

การพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้า โดยวิธีปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของธุรกิจ



นายจักษ์ จันทระประทีน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

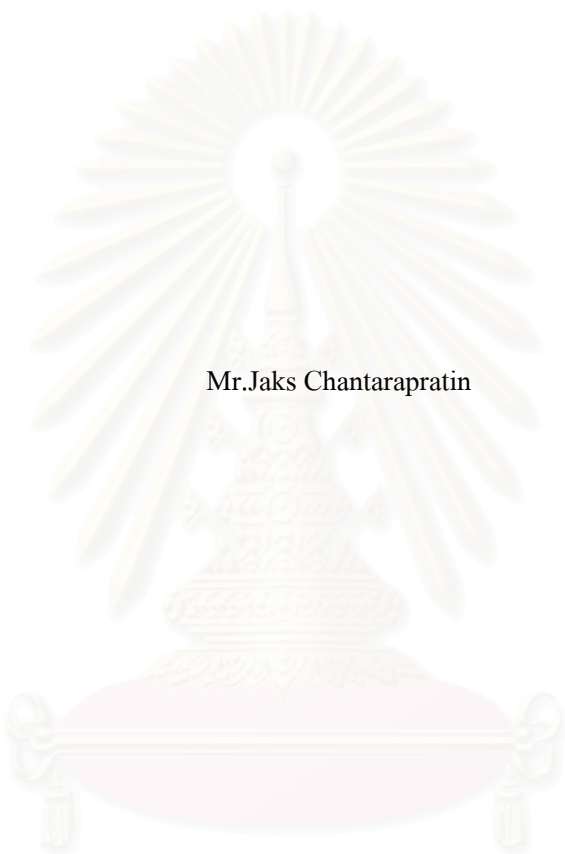
สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF A WAREHOUSE MANAGEMENT SYSTEM UNDER BUSINESS
OPERATIONS HARMONIZATION



Mr.Jaks Chantarapatin

สถาบันวิทยบริการ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science Program in Logistics Management
(Interdisciplinary Program)

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้า โดยวิธีปฏิบัติการแบบ
ประสานปรองคองของธุรกิจ

โดย

นาย จักร์ จันทรประทีน


สาขาวิชา

การจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)

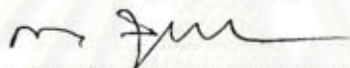
อาจารย์ที่ปรึกษา

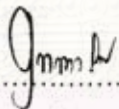
รองศาสตราจารย์ ดร. พุทธกาล รัชชร

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต


..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ม.ร.ว.กัลยา ดิงศรัทธี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.กมลชนก สุทธิวาहनฤพุมิ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. พุทธกาล รัชชร)


..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร. รักษ์พงษ์ วงศ์สาโรจน์)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นายจักษ์ จันทรประทีน : การพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้าโดยวิธีปฏิบัติการแบบประสาน
ปรองคองของธุรกิจ. (THE DEVELOPMENT OF A WAREHOUSE MANAGEMENT
SYSTEM UNDER BUSINESS OPERATIONS HARMONIZATION) อ. ที่ปรึกษา:รศ. ดร.
พุทธกาล รัชช, 192 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้วิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการคลังสินค้าโดยวิธีปฏิบัติการแบบประสาน
ปรองคองของธุรกิจบริษัทธานท์อิมพอร์ตเอ็กพอร์ตจำกัดซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1.เพื่อศึกษาขั้นตอนการ
ปฏิบัติงานและปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงานปัจจุบันของระบบการจัดการคลังสินค้า 2.เพื่อปรับปรุง
ระบบการจัดการคลังสินค้าโดยวิธีปฏิบัติการแบบประสานปรองคองและ 3. เพื่อเสนอแนวทางในการ
จัดทำคู่มือปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าของบริษัท ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการ
เกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย Content Analysis ใช้
กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารและทีมงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในคลังสินค้าจำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านบุคลากร การบริหารงานบุคคลยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควรไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและ
คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การวัดผลการปฏิบัติงานที่มี
ประสิทธิภาพ การให้ค่าจ้างเงินเดือนหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์อันดีของ
พนักงานในองค์กร เป็นต้น ซึ่งสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดปัญหาที่สำคัญตามมาก็คือการมีอัตรา
ลาออกจากองค์กรที่สูงซึ่งมีผลต่อการประกอบธุรกิจขององค์กร ในลักษณะงูกินหาง
ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยังไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าที่ละเอียดและเหมาะสม

2. ระบบการจัดวางสินค้าภายในคลังสินค้า ยังไม่มีระบบที่มาตรฐานเหมาะสมทำให้ใช้พื้นที่
ได้ไม่มีประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างติดขัดล่าช้า

3. การใช้ระบบสารสนเทศที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่คุ้มค่ากับการลงทุน
ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารที่สำคัญคือ

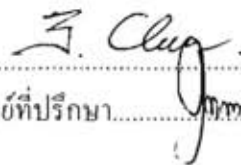
1. จัดวางงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบที่มีมาตรฐาน
2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าที่ละเอียดเป็นมาตรฐานและเหมาะสมกับธุรกิจ
3. จัดระบบการใช้พื้นที่และการจัดวางสินค้าในคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. จัดให้มีการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศให้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปนั้นควรดำเนินการวิจัยกับบริษัทขนาดกลางและใหญ่
และอุตสาหกรรมอื่นๆ

สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์(สหสาขาวิชา),ลายมือชื่อ.....

ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....



4889061920 : MAJOR LOGISTICS MANAGEMENT

KEY WORD: WAREHOUSE MANAGEMENT SYSTEM / OPERATIONS HARMONIZATION

JAKS CHANTARAPRATIN : THE DEVELOPMENT OF A WAREHOUSE MANAGEMENT SYSTEM UNDER BUSINESS OPERATIONS HARMONIZATION.

THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. BHUDAKARN RATCHATHORN, 192 pp.

This thesis attempts to develop a warehouse management for managing spare parts of an electrical appliances in Thailand. The development begins with the investigation and fact finding of existing warehouse operations and problems in order to improve warehouse management system by operations harmonization and implement warehouse operations manual.

The study found that the warehouse operations has been ineffective in management. First, there is no personnel management system such as recruiting, developing, training, evaluating and public relations in organization. Second, the organization has no proper warehouse operations manual. Third, the utilization of warehouse spaces is ineffective & inefficiency. At last, the utilization of warehouse management system software is ineffective & inefficient.

The development requires: 1. Implementation of the effective human resources system. 2. Implementation of the proper standard warehouse operation manual. 3. Maximizing the utilization of warehouse space. 4. Maximizing the utilization of warehouse management system software.



Field of study Logistics Management Student's signature..... *J. Chan*

Academic year 2007 Advisor's signature..... *Bhudakarn Ratchathorn*

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ก็ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. พุทธกาล รัชทร อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับแนวทางในการวิจัย พร้อมทั้งช่วยขัดเกลาและแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อความ ซึ่งทำให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้อย่างสมบูรณ์

นอกจากนี้ต้องขอขอบคุณ คุณวิบูลย์ อัสวชัยวิศิษฐ์ ผู้จัดการทั่วไปของบริษัทธนัท อิมปอร์ต เอ็กปอร์ต จำกัด ที่ให้คำแนะนำปรึกษาและให้ข้อมูลเพิ่มเติมเป็นอย่างดีและพนักงานของบริษัทธนัท อิมปอร์ต เอ็กปอร์ต จำกัด ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถหาข้อมูลลุล่วงเรียบร้อยสมบูรณ์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทนำ	
ความสำคัญและภูมิหลังของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำนิยามเชิงปฏิบัติการ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2	
ทบทวนวรรณกรรม.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับคลังสินค้า.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ.....	20
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของธุรกิจ.....	24
แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอะไหล่.....	26
แนวคิดเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน.....	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้า.....	34
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีวิจัย.....	40
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	43
รูปแบบการวิจัย.....	44
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	41
วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
บทที่ 4	
การวิเคราะห์และการประมวลผลการวิจัย.....	51
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	71
สรุปผลการวิจัย.....	71

	ช หน้า
อภิปรายผลการวิจัย	73
ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	77
รายการอ้างอิง.....	82
ภาคผนวก.....	85
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	193



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 1 กรอบการวิจัย.....	4
ตารางที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
ตารางที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน เครื่องมือและสถิติที่ใช้ในการการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามที่ 1.....	52
ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามที่ 3.....	53
ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามที่ 9.....	54



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
ภาพที่ 1 ความต่อเนื่องของห่วงโซ่อุปทาน.....	6
ภาพที่ 2 ขั้นตอนการบริหารจัดการคลังสินค้า.....	19
ภาพที่ 3 การพิจารณาองค์ประกอบของ BSC ตามแนวคิด.....	23
ภาพที่ 4 Value Chain.....	25
ภาพที่ 5 ขั้นตอนในการวิจัย.....	43



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและภูมิหลังของปัญหา (Background of the problem)

ในการบริหารงานขององค์กรใด ๆ ในปัจจุบัน เนื่องจากสภาพของการแข่งขันทางธุรกิจดำเนินไปอย่างเข้มข้นในทุกๆด้านผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด (Zhang, 2003) จากสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน การเจริญเติบโตทางอุตสาหกรรม การผลิต การจัดจำหน่าย การจัดส่ง เวทีการค้าเสรี รวมถึงความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการตลาด หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ การส่งกำลังบำรุงหรือโลจิสติกส์ เป็นธุรกิจในยุคเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่อเนื่องมีความสามารถในการแข่งขันได้ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ จึงหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และค่าใช้จ่ายโดยรวมในการกระจายสินค้าต่ำที่สุด โลจิสติกส์เกี่ยวข้องตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบและไปสิ้นสุด ณ จุดที่มีการบริโภคสินค้านั้น หรือในอีกความหมายหนึ่ง โลจิสติกส์เป็นกระบวนการในการจัดการวางแผน จัดสายงาน และควบคุมกิจกรรมทั้งในส่วนที่มีการเคลื่อนย้ายและไม่มีการเคลื่อนย้าย เพื่ออำนวยความสะดวกของกระบวนการไหลของสินค้าตั้งแต่จุดเริ่มจัดหาวัตถุดิบไปถึงจุดที่มีการบริโภค

กล่าวได้ว่า ในการดำเนินการทางธุรกิจในปัจจุบัน กิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์นับเป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับการกล่าวถึงและยอมรับว่ามีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจทั้งนี้ความสำคัญของกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์จะมีมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับประเภทและลักษณะของธุรกิจนั้นๆ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่การบริหารจัดการโลจิสติกส์นับได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากการบริหารจัดการโลจิสติกส์ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม การบริหารจัดการโลจิสติกส์ที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการประหยัดต้นทุนของการส่งมอบบริการให้กับลูกค้าทั้งในด้านวัตถุดิบจากการจัดซื้อ (Purchasing/Procurement Cost) ต้นทุนด้านการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management cost) ต้นทุนด้านการจัดการคลังสินค้า(Warehouse Management Cost) ต้นทุนทางด้านการขนส่ง (Transportation Cost) ต้นทุนการกระจายสินค้า (Distribution Cost) เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลต่อการประหยัดต้นทุนของลูกค้า ซึ่งเป็นการตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า นอกจากการบริหารจัดการโลจิสติกส์จะส่งผลต่อต้นทุนของผลิตภัณฑ์และ

บริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า การบริหารจัดการ โลจิสติกส์ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพของห่วงโซ่ปฏิบัติการภายในองค์กร (Internal Efficiency Operational Chain) เช่นการส่งต่อสินค้าหรือกิจกรรมที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเวลาที่ต้องการ การใช้ทรัพยากรขององค์กร (Resources Utility) เช่น ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) การใช้ประโยชน์ของพื้นที่ทำงาน (Space Utilization) การบริหารจัดการระบบข้อมูล ข่าวสารและสารสนเทศ (Information and IT Management) การบริหารจัดการเวลา (Time Management) เหล่านี้ เป็นต้น

เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าของประเทศไทย ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีผู้ผลิตจำนวนมากทั้งรายใหญ่และรายย่อยจำนวนมาก ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทยได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความต้องการความสะดวกสบายเพิ่มขึ้นได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต เครื่องใช้ไฟฟ้าหลายชนิดจึงได้กลายมาเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวันเพิ่มมากขึ้น แต่ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้านที่สำคัญ คือ (1) ต้นทุนของปัจจัยการผลิตมีการปรับตัวสูงขึ้น (2) การขยายตัวการผลิตของสาธารณรัฐประชาชนจีน (3) มาตรการที่ไม่ใช่ภาษีของประเทศผู้นำเข้าเพิ่มสูงขึ้น และ (4) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) นอกจากนี้อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทย ยังได้รับผลกระทบจาก ข้อตกลงว่าด้วยเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ที่ได้ลดอัตราอากรนำเข้า สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ทุกรายการนับรวมเครื่องใช้ไฟฟ้าให้เหลือร้อยละ 0-5 ในปี ค.ศ. 2003 และพ้นระจากข้อตกลงว่าด้วยการเปิดเสรีทางการค้าสินค้าเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ได้ลดอัตราอากรนำเข้าสินค้าเทคโนโลยีสารสนเทศทุกประเภท นับรวมวัตถุดิบ เครื่องจักร และชิ้นส่วนเซมิคอนดักเตอร์ให้เหลือร้อยละ 0 ในปี พ.ศ. 2543 และ ปี พ.ศ. 2548

โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2548 พบว่า ภาวะทั่วไปของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าโดยรวมในช่วงครึ่งปีแรกของปีมีความต้องการลดลง เนื่องจากปัจจัยลบด้านราคาน้ำมันที่ผันผวน และอัตราดอกเบี้ยในประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้น แต่ในช่วงครึ่งปีหลังความกังวลต่างๆ เริ่มผ่อนคลาย ทำให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจในการจับจ่ายมากขึ้น และการส่งออกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง (กรุงเทพธุรกิจ, 2549) แต่สำหรับตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในประเทศ พบว่า ตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในประเทศ (Domestic product) ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ภายในประเทศ เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้นอย่างเป็นประวัติการณ์ อัตราดอกเบี้ยภายในประเทศที่ปรับตัวสูงขึ้นรวมทั้งสถานการณ์การก่อการร้ายในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ปริมาณการจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในประเทศลดลงในช่วงครึ่งปีแรกของปี พ.ศ. 2548 แต่อย่างไรก็ตาม ในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2548 ความกังวลจากปัจจัยต่าง ๆ เริ่มผ่อนคลายลง ทำให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจในการจับจ่ายใช้สอยเพิ่มขึ้น จึงทำให้ความต้องการสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าขยายตัวเพิ่มขึ้น (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2549)

จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยดังกล่าว ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้ามีการแข่งขันกันมากขึ้น โดยผู้ประกอบการได้มีการนำกลยุทธ์ทั้งด้านราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการขาย และการจัดจำหน่าย มาใช้เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดและตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า นับได้ว่าเป็นมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจ เพราะการบริหารจัดการโลจิสติกส์ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในทศวรรษที่ผ่านมาการแข่งขันทางธุรกิจได้เปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิมที่แข่งขันระหว่างบริษัทและคู่แข่ง กลายเป็นการแข่งขันระหว่างโซ่อุปทานกับโซ่อุปทาน และมีความซับซ้อนมากขึ้นซึ่งมีลักษณะเป็นเครือข่าย ส่งผลต่อผู้ประกอบการ ที่ต้องดิ้นรนแข่งขันเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานระหว่างโซ่อุปทาน ที่เรียกว่า การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration) เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านการผลิตและอุตสาหกรรม การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่เน้นกระบวนการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและลดต้นทุนการผลิตขององค์กร สร้างความได้เปรียบ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า กระบวนการโลจิสติกส์ (Logistics) นับได้ว่าเป็นระบบบริหารจัดการ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบ ลดต้นทุนและสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันในโลกธุรกิจแนวใหม่ รวมทั้งไม่มีผู้ใดดำเนินการวิจัย การปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้ามาก่อน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการคลังสินค้า โดยวิธีปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของธุรกิจ ศึกษากรณีคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อที่จะนำผลการวิจัยไปปรับประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้าในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ในอันที่จะนำแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้าของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปดำเนินการเทียบเคียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานและปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงานปัจจุบันของระบบการจัดการคลังสินค้าของบริษัทธานท์อิมพอร์ต เอ็กพอร์ต จำกัด ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อปรับปรุงระบบการจัดการคลังสินค้าโดยวิธีปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของบริษัทธานท์อิมพอร์ต เอ็กพอร์ต ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร

3. เพื่อเสนอแนวทางในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าของบริษัทธานัททิมพอร์ต เอ็กพอร์ต ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 1 กรอบการวิจัย

สภาพที่เป็นอยู่ก่อนการปฏิบัติ	หลังการปฏิบัติงาน
1.การบริหารจัดการทางด้านบุคลากรไม่เป็นระบบที่สนับสนุนงานด้านอื่นโดยเฉพาะงานด้านคลังสินค้า	1.การบริหารจัดการด้านบุคลากรสามารถสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะพนักงานคลังสินค้าและทำให้อัตราการลาออกลดลงอย่างมาก
2.ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยังไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าที่ละเอียดและเหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจขององค์กร	2.มีคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าที่มีรายละเอียดขั้นตอนตามมาตรฐานแลเหมาะสมกับลักษณะคลังสินค้าและประเภทของธุรกิจ
3.ระบบการจัดวางสินค้าภายในคลังสินค้า ยังไม่มีระบบที่มาตรฐานเหมาะสมทำให้ใช้พื้นที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างติดขัดล่าช้า	3.ระบบการจัดวางสินค้ามีประสิทธิภาพทั้งการใช้พื้นที่คลังสินค้าและการปฏิบัติงาน
4.การใช้ระบบสารสนเทศมีการใช้ระบบสารสนเทศที่ไม่มีประสิทธิภาพและคุ้มกับการลงทุน	4.พนักงานคลังสินค้าสามารถใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) อาศัยเทคนิคการวิจัยดำเนินงาน (Operational Research) มุ่งศึกษาขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่แท้จริงในการทำงานปัจจุบัน วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเพื่อวางแผนการปรับปรุงระบบการจัดการคลังสินค้า พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการคลังสินค้า ปรับเปลี่ยนรูปแบบต่าง ๆ ของโปรแกรม

สำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ด้านการจัดการคลังสินค้า จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าพัสดุ อะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการจัดการคลังสินค้า โดยเปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ก่อนดำเนินการกับหลังการดำเนินโครงการแล้วเสร็จ ของบริษัทธานีทอิมพอร์ต เอ็กพอร์ต ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร โดยใช้การพรรณนาลักษณะของข้อมูลและผลลัพธ์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้กรณีศึกษาจากบริษัทธานีทอิมพอร์ต เอ็กพอร์ต ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยทำการวิเคราะห์เพียงช่วงเวลาเดียว¹ (Cross-Sectional) เท่านั้น

คำนิยามเชิงปฏิบัติการ

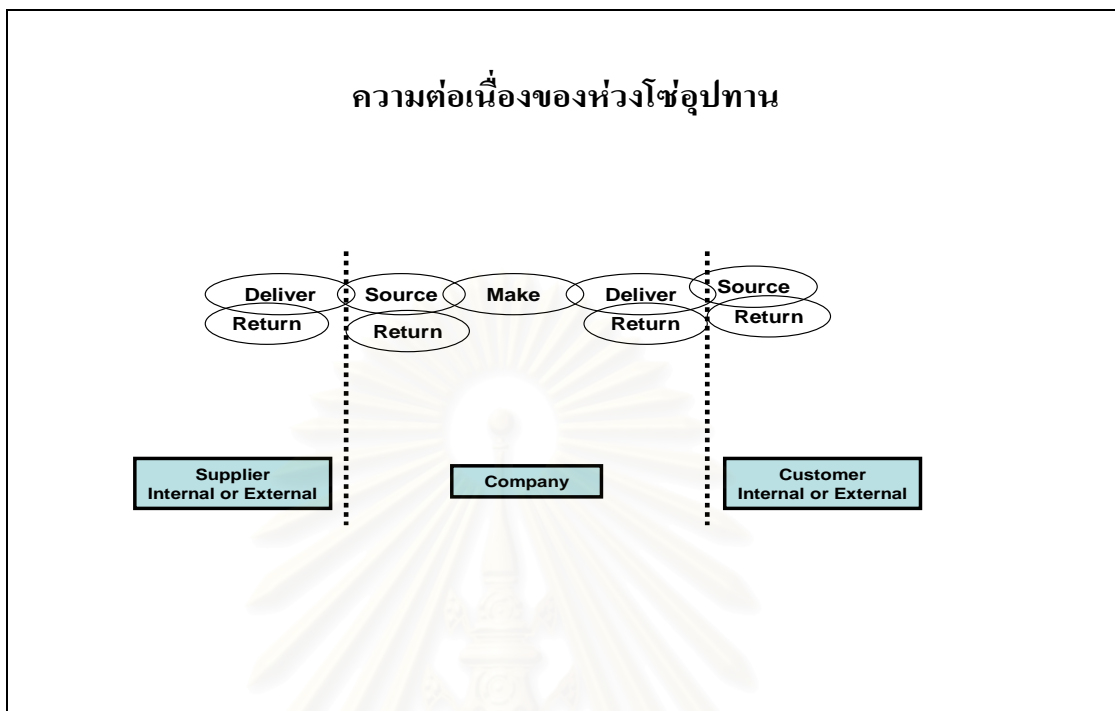
1. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทานหมายถึง การบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เริ่มต้นจากผู้บริโภคขั้นสุดท้ายผ่าน ไปจนกระทั่งถึงผู้จัดจำหน่ายขั้นแรกสุดที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้า บริการ และสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค โดยเหตุนี้ การจัดการห่วงโซ่อุปทานจึงเป็นการจัดการกระบวนการทางธุรกิจหลักทุกประเภทที่เชื่อมโยงระหว่างสมาชิกทุกหน่วยที่อยู่ภายใต้ห่วงโซ่อุปทานและเป็นแนวทางการจัดการธุรกิจที่ครอบคลุมทั้งกิจกรรมต่างๆ อาทิ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการให้บริการลูกค้า การจัดการความต้องการ การจัดการสั่งซื้อ การจัดการวัสดุที่ใช้ในการผลิต การจัดซื้อจัดหา การจัดการสินค้าคงคลัง การบริหารคลังสินค้า การขนส่งสินค้า และการกระจายสินค้า เป็นต้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ การวิจัยโดย ดูช่วงเวลาหนึ่งหรือจุดหนึ่งของเวลา ผลการวิจัยเป็นผล ณ ช่วงเวลานั้น

ภาพที่1 ความต่อเนื่องของห่วงโซ่อุปทาน



2. คลังสินค้า

คลังสินค้าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทางด้าน โลจิสติกส์ที่ทำหน้าที่ในการจัดเก็บสินค้า และก่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิต ผู้ขายส่ง ผู้ขายปลีก และผู้บริโภค คลังสินค้าใน ความหมายพื้นฐานที่สุดคือ การเก็บ, ดูแลสินค้า จนกว่าจะเป็นที่ต้องการ คลังสินค้าหมายถึง “สถานที่ที่เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจทุกแง่มุมทั้งในทางปฏิบัติและ การออกแบบเพื่อความสามารถสูงสุดในการใช้พื้นที่, การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ด้วยต้นทุนที่ถูกที่สุด”

3. ระบบการปฏิบัติการ

ระบบปฏิบัติการในที่นี้หมายถึงการวางแผนและปฏิบัติงานคลังสินค้าซึ่งหมายถึงรวมถึง จุดมุ่งหมายของคลังสินค้า, การบริหารจัดการใช้ทรัพยากรของคลังสินค้า, การบริหารจัดการข้อมูล และระบบสารสนเทศของคลังสินค้าและ กิจกรรมของคลังสินค้า

4. การประสานปรองดองทางธุรกิจ

การปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของธุรกิจเป็นแนวปฏิบัติขององค์กรที่มุ่งเน้นการ ประสานปรองดองของหน่วยธุรกิจหลักและหน่วยสนับสนุนของธุรกิจ ในการส่งมอบคุณค่าและ

ความพึงพอใจให้กับลูกค้าของธุรกิจ โดยมุ่งเน้นให้บุคคลหรือหน่วยงานใด ๆ ทำงานร่วมกัน หรือทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นเพื่อให้งานบรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน เนื่องจากคุณค่าและความพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

การประสานปรองดองของทุกหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่กิจการ (Enterprise) โดยทั่วไปมักไม่ได้รับความสนใจมากเท่ากับการสร้างคุณค่าในระดับหน่วยธุรกิจ อย่างไรก็ตาม องค์กรสมัยใหม่ส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นจากองค์รวมของธุรกิจและหน่วยให้บริการที่ปฏิบัติงานร่วมกัน หากต้องการเพิ่มมูลค่าให้แก่หน่วยธุรกิจและหน่วยบริการร่วม (Shared-Service Units) ที่อยู่ในองค์รวมของกิจการ องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสอดคล้องระหว่างหน่วยปฏิบัติการและหน่วยบริการเหล่านี้เพื่อให้เกิดการ “ประสานปรองดอง (Harmonization)” เมื่อองค์กรได้สร้างความประสานปรองดองให้เกิดขึ้นภายในกิจกรรมต่างๆของหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกันรวมถึงหน่วยสนับสนุนขององค์กรแล้ว สิ่งที่จะตามมาคือคุณค่าใหม่ที่เพิ่มขึ้น

5. อะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า

คำนิยามของ “อะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า” สามารถแยกได้สองส่วนหลักคือ

- 1). อะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นอะไหล่ของเครื่องใช้ไฟฟ้าที่เราใช้เครื่องใช้ไฟฟ้านั้นโดยตรงซึ่งมีหลายประเภทเช่น เครื่องปรับอากาศ เครื่องซักผ้า อบผ้า เครื่องดูดฝุ่น เครื่องครัว เครื่องทำน้ำอุ่น กระจกน้ำร้อน เครื่องปั่นผลไม้ ตู้เย็น เตาไรด โทรทัศน์ พัดลม เครื่องเล่นวีซีดี วีซีดี เตาไมโครเวฟ หม้อหุงข้าว มอเตอร์ไคร์ ปั้มน้ำ เป็นต้น
- 2). อะไหล่อิเล็กทรอนิกส์ เป็นอะไหล่ที่ใช้เป็นส่วนประกอบของเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น IC, LED, ซีเนอร์ไดโอด ตัวเก็บประจุ บอร์ด คาปาซิเตอร์ ทรานซิสเตอร์ แผ่นปรินต์มอสแพท หัวซีดี เป็นต้น

6. บริษัทธานท์อิมพอร์ต เอ็กพอร์ตจำกัด

เป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการทางด้านนำเข้าสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า และอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า ทั้ง อะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าและ อะไหล่อิเล็กทรอนิกส์ โดยทางบริษัทมุ่งเน้นที่ตัวอะไหล่ทั้งสองประเภทมากกว่าตัวสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยมีมุมมองที่เข้าใจในลักษณะการอุปโภค บริโภค ในวัฒนธรรมแบบไทยๆ และมองเห็นถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จคือ

1. บุคลากร คือการมีช่างผู้ชำนาญการอย่างเพียงพอและพร้อมที่จะให้บริการและคำปรึกษาได้ตลอดเวลา
2. สินค้าพร้อม คือมีการจัดซื้ออะไหล่ที่ครบวงจร พอเพียง และรวดเร็วจากทั่วโลกเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า

3. มาตรฐานราคา และค่าบริการ คือจัดให้มีมาตรฐานทางด้านราคาของสินค้าอะไหล่แต่ละชิ้น และค่าบริการที่เป็นมาตรฐาน เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า และง่ายต่อการควบคุมตรวจสอบ และการพัฒนา
4. บริการรวดเร็ว คือการให้บริการที่รวดเร็วทั้งการจัดเตรียมอะไหล่ให้ และการบริการซ่อมซึ่งจะมีมาตรฐานเวลาบ่งบอก
5. การจัดเก็บอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าที่เป็นสัดส่วนที่ทำให้ง่ายต่อการหยิบเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า ง่ายต่อการควบคุมสินค้าคงคลัง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Justifications)

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ผลการศึกษาทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการคลังสินค้า ของพนักงานในบริษัทธานท์ทอิมปอร์ต เอ็กปอร์ต จำกัด ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร
2. ผลการศึกษาทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบต่าง ๆ ของโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ด้านการจัดการคลังสินค้าของบริษัทธานท์ทอิมปอร์ต เอ็กปอร์ต จำกัด ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกรุงเทพมหานครที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการทำงานมากขึ้น
3. ผลการศึกษาทำให้บริษัทธานท์ทอิมปอร์ต เอ็กปอร์ต จำกัด ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร มีคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าพัสดุอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีความเหมาะสมกับการทำงานมากขึ้น
4. ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงผลลัพธ์ของการพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้า โดยเปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ก่อนดำเนินการกับหลังการดำเนินโครงการแล้วเสร็จ ของบริษัทธานท์ทอิมปอร์ต เอ็กปอร์ต จำกัด ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ในอันที่จะนำแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้าของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปดำเนินการเทียบเคียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในโอกาสต่อไป รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการ และผู้สนใจโดยทั่วไป
5. นำผลการศึกษาวิจัยไปปรับปรุง แก้ไข ประยุกต์ และพัฒนาการปฏิบัติการคลังสินค้า

6. เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานสำหรับการวิจัยของการปฏิบัติการคลังสินค้าในอุตสาหกรรมอื่น
7. ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งสำหรับการจัดการห่วงโซ่อุปทานในส่วนของการปฏิบัติการคลังสินค้าเพื่อสามารถนำไปใช้ประสานกับองค์ประกอบของห่วงโซ่อุปทานอื่นเช่น การขนส่ง การจัดซื้อ เป็นต้นต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

บทนี้จะได้นำเสนอหัวข้อวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์ (Logistics)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)
3. แนวคิดเกี่ยวกับคลังสินค้า (Warehouse)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Performance evaluation)
5. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของธุรกิจ (Business Operations Harmonization)
6. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอะไหล่
7. แนวคิดเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน (Competency Based Interview)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้า

1. แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์

คำว่า “Logistic” มาจากรากศัพท์ฝรั่งเศสว่า “Logistique” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Lodge ซึ่งแปลว่า การจัดการที่อยู่อาศัยนายทหารที่ทำหน้าที่จัดที่พัก จัดเสบียงให้กับกองทัพเรียกว่า Quarter master นอกจากนั้นยังมีหน้าที่ในการขนส่งอาวุธยุทโธปกรณ์อาหาร และเครื่องนุ่งห่มให้กับกองทัพด้วย ซึ่งจะทำงานอยู่กองทัพลังเพื่อสนับสนุนการรบของกองทัพหน้าในการจัดส่งอาวุธและเสบียงให้ทันตลอดเวลา ในช่วงปี ค.ศ. 1960 โลจิสติกส์เริ่มแพร่หลายในตำราเรียน ซึ่งมักเกี่ยวเนื่องกับคำว่า การจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายทางกายภาพ (Physical Distribution management) หรือการจัดการจราจร (Traffic Management) แม้คำว่า “โลจิสติกส์” จะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น แต่คำจำกัดความยังคงคลุมเครืออยู่ เช่น Bowersox และ Closs (1996) ให้ความหมายของโลจิสติกส์ คือ การได้รับสินค้าหรือบริการที่ถูกต้อง ณ เวลาที่เหมาะสม ขณะที่ Shaw (1993) มองว่าเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์ต่อการขนส่ง การกระจายสินค้า และ คลังสินค้า ส่วน สุชาติ กิจชนะเสรี (2549) ได้ให้ความหมายว่า โลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการโซ่อุปทาน เพื่อช่วยในการวางแผนการสนับสนุนการควบคุมการไหลอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และเก็บรักษาสินค้าบริการ และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลจากจุดเริ่มต้นไปสู่จุดสุดท้าย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ในต้นปี 1990 ได้มีการจำกัดความที่ชัดเจน ของโลจิสติกส์ โดย The Council of Logistic Management (2007) ซึ่งเป็นองค์กรทางวิชาชีพทางด้าน โลจิสติกส์ของประเทศสหรัฐอเมริกา ว่า

หมายถึง กระบวนการในการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บสินค้า บริการ และสารสนเทศจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการใช้งาน โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคการเพิ่มมูลค่าของสินค้าคงคลัง ซึ่งจากคำจำกัดความนี้ Barratt (2001) นิยามความหมายนี้ว่าเป็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ เริ่มจากการสรรหาวัตถุดิบจนกระทั่งถึงมือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ส่วน คณะทำงาน โครงการนำร่องยกระดับท่าเรือแหลมฉบังให้เป็นท่าขนส่งอิเล็กทรอนิกส์ (2548) นิยามความหมายของ Logistic ว่า หมายถึง กระบวนการการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมการเคลื่อนย้ายทั้งไปและกลับ และการเก็บรักษาสินค้า บริการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการผลิตไปสู่จุดท้ายของการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

อาจกล่าวได้ว่าโลจิสติกส์เป็นการดำเนินงานที่รวบรวมเอากิจกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหา การเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ และการจัดส่งสถานะทั้งหมดของสินค้าที่ทำการผลิต โดยมีการบริการและการบริหารข้อมูล เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยทำให้ การจัดเก็บ และการจัดส่งสถานะทั้งหมดของสินค้าที่ทำการผลิต โดยมีการบริการและการบริหารข้อมูล เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยทำให้การดำเนินงานต่างๆ ในช่วงต้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนกิจกรรม การดำเนินงานในส่วนต่างๆ ของระบบการผลิตให้หมุนเคลื่อนที่ และเกิดการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรได้ ทั้งนี้ การส่งกำลังจากเฟืองตัวหนึ่งไปยังเฟืองตัวอื่น จะเกิดประสิทธิภาพได้ก็ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของโลจิสติกส์เป็นสำคัญ

ในระดับรัฐบาล โลจิสติกส์เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศ ดังจะเห็นได้จาก ในภาครัฐได้กำหนดแผนบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) นโยบายปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้ โดยมีกรอบแผนแม่บทการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ (Logistics Master Plan) ใน 6 ประเด็นหลัก ดังนี้ (สุชาติ กิจชนะเสรี, 2549)

1. โครงสร้างพื้นฐาน โดยมีเป้าประสงค์

- เพื่อลดค่าใช้จ่ายโดยรวมของการขนส่งสินค้าและบริการ
- ลดระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่งสินค้าและบริการจากต้นทางถึงปลายทาง
- ยกกระดับคุณภาพการให้บริการของท่าเรือหลัก

2. ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลและฐานข้อมูล โดยมีเป้าประสงค์

- ระบบข้อมูลเพื่อการนำเข้าและส่งออกของภาครัฐเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน และสามารถเชื่อมต่อกับเอกชน และผู้ใช้บริการ
- การวางแผนและลงทุนเพื่อพัฒนาโลจิสติกส์ มีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงของประเทศมากยิ่งขึ้น

3. ความสามารถในการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ (Capacity Building) โดยมีเป้าประสงค์

- ธุรกิจสามารถประยุกต์ใช้การบริหารจัดการ โลจิสติกส์สมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ธุรกิจให้บริการ โลจิสติกส์ (Logistics Service Providers) โดยมีเป้าประสงค์

- มีผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการในระดับสากล

5. การเชื่อมโยงทางการค้ากับภูมิภาค โดยมีเป้าประสงค์

- การเติบโตของการค้าระหว่างไทยกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN)

6. กฎหมาย ข้อบังคับ นโยบาย และกระบวนการให้บริการของรัฐ โดยมีเป้าประสงค์

- มีกฎหมาย ข้อบังคับ นโยบาย ที่สนับสนุนกิจกรรมโลจิสติกส์

- บริการของหน่วยงานรัฐทางด้าน โลจิสติกส์มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) เป็นคำที่มีผู้นิยมใช้อย่างแพร่หลายตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 โดย Harland (1996) ให้คำนิยามว่า โซ่อุปทาน คือ การบูรณาการของภารกิจหลักภายในองค์กร เช่น การจัดซื้อ การผลิต การขาย และการจัดจำหน่าย และ Jone และ Riley (1985) มองว่าโซ่อุปทานเป็นเป็นการวางแผนและการควบคุม การไหลของวัตถุดิบทั้งหมดจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ไปยังผู้ผลิตและผู้กระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค ส่วน Dekker and van Goor (2000) ได้กล่าวถึงคำคำนี้ได้อย่างน่าสนใจว่าเป็นกระบวนการตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วน การผลิตในการผลิตการประกอบชิ้นงานเป็นสินค้าสำเร็จรูป (finished goods) จนกระทั่งขั้นตอนการจัดส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภคในทุกกระบวนการ ส่วน Cooper et al. (1997) ขยายความว่า หมายถึง การรวมกันของกระบวนการทางธุรกิจ (Business Processes) จากผู้บริโภคในขั้นสุดท้าย (End - User) กลับผ่านมายังผู้จัดส่งวัตถุดิบเพื่อการจัดเตรียมและเพิ่มคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ การบริการและข้อมูลของลูกค้า ซึ่งจากความหมายของนักวิชาการที่ได้ให้ไว้ พบว่า การจัดการโซ่อุปทาน และ โลจิสติกส์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันอย่างแนบแน่น

แต่ความหมายของโซ่อุปทานจะมีความหมายกว้างและลึกซึ้งกว่าโลจิสติกส์ กล่าวคือ โลจิสติกส์เป็นกิจกรรมภายในองค์กรและกิจกรรมเชื่อมโยง ขณะที่โซ่อุปทานเป็นกิจกรรมโดยรวม ทั้งการสั่งซื้อวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง การกระจายสินค้าจนถึงมือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย เช่นเดียวกับแนวคิดของ Bechtel, Christian and Jayaram (1997) ซึ่งเปรียบโซ่อุปทานเหมือนโครงการ (Fulfillment) ของการดำเนินการตามความต้องการลูกค้าในการที่จะเชื่อมต่อกันกับการเติมเต็มความต้องการกับตัวกลางอื่นๆ ทั้งระบบ ซึ่งจะเห็นได้ว่า คำจำกัดความของโซ่อุปทาน (Supply chain) มีขอบเขตกว้างขวางกว่าโลจิสติกส์ บางมุมมองของนักวิชาการ ชี้ให้เห็นว่าโลจิสติกส์เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของโซ่อุปทานด้วยซ้ำ ดังงานของ Rich และ Hines (1997) เน้นถึงแง่มุมภายในองค์กรที่มีกระบวนการจัดการระหว่างแผนกต่าง ๆ หรือ แง่มุมภายนอกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง

ลูกค้ากับซัพพลายเออร์ ส่วน Chopra and Meindl (2001) มองโซ่อุปทานเป็นขั้นตอนทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อเติมเต็ม (Fulfill) ความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ โซ่อุปทานมิได้หมายถึงเฉพาะแค่ผู้ผลิตและผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) เท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงผู้ขนส่งคลังสินค้า, ผู้ค้าปลีกและตัวลูกค้าเองอีกด้วย ในขณะที่ Ganeshan และ Harrison (2007) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงโซ่อุปทานเป็นเครือข่ายของสิ่งอำนวยความสะดวกและทางเลือกของช่องทางการกระจายสินค้าหรือบริการที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ การแปรรูปวัตถุดิบเหล่านั้น ไปเป็นชิ้นส่วนระหว่างการผลิตและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ตลอดจนการกระจายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเหล่านั้นไปสู่ลูกค้า

ส่วน Mentzer (2001) ได้ผสมผสานคำนิยามของนักวิชาการต่าง ๆ และสรุปว่าโซ่อุปทานเป็นการประสมประสานกันอย่างเป็นระบบในเชิงกลยุทธ์ระหว่างการทำธุรกิจแบบเก่าและยุทธวิธีของการทำธุรกิจภายในบริษัทนั้นๆ และของทุกธุรกิจภายในโซ่อุปทานเพื่อปรับปรุงสมรรถนะการดำเนินงานในระยะยาวของแต่ละบริษัทและตลอดทั้งสายโซ่อุปทาน กล่าวโดยสรุปโซ่อุปทาน ก็คือ การประสานของกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย

3. แนวคิดเกี่ยวกับคลังสินค้า

คลังสินค้าถือเป็นแหล่งของการจัดเก็บสินค้าคงคลัง (Inventory) ภายใต้วงโซ่อุปทาน การจัดเก็บสินค้าคงคลังจำนวนมากๆ ทำให้บริษัทพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น กล่าวคือ ในอดีต หน้าที่หลักของคลังสินค้าจะดำเนินกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เชิงธุรกิจต่อธุรกิจเท่านั้น แต่ในปัจจุบัน ระดับความร่วมมือได้เพิ่มมากขึ้น มีความคิดภายนอกกรอบที่มองเพียงความสัมพันธ์เบื้องต้น กลายเป็นความร่วมมือที่ลึกซึ้งขึ้น จึงได้เกิดแนวคิดในด้านการจัดการคลังสินค้าแนวใหม่ ดัง ในปัจจุบัน บริษัทมากมาย เช่น Tops, Wal-Mart ต่างเริ่มหันมาใช้บริการโลจิสติกส์บุคคลที่ 3 (Third-party logistics) ในด้านคลังสินค้าสาธารณะ (Public Warehouse) เพื่อต้องการลดการเก็บสต็อกสินค้าภายในและการจัดการเชิงปฏิบัติที่ต้องอาศัยการใช้ทรัพยากรจากหลายฝ่ายเป็นจำนวนมาก (Roger, 1995) การจัดการด้านคลังสินค้าถือเป็นหน้าที่ช่วยเสริมภายใต้กระบวนการโซ่อุปทานโดยรวม ความร่วมมืออื่นๆ เช่น พันธมิตรธุรกิจ หรือการรวมกลุ่มเชิงสมบูรณ์ อาจจะไม่เหมาะสมนักในการจัดการด้านนี้ ดังนั้น โลจิสติกส์บุคคลที่ 3 และการจัดการผู้ดำเนินการเฉพาะ น่าจะเหมาะสมต่อกระบวนการจัดเก็บรักษาสินค้าคงคลัง โดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญจากภายนอกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดส่ง การเก็บรักษา การบริการ การประกอบ รวมถึงการบรรจุหีบห่ออีกด้วย

การจัดการด้านคลังสินค้าโดยอาศัยคลังสินค้าบุคคลที่ 3 ทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้โดยมีความสะดวกมากขึ้น เนื่องจากบริษัทไม่จำเป็นต้องควบคุม ดูแลสินค้าคงคลังเอง ในทางกลับกัน ผู้ให้บริการคลังสินค้าบุคคลที่ 3 จะรับหน้าที่ต่างๆ แทน โดยปฏิบัติงานตามเอกสารที่ได้ตกลงกัน อาจมีบริการครอบคลุมทั้ง การจัดเก็บสต็อก (Stock Keeping) การจัดเตรียมพัสดุบรรจุภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า (Packing for Local and Export Market) และขั้นตอนการจัดการที่ถูกหลักในแต่ละประเภทสินค้า (Good storage condition for Individual Product) สอดคล้องกับงานของ Razzaque และ Sheng (1998) เสนอว่า การใช้โลจิสติกส์บุคคลที่ 3 ในการจัดการคลังสินค้า ถือเป็น การหาตัวช่วยของบริษัทในอนาคต โดยการใช้บริการโลจิสติกส์บุคคลและการจัดจ้างผู้ดำเนินการเฉพาะ จึงมีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้นทุกขณะ ซึ่งแนวคิดการจัดการคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กรหรือเลือกใช้บริการภายนอก ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตอบสนองที่เพิ่มขึ้น โดยการเก็บผลิตภัณฑ์ต่างๆ ไว้หลายๆ สถานที่ เพื่อให้มีสินค้าคงคลังใกล้ๆ กับลูกค้าและพร้อมส่งทันที และอีกเหตุผลที่สำคัญก็คือ ความประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) และการประหยัดค่าใช้จ่ายโดยรวม (Total Cost Reduction)

ประเภทของคลังสินค้า

- คลังสินค้าวัตถุดิบ (Raw Material Warehouse): คลังสินค้าประเภทนี้ใช้เก็บสินค้าประเภทวัตถุดิบเพื่อส่งไปยังโรงงานเพื่อผลิต หรือประกอบเป็นสินค้าต่างๆ คลังสินค้าประเภทนี้โดยทั่วไปจะตั้งอยู่ที่เดียวกันกับโรงงานหรือใกล้เคียงกับ
- ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center): เป็นคลังสินค้าที่โดยทั่วไปเก็บสินค้าประเภทอุปโภค บริโภคเพื่อเตรียมนำส่งไปยังตัวแทนจำหน่าย, จุดจำหน่ายหรือผู้บริโภคโดยตรง คลังสินค้าประเภทนี้จะเก็บรักษาสินค้าที่คลังไว้ไม่นานด้วยเหตุผลของต้นทุนสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Cost)
- คลังสินค้าห้องเย็น (Cool room / Chilled Room Warehouse): เป็นคลังสินค้าที่มีเครื่องทำความเย็นไว้ควบคุมอุณหภูมิในระดับที่ต้องการเพื่อรักษาคุณสมบัติสินค้า โดยส่วนใหญ่สินค้าที่เก็บรักษาในห้องเย็นประเภทนี้จะเป็นอาหารสดต่าง รวมถึงเครื่องดื่มด้วย
- ห้องแช่แข็ง (Frozen / Freezer Room) : เป็นคลังสินค้าที่มีเครื่องทำความเย็นไว้ควบคุมอุณหภูมิที่ต่ำกว่าศูนย์องศาเซลเซียส เพื่อรักษาคุณสมบัติ และคุณภาพของสินค้า เช่น อาหารทะเลแช่แข็งเพื่อเตรียมส่งออก, ไอศกรีม เป็นต้น
- คลังสินค้าข้ามขนานชาลา (Cross Dock): เป็นคลังสินค้าที่เก็บรักษาสินค้าไว้ในระยะเวลาที่สั้นมาก เป็นลักษณะของสินค้าที่รับเข้าคลังเพื่อตรวจสอบ คัดแยก รวบรวม ดำเนินการทางเอกสารต่างๆ แล้วส่งออกจากคลังสินค้านั้น โดยทั่วไปจะเก็บรักษาไว้ที่คลังสินค้าไม่มากกว่าหนึ่งวันทำการ ตามลักษณะของธุรกิจ เช่น ศูนย์ไปรษณีย์, ศูนย์บริการของธุรกิจ

จัดส่งเอกสาร พัสดุด่วน (Express courier, parcel delivery) เช่น บริษัท DHL Worldwide Express, TNT Express Worldwide, Federal Express, UPS เป็นต้น

- คลังสินค้าลาน (Yard / Field Warehouse) : เป็นคลังสินค้าที่ไม่มีตัวอาคาร เป็นลานกลางแจ้ง (Open Air) เก็บรักษาสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะเช่น ลานตู้คอนเทนเนอร์ (Container Yard), ลานเก็บรถยนต์เพื่อการส่งออก ก หรือนำเข้า (Shipping Yard)
- คลังสินค้าวัตถุอันตราย (Dangerous Goods Warehouse): เป็นคลังสินค้าที่เก็บรักษาสินค้าประเภทสินค้าอันตราย เช่น สารเคมีอันตรายชนิดต่างๆ ซึ่งคลังสินค้าประเภทนี้จะเน้นที่กฎระเบียบ ระบบการป้องกันอุบัติเหตุต่างๆอย่างมาก

จุดมุ่งหมายของคลังสินค้า

1. การใช้พื้นที่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด: เป็นการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่สำคัญอย่างหนึ่งและสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
2. การใช้เครื่องมือเครื่องจักรของงานคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด: สามารถลดต้นทุนทางด้านเวลา กำลังคน และขณะเดียวกันสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานคลังสินค้า
3. พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด : เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการปฏิบัติงานคลังสินค้า
4. การใช้เวลาและขั้นตอนการทำงานได้ประสิทธิภาพสูงสุด
5. การป้องกันและควบคุมความสูญเสียและเสียหายของสินค้าทุกชิ้นได้ดีที่สุด: ความสำเร็จที่ใช้วัดผลการบริหารจัดการคลังสินค้าที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ อัตราความสูญเสียและเสียหายของสินค้าที่เก็บรักษาในคลังสินค้านั้นๆ
6. การนำข้อมูลทั้งหมดมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด: เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความรู้ ความเข้าใจ และประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังสินค้าที่สำคัญอย่างสูง
7. สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด

การบริหารจัดการใช้ทรัพยากรของคลังสินค้า

ทรัพยากรของคลังสินค้า: สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทดังนี้

1. พื้นที่คลังสินค้า (Warehouse Space)

การวางแผน บริหารจัดการการใช้ประโยชน์ของพื้นที่คลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลสูงสุดเป็นการลดต้นทุน และสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งพื้นที่คลังสินค้านั้นประกอบด้วยส่วนต่างๆดังนี้

- พื้นที่รับและ ส่งออกสินค้า (For Receiving & Shipping)
- พื้นที่จัดเก็บและกิจกรรม (For Storage Activities)
- พื้นที่เก็บก่อนนำเข้า และส่งออกจากคลัง (Staging Area)

- พื้นที่บรรจุ แยกหีบห่อ จัดเตรียมก่อนนำส่งออกจากคลัง (Packing, Break Case, Consolidation Area)
- พื้นที่สำนักงานของคลัง (Warehouse Office)
- พื้นที่จอดรถขนส่งสินค้า และเจ้าหน้าที่คลังสินค้า (Parking Area)

2.เครื่องมือเครื่องจักร (Warehouse Equipments, Material Handling Equipments)

การวางแผนและเลือกใช้อุปกรณ์ในคลังสินค้าต้องมีความเหมาะสมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จะต้องเข้าใจถึงหน้าที่และประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องมือ เครื่องจักรแต่ละชนิด ผู้บริหารคลังสินค้าจะต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงความต้องการ เครื่องมือนั้นๆและทางเลือก พร้อมทั้งประเมินทางเลือกของเครื่องมือนั้นๆ จากนั้นจึงเลือกผู้ขาย เครื่องมือนั้นๆ และเลือกเครื่องมือ เครื่องจักรนั้น และจะต้องบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องจักร พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินผลการใช้เครื่องมือเครื่องจักรนั้นๆอยู่ตลอดเวลาด้วย

3.บุคลากร เจ้าหน้าที่คลังสินค้า (Warehouse Staffs)

งานทางด้านบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารจัดการคลังสินค้าจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี การวางแผน การทำงาน กฎ ระเบียบวินัย การดูแลเอาใจใส่ การจัดวางหน้าที่ของงานที่จะต้องทำ จำนวนบุคลากรของแต่ละหน้าทำงาน. การเสาะหา เลือกรสรร ฝึกอบรมให้เข้าใจในงานในหน้าที่หลักและรอง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ นอกจากการวางแผน บริหารจัดการในงานด้านบุคลากรโดยตรงแล้ว ผู้บริหารควรคำนึงถึงการวางแผนด้านกำลังคนกับส่วนที่เกี่ยวข้องด้านอื่นๆเช่นสำนักงานของคลังสินค้า (Warehouse office) ห้องอาหาร (Food service) ห้องสุขา ห้องน้ำ (Lavatories) ตู้เก็บของใช้ส่วนตัว (Locker rooms) ห้องพยาบาล (Medical facilities) ความปลอดภัย (Safety) ที่จอดรถ (Employee Parking)

4.ข้อมูลและระบบสารสนเทศ (Data IT and Warehouse Management System)

ข้อมูลขององค์กร หรือคลังสินค้านับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการคลังสินค้าความสามารถในการนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ และเป็นส่วนสำคัญต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การเลือกใช้ระบบสารสนเทศของคลังสินค้า (Warehouse Management System Software) ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพจะมีผลต่อการบริหารจัดการในหลายๆด้าน เช่น การควบคุม ตรวจสอบสินค้าคงคลัง (Inventory Stock Control) การลดต้นทุน(Cost Reduction)ในด้านกำลังคน ด้านเวลาในการตรวจสอบใบสั่งซื้อ การหาสินค้า การหยิบสินค้า การคืนสินค้า ด้านการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน ด้านความผิดพลาดในกิจกรรมของคลังสินค้า เพิ่มผลผลิตของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า (Productivity) เพิ่มความสามารถในการใช้พื้นที่และการจัดวาง(Space Utilization improvement)

เพิ่มความแม่นยำในการหยิบ และส่งสินค้าออกจากคลัง (Picking/Shipping Accuracy) และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน (Flexibility)

กิจกรรมของคลังสินค้า

การปฏิบัติการทางด้านคลังสินค้านั้นมีกิจกรรมหลักที่สำคัญอยู่สี่ขั้นตอน คือ การรับสินค้าเข้าคลัง (Receiving) การนำสินค้าเข้าจัดเก็บ (Storing / Put Away) การหยิบสินค้า (Picking) และการจ่ายสินค้าออกจากคลัง (Shipping) ส่วนการคืนสินค้านั้นโดยทั่วไปจะจัดเข้าอยู่ในกิจกรรมรับสินค้า กิจกรรมของสินค้าทั้งสี่ขั้นตอนมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

1. รับสินค้า (Receiving): เป็นขั้นแรกของการจัดการงานคลังสินค้า, เป็นการเปลี่ยนความรับผิดชอบต่อสินค้าจากการขนส่งมาเป็นคลังสินค้า, เป้าหมายของการปฏิบัติงานคลังสินค้าจะล้มเหลวลงทันทีเมื่อสินค้าที่ถูกต้องและจำนวนที่ถูกต้องไม่ได้รับเข้าคลังอย่างถูกต้อง พร้อมทั้งการรายงานที่ไม่ถูกต้อง.
2. จัดเก็บสินค้า (Storing)
การจัดเก็บ หมายถึง การเก็บรักษา, ควบคุมและป้องกันความสูญเสีย และเสียหายของสินค้า

ข้อสังเกตในการปฏิบัติงานจัดเก็บ :-

- ประเภทของสินค้าที่จัดเก็บ
- ขนาด รูปร่างของหน่วยสินค้าที่จัดเก็บ.
- ลักษณะของคลังสินค้า.
- นโยบาย และข้อจำกัดของคลังสินค้า.

ข้อแนะนำบางประการในการจัดเก็บสินค้า

- ทำระบบตำแหน่งจัดเก็บให้ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน.
- ห้ามย้ายสินค้าโดยไม่มีกรอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรบันทึกไว้.
- บันทึกการจัดเก็บและหยิบสินค้าของตำแหน่งจัดเก็บทุกครั้งทันที.
- แก้ไขและบันทึกข้อผิดพลาดของการจัดเก็บสินค้าในระบบทุกครั้งทีพบและทันที.

3. หยิบสินค้า (Picking)

การหยิบสินค้าเป็นขั้นตอนหนึ่งในกิจกรรมคลังสินค้าที่มีความผิดพลาดสูง และใช้เวลามาก ข้อแนะนำบางประการในการจัดเก็บสินค้าหยิบสินค้าหลายใบสั่ง (Orders) ในครั้งเดียว (ถ้ามีใบสั่งมากๆ) ,หลีกเลี่ยงการใช้ Checker., ใช้วัดแทนการนับ ถ้าเหมาะสมหรือทำได้, มีระบบการวัดผลการทำงานด้านหยิบสินค้า, จัดวางการหยิบสินค้าตามกฎของ พาเรโต (Pareto's Law), รวบรวมเป็นหน่วยๆ ถ้าทำได้.

4. ย้ายสินค้า (Shipping)

- เป็นจุดที่จะเปลี่ยนการควบคุมและรับผิดชอบจากคลังสินค้าไปสู่ลูกค้า เป็นจุดสุดท้ายของกิจกรรมคลังสินค้า

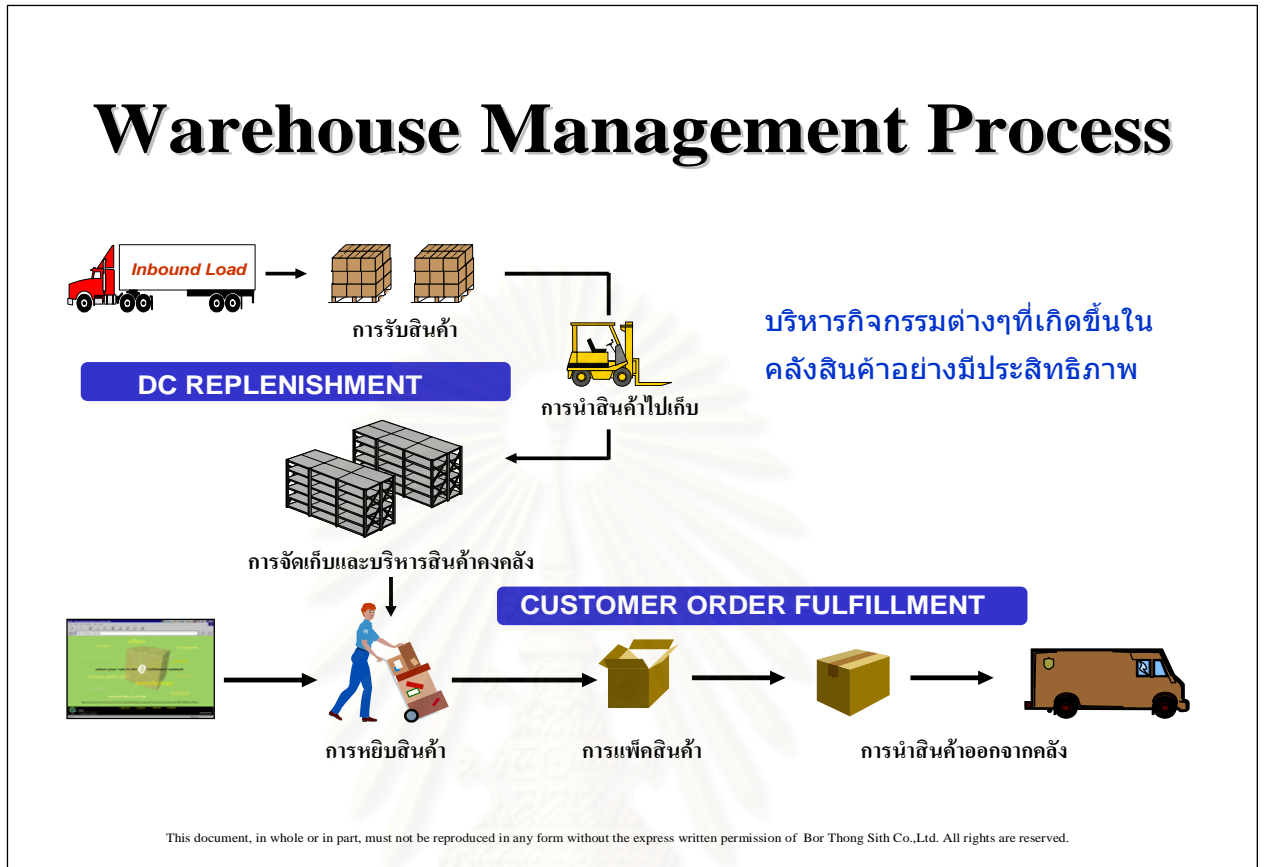
ข้อควรสังเกต:-

1. คุณลักษณะของสินค้า – ขนาด, น้ำหนัก, รูปร่าง, การแตก หักง่าย, อุปกรณ์บรรจุ ห่อหุ้ม พิเศษที่มีผลต่อการจัดส่งออกจากคลังสินค้า.
2. จำนวนและประเภทของช่องทางซาลา.
3. พื้นที่สำหรับการจัดส่งสินค้าออก.
4. ประเภทของซาลา.

กิจกรรมพื้นฐานของงานย้ายสินค้า

- รวบรวม จัดห่อ ตามใบสั่ง
- ตรวจเช็คและวางสินค้าตามใบสั่ง
- ตรวจทานใบส่งสินค้ากับใบสั่งสินค้า.
- ตรวจสอบความเรียบร้อยของพาหนะขนส่ง.
- บรรจุสินค้าเข้าพาหนะขนส่ง.
- ปลดพาหนะขนส่ง.
- กิจกรรมบันทึกข้อมูล “ สินค้าห้ามส่งออกจากคลังสินค้าจนกว่าเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อมูล ได้ถูกบันทึกเข้าระบบอย่างสมบูรณ์.”

ภาพที่ 2 ขั้นตอนการบริหารจัดการคลังสินค้า



สินค้าคงคลัง (Warehousing)

สินค้าคงคลัง (Warehousing) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ชิ้นส่วน งานระหว่างกระบวนการและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่มีอยู่ภายใน โซ่อุปทาน ซึ่งถือเป็นตัวขับเคลื่อนโซ่อุปทานที่สำคัญมาก เนื่องจากผลกระทบของนโยบายในการคงคลังสินค้าที่ปรับเปลี่ยนมักมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าของลูกค้าโซ่อุปทานได้โดยทันท่วงที (Chopra, 2003) การบริการลูกค้าไม่บรรลุเป้าหมาย หรือ เกิดอุปสรรค เช่น การจัดส่งวัตถุดิบที่ล่าช้า ปัญหาเครื่องจักรขัดข้อง นำไปสู่ความจำเป็นที่ต้องมีสินค้าคงคลังเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยไม่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆที่เกิดขึ้น อีกทั้งในด้านการผลิต การมีสินค้าคงคลังช่วยทำให้การผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่องและคุ้มค่าเชิงต้นทุนการผลิต ดังนั้นการจัดการและควบคุมระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม รวมทั้งความร่วมมือกับผู้ให้บริการคลังสินค้า (Service Provider) ที่จะช่วยทำให้เกิดการใช้เงินทุนหมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการเพิ่มโอกาสต่อผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามการขาดความรู้ความเข้าใจเทคนิคการจัดการสินค้าคงคลังรวมทั้งการขาดความเข้าใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้ให้บริการคลังสินค้า ก็นำไปสู่ผลทางลบต่อบริษัทโดยรวม

4. แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Performance evaluation)

ในปัจจุบันตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์กร ในมิติของประสิทธิภาพ (Efficiency) นั้น นักวิชาการได้รวมเอาประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปด้วย ซึ่งเป็น การบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่วางไว้ (Goal Attainment) เรียกว่าประสิทธิผล (Effectiveness) แต่ถ้าบรรลุเป้าหมายและ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด (Low Wasted) เรียกว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งตัวชี้วัดของ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีหลายตัวแปร เช่น กำไรสูงสุด (Profitability) ความพึงพอใจของ ลูกค้า (Customer Satisfaction) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และคุณภาพ การบริการ (Quality Service) เป็นต้น (Morrison, 1989; Sally & Jessica, 2003; Walonick, 2005) งานศึกษาของ Arveson (1998) Crainer (1998) และ Kaplan & Norton (2000) ได้นำเสนอแนวคิด เกี่ยวกับดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เป็นตัวแบบในการวัด ประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล นำเสนอหลักการสำหรับกระบวนการวางแผนดำเนินการทางธุรกิจ เพื่อให้ประสพผลสัมฤทธิ์อย่าง ครบถ้วนตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ แนวคิดหลักของ BSC ที่ใช้ในทางธุรกิจก็คือ การวางแผน จัดการต่างๆ ต้องมองให้รอบด้านอย่างรอบคอบเท่าเทียมกัน มิใช่มองด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้าน เดียว โดยมีมุมมองที่สำคัญอยู่ 4 มุมมอง หรือ 4 ด้าน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของความสำเร็จ

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ตามที่ Kaplan & Norton (2000) ได้ให้ความหมายไว้ คือ “เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการ ปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็น ครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร” กล่าวอีกนัยหนึ่ง ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล คือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการ ปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบ ทุกกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่ม ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและ คณะผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เพื่อตอบสนองความ ต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีลักษณะที่สำคัญ คือ (Kaplan and Norton, 2000) เป็น กลุ่มของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแต่เป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิงวัตถุประสงค์ (Objective-Based KPIs) โดยมองที่ต้นทาง ต่างจาก กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area- KRA) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเช่นกัน หากแต่เป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิง

ผลสัมฤทธิ์ (Result-Based KPIs) มุ่งที่ปลายทาง มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จแบบยั่งยืน ไม่ใช่เพื่อความสำเร็จเพียงชั่วคราวด้วยเหตุนี้ คัดนี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล จึงกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกด้าน ไม่ใช่มุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียวเหมือนองค์กรทั่ว ๆ ไป การบริหารองค์กรแบบดั้งเดิมเชื่อว่า การวัดทางการเงิน หรือการวัดอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการเงินก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับการเติบโตของธุรกิจ แต่ผู้บริหารที่ยึดหลักการวัดตามแนวทางของคัดนี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล เห็นว่า ถ้าพึ่งตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้

คัดนี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล กำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล มิใช่เน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง บางองค์กรอาจเริ่มเห็นด้วยการกำหนดตัวชี้วัดหลาย ๆ ด้าน แต่ก็ยังพอใจที่จะเน้นเฉพาะการวัดทางการเงิน ส่วนการวัดด้านอื่นจะวัดก็ต่อเมื่อเห็นว่ามีเรื่องที่น่าสนใจให้วัด ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทุกด้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร แต่ละด้านที่กำหนดตัวชี้วัดนั้น จะต้องให้เพียงพอต่อการพัฒนาการเจริญเติบโตแบบยั่งยืนของด้านนั้น ๆ

Kaplan and Norton (2000) เสนอว่า องค์กรประกอบที่สำคัญของ คัดนี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล สามารถพิจารณาได้โดยหากพิจารณาตามแนวนราบ (Horizontal Based BSC) ประกอบด้วย คัดนี้วัดความสำเร็จของฝ่ายหรือด้านที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรครบทุกฝ่ายหรือทุกด้าน เช่น ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) ภายใต้อัตลักษณ์วัดความสำเร็จแบบสมดุล ของแต่ละด้าน จะมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

(1) วัดดูประสงค์ (Objective) ได้แก่ สิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุถึง เช่น วัดดูประสงค์ในด้านการเงิน ได้แก่ ผลกำไร วัดดูประสงค์ด้านลูกค้า ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจ วัดดูประสงค์ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ สินค้าคุณภาพ วัดดูประสงค์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ มีการวิจัยและพัฒนาการวัดผลหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Measures or KPIs) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัดดูประสงค์เพื่อวัดดูว่าองค์กรบรรลุวัดดูประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่และบรรลุมากน้อยเพียงใด เช่น คัดนี้ชี้วัดผลกำไร ก็คือ อัตราส่วนกำไรต่อสินทรัพย์ (ROA) คัดนี้ชี้วัดความพึงพอใจ ก็คือ ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า คัดนี้ชี้วัดคุณภาพของสินค้า ก็คือ คุณภาพสินค้าได้มาตรฐานสากล และคัดนี้ชี้วัดการวิจัยและพัฒนา ก็คือ สินค้าใหม่ที่อยู่ตลาดและประสบความสำเร็จ

(2) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ระดับของการบรรลุวัดดูประสงค์ว่ามีมากน้อยเพียงใด เช่น เป้าหมายของผลกำไร ก็คือ ได้ผลของอัตราส่วนกำไรต่อสินทรัพย์มากกว่า 10% เป้าหมายของการสร้างความพอใจ ก็คือ ร้อยละ 90 ของลูกค้ามีความพึงพอใจ เป้าหมายของสินค้ามีคุณภาพ ก็คือ มี

อัตราน้อยกว่า 0.01% ของสินค้าส่งคืน เป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา ก็คือ ยอดขายสินค้าใหม่ เท่ากับ 10% ของยอดขายรวม

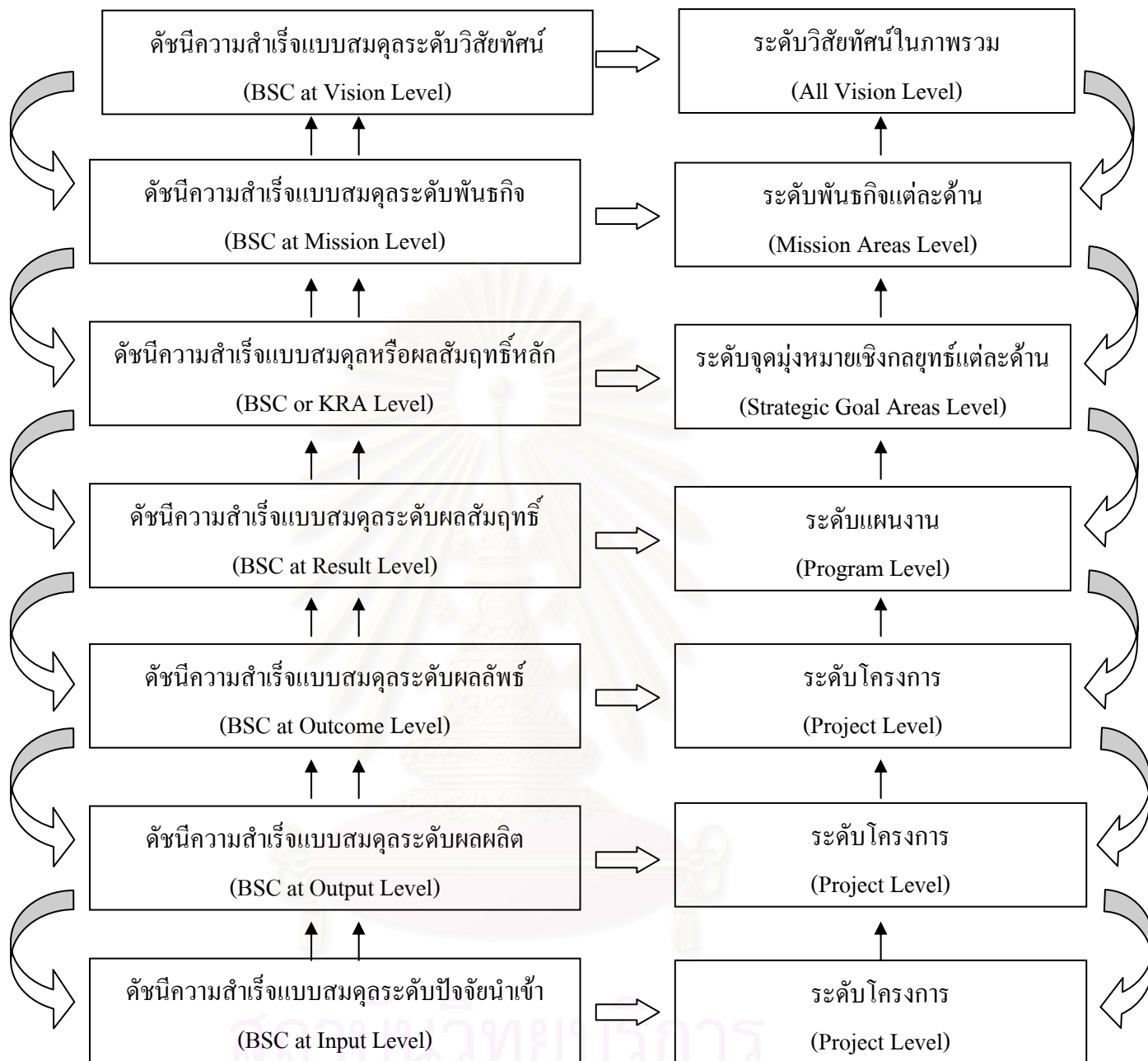
(3) การริเริ่ม หรือกิจกรรมที่ต้องทำ (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน โครงการและกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น กิจกรรมที่ต้องทำ เพื่อให้ได้อัตราส่วนกำไรต่อสินทรัพย์มากกว่า 10% ก็คือ การบริหารสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ กิจกรรมที่ต้องทำ เพื่อให้ร้อยละ 90 ของลูกค้าพึงพอใจ ก็คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า กิจกรรมที่ต้องทำ เพื่อให้มีอัตราน้อยกว่า 0.01% ของสินค้าส่งคืน ก็คือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กิจกรรมที่ต้องทำ เพื่อให้ได้ ยอดขายสินค้าใหม่ 10% ของยอดขาย ก็คือ การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรม (Innovative & learning organization) เป็นต้น

พิจารณาตามแนวดิ่ง (Vertical-Based BSC) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล จะประกอบด้วยดัชนีวัดความสำเร็จขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับล่างสุด คือ องค์ประกอบย่อยระดับปัจจัยนำเข้า (KPIs at Input Level) ขึ้นมาจนถึงระดับสูงสุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ดังจะเห็นได้ดังภาพที่ 1



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 3 การพิจารณาองค์ประกอบของ BSC ตามแนวดิ่ง



ที่มา: Robert S. Kaplan and David P. Norton. (2000). The Strategy Focused Organization. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรแบบยั่งยืน องค์กรที่เน้นความสำเร็จเพียงบางด้าน อาจประสบความสำเร็จในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และจะไม่ยั่งยืน จึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาเป็นนโยบายในการบริหารจัดการบริษัทที่มุ่งมั่นเพื่อความเจริญเติบโตแบบถาวร ตัวอย่างเช่น บางบริษัทมุ่งผลกำไรทางการเงินมาก จนไม่ใส่ใจต่อความพึงพอใจของลูกค้า ทำธุรกิจแบบเอารอดเอาเปรียบลูกค้าในช่วงต้น ๆ อาจมีลูกค้ามาก และได้กำไรมาก แต่ผลกระทบที่ตามมาคือ

คือ เมื่อลูกค้าพบว่าถูกเอาเปรียบมาก และไม่จริงใจ ในที่สุด ลูกค้าก็จะหันไปซื้อสินค้า และใช้บริการของบริษัทอื่นแทน

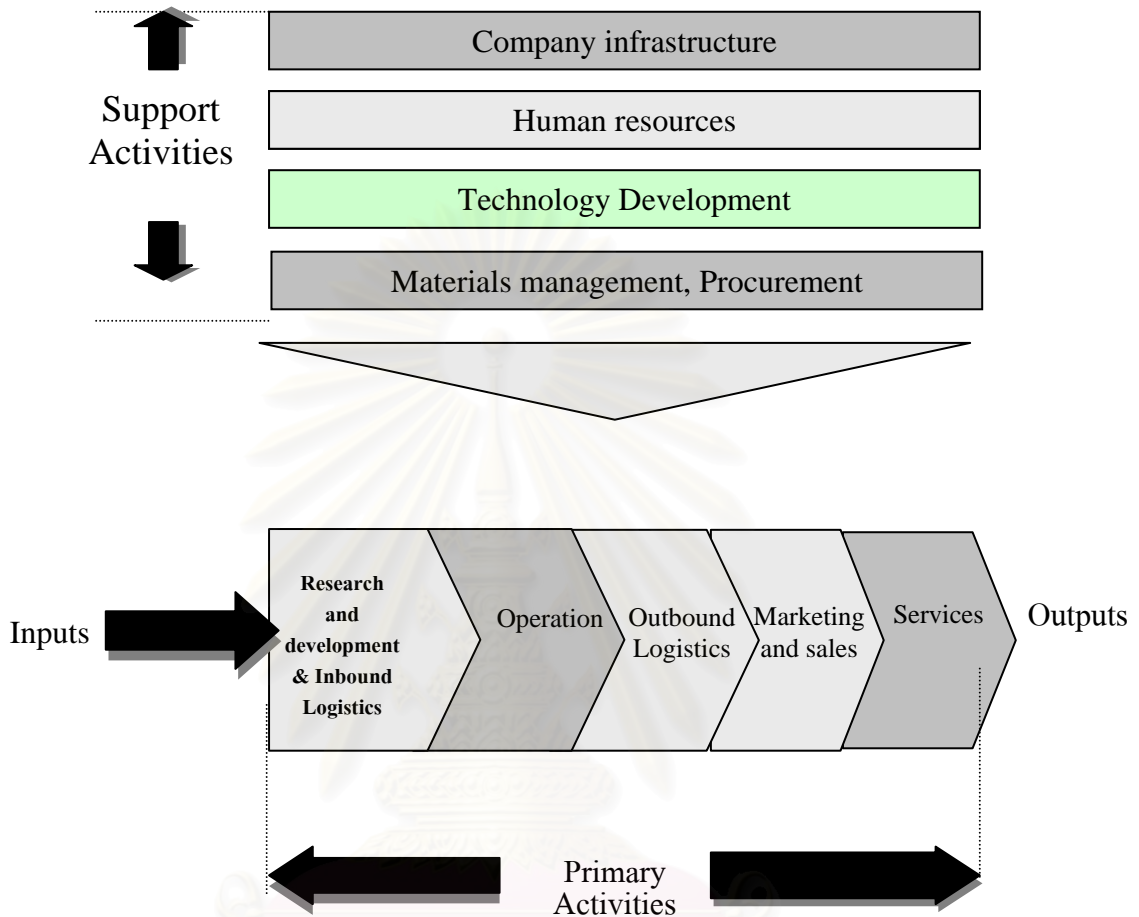
หากพิจารณาให้ละเอียด จะพบว่า แต่ละด้านล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ไม่ด้านใดก็ด้านหนึ่ง ด้านการเงิน (Financial Perspective) มีความสำคัญต่อการป้องกันการรั่วไหลของรายรับรายจ่ายและช่วยบริษัทในการดำเนินธุรกิจอย่างประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้านลูกค้า (Customer Perspective) มีความสำคัญต่อการรักษาความสัมพันธ์ที่ยืนยาวกับลูกค้า อันเป็นแหล่งที่มาของรายได้ ยิ่งรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้มาก และหาวิธีเพิ่มลูกค้าใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทก็จะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ บริษัทก็เกิดความมั่นใจได้ว่าจะประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) มีความสำคัญต่อการรักษา (Maintenance) ปรับปรุง (Improvement) และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Innovation) มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องก็ย่อมที่จะช่วยทำให้บริษัทมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีความทัดเทียมกับองค์กรอื่น ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยและอยู่ในสถานะที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (Kaplan and Norton, 2000)

5 แนวคิดการปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของธุรกิจ

ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารธุรกิจต่างก็พบว่าโลกธุรกิจยุคใหม่มีความแตกต่างไปจากเดิม การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีความเข้มข้นมากขึ้น ซึ่งทำให้การบริหารจัดการยากขึ้น กลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการที่ได้รับการกล่าวถึงในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ เรื่องของการพัฒนาทุนทางปัญญา และการสร้างรูปแบบองค์กรใหม่ที่เรียกว่า องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และมีการให้ความสำคัญกับแนวคิดและมุมมองเกี่ยวกับการปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของธุรกิจ (Business Operations Harmonization) หรือการจัดการแบบสอดคล้องประสาน (Harmonization Management) ของหน่วยธุรกิจหลักและหน่วยสนับสนุนของธุรกิจ (दन्य तेहनपुढी, 2550)

การปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของธุรกิจเป็นแนวปฏิบัติขององค์กรที่มุ่งเน้นการประสานปรองดองของหน่วยธุรกิจหลักและหน่วยสนับสนุนของธุรกิจ ในการส่งมอบคุณค่าและความพึงพอใจให้กับลูกค้าของธุรกิจ โดยมุ่งเน้นให้บุคคลหรือหน่วยงานใด ๆ ทำงานร่วมกัน หรือทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นเพื่อให้งานบรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน เนื่องจากคุณค่าและความพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ Michael Porter (อ้างใน Kotler, 1997: 53) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Value Chain และระบบการส่งมอบคุณค่า (Value-delivery Systems) โดยเสนอว่า Value Chain เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางในการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า ในทุกๆ บริษัทจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อออกแบบ ผลิต ทำตลาด จัดส่ง และสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของตน ลูกโซ่แห่งมูลค่าแสดงให้เห็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในเชิงกลยุทธ์ 9 ประการ ที่สร้าง

มูลค่าและต้นทุนในธุรกิจหนึ่งๆ กิจกรรมเพื่อการสร้างมูลค่า 9 ประการ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ และกิจกรรมสนับสนุน 4 ประการ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 4 Value Chain

ที่มา : Charls W.L.Hill (1998: 120)

การปฏิบัติการแบบประสานปรองดองของธุรกิจ จึงเป็นการสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติการในกิจกรรมหลักทั้ง 5 ประการของธุรกิจ คือลำดับขั้นของการนำวัตถุดิบเข้าสู่ธุรกิจ เพื่อดำเนินการแปลงเป็นผลผลิตกระจายออกไป ทำตลาดและให้บริการสนับสนุน กิจกรรมสนับสนุนจะเกิดขึ้นตลอดช่วงกิจกรรมหลักทั้งหมด หน้าที่ของบริษัทคือตรวจสอบต้นทุน และการดำเนินงานของกิจกรรมสร้างคุณค่า ตลอดจนหาวิธีปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น เนื่องจากความสำเร็จของบริษัทไม่เพียงขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับว่ากิจกรรมที่แต่ละฝ่ายดำเนินการนั้นมีความสอดคล้องประสานกันด้วยดีเพียงไร ดังนั้นบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการประสานกันของกระบวนการบริหารธุรกิจหลัก ซึ่งรวมถึงกระบวนการให้บริการลูกค้า อันได้แก่กิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการ

ติดต่อกับฝ่ายต่างๆ ในบริษัทได้ตรงการทำตามความต้องการของลูกค้า ตลอดจนให้บริการ บริการที่สะดวก รวดเร็ว น่าพอใจ ตลอดจนการตอบคำถามและการแก้ไขปัญหาต่างๆ

แนวทางในการทำงานให้เกิดการประสานปรองดองของธุรกิจ มีลักษณะ คือ (1) มีการ ประสานความคิดโดยที่ทุกฝ่ายต้องมีความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน (2) มีการ ประสานแผนงาน ทุกฝ่ายต้องมีความเข้าใจในกรอบนโยบายของแต่ละหน่วยงาน (3) มีการประสาน ด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ (4) มีการประสานคน ผู้ที่จะทำงานร่วมกันต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของ ตนเอง และการบริหารคนในแต่ละระดับ ต้องรู้จักใช้เทคนิคการจูงใจให้เกิดการยอมรับในการ ทำงานร่วมกัน (5) มีการประสานระบบการติดต่อสื่อสาร เช่น การใช้โทรศัพท์ ประชุมปรึกษาหารือ หรือการนัดหมายต่าง ๆ ต้องมีความชัดเจนและได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ (6) มีการจัดองค์การให้มี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับองค์การของหน่วยงานอื่น ทั้งในด้านนโยบายและระบบการปฏิบัติงาน (दन्य तेयनपुढि, 2543)

กระบวนการที่จะนำการประสานปรองดองทางธุรกิจ ไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จมีปัจจัย สำคัญดังนี้

- การขับเคลื่อน (Mobilization) คือการประสานและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดย อาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
- การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ (Strategy Translation) คือการนิยาม ความหมาย กำหนดขอบเขต จัดทำแผนผังกลยุทธ์ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและ โครงการต่างๆ
- ความสอดคล้องขององค์กร (Organization Alignment) คือการประสานพลังของกลุ่ม หน่วยงานต่างๆ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
- การจูงใจพนักงาน (Employee Motivation) คือการจัดเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงาน ด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การสื่อสาร การตั้งเป้าหมาย การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ และ การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน
- การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Governance) คือการรวมกลยุทธ์เข้าไว้ใน การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การรายงานผลการดำเนินงาน การตรวจสอบผลการ ปฏิบัติการ การทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

6. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอะไหล่

ประเทศไทยเป็นประเทศที่ประชาชนมีการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าจำนวนมากและลักษณะการ ใช้งานโดยส่วนใหญ่เมื่ออุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าเสียหรือไม่ทำงานผู้ใช้เครื่องใช้ไฟฟ้ามักจะใช้ วิธีการซ่อมเครื่องใช้เหล่านั้นซึ่งต่างกับประเทศอื่นที่เมื่อเครื่องใช้ไฟฟ้าเสียมักจะเปลี่ยนเครื่องใหม่

ในการที่ประชาชนนิยมการซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้ามากกว่าการซื้อใหม่สิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งคือ อะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าที่จะใช้ทดแทนในส่วนที่เสียหายไป

เนื่องจากการที่ประชาชนนิยมการซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้ามาก ดังนั้นจำนวนอะไหล่ที่ต้องใช้ในการซ่อมจึงมีจำนวนมากเพื่อรองรับความต้องการที่มีอยู่ และกระบวนการที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจึงมีความซับซ้อนทั้งจำนวนอะไหล่ที่หลากหลายของเครื่องใช้ไฟฟ้าแต่ละประเภท แต่ละรุ่น ความรวดเร็วในการหาอะไหล่เพื่อทดแทนส่วนที่เสียและรวมไปถึงความรวดเร็วในการซ่อมที่มีประสิทธิภาพซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำการบริหารจัดการทางด้านโลจิสติกส์ทั้งทางด้านการจัดหา การจัดซื้อ การขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง และการกระจายอะไหล่ไปสู่จุดที่มีการใช้อะไหล่ต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและนำไปสู่การได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่มีอยู่สูงในตลาด

7. แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรแบบ Competency Based Interview

Competency Based Interview มีความหมาย ความเป็นมา ประเภทและลักษณะการใช้งานพอสังเขปดังนี้

ความหมายของ Competency

Competency เป็นพฤติกรรมที่องค์กรพยายามจะให้พนักงานแสดงออกของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ โดยแบ่งคำนิยามของ Competencies ตามโมเดลทางจิตวิทยาเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นส่วนที่ผลักดันภายในให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย โดยลักษณะการสร้าง competency ให้องค์กรนั้นอาจสร้างโดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดหรือตั้งเป้าหมายในแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมและเกิดความเป็นเจ้าของของแผนที่กำหนดขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดความพยายามที่จะทำงานนั้นๆให้ประสบความสำเร็จตามที่ตนได้ตั้งไว้และตามความต้องการขององค์กร และบุคลิกลักษณะ (Trait) เป็นบุคลิกภาพของแต่ละคนที่ส่งผลต่อการเพิ่ม Competency ขององค์กรให้สูงขึ้น เพราะบุคลิกของแต่ละคนอาจจะส่งผลต่อผู้ร่วมงานด้วย เช่น บุคลิกที่เป็นผู้นำ

1. มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Image) เป็นความคิดความอ่านที่พนักงานมีต่อตนเอง เช่น การรับรู้ตนเองว่าเป็นคนทำงานและบอกตนเองอยู่เสมอว่าเป็นคนที่มีหัวคิดก้าวหน้า ซึ่งจะส่งผลต่อ บทบาททางสังคม (Social Role) ที่แสดงออกมากในลักษณะที่เป็นผู้นำ เป็นนักคิด
2. ทักษะความชำนาญ (Skills) องค์กรจะต้องมีการวางแผนให้ความรู้ความชำนาญแก่พนักงานแต่ละคนตามต้องการและให้เข้าไปในทิศทางเดียวกับการดำเนินการทางธุรกิจ

จุดเริ่มต้นของ Competency

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรมและข่าวสารต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับชาวต่างประเทศทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลก ได้ว่าจ้างบริษัท Mcber ภายใต้การนำของศาสตราจารย์ Dr. David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและที่ปรึกษาองค์การธุรกิจต่าง ๆ ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรโดยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรแทนแบบทดสอบชุดเก่า ซึ่งบริษัทพบว่ามันซับซ้อนและจุดอ่อนหลายประการ ในช่วงที่ผ่านมาสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้คัดเลือกบุคลากรโดยใช้แบบทดสอบ “Foreign Service Officer Exam” ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบทักษะ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานแห่งนี้คิดว่ามีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการวิเคราะห์แบบทดสอบพบว่าแบบทดสอบมีจุดอ่อนหลายประการ อาทิเช่น แบบทดสอบชุดนี้มุ่งเน้นการทดสอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชนชั้นกลางมากเกินไปและกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่สูงมากทำให้ชนกลุ่มน้อยหรือคนผิวดำมีโอกาสที่จะสอบผ่านน้อยมากส่งผลให้สำนักงานถูกวิพากษ์ วิเคราะห์ว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะอคติ เลือกปฏิบัติ ไม่เป็นธรรม นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมาพบว่าคะแนนสอบไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่ค่อยสูงมากนักแต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น David C. McClelland ได้เริ่มทำการศึกษาวิจัยโดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ อีก 2 กลุ่ม ได้แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ กล่าวคือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์ทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ หลังจากนั้นก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม โดยเปรียบเทียบพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม โดย David C. McClelland เรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) นี้ว่าสมรรถนะ (Competency) หลังจากนั้นเขาได้ทำการศึกษาวิจัยอีกหลายเรื่องก็ยืนยันว่า “สมรรถนะ เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้ดีที่สุด และมีความเบี่ยงเบนหรือ

อคติน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเก่า ๆ ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจากคะแนนผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และ การทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge Academic Test)” เป็นต้น

ระบบสมรรถนะนี้ได้ ได้รับความสนใจและความนิยมอย่างรวดเร็วทำให้นักวิชาการทั้งทวีปยุโรปและทวีปอเมริกาได้ เริ่มศึกษาวิจัย ผนวกความรู้ด้านนี้อย่างจริงจังเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างกว้างขวาง ดังเช่น ในปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager : A Model of Effective Performance” โดยใช้คำว่า “Competence” ซึ่งหนังสือของเขาได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักบริหารจำนวนมากนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ส่วน Kolb และคณะ (1986) จะใช้ทั้งคำว่า “Competence” และ “Competency” ในขณะที่ Training Commission (1988) ใช้คำว่า “Competence/ Competences” ซึ่งนักวิชาการหลายท่านก็ได้ให้ความเห็นหรืออภิปรายไว้อย่างกว้างขวางว่าควรใช้คำ “Competence” หรือ “Competency” จะมีความหมายที่ชัดเจนดีกว่ากัน ต่อมาในปี ค.ศ.1993 Wooddruffe เป็นบุคคลสำคัญที่กระตุ้นและผลักดันให้ใช้คำว่า “Competency” ในความหมายด้านการบริหารจัดการ ต่อมาได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งนั้น ๆ บุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และบรรลุเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้นองค์กรภาครัฐกิจเอกชนหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายและได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว สำหรับในประเทศไทยองค์กรธุรกิจหลายแห่งได้เริ่มต้นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อ 4-5 ปีที่ผ่านมา อาทิเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) และในปัจจุบันนี้บริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ กำลังให้ความสนใจหรืออยู่ในช่วงสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะของตนเองอย่างขมุกขมัว สำหรับภาคราชการ และรัฐวิสาหกิจก็ได้ให้ความสำคัญและให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน อาทิเช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ก็ได้ว่าจ้างบริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะให้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และกำลังเริ่มทดลองใช้กับข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา (ฐิติพัฒน์ พิษุ

ชาดาพงศ์, ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์...เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. เอกสารถ่ายสำเนา : หน้า 2-3)

Competency กับการสัมภาษณ์งาน

ในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับองค์กร (Fit the Right Company) และเหมาะสมกับงาน (Fit the Right Job) นั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การทำแบบสอบถาม แบบทดสอบ หรือการทดสอบทางจิตวิทยาต่างๆ แต่เครื่องมือที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ “การสัมภาษณ์” เพราะเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่สื่อสารแบบ 2 ทาง (Two Way Communication) มีการรับและส่งข้อมูลกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้เข้าสัมภาษณ์ ซึ่งปัจจุบันการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะเป็นการสัมภาษณ์แบบ Traditional Interview คือการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามที่เกี่ยวกับประวัติการศึกษา การทำงาน หรือภูมิหลัง ซึ่งการสัมภาษณ์แบบนี้ไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาของการสรรหาและคัดเลือกคนที่ว่าด้วยเรื่องจะสรรหาและคัดเลือกคนอย่างไรให้ได้ คนดีและคนเก่งไปในเวลาเดียวกัน ดังนั้นองค์กรต่างๆจึงต้องหาเครื่องมือที่จะกรองคนเพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรและงาน ซึ่งในจุดนี้เองการนำ Competency มาประยุกต์ใช้กับการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีและคนเก่งนั้น ก็สามารถทำได้เพราะการตั้งคำถามสัมภาษณ์ตามแนวคิด Competency เป็นการสัมภาษณ์แบบ Behavior-Based Interviewing โดยพบว่าการสัมภาษณ์แบบนี้มีความถูกต้องในการสรรหาคัดเลือกคนได้ประมาณ 75% (Lori Davila, Louise Kursmark, 2005, p14(อ้างอิงจากหนังสือ Competency Based Interview Questions โดย อารณ ภูวิทย์พันธุ์)

ประเภทของ Competency

Competency แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Core competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนในองค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์
2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ช่วยส่งเสริมให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ดีกว่ามาตรฐาน
3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้คนคนนั้นมีความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป หรือเรียกว่า ความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคล

ซึ่งในการใช้ Competency ในการบริหารหรือพัฒนาในเรื่องต่างๆนั้น เช่น การสรรหา คัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับองค์กร (Fit the Right Company) และเหมาะสมกับงาน (Fit the Right Job) พบว่า Competency ถูกแบ่งเป็น 2 ระดับเท่านั้นคือ

1. **Core competency** : ถูกนำมาใช้ในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กร (Fit the Right Company) ซึ่งถ้าพนักงานทุกคนมี Core competency ร่วมกันในองค์กรแล้ว วัฒนธรรมองค์กรย่อมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนั้น โดยปกติแล้ว Core competency จะถูกกำหนดขึ้นจากข้อมูลเชิงนโยบายขององค์กรโดยส่วนมากแล้ว Core competency จะถูกกำหนดมาเพียง 3-5 ตัวโดยจะเป็นตัวหลักๆที่พนักงานควรมีและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนโยบายต่างๆขององค์กร

2. **Job Competency** : นำมาใช้ในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Fit the Right Job) โดยการหา Job Competency จะหาจาก Job Description ที่องค์กรกำหนดขึ้นในตำแหน่งงานนั้นๆ หรือจะกำหนดจากหน้าที่งานหลักๆของตำแหน่งนั้น โดยพิจารณาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Attributes)

ลักษณะทั่วไปของ Competency Based Interviews Questions

การสัมภาษณ์ตามแนวคิดของ Competency จะเป็นการสัมภาษณ์อย่างมีระบบมีโครงสร้างที่ชัดเจน (Structured Interview) โดยข้อคำถามที่ใช้จะเลือกมาจาก Competency ที่จำเป็นต้องมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันกับ Job Description (JD) แต่ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน โดย Competency จะต่างจาก Job Description (JD) คือ JD จะบอกลักษณะกว้างๆของคุณสมบัติของคนที่เราต้องการรับเข้ามาว่าต้องมีคุณสมบัติใหญ่ๆอะไร หรือเป็นมาตรฐานเฉพาะตำแหน่งที่เราใช้รับสมัครพนักงาน เช่น จบการศึกษาด้านไหน มีประสบการณ์ทำงานมากี่ปี มีความสามารถพิเศษอะไร ส่วน Competency นั้นจะเป็นการมองว่าพนักงานที่เราต้องการรับสมัครมีความสามารถด้านอะไรที่จำเป็นต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต เช่น ในตำแหน่งงานตำแหน่งหนึ่ง JD อาจกำหนดว่าต้องสำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับด้านสิ่งทอ แต่ Competency จะบอกถึงว่าในเวลานี้และอนาคตหน่วยงานต้องการผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมญี่ปุ่น เนื่องจากบริษัทต้องการขยายตลาดไปในประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น แต่ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์งานไม่จำเป็นต้องนำ Competency ที่กำหนดมาใช้หมดทุกตัว เนื่องจาก Competency บางตัวไม่เหมาะสำหรับการนำมาตั้งคำถามสัมภาษณ์ แต่อาจจะเหมาะกับวิธีอื่นเช่น การออกแบบสอบถาม การทำแบบวัดความรู้ ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือก พนักงาน หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ Competency ควรร่วมศึกษาและพิจารณาร่วมกันว่าจะสัมภาษณ์เพื่อวัด Competency ตัวใด นอกจากนั้น การสัมภาษณ์โดยใช้หลักตามแนวคิด Competency (Competency Based Interviews Questions) ยังสามารถทำนายพฤติกรรมและผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อีกด้วย เนื่องจาก Competency Based Interviews Questions เป็นการวัดพฤติกรรมตามขีดความสามารถของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจากการพฤติกรรมที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เคยแสดงออกมาในอดีต (ตั้งอยู่ในสมมติฐานที่ว่าพฤติกรรมในอดีตสามารถทำนายผลที่เกิดขึ้นภายในอนาคตว่ามีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก) ดังนั้นข้อคำถามจึงเน้นไปที่เหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อ

ซึ่งถึงพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติในช่วงเวลานั้น ซึ่งดีกว่าการตั้งข้อคำถามจากเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิด (สถานการณ์จำลอง) เช่น ถามว่าคุณจะปฏิบัติตัวอย่างไรถ้ามีลูกค้ามาบ่นจู้จี้หรือเจอลูกค้าเรื่องมาก ซึ่งตรงนี้ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่เคยทำงานบริการมาก่อนหรือเจอปัญหานี้มาก่อน ผู้เข้าสัมภาษณ์จะตอบตามความรู้สึกของตัวเอง ซึ่งมันอาจจะเกิดหรือไม่เกิดในอนาคตก็ได้ ดังนั้นการเน้นการถามไปที่พฤติกรรมในอดีตที่เคยเกิดขึ้นสามารถทำให้มั่นใจได้ว่าพฤติกรรมนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต และผู้สัมภาษณ์สามารถมั่นใจได้ว่าได้สรรหา และคัดเลือกคน ได้ถูกต้องเหมาะสมกับองค์กร (Fit the right company) และเหมาะสมกับงานที่ต้องการ (Fit the right job) ซึ่งสามารถเชื่อมั่นได้มากกว่าการสัมภาษณ์แบบเดิมๆ ที่ใช้แต่เพียงข้อมูลพื้นฐานหรือคุณสมบัติขั้นต่ำ (Job Specification) มาตัดสิน

ประเภทของการสัมภาษณ์งาน

1. Traditional Interviews เป็นการสัมภาษณ์แบบเดิมที่ถามถึงภูมิหลัง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานของผู้เข้าสัมภาษณ์
2. Situational Interviews เป็นการสัมภาษณ์แบบใช้การจำลองสถานการณ์หรือสมมติขึ้นมา เช่นตั้งคำถามประมาณว่าถ้าเกิดเหตุการณ์เช่นนี้จะปฏิบัติอย่างไร ซึ่งวิธีนี้คำตอบที่ได้อาจจะไม่สามารถปฏิบัติได้จริงก็เป็นได้เพราะ ในสถานการณ์จริงมักมีแรงกดดัน หรือมีปัจจัยแทรกซ้อนขึ้นเสมอ และคำตอบบางอย่างอาจจะใช้แค่ความรู้สึกในการตอบก็เป็นได้ซึ่งอาจไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เขาจะทำอีกในอนาคตก็ได้
3. Case Interviews หรือเรียกว่า Brainteaser Interview เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานแต่จะเป็นคำถามที่ประเมินเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา หรือการจัดการกับสถานการณ์ที่ท้าทาย เช่น คุณคิดว่าคนไทยมีเพจเจอร์ใช้ยู่กี่เครื่อง แล้วคุณมีวิธีจะสำรวจอย่างไร หรือ คุณจะวัดความสูงของตึกอย่างไรโดยไม่มีสายวัด เป็นต้น
4. Behavior based Interviews หรือที่เรียกว่า Competency Based Interviews เป็นการสัมภาษณ์ตามแนวทางของ Competency เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่แสดงออกในอดีตเพื่อใช้ทำนายพฤติกรรมที่จะแสดงออกมาในอนาคต โดยยึดคำถามตาม Competency ที่ตั้งไว้ เช่น Competency เรื่องความเป็นผู้นำ อาจจะตั้งคำถามว่ากรุณายกตัวอย่างผลงานที่คุณคิดว่าดีที่สุดที่คุณเป็นแกนนำในการทำ และคุณมีบทบาทอย่างไรบ้าง หรือ Competency เรื่องการสื่อสาร เช่น ช่วยเล่าถึงเวลาที่เพื่อนร่วมงานของคุณ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำงาน คุณมีวิธีการใดบ้างที่จะสื่อสารแก่เพื่อนร่วมงานของคุณให้เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นต้น

Competency Based Interviews Questions VS การสัมภาษณ์ด้วยวิธีการอื่นๆ

จากแนวความคิด Competency Based Interviews Questions พบว่ามีลักษณะแตกต่างจากการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการอื่นๆ คือ (อ้างอิงจากหนังสือ Competency Based Interviews Questions แต่งโดย อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 40-42 และหนังสือ High Impact Interview Questions แต่งโดย Victoria A. Hoevemeyer, 21-24)

1. ผู้สัมภาษณ์มีกรอบแนวความคิดและทิศทางในการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน โดยอยู่บนพื้นฐานของ Core Competency และ Job Competency ซึ่งทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่ถามคำถามที่ไม่เกี่ยวข้องหรือแสดงออกถึง Competency ที่ต้องการ
2. ข้อคำถามที่ผู้สัมภาษณ์เตรียมไว้สามารถใช้ได้กับผู้เข้าสัมภาษณ์ทุกคน โดยคำถามที่เตรียมไว้จะต้องสะท้อนให้เห็นถึง Competency ที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้สัมภาษณ์ต้องมีวิธีการควบคุมพฤติกรรมของผู้สมัครแต่ละราย
3. ผู้สัมภาษณ์ต้องได้รับการฝึกอบรมแนวคิด และวิธีตั้งคำถามตามแนวคิด Competency เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในการสัมภาษณ์ และเพิ่มทักษะในการรับฟังและจับประเด็นในการสัมภาษณ์
4. สามารถลดปัญหาการขัดแย้งในเรื่องผลการสัมภาษณ์ เนื่องจากการสัมภาษณ์วิธีนี้จะแบ่งระดับการประเมินพฤติกรรมของผู้เข้าสัมภาษณ์ว่ามี Competency ที่กำหนดไว้อยู่ในระดับใด
5. คำถามเป็นคำถามเชิงพฤติกรรมในอดีตไม่ใช่เชิงจำลองสถานการณ์จึงทำให้คำตอบที่ได้จากผู้เข้าสัมภาษณ์เป็นคำตอบที่เขาได้เคยแสดงพฤติกรรมนั้นจริง ไม่ใช่ตอบตามความรู้สึกหรือความคิดที่น่าจะทำ (คำถามเชิงสถานการณ์) เนื่องจากปัญหาบางอย่างผู้เข้าสัมภาษณ์ไม่เคยประสบมาก่อน จึงทำให้ตอบคำถามด้วยความรู้สึกไป ดังนั้นการใช้คำถามเชิงพฤติกรรมจึงสามารถทำให้ผู้สัมภาษณ์มีความมั่นใจได้มากกว่าพฤติกรรมที่เคยแสดงออกมีโอกาสเกิดขึ้นได้อีก
6. สามารถเปรียบเทียบและสามารถประเมินคุณสมบัติของผู้เข้าสัมภาษณ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ด้วยการวิเคราะห์คำตอบจากชุดคำถามเดียวกันในตัว Competency ที่เหมือนกัน

ขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้สมัครบนพื้นฐานของพฤติกรรมมีขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

1. กำหนด Competency ในแต่ละประเภท คือการที่องค์กรกำหนด Competency ที่จำเป็นขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง และกำหนด Competency ของตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งอาจนำ JD มาเป็นส่วนในการกำหนดด้วยก็ได้ จากนั้นก็เลือก Competency ที่มีความจำเป็นออกมาชะ 4-5 ข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยอาจเลือกจาก Competency ที่ซ้ำกันของ Core และ Job Competency ที่เป็นข้อแรกๆ

2. กำหนดความหมายของ Competency เมื่อเราได้ Competency แล้วต่อจากนั้นเราต้องกำหนดความหมายของ Competency แต่ละตัว ซึ่งจะเป็นการสรุปรวมพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานแสดงออก (เน้นสรุปพฤติกรรมทั้งหมดที่ต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ)
3. การกำหนดผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม การหาผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมใน Competency ในแต่ละเรื่องนั้น องค์กรสามารถหาได้จากพฤติกรรมของคนที่มีผลงานดีในองค์กรใน Competency นั้น แต่ถ้าหาพนักงานที่มีผลงานดีๆ ไม่ได้ในองค์กร องค์กรต้องพิจารณาจากพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังแทน (โดยเน้นสรุปพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานแสดงออกตาม Competency นั้นๆ)
4. กำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ตามแนวคิด S T A R ได้แก่ **Situation** หมายถึงสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเกี่ยวข้องกับใคร เกิดขึ้นเมื่อไหร่ สถานที่ใด โดยขอให้ผู้เข้าสัมภาษณ์อ้างอิงถึงข้อมูลนั้น **Task** หมายถึงเหตุการณ์ที่ผู้เข้าสัมภาษณ์อ้างอิงถึงนั้น ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำเรื่องใด **Action** หมายถึง ผู้เข้าสัมภาษณ์มีวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินงานเป็นอย่างไรในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น **Result** หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้เรียนรู้อะไรบ้างในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แล้วนำไปประยุกต์ต่องานต่อไปในอนาคต อย่างไร

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้า

อรอุษา เมธวิภู (2543) ศึกษาเรื่องการพัฒนาาระบบคลังสินค้า สารเคมีและอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ ห้างหุ้นส่วนจำกัดเมธากรูฟ เทรคดิ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบงานคลังสินค้า สารเคมีและอุปกรณ์ วิทยาศาสตร์ โดยใช้ไมโครคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารงานของห้างหุ้นส่วนจำกัด เมธากรูฟ เทรคดิ่ง ผู้วิจัยทำการพัฒนาระบบโดยยึดหลักทฤษฎีของ System Development Life Cycle หรือวงจรการพัฒนาาระบบ โดยจะเริ่มจากการนิยามปัญหา ทำการศึกษาและวิเคราะห์ระบบ งานปัจจุบัน ออกแบบระบบใหม่ พัฒนาระบบ ทดสอบระบบ ติดตั้งระบบ และบำรุงรักษาระบบ โดยใช้โปรแกรม Microsoft Access Version 97 ในการพัฒนาระบบ นำเสนอข้อมูลด้วยไมโครคอมพิวเตอร์รุ่น Celeron 300 MHZ มี Hard disk ขนาดความจุ 4 GB และใช้โปรแกรม Microsoft Access Version 97 ในการพัฒนาระบบ ผลการประเมินผลความพึงพอใจต่อระบบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มผู้ใช้งาน ได้ผลว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มผู้ใช้งาน มีความพึงพอใจต่อระบบงานคลังสินค้า สารเคมีและอุปกรณ์ วิทยาศาสตร์ในทุกด้าน ทั้งในด้านข้อมูลนำเข้า การประมวลผล ผลลัพธ์ที่ได้และกระบวนการ ทำงานของระบบ ซึ่งระบบบริหารงานคลังสินค้า สารเคมีและอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ ที่พัฒนาเป็น เครื่องมือการจัดการสินค้าคงคลัง ของกิจการที่ประกอบการค้าในรูปของการซื้อมาขายไป การ กัก-เก็บสินค้า การรับสินค้า การเบิก-จ่ายสินค้า และการดูแลในเรื่องของข้อมูลสินค้าให้มีความ ถูกต้อง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบ

อัตโนมัติเข้ามาช่วยให้การจัดการฐานข้อมูลที่มีความซับซ้อนให้มีความถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว สามารถวางแผนควบคุมและประเมินได้อย่างรวดเร็ว ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจวิเคราะห์ การจัดการงานของบริษัทได้มากขึ้น และลด ภาวะความเสี่ยงต่อปัญหาของเศรษฐกิจในปัจจุบันได้

พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง (2539) ศึกษาเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นตอนงาน คลังสินค้า กรณีศึกษาของคลังสินค้าเครื่องปรับอากาศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเสนอแนะ การปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นตอนงานคลังสินค้าเครื่องปรับอากาศ ลักษณะการดำเนินงาน โดยทั่วไปของคลังสินค้ากรณีศึกษาแห่งนี้ ถือเป็นสถานที่รับเครื่องปรับอากาศที่ส่งมาจากโรงงาน ผู้ผลิต ต่าง ๆ เพื่อนำมาจัดเก็บและรอการส่งมอบให้กับลูกค้าต่อไป ปัญหาที่พบในขั้นตอนงาน คลังสินค้าก่อนการปรับปรุง คือปัญหา การใช้พื้นที่คลังสินค้า ในการดำเนินกิจกรรมและการจัดเก็บ รักษาเครื่องปรับอากาศ ปัญหาความหลากหลายของเครื่องปรับอากาศ และปัญหาจากขั้นตอนการ ปฏิบัติงานคลังสินค้า ซึ่งจากปัญหาเหล่านี้ก่อให้เกิดความล่าช้า และความผิดพลาดในการ ดำเนินงานคลังสินค้า การปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นตอนงานคลังสินค้า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดนั้นสามารถดำเนินการ โดยวางแผนการใช้พื้นที่คลังสินค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการ จัดสรรพื้นที่จัดเก็บเครื่องปรับอากาศและกำหนดสถานที่ดำเนินงานคลังสินค้าให้สอดคล้อง เหมาะสมกับคุณลักษณะเฉพาะของเครื่องปรับอากาศ และจำนวนของเครื่องปรับอากาศที่นำเข้ามา จัดเก็บการปรับปรุง การจัดเก็บเครื่องปรับอากาศโดยจัดเก็บเครื่องปรับอากาศให้ เป็นหน่วยรวม (UNIT LOAD) และ การกำหนดสถานที่ที่แน่นอน สำหรับจัดเก็บเครื่องปรับอากาศแต่ละชนิด รวมถึงการลดขั้นตอน การปรับปรุงงานคลังสินค้าที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นออกไปจากขั้นตอนการ ปฏิบัติงานคลังสินค้าเป็นวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานคลังสินค้า ผลจากการปรับปรุง ประสิทธิภาพขั้นตอนงานคลังสินค้า ทำให้ลดเวลาในการนำเครื่องปรับอากาศออกจากสถานที่ จัดเก็บต่อเครื่องปรับอากาศ 1 เครื่องลดลง 1 นาที 41 วินาที การปรับปรุงช่วยลดต้นทุนการ ดำเนินงานคลังสินค้า 1.47 บาท และลดต้นทุนการจัดเก็บเครื่องปรับอากาศ ต่อหน่วย 6.05 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ยังเพิ่มความถูกต้องแม่นยำในการนำเครื่องปรับอากาศ ออกจากสถานที่ จัดเก็บและการตรวจนับเครื่องปรับอากาศลงเหลือ

คนยา ฉันทนะเลิศวิไล (2542) ศึกษาเรื่องการพัฒนาคลังสินค้าสาธารณะในประเทศไทย : กรณีศึกษาสำหรับสินค้าอุปโภคประจำวัน พบว่า รูปแบบของคลังสินค้าสาธารณะก็เป็นหนึ่งใน วิธีการกระจายสินค้าซึ่งน่าสนใจและมีประโยชน์ในการนำมาใช้ในประเทศไทย จึงได้นำเสนอการ ออกแบบหลักการของรูปแบบและกระบวนการหลักโดยรวม ของคลังกระจายสินค้าสาธารณะ ใน การออกแบบกระบวนการเหล่านี้ได้ทำขึ้นจากการศึกษากระบวนการ กระจายสินค้าของกลุ่มผู้ผลิต ผู้ขาย และผู้ให้บริการด้านการกระจายสินค้า นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษา เปรียบเทียบกระบวนการ กระจายสินค้าในอดีต ปัจจุบันและรูปแบบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากนั้นจึงได้ ทำการออกแบบ กระบวนการทำงานของคลังกระจายสินค้าสาธารณะให้กับบริษัทกรณีศึกษา ขอบเขตให้บริการจะ

ประกอบไปด้วย คลังสินค้าสาธารณะ การรวบรวมสินค้าก่อนการขนส่ง คลังสินค้าย่อย การขนส่งสินค้า ตลอดจนการบรรจุหีบห่อ นอกจากนี้ยังได้มีการวิเคราะห์ข้อจำกัดเพื่อรวบรวมหลักในการปฏิบัติงาน และสรุปคุณประโยชน์ และข้อดีของกระบวนการที่ได้ออกแบบ

ธีรพจน์ จรสโรจน์กุล (2542) ศึกษาเรื่องการปรับปรุงเส้นทางการขนถ่ายวัสดุในคลังสินค้า และการจัดส่งสินค้าในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงเส้นทางการขนถ่ายวัสดุภายในคลังสินค้า และการจัดส่งสินค้าในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยเน้นการศึกษาและปรับปรุง ในส่วนของแผนกคลังสินค้าและแผนกจัดส่งสินค้าในโรงงานตัวอย่าง จากการศึกษาวิจัยพบว่า ในคลังสินค้ามีการเก็บวัสดุในการผลิตสินค้ามากกว่า 500 รายการ สินค้าที่เป็นรุ่นเดียวกันจะเก็บไว้ในตำแหน่งใกล้เคียงกันเพื่อสะดวกในการเบิกใช้งานเพื่อการประกอบต่อไป อย่างไรก็ตาม ความถี่ในการใช้ในแต่ละรุ่นไม่เท่ากัน ดังนั้นตำแหน่งการจัดเก็บสินค้าบางรุ่นจึงไม่เหมาะสม รวมถึงเส้นทางการขนถ่ายวัสดุยังไม่ได้มีการพิจารณา เพียงแต่อาศัยประสบการณ์ ในการหยิบของของพนักงานเท่านั้น ในส่วนของแผนกจัดส่งสินค้าพบว่า การจัดเส้นทางเดินรถยังไม่เหมาะสม เพราะมีเส้นทางใหม่ๆ ให้พิจารณามากขึ้นในปัจจุบัน ผู้ทำการวิจัยได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหา ของทั้งสองส่วนดังนี้ (1) ด้านคลังสินค้า : ปรับปรุงตำแหน่งการจัดเก็บโดยคำนึงถึงความถี่ในการเบิกจ่าย โดยการจัดเก็บ ข้อมูลความถี่ และทำการกำหนดตำแหน่งการจัดเก็บใหม่ รวมถึงการปรับปรุงเส้นทางการเบิกจ่ายโดยใช้เทคนิค Nearest Neighbors Heuristic (2) ด้านการจัดส่งสินค้า : ศึกษาเส้นทางการเดินรถใหม่ และ เวลาที่ใช้ทั้งหมด เพื่อทำการเสนอแผนการใช้เส้นทางการเดินรถและการจัดส่งใหม่ ซึ่งผลจากการปรับปรุง พบว่า สามารถลดระยะทางการขนถ่ายวัสดุลงได้ 46.55 เปอร์เซ็นต์ ในส่วนของแผนก คลังสินค้าส่วนของแผนกจัดส่งสินค้าสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดส่งลงได้ 35,000 บาทต่อปี หรือคิดเป็น 10.75 เปอร์เซ็นต์

ปณิศา ไชยตะมาตร์ (2543) ศึกษาเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้า โดยเน้นการศึกษาลังสินค้าสำเร็จรูปของโรงงานผลิตหม้อแปลงไฟฟ้า จากการศึกษาการดำเนินงานพบปัญหาได้แก่ (1) คลังสินค้ามีวิธีการจัดระเบียบการจัดเก็บและจัดวางสินค้าที่ไม่เหมาะสม และ (2) การนำสินค้าออกจากที่จัดเก็บตามรายการสินค้าจัดส่งนั้นเป็นไปอย่างล่าช้าและเกิดข้อผิดพลาด ดังนั้น วัตถุประสงค์ของงานวิจัยก็เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าในส่วนระบบการจัดเก็บ-จัดจ่าย ด้วยวิธีการออกแบบ (1) แผนผังการจัดเก็บสินค้า (2) ระบบการกำหนดตำแหน่งจัดเก็บ และ (3) วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับระบบที่จัดทำ ออกแบบแผนผังการจัดเก็บ : พิจารณาการวางแผนการใช้พื้นที่และแผนผัง การจัดเก็บสินค้า เพื่อให้การใช้พื้นที่และอุปกรณ์ขนถ่ายเกิดประโยชน์มากที่สุด : สร้างระบบรหัสชี้ตำแหน่งจัดเก็บสินค้า เพื่อใช้ในการอ้างถึงตำแหน่งจัดเก็บ กำหนดตำแหน่งจัดเก็บ : พิจารณาลักษณะรูปแบบการเคลื่อนไหวของสินค้าที่เข้า-ออก ปล่อยสินค้า และปล่อยพื้นที่ เพื่อจัดสรรตำแหน่งจัดเก็บให้กับสินค้า : ออกแบบและพัฒนาโปรแกรมที่ช่วยในการกำหนด ตำแหน่งจัดเก็บเพื่อที่จะจัดวางอย่างเป็นหมวดหมู่

สะดวกต่อการนำออกและตรวจสอบสินค้าคงคลัง จัดทำวิธีการปฏิบัติงาน : จัดทำวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับระบบการกำหนดตำแหน่งจัดเก็บ ผลการปรับปรุงทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการคลังสินค้า ดังนี้ (1) ความถูกต้องของข้อมูลและการดำเนินงาน : อัตราส่วนจำนวนสินค้าที่หยิบได้ถูกต้อง เพิ่มขึ้น 1.87% (2) อัตราส่วนความผิดพลาดในการตรวจนับ สินค้าลดลง 1.11% (3) ความรวดเร็วในการเคลื่อนย้าย และเวลาเฉลี่ยในการนำสินค้าออกลดลง 43%

นัฐพงษ์ อมเรศ (2544) ศึกษาเรื่องการออกแบบคลังสินค้าสำหรับบริษัทค้าเม็ดพลาสติก พบว่า ในปัจจุบันอุตสาหกรรมพลาสติกมีแนวโน้มที่จะเจริญเติบโตสูงมากทำให้อุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักของการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกจะเจริญเติบโตตามไปด้วย งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คลังสินค้าที่ออกแบบมานั้นสามารถรองรับยอดขาย 1,000 ตันต่อเดือนในอนาคตได้ ในเบื้องต้นของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้ทำการศึกษาถึงทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบคลังสินค้า รวมถึงลักษณะของเม็ดพลาสติกชนิดต่างๆ แล้วจึงทำการศึกษา ตัวอย่างระบบคลังสินค้าของบริษัทค้าเม็ดพลาสติกบริษัทหนึ่ง จากนั้นจึงได้ทำการศึกษา และคาดการณ์ถึงความต้องการต่างๆ ที่จะใช้ในการออกแบบคลังสินค้า การออกแบบคลังสินค้า เริ่มต้นที่การออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติการต่างๆ ของคลังสินค้า ตั้งแต่ การรับสินค้า จนถึง การส่งสินค้า จากนั้นจึงทำการออกแบบ ถึงการใช้อุปกรณ์และบุคลากรต่างๆ ภายใน คลังสินค้า สุดท้ายจึงทำการออกแบบลักษณะทางกายภาพของคลังสินค้าจากคลังสินค้าที่ได้ ออกแบบมาพบว่าพื้นที่ภายในคลังสินค้ามีขนาด กว้าง 55 เมตร,ยาว 42.2 เมตร,และสูง 6 เมตร ขณะที่ภายนอกคลังสินค้ามีขนาดกว้าง 57 เมตร และยาว 39 เมตร ซึ่งสามารถรองรับ ยอดขาย 1000 ตันต่อเดือน และสามารถจัดเก็บสินค้าได้ 2100 ตัน จากการประเมินการใช้งานคลังสินค้า โดยการสำรวจขั้นตอนการปฏิบัติการของคลัง สินค้าที่ได้ ออกแบบไป พบว่าการออกแบบเหมาะสมกับการปฏิบัติการในคลังสินค้า ขั้นตอน ต่างๆ สามารถกระทำได้โดยไม่มีอุปสรรคใดๆ และระบบการจัดการสินค้าและลักษณะทางกายภาพ ของคลังสินค้า สามารถรองรับการปฏิบัติการได้ดี ในขณะที่การประเมินค่าใช้จ่าย พบว่า ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยสำหรับยอดขาย 1000 ตันต่อเดือน ของคลังสินค้าที่ได้ออกแบบนี้ สูงกว่า ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยในปัจจุบันที่ได้ว่าจ้างบริษัทค้าเม็ดพลาสติกบริษัทหนึ่งจัดเก็บให้ อย่างไรก็ตามคลังสินค้าที่ได้ ออกแบบนี้สามารถจัดเก็บสินค้าได้ถึง 2100 ตัน ซึ่งเมื่อ เทียบค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของการจัดเก็บสินค้า 2100 ตันแล้ว ค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า ที่ได้ออกแบบนี้ จะถูกกว่าค่าใช้จ่ายต่อหน่วยจากการว่าจ้างบริษัทอื่นจัดเก็บ จึงสรุปได้ว่าคลังสินค้าที่ได้ออกแบบนี้สามารถนำไปใช้จัดเก็บสินค้าของบริษัทในอนาคตได้

บุรินทร์ ทังไพศาล (2544) ศึกษาเรื่องแบบจำลองสถานการณ์เพื่อการจัดการการกระจายสินค้าในคลังสินค้า เป็นการศึกษาแนวทางและขั้นตอนในการนำแบบจำลองสถานการณ์ มาใช้ในการวิเคราะห์การดำเนินงานภายในคลังสินค้า เพื่อประเมินประสิทธิผลของแนว ความคิดในการ

ปรับปรุงระบบคลังสินค้า การศึกษานี้ได้ใช้คลังสินค้าของบริษัทผลิต กระเบื้องมุงหลังคาและไม้ฝาสังเคราะห์แห่งหนึ่งเป็นกรณีศึกษา โดยมุ่งเน้นในส่วน งานคลังสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้า เนื่องจากเป็นส่วน ผลกระทบโดยตรงต่อระดับบริการที่ลูกค้าได้รับ การพัฒนาแบบจำลองสถานการณ์ได้ทำการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานภายในคลังสินค้า ในส่วนของการให้บริการแก่ลูกค้า และได้แบ่งแบบจำลองออกเป็น 4 ส่วนหลัก คือ 1) ส่วนการเข้ามารับบริการของลูกค้า 2) ส่วนการจัดสินค้าแบบเต็มพาเลท 3) ส่วนการจัด สินค้าแบบไม่เต็มพาเลท และ 4) ส่วนการจัดเรียงสินค้าขึ้นรถบรรทุก ซึ่งแบบจำลองที่ สร้างขึ้นได้ถูกพัฒนาบน โปรแกรมที่มีชื่อว่า "Extend" โดยในการสร้างแบบจำลองนี้จะแยก ระบบงานที่จะจำลองออกเป็นส่วนย่อย ๆ แล้วจึงนำมาประกอบกันเป็นแบบจำลองที่สมบูรณ์ อีกครั้ง ผลจากการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของแบบจำลองที่สร้างขึ้น แสดงว่า แบบจำลองสามารถสะท้อนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในคลังสินค้า และสามารถนำไปใช้วิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมของแนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงระบบภายในคลัง สินค้า โดยผลลัพธ์ที่ได้จากแบบจำลองสถานการณ์จะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการนำแนวทางต่าง ๆ ไปปฏิบัติ อันจะส่งผลให้การตัดสินใจ ปรับปรุงระบบคลังสินค้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อุดมทัศนีย์ อินทร โขติ (2544)การออกแบบระบบการจัดการคลังสินค้าในส่วนกิจกรรมครอสส์-ดีอกกิ่ง งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบและพัฒนาระบบการจัดการกิจกรรมครอสส์-ดีอกกิ่งในคลังสินค้า หน้าที่การทำงานของคลังสินค้าแบบครอสส์-ดีอกกิ่งได้แก่ สินค้าที่ทำการรับเข้าในขนาดใหญ่จะถูกนำมาแตกและผสมเพื่อขนส่งทันทีโดยแทบไม่มีกิจกรรม การเก็บรักษา สินค้าส่วนน้อยที่ถูกเก็บรักษาเกิดขึ้นจากส่วนเกินของความต้องการเนื่องจาก ข้อกำหนดด้านปริมาณการสั่งซื้ออย่างต่ำ งานวิจัยได้นำเอาแนวความคิดของระบบทันเวลาพอดีในการผลิตเข้ามาใช้เพื่อวางแผน การสั่งซื้อวัสดุ นั่นคือไม่มีการพยากรณ์การขาย แต่พิจารณาเฉพาะความต้องการที่แท้จริง ของลูกค้าเท่านั้น และกำหนดช่วงเวลาสั่งซื้อเพื่อให้สามารถส่งถึงลูกค้าได้ทันความต้องการพอดี เพื่อลดพื้นที่การเก็บรักษาและระยะเวลาที่ผลิตภัณฑ์อยู่ในคลังสินค้า ในการดำเนิน งานวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อระบุลำดับและหน้าที่ของกิจกรรมครอสส์-ดีอกกิ่ง วิเคราะห์ความต้องการของระบบ กระบวนการไหลของข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล และการ ประมวลผลข้อมูล จากนั้นจึงได้ทำการออกแบบระบบและพัฒนาซอฟต์แวร์ต้นแบบสำหรับการ จัดการคลังสินค้าแบบครอสส์-ดีอกกิ่งขึ้น ระบบถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการประมวลผลความต้องการสินค้าจาก คำสั่งซื้อของลูกค้า สร้างใบสั่งซื้อสินค้าและใบเบิกสินค้าโดยอัตโนมัติเพื่อให้มีสินค้า ทันต่อความต้องการใช้ ตรวจสอบการรับเข้าของสินค้าที่สั่งซื้อ ระบุปลายทางการเคลื่อนย้ายสินค้านำเข้าได้ถูกต้อง ตรวจสอบความคืบหน้าของการจัดสินค้า ดูแลบันทึกสินค้าคงคลัง ที่มีอยู่ และกำลังสั่งซื้อให้ถูกต้อง รวมทั้งควบคุมวัสดุที่เก็บรักษาและวัสดุที่ปล่อยออก ได้ตามความเป็นจริง โดยแบ่งส่วนการทำงานตามหน้าที่การทำงานออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ การสนับสนุนการ

จัดการวัสดุ การปฏิบัติงานคลังสินค้า และการควบคุมสินค้าคงคลัง หลังจากนั้น ได้ทำการทดสอบการทำงานของระบบกับข้อมูลจากคลังสินค้าตัวอย่างเป็น ระยะเวลา 2 สัปดาห์ โดยระบบที่นำเสนอช่วยให้คลังสินค้ามีแนวทางในการตัดสินใจ สามารถ วางแผนการทำงานได้สัมพันธ์กับทรัพยากรการผลิต และแนวคิดของกิจกรรมครอสส์-ค็อกกิ้ง ยังช่วยปรับปรุงระดับการให้บริการลูกค้าและลดระดับสินค้าคงคลังลง นอกจากนี้ยังเป็น แนวทางในการศึกษาและพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับการจัดการกิจกรรมครอสส์-ค็อกกิ้งต่อไป

นิพนธ์ อริญญฤทธิ์ (2542) ศึกษารูปแบบของการจัดการงานระบบคลังสินค้าสำหรับคลังหนังสือที่เหมาะสม : กรณีศึกษา บริษัท อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของการจัดการที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของแผนกคลังสินค้าเท่านั้น จากการศึกษาที่ฝ่ายบัญชีเป็นผู้ดำเนินการมาเป็นฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่งเป็นผู้ดำเนินการ โดยใช้วิธีศึกษาเชิงพรรณนา เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคลังหนังสือและสรุปรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้น ในงานที่ปฏิบัติแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบตรวจทานกับผลงานที่ปฏิบัติและอภิปรายผลการศึกษาเป็นแนวทางในการแก้ไขและจัดการบริหารระบบ การวางระบบที่เหมาะสมในการจัดระบบการจัดเก็บสินค้าสำหรับคลังหนังสือพบว่ามีความสัมพันธ์กับรูปแบบการจัดการด้านคุณภาพการจัดการ ด้านบริหาร และการควบคุมการปฏิบัติการในด้านคุณภาพของงานที่ให้บริการ แก่ลูกค้าโดยรวบอยู่ในเกณฑ์ที่ดีสำหรับการจัดการด้านการควบคุมปฏิบัติการ ควรให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน และปรับปรุงในเรื่องของระบบที่ใช้งานให้ เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและธุรกิจในปัจจุบันด้านของเวลาในการจัดการ ควรนำเอาระบบ MIS เข้ามาใช้ในงานและ เน้นที่ข้อมูลที่ ต้องเป็นฐานข้อมูลเดียวกันทั้งนี้เพราะระบบฐานข้อมูลของบริษัทยังขาด ความน่าเชื่อถือในความถูกต้องจึงเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดปฏิบัติงานล่าช้า การมีข้อมูลหลายแห่งส่งผลต่อสุขภาพ การบริหาร และการปฏิบัติงานดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัท อมรินทร์ บุก เซ็นเตอร์ จำกัด จะต้องรีบ ดำเนินการปรับปรุงระบบข้อมูลและการควบคุมการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

บทนี้จะได้นำเสนอระเบียบวิธีวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ระเบียบวิธีวิจัย
2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง
3. รูปแบบการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ระเบียบวิธีวิจัย (Research methodology)

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research) อาศัยเทคนิคการวิจัยดำเนินงาน (Operational research) โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่แท้จริงในการทำงานปัจจุบัน (Fact Finding) ของระบบการจัดการคลังสินค้า โดยการศึกษาในขั้นตอนนี้ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ศึกษาขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่แท้จริงในด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย

1.1 บุคลากร (Personal) ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติ ความรู้ ความชำนาญ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

1.2 สิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ระบบจัดเก็บและจัดวางสินค้าในคลังพัสดุอะไหล่

1.3 ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เช่น การจัดเก็บข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

2. กระบวนการ (Process) ได้แก่ ขั้นตอนการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้น การรับสินค้าเข้าคลังสินค้าพัสดุ การจัดเก็บสินค้าเข้าจุดเก็บสินค้า การหยิบสินค้า ระบบการไหลของข้อมูล และเอกสาร ความรับผิดชอบของแต่ละขั้นตอน และผลกระทบของแต่ละขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาและสรุปเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน (Fact analyzing and planning) กล่าวคือ นำข้อเท็จจริงที่ได้มาวิเคราะห์และจัดวางแผนงานขั้นตอนในการทำงานของโครงการ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดฝึกอบรมพนักงานเป็นกลุ่ม (Training Program by Group Class) เป็นการฝึกอบรมพนักงานเป็นกลุ่ม จากการได้ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงตามขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 โดยการกำหนดบุคลากรให้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การรู้จักตนเอง (Self Awareness)
2. ความรู้เบื้องต้นในการบริหารคลังสินค้า (Basic Warehouse Management & Operation)
3. การบริการลูกค้าอย่างเป็นเลิศ (Customer Service)
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork Operation)
5. การปฏิบัติงานคลังสินค้าพัสดุอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Parts Warehouse Operation)
6. ทักษะการเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Supervisory Skill)
7. การบริหารผลงาน (Performance Management)
8. ความเข้าใจตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน (Key Performance Indicator Understanding)

ขั้นตอนที่ 4 การเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานจากการปฏิบัติจริง (On the Job Training) โดยผู้ฝึกสอน (Coach) จะทำการสอนจากการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งเฝ้าสังเกตถึงความเข้าใจและการปฏิบัติงานได้ถูกต้องของพนักงานเป็นหลัก เช่น งานด้านบันทึกข้อมูล (Computer Software Usage) การจัดเก็บสินค้าเข้าจุดวางสินค้า (Put Away) การสุ่มนับสินค้าคงคลัง (Cycle count), การนับสินค้าคงคลัง (Physical Stock Take) เป็นต้น โดยผู้ฝึกสอน (Coach) จะฝึกสอนทำความเข้าใจกับหัวหน้างานและผู้จัดการคลังพัสดุสินค้าถึงการฝึกสอน (Coaching) ให้แก่พนักงานระดับล่างว่าควรทำอะไร ประเมินการฝึกสอนอย่างไร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 ปรับเปลี่ยนรูปแบบต่างๆของ Software Computer ให้สอดคล้องประสานกับการทำงาน (Software format adjustment for harmonization) เช่น รายงานสินค้าคงคลัง (Inventory Report) ใบรายการรับสินค้า (Received goods) รายงานการรับสินค้าประจำวัน (Dairy Receiving Report) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าพัสดุอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า (Parts Warehouse Operations Manual) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้มีขั้นตอนต่างๆอย่างละเอียดว่าอะไรต้องทำ และอะไรห้ามทำ เช่น การรับสินค้าเข้าคลังสินค้า การไม่รับสินค้าเข้าคลังทำอย่างไร การนำสินค้าเข้าจัดเก็บที่จุดเก็บสินค้า การบันทึกข้อมูลขั้นตอนต่าง ๆ การจ่ายสินค้าให้แก่ผู้ขอเบิกสินค้า เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน (KPI Setting) โดยการจัดทำดัชนีวัดประสิทธิภาพการทำงานในสองส่วนคือ (1) แบบ รายบุคคล (IPI: Individual Performance Indicator) และ (2) แบบ หน่วยงาน (OPI: Organization Performance Indicator)

ขั้นตอนที่ 8 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน (Monitoring and Evaluation) โดยจะทำการเปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ก่อนดำเนินการตามโครงการปรับปรุงคลังสินค้าพัสดุอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า กับสภาพที่เกิดขึ้นหลังการดำเนินโครงการแล้วเสร็จ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 5 ขั้นตอนในการวิจัย



2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารขององค์กร ทีมงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในคลังสินค้า ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการคลังสินค้า หัวหน้างาน พนักงานบันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่ธุรการ และพนักงานคลังสินค้า ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้คือ เป็นลูกจ้างประจำขององค์กรอย่างน้อย สองเดือน เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานคลังสินค้า

3 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการจัดการคลังสินค้า โดยวิธีปฏิบัติการแบบประสาน ประลองของของธุรกิจ ศึกษากรณีคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) อาศัยเทคนิคการวิจัยดำเนินงาน (Operational Research) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน ดังแสดงในกรอบแนวคิดของการวิจัย ทำการศึกษาโดยใช้กรณีศึกษา จากบริษัทผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และ นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษาโดยอาศัยการ พรรณนา (Descriptive) ข้อมูล

4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยขอดำเนินการวิจัยกับบริษัทมหาชน ปอร์ต เอ็กปอร์ต จำกัด ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าใน กรุงเทพมหานคร จากผู้ปฏิบัติงานคลังสินค้าจำนวนทั้งสิ้น 8 คน ได้แก่ นาย วรชัย ยืนยงสวัสดิ์ นาย อมตะ วัลนิภาภรณ์ นายรัชชัช เทศสวัสดิ์ นายจรัญ ทองคำน้อย นายสายชล โดเกิด นาย สุทธิพงษ์ ทองคำน้อย นายราชน แก้วสมบูรณ์ และ นางสาวกรณิการ์ บุตรแดงน้อย

5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้จำแนกออกตามขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การศึกษาขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่แท้จริงในการทำงานปัจจุบันของระบบการจัดการคลังสินค้า ผลลัพธ์ของการดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะทำให้ทราบถึงทราบถึงทัศนคติ ความรู้ ความชำนาญ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ทราบถึงสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ระบบจัดเก็บและจัดวางสินค้าในคลังพัสดุอะไหล่ ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เช่น การจัดเก็บข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น ทราบถึง กระบวนการ (Process) ได้แก่ ขั้นตอนการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นการรับ สินค้าเข้าคลังสินค้าพัสดุ การจัดเก็บสินค้าเข้าจุดเก็บสินค้า การหยิบสินค้า ระบบการไหลของข้อมูลและเอกสาร ความรับผิดชอบของแต่ละขั้นตอน และผลกระทบของแต่ละขั้นตอน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่

1. แบบสำรวจทัศนคติในการทำงาน จำนวน 25 ข้อ มีระดับการวัดตามแบบวัดทัศนคติของ Likert ซึ่งแบ่งทัศนคติออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) เห็นด้วย (4 คะแนน) ไม่แน่ใจ (3 คะแนน) ไม่เห็นด้วย (2 คะแนน) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) โดย

คำถามในแบบสำรวจทัศนคติ นี้จะมีการออกแบบเป็นคำถามเชิงบวก (Positive Question) ทั้งสิ้น สำหรับแบบสำรวจทัศนคติในการทำงาน แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านลักษณะงาน จำนวน 5 ข้อ
- (2) ด้านความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 5 ข้อ
- (3) ด้านเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ
- (4) ด้านผู้บังคับบัญชา จำนวน 5 ข้อ
- (5) ด้านความก้าวหน้าในงาน จำนวน 5 ข้อ

2. แบบทดสอบความรู้ โดยใช้คำถามแบบเลือกตอบได้เพียงข้อเดียว โดยข้อที่ตอบถูกได้ 1 คะแนน และตอบผิดได้ 0 คะแนน จำนวน 20 ข้อ

3. แบบสังเกต เป็นแบบสังเกตแบบ Check list ที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลจากการสังเกตในด้านคุณภาพและปริมาณของสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) ที่มีอยู่ เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ระบบจัดเก็บและจัดวางสินค้าในคลังพัสดุอะไหล่ ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เช่น การจัดเก็บข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น ลักษณะของเครื่องมือในส่วนนี้ เป็นการจัดทำรายการของสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์เครื่องใช้ รวมทั้งระบบสารสนเทศที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันว่า มีปริมาณเท่าใด และในแต่ละรายการนั้น มีคุณภาพเพียงใด โดยในส่วนของ การให้คะแนนคุณภาพ มีเกณฑ์ในการให้คะแนน คือ คุณภาพดีมาก (5 คะแนน) คุณภาพดี (4 คะแนน) คุณภาพปานกลาง (3 คะแนน) คุณภาพไม่ดี (2 คะแนน) และคุณภาพไม่ดีมาก (1 คะแนน)

4. แบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เพื่อสอบถามต่อผู้บริหารระดับต้น (ผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไป) จนถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เพื่อที่จะได้ทราบถึงกระบวนการ (Process) ในการดำเนินงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของคลังสินค้าตั้งแต่เริ่มรับสินค้าเข้าคลังสินค้าพัสดุ การจัดเก็บสินค้าเข้าจุดเก็บสินค้า การหยิบสินค้า ระบบการไหลของข้อมูลและเอกสาร ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละขั้นตอน และผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3: การจัดฝึกอบรมพนักงานเป็นกลุ่ม (Training Program by Group Class) เป็นการฝึกอบรมพนักงานเป็นกลุ่ม จากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงตามขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ของการดำเนินการวิจัย โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในเรื่อง (1) การรู้จักตนเอง (Self Awareness) (2) ความรู้เบื้องต้นในการบริหารคลังสินค้า (3) การบริการลูกค้าอย่างเป็นเลิศ (4) การทำงานเป็นทีม (5) การปฏิบัติงานคลังสินค้าพัสดุอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า อย่างมีประสิทธิภาพ (6) ทักษะการเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ (7) การบริหารผลงาน (8) ความเข้าใจตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่

1. แบบสอบถามความคิดเห็นจากหัวหน้างาน เป็นแบบสอบถามที่ใช้ถามความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 20 ข้อ มีระดับการวัดตามแบบวัดทัศนคติของ Likert ซึ่งแบ่งความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5 คะแนน) เห็นด้วย (4 คะแนน) ไม่แน่ใจ (3 คะแนน) ไม่เห็นด้วย (2 คะแนน) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1 คะแนน) โดยคำถามในแบบสำรวจทัศนคติ นี้จะมีการออกแบบเป็นคำถามเชิงบวก (Positive question) ทั้งสิ้น สำหรับแบบสอบถามความคิดเห็นจากหัวหน้างาน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านความกระตือรือร้นของผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 5 ข้อ
- (2) ด้านความสามัคคี จำนวน 5 ข้อ
- (3) ด้านการช่วยเหลือระหว่างเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ
- (4) ด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ข้อ

2. แบบทดสอบความรู้ของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้คำถามแบบเลือกตอบได้เพียงข้อเดียว โดยข้อที่ตอบถูกได้ 1 คะแนน และตอบผิดได้ 0 คะแนน จำนวน 40 ข้อ แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

- (1) ความรู้ในเรื่องการรู้จักตนเอง จำนวน 5 ข้อ
- (2) ความรู้เบื้องต้นในการบริหารคลังสินค้า จำนวน 5 ข้อ
- (3) ความรู้ในเรื่องการบริการลูกค้าอย่างเป็นเลิศ จำนวน 5 ข้อ
- (4) ความรู้ในเรื่องการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ
- (5) ความรู้เรื่องการปฏิบัติงานคลังสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 5 ข้อ
- (6) ความรู้ในเรื่องทักษะการเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 5 ข้อ
- (7) ความรู้ในเรื่องการบริหารผลงาน จำนวน 5 ข้อ
- (8) ความรู้ในเรื่องตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน จำนวน 5 ข้อ

ขั้นตอนที่ 4: การเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานจากการปฏิบัติจริง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะทำให้เกิดการพัฒนาพนักงานให้มีความเข้าใจและ การปฏิบัติงานได้ถูกต้องของพนักงานเป็นหลัก เช่น งานด้านบันทึกข้อมูล การจัดเก็บสินค้าเข้าจุดวางสินค้า การส่มนับสินค้าคงคลัง การนับสินค้าคงคลัง เป็นต้น สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แบบวัดผลผลิตภาพการทำงานของพนักงาน เป็นแบบวัดที่สร้างขึ้นเพื่อสอบถามหัวหน้างาน จากการสังเกตของหัวหน้างานในด้านผลผลิตภาพของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหลังจากได้รับการฝึกอบรม มีเกณฑ์ในการให้คะแนน คือ ดีขึ้นมาก (5 คะแนน) ดีขึ้น (4 คะแนน) ไม่แน่ใจ (3 คะแนน) แย่ลง (2 คะแนน) และแย่มาก (1 คะแนน)

ขั้นตอนที่ 8 : การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน ผลลัพธ์ของการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ จะทำให้ได้ผลการเปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นอยู่

เป็นกลุ่ม จากการได้ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงตามขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2	(4) การทำงานเป็นทีม (5) การปฏิบัติงานคลังสินค้าพัสดุอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า อย่างมีประสิทธิภาพ (6) ทักษะการเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ (7) การบริหารผลงาน (8) ความเข้าใจตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน	
ขั้นตอนที่ 4 การเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานจากการปฏิบัติจริง	พัฒนาพนักงานให้มีความเข้าใจและ การปฏิบัติงานได้ถูกต้องของพนักงานเป็นหลัก เช่น งานด้านบันทึกข้อมูล การจัดเก็บสินค้าเข้าจุดวางสินค้า การส่มนับสินค้าคงคลัง การนับสินค้าคงคลัง เป็นต้น	- แบบวัดผลผลิตภาพการทำงาน ของพนักงาน
ขั้นตอนที่ 8 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน	ได้ผลการเปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ก่อนดำเนินการตามโครงการปรับปรุงคลังสินค้าพัสดุอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า กับสภาพที่เกิดขึ้นหลังการดำเนินโครงการแล้วเสร็จ	- แบบวัดผลผลิตภาพการทำงานของพนักงาน

6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกตามขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนที่ 1: การศึกษาขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่แท้จริงในการทำงานปัจจุบันของระบบการจัดการคลังสินค้า มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจทัศนคติในการทำงาน ซึ่งมีระดับการวัดตามแบบวัดทัศนคติของ Likert โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบทดสอบความรู้ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสังเกต โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอการพรรณนาความหรือพรรณนาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นเครื่องมือของการวิจัยขั้นพื้นฐานที่มีประโยชน์ในหลายด้านและหลายๆ ระดับของการวิจัย เมื่อพิจารณาในเชิงปริมาณ จะสามารถกำหนดขอบเขตของการวิจัยและข้อมูลออกเป็นสามด้านประกอบด้วย ด้านวัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนและกฎเกณฑ์ของแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้ชัดเจน กำหนดกลุ่มเนื้อหา (Categories) และกำหนดกลุ่มเนื้อหาที่ต้องการจะใช้ และด้านระบบ (System) มีการนำเนื้อหามารวมกัน หรือแยกเนื้อหาออกไป ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งมีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาที่สอดคล้องกับสมมติฐานของผู้วิจัยอย่างชัดเจน และด้านสุดท้าย การอ้างอิงผลสรุปหรือข้อสรุปทั่วไป (Generality) ซึ่งจะต้องมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนข้อค้นพบ สำหรับคุณลักษณะของการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา มีสองประการคือ ประการแรก เป็นข้อมูลที่ได้ในเชิงปริมาณและ ต้องมีขอบเขตของเนื้อหาที่ชัดเจน หรืออาจจะเป็นสาระที่ได้มาจากสิ่งที่แฝงอยู่ของการสื่อความหมาย (Latent Aspects of Communication) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลมีการกระทำในรูปของความถี่ (Frequency) ตามลักษณะของหน่วยต่างๆ ที่ปรากฏในแต่ละกลุ่มเนื้อหาเพื่อให้ได้กลุ่มของสาระที่มีความแตกต่างกันระหว่างปริมาณและคุณภาพของเนื้อหา ซึ่งช่วยให้สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบและอาจมีนัยสำคัญมากขึ้นจากผลที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหานั้น

การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจึงเป็นเทคนิคการวิจัยอีกรูปแบบหนึ่งในการทำให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ มีผลสรุปที่เที่ยงตรงจากข้อมูลเนื้อหานั้นๆ ทั้งนี้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหามีเทคนิคของการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน แต่แบบของการวิจัยต้องเหมาะสมกับบริบทของข้อมูล หรือมีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ทำการศึกษา สำหรับแบบของการวิจัยนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็นสามแบบ คือ แบบแรก เป็นการวิจัยสำหรับวินิจฉัยหรือประมาณการ (Designs for Estimate) ปรากฏการณ์บางอย่างตามบริบทที่เป็นพื้นฐานของข้อมูลนั้น แบบที่สอง เป็นการทดสอบความเป็นตัวแทน (Designs to Test the Substitutability) ของวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น ใช้วิธีการสองวิธี หรือมากกว่ากับข้อมูลชุดเดียวกันหรือข้อมูลต่างชุดกันแต่ได้รับการทดสอบในสถานการณ์เดียวกันแล้วนำผลที่ได้รับมาเปรียบเทียบกัน แบบที่สาม เป็นการทดสอบสมมติฐาน (Designs to test Hypothesis) แบบการวิจัยแบบนี้ เน้นทำการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์เชิงเนื้อหานี้จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์เหล่านั้นด้วย

กล่าวโดยสรุปความหมายการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เป็นเทคนิควิธีการหรือระเบียบวิธีวิจัยหนึ่งที่มีความเป็นปรนัย เป็นระบบและสามารถวัดปริมาณออกมาเป็นตัวเลขได้ โดยมุ่งหมายที่จะให้เกิดการอธิบายหรือพรรณาเนื้อหาได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือได้

การวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนที่ 3: การจัดฝึกอบรมพนักงานเป็นกลุ่ม (Training Program by Group Class) มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นจากหัวหน้างาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบทดสอบความรู้ของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนที่ 4: การเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานจากการปฏิบัติจริง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนที่ 8 : การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกตามขั้นตอนการดำเนินงานและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย นำมาสรุปในรูปตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ตารางจำแนกตามขั้นตอนการดำเนินงานและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ความมุ่งหมาย/ผลลัพธ์ที่ต้องการ	การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่แท้จริงในการทำงานปัจจุบันของระบบการจัดการคลังสินค้า	ทราบถึงทัศนคติ ความรู้ ความชำนาญ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ทราบถึงสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ระบบจัดเก็บและจัดวางสินค้าในคลังพัสดุอะไหล่ ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เช่น การจัดเก็บข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น ทราบถึง กระบวนการ (Process) ได้แก่ ขั้นตอนการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้น การรับ สินค้าเข้าคลังสินค้าพัสดุ การจัดเก็บสินค้าเข้าจุดเก็บสินค้า การหยิบสินค้า ระบบการไหลของข้อมูลและเอกสาร ความรับผิดชอบของแต่ละขั้นตอน และ	- พรรณาลักษณะของข้อมูลและผลลัพธ์ โดยใช้ สถิติ พรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ความมุ่งหมาย/ผลลัพธ์ที่ต้องการ	การวิเคราะห์ข้อมูล และ สถิติที่ใช้
	ผลกระทบของแต่ละขั้นตอน	
<p>ขั้นตอนที่ 3 การจัดฝึกรอบรณพนักงานเป็นกลุ่ม (Training Program by Group Class) เป็นการจัดฝึกรอบรณพนักงานเป็นกลุ่ม จากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงตามขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2</p>	<p>พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในเรื่อง (1) การรู้จักตนเอง (Self Awareness) (2) ความรู้เบื้องต้นในการบริหารคลังสินค้า (3) การบริการลูกค้าอย่างเป็นเลิศ (4)การทำงานเป็นทีม (5) การปฏิบัติงานคลังสินค้าพัสดุอะไหล่ เครื่องใช้ไฟฟ้า อย่างมีประสิทธิภาพ (6) ทักษะการเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ (7)การบริหารผลงาน (8) ความเข้าใจตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน</p>	<p>- พรรณนาลักษณะของข้อมูลและผลลัพธ์ โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน</p>
<p>ขั้นตอนที่ 4 การเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานจากการปฏิบัติจริง</p>	<p>พัฒนาพนักงานให้มีความเข้าใจและการปฏิบัติงานได้ถูกต้องของพนักงานเป็นหลัก เช่น งานด้านบันทึกข้อมูล การจัดเก็บสินค้าเข้าจุดวางสินค้า การสูมนับสินค้าคงคลัง การนับสินค้าคงคลัง เป็นต้น</p>	<p>- พรรณนาลักษณะของข้อมูลและผลลัพธ์ โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน</p>

บทที่ 4

การวิเคราะห์และการประมวลผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะบรรยาย เปรียบเทียบก่อนการปรับปรุงพัฒนาคลังสินค้า กับ ภายหลังการพัฒนาคลังสินค้า ด้วยเหตุนี้จะได้มีการกล่าวถึงสภาพที่เป็นอยู่ก่อนการพัฒนาคลังสินค้าในด้านต่างๆตามความเป็นจริง (Fact) เช่นด้านบุคลากร ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรต่างๆ ด้านการวัดผลการทำงาน เป็นต้น โดยวิธีการที่ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงนั้น ได้ใช้วิธีการหลายแบบ เช่น การสำรวจโดยใช้ Balance Score Card, แบบสอบถามที่สอบถามจากตัวพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยตรง การใช้การสังเกตการณ์การทำงานของพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนไม่มาก และระยะเวลาที่เข้าไปหาข้อเท็จจริง (Fact Finding) มีระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวพอประมาณ ดังนั้นผลที่ได้จึงใกล้เคียงกับความเป็นจริงมาก ซึ่งผลการวิจัยสามารถจำแนกได้ดังนี้ :-

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามที่ 1

เกณฑ์การประเมิน	คะแนนเฉลี่ย
หมวดที่ 1 การบริหารจัดการองค์กร	
1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำระดับสูง	1.07
1.2 โครงสร้างการจัดองค์กร	1.30
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	
2.1 กระบวนการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์	1.24
2.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	1.15
หมวดที่ 3 การจัดการด้านตลาด	
3.1 กระบวนการจัดการด้านลูกค้าและตลาด	1.38
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	1.27
หมวดที่ 4 การจัดการด้านกระบวนการ	
4.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ	1.33
4.2 กระบวนการสนับสนุน	1.21
4.2.1 กระบวนการจัดซื้อ	1.26

เกณฑ์การประเมิน	คะแนนเฉลี่ย
4.2.2 การบริหารสินค้าคงคลัง	1.44
4.2.3 การบริหารคลังสินค้า	1.29
4.2.4 การจัดส่ง	1.18
หมวดที่ 5 การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล	
5.1 การบริหารงานและอัตรากำลังพล	1.00
5.2 การคัดเลือกและการบรรจุพนักงาน	1.17
5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1.83
5.4 การบริหารค่าจ้าง	1.17
5.5 การพัฒนาและฝึกอบรม	1.43
5.6 การบริหารสวัสดิการ	1.36
5.7 แรงงานสัมพันธ์	1.40
หมวดที่ 6 การจัดการด้านการบัญชีการเงิน	
6.1 การบริหารหน่วยงาน	1.25
6.2 การบัญชี	1.17
6.3 การเงิน	1.34

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามที่ 3

เกณฑ์การประเมิน	คะแนนเฉลี่ย
1. ลักษณะด้านการทำงาน	1.40
2. ด้านความผูกพันต่อองค์กร	1.28
3. ด้านเพื่อนร่วมงาน	1.41
4. ด้านผู้บังคับบัญชา	1.33
5. ด้านความก้าวหน้าในงาน	1.28

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามที่ 9

เกณฑ์การประเมิน	คะแนนเฉลี่ย
1. ด้านความกระตือรือร้นของผู้ได้บังคับบัญชา	1.60
2. ด้านความสามัคคี	1.43
3. ด้านความช่วยเหลือระหว่างเพื่อนร่วมงาน	1.52
4. ด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	1.47

1. สภาพทั่วไปขององค์กรและหน่วยงานคลังสินค้า

ประเภทของธุรกิจ จัดจำหน่าย และซ่อมแซม เครื่องใช้ไฟฟ้า และอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า

สถานที่ตั้งของคลังสินค้า กรุงเทพมหานครฯ แบ่งห้องเก็บสินค้าเป็นสองห้อง

ประเภทของคลังสินค้า จัดเก็บสินค้าแห้ง ไม่อันตราย ใช้ชั้นจัดเก็บ (Rack)

ขนาดของคลังสินค้า 591.17 ตารางเมตร

ประเภทของสินค้าที่จัดเก็บ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic) และ เมคคานิกส์ (Mechanic small parts)

จำนวนของชนิดของสินค้าที่จัดเก็บ (Stock Keeping Unit – SKU) 9,000

จำนวนสินค้าที่รับเข้าคลังต่อเดือน โดยประมาณ 500 SKU

จำนวนสินค้าที่จ่ายออกจากคลังต่อเดือน โดยประมาณ 500 SKU

2. ด้านบุคลากร

2.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)

จากตารางที่ 4.1 ข้อ 5.2 การคัดเลือกและการบรรจุพนักงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กรของผู้บริหารระดับสูงมีคะแนนเฉลี่ย 1.17 คะแนนเฉลี่ยที่ได้ตรงกับระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมินข้อที่ 1 ไม่มีระบบงานที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล พิจารณาได้ว่า องค์กรไม่มีการสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กรให้เหมาะกับงานที่ทำ (Put the Right Man into the Right Job) กล่าวคือ ไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ทางด้านงานคลังสินค้าหรือโลจิสติกส์มาก่อน การคัดเลือกหรือ สัมภาษณ์คนเข้าทำงานเป็นไปในลักษณะที่ขอให้มีคนเข้ามาทำงานเป็นพอ ไม่ได้คัดเลือกโดยอาศัยพื้นฐานทางด้านความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่ง (Competency Based Interview)

2.2 พันธกิจ ทิศทางและ การแบ่งแยกขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบ (Mission Direction Functional and Responsibility)

จากตารางที่ 4.1 ข้อ 1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กรและ 1.2 โครงสร้างการจัดองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นต่อพันธกิจ ทิศทางและ การแบ่งแยกขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงมีคะแนนเฉลี่ย 1.07 (คะแนนเฉลี่ยที่ได้ตรงกับระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมินข้อที่ 1 ยังไม่มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร) และ 1.30 (คะแนนเฉลี่ยที่ได้ตรงกับระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมินข้อที่ 1 ยังไม่มีการจัดทำผังโครงสร้างองค์กร และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ) จากตารางที่ 4.2 ข้อ 1 ด้านลักษณะการทำงาน พบว่ามีคะแนนเฉลี่ย 1.40 ซึ่งพิจารณาได้ว่า ไม่มีการกำหนดการดำเนินการด้านคลังสินค้าไว้ในพันธกิจด้านต้นทุน ไม่มีการกำหนดทิศทางของคลังสินค้าว่าจะต้องควบคุมสินค้าคงคลังอยู่ในระดับไหน ต้นทุนต่อหน่วยงานควรจะเป็นเช่นไร รวมทั้งการแบ่งแยกการทำงานที่ละเอียดชัดเจนก็ไม่ได้กำหนดไว้ ดังตัวอย่างที่สำคัญและเห็นได้ชัดเจนคือการ มีใบพรรณนางาน (Job Description) เฉพาะตำแหน่งหัวหน้างานคลังสินค้าเท่านั้น ไม่มีใบพรรณนางาน (Job Description) ของตำแหน่งอื่นๆในงานคลังสินค้า

- ขอบเขต หน้าที่ ในความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนไม่ชัดเจน
- การไม่มีใบพรรณนางานทำให้พนักงานไม่ทราบถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตนเองที่ ทำ เช่น ในงานประจำ (Routine) พนักงานไม่สามารถ หรือไม่กล้าที่จะเซ็นในเอกสารงานซึ่งสามารถตรวจสอบได้ ต้องรอหัวหน้าหรือผู้จัดการเซ็นเท่านั้นทำให้งานติดขัด
- แนวทาง ทิศทาง หรือคำสั่งในการทำงานที่ไม่ชัดเจน

2.3 การพัฒนาความรู้และการฝึกอบรม (Employee Development and Training)

จากตารางที่ 4.1 ข้อ 5.5 การพัฒนาและฝึกอบรม พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นต่อการพัฒนาความรู้และการฝึกอบรมของผู้บริหารระดับสูงมีคะแนนเฉลี่ย 1.00 (คะแนนเฉลี่ยที่ได้ตรงกับระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมินข้อที่ 1 ไม่มีระบบงานที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล) จากตารางที่ 4.3 ข้อ 1 ความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม มีคะแนนเฉลี่ย 1.60 พิจารณาได้ว่า การเจริญเติบโตขององค์กรเป็นไปในลักษณะที่เติบโตทางด้านการขายและตลาดเป็นหลักฉะนั้นในระยะแรกจึงไม่ได้มุ่งเน้นทางด้านต้นทุนการจัดการและคุณภาพของการให้บริการมากนัก จึงทำให้ไม่ได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ และไม่มีการฝึกอบรมทั้ง

ทางตรงคือความรู้ทางด้านการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการคลังสินค้า และ ทางอ้อมคือด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานคลังสินค้าหรือพนักงานคลังสินค้า เช่นการฝึกอบรมด้าน การให้บริการลูกค้า (Customer Service) การทำงานเป็นทีม (Teamwork Operations) ภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership)

- การขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ และปฏิบัติงานด้านคลังสินค้า

2.4 หลักเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการทำงาน (Job Evaluation)

จากตารางที่ 4.1 ข้อ 5.3 การประเมินผลการทำงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นต่อหลักเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการทำงานของผู้บริหารระดับสูงมีคะแนนเฉลี่ย 1.83 (คะแนนเฉลี่ยที่ได้ตรงกับระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมินข้อที่ 2 มีเพียงวิธีการเฉพาะหน้าที่ใช้ในการจูงใจและให้รางวัลพนักงาน) พิจารณาได้ว่า ไม่มีเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการทำงานที่เป็นรูปธรรมทั้งทางด้านตัวบุคคล และทีมงาน

- ตัวบุคคล (IPI) : Individual Performance Indicator
- ทีมงาน (OPI) : Organization Performance Indicator

ทำให้ขาดมาตรฐานในการประเมินผลงาน ทั้งระดับบุคคลและ หน่วยงาน ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการทำงานได้ง่ายและที่สำคัญอาจก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหัวหน้างานและองค์กรได้

2.5 จำนวนคน ตามโครงสร้างพนักงาน

จากตารางที่ 4.1 ข้อ 5.1 การบริหารงานและอัตรากำลังคน พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นต่อจำนวนคน ตามโครงสร้างพนักงานของผู้บริหารระดับสูงมีคะแนนเฉลี่ย 1.00 (คะแนนเฉลี่ยที่ได้ตรงกับระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมินข้อที่ 1 ไม่มีระบบงานที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล) จาก แบบสอบถามที่ 2 แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ปฏิบัติการในคลังสินค้าเพื่อทราบถึงข้อมูลเบื้องต้น และจากแบบสอบถามที่ 8 ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้สอบถามต่อผู้บริหารระดับต้น (ผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไป) และพนักงานคลังสินค้าทุกคน พิจารณาได้ว่า จำนวนคนตามโครงสร้างพนักงานที่มีอยู่ไม่ได้มีและเกิดขึ้นจากลักษณะการปฏิบัติงาน จำนวนการไหลของสินค้าที่ผ่านคลัง (Flow Through) และการพยากรณ์การเติบโตของธุรกิจ โดยปัจจุบันมีพนักงานคลังสินค้า ดังนี้:-

หัวหน้าคลังสินค้า 1 คน วุฒิการศึกษา ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สายการตลาด ประสบการณ์ด้านคลังสินค้า 1 ปีที่องค์กรนี้ 2 ปีจากที่อื่น ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมทางด้าน การบริหารจัดการคลังสินค้ามาก่อน

ลักษณะเฉพาะตน เป็นคนขยันทำงาน มีความตั้งใจสูง ใฝ่หาความรู้ พยายาม ขี้เกรงใจ ไม่ค่อยมอบหมายงานให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา การสื่อสารพูด และเขียน ไม่ชัดเจนในเนื้อหา

ข้อที่ต้องได้รับการอบรมและปรับปรุง ความรู้ด้านคลังสินค้า ความรู้ทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT software) ศิลปะในการเป็นหัวหน้างาน การทำงานเป็นทีม
พนักงานบัญชีคลังสินค้า 1 คน วุฒิการศึกษา ปวช สาขการบัญชี ประสบการณ์ด้านคลังสินค้า หรือสินค้าคงคลัง 1 ปี ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมทางด้าน การบริหารจัดการคลังสินค้า มาก่อน
ลักษณะเฉพาะตน เป็นคนขยันทำงาน ชอบคุยกับเพื่อนร่วมงาน เป็นคนประนีประนอม มีความรอบครอบในการทำงานในระดับดี ใจร้อน

ข้อที่ต้องได้รับการอบรมและปรับปรุง ความรู้ด้านคลังสินค้า ความรู้ทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการลูกค้า

พนักงานคลังสินค้า จำนวน 6 คน วุฒิการศึกษาสูงสุด ปวช ประสบการณ์ด้านคลังสินค้า หรือสินค้าคงคลัง 1 ปี ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมทางด้าน การบริหารจัดการคลังสินค้า มาก่อน
ลักษณะเฉพาะตนโดยรวม การทำงานอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ มีงานสั่งให้ทำก็ทำ ไม่อุ้งงานขึ้นน้อยใจ ไม่ได้รับการฝึกฝนให้คิดเอง

ข้อที่ต้องได้รับการอบรมและปรับปรุง ความรู้ด้านคลังสินค้า การดูแลตนเอง ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน

2.6 ความสัมพันธ์ ของพนักงานในองค์กร (Employee Relationship)

จากตารางที่ 4.1 ข้อ 5.7 แรงงานสัมพันธ์ พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร ของผู้บริหารระดับสูงมีคะแนนเฉลี่ย 1.40 (คะแนนเฉลี่ยที่ได้ตรงกับระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมินข้อที่ 1 ไม่มีระบบงานที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล) แบบสอบถามที่ 3 แบบสำรวจทัศนคติในการทำงาน พิจารณาได้ว่า

- การมีทัศนคติแบบต่างคนต่างอยู่ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับแผนก
- ความร่วมมือกันภายในแผนก และระหว่างแผนกมีน้อย
- ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในแผนกเดียวกัน เป็นไปในลักษณะต่างคนต่างอยู่ไม่

คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่นคำพูดที่ว่า “ผมทำในส่วนของผมเสร็จแล้ว ส่วนของคน

อื่นผมไม่เกี่ยวข้องด้วย”

- ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคลังสินค้ากับพนักงานแผนกอื่นเป็นไปในลักษณะที่ ไม่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือกัน ตัวอย่างเช่นคำพูดที่ว่า “ของ (สินค้า) มาเข้าเกินเวลาแล้ว ไม่ใช่ ความผิดของผม เป็นเรื่องของฝ่ายคุณ ก็ไปจัดการกันเองซิ”

- การติดต่อสื่อสาร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสาร พุคคยกันอยู่ในระดับที่ดีพอควรจะมีพนักงานเพียง บางคนเท่านั้นที่ใช้คำพูดที่ส่อเสียด และไม่เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานใน บางครั้งไม่ราบรื่นและ อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้

- ทักษคติ ต่อองค์กร เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นไปในลักษณะทิศทางเดียวกันคือ จะมีการสั่งงาน หรือ สื่อสารจากบนลงสู่ล่างและโดยทั่วไปผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะไม่ค่อย ฟังหรือเชื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้แม้จะเป็นวัฒนธรรมแบบเกิดขึ้น เอง (Default Organization Culture) แต่ผู้บริหารระดับสูงควรคิดคำนึงและ สามารถสร้างวัฒนธรรม (Design Organization Culture) ที่เหมาะสมกับความต้องการการพัฒนาของตนเองได้ จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้พนักงานระดับล่างไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นใดๆ และมีทัศนคติต่อ องค์กรในเชิงลบมากกว่าบวก อย่างเช่น คำพูดที่ว่า “ชู้ระไม่ใช่” “ก็ให้ผู้ใหญ่เขาดู ตัดสินใจกันเอง แล้วสั่งการลงมา ก็จะทำให้” ดังนี้ เป็นต้น

- ทัศนคติต่อพนักงานด้วยกันทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา

เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวทำให้ทัศนคติของพนักงานต่อเพื่อนร่วมงานและหรือหัวหน้างานโดยส่วนใหญ่เป็นไปในเชิงลบมากกว่าบวก และจะมีการจับกลุ่มกันเป็นกลุ่มเล็กๆที่มีความสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว ด้วยเหตุผลทางสังคมและส่วนตัว

- ความไม่มีระเบียบ วินัยในการทำงาน

2.7 อัตราค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน(Payroll Compensation and Benefits System)

จากตารางที่ 4.1 ข้อ 5.4 การบริหารค่าจ้าง พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นต่ออัตราค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงมีคะแนนเฉลี่ย 1.17 (คะแนนเฉลี่ยที่ได้ตรงกับระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมินข้อที่ 1 ไม่มีระบบงานที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล) พิจารณาได้ว่า องค์กรให้ความสำคัญกับงานขายและตลาดมากกว่าทำให้อัตราค่าจ้างเงินเดือนให้ส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานในคลังสินค้าอยู่ในอัตราที่ต่ำเมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างเงินเดือนในท้องตลาด ซึ่งด้วยเหตุนี้จึงเป็นสาเหตุของความไม่มั่นคงในการทำงานและส่งผล ต่ออัตรการลาออก หรือเปลี่ยนงานสูง

2.8 อัตราการลาออก (Turn over) มีสูง

อัตราการลาออกจากงานขององค์กร (Turn Over) มีสูง จึงทำให้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น และองค์กรโดยรวม

3. ด้านการปฏิบัติงานคลังสินค้า

จากตารางที่ 4.1 ข้อ 4.2.2 การบริหารคลังสินค้า พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานคลังสินค้าของผู้บริหารระดับสูงมีคะแนนเฉลี่ย 1.44 (คะแนนเฉลี่ยที่ได้ตรงกับระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมินข้อที่ 1 ไม่มีการจัดการในกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการ) จากแบบสอบถามที่ 4 เป็นแบบทดสอบความรู้ของพนักงาน โดยพนักงานคลังสินค้าทั้งหมดรวมถึงผู้จัดการคลังสินค้าด้วย และ แบบสอบถามที่ 6 ซึ่งเป็นแบบสังเกตแบบ Check List และ บรรยายที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลจากการสังเกตเพื่อประเมินระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency Evaluation) ของพนักงานคลังสินค้า ทำให้ทราบข้อเท็จจริงได้ว่า

3.1 คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานคลังสินค้า

1. คู่มือการปฏิบัติงานด้านคลังสินค้ายังขาดความละเอียดและความชัดเจน
2. ขั้นตอนในการทำงานมีความซับซ้อนเกินความจำเป็น เช่น เอกสารอนุมัติการย้ายสินค้า (ใบ RI)

ต้องรอกการอนุมัติจากผู้จัดการแผนกเท่านั้น ทำให้เกิดความล่าช้า ปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนโดยให้ระดับ

หัวหน้าส่วนพิจารณาเพื่ออนุมัติได้โดยมีขอบเขตของอำนาจความรับผิดชอบ (Authority) การปฏิบัติงานคลังสินค้านั้นได้ยึดถือเอา” ระบบพัสดุ และ ระเบียบพัสดุ” ซึ่งมีการจัดทำขึ้นอย่างกว้างๆ และการปฏิบัติตามก็ไม่ได้กระทำอย่างเคร่งครัด โดยเนื้อหาของระบบพัสดุ และ ระเบียบพัสดุ มีดังนี้:-

ระบบพัสดุ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจรับวัสดุ, การจ่ายวัสดุ และรายงานสินค้าคงคลัง
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในวิธีการปฏิบัติ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. เพื่อให้เกิดความสะดวกในการตรวจสอบ และติดตาม

หลักการ

วัสดุทุกชนิด ก่อนที่จะมีการรับ, การเบิกวัสดุ จะต้องมีการกำหนด รหัสวัสดุ (PART NO.) ในเครื่องคอมพิวเตอร์ (WIN SPEED)

ขั้นตอนการปฏิบัติ

การตรวจรับสินค้า

1. คลังพัสดุตรวจสอบสถานะของวัสดุ เพื่อดำเนินการขอตั้งชื่อ ออกเอกสารใบขอตั้งชื่อ (RI) พร้อมลงนามอนุมัติและจัดส่งเอกสารไปยังบัญชีคลังฯ เพื่อกำหนดใบสรุปการขอตั้งชื่อ พร้อมลงนามอนุมัติไปยังฝ่ายจัดซื้อ
2. และจัดส่งเอกสารไปยังบัญชีคลังฯ เพื่อกำหนดใบสรุปการขอตั้งชื่อ พร้อมลงนามอนุมัติไปยังฝ่ายจัดซื้อ รายละเอียดต่างๆ พร้อมแนบกับใบขอตั้งชื่อ (RI)
3. ผู้จำหน่ายจัดส่งสินค้าวัสดุ มายังคลังพัสดุ และตรวจสอบเอกสารใบขอตั้งชื่อ (RI) , PR / PO, เอกสารการขาย ผู้จำหน่ายจัดส่งสินค้าวัสดุ มายังคลังพัสดุ และตรวจสอบเอกสารใบขอตั้งชื่อ (RI) , PR / PO, เอกสารการขาย
4. คลังพัสดุ นำวัสดุอะไหล่ เข้า STOCK และบันทึก BIN CARD ระบุวันที่รับ, จำนวน, เลขที่ INV. พร้อมลงนาม, วันที่รับ และรวบรวมการรับสินค้าประจำวัน ส่งมอบบัญชีคลังสินค้า เพื่อบันทึกการรับเข้าระบบ
5. การรับสินค้าจากการซ่อมแซมของฝ่ายโรงงาน / การรับสินค้าจากฝ่ายศิลป์ และการรับวัสดุ เหลือจากการใช้งาน ของสาขา, ฝ่ายผลิต พร้อมเอกสารการส่งมอบ มายังคลังพัสดุ และทำการตรวจสอบเอกสาร พร้อมตรวจนับรายการ, จำนวน พร้อมลงนาม และปฏิบัติตามข้อ 3 (ข้อ 4 ใช้ เอกสารใบรับสินค้า แทนใบตรวจรับสินค้า)

การขอเบิกวัสดุอะไหล่

1. กรณีขอเบิกวัสดุเพื่อซ่อมแซม ภายในสาขา
 - เมื่อผู้ขอเบิกวัสดุ มายังคลังพัสดุ ให้ดำเนินการตรวจสอบเอกสาร ใบขอเบิกสินค้า พร้อมเอกสารแนบ (ใบเบิกวัสดุภายใน, RM) พร้อมระบุสถานที่ใช้งาน, ประเภทสินค้า หากมีเอกสารแนบ (ถ้ามี) ให้ระบุเลขที่เอกสาร วันที่ หากวัสดุในเอกสารแต่ละรายการสินค้าหมด ให้ดำเนินการตัดรายการวัสดุทั้งหมด พร้อมทำการออกใบขอตั้งชื่อ ต่อไป
2. กรณีขอเบิกวัสดุเพื่อซ่อมแซม ภายในโรงงาน ปฏิบัติตามข้อ 1
3. กรณีขอเบิกวัสดุเพื่อใช้ในการผลิต
 - เมื่อผู้ขอเบิกวัสดุ มายังคลังพัสดุ ให้ดำเนินการตรวจสอบรายการ และจำนวน ตามสูตรการผลิต พร้อมใช้ในการประกอบของโครงการ และสถานีการผลิต
4. ผู้ขอเบิกวัสดุ ลงนามผู้ขอเบิก และให้ ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติขอเบิก
5. ผู้ขอเบิกวัสดุ นำเอกสาร ใบขอเบิกนำเสนอให้ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติการจ่าย

6. คลังพัสดุตรวจสอบเอกสาร ตามข้อ 1-5 ให้ดำเนินการจัดเตรียมวัสดุ และบันทึกการจ่ายใน BIN CARD พร้อมระบุเลขที่ ใบขอเบิกสินค้า, สถานที่ใช้งาน (ทันทีเมื่อมีการเบิกจ่าย)
7. คลังพัสดุดำเนินการ รวบรวมเอกสารใบขอเบิกสินค้าประจำวัน บันทึกลงในสมุดคุมเอกสาร และสรุปรายงานความเคลื่อนไหวประจำวัน แล้วนำเสนอให้ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบในวันรุ่งขึ้น
8. บัญชีคลังสินค้า ทำการบันทึกการจ่ายสินค้า ในระบบ พร้อมออกเอกสารใบเบิกสินค้า เพื่อนำส่งบัญชี
9. บัญชีคลังสินค้า ทำการตรวจสอบยอดการรับ, จ่าย และยอดคงเหลือ (รายงานความเคลื่อนไหวประจำวัน) กับระบบบัญชีสินค้าคงคลัง (WIN SPEED) ในแต่ละวัน และรวบรวมเอกสารใบขอเบิก, ใบเบิก เพื่อนำส่งฝ่ายบัญชี

รายงานต่างๆ ของคลังพัสดุ

1. รายงานความเคลื่อนไหววัสดุ (ประจำวัน/ประจำเดือน)
2. รายงานการรับสินค้าจากการใบสั่งซื้อ (ประจำวัน/ประจำเดือน)
3. รายงานการรับอะไหล่จากการซ่อมแซม (ประจำวัน/ประจำเดือน)

ระเบียบการตรวจรับ, การเบิกจ่ายวัสดุ และการจัดเก็บสินค้า

การตรวจรับวัสดุ (ผู้จำหน่าย)

1. ต้องมีเอกสารใบสั่งซื้อ (RI), ใบส่งสินค้า, ใบกำกับภาษี ทุกครั้ง (หากไม่มีเอกสาร ไม่รับสินค้า)
2. ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร ชื่อบริษัท, รายการ, จำนวน พร้อมทั้งมีชื่อ ผู้ส่งของ และชื่อผู้รับสินค้า พร้อมระบุวันที่รับสินค้า ก่อนนำวัสดุเข้าคลังพัสดุ
3. การรับวัสดุโครงการ จะต้องแจ้งฝ่ายโครงการ ร่วมทำการตรวจนับทุกครั้ง (การตรวจนับมีความสำคัญเท่ากับการสั่งซื้อ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นสำคัญ)
4. หากวัสดุไม่ได้คุณภาพ หรือไม่ถูกต้องตามเอกสารการสั่งซื้อ ให้ติดต่อผู้จัดการฝ่าย ก่อนคืนวัสดุให้ผู้จำหน่าย

การตรวจรับวัสดุ (โรงงาน)

1. เมื่อฝ่ายโรงงาน ซ่อมแซมวัสดุแล้วเสร็จ จะต้องมีการส่งมอบ พร้อม รหัสวัสดุ กำกับทุกครั้ง พร้อม ลงนามผู้ส่งมอบ
2. ดำเนินการตรวจนับวัสดุ ให้ถูกต้อง พร้อมลงนามผู้รับมอบ ก่อนนำสินค้าเข้าคลังพัสดุ

การเบิกจ่ายวัสดุ

1. การเบิกจ่ายวัสดุ จะต้องมีการขอเบิกวัสดุ (RI) ทุกครั้ง (ห้ามจ่ายวัสดุโดยไม่มีเอกสาร)

2. ใบขอเบิกวัสดุ (RI) จะต้องลงนามผู้ขอเบิก และหัวหน้างานลงนามกำกับ ทุกครั้ง พร้อมระบุวันที่

3. ใบขอเบิกวัสดุ (RI) จะต้องลงนามผู้อนุมัติให้เบิก หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายทุกครั้ง ก่อนมีการเบิกจ่ายวัสดุ

4. เมื่อผู้จ่ายวัสดุจ่ายสินค้า และ ผู้รับ รับสินค้า ให้ลงนามผู้จ่าย และผู้รับสินค้า ลงนามพร้อมระบุวันที่

การจัดเก็บวัสดุ

1. ให้จัดเก็บสินค้าวัสดุ โดยแยกแต่ละบริษัทฯ ให้ชัดเจน พร้อมติด TAG
2. จัดเก็บสินค้าวัสดุ บนชั้นวางวัสดุ โดยจัดเรียงตาม PART NO. (ห้ามวางวัสดุบนพื้น)
3. สินค้าวัสดุแต่ละรายการ จะต้องมีการติด BIN CARD กำกับทุกรายการ
4. จัดเก็บเอกสารต่างๆ บนโต๊ะทำงานทุกครั้ง หลังเลิกงาน ยกเว้น เครื่องใช้สำนักงาน
5. ห้ามมีวัสดุอื่นๆ ที่ไม่ใช่ STOCK วางบนชั้นสินค้า โดยเด็ดขาด

ทั้งนี้ เอกสารการรับ - การเบิกจ่ายสินค้า พร้อมรายงานการเคลื่อนไหวประจำวัน จัดส่งให้หน่วยงาน บัญชีคลังสินค้า ในวันรุ่งขึ้น (ห้ามมีเอกสารค้างภายในคลังพัสดุโดยเด็ดขาด)

จากระบบพัสดุ ระเบียบพัสดุข้างต้น เมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามข้อ

4.2.3 การบริหารคลังสินค้า พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงต่อการจัดเก็บและการควบคุมสินค้ามีคะแนนเฉลี่ย 1.29 (คะแนนเฉลี่ยที่ได้ตรงกับระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมินข้อที่ 1 ไม่มีการจัดการในกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการ) พิจารณาได้ว่า

ระบบการจัดเก็บ (Storage System)

1. ไม่มีการกำหนดตำแหน่ง Bin Location ทั้งในที่เก็บและใน และ ในระบบ Win Speed ในระบบคอมพิวเตอร์
2. การจ่ายสินค้าใช้การจดจำสำหรับการจ่ายสินค้า
3. การวางสินค้าวางไว้หลายที่ ทำให้หาสินค้าไม่เจอเป็นประจำ
4. ในกรณีสินค้าใหม่เข้ามาในคลังจะต้องกำหนด Code เข้าระบบก่อนการส่งโดยคลังสินค้า โดยฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้แจ้ง โดยเขียนแบบฟอร์มมาที่คลังสินค้า

ระบบเอกสาร (Documentation System)

1. เอกสารการทำงานยังมีการใช้เอกสารที่ซ้ำซ้อน และไม่ไหลลื่น
2. การเซ็นอนุมัติ เอกสารหลายอย่างต้องรอ ระดับ ผู้จัดการ อนุมัติ ทำให้เกิดความล่าช้า

3. เอกสารชนิดเดียวกัน ใช้หลายอย่าง ไม่มีการบ่งชี้ในหน้าที่ของเอกสาร เช่น ใบ RI ใช้เบิกสินค้าและ ขอสั่งซื้อก่อนเปิด PR ---> PO โดยใช้ช่องหมายเหตุเป็นการบ่งชี้ ทำให้การค้นหาและจัดเก็บเอกสารสับสน

การรับสินค้า (Receiving)

1. สินค้าที่รับเข้ามาไม่สามารถทำรับเข้าระบบได้ เนื่องจาก
2. ไม่มีใบ PO (สำเนา) จากผู้ขาย อาจเกิดระบบเอกสารยังไม่เสร็จสมบูรณ์
3. รอการอนุมัติเอกสารจากผู้จัดการ (บ่อยครั้งที่ผู้จัดการไม่อยู่ในคลังสินค้า)
4. ส่งสินค้าเข้ามาโดยใช้ ใบส่งของชั่วคราว แล้วขาดการติดตามเอกสาร PR,PO
5. พนักงานรับสินค้าชนิดเดียวกัน แต่บางครั้ง spec ไม่เหมือนกัน
6. ขาดการตรวจสอบสภาพสินค้าทำให้สภาพสินค้าไม่สมบูรณ์
7. มีสินค้านำเข้ามาจากสาขา ถูกนำมาตั้งไว้เฉยๆ โดยไม่ได้แจ้งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

การจ่ายสินค้า (Issuing)

1. หาสินค้าไม่เจอเนื่องจากไม่มีระบบ Bin Location Number บ่งชี้
2. สินค้าหาย,ไม่ตรง เนื่องจากการจ่ายขาด ,เกิน ,การยืมหรือเบิกโดยไม่มีเอกสาร ,การติดตาม
3. หน่วยนับสินค้าที่รับเข้ามาไม่ตรงกันระหว่างระบบ Win Speed กับหน่วยที่ใช้ในการจ่าย เช่นแผ่น PCB ในระบบ Win Speed เป็นแผ่น แต่จ่ายเป็นกล่อง ทำให้ cut off เอกสารไม่ถูกต้อง และไม่ทำการติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทำการแก้ไขให้ถูกต้องทันที
4. สินค้าไม่ตรงกับระบบ เพราะการรับสินค้าเข้าระบบไม่ได้เนื่องจากปัญหาการรับข้างบน ทำการจัดเก็บ ,ลง Bin Card ,แล้วจ่ายสินค้า ทำให้ระบบ ไม่ตรงกับของจริงและ Bin Card
5. จ่ายของโดยไม่มีเอกสาร
6. มีการแก้ไขใบเบิกสินค้าโดยไม่ได้รับการอนุมัติ และเมื่อแก้ไขแล้วไม่ได้นำไปแก้ไขในระบบ
7. ระบบการยืมทำให้สินค้าไม่ตรงเพราะไม่มีการตัด stock
8. การจ่ายสินค้าอาศัยความชำนาญและการจดจำ
9. การจ่ายสินค้าเร่งด่วนโดยไม่มีเอกสาร เพราะ ผู้เบิกเป็นเพื่อน , มีตำแหน่งสูงกว่า

การตรวจนับสินค้าตามวัฏจักร (Cycle Count)

1. ไม่มีการกำหนดตารางการตรวจนับเป็นประจำวัน
2. เมื่อมีปัญหาความแตกต่างกัน (Difference) ปัจจุบัน เข้าไปที่ทันที แต่เนื่องจากปัจจุบันกำลังคนมีจำนวนไม่พอตามโครงสร้างจึงทำให้ไม่สามารถทำได้ทันทีเพราะต้องงานรับ,จัด,จ่าย ประจำวัน

3.2 การปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้า

เนื่องจากคู่มือและขั้นตอนในการปฏิบัติงานคลังสินค้าไม่ละเอียด ชำช้อน และพนักงานมีความรู้ทางด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าอยู่ในระดับต่ำทำให้บ่อยครั้งที่พนักงานปฏิบัติงานโดยตัดสินใจด้วยตนเอง ตามความเข้าใจและความเคยชินของตนเองซึ่งก่อให้เกิดผลเสียในหลายๆ กรณี

4. ระบบการจัดวางสินค้าภายในคลังสินค้า (Storage System)

จากแบบสอบถามที่ 10 ซึ่งเป็นแบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ในหัวข้อที่ 4 และแบบสอบถามที่ 11 ซึ่งเป็นแบบวัดผลผลิตภาพการทำงานของพนักงานเป็นแบบวัดที่สร้างขึ้นเพื่อสอบถามหัวหน้างาน จากการสังเกตของหัวหน้างานในด้านผลผลิตภาพของพนักงาน ทำให้ทราบข้อเท็จจริงได้ว่า

4.1 การจัดพื้นที่ (Storage Lay- Out)

4.1.1 จากการสำรวจพื้นที่พบว่าการจัดพื้นที่ต้องปรับปรุงระบบการจัดวาง ชั้นวางสินค้าบางส่วน

4.1.2 ไม่มีการตั้งชื่อหมายเลขชั้นวาง, ตำแหน่งการวาง (Bin number)

ข้อเสนอแนะ : จัดทำระบบ Location, Bin number แล้ว update เข้าสู่ระบบ Win Speed

4.1.3 การจัดเก็บสินค้าใช้ระบบการจัดเรียงจากรหัสสินค้าจากน้อยไปมาก ทำให้ยากแก่การจัดเก็บและค้นหา



ข้อเสนอแนะ : จัดทำระบบการวางสินค้าในลักษณะตาม กลุ่มสินค้า (Product Group)

การวางสินค้าปนกัน



- **ข้อเสนอแนะ : จัดเก็บตามระบบหมวดหมู่, กลุ่มชนิดสินค้า**

4.2 การจัดการที่จัดเก็บสินค้า (Storage Location & Management)

ปัญหาการจัดเก็บสินค้า

4.2.1. การนำสินค้าเข้าจัดเก็บมีการแกะ หรือ เทออกจากกล่องเพื่อนำไปเก็บในกล่องพลาสติก ทำให้การจ่ายอาจเกิดความผิดพลาดได้ และ การตรวจนับต้องใช้เวลาานเพราะต้องนับทั้งหมด



ข้อเสนอแนะ : ให้จัดเก็บตาม *Standard Packing* ส่วนที่เทออกจากกล่องแล้วให้ทำการ *Re-pack* เป็น *Standard: 5, 10, 20 EA* พร้อมทั้งเขียนรหัสสินค้า และ หมายเลขกล่อง, ถุง กำกับเรียงลำดับจากน้อยไปหามากให้เรียบร้อยเพื่อป้องกันการจ่ายผิด *Part no.* และเมื่อเจ้าหน้าที่คลังมาหยิบเพื่อเบิกจ่ายในจำนวนบางส่วนของกล่องหรือถุง ให้หยิบเบิกตามลำดับหมายเลขกล่อง, ถุง เพื่อป้องกันสินค้าในกล่อง, ถุงไม่ครบจำนวนเต็ม



4.2.2. สินค้าในคลังไม่มีการบงชี้สถานะ หรือตรวจสอบเป็นประจำเนื่องจากไม่มีการจัดแบ่งสินค้าในคลังตามสถานะอย่างชัดเจนทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการติดตาม ควบ นับและควบคุมซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายทางสินค้าคงคลัง (Inventory) ได้

ประเภทของสถานะสินค้าในคลังที่ต้องบงชี้ :-

- สินค้าใช้งาน (Fast Moving Item)
- สินค้าไม่ค่อยเคลื่อนไหว (Slow Moving Item)
- สินค้าไม่เคลื่อนไหว (No Movement, Dead stock Item)
- สินค้าล้าสมัยไม่ใช่แล้ว (Obsolete Item)
- สินค้าที่รอส่งซ่อม (Waiting Repair)
- สินค้าที่เป็นซากส่งคืน (Damaged, Scrap Item)
- สินค้าที่สามารถนำกลับมาใช้งานได้อีก (Reuse, Recycle Item)

ข้อเสนอแนะ :

- จัดแบ่งและกำหนดสถานะของสินค้า
- บันทึกข้อมูลสถานะของสินค้าทุกครั้งที่มีสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงสถานะในทันที
- การบันทึกให้บันทึกลงใน Win Speed
- ทำการสุ่มตรวจนับอยู่เป็นประจำ (Cycle Count)

จัดวางสินค้าโดยกำหนดตายตัวตามสินค้า(Fixed Location)

ทำให้เปลืองพื้นที่จัดเก็บ

ข้อเสนอแนะ: ใช้ระบบการจัดเก็บแบบที่อยู่เป็นหลัก (Floating Location) ตามกลุ่มสินค้า

4.5.4 Location ไม่ได้ถูกป้อนข้อมูลในระบบ เพื่อการจัดเก็บและค้นหา เมื่อต้องการจ่ายของที่เบิก พนักงานจะหยิบของตามช่อง โดยใช้ความจำว่าของนั้นๆอยู่ช่องใด

5. การใช้ระบบสารสนเทศ

จากแบบสอบถามที่ 7 ซึ่งเป็นแบบสังเกต แบบCheck List ที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลจากการสังเกตในด้านคุณภาพและปริมาณของสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) ที่มีอยู่ในหัวข้อที่ 2 และ 3 และจากแบบสอบถามที่ 12

ซึ่งเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ประเมินระบบสารสนเทศที่ใช้บริหารคลังสินค้าในเบื้องต้น โดยสอบถามผู้จัดการคลังสินค้า เจ้าหน้าที่ด้านสารสนเทศ (IT) และ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลคลังสินค้า (Data Entry staff) ทำให้ทราบข้อเท็จจริงได้ว่า

5.1 การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ปัจจุบันคลังสินค้ามิได้ใช้ประโยชน์จากระบบ Win Speed อย่างเหมาะสมทำให้ข้อมูลของสินค้าไม่ได้รับการตรวจสอบควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ :-

5.1.1 รหัสสินค้า (Product Code)

รหัสสินค้า ที่ใช้ในปัจจุบันมีตั้งแต่ 8, 9, 10 และ 11 หลักไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียว

รหัสสินค้า	ชื่อสินค้า
01012-01	PCBA, SOUND PCB
01013-01	PCBA, SOUND BD MODEL-1
01014-01	PCBA, DRIVE BOARD, 14.5x28.5 cm.
01015-01	MIXER & EQAMP FOR S.WOOFER
01016-01	PCBA, SOUND BD, 18x23 cm.
01016-02	PCB BD
01016-03	PCBA, M 0005026583
01016-04B	แผ่น PCB (COIN BOARD)
01017-01	PCBA, CHASSIS NANAD
01018-01	PCBA, NAVEL LED PCB. (VS-150-24)
01019-01	PCBA, MAIN BOARD
01020-01	ASSY HANDLE
01021-01	แผงควบคุมมอเตอร์
01021-06	ชุดคอนโทรล ควบคุม CD RANGER
01021-07B	แผงควบคุม 9 นิ้ว NEW OOB 50 '' (ซ้าย)
01021-08B	แผงควบคุม 9 นิ้ว NEW OOB 50 '' (ขวา)
01022-01	PCBA, MOTOR DRIVE BD
01023-01	WIRE HARNESS OPTION
01023-02	WIRE HARNESS 3B EXT-1P
01023-03	WIRE HARNESS 3B EXT-2P
01023-04	WIRE ASSY, L = 280 cm.
01023-05	WIRE ASSY, ชุดสายไฟชุด PCB
01023-06	WIRE, CABLE ASSY J3MTR CNTRL
01023-07	WIRE, CABLE ASSY DUAL POS.SSDXL.L = 90 cm.
01023-08	WIRE, CABLE ASSY SOUND SS DLX, L = 65 cm.

ข้อเสนอแนะ: ควรจัดทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด พร้อมทั้งบอก

รายละเอียดแต่ละหลักให้ชัดเจนและเข้าใจในทางเดียวกัน

รวมทั้งชื่อสินค้า

5.1.2 ระบบที่ตั้ง (Location System)

ปัจจุบันมี Location ในระบบ Win Speed เพียง 2 Location เท่านั้นเมื่อรับเข้าคลัง สินค้าจึงรวมกันทั้งหมด ยกแก่การตรวจสอบ ความคุม

รหัสคลังสินค้า	ชื่อคลังสินค้า
01	คลังสินค้า 1
A01	คลังสินค้าธุรการ 1
RCV	สินค้ารับเข้า,รอจัดเก็บ
W01	Spare part
W02	Project
W03	Finished goods
W04	Reparie (ซ่อม)
W05	OB(Obsolete , ล้าสมัย,ไม่ใช้แล้ว)
W06	Scrap (ของเสีย)
W07	ทรัพย์สินอุปกรณ์เครื่องมือ
W08	ICC Warehouse
W09	รายการขอลยืมสินค้า

พิมพ์ ค้นหา เพิ่ม แก้ไข ลบ ปิด

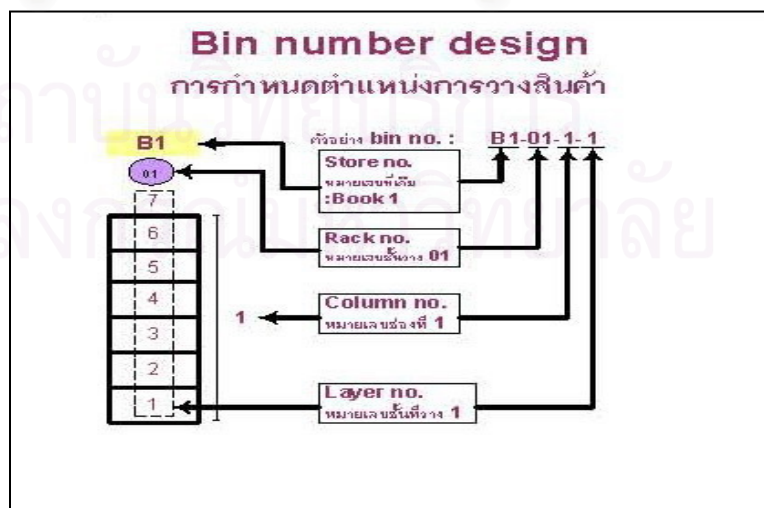
All 3/12

ข้อเสนอแนะ : จัดเตรียม **Location** ตามสถานะของสินค้า นำเข้าระบบ **Win Speed** และตรวจนับสินค้าตามระบบ **Location**

5.13 ตำแหน่งการจัดเก็บ (Bin no. System)

ปัจจุบันมีรหัสที่เก็บเพียง 1 Bin no. ในระบบ Win Speed เท่านั้น (สำหรับ Spare Parts) เมื่อรับเข้าคลัง ไม่สามารถค้นหาทันทีจากระบบ

ตัวอย่าง



ข้อเสนอแนะ : จัดทำระบบ Bin no. เพื่อบอกตำแหน่งที่จัดเก็บและสามารถค้นหาสินค้าได้ทันทีจากระบบ Win Speed

5.14 หน่วยนับสินค้า (Unit of Measurement)

ปัจจุบันหน่วยนับสินค้ามีมากเกินไปทำให้บางครั้งเกิดความสับสนในการตั้งหน่วยนับเช่น PCB – มีหน่วยนับทั้งที่เป็นกล่องและ แผ่น, Dc Fan- มีหน่วยนับเป็นตัวและ อัน. หน่วยนับในระบบมีทั้งหน่วยนับสินค้าและค่าใช้จ่าย

รหัสหน่วยสินค้า	ชื่อหน่วยสินค้า
55	ต.ร.ม.
56	ลิตร
57	กิโล
58	ซีดี
59	คัน
62	เม็ด
Ba	ถุง
EA	อัน
LIT	ลิตร (Lite)
PCS	ใบ (Pices)
RM	กล่อง
RO	ม้วน
อัน	ก้อน

- EA (Each) : อัน, ชิ้น, ตัว, ก้อน
- BX : กล่องเล็ก
- CT (Carton) : กล่องใหญ่
- PL (Pallet) : พาเลต
- RO (Roll) : ม้วน
- DR (Drum) : ถัง
- BG (Bag) : ถุง
- MT (Meter) : เมตร
- CM (Centimeters) : เซนติเมตร
- KG (Kilograms) : กิโลกรัม
- LT (Liter) : ลิตร

5.2 ผู้นำหรือผู้มีความรู้ทางด้านระบบบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System

Imprementor)

ไม่มีผู้นำหรือผู้มีความรู้ทางด้านระบบบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System) มาชี้แนะถึงความสำคัญ ประโยชน์ที่จะได้จากการใช้ระบบสารสนเทศ และแนะนำการใช้ระบบบริหารจัดการคลังสินค้าในการปฏิบัติงานและควบคุมสินค้าคงคลัง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้เรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการคลังสินค้า โดยวิธีปฏิบัติการแบบประสานปรองดอง ใช้ระเบียบวิจัยเชิงทดลอง(Experimental Research) อาศัยเทคนิคการวิจัยดำเนินงาน (Operational Research) ซึ่งได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1.1 บุคลากร

1.1.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)

องค์กรไม่มีการคัดสรรบุคคลเข้าทำงานในองค์กรให้เหมาะกับงานที่ทำอย่างเป็นระบบ

1.1.2 พันธกิจ ทิศทางและ การแบ่งแยกขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบ (Mission Direction Functional and Responsibility)

องค์กรไม่มีการกำหนดการดำเนินการด้านคลังสินค้าไว้ในพันธกิจด้านต้นทุน ไม่มีการกำหนดทิศทางของคลังสินค้าว่าจะต้องควบคุมสินค้าคงคลังอยู่ในระดับไหน รวมทั้งไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ การทำงานที่ละเอียดชัดเจน

1.1.3 การพัฒนาพนักงานและการฝึกอบรม (Employee Development and Training)

องค์กรไม่มีการพัฒนาองค์ความรู้ และไม่มีการฝึกอบรมทั้งทางตรงคือความรู้ทางการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการคลังสินค้า และ ทางอ้อมคือด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานคลังสินค้าหรือพนักงานคลังสินค้า

1.1.4 หลักเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการทำงาน (Job Evaluation)

องค์กรไม่มีเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการทำงานที่เป็นรูปธรรมทั้งทางด้านตัวบุคคล และ ทีมงาน

1.1.5 จำนวนคน ตามโครงสร้างพนักงาน

จำนวนคนตามโครงสร้างพนักงานที่มีอยู่ไม่ได้มีและเกิดขึ้นจากลักษณะการปฏิบัติงาน จำนวนการไหลของสินค้าที่ผ่านคลัง (Flow Through) และการพยากรณ์การเติบโตของธุรกิจ

1.1.6 ความสัมพันธ์ ของพนักงานในองค์กร (Employee Relationship)

พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติแบบต่างคนต่างอยู่ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับแผนก ความร่วมมือกันภายในแผนก และระหว่างแผนกมีน้อย มีทัศนคติต่อองค์กรในเชิงลบมากกว่าบวก มีความไม่มีระเบียบ วินัยในการทำงานอยู่สูง

1.1.7 อัตราค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน (Payroll Compensation and Benefits System)

อัตราค่าจ้างเงินเดือนในส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานในคลังสินค้าอยู่ในอัตราที่ต่ำเมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างเงินเดือนในท้องตลาด

1.1.8 อัตราการลาออก (Turn Over)

อัตราการลาออกจากงานขององค์กร (Turn Over) มีสูง

1.2 ด้านการปฏิบัติงานคลังสินค้า

1.2.1 คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานคลังสินค้า (Warehouse Operations Manual)

คู่มือการปฏิบัติงานด้านคลังสินค้ายังขาดความละเอียดและความชัดเจน มีความซ้ำซ้อนมากเกินไป

1.2.2 การปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้า (Warehouse Operations)

พนักงานปฏิบัติงานอย่างไม่เหมาะสมถูกต้องตามขั้นตอน

1.3 ระบบการจัดวางสินค้าภายในคลังสินค้า (Storage System)

1.3.1 การจัดพื้นที่ (Storage Lay- Out)

ไม่มีการตั้งชื่อหมายเลขชั้นวาง, ตำแหน่งการวาง (Bin Number)

การจัดเก็บสินค้าใช้ระบบการจัดเรียงจาก รหัสสินค้าจากน้อยไปมากทำให้ยากแก่การจัดเก็บและค้นหาวางสินค้าปนกัน

1.3.2 การจัดการที่จัดเก็บสินค้า (Storage Location & Management)

. การนำสินค้าเข้าจัดเก็บมีการแกะ หรือ เทออกจากกล่องเพื่อนำไปเก็บในกล่องพลาสติก ทำให้การจ่ายอาจเกิดความผิดพลาดได้ และ การตรวจนับต้องใช้เวลาานเพราะต้องนับทั้งหมด

สินค้าในคลังไม่มีการบงชี้สถานะ หรือตรวจสอบเป็นประจำ

จัดวางสินค้าโดยกำหนดตายตัวตามสินค้า(Fixed Location)

1.4 การใช้ระบบสารสนเทศ

1.4.1 การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศที่มีอยู่

ยังไม่มีการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม ตั้งแต่รหัสสินค้า (Product Code), ระบบที่ตั้ง (Location System), ตำแหน่งการจัดเก็บ (Bin no. System) ,หน่วยนับสินค้า (Unit of Measurement) เป็นต้น

1.4.2 ไม่มี ผู้นำหรือผู้มีความรู้ทางด้านระบบบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System Implementer)

2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบปัญหาในด้านต่างๆที่สำคัญนี้

1.1 ด้านบุคลากร

- พบปัญหาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection) โดยที่องค์กรไม่มีการคัดสรรบุคคลเข้าทำงานในองค์กรให้เหมาะกับงานที่ทำอย่างเป็นระบบซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแบบ Competency Based Interview ของ จิตพัฒน์ พิษุทธาดาพงศ์, ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ทั้งนี้สืบเนื่องจากการที่องค์กรเจริญเติบโตมาจากการขายการตลาดเป็นหลักด้วยเหตุนี้ผู้บริหารระดับสูงจึงให้ความสำคัญต่อบุคลากรในส่วนการขายการตลาดมากกว่าการปฏิบัติงานในส่วนอื่นจึงทำให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในส่วนอื่นเป็นไปอย่างไม่มีการระบบและประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ต้นทุนการบริหารจัดการและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในธุรกิจ

1.2 ด้านบุคลากร

- พบปัญหา พันธกิจ ทิศทางและ การแบ่งแยกขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบ (Mission Direction Functional and Responsibility) โดยที่องค์กรไม่มีการกำหนดการดำเนินการด้านคลังสินค้าไว้ในพันธกิจด้านต้นทุน ไม่มีการกำหนดทิศทางของคลังสินค้าว่าจะต้องควบคุมสินค้าคงคลังอยู่ในระดับไหน รวมทั้งไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ การทำงานที่ละเอียดชัดเจนซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เป็นตัวแบบในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรของ Kaplan and Norton เนื่องจากการที่องค์กรมีความเจริญเติบโตจากกิจการเล็กๆของครอบครัวฉะนั้นพันธกิจ ทิศทางและการแบ่งแยกขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบ (Mission Direction Functional and Responsibility) จึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมและเป็นลายลักษณ์อักษร

1.3 ด้านบุคคลากร

- พบปัญหาการพัฒนาพนักงานและการฝึกอบรม (Employee Development and Training) โดยที่องค์กรไม่มีการพัฒนาองค์ความรู้ และไม่มีการฝึกอบรมทั้งทางตรงคือความรู้ทางการปฏิบัติงานและบริหารจัดการคลังสินค้า และ ทางอ้อมคือด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานคลังสินค้าเช่นระบบโลจิสติกส์ การให้บริการอย่างเป็นเลิศ (Customer Service) เป็นต้น กล่าวโดยรวมคือองค์กรไม่มีระบบวิธีฝึกอบรมซึ่งมีกระบวนการตั้งแต่นโยบายบริษัทหรือแผนธุรกิจ การตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาการฝึกอบรม การวางแผนการฝึกอบรม จัดฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในเรื่องระบบวิธีฝึกอบรมของเวซันต์ คิตโกมด การบริหารงานบุคคล ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากในช่วงระยะที่องค์กรเริ่มเจริญเติบโตผู้บริหารมุ่งเน้นที่ยอดขายมากกว่าการพัฒนาบุคลากรที่จะมีผลในระยะยาวและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานรองซึ่งจะทำให้เกิดความสามารถในการควบคุมต้นทุนในหลายๆส่วนได้

1.4 ด้านบุคคลากร

- พบปัญหาหลักเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการทำงาน (Job Evaluation) กล่าวคือองค์กรไม่มีเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการทำงานที่เป็นรูปธรรมทั้งทางด้านตัวบุคคล และทีมงานจะมีการวัดผลเพียงเรื่องเงินเท่านั้นซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เป็นตัวแบบในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรของ Kaplan and Norton เนื่องจากการที่องค์กรมีเกณฑ์การวัดผลเพียงในเรื่องเงินเท่านั้นส่วนการปฏิบัติงานด้านอื่นไม่มีการวัดผลและประเมินผลการทำงาน

1.5 ด้านบุคคลากร

- พบปัญหาจำนวนคน ตามโครงสร้างพนักงานจำนวนคนตามโครงสร้างพนักงานที่มีอยู่ไม่ได้มีและเกิดขึ้นจากลักษณะการปฏิบัติงาน จำนวนการไหลของสินค้าที่ผ่านคลัง (Flow Through) และการพยากรณ์การเติบโตของธุรกิจซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในเรื่องการบริหารเวลาและพื้นที่ของคลังสินค้าสมัยใหม่ (Managing Time and Space in The Modern Warehouse) ของ Ernst F. Boltzen ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการที่องค์กรไม่แผนงานในเรื่องการบริหารจัดการต้นทุนในการบริหารจัดการคลังสินค้า และรวมถึงการมีข้อมูลเกี่ยวกับคลังสินค้าที่ไม่พอเพียงที่จะนำมาวิเคราะห์ถึงต้นทุนในการบริหารจัดการซึ่งรวมถึงจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับงานด้วย

1.6 ด้านบุคคลากร

- พบปัญหาความสัมพันธ์ ของพนักงานในองค์กร (Employee Relationship)

พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติแบบต่างคนต่างอยู่ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับแผนก ความร่วมมือกันภายในแผนก และระหว่างแผนกมีน้อย มีทัศนคติต่อองค์กรในเชิงลบมากกว่าบวก มีความไม่มีระเบียบ วินัยในการทำงานอยู่สูง. ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง Alignment การใช้ Balanced Scorecard ประสานพลังทั้งองค์กรของ Kaplan and Norton ซึ่งกล่าวถึงวิธีการจัดการขับเคลื่อนประสาน และ ปลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสนใจต่อปัญหาความสอดคล้องขององค์กร (Organization Alignment) และการจูงใจพนักงาน

1.7 ด้านบุคลากร

- พบปัญหาอัตราค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน (Payroll Compensation and Benefits System)

อัตราค่าจ้างเงินเดือนของพนักงานที่ปฏิบัติงานในคลังสินค้าอยู่ในอัตราที่ต่ำเมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างเงินเดือนในท้องตลาด. ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องการรักษาบุคลากรของดร. ชัยสิทธิ์ พรหมศรี ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการที่ผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อพนักงานในส่วน of คลังสินค้าเท่าที่ควรจึงทำให้การให้ค่าตอบแทน ของพนักงานคลังสินค้าอยู่ในระดับต่ำ

1.8 อัตราการลาออก (Turn Over)

- พบปัญหาอัตราการลาออกจากงานขององค์กร (Turn Over) มีสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องการรักษาผู้มีผลงานยอดเยี่ยมไว้กับบริษัทของ Mashall Goldsmith ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการที่องค์กรไม่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ

ด้านการปฏิบัติงานคลังสินค้า

- พบปัญหาคู่่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานคลังสินค้า (Warehouse Operations Manual) กล่าวคือ คู่มือการปฏิบัติงานด้านคลังสินค้ายังขาดความละเอียดและความชัดเจน มีความซ้ำซ้อนมากเกินไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องวิธีการวางแผนและจัดการการปฏิบัติงานคลังสินค้า (How to Plan and Manage Warehouse Operation) ของ Thomas P. Dullinane, James A. Tompkins, Jerry D. smith ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการไม่มีผู้บริหารจัดการที่มีความรู้ทางด้านคลังสินค้าอย่างแท้จริง

ด้านการปฏิบัติงานคลังสินค้า

- พบปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้า (Warehouse Operations) กล่าวคือพนักงานปฏิบัติงานอย่างไม่เหมาะสมถูกต้องตามขั้นตอนการปฏิบัติซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องวิธีการวางแผนและจัดการการปฏิบัติงานคลังสินค้า (How to Plan and Manage Warehouse Operation) ของ Thomas P. Dullinane, James A. Tompkins, Jerry D. smith ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าที่มีอยู่ยังไม่ละเอียดและชัดเจนพอ

3.1 ด้านระบบการจัดวางสินค้าภายในคลังสินค้า (Storage System)

- พบปัญหา การจัดพื้นที่ (Storage Lay- Out) ใช้สอยในคลังสินค้ากล่าวคือไม่มีการตั้งชื่อหมายเลขชั้นวาง, ตำแหน่งการวาง (Bin Number) การจัดเก็บสินค้าใช้ระบบการจัดเรียงจาก รหัสสินค้าจากน้อยไปมากทำให้ยากแก่การจัดเก็บและค้นหา ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในเรื่องการบริหารเวลาและพื้นที่ของคลังสินค้าสมัยใหม่ (Managing Time and Space in The Modern Warehouse) ของ Ernst F. Bolten ทั้งนี้สืบเนื่องมาจาก เจ้าหน้าที่คลังสินค้ายังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ดีพอ

3.2 ด้านระบบการจัดวางสินค้าภายในคลังสินค้า (Storage System)

- พบปัญหาการจัดการที่จัดเก็บสินค้า (Storage Location & Management) การนำสินค้าเข้าจัดเก็บมีการแกะ หรือ เทออกจากกล่องเพื่อนำไปเก็บในกล่องพลาสติก ทำให้การจ่ายอาจเกิดความผิดพลาดได้ และการตรวจนับต้องใช้เวลาานเพราะต้องนับทั้งหมด สินค้าในคลังไม่มีการบ่งชี้สถานะ หรือตรวจสอบเป็นประจำ จัดวางสินค้าโดยกำหนดตายตัวตามสินค้า(Fixed Location) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในเรื่องการบริหารเวลาและพื้นที่ของคลังสินค้าสมัยใหม่ (Managing Time and Space in The Modern Warehouse) ของ Ernst F. Bolten ทั้งนี้สืบเนื่องมาจาก เจ้าหน้าที่คลังสินค้ายังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ดีพอ

4.1 ด้านการใช้ระบบสารสนเทศ

- พบปัญหา การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศที่มีอยู่ กล่าวคือยังไม่มีมีการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม ตั้งแต่รหัสสินค้า (Product Code), ระบบที่ตั้ง (Location System), ตำแหน่งการจัดเก็บ (Bin no. System) ,หน่วยนับสินค้า (Unit of Measurement) เป็นต้นซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในเรื่องการบริหารเวลาและพื้นที่ของคลังสินค้าสมัยใหม่ (Managing Time and Space in The Modern Warehouse) ของ Ernst F. Bolten ทั้งนี้สืบเนื่องมาจาก เจ้าหน้าที่คลังสินค้ายังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ดีพอ

จึงไม่สามารถปรับการใช้ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานคลังสินค้าได้

4.2 ด้านการใช้ระบบสารสนเทศ

- พบปัญหาไม่มี ผู้นำหรือผู้มีความรู้ทางด้านระบบบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System Implementer) ที่จะเป็นผู้ชี้แนะและแนะนำการใช้ระบบสารสนเทศคลังสินค้าให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแบบCompetency Based Interview ของ ฐิติพัฒน์ พิษุทธาดาวพงศ์, ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ทั้งนี้สืบเนื่องจากการที่ไม่มีเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานหรือ

หัวหน้างานที่มีความรู้ในเรื่องคลังสินค้าและระบบสารสนเทศเพื่อเป็นผู้นำในการปรับใช้ระบบสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

3.1.1 บุคลากร

- เรื่อง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)

ข้อเสนอแนะ

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection) เป็นเสมือนต้นน้ำของการแก้ปัญหาทางด้านบุคลากร เมื่อเราสามารถสรรหาและคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงานและองค์กรเข้ามาทำงานปัญหาย่อมจะมีน้อยกว่าการเลือกบุคคลที่ไม่ถูกต้องเหมาะสมกับงานและองค์กร ปัจจุบันการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กรได้พัฒนาไปสู่การสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการใช้ Competency Based Interview

- เรื่อง พันธกิจ ทิศทางและ การแบ่งแยกขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบ (Mission Direction and Classification of Responsibility)

ข้อเสนอแนะ

การกำหนดพันธกิจย่อมหมายถึงการกำหนดเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะบรรลุและก่อให้เกิดทิศทาง การดำเนิน ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งในการบริหารจัดการในองค์กรนั้นย่อมมีหลากหลายหน้าที่ บทบาทของพนักงานแต่ละคน ซึ่งแต่ละหน้าที่ บทบาทนั้นจะต้องมีความชัดเจนในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน ถ้าซ้ำ ดังนั้นผู้บริหารควรจัดให้มีการจัดทำใบพรรณนางาน (Job Description) ที่ชัดเจน มีคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานที่ละเอียดชัดเจนเหมาะสมกับธุรกิจและต้องประสานสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกันกับหน่วยงานอื่นภายในองค์กร

- เรื่อง การพัฒนาองค์ความรู้และการฝึกอบรม (Knowledge and Training)

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรเปรียบเสมือนการพัฒนาและลงทุนในทรัพยากรขององค์กรและเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าได้ ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (Training by Group Class) แบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) การสอนแบบพี่เลี้ยงตัวต่อตัว (Coaching) หรือการส่งพนักงาน ไปดูงาน สัมมนานอกสถานที่

ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญที่ควรนำมาพิจารณาในการฝึกอบรมคือเนื้อหา หลักสูตรและ บุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเหมาะสมกับธุรกิจและงานที่ปฏิบัติอยู่

- **เรื่องหลักเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน**

ข้อเสนอแนะ

การมีหลักเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานและยุติธรรม โดยผลที่ได้จะขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและแต่ละทีม ดังนั้นองค์กรจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมทั้งด้านตัวบุคคล (IPI- Individual Performance Indicator) และทีมงาน (OPI- Organization Performance Indicator) อนึ่งเกณฑ์การวัดอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลา เหตุการณ์ ความจำเป็นหรือความต้องการที่เหมาะสมกับธุรกิจและการทำงาน

- **เรื่อง จำนวนคน ตามโครงสร้างพนักงาน**

ข้อเสนอแนะ

เมื่อพนักงานคลังสินค้าปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ถูกต้องตามคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าและมีหลักเกณฑ์วัดผลงานและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมแล้วผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะสามารถทราบถึงต้นทุนของงาน (Job Cost) ว่า งานประเภทหนึ่ง จำนวนหนึ่ง จะต้องใช้พนักงานแบบ ไหน จำนวนเท่าไร ปฏิบัติงานโดยใช้เวลาเท่าไร จึงจะเหมาะสมและสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เมื่อสามารถทราบถึงต้นทุนของงานในปัจจุบันแล้ว ย่อมจะสามารถประมาณการจำนวนพนักงานที่เหมาะสมในอนาคตได้ตามการเจริญเติบโตขององค์กรที่ได้คาดการณ์ไว้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจะต้องรวบรวมข้อมูลทุกด้านของคลังสินค้ามาวิเคราะห์และสร้างมาตรฐานต้นทุนของงาน(Standard Job Cost) ไว้

- **เรื่อง ความสัมพันธ์ ของพนักงานในองค์กร (Employee Relationship)**

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา(Design Culture) เพื่อให้พนักงานทั้งองค์กรได้ตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมที่ผู้บริหารระดับสูงนั้นสร้างขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรทุกระดับและทุกคนและวิธีการนั้นมีหลายวิธีเช่น การสร้างเป้าหมายร่วมกัน สร้างหรือเน้นย้ำศัตรู- คู่แข่งร่วมกัน ความเข้าใจ เห็นใจกัน การฝึกอบรม การสลับงานกันทำ การย้ายสายงาน กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

-เรื่อง อัตราค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน

ข้อเสนอแนะ

ควรจะต้องมีระบบขึ้นเงินเดือนที่มาตรฐานและอยู่ในระดับของการแข่งขันได้ในตลาดแรงงานของประเทศ

เรื่อง อัตราการลาออก (Turn over) มีสูง

ข้อเสนอแนะ

จากที่ได้กล่าวมาในส่วนของปัญหาบุคลากรหากสามารถปฏิบัติและแก้ไขปัญหาได้ ย่อมสามารถที่จะแก้ไขปัญหาการมีอัตราการลาออกสูงได้ในระดับหนึ่งจากนั้นควรศึกษาถึงสาเหตุของการลาออกแบบเจาะลึกเพื่อให้ทราบถึงมูลเหตุต่างๆที่แท้จริง เช่น จัดให้มีการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (Exit Interview) การหาและจัดให้มีแรงจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมเป็นต้น

3.1.2 ด้านการปฏิบัติงานคลังสินค้า

- เรื่อง คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานคลังสินค้า (Parts Warehouse Operations Manual)

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าที่ละเอียดมีขั้นตอนที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานและเหมาะสมกับการนำมาปฏิบัติได้จริง ขณะเดียวกันจะต้องประเมินผลและวิเคราะห์คู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้านั้นอยู่เสมอเพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่ตลอด

- เรื่อง การปฏิบัติงานของพนักงานคลังสินค้า

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าให้แก่พนักงานทุกคนเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจและปฏิบัติแบบเดียวกัน นอกจากนั้นจะต้องหมั่นดูแลตรวจตราการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นไปตามที่ได้รับการฝึกอบรมตามคู่มือหรือไม่ จะต้องคอยให้คำแนะนำสอนงานที่ปฏิบัติ พร้อมกันนี้จะต้องทำความเข้าใจกับพนักงานเรื่องเกณฑ์ชี้วัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานและจะต้องติดตามผลการทำงานของพนักงานอยู่ตลอด

3.1.3 ระบบการจัดวางสินค้าภายในคลังสินค้า (Storage System)

- เรื่อง การจัดพื้นที่ (Storage Lay- Out)

ข้อเสนอแนะ

จัดทำระบบ Location, Bin number แล้ว update เข้าสู่ระบบ Warehouse Management System - Win Speed จัดเก็บสินค้าตามระบบหมวดหมู่และ กลุ่มชนิดสินค้า

- เรื่อง การจัดการที่จัดเก็บสินค้า (Storage Location & Management)

ข้อเสนอแนะ

ให้จัดเก็บตามมาตรฐานหีบห่อ (Standard Packing) จัดแบ่งและกำหนดสถานะของสินค้า บันทึกข้อมูลสถานะของสินค้าทุกครั้งที่มีสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงสถานะในพื้นที่ การบันทึกให้บันทึกลงใน WMS-Win Speed ทำการสุ่มตรวจนับอยู่เป็นประจำ (Cycle Count) และใช้ระบบการจัดเก็บแบบที่อยู่เป็นหลัก (Floating Location) ตามกลุ่มสินค้า

3.1.4 การใช้ระบบสารสนเทศ

- เรื่อง การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศที่มีอยู่

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบการจัดการในส่วนจากระบบสารสนเทศที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพที่สุดและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในคลังสินค้าเช่นหน่วยงานสารสนเทศ(IT) จะต้องให้การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม แก่ใจ ช่อมบ่ารุง ให้คำปรึกษาและ เสาะหาวิทยากรด้านสารสนเทศใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ในการทำงานมาให้พนักงานคลังสินค้า ส่วนพนักงานคลังสินค้าจะต้องทำความเข้าใจ ฝึกฝนการใช้ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

- เรื่อง ผู้นำหรือผู้มีความรู้ทางด้านระบบบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System

Implementer)

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีคณะผู้ทำงานที่มีความรู้ทั้งทางด้านสารสนเทศและการจัดการด้านคลังสินค้าเป็นคณะผู้นำในการริเริ่มและทำงานด้านสารสนเทศคลังสินค้า

3.2.ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1. เนื่องจากผลการวิจัยพบปัญหาด้านบุคลากรที่ส่งผลมากที่สุดคือเรื่อง อัตราการลาออก (Turn Over) การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมุ่งเน้นหาสาเหตุที่แท้จริงของอัตราการลาออก (Turn Over) และดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา

3.2.2. เนื่องจากผลการวิจัยพบปัญหาการมีและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้า (Warehouse Operations Manual) การวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นหลักการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้า และดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา

3.2.3. การวิจัยครั้งนี้ทำในบริษัทขนาดเล็ก จึงควรดำเนินการวิจัยกับบริษัทขนาดกลาง หรือใหญ่ในคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า

3.2.4. ควรดำเนินการวิจัยคลังสินค้าในอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนรถยนต์ เป็นต้น



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

คนยา นันธนะเลิศวิไล. “การพัฒนาคลังสินค้าสาธารณะในประเทศไทย: กรณีศึกษาสำหรับสินค้าอุปโภคประจำวัน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทางวิศวกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

คนัย เทียนพุดิ. การจัดทำแผน HRD คู่สหรัทธยหน้าสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยเจริญการพิมพ์, 2543 หน้า 97.

ธีรพจน์ จรสโรจน์กุล. การปรับปรุงเส้นทางการขนถ่ายวัสดุในคลังสินค้าและการจัดส่งสินค้าในอุตสาหกรรม การผลิตชิ้นส่วนรถยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทางวิศวกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

นัฐพงษ์ อมเรศ. การออกแบบคลังสินค้าสำหรับบริษัทค้าเม็ดพลาสติก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทางวิศวกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

นิพนธ์ อรัญฤทธิ์. การศึกษารูปแบบของการจัดการงานระบบคลังสินค้าสำหรับคลัง หนังสือที่เหมาะสม : กรณีศึกษา บริษัท อมรินทร์ บั๊ก เซ็นเตอร์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2542.

นุรินทร์ ทั้งไพศาล. แบบจำลองสถานการณ์เพื่อการจัดการการกระจายสินค้าในคลังสินค้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ปณิกา ไชยตะมาตร์. การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง. การปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นตอนงานคลังสินค้า กรณีศึกษาของคลังสินค้าเครื่องปรับอากาศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

อรอุษา เมธวิภู. การพัฒนาระบบคลังสินค้า สารเคมีและอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เมธากรูฟ เทรคคิง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2543.

อุดมทัศน์ย์ อินทรโชติ. การออกแบบระบบการจัดการคลังสินค้าในส่วนกิจกรรม ครอบคลุม-คืออกกิ่ง.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ภาษาอังกฤษ

- Barratt, M.A. "Digital Supply Chains: The Role of Collaboration", Keynote Presentation
 Microsoft Fast Track Forum: eWorld, London, 2001.
- Barratt, M.A. "How to Generate Apathy in Your Supply Chain: the Ineffective Use of
 Information", Keynote Presentation, Optimizing data management in the supply chain
 conference, Birmingham, United Kingdom, 2001.
- Bechtel, Christian and Jayanth Jayaram. "Supply Chain Management: A Strategic Perspective,"
 International Journal of Logistics Management 8, 1 (1997): 15-34.
- Charles W.L Hill & Gareth R. Jones. Strategic Management An integrated Approach ,4th ed.
 Houghton Mifflin Company Boston. New York :Miller and Dess (1998):153-162.
- Chopra, S. "Designing the distribution network in a supply chain." Transportation Research, E 39
 (2003): 123-140.
- Chopra, S. and Meindl P. Supply Chain. Management- Strategy, Planning, Operation, Prentice.
 Hall, 2001.
- Cooper, Martha, Lisa M. Ellram, John T. Gardner, and Albert M. Hanks. "Meshing Multiple
 Alliances," Journal of Business Logistics, 18, 1 (1997) : 67-89.
- David S. Walonick. Organizational Theory and Behavior. Retrieved January 23, 2002, Available
 from : <http://www.survey-software-solutions.com/walonick/organizational-theory.html>.
 /2005/
- Dekker, H.C. and A.R. van Goor. Supply Chain Management and Management Accounting: A
 case study of Activity Based Costing. International Journal of Logistics: Research &
 Applications, 3, 1: 41-5, 2000.
- Donald J. Bowersox and David J. Closs. Logistics. International Encyclopedia of Business and
 Management. London: Routledge Press, 1996.
- Hines, P and Rich, N. The Seven Value Stream Mapping Tools, International Journal of
 Operations and Production Management. 17,1 (1997): 46-64.
- James L. Morrison. Managing Uncertainty : Environment Analysis/Forecasting in academic
 Planning University of North Carolina at Chapel Hill, 1989.

- Jones, T. and D.W. Riley. Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management, *The International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15, 5 (1985) :16-26
- Kotler Philip. *Marketing Management*. New Jersey: A Simon & Schuster Company, 1997.
- Kotler, Philip. *Marketing Management*, New Jersey: Prentice – Hall, 2000.
- Mentzer, John T. *Supply Chain Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- Mohammed Abdur Razzaque, Chang Chen Sheng. “Outsourcing of logistics functions: a literature survey”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 28,2 : (1998).
- Paul Arveson. What Is The Balanced Scorecard? Available from:
<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html> /1998/
- Ram Ganeshan and Terry P. Harrison. *An Introduction to Supply Chain Management*. Penn State University. Available from: [http:// silmaril.smeal.psu.edu/ misc/ supply_chain_intro.html](http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply_chain_intro.html)./2002/
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. *The Strategy Focused Organization*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press, 2000.
- Rogers, E.M. *Diffusion of Innovations*, 4th Edition. New York, NY: Free Press, 1995.
- Sally Coleman Selden & Jessica E. Sowa. Testing a multi-Dimension Model of Organizational Performance: Prospects & Problems. The 7th Nation Public Management Research Conference. Washington DC. October 9-11,2003.
- Shaw, S. *Transport: Strategy and Policy*. Oxford: Blackwell,1993
- Stuart Crainer. *Key Management Ideas*. London: Pitman Publishing, 1998
- Stuart, F. *Supply-Chain Strategy: Organizational Influence Through Supplier Alliances*. School of Management, University of Bath. Claverton Down: UK, 1997
- The Council of Logistic Management. *Logistic & SCM*. Available from:
http://logistics.about.com/od/logisticsdefined/index_r.htm /2002/
- Zhang, M. *Effect of Learning and Information Technology Capability on Business Efficiency*. Washington State University, USA. Available from: [http://blake.montclair.edu/~cibconf/ conference/DATA/Theme7/Usa.pdf](http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme7/Usa.pdf) . /2002/



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามที่ 1

แบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง

เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ประเมินตนเองและองค์กรของตนเองในเบื้องต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ทราบถึง สภาพความเป็นจริงทั่วไปขององค์กร กลยุทธ์ ทิศทางและ เป้าหมายของขององค์กร ก่อนเข้าทำการหาข้อเท็จจริงในงานคลังสินค้า

วิธีการใช้แบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง

แบบประเมินองค์กรด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถด้านโลจิสติกส์ของสถาน ประกอบ แบ่งออกเป็น 6 หมวด ในแต่ละหมวดแบ่งเป็นหัวข้อหลัก และในแต่ละหัวข้อหลักแบ่งเป็น หัวข้อย่อย ซึ่งมีประเด็นหลัก หรือสิ่งที่สถานประกอบการต้องพิจารณาและตอบประเมินตามสภาพ ปัจจุบันซึ่งประกอบด้วย

ผู้ประเมินต้องรวบรวมข้อมูลภายในองค์กรของตนเองเกี่ยวกับหมวดนั้น ๆ แล้วตรวจสอบ เทียบกับเกณฑ์ว่าในแต่ละประเด็นหลักที่เกณฑ์ระบุไว้ องค์กรของท่านมีเรื่องนั้น ๆ ดีในระดับใด และให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ โดยพิจารณาจาก หลักการที่ให้ประกอบไว้ในแต่ละหมวด

หลังจากให้คะแนนจนครบทุกประเด็นในหัวข้อย่อยนั้น ๆ แล้ว ประมวลผลโดยรวมคะแนน ของแต่ละประเด็นหลัก แล้วหารด้วยจำนวนประเด็นหลักทั้งหมดในหัวข้อย่อยนั้น จะได้คะแนน เฉลี่ยของหัวข้อย่อยนั้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมวดที่ 1 การบริหารจัดการองค์กร

ข้อ 1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเชื่อมั่นว่าได้มีการบริหารจัดการและปรับปรุงในเรื่องสำคัญ ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการพัฒนาวิธีการวางแผนเป้าหมายและกำหนดทิศทางขององค์กร มีวิธีการถ่ายทอดสื่อสารจัดพิมพ์เผยแพร่ค่านิยมออกไป มีช่องทางให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ และมีวิธีการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าพึงจะได้รับ รวมทั้งการพิจารณาถึงวิธีการของผู้บริหารระดับสูงในการทบทวนผลการดำเนินงานและขีดความสามารถของสถานประกอบการเพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุสู่เป้าหมายและความสำเร็จในการแข่งขัน

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	ยังไม่มีกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร
2	เริ่มมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน แต่ยังไม่นำไปปฏิบัติ
3	มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ซึ่งได้จัดทำเป็นเอกสารชัดเจนและได้นำไปปฏิบัติแล้วเป็นบางส่วนในองค์กร
4	มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ได้จัดทำเป็นเอกสารชัดเจนและได้นำไปปฏิบัติแล้ว โดยการกระจายแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
5	มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และได้นำไปปฏิบัติแล้วทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งในเรื่องการทบทวนผลการดำเนินงานธุรกิจ เพื่อการปรับปรุงและหาวิธีการใหม่ในการบริหารจัดการ ด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดทิศทางองค์กรในระยะสั้น					
2. การกำหนดทิศทางองค์กรในระยะยาว					
3. การชี้แจงเป้าหมายการดำเนินงานของธุรกิจให้ทราบกันทั่วทั้งองค์กร					
4. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา					
5. การสร้างวัฒนธรรมที่ดีและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรให้เกิดการยอมรับ และเกิดผลทางปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร					
6. การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังพนักงานทุกระดับ					
7. การทำธุรกิจที่คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ประชาชน)					
8. การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลงานเป็นประจำ					
9. ความสามารถในการประเมินผลความก้าวหน้าของแผนระยะสั้น และระยะยาว					
10. การนำผลการทบทวนไปสู่การปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กร					
11. การนำผลการทบทวนไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อการแก้ไข					
12. การนำผลการทบทวนไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของตัวผู้นำองค์กรทุกระดับ					
13. การนำผลการทบทวนไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบงาน					
14. การสื่อสารผลการทบทวนให้กับทุกคนในองค์กร					
15. การสื่อสารผลการทบทวนที่เกี่ยวข้องไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้า					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 1.1					

* ให้นำคะแนนเฉลี่ยไปใส่ในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ข้อ 1.2 โครงสร้างการจัดองค์กร

โครงสร้างขององค์กรไม่ควรจัดแบบง่ายเกินไป จนไม่สามารถติดตามกิจกรรมของธุรกิจ และในทำนองเดียวกันก็ไม่ควรจัดให้ยุ่งยากเป็นอุปสรรคต่อการส่งข่าวสารข้อมูล โดยพิจารณาถึง

ความเหมาะสมของโครงสร้างทางการจัดองค์กร สายการติดต่อสื่อสารที่จำเป็น ผู้บริหารแต่ละตำแหน่งต้องเข้าใจถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และมีประสบการณ์และระดับความรู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ความเหมาะสมของจำนวนบุคลากร รวมทั้งการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	ยังไม่มีการจัดทำผัง โครงสร้างองค์กร และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ
2	ยังไม่มีการจัดทำผัง โครงสร้างองค์กร แต่ได้มีการมอบหมายหน้าที่ในตำแหน่งที่สำคัญให้ ผู้รับผิดชอบ
3	มีการจัดทำผัง โครงสร้างองค์กร และตีประกาศให้ทราบทั่วกันว่าในแต่ละตำแหน่งงาน มอบหมายให้พนักงานคนใดรับผิดชอบ
4	มีการจัดทำผัง โครงสร้างองค์กร ตีประกาศให้ทราบทั่วกัน ซึ่งแสดงถึงสายการบังคับบัญชา เพื่อการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน รวมทั้งการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตรงกับระดับความรู้และประสบการณ์
5	มีการจัดทำผัง โครงสร้างองค์กร ที่แสดงถึงสายการบังคับบัญชาเพื่อการติดต่อสื่อสารอย่าง ชัดเจน มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตรงกับระดับความรู้และ ประสบการณ์พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การจัดโครงสร้างองค์กร ได้จัดแบบรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ ใ้ได้อย่างเหมาะสมตามลักษณะของการดำเนินงานของกิจการ					
2. การจัดโครงสร้างองค์กร ได้แสดงการไหลของข้อมูลเพื่อการ ติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่าง จากล่างขึ้นบน และระหว่างหน่วยงานทั่วทั้ง กิจการ					
3. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้รับผิดชอบในตำแหน่งที่สำคัญ นั้นอย่างชัดเจน					
4. บุคลากรในระดับผู้จัดการต้องมีความรู้ ประสบการณ์และการฝึกอบรม เพิ่มเติมในการปฏิบัติงานตามหน้าที่					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
5. ผู้บริหารได้ประเมินโครงสร้างของกิจการเป็นระยะ ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม					
6. ขอบเขตความรับผิดชอบในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ					
7. การให้ข้อมูลที่เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล					
8. ความเหมาะสมของมาตรฐานการควบคุมและวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดลักษณะงาน (Job Description) สำหรับตำแหน่งผู้บริหารและหัวหน้างาน					
9. องค์กรมีบุคคลทำงานอย่างเพียงพอทั้งจำนวน และประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ					

คะแนนเฉลี่ยสำหรับหมวด 1 การบริหารจัดการองค์กร					
(ข้อ 1.1 + ข้อ 1.2) / 2 =					
10. พนักงานในระดับที่เหมาะสมได้รับมอบอำนาจในการแก้ไขปัญหา หรือการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการให้อำนาจนั้นเหมาะสมกับความสามารถและได้กำหนดขอบเขตของอำนาจไว้อย่างชัดเจน					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 1.2					

* ให้นำคะแนนเฉลี่ยไปใส่ในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ข้อ 2.1 กระบวนการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์

การให้คะแนนในหัวข้อ กระบวนการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ ให้พิจารณาวิธีการพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ข้อมูลของลูกค้า ตลาด และสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน รวมถึงข้อจำกัดขององค์กร ศักยภาพของพนักงานและผู้ส่งมอบ

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	ไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการกำหนดทิศทาง เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจทางธุรกิจ การจัดสรรทรัพยากรหรือการหาข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
2	มีเพียงวิธีการเฉพาะหน้าในการกำหนดทิศทาง เพื่อเป็นแนวในการตัดสินใจทางธุรกิจ จัดสรรทรัพยากรหรือการหาข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
3	มีวิธีการที่เป็นระบบในการกำหนดทิศทาง เพื่อเป็นแนวในการตัดสินใจทางธุรกิจ จัดสรรทรัพยากรและหาข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
4	มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์กำหนดทิศทาง เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจทางธุรกิจ การประเมินศักยภาพองค์กร การจัดสรรทรัพยากร และการหาข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
5	มีการวางทิศทางเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจทางธุรกิจ การประเมินศักยภาพองค์กร การจัดสรรทรัพยากรและการหาข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้รับการยอมรับว่าเป็นการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นเลิศ

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
2. การกำหนดกระบวนการและขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์					
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก เป้าหมายประจำปี					
4. การกำหนดระยะเวลาที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย					
5. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้					
6. การตรวจสอบความครบถ้วนขององค์ประกอบ และปัจจัยด้านสถานการณ์การแข่งขัน และศักยภาพการแข่งขันขององค์กร					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
7. การตรวจสอบความครบถ้วนขององค์ประกอบ และปัจจัยด้านจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กร					
8. การตรวจสอบความครบถ้วนขององค์ประกอบ และปัจจัยด้านความต้องการของลูกค้าและโอกาสทางการตลาด					
9. การตรวจสอบความครบถ้วนขององค์ประกอบ และปัจจัยด้านจุดอ่อน และจุดแข็งของผู้ส่งมอบและคู่ค้า					
10. การตรวจสอบความครบถ้วนขององค์ประกอบ และปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี					
11. การตรวจสอบความครบถ้วนขององค์ประกอบ และปัจจัยด้านความเสี่ยงต่าง ๆ อาทิ ด้านการเงิน สังคม และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ					
12. การตรวจสอบความครบถ้วนขององค์ประกอบ และปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของสินค้าและบริการ					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 2.1					

* ให้นำคะแนนเฉลี่ยไปใส่ในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ 2.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การให้คะแนนในหัวข้อ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้พิจารณาวิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัด รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงานเทียบกับตัวชี้วัดเพื่อการวัดผลได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	ไม่มีหลักฐานแสดงถึงวิธีการที่เป็นระบบในการกระจายวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ
2	มีหลักฐานที่แสดงเพียงวิธีการเฉพาะหน้าในการแปลงวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ
3	มีการพัฒนากระบวนการเพื่อแปลงวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างดัชนีตัวชี้วัดหลัก และการวัดผลการดำเนินงาน
4	มีหลักฐานชัดเจนในการกระจายวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ไปเป็นแผนปฏิบัติการ และจัดทำงบประมาณประจำปี รวมถึงการพัฒนาดัชนีชี้วัดหลักที่สะท้อนถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียศักยภาพและความรับผิดชอบขององค์กร
5	มีกระบวนการกระจายแผนของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ไปเป็นแผนปฏิบัติการและจัดทำงบประมาณประจำปี รวมถึงการพัฒนาดัชนีชี้วัดหลักที่วัดความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียศักยภาพและความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การพัฒนาการนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์					
2. การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามแผน					
3. การกำหนดประเด็นหลักของแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวกับสินค้า บริการ ลูกค้ำและตลาด					
4. การกำหนดขั้นตอนและวิธีการจัดการในประเด็นหลัก ๆ ของแผนปฏิบัติการ					
5. การกำหนดตัวชี้วัดในการวัดความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ					
6. การกำหนดวิธีการประเมินผลของตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถวัดผลได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
7. การกำหนดประเด็นหลักของแผนทรัพยากรบุคคล					
8. การประมาณการค่าตัวชี้วัดสำคัญ อันเป็นเป้าหมายของแผนระยะสั้น และระยะยาว					
9. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ กับคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อม					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 2.2					

* คะแนนเฉลี่ยสำหรับหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

$$(ข้อ 2.1 + ข้อ 2.2) / 2 =$$

* ให้นำคะแนนเฉลี่ยไปใส่ในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

หมวดที่ 3 การจัดการด้านตลาด

ข้อ 3.1 กระบวนการจัดการด้านลูกค้าและตลาด

การให้คะแนนในหัวข้อ กระบวนการจัดการด้านลูกค้าและตลาด ให้พิจารณาวิธีการหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และคาดการณ์ถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ และวิธีการขององค์กรในการนำความต้องการที่หาได้นั้นมาจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดกลุ่มลูกค้า

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	องค์กรไม่มีกระบวนการหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และเข้าใจถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้า
2	มีเพียงวิธีการเฉพาะหน้าที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในการกำหนดกลุ่มลูกค้า และความต้องการของลูกค้าในกลุ่มตลาดนั้น ๆ
3	มีวิธีการอย่างเป็นระบบที่แสดงถึงความเข้าใจในการกำหนดกลุ่มลูกค้า และความต้องการของลูกค้าในกลุ่มตลาดนั้น ๆ
4	มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในการทำความเข้าใจการกำหนดกลุ่มลูกค้า และความต้องการของลูกค้าในกลุ่มนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี
5	มีกระบวนการที่คงที่มาระยะเวลาพอสมควรที่แสดงให้เห็นว่าได้มีการจัดลำดับความต้องการของลูกค้าในแต่ละตลาด และได้นำความต้องการเหล่านั้นมากำหนดเป็นเป้าหมายขององค์กร

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดรายละเอียดของลูกค้ำ ทั้งลูกค้ำเก่า ลูกค้ำใหม่ ลูกค้ำคู่แข่ง และลูกค้ำเป้าหมาย					
2. การทำฐานข้อมูลของลูกค้ำทุกกลุ่ม					
3. การนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้ำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจ					
4. การรับฟังและการเรียนรู้จากกลุ่มลูกค้ำหลัก (อาทิ เรื่องการตัดสินใจซื้อ การติติงต่าง ๆ)					
5. การพัฒนาระบบการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้ำ (ให้สามารถนำไปใช้ได้ อย่างเหมาะสมกับทิศทางธุรกิจ)					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 3.1					

* ให้นำคะแนนเฉลี่ยไปใส่ในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

การให้คะแนนในหัวข้อ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ให้พิจารณาวิธีการบริหารและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดูแลและประเมินความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า และวิธีการที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกมีความสะดวกในการติดต่อกับหน่วยงานของท่าน รวมทั้งวิธีการสำรวจความคิดเห็นจากลูกค้า และนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	องค์กรยังไม่มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการวัดความพึงพอใจ และการรับความคิดเห็นจากลูกค้า
2	มีเพียงวิธีการเฉพาะหน้าในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การวัดความพึงพอใจของลูกค้า และการรับข้อคิดเห็นลูกค้าผ่านระบบร้องเรียน
3	มีวิธีการที่เป็นระบบ ที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอยู่บ้าง การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและการรับข้อคิดเห็นจากลูกค้า
4	มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความภักดี การวัดความพึงพอใจ การรับความคิดเห็นจากลูกค้า รวมทั้งการนำผลที่ได้เหล่านั้นมาปรับปรุงการทำงาน
5	มีกระบวนการที่คงที่ระยะเวลาพอสมควรในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความภักดี การประเมินความพึงพอใจ การรับรู้ความคิดเห็นจากลูกค้า รวมทั้งนำผลที่ได้เหล่านั้นมาปรับปรุงการทำงาน

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดกระบวนการจัดการข้อติติงของลูกค้า (ทั้งการแก้ไขและการวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง)					
2. การกำหนดวิธีการให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรและสามารถส่งข้อเสนอแนะทางธุรกิจมายังองค์กรได้โดยสะดวก					
3. การสื่อสารความต้องการของลูกค้าให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจ					
4. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า					
5. การรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
6. การกำหนดตัวชี้วัดความพอใจของลูกค้า (ที่สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร)					
7. การสร้างระบบการติดตามความพึงพอใจจากลูกค้า ทั้งด้านสินค้าและบริการ					
8. การจำแนกข้อมูลสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจและไม่พอใจ					
9. การใช้ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการปรับปรุงองค์กร					
10. การนำข้อมูลความพอใจของลูกค้าไปเปรียบเทียบกับของคู่แข่งและกับองค์กรอื่น					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 3.2					

* คะแนนเฉลี่ยสำหรับหมวดที่ 3 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า
(ข้อ 3.1 + ข้อ 3.2) / 2 =

*ให้นำคะแนนเฉลี่ยไปใส่ในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมวดที่ 4 การจัดการด้านกระบวนการ

ข้อ 4.1 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ

การให้คะแนนในหัวข้อ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ ให้พิจารณาถึง กระบวนการหลักที่เกี่ยวข้องกับวิธีการออกแบบ การผลิต การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ รวมทั้งวิธีการ ออกแบบ การดำเนินการ การบริหารจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการผลิต และกระบวนการส่งมอบ วิธีการในการนำความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้ง เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับกระบวนการดังกล่าวและการวัดผลการดำเนินงาน

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	ไม่มีการจัดการในกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการ
2	มีการออกแบบและผลิตสินค้าใหม่และการแก้ไขรูปแบบสินค้า การให้บริการ กระบวนการผลิต และกระบวนการส่งมอบ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพและการใช้งาน
3	มีวิธีการที่เป็นระบบบางส่วนที่แสดงถึงกระบวนการในการออกแบบการผลิต การประเมิน และการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพและการใช้งาน
4	มีวิธีการอย่างเป็นระบบชัดเจนที่แสดงถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการออกแบบและการผลิตสินค้าใหม่และการแก้ไขรูปแบบสินค้า การให้บริการ กระบวนการผลิต และกระบวนการส่งมอบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพและการใช้งาน
5	มีกระบวนการคงที่มีระยะเวลาพอสมควรในการผลิตและให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการต่อลูกค้า และมีการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดการทดสอบและการออกแบบเพื่อป้องกันของเสียและปัญหาอื่นๆ					
2. การทำกระบวนการออกแบบสินค้าและบริการให้สัมพันธ์กับระบบการผลิตและการส่งมอบ					
3. การนำความต้องการของลูกค้ามาใช้ในการออกแบบสินค้าและบริการ					
4. การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการออกแบบ					
5. การกำหนดปัจจัยสำคัญของกระบวนการออกแบบในด้านคุณภาพ เวลา ต้นทุน เทคโนโลยีข้อมูล และปัจจัยด้านประสิทธิภาพอื่นๆ					
6. การออกแบบสินค้าและบริการให้สนองกับเป้าหมายขององค์กร					
7. การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน					
8. การกำหนดกระบวนการหลักในการผลิตและการส่งมอบ					
9. การกำหนดเป้าหมายของการผลิตและการส่งมอบ					
10. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานประจำวันด้านการผลิต และการส่งมอบ เพื่อเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ					
11. การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการส่งมอบ เพื่อให้บรรลุผลที่ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง					
12. การปรับปรุงระบบการผลิตและการส่งมอบร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
13. การกำหนดการตรวจสอบและทดลองในการผลิตและการส่งมอบเพื่อการลดต้นทุนและการลดการสูญเสีย					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 4.1					

* ให้นำคะแนนเฉลี่ยไปใส่ในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ข้อ 4.2 กระบวนการสนับสนุน

การให้คะแนนในหัวข้อ กระบวนการสนับสนุน ให้พิจารณาวิธีการออกแบบกระบวนการสนับสนุนหลักขององค์กร เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใน วิธีการบริหารจัดการ และพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว โดยกระบวนการสนับสนุนหลักนี้ประกอบด้วยการจัดซื้อ การบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารคลังสินค้า และการจัดส่ง

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	ไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดการกระบวนการสนับสนุนหลัก
2	มีการออกแบบและดำเนินการกระบวนการสนับสนุนหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใน และสอดคล้องกับข้อกำหนดการใช้งาน
3	มีวิธีการที่เป็นระบบในการออกแบบ ดำเนินงาน ประเมิน และพัฒนาปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดการใช้งาน
4	มีวิธีการที่เป็นระบบอย่างชัดเจนที่แสดงถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการออกแบบ ดำเนินงาน ประเมินและพัฒนาปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดการใช้งาน
5	มีกระบวนการคงที่มาเป็นระยะพอสมควรในการออกแบบ ดำเนินงาน ประเมิน และพัฒนาปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนหลักที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับข้อกำหนดการใช้งาน

ข้อ 4.2.1 กระบวนการจัดซื้อ

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดอำนาจอนุมัติในการแจ้งจัดหา					
2. การจัดทำเอกสารแจ้งจัดหาเป็นลายลักษณ์อักษรและระบุรายละเอียดของวัสดุ หรือบริการ กำหนดเวลาที่ต้องการอย่างชัดเจน					
3. การแจ้งจัดหาตามเงื่อนไขเวลาที่ได้ตกลงหน่วยงานจัดหาเพื่อป้องกันการจัดแบบหาเร่งด่วน					
4. การกำหนดจุดสั่งซื้อ (Reorder Point) และแจ้งจัดหาเมื่อถึงจุดที่กำหนดสำหรับวัสดุที่ต้องจัดเก็บ					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
5. การตรวจสอบรายการวัสดุคงคลังก่อนแจ้งจัดหา เพื่อให้มีวัสดุคงคลังในปริมาณที่พอเหมาะอยู่เสมอ					
6. การกำหนดอำนาจอนุมัติ โดยพิจารณาจากมูลค่าของวัสดุหรือบริการ เพื่อคล่องตัวและรัดกุมในการปฏิบัติงาน					
7. การซื้อจัดทำโดยแผนกจัดซื้อ หรือพนักงานจัดซื้อตามใบสั่งซื้อที่ได้รับ การอนุมัติแล้ว					
8. การจัดทำราคาเพื่อใช้เปรียบเทียบกับราคาเสนอขาย กรณีเป็นจ้างเหมา มีการเปรียบเทียบราคาจากผู้ขายหลายแห่ง เพื่อให้ได้ราคาดีที่สุด					
9. การกำหนดขั้นตอนในการคัดเลือกผู้จำหน่ายที่ดีที่สุด ในเรื่องของ คุณภาพ ราคา การส่งของ					
10. กำหนดวิธีการในการจัดหา โดยพิจารณาจากมูลค่าของวัสดุหรือบริการ และจำนวนผู้เสนอขาย					
11. การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย และมีการทำให้เป็นปัจจุบัน (Update)					
12. การจัดทำสถิติราคาที่จัดหาไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการซื้อครั้งต่อไป และมีการปรับสถิติราคาให้เป็นปัจจุบัน (Update)					
13. การจัดทำและจัดเก็บเอกสารต่างๆ ส่งสำเนาให้ผู้เกี่ยวข้อง การกำหนดหลักเกณฑ์ในการทำสัญญา การกำหนดรูปแบบสัญญาที่เป็นมาตรฐาน เอกสารจัดทำขึ้น โดยเรียงลำดับเลขที่ไว้ล่วงหน้าและมีการอนุมัติการสั่งซื้อ และใบสั่งซื้อต้องลงวันที่ก่อนใบส่งของจากผู้ขาย ก่อนมีการรับของ					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 4.2.1					

ข้อ 4.2.2 การบริหารสินค้าคงคลัง

การบริหารสินค้าคงคลังพิจารณาครอบคลุมถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- ก) การรับสินค้า ครอบคลุมการรับสินค้าที่ผลิตเองสินค้าที่ซื้อมา รับคืน
- ข) การจ่ายสินค้า ครอบคลุมการจ่ายสินค้าให้ลูกค้า ให้กับงาน โครงการ การตัดบัญชีสินค้าเสียหาย และการบันทึกบัญชีจ่ายสินค้า
- ค) การตรวจนับสินค้า ครอบคลุมการตรวจนับวัสดุ งานระหว่างการผลิตและงานที่สำเร็จแล้ว

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
ก) การรับสินค้า					
1. การรับมอบสินค้าเข้าคลังมีการตรวจสอบ จำนวน ชนิด ขนาด เกรด และตรงกับหลักฐานการส่งมอบ					
2. สินค้าที่รอผลการทดสอบหรือไม่ได้คุณภาพ มีการแยกกองเก็บจากสินค้าที่ผ่านการตรวจรับแล้ว และมีป้ายกำกับห้ามใช้					
3. การตรวจรับสินค้ามีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจและสอดคล้องกับวันที่รับจริง					
4. รายการ จำนวน ราคา ผู้จำหน่ายและเงื่อนไขในใบส่งของและใบกำกับสินค้าถูกต้องตรงกันกับใบสั่งซื้อและสัญญา					
5. สินค้าที่ซื้อต้องมีการตรวจนับ ชั่ง ตวง วัด ปริมาณ และตรวจสอบคุณลักษณะ และเงื่อนไขเป็นไปตามที่กำหนด					
6. สินค้าที่รับไม่ถูกต้องเสียหายจะต้องแจ้งหน่วยงานจัดซื้อเพื่อแจ้งให้ผู้ขายเปลี่ยนใหม่ หรือส่งให้ครบ หรือรับคืน หรือหักเงิน หรือเรียกเงินชดเชย					
ข) การจ่ายสินค้า					
7. การบันทึกรายละเอียดการเข้า-ออก บริเวณโรงงานหรือคลังสินค้า					
8. การนำสินค้าออกจากคลังต้องมีการอนุมัติจากผู้มีอำนาจทุกครั้ง					
9. การแก้ไขเพิ่มเติมรายการและจำนวน ในใบจ่ายสินค้าต้องมีผู้อนุมัติลงนามกำกับ					
10. การตรวจนับจำนวนสินค้าให้ถูกต้องตามใบจ่ายสินค้าก่อนอนุญาตให้ยานพาหนะที่บรรทุกสินค้าแล้วออกจากโรงงานหรือคลังสินค้า					
ค) การตรวจนับวัสดุและสินค้า					
11. หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจนับ					
12. นโยบายการตรวจนับสินค้าอยู่เป็นประจำและสม่ำเสมอ และแผนการตรวจนับเหมาะสม					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
13. การตรวจนับสินค้าได้ครอบคลุมเรื่องสำคัญ เช่น การจัดเตรียมเพื่อการตรวจนับได้ถูกต้อง การแยกสินค้าของผู้อื่นได้ออกจากของกิจการ การตรวจนับและควบคุมจำนวนบัตรตรวจนับสินค้าทั้งหมด การระบุสินค้าที่เคลื่อนไหวเข้าไว้ชัดเจน การระบุขั้นตอนของสินค้านำระหว่างผลิตที่แล้วเสร็จแต่ละขั้นตอน และการควบคุม เคลื่อนย้ายสินค้านำระหว่างตรวจนับ					
14. ก่อนเริ่มการตรวจนับได้มีการตัดยอดเอกสารต่างๆ ที่หน่วยงานรับและส่งสินค้า					
15. การตรวจนับทุกครั้งต้องมีการเปรียบเทียบกับยอดบัญชีและสาเหตุของยอดแตกต่าง					
16. ในกรณีที่มีผลแตกต่างระหว่างปริมาณสินค้าที่ตรวจนับได้ กับบัตรคุมสินค้ามีการหาสาเหตุของผลแตกต่างและปรับปรุงบัญชีให้ถูกต้อง					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 4.2.2					

ข้อ 4.2.3 การบริหารคลังสินค้า

การบริหารคลังสินค้าพิจารณาเรื่องการจัดเก็บและการควบคุมสินค้า ครอบคลุมถึงหลักเกณฑ์และวิธีการจัดเก็บสินค้า การจัดสถานที่กองเก็บสินค้า

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดพื้นที่การจัดเก็บ ให้รหัสสถานที่จัดเก็บและมีการจัดเก็บตามที่กำหนด รวมทั้งการกำหนดชื่อ หมายเลข และหน่วยนับเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด					
2. การจัดให้มีอุปกรณ์ในการจัดเก็บ และเครื่องมือในการขนย้ายที่เหมาะสมรวมทั้งกำหนดการบำรุงรักษาเครื่องมือที่ใช้ในการขนถ่ายอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ					
3. การจำกัดบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเข้าไปในคลังสินค้า					
4. สถานที่จัดเก็บมีการกำหนดความปลอดภัยอย่างเพียงพอ วัสดุไวไฟหรือเป็นอันตรายมีสถานที่จัดเก็บแยกต่างหาก					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
5. การบริหารวัสดุคงคลัง เช่น การกำหนด Minimum และ Maximum Stock Level, Reorder Point, Lead Time, Safety Stock Level และการกำหนดปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัด					
6. การจัดทำบัตรกำกับวัสดุ (Bin Card) และบัตรคุมยอดวัสดุ (Stock Card) แสดงการรับ-จ่าย และยอดคงเหลืออย่างถูกต้อง					
7. การจัดทำรายงานวัสดุที่ไม่เคลื่อนไหวเสนอผู้รับผิดชอบในการติดตามแก้ไข					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 4.2.3					

ข้อ 4.2.4 การจัดส่ง

การจัดส่งสินค้าพิจารณาในกรณีที่ให้บุคคลภายนอกเป็นผู้จัดส่งสินค้าแทนกิจการ โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การคัดเลือกบุคคลภายนอกเป็นผู้จัดส่งสินค้า ต้องเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ประกอบการขนส่ง ซึ่งมีรถบรรทุกเป็นของตนเองในจำนวนที่เหมาะสม					
2. การทำสัญญาครบถ้วนถูกต้อง และสัญญาที่จัดทำมีเงื่อนไขที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานและความเสียหาย มีหลักประกันการปฏิบัติงานตามสัญญา					
3. การจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ทันเวลาและประหยัด					
4. การจัดทำประกันภัยครบถ้วน					
5. เป็นนิติบุคคลที่มีฐานะการเงินมั่นคง					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 4.2.4					

* คะแนนเฉลี่ยข้อ 4.2 (ข้อ 4.2.1 + ข้อ 4.2.2 + ข้อ 4.2.3 + ข้อ 4.2.4) / 4 =

* คะแนนเฉลี่ยสำหรับหมวดที่ 4 การจัดการด้านกระบวนการ

(ข้อ 4.1 + ข้อ 4.2) / 2 =

*ให้นำคะแนนเฉลี่ยไปใส่ในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

หมวดที่ 5 การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

การให้คะแนนในหมวดการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ให้พิจารณาวิธีการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลโดยรวม เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานให้ทำงานด้วยความเต็มใจให้เกิดความร่วมมือและแลกเปลี่ยนทักษะระหว่างพนักงาน รวมทั้งวิธีการจูงใจให้รางวัลพนักงาน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ในการที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	ไม่มีระบบงานที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล
2	มีเพียงวิธีการเฉพาะหน้าที่ใช้ในการจูงใจ และให้รางวัลพนักงาน
3	เริ่มมีวิธีการที่เป็นระบบที่แสดงว่าพนักงานพอใจต่อการบริหารงานบุคคล
4	มีการจัดทำแผนงาน การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงผลให้เห็นได้ว่ากระบวนการพัฒนาและประเมินผลมีความต่อเนื่อง
5	มีการจัดทำแผนงาน การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจนถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลทั่วทั้งองค์กร

ข้อ 5.1 การบริหารงานและอัตรากำลังพล

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์อยู่เสมอ					
2. การมอบอำนาจในการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน รวมทั้งดูแลปรับปรุงให้สอดคล้องกับการขยายหรือลดขอบเขตในการปฏิบัติงาน					
3. การวางแผนกำลังพลและอนุมัติงบประมาณกำลังพลประจำปี					
4. การกำหนดนโยบาย แผน และแนวปฏิบัติการใช้กำลังพล					
5. การจัดทำทำเนียบกำลังพลและมีการแก้ไขข้อมูลกำลังพลให้เป็นปัจจุบัน (Update)					
6. การจัดทำรายงานข้อมูลกำลังพล รวมทั้งจำนวนเข้าออกให้ฝ่ายบริหารรับรู้					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 5.1					

ข้อ 5.2 การคัดเลือกและการบรรจุพนักงาน

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. กำหนดมาตรการในการคัดเลือก สรรหาพนักงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพสอดคล้องกับเนื้องาน เช่น การใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบทดสอบความรู้เฉพาะทาง และการตัดสินใจเข้าทำงานโดยคณะกรรมการ					
2. การเก็บรวบรวมหลักฐานเอกสารสำคัญ และตรวจสอบเอกสารต้นฉบับ และมีการทำแฟ้มประวัติของพนักงานแต่ละคน					
3. การกำหนดอัตราค่าจ้างเริ่มต้นตามวุฒิการศึกษาประสบการณ์และบทบาทให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน พร้อมทั้งมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคำนวณค่าประสบการณ์					
4. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และการแนะนำให้ผู้บริหารได้รู้จัก					
5. การรับเข้าทดลองงานมีหนังสือเงื่อนไขการทดลองงาน และการบรรจุเป็นพนักงานประจำต้องมีการทำหนังสือสัญญาจ้างงานที่เป็นมาตรฐานและได้รับการอนุมัติ					
6. การกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบงาน (Job Description)					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 5.2					

ข้อ 5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดเวลาการเข้าทำงานและเลิกงานอย่างชัดเจน					
2. การกำหนดวิธีการทำงานประเภทต่างๆ และมีการบันทึกเก็บประวัติ					
3. การจัดทำรายงานการขาดงานและการสายให้ผู้บริหารได้ทราบ					
4. การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินผลงานและศักยภาพพนักงานแต่ละคน					
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ ด้วยการจัดทำแบบฟอร์มประเมินผลไว้เป็นมาตรฐาน และกำหนดระยะเวลาในการประเมินผล					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
6. การประเมินจุดอ่อนหรือจุดแข็งของพนักงาน เพื่อประโยชน์ในการดูแลและพัฒนาพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและและประสิทธิผลสูงสุด					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 5.3					

ข้อ 5.4 การบริหารค่าจ้าง

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติในการบริหารค่าจ้าง					
2. การกำหนดให้มีคณะกรรมการบุคคล เพื่อพิจารณาเปลี่ยนแปลงค่าจ้างในกรณีต่างๆ ให้ลูกจ้าง					
3. การจ่ายค่าจ้าง การเปลี่ยนแปลงค่าจ้าง และการหักค่าจ้างต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายแรงงาน					
4. การสอบทานนโยบายและวิธีการปฏิบัติในการบริหารค่าจ้าง อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ของกฎหมายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
5. การจัดทำช่วงค่าจ้างและเงินเดือน (Salary Range) ในแต่ละระดับตำแหน่งงาน					
6. การขึ้นค่าจ้างเป็นไปตามหลักเกณฑ์และได้รับการอนุมัติ					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 5.4					

ข้อ 5.5 การพัฒนาและฝึกอบรม

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาพนักงาน					
2. การกำหนดแผนการพัฒนาและเป้าหมายการฝึกอบรมประจำปีไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับอนุมัติงบประมาณ					
3. การสำรวจหาความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม ดำเนินการจัดอบรม และระบบติดตามผลการอบรมของพนักงานที่ผ่านการอบรม					
4. การจัดทำบันทึกข้อมูล ประวัติการฝึกอบรม พนักงานและรายงานการฝึกอบรมไว้อย่างเป็นระบบ					
5. การจัดทำสรุปรายงานการฝึกอบรมพนักงานให้ฝ่ายบริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ					
6. การแสวงหา ริเริ่มแนวความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาพนักงานมาประยุกต์ใช้ในองค์กร					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 5.5					

ข้อ 5.6 การบริหารสวัสดิการ

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดนโยบายด้านสวัสดิการ					
2. การกำหนดระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการ และเงินช่วยเหลือต่างๆ พร้อมทั้งปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ					
3. การจัดทำทะเบียนพนักงานและสมาชิกในครอบครัวเพื่อควบคุมการใช้สิทธิ ด้านสวัสดิการต่างๆ และมีระบบควบคุมการเบิกจ่ายสวัสดิการ หรือเงินช่วยเหลือต่างๆตามที่กำหนดไว้ในระเบียบการบริหารงานบุคคล					
4. การจัดให้มีสวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
5. การสำรวจการจัดสวัสดิการขององค์กรอื่นๆอยู่เสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการจัดการสวัสดิการขององค์กร					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 5.6					

ข้อ 5.7 แรงงานสัมพันธ์

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การจัดทำข้อบังคับและระเบียบบริหารบุคคลให้พนักงานทุกคน โดยให้มีเรื่องต่างๆ ที่กฎหมายแรงงานกำหนด					
2. การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับฯ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ					
3. การปฏิบัติเรื่องอื่นๆตามกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง เช่น พ.ร.บ. แรงงานสัมพันธ์ กฎหมายประกันสังคม กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายว่าด้วยความปลอดภัยในการทำงาน พร้อมทั้งตรวจสอบทบทวนอยู่เสมอ					
4. การจัดให้มีบรรยากาศของการมีส่วนร่วมจากพนักงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น กลุ่มคุณภาพ กีฬาภายใน กำหนดเป้าหมายในการรณรงค์เรื่องต่างๆ					
5. การสัมภาษณ์พนักงานที่ขอลาออก เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคคล					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 5.7					

* คะแนนเฉลี่ยสำหรับหมวดที่ 5 การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

$$(ข้อ 5.1 + ข้อ 5.2 + ข้อ 5.3 + ข้อ 5.4 + ข้อ 5.5 + ข้อ 5.6 + ข้อ 5.7) / 7 =$$

หมวดที่ 6 การจัดการด้านการบัญชีการเงิน

การให้คะแนนในหมวดการจัดการด้านบัญชีการเงินพิจารณาถึง การจัดองค์กร วิธีการและมาตรการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการป้องกันทรัพย์สินให้ปลอดภัยจากการทุจริต การผิดพลาด และ

เพื่อให้ข้อมูลทางบัญชีมีความถูกต้องเชื่อถือได้ แสดงผลการดำเนินงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการตัดสินใจ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	ไม่มีการรายงานผลการดำเนินงาน
2	มีเพียงวิธีการเฉพาะหน้าในการรายงานผลด้านการเงิน
3	มีวิธีการรายงานผลด้านการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการรายงานทางการเงินสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ตามที่คาดหวัง
4	มีการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน แสดงถึงประสิทธิภาพในการวัดผลด้านการดำเนินงานในปัจจุบัน พร้อมการวิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจ
5	มีการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน แสดงถึงประสิทธิภาพในการวัดผลด้านการดำเนินงานในปัจจุบัน พร้อมการวิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจ และการพยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งผู้บริหารสามารถนำผลที่ได้มาใช้ในการวางแผนปรับกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

ข้อ 6.1 การบริหารหน่วยงาน

พิจารณาถึงการจัดองค์กร ผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือไม่มีการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน อาจส่งผลให้เกิดการกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สุจริตได้โดยง่าย

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานผู้รับ-จ่ายเงิน และหน่วยการบัญชี					
2. การแบ่งประเภทเอกสาร การรับ-จ่ายเงินให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีเอกสารประกอบการจ่ายเงินให้ถูกต้องครบถ้วน					
3. การกำหนดคู่มือการปฏิบัติงานทั้งด้านการบัญชีและด้านการเงิน					
4. การกำหนดนโยบายในการบริหารและวางแผน การรับ-จ่ายเงินให้เหมาะสมกับธุรกิจอย่างทันเวลาและมีต้นทุนต่ำ					
5. การปฏิบัติตามกฎหมายภาษีอากร เพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบ					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
คะแนนเฉลี่ยข้อ 6.1					

ข้อ 6.2 การบัญชี

พิจารณาถึงกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินขององค์กร ซึ่งต้องดำเนินไปภายใต้ขอบเขตของหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดให้มีฝ่ายจัดการทำหน้าที่รับผิดชอบขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับความเชื่อถือได้ของข้อมูลในงบการเงิน					
2. ฝ่ายจัดการมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำบัญชีและงบการเงิน					
3. การกำหนดนโยบายการบัญชีที่เหมาะสมกับสถานการณ์					
4. การจัดทำงบการเงินที่เปิดเผยมูลอย่างเพียงพอ เข้าใจง่าย และหลีกเลี่ยงการเสนอข้อมูลที่ก่อให้เกิดการเข้าใจผิด					
5. การเลือกใช้ระบบบัญชีที่ดีและเหมาะสมกับธุรกิจของตนโดยเฉพาะ					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 6.2					

ข้อ 6.3 การเงิน

พิจารณาถึงกระบวนการบริหารและวางแผน ด้านการรับ-จ่ายเงินให้เหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร อย่างทันเวลาและมีต้นทุนต่ำ สามารถจัดหาเงินได้จากแหล่งที่ประหยัดที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดสภาพคล่องที่พอเหมาะ มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การควบคุมทางการเงินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันจากการทุจริตและข้อผิดพลาด					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
2. ระบบข้อมูลด้านการเงินมีความสมบูรณ์เพียงพอที่จะให้มีรายงานที่ถูกต้องต่อการบริหารเงินที่ตีมิให้เกิดปัญหาสภาพคล่อง					
3. การกำหนดนโยบายในการบริหารการเงินมีความเหมาะสมกับธุรกิจ โดยสามารถจัดหาเงินได้จากแหล่งที่ประหยัดที่สุด และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด					
คะแนนเฉลี่ยข้อ 6.3					

* คะแนนเฉลี่ยสำหรับหมวดที่ 6 การจัดการด้านการบัญชีการเงิน

$$(ข้อ 6.1 + ข้อ 6.2 + ข้อ 6.3) / 3 =$$

* ให้นำคะแนนเฉลี่ยไปใส่ในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
หมวดที่ 1 การบริหารจัดการองค์กร					
ข้อ 1.1 การกำหนดทิศทางองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง					
ข้อ 1.2 โครงสร้างการจัดองค์กร					
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์					
ข้อ 2.1 กระบวนการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์					
ข้อ 2.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					
หมวดที่ 3 การจัดการด้านการตลาด					
ข้อ 3.1 กระบวนการจัดการด้านลูกค้าและตลาด					
ข้อ 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า					
หมวดที่ 4 การจัดการด้านกระบวนการ					
ข้อ 4.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ					
ข้อ 4.2 กระบวนการสนับสนุน					
หมวดที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล					
ข้อ 5.1 การบริหารงานและอัตรากำลังพล					
ข้อ 5.2 การคัดเลือกและการบรรจุพนักงาน					
ข้อ 5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
ข้อ 5.4 การบริหารค่าจ้าง					
ข้อ 5.5 การพัฒนาและฝึกอบรม					
ข้อ 5.6 การบริหารสวัสดิการ					
ข้อ 5.7 แรงงานสัมพันธ์					
หมวดที่ 6 การจัดการด้านบัญชีการเงิน					
ข้อ 6.1 การบริหารหน่วยงาน					
ข้อ 6.2 การบัญชี					
ข้อ 6.3 การเงิน					

แบบสอบถามที่ 2

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ปฏิบัติการในคลังสินค้าเพื่อทราบถึงข้อมูลเบื้องต้น

Warehouse Operational Data Gathering

ผู้ติดต่อ:

ตำแหน่ง	ชื่อ	เบอร์โทร	มือถือ	E-Mail	หมายเหตุ

ประเภทธุรกิจ

คลังสินค้า ที่ตั้ง:

ประเภทของคลังสินค้า:

ขนาดของคลังสินค้า(ภายใน) :XX.....ชม (กว้างXยาวXสูง). = ตาราง

เมตร

: ความสามารถในการรับน้ำหนักต่อหนึ่งตารางเมตร =

กิโลกรัม

	No. of shpt per month	Estimated Cubic M Per month	Estimated square M Per month
No. of inbound shpt.			
No. of storage shpt			
No. of dispatch shpt.			

คลังสินค้า2 ที่ตั้ง:

ประเภทของคลังสินค้า:

ขนาดของคลังสินค้า(ภายใน) :XX.....ชม (กว้างXยาวXสูง). = ตารางเมตร

: ความสามารถในการรับน้ำหนักต่อหนึ่งตารางเมตร = กิโลกรัม

	No. of shpt per month	Estimated Cubic M Per month	Estimated square M Per month
No. of inbound shpt.			
No. of storage shpt			
No. of dispatch shpt.			

ข้อมูลสินค้า

No. of SKU

	Packaging	DxLxH(cm.)	Pallet size	% of Total SKU	Value Price	Special Handling
No1 Major SKU						
No2 Major SKU						
No1 Major SKU						

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Quantitative Profile						
		Warehouse 1				
No.	Profile	Shpt/M	Cases/M	Pallets/M	Cbm./M	Cbm/day
1	Received					
	AVG Units Received					
	MAX Units Received					
	Special (product/ Requested) Received					
2	Storage					
	Number of Items (SKUs) Est.					
	AVG Units in Inventory					
	MAX Units in Inventory					
	Special (product/ Requested) Stored					
3	Shipped					
	Number of Items (SKUs) Est.					
	AVG Units per Shipped Order					
	AVG Units Shipped					
	MAX Units Shipped					
	Special (product/ Requested) Shipped					
Quantitative Profile						
No.	Profile	Shpt/M	Cases/M	Pallets/M	Cbm./M	Cbm/day
4	Returned					
	AVG Units per Returned Order					
	AVG Units Returned					
	MAX Units Returned					
	Special (product/ Requested) Returned					
5	Growth Rate					
	Year 1 - Growth.....%					
	Year 2 - Growth.....%					
	Year 3 - Growth.....%					
	Year 4 - Growth.....%					
	Year 5 - Growth.....%					

แบบสอบถามที่ 3**แบบสำรวจทัศนคติในการทำงาน**

คำถามในแบบสำรวจทัศนคตินี้จะแบ่งออกเป็น หัวด้านและแต่ละด้านจะมีคำถามอยู่ 5 ข้อ เป็นคำถามทางด้านทัศนคติที่ไม่มีถูกหรือผิดและให้พนักงานคลังสินค้าทุกระดับเป็นผู้ตอบ ซึ่งมีการวัดทัศนคติออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	ไม่เห็นด้วย
3	ไม่แน่ใจ
4	เห็นด้วย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. ด้านลักษณะการทำงาน					
1.1 การทำงานคลังสินค้าเป็นงานที่ผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นมาก					
1.2 งานคลังสินค้าเป็นงานประจำที่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ					
1.3 งานคลังสินค้าที่ต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจและความอดทนมาก					
1.4 ฉันสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นไม่ติดขัดเพราะมีระเบียบขั้นตอนการทำงานที่ครอบคลุมละเอียดเป็นแนวทางให้ทำได้อย่างดี					
1.5 อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ทำงานในคลังสินค้ามีความพร้อมและพอเพียงในการใช้งานได้เป็นอย่างดี					
2. ด้านความผูกพันต่อองค์กร					
2.1 ฉันคิดว่าฉันมีส่วนสำคัญที่ทำให้บริษัทมีกำไรมากและเจริญเติบโต					
2.2 บริษัทนี้มีความมั่นคงและดูแลพนักงานได้ดี					
2.3 ฉันคิดว่าฉันจะทำงานที่บริษัทนี้จนกว่าบริษัทจะไม่จ้างฉันทำงาน					
2.4 เมื่อมีผู้อื่นพูดถึงบริษัทฉันในแง่ไม่ดีฉันจะรู้สึกโกรธ					
2.5 ฉันใช้เวลาอยู่ที่ทำงานบริษัทนี้มากกว่าอยู่ที่บ้านฉัน					
3 ด้านเพื่อนร่วมงาน					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
3.1 เพื่อนร่วมงานในบริษัทส่วนมากเป็นผู้รู้และปฏิบัติตามหน้าที่ของตนได้ดีมาก					
3.2 เพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกแผนกให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีเมื่อฉันขอความช่วยเหลือในเรื่องงานในบริษัท					
3.3 เพื่อนร่วมงานมักประชุมปรึกษาหารือกันเรื่องงานที่มีปัญหากันอยู่เสมอ					
3.4 เพื่อนร่วมงานมักใช้คำพูดที่ทำให้เกียรติและทำที่ที่เป็นมิตรต่อฉันเสมอ					
3.5 ฉันไปสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานอยู่บ่อยครั้ง					
4 ด้านผู้บังคับบัญชา					
4.1 หัวหน้าฉันกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนแก่ฉัน					
4.2 หัวหน้าฉันสอนงานและแนะนำฉันเรื่องงานอยู่เสมอ					
4.3 หัวหน้าฉันใช้คำพูดและกริยาที่ทำให้เกียรติฉันอยู่เสมอ					
4.4 หัวหน้าฉันแสดงให้เห็นและเพื่อนๆเห็นว่าเขาให้คุณค่ากับความเห็นข้อเสนอแนะของฉันและเพื่อนๆอยู่เสมอ					
4.5 หัวหน้าฉันเป็นเจ้านายที่ลูกขึ้นสู่(ในสิ่งที่ถูกต้อง)เพื่อพวกฉันอยู่เสมอ					
5 ด้านความก้าวหน้าในงาน					
5.1 ฉันได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้เรื่องงานที่เป็นประโยชน์ต่อฉันและบริษัทอย่างน้อยปีละ 5 ครั้ง					
5.2 ถ้าพนักงานทำงานได้ดีตามเป้าหมายที่กำหนด เขาจะมีโอกาสได้รับการขึ้นเงินเดือน					
5.3 ถ้าตำแหน่งหัวหน้าว่างลงทุกคนมีโอกาสที่จะได้เข้ารับการแข่งขันและคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง					
5.4 ถ้าหัวหน้าไม่ชอบฉันฉันย่อมไม่มีโอกาสได้รับโบนัสแน่นอน					
5.5 ถ้ามีผู้เสนอตำแหน่งที่ดีกว่าให้ฉัน ฉันก็พร้อมจะไปทำงานด้วย					

แบบสอบถามที่ 4

แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน

ใช้คำถามแบบเลือกตอบได้เพียงข้อเดียว โดยพนักงานคลังสินค้าทั้งหมดรวมถึงผู้จัดการคลังสินค้าด้วย แบบทดสอบนี้ใช้ทดสอบความรู้ด้านคลังสินค้าก่อนที่จะมีการฝึกอบรม และใช้คู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้า

ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
1	คลังสินค้าหมายถึงสถานที่เก็บสินค้าและเป็นประตูเปิด-ปิดน้ำ (วาว) ที่ควบคุมการไหลของสินค้าระหว่างการผลิตสินค้ากับการบริโภคสินค้า		
2	ทรัพยากรของคลังสินค้าคือ พื้นที่คลังสินค้า เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในคลังสินค้าและคู่มือการปฏิบัติงานในคลังสินค้า ไม่รวมเจ้าหน้าที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในคลังสินค้า		
3	งานขั้นแรกของการจัดการคลังสินค้าคือ การรับสินค้า (Receiving)		
4	เมื่อรถบรรทุกนำสินค้ามาส่งยังคลังสินค้าพนักงานคลังสินค้าไม่จำเป็นต้องไปสนใจสภาพ ลักษณะและพนักงานขับรถบรรทุกทุกคันดังกล่าวเพราะไม่เรื่อง ส่วนหรือความรับผิดชอบของงานคลังสินค้า		
5	พนักงานคลังสินค้าสามารถปฏิเสธการรับสินค้า ถ้าหากสินค้าที่จะรับนั้นมีคุณภาพ จำนวนหรือปริมาณไม่ตรงกับเอกสารนำส่ง		
6	การทำงานด้านการเก็บสินค้า (Put Away) ให้พิจารณาเพียงสองประการสำคัญคือ 1. ประเภทของสินค้าที่จัดเก็บ 2. ขนาด น้ำหนัก และรูปร่างของสินค้าที่จัดเก็บเท่านั้น ส่วนอื่นไม่สำคัญที่จะนำมาพิจารณา		
7	หลักการในการจัดเก็บสินค้าคือ 1. ทำระบบตำแหน่งการจัดเก็บให้ง่ายๆไม่ซับซ้อน 2. บันทึกการจัดเก็บและหยิบสินค้าของตำแหน่งจัดเก็บทุกครั้งทันที 3. แก้ไขบันทึกข้อผิดพลาดของการจัดเก็บสินค้าในระบบทุกครั้งที่พบและทำทันที		
8	การย้ายสินค้าไม่จำเป็นต้องมีการอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรจากหัวหน้างานเพราะเสียเวลา ไม่จำเป็นและอย่างไรก็ตามต้องมีการนับสินค้าอยู่แล้ว		
9	สินค้าที่มีการเคลื่อนไหวสูง (เข้า ออก บ่อย) ควรจัดวางไว้ใกล้ทางเข้าออก		

ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
	ไม่จำเป็นจะต้องรวบรวมใบสั่งสินค้าให้ได้มากพอประมาณแล้ว ค่อยไปหยิบสินค้า คือมีออเดอร์มาปุ๊บก็ไปหยิบสินค้าเลยไม่ จำเป็นต้องรอให้เสียเวลา		
11	เมื่อหยิบสินค้าจากจุดวางสินค้าตามใบสั่ง (Order) หรือ ใบหยิบ สินค้า (Picking slip) แล้วต้องเช็คอีกครั้ง		
12	ความสามารถรับน้ำหนักของพื้นคลังสินค้า(Floor Load) มี ความสำคัญต่อการวางแผนการใช้พื้นที่และการจัดเก็บสินค้า		
13	ไม่มีความจะเป็นที่จะต้องบันทึกข้อมูลการหยิบสินค้าทุกครั้ง ที่หยิบสินค้าเพราะเราสามารถตรวจนับในภายหลังได้อยู่แล้ว		
14	การสุ่มตรวจนับสินค้า(Cycle Count)ยังมีบ่อยและละเอียดเท่าไร ยิ่งทำให้สินค้าคงคลัง มีโอกาสถูกต้องมากยิ่งขึ้น		
15	การกำหนดตำแหน่งจัดเก็บตายตัว(Fixed Location)จะทำให้ง่ายต่อ การทำงานและไม่เปลืองพื้นที่ด้วย		
16	การมีเช็คเกอร์(Checker)คอยตรวจเช็คสินค้าที่หยิบจากตำแหน่งวาง สินค้าแล้ว เพื่อความถูกต้องและแม่นยำ มีความจำเป็นอย่างยิ่งใน การปฏิบัติงานคลังสินค้า		
17	การหมุนล้อรถบรรทุกเมื่อเข้ามาส่ง-รับสินค้าเป็นสิ่งจำเป็นใน การปฏิบัติทุกครั้ง		
18	การจ่ายสินค้าออกจากคลังสินค้า(Shipping)ไม่จำเป็นต้องตรวจนับ ตรวจสอบทั้งสองฝ่าย		
19	สินค้าห้ามจ่ายออกจากคลังสินค้าอย่างเด็ดขาดหากไม่มีการลง บันทึกการส่งมอบ		
20	การจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้งานในคลังสินค้าต่างๆ นั้น ต้องพิจารณาเรื่องราคาเป็นหลักเพียงอย่างเดียว		

แบบสอบถามที่ 5

แบบทดสอบความรู้ของพนักงานในการใช้และดูแลรักษารถยก

ใช้คำถามแบบเลือกตอบได้เพียงข้อเดียว โดยพนักงานขับรถยกของคลังสินค้าทั้งหมดรวมถึงผู้จัดการคลังสินค้าด้วย แบบทดสอบนี้ใช้ทดสอบความรู้ด้านการใช้และดูแลรักษารถยก

ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
1	น้ำมันหล่อลื่นของเครื่องยนต์เบนซินใช้แทนน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซลได้		
2	รถยกชนิดเลื่อนขาเข้าออกสามารถยกสินค้าสูงๆได้ดีกว่าแบบมีน้ำหนักถ่วง		
3	ถ้าโช้ของรถยกตั้งไม่เท่ากันจะทำให้เส้นที่ดึงมากกว่าชำรุด และการควบคุมคันโยกไม่นุ่มนวล		
4	เวลาน้ำในแบตเตอรี่แห้งให้เติมน้ำกลั่นเท่านั้นห้ามใช้น้ำโพลาลิส		
5	ในการเติมน้ำมันหล่อลื่นถ้าสูงกว่ากำหนดเล็กน้อยไม่มีผลต่อเครื่องยนต์		
6	รถยกต่างจากรถบรรทุกตรงจุดรองรับน้ำหนัก		
7	ขณะบรรทุกสินค้า การที่หยางขาเข้าหาตัวรถทำให้เวลาขับเคลื่อนเกิดความมั่นคงยิ่งขึ้น		
8	การที่พนักงานขับรถพักผ่อนไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความอ่อนเพลีย ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดอุบัติเหตุ		
9	สาเหตุของอุบัติเหตุส่วนมากเกิดจากสภาพของรถอยู่ในสภาพทรุดโทรม		
10	การเติมน้ำมันเบรก ใช้น้ำมันเบรกชนิดใดก็ได้เพียงเติมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม		
11	ขณะขับรถเมื่อถึงทางแยก ให้ลงมาจากรถเพื่อดูความปลอดภัยก่อนทำการเลี้ยว		
12	ขณะขับรถยกขึ้นทางลาดชันไม่บรรทุกสินค้าให้ถอยหลังขึ้น		
13	ถ้าน้ำมันหล่อลื่นมีสีขาวแสดงว่าน้ำมันหล่อลื่นหมดอายุ		
14	ขณะขับรถยกให้ยกสูงจากพื้น 15-20 ซม.		
15	รถยกไฟฟ้าไม่เหมาะกับพื้นไม่เรียบ		
16	จงแน่ใจว่าขณะเลี้ยวรถยก ส่วนบริเวณท้ายรถยกจะไม่มีผู้ใดหรือวัสดุอื่นใดอยู่รัศมีวงเลี้ยวของรถยก		

ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
17	ห้ามขับรถยกไปตามทางขวางของทางลาดเอียงและห้ามเลี้ยว ในขณะที่ขับรถยกขึ้นหรือทางลงลาดเอียงเพราะจะสามารถทำให้รถ ยกเกิดการพลิกคว่ำได้		
18	ก่อนขับรถยกออกใช้งาน ควรให้เสียงสัญญาณแตรและจะต้อง แน่ใจว่าไม่มีบุคคลอื่นใดๆหรือสิ่งกีดขวางใดๆอยู่ในแนวการ เคลื่อนที่ของรถยกทั้งทางด้านหน้าและด้านหลัง		
19	ควรชะลอความเร็วของรถยกและต้องใช้สัญญาณแตรเมื่อวิ่งถึงทาง แยกบริเวณที่เป็นมุมอับของอาคาร		
20	ห้ามมองจากกระจกส่องข้างในขณะที่ขับรถยกถอยหลัง พนักงานขับ รถจะต้องมองตรงไปในทิศทางเดียวกับที่รถยกเคลื่อนที่ ทั้งนี้เพื่อ หลีกเลี่ยงภัยอันตรายหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น		

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามที่ 6

แบบสังเกต

เป็นแบบสังเกตแบบ Check List และบรรยายที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลจากการสังเกตเพื่อประเมินระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency Evaluation) ของพนักงานคลังสินค้า ซึ่งการประเมินจะกระทำเป็นสองช่วงคือ 1. ในช่วงแรกที่ทำกรหาข้อเท็จจริง (Fact Finding) และ 2. คือ ช่วงหลังที่มีการประเมินผลการทำงาน ซึ่งมีการประเมินแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1	ไม่มีทักษะความสามารถตามที่กำหนด จึงควรที่จะปรับปรุงอย่างมาก
2	แสดงถึงควมมีทักษะในการปฏิบัติงาน แต่ก็ยังมีความไม่แน่นอนอยู่เป็นส่วนใหญ่ จึงควรปรับปรุงให้ดีขึ้น
3	มีความสามารถได้ในระดับที่ต้องการ ซึ่งมีจุดอ่อนให้พบบ้างแต่ส่วนน้อย
4	แสดงให้เห็นถึงควมมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดีสม่ำเสมอ และบางครั้งถึงระดับยอดเยี่ยม
5	ยอดเยี่ยม ไม่มีข้อตำหนิ

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

	เกณฑ์ประเมิน (Competency)	1	2	3	4	5	จุดหรือสิ่งที่ชี้ชัดเพื่อสนับสนุน (เช่น การกระทำ คำพูด ผลที่ ออกมา)
	การจัดระบบการปฏิบัติงาน (Planning & Organizing)						
1	ความสามารถในการวางแผนในการทำงานด้านคลังสินค้าและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น						
2	มีการตรวจผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอยู่เป็นประจำ						
3	สามารถจัดทำรายงานประจำสัปดาห์ เดือน ตลอดจนสามารถที่						

	เกณฑ์ประเมิน (Competency)	1	2	3	4	5	จุดหรือสิ่งที่ชี้ชัดเพื่อสนับสนุน (เช่น การกระทำ คำพูด ผลที่ ออกมา)
	จะติดตามผล เมื่อมีความต้องการ เกิดขึ้นได้						
4	มีการบริหารเวลาของตนเองได้ อย่างมีประสิทธิภาพ						
5	มีการติดตามงานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดเวลา						
	ทักษะในการทำงาน (Skill)						
6	เข้าใจและสามารถจดจำขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงาน คลังสินค้า						
7	ความสามารถปรับใช้ทักษะใน การทำงานให้เหมาะสมกับความ ต้องการของลูกค้าหรือหน่วยงาน อื่น						
8	ความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ						
9	คุณภาพของงานที่ปฏิบัติ						
10	ความสามารถในการตัดสินใจใน งานที่ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม						
	ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication)						
11	สามารถสื่อสารทางการพูดได้ ชัดเจนเข้าใจได้ง่าย และมั่นใจ						
12	สามารถเขียนรายงานการ ปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะใน การทำงานได้รวดเร็วและชัดเจน						
13	มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี						
14	มีทักษะในการชี้แจงอย่างเป็น ทางการที่ดี						

	เกณฑ์ประเมิน (Competency)	1	2	3	4	5	จุดหรือสิ่งที่ชี้ชัดเพื่อสนับสนุน (เช่น การกระทำ คำพูด ผลที่ ออกมา)
15	สามารถสื่อสารด้วยท่าที สีหน้า และคำพูดที่เป็นมิตรกับผู้อื่น						
	ทักษะด้านสินค้าและเทคโนโลยี (Product/ Technology)						
16	มีความรู้ในตัวสินค้าของบริษัท รวมถึงสินค้าใหม่อย่างทัน เหตุการณ์						
17	มีความเข้าใจและสามารถจดจำ ระบบการวางสินค้าในคลังสินค้า						
18	สามารถใช้ระบบบริหารจัดการ คลังสินค้า (Warehouse Management System)						
19	มีความสามารถเพียงพอในการใช้ อุปกรณ์ทางระบบคอมพิวเตอร์ที่ จำเป็นใช้งานได้						
20	สามารถปรับใช้ระบบสารสนเทศ และระบบบริหารจัดการ คลังสินค้าให้เข้ากับงานที่มีการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม						
	ทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving)						
21	สามารถทำการวิเคราะห์และ อธิบายถึงตัวเลข และขั้นตอนทาง งานคลังสินค้าได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ						
22	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ก็สามารถแยก ให้เห็นอย่างถูกต้องถึงความ						

	เกณฑ์ประเมิน (Competency)	1	2	3	4	5	จุดหรือสิ่งที่ชี้ชัดเพื่อสนับสนุน (เช่น การกระทำ คำพูด ผลที่ ออกมา)
	เกี่ยวข้องกับระหว่างตัวปัญหา กับ ลูกค้าหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่รายหรือกรณีได้						
23	ความมีสติไม่ตกใจ ลนลาน เมื่อ เผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น						
24	ความสามารถในการเสนอแนะ แนวทางในการแก้ปัญหา						
25	เมื่อต้องตัดสินใจแก้ปัญหา สามารถที่จะกระทำได้อย่าง เหมาะสมและทันเวลา						
	มนุษยสัมพันธ์ (Relating to Others)						
26	สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับ ผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว						
27	สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับ ผู้อื่นได้กับบุคคลทุกคนและกับ ทุกประเภท						
28	รู้จักกับบุคคลอื่นอย่างกว้างขวาง						
29	เป็นบุคคลที่น่าคบหาและให้ความ ร่วมมือกับบุคคลอื่นในกลุ่มเพื่อน ร่วมงาน						
	มนุษยสัมพันธ์ (Relating to Others)						
30	ความเป็นบุคคลที่ผู้อื่นอยาก ร่วมงานและสนับสนุนในการ ทำงาน						

	เกณฑ์ประเมิน (Competency)	1	2	3	4	5	จุดหรือสิ่งที่ชี้ชัดเพื่อสนับสนุน (เช่น การกระทำ คำพูด ผลที่ ออกมา)
	แรงผลักดันในหน้าที่ส่วนบุคคล (Personal Motivation)						
31	มีลักษณะอดทนและเพียรพยายาม ในการติดต่อกับผู้อื่นและชักจูง ผู้อื่นเพื่อให้งานสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้						
32	มีความกระตือรือร้นในการ กระทำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้						
33	มีความขะมักเขม้นในอาชีพงาน คลังสินค้าที่ตนเองปฏิบัติอยู่ใน ปัจจุบัน						
34	ไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลวที่ เกิดขึ้น และสามารถฟื้นกลับ ขึ้นมาใหม่ได้อย่างรวดเร็ว						
35	มีความสนใจเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา						
	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)						
36	การยอมรับการกระทำที่ไม่ สอดคล้องหรือเห็นด้วยของผู้อื่น						
37	มีทัศนคติที่ดี มีความเชื่อมั่นใน ทีมงานของตน						
38	การมีพฤติกรรมในการสร้างมิตร						
	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)						
39	การมองเห็นคุณค่าของกันและกัน อย่างแท้จริง จากจิตสำนึกของ ตนเอง						

	เกณฑ์ประเมิน (Competency)	1	2	3	4	5	จุดหรือสิ่งที่ชี้ชัดเพื่อสนับสนุน (เช่น การกระทำ คำพูด ผลที่ ออกมา)
40	การมีจิตสำนึกแห่งหมู่คณะ						

แบบสอบถามที่ 7

แบบสังเกต

เป็นแบบสังเกตแบบ Check List ที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลจากการสังเกตในด้านคุณภาพและปริมาณของสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) ที่มีอยู่ ซึ่งมีการวัดทัศนคติออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนนและเกณฑ์การให้คะแนน

1	คุณภาพไม่ดีเลย
2	คุณภาพไม่ดี
3	คุณภาพปานกลาง
4	คุณภาพดี
5	คุณภาพดีมาก

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. อุปกรณ์เครื่องใช้ในงานคลังสินค้า					
1.1 องค์กรมีอุปกรณ์และเครื่องมือเป็นสิ่งช่วยอำนวยความสะดวกและประหยัดเวลาการดำเนินงานและเกิดความถูกต้องในการทำงานอยู่พอเพียง					
1.2 รถยก (Forklift) ที่มีอยู่มีคุณภาพและจำนวนพอเพียงกับการปฏิบัติงานในคลังสินค้าได้อย่างราบรื่นแม้วันช่วงที่มีงานมาก					
1.3 Pallet Jack ที่มีอยู่มีคุณภาพและจำนวนพอเพียงกับการปฏิบัติงานในคลังสินค้าได้อย่างราบรื่นแม้วันช่วงที่มีงานมาก					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1.4 เครื่องคอมพิวเตอร์และพริ้นเตอร์ที่มีอยู่มีคุณภาพและจำนวนพอเพียงกับการปฏิบัติงานในคลังสินค้าได้อย่างราบรื่นแม้วันช่วงที่มีงานมาก					
1.5 วัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ในงานคลังสินค้าเช่น เทปกาว พลาสติกพันสินค้า ถุง กล่อง มีคุณภาพแลปริมาณพอเพียงสำหรับใช้งานได้ตลอดเวลา					
2. ระบบสารสนเทศ (Hardware)					
2.1 การสื่อสารกับลูกค้าหรือหน่วยงานอื่นจะเป็นการสื่อสารโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ อีเมลล์ อินเทอร์เน็ตและอื่นๆ ซึ่งเป็นการใช้ที่มีคุณภาพดี					
2.2 การจัดการในเรื่องสินค้าคงคลังเป็นการจัดการโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นส่วนช่วยในการดำเนินงาน เช่น ระบบMRP, WMS					
2.3 คลังสินค้าได้เก็บข้อมูลต่างๆไว้ในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ได้อย่างครบถ้วน 100 %					
2.4 ระบบบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System) ที่มีอยู่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มากกว่า 80%					
2.5 พนักงานคลังสินค้ามีความเชื่อถือในเรื่องความถูกต้องของข้อมูลในระบบบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management System) 100%					
3 เจ้าหน้าที่ด้านสารสนเทศที่จะสนับสนุน					
3.1 บริษัทมีเจ้าหน้าที่ด้านสารสนเทศ (IT) ที่คอยดูแลและสนับสนุนระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าอย่างพอเพียง					
3.2 เจ้าหน้าที่สารสนเทศ(IT) มีความรู้ทางด้านระบบบริหารจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System) อยู่ในระดับใด					
3.3 เจ้าหน้าที่สารสนเทศ(IT) สามารถแนะนำ สนับสนุนพนักงานคลังสินค้าในด้านสารสนเทศ ระบบบริหารคลังสินค้าได้ระดับไหน					
3.4 เมื่อมีปัญหาเร่งด่วนในด้านระบบสารสนเทศ เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (IT)สามารถเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาได้เร็วขนาดไหน					
3.5 เจ้าหน้าที่สารสนเทศ(IT) มีการฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆให้แก่พนักงานคลังสินค้าอยู่เสมอ					

แบบสอบถามที่ 8

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้สอบถามต่อผู้บริหารระดับต้น(ผู้บริหารระดับหัวหน้างานขึ้นไป)และพนักงานคลังสินค้าทุกคน

	ตำแหน่ง	ชื่อแท้จริง ปัจจุบัน	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ/ แนะนำ/ แนวคิด
1	สภาพทั่วไป			
2	Organization Chart			
3	Warehouse Budget Cost structure			
4	ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง			
4.1	วุฒิการศึกษา			
4.2	อายุการทำงานด้านคลังสินค้า			
4.3	อายุการทำงานด้านคลังสินค้าที่ องค์กรนี้			
5	ความรู้ความเข้าใจในตัวสินค้า			
6	ความรู้ความเข้าใจในงานคลังสินค้า ทั่วไป			
7	ความรู้ความเข้าใจในงานคลังสินค้า ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน			
8	ความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการ ปฏิบัติงานคลังสินค้าที่ทำอยู่			
8.1	การเตรียมการรับสินค้า (Pre receiving)			
8.2	การรับสินค้าเข้าคลัง(Receiving)			
8.3	การนำสินค้าจัดเก็บ(Put Away)			
	ตำแหน่ง	ชื่อแท้จริง ปัจจุบัน	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ/ แนะนำ/ แนวคิด
8.4	การรับคำสั่งซื้อ (Order Receiving)			
8.5	การหยิบสินค้า(Pick up)			

	ตำแหน่ง	ข้อเท็จจริง ปัจจุบัน	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ/ แนะนำ/ แนวคิด
8.6	การบรรจุหีบห่อ(Packing)			
8.7	การเตรียมสินค้าก่อนส่งออกจาก คลัง (Dispatching)			
9	ความรู้ความเข้าใจในเอกสารของ ทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน			
9.1	การเตรียมการรับสินค้า (Pre receiving)			
9.2	การรับสินค้าเข้าคลัง(Receiving)			
9.3	การนำสินค้าจัดเก็บ(Put Away)			
9.4	การรับคำสั่งซื้อ (Order Receiving)			
9.5	การหยิบสินค้า(Pick up)			
9.6	การบรรจุหีบห่อ(Packing)			
9.7	การเตรียมสินค้าก่อนส่งออกจาก คลัง (Dispatching)			
10	ความรู้ความเข้าใจในระบบ คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการบริหาร จัดการคลังสินค้า			
10.1	เข้าใจในหลักการทั่วไป			
10.2	เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานตาม ขั้นตอนต่างๆแบบผู้ใช้งาน			
10.3	เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานตาม ขั้นตอนต่างๆแบบลึกซึ่งสามารถ แก้ไขได้			
	ตำแหน่ง	ข้อเท็จจริง ปัจจุบัน	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ/ แนะนำ/ แนวคิด
11	การได้รับการฝึกอบรมด้าน คลังสินค้า			
	ชื่อ... ปี.....ระยะเวลา			

	ตำแหน่ง	ชื่อที่จริง ปัจจุบัน	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ/ แนะนำ/แนวคิด
	ผลที่ได้รับ			
	ชื่อ... ปี....ระยะเวลา			
	ผลที่ได้รับ			
12	ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน			
13	มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านใด เพราะเหตุใด			
14	การวัดผลการทำงาน			
14.1	ของคลังสินค้าทั้งหมด			
14.2	ของหัวหน้างาน			
14.3	ของผู้ได้บังคับบัญชา			
15	อื่นๆ			

แบบสอบถามที่ 9

แบบสอบถามความคิดเห็นจากหัวหน้างาน

เป็นแบบสอบถามที่ใช้ถามความคิดเห็นของหัวหน้างานที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	ไม่เห็นด้วย
3	ไม่แน่ใจ
4	เห็นด้วย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. ด้านความกระตือรือร้นของของผู้ได้บังคับบัญชา					
1.1 พนักงานคลังสินค้าส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในด้านต่างๆมานานกว่า 1 ปี					
1.2 พนักงานคลังสินค้าส่วนใหญ่แสดงความสนใจและรู้ถึงคุณค่าของการฝึกอบรมเมื่อได้ทราบว่าจะมีการฝึกอบรมให้					
1.3 พนักงานคลังสินค้าส่วนใหญ่เชื่อว่าสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานได้จริง					
1.4 พนักงานคลังสินค้าส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมทั้งส่วนตัวและด้านการทำงานไปในทิศทางที่ดีหลังจากได้รับการฝึกอบรม					
1.5 พนักงานคลังสินค้าเข้ารับการฝึกอบรมครบตามจำนวน และรักษาเวลาในการเข้าฝึกอบรมอย่างดี					
2. ด้านความสามัคคี					
2.1 “การขาดความร่วมมือกันในการทำงานมีส่วนทำให้เกิดปัญหาในงานคลังสินค้า” คำกล่าวนี้เป็นจริงกับพนักงานคลังสินค้าของท่านหรือไม่					
2.2 พนักงานคลังสินค้าทุกคนทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายของงานคลังสินค้าอย่างชัดเจนและพยายามร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น					
2.3 เมื่อเกิดความผิดพลาดในงานคลังสินค้าพนักงานคลังสินค้าทุกคนจะออกมารับผิดชอบว่าเป็นงานของคลังสินค้า โดยไม่โยนความผิดให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง					
2.4 พนักงานคลังสินค้าไม่เคยทะเลาะบอกร้าง หรือมีปากเสียงกัน หรือมีินเฉยต่อกันเลย					
2.5 พนักงานคลังสินค้าได้รับความร่วมในการทำงานจากหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดี					
3 ด้านความช่วยเหลือระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
3.1 คำพูดที่ว่า “งานคุณช่วงนี้มีอะไรมากมีอะไรให้ผม/ฉันช่วยไหม เพราะตอนนี้งานของผม/ฉันมีน้อย” เป็นคำพูดที่เกิดขึ้นบ่อยในคลังสินค้าและผู้พูดก็ปฏิบัติตามนั้นด้วย					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
3.2 เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งของงานคลังสินค้ามีปัญหาติดขัดและพนักงานคลังสินค้าทราบ ทุกคนจะเข้ามาช่วยกันแนะนำ เสนอความคิดเห็นและแก้ปัญหา ให้ลุล่วงไปด้วยดี					
3.3 ในช่วงที่มีงานมากพนักงานคลังสินค้าส่วนใหญ่จะช่วยกันระดมกำลังเพื่อทำงานให้สำเร็จไปได้ด้วยดี					
3.4 พนักงานคลังสินค้าจะไม่ลาหยุด (ลากิจ พักผ่อน) ในช่วงที่มีงานมาก โดยที่หัวหน้าหรือบริษัทไม่ต้องห้าม					
3.5 คำพูดที่ว่า”เพื่อนไม่ช่วยเพื่อน แล้วเพื่อนจะช่วยใคร” เป็นคำพูดที่พนักงานคลังสินค้าเชื่อและปฏิบัติกันอยู่					
4 ด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
4.1 คำพูดที่ว่า”ถ้ามันไม่เสียหาย ก็ไม่ต้องไปแก้ไขมัน” และ”ก็พวกเราทำอย่างนี้มาตั้งนานแล้ว จะเปลี่ยนทำไมให้ยุ่งยาก” เป็นคำพูดที่พบบ่อยจากพนักงานคลังสินค้า					
4.2 พนักงานคลังสินค้ารู้สึกชอบที่ได้จัดระบบการวางสินค้าแบบใหม่ในคลังสินค้า					
4.3 พนักงานคลังสินค้าจะคอยบอกและเตือนเพื่อนร่วมงานทั้งในและต่างหน่วยงานให้ทราบถึงกฎ ระเบียบ ขั้นตอนในการทำงานใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ					
4.4 เมื่อมีกฎ ระเบียบ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป พนักงานคลังสินค้าจะอ่าน ศึกษาอย่างละเอียดและทำความเข้าใจในเนื้อหาสาระและวัตถุประสงค์ก่อนเสมอ					
4.5 พนักงานคลังสินค้าเชื่อว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีความทันสมัยด้วยอุปกรณ์เครื่องมือหรือระบบการทำงานแบบอัตโนมัติมากขึ้น สิ่งที่จะตามมาคือ ภาวะคน(ตำแหน่ง)ล้นงาน”					

แบบสอบถามที่ 10**แบบทดสอบความรู้ของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม**

ใช้คำถามแบบเลือกตอบได้เพียงข้อเดียว โดยพนักงานคลังสินค้าทั้งหมดรวมถึงผู้จัดการคลังสินค้าด้วย

แบบทดสอบความรู้นี้มีจำนวน 30 ข้อแบ่งออกเป็น 6 ด้าน

ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
	(1) ความรู้ในเรื่องการรู้จักตนเอง (Self Awareness)		
1	นิสัยของแต่ละบุคคลเป็นส่วนผสมที่พัฒนามาจาก ทักษะ ความรู้ และทักษะ		
2	ความอิจฉาผู้อื่นเป็นพลังอย่างหนึ่งที่สามารถผลักดันเราไปสู่ความสำเร็จ		
3	ชีวิตพอเพียงแบบง่ายๆในที่ทำงาน คือมีรอยยิ้มของเพื่อนร่วมงาน มีความสุขกับการได้ทำงาน พยายามเข้าใจและเห็นใจเจ้านาย และคอยสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง		
4	ระหว่างความรู้กับความขยันยังช่างใจ ความรู้เป็นสิ่งที่หาได้และทำได้ง่ายกว่า		
5	อิสรภาพทางการเงินเป็นสิ่งที่มิในอุดมคติเท่านั้น		
	(2) ความรู้เรื่องการบริการลูกค้าอย่างเป็นเลิศ (Customer Service)		
6	แผนกช่างและแผนกบัญชีไม่ใช่ลูกค้าของเรา(แผนกคลังสินค้า)		
7	การบริการที่ดี เป็นผลจากการมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ : <ul style="list-style-type: none"> • สินค้าหรือบริการที่คุณขาย • ลูกค้าที่ต้องการซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ • ระบบและขั้นตอนการทำงานภายในองค์กร/ บริษัท ที่คุณทำงานอยู่ • เครือข่ายของการบริการกันเองระหว่างพนักงานในองค์กรของคุณ 		
8	เมื่อลูกค้าโกรธเราต้องดึงลูกค้ายุ่งยากมาเป็นพวกเรา อย่างนำอารมณ์ลูกค้ามาเป็นเรื่องส่วนตัว รักษาระดับเสียงที่สงบและตั้งใจฟัง เปิด		

ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
	โอกาสให้ลูกค้าแสดงอารมณ์โกรธ มุ่งไปที่ปัญหา – ไม่ใช่ตัวบุคคล จดข้อมูลและตรวจสอบกับลูกค้าอีกครั้ง หลีกเลี่ยงการโอน สายโทรศัพท์ต่อไปให้คนอื่น หรือปล่อยให้ลูกค้าคอยสาย อย่าดัก สินลูกค้าว่าถูกหรือผิด อย่าสั่งสอนลูกค้าเด็ดขาดและ อย่าลืมเรียกชื่อ ลูกค้า		
9	เมื่อคุณและเพื่อนร่วมงานคิดจะเริ่มต้นให้บริการแก่ “ลูกค้าภายใน องค์กร” คุณมักจะพบว่าคุณไม่ได้เริ่มจากศูนย์ มักจะมีข้อมูลเก่าๆ มากมายมาจากอดีต คุณอาจต้องการลบล้างความทรงจำแย่ๆในอดีต ก่อนจะเริ่ม ความสัมพันธ์ใหม่ๆกับเพื่อนร่วมงานผู้เป็นลูกค้าภายในของคุณ		
10	การให้และรับบริการบริการระดับ 5 ดาว เมื่อคุณส่งต่องาน ไปให้เพื่อน ร่วมงานคนอื่น สิ่งที่ต้องปฏิบัติคือ ทันทการณ์และตรงต่อเวลา – ส่ง ต่อให้ผู้รับที่ถูกต้อง ข้อมูลถูกต้อง เนื้อหาชัดเจน เข้าใจง่าย อ่านออกง่าย มีความแม่นยำ เที่ยงตรง – ครบถ้วน บอกชัดเจนว่าด่วนแค่ไหน / สำคัญมากน้อย เพียงใด / ลำดับก่อนหลังอย่างไร สัญญาในสิ่งที่สามารถทำได้ คิดถึง “ใจเขา ใจเรา”		
	(3) ความรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม (Teamwork)		
11	ทีมงานใดก็ตาม ที่สามารถจะจัดได้ว่าเป็นทีมคุณภาพอย่างแท้จริง จะต้องมีองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้:- - สมาชิกทุกคนต้องกลมกลืน - งานที่ทำร่วมกันต้องลื่นไหล - สมาชิกทุกคนต้องไฟแรง - สมาชิกทุกคนต้องแบ่งปัน - สมาชิกทุกคนต้องมั่นคง		
12	การยอมรับการกระทำที่เราไม่เห็นด้วยหรือไม่ชอบเป็นจุดเริ่มต้น ของการทำงานเป็นทีมที่ดี		
13	ลักษณะเด่นของการทำงานที่ไม่มีทีมเวอร์คือสิ่งเหล่านี้ :- - ผลสำเร็จเชิงปริมาณแย่ - ผลสำเร็จเชิงคุณภาพแย่ - บรรยากาศในที่ทำงานแย่		

ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
	<ul style="list-style-type: none"> - สุขภาพจิตของนาย ลูกน้อง เล้าแก่แม่ - ภาพพจน์ในสายตาของลูกค้าภายนอกแม่ 		
14	คำนิยาม “ถ้าฉันทำงานนั้นแล้ว ฉันจะได้อะไร?” เป็นทฤษฎีการจูงใจที่เป็นโรคร้าย		
15	จิตสำนึกแห่งหมู่คณะคือ รักตนเอง เพื่อนร่วมงาน งานที่ทำ รักทีมงานของตนเองและรักความก้าวหน้าในงานที่ทำ		
	(4) ความรู้เรื่องการปฏิบัติงานคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Parts Warehouse Operations)		
16	<p>สินค้าพัสดุที่ดำเนินกิจกรรมรับเข้า จัดเก็บ จำหน่าย และส่งมอบออกจากคลังพัสดุแบ่งได้ตามลักษณะการใช้งานเป็นประเภทได้ดังนี้ :-</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ สินค้าพัสดุของแผนกเอ็ดดูเทคโนโลยี (Edu Technology) ○ สินค้าพัสดุของแผนกเอ็ดดูไฮเทคโนโลยี (Edu Hi technology) ○ สินค้าพัสดุของ แผนก PC World 		
17	<p>การจัดเก็บจะไม่ใช้วิธีการจัดเก็บแบบผสม(Mix System) คือสามารถเปลี่ยนชนิด ประเภท ของพัสดุนั้นที่จัดเก็บ ณ พื้นที่เก็บ (Bin Location) ภายในกลุ่มสินค้าหลักข้างต้น จะใช้การได้กำหนดจุดวางและพัสดุนั้นแบบตายตัวเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านพื้นที่จัดเก็บ(Space Utilization)</p> <p>การกำหนดรหัสที่เก็บสินค้าใช้ 4 หลัก (nnnn) พร้อมทั้งกำหนดชื่อที่เก็บตาม ที่ติด Label bin number ตามรหัส ชื่อที่เก็บ</p> <p>Ex. B041 010401</p>		
ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
18	<p>ขั้นตอนในการสร้างที่เก็บสินค้าในระบบ Win speed ทำตามขั้นตอนต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Click ที่ SM module บนหน้าจอของ ระบบ Win speed 2. Click ที่กำหนดรหัสที่เก็บคลังสินค้า (ดังรูปตัวอย่างด้านล่าง) 		

ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
	3. Click “ปุ่มเพิ่ม” ในกรณีที่ต้องการสร้างรหัสที่เก็บสินค้าขึ้นมาใหม่ 4. Click “ปุ่มแก้ไข” ในกรณีที่ต้องการเปลี่ยนแปลงของเดิมที่มีอยู่แล้ว 5. พิมพ์รหัสที่เก็บสินค้าและชื่อที่เก็บสินค้าต้องการสร้างขึ้นมาใหม่ หรือต้องการแก้ไขในระบบ 6. หลังจากนั้นกดปุ่ม “ตกลง” เสร็จสิ้นการกำหนด Bin number		
19	<p>ในการรับสินค้าให้ตรวจสอบเอกสารการส่งสินค้านำส่งสินค้าว่าครบถ้วน ถูกต้องหรือไม่ซึ่งเอกสารดังกล่าวที่มีคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. ใบส่งสินค้า (Delivery bill ,Delivery order) 1.2. ใบส่งของชั่วคราว (Temporary bill) 1.3. ใบกำกับภาษี (Tax Invoice) 1.4. เอกสารที่นำส่งสินค้านำส่งบริษัทถูกต้องหรือไม่ <p>ในกรณี ไม่มีเอกสารใบนำส่งสินค้าจะไม่รับสินค้านั้นๆ ในกรณีจำเป็นเร่งด่วนจริงๆให้นำสินค้านั้นเก็บ ณ. พื้นที่พักสินค้าชั่วคราวโดยมีการนับจำนวนและตรวจสอบสภาพความเรียบร้อยถูกต้องของสินค้าและออกใบรับชั่วคราวให้ผู้นำส่งเซ็นรับไว้เป็นหลักฐาน และให้เก็บเอกสารใบรับชั่วคราวนั้นไว้ใน โดยมีกำหนดให้ผู้นำส่งนำเอกสารนำส่งที่ถูกต้องตัวจริงมาให้ภายในวันรุ่งขึ้น และสินค้าที่รับเข้าชั่วคราวนั้นห้ามนำเข้าเก็บในพื้นที่จัดเก็บจริง และจะไม่บันทึกข้อมูลรับสินค้าเข้าในระบบบัญชีจนกว่าผู้นำส่งจะนำใบส่งสินค้าตัวจริงที่ถูกต้องมาให้</p>		
20	<p>การตรวจนับสินค้า (Cycle Count & Physical Stock Take) มีหลักการในการปฏิบัติการดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ตรวจนับสินค้าตามกลุ่มสินค้า / ประเภทของสินค้า ● ตรวจนับสินค้าตามจุดที่กำหนดไว้ (Spot check) ● ตรวจนับสินค้าแบบสุ่มตรวจ(Random check) ● ตรวจนับสินค้าแบบเป็นรอบระยะเวลา (Cycle 		

ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
	<p>time count)</p> <p>และหลักการสอบทวนเบื้องต้นในกรณีที่ผลการตรวจนับสินค้าไม่ถูกต้อง(Reconciliation)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สินค้าของจริง ตรงกับระบบ แต่ไม่ตรงกับใบบันทึกการขาย: ให้ตรวจเช็คใบบันทึกการขาย ● สินค้าของจริง ตรงกับใบบันทึกการขาย แต่ไม่ตรงกับระบบ: ให้ตรวจเช็คระบบ ● ใบบันทึกการขาย ตรงกับ ระบบแต่ไม่ตรงกับของจริง : ให้ตรวจเช็คสินค้าของจริง ● ในกรณีที่ทั้ง 3 อย่างไม่ตรง ให้ถือผลการตรวจนับเป็นหลัก 		
	<p>(5) ความรู้เรื่องทักษะการเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ (Supervisory Skill)</p>		
21	<p>การรู้ความต้องการของตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา และวิธีการที่จะบรรลุความต้องการทั้งสองฝ่าย พร้อมทั้งมีทางเลือกไว้หลายๆทาง เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของหัวหน้างานที่ดี</p>		
22	<p>ในการมอบหมายงานนั้น หัวหน้างานจะต้องวางแผนในการมอบหมายงานซึ่งจะต้อง เข้าใจวัตถุประสงค์ ข้อจำกัดของงาน รู้จักผู้ได้บังคับบัญชาและกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม</p>		
23	<p>หัวหน้างานต้องติดตามงานโดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้ :-</p> <ul style="list-style-type: none"> - จดบันทึกว่ามอบหมายงานอะไร ให้ใคร กำหนดส่งงานเมื่อไร - ติดตามงานตามตารางที่ได้ตกลงกันไว้ - ถามถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนวิธีการแก้ไข - ต้องทดลองไปดูหรือติดตามดูโดยไม่ให้รู้ตัว 		
24	<p>การสอนงานผู้ได้บังคับบัญชามี 2 แบบ คือ 1. เป็นทางการ 2. ไม่เป็นทางการ</p>		
25	<p>การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์สองส่วนใหญ่คือ :-</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินผลงานซึ่งรวมถึงจำนวน(ปริมาณ) คุณภาพและเวลา 		

ข้อ	คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
	2. พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน		
	(6) ความรู้เรื่องตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน		
26	การวัดประสิทธิภาพการทำงานมีการวัดสองส่วน คือ 1. วัดรายบุคคล 2. วัดเป็นทีมหรือหน่วยงานคลังสินค้า		
27	การวัดความถูกต้องแม่นยำในส่วนของการทำงานจะวัดทุกขั้นตอนของการทำงานคือ การรับสินค้า การจัดเก็บ การหยิบ การจ่ายสินค้าออกจากคลัง		
28	การบันทึกข้อมูลหมายรวมถึงการบันทึกข้อมูลเข้าระบบคอมพิวเตอร์และการจดบันทึกในใบบันทึกสินค้า (Stock Card) และการจัดเก็บเอกสารต่างๆ จะต้องมีความถูกต้องและตรงตามเวลา		
29	การสุ่มนับสินค้า (Cycle Count) จะต้องตรวจนับสินค้าที่เคลื่อนไหวอย่างน้อย 5 SKU พร้อมทั้งสรุปรายงานผลการสุ่มนับ ทุกวันทำการ การตรวจนับสินค้าทั้งหมด (Physical Stock Take) จะต้องตรวจนับสินค้าทั้งหมด 100% ทุกๆ 6 เดือน พร้อมทั้งสรุปผลการรายงานการตรวจนับให้เสร็จสิ้นภายใน 3 วันทำการ		
30	การวัดผลการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost Control) หมายรวมถึงความถูกต้องของสินค้าคงคลังทั้งตัวสินค้าจริงและข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ ความสูญเสียและสูญหาย อุปกรณ์ของใช้สิ้นเปลือง (Consumable Material) การทำงานล่วงเวลา เวลาที่ใช้ในการทำงาน และ อุบัติเหตุต่างๆ		

แบบสอบถามที่ 11

แบบวัดผลผลิตภาพการทำงานของพนักงานเป็นแบบวัดที่สร้างขึ้นเพื่อสอบถามหัวหน้างาน จากการจัดเกตุของหัวหน้างานในด้านผลผลิตภาพของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหลังจากการได้รับการฝึกอบรม โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

ระดับคะแนนและเกณฑ์การประเมิน

1	แย่มาก
2	แย่ลง
3	ไม่แน่ใจ
4	ดีขึ้น
5	ดีขึ้นมาก

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. ด้านการรับสินค้า (Receiving)					
1.1 การจัดเตรียมพื้นที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรเพื่อการรับสินค้าเข้าคลังให้มีความพร้อมตลอดเวลา					
1.2 การตรวจสอบภาพ คุณภาพและจำนวนของสินค้าให้ถูกต้องตรงกับเอกสารนำส่งเป็นไปอย่างละเอียดรอบครอบ ถูกต้องทุกครั้ง					
1.3 การปฏิเสธการรับสินค้าเข้าคลังสินค้าเมื่อสินค้าหรือเอกสารนำส่งไม่ถูกต้อง					
1.4 การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานรับสินค้าที่มีปัญหาอย่างราบรื่นและเกื้อกูลกัน					
1.5 การบันทึกข้อมูลการรับสินค้าและการจัดเก็บเอกสารนำส่งสินค้าเข้าระบบเอกสาร กระทำเสร็จสิ้นภายในวันเดียวกันกับการรับสินค้าทุกครั้ง					
2. ด้านการนำสินค้าเข้าเก็บ (Put Away)					
2.1 การจัดเตรียมพื้นที่จัดเก็บ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรให้พร้อมสำหรับการนำสินค้าเข้าจัดเก็บณ.จุดเก็บสินค้า					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
2.2 การปฏิบัติงานจัดเก็บสินค้า (Put Away) เป็นไปตามขั้นตอนที่ระบุไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้า (Operations Manual) ได้ถูกต้องเหมาะสม					
2.3 การใช้อุปกรณ์ บันจุกัมภ์ในการจัดเก็บสินค้าเช่น กล่อง ตะกร้า เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมทุกครั้ง					
2.4 การเก็บสินค้า (Put Away) ถูกต้องตรงตาม Bin Location ที่กำหนดไว้ทุกครั้ง					
2.5 การบันทึกข้อมูลการจัดเก็บกระทำทันทีทุกครั้งไม่ข้ามวัน					
3 ด้านการหยิบสินค้า (Pick Up)					
3.1 มีการตรวจสอบความถูกต้องของใบสั่งสินค้า (Order) ทุกครั้ง					
3.2 การจัดเตรียมความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรในการหยิบ					
3.3 ในการหยิบสินค้าพนักงานได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ระบุไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้า (Operations Manual) ได้ถูกต้องเหมาะสม					
3.4 อัตราการหยิบสินค้าผิด					
3.5 การบันทึกข้อมูลการหยิบสินค้ากระทำทันทีทุกครั้งไม่ข้ามวัน					
4 ด้านการส่งสินค้าออกจากคลังสินค้า (Shipping)					
4.1 การตรวจนับสินค้าเพื่อความถูกต้องก่อนส่งสินค้าออกจากคลัง					
4.2 การจัดเตรียมพื้นที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ บรรจุกัมภ์ ที่ใช้สำหรับการส่งออกมีความพร้อม					
4.3 การตรวจสอบสภาพของรถบรรทุกสินค้าที่มารับสินค้า					
4.4 การประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานส่งออกสินค้า เป็นไปอย่างราบรื่น					
4.5 การลงบันทึกข้อมูลการส่งสินค้าออกจากคลังและการจัดเอกสารนำส่ง เป็นไปอย่างเรียบร้อย					
5 ด้านการบันทึกข้อมูลเข้าระบบและใช้ระบบสารสนเทศ (Data Entry & Warehouse Management System Usage)					

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
5.1 การบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบ ทั้งงานด้านการรับสินค้า (Receiving) การจัดเก็บสินค้า(Put Away) การหยิบสินค้า(Pick up) การส่งสินค้าออกจากคลัง(Shipping) และการย้ายสินค้าภายในคลัง(Relocation) กระทำได้ถูกต้อง และทันที่ไม่ข้ามวัน					
5.2 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่บันทึกกับเอกสารต่างๆมีการปฏิบัติเป็นประจำ					
5.3 การนำข้อมูลทางด้านคลังสินค้าที่มีมาวิเคราะห์หรือช่วยหน่วยงานอื่นในการวิเคราะห์เช่นฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ ในเรื่องต่างๆเช่น สินค้าเคลื่อนไหวนช้า (Slow Moving Products) สินค้าไม่เคลื่อนไหว (Non Moving Products) เป็นต้น					
5.4 การประสานงานกับหน่วยงานสารสนเทศ(IT) เป็นไปอย่างราบรื่น					
5.5 การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลด้านคลังสินค้าเพื่อนำเสนอเป็นรายงานประจำสัปดาห์รายเดือน					
6 ด้านการตรวจสอบควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)					
6.1 การย้ายสินค้ามีการบันทึกในระบบคลังสินค้าทุกครั้ง					
6.2 การสุ่มนับสินค้า(Cycle Count) ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ระบุไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้า (Operations Manual) ได้ถูกต้องเหมาะสมและตรงตามตารางการสุ่มนับที่มีการกำหนด					
6.3 การนำผลการสุ่มนับมาวิเคราะห์หรือนำส่งให้หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประโยชน์					
6.4 การเตรียมเอกสาร อุปกรณ์ เครื่องมือและกำลังคนในการทำการตรวจนับสินค้าคงคลังทั้งหมด(Stock Take)					
6.5 การบรรลุเป้าหมายของการควบคุมสินค้าคงคลังเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					

แบบสอบถามที่ 12

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ประเมินระบบสารสนเทศที่ใช้บริหารคลังสินค้าในเบื้องต้น โดยสอบถามผู้จัดการคลังสินค้า เจ้าหน้าที่ด้านสารสนเทศ (IT) และเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลคลังสินค้า(Data Entry staff)

Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
		Yes	No	
1	System Architecture			
	Core System (Operation)			
	Client / Server			
	Web based			customization
	Support System (Report / Query)			
	Client / Server			
	Web based			customization
	Support data interchange (cross platform)			
	Support e-payment			
	Support EDI (Customs Dept.)			customization
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
		Yes	No	
2	Customer Configuration			
	Multiple companies within warehouse			
	Multiple companies within single system			
	Multiple logical warehouses within a single site			
	Multiple physical warehouses on a single site			
	Multiple warehouses			
3	Products Definitions			
	Multi level UOM - pallet, outer, inner carton, pack, each			
	Multiple pallets per location			
	Multiple SKU's per pallet			
	Split case			

Warehouse Management System				
	Bulk liquid			
	Bulk material			
	Kits ie. Customisation in warehouse			
4	Site Configuration			
	Multiple sites			
	Multiple levels of location more than 4 levels			
	Block stack			
	Zone eg.range of bays, racks			
	Pick up and deposit (P&D) locations - forklifts			
	1 Racking			
	- single deep			
	- double deep			
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
	- drive in			
	- live pallet storage			
	2 Shelving			
	- carton live storage			
	- longspan			
	- carousel			
	- binning			
	Bonded storage			work around
	Class segregation			
5	Receiving			
	Pre receiving			
	Import receiving			

Warehouse Management System				
	Receipt against P/O			
	Receipt (no P/O)			
	Partial Receipt			
	Blind receiving EDI ASN's, etc.			what's it mean!
	License plate / pallet ID			
	Label production Handling of customer returns			customization
	Quarantine			
	Quality assurance			customization
	Returns to supplier			
6	Put Away			
	System directed location			
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
	- by location			
	- by length			
	- width			
	- height			
	- weight			
	- by cube			
	- by zones			
	Manual location			
	Cross dock to load out			
	Re-packing prior crossdocking			
	To picking replenishment			
	Confirmation of location			
7	Stock Control			

Warehouse Management System				
	Excise compliant (under bond/duty paid)			work around
	Dangerous goods compliant			work around
	Bonded storage			work around
	1 Maintenance of multiple balances			
	- on hand			
	- reserved for orders			
	- picked			
	- consolidated			
	- dispatched			work around
	2 Stock take			
	Cyclic			
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
	- by product			
	- by location			
	- by batch			
	- by expiry date			customization
	Perpetual			
	Annual			
	Interleaved with picking			work around
	Variance analysis			
	Stock adjustments			
	3 Stock tracking			
	- by lot/batch			
	- by serial number			
	- pallet number			
	- location			
	4 Stock rotation			

Warehouse Management System				
	- FIFO			
	- Expiry / use by date			customization
	- Production date			
	- Lot number			
	- Batch number			
	5 Other control			
	- size			
	- colour			
	6 Quarantine control			
	- batch			work around
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
	- test			work around
	- faulty			work around
8	Replenishment			
	System directed			what's it mean?
	Operator directed			what's it mean?
9	Transfers			
	Management of shuttle operation between warehouse locations			
	Management of transfer operation between logical warehouses			
10	Product Configuration			
	SKU number			
	EAN number			
	Description			
	Unit of measure eg. Selling unit variable, 200 ml, 5 kgs, etc.			

Warehouse Management System				
	Decimal UOM - to 4 decimal places			
	1 Configurations			
	- layers per pallet			
	- cartons per layer			
	- cartons per pallet			
	- packs per carton			
	- units per pack			
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
	2 Dimensions of outer carton/pack			
	- length			customization
	- width			customization
	- height			customization
	- weight			customization
	3 Dimensions of inner carton/pack			customization
	- length			customization
	- width			customization
	- height			customization
	- weight			customization
	4 Dimensions of unit			
	- length			
	- width			
	- height			
	- weight			
11	Order Management			
	Order entry			
	1 Picking			

Warehouse Management System				
	- Wave management			
	immediate release			
	manual release			
	time release			
	release by ship date			
	release by load			
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
	- Label			
	- Slip			
	- Discrete			
	- Discrete batch			
	- Batch			
	- Zone			
	Order splitting and consolidation for despatch			
	Prioritisation			
	Hold orders			
	Expediting of urgent orders			
	2 Order cycle tracking			
	- received by WMS			
	- released for picking			
	- pick commenced			
	- pick completed			
	- dispatched			
	3 Confirmation			
	- real time			
	- by exception			
	4 Optimisation of shipping containers			

Warehouse Management System				
	- cartonisation			
	- reverse drop sequence			
	- truck cube/weight			
	Labelling of shippers - pallet label, barcoding			
	5 Picking logic			
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
	- FIFO/LIFO by customer			customization
	- pick path optimization			
	- picker optimization			
	- pick cube/carton sizing logic			
	- batch/lot			
	- expiry date			customization
	Backordering			
12	Automation Support			
	Electronic weigh scales			
	Pick to conveyor			
	Pick to lights			
	Carousel			
	Robotics			
	AS/RS			
	RF			
	RF CART with lights/printer/scanner			
13	Shipping			
	Location management of staged orders			
	Management of truck loading tasks			

Warehouse Management System				
	1 Load planning			
	- order selection and consolidation			
	- load compilation / cubic utilisation			
	- mode carrier selection			
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
	2 Delivery documentation			
	- consignment notes			
	- dangerous goods documentation			
	- driver run sheets			
	- shipper labels			
	- manifests			
	- export documentation			
	ASN generation for EDI			
	Carrier information included in system for reporting			
	Load checking			
	Invoice preparation			customization
14	Transport Management			
	Time slotting arrivals and departures			
	Dock control/scheduling			
	Delivery confirmation			
15	Reporting			
	Projected receipts			customization
	Operational KPIs by product, operator, customer, etc.			customization
	1 Productivity			
	- labour			customization

Warehouse Management System				
	- pickers			customization
	- packers			customization
	- dispatch			customization
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
	- throughput			customization
	2 Utilisation			
	- space			customization
	- equipment			customization
	Stock adjustments			customization
	Exceptions/outstanding items			customization
	Activity based costing			customization
	Ad hoc			customization
	Customs Dept. Report			customization
	Display Report on Web			customization
16	Management Control			
	Supervision/control level can be changed			
	- by operator			
	- by supervisor			
	- by task type			
	- by location			
	- by product			
	Workload planning			
	Printing			
	- batch			
	- demand			
	Labour time and attendance tracking			

Warehouse Management System				
17	RF + Barcode Technology			
Warehouse Management System				
No.	Description	Supported		Note
	2D barcode Types supported			
	Hardware independence			
	Combined - simultaneous paper and paperless picking			
	Barcode encryption			
18	Logistics Services Billing			
	Handling			
	Put away			
	Replenishment			
	Transfer			
	Picking			
	Re-packing			
	Shrinkwrapping			
	Percentage of sales			

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า

(Parts Warehouse Operations Manual)

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Aims and Objectives of Implementation)

วัตถุประสงค์ของคู่มือการปฏิบัติงาน(Operation Manual Objective)ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานคลังพัสดุ(Parts Warehouse / Store)ได้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สองส่วนหลัก ดังนี้

วัตถุประสงค์หลัก

- เพื่อให้พนักงานคลังพัสดุทุกคนทราบและเข้าใจถึงขั้นตอนและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานคลังพัสดุ
- เพื่อให้พนักงานคลังพัสดุทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นระบบ ขั้นตอน มีระเบียบวินัย เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถตรวจสอบได้
- เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการแก่แผนกอื่นที่เกี่ยวข้อง
- เพื่อให้พนักงานคลังพัสดุทุกคนสามารถใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล
- เพื่อให้พนักงานคลังพัสดุทุกคนสามารถดูแล ควบคุมพัสดุลินค้าคงคลัง (Inventory) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ในเชิงผลทางธุรกิจ

การปรับปรุงการให้บริการ

- ความถูกต้องแม่นยำในการรับ จัดเก็บ หยิบ และส่งมอบ พัดลุสินค้า
- ความถูกต้องแม่นยำในการจัดเก็บบันทึกข้อมูล
- ความถูกต้อง รวดเร็ว และสอดคล้องประสานในการให้บริการแก่แผนกที่เกี่ยวข้อง

การลดค่าใช้จ่าย

- พัดลุสินค้าคงคลัง (Inventory) มีการควบคุมอย่างถูกต้องเหมาะสม
- การใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- การลดเวลาในการปฏิบัติงานในบางขั้นตอน
- ลดความล่าช้าในการทำงาน (Down Time)

2. การจัดที่เก็บสินค้า (Materials Management)

คลังพัสดุ (Parts Warehouse / Store)

ลักษณะและความหมาย

คลังพัสดุ หมายถึง สถานที่เก็บสินค้าประเภทอะไหล่ชิ้นส่วนประกอบสำหรับใช้ในงานของธุรกิจ ของบริษัท นัท อิมพอร์ต เอ็กพอร์ต จำกัด สถานที่ดำเนินการของคลังพัสดุนี้ตั้งอยู่ ณ ถนนพระรามที่ 3

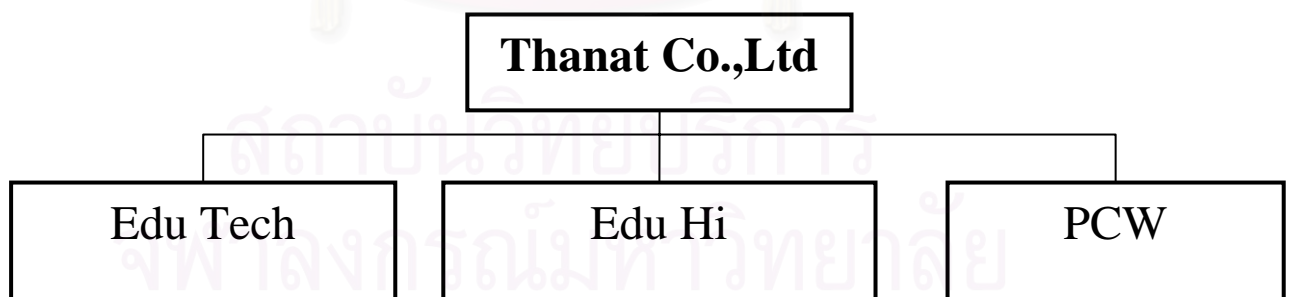
- คลังพัสดุทั่วไป มีพื้นที่จัดเก็บและใช้งาน 576.17 ตารางเมตร
- คลังพัสดุกวคุมพิเศษ (Special control) มีพื้นที่จัดเก็บและใช้งาน 16 ตารางเมตร

สินค้าพัสดุที่ดำเนินการรับเข้า จัดเก็บ จ่ายออก และ ส่งมอบออกจากคลังพัสดุนี้แบ่งได้ตามลักษณะการใช้งานเป็นประเภท

ได้ดังนี้ :-

- สินค้าพัสดุของ แผนกเอ็ดดูเทคโนโลยี (Edu Technology)
- สินค้าพัสดุของ แผนก เอ็ดดู ไฮเทคโนโลยี (Edu Hi technology)
- สินค้าพัสดุของ แผนก PC World

แผนผังโครงสร้าง (BU Organization)



- การจัดเก็บจะใช้วิธีการจัดเก็บแบบผสม(Mix System) คือสามารถเปลี่ยน ชนิดประเภท ของพัสดุดินค้าที่จัดเก็บ ณ พื้นที่เก็บ (Bin Location) ภายในกลุ่มสินค้าหลัก

ข้างต้นไม่ได้กำหนดจุดวางและพัสดุสินค้าแบบตายตัวเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านพื้นที่จัดเก็บ(Space Utilization)

- สินค้าพัสดุจะถูกจัดเก็บโดยวางบนชั้นวางสินค้าขนาดย่อย (Shelf) ซึ่งมีจำนวนชั้นวางทั้งหมด 40 แถว และมีความสามารถจัดเก็บพัสดุสินค้าได้ 777 จุดจัดเก็บ (Bin Location) โดยได้แยกจัดเก็บพัสดุสินค้าตามบริษัทที่ใช้งานข้างต้น

การกำหนดกลุ่มสินค้า (Product Grouping)

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานและเป็นไปในทางเดียวกัน จึงได้ทบทวนและจัดหมวดหมู่สินค้าดังต่อไปนี้

1. **A : Assembly Part** หมายถึง กลุ่มสินค้าที่เป็นชิ้นส่วนที่มีชิ้นส่วนของอุปกรณ์พร้อมที่จะนำไปประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือเป็นสินค้าสำเร็จพร้อมที่นำไปใช้งานได้เลย
ตัวอย่างเช่น Control Board, Chassis, Filter Board, Monitor Display, Computer Card, TV, Network, Converter unit เป็นต้น
2. **C : Component Part** หมายถึง กลุ่มสินค้าที่เป็นชิ้นส่วนสำหรับนำไปประกอบหรือส่วนประกอบสำหรับผลิตของสินค้าสำเร็จรูป
เช่น Transformer, Headphone, Keyboard, Microphone, Speaker, Fan, Core Ferrite, Terminal, Pin, Switch, Timer เป็นต้น
3. **E : Electrical Part** หมายถึง กลุ่มสินค้าที่มีค่าทางไฟฟ้า ที่เป็นแบบ Active part คือ อุปกรณ์ที่ทำงานด้วยตัวของอุปกรณ์เอง และสินค้าที่เป็น Passive part คือ อุปกรณ์ที่เป็นตัวผ่านของกระแสไฟฟ้า
เช่น IC, Diode, Resister, Transistors, Condenser, Fuse, VR, LED, FET, Opto เป็นต้น
4. **M : อุปกรณ์อื่นๆที่อยู่กับเครื่องเล่น** :หมายถึง กลุ่มสินค้าที่เป็นชิ้นส่วนประกอบภายนอกของสินค้าสำเร็จรูป
เช่น Steering Wheel, Hand, Ball, Stand, Wheel, Seat, Gun, Rubber, Hammer เป็นต้น
5. **U : Supplies part** หมายถึง กลุ่มสินค้าอะไหล่ ที่ใช้แล้วหมดไปเป็นวัสดุสิ้นเปลือง เมื่อใช้แล้วไม่สามารถนำกลับมาใช้ได้อีก
เช่น Cable tie, Screw, Tape, Battery, Gas, Plastic Packing, ฟองหุ้มก, ตลับหุ้มก กระดาษทราย, ถุง เป็นต้น

6. S : Specials control ส่วนควบคุมพิเศษ

เช่น Card, Meter, ฎญแจ Service, ฎญแจ Cash Box, ฎญแจสายยู, Counter meter เป็นต้น

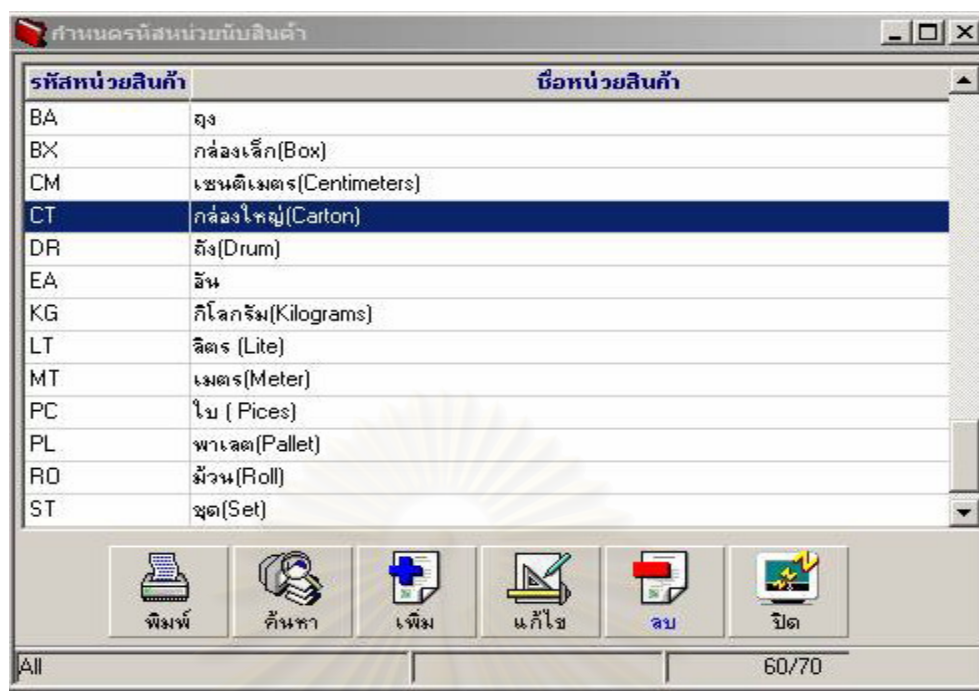
7. T : Tooling & หมายถึงสินค้าที่เป็นประเภทเครื่องมือช่าง ที่ใช้ในการทำงานเพื่อสร้างและซ่อมแซมและบางชิ้นจะต้องขึ้นทะเบียนทรัพย์สินด้วย (Fix asset)

เช่น สว่าน, ประแจเลื่อน, ตลับเมตร, ไขควง, ประแจหกเหลี่ยม, ค้อน, เครื่องเชื่อม, ที่ดูดตะกั่ว เป็นต้น

การกำหนดหน่วยนับสินค้า (UOM :Unit of Measurement)

ได้กำหนดหน่วยนับสินค้าใหม่ดังต่อไปนี้

- EA (Each) : อัน , ชิ้น , ตัว , ก้อน
- BX (Box) : กล่องเล็ก
- CT (Carton) : กล่องใหญ่
- PL (Pallet) : พาเลต
- RO (Roll) : ม้วน
- DR (Drum) : ถัง
- BA (Bag) : ถุง
- PC : ใบ
- MT (Meter) : เมตร
- CM (Centimeters) : เซนติเมตร
- KG (Kilograms) : กิโลกรัม
- LT (Liter) : ลิตร
- ST (Set) : ชุด



การกำหนดรหัสสินค้า (Product code Management)

โครงสร้างการกำหนดรหัสสินค้า ได้สรุปและใช้รูปตามรายละเอียดด้านล่าง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การกำหนดรหัสกำกับอะไหล่ / ชิ้นค้า (Part no.)				Revisoin : 01							
Product code structure											
รหัสสินค้า หมวดอะไหล่ สำหรับใช้อ้างอิงภายในบริษัท มีทั้งสิ้น 12 หลัก โดยสรุปดังนี้											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	N	N	N	N	N	A	N	N	A	N	N
ประเภทของอะไหล่	หมวดอะไหล่ อุปกรณ์		ชนิดจำเพาะของอะไหล่			Brand name			Supplier name		
หมวดที่ 1	หมวดที่ 2		หมวดที่ 3			หมวดที่ 4			หมวดที่ 5		
ตารางแสดงรายละเอียด / ความหมายของรหัสสินค้า											
หลักที่	ชื่อ		ความหมาย								
1	Parts Group Code	Alpha : A	ประเภทของอะไหล่ (ตัวอักษรภาษาอังกฤษ 1 หลัก)		A,C,E,M,U,S,T						
2	Parts Category Code	Numeric : N	หมวดอะไหล่ อุปกรณ์ และอื่นๆ (ตัวเลขหลักที่ 1)		00 - 99						
3		Numeric : N	หมวดอะไหล่ อุปกรณ์ และอื่นๆ (ตัวเลขหลักที่ 2)								
4	ID Code	Numeric : N	ชนิดจำเพาะของอะไหล่ (ตัวเลขหลักที่ 1)		000 - 999						
5		Numeric : N	ชนิดจำเพาะของอะไหล่ (ตัวเลขหลักที่ 2)								
6		Numeric : N	ชนิดจำเพาะของอะไหล่ (ตัวเลขหลักที่ 3)								
7		Alpha : A	Brand name (ตัวอักษรภาษาอังกฤษหลักที่ 1)		A00 - Z00						
8	Brand name	Numeric : N	Brand name (ตัวเลขหลักที่ 2)								
9		Numeric : N	Brand name (ตัวเลขหลักที่ 3)								
10		Alpha : A	Suppliers (ตัวอักษรภาษาอังกฤษหลักที่ 1)		A00 - Z00						
11	Suppliers Code	Numeric : N	Suppliers (ตัวเลขหลักที่ 2)								
12		Numeric : N	Suppliers (ตัวเลขหลักที่ 3)								

กำหนดสถานที่เก็บสินค้า

(Hierarchical Structure of Warehouse configuration)

2.1. การกำหนดสถานที่เก็บสินค้า (Location Management)

ทำหมายเลขติดชั้นเก็บสินค้าทั้งหมด 40 shelf ตามรายละเอียดดังนี้

- Shelf no. 01 ถึง 14 สำหรับสินค้าของ : Edu Technology
- Shelf no. 15 ถึง 26 สำหรับสินค้าของ : Edu Hi-Tech
- Shelf no. 27 ถึง 29 สำหรับสินค้าของ : Project

- Shelf no. 30 ถึง 35 สำหรับสินค้าของ : Member ,ซากส่งคืน, อื่นๆ ที่เป็นชิ้นใหญ่
- Shelf no. 36 ถึง 40 สำหรับสินค้า : Specials control (Card , Key , Lock)

ชั้นวางสินค้าสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับจำนวนสินค้าแต่ละชนิด หรือปริมาณสินค้าของแต่ละบริษัท



3.2 การกำหนดรหัสคลังสินค้า

เพื่อให้การทำงาน และการจัดระบบคลังสินค้า ได้เกิดความชัดเจนทั้งในระบบและการจัดวาง จึงสร้าง รหัสคลังสินค้าในระบบ Win speed สำหรับการบันทึกข้อมูลดังต่อไปนี้ โดยใช้ตัวเลข 3 หลัก

(Nnn ,numerical)

- mn = กลุ่มสินค้า
- n = ชนิดสินค้า

Ex.

- 01 : กลุ่มสินค้าที่เป็น Spare part /Raw Materials
- 02 : กลุ่มสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods)
- 03 : กลุ่มสินค้าโครงการ (Project)

โดยแบ่งได้ดังรายละเอียดและหมายเลขสำหรับคลังสินค้าดังต่อไปนี้

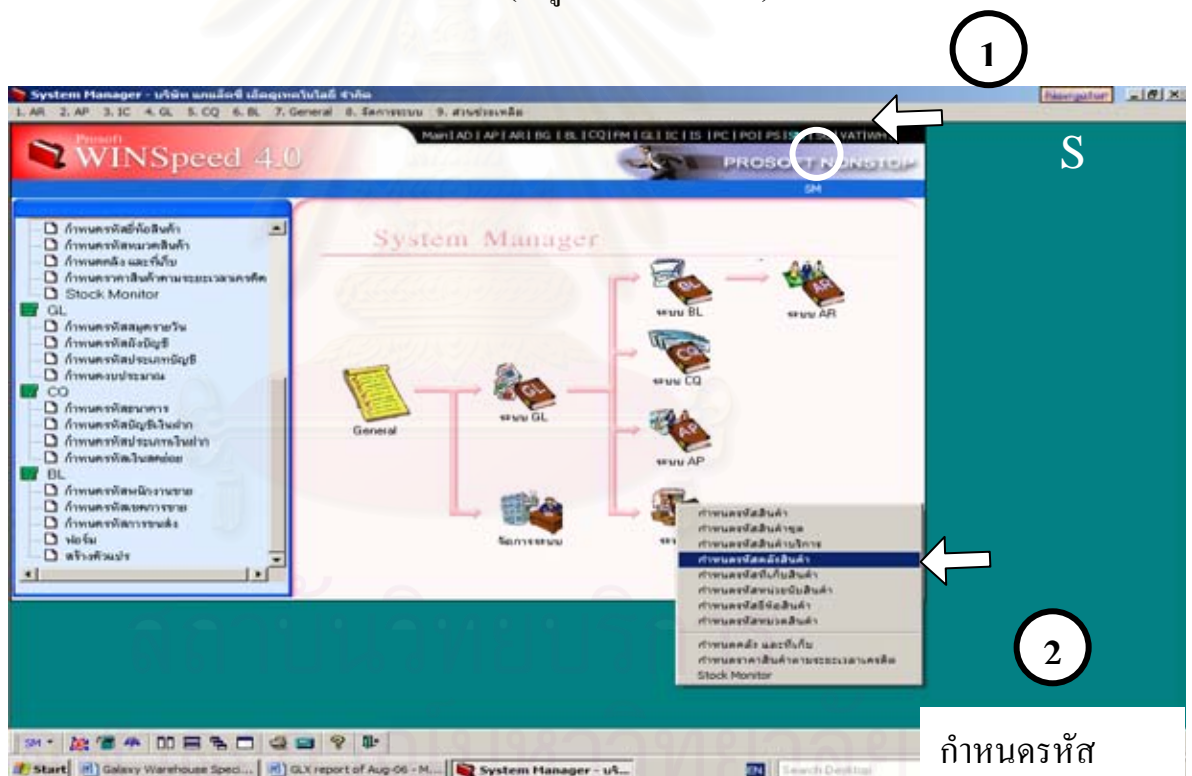
- 010 : Spare part
- 011 : Specials Control (สินค้าควบคุมพิเศษ) เช่น กุญแจ , Lock , Card
- 012 : คลังสินค้า ICC
- 013 : Return (สินค้านำคืน)
- 014 : OB (Obsolete ,สินค้าล้าสมัย)
- 015 : Repair ส่งซ่อม

- 016: Scrap(ของเสีย)
- 017: รายการยืมสินค้า
- 020: FG (สินค้าสำเร็จรูป)
- 030: Project (โครงการ)

ในกรณีที่มูลค่าสินค้าเกิดขึ้นใหม่ในอนาคตสามารถที่จะกำหนดชั้นรหัสคลังสินค้าใหม่โดย Runningต่อเนื่องไปเรื่อยๆ

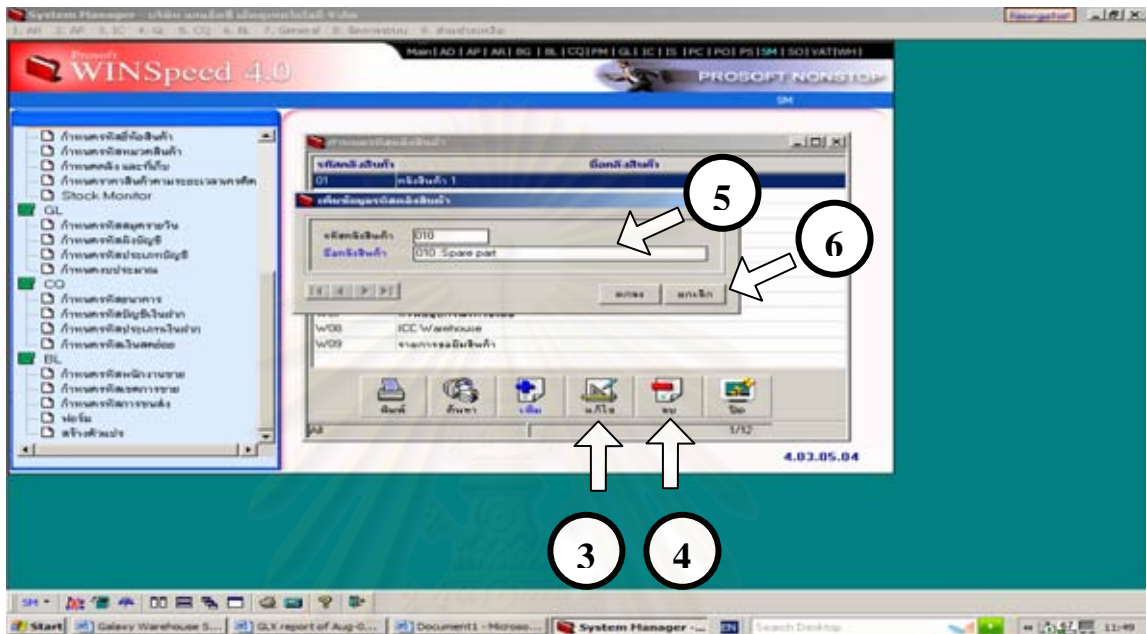
ขั้นตอนในการสร้างที่เก็บสินค้าในระบบ Win speed ทำตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. Click ที่ SM module บนหน้าจอของ ระบบ Win speed
2. Click ที่กำหนดรหัสคลังสินค้า (ดังรูปตัวอย่างด้านล่าง)

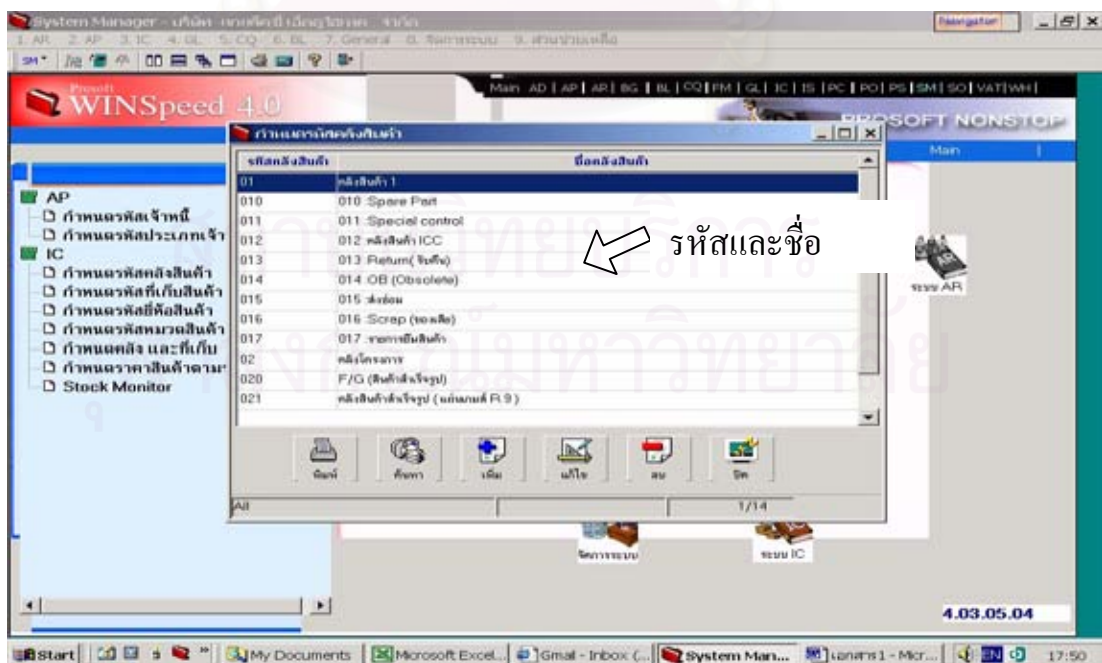


กำหนดรหัส

3. Click ปุ่มเพิ่มในกรณีที่ต้องการสร้างรหัสคลังขึ้นมาใหม่
4. Click ปุ่มแก้ไขในกรณีที่ต้องการเปลี่ยนแปลงของเดิมที่มีอยู่แล้ว
5. พิมพ์รหัสคลัง และชื่อคลังที่ต้องการสร้างขึ้นมาใหม่ หรือต้องการแก้ไขในระบบ
6. หลังจากนั้นกดปุ่ม “ตกลง” “เสร็จสิ้นการกิจ”เพื่อกำหนด รหัสคลังสินค้า



รูปภาพตัวอย่างรหัสคลังและชื่อคลังสินค้า จากหน้าในระบบ Win speed



3.3 การกำหนดตำแหน่งการจัดเก็บสินค้า (Bin location Management)

ทุกจุดในการเก็บสินค้า จะมีต้องหมายเลขกำกับจุดเก็บเพื่อความถูกต้องแม่นยำ และง่ายในการค้นหาสินค้าที่จัดเก็บทั้งชนิด ประเภท และจำนวนของสินค้านั้นๆ และง่ายต่อการบริหารคลังพัสดุ อย่างเป็นระบบในทุกด้าน เช่น การควบคุมตรวจสอบ การรับเข้า การจัดเก็บ และการจัดเตรียมสินค้า, การตรวจนับสินค้าคงคลัง ทั้งแบบสุ่มนับ (Random Cycle Count) และแบบตรวจนับทั้งหมด (Physical Stock Take)

รายละเอียด

- การกำหนดรหัสที่เก็บสินค้าใช้ 3 หลัก (mm) พร้อมทั้งกำหนดชื่อที่เก็บตาม ที่ติด Label bin number ตามรหัส ชื่อที่เก็บ

Ex.

B01	010101
B02	010102
B03	010103
B04	010104
B05	010105
B06	010106
B07	010107

และ คีย์เพิ่มไปจนครบตามทุกตำแหน่งการจัดเก็บที่ได้กำหนดไว้

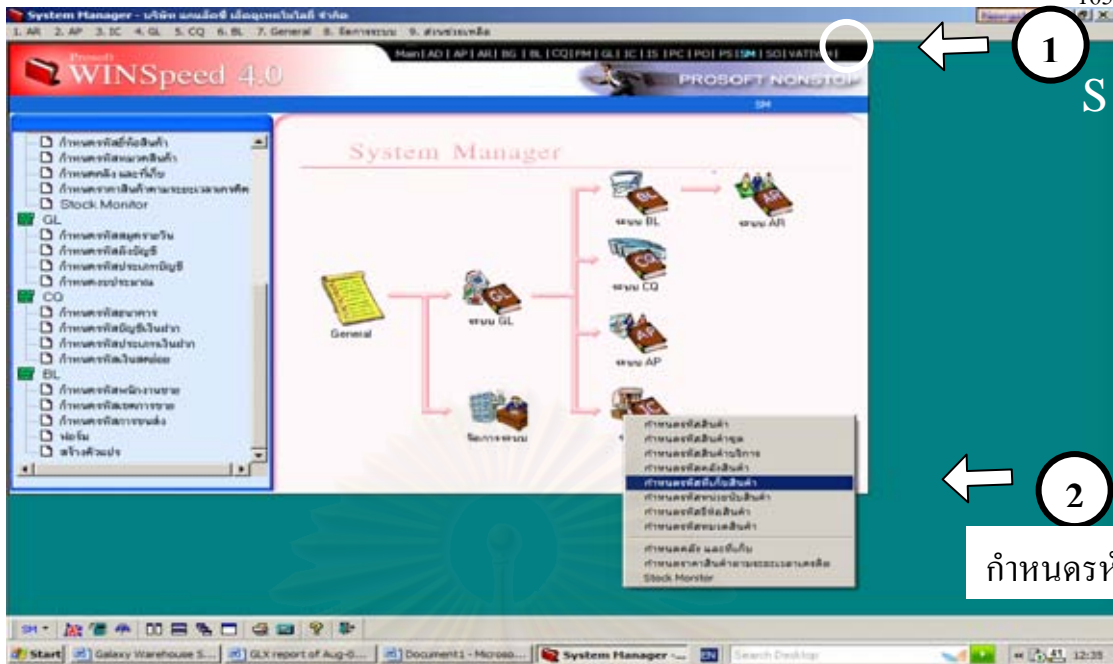
- การกำหนดชื่อที่จัดเก็บสินค้า ในระบบใช้ตัวเลข 6 หลัก (nn,nn,nn ,Numerical) รายละเอียดดังนี้

- RR : หมายถึง หมายเลขชั้นที่เก็บสินค้า (ตัวเลข 2 หลัก) ปัจจุบัน มี 01 ถึง 40
- BB : หมายถึง ช่องที่เก็บสินค้า(ตัวเลข 2 หลัก)ช่องที่วางสินค้ามี 01-03 และ 01-04
- LL : หมายถึง ชั้นที่เก็บสินค้า (ตัวเลข 2 หลัก) ชั้นที่วางสินค้า มี 01 -07

Ex. 010206 หมายถึงสินค้าเก็บ ที่ ชั้นวางที่หมายเลข 1 ช่องที่ 2 ชั้นที่ 6

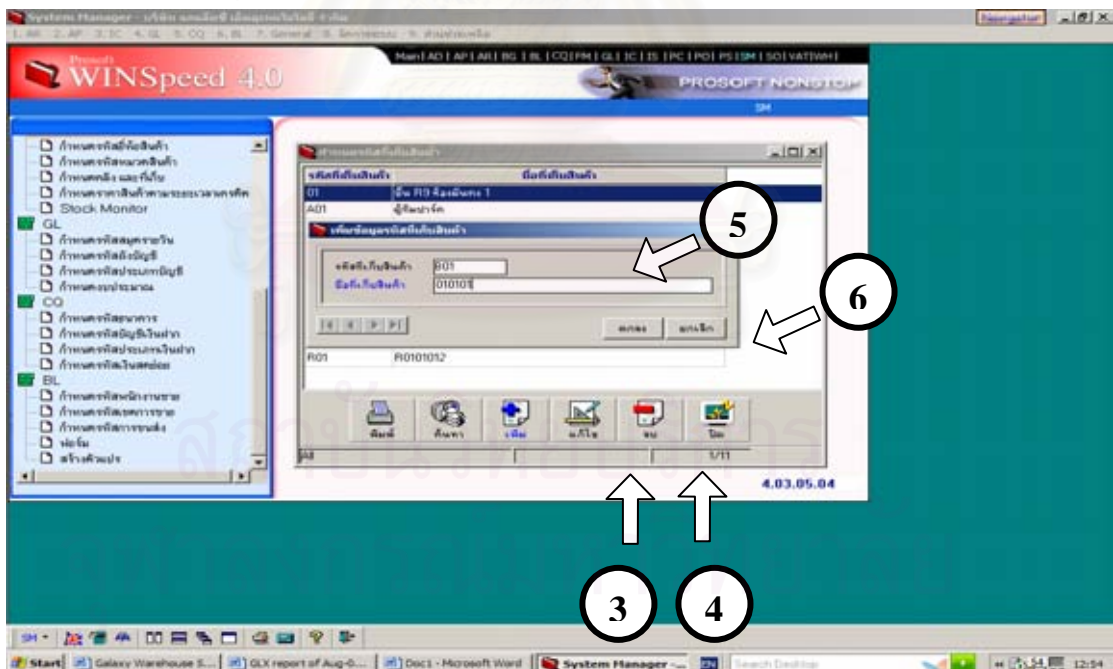
ขั้นตอนในการสร้างที่เก็บสินค้าในระบบ Win speed ทำตามขั้นตอนต่อไปนี้

7. Click ที่ SM module บนหน้าจอของ ระบบ Win speed
8. Click ที่กำหนดรหัสที่เก็บคลังสินค้า (ดั่งรูปตัวอย่างด้านล่าง)



กำหนดรหัสที่เก็บ

- 9. Click “ปุ่มเพิ่ม” ในกรณีที่ต้องการสร้างรหัสที่เก็บสินค้าขึ้นมาใหม่
- 10. Click “ปุ่มแก้ไข” ในกรณีที่ต้องการเปลี่ยนแปลงของเดิมที่มีอยู่แล้ว
- 11. พิมพ์รหัสที่เก็บสินค้าและชื่อที่เก็บสินค้าที่ต้องการสร้างขึ้นมาใหม่ หรือต้องการแก้ไขในระบบ
- 12. หลังจากนั้นกดปุ่ม “ตกลง” เสร็จสิ้นการกำหนด Bin number



พร้อมทั้ง ทำแผ่น บอกรหัสชั้นเก็บ และ Sticker label สำหรับ Bin number รวมถึงชื่อติดของ บริษัทแต่ละชั้นวางที่ได้กำหนดขึ้นความสะดวกในการค้นหาและจัดเก็บสินค้า



ป้ายหมายเลขชั้นวางและ
ชื่อบริษัทที่เก็บสินค้า



ป้ายหมายเลขจุดที่เก็บ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานคลังสินค้าพัสดุ

ลำดับ ที่	ชื่อเอกสาร Document name	หมายเลขเอกสาร Document number	ครั้งที่ แก้ไข Revision	หมายเหตุ Remark
1	1.1 การรับสินค้า (Receiving) 1.2 Receiving Flow Chart 1.3 Receiving discrepancy report	SOP-WH-001 SOF-WH-001	01 01	จัดทำใหม่ จัดทำใหม่
2	2.1 การจัดเก็บวางสินค้า (Put Away) 2.2 Put away Flow Chart	SOP-WH-002 SOF-WH-001	01 01	จัดทำใหม่ จัดทำใหม่
3	3.1 การจ่ายสินค้า (Kitting) 3.2 Kitting Flow Chart	SOP-WH-003 SOF-WH-003	01 01	จัดทำใหม่ จัดทำใหม่
4	4.1 การรับคืนสินค้า (Return) 4.2 Return Flow Chart	SOP-WH-004 SOF-WH-004	01 01	จัดทำใหม่ จัดทำใหม่
5	5.1การตรวจนับสินค้า (Cycle Count) 5.2 Cycle count Flow Chart 5.3 Cycle count check list 5.4 Cycle count report	SOP-WH-005 SOF-WH-005	01 01	จัดทำใหม่ จัดทำใหม่

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Specification)

ชื่อเอกสารการปฏิบัติงาน (Process title) : การรับสินค้า (Receiving process)

หมายเลขเอกสาร(Document no.) : SOP-WH-001

Rev no. : 01

Issued date : 20-10-2549

ลักษณะงาน

- การรับสินค้า จากผู้จัดส่ง (Supplier)ตามที่ทางบริษัทฯนัด อิมพอร์ต เอ็กพอร์ต จำกัด ได้ทำการตกลงสั่งซื้อจากผู้จัดส่งล่วงหน้าแล้ว สินค้าโดยทั่วไปจะนำส่งมาในลักษณะเป็นชั้น, ถู และมิภาชนะ กล่อง หรือ หีบห่อป้องกันการแตกหัก

เสียหาย ,ง่ายต่อการตรวจรับสินค้า มีจำนวนมาตรฐานของหีบห่อ(Packing Standard)

ที่มาของคำสั่งงาน

- สินค้าสั่งซื้อเข้ามาเพื่อใช้ในการผลิต ,เพื่อซ่อมแซมอุปกรณ์ชิ้นส่วนหรือใช้งานทั่วไป หรือ

ระดับการตัดสินใจ :

●

รายละเอียดการปฏิบัติงาน

- 1.ตรวจสอบเอกสารการส่งสินค้านำส่งสินค้าว่าครบถ้วน ถูกต้องหรือไม่
 - 1.5. ใบส่งสินค้า (Delivery bill ,Delivery order)
 - 1.6. ใบส่งของชั่วคราว (Temporary bill)
 - 1.7. ใบกำกับภาษี (Tax Invoice)
 - 1.8. เอกสารที่นำส่งสินค้าระบุชื่อบริษัทถูกต้องหรือไม่
2. ส่วนรับสินค้า(Receiving)จะต้องทำการตรวจเช็คสินค้าดังต่อไปนี้
 - 2.1. ตรวจเช็คสภาพหีบห่อการบรรจุว่าอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์หรือไม่จะต้องไม่แตกเสียหาย, เปียกน้ำหรือไม่ผิดปกติ
 - 2.2. ชนิดสินค้าถูกต้องตามเอกสารหรือไม่
 - 2.3. จำนวนของสินค้าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่
3. หากจำนวนหรือสภาพไม่ถูกต้องให้แจ้งหัวหน้าคลังพัสดุ,ผู้จัดการคลัง,ฝ่ายจัดซื้อหรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อทำการแก้ไขทันที
4. เมื่อหัวหน้าคลังพัสดุ,ผู้จัดการคลัง,หรือผู้เกี่ยวข้องทราบจะต้องสรุปปัญหาว่าจะรับหรือส่งคืนเป็นจำนวนเท่าไร
5. เมื่อตรวจและนับสินค้าถูกต้องเรียบร้อยแล้วให้เซ็นต์ชื่อรับสินค้าเพื่อยืนยันการรับให้นำสินค้านั้นไปยังจุดรับสินค้า
6. นำส่งเอกสารที่ได้เซ็นรับแล้วส่งให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (Data Entry)เพื่อทำการออกใบตรวจรับสินค้าต่อไป(ใบ RR)
7. เมื่อเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลพิมพ์ใบตรวจรับออกมา จะต้องตรวจสอบอีกครั้งว่ารายการสินค้าถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ หากไม่ถูกต้องจะต้องแจ้งให้ทำการแก้ไขทันที
8. ประทับตรา ขว่า “ **รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว** ” และเขียนหมายเลขเอกสารที่ตรวจรับ /ลงชื่อผู้ตรวจรับ และวันที่ให้เรียบร้อยแล้ว
9. ในกรณี ไม่มีเอกสารใบนำส่งสินค้าจะไม่รับสินค้านั้นๆ ในกรณีจำเป็นเร่งด่วนจริงๆให้นำสินค้านั้นเก็บ ณ. พื้นที่พักสินค้าชั่วคราว โดยมีการนับจำนวนและตรวจสอบสภาพความเรียบร้อย

ถูกต้องของสินค้าและออกใบรับชั่วคราวให้ผู้นำส่งเซ็นรับไว้เป็นหลักฐาน และให้เก็บเอกสารใบรับชั่วคราวนั้นไว้ใน โดยมีกำหนดให้ผู้นำส่งนำเอกสารนำส่งที่ถูกต้องตัวจริงมาให้ภายในวันรุ่งขึ้น และสินค้าที่รับเข้าชั่วคราวนั้นห้ามนำเข้าเก็บในพื้นที่จัดเก็บจริง และจะไม่บันทึกข้อมูลรับสินค้าเข้าในระบบบัญชีจนกว่าผู้นำส่งจะนำใบส่งสินค้าตัวจริงที่ถูกต้องมาให้

10. ขั้นตอนทั้งหมดดังกล่าวจะต้องปฏิบัติตามให้เสร็จเรียบร้อยภายในเวลาการวันนั้นห้ามค้างไว้โดยเด็ดขาด
 11. เอกสารใบตรวจรับสินค้า ลำเนาที่ 1,2 เนาส่งฝ่ายบัญชีและสำเนาที่ 3 ให้เก็บเข้าแฟ้มรับสินค้าของคลังพัสดุ
 12. ก่อนเลิกงานทุกวัน ให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (Data Entry) จะทำการส่งพิมพ์รายงานการตรวจรับสินค้าทั้งหมดในแต่ละวัน เพื่อส่งให้ หัวหน้าคลังหรือผู้มีอำนาจที่รับมอบหมายมาตรวจสอบ ในวันถัดไป
 13. ดูแลรักษาบริเวณที่เก็บสินค้าให้สะอาดและเรียบร้อยอยู่เสมอ
- เอกสารหรือเครื่องมือ**

- เอกสารใบนำส่งสินค้า , เอกสารใบตรวจรับสินค้า , รถเข็น

จุดสำคัญของการทำงานขั้นตอนนี้ :

- ความถูกต้องของสินค้า จำนวน และเอกสาร ที่รับเข้าคลังพัสดุ
- ระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนด

แผนก/ส่วนที่ติดต่อประสานงาน :

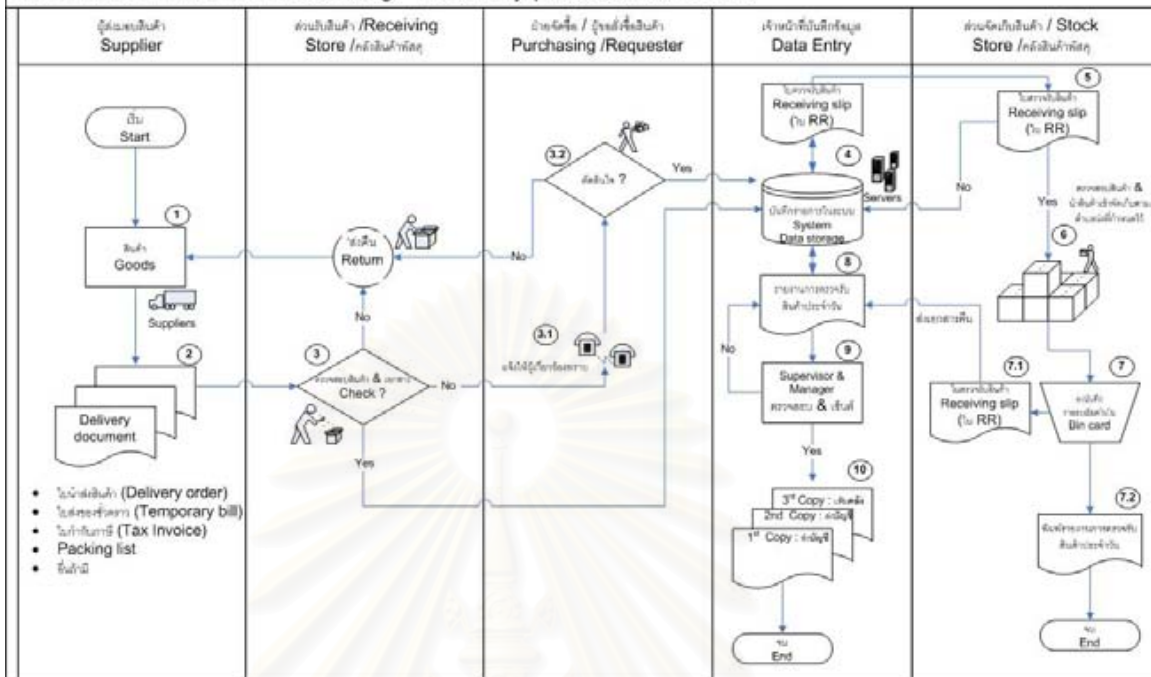
- 1. ผู้ส่งสินค้า 2. เจ้าหน้าที่จัดเก็บสินค้า 3. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 4. ฝ่ายจัดซื้อ

Process Flow chart

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ขั้นตอนการรับสินค้า-การจัดเก็บสินค้า/Receiving – Put away process Flow Chart



สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Specification)

ชื่อเอกสารการปฏิบัติงาน (Process title) : การจัดเก็บวางสินค้า (Put away process)
 หมายเลขเอกสาร(Document no.) : SOP-WH-002
 Rev no. : 01
 Issued date : 20-10-2549

ลักษณะงาน

- การจัดเก็บสินค้าเข้าที่พื้นที่ / จุดที่เก็บสินค้า (Bin Location) จากการตรวจรับสินค้า โดยมี จำนวนของสินค้าแต่ละชนิดตามที่ผู้รับได้ตรวจสอบถูกต้อง

ที่มาของคำสั่งงาน

- การตรวจรับสินค้าที่ถูกต้องแล้วทั้ง จำนวน, ชนิด, ขนาด, รุ่น และ เอกสารกำกับเอกสารใบรับสินค้าที่มีลายเซ็นการรับสินค้า ที่มีข้อมูลถูกต้องทั้งชื่อผู้รับที่ชัดเจน วัน เดือน ปี เวลา และหมายเหตุ (ถ้ามี)
- เอกสารใบตรวจรับสินค้าที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (Data Entry)

รายละเอียดการปฏิบัติงาน

1. ตรวจสอบจำนวนและชนิดสินค้าให้ตรงกับเอกสารใบตรวจรับสินค้าก่อนนำเข้าเก็บ
2. ตรวจสอบสภาพของสินค้าว่าอยู่ในสภาพดีและถูกต้องตามใบตรวจรับสินค้าหรือไม่ เช่น ไม่เปียกน้ำ ฉีกขาด แตกหัก เป็นต้น
3. หากพบว่า จำนวนไม่ถูกต้อง หรือสภาพไม่สมบูรณ์ ให้แจ้งผู้รับสินค้า และหัวหน้าคลังพัสดุ หรือผู้จัดการคลังสินค้า ทราบ ห้ามทำรับและนำสินค้าเข้าไปจัดเก็บโดยเด็ดขาด
4. เมื่อหัวหน้าคลังพัสดุหรือผู้จัดการคลังสินค้าทราบจะต้องสรุปปัญหาว่าจะจัดเก็บหรือคัดแยกไว้ต่างหากเพื่อรอการตัดสินใจจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
5. เมื่อตรวจและนับสินค้าถูกต้องเรียบร้อยแล้วให้นำสินค้านั้นไปเก็บ ณ จุดที่เก็บสินค้าตามที่กำหนดไว้ (Bin Location)
6. ให้บันทึกหมายเลขเอกสารที่ทำการตรวจรับใน ใบบันทึกรายการสินค้า (Bin Card) ให้ถูกต้อง และตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งทั้งจำนวน ชนิด สินค้า จุดเก็บสินค้า และลงชื่อผู้เก็บพร้อมวัน/เดือน/ปี ทุกครั้งที่จัดเก็บ
7. เมื่อจัดเก็บสินค้าเข้าจุดที่เก็บแล้ว(Bin Location)ให้นำใบตรวจรับสินค้าที่ยืนยันการเก็บถูกต้องเรียบร้อยแล้วส่งคืนเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (Data Entry) เพื่อทำการแยกเอกสาร และนำส่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

8. ขั้นตอนทั้งหมดดังกล่าวจะต้องปฏิบัติให้เสร็จเรียบร้อยภายในเวลาการทำงาน ณ.วันนั้น ห้ามค้างไว้โดยเด็ดขาด

เอกสารหรือเครื่องมือ

- เอกสารใบนำส่ง (Delivery Document), เอกสารใบตรวจรับสินค้า(RR) ,
- ใบรายงานการตรวจรับสินค้า ,รถเข็น

จุดสำคัญของการทำงานขั้นตอนนี้ :

- ความถูกต้องของสินค้าจัดเก็บสินค้าให้ถูกต้องตามที่ได้กำหนดไว้ในระบบ เอกสารกำกับและข้อมูลที่บันทึกในใบบันทึกการขายสินค้า (Bin Card)
- ระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนด

แผนก/ส่วนที่ติดต่อประสานงาน

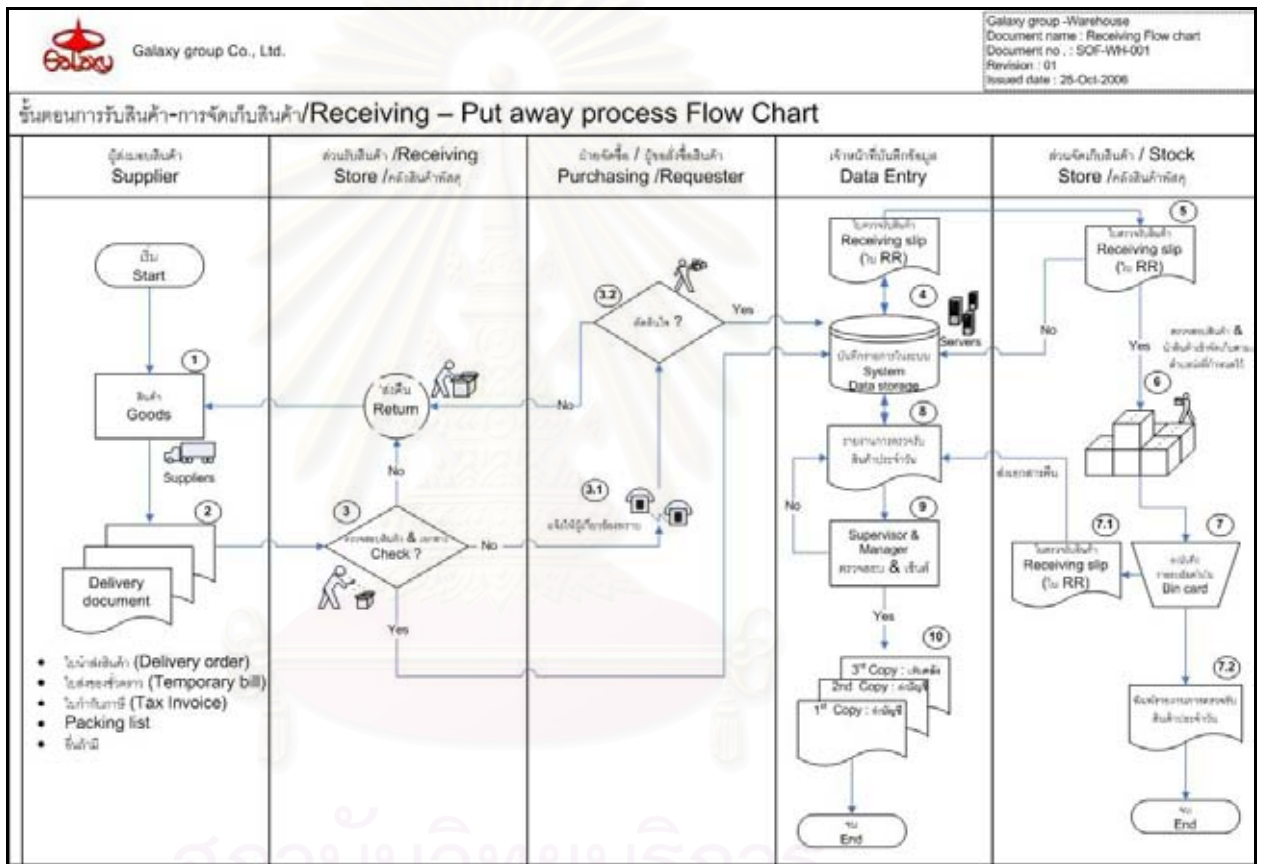
- พนักงานรับสินค้า ,เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (Data Entry)

ข้อปฏิบัติในการจัดเก็บและดูแลสินค้า

1. จัดเรียง ,จัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบเรียบร้อย โดยหันด้านรหัสสินค้า ออกมาด้านนอกเสมอ
2. ไม่วางสินค้าซ้อนที่มีน้ำหนักมากสูงจนเกินไป เพราะอาจทำสินค้า ยุบ แตกหักเสียหายได้ หรือหล่นลงมาทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับอันตรายได้
3. การจัดสินค้าจะต้องวางให้จำนวนแต่ชั้นหรือแถวให้เท่ากันเพื่อ่ง่ายในการตรวจนับ ทั้งนี้การจัดวางขึ้นอยู่กับขนาด รูปทรงของสินค้า และพื้นที่ ที่จัดเตรียมไว้
4. สินค้าที่เป็น Standard packing ต้องไม่แกะออกวาง หรือเทลงในกระบะพลาสติก ให้จัดเก็บตาม Standard packing
5. สินค้าที่เป็นเศษ (Loose packing) จะต้องใส่ถุงให้เรียบร้อยพร้อมทั้งเขียนรายละเอียดสินค้าจำนวน ติดไว้ที่ตัวสินค้าทุกครั้งเพื่อป้องกันสินค้าปนกันหรือหีบสินค้าผิด
6. เมื่อมีการย้ายสินค้าที่จัดเก็บจากเดิมไปยังจุดจัดที่เก็บใหม่ จะต้องทำการแก้ไข ชื่อที่จัดเก็บที่ใบบันทึกการขาย (Bin card) และ updateในระบบ Computer ถูกต้องเรียบร้อย เพื่อป้องกันความผิดพลาดในเรื่องการจัดวางสินค้าไม่ตรงกับระบบและหาสินค้าไม่เจอ (Different location)

7. เมื่อตรวจเช็คพบสภาพหีบห่อสินค้า ฝักขาด ไม่สมบูรณ์ จะต้องทำการแก้ไขหรือเปลี่ยนทันที
8. จัดเรียง,จัดวางสินค้า, เคลื่อนย้าย ตามสัญลักษณ์ ตามที่ระบุไว้ข้างกล่องสินค้า เช่น วางในแนวตั้ง, ห้ามใช้ขอเกี่ยว, ระวังแตก, ห้ามเปียกน้ำ เป็นต้น
9. ห้ามนั่ง,เหยียบ หรือโยนกล่องสินค้าโดยเด็ดขาด
- 10.ดูแลรักษาบริเวณที่เก็บสินค้าให้สะอาดและเรียบร้อยอยู่เสมอ

Process Flow chart



สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สัญลักษณ์การจัดเก็บ&เคลื่อนย้ายสินค้า ที่พบเห็น โดยทั่วไป



จากรูปภาพตัวอย่าง

- ระวังสินค้าแตก
- ตั้งวางสินค้าขึ้นตามลูกศร
- ห้ามใช้ของมีคมเกี่ยว
- ห้ามวางซ้อนเกินกำหนด
- ห้ามวางซ้อน
- ห้ามเปียกน้ำ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Stock balance report (new)

บริษัท ยอเน็กซ์ เอเชียเทคโนโลยี จำกัด					หน้าที่: 1/1		
รายงานยอดสินค้าคงเหลือ							
รหัสสินค้า - ชื่อสินค้า	รหัสที่เก็บ - ชื่อที่เก็บ	รหัสสินค้า	ชื่อสินค้า	หน่วยนับ	ยอดคงเหลือ		
010 : 010:Square Part	129 : 160201	05016-01	น็อต WD-40	กระป๋อง	7.00		
		05016-02	สายรัดถังแก๊ส VBC ที่ 1 (ยี่ห้อ PHILIPS)	กระป๋อง	21.00		
	139 : 160304	05016-14	เบร็ซเซอร์, อีทีอีเอทีอีอี	เครื่อง	3.00		
	140 : 160305	05016-03	เทียน	หลอด	3.00		
จำนวนทั้งหมด					4	34.00	

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Specification)

ชื่อเอกสารการปฏิบัติงาน (Process title) : การจ่ายสินค้า (Kitting process)
 หมายเลขเอกสาร (Document no.) : SOP-WH-003
 Rev no. : 01
 Issued date : 20-10-2549

ลักษณะงาน

- การจ่ายสินค้า จากที่จัดเก็บเพื่อนำส่งให้ผู้ขอเบิกตามใบเอกสารการขอเบิกสินค้า
ที่มาของคำสั่งงาน

- เอกสารใบขอเบิกพัสดุ (IR) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ระดับการตัดสินใจ :

รายละเอียดการปฏิบัติงาน

1. ตรวจสอบรายละเอียดของใบขอเบิกสินค้าพร้อมทั้งลายเซ็นผู้อนุมัติว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ และตรวจเช็คสินค้าว่าขึ้นกับหน่วยธุรกิจ (BU) ไหน เพื่อจะได้หยิบและจ่ายสินค้าได้ถูกต้องกับหน่วยธุรกิจ (BU)
2. ถ้ามีสินค้าจริงในระบบถูกต้องพอเพียงกับจำนวนตามใบขอเบิก ให้ทำการหยิบ โดยพนักงานคลังพัสดุทำการหยิบสินค้าเพื่อจ่าย
3. การจ่ายสินค้าจะต้องหยิบจ่ายสินค้าที่เป็นเศษออกไปก่อนทุกครั้งห้ามแกะสินค้ากล่องเต็มจ่ายออกไปโดยเด็ดขาด ยกเว้นจำนวนสินค้าที่เป็นเศษไม่เพียงพอต่อการจ่าย
4. หากสินค้าไม่มีหรือมีไม่พอเพียงกับใบขอเบิกให้พนักงานคลังพัสดุจ่ายสินค้าให้ตามจำนวนที่มีจริงก่อนส่วนที่ขาดไม่พอเพียงพอต่อการเบิก ให้จัดทำใบรายงานการขอซื้อ เสนอผู้จัดการคลังสินค้าเพื่อพิจารณาอนุมัติการสั่งซื้อแล้วส่งไปยังฝ่ายจัดซื้อต่อไป
5. เมื่อหยิบสินค้าตามใบขอเบิกถูกต้องเรียบร้อยแล้วให้ลงบันทึกในใบบันทึกรายการสินค้า (Bin Card) ให้ถูกต้องเรียบร้อยทั้งชนิด จำนวนของสินค้า และรายละเอียดอื่นๆ และให้ยืนยันการหยิบสินค้านั้น โดยเซ็นชื่อในใบขอเบิกสินค้าใบนั้นก่อนนำสินค้านั้นออกจากชั้นวางสินค้านั้นๆ พร้อมทั้งตรวจนับสินค้าคงเหลือว่าถูกต้องตามใบบันทึกรายการ หรือไม่
6. นำสินค้าและใบขอเบิกสินค้าที่ยืนยันการหยิบแล้วไปยังจุดส่งมอบสินค้า โดยให้ผู้ส่งหรือขอเบิกสินค้าเซ็นรับสินค้าพร้อม วัน/เดือน/ปี และเวลาที่รับสินค้า โดยผู้รับสินค้า (ผู้ส่งหรือขอเบิก) จะต้องตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าที่ส่งหรือขอเบิกก่อนรับสินค้านั้นไป หากผู้ส่งหรือขอเบิกไม่เซ็นรับสินค้า ห้ามส่งมอบสินค้านั้น โดยเด็ดขาด

7. เมื่อผู้ส่งหรือขอเบิกสินค้าเช่นรับสินค้าเป็นที่เรียบร้อยแล้วให้นำเอกสารใบขอเบิกที่เซ็นรับสินค้าแล้วส่งให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลเพื่อตัดจ่ายสินค้าในระบบให้เรียบร้อย
8. กรณีที่ผู้ส่งหรือขอเบิกสินค้าได้เซ็นรับสินค้านั้นไปแล้ว แต่ต่อมาภายหลังได้แจ้งมาว่าขอเบิกสินค้าผิดชนิดไปหรือด้วยเหตุผลอื่น จะขอเปลี่ยนสินค้านั้น จะต้องดำเนินการส่งหรือขอเบิกใหม่ ตามขั้นตอนการขอเบิก และต้องทำเอกสารเรื่องคืนสินค้าที่เบิกไปแล้วเพราะขอเบิกผิดหรือเหตุผลอื่นใด ในขั้นตอนการขอคืนสินค้านี้
9. ขั้นตอนทั้งหมดดังกล่าวจะต้องปฏิบัติการให้เสร็จเรียบร้อยภายในเวลาการทำงาน ณ.วันนั้น ห้ามค้างไว้โดยเด็ดขาด
10. คูแครงษาบริเวณที่เก็บสินค้าให้สะอาดและเรียบร้อยอยู่เสมอ

เอกสารหรือเครื่องมือ:

- เอกสาร ใบขอเบิกสินค้า (RI), ใบบันทึกรายการสินค้า (Bin Card) อุปกรณ์ รถเข็น

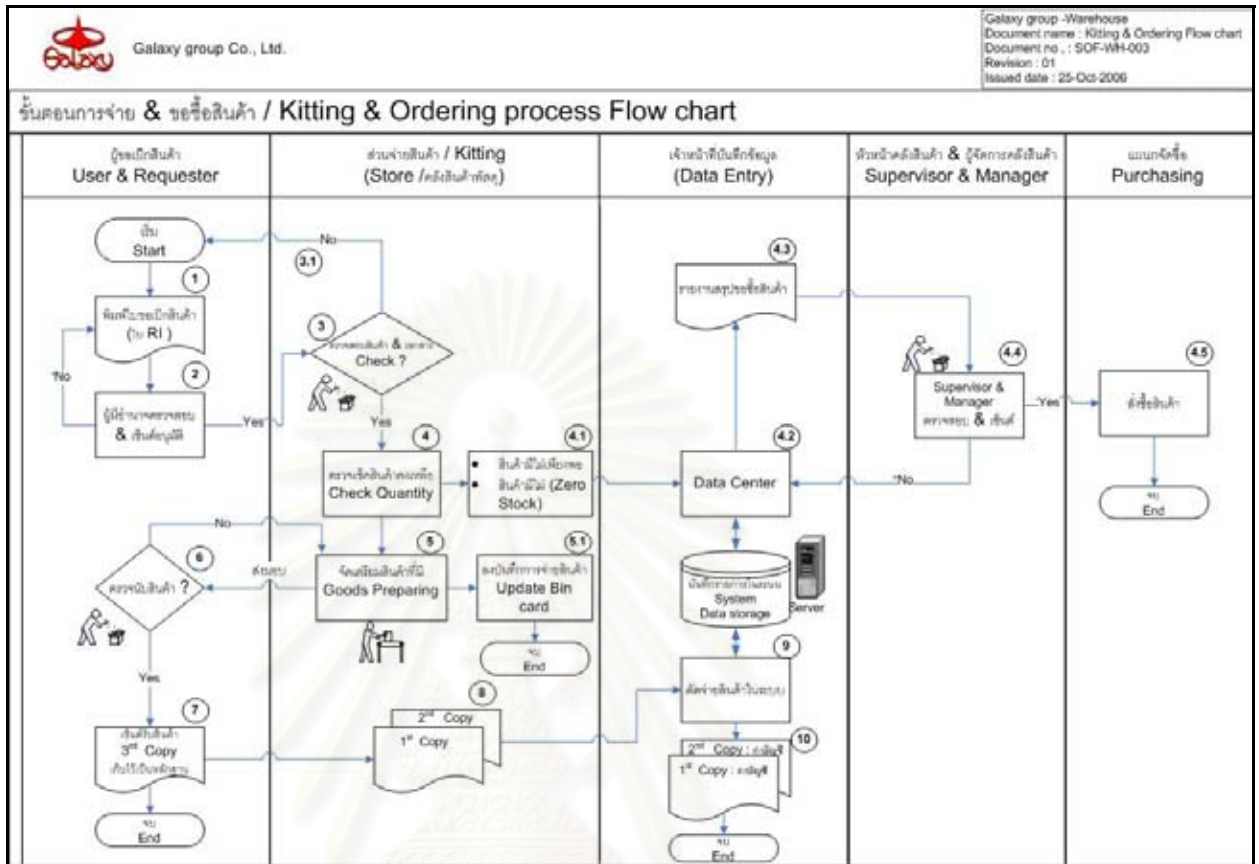
จุดสำคัญของการทำงานขั้นตอนนี้ :

- ความถูกต้องของการนับจ่ายสินค้าและ ความถูกต้องของลงบันทึกในใบบันทึกรายการสินค้า (Bin Card)
- ระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนด

แผนก/ส่วนที่ติดต่อประสานงาน :

1. ผู้ขอเบิกสินค้า
2. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (Data Entry)

Process Flow chart



ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Specification)

ชื่อเอกสารการปฏิบัติงาน(Process title) : การรับคืนสินค้า (Return process)
 หมายเลขเอกสาร(Document no.) : SOP-WH-004
 Rev no. : 01
 Issued date : 20-10-2549

ลักษณะงาน

- การรับสินค้าคืนจากหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องๆ

ที่มาของคำสั่งงาน

- เอกสารใบรับคืนสินค้าจากการซ่อมแซมของฝ่ายช่าง (RP)
- เอกสารใบรับคืนสินค้าเหลือจากการใช้งานจากสาขา (RG)

เอกสาร ใบรับคืนสินค้าเหลือจากการใช้งานจากฝ่ายผลิต (RG)

รายละเอียดการปฏิบัติงาน

1. ตรวจสอบรายละเอียดของใบส่งคืนถูกต้องครบถ้วนหรือไม่และตรวจเช็คสินค้าว่าขึ้นกับหน่วยธุรกิจ (BU) ไหน
2. ตรวจสอบจำนวนสินค้าให้ถูกต้องครบถ้วนตามรายการที่ระบุในเอกสารส่งคืนสินค้าหรือไม่ และตรวจเช็คสภาพสินค้าภายนอก จะต้อง ไม่แตกหัก , บุบ , ไม่เสียรูปทรง, อยู่สภาพที่ใช้ งานได้ เป็นต้น
3. ในกรณีที่สินค้าส่งคืนเป็นอุปกรณ์หรือชิ้นงาน, ชิ้นส่วน, ตัวงานที่มีค่าทางไฟฟ้าและต้องใช้ เครื่องวัดในการตรวจสอบ หากไม่แน่ใจจะต้องทำการทดสอบก่อน หรือต้องให้ ผู้ชำนาญการ & ฝ่ายช่างที่มีความรู้ เป็นผู้ร่วมตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องก่อนรับสินค้า
4. สินค้าที่รับคืนควรมีถุงพลาสติกห่อหุ้ม หรือใส่กล่องให้เรียบร้อยและ แยกแต่ละชนิดสินค้า ไม่ปนกัน รวมถึงเขียนรายละเอียดของสินค้า , จำนวน ให้ครบถ้วนถูกต้องชัดเจน
5. ขณะตรวจรับสินค้าจะต้องมีเจ้าหน้าที่คลังสินค้าและผู้ส่งคืนสินค้านำมาตรวจนับสินค้า เพื่อ จะได้แก้ไขร่วมกัน ในกรณีเกิดปัญหาขึ้นได้ทันที ณ.จุดตรวจรับสินค้า
6. ห้ามเจ้าหน้าที่คลังสินค้าตรวจโดยไม่มีผู้ส่งคืนสินค้านำมาตรวจนับสินค้านำมา
7. เซ็นรับในเอกสารใบส่งคืนเพื่อยืนยันความถูกต้อง ของการรับสินค้า
8. นำสินค้าที่รับเข้าจัดเก็บในพื้นที่ ที่กำหนดไว้และทั้งลงบันทึกรายละเอียดสินค้า ในใบ บันทึกรายการสินค้า (Bin card) ให้ครบถ้วนพร้อมทั้งลงชื่อผู้รับสินค้าให้เรียบร้อย
9. ส่งเอกสารคืนให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลทำการบันทึกลงในระบบ พร้อมทั้งตรวจสอบความ ถูกต้อง
- 10.ดูแลรักษาบริเวณที่ทำงานและที่เก็บสินค้าให้สะอาดและเรียบร้อยอยู่เสมอ

เอกสารหรือเครื่องมือ:

- เอกสารส่งคืนสินค้า , ใบบันทึกรายการสินค้า (Bin Card) อุปกรณ์ รถเข็น

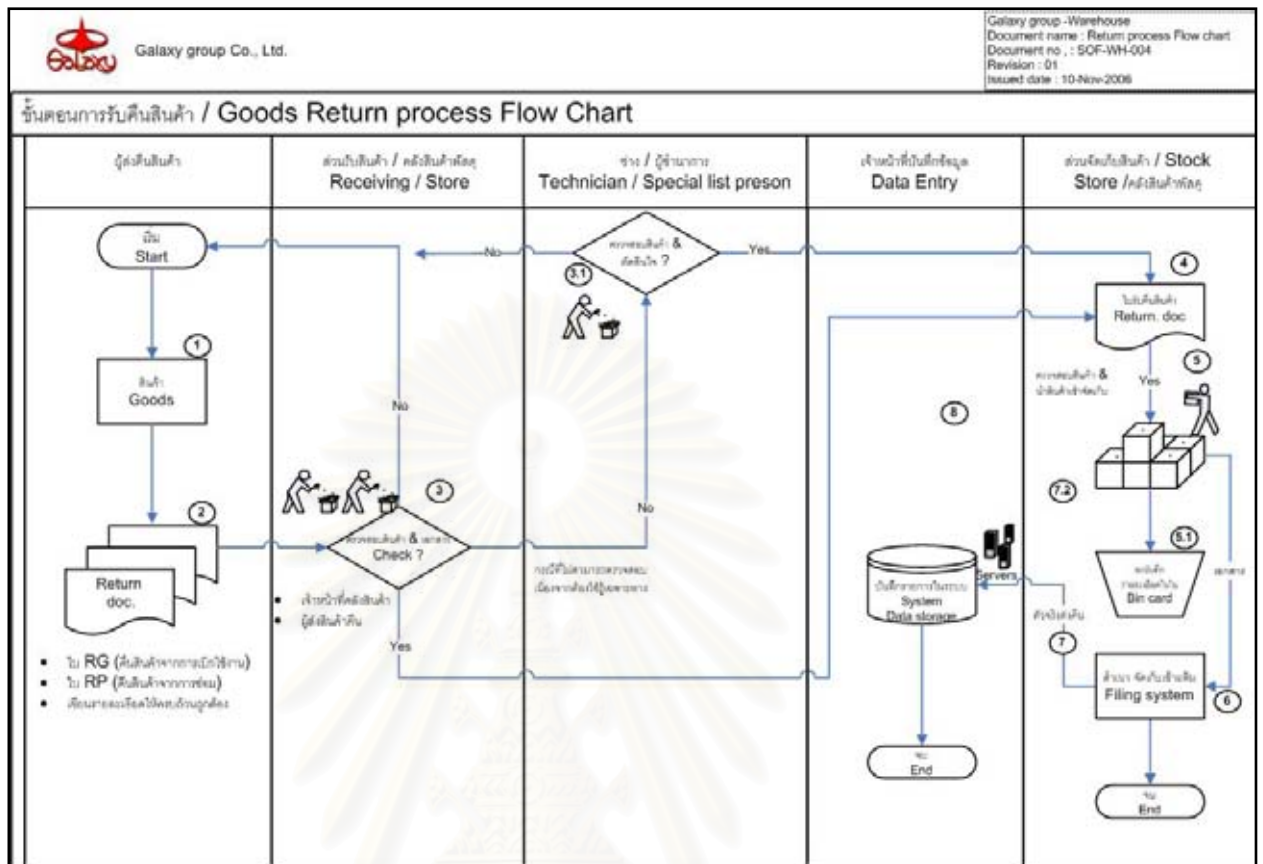
จุดสำคัญของการทำงานขั้นตอนนี้ :

- ความถูกต้องของการตรวจรับสินค้าและความถูกต้องของลงบันทึกในใบบันทึก รายการสินค้า(Bin Card)
- ระยะเวลาที่จะต้องปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนด

แผนก/ส่วนที่ติดต่อประสานงาน :

- 1.ผู้ส่งสินค้า 2.เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (Data Entry)

Process Flow chart



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Specification)

ชื่อเอกสารการปฏิบัติงาน(Process title)	:	การตรวจนับสินค้าคงคลัง Cycle count & Physical count process
หมายเลขเอกสาร(Document no.)	:	SOP-WH-005
Rev no.	:	01
Issued date	:	20-10-2549

ในการทำตรวจนับสินค้าคงคลัง

1. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าคงคลัง
2. เพื่อตรวจสอบความสถานะของสินค้าคงคลัง
3. เพื่อเตรียมพร้อมในการสนับสนุนฝ่ายผลิตและส่วนงานที่ต้องการใช้สินค้า
4. เพื่อป้องกันการทุจริต

ลักษณะงาน & ประเภทการตรวจนับสินค้าคงคลัง

- การตรวจนับสินค้าคงคลังประจำวัน (Daily cycle count)
- การตรวจนับสินค้าคงคลังประจำสัปดาห์(Weekly cycle count)
- การตรวจนับสินค้าคงคลังประจำเดือน (Monthly cycle count)
- การตรวจนับสินค้าคงคลังประจำปี(Physical year count)

ลักษณะการตรวจนับ

- ตรวจนับสินค้าตามกลุ่มสินค้า / ประเภทของสินค้า
- ตรวจนับสินค้าตามจุดที่กำหนดไว้ (Spot check)
- ตรวจนับสินค้าแบบสุ่มตรวจ(Random check)
- ตรวจนับสินค้าแบบเป็นรอบระยะเวลา (Cycle time count)

ที่มาของคำสั่งงาน

- เอกสารใบตรวจนับสินค้า
- วางแผนการตรวจนับสินค้าคงคลัง โดยคิดจากจำนวนรายการสินค้าทั้งหมดที่จัดเก็บอยู่มีเท่าไร(SKU ,Stock keeping unit) จำนวนรายการ ที่จะต้องตรวจนับ

ต่อจำนวนพนักงานคลังสินค้าที่มีอยู่ทั้งหมดและใช้ระยะเวลาเท่าไรถึงจะครบ
ทุกรายการ

- การกำหนดรายการตรวจนับควรจะกำหนดโดยหัวหน้าคลังสินค้า หรือระดับผู้จัดการคลังสินค้า

รายละเอียดการปฏิบัติงาน

1. เลือกรายการสินค้าที่จะการตรวจนับ และสั่งพิมพ์แบบฟอร์มใบตรวจนับ รายการออกมาจากระบบ
2. ส่งเอกสารใบตรวจนับสินค้าให้พนักงานแต่ละคนที่รับผิดชอบ
3. พนักงานเข้าไปตรวจนับสินค้าตามรายการ และจุดที่เก็บจัดสินค้าตามเอกสาร
4. เขียนจำนวนที่ตรวจนับได้จริงลงในแบบฟอร์มการตรวจนับลงในช่อง“ตรวจนับ” พร้อมทั้งตรวจสอบ
ถูกต้องใบบันทึกรายการถูกต้องหรือไม่
5. หากสินค้าที่ตรวจนับได้ ตรงกับ ใบบันทึกรายการ และจำนวนตรงในระบบ ให้เซ็นชื่อผู้ตรวจนับ พร้อมวันที่ แล้วหัวหน้าคลังสินค้าหรือผู้จัดการเพื่อทำการตรวจสอบ
6. ในกรณีที่ผลการตรวจนับไม่ถูกต้องจะต้องหาสาเหตุเพื่อของความผิดพลาดที่เกิด ไม่ว่าจะ เป็นระบบเอกสาร,เขียนบวกลบใบบันทึกรายการผิดพลาด หรือ การจัดเก็บสินค้าผิดที่ หรือความผิดพลาดอื่นๆที่เกิดผู้ปฏิบัติงานจากทำงาน
7. หลักการสอบทวนเบื้องต้นในกรณีที่ผลการตรวจนับสินค้าไม่ถูกต้อง(Reconciliation)
 - สินค้าของจริง ตรงกับระบบ แต่ไม่ตรงกับใบบันทึกรายการ: ให้ตรวจเช็คใบบันทึกรายการ
 - สินค้าของจริง ตรงกับใบบันทึกรายการ แต่ไม่ตรงกับระบบ: ให้ตรวจเช็คระบบ
 - ใบบันทึกรายการ ตรงกับ ระบบแต่ไม่ตรงกับของจริง : ให้ตรวจเช็คสินค้าของจริง
 - ในกรณีที่ทั้ง 3 อย่างไม่ตรง ให้ถือผลการตรวจนับเป็นหลัก
8. หลังจากผู้ตรวจสอบได้รับเอกสารจากพนักงานแล้วจะต้องสุ่มตรวจสินค้าว่าถูกต้อง เป็นจริงตามผลการตรวจนับหรือไม่ หรืออาจจะให้ตรวจนับอีกครั้ง (Recount)
9. ในกรณีที่มีผลต่าง (Variance)เกิดขึ้นจากการนับสินค้าและหากได้ปฏิบัติตามข้อ 7 แล้ว จะต้องทำเอกสารส่งให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ เพื่อขอปรับปรุงยอดสินค้าให้ถูกต้องตามความเป็นจริง พร้อมทั้งชี้แจงสาเหตุผิดพลาด และต้องแจ้งฝ่ายจัดซื้อ/ผู้เกี่ยวข้อง ทำการขอสั่งซื้อสินค้าเข้าทดแทนในกรณีที่ต้องใช้งานเร่งด่วน

เอกสารหรือเครื่องมือ:

- เอกสารเอกสารใบตรวจนับสินค้า, ใบบันทึกการขายสินค้า (Bin Card)

จุดสำคัญของการทำงานขั้นตอนนี้ :

- ความถูกต้องของการตรวจนับสินค้า และจุดที่จัดเก็บสินค้า
- การหาสาเหตุของความไม่ถูกต้องของการตรวจนับสินค้า

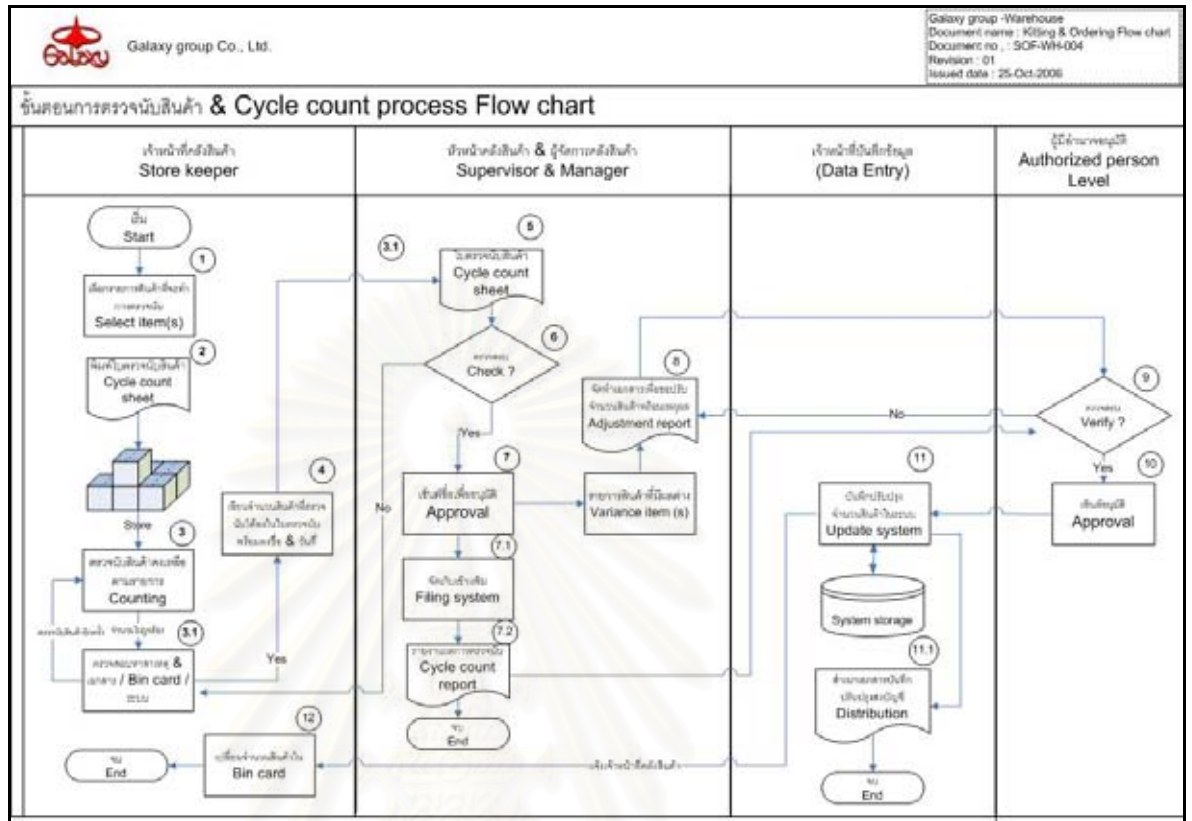
แผนก/ส่วนที่ติดต่อประสานงาน :

- 1.เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล (Data Entry) 2. ส่วนอื่นๆที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตัวอย่างแบบฟอร์มใบตรวจนับสินค้าที่ได้ปรับเปลี่ยนใหม่



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Process Flow chart



สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Cycle count report new form

บริษัท แกล็คซี่ เทคโนโลยี จำกัด

แบบฟอร์มการตรวจนับสินค้า

หน้าที่: 1/1

คลัง	ที่เก็บ	รหัสสินค้า	ชื่อสินค้า	หน่วย	คงเหลือ	ตรวจนับ	ผลต่าง
010:Spare Part	150101	04073-01	PEDAL W/STRAP (บันไดขาปั่น)	อัน	4.00		
		04085-01	ตาข่ายเบตตาอยู่	ชุด	4.00		
		04088-01	HAMMER	อัน	8.00		
	150102	04074-01	HAMMER , OD=13 cm. L=40 cm.	อัน	14.00		
	150103	04066-03	ลูกบาส	ลูก	6.00		
		04067-01	ลูกบิงปอง	ลูก	160.00		
	150104	04040-01	GLOVE LEFT	อัน	1.00		
		04133-04B	Net หรือขามตาแบบเนื้อคหุมน BUTTERFLI	อัน	4.00		
	150105	04002-04	GRIP , ASSY HANDLE	ชุด	43.00		
	150201	04070-15	ถักเอ็นเส้นแข็งเจาะรู ขนาด 1/8"x1 1/4" x5 1 แผ่น		545.00		
		05021-14B	ถาว,กระดามถาวร่น ขนาด 2 "	ม้วน	16.00		
	150202	05017-08	ทาบโพน ถาว 2 หน้า (3 M) กว้าง 1.5 "	เมตร	52.00		
		05017-10	ทาบถาวร่น 1 1/2 "	ม้วน	16.00		
		05017-12B	ทาบถาวหน้ากว้าง 3 นิ้ว	ม้วน	6.00		
	150203	05017-04	ทาบพันสายไฟ pvc. thaiyazaki	ม้วน	12.00		
		05017-05	ทาบ, Seal Tape ขนาด 0.1mm*12mm*10m.	ม้วน	23.00		
		05017-09	ทาบถาวร่น 1/2 "	ม้วน	25.00		
	150204	05021-13	ถาว, กระดามถาวร่น ขนาด 1 1/2 "	ม้วน	28.00		
		05017-11b	ทาบถาว OPP	ม้วน	25.00		
		05021-01	ถาวลว้าง (CH001)	หลอด	18.00		
		05021-07	ถาวแพ่ง , สีขาวใส	แพ่ง	52.00		
		05021-11	ถาว, สีทอคซี่ชนิดแห้งเร็ว Bolt fast	หลอด	14.00		
	150205	05008-04	CABLE TIE , แบบคเคิ้ลไทร์ 1"	อัน	1,800.00		
		05008-17B	CABLE TIE แบบคเคิ้ลไทร์ ขนาด 1/2 นิ้ว	อัน	900.00		
		05021-22B	ถาว,สีไวบอนด์ คเคิ้ลไทร์ 7	หลอด	31.00		
	150206	05021-33B	ถาว LOCTITE เบอร์ 243	ขวด	5.00		
					จำนวนทั้งหมด	26	รายการ


ลงท้ายด้วย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อผู้ตรวจนับ
วันที่

ชื่อผู้ตรวจเทียบ
วันที่

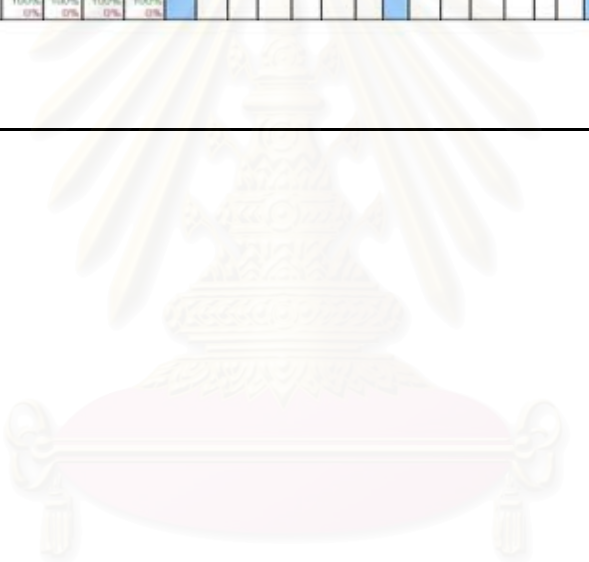
Cycle count check list report (For KPI)

ใบรายงานผลการตรวจนับสินค้า
Cycle count report
Month : _____



To :
Fr :
Gc :
Date :

Wkt	Date	Month																															Total			
		Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri				
1	Count item plan	30	30	30	30		30	30	30	30	30	30		30	30	30	30	30	30	30		30	30	30	30		30	30	30	30	30	30	30	30	30	640
2	No variance item	14	30	30	30																														79	
3	Gain item	1	0	0	0																														1	
4	Loss item	1	0	0	0																														1	
5	Accuracy ratio (%)	80%	100%	100%	100%																														390%	
6	Variance ratio (%)	-10%	0%	0%	0%																														-10%	
Name	Sakon																																136			
Name	Wissanu																																30			
Name	Pillaya																																135			
Name	Paib																																30			




สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Cycle count report

To :
Fr :
Ge :
Date :

ใบรายงานการตรวจนับสินค้า
Cycle count report
Month : _____



Wh	Date	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Total														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25	26	27	28	29	30	31							
1	Count item plan	20	20	20	20	0	20	20	20	20	20	20		20	20	20	20	20	20		20	20	20	20	20		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	540
2	No variance item	18	20	20																																				78
3	Gain item	1	0	0																																				1
4	Loss item	1	0	0																																				1
5	Accuracy ratio (%)	90%	100%	100%																																				97%
6	Variance ratio (%)	-10%	0%	0%																																			-3%	

Metric	Value (%)
Accuracy ratio (%)	97%
Variance ratio (%)	-3%

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. งบประมาณ

งบประมาณที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดจำแนกตามขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)
1. การศึกษาขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่แท้จริงในการทำงานปัจจุบัน (Fact Finding) ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - ค่าถ่ายเอกสาร (แบบสำรวจทัศนคติ แบบทดสอบความรู้ แบบสังเกตการทำงาน แบบสัมภาษณ์) - ค่าจัดพิมพ์เอกสาร - ค่าเดินทาง 	20,000
2. การวิเคราะห์ปัญหาและสรุปเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน (Fact analyzing and planning) <ul style="list-style-type: none"> - ค่าวิเคราะห์ข้อมูล - ค่าจัดพิมพ์เอกสาร - ค่าเดินทาง 	20,000
3. การจัดฝึกอบรมพนักงาน เป็นกลุ่ม (Training Program by Group Class) <ul style="list-style-type: none"> - ค่าวิทยากร - ค่าถ่ายเอกสารฝึกอบรม - ค่าจัดพิมพ์เอกสาร - ค่าเดินทาง - ค่าวิเคราะห์ข้อมูล 	50,000
4. การเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานจากการปฏิบัติจริง (On the Job Training) <ul style="list-style-type: none"> - ค่าวิทยากร - ค่าเดินทาง 	20,000
5. ปรับเปลี่ยนรูปแบบต่างๆของ Software Computer ให้สอดคล้องประสานกับการทำงาน (Software format adjustment for harmonization) <ul style="list-style-type: none"> - ค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญค้นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ - ค่าเดินทาง 	50,000

ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)
6. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าพัสดุอะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า (Parts Warehouse Operation Manual) - ค่าจัดพิมพ์เอกสาร - ค่าถ่ายเอกสาร - ค่าเดินทาง	10,000
7.. การจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน (KPI Setting) ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring and Evaluation) - ค่าจัดพิมพ์เอกสาร - ค่าถ่ายเอกสาร - ค่าเดินทาง	10,000
8. การสรุปผลการศึกษารายงานขั้นต้นและนำเสนอรายงานการศึกษาต่อ คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ - ค่าจัดพิมพ์เอกสาร - ค่าวิเคราะห์ข้อมูล	5,000
9. ปรับปรุงแก้ไขรายงานการศึกษาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์และส่งวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ - ค่าจัดพิมพ์เอกสาร	2,000
รวมงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน	187,000

5. กำหนดการ

ในส่วนของกำหนดการในการดำเนินการวิจัย มีระยะเวลา 6 เดือน นับตั้งแต่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ดำเนินการ โดยมีแผนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เดือน ที่ 1	เดือน ที่ 2	เดือน ที่ 3	เดือน ที่ 4	เดือน ที่ 5	เดือน ที่ 6
ศึกษาขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่แท้จริง ในการทำงานปัจจุบัน (Fact Finding)	■					
วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเพื่อวางแผนการ ปรับปรุงการทำงาน(Fact analyzing and planning)		■				
จัดฝึกอบรมพนักงาน เป็นกลุ่ม (Training Program by Group Class)			■			
การเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานจากการปฏิบัติ จริง (On the Job Training)				■		
ปรับเปลี่ยนรูปแบบต่างๆของ Software Computer ให้สอดคล้องประสานกับการ ทำงาน (Software format adjustment for harmonization)					■	
จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้าพัสดุ อะไหล่เครื่องใช้ไฟฟ้า (Parts Warehouse Operation Manual)					■	
จัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน (KPI Setting)ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring and Evaluation)					■	
สรุปผลการศึกษาค้นต้นและนำเสนอรายงาน การศึกษาต่อคณะกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์						■
ปรับปรุงแก้ไขรายงานการศึกษาตาม ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์และส่งวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์						■

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นาย จักษ์ จันทร์ประทีน เกิดเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ.2501 ที่จังหวัดภูเก็ต สำเร็จการศึกษาปริญญารัฐศาสตร์บัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยา มานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2525 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ในปีการศึกษา 2548



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย