

## บทที่ 4

### การจัดองค์กรและระบบเอกสารที่ใช้ในการผลิต

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึง การปรับปรุงในเชิงการบริหาร โดยพิจารณาถึง การจัดองค์กร และการจัดระบบเอกสารในการผลิต ซึ่งเป็นส่วนที่จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบบริหารและระบบเอกสารที่สามารถส่งเสริมการผลิต และสามารถย้อนกลับในการตรวจสอบเพื่อการควบคุม นอกจากนี้ยังสามารถนำสารสนเทศในเอกสารมาใช้เพื่อกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอื่น ๆ เช่น การตรวจสอบต้นทุนการผลิต ในระบบบัญชีต้นทุน หรือการใช้เป็นเอกสารเพื่อหาข้อผิดพลาด หรือข้อมูลในการดำเนินงานด้านการตรวจสอบคุณภาพ ในด้านการจัดองค์กรซึ่งต้องอาศัยการประสานงานระหว่างกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องพิจารณาถึงกิจกรรมในการจัดองค์กร โดยแบ่งเป็น การจัดผังแสดงโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อสามารถรองรับระบบการผลิตใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนการจัดทำระบบเอกสารเพื่อใช้ในการผลิตจะต้องพิจารณาถึงปัจจัย ในด้านการวิเคราะห์การไหลของกิจกรรมการดำเนินงาน และการเสนอระบบเอกสารรวมทั้งรูปแบบเอกสารพร้อมการไหลของทางเดินเอกสารและรายงานการผลิต

#### 4.1 ผังโครงสร้างองค์กร (Organization Chart)

ผังโครงสร้างองค์กร เป็นแผนภูมิแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร แสดงถึงสายการบังคับบัญชา และแสดงถึงอำนาจหน้าที่ ซึ่งผังโครงสร้างองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น แผนภูมิลำดับ (Master Chart) ซึ่งเป็นแผนภูมิที่แสดงโครงสร้างหลักขององค์กร และความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน และ แผนภูมิเสริม (Supplementary Chart) ซึ่งเป็นแผนภูมิที่แสดงรายละเอียดย่อยของแผนภูมิลำดับ และแสดงถึงรูปลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ของงานในหน่วยงานหนึ่งๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งปกติ ผังโครงสร้างองค์กรจะแสดงเฉพาะความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (formal relationship) และไม่แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ (informal relationship) ขององค์กร ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทาง

การจะเป็นส่วนที่ส่งเสริม และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างมาก จากการศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานของโรงงานตัวอย่างดังแสดงในหัวข้อ 3.5.1 ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวทางการบริหารในรูปแบบของผังองค์กรแบบใหม่ เพื่อให้สามารถส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับระบบการวางแผนการผลิตที่ได้จัดทำขึ้น โดยขั้นตอนการปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กรใหม่ได้ดำเนินการดังนี้

1.ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้เป็นไปในเชิงร่วมกันรับผิดชอบ โดยแบ่งตามหน้าที่การทำงานและเพิ่มหน่วยงานที่สมควรมีในโรงงาน เพื่อสามารถรองรับระบบการวางแผนการผลิตได้แก่ หน่วยงานด้านการวางแผน ได้แก่ ฝ่ายวางแผนการผลิต ซึ่งเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับระบบการวางแผนการผลิต รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการตามโครงการที่ได้ศึกษา และหน่วยงานด้านงานวิศวกรรม ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยส่งเสริมในการดำเนินงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ยังกำหนดหน้าที่การทำงานของแต่ละหน่วยงานไม่ให้มีการทำงานซ้ำซ้อน เช่น การวางแผนการทำงานในแผนกผลิตกันเอง หรือการสั่งซื้อวัตถุดิบ และการติดตาม โดยหัวหน้าแผนกผลิต ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้การทำงานผลิตขาดความต่อเนื่อง และกำหนดความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้ประสานงานกันได้เป็นอย่างดี

2.เพิ่มหน่วยงานที่รองรับในการผลิต เพื่อลดภาระการผลิตของหน่วยงานผลิตโดยตรง รวมทั้งเพิ่มหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในส่วนของพัสดุ หรือวัตถุดิบที่อยู่ในแผนกผลิตให้แยกออกจากแผนกผลิต โดยหน่วยงานที่ได้จัดตั้งขึ้น มีดังนี้

- จัดตั้งฝ่ายวางแผนการผลิตเพื่อเป็นผู้ดูแลงานระบบการวางแผนการผลิต และเป็นผู้กำหนดแผนการผลิต และควบคุมติดตามผลการดำเนินงานในงานด้านการวางแผนการผลิต

- การจัดตั้งส่วนผลิตอะไหล่ ซึ่งขึ้นกับฝ่ายผลิต และแยกออกมาจากหน่วยผลิตเดิม เพื่อรองรับการเตรียมพัสดุ หรือส่วนประกอบที่ใช้ในการผลิต ซึ่งในอดีตจะใช้วิธีการจ้างเหมาจากภายนอก และให้หน่วยงานผลิตเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเตรียม และขอสั่งซื้อ รวมทั้งติดตามเพื่อให้ได้มาและตรวจสอบคุณภาพในการรับเข้าแผนกผลิต

- จัดตั้งส่วนผลิตอุปกรณ์ขนถ่ายวัสดุ เพื่อดูแลการผลิตสินค้า ในกลุ่มเครื่องมือขนถ่ายและแท่นอัดระบบไฮดรอลิค โดยให้ดูแลแผนกผลิตเดิมที่รับผิดชอบผลิตภัณฑ์ในกลุ่มสินค้ากลุ่มนี้ และเพื่อลดภาระการบังคับบัญชาโดยตรงของผู้จัดการฝ่ายผลิต โดยเป็นส่วนประสานงานกับฝ่ายวางแผนการผลิตและส่วนผลิตอะไหล่เพื่อให้ระบบการวางแผนการผลิตสามารถดำเนินได้อย่างราบรื่น และได้ดำเนินการในลักษณะเดียวกันกับการ

ผลิตสินค้าอีก 2 กลุ่ม คือส่วนการผลิตเพชรอุตสาหกรรม และส่วนการผลิตเครื่องประดับและฐานอีกด้วย

- การเพิ่มหน้าที่ให้หน่วยงานคลังพัสดุและคลังสินค้า โดยแต่เดิมได้ขึ้นกับผู้จัดการโรงงานโดยตรง โดยมีผู้จัดการจัดซื้อเป็นผู้ช่วยเหลือ โดยให้มีการจัดตั้งฝ่ายคลังสินค้าและพัสดุ โดยให้แยกออกเป็นส่วนคลังสินค้าสำเร็จรูป โดยให้เป็นผู้ดูแลสินค้าสำเร็จรูป รวมทั้งดูแลด้านคุณภาพของสินค้าที่ได้รับจากฝ่ายผลิต เพื่อตรวจสอบและเก็บรักษาไว้ก่อนส่งมอบให้แผนกจัดส่งดำเนินการจัดส่งให้แก่ลูกค้าต่อไป ส่วนในงานด้าน ส่วนคลังพัสดุ-วัตถุดิบ ซึ่งงานคลังพัสดุ-วัตถุดิบได้แบ่งออกเป็น 3 แผนกคือ แผนกคลังพัสดุ แผนกคลังเหล็กแผ่น และแผนกคลังเหล็กเส้น ซึ่งได้รวมแผนกตัดแก๊สเข้ากับแผนกคลังเหล็กแผ่น และแผนกตัดเหล็ยให้ขึ้นกับแผนกคลังเหล็กเส้น

- จัดตั้งฝ่ายวิศวกรรม เพื่อรองรับงานด้านต้นทุนทางวิศวกรรมและการออกแบบผลิตภัณฑ์ และเป็นผู้หาข้อมูลเพื่อใช้ในการเสนอราคาให้ในระบบงานขาย นอกจากนี้ยังให้ดูแลเรื่องการซ่อมบำรุงรักษาของโรงงาน (Maintenance) และงานด้านบริการ (Service) เพื่อลดภาระการต้องออกไปบริการของฝ่ายผลิต ทำให้เสียเวลาการผลิต และเป็นนโยบายของผู้บริหารที่ต้องการให้ฝ่ายวิศวกรรมต้องเป็นผู้ดูแล และทราบถึงข้อบกพร่อง และสาเหตุเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงในการออกแบบผลิตภัณฑ์

- แยกงานด้านบัญชีและการเงิน ออกจากกัน เพื่อสามารถบริหารงานด้านบัญชี-การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสอบกลับซึ่งกันและกัน และเป็นการลดภาระของรองกรรมการผู้จัดการที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงแต่เดิม

- แยกงานขายและงานผลิตออกจากกัน ในส่วนของการผลิตสินค้าอีกสองกลุ่ม อันได้แก่ เครื่องประดับและฐาน และเพชรอุตสาหกรรม โดยให้ฝ่ายขายสินค้าทั้งสองกลุ่มขึ้นตรงกับผู้จัดการการตลาด และให้งานด้านการผลิตขึ้นกับฝ่ายผลิต

นอกจากนี้งานด้านการควบคุมคุณภาพ ทางผู้บริหารได้ให้นโยบายว่าควรเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันระหว่างฝ่ายผลิต ส่วนคลังสินค้าสำเร็จรูป และฝ่ายวิศวกรรม โดยให้จัดตั้งคณะกรรมการด้านคุณภาพให้เป็นผู้ดูแลคุณภาพในการผลิตและส่งมอบให้แก่คลังสินค้าสำเร็จรูป

3.การจัดสายบังคับบัญชาและขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบ โดยให้มีการแยกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการจัดสายงานบังคับบัญชาไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน และเกิดปัญหาการสั่งงานข้ามสายบังคับบัญชา โดยแยกงานขายและงานผลิตออกจากกันดังที่กล่าวมาในหัวข้อก่อน

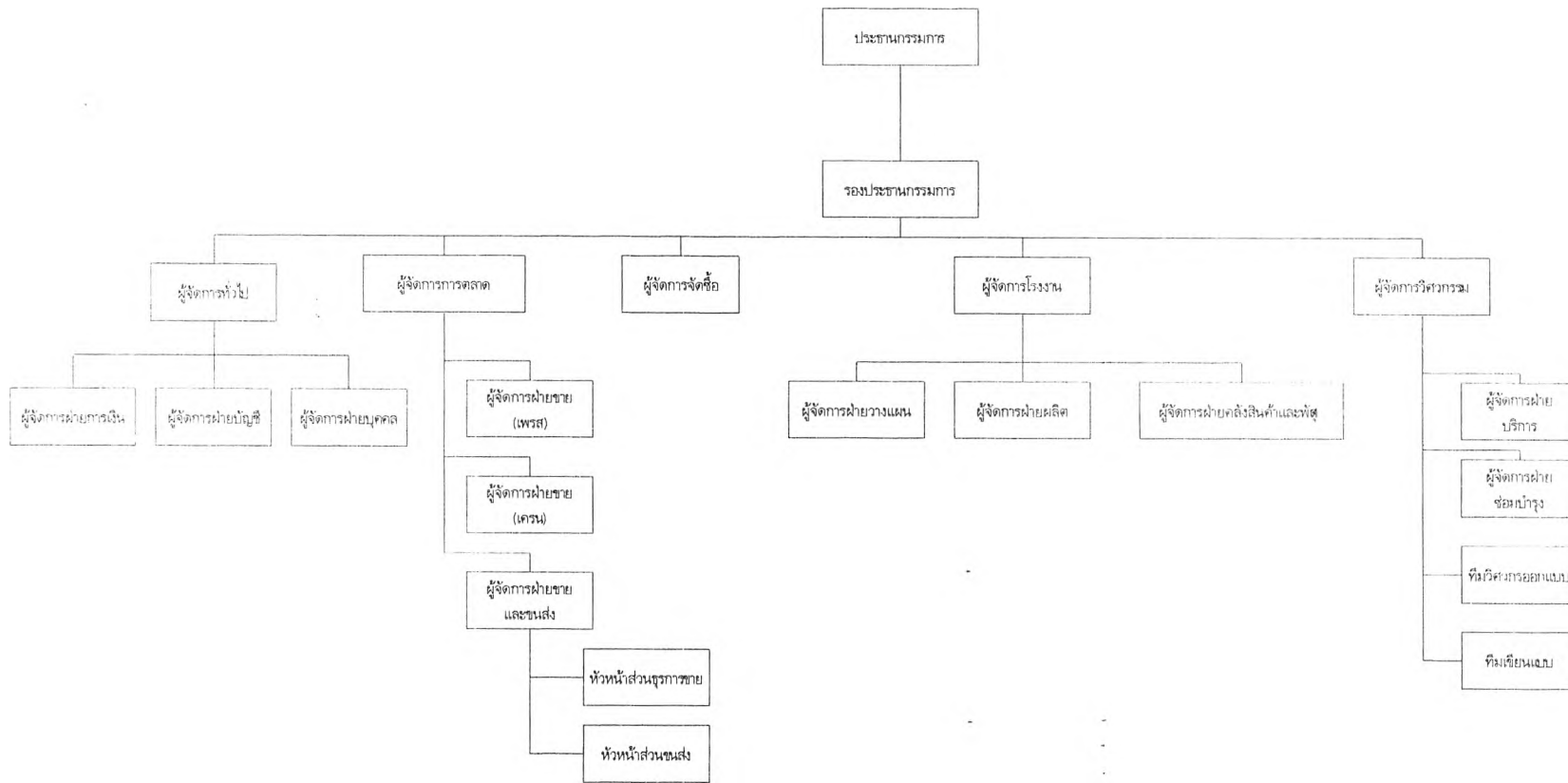
หน้านี้ และเพิ่มฝ่ายบริการเพื่อรองรับงานบริการ เพื่อลดปัญหาที่ฝ่ายขายแจ้งช่างในฝ่ายผลิตให้ ออกไปบริการลูกค้า ซึ่งทำให้เสียเวลาการผลิต อันเป็นผลให้ไม่สามารถผลิตได้ตามแผนการผลิต และไม่สามารถส่งมอบให้ลูกค้าได้ตามกำหนดนัดหมาย นอกจากนี้ได้จัดกลุ่มงานการผลิตออกเป็นส่วนๆ เพื่อรองรับการผลิตสินค้าที่ไม่เข้ากลุ่มกัน

จากการศึกษาวิจัยที่ผู้วิจัยได้เสนอมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้ยึดถือความเหมาะสมในการทำ งาน นโยบายของผู้บริหารของโรงงาน รวมทั้งสามารถรองรับระบบการวางแผนการผลิต และระบบ บัญชีต้นทุนของโรงงานอีกด้วย โครงสร้างองค์กรในลักษณะที่ผู้วิจัยเสนอนี้ อาจเป็นผังโครง สร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสถานะการณ์ในปัจจุบันที่ทำการศึกษา และสามารถรองรับการขยายตัวได้ พอสมควร โดยโครงสร้างแบบเดิมเหมาะกับงานในลักษณะธุรกิจครอบครัวที่ผู้บริหารยังสามารถ ดูแลโรงงานได้อย่างทั่วถึง แต่เมื่อโรงงานได้ขยายตัวมากขึ้น จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงระบบ บริหาร และผังโครงสร้างองค์กรเสียใหม่เพื่อสามารถรองรับระบบบริหาร หรือระบบงานใหม่ และ สามารถควบคุมดูแลการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถแบ่งเบาภาระของผู้บริหารเดิม และผู้จัดการโรงงานที่ต้องดูแลทั้งหมด รวมทั้งลดปัญหางานซ้ำซ้อน หรืองานข้ามสายบังคับ บัญชา รวมทั้งลดภาระงานของฝ่ายผลิต และรวบรวมหน่วยงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกันเข้าไว้ ด้วยกันเพื่ออำนวยความสะดวกบัญชา โดยโครงสร้างองค์กรที่ได้เสนอ ดังแสดงในรูป 4.1 และผัง โครงสร้างองค์กรโรงงาน และฝ่ายผลิต ดังแสดงในรูป 4.2 และ 4.3 ตามลำดับ

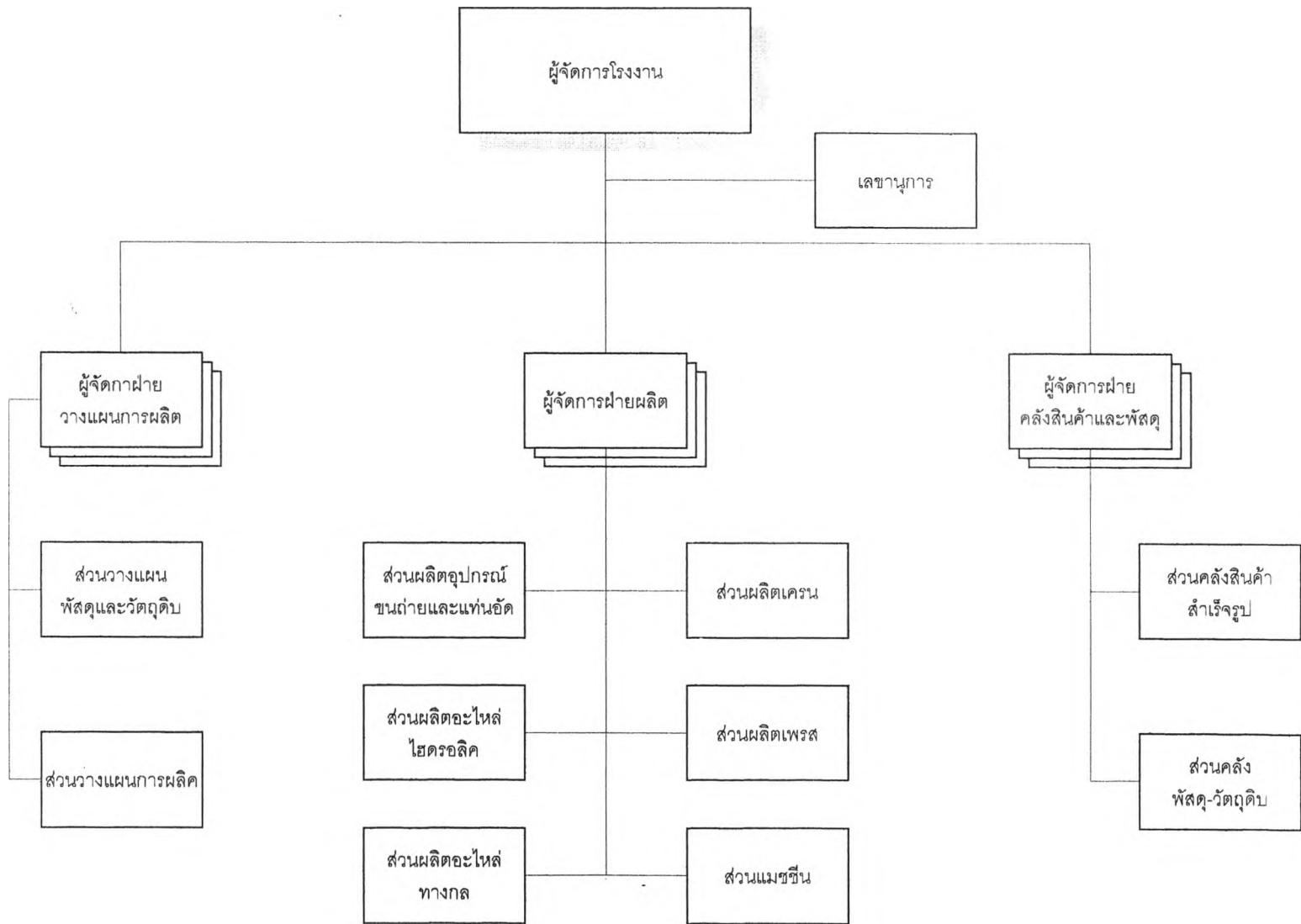
อย่างไรก็ตามหากมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน หรือขนาดขององค์กร หรือนโยบาย ขององค์กร ก็อาจเปลี่ยนแปลงผังโครงสร้างองค์กรนี้ให้เหมาะสมกับสถานะการณ์ได้ด้วย

#### 4.2 การวิเคราะห์การไหลของกิจกรรมการดำเนินงานการผลิต

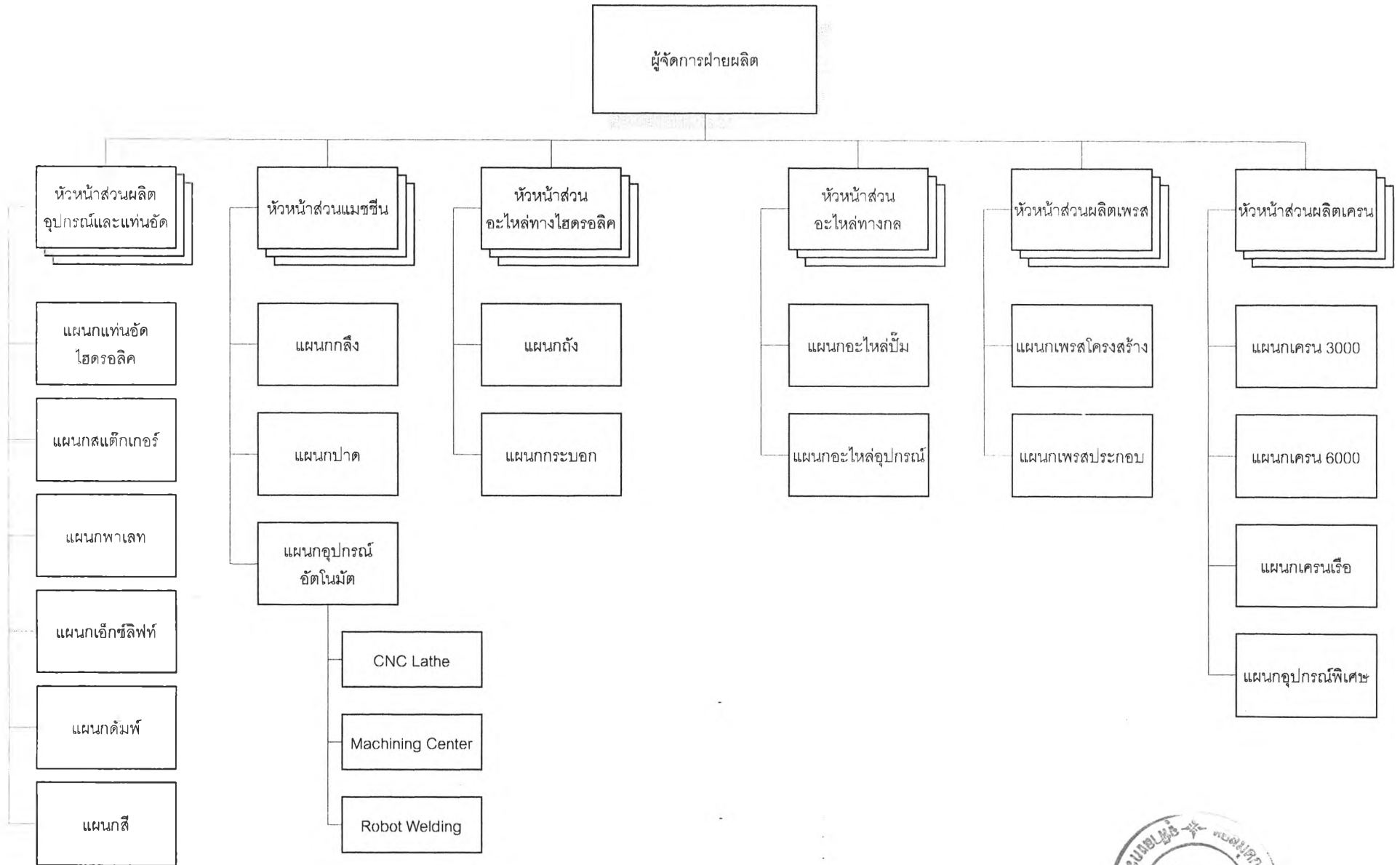
ในการวิเคราะห์ระบบข้อมูลและเอกสารในการดำเนินงานด้านการผลิตในการศึกษารังนี้ ก็เพื่อสามารถให้ทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานในการดำเนินงานผลิต เพื่อสามารถรองรับระบบ การวางแผนการผลิตที่ได้จัดทำขึ้นในการศึกษานี้ และเพื่อเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศให้ สามารถใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ในการดำเนินการบริหารงาน ผู้วิจัยได้เลือกเทคนิคการจัดทำ ผังงานเพื่อสามารถแสดงการดำเนินกิจกรรมในการผลิตให้ชัดเจน และสามารถศึกษาและนำไปใช้ งานได้ง่าย ซึ่งผังงานของระบบที่ศึกษาจะประกอบด้วย



รูปที่ 4.1 ผังองค์กร (ปัจจุบัน)



รูปที่ 4.2 ผังองค์กรส่วนโรงงาน (ปัจจุบัน)



รูปที่ 4.3 ฝั่งองค์ฝ่ายผลิต (ปัจจุบัน)

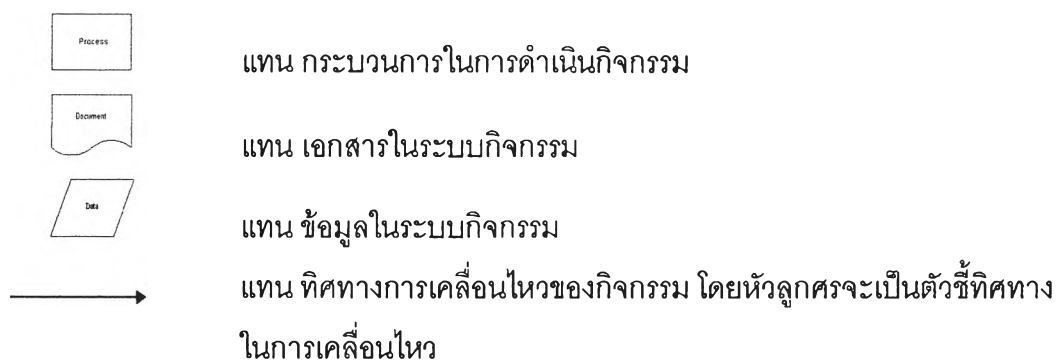


1. ผังแสดงการเคลื่อนไหวของระบบเอกสาร (Document Flowchart) ซึ่งเป็นผังที่แสดงให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวของเอกสาร และรายงานการผลิตที่มีอยู่ในระบบ โดยแสดงถึงขั้นตอนการไหลของเอกสารต่างๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ของเอกสารและหน่วยงานต่างๆที่เป็นผู้ออกและใช้เอกสารนั้นๆ

2. ผังแสดงกิจกรรมการเคลื่อนไหว (Activity Flowchart) ซึ่งเป็นผังที่แสดงถึงการเคลื่อนไหวของข้อมูล และการจัดเก็บเอกสารและข้อมูลในระบบ รวมทั้งแสดงถึงที่มาของข้อมูลและการนำไปใช้ ซึ่งผังแสดงกิจกรรมการเคลื่อนไหว มีองค์ประกอบด้วยกัน 2 ส่วน คือ

- แหล่งกิจกรรม คือ แหล่งกำเนิดหรือจุดสิ้นสุดของกิจกรรม
- การเคลื่อนไหวของกิจกรรม จะแสดงถึงทิศทางในการเคลื่อนไหวของกิจกรรม

โดยการจัดทำผังดังกล่าวจะใช้เครื่องหมายสากลในการจัดทำผังการไหล (Flowchart) ซึ่งนิยมใช้ สัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้



ส่วนการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหลายอย่างประกอบกัน เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อวัตถุประสงค์ที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น โดยได้ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ และการสังเกตการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยทั้งสองเทคนิคเป็นวิธีที่นิยมใช้ทั่วไป เนื่องจากเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และเป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มา โดยสามารถนำมาตรวจสอบกันเองด้วย ซึ่งสามารถแยกการวิเคราะห์ผลของการไหลของกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การไหลของกิจกรรมของฝ่ายขาย และการไหลของกิจกรรมของฝ่ายโรงงาน

#### 4.2.1 การไหลของกิจกรรมของฝ่ายขาย

ขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายขายและขนส่ง ทำให้เกิดเอกสารในระบบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการผลิต ดังนี้



1. ฝ่ายขายได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า โดยอาจมีใบสั่งซื้อเป็นหลักฐานการสั่งซื้อ หรือการสั่งด้วยวาจาทางการพูดคุย หรือทางโทรศัพท์ หรือผ่านระบบขายมัดจำซึ่งมีใบมัดจำเป็นหลักฐานการสั่งซื้อ ฝ่ายขายจะบันทึกการสั่งซื้อในรายงานใบสั่งซื้อประจำวัน และนำไปตรวจสอบกับรายงานสินค้าสำเร็จรูปประจำวันของคลังสินค้า ว่ามีสินค้าหรือไม่ และฝ่ายขายก็จะตรวจสอบกับฝ่ายวางแผนการผลิตว่ามีสินค้าที่อยู่ในแผนการผลิตปรกติที่กำลังผลิตหรือจะผลิตหรือไม่
2. ถ้าคลังสินค้ามีสินค้าที่ลูกค้าต้องการ ฝ่ายขายจะปรึกษาฝ่ายขนส่งว่าสามารถส่งมอบให้ลูกค้าได้วันใด และจะนัดกับลูกค้าเพื่อบันทึกหมายส่งมอบสินค้า และฝ่ายขายจะออกไปเบิกสินค้าเพื่อแจ้งแก่ส่วนคลังสินค้าสำเร็จรูปให้ตัดยอดสินค้าในคลังสินค้า และทำการยืนยันโดยนำใบส่งของชั่วคราวให้ส่วนขนส่งนำไปรับสินค้าสินค้าที่เบิกไปทำการจัดส่ง รวมทั้งบันทึกการขายประจำวัน และรายงานการขายต่อไป
3. ถ้าคลังสินค้าไม่มีสินค้าตามผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าสั่งซื้อมา และไม่มีในแผนการผลิตปรกติของฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายขายจะออกไปสั่งผลิตให้แก่โรงงานเพื่อสั่งผลิต โดยผ่านผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิตและฝ่ายวางแผนการผลิตจะออกไปสั่งงานให้ฝ่ายผลิตต่อไป และเมื่อฝ่ายผลิตผลิตสินค้าได้เสร็จสิ้น ก็จะนำส่งเข้าส่วนคลังสินค้า และให้คลังสินค้าแจ้งแก่ฝ่ายขายเพื่อดำเนินการตามข้อ 2. โดยอาจจะนำส่งให้ลูกค้าหลังผลิตเสร็จทันทีโดยไม่เข้าคลังสินค้าจริง แต่จะมีการดำเนินการทำเอกสารควบคุมโดยให้บันทึกรับ/จ่าย เพื่อตัดเบิกสินค้า และทำการตรวจสอบคุณภาพสินค้านำเข้า และรายงานสินค้าสำเร็จรูป เพื่อให้สามารถตรวจสอบและทำรายงานส่งทางฝ่ายบัญชีต่อไป
4. แผนกจัดส่งเมื่อได้รับสำเนาใบเบิกสินค้าที่อนุมัติแล้ว ก็จะทำกรบันทึกเบิกสินค้าและจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าตามใบส่งของชั่วคราว และฝ่ายขายก็จะบันทึกรายงานยอดขาย และออกเอกสารขายเพื่อส่งให้ฝ่ายบัญชีต่อไป

#### 4.2.2 การไหลของกิจกรรมของฝ่ายโรงงาน

ขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายผลิต มีรายงาน และเอกสารเพื่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิต ดังนี้

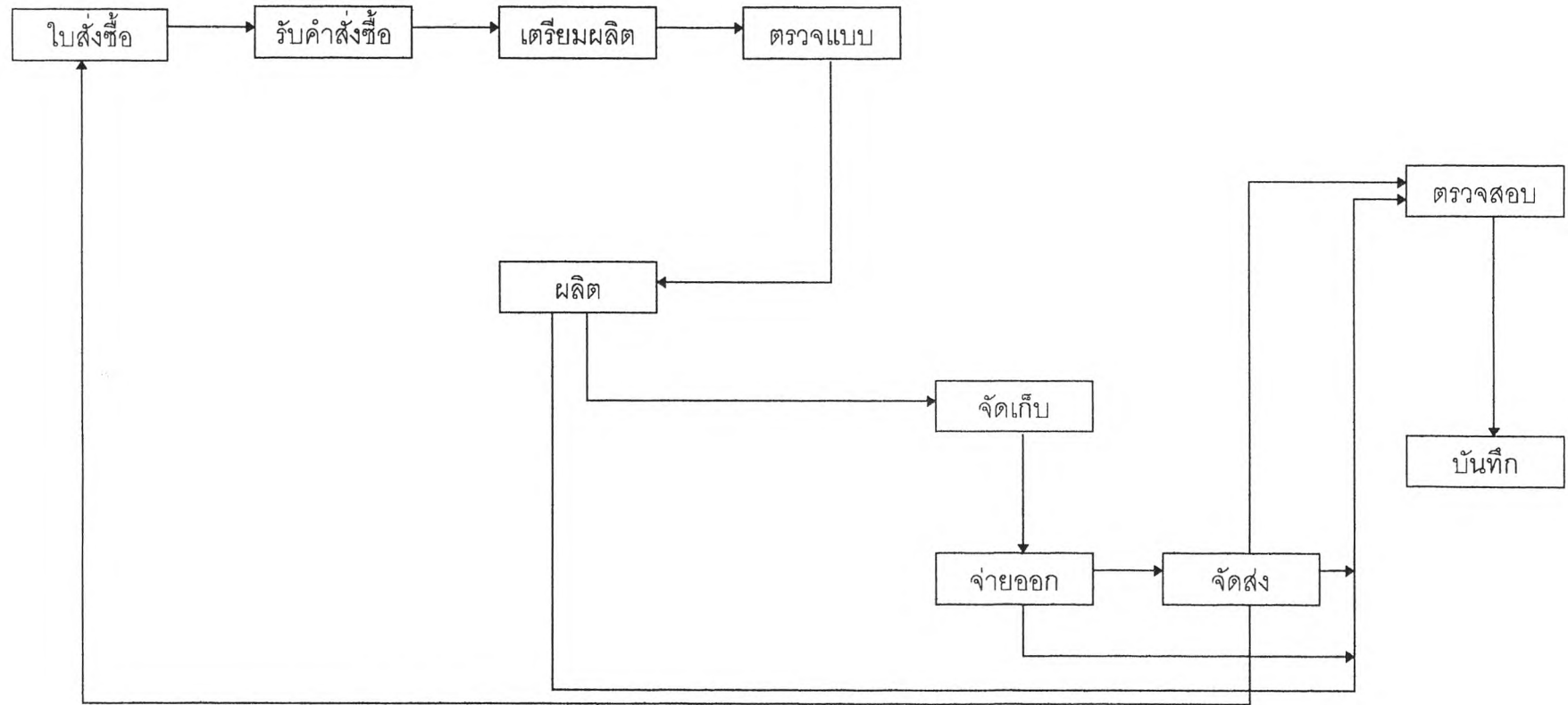
1. เมื่อฝ่ายวางแผนการผลิตได้รับใบสั่งผลิตจากฝ่ายขาย ก็จะทำกรตรวจสอบวัตถุดิบและพัสดุที่ใช้กับคลังพัสดุ และคลังเหล็กเส้นเหล็กแผ่น และตรวจสอบกับแผนการผลิต

ว่ามีสินค้าที่สั่งผลิตแล้วประจำเดือนตรงกันกับสินค้าที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ ถ้าไม่มีหรือมีเป็นปริมาณที่เกินจากแผนการผลิต ฝ่ายวางแผนการผลิตจะเปิดใบสั่งงานให้แก่ฝ่ายผลิตเพื่อดำเนินการผลิตต่อไป

2. ฝ่ายวางแผนจะตรวจติดตามวัตถุดิบจากคลังพัสดุ คลังเหล็กเส้น เหล็กแผ่น และดำเนินการแจ้งให้ฝ่ายคลังสินค้าและพัสดุดำเนินการจัดการในกรณีที่มีวัตถุดิบไม่เพียงพอ โดยให้ออกใบขอซื้อเพื่อทำการอนุมัติและส่งให้แก่ฝ่ายจัดซื้อเพื่อดำเนินการจัดซื้อต่อไป
3. ฝ่ายผลิตเมื่อได้รับใบสั่งงานจากฝ่ายวางแผนการผลิต ก็จะตรวจสอบกำลังการผลิตและออกใบจ่ายงานให้แก่หัวหน้าส่วนที่รับผิดชอบ โดยเอกสารจะมีสำเนาอีกหนึ่งชุดสำหรับให้หัวหน้าส่วนที่รับผิดชอบจ่ายงานไปยังแผนกผลิตต่างๆ ที่ดูแลอยู่ และดำเนินการผลิต โดยในระหว่างการผลิต ฝ่ายผลิตจะเป็นผู้ดูแลคุณภาพเอง และบันทึกการทำงานและรายงานคุณภาพในรายงานการผลิตประจำวันเพื่อเสนอต่อให้ผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นข้อมูล โดยจะสรุปรายงานผลิตส่งให้ฝ่ายวางแผนการผลิตและฝ่ายบัญชีต่อไป
4. หลังจากดำเนินการผลิตจนเสร็จสิ้น ฝ่ายผลิตจะแจ้งการผลิตเสร็จ และนำสินค้าส่งมอบให้แก่ฝ่ายคลังสินค้าและพัสดุเพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพก่อนนำเข้าคลังสินค้า และบันทึกรับเข้าคลังสินค้าเพื่อรอการส่งมอบต่อไป
5. ในทุกๆ สัปดาห์ และทุกเดือน ฝ่ายผลิตจะต้องทำสรุปรายงานการผลิตให้แก่ฝ่ายวางแผนการผลิต เพื่อปรับปรุงแผนการผลิต และจัดสำเนาให้ฝ่ายบัญชีเพื่อการวิเคราะห์บัญชีต้นทุนสินค้า โดยนำข้อมูลด้านการทำงานประกอกับข้อมูลแรงงานประจำวันจากฝ่ายบุคคลเพื่อใช้ในการดำเนินงานทางด้านระบบบัญชีเพื่อปันค่าแรงงานให้สินค้าในระบบบัญชีต้นทุนต่อไป

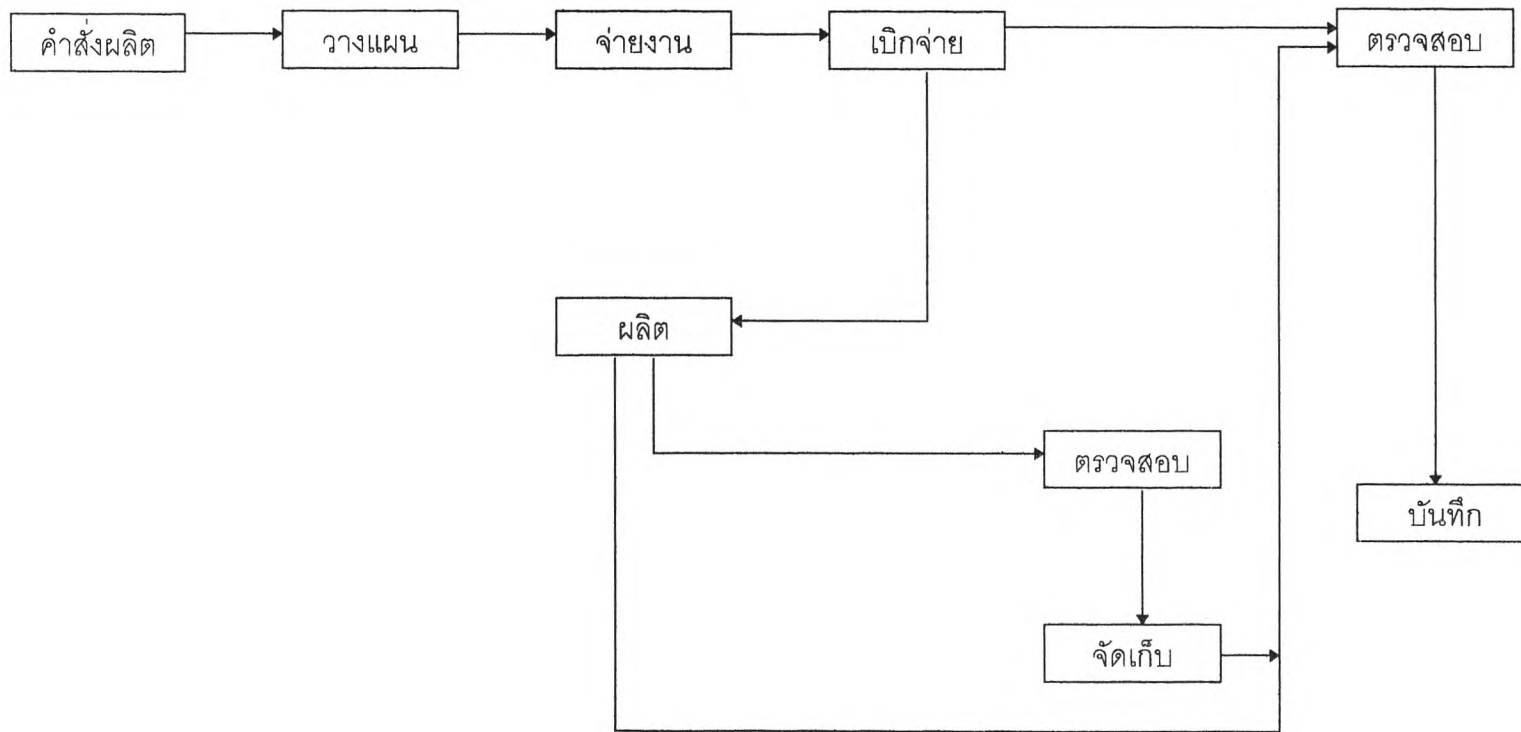
สำหรับการไหลของกิจกรรมการทำงานของฝ่ายขาย และฝ่ายผลิต แสดงไว้ในรูป 4.4 และ 4.5 และสำหรับแผนภูมิทางเดินเอกสารการขาย และการผลิต แสดงในรูป 4.6 และ 4.7

ลูกค้า	ขาย	ผลิต	วิศวกรรม	คลังสินค้า	ขนส่ง	บัญชี
--------	-----	------	----------	------------	-------	-------



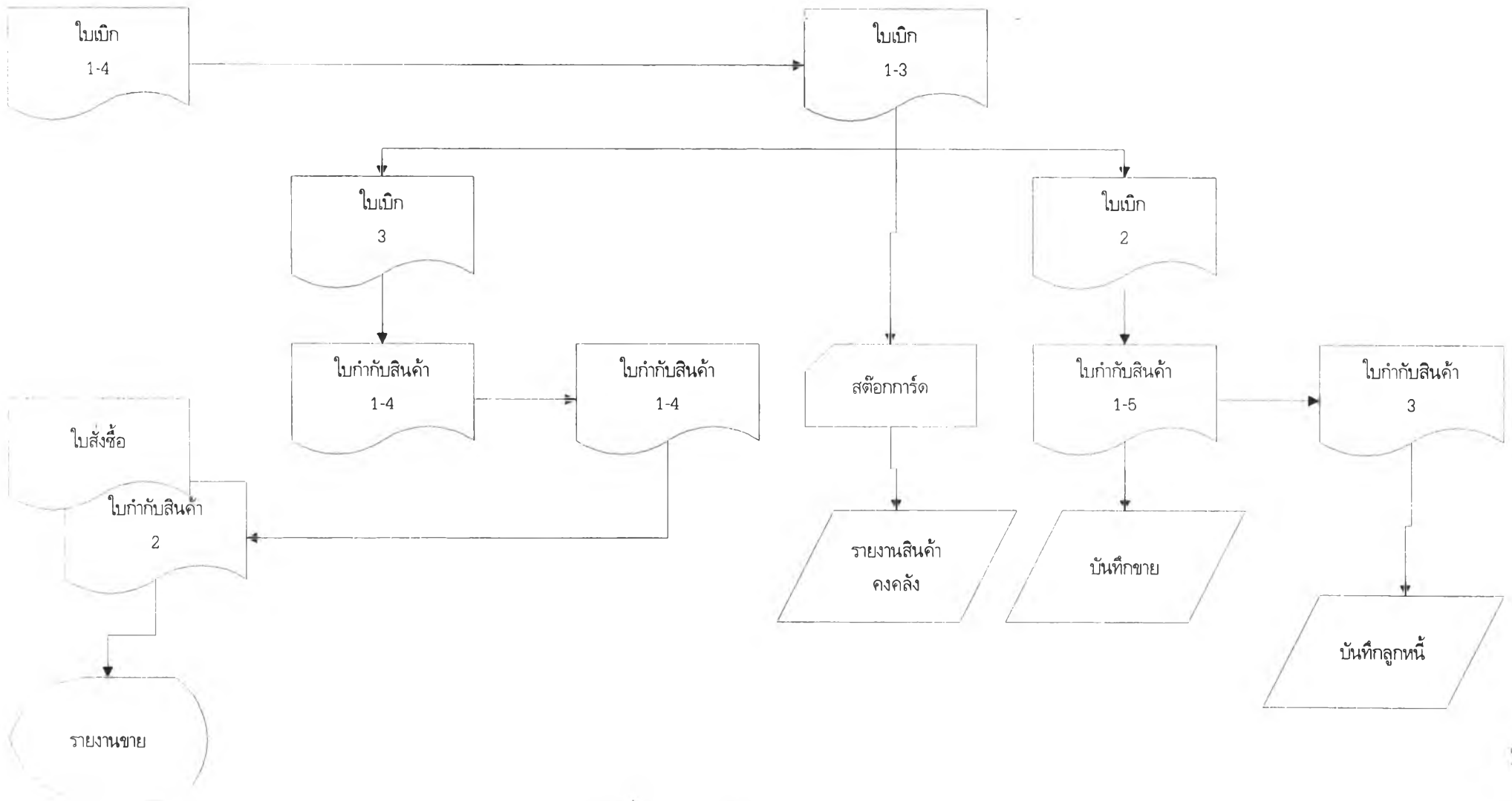
รูป 4.4 แผนภูมิงานขาย

ขาย	โรงงาน		คลังพัสดุ คลังวัตถุดิบ	คลังสินค้า	บัญชี
	วางแผน	ผลิต			



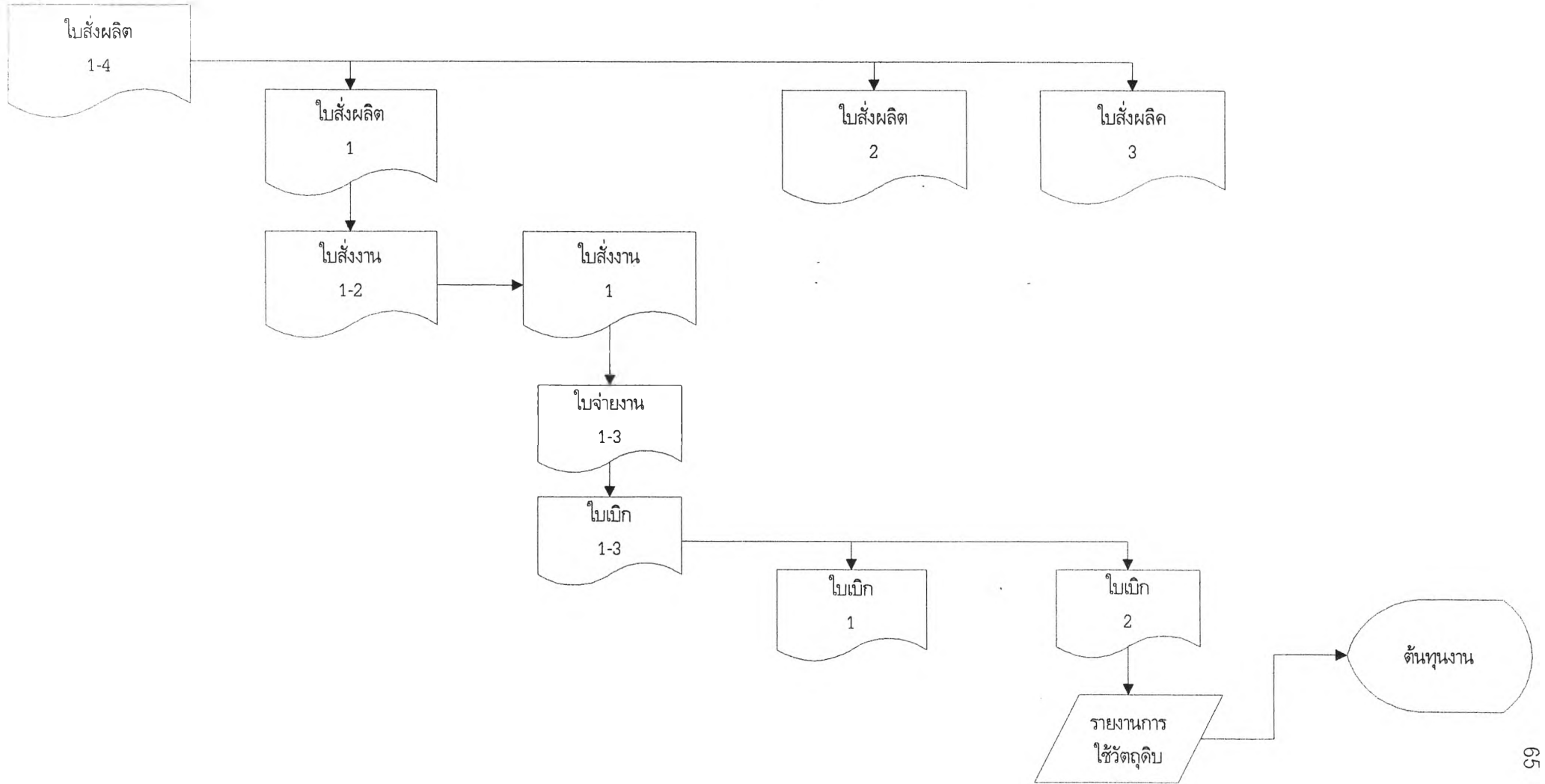
รูป 4.5 แผนภูมิงานผลิต

ขาย	ขนส่ง	ลูกค้า	คลังสินค้า	บัญชี	
				ขาย	ลูกหนี้



รูปที่ 4.6 แผนภูมิทางเดินเอกสารการขายสินค้า

ขาย	โรงงาน		คลังพัสดุ-วัสดุดิบ	บัญชี	
	วางแผน	ผลิต		พัสดุ/วัสดุดิบ	ต้นทุน



รูปที่ 4.7 แผนภูมิทางเดินเอกสารการผลิต

#### 4.3 การเสนอรูปแบบเอกสารและรายงานการผลิต

รูปแบบเอกสารที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และออกแบบเอกสารเพื่อให้สามารถรองรับงานในด้านระบบการวางแผนการผลิต ซึ่งสามารถเป็นสื่อกลางในการส่งข้อมูลและประสานงานระหว่างหน่วยงาน ซึ่งรูปแบบเอกสารต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร รวมทั้งรองรับระบบงานอื่นๆ ที่ใช้ข้อมูลในเอกสารเดียวกันด้วย ซึ่งโดยปกติ เอกสารจะมีรูปแบบดังนี้

1. สามารถตอบสนองต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานได้
2. มีสารสนเทศเพียงพอที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยสามารถรองรับงานที่ต้องการข้อมูลในเอกสารได้
3. มีความถูกต้องในการออกเอกสารและอนุมัติตามหน้าที่ที่หน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบ
4. สามารถรองรับกับระบบงานในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม
5. มีความถูกต้องในระดับที่เพียงพอต่อการยอมรับ
6. สามารถตอบสนองต่อความต้องการในข้อมูลที่ผู้บริหารต้องการได้
7. มีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง และสามารถรองรับการยกเว้นในกรณีพิเศษ
8. สามารถสื่อความหมายได้เป็นอย่างดี และมีความง่ายในการใช้งาน รวมทั้งไม่เกิดการซ้ำซ้อนในการบันทึก ซึ่งอาจเป็นเหตุให้สับสนในข้อมูลที่บันทึก

การบันทึกเอกสารจะต้องทำด้วยความระมัดระวัง และควรมีการฝึกอบรมในการบันทึกเอกสาร หรือมีการชี้แจงถึงความสำคัญ และวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งานด้วย นอกจากนี้เอกสารควรมีความถูกต้อง ทันสมัย และง่ายต่อการใช้งาน และการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้งานต่อ รวมทั้งมีความชัดเจนของข้อมูล และมีคุณสมบัติครบถ้วน แม่นยำ ตามที่ผู้ที่ใช้ข้อมูลต้องการ รวมทั้งเป็นข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารอีกด้วย โดยสามารถทำให้ ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่แสดงถึงปัญหา และโอกาสได้อย่างรวดเร็ว และชัดเจนถูกต้อง และลดภาระการดูแลในรายละเอียดเพื่อให้มีเวลาสำหรับดูแลงานในส่วนอื่น รวมทั้งมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจในการกำหนดแนวทางขององค์กร

เอกสารที่ออกแบบ ได้เน้นความสำคัญในการอนุมัติเอกสาร และการออกเอกสารจะต้องมีชื่อของผู้ออกเอกสารและผู้อนุมัติเอกสารกำกับด้วยทุกครั้ง ทั้งนี้เพื่อสามารถสืบย้อนว่าใครเป็นผู้ออกเอกสาร และใครเป็นผู้อนุมัติ สำหรับสารสนเทศในเอกสารจะพิจารณาถึงความต้องการของผู้ใช้งานหลักหรือผู้รับเอกสารเป็นหลัก และพิจารณาถึงความต้องการในสารสนเทศของฝ่ายบัญชี และฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับเอกสารนั้นๆ ประกอบ นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงจำนวนสำเนาที่นำมาใช้งาน ซึ่งแต่เดิมมักมีสำเนาให้เฉพาะผู้ออกเอกสารไว้เพื่อตรวจสอบ ติดตามผลเท่านั้น

สำหรับจำนวนสำเนาของเอกสารที่ได้ออกแบบใหม่นี้ได้คำนึงถึงสารสนเทศที่ใช้ร่วมกันของหน่วยงานต่างๆในองค์กร เพื่อลดความสับสนและความผิดพลาดของข้อมูลที่ทำกรส่งต่อไปให้หน่วยงานที่ใช้สารสนเทศเดียวกันจากเอกสารนั้นๆ เอกสารที่ได้ทำการออกแบบใหม่นี้ จะพิจารณาถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบการผลิตเท่านั้น โดยเอกสารที่ได้ออกแบบใหม่นี้ แบ่งออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. เอกสารที่ปรับปรุงจากเอกสารเดิม ได้แก่

- 1.1 ใบสั่งผลิต
- 1.2 ใบสั่งงาน
- 1.3 ใบขอเสนอซื้อ
- 1.4 ใบสั่งซื้อ
- 1.5 ใบเบิกพัสดุ-วัสดุดิบ
- 1.6 สต็อกการ์ด

2. เอกสารที่สร้างขึ้นใหม่ ได้แก่

- 2.1 ใบจ่ายงาน
- 2.2 รายงานผลการผลิตประจำวัน
- 2.3 ใบนำส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จ
- 2.4 ใบเบิกสินค้า
- 2.5 ใบรับของ

ซึ่งรูปแบบของเอกสารที่ได้ทำการออกแบบ ทั้งเอกสารที่แก้ไขรูปแบบเอกสารจากเดิม และเอกสารที่สร้างขึ้นใหม่ พร้อมทั้งรายละเอียดในการลงเอกสารและรายละเอียดของเอกสารแต่ละชนิด ได้นำเสนอไว้ใน ภาคผนวก ค

#### 4.4 การเสนอระบบทางเดินเอกสารและรายงานการผลิต

ระบบทางเดินเอกสาร เป็นการแสดงให้เห็นถึงการไหลของเอกสาร หรือรายงานต่างๆที่ออกจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง และเอกสารนั้นได้ผ่านไปยังหน่วยงานใดบ้าง รวมทั้งมีขั้นตอนการดำเนินงานเป็นอย่างไร ซึ่งในการผลิตนั้น เอกสารที่ไหลผ่านหน่วยงานภายในฝ่ายผลิต และหน่วยงานภายนอกฝ่ายผลิตมีเป็นจำนวนมาก มีขั้นตอนการนำเสนอทางเดินเอกสาร



และรายงานต่างๆ โดยสามารถแยกออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือเอกสารที่ไหลผ่านระบบงานขาย และเอกสารที่ไหลผ่านระบบงานผลิต ซึ่งได้แสดงในรูป 4.6 และ 4.7 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.4.1 ระบบเอกสารที่ไหลผ่านระบบงานขาย มีรายละเอียดดังนี้

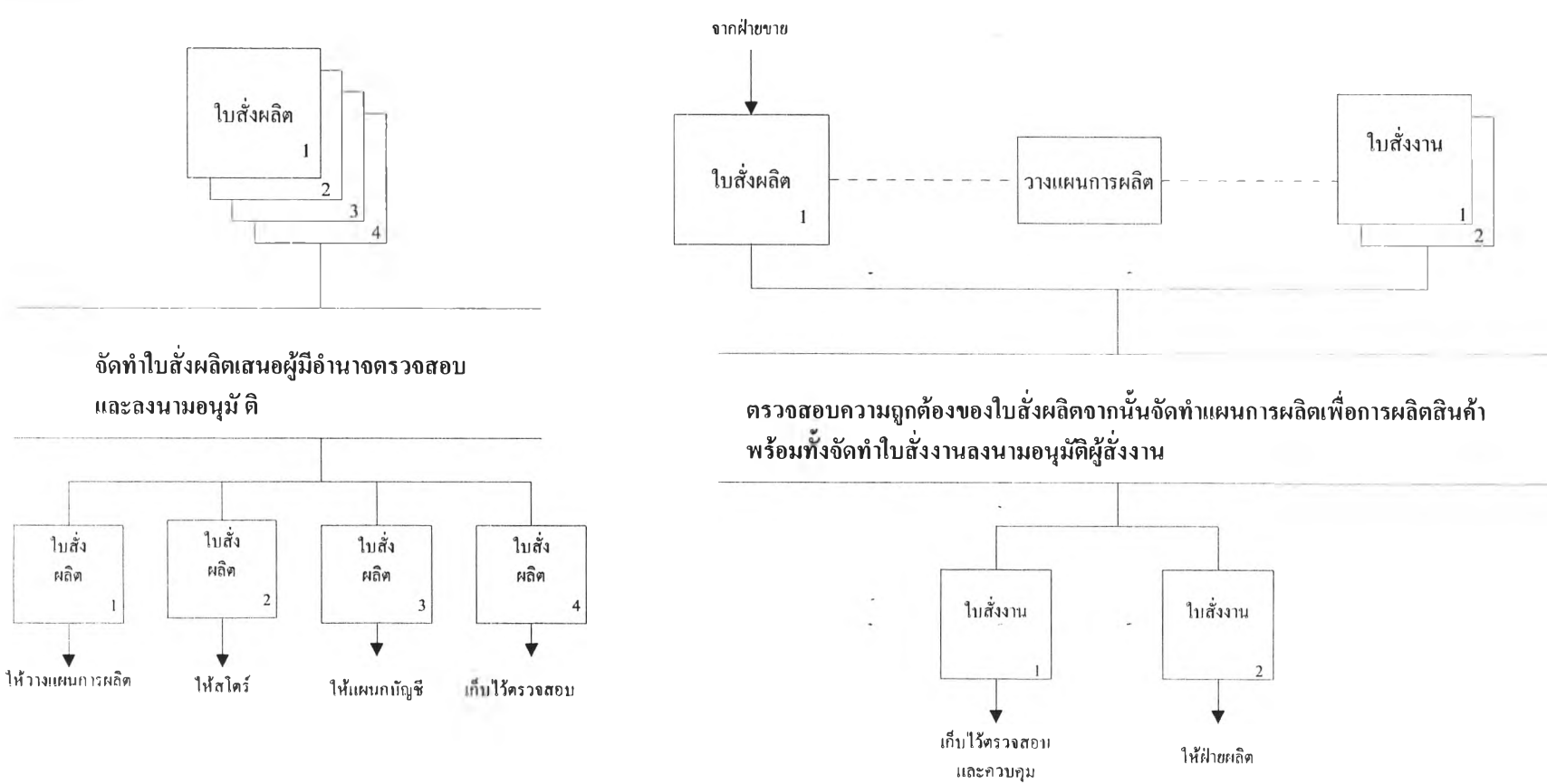
1. ฝ่ายขายเมื่อได้ใบสั่งซื้อจากลูกค้า จะทำการเบิกสินค้าโดยการนำใบเบิกสินค้าส่งให้กับแผนกคลังสินค้าสำเร็จรูป 3 สำเนา และเก็บไว้ที่ฝ่ายขาย 1 สำเนา เพื่อทำการเบิกสินค้าและตัดสต็อกการ์ดตามจำนวนสินค้าที่เบิก และเพื่อให้คลังสินค้าทำรายงานสินค้าคงคลัง
2. ฝ่ายขายจะออกไปกำกับสินค้าเพื่อให้แผนกขนส่ง นำสินค้าที่เบิกได้จากคลังสินค้า และสำเนาใบเบิกสินค้าที่แนบมาจากแผนกคลังสินค้า เพื่อทำการส่งมอบให้แก่ลูกค้า และบันทึกรายงานขายประจำวัน
3. แผนกคลังสินค้าส่งใบเบิกอีก 1 สำเนาให้แก่ฝ่ายบัญชีลูกหนี้ เพื่อบันทึกลูกหนี้ และดำเนินการติดตามหนี้ตามลำดับงานของงานบัญชีลูกหนี้ต่อไป

#### 4.4.2 ระบบทางเดินเอกสารการผลิต มีรายละเอียดดังนี้

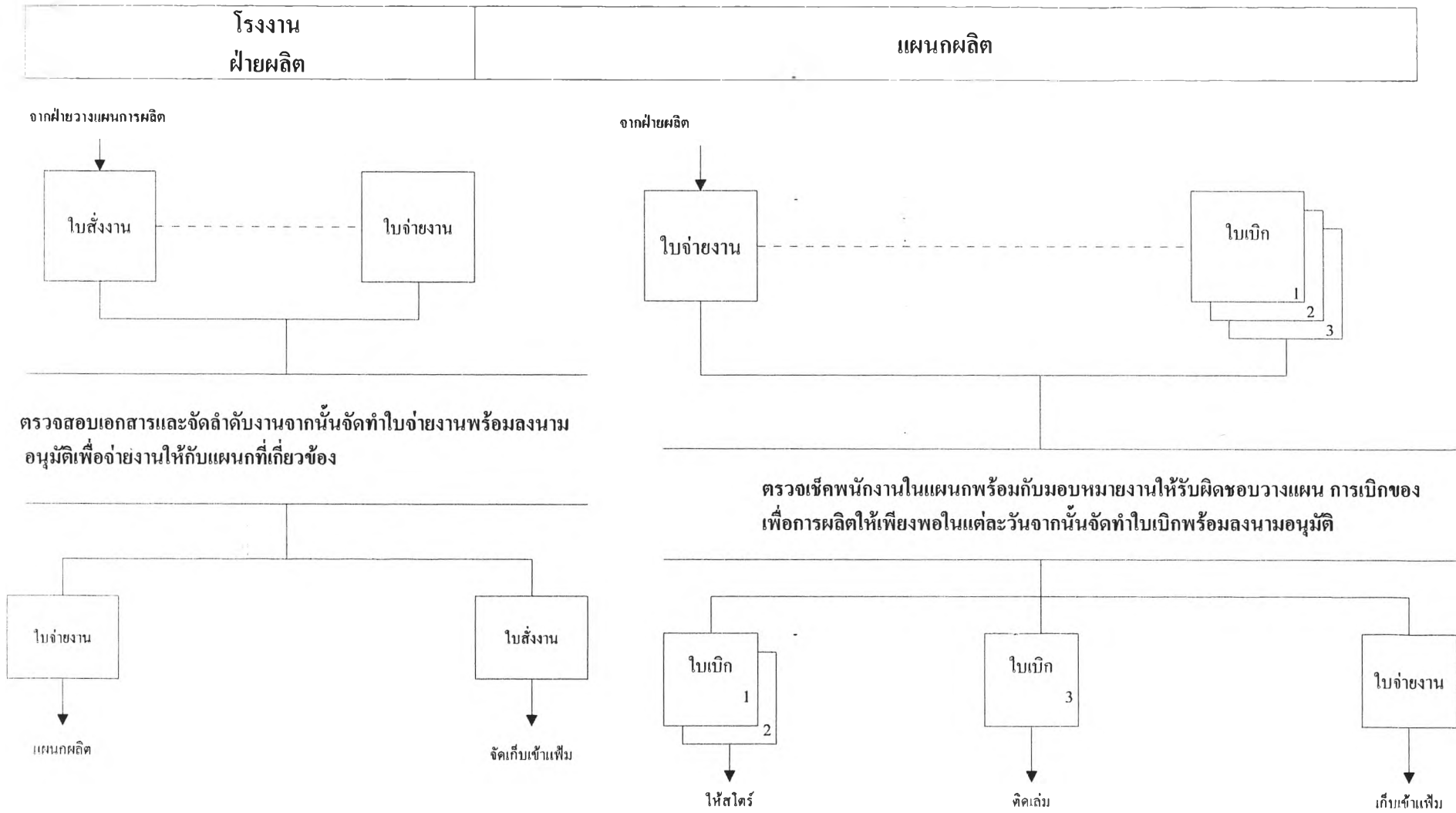
1. ฝ่ายขายออกไปสั่งผลิต ให้ฝ่ายวางแผน 1 สำเนา เพื่อดำเนินการออกเอกสารใบสั่งงาน และวางแผนกำลังคน และวัตถุดิบร่วมกับฝ่ายคลังพัสดุ-วัตถุดิบ และฝ่ายผลิต ใบสั่งผลิตสำเนาที่ 2 ให้แก่ฝ่ายคลังพัสดุ-วัตถุดิบ เพื่อจัดเตรียมวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ใบสั่งผลิตสำเนาที่ 3 ให้ฝ่ายบัญชีเพื่อบันทึกไว้ประเมินต้นทุน
2. ฝ่ายวางแผนออกไปสั่งงานเพื่อสั่งงานและกำหนดรหัสงานผลิต (JOB NO.) ให้ฝ่ายผลิตได้ดำเนินการผลิตต่อไป
3. ผู้จัดการฝ่ายผลิตแบ่งงานออกให้แก่ส่วนผลิตต่างๆ โดยออกไปจ่ายงานให้แก่แผนกผลิตที่เกี่ยวข้อง และแผนกผลิตที่ได้รับใบจ่ายงานจะออกไปเบิกพัสดุ-วัตถุดิบเพื่อทำการเบิกพัสดุ-วัตถุดิบ จากคลังพัสดุ-วัตถุดิบ โดยสำเนาใบเบิกจะเก็บไว้ที่ฝ่ายผลิต 1 สำเนา และออกให้แก่คลังพัสดุ-วัตถุดิบ 2 สำเนา เพื่อใช้ในการตัดสต็อกพัสดุ-วัตถุดิบ และส่งต่อให้แก่ฝ่ายบัญชี 1 สำเนา เพื่อทำการบันทึกต้นทุนเข้างานผลิตนั้นๆ

4. คลังพัสดุ-วัตถุดิบส่งสำเนาใบเบิกให้ฝ่ายบัญชีเพื่อปันต้นทุนวัตถุดิบ และทำการประเมินต้นทุนงาน ให้แก่งานรหัสงานที่เบิก และออกรายงานการใช้วัตถุดิบต่อไป

นอกจากนี้เอกสารที่ไหลผ่านระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การออกไปส่งผลิตจากฝ่ายขาย การสั่งงานและการจ่ายงาน รวมทั้งการเบิกพัสดุ-วัตถุดิบในการผลิตในโรงงาน และการเบิกสินค้าสำเร็จรูปออกไปขาย รวมทั้งการขายและระบบบัญชีลูกหนี้ ได้นำเสนอในรูป 4.8 - 4.13 ซึ่งจะแสดงทั้งการไหลของเอกสารรวมทั้งอธิบายถึงขั้นตอนการไหลของเอกสารในรูป



รูปที่ 4.8 ทางเดินเอกสาร การสั่งผลิตจากฝ่ายขายไปยังโรงงาน



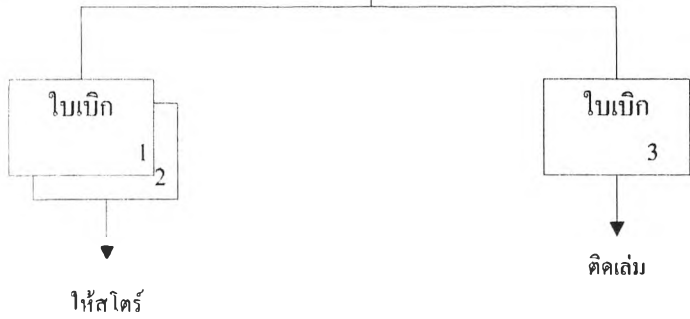
รูปที่ 4.9 ทางเดินเอกสารในการจ่ายงานและเบิกพัสดุ-วัสดุดิบ.

แผนกผลิต	สต็อก
----------	-------

เมื่อต้องการเบิกพัสดุ-วัสดุดิบใช้ในการผลิต



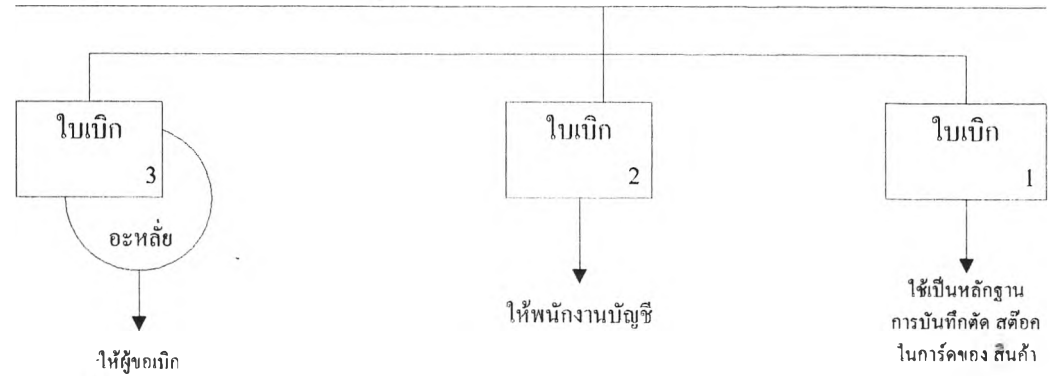
จัดทำใบเบิกอะไหล่เสนอผู้มีอำนาจตรวจสอบ  
และลงนามอนุมัติ



จากงานผลิตโครงสร้าง



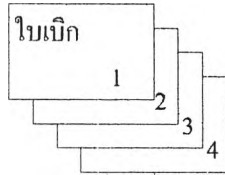
ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารจากนั้นเบิกของให้กับผู้ขอเบิกพร้อมทั้งลงรหัสสินค้า  
ในช่องที่กำหนดไว้ในใบเบิกพร้อมทั้งลงนาม "ผู้จ่าย" และให้ผู้รับของลงนาม "ผู้รับ" ในช่องที่กำหนด



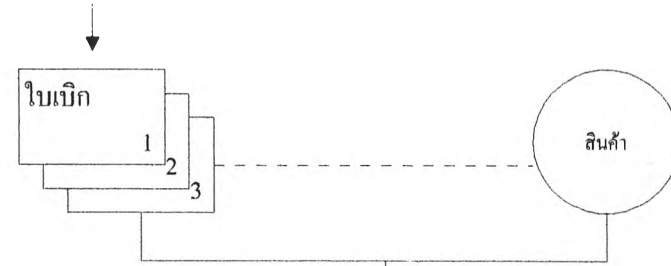
รูปที่ 4.10 ทางเดินเอกสารการเบิกพัสดุ-วัสดุดิบในการผลิต



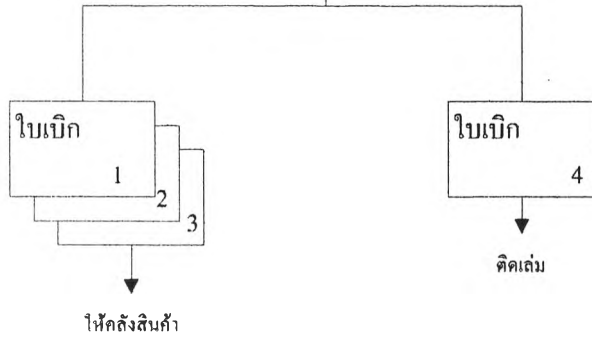
เมื่อต้องการเบิกสินค้าไปขาย



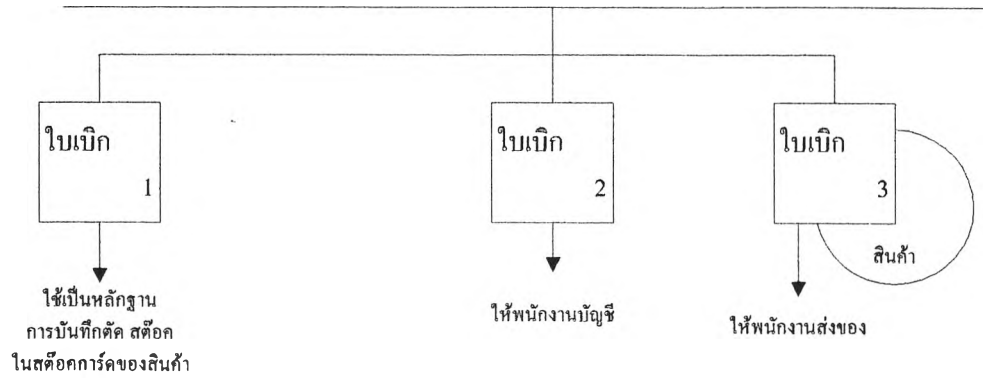
จากฝ่ายขาย



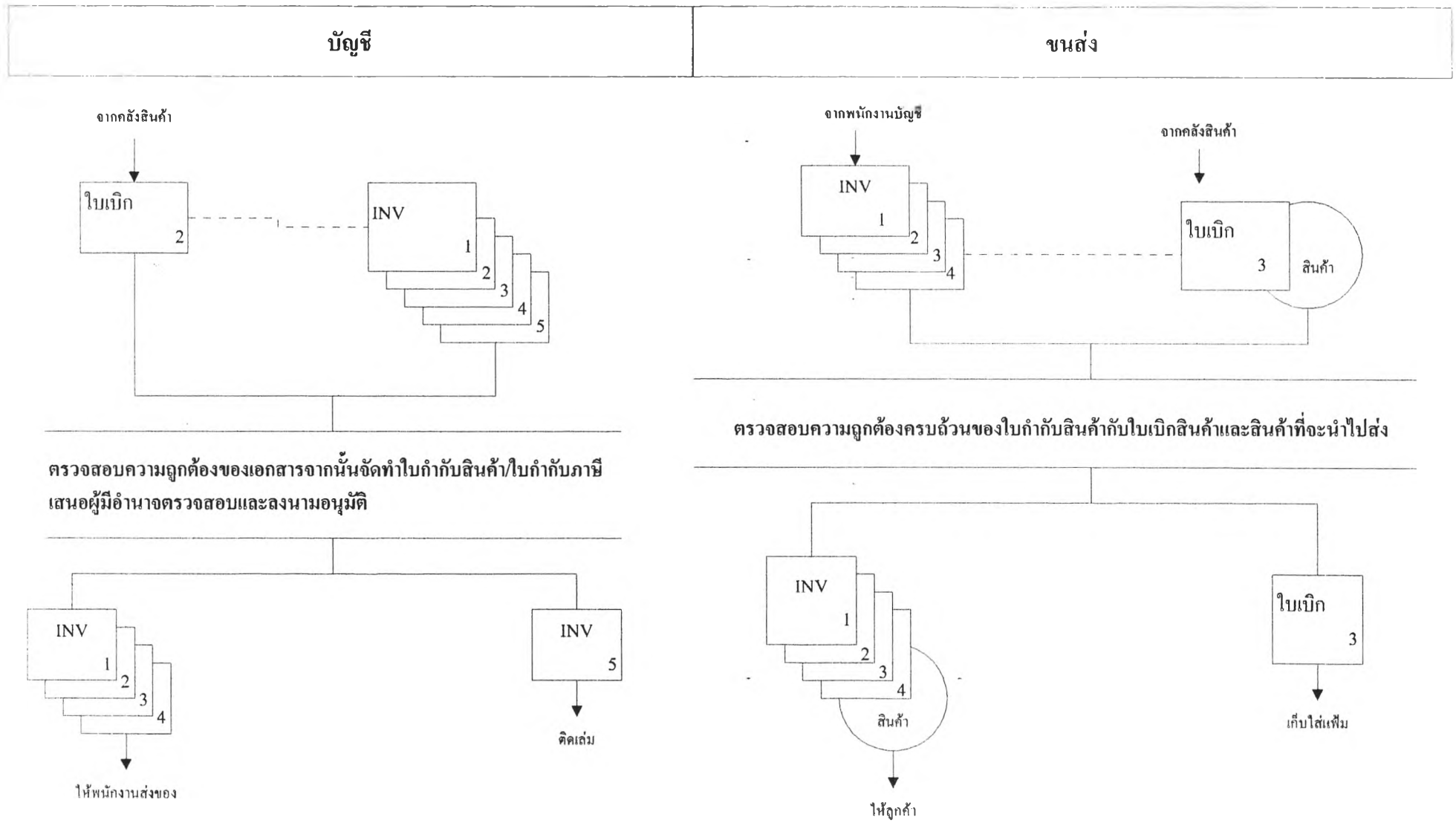
จัดทำใบเบิกสินค้าเสนอผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ



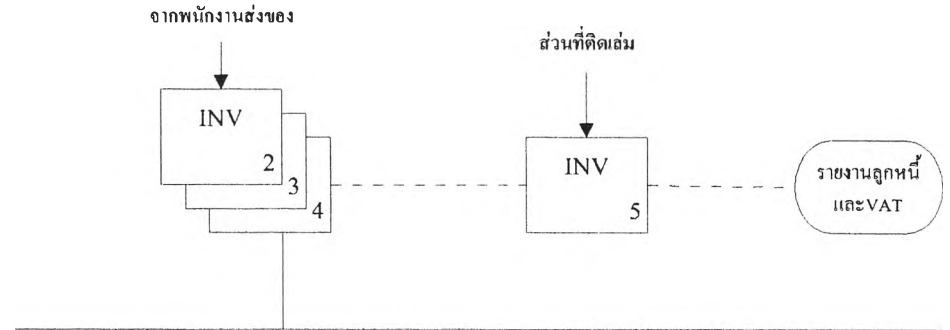
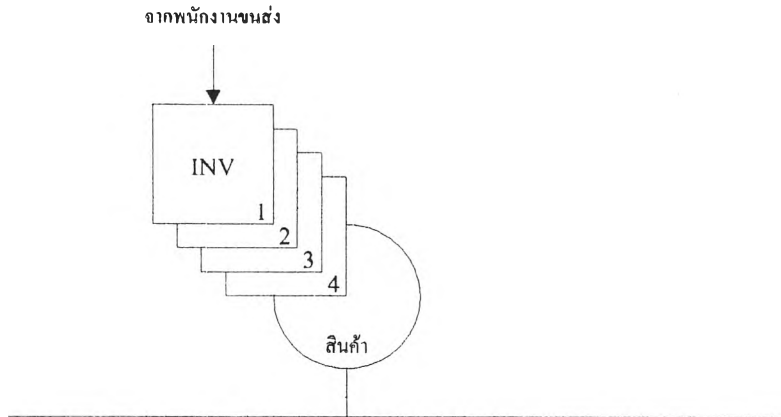
ตรวจสอบความถูกต้องของใบเบิกสินค้าจากนั้นทำการเบิกสินค้าออกจากคลังพร้อมทั้งลงรหัสสินค้าที่เบิกลงในช่องที่กำหนดไว้ในใบเบิกและลงนามผู้จ่ายสินค้าพร้อมทั้งให้ผู้ขอเบิกลงนาม ผู้รับสินค้า



รูปที่ 4.11 ทางเดินเอกสารในการเบิกสินค้าสำเร็จเพื่อขาย

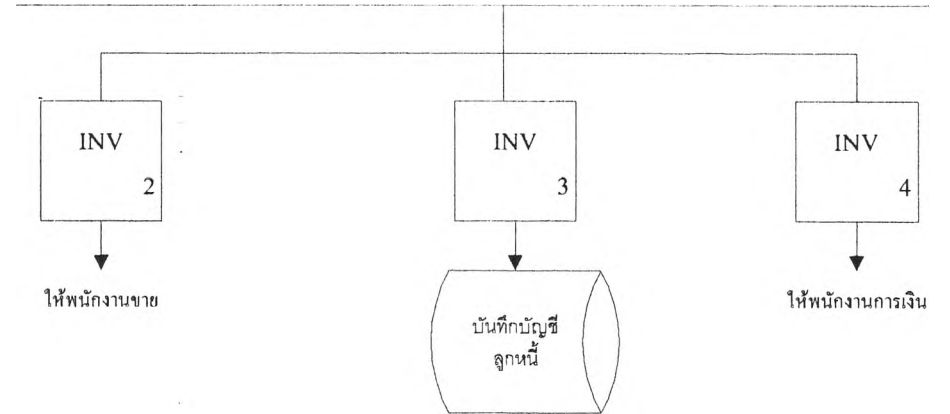
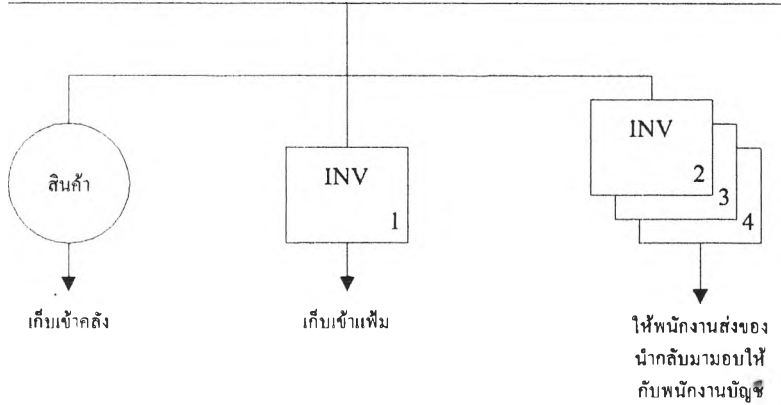


รูปที่ 4.12 ทางเดินเอกสารการขายและการออกใบกำกับสินค้า



ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารกับใบกำกับสินค้า/ใบกำกับภาษี 5

ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของใบกำกับสินค้า/ ใบกำกับภาษีพร้อมทั้งลงนามผู้รับสินค้าและให้ผู้ส่งลงนามผู้ส่งสินค้า



รูปที่ 4.13 ทางเดินเอกสารการขายและระบบบัญชีลูกหนี้