

## บทที่ 3

### การศึกษาสภาพทั่วไปของโรงงานที่เป็นกรณีศึกษา

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการศึกษาสภาพทั่วไปของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา โครงสร้างองค์กรผลิตภัณฑ์ขั้นตอนกระบวนการเบิกจ่ายสินค้าสำเร็จรูปรวมถึงการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่พบในบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา

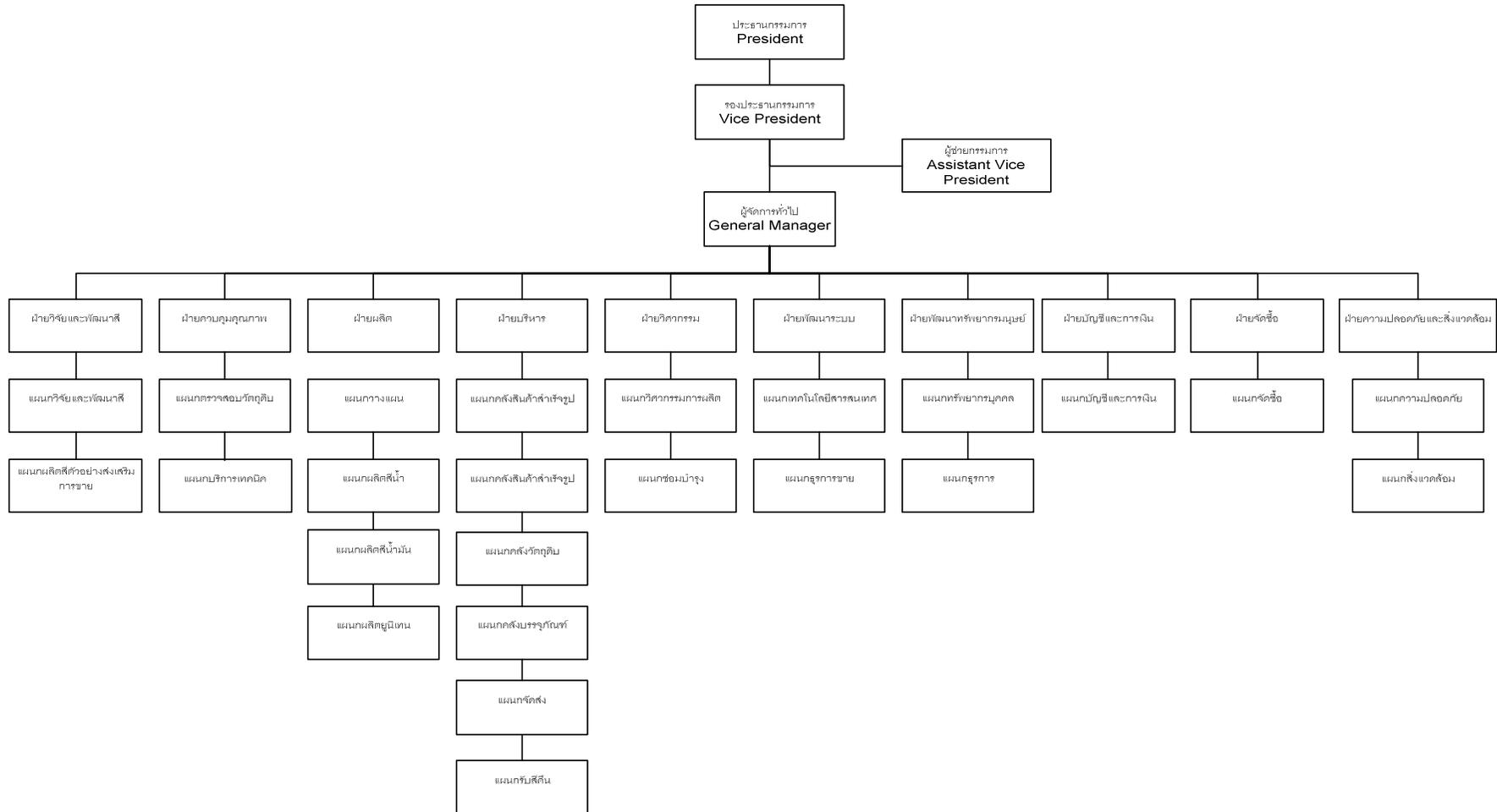
#### 3.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

กรณีศึกษาบริษัทตัวอย่างนั้นเป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการในประเทศไทย ได้ก่อตั้งเมื่อปี 2504 ในการดำเนินธุรกิจในช่วงเริ่มแรก เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์สีทุกชนิดและอุปกรณ์ก่อสร้างต่างๆ ซึ่งประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี จากนั้นเมื่อปี 2510 ได้ปรับรูปแบบของธุรกิจจากตัวแทนจากผู้จำหน่าย เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์สี น้ำมันเคลือบแข็งยูนิเทน และผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาเนื้อไม้ได้ครบวงจร ให้กับคนไทยทั่วประเทศ

จากความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่จะสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า ที่จะผลิตสีและสารเคลือบผิวที่นอกจากจะเพิ่มความสวยงามแล้ว ยังจะช่วยปกป้องพื้นผิวของวัสดุให้มีความคงทน มีอายุการใช้งานให้ยาวนานยิ่งขึ้น โดยจะกำหนดนโยบายที่จะผลิตและพัฒนาดังกล่าวให้มีคุณภาพที่การมาตรฐานสากล ภายใต้การบริหารระบบคุณภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน สินค้าคงคลัง และความสามารถในการส่งมอบสินค้าตรงเวลา ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ และเกิดความพึงพอใจสูงสุด

จากประสบการณ์กว่า 40 ปี ที่ผลิตภัณฑ์ได้ปกป้องคุ้มครองและมอบความสวยงามแก่ไม้ทุกชิ้นของผู้ที่รักบ้าน ประกอบกับความมุ่งมั่นในการค้นคว้า วิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งผลิตภัณฑ์สารเคลือบและผลิตภัณฑ์รักษาเนื้อไม้ชนิดใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ในการรักษาและยืดอายุไม้ให้คงทนยาวนาน ทำให้เราได้รับความไว้วางใจอย่างมากจากเจ้าของบ้าน สถาปนิก มัณฑนากรรวมถึงกลุ่มช่างจากทั่วประเทศ ไทย นอกจากผลิตภัณฑ์ สำหรับงานไม้แล้วยังได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถปกป้องพื้นผิวอื่นๆ นอกจากผิวไม้ โดยแบ่งเป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ สำหรับงานแต่ละประเภท ผลิตภัณฑ์สำหรับงานไม้ (Wood Coating) ผลิตภัณฑ์สีทาอาคาร (Decorative Paint) ผลิตภัณฑ์สีพิเศษ (Special Product) และผลิตภัณฑ์สีอุตสาหกรรม (Industrial Paint) 2534

### 3.2 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กร

### 3.3 ผลิตภัณฑ์ของโรงงานที่เป็นกรณีศึกษา

ผลิตภัณฑ์ของที่เป็นกรณีศึกษาซึ่งเป็นบริษัทผลิตสี ซึ่งสามารถแบ่งประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

3.3.1 ผลิตภัณฑ์สำหรับงานไม้ (Wood Coating) ผลิตภัณฑ์สารเคลือบและผลิตภัณฑ์รักษาเนื้อไม้การรักษาระยะยาวไม้ให้คงทนยาวนาน ซึ่งปัจจุบันมียอดขายเป็นอันดับ 1 ของบริษัท

3.3.2 ผลิตภัณฑ์ สีทาอาคาร (Decorative Paint) ผลิตภัณฑ์นาโนช่วยลดความร้อนและป้องกันรังสี UV

3.3.3 ผลิตภัณฑ์ สีพิเศษ (Special Product) ผลิตภัณฑ์ในส่วนของงานโครงการบ้านจัดสรร โดยทั่วไปจะเป็นการผลิตเป็น Make to Order คุณสมบัติขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

3.3.4 ผลิตภัณฑ์ สีอุตสาหกรรม (Industrial Paint) ผลิตภัณฑ์ที่ใช้สำหรับงานประเภทเหล็กอุตสาหกรรม เช่น Rush Guard

### 3.4 วิธีการและขั้นตอนในการเบิกจ่ายสินค้าสำเร็จรูปในปัจจุบัน

ปัจจุบันคลังสินค้าของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาได้มีการเบิกจ่ายสินค้าสำเร็จรูปโดยหลังจากที่ Sales ได้รับ Order จากลูกค้าแล้วจึงทำการส่งใบ PO (Purchase Order) ให้กับทีมของ Customer Service (CS) เพื่อทำการเปิด Invoice หลังจากนั้น Admin ของคลังสินค้าจะทำการ Group Order ลูกค้าทีละ Order และทำการ Print ใบ Picking List เพื่อให้พนักงานนำไปจัดเตรียมสินค้าและนำมาวางในบริเวณกลางลาน



ภาพที่ 3.2 ภายในคลังสินค้าสำเร็จรูป

จากภาพที่ 3.2 ภาพภายในคลังสินค้าสำเร็จรูปโดยปัจจุบันได้มีการใช้ระบบการแจ้งตำแหน่งในการจัดเก็บ (Stock Location System) โดยได้ทำการกำหนด Location โดยใช้สัญลักษณ์ ดังนี้ AA001A

โดยสัญลักษณ์ AA001A หมายถึง คลังสินค้า A

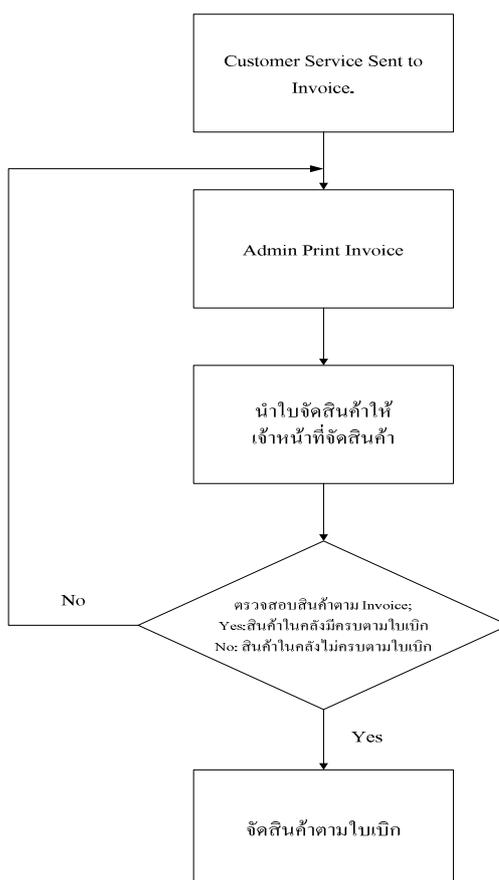
AA001A หมายถึง Rack A

AA001A หมายถึง ช่องเก็บสินค้าที่ 001

AA001A หมายถึง ชั้นที่ 1

ซึ่งจากการกำหนดสัญลักษณ์ในระบบดังกล่าว โดยใช้ตัวอักษรทำให้ปัจจุบันประสบปัญหาในการขยายคลังสินค้า

#### 3.4.1 ขั้นตอนการเบิกจ่ายสินค้า



ภาพที่ 3.3 Flow Chart ขั้นตอนการเบิกสินค้า

จากภาพที่ 3.3 แสดงขั้นตอนการเบิกสินค้าสำเร็จรูปจากคลังสินค้า สามารถแบ่งขั้นตอนการทำงานได้ 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Admin ได้รับ Invoice Print Invoice หลังจาก Admin Print Invoice ซึ่งจะแสดง Location รหัสสินค้า ชนิดสินค้า ประเภทสินค้า และจำนวนที่ต้องการเบิก ใช้เวลารวม 90 วินาที

ขั้นตอนที่ 2 Admin ทำการ Group Order ใช้เวลา 240 วินาที

ขั้นตอนที่ 3 หลังจาก Print Invoice แล้ว จึงนำไป Group ให้เจ้าหน้าที่คลังสินค้าจัดสินค้าในกรณีสินค้าภายในคลังครบตามจำนวน Invoice แต่ถ้าในกรณีที่สินค้าภายในคลังไม่มีตามจำนวน Invoice ให้เจ้าหน้าที่เบิกสินค้าไปหา Admin เพื่อทำการหา Location ในการหยิบสินค้า ใช้เวลา 2,460 วินาที

ขั้นตอนที่ 4 เจ้าหน้าที่ไปจัดสินค้าตามใบ Group ใช้เวลา 450 วินาที

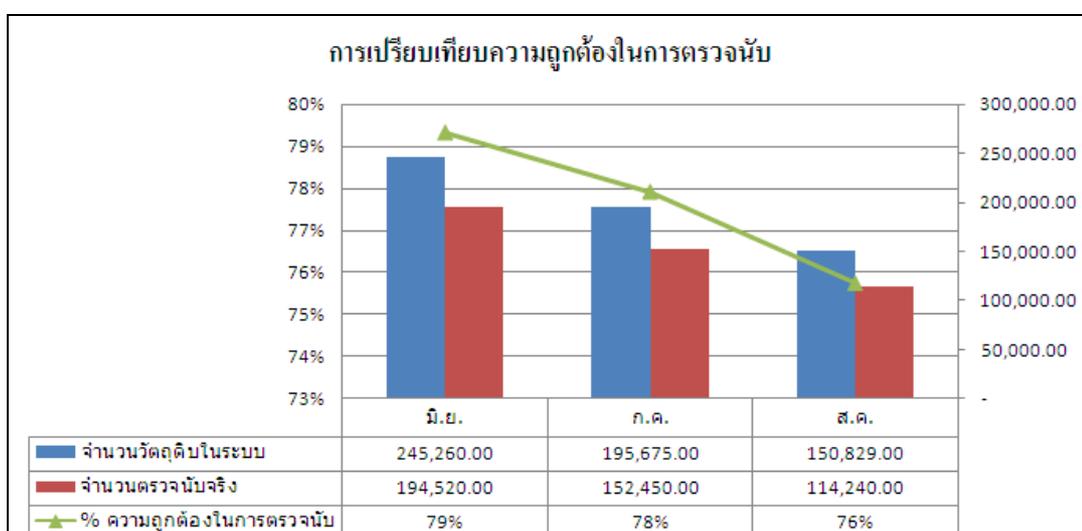
ใช้เวลาในการทำงานจนจบกระบวนการทั้งสิ้น 3,240 วินาที

FLOW PROCESS CHART							
CHART NO.	SHEET NO. 1 OF 5	SUMMARY					
ACTIVITY :		ACTIVITY	PRESENT	PROPOSE	SAVING		
METHOD : PRESENT / PROPOSES		OPERATION 	2				
		TRANSPORT 	2				
LOCATION :		DELAY 	2				
OPERATOR (s)		INSPECT 	1				
CHART BY.	DATE :	STORAGE 	1				
APPROVED BY.	DATE :	DISTANCE ( ม )	-				
		TIME นาที	3,264				
DESCRIPTION	TIME วินาที	SYMBOL					DIST. เมตร
							
1. Admin ได้รับ Invoice	30			●			-
2. Admin Group Order	240	●					-
3.ออกรายงาน Picking List	60			●			-
4.นำรายงาน Picking List ให้ พนง. เพื่อจัด สินค้า	60		●				-
5.พนง. จัดสินค้าไปไว้ที่จุดคัดแยกสินค้า	2,400					●	-
6.พนง.คัดแยกสินค้าทำการคัดแยกสินค้า ตามGroup Order	90	●					-
7.พนง.คัดแยกสินค้า Load สินค้า เข้า Bay	180		●				-
8. Checker ตรวจเช็คสินค้าขึ้นรถ	180					●	-
<b>รวม</b>	<b>3,240</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

ภาพที่ 3.4 แบบฟอร์ม Flow Process Chart ขั้นตอนการเบิกจ่ายสินค้า

### 3.5 ปัญหาที่พบ

จากการวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงานของโรงงานที่เป็นกรณีศึกษาซึ่งจะพิจารณาในส่วนการทำงานในระบบเก่าเป็น Manual การทำงานค่อนข้างล่าช้าและในการตรวจเช็คการจัดสินค้าในแต่ละร้านทำให้ล่าช้า ปัญหาการไหลการทำงานมีระยะทางในการเคลื่อนย้ายจากแผนกสู่แผนกเกินความจำเป็น ปัญหาด้านคลังสินค้า ไม่มีการจัดวาง Layout ที่ดี จึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการจัดเก็บ สินค้าไม่ได้จัดตาม Group Order ทำให้เกิดความล่าช้าในการตรวจเช็คสินค้าซึ่งปัจจุบันจะใช้เวลาในการทำงาน 54 นาที ในการจัดเตรียมสินค้าในแต่ละ 30 รายการ



ภาพที่ 3.5 การเปรียบเทียบความถูกต้องในการตรวจนับสินค้าคงคลัง

จากภาพที่ 3.5 แสดงการเปรียบเทียบความถูกต้องในการตรวจนับสินค้าคงคลังระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนสิงหาคม จะเห็นได้ว่าในเดือน มิ.ย. จะได้เปอร์เซ็นต์ความถูกต้อง 79% เดือน ก.ค. เปอร์เซ็นต์ความถูกต้อง 78% และเดือน ส.ค. เปอร์เซ็นต์ความถูกต้อง 76% เหตุผลเพราะ Turnover ของพนักงานสูง คือจะมีพนักงานใหม่เข้ามาทำงานอาจจะเกิดความผิดพลาดในการตรวจนับหรือพนักงานไม่เข้าใจ Process ของงาน