

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

เนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการนำซอฟต์แวร์ระบบการบริหารการจำหน่ายผลิตภัณฑ์
นมมาใช้ในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังเพื่อให้ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

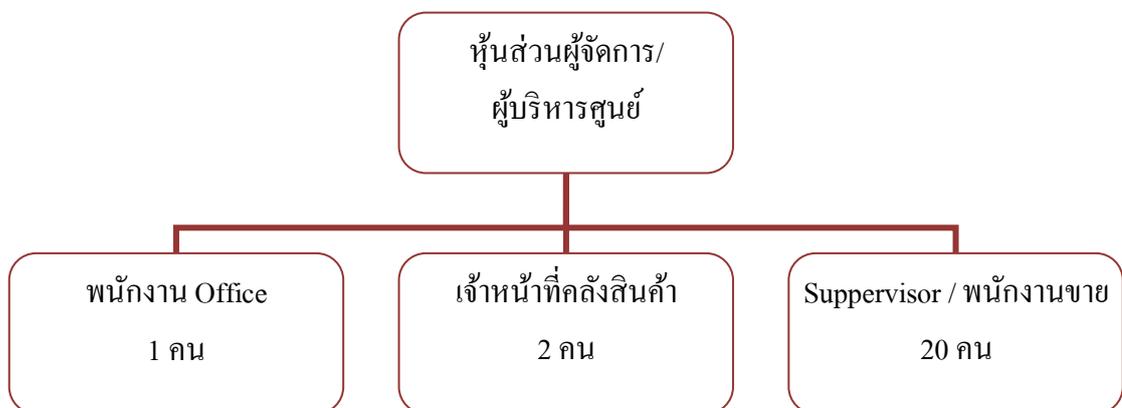
1. ศึกษาสภาพทั่วไปของศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม
2. ศึกษาสภาพปัญหาของศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม

3.1 ศึกษาสภาพทั่วไป

หน่วยงานร่วมวิจัย ห้างหุ้นส่วนจำกัด ชัยภูมิแคร์ เป็นศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม มี
พนักงาน 23 คน ลักษณะการดำเนินธุรกิจ เป็นแบบซื้อมา-ขายไป มีผลิตภัณฑ์ที่นำมาจำหน่าย 55
รายการ กลุ่มลูกค้า คือ ลูกค้าทั่วไป มีศูนย์จำหน่ายหรือสาขา (branch) 4 สาขาในพื้นที่จังหวัด
ชัยภูมิ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอบ้านหินจระรงค์ อำเภอภูเขียว และอำเภอแก้งค้อ สภาพโดยทั่วไป
ของศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม เป็นดังต่อไปนี้

3.1.1 โครงสร้างองค์กรของศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม

ประกอบด้วย หุ่นส่วนผู้จัดการ/ผู้บริหารศูนย์ พนักงานสำนักงาน (Office) ผู้ดูแลเขต
การขาย (Supervisor) เจ้าหน้าที่คลังสินค้า และพนักงานขาย ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ผังองค์กรศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม

3.1.2 สภาพแวดล้อมขององค์กร

ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม มีพื้นที่ในการดำเนินกิจการรวมทั้งองค์กร ทั้งหมด 2 งาน 66 ตารางวา โดยมีรายละเอียดแผนผังพื้นที่ดังภาพที่ 3.2 แบ่งเป็น

3.1.2.1 อาคารสำนักงาน (Office Site)

3.1.2.2 คลังสินค้า (ห้องเย็น)

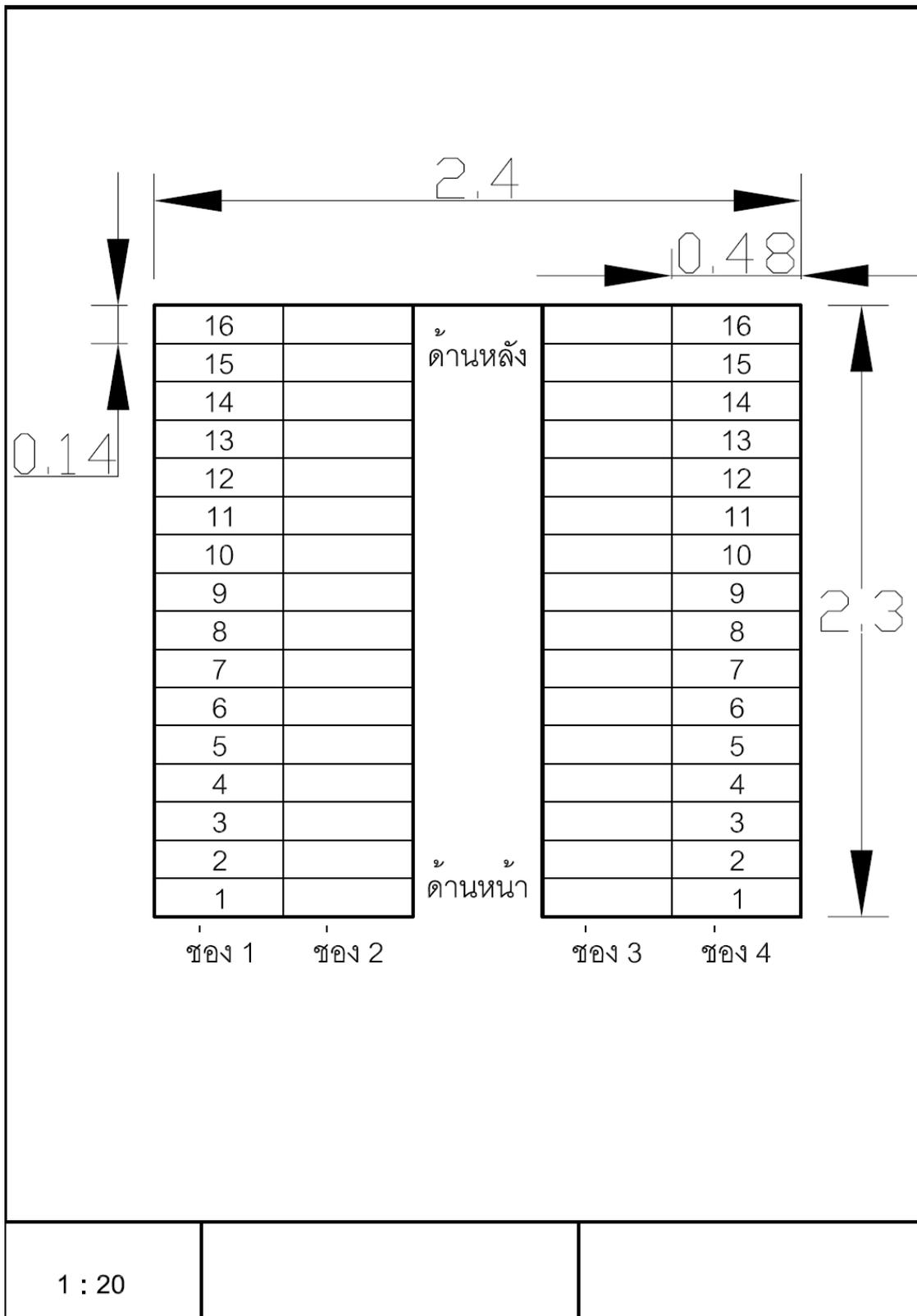
3.1.2.3 พื้นที่บริเวณรับ-ส่งสินค้า และการจ่ายสินค้าให้พนักงานขาย



ภาพที่ 3.2 ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม

3.1.3 ลักษณะของคลังสินค้า (ห้องเย็น)

คลังสินค้า (ห้องเย็น) ห้างหุ้นส่วนจำกัด ชัยภูมิแคร์ มีลักษณะเป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า ขนาดกว้าง 2.40 เมตร ยาว 2.70 เมตร สูง 2.30 เมตร มีประตูเข้า-ออก 1 ประตู ภายในคลังสินค้า ห้องเย็น มีการจัดแบ่งพื้นที่ในการวางสินค้าเป็นแถว จำนวน 4 แถว ตามขนาดความกว้าง ความยาวของคลัง ช่องที่ใช้ในการจัดวางสินค้าได้แก่ ช่องที่ 1, 2, 3 และ 4 โดยมีช่องตรงกลางเป็น บริเวณทางเดินเข้า-ออก เพื่อขนถ่ายสินค้า ดังภาพแผนผังที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 แผนผังคลังสินค้าห้องเย็น

3.1.4 รูปแบบและการจัดวางสินค้า

การจัดวาง/จัดเก็บสินค้าของห้างหุ้นส่วนจำกัด ชัยภูมิแคร์รี่ จะอยู่ในดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ประจำคลังสินค้าซึ่งอาศัยความสะดวก ความคุ้นเคย และความรู้ส่วนตัว รวมถึงอาศัยประสบการณ์ในการจ่ายสินค้าเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจจัดวางสินค้า โดยจะจัดวางในลักษณะเป็นกลุ่มสินค้า โดยสินค้ากลุ่มใดมีการเคลื่อนไหวมากจะวางเรียงไว้ด้านหน้าคลัง เพื่อความสะดวกต่อการขนย้าย โดยมีสินค้ารับฝากของพนักงานขายวางไว้บริเวณช่องทางเดิน ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการเคลื่อนย้ายสินค้า ดังภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 รูปแบบและตำแหน่งการจัดวางสินค้า

3.1.5 ลักษณะและตัวอย่างของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ที่นำมาจำหน่ายในศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม เป็นผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม แบ่งผลิตภัณฑ์เป็นกลุ่มหลักๆ ได้ 16 กลุ่มผลิตภัณฑ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 กลุ่มผลิตภัณฑ์

ลำดับที่	รหัสกลุ่มสินค้า	ชื่อกลุ่มสินค้า	หน่วยนับ
1.	DY 120	นมเปรี้ยว 120 ซีซี	ขวด
2.	DY 0	นมเปรี้ยว 120 ซีซี 0%	ขวด
2.	DY200	นมเปรี้ยว 200 ซีซี	ขวด
3.	DY 400	นมเปรี้ยว 400 ซีซี	ขวด
4.	DY 450	นมเปรี้ยว 450 ซีซี	ขวด
5.	DNA 180	ดื่มน้ำดำ 180 ซีซี	ขวด
6.	DC 80	คัสชีถุนนึ่ง 80 กรัม	ถ้วย
7.	DCB 110	คัสชีไปโอ 110 กรัม	ถ้วย
8.	DC 150	คัสชี 150 กรัม	ถ้วย
9.	DC 150 0%	คัสชี 150 กรัม 0%	ถ้วย
10..	PM 200	นมสด 200 ซีซี	ขวด
11.	PM 400	นมสด 400 ซีซี	ขวด
12.	DM 200	คีมอลต์ 200 ซีซี	ขวด
13.	DL 120	แอลคานิทิน 120 กรัม	ถ้วย
14.	ST 95	สมูทตี้ 95 ซีซี	ขวด
15.	ST 180	สมูทตี้ 180 ซีซี	ขวด
16.	ST 350	สมูทตี้ 350 ซีซี	ขวด



ภาพที่ 3.5 ตัวอย่างสินค้า

3.2 การศึกษาระบบงานปัจจุบัน

เป็นการศึกษาระบบงานประจำวัน ว่ามีวิธีดำเนินงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอนอย่างไร โดยจะประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งมีวิธีการในการศึกษาดังนี้

3.2.1 การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการจัดเก็บ 3 วิธี ดังนี้

3.2.1.1 ศึกษาเอกสารของระบบงานเดิม โดยจัดเก็บข้อมูลจากเอกสาร (Document) เกี่ยวกับข้อมูลการทำธุรกรรมประจำวันที่เกี่ยวข้องกับระบบงานการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและคลังสินค้า เช่น ใบส่งของ ใบเคลมสินค้า หลักฐานใบลดหนี้ รวมถึง เอกสารและรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2.1.2 การจัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interviews) โดยแยกกลุ่มเป้าหมายที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ดังนี้

1) การสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์ ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าขององค์กร เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงาน รวมถึง ความต้องการในระบบงานคลังสินค้า

2) การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่คลังสินค้า เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานในคลังสินค้าในส่วนของระบบงานรับ-จ่ายสินค้า จัดวางสินค้า และการหยิบสินค้า

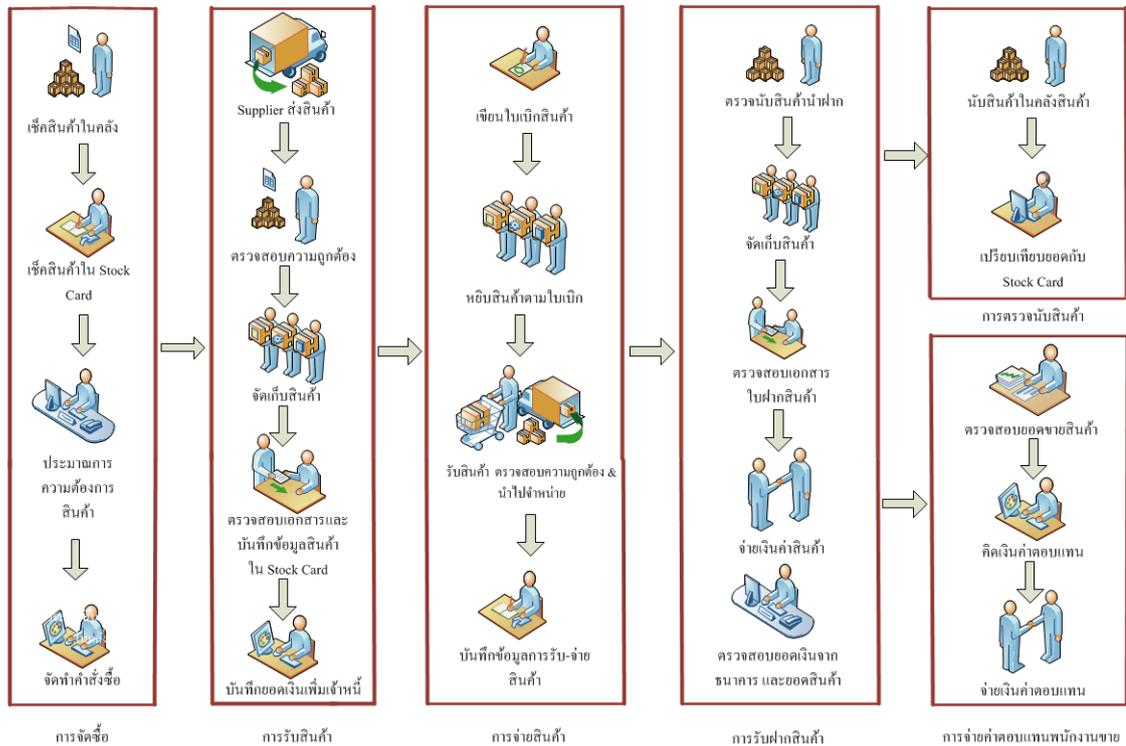
3) การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในส่วน of ระบบงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการนำข้อมูลของการจัดการคลังสินค้ามาใช้ ประกอบด้วย งานด้านการจัดซื้อ งานด้านการเบิกสินค้า และผู้ปฏิบัติงานด้านการตรวจเช็ค Stock สินค้า การบันทึกข้อมูลสินค้าคงคลัง โดยสัมภาษณ์ถึงรูปแบบของข้อมูลที่เชื่อมโยงกันในด้านความถี่และปริมาณของการจัดซื้อสินค้า การเบิกสินค้า การตรวจนับสินค้า และการบันทึกข้อมูลสินค้า

3.2.2 การจัดเก็บข้อมูลจากการสังเกต (Observation)

โดยการสังเกตขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและคลังสินค้า อาทิเช่น การบันทึกข้อมูลการจัดซื้อ การรับสินค้าจาก Supplier การรับฝากสินค้าจากพนักงานขาย การเบิกสินค้า การจ่ายสินค้า การคิดค่าตอบแทนพนักงาน รวมถึง การพยากรณ์ความต้องการสินค้า

3.3 ขั้นตอนในการปฏิบัติงานการจัดการสินค้าคงคลัง

ในการศึกษาขั้นตอนการทำงาน of ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม พบว่า การปฏิบัติงานประจำวันในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง สามารถแยกเป็นกลุ่มดังภาพที่ 3.6



ภาพที่ 3.6 กลุ่มกิจกรรมการปฏิบัติงานการจัดการสินค้าคงคลัง

จากภาพที่ 3.6 สามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรม โดยการดำเนินงานตั้งอยู่บนพื้นฐาน ดังนี้

- 1) พนักงานขาย 20 คน
- 2) จำนวนสินค้าในระบบ 30 ผลิตภัณฑ์
- 3) พนักงาน Office 1 คน
- 4) เจ้าหน้าที่สต็อก 1 คน
- 5) เจ้าหน้าที่คลังสินค้า 1 คน

3.3.1 กิจกรรมการจัดซื้อ

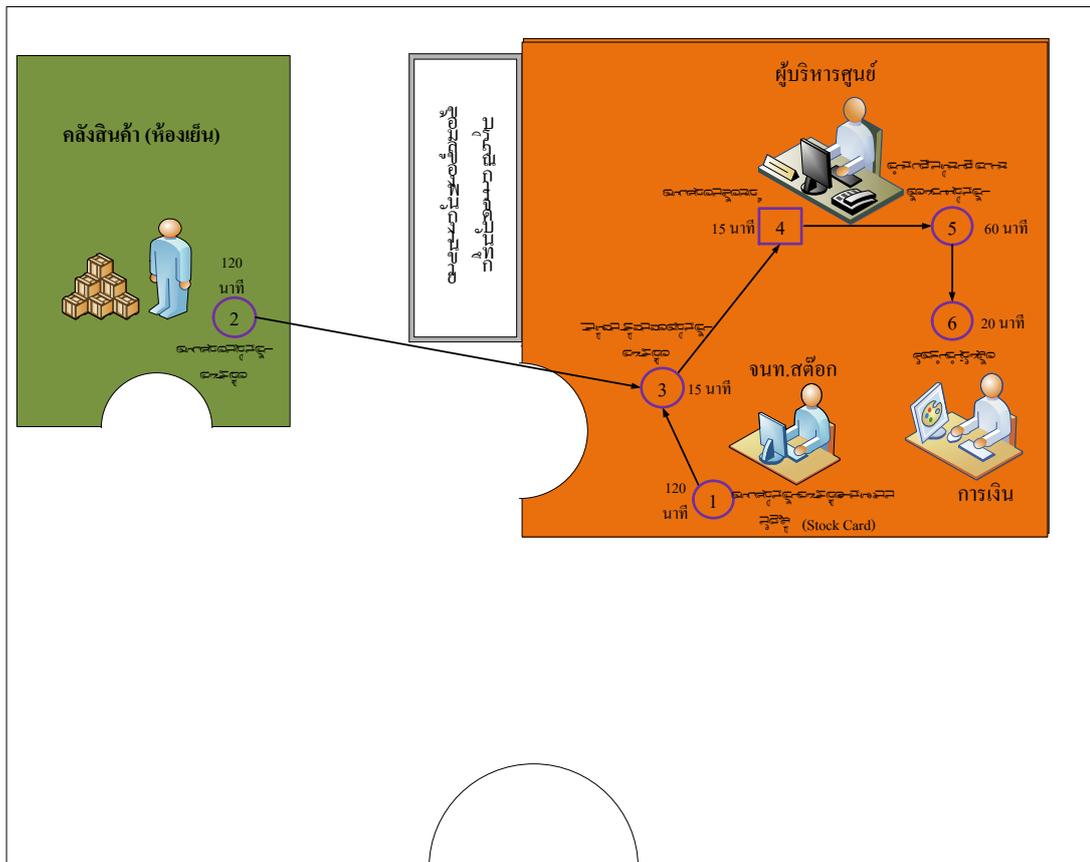
ทำการสั่งซื้อสินค้าสัปดาห์ละ 2 ครั้ง ในวันจันทร์ และวันพฤหัสบดี โดยก่อนการสั่งซื้อสินค้า พนักงานสต็อก จะทำการตรวจสอบปริมาณสินค้าที่เหลือจากบัญชีควบคุมสินค้า (Stock Card) พร้อมกับเจ้าหน้าที่คลังสินค้าจะตรวจนับสินค้าคงเหลือในคลังสินค้า แล้วพนักงานสต็อกจะนำข้อมูลทั้งสองแหล่งมาเปรียบเทียบกัน พร้อมนำเสนอผู้บริหารเพื่อตรวจสอบข้อมูลและประมาณการสั่งซื้อสินค้า แล้วนำประมาณการสั่งซื้อให้พนักงานการเงินทำคำสั่งซื้อสินค้า ซึ่ง

กิจกรรมการจัดซื้อมีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังแผนภูมิการไหลของงานในตารางที่ 3.2 และแผนผังการปฏิบัติงานการจัดซื้อสินค้า ดังภาพที่ 3.7

ตารางที่ 3.2 แผนภูมิการไหลของงานการจัดซื้อสินค้า

ขั้นตอน	เวลา (นาที)	สัญลักษณ์	คำอธิบายกระบวนการ	ผู้ปฏิบัติงาน
1.	120	○⇒□D▽	ตรวจสอบจำนวนสินค้าทุกรายการจาก Stock card	เจ้าหน้าที่สต็อก
2.	120	○⇒□D▽	ตรวจสอบยอดสินค้าคงเหลือในคลังสินค้า (กรณียังไม่ได้เช็คสต็อก)	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า
3.	15	○⇒□D▽	เปรียบเทียบยอดสินค้าจาก Stock card กับยอดสินค้าจากคลังสินค้า เสนอผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่สต็อก
4.	15	○⇒□D▽	ตรวจสอบข้อมูล	ผู้บริหาร
5.	90	○⇒□D▽	คำนวณหาจำนวนการสั่งซื้อสินค้าที่เหมาะสม ตามเกณฑ์ของบริษัท	ผู้บริหาร
6.	20	○⇒□D▽	จัดทำคำสั่งซื้อ	การเงิน
รวม	380	3 - 3 - -		

คำอธิบายสัญลักษณ์ ○ ปฏิบัติการ ⇒ ขนส่ง □ ตรวจสอบ D หยุดรอ ▽ จัดเก็บ



ภาพที่ 3.7 แผนผังการปฏิบัติงานการจัดการจัดซื้อสินค้า

3.3.2 กิจกรรมการรับสินค้า (Receiving)

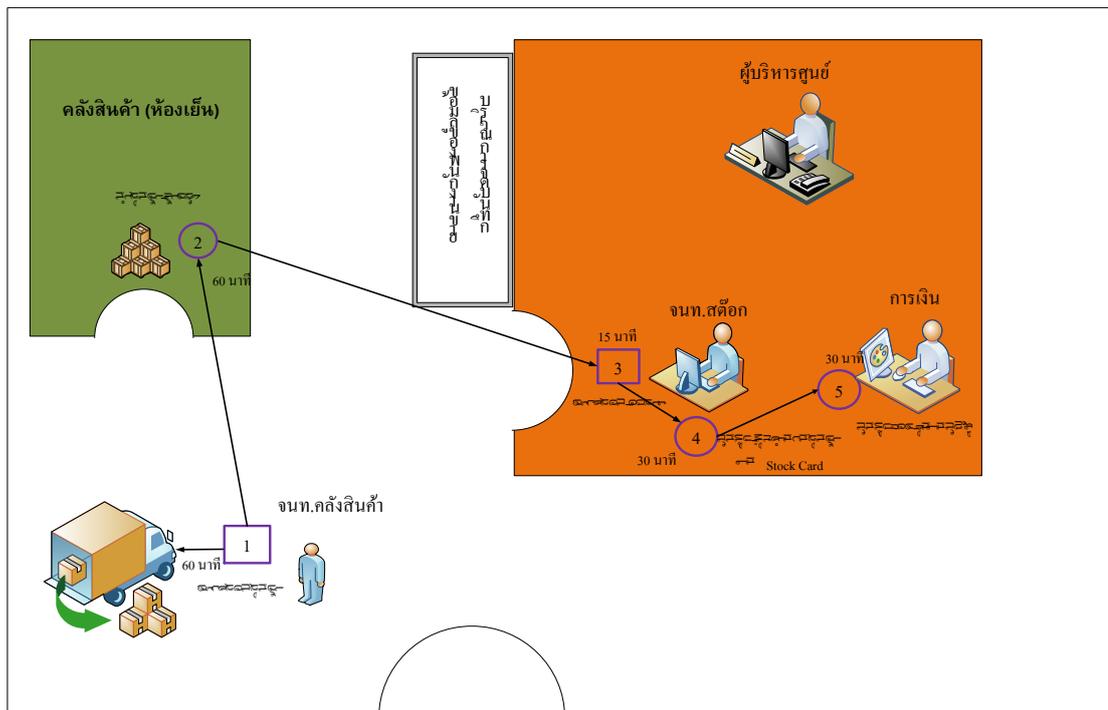
การรับสินค้าเข้าคลังสินค้าขององค์กรมี 2 ลักษณะ คือ

3.3.2.1 การรับสินค้าที่ส่งมาจาก Supplier โดยเจ้าหน้าที่คลังสินค้าจะทำการตรวจเช็คสินค้าแต่ละรายการกับเอกสารใบส่งของ/ใบกำกับภาษี จะส่งผล 2 ลักษณะได้แก่

- 1) สินค้าในคลังเพิ่มขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ Stock จะลงบันทึกใน Stock Card เจ้าหน้าที่คลังสินค้า จะนำสินค้าเข้าจัดวางในตำแหน่งที่เคียวางประจำ
- 2) พนักงาน Office จะทำหน้าที่เพิ่มยอดหนี้ ในกรณีซื้อด้วยเงินเชื่อ ซึ่งขั้นตอนกิจกรรมการรับสินค้าจาก Supplier สามารถเขียนแผนภูมิการไหลของงาน ดังตารางที่ 3.3 และแผนผังการปฏิบัติงานการรับสินค้าจาก Supplier ดังภาพที่ 3.8

ตารางที่ 3.3 แผนภูมิการไหลของงานการรับสินค้าจาก Supplier

ขั้น ตอน	เวลา (นาที)	สัญลักษณ์	คำอธิบายกระบวนการ	ผู้ปฏิบัติงาน
1.	60	○⇒□D▽	ตรวจสอบสินค้ากับใบส่งสินค้า จาก Supplier	เจ้าหน้าที่ คลังสินค้า
2.	60	○⇒□D▽	นำสินค้าเข้าสู่ (คลังสินค้า)	เจ้าหน้าที่ คลังสินค้า
3.	30	○⇒□D▽	ตรวจสอบเอกสาร	เจ้าหน้าที่ สต็อก
4.	30	○⇒□D▽	บันทึกจำนวนสินค้าเพิ่มลงใน Stock card	เจ้าหน้าที่ สต็อก
5.	30	○⇒□D▽	บันทึกยอดเงินเพื่อเพิ่มหนี้ (กรณี ซื้อเงินเชื่อ) / บันทึกยอดเงินกรณี ซื้อเงินสด	การเงิน
รวม	210	2 - 2 - 1		
คำอธิบายสัญลักษณ์ ○ ปฏิบัติการ ⇒ ขนส่ง □ ตรวจสอบ D หยุดรอ ▽ จัดเก็บ				



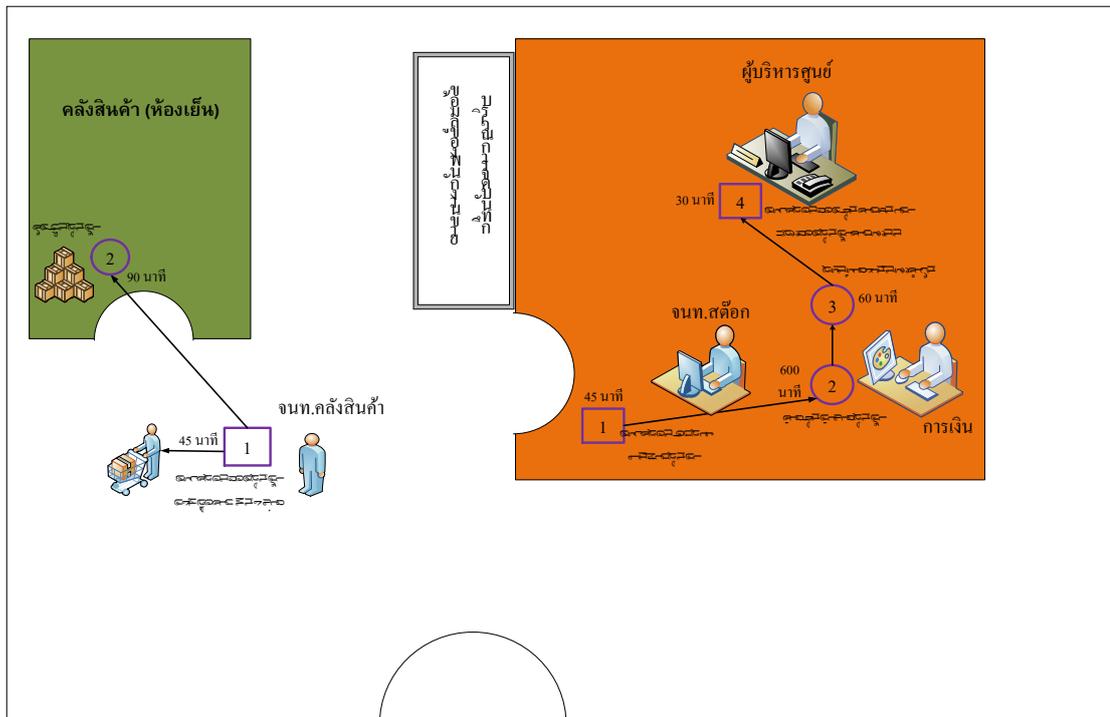
ภาพที่ 3.8 แผนผังการปฏิบัติงานการรับสินค้าจาก Supplier

3.3.2.2 การรับฝากสินค้าจากพนักงานขาย กรณีที่มีการนำสินค้าที่เหลือจากการจำหน่ายในแต่ละวันมาฝากเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอการจำหน่ายในวันถัดไป โดยพนักงานขายสินค้าจะจัดบันทึกการรับฝากสินค้าในแบบฟอร์มการเบิกจ่ายรายวันของสดไว้เป็นหลักฐานสำหรับการเบิกสินค้าในวันถัดไป แต่ไม่มีการบันทึกข้อมูลการรับฝากสินค้าในระบบ ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิการไหลของงาน ดังตารางที่ 3.4 และแผนผังการปฏิบัติงานการรับสินค้า ดังภาพที่ 3.9

ตารางที่ 3.4 แผนภูมิการไหลของงานการรับฝากสินค้าจากพนักงานขาย

ขั้นตอน	เวลา (นาที)	สัญลักษณ์	คำอธิบายกระบวนการ	ผู้ปฏิบัติงาน
1.	45	○⇒□D▽	ตรวจสอบยอดนำฝากกับสินค้า เหลือจากพนักงานขาย	เจ้าหน้าที่ คลังสินค้า
2.	90	○⇒□D▽	จัดเก็บสินค้าในคลังสินค้า	เจ้าหน้าที่ คลังสินค้า
3.	45	○⇒□D▽	ตรวจสอบเอกสารใบรับฝาก สินค้า	เจ้าหน้าที่ สต็อก
4.	600	○⇒□D▽	จ่ายเงินค่าขายสินค้าให้พนักงาน ขายตามอัตราที่กำหนด และนำ เงินส่งธนาคาร	การเงิน
5.	60	○⇒□D▽	สรุปรายงานประจำวัน	จนท.สต็อก และการเงิน
6.	30	○⇒□D▽	ตรวจสอบยอดเงินจากธนาคาร ยอดสินค้าจาก Stock Card	ผู้บริหาร
รวม	870	2 - 3 - 1		

คำอธิบายสัญลักษณ์ ○ ปฏิบัติการ ⇒ ขนส่ง □ ตรวจสอบ D หยุดรอ ▽ จัดเก็บ



ภาพที่ 3.9 แผนผังการปฏิบัติงานการรับฝากสินค้าจากพนักงานขาย

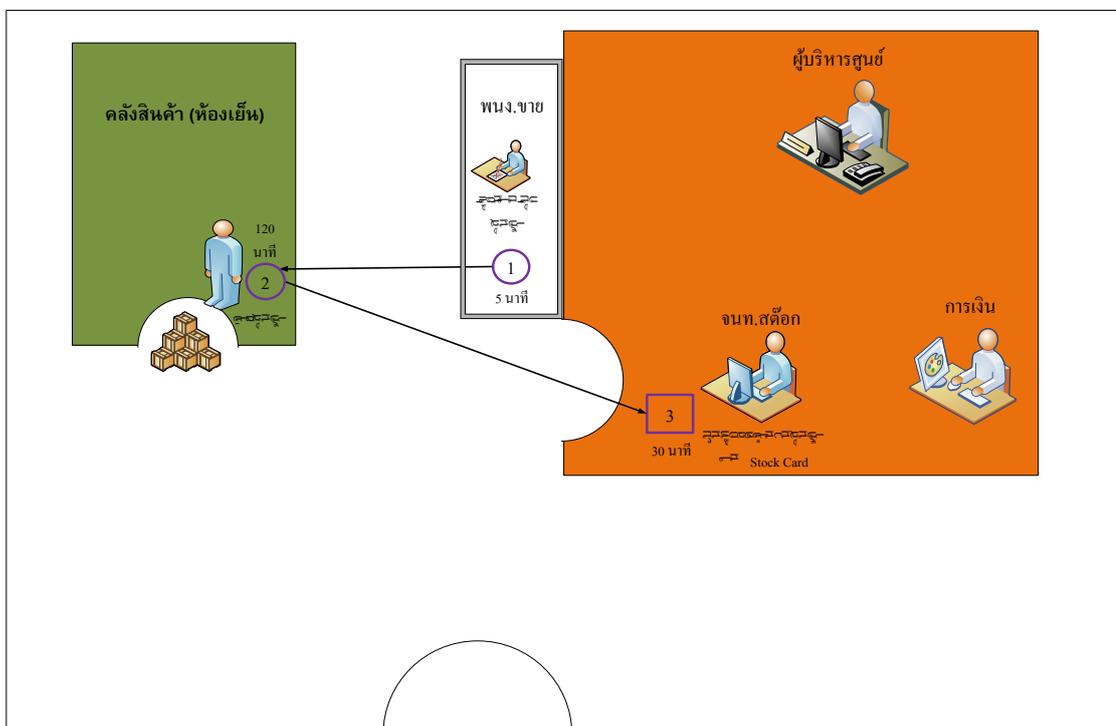
3.3.3 กิจกรรมการจ่ายสินค้า (Payment)

การจ่ายสินค้าขององค์กรกรณีศึกษา เริ่มตั้งแต่เวลา 06.00 น. และเสร็จสิ้นเวลาประมาณ 09.00 น. โดยเจ้าหน้าที่คลังสินค้า ทำการหยิบสินค้าตามรายการที่พนักงานขายขอเบิกสินค้า แล้วรวบรวมแบบฟอร์มการเบิกสินค้าที่พนักงานขายนำมาเบิกสินค้า ไว้ให้เจ้าหน้าที่สต็อกทำการตัดยอดสินค้าออกจากบัญชีควบคุมสินค้า (Stock Card) ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิการไหลของงาน ดังตารางที่ 3.5 และแผนผังการปฏิบัติงานการจ่ายสินค้า ดังภาพที่ 3.10

ตารางที่ 3.5 แผนภูมิการไหลของงานการจ่ายสินค้า

ขั้นตอน	เวลา (นาที)	สัญลักษณ์	คำอธิบายกระบวนการ	ผู้ปฏิบัติงาน
1.	5		เขียนใบเบิกสินค้า	พนักงานขาย
2.	120		จ่ายสินค้าให้พนักงานขาย	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า
3.	120		บันทึกลดสินค้าใน Stock card	เจ้าหน้าที่สต็อก
รวม	245	3 - - - -		

คำอธิบายสัญลักษณ์ ปฏิบัติการ ขนส่ง ตรวจสอบ หยุดรอ จัดเก็บ



ภาพที่ 3.10 แผนผังการปฏิบัติงานการจ่ายสินค้า

3.3.4 กิจกรรมการตรวจนับสินค้า

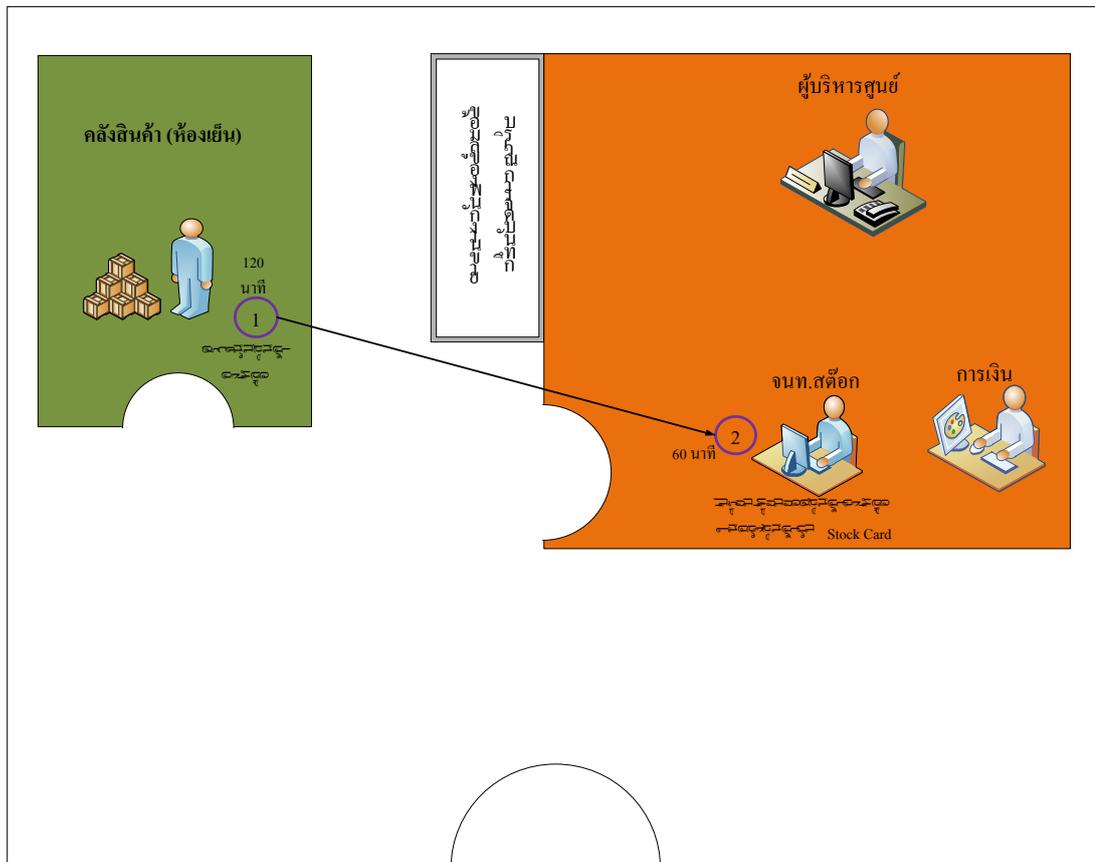
การตรวจนับสินค้าจะทำการตรวจนับทุก 3 วัน ก่อนทำการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละรอบ และจะดำเนินการเมื่อพนักงานขายนำสินค้ากลับมาคืนหลังเสร็จสิ้นการขายและทำการปิดยอดบัญชี ก่อน ซึ่งในการตรวจนับสินค้าจึงเป็นเวลาหลังเลิกงานของเจ้าหน้าที่คลังสินค้าและเจ้าหน้าที่สต็อก ทำให้ศูนย์ต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับพนักงานเมื่อมีการตรวจนับสินค้า ดังนี้

สำหรับขั้นตอนการตรวจนับสินค้า สามารถเขียนแผนภูมิการไหลของงาน ดังตารางที่ 3.6 และแผนผังการปฏิบัติงานการตรวจนับสินค้า ดังภาพที่ 3.11

ตารางที่ 3.6 แผนภูมิการไหลของงานการตรวจนับสินค้า

ขั้นตอน	เวลา (นาที)	สัญลักษณ์	คำอธิบายกระบวนการ	ผู้ปฏิบัติงาน
1.	120		ตรวจนับสินค้า	เจ้าหน้าที่คลังสินค้า
2.	60		เปรียบเทียบยอดสินค้าคงเหลือในคลังสินค้า กับบัญชีควบคุมสินค้า (Stock Card)	เจ้าหน้าที่สต็อก
รวม	180	2 - - - -		

คำอธิบายสัญลักษณ์  ปฏิบัติการ  ขนส่ง  ตรวจสอบ  หยุดรอ  จัดเก็บ



ภาพที่ 3.11 แผนผังการปฏิบัติงานการตรวจนับสินค้า

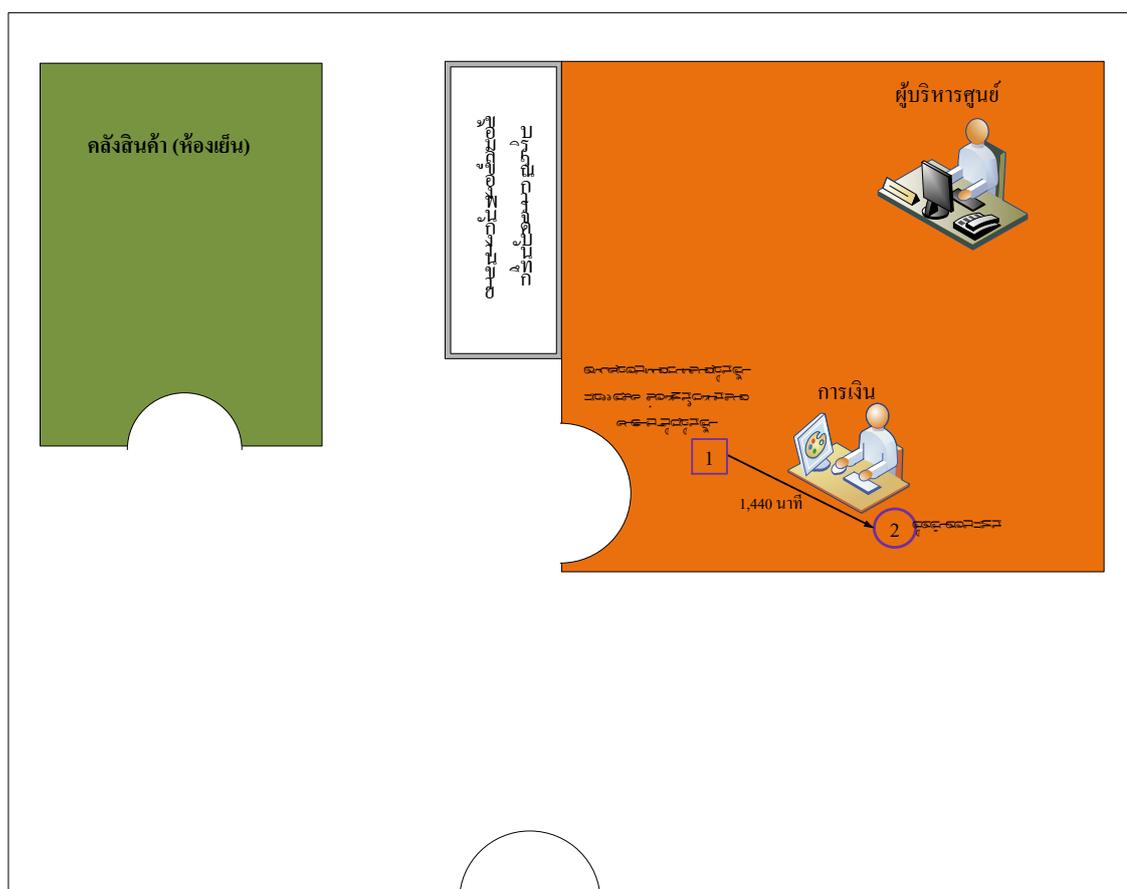
3.3.5 กิจกรรมการคิดค่าตอบแทนพนักงาน (ค่าคอมมิชชั่น)

เป็นการคิดค่าตอบแทน (ค่าคอมมิชชั่น) ให้พนักงานขายจากการขายสินค้า ที่ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ทำการหักไว้ 20% ของค่าขายสินค้าของพนักงาน เมื่อมีการนำส่งเงินค่าขายสินค้าแต่ละวัน และจ่ายคืนให้พนักงานขายทุกวันที่ 1 และวันที่ 15 ของเดือน ซึ่งในทางปฏิบัติของศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ใช้เวลาในการคำนวณค่าตอบแทนให้พนักงานเป็นระยะเวลา 3 วัน ก่อนการจ่ายเงินค่าตอบแทน ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิการไหลของงาน ดังตารางที่ 3.7 และแผนผังการปฏิบัติงานการคิดค่าตอบแทน ดังภาพที่ 3.12

ตารางที่ 3.7 แผนภูมิการไหลของงานการคิดค่าตอบแทนพนักงานขาย

ขั้นตอน	เวลา (นาที)	สัญลักษณ์	คำอธิบายกระบวนการ	ผู้ปฏิบัติงาน
1.	1,440		ตรวจสอบรายการขายสินค้า ของพนักงานขาย	การเงิน
2.			คิดค่าตอบแทน (คอมมิชชั่น)	การเงิน
รวม	1,440	1 - 1 - -		

คำอธิบายสัญลักษณ์ ปฏิบัติการ ขนส่ง ตรวจสอบ หยุดรอ จัดเก็บ



ภาพที่ 3.12 แผนผังการปฏิบัติงานการตรวจนับสินค้า

จากตารางที่ 3.2-3.12 สามารถสรุปจำนวนขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้ปฏิบัติงาน ในภาพรวมการทำงานของคุณย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นมกรณีศึกษาได้ ดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 ภาพรวมจำนวนขั้นตอน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และจำนวนผู้ปฏิบัติงาน

กิจกรรม	การทำงาน (ขั้นตอน)	เวลาที่ใช้ (นาที)	ผู้ปฏิบัติงาน (ราย)
การจัดซื้อ	6	380	3
การรับสินค้าจาก Supplier	5	210	2
รับฝากสินค้า	6	870	4
การจ่ายสินค้า	3	245	2
การนับสินค้า	2	180	2
การคิดค่าตอบแทน	2	1,440	1
รวม	24	3,325	4

3.4 สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานในระบบเดิม (Problem Definition)

เมื่อทำการศึกษาระบบงานเดิมของการบริหารจัดการการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร พบว่าวิธีการทำงานแบบเดิม ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ซึ่งสามารถสรุปปัญหาของระบบงานหรือวิธีปฏิบัติงานเดิมได้ดังนี้

3.4.1 ด้านการบริหารข้อมูลสินค้าคงคลัง

3.4.1.1 ข้อมูลปริมาณสินค้าคงคลังในบัญชีควบคุม (Stock Card) กับข้อมูลปริมาณสินค้าคงเหลือในคลังสินค้า มีปริมาณที่ไม่ตรงกัน เนื่องจาก การบันทึกข้อมูลการเคลื่อนไหวของสินค้าคงคลังในบัญชีควบคุม (Stock Card) ไม่เป็นข้อมูลแบบ Real Time หรือไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบย้อนกลับ หรือผู้บริหารตรวจสอบไม่ได้

3.4.1.2 ไม่มีการบันทึกข้อมูลการรับฝากสินค้าของพนักงานขายในระบบบัญชีควบคุม (Stock Card) ทำให้ไม่ทราบถึงปริมาณสินค้าคงเหลือที่แท้จริงในคลังสินค้า

3.4.1.3 มีการเบิกสินค้าออกจากคลังสินค้าก่อนมีการตรวจสอบความถูกต้องของปริมาณการเบิกจ่ายและรายการที่เบิกจ่าย จากพนักงานที่ทำหน้าที่ตัดสต็อกสินค้า ทำให้เกิดปัญหาสินค้าสูญหายจากคลัง โดยไม่มีการเบิก

3.4.1.4 การจ่ายสินค้าใช้เวลานาน เกิดคอขวด (รอคอย) กับพนักงานขาย ซึ่งเกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

- 1) ช่วงเวลาขอเบิกเป็นช่วงเวลาเดียวกัน
- 2) จำนวนครั้งในการเบิก
- 3) จำนวนรายการในการเบิกแต่ละครั้ง
- 4) ปริมาณในการเบิกแต่ละรายการ
- 5) ลักษณะการจัดเก็บสินค้าแต่ละรายการ
- 6) มีพนักงานหยิบสินค้าน้อย (1 คน)

3.4.1.5 ไม่มีเครื่องมือที่เหมาะสมเข้ามาช่วยระบบงานต่าง ๆ ทำให้พนักงานทำงานซ้ำซ้อน ข้อมูลขาดการเชื่อมโยงระหว่างกรไหลของข้อมูลสารสนเทศให้สัมพันธ์สอดคล้องกับระบบการไหลของสินค้าได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้เกิดการใช้ต้นทุนที่สูญเปล่าต่อกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมการจัดการสินค้าคงคลังและคลังสินค้า

ซึ่งปัจจัยที่ 1) – 4) เป็นปัจจัยที่เกิดจากพนักงานขาย ซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้ สำหรับปัจจัยที่ 5) เป็นปัจจัยด้านนโยบายสามารถปรับเปลี่ยนได้ ปัจจัยที่ 6) เกิดจากพนักงานคลังสินค้า ซึ่งสามารถแก้ไขได้ ด้วยการปรับปรุงการจัดวางสินค้าให้เหมาะสม

3.4.2 การบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี

3.4.2.1 ผู้บริหารไม่ทราบสถานการณ์รายรับ รายจ่ายประจำวัน เช่น ณ วันนี้ มีค่าคอมมิชชั่นที่ต้องจ่ายเท่าไร มีการตั้งหนี้พนักงานขายเท่าไร สำหรับเตรียมการวางแผนทำงานในรอบต่อไป

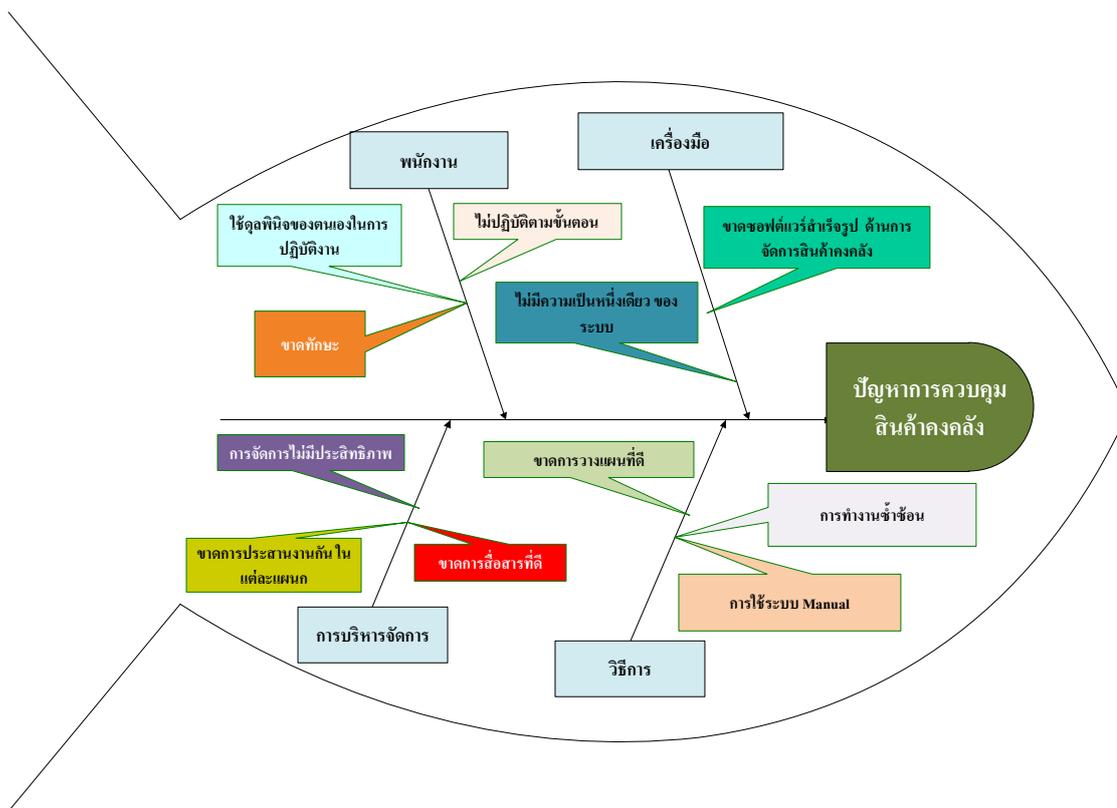
3.4.2.2 ผู้บริหารไม่มีการ Monitor ระบบการทำงานของพนักงานด้านการเงินและบัญชี

3.4.2.3 เกิดความผิดพลาดในการคิดค่าตอบแทน (ค่าคอมมิชชั่น) ทำให้พนักงานขายขาดความเชื่อมั่นในการคิดค่าตอบแทน (ค่าคอมมิชชั่น) จากพนักงาน Office

3.4.3 ระบบสารสนเทศ

3.4.3.1 ไม่มีเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของทุกส่วนในองค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันจากฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อให้การจัดการสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาอธิบายและเขียน Cause-and-Effect Diagram ของระบบงานเดิมได้ดังภาพที่ 3.13



ภาพที่ 3.13 Cause-and-Effect Diagram

ปัญหาหลัก: การจัดการสินค้าคงคลังขาดประสิทธิภาพ

- 1) ด้านพนักงาน คือ พนักงานไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการเบิกจ่ายสินค้า
- 2) ด้านเครื่องมือ
- 3) ขาดโปรแกรมระบบควบคุมการจัดการสินค้าคงคลังที่สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรได้
- 4) การบริหารจัดการ
 - 4.1) ไม่มีการประสานงานกันในแต่ละส่วนงาน ทำให้มีการทำงานซ้ำซ้อนกันในส่วนงาน
 - 4.2) ขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างพนักงานขายและพนักงาน Office ทำให้ขาดความเข้าใจกัน
- 5) วิธีการ
 - 5.1) การปฏิบัติงานการจัดการสินค้าคงคลังยังเป็นระบบ Manual ทำให้ระบบฐานข้อมูลสินค้าคงคลังขาดประสิทธิภาพ คือ ขาดการบันทึกข้อมูลสินค้าคงคลัง เช่น ข้อมูลการ

เคลื่อนไหวของสินค้าคงคลัง ทำให้ข้อมูลไม่เป็นแบบ Real Time จึงเกิดความยุ่งยากและล่าช้าเมื่อต้องการใช้ข้อมูล เนื่องจาก ข้อมูลมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา นอกจากนั้น การที่องค์กรไม่มีนโยบายในการตรวจนับสินค้าคงคลังตามรอบระยะเวลา (Cycle Counting) ทำให้ไม่ทราบถึงปริมาณสินค้าคงเหลือที่แท้จริงในคลังสินค้าและสินค้าเกิดการสูญหายเป็นจำนวนมาก

5.2) ขาดการวางแผนที่ดี เมื่อไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันทำให้การวางแผนการปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดได้ เช่น การจัดซื้อสินค้า

3.5 การแก้ไขปัญหา

จากสภาพปัญหาที่พบ ผู้วิจัยจึงได้นำแผนภูมิการไหลของงานมาทำการวิเคราะห์ขั้นตอนของการปฏิบัติงานทุกกิจกรรมเพื่อขจัดงานที่ไม่จำเป็นออก และเสนอแนวทางให้มีการพัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นจะอยู่บนพื้นฐานสภาพการทำงานจริงของศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่พบในปัจจุบัน และทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลังได้ รวมถึงเป็นการปิดช่องทางรั่วไหลของสินค้า ทำให้เพิ่มกำไรให้กับองค์กรอีกทางหนึ่ง

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.6.1 แผนภูมิการไหลของงาน

3.6.2 โปรแกรมระบบบริหารศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์นม (Dutch Mill Manager)