

การปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น
กรณีศึกษา บริษัทนำเข้าชิ้นส่วนยานยนต์

ปิยธิดา ไชยปัญญา

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์แบบลีน
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2564

IMPORT PROCESS IMPROVEMENT FOR COST REDUCTION
A CASE STUDY FOR AUTOMOTIVE PARTS INDUSTRY

Piyathida Chaipunya

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Lean Management System and Logistics Management

Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2021

หัวข้อสารนิพนธ์

การปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า เพื่อลดค่าใช้จ่าย
ที่ไม่จำเป็น กรณีศึกษา บริษัทนำเข้าชิ้นส่วนยานยนต์
ปิยธิดา ไชยปัญญา

โดย

สาขาวิชา

การจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์แบบสิ้น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ)

ปิยธิดา ไชยปัญญา : การปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น
กรณีศึกษา บริษัทนำเข้าชิ้นส่วนยานยนต์. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร. ปาลีรัฐ เลนะวัฒนะ, 66 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาขั้นตอนการนำเข้าสินค้าของบริษัท วิเคราะห์
สาเหตุของปัญหาของการนำเข้าสินค้า เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้า โดยออกแบบ
ขั้นตอนการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการนำเข้าในปัจจุบัน ศึกษาขั้นตอนการทำงานเริ่มตั้งแต่
สินค้ามาถึงยังท่าเรือ จนกระทั่งสินค้าถูกจัดส่งมายังโรงงานผู้นำเข้า มีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์
พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทำงาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูล
ทุติยภูมิ ใช้เครื่องมือก้างปลาในการหาสาเหตุหลักของปัญหา รวมทั้งการใช้เครื่องมือระดมความคิด
เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานแบบให้แก่นักงานปฏิบัติงาน อีกทั้งใช้เครื่องมือ Swim Lane
Diagram ในการนำเสนอขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ รวมทั้งเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงาน
ก่อนและหลังปรับปรุง

ผลจากการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของปัญหาในการใช้เครื่องมือก้างปลา
ผู้วิจัยได้เลือกสาเหตุใน 2 ส่วน ได้แก่ Method เนื่องจากบริษัทไม่ได้กำหนดวิธีการทำงานที่มี
ความละเอียด ไม่มีความชัดเจนในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ส่วน Material เนื่องจากเอกสารภายใน
บริษัทไม่ระบุความชัดเจนในเรื่องของการใช้งานของเอกสารแบบฟอร์มที่ไม่มีมาตรฐาน รวมถึง
ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน การออกแบบวิธีการทำงานแบบใหม่สามารถกำหนดขั้นตอนการ
ทำงานและสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมทั้งสามารถสร้างเป็นมาตรฐานในการนำเข้าสินค้า
ของบริษัทให้แก่นักงานในการปฏิบัติงานในการนำเข้าสินค้า โดยผลลัพธ์ที่ได้ จำนวนระยะ
เวลาในการทำงานมีความสามารถในการจัดการการนำเข้าสินค้าดีขึ้น 20.20 % และสามารถลด
ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้ 45.53% ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงสรุปได้ว่า การปรับปรุงกระบวนการนำเข้า
โดยการออกแบบวิธีการทำงานแบบใหม่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้า
รวมถึงสามารถสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้แก่นักงานในการนำเข้าสินค้าได้

บัณฑิตวิทยาลัย
สาขาวิชา การจัดการระบบการผลิต
และโลจิสติกส์แบบลิ้น
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนักศึกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

PIYATHIDA CHAIPUNYA : IMPORT PROCESS IMPROVEMENT FOR COST
REDUCTION : A CASE STUDY FOR AUTOMOTIVE PARTS INDUSTRY.
ADVISOR : ASST. PROF. DR. PALEERAT LEKHAWATTHANA, 66 PP.

This research's objective is to study the import process for the first-tier automotive industry, also implement the root cause analysis for cost reduction, create business process redesign to improve the current process, and to be the process standardization. The import process is analyzed since shipment arrived at the port until delivered at the factory. Collecting data by interview, analyze both primary and secondary information. Fishbone diagram is tooling to find the root cause in the current activity. Then apply the swim lane diagram, this tool is using to redesign the current process, which explains the import process as standardization. Moreover, Brainstorming is a tool to find out the solution and summarize the result after implementation.

The result of the current process analyzes by using a fishbone diagram. The researcher selects 2 categories; Method; There is no working instruction, no working procedure. For, Material; the format is not clear, and no format standard. Therefore, both categories can study to improve for cost reduction and redesign process for long-term standardization. After implementation, the result demonstrates process time for import activity can improve 20.20% and import for extra cost can reduce 45.53%. Therefore, import process improvement can eliminate unnecessary or waste process, which can be the main factor to reduce process time and cost reduction.

Graduate School
Field of Study Lean Management System
and Logistics Management
Academic Year 2021

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ในการให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ท่านกรุณาให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ รวมไปถึงท่านได้ชี้แนะถึงแนวทางในการปรับปรุง และแก้ไขจุดบกพร่องเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์ แบบสลับทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ระหว่างการเรียนการสอน ของหลักสูตรนี้ในแง่มุมต่างๆ นับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและคณาจารย์ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในหลักสูตรด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณทางบริษัทที่ผู้วิจัยได้นำข้อมูลใช้เป็นกรณีศึกษา รวมไปถึงพนักงานผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมสัมภาษณ์ ตลอดจนครอบครัว และหัวหน้างาน ที่ให้การสนับสนุนส่งเสริม ให้กำลังใจ ห่วงใย และให้ความร่วมมือส่งผลให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณนักวิชาการทุกท่าน หนังสือทุกเล่มและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ทุกสื่อที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เรียนรู้และนำมาอ้างอิงประกอบงานวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ทางทางผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับท่านที่สนใจ หากมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขอภัยเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ปิยธิดา ไชยปัญญา

TNI

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูป	ฎ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการศึกษา	6
ขั้นตอนการศึกษา/การวิจัย และการดำเนินงาน	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	8
 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ทฤษฎีการนำเข้าสินค้า.....	10
ทฤษฎีแผนภาพก้างปลา Fishbone Diagram.....	13
ทฤษฎีการวางแผนผังกระบวนการ Process Mapping.....	15
ทฤษฎี Swim Lane Diagram	20
ทฤษฎีการออกแบบกระบวนการปรับปรุงทางธุรกิจ (Business Process Redesign).....	20
ทฤษฎีการระดมความคิด.....	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินงานวิจัย..... 28
	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย..... 28
	รวบรวมข้อมูลโดยการเก็บข้อมูลภายในของบริษัท 29
	การสัมภาษณ์พนักงาน..... 30
	แผนภาพกระบวนการทำงานปัจจุบัน Mapping “As-Is Process”..... 31
	การค้นหาสาเหตุหลักของปัญหา..... 31
	การปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า โดยการออกแบบกระบวนการใหม่ 32
	การประยุกต์ใช้แผนการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า 33
	การประเมินผลกระบวนการออกแบบวิธีการใหม่ 34
	การประเมินผลการทำงานพนักงาน..... 34
	การประเมินผลการทำงานตัวแทนออกของ..... 35
4	ผลการวิจัยและสรุปผล..... 36
	ผลจากการเก็บข้อมูลภายในบริษัท 36
	ข้อสรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานภายในบริษัท ABC 38
	ข้อสรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานบริษัทตัวแทนออกของ 39
	ผลที่ได้วิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหา 41
	แนวทางการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า 44
	ข้อสรุปจากการระดมความคิด..... 45
	การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานการนำเข้าสินค้า..... 47
	ผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้แผนการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า..... 49
	การประเมินผลงานหลังจากการสร้างมาตรฐานการทำงาน ในการออกแบบ กระบวนการทำงานแบบใหม่ 52
	การวัดผลการทำงานพนักงานตำแหน่งนำเข้าสินค้า..... 52
	การวัดผลการทำงานของตัวแทนออกของ 53
	บทสรุปในงานวิจัย..... 53
	ข้อเสนอแนะ..... 55
บรรณานุกรม	57

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	62
ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย	63
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	66



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ปริมาณการนำเข้าสินค้า ระยะเวลาย้อนหลัง 12 เดือน ปี 2563	2
2 ปริมาณการนำเข้าสินค้าทางเรือ เปอร์เซนต์สินค้าที่ประสบปัญหาเรื่องการจัดส่ง ที่ล่าช้า และค่าใช้จ่ายในกรณีที่สินค้าคงค้างที่ทำเรือ	4
3 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	8
4 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดำเนินกิจกรรมนำเข้าสินค้า.....	30
5 การสัมภาษณ์พนักงาน	31
6 การระดมความคิด	32
7 การติดตามสถานะของตู้สินค้าขาเข้า.....	34
8 การประเมินผลพนักงาน	35
9 การประเมินผลการทำงานตัวแทนออกของ.....	35
10 ระยะเวลาในการดำเนินพิธีการศุลกากร.....	41
11 ระยะเวลาในขั้นตอนนำเข้าสินค้าก่อนและหลังการปรับปรุง	48
12 ระยะเวลาเฉลี่ยในขั้นตอนการนำเข้าสินค้า.....	49
13 ค่าใช้จ่ายจากการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า	51
14 ผลการปฏิบัติงานของพนักงานนำเข้า.....	53
15 ผลการปฏิบัติงานของตัวแทนออกของ.....	53
16 แผนการฝึกอบรม	56

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ห่วงโซ่อุปทานการนำเข้าวัตถุดิบของบริษัท ABC	1
2	กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	6
3	ขั้นตอนการนำเข้าสินค้าทางเรือ	11
4	ขั้นตอนการนำเข้าสินค้าทางอากาศ.....	12
5	ตัวอย่างแผนภาพกังปลา.....	14
6	สัญลักษณ์แสดงขั้นตอนการทำงาน	17
7	สัญลักษณ์ที่รับและแสดงผลข้อมูล	18
8	การทำงานแบบตามลำดับ.....	19
9	การเลือกกระทำตามเงื่อนไข	19
10	การออกแบบการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน.....	22
11	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	29
12	ขั้นตอนการนำเข้าสินค้า.....	37
13	แผนภาพกังปลาของกระบวนการนำเข้าสินค้า	42
14	การออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่เพื่อกำหนดมาตรฐานขั้นตอนการนำเข้า.....	47
15	การเปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยความล่าช้าในขั้นตอนการนำเข้าสินค้า.....	50
16	การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้า	52

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

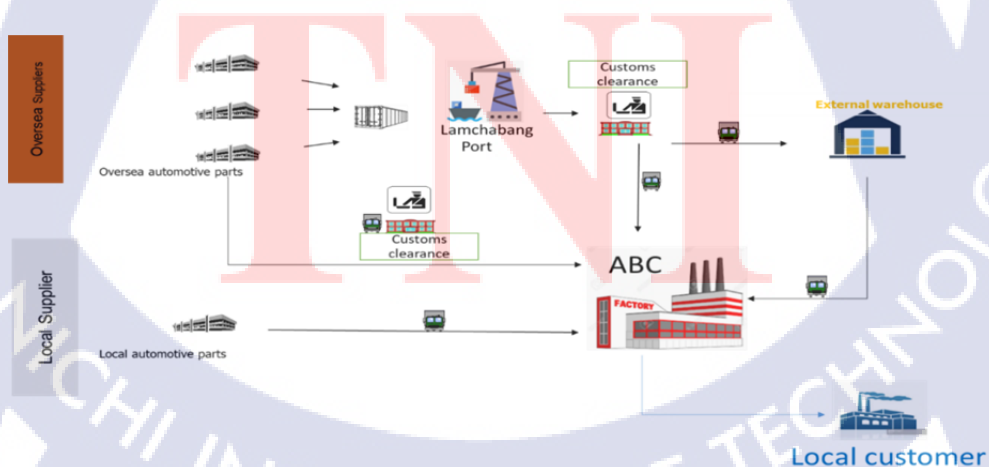
บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา

บริษัท ABC ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี 2560 ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศเยอรมันนี้ การดำเนินธุรกิจของบริษัท ABC นั้น เป็นการผลิตชิ้นส่วนเพื่อส่งขายให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตรถยนต์ในกลุ่มมรยุโรป โดยทางบริษัท ABC นั้น มีการซื้อวัตถุดิบทั้งจากต่างประเทศและวัตถุดิบในประเทศมาผลิตงานแล้วส่งขายให้กับลูกค้าผู้ผลิตรถในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงขั้นตอนของการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศเท่านั้น โดยบริษัท ABC จะนำเข้าวัตถุดิบจาก 2 แหล่ง คือ บริษัทแม่ของบริษัท ABC ที่ตั้งอยู่ประเทศเยอรมันนี้ และบริษัทแม่ของกลุ่มลูกค้าผู้ผลิตรถยุโรป บริษัท ABC ที่จัดตั้งในประเทศไทยมีผลิตภัณฑ์หลักที่ส่งขายให้กับกลุ่มลูกค้าผู้ผลิตรถยุโรปเพียง 1 รายการ คือ ระบบส่งกำลังรถยนต์ (Powertrain) เนื่องจากทางบริษัท ABC ในประเทศไทยนำเข้ารายการวัตถุดิบจากต่างประเทศ ทางบริษัทจึงต้องการควบคุมขั้นตอนการนำเข้าสินค้า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในการเคลียร์พิธีการนำเข้าสินค้าในประเทศไทย ให้มีต้นทุนในการดำเนินงานที่ถูกที่สุด เพื่อให้ทางบริษัทได้มีกำไรเพิ่มขึ้นจากการดำเนินการในธุรกิจ

บริษัท ABC ถูกจัดตั้งในประเทศไทย และเริ่มทำการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม ปี 2560 ในขั้นตอนการนำเข้าสินค้า มี 4 หน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ตัวแทนออกของ และกรมศุลกากร ขั้นตอนของการนำเข้าสินค้าของบริษัทเริ่มจาก ลูกค้าส่งคำสั่งแผนงานการผลิตที่คำสั่งซื้อมาที่บริษัท ABC จนกระทั่งบริษัทได้รับวัตถุดิบจากการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ



รูปที่ 1 ห่วงโซ่อุปทานการนำเข้าวัตถุดิบของบริษัท ABC

จากรูปที่ 1 แสดงห่วงโซ่อุปทานการนำเข้าวัตถุดิบของบริษัท ABC วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมาจาก 2 แหล่งด้วยกัน คือ วัตถุดิบจากในประเทศ และวัตถุดิบที่นำเข้าจากต่างประเทศ ในงานวิจัยฉบับนี้ให้ความสำคัญในส่วนของวัตถุดิบที่นำเข้าจากต่างประเทศ เนื่องจากเกิดปัญหาในกระบวนการนำเข้าสินค้า ทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้น โดยขั้นตอนการนำเข้าวัตถุดิบเริ่มตั้งแต่ลูกค้าส่งรายคำสั่งซื้อเพื่อผลิตสินค้าตามออเดอร์ของลูกค้ามายังบริษัท ABC หลังจากทีบริษัท ABC ได้รับคำสั่งซื้อ ทางบริษัทก็จะส่งข้อมูลการซื้อ ไปยังซัพพลายเออร์ที่อยู่ต่างประเทศ หลังจากทีซัพพลายเออร์ได้รับข้อมูลยืนยันจากทางบริษัท ABC ทางซัพพลายเออร์จะเตรียมผลิตวัตถุดิบ และทำการจองสายการบิน หรือจองสายเรือ เพื่อทำการส่งออกมาให้กับบริษัท ABC เมื่อสินค้ามาถึงที่ท่าเรือ หรือ ที่สนามบิน ทางตัวแทนออกของของบริษัท ABC ที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลกรมศุลกากรในประเทศไทย จะดำเนินการเคลียร์พิธีการขาเข้า และนำสินค้ามาส่งให้กับทางบริษัท ABC

การจัดตั้งบริษัท ABC ในปี 2560 ทางบริษัทตัดสินใจในการดำเนินการนำเข้าด้วยตัวเอง ทางบริษัทมีการจัดจ้างตัวแทนออกของ และทางบริษัทจัดตั้งแผนกนำเข้าสำหรับการค้าระหว่างประเทศทางบริษัท ABC จะเลือกวิธีการขนส่ง 2 วิธี คือ ทางอากาศ และทางเรือ ทั้งนี้วิธีการขนส่งขึ้นอยู่กับปริมาณสินค้า จำนวนสินค้า และความเร่งด่วนของแผนการผลิตงานของลูกค้า หากสินค้านำเข้ามีปริมาณมาก และความเร่งด่วนในการผลิตชิ้นงานไม่สูงมาก ทางบริษัทจะแจ้งซัพพลายเออร์ให้จัดส่งสินค้าโดยทางเรือ แต่หากสินค้านำเข้ามีปริมาณน้อย และมีความเร่งด่วนตามแผนงานการผลิตของลูกค้า ทางบริษัทจะแจ้งให้ทางซัพพลายเออร์ ส่งสินค้ามาทางอากาศ แต่เนื่องจากนโยบายทางของทางบริษัท ต้องการที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายในเรื่องของการส่งสินค้านี้ระหว่างประเทศ ทางบริษัทจึงให้ความสำคัญในการวางแผนในการนำเข้าวัตถุดิบเป็นสินค้าทางเรือ การนำเข้าสินค้าทางอากาศจะต้องมีการขออนุมัติกับทางผู้บริหารเป็นครั้งๆไป โดยปริมาณการนำเข้าสินค้าทางเรือ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลย้อนหลังในปี 2563 ของบริษัท ABC ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปริมาณการนำเข้าสินค้า ระยะเวลาย้อนหลัง 12 เดือน ปี 2563

เดือน ปี 2563	จำนวน Invoice	ปริมาณการนำเข้า (Package)
มกราคม	31	736
กุมภาพันธ์	35	1,485
มีนาคม	54	1,844
เมษายน	25	737
พฤษภาคม	140	11,482

ตารางที่ 1 ปริมาณการนำเข้าสินค้า ระยะเวลาย้อนหลัง 12 เดือน ปี 2563 (ต่อ)

เดือน ปี 2563	จำนวน Invoice	ปริมาณการนำเข้า (Package)
มิถุนายน	146	11,977
กรกฎาคม	111	9,840
สิงหาคม	100	8,705
กันยายน	68	6,704
ตุลาคม	57	4,109
พฤศจิกายน	60	4,456
ธันวาคม	68	2,757
รวม	895	64,832

การที่บริษัท ABC จัดตั้งแผนกนำเข้าสินค้านั้น บริษัทต้องการสร้างระบบการนำเข้าของบริษัทให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงานของตัวแทนออกของ รวมถึงควบคุมการทำงานในขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของกระบวนการนำเข้าสินค้า ให้สอดคล้องกับการดำเนินการออกของตามระเบียบพิธีการศุลกากร เพื่อให้การดำเนินการเคลียร์สินค้าเข้า และการจัดส่งสินค้าเป็นไปตามแผนการผลิตงานของลูกค้าผู้ผลิตรถยนต์ รวมถึงบริษัทสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นระหว่างการเคลียร์พิธีการนำเข้าในประเทศไทยอีกด้วย

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาบริษัท ทางบริษัทได้พบปัญหาดังต่อไปนี้ บริษัทประสบกับการทำงานที่ทำให้ความล่าช้าในขั้นตอนการนำเข้าสินค้า เนื่องมาจากความผิดพลาดของเอกสารในการดำเนินการศุลกากร ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการขอแก้ไขเอกสาร ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการค้างสินค้าไว้ที่ท่าเรือ เกิดค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับทางหน่วยงานศุลกากร มีค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการรอของการขนส่งของรถหัวลาก ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้า จากการสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเกี่ยวกับขั้นตอนการนำเข้าสินค้า พบว่า การดำเนินการเคลียร์พิธีการนำเข้าจากตัวแทนออกของมีความสับสนในเรื่องของการทำงาน พนักงานปฏิบัติงานการนำเข้าและทางตัวแทนออกของไม่ทำการเช็คสถานะของตารางเรือสินค้า และสถานะของตู้สินค้า ทำให้บริษัทไม่ทราบวันและเวลาที่ตู้คอนเทนเนอร์มาถึงท่าเรือ อีกทั้งยังมีความล่าช้าในเรื่องของขั้นตอนการแจ้งรับส่งเอกสาร เพื่อทำการตรวจปล่อยตู้สินค้าที่ทำเรือในขั้นตอนการเคลียร์พิธีการขาเข้า ทำให้ตู้สินค้าเกิดความล่าช้าและติดพิธีการขาเข้าอยู่ที่ท่าเรือแหลมฉบัง ในกรณีนี้ทำให้บริษัทสูญเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเคลียร์สินค้ามากเกินไปจนเกิดความจำเป็น กรณีที่ตู้สินค้าติดขัดในส่วนของพิธีการนำเข้าสินค้าทางเรือทำให้ทางตัวแทน

ออกของไม่สามารถจัดส่งสินค้ามายังคลังสินค้าของบริษัทได้ตามแผนการจัดส่ง และเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้าของบริษัท ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปริมาณการนำเข้าสินค้าทางเรือ เปอร์เซนต์สินค้าที่ประสบปัญหาเรื่องการจัดส่งที่ล่าช้า และค่าใช้จ่ายในกรณีที่สินค้าคงค้างที่ท่าเรือ

เดือน ปี 2563	จำนวน Invoice	Delivery		%ค่าใช้จ่ายไม่จำเป็น
		จำนวนสินค้าส่งช้ากว่าแผน	% Delay	
มกราคม	31	20	64.52%	22.25%
กุมภาพันธ์	35	22	62.86%	22.92%
มีนาคม	54	23	42.59%	16.44%
เมษายน	25	11	44.00%	42.70%
พฤษภาคม	140	24	17.14%	67.09%
มิถุนายน	146	30	20.55%	75.32%
กรกฎาคม	111	10	9.01%	66.11%
สิงหาคม	100	20	20.00%	32.50%
กันยายน	68	11	16.18%	47.56%
ตุลาคม	57	9	15.79%	36.68%
พฤศจิกายน	60	11	18.33%	21.32%
ธันวาคม	68	7	10.29%	13.94%
รวม	895	198	22.12%	54.07%

จากข้อมูลดังกล่าว การจัดส่งที่ช้ากว่าแผนที่บริษัทกำหนดไว้ ทำให้บริษัทได้รับผลกระทบกับการนำวัตถุดิบป้อนเข้าสู่สายการผลิตงานของทางบริษัท ทางบริษัทอาจจะต้องหยุดการผลิตเนื่องจากขาดวัตถุดิบในการผลิตงานที่ลูกค้าได้วางแผนไว้ ทำให้ทางบริษัทเสียโอกาสในการผลิตสินค้า และมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า จากข้อมูลดังกล่าวมา บริษัท ABC ไม่เคยตรวจสอบถึงปัญหาในการดำเนินการนำเข้าสินค้ากับพนักงานในการปฏิบัติการนำเข้าสินค้าเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของการนำเข้าสินค้า ดังนั้น ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะออกแบบกระบวนการใหม่ของขั้นตอนการทำงานในการนำเข้าสินค้าเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินการนำเข้าสินค้าของบริษัท อีกทั้งเป็นยังสร้างแนวทางการปฏิบัติที่มีระบบมาตรฐาน โดยพนักงานสามารถนำมาเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง

ทำให้เกิดการทำงานแผนกนำเข้าของบริษัทมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับทางลูกค้าได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

1. เพื่อการจัดสาเหตุของปัญหาของการนำเข้าสินค้า โดยทำการศึกษาขั้นตอนการนำเข้าของบริษัท ABC ในปัจจุบัน
2. เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC
3. เพื่อออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่และสร้างมาตรฐานในการทำงาน ให้กับพนักงานในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ

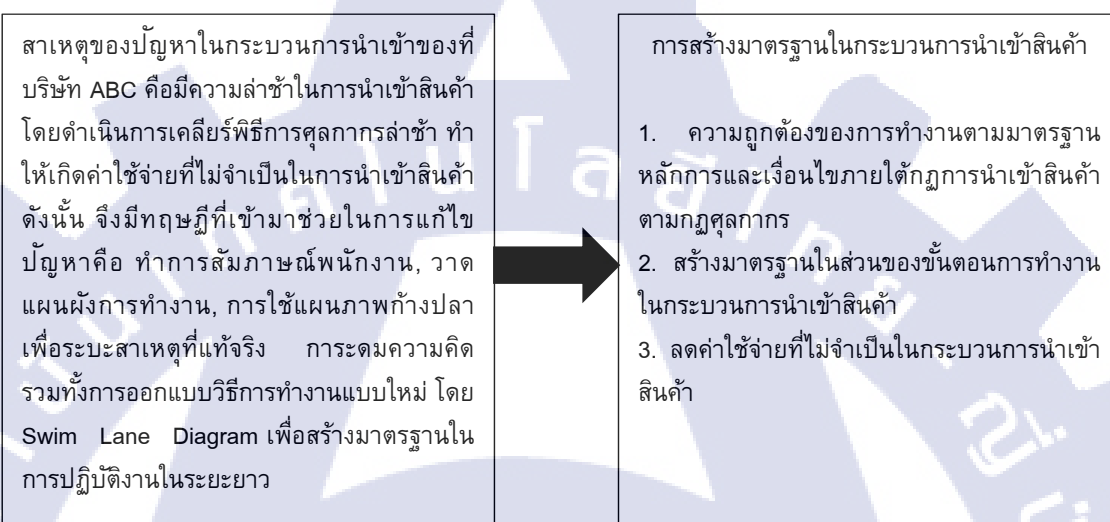
ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ ดังนี้

การทำงานวิจัยนี้ได้ศึกษากระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC โดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการทำงานของการนำเข้าสินค้า และจัดการการทำงานของการนำเข้าสินค้าให้มีประสิทธิภาพ โดยเครื่องมือในการนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ

1. การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ รวมถึงการนำข้อมูลการนำเข้าสินค้าของบริษัทเข้ามาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลย้อนหลัง 12 เดือนของปี 2563 เนื่องจากเป็นข้อมูลที่เป็นสถานการณ์ล่าสุดของบริษัท
2. แผนภาพกระบวนการทำงาน (Process Mapping) ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายที่จะวิเคราะห์การทำงานเพื่อให้เข้าใจภาพรวม และทราบถึงปัญหาแต่ละกระบวนการทำงานของการนำเข้า
3. เครื่องมือแผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อให้รู้ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา
4. การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Process Business Redesign) ผู้วิจัยเสนอแนวทางเพื่อออกแบบขั้นตอนและ และวิธีการทำงานแบบใหม่ ในรูปแบบของการนำเสนอโดยการ ใช้เครื่องมือ Swim Lane Diagram เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิม ในการสร้างมาตรฐานการทำงานให้ยั่งยืนในระยะยาว
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและตัวแทนออกของ เพื่อรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงานในระยะยาวต่อไป

กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดของงานวิจัยในครั้งนี้คือ การที่การศึกษาขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันของการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศของบริษัท ABC เพื่อกำหนดสาเหตุหลักของปัญหา ที่มีผลกระทบทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในกิจกรรมของการนำเข้าสินค้าของบริษัท เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งสร้างมาตรฐานในกระบวนการนำเข้าสินค้าเพื่อขจัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในกระบวนการทำงาน



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษา

กระบวนการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศของบริษัท ABC นับว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานของบริษัทในการทำการค้าระหว่างประเทศ ผู้วิจัยต้องการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงานของกระบวนการนำเข้าในปัจจุบัน ภายใต้กรอบแนวคิดของการศึกษาเพื่อสร้างมาตรฐานในกระบวนการนำเข้าสินค้า บริษัทสามารถบริหารต้นทุนในการนำเข้าของสินค้าได้ด้วยตัวบริษัทเอง ทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานถูกกว่าการใช้ตัวแทนออกของกระทำการนำเข้าแทนบริษัททั้งหมด อีกทั้งบริษัทยังสามารถควบคุมกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนของการนำเข้าสินค้า รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องด้วยตัวเอง นอกจากนี้บริษัทยังสามารถควบคุมการทำงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อลดระยะเวลาของความล่าช้าในการดำเนินการนำเข้าสินค้าของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงสามารถประหยัดต้นทุนรวมและเกิดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลที่ได้จากการวิจัยนี้จะระบุสาเหตุที่แท้จริงของกระบวนการนำเข้าสินค้า การเข้าใจถึงภาพรวมของการนำเข้าสินค้าโดยการสร้างแผนภาพการทำงาน การระดมความคิดถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา เพื่อเป็นกลยุทธ์การออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่ และนำเสนอโดยใช้ Swim Lane Diagram ข้อมูลที่ได้ภายใต้กรอบแนวคิดในการทำ

วิจัยนี้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวิเคราะห์เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานแบบเดิม และออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่เพื่อสร้างมาตรฐานในการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้นในการศึกษานี้จะช่วยให้บริษัทค้นพบกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานของการนำเข้าสินค้า ทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นของการนำเข้าสินค้า และทำให้การบริหารงานการนำเข้ามีประสิทธิภาพสำหรับบริษัท ABC

ขั้นตอนการศึกษา/การวิจัย และการดำเนินงาน

1. ดำเนินการศึกษาข้อมูลภายในของบริษัทเกี่ยวกับกระบวนการนำเข้าสินค้า
2. ดำเนินการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนำเข้าสินค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของวิธีการทำงานนำเข้าในปัจจุบัน โดยใช้แผนภาพก้างปลาและการระดมความคิด
4. นำเสนอวิธีการแก้ปัญหาและออกแบบวิธีการทำงาน เพื่อสร้างมาตรฐานในการนำเข้าสินค้า
5. นำเสนอผู้บริหาร เพื่อทำการประยุกต์ใช้ในการทำงานประจำวัน
6. ประเมินผลเพื่อควบคุมการทำงานตามมาตรฐานที่นำเสนอในสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถกำจัดสาเหตุของปัญหาของการนำเข้าสินค้า ในขั้นตอนการนำเข้าของบริษัท ABC ในปัจจุบัน
2. สามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้าของบริษัท
3. สามารถออกแบบวิธีการนำเข้าเพื่อใช้เป็นคู่มือในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานในระยะยาว

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ (Business Process Redesign)** หมายถึง กิจกรรมของบริษัท จัดเรียงการดำเนินงานภายในใหม่เพื่อปรับปรุงการกระจายผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพการจัดส่งสำหรับลูกค้า (Tinnila. 1995)
2. **ค่าใช้จ่ายที่ใช้ต้นทุนวางอยู่ในท่า (Demurrage Charge)** หมายถึง ค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บโดยสายเรือ ค่าใช้จ่ายนี้รับผิดชอบโดยเจ้าของสินค้าสำหรับการขนส่งสินค้าอยู่ในท่าเรือเกินวันที่ได้รับอนุญาต (Ndikom. 2004)

3. ใบขนสินค้าขาเข้า (Import Entry/Import Declaration) หมายถึง เอกสารสำหรับแจ้งข้อมูลสินค้าทั้งชนิด ราคา จำนวนให้กับกรมศุลกากรทราบ โดยนำไปคิดภาษี และจัดเก็บค่าธรรมเนียมการนำเข้าส่งออกของเราได้ โดยดำเนินการโดยตัวแทนออกของ (Puntharee, 2562)

4. ใบรายการบรรจุหีบห่อ (**Packing List**) หมายถึง เอกสารที่ผู้ส่งออก จัดทำขึ้น เพื่อแสดงรายละเอียดการบรรจุหีบห่อของสินค้าที่ส่งออก รวมถึงน้ำหนักและปริมาตรโดยรวมของสินค้าแต่ละรายการ (Puntharee. 2562)

5. ใบบัญชีรายการสินค้า (Invoice) หมายถึง เอกสารที่ผู้ส่งออกจะต้องออกเอกสารใบนี้ให้กับผู้นำเข้า ใช้สำหรับแนบไปกับเอกสารอื่นเพื่อทำการออกของกับกรมศุลกากร (Puntharee. 2562)

6. ใบตราส่งสินค้าทางเรือ (Bill of Lading) หมายถึง เอกสารที่ทางสายเรือ (Ship's Agent) ตันทางออกให้กับผู้ส่งออก (Shipper) เพื่อใช้ในการแสดงกรรมสิทธิ์สำหรับสินค้าที่ขนส่ง ในใบตราส่งสินค้า จะมีรายละเอียดของชื่อผู้ส่งออก ชื่อผู้รับสินค้า ชื่อสินค้า จำนวนหีบห่อ จำนวน น้ำหนัก จำนวนตู้ เบอร์ตู้ ขนาดของตู้ ประเภทของตู้ และมีกฎระเบียบของทางสายเรือระบุอยู่ ด้านหลังของเอกสารเป็นเอกสารที่สำคัญในระบบการขนส่งทางเรือ (Puntharee, 2562)

7. **แผนผังกระบวนการ (Process Mapping)** หมายถึง การจำลองกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมการทำงานเพื่อแสดงขั้นตอนการดำเนินการ (Harrington. 1991)

แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ตารางที่ 3 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

[illegible]

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเป็นการเขียนทบทวนวรรณกรรม ในหลักการทฤษฎีพื้นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การใช้แผนภาพกังปลาเป็นเครื่องมือและเทคนิคการระดมความคิดในการค้นหาสาเหตุและค้นหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผลทำให้กระบวนการทำงานเกิดปัญหา การนำขั้นตอนการทำงานมาทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุหลักของปัญหานั้นสามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาจนกระทั่งเห็นจุดที่ต้องการปรับปรุงแก้ไขในกระบวนการนำเข้าวัตถุดิบ อีกทั้งยังมีการระดมความคิดเพื่อการออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่ ทางผู้วิจัยการนำเครื่องมือการสร้างแผนภาพ Swim Lane นำมาใช้อธิบายขั้นตอนของภาพรวมเพื่อออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่ โดยการแสดงขั้นตอนการทำงานในกระบวนการนำเข้าของทางบริษัท เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในกระบวนการนำเข้าสินค้า อีกทั้งเป็นการสร้างมาตรฐานในการทำงานของกระบวนการนำเข้าสินค้า ทำให้เกิดการแก้ปัญหาของกระบวนการนำเข้าในการทำงานในระยะยาว การออกแบบขั้นตอนใหม่ เป็นกระบวนการการทำงานเพื่อลดความยุ่งยากเชิงธุรกิจ และลดโอกาสของความสูญเสียที่เกิดขึ้น จึงเป็นกลยุทธ์ถูกนำไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้บริษัทได้เห็นและเข้าใจภาพรวมของปัญหาที่เกิดขึ้น การสร้างมาตรฐานในการทำงาน ทำให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน นำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นจากการนำเข้าสินค้าของบริษัทได้

ในการงานวิจัยนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาขั้นตอนการนำเข้าสินค้า ซึ่งเป็นวัตถุดิบ (ชิ้นส่วนยานยนต์) เพื่อนำเข้ามาผลิตแล้วส่งขายไปยังอุตสาหกรรมผู้ผลิตรายอื่นในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องโดยมีเอกสารที่จะต้องศึกษาจากหนังสือจากแหล่งต่างๆ โดยมีการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ในการนำเข้าสินค้านี้มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาเรื่องของขั้นตอนการนำเข้า การดำเนินการพิจารณาเข้าที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกรมศุลกากรในฐานะผู้นำเข้าสินค้า จนกระทั่งสินค้านี้มีการขนส่งไปยังโรงงานผู้นำเข้า

การนำเข้าสินค้า คือ การนำเข้าสินค้าเข้ามาจากต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นการนำเข้าวัตถุดิบมาในประเทศเพื่อมาใช้ผลิต หรือขายต่อหรือการนำเข้าสินค้าสำเร็จรูปจากต่างประเทศ โดยสินค้านำเข้าจากต่างประเทศนั้น มักเป็นสินค้าที่ไม่มีหรือไม่สามารถผลิตในประเทศได้ การนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศนั้น ขั้นตอนในการนำเข้าจำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานของทางราชการ โดยทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบพิธีการและขั้นตอนการนำเข้าให้ถูกต้องตามระเบียบที่ประกาศไว้ หน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องของการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศคือ กรมศุลกากร ในปัจจุบันกรมศุลกากรได้มีบทบาท เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าให้แก่

บริษัท หน่วยงานรัฐ และเอกชน โดยจุดมุ่งหมายเน้นในการให้บริการเป็นหลัก โดยทางศุลกากรต้องมีระบบการทำงานที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และได้มาตรฐานโลก กรมศุลกากร (2563ก) โดยหน่วยงานนี้จะรับผิดชอบในการพิจารณาการนำเข้าสินค้าของแต่ละบริษัท รวมถึงปริมาณการนำเข้าสินค้า การคำนวณภาระภาษีของสินค้านำเข้าแต่ละชนิดภายใต้พิกัดศุลกากร ที่ทางกรมศุลกากรได้กำหนด ดังนั้นผู้นำเข้าสินค้าควรศึกษากระบวนการนำเข้าสินค้าภายใต้ระเบียบของกรมศุลกากร ในเรื่องของภาษีนำเข้าที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย อีกทั้งควรศึกษาด้วยว่าสินค้าประเภทใดสามารถนำเข้าได้ หรือสินค้าประเภทใดเป็นสินค้าต้องห้ามตามกฎหมายการนำเข้าสินค้าของตามการควบคุมของประกาศจากกรมศุลกากร

ทฤษฎีการนำเข้าสินค้า

เปโตร (Petro. 2017) อธิบายถึง ทฤษฎีและหลักการของการขนส่งแบบ 4.0 ในบทบาทของกิจกรรมการค้าระหว่างประเทศ ว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยข้อมูลที่มีความหลากหลายและเชื่อมโยงกัน ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทต้องใช้ทักษะของพนักงานในการจัดการและแก้ไขเพื่อการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม พนักงานที่ทำงานในปัจจุบันควรสามารถปรับตัว พัฒนาเพื่อขยายขอบเขตการทำงานรวมถึงการสร้างกลยุทธ์การบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ ทำให้เกิดการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว นอกจากนี้การทำงานตามหลักการค้าขนส่งแบบ 4.0 มีแบบแผนของวิธีการทำงาน โดยจะต้องมีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนจากรูปแบบองค์กรส่วนกลางไปสู่การวางแผนและการจัดการความไม่แน่นอนในการดำเนินงานแบบวิธีการกระจายอำนาจ ในกิจกรรมของการค้าระหว่างประเทศ มีกิจกรรมย่อยคือการขนส่งระหว่างประเทศ และการนำเข้าสินค้า ดังนั้นบริษัทจะต้องดำเนินขั้นตอนผ่านกระบวนการของหน่วยงานภาครัฐของแต่ละประเทศ เพื่อดำเนินพิธีการขาเข้ากับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงคือ กรมศุลกากร จากระเบียบการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศของกรมศุลกากรตามประกาศปี 2563 กรมศุลกากร (2563ก) ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการในการนำเข้าสินค้า โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนที่แสดงดังนี้

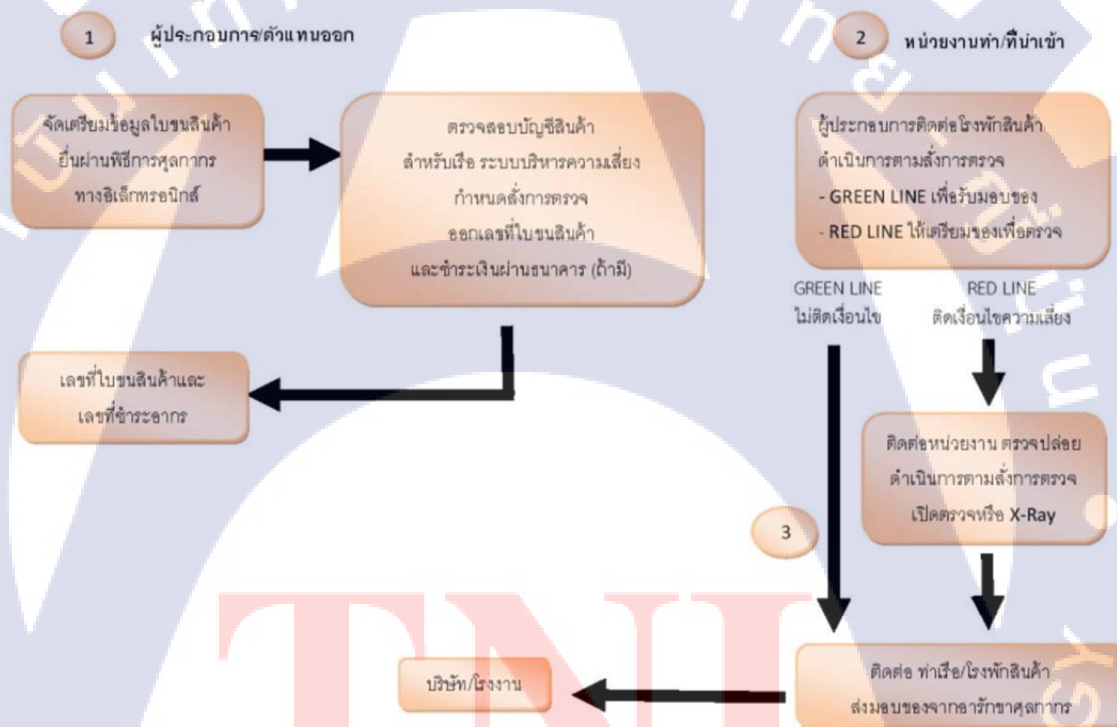
พิธีการนำเข้าสินค้าทางเรือ

ในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ บริษัทผู้นำเข้าจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการนำเข้า จากทางกรมศุลกากรและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีการประกาศ เผยแพร่ให้ปฏิบัติตามในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ เอกสารสำหรับใช้ในการดำเนินการสำหรับเคลียร์พิธีการขาเข้ากับกรมศุลกากร ทางผู้นำเข้าจะต้องยื่นเอกสาร ที่ประกอบด้วย

- ใบตราส่งสินค้าทางเรือ Bill of Lading สำหรับ กรณีสินค้าขนส่งมาโดยเรือ หรือทาง

- ใบตราส่งสินค้าทางอากาศ Air Waybill สำหรับ กรณีสินค้าขนส่งมาโดยเครื่องบินหรือทางอากาศ
- ใบบัญชีรายการสินค้า Invoice
- ใบบัญชีรายละเอียดหีบห่อ Packing List
- เอกสารใบแจ้งเบี่ยประกัน Insurance Invoice (ถ้ามี)
- เอกสารแสดงสิทธิพิเศษทางภาษีอากร Privilege Form (ถ้ามี) หรือใบรับรองแหล่งกำเนิดสินค้า (Certificate of Origin)

ผู้นำเข้าหรือตัวแทนออกของ ควรต้องจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลบัญชีราคาสินค้าในรูปของสื่อกอมพิวเตอร์เป็นเวลาไม่น้อย 6 เดือน เพื่อใช้สำหรับการตรวจสอบใบขนสินค้าหลังการตรวจปล่อย โดยให้สามารถจัดพิมพ์เป็นรายงานเมื่อกรมศุลกากรขอตรวจสอบเอกสาร

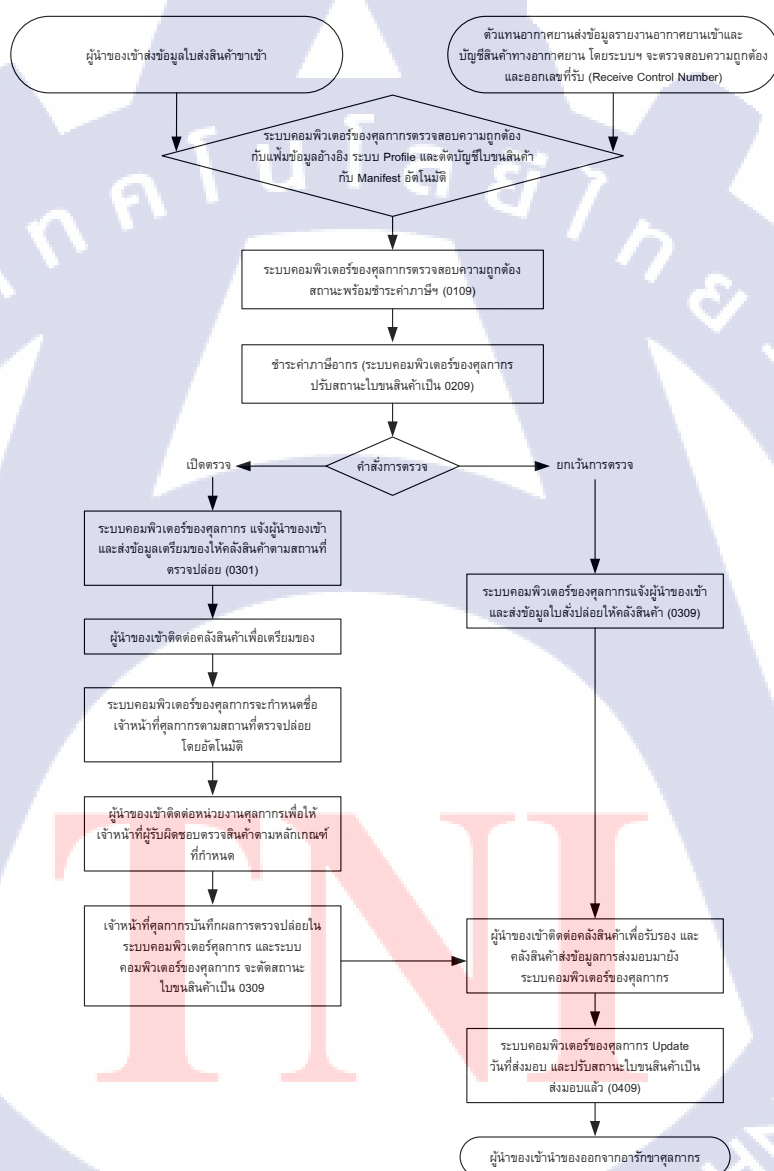


รูปที่ 3 ขั้นตอนการนำเข้าสินค้าทางเรือ

ที่มา : กรมศุลกากร. (2563ก). พิธีการศุลกากรนำเข้าทางเรือ. ออนไลน์.

วิธีการนำเข้าสินค้าทางอากาศ

เอกสารการนำเข้าสินค้าทางอากาศ ใช้เอกสารที่มีรายละเอียดของเอกสารเหมือนกับ การนำเข้าสินค้าทางเรือ โดยการจัดเก็บเอกสารผู้นำเข้าหรือตัวแทนต้องจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้อง กับข้อมูลบัญชีราคาสินค้าในรูปของสลิปคอมพิวเตอร์เป็นเวลาไม่น้อย 6 เดือน เพื่อใช้สำหรับการ ตรวจสอบใบขนสินค้าหลังการตรวจปล่อย โดยให้สามารถจัดพิมพ์เป็นรายงานเมื่อกรมศุลกากร ขอตรวจสอบเอกสาร เช่นเดียวกับนำเข้าสินค้าทางเรือ



รูปที่ 4 ขั้นตอนการนำเข้าสินค้าทางอากาศ

ที่มา : กรมศุลกากร. (2563ข). วิธีการศุลกากรนำเข้าทางอากาศ. ออนไลน์.

ในการดำเนินพิธีการศุลกากรขาเข้า ผู้นำเข้าจะต้องรับผิดชอบในส่วนของการชำระค่าภาษีศุลกากร ให้กับทางเจ้าหน้าที่ศุลกากร โดยอัตราภาษีเก็บจากสินค้าที่นำเข้ามายังประเทศ จึงนับได้ว่าเป็นอากรที่มีสำคัญต่อประเทศในการเพิ่มรายได้ และนำมาพัฒนาประเทศ ดังนั้น อากรขาเข้านั้น จึงถูกนำมาพิจารณา เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญของ การกำหนดนโยบายการค้าระหว่างประเทศ อีกทั้งยังเพื่อใช้ปกป้องบริษัทหรืออุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในประเทศ นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเจรจา ในกรณีที่เกิดความเหลื่อมล้ำหรือ เป็นวิธีโต้กลับไปยังประเทศที่ไม่ให้ความเป็นธรรมของสินค้าของการค้าระหว่างประเทศ

ดังนั้น ภาษีศุลกากรมีวิธีในการจำของการเก็บอากรขาเข้าตามมูลค่าโดยแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

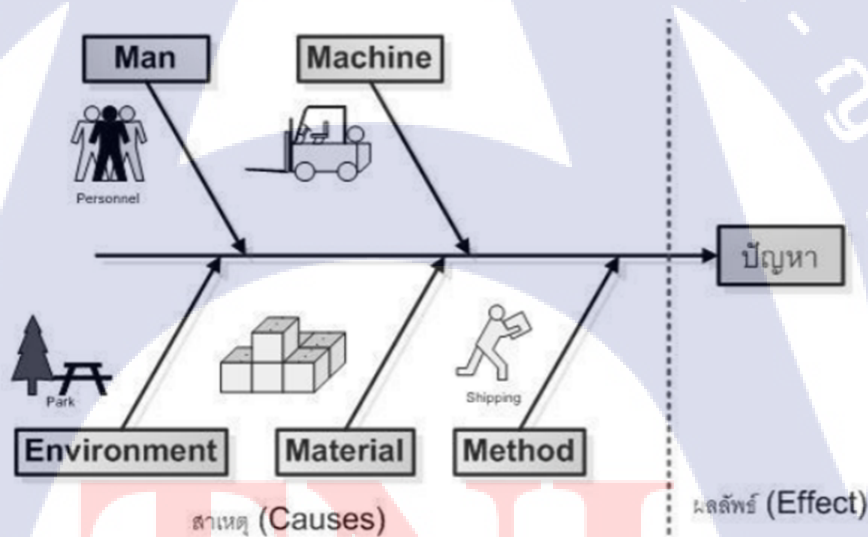
1. อากรตามราคา คือ การที่ศุลกากร มีหลักเกณฑ์ในการเก็บภาษีศุลกากร โดยภาษีศุลกากรที่จัดเก็บนั้น จะเก็บตามราคาสินค้า ซึ่งจะถูกกำหนดเป็นอัตราร้อยละ เช่น ร้อยละ 5 หรือร้อยละ 10 ของตามราคาสินค้านำเข้า
2. อากรตามสภาพ คือ การที่ศุลกากร มีหลักเกณฑ์ในการเก็บภาษีศุลกากร โดยภาษีศุลกากรที่จัดเก็บนั้น จะเก็บตามสภาพของสินค้า เช่น เก็บจากน้ำหนักของสินค้าหรือขนาดของสินค้าที่นำเข้ามายังประเทศ
3. อากรผสม คือ การที่ศุลกากร มีหลักเกณฑ์ในการเก็บภาษีศุลกากร โดยภาษีศุลกากรที่จัดเก็บนั้น มีรูปแบบการจัดเก็บทั้งใน วิธีการจัดเก็บตามราคาของสินค้าและตามสภาพของสินค้า ซึ่งจะพิจารณาทั้ง2วิธีการ ในการจัดเก็บอากรแบบผสม

ทฤษฎีแผนภาพก้างปลา Fishbone Diagram

แผนภาพก้างปลาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของกระบวนการทำงานซึ่งคิดค้นโดย Mr. Kaoru Ishikawa แผนภาพก้างปลา มีหกหมวดหมู่เพื่อจำแนกในการหาสาเหตุหลักของปัญหา ได้แก่ คน, อุปกรณ์, วัสดุ, สิ่งแวดล้อม, การจัดการและกระบวนการ อิชิคาว่า (Ishikawa. 1986) ในการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของกระบวนการทำงาน ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานควรมีการระดมความคิดรวมถึงแสดงออกทางความคิดร่วมกัน เพื่อช่วยระบุสาเหตุที่แท้จริงของกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นในบริษัท โบซาร์ท; และแฮนด์ฟิลด์ (Bozarth; and Handfield. 2013) ในขณะเดียวกัน แอนเดอร์สัน, บียอร์น (Anderson, Bjorn. 2007) อธิบายว่าแผนภาพก้างปลาแสดงสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหา เครื่องมือนี้สามารถลดผลเสียต่อระดับประสิทธิภาพโดยรวมของกระบวนการทำงาน ด้วยเหตุนี้แผนภาพก้างปลาจึงเป็นที่นิยมและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์และประเมินกระบวนการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้เห็นภาพถึงที่ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน รวมถึงทางหน่วยงานหรือองค์กรสามารถดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดปัญหานั้น ให้เป็นแนวทางเพื่อดำเนินการปฏิบัติต่อไปในภายหน้า นอกจากนี้ การนำแผนภาพก้างปลามาทำการวิเคราะห์กิจกรรมทางธุรกิจใน

การค้นหาสาเหตุของปัญหา สามารถนำไปใช้กับธุรกิจได้หลากหลายธุรกิจ โซเทิร์น (Southern. 1995) ดังนั้น สถาบันบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard Institute. 2011) จึงใช้การวิเคราะห์ก้างปลาเพื่อค้นหาปัญหาสำคัญ รวมถึงสร้างวิธีที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาการจัดการซัพพลายเชนที่ไม่มีประสิทธิภาพในองค์กร การวิเคราะห์ในครั้งนี้พบว่า ปัญหาหลักของกระบวนการทำงานเกิดจากการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพขาดอุปกรณ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ (Otto. 1995)

ผังก้างปลา Fishbone Diagram ประกอบด้วยส่วนต่างๆ คือ ส่วนหัวปลา ในส่วนนี้จะแสดงปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) และ หากต้องการเขียนรายละเอียดในส่วนของสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกรายละเอียด ได้แก่ ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา), สาเหตุหลัก และสาเหตุย่อย รวมถึงเทคนิคการระดมความคิดเพื่อจะได้ก้างปลาที่ละเอียดสวยงาม คือการถาม ทำไม ทำไม Why-Why Analysis เพื่อค้นหารายละเอียดถึงสาเหตุของปัญหาย่อย ในการเขียนแต่ละก้างย่อยของก้างหลัก



รูปที่ 5 ตัวอย่างแผนภาพก้างปลา

ที่มา : ประชาสรรค์ แสนภักดี. (2564). แผนภาพก้างปลา Fishbone Diagram. ออนไลน์.

การกำหนดปัจจัยบนก้างปลา จากแนวคิดของ อิชิกาวะ (Ishikawa. 1986) สามารถที่จะกำหนดกลุ่มปัจจัยเพื่อช่วยให้แยกแยะปัญหา รวมทั้งกำหนดสาเหตุต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งตามหลักการนั้นจะใช้หลัก 4M 1E อธิบายได้ดังนี้

M มาจาก Man หมายถึง พนักงาน ที่ปฏิบัติงานของกระบวนการทำงาน

M มาจาก Machine หมายถึง เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการทำงาน

M มาจาก Material หมายถึง วัตถุดิบที่อยู่ในกระบวนการทำงานที่ถูกนำมาค้นหาสาเหตุของปัญหา

M มาจาก Method หมายถึง กระบวนการหรือวิธี หรือขั้นตอนของการทำงาน

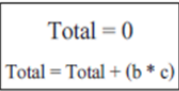
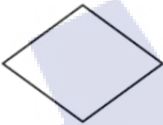
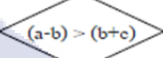
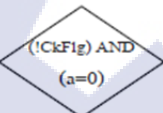
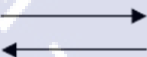
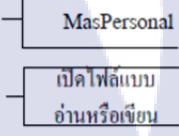
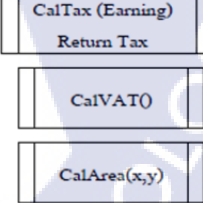
E มาจาก Environment หมายถึง สถานที่ในการปฏิบัติงาน สถานที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน ความสว่าง และบรรยากาศการในการทำงาน

ทฤษฎีการวาดแผนผังกระบวนการ Process Mapping

การวาดแผนผังกระบวนการทางธุรกิจ เป็นการดำเนินการเพื่อวาดขั้นตอนของกิจกรรม ตั้งแต่ขั้นตอนการป้อนงานขั้นตอนแรก จากนั้นดำเนินการโดยผ่านขั้นตอนต่างๆ เพื่อทำแต่ละกระบวนการเสร็จสมบูรณ์ จนถึงขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการทำงาน พาราดีโซ; และครุคเชก (Paradiso; and Cruickshank. 2007) นอกจากนี้ ดาเมลิโอ (Damelio. 1996) กล่าวว่า การที่องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทางธุรกิจ ทำให้เห็นกิจกรรมของการทำงานที่ละขั้นตอน สามารถเข้าใจกระบวนการทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนจบกระบวนการทำงาน สำหรับการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของการปฏิบัติงานที่งานข้อมูลของแต่ละผลิตภัณฑ์ รวมทั้งคนงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการ องค์กรและผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจและสามารถมองถึงความเชื่อมโยงของแต่ละกระบวนการของการทำงานได้ ดังนั้น การทำแผนภาพของกระบวนการทำงาน จึงเป็นวิธีการที่มีประโยชน์ที่ทำให้องค์กรเห็นภาพรวมของขั้นตอนทำงาน อีกทั้งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการของการทำงานภายในองค์กร และสามารถช่วยในการวิเคราะห์กระบวนการที่ซับซ้อน ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการวาดแผนภาพกระบวนการทำงาน จึงเป็นแหล่งข้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่สามารถนำมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงและออกแบบใหม่ซึ่ง คูควิฮาว; แบนด์; และครอสลีย์ (Colquhoun; Baines; and Crossley. 1996) อธิบายว่า ก่อนที่องค์กรจะตัดสินใจจะเปลี่ยนแปลงกระบวนการใดๆ ในการปฏิบัติงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบกับระหว่างตัวองค์กรเอง และคู่แข่งทางธุรกิจ องค์กรจำเป็นในการจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบต่อธุรกิจ ในขณะเดียวกัน ฮูเบอร์ (Huber. 2011) ใช้การวาดกระบวนการทำงานเพื่อประกอบกับทฤษฎีแบบลีน ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของการทำงานโดยการวาดภาพของกระบวนการทำงาน สร้างการไหลของข้อมูล เพื่อหาวิธีการวิเคราะห์ช่องว่างของแต่ละขั้นตอนการทำงาน อีกทั้งสร้างสร้างความสัมพันธ์ของห่วงโซ่ของระบบการทำงาน เพื่อปรับปรุงรูปแบบการทำงานในปัจจุบัน จากการศึกษาของเครส (Kress. 2008) ได้อธิบายการผลสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานในการประยุกต์ใช้การวาดแผนภาพของกระบวนการทำงาน กับทฤษฎีการผลิตแบบลีนเพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน ในกรณีนี้การวาดแผนกระบวนการทำงานถูกนำมาใช้เพื่อระบุกระบวนการที่เป็นคอขวดหลังจากการศึกษา

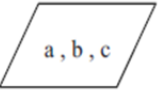
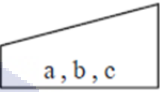
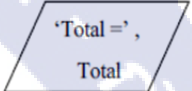
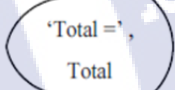
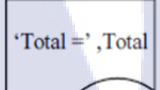
พบว่าการใช้แนวคิดและทฤษฎีนี้สามารถช่วยกำจัดรอบเวลาที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากกระบวนการทำงานได้ นอกเหนือจากการระบุปัญหาในแต่ละขั้นตอนการทำงานแล้วการวาดแผนกระบวนการทำงานยังช่วยให้ บริษัท สามารถเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าจากอดีตพนักงานเมื่อลาออกจากตำแหน่งและสามารถนำความรู้ที่ได้มาฝึกอบรมให้แก่พนักงานผู้เข้ามาเริ่มงานใหม่ของบริษัทให้เข้าใจถึงกระบวนการลำดับงานของแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน (Barbrow; and Harline. 2015)

การสร้างผังการปฏิบัติงาน คือ การสร้างแผนภาพที่มีการใช้สัญลักษณ์รูปภาพ และลูกศรต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการทำงานของระบบการทำงาน โดยเป็นการแสดงภาพให้เห็นทีละขั้นตอน แต่ละกระบวนการทำงานมีการสัญลักษณ์ในแผนภาพ ซึ่งภาพที่เขียนออกมาจะหมายถึงการทำงานหนึ่งขั้นตอน ส่วนการวาดลูกศรจะแทนลำดับการทำงานขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งทิศทางการไหลของข้อมูลตั้งแต่เริ่มต้นของกระบวนการทำงานจนได้ผลลัพธ์สุดท้ายของขั้นตอนการทำงาน ซึ่งจะเป็นการใช้ภาพอธิบายถึงขั้นตอนต่างๆ ได้ตามต้องการ ระบบการทำงานในแต่ละขั้นตอน จะมีต้องผ่านการวิเคราะห์เป็นลำดับขั้นตอนแล้ว จึงจะสามารถเขียนเป็นผังงานการทำงานได้ แต่ การเขียนผังงานนั้นก็ถือว่ามีข้อจำกัด ซึ่งไม่เหมาะกับลักษณะงานมีวิธีการทำงานที่ซับซ้อน ดังนั้นในการเขียนสัญลักษณ์การเขียนผังงาน จึงเป็นเครื่องมือที่ทางองค์กร นำมาใช้เพื่ออธิบายรายละเอียดการทำงานตามขั้นตอน ที่ทางหน่วยงานหรือองค์กรได้กำหนด โดยใช้สัญลักษณ์ต่างๆ แทนคำสั่ง ใช้ข้อความของสัญลักษณ์แทนการปฏิบัติงาน รวมถึงแสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบของกระบวนการต่างๆ นอกจากนี้ การใช้แผนภาพวิธีการทำงานยังแสดงถึงความสัมพันธ์ ของการทำงานในแต่ละขั้นตอนต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้นตอน วิธีการวาดแผนภาพสามารถแบ่งแยกถึงลักษณะ ของความสัมพันธ์เป็นรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น การทำงานที่มีระบบโดยมีลำดับของแต่ละขั้นตอน การทำงานแบบแสดงให้เห็นถึงทางเลือกที่มีแนวโน้มในหรือมีผลในการตัดสินใจ และการทำงานแบบที่แสดงให้เห็นถึงการทำซ้ำโดนแสดงในเงื่อนไขต่างๆ ที่กล่าวมานี้สามารถสรุปรายละเอียดของสัญลักษณ์ที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับสำหรับการใช้งานบ่อยๆ ได้ ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์แสดงขั้นตอนการทำงาน		
สัญลักษณ์	ความหมาย	ตัวอย่าง
 Start/Stop	การกำหนดจุดเริ่มต้นของการทำงาน และแสดงจุดสิ้นสุดของการทำงาน	 
 Process	การแสดงรายละเอียดของการทำงาน และกระบวนการทำงาน	
 Decision	การแสดงรายละเอียดการเปรียบเทียบเงื่อนไขต่างๆ ใช้ในขั้นตอนที่มีการตัดสินใจว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่	 
 Flowline	การแสดงความสัมพันธ์ของการทำงานในระบบงานหรือลำดับงาน	
 IN-Page Connector	การกำหนดจุดอ้างอิงในการเชื่อมต่อ ในหน้ากระดาษเดียวกันของการเขียนผังงานโครงสร้าง(Structured Flowchart)	
 Between-Page	การกำหนดจุดอ้างอิงในการเชื่อมต่อ ระหว่างหน้ากระดาษของการเขียนผังงานโครงสร้าง (Structured Flowchart)	
 Annotation	การระบุหมายเหตุเพื่อใช้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมของการทำงาน เช่น การอ่านข้อมูลในครั้งนี้อ่านจากแฟ้มข้อมูลอะไร หรืออธิบายการทำงานบางอย่างโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเตือนความจำ เป็นต้น	
 SubProgram	การทำงานย่อยที่มีขอบเขตการทำงานที่มีความหมายชัดเจนในตัวของมันเอง โดยสามารถรับค่าข้อมูลที่ถูส่งเข้าไปเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำงาน และ/หรือสามารถส่งข้อมูลผลลัพธ์กลับมาให้เพื่อใช้ทำงาน	

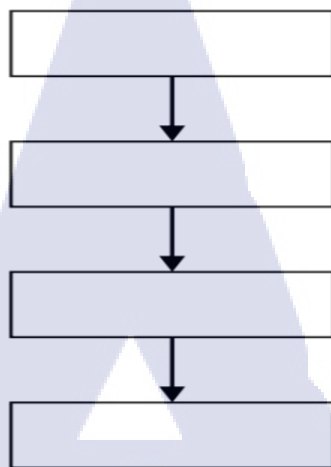
รูปที่ 6 สัญลักษณ์แสดงขั้นตอนการทำงาน

ที่มา : สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). การเขียนผังการปฏิบัติงาน. ออนไลน์.

สัญลักษณ์ที่ใช้รับค่าข้อมูล		
สัญลักษณ์	ความหมาย	ตัวอย่าง
 Read	การรับค่าข้อมูลหรืออ่านข้อมูลเข้ามาโดยไม่ระบุอุปกรณ์รับข้อมูล (Input Device) โดยอาจรับค่าข้อมูลมาจากคีย์บอร์ดหรือจากแฟ้มข้อมูลก็ได้	 
 Keyboard	การรับค่าข้อมูลหรืออ่านข้อมูลเข้ามาจากคีย์บอร์ด	
สัญลักษณ์ที่ใช้แสดงผลของข้อมูล		
สัญลักษณ์	ความหมาย	ตัวอย่าง
 Write	การแสดงรายละเอียดข้อมูล หรือแสดงผลลัพธ์ของการประมวลผล หรือเขียนข้อมูลไปยังแฟ้มข้อมูล โดยไม่ระบุอุปกรณ์การแสดงผล (Output Device) โดยอาจแสดงไปที่จอภาพ (Monitor) หรือเครื่องพิมพ์(Printer) หรือแฟ้มข้อมูล(File) ก็ได้	
 Monitor	การแสดงรายละเอียดข้อมูล หรือแสดงผลลัพธ์ของการประมวลผล ไปที่จอภาพ(Monitor)	
 Printer	การแสดงรายละเอียดข้อมูล หรือแสดงผลลัพธ์ของการประมวลผล ไปที่เครื่องพิมพ์ (Printer)	

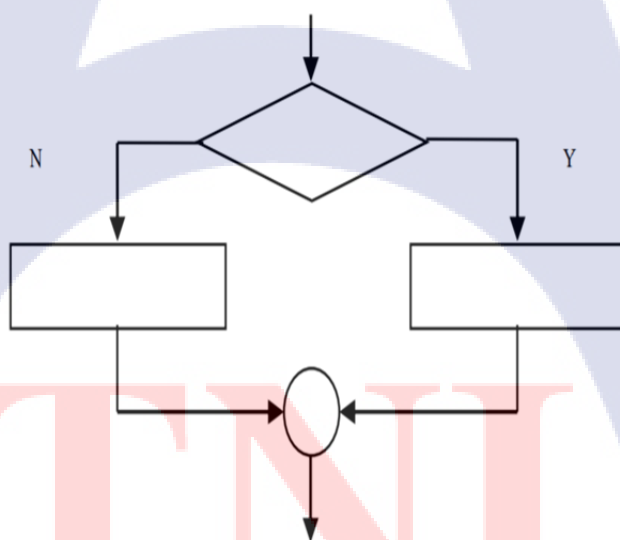
รูปที่ 7 สัญลักษณ์ที่ใช้รับและแสดงผลข้อมูล

ที่มา : สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). การเขียนผังการปฏิบัติงาน.
ออนไลน์.



รูปที่ 8 การทำงานแบบตามลำดับ

ที่มา : สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). การเขียนผังการปฏิบัติงาน.
ออนไลน์.



รูปที่ 9 การเลือกกระทำตามเงื่อนไข

ที่มา : สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). การเขียนผังการปฏิบัติงาน.
ออนไลน์.

ทฤษฎี Swim Lane Diagram

รัมเมอร์, และแบรช (Rummler; and Brache. 1999) ได้กล่าวถึง ทฤษฎี Swim Lane Diagram ว่าเป็นเครื่องมือสร้างแบบจำลองหลักสำหรับการวางแผนการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ โดยทฤษฎีนี้ถูกนำเสนอครั้งแรกโดย Geary Rummler และ Alan Brache ที่ได้ปรากฏในหนังสือ Improving Performance ในปี 1999 แผนภูมิการไหลของการว่ายน้ำเลน (หรือ Swim Lane) เป็นการแสดงขององค์ประกอบภาพที่ใช้ในการอธิบายแผนภาพการไหลของกระบวนการทำงาน หรือผังงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน ทำให้ผู้อ่านแผนภาพ Swim Lane สามารถมองเห็นความรับผิดชอบในแต่ละกระบวนการย่อยของกระบวนการทางธุรกิจได้ โดย Swim Lane Diagram ถือว่าเป็นกลไกในการจัดกิจกรรมของการทำงานไว้เป็นหมวดหมู่ โดยนำเสนอเพื่อแสดงให้เห็นความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกันหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่างกัน

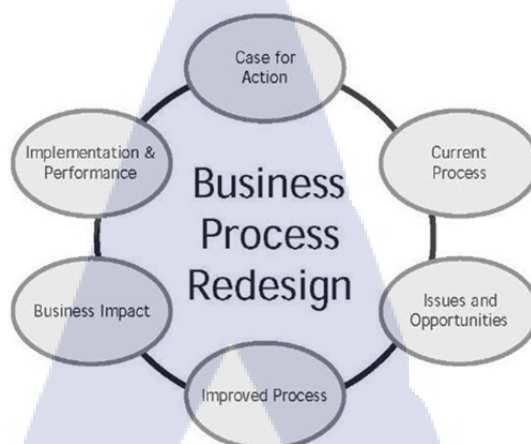
การใช้สัญลักษณ์มาตรฐานในการเขียน Swim Lane Diagram ช่วยให้การเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ มีความชัดเจนของความสัมพันธ์ของข้อมูลโดยมีการนำเสนอแผนภูมิการไหลระหว่างงานและผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ อูลด์ (Ould. 1995) อธิบายว่า การใช้ Swim Lane ยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือตรวจสอบความถูกต้อง โดยสามารถกำหนดความถูกต้องและความสมบูรณ์ของกระบวนการทางธุรกิจได้ เนื่องจากกระบวนการทางธุรกิจโดยทั่วไปมักเป็นแบบข้ามสายงาน

ทฤษฎีการออกแบบกระบวนการปรับปรุงทางธุรกิจ (Business Process Redesign)

แฮร์ริงตัน (Harrington. 1991) อธิบายถึง ทฤษฎีการออกแบบกระบวนการปรับปรุงทางธุรกิจ ถูกกำหนด เพื่อใช้ออกแบบในส่วนของขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่กิจกรรมในการดำเนินการผลิตรวมไปถึงกิจกรรมการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ในขณะเดียวกัน ดาเวนพอร์ท; และชอร์ตส์ (Davenport; and Short. 1990) กล่าวว่า การออกแบบกระบวนการปรับปรุงทางธุรกิจใหม่มุ่งเน้นไปที่กระบวนการหลักที่มีความสำคัญของธุรกิจและออกแบบกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน หรือขอบเขตการทำงานแบบใหม่เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นจากกระบวนการทำงานแบบเดิม ในการออกแบบกระบวนการปรับปรุงทางธุรกิจ มีลำดับวิธีการในการนำเสนอ โดยประการแรก บริษัทหรือองค์กร ต้องให้ความสำคัญในด้านของวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ ในส่วนนี้องค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ทางธุรกิจเพื่อที่หน่วยงานจะได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่ต้องการปรับปรุง และนำไปสู่เป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ ประการที่สองเพื่อเป็นการสื่อสารภายในองค์กร บริษัทต้องทำความเข้าใจในกระบวนการทำงานและสามารถวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนการทำงานปัจจุบัน ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการระบุในการออกแบบกระบวนการปรับปรุงทางธุรกิจ เพื่อสร้างกระบวนการที่ออกแบบใหม่ เรียนรู้ความความผิดพลาดจากกระบวนการทำงานแบบเดิม และสามารถหาแนวทางป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานก่อนหน้านี้ ประการสุดท้ายเพื่อ กำหนดขอบเขตสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานในอนาคต โดยให้ความสำคัญในการออกแบบกระบวนการที่สามารถช่วยสร้างแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการใหม่ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนการทำงาน ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ควรเริ่มต้น โดยให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการเข้าถึงกระบวนการออกแบบใหม่ทางธุรกิจ ขั้นตอนนี้ควรมีการวิเคราะห์ และวัดผลการทำงานของการทำงานจากกระบวนการเดิม เพื่อให้เข้าใจถึงภาพรวม หลักการของการทำงานในปัจจุบัน ในขณะที่องค์กรเข้าใจถึงวิธีการทำงานโดยกำหนดกระบวนการทางธุรกิจในปัจจุบันและระบุจุดอ่อนในแต่ละขั้นตอน จากนั้นกำหนดวิธีการจัดจุดอ่อนโดยใช้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดโดยการออกแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ การประยุกต์ใช้กระบวนการออกแบบใหม่เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการสร้างวิธีการทำงานแทนที่ของกระบวนการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สุดท้ายคือการวัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเพื่อประเมินผลที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Alast; and Hee. 1995)

เปปปาร์ด; และโรว์แลนด์ (Peppard; and Rowland. 1997) กล่าวว่ากระบวนการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ทำให้สามารถช่วยลดต้นทุนการจัดการขององค์กรได้ นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มผลผลิต รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานต่างๆในองค์กร ทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น เป็นต้น ซึ่งในการวิจัยมีกรณีศึกษามากมายที่แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้น แต่ถึงแม้งานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงบวกของกระบวนการออกแบบการปรับปรุงธุรกิจ แต่ในความเป็นจริงแล้วการนำแนวคิดนี้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนในการทำงานที่ซับซ้อนนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายที่หน่วยงานหรือองค์กรจะสามารถนำแนวคิดนี้เข้ามาปรับปรุงได้ทันที นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อกระบวนการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรต้องพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านั้นเป็นองค์ประกอบเพิ่ม ตัวอย่างของปัจจัยอื่นๆ ที่มาเกี่ยวข้องเช่น โครงสร้างงานบุคคลขององค์กร มีการระบุลักษณะการทำงานของตำแหน่งและตัวบุคคลตั้งแต่เริ่มต้น หากองค์กรต้องการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังนั้นในปัจจัยนี้อาจจะมีผลกระทบไม่ทั้งทางตรงก็ทางอ้อมในการออกแบบงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานเดิม ด้วยเหตุนี้้องค์กรต้องทำความเข้าใจกับทางบุคลากร เพื่อให้วางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน รวมทั้งบรรลุผลตามที่ทางหน่วยงานหรือองค์กรตั้งเป้าหมายไว้ องค์กรจึงต้องการความร่วมมือจากพนักงานทุกฝ่าย เพื่อการปรับตัวของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมถึงวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไปหลังจากที่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานซึ่งกันและกัน (Leavitt. 1965)



รูปที่ 10 การออกแบบการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน

ที่มา : Hofmann; and Reiner. (2006). Drivers for Improving Supply Chain Performance : An Empirical Study. **International Journal of Integrated Supply Management**. 2(3) : 214.

ทฤษฎีการระดมความคิด

การระดมความคิด มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดที่ถูกพัฒนามาจาก Alex Osborn ในช่วงปลายปี 1930 ออสมบอร์น (Osborn. 1953) จากแนวคิดนี้ถูกอธิบายว่า องค์กรใดๆ ก็ตามจะประสบความสำเร็จได้ บุคคลากร จะต้องมีการระดมความคิดเชิงสร้างสรรค์ พนักงานที่อยู่ในองค์กรสามารถแสดงออกถึงความคิดใหม่ๆ แต่การแสดงออกเชิงความคิดเห็นนี้อาจจะถูกทำลายได้ด้วยพฤติกรรมของคนในองค์กรบางกลุ่ม หรือหากความคิดที่มีการแสดงออกหรือนำเสนอนี้ไม่ได้รับสานต่อเพื่อนำเสนอไปให้กับผู้บริหาร

การระดมความคิดเป็นเทคนิคในการแก้ปัญหาของออสมบอร์น (Osborn. 1953) ได้อธิบายว่าการระดมความคิดเป็นเทคนิคที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิด จึงทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่มีส่วนช่วยการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ซึ่งจากงานวิจัยระบุว่า การระดมความคิดเป็นหนึ่งในวิธีการอภิปราย สมาชิกที่มีส่วนในการแสดงความคิดเห็นทุกคนรู้สึกเป็นอิสระต่อสิ่งแวดล้อมที่อยู่ในบริบทของการทำงาน พนักงานสามารถที่จะนำเสนอแนวคิดของตนโดยไม่กังวลถึงข้อโต้แย้งหรือการวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่นที่อยู่ในกลุ่มของการร่วมแสดงความคิดเห็น ทุกความคิดของพนักงานทุกคนที่นำเสนอ มีคิดที่มีความเป็นไปได้ อีกทั้งยังสามารถถือเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่ง ออสมบอร์น (Osborn. 1953) ได้ให้ความเห็นในการแนะนำให้สร้างกลุ่มสำหรับการระดมความคิดเห็น โดยกลุ่มของผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นมีประมาณ 12 คน บุคคลทั้งหมดให้ความคาดหวังสำหรับแนวคิดเพื่อที่จะหาทางเลือกอื่นที่มีประโยชน์ต่อ

องค์กรในระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหา ยิ่งไปกว่านั้น มีการนำเสนอเทคนิคการระดมความคิดแบบกลุ่ม คือการสร้างวิธีการคิดเป็นทีมในการระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ดังนั้นประโยชน์ของการระดมความคิด วิธีนี้สามารถรับประกันได้ว่า ความคิดที่หลากหลายในการระดมความคิด สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ดีขึ้น

โฮนิก, เดวิส (Honig, Davis. 1996) กล่าวว่ากระบวนการระดมความคิดสามารถให้บริการวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างรายการความคิดและช่วยให้ผู้คนเข้าใจกระบวนการคิดในรายละเอียดเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหา ซึ่งการศึกษาสามารถยืนยันว่าการระดมความคิด เป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพและวิธีการที่มีประโยชน์ในการสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์ ในขณะที่เดวิดกันฮาร์บี (Harbi. 2002) ระบุถึงเครื่องมือนี้ว่า เป็นเครื่องมือที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างการคิดวิเคราะห์และผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการทางความคิด และความเข้าใจในการทำงาน และยังช่วยกระตุ้นให้ผู้คนคิดค้นหาทางเลือกใหม่ๆ แทนที่จะรับข้อมูลจากผู้อื่น นอกจากนี้ ยังกล่าวว่าวิธีการระดมความคิดต้องการให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มที่แสดงความคิดเห็นระลึกถึงประสบการณ์เดิม รวมถึงฝึกฝนความรู้และทักษะที่มีเพื่อพัฒนาไปสู่แนวคิดที่มีความแตกต่างกัน ในขั้นตอนสำหรับการระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหา สิ่งแรกคือการกำหนดปัญหา จากนั้นผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นจะต้องเลือกศึกษาแหล่งของข้อมูลรายละเอียดของข้อมูลได้ได้รับมา รวมถึงใช้รายละเอียดของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้มาคิดวิเคราะห์และสามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างถูกต้องเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นสมาชิกทุกคนต้องใช้ความรู้ในการเรียนรู้ จากการทำงานของประสบการณ์เดิม และคิดเพื่อกำหนดสภาพแวดล้อมหรือทางออกใหม่ รวมทั้งประเมินการถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น การระดมความคิดเพื่อใช้ในการกระบวนการแก้ปัญหานั้น เป็นการระดมความคิดที่แสดงออกพร้อม กับวิธีการเปลี่ยนแปลงและยอมรับในความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ที่จะเกิดขึ้นแบบใหม่ ทำให้แนวคิดที่เกิดขึ้น เปลี่ยนให้เป็นพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน และเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะยาว (Bwli. 2006)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นุชจรินทร์ เกาทัณฑ์ทอง (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเข้าและส่งออกของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของการนำเข้าและส่งออกสินค้า รวมถึง ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อมูลค่าการนำเข้าส่งออก อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์แนวโน้มของการนำเข้าส่งออกของประเทศไทย จากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลทุติยภูมิแบบรายเดือน ตั้งแต่เดือนมกราคม 2548 ถึง กันยายน 2557 โดยมีการใช้ข้อมูลจำนวนตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 117 ตัวอย่าง ซึ่งการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ คือ ข้อมูลภายในจากบริษัท อินโฟเคส จำกัด, ข้อมูลการนำเข้าส่งออกจากกรมศุลกากร รวมถึง ข้อมูลการค้าจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเครื่องมือที่ใช้ทำการวิเคราะห์ เป็นแบบ

การวิเคราะห์โดยระบบสมการเกี่ยวเนื่อง (Simultaneous Equation System) ที่ใช้วิธีการประมาณค่าด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดสองชั้น (Two-Stage Least Squares; 2SLS)

ผลการศึกษาพบว่า อัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำเข้าทองคำของประเทศไทย โดยมูลค่าการนำเข้าและส่งออกทองคำของประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 ถึง กันยายน 2558 พบว่า แต่มูลค่าการส่งออกทองคำของประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

ฉัตรพล มณีกุล (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการของผู้ประกอบการที่มีต่อการบริการให้คำวินิจฉัยภาษี ล่วงหน้าของกรมศุลกากร ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการของผู้ประกอบการที่มีการนำเข้าสินค้า ต่อการบริการของกรมศุลกากรในการให้คำวินิจฉัยภาษีส่วงหน้าของกรมศุลกากร อีกทั้งยังศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล และส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีผลต่อการบริการของกรมศุลกากร ในด้านการให้คำวินิจฉัยภาษีส่วงหน้าของกรมศุลกากร จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวทางผู้วิจัย ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการที่มีรายชื่อที่ขึ้นทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 400 บริษัท โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การทดสอบ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีต่อความต้องการของผู้ประกอบการการนำเข้าสินค้า ที่มีต่อการบริการให้คำวินิจฉัยภาษีส่วงหน้าของกรมศุลกากร

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการที่นำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ แต่ละบริษัทที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการในการได้รับการบริการจากหน่วยงานศุลกากรในการให้คำวินิจฉัยภาษีส่วงหน้าของกรมศุลกากรที่มีความแตกต่างกัน โดยข้อมูลยังพบว่าส่วนประสมทางการตลาดมีผลต่อโดยตรงต่อความต้องการของผู้ประกอบการในการนำเข้าสินค้า ดังนั้นความต้องการในด้านการบริการในส่วนงานให้คำวินิจฉัยภาษีส่วงหน้าของกรมศุลกากร ผู้ประกอบให้ที่สำคัญ คือ บุคลากร และการให้บริการในระบบออนไลน์ของหน่วยงานศุลกากร

ไพบุลย์ ผลดี; และสมิหรา จิตตลดากร (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พัฒนาการของกรมศุลกากรอันเนื่องมาจากการปฏิรูประบบการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ผู้วิจัยได้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนา และพัฒนาการของกรมศุลกากรจากการปฏิรูประบบการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเพื่อใช้ศึกษาแนวทางการปฏิรูประบบการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร ที่มีต่อการพัฒนาองค์การอันเนื่องมาจากการปฏิรูประบบการปฏิบัติงาน งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงเอกสารนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้แนวทางตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

ผลการศึกษาพบว่า กรมศุลกากรมีหน้าที่ในการควบคุมและดูแลในการนำเข้าและส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ โดยหน่วยงานศุลกากรนี้เป็นหน่วยงานราชการ ที่อยู่ในสังกัดของกระทรวงการคลัง ซึ่งกระทรวงนี้มีบทบาทในฐานะผู้รับผิดชอบการค้าของประเทศ หน่วยงานศุลกากรถือว่าเป็นหน่วยงานมีความสำคัญในการควบคุมดูแลการค้าระหว่างประเทศให้เป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนั้นหน่วยงานศุลกากร ควบคุมผู้ประกอบการนำเข้าส่งออกให้เป็นไปตามระบบ ตามระเบียบข้อบังคับที่ทางหน่วยงานได้กำหนดไว้ โดยมีมาตรการที่ทำให้ผู้นำเข้า ผู้ส่งออกดำเนินการค้าระหว่างประเทศภายใต้ข้อปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมทั้งยังมีบทบาทในการส่งเสริมการส่งออกสินค้าของประเทศ และสร้างมาตรการเพื่อลดการกีดกันทางการค้าในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ด้วยเหตุผลนี้กรมศุลกากรจึงมีความจำเป็นจะต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานศุลกากรให้มียืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงในเรื่องของโครงสร้างพิภพอัตราภาษีศุลกากรให้เป็นมาตรฐานกับศุลกากรโลก โดยหน่วยงานศุลกากรจะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ เช่นการปรับเปลี่ยนขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้างภายในของหน่วยงานในการบริหารราชการ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงระบบการเรียกเก็บเงิน การชำระค่าภาษีอากรการวางงบประมาณการสร้างระบบบริหารงานบุคคล และรวมถึงเงินเดือนและค่าตอบแทนให้กับบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมโดยเน้นถึงความโปร่งใสในการบริหารงาน เพื่อสร้างนโยบายให้สอดคล้องกับระบบการปฏิบัติงานของกรมศุลกากรแนวใหม่

ชัยยุทธ คำคุณ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางในการพัฒนากระบวนการทางศุลกากรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษากระบวนการทำงานทางศุลกากรของกรมศุลกากรและมาตรฐานที่กำหนด ภายใต้หน่วยงานองค์การศุลกากรโลก การกำหนดแนวทางในการพัฒนากระบวนการทางศุลกากร โดยงานวิจัยฉบับนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพภายใต้ขอบเขตการศึกษา ที่มุ่งเน้นเฉพาะในเรื่องการนำเข้าและการส่งออกเท่านั้น

ผลจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางด้านของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ความคาดหวังของผู้ประกอบการ ในเรื่องของนโยบายของทางหน่วยงานภาครัฐ ที่มีมาตรการส่งเสริมการขยายตัวทางเศรษฐกิจโดยมอบหมายให้หน่วยงานศุลกากร ทำการประเมินถึงผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งด้านผลดีและผลเสียต่อผู้ประกอบการ ดังนั้นการนำข้อมูลต่างๆ เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการทางศุลกากร เพื่อที่จะได้หาแนวทางในการพัฒนากระบวนการนำเข้า โดยการออกระเบียบปฏิบัติให้กับผู้ประกอบการ ปฏิบัติภายใต้ระเบียบกฎหมายศุลกากรฉบับใหม่ เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าให้มีประสิทธิภาพ ข้อมูลของระบบกรมศุลกากรสามารถนำไปใช้เชื่อมโยงกับระบบภายใน ของกรมศุลกากร และหน่วยงานที่มีความเชื่อมโยงกับการนำเข้าส่งออกสินค้าได้ อีกทั้งยังมีการพัฒนาระบบ Pre-Arrival Processing มาใช้ในการ

นำเข้าสินค้าทุกประเภท โดยเฉพาะการนำเข้าสินค้าทางเรือและทางอากาศยาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบการดำเนินการนำเข้าสินค้าได้อย่างสะดวก โดยผู้ประกอบการสามารถกระทำการยื่นเอกสารกับหน่วยงานศุลกากรล่วงหน้า และในการปฏิบัติขั้นตอนในการยื่นใบขนสินค้า เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถชำระภาษีอากรล่วงหน้า ก่อนที่สินค้าจะมาถึงยังท่าเรือ หรือสนามบิน

อารีรัตน์ จันทพันธ์ (2558) ได้ทำการศึกษา แนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ ในการตรวจเช็คเอกสารนำเข้าสินค้า กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานในการตรวจเช็คเอกสารนำเข้าสินค้าของฝ่ายปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องการศึกษาแนวทางเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุปัญหาในแต่ละขั้นตอนของการตรวจเช็คเอกสารในกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท โดยขั้นตอนของการตรวจเช็คเอกสารนั้นนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการนำเข้าสินค้า ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภายใต้ขอบเขตของการทำงานในด้านเอกสารของ กระบวนการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ได้แก่ ขั้นตอนการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเอกสารที่สำคัญในการนำเข้าสินค้า, พิธีการศุลกากรนำเข้าสินค้า, ขั้นตอนการขนส่งทางเรือและทางอากาศ จากการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยมีต้องการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้กระบวนการปฏิบัติงานด้านเอกสารของบริษัทในปัจจุบันเกิดข้อผิดพลาดในขั้นตอนการตรวจเช็คเอกสารของฝ่ายปฏิบัติการ และนอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงเทคนิคกระบวนวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ เช่น เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้กับผู้ปฏิบัติงาน, ทฤษฎีการบริหารคุณภาพ PDCA เพื่อนำไปช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในขั้นตอนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า จากข้อมูลที่ผู้วิจัยค้นคว้าในเรื่องของสาเหตุที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานได้ทำการตรวจเช็คเอกสารผิดพลาด ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนของการทำงานด้านเอกสารการนำเข้า ทำให้กระบวนการทำงานเกิดข้อผิดพลาดของการตรวจเอกสารลดลง อีกทั้งยังสามารถนำแนวทางที่เสนอเพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานไปกำหนดเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานในขั้นตอนของกาตรวจเช็คเอกสารได้อย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในการทำงาน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ มีความรู้และความเข้าใจในการทำงานเพิ่มขึ้น หลังได้รับความรู้จากการฝึกอบรม จึงทำให้การทำงานมีการปรับปรุงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

รัตนภรณ์ ชีกิ่ง (2562) ได้ทำการศึกษา การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระบบงานเอกสารการนำเข้าเคมีภัณฑ์ด้านการเกษตร กรณีศึกษาบริษัทนำเข้าเคมีเกษตรแห่งหนึ่ง ในการศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระบบงานเอกสารการนำเข้า ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพข้อมูลนำเข้าสินค้าให้มีความ

ถูกต้อง บริษัทสามารถดำเนินงานได้เป็นไปตามกฎระเบียบของกรมวิชาการเกษตรและกรมศุลกากร นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องการลดความผิดพลาดในการทำงานเชิงข้อมูลการนำเข้าสินค้า รวมถึงลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน และลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความล่าช้าของเอกสารนำเข้าสินค้า ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7 QC Tools) มาเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการวิจัย และเป็นไปตามกฎระเบียบของกรมวิชาการเกษตรและกรมศุลกากร

ผลการศึกษาพบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานระบบงานเอกสารการนำเข้าเคมีภัณฑ์ด้านการเกษตรทั้งของบริษัทนำเข้าเคมีเกษตรแห่งหนึ่ง สามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของต้นทุนได้ โดยสามารถลดค่าใช้จ่ายในการแก้ไขเอกสารจาก 38,000 บาท เหลือ 12,000 บาท อีกทั้งสามารถลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยสามารถลดระยะเวลาการรอคอยเอกสาร โดยเฉลี่ยจาก 57 วัน เหลือ 18 วัน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของของบวนการทำงานด้านเอกสาร โดยสามารถลดความผิดพลาดของเอกสาร จาก 41.30% เหลือเพียง 13.95%

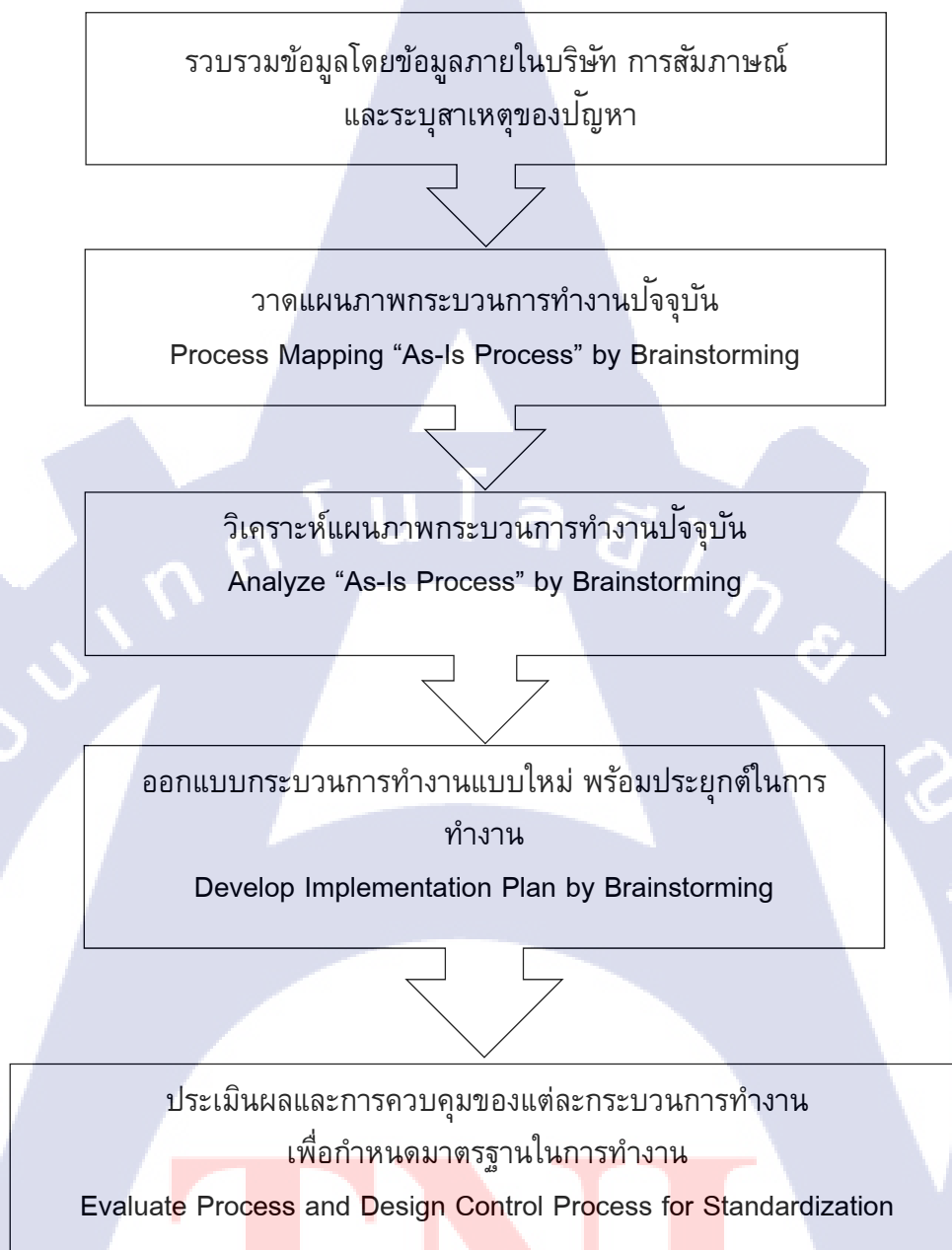
บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่การออกแบบกระบวนการเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการนำเข้าของบริษัท ABC เพื่อสร้างขั้นตอนมาตรฐานของกระบวนการทำงาน รวมทั้งค้นหาแนวทางที่เหมาะสมในการปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ อีกทั้งเป็นผลให้บริษัทลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมนำเข้าสินค้าของบริษัท บทนี้จะอธิบายถึงวิธีการที่ใช้ในการศึกษาโดยระบุเป็นสามประเด็นหลัก ส่วนแรกคือข้อมูลที่จำเป็นและวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย ส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมโดยใช้แผนภาพก้างปลา และการสร้างแผนผังขั้นตอนในกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัทจากต่างประเทศทั้งหมด ส่วนที่สามส่วนใหญ่เป็นการอภิปรายเกี่ยวกับรูปแบบที่เสนอเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิม ออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่เพื่อสร้างมาตรฐานในการทำงาน รวมทั้งสร้างการประเมินผลเพื่อการตรวจสอบการออกแบบใหม่ของกระบวนการนำเข้าสินค้าเพื่อรักษามาตรฐานในการทำงานระยะยาว

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ในขั้นตอนดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้แสดงขั้นตอนวิธีการวิจัย เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาของกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC โดยเริ่มจากการที่ผู้วิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลการนำเข้าสินค้า และศึกษาขั้นตอนการนำเข้าสินค้าของบริษัท หลังจากนั้น บริษัททำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการนำเข้าของสินค้า เพื่อให้ทางบริษัทสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือในการปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการทำงานเดิมออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินพิธีการศุลกากรเข้าได้ โดยรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย แสดงดังรูปที่ 11



รูปที่ 11 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

รวบรวมข้อมูลโดยการเก็บข้อมูลภายในของบริษัท

ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวิจัยครั้งนี้รวบรวมจากข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากข้อมูลภายในบริษัท ข้อมูลทุติยภูมิถูกนำมาจากไฟล์กลางของบริษัท เมื่อทำการวิจัยนี้ ข้อมูลปฐมภูมิคือการเก็บข้อมูลการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ และการสัมภาษณ์พนักงาน ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท โดยเป็นวัตถุดิบที่นำเข้าจากต่างประเทศ กระบวนการนำเข้าที่ผ่านขั้นตอนพิธีการศุลกากร ระยะเวลาของการทำงานของแต่ละ

กระบวนการ มีระยะเวลาการรอคอยของแต่ละกระบวนการ รวมถึงขั้นตอนการสื่อสารระหว่างแผนกนำเข้า และตัวแทนผู้ส่งออกของ (Customs Brokerage) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ปริมาณและค่าใช้จ่ายของสินค้าที่นำเข้ามายังประเทศไทยโดยมีระยะเวลาในการดำเนินการนำเข้าของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายส่วนเกินในการนำเข้าสินค้า ดังตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการดำเนินกิจกรรมนำเข้าสินค้า

Details	Year 2020
Advance (Storage, Demurrage, Detention, OT, Waiting Time)	11,012,154.80
Customs Clearance	20,365,207.84
Transportation	5,099,100.00
Warehouse Service	97,627.62
Total	36,574,090.26

การสัมภาษณ์พนักงาน

กู; และดุมเม (Qu; and Dumay. 2011) กล่าวว่า การสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงมุมมองที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้วิจัยสามารถเข้าใจสถานการณ์ในปัจจุบัน ได้แก่ ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบเจอในการทำงาน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์บุคคลภายในบริษัท โดยมีพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งเกี่ยวกับการนำเข้าสินค้าทั้งหมด 2 คน ได้แก่ พนักงานผู้เชี่ยวชาญในการนำเข้าสินค้า และพนักงานปฏิบัติงานในการนำเข้าสินค้า ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานปัจจุบัน อีกทั้งพนักงานมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในดำเนินงานในการนำเข้าสินค้า ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์บุคคลภายนอกบริษัททั้งหมด 2 คน ซึ่งอยู่ในส่วนงานตัวแทนผู้ส่งออก ได้แก่ หัวหน้าแผนกการนำเข้าสินค้า และพนักงานปฏิบัติงานในการเคลียร์พิธีการศุลกากรในการนำเข้าสินค้า ทั้งนี้การนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้คำถามในการสัมภาษณ์ตามแบบฟอร์มที่ระบุในภาคผนวก วิธีสังเกตกระบวนการทำงาน และจดบันทึก

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือแรกๆ ที่ผู้วิจัยเลือกใช้ คือ ใช้วิธีการสัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน และทำการจดบันทึก เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การสื่อสารเพื่อดำเนินพิธีการนำเข้าสินค้ากับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง สุดท้ายนี้วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจปัญหาและอุปสรรคในการทำงานในปัจจุบันในกระบวนการนำเข้าสินค้า

ตารางที่ 5 การสัมภาษณ์พนักงาน

ลำดับที่	ตำแหน่ง	ฝ่าย/แผนก	จำนวน (คน)
1	พนักงานปฏิบัติงานในการนำเข้าสินค้า	แผนกนำเข้า บริษัท ABC	1
2	พนักงานผู้เชี่ยวชาญในการนำเข้าสินค้า	แผนกนำเข้า บริษัท ABC	1
3	พนักงานปฏิบัติงานในการเคลียร์พิธีการศุลกากรในการนำเข้าสินค้า	บริษัทตัวแทนออกของ	1
4	หัวหน้าแผนกนำเข้าสินค้า	บริษัทตัวแทนออกของ	1

แผนภาพกระบวนการทำงานปัจจุบัน Mapping “As-Is Process”

ในการใช้เครื่องมือ Process Mapping หรือการวาดแผนภาพเพื่อแสดงขั้นตอนการทำงานในปัจจุบัน มีจุดประสงค์หลักของการนำเครื่องมือมาใช้ในขั้นตอนนี้ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถทำความเข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการนำเข้าในปัจจุบันในแต่ละขั้นตอนซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแทนออกของ (Customs Brokerage) ทางผู้วิจัยสามารถระบุประเด็นปัญหาที่พบเจอในกระบวนการทำงาน การวาดแผนภาพเพื่อแสดงขั้นตอนการทำงาน ถือว่าเป็นเทคนิคในการแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยการวาดแผนผังกระบวนการทำงานในปัจจุบันนั้น เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยทำการจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วนำข้อมูลที่ไว้ มาวาดแผนภาพกระบวนการทำงานในปัจจุบัน พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการทำงานกับผู้ปฏิบัติงานหลังจากที่ผู้วิจัยได้วาดแผนภาพการทำงานเสร็จสิ้นแล้ว

การค้นหาสาเหตุหลักของปัญหา

ในขั้นตอนของการค้นหาสาเหตุหลักของปัญหา ทางผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ 2 ส่วนด้วยกัน คือ การระดมความคิด (Brainstorming) และแผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram)

การระดมความคิด (Brainstorming) ในส่วนนี้ทางผู้วิจัยได้ทำการระดมความคิดเพื่อหาสาเหตุของปัญหา ในการระดมความคิดนั้น มีผู้ที่มีส่วนร่วมในการระดมความคิดทั้งหมด 5 คน โดยแต่ละบุคคลมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการนำเข้าสินค้า ได้แก่ 1) เจ้าหน้าที่บริหารงานสูงสุด เป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงสุดของฝ่ายบริหารของบริษัท ABC ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางของการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท 2) ผู้จัดการฝ่ายงานโลจิสติกส์ เป็นหัวหน้าแผนกที่ดูแลพนักงานที่รับผิดชอบการนำเข้าสินค้าโดยตรง 3) ผู้จัดการโรงงานเป็นบุคคลที่ประเมินผลภาพรวมของการทำงานของ บริษัทในทุกแผนก อีกทั้งได้รับผลกระทบโดยตรงหากทางหน่วยงานนำเข้าสินค้า นำเข้าของล่าช้าและมีผลทำให้สายการผลิตต้องหยุดชะงัก 4)

ผู้อำนวยการด้านการนำเข้าส่งออก เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำแนะนำในการดำเนินกิจกรรมนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC โดยให้อยู่ในมาตรฐานและไม่ขัดแย้งต่อหลักการกฎหมายของกรมศุลกากร

5) หัวหน้าแผนกนำเข้าสินค้า เป็นตัวแทนของบริษัทตัวแทนออกของที่รับผิดชอบในกิจกรรมของการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปผู้ที่มีส่วนร่วมในการระดมความคิดได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การระดมความคิด

ลำดับที่	ตำแหน่ง	ฝ่าย/แผนก	จำนวน (คน)
1	เจ้าหน้าที่บริหารงานสูงสุด	ฝ่ายบริหาร บริษัท ABC	1
2	ผู้จัดการฝ่ายงานโลจิสติกส์	แผนกนำเข้า บริษัท ABC	1
3	ผู้จัดการโรงงาน	แผนกผลิต บริษัท ABC	1
4	ผู้อำนวยการด้านการนำเข้าส่งออก	ฝ่ายบริหาร บริษัท ABC	1
5	หัวหน้าแผนกนำเข้าสินค้า	บริษัทตัวแทนออกของ	1

แผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram) ในส่วนนี้ทางผู้วิจัยได้จัดทำหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจดบันทึกในขั้นตอนของการระดมความคิดเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา โดยผู้วิจัยทำการวาดแผนภาพก้างปลาเพื่อให้ผู้บริหารเห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหากับผลกระทบที่เกิดขึ้น เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเสร็จสิ้นในกระบวนการวาดแผนภาพก้างปลา ผู้วิจัยจะทำการนำเสนอให้กับทางผู้บริหารเพื่อทบทวนขั้นตอนการทำงานในกระบวนการนำเข้าต่อไป

การปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า โดยการออกแบบกระบวนการใหม่

ในขั้นตอนของการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าทางผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ คือ การระดมความคิด (Brainstorming) โดยผู้ที่มีส่วนในการระดมความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารของบริษัท และหัวหน้าแผนก รวมทั้งผู้วิจัย จะทำการระดมความคิดเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และนำเสนอขั้นตอนของการออกแบบกระบวนการใหม่ โดยใช้เครื่องมือ Swim Lane Diagram วัตถุประสงค์หลักของขั้นตอนนี้คือ การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับระยะเวลาในการนำเข้าสินค้าและค่าใช้จ่ายในการนำเข้าสินค้าที่สูง เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการที่สินค้าถึงท่าเรือแหลมฉบัง ผ่านพิธีการนำเข้าศุลกากรในประเทศไทย จนกระทั่งตัวแทนผู้ส่งออกจัดส่งสินค้ามาในบริษัท จากการวิเคราะห์กระบวนการนำเข้าสินค้า กระบวนการทำงานนี้มีความเสี่ยงที่เกิดความเสียหายต่อบริษัท โดยมีผลกระทบต่อความล่าช้าของกระบวนการนำเข้าสินค้า ดังนั้น ผู้วิจัยนำเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า รวมทั้งให้

ผู้บริหารเห็นความสำคัญในการเพิ่มทักษะของการทำงานให้กับพนักงาน อีกทั้งบริษัทต้องมีความชัดเจนในเรื่องของนโยบายการบริหารงาน เพื่อสร้างมาตรฐานของการทำงานในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ

ดังนั้นผู้วิจัยมีความคาดหวังถึงผลที่ได้จากการออกแบบกระบวนการใหม่ คือ การสร้างมาตรฐานการทำงานของกระบวนการนำเข้าสินค้า ซึ่งการสร้างมาตรฐานการทำงานของกระบวนการนำเข้าสินค้าจะสามารถทำให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนในการดำเนินพิธีการนำเข้าได้อย่างถูกต้อง มีผลทำให้เกิดการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในกระบวนการนำเข้าสินค้า หลังจากการสร้างมาตรฐานการในกระบวนการทำงานให้กับหน่วยงานนำเข้าสินค้าแล้ว ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงสาเหตุที่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในกระบวนการนำเข้าสินค้า ทำให้บริษัทสามารถวางแผนในการจัดการเพื่อควบคุมต้นทุน ของสินค้านำเข้าที่เป็นวัตถุดิบชิ้นส่วนในการประกอบรถยนต์ อีกทั้งช่วยควบคุมระยะเวลาการจัดส่งสินค้า และป้องกันความล่าช้าในกระบวนการผลิตซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น

การประยุกต์ใช้แผนการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า

หลังจากที่ใช้เครื่องมือการระดมความคิดในการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาแล้ว ผู้วิจัยจะนำเสนอแผนการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า พร้อมทั้งระยะเวลาในการประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานแบบเดิมให้ผู้บริหารของบริษัทพิจารณาอนุมัติ โดยขั้นตอนนี้นำเสนอแผนการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้าที่ได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารมาประยุกต์ใช้ในการทำงานแต่ละวัน เพื่อช่วยพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการนำเข้าสินค้าแบบเดิมให้ดียิ่งขึ้น จากแผนการนำเสนอขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ผู้วิจัยมีแนวคิดวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและประสิทธิภาพของกระบวนการนำเข้าสินค้าแบบเดิม โดยการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อควบคุมขั้นตอนการนำเข้าสินค้าให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในขั้นตอนของการนำเข้าสินค้า ขั้นตอนนี้มีความเกี่ยวข้องกับหลายแผนที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอน ดังนั้นผู้วิจัยจำเป็นต้องจัดทำแผนการทำงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงเป้าหมายในการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้าในปัจจุบัน ทำให้แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายอันเดียวกัน และได้รับประโยชน์ร่วมกันในการดำเนินการนำเข้าสินค้า ภายใต้การสร้างมาตรฐานของการทำงานของกระบวนการนำเข้าแบบใหม่ นอกจากนี้ยังต้องใช้เวลาในการให้ความรู้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องในการทำงาน รวมทั้งให้คำแนะนำแก่พนักงานในเรื่องของการปรับตัว ในการทำงาน ofกระบวนการทำงานแบบใหม่ ภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลาที่กำหนดขึ้น เกี่ยวกับการทำงานในขั้นตอนที่ออกแบบปรับปรุงใหม่ โดยมีเป้าหมายตามแผนการดำเนินงานและระยะเวลาเหมาะสมทางบริษัทต้องวางแผนในการจัดเตรียมทรัพยากรอย่างเหมาะสมโดยหลีกเลี่ยงช่วงเวลาเร่งด่วนของเวลาทำงานในแต่ละวัน สุดท้ายผลลัพธ์ของกระบวนการใหม่จะต้องได้รับการวัดผลเพื่อ

ที่บริษัทคาดไว้ บริษัทจะต้องทบทวนข้อจำกัด และออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การประเมินผลพนักงาน

KPI Import Officer					
No	Objective	Action	Status	Result	Remark
1	Import shipment Report	1. Check import shipment statue completed by monthly.			
		2. Compare invoice import entry and data in SAP systems by monthly.			
		3. Monitor import shipment and tracking the current status by monthly.			
2	All Import shipment Accuracy	1. Recheck Invoice,packing list and Bill of lading			
		2. Compare invoice with draft import entry before submit to customs department			
		3. Recheck delivery plan by daily.			
		4. Compare data between customs report import entry,invoice and SAP systems.			
3	Clear expense customs clearance on time	1. Recieve customs brokerage billing within date 23 by monthly.			
		2. Submit billing and payment to financial department within date 25 by monthly.			
4	Customs training	1. Update law and reguration on customs website.			
		2. Internal training course for import process refreshment by quarterly.			

การประเมินผลการทำงานตัวแทนออกของ

ในขั้นตอนของการประเมินผลการทำงานของตัวแทนออกของ จากการระดมความคิด (Brainstorming) ผู้วิจัยได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวแทนออกของหลังจากประยุกต์ใช้ขั้นตอนใหม่ เพื่อทำการรักษามาตรฐานในระยะยาวของการปฏิบัติงานของตัวแทนออกของในการดำเนินกิจกรรมนำเข้าของบริษัท โดยทางบริษัทมีการกำหนดหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทำการประเมินผลการทำงานในแต่ละเดือน ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การประเมินผลการดำเนินงานตัวแทนออกของ

[illegible]

บทที่ 4

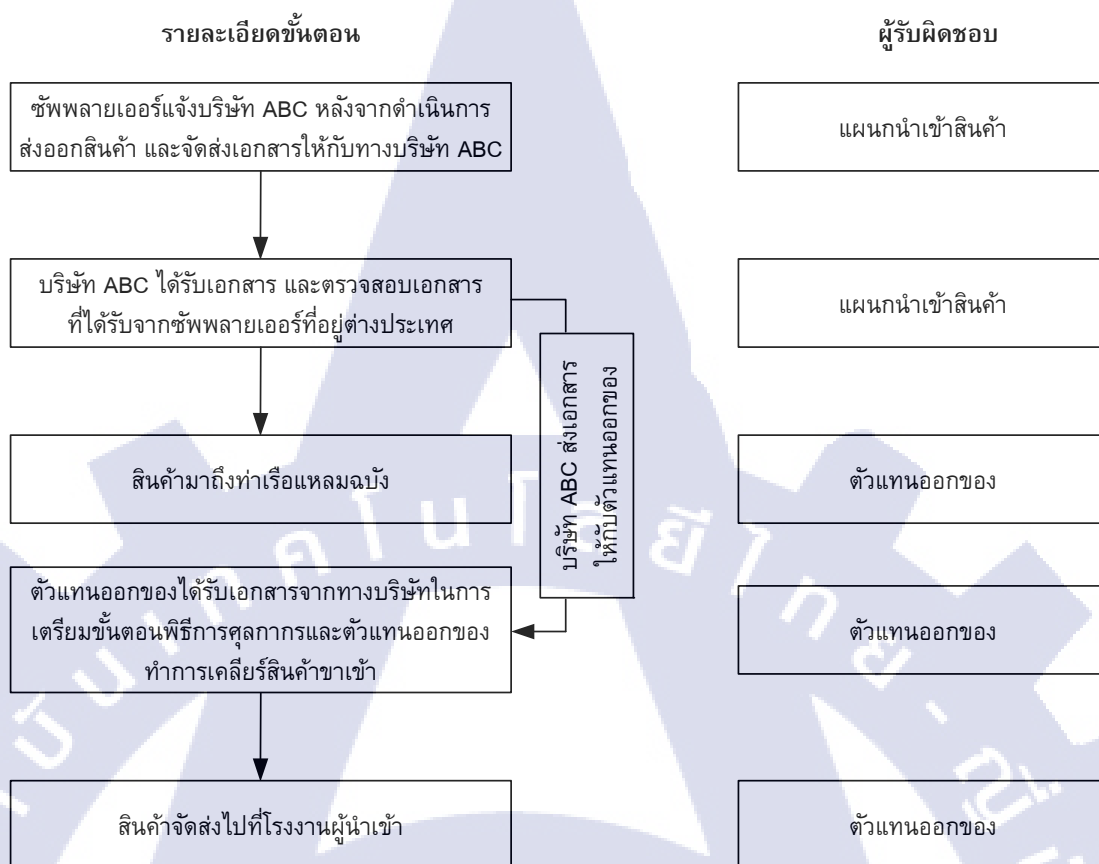
ผลการวิจัยและสรุปผล

จากการศึกษาถึงขั้นตอนการนำเข้าสินค้า กรณีศึกษาของบริษัท ABC ผู้วิจัยพบสาเหตุปัจจัยที่ทำให้กระบวนการนำเข้าของบริษัทไม่มีประสิทธิภาพ และทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการเคลียร์พิธีการศุลกากร จากการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตและการระดมความคิดระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ผลจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้าทำให้สามารถสร้างมาตรฐานในกระบวนการทำงาน รวมทั้งสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพิธีการศุลกากรในการนำเข้าสินค้า และทำให้มีความชัดเจนในขั้นตอนการทำงานขั้นตอนของกระบวนการนำเข้า สามารถจัดการและควบคุมระยะเวลาในการของกระบวนการนำเข้าสินค้าได้

บทนี้จะอธิบายถึงแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในด้านการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC ทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการนำเข้าสินค้า รวมถึงลดความล่าช้าในขั้นตอนของการทำงานและลดระยะเวลาของการปฏิบัติงานขั้นตอนการนำเข้าสินค้า การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่เป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับบริษัท ABC โดยการกำหนดมาตรฐานในวิธีการทำงานของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการนำเข้า เพื่อให้บริษัทได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย ได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดแบ่งเป็น ขั้นตอนดังนี้

ผลจากการเก็บข้อมูลภายในบริษัท

การเก็บข้อมูลภายในบริษัท โดยการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้คำถามที่ระบุในภาคผนวก และการสังเกตในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พนักงานเป็นผลจากการที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจดบันทึกจากการสัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนำเข้าสินค้า ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการอธิบายขั้นตอนการทำงานของกระบวนการนำเข้าสินค้า ที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานปฏิบัติงานในขั้นตอนการนำเข้า เพื่อนำเสนอและทำการสรุปโดยการนำการวาดแผนภาพขั้นตอนการทำงาน โดยแผนภาพนี้เป็นการแสดงกระบวนการทำงานที่เก็บจากการสัมภาษณ์พนักงาน ซึ่งเป็นแผนภาพการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมเป็นข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการสัมภาษณ์พนักงาน ข้อมูลที่ได้สามารถแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดในขั้นตอนการทำงานแต่ละขั้นตอน โดยขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การที่ทางบริษัทได้รับเอกสารจากทางผู้ขายวัตถุดิบจากต่างประเทศ จนกระทั่งสินค้าจากต่างประเทศมาถึงท่าเรือในประเทศไทยและจัดส่งไปยังบริษัท ABC ดังแสดงในรูปที่ 12



รูปที่ 12 ขั้นตอนการนำเข้าสินค้า

จากรูปที่ 12 แสดงขั้นตอนการนำเข้าของบริษัท แผนภาพการนำเข้าของทางบริษัท ถูกกำหนดขั้นตอนการนำเข้าไว้ โดยระบุว่า มีขั้นตอนการนำเข้า 5 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ 1) ทางบริษัทซัพพลายเออร์แจ้งตารางการจัดส่งสินค้า ในแต่ละรอบของการส่ง พร้อมแนบเอกสารในการส่งออกสินค้าให้กับทางบริษัท 2) เมื่อบริษัทได้รับเอกสารจากผู้ส่งออกจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร เมื่อเอกสารครบถ้วนแล้ว 3) ตัวแทนออกของแจ้งยืนยันรายละเอียดของวันที่เรือสินค้ามาถึงยังท่าเรือแหลมฉบัง 4) บริษัทจะส่งเอกสารให้กับทางตัวแทนผู้ส่งออก เพื่อให้ผู้ส่งออกเตรียมดำเนินการพิธีการทางศุลกากร และตัวแทนออกของจะดำเนินการพิธีการศุลกากรเพื่อเคลียร์สินค้าขาเข้าให้กับทางบริษัท หลังจากเสร็จสิ้นขั้นตอนกับทางศุลกากร ทางบริษัทตัวแทนออกของ 5) จะจัดส่งสินค้าไปยังโรงงานผู้นำเข้า

จากรูปที่ 12 พบว่า การเขียนขั้นตอนของกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท แสดงได้เพียงขั้นตอนของภาพรวมของกระบวนการทำงานนำเข้าสินค้าได้เพียงคร่าวๆ ยังไม่มีความละเอียด การปฏิบัติงานของขั้นตอนการทำงานระหว่างภายในแผนกการนำเข้าสินค้าและบริษัทตัวแทนออกของ ทำให้บริษัทไม่สามารถติดตามการทำงานเพื่อระบุสถานะในแต่ละกระบวนการ

ได้ ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินพิธีการนำเข้า บริษัทจึงมีค่าใช้จ่ายในส่วนของคุณค่าความล่าช้าในการเคลียร์สินค้ากับทางท่าเรือ และทางหน่วยงานศุลกากร (Demurrage Charge)

จากการสัมภาษณ์โดยสอบถามจากคำถามในแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ที่ระบุในภาคผนวก ข้อมูลจากพนักงานปฏิบัติงานในการนำเข้าสินค้า และพนักงานบริษัทตัวแทนผู้ส่งออกของ พบว่า ส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน มีข้อสรุปดังนี้

ข้อสรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานภายในบริษัท ABC

พนักงานปฏิบัติงานนำเข้า บริษัท ABC

พนักงานนำเข้าของบริษัท ABC จำนวน 1 ท่าน ปัจจุบันอายุ 32 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งนำเข้าสินค้าที่บริษัท ABC ทั้งสิ้น 3 ปี 2 เดือน เป็นพนักงานที่ได้รับเข้ามาเพื่อดำเนินการนำเข้าสินค้าแรกเริ่มตั้งแต่การจัดตั้งแผนกการนำเข้าสินค้า โดยพนักงานคนนี้รับผิดชอบในส่วนของการตรวจเช็คเอกสารของการนำเข้าสินค้าและทำการบันทึกข้อมูลการนำเข้า รวมถึงเก็บเอกสารทั้งหมดลงในไฟล์กลางของบริษัท

จากการสัมภาษณ์พนักงานพบว่า พนักงานไม่ทราบตารางการส่งออกของซัพพลายเออร์จากต่างประเทศ ทำให้พนักงานไม่ได้ตรวจเช็คตารางการนำเข้าสินค้าทุกครั้ง จึงไม่ได้ติดตามสถานะของสินค้ากับทางสายเรือ รวมถึงไม่ได้ประสานงานกับพนักงานผู้เชี่ยวชาญในการขอข้อมูลการนำเข้าสินค้า ในการเปลี่ยนตารางของสายเรือ ทำให้ไม่สามารถติดตามและบันทึกข้อมูลลงในฐานข้อมูลกลางของบริษัทได้ อีกทั้งพนักงานไม่สามารถแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างพนักงานปฏิบัติงานนำเข้า และพนักงานในตำแหน่งพนักงานผู้เชี่ยวชาญในการนำเข้าสินค้า ทำให้บางงานเกิดการท้วงติงที่ซ้ำซ้อน และบางงานไม่มีบุคคลที่รับผิดชอบในขั้นตอนของการนำเข้าสินค้า โดยพนักงานเสนอให้มีการแบ่งแยกความรับผิดชอบให้ชัดเจน และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานรวมถึงคู่มือในการทำงาน

พนักงานผู้เชี่ยวชาญในการนำเข้าสินค้า

พนักงานผู้เชี่ยวชาญในการนำเข้าสินค้า ABC จำนวน 1 ท่าน ปัจจุบันอายุ 30 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งนำเข้าสินค้าที่บริษัท ABC ทั้งสิ้น 1 ปี พนักงานท่านนี้ถูกสรรหาเข้ามาเพื่อจัดการกระบวนการนำเข้าของบริษัท มีหน้าที่ในการดำเนินการนำเข้าของบริษัทตั้งแต่สินค้ามาถึงท่าเรือ ดำเนินการติดต่อสื่อสารกับซัพพลายเออร์ต่างประเทศ รวมทั้งประสานงานกับตัวแทนออกของในการดำเนินพิธีการศุลกากร ติดต่อตัวแทนสายเรือเพื่อยืนยันตารางเรือสินค้า รวมทั้งติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ศุลกากรในกรณีที่สินค้าติดปัญหาในการนำเข้า

จากการสัมภาษณ์ พบว่า มีกรณีซัพพลายเออร์ทำข้อมูลในเอกสารผิดพลาด ทำให้ต้องส่งเรื่องกลับไปให้ซัพพลายเออร์แก้ไขเอกสารเป็นผลทำให้เกิดความล่าช้าในการนำเข้าสินค้า นอกจากนี้ซัพพลายเออร์และสายเรือส่งเอกสารที่ใช้การการนำเข้าให้กับทางบริษัทล่าช้า ทำให้บางครั้งพนักงานไม่ได้ติดตามเอกสารการนำเข้าจากซัพพลายเออร์ที่ส่งเอกสารมาให้ยังบริษัท ABC อีกทั้งพนักงานของบริษัท ABC ยังมีความเข้าใจว่า ทางบริษัทตัวแทนออกของมีหน้าที่แจ้งเตือนว่าให้กับทางพนักงานบริษัท ABC ในกรณีที่สินค้ามาถึงที่ท่าเรือแหลมฉบัง และในบางครั้งพนักงานไม่ได้เก็บรวบรวมเอกสารที่ได้รับจากทางซัพพลายเออร์ในทันที และไม่ได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารล่วงหน้าก่อนส่งเอกสารให้กับทางตัวแทนผู้ส่งออกของ จึงไม่สามารถจัดส่งเอกสารได้ทันเวลาให้กับตัวแทนออกของเพื่อทำการเคลียร์พิธีการศุลกากรขาเข้าเมื่อสินค้ามาถึงท่าเรือ นอกจากนี้พนักงานไม่ได้ตรวจสอบตารางการจัดส่งสินค้าของบริษัท ทำให้ไม่สามารถยืนยันเวลาการรับของจากรถขนส่งของบริษัทตัวแทนออกของได้ พนักงานเสนอให้มีการจัดประชุม เพื่อชี้แจงรายละเอียด ทำความเข้าใจในการทำงาน ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล รวมถึงระยะเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

ข้อสรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานบริษัทตัวแทนออกของ

พนักงานปฏิบัติงานในการเคลียร์พิธีการศุลกากรในการนำเข้าสินค้า

พนักงานปฏิบัติงานในการเคลียร์พิธีการศุลกากรในการนำเข้าสินค้า เป็นพนักงานของบริษัทตัวแทนออกของ จำนวน 1 ท่าน ปัจจุบันอายุ 34 ปี มีประสบการณ์ในดูแลกระบวนการการทำงานนำเข้าสินค้าที่บริษัท ABC ทั้งสิ้น 3 ปี

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทตัวแทนออกของไม่ได้รับเอกสารเพื่อทำการเคลียร์สินค้านำเข้าบริษัท ABC หรือได้รับเอกสารจากพนักงานบริษัท ABC ล่าช้า บริษัทตัวแทนออกของจึงไม่สามารถเช็คสถานะของเรือสินค้าและทำการแจ้งกลับไปยังบริษัท ABC ได้ และในบางครั้งพนักงานมีความสับสนว่า ต้องติดต่อพนักงานคนไหนในบริษัท ABC หากเกิดปัญหาในกระบวนการนำเข้าสินค้า หรือในกรณีที่เอกสารที่ได้รับจากทางหน่วยงานขาเข้าของบริษัท ABC มีข้อผิดพลาด พนักงานไม่ทราบว่าต้องแจ้งไปยังพนักงานปฏิบัติงานนำเข้าบริษัท ABC หรือพนักงานผู้เชี่ยวชาญในการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC เพื่อดำเนินการแก้ไขเอกสารให้ถูกต้องต่อไป ทั้งนี้ พนักงานเสนอให้มีการจัดทำข้อมูล เพื่อติดตามสถานะของสินค้าของการนำเข้าในแต่ละครั้ง โดยใช้ไฟล์แชร์ข้อมูลระหว่างตัวแทนออกของและพนักงานของบริษัท ABC

หัวหน้าแผนกนำเข้าสินค้า

หัวหน้าแผนกนำเข้าสินค้า เป็นพนักงานของบริษัทตัวแทนออกของ จำนวน 1 ท่าน ปัจจุบันอายุ 41 ปี มีประสบการณ์ในดูแลกระบวนการการทำงานนำเข้าสินค้าที่บริษัท ABC ทั้งสิ้น 3 ปี

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทตัวแทนออกของได้รับเอกสารจากพนักงานในการนำเข้าสินค้าล่าช้า เอกสารบางครั้งมีความผิดพลาดในส่วนของบัญชีรายการสินค้า (Invoice) ไม่ตรงกับบัญชีรายการหีบห่อ (Packing List) หรือไม่ตรงกับใบตราส่งสินค้า (Bill of Lading) ทำให้บริษัทตัวแทนผู้ส่งออกไม่สามารถ ดำเนินการเคลียร์สินค้ากับหน่วยงานศุลกากรได้ทันที บริษัทต้องรอชุดเอกสารที่ได้รับการแก้ไขรายละเอียดในเอกสาร เพื่อทำการเคลียร์พิธีการต่อไป ดังนั้นสินค้าจำเป็นที่ต้องค้างที่ท่าเรือ จึงต้องเสียค่าใช้จ่ายในการค้างสินค้าไว้อย่างท่าเรือ อีกทั้งพนักงานของบริษัท ABC ไม่ยืนยันตารางการจัดส่งสินค้า ทำให้บริษัทตัวแทนออกของ ไม่ทราบตารางการจัดส่ง จึงทำให้ไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้แผนงานของบริษัท ABC ในการประสานงานกับพนักงานของบริษัท ABC ในกรณีที่สินค้าติดปัญหาที่ท่าเรือ ทางพนักงานตัวแทนออกของ แจ้งเรื่องไปทางบริษัท ABC แต่ไม่ได้รับการพิจารณาแก้ไข หรือแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้พนักงานของบริษัทตัวแทนออกของไม่สามารถดำเนินกิจกรรมในการนำเข้าสินค้าได้ทันที นอกจากนี้การประสานงานเรื่องของการจัดข้อมูลรายการการนำเข้าสินค้าที่ทางบริษัท ABC ร้องขอมีความซ้ำซ้อนกันหลายรายงาน และไม่มีความชัดเจนของข้อมูลรวมถึงแบบฟอร์มที่ต้องการให้ทางบริษัทตัวแทนออกของใช้ในการทำรายงานส่งให้กับบริษัท ABC ทุกเดือน ดังนั้นจึงมีการเสนอโดยพนักงานอยากทราบความชัดเจนของความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการประสานงานการนำเข้า รวมทั้งรายละเอียด และระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน รวมถึงแผนการจัดส่งที่ชัดเจน

ทางผู้วิจัย ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานภายในของบริษัท ABC และพนักงานตัวแทนผู้ส่งออก รวมถึงได้ศึกษาและสอบถามเกี่ยวกับระยะเวลาการทำงานในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาของขั้นตอนของการทำงานตั้งแต่ซัพพลายเออร์ตัวแทนผู้ส่งออกและบริษัทในการนำเข้าสินค้า ได้ข้อมูลตามตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 ระยะเวลาในการดำเนินพิธีการศุลกากร

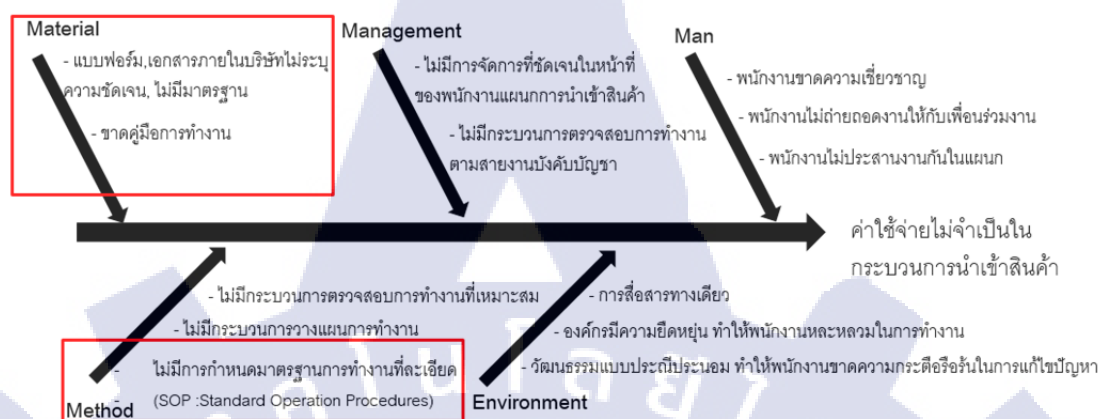
ลำดับ	รายการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ	
			ซัพพลายเออร์	บริษัท
1	ซัพพลายเออร์ แจ้งบริษัทส่งออกสินค้า และจัดส่งเอกสารให้กับทางบริษัท	แผนกนำเข้าสินค้า	45 วันล่วงหน้า	
2	บริษัทตรวจสอบเอกสารที่ได้รับเอกสารจากซัพพลายเออร์	แผนกนำเข้าสินค้า		20 นาที
3	สินค้ามาถึงท่าเรือแหลมฉบัง	ตัวแทนออกของ		
4	ตัวแทนออกของได้รับเอกสารจากทางบริษัทในการเตรียมขั้นตอนพิธีการศุลกากรและตัวแทนออกของทำการเคลียร์สินค้าเข้า	ตัวแทนออกของ	3 วันทำการ (ในกรณีที่เอกสารถูกต้องและครบถ้วน) หากเอกสารไม่ครบถ้วน ต้องมีการร้องไปยังผู้ส่งออกขอเพื่อแก้ไขเอกสาร	
5	สินค้าจัดส่งไปที่โรงงานผู้นำเข้า	ตัวแทนออกของ	1 วันทำการ	

จากตารางที่ 10 แสดงระยะเวลาในการดำเนินพิธีการศุลกากร ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวทำให้เห็นว่า ข้อมูลที่ทางบริษัทจัดทำในส่วนของขั้นตอนในการนำเข้าสินค้านี้ยังไม่มีรายละเอียดมากพอ ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทได้ประสบปัญหาในเรื่องของกระบวนการนำเข้าสินค้า และทำให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินพิธีการนำเข้าค่อนข้างสูงได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินพิธีการศุลกากรแบบเร่งด่วน, ค่าใช้จ่ายในการค้ำสินค้าไว้ที่ท่าเรือ, ค่าใช้จ่ายในความล่าช้าในการเคลียร์สินค้าออกจากท่าเรือ, ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาของหน่วยงานศุลกากร และค่าใช้จ่ายในการรอของรถขนส่งสินค้า ดังนั้นผู้วิจัยต้องหาเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อค้นหาถึงสาเหตุหลักที่แท้จริงของปัญหา ของกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท โดยทำการแก้ไขปัญหาดังตรงจุดสำหรับการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และสร้างมาตรฐานในการทำงานของกระบวนการนำเข้าสินค้า

ผลที่ได้วิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหา

ผลที่ได้รับจากการใช้เครื่องมือการระดมความคิด (Brainstorming) เพื่อค้นหาสาเหตุหลักของปัญหา การตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์กระบวนการนำเข้า พบว่า การวิเคราะห์ต้นตอของปัญหาเพื่อหาสาเหตุหลักที่แท้จริงของกระบวนการนำเข้าสินค้า ที่มีผลกระทบต่อขั้นตอนการทำงานในแต่ละวัน อีกทั้งยังส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนการนำเข้าสินค้าของบริษัท ด้วย

สาเหตุนี้ผู้วิจัยเลือกแผนภาพกังปลาเป็นเครื่องมือในการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท เพื่อทำความเข้าใจปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น



รูปที่ 13 แผนภาพกังปลาของกระบวนการนำเข้าสินค้า

จากรูปที่ 13 แสดงผลลัพธ์จากการระดมความคิด โดยนำเสนอในรูปแบบแผนภาพภาพกังปลาถึงสาเหตุและผลของการทำงานในปัจจุบันในการนำเข้าสินค้าของบริษัท ซึ่งส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในกิจกรรมของการนำเข้าสินค้าของบริษัท สามารถอธิบายได้ดังนี้

Method : กระบวนการ การที่บริษัทไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่ละเอียดเป็นต้นตอของปัญหาที่ทำให้เกิดผลของปัญหาอื่นๆ ตามมา เนื่องจากความไม่ชัดเจนของการสร้างมาตรฐานการทำงานในกระบวนการนำเข้าสินค้า ตัวอย่างเช่น พนักงานบริษัท ABC ไม่เข้าใจภาพรวมของการทำงาน พนักงานจึงไม่สามารถวางแผนการทำงาน รวมทั้งไม่มีการตรวจสอบขั้นตอนการทำงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องของเวลารอคอยของกระบวนการนำเข้าสินค้า เนื่องจากพนักงานไม่สามารถประเมินสถานการณ์ในการทำงานของขั้นตอนการนำเข้า ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์ถึงการจัดการกระบวนการนำเข้าสินค้าล่วงหน้าได้ รวมถึงพนักงานไม่สามารถบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ ทำให้บริษัทประสบกับค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็นในแต่ละเดือน บริษัทที่มีค่าใช้จ่ายในความล่าช้าในการเคลียร์สินค้าออกจากท่าเรือ รวมถึงค่าปรับที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ล่าช้า สาเหตุเหล่านี้เป็นสาเหตุของต้นทุนการเคลียร์พิธีการนำเข้าที่สูงเกินความจำเป็น ดังนั้นในส่วนของ Method การที่บริษัทไม่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ละเอียด (SOP : Standard Operation Procedures) จึงเป็นสาเหตุที่น่าปรับปรุงเพื่อแก้ไขปัญหาที่ทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้นในกระบวนการนำเข้าสินค้า และสามารถลดปัญหาอื่นๆ ที่เกิดในกระบวนการนำเข้าได้

Material : เอกสารที่เป็นแบบฟอร์มภายในของบริษัท ไม่มีการระบุรายละเอียดที่ชัดเจนในการใช้งาน ไม่สามารถใช้แบบฟอร์มของบริษัทในการดำเนินการทำงานของกระบวนการนำเข้าได้ อีกทั้งพนักงานไม่รู้แหล่งที่ในการจัดเก็บเอกสารที่เป็นแบบฟอร์มในการดำเนินการนำเข้าของบริษัท พนักงานบริษัท ABC จึงไม่ได้ใช้แบบฟอร์มภายในของบริษัทในการควบคุมการนำเข้าสินค้า เป็นผลทำให้ไม่สามารถจัดการกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท และไม่สามารถติดตามสถานะของสินค้ารวมถึงปริมาณของสินค้านำเข้า นอกจากนี้ พนักงานไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถทำงานตามขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานการทำงานได้ พนักงานจึงไม่ทราบถึงขั้นตอนการทำงานที่แท้จริง ด้วยเหตุผลเหล่านี้ บริษัทจึงไม่สามารถจัดการกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัย จึงนำเสนอเหตุในการสร้างแบบฟอร์มให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานในการทำงาน อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นคู่มือในการทำงานของพนักงาน ในการดำเนินงานตามขั้นตอนมาตรฐานที่บริษัทได้กำหนดไว้ของการทำงานในการนำเข้าสินค้า

Environment : สภาพแวดล้อม หรือวัฒนธรรมการทำงานภายในบริษัทที่มีแนวโน้มที่จะประนีประนอมและมีการทำงานที่ยืดหยุ่น เกิดความหละหลวมในการทำงานมากเกินไปช่วยให้พนักงานบริษัท ABC ยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่นโดยไม่ปกป้องผลประโยชน์ของบริษัท หรือความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายในระหว่างการทำงาน ตัวอย่างของสภาพวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น เช่น การที่พนักงานไม่ตรวจสอบตารางการส่งสินค้าทางเรือที่ทางซัพพลายเออร์จากต่างประเทศ โดยทางหัวหน้างานไม่ได้ทำการเตือนหรือลงโทษพนักงานในการละเลยหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีผลทำให้พนักงานไม่ได้เตรียมการในการเคลียร์พิธีการนำเข้าสินค้า ด้วยเหตุนี้พนักงานของบริษัทจึงไม่ได้จัดส่งเอกสารให้กับทางหน่วยงานตัวแทนออกของ เพื่อดำเนินการเคลียร์พิธีการศุลกากรนำเข้า บริษัท ABC ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการค้างสินค้าไว้ที่ท่าเรือ ค่าใช้จ่ายนี้นับว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในกระบวนการนำเข้าสินค้า

Management : การจัดการเป็นผลที่ตามมาจากนโยบายและกลยุทธ์ในการนำเข้าที่ไม่เหมาะสมคือต้นทุนแฝงที่เกิดขึ้นในระบบ เนื่องจากการนำเข้าสินค้าจากประเทศเยอรมัน ใช้เวลานานตั้งแต่การส่งคำสั่งซื้อไปหาซัพพลายเออร์จนกระทั่งสินค้าถึงท่าเรือแหลมฉบัง ในกรณีที่มีการจัดการของการนำเข้าสินค้าไม่ชัดเจน ทำให้บางครั้งวัตถุดิบสินค้าคงคลังขาดสต็อก ทำให้ต้องติดต่อตัวแทนผู้ส่งออกของเคลียร์สินค้าแบบเร่งด่วน หรือหากกรณีที่สินค้าค้างในคลังสินค้ามากเกินไป บริษัทจะยอมเสียค่าใช้จ่ายในการค้างสินค้าไว้ที่ท่าเรือ หรือไปนำไปจัดเก็บยังคลังสินค้านอกพื้นที่ เพื่อชะลอการนำสินค้าเข้ามาเก็บในคลังสินค้าของบริษัท

Man : คน เนื่องจากทางบริษัทเริ่มมีกิจกรรมในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ พนักงานปฏิบัติงานภายในบริษัท ไม่มีความรู้ ขาดทักษะ และประสบการณ์ที่เพียงพอในการดำเนินกิจกรรมการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ นอกจากนี้การที่พนักงานในตำแหน่งนำเข้าสินค้า ไม่มีการประสานงานเพื่อสื่อสารข้อมูลระหว่างพนักงานในแผนกทำให้เกิดความผิดพลาด

ในการถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานในแผนก และทำให้พนักงานเกิดความขัดแย้งและเกิดความสับสนในการทำงาน

จากเครื่องมือการในการนำแผนภาพก้างปลาเข้ามาวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของกระบวนการนำเข้าสินค้า ผู้วิจัยได้เสนอข้อมูลให้กับทางผู้บริหารพิจารณาปัญหาทั้งหมดที่จะแก้ไขเพื่อให้เกิดการปรับปรุงค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นที่เกิดขึ้นในการนำเข้าสินค้า อีกทั้งสร้างระบบการจัดการนำเข้าสินค้าที่ไม่มีประสิทธิภาพจะถูกเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การอธิบายรายละเอียดที่ได้จากแผนภูมิก้างปลาจากข้อสรุปผลของการระดมความคิดสาเหตุของปัญหา ได้มีการนำเสนอต่อผู้บริหารของบริษัทเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาในกระบวนการนำเข้าสินค้า ผู้บริหารได้พิจารณาถึงปัญหาใน 2 หัวข้อหลัก ได้แก่ Method และ Material โดยผลการพิจารณามีความเห็นว่า สาเหตุในส่วนของ Method และ Material ที่ทางผู้วิจัยได้ทำเครื่องหมายกรอบสีแดงนั้น ทางบริษัทเห็นว่าสาเหตุทั้ง 2 ส่วนนี้ เป็นสาเหตุหลักที่เป็นต้นเหตุของปัญหาในกระบวนการนำเข้าสินค้า และยังเป็นปัจจัยในการส่งผลทำให้เกิดปัญหาต่อก้างปลาในหัวข้ออื่นๆ ตามมาของกระบวนการนำเข้าสินค้า การพิจารณาของทางผู้บริหารเพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไขสาเหตุหลักในส่วนของ Method และ Material เป็นอันดับแรกนั้น ทางผู้บริหารมีความเห็นว่าการแก้ไขปัญหาใน 2 ส่วนนี้ จะส่งผลทำให้ปัญหาอื่นๆ ที่มีปัจจัยเกี่ยวข้องกับปัญหาอื่นๆ ในกระบวนการนำเข้า จะมีผลทำให้ปัญหาต่างๆ เหล่านั้นลดลงตามลำดับ

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า

จากการใช้เครื่องมือการระดมความคิด (Brainstorming) เนื่องจากกระบวนการทำงานในการนำเข้าแบบเดิมไม่สามารถระบุขั้นตอนการทำงานได้อย่างละเอียด ดังนั้นการระดมความคิดเพื่อสร้างขั้นตอนในการปฏิบัติงาน จึงเป็นกระบวนการที่สามารถกำหนดมาตรฐานการจัดการด้านการนำเข้าสินค้าที่เป็นวัตถุดิบและเครื่องจักรในกระบวนการผลิต เพื่อเป็นแนวทางให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านการนำเข้าสินค้า พนักงานในหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงตัวพนักงานตัวแทนออกของ สามารถนำกระบวนการที่สร้างขึ้นเป็นแนวทางเพื่ออ้างอิงสำหรับเป็นคู่มือในการทำงาน และเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมการนำเข้าสินค้าและวัตถุดิบภายในของบริษัท โดยกระบวนการดังกล่าว ในแต่ละขั้นตอนการทำงานจะดำเนินการอิงตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมายกรมศุลกากร ที่ใช้สำหรับการดำเนินงานนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงมาตรฐานและความถูกต้องในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นไปตามกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง

ข้อสรุปจากการระดมความคิด

เจ้าหน้าที่บริหารงานสูงสุด เป็นผู้กำหนดแนวทางของการแก้ไขปัญหาในการนำเข้าสินค้า และเป็นผู้อนุมัติการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท จากการระดมความคิดพบว่า การดำเนินการนำเข้าสินค้าของบริษัท ในแต่ละขั้นตอนการปรับปรุงจะต้องมีการนำเสนอให้เจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดอนุมัติกระบวนการที่ถูกปรับปรุง เพื่อประเมินผลดีและผลเสียของแต่ละกระบวนการทำงาน ทางผู้วิจัยได้นำเสนอสาเหตุของการนำเข้าสินค้าของบริษัท จากข้อมูลที่ได้จากการทำแผนภาพก้างปลา ทางผู้บริหารได้กำหนดแนวทางในการกำจัดสาเหตุของปัญหาเนื่องจากข้อจำกัดเรื่องของเวลาในการดำเนินการปรับปรุงการนำเข้าของบริษัท โดยพิจารณาให้ดำเนินการแก้ไขถึงสาเหตุหลักของปัญหาใน 2 สาเหตุหลักก่อนสาเหตุอื่น ได้แก่ Material และ Method

ผู้จัดการฝ่ายงานโลจิสติกส์ ได้แสดงความเห็นด้วยกับการที่พิจารณาถึงการปรับปรุงสาเหตุหลัก 2 สาเหตุ ที่ได้จากการวิเคราะห์แผนภาพก้างปลา รวมทั้งได้เสนอให้มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานในตำแหน่งนำเข้าสินค้าของบริษัท ทั้ง 2 คน เพื่อตรวจสอบกระบวนการทำงานของพนักงานแต่ละคน อีกทั้งยังใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานประจำปี รวมทั้งเสนอให้มีการประเมินผลงานของพนักงานตัวแทนออกของ โดยให้ทางบริษัทตัวแทนออกของทำการประเมินตัวเองและส่งผลการประเมินกลับมายังแผนกนำเข้าสินค้าเป็นรายเดือน พร้อมทั้งมีการประชุมเพื่อหาแนวทางปรับปรุงการทำงานร่วมกันต่อไป

ผู้จัดการโรงงาน ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างมาตรฐานการทำงานของกระบวนการทำงานนำเข้าสินค้า ที่เข้าใจง่าย มีมาตรฐานในของการทำงานที่ชัดเจน ควรกำหนดระยะเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนให้มีความชัดเจน เนื่องจากทางผู้จัดการโรงงานจะสามารถประเมินผลกระทบและระยะเวลาเพื่อป้องกันการหยุดไลน์การผลิตสินค้า หากเกิดกรณีที่สินค้ามีความล่าช้าในการจัดส่ง ผลกระทบของการจัดส่งสินค้านำเข้าที่ล่าช้า มีผลทำให้โรงงานต้องหยุดการผลิตชั่วคราว และลูกค้าไม่พึงพอใจรวมถึงค่าปรับที่อาจจะเกิดขึ้นในกรณีที่ไม่สามารถผลิตและจัดส่งสินค้าให้กับทางลูกค้าตามที่ได้ตกลงกันไว้ อีกทั้งยังเห็นด้วยกับ ผู้จัดการฝ่ายงานโลจิสติกส์ ที่ให้มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานในการนำเข้าสินค้า

ผู้อำนวยการด้านการนำเข้าส่งออก จากข้อมูลที่ได้ ผู้อำนวยการนำเข้าส่งออกได้นำเสนอมาตรฐานในการนำเข้าสินค้าภายใต้กฎหมายศุลกากร เพื่อให้การทำงานในการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC มีความชัดเจนในแต่ละขั้นตอน และไม่ขัดต่อกฎการนำเข้าสินค้าของกรมศุลกากร อีกทั้งยังนำเสนอระยะเวลามาตรฐานของกระบวนการนำเข้าในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ที่ประชุมรับทราบและกำหนดระยะมาตรฐานในการปฏิบัติงานของการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC ทั้งนี้ ผู้อำนวยการด้านการนำเข้าส่งออกออกแบบกระบวนการนำเข้าสินค้าใหม่ เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานให้พนักงาน อีกทั้ง ทำการสำรวจการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการจับ

เวลาการทำงานของพนักงานนำเข้าสินค้าในการทำงานแต่ละขั้นตอน ตามกระบวนการใหม่ และนำเสนอให้ที่ประชุมทราบ เพื่อหารือร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานของระยะเวลาการนำเข้าสินค้า

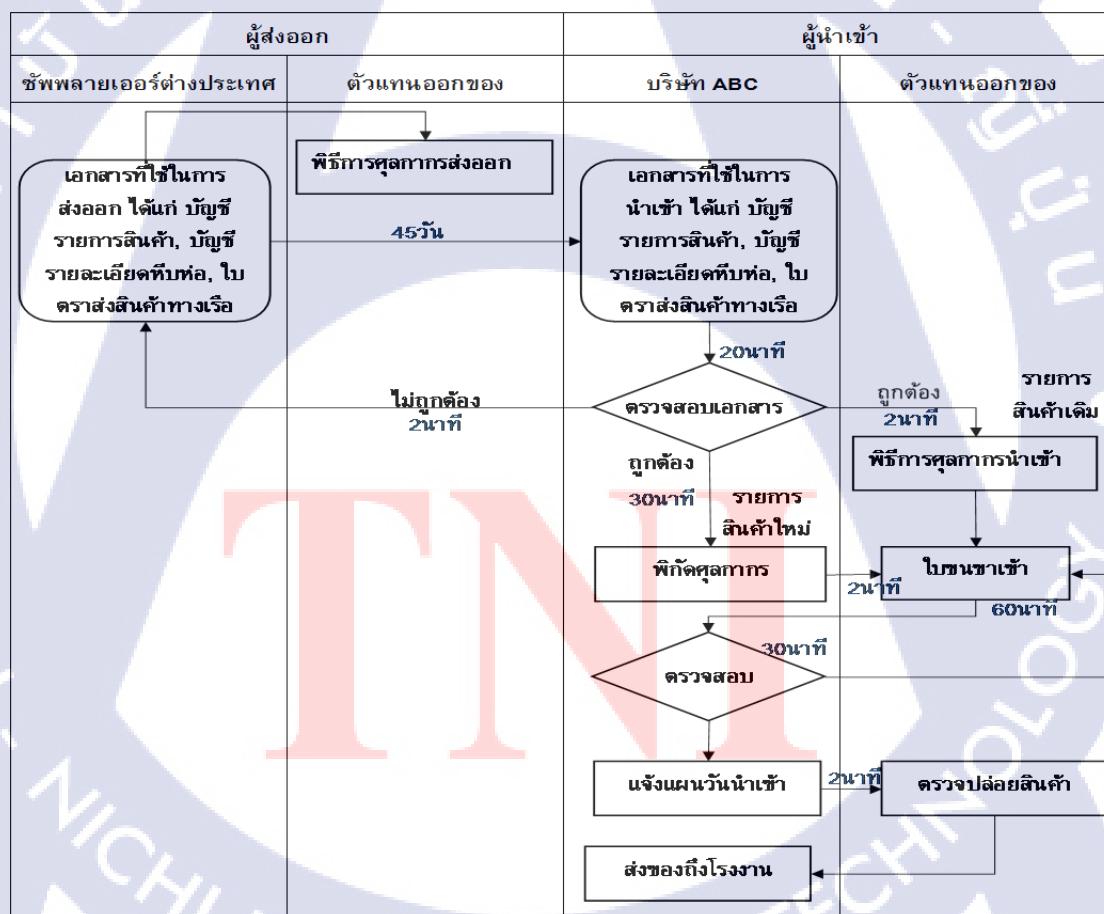
หัวหน้าแผนกนำเข้าสินค้า เป็นพนักงานจากบริษัทตัวแทนออกของ ได้เสนอความคิดในการจัดทำขั้นตอนการนำเข้าสินค้าที่เป็นมาตรฐาน ร่วมกับผู้อำนวยการด้านการนำเข้าส่งออก เพื่อออกแบบวิธีการนำเข้าสินค้า อีกทั้งลดช่องว่างของการทำงานระหว่างบริษัท ABC และบริษัทตัวแทนออกของ ทั้งนี้ หัวหน้าแผนกเห็นด้วยที่จะมีการประเมินการทำงานของพนักงานตัวแทนออกของ และจัดส่งผลการประเมินประจำเดือน เพื่อจะได้หาแนวทางในการทำงานและปรับปรุงการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลดีในระยะยาวต่อไป

จากการระดมความคิด ทางผู้วิจัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทำการออกแบบมาตรฐานในการทำงาน โดยใช้เครื่องมือ Swim Lane Diagram ในการอธิบายและสร้างขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานในตำแหน่งนำเข้าสินค้า หลังจากทำการออกแบบกระบวนการทำงานเมื่อผู้บริหารอนุมัติจากทางกระบวนการออกแบบการทำงานแบบใหม่แล้ว ทางผู้วิจัยได้ทำการจับเวลาการทำงานในแต่ละกระบวนการ เพื่อหาค่าเฉลี่ยของเวลาในแต่ละขั้นตอน และนำเข้าที่ประชุมเพื่อกำหนดเวลามาตรฐานในการทำงาน และเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานนำเข้าต่อไป

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยขั้นตอนเริ่มจาก ทางแผนกนำเข้าได้รับเอกสารจากทางซัพพลายเออร์ต่างประเทศ เอกสารได้แก่บัญชีรายการสินค้า (Invoice) บัญชีรายละเอียดหีบห่อ (Packing List), ใบตราส่งสินค้าทางเรือ (Bill of Lading) หลังจากที่ได้รับเอกสาร หน่วยงานจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร แล้วนำส่งเอกสารไปให้ตัวแทนผู้ส่งออกในกรณีที่สินค้านำเข้า เป็นสินค้าใหม่ ทางบริษัทยังไม่มีเคยมีประวัติในการนำเข้ามาก่อน ทางบริษัท และตัวแทนผู้ส่งออก จะต้องมีการตรวจสอบพิกัดศุลกากร (Harmonization Code หรือ H.S. Code) สำหรับการนำเข้าสินค้า บริษัทจะต้องรายละเอียดสินค้าให้กับตัวแทนผู้ส่งออก เพื่อตัวแทนผู้ส่งออกจะได้นำข้อมูลไปทำใบขนขาเข้า (Import Entry) หลังจากนั้นตัวแทนผู้ส่งออกจะส่งใบขนขาเข้ามาให้ยังแผนกนำเข้า เพื่อทำการตรวจสอบรายละเอียด หากข้อมูลมีความถูกต้อง หน่วยงานนำเข้าสินค้าจะแจ้งตัวแทนผู้ส่งออกเพื่อยืนยันรายละเอียดกลับไปยังตัวแทนผู้ส่งออก เพื่อทำการจัดทำใบขนขาเข้าของหน่วยงานศุลกากร รวมถึงทางบริษัทจะดำเนินการแจ้งวัน และเวลา ให้กับตัวแทนผู้ส่งออก เพื่อดำเนินการจัดส่งสินค้าตามแผนที่บริษัทได้วางไว้ เมื่อตัวแทนผู้ส่งออกดำเนินการพิธีการทางศุลกากรเสร็จสิ้น ตัวแทนผู้ส่งออกจะจัดส่งสินค้ามายังโรงงานของบริษัท โดยแนบเอกสารที่เกี่ยวข้องในการนำเข้า ได้แก่ บัญชีรายการสินค้า, บัญชีรายละเอียดหีบห่อ, ใบตราส่งสินค้าทางเรือ, ใบขนสินค้าขาเข้า และเอกสารแนบอื่นๆ เป็นต้น มาให้กับทางแผนกคลังสินค้าของบริษัท เพื่อทำการตรวจเช็คและทำการรับสินค้าสู่ระบบของบริษัทต่อไป

การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานการนำเข้าสินค้า

การนับระยะเวลานำเข้าของบริษัท ABC เริ่มนับตั้งแต่สินค้ามาถึงยังท่าเรือแหลมฉบัง จากเอกสารข้อมูลภายในของบริษัท พบว่า บริษัทได้มีการทำสัญญาเพื่อตกลงกับบริษัทตัวแทนออกของว่า ทางบริษัทได้รับเครดิตเงินค่าใช้จ่ายในการค้ำสินค้าไว้ท่าเรือ ทั้งหมดไม่เกิน 7 วัน หากสินค้ามาถึงท่าเรือและไม่สามารถดำเนินการเคลียร์สินค้าภายในระยะเวลา 7 วัน ตามที่ได้ตกลงไว้ หน่วยงานตัวแทนออกของต้องมีประเมินค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในท่าเรือให้ทางบริษัททราบล่วงหน้า จากข้อตกลงในเรื่องของระยะเวลาในการเคลียร์สินค้าขาเข้า หน่วยงานออกของต้องดำเนินการเคลียร์สินค้าและจัดส่งสินค้าให้กับทางบริษัท ABC ภายใน 7 วัน ซึ่งระยะเวลานี้เริ่มนับตั้งแต่วันที่สินค้าถึงท่าเรือ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการนับระยะเวลาการนำเข้าสินค้า เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และการสร้างมาตรฐานในการนำเข้าสินค้าให้กับทางบริษัท โดยเริ่มนับตั้งแต่สินค้าเดินทางมาถึงท่าเรือแหลมฉบังจนกระทั่งสินค้าถูกจัดส่งมายังคลังสินค้าบริษัท ABC ดังรูปที่ 14



รูปที่ 14 การออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่เพื่อกำหนดมาตรฐานขั้นตอนการนำเข้า

จากรูปที่ 14 แสดงขั้นตอนการทำงานหลังจากการออกแบบกระบวนการทำงานในการนำเข้าสินค้าเพื่อสร้างมาตรฐานและเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในตำแหน่งนำเข้าสินค้า จากขั้นตอนนี้ทางทีมผู้วิจัย ได้นำเสนอขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพื่อขออนุมัติการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของการนำเข้าสินค้า ฝ่ายบริหารได้อนุมัติขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานดำเนินการนำเข้าสินค้าตามกระบวนการทำงานแบบใหม่ ทำให้พนักงานสามารถดำเนินการทำงานได้อย่างเป็นมาตรฐานมากขึ้น พร้อมทั้งเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานนำเข้าสินค้าให้กับพนักงานของบริษัท ทำให้พนักงานสามารถกำหนดและวางแผนการปฏิบัติงานในการนำเข้าสินค้าของบริษัทได้ จากการออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่ ฝ่ายบริหารอนุมัติให้มีผลบังคับใช้ในเดือนมีนาคม 2564 เป็นต้นไป

จากงานโดยใช้กระบวนการนำเข้าแบบใหม่ ทำให้พนักงานสามารถดำเนินการทำงานตามขั้นตอนการนำเข้าสินค้าได้อย่างเป็นมาตรฐานมากขึ้น ระยะเวลาในการปฏิบัติงานสามารถเปรียบเทียบระยะเวลาก่อนและหลังการปรับปรุงในการทำงานของการนำเข้าสินค้าแสดง ดังตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 ระยะเวลาในขั้นตอนนำเข้าสินค้าก่อนและหลังการปรับปรุง

ขั้นตอนการนำเข้าสินค้า	รายการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการก่อนการปรับปรุง		ระยะเวลาดำเนินการหลังการปรับปรุง		หมายเหตุ
			ซัพพลายเออร์หรือตัวแทนออกของ	บริษัท ABC	ซัพพลายเออร์หรือตัวแทนออกของ	บริษัท ABC	
เดิม	ซัพพลายเออร์ แจ้งบริษัทส่งออกสินค้า และจัดส่งเอกสารให้กับทางบริษัท	แผนกนำเข้าสินค้า	45 วัน		45 วัน		
เดิม	บริษัทตรวจสอบเอกสารที่ได้รับเอกสารจากซัพพลายเออร์	แผนกนำเข้าสินค้า		20 นาที		20 นาที	
ใหม่	ในกรณีที่สินค้าที่เคยนำเข้าแล้ว บริษัทแจ้งข้อมูลให้ทางตัวแทนออกของ	แผนกนำเข้าสินค้า				2 นาที	
ใหม่	ในกรณีที่สินค้าที่ไม่เคยนำเข้า บริษัทจะค้นหาพิกัดศุลกากรที่ใช้ในการนำเข้าสินค้า	แผนกนำเข้าสินค้า				30 นาที	
ใหม่	เมื่อได้พิกัดศุลกากรแล้ว บริษัทส่งข้อมูลให้กับตัวแทนออกของ	แผนกนำเข้าสินค้า				2 นาที	
เดิม	สินค้ามาถึงท่าเรือแหลมฉบัง	ตัวแทนออกของ					
เดิม	ตัวแทนออกของได้รับเอกสารจากทางบริษัท ในการเตรียมขั้นตอนพิธีการศุลกากร เพื่อเคลียร์สินค้าเข้า	ตัวแทนออกของ	2 วัน				
ใหม่	จัดทำข้อมูลใบขนขาเข้า	ตัวแทนออกของ				60 นาที	ระยะเวลาเดิม 2 วันทำการ หลังการปรับปรุง 1 วันทำการ
ใหม่	บริษัทตรวจสอบความถูกต้องของรายละเอียดใบขนขาเข้า	แผนกนำเข้าสินค้า				30 นาที	
ใหม่	บริษัทแจ้งแผนการนำเข้า	แผนกนำเข้าสินค้า				2 นาที	
เดิม	สินค้าจัดส่งไปที่โรงงานผู้นำเข้า	ตัวแทนออกของ	1 วัน		1 วัน		

ผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้แผนการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า

ผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้แผนการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสามารถ ทำให้เห็นผล 2 ส่วนด้วยกัน คือ การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานการนำเข้าสินค้า และการลดค่าใช้จ่ายในการนำเข้าสินค้า

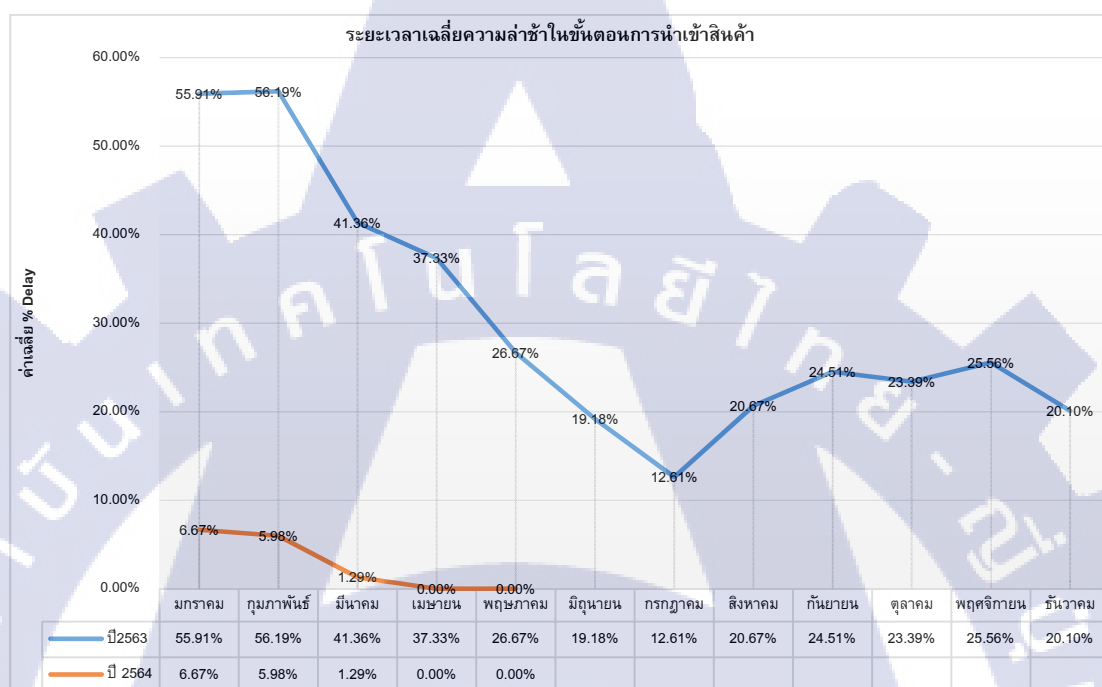
การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานการนำเข้าสินค้าเพื่อปรับปรุงระยะเวลาการนำเข้าสินค้า

การสร้างมาตรฐานในการทำงานในการนำเข้าสินค้าของบริษัท บริษัทต้องเข้าใจกระบวนการทำงานในขั้นตอนของการนำเข้าสินค้าและกำหนดความรับผิดชอบของพนักงานในการนำเข้าสินค้าให้ชัดเจน ในการประชุมครั้งสุดท้ายเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564 ทุกฝ่ายตกลงที่จะใช้กระบวนการนำเข้าสินค้าแบบใหม่ทดแทนการทำงานในกระบวนการนำเข้าแบบเดิม ในวันที่ 1 มีนาคม 2564 จากการเก็บข้อมูล ตามตารางที่ 7 โดยมีการกำหนดแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการติดตามสถานะของตู้สินค้าขาเข้าที่กล่าวในบทที่ 3 การจัดทำมาตรฐานโดยกำหนดแบบฟอร์มในการติดตามสถานะของตู้สินค้าขาเข้าในการปฏิบัติงาน มีผลทำให้การระยะเวลาในการนำเข้าสินค้าของบริษัทดีขึ้น ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ระยะเวลาเฉลี่ยในขั้นตอนการนำเข้าสินค้า

เดือน ปี 2563	จำนวน Invoice	เวลาในการเฉลี่ยของ (วัน)		Document		Delivery		ค่าเฉลี่ย % Delay	Remark
		จำนวน บัญชีสินค้า เกิน 7 วัน	% Delay	เอกสารหลังวันเรือเข้า (ฉบับ)	% Delay	จำนวนสินค้าส่งช้ากว่าแผน	% Delay		
มกราคม	31	20	64.52%	12	38.71%	20	64.52%	55.91%	
กุมภาพันธ์	35	22	62.86%	15	42.86%	22	62.86%	56.19%	
มีนาคม	54	25	46.30%	19	35.19%	23	42.59%	41.36%	
เมษายน	25	13	52.00%	4	16.00%	11	44.00%	37.33%	
พฤษภาคม	140	51	36.43%	37	26.43%	24	17.14%	26.67%	
มิถุนายน	146	33	22.60%	21	14.38%	30	20.55%	19.18%	
กรกฎาคม	111	17	15.32%	15	13.51%	10	9.01%	12.61%	
สิงหาคม	100	21	21.00%	21	21.00%	20	20.00%	20.67%	
กันยายน	68	21	30.88%	18	26.47%	11	16.18%	24.51%	
ตุลาคม	57	20	35.09%	11	19.30%	9	15.79%	23.39%	
พฤศจิกายน	60	23	38.33%	12	20.00%	11	18.33%	25.56%	
ธันวาคม	68	18	26.47%	16	23.53%	7	10.29%	20.10%	
รวม	895	284	31.73%	201	22.46%	198	22.12%	25.44%	
เดือน ปี 2564									
มกราคม	150	42	28.00%	10	6.67%	10	6.67%	13.78%	รายการสินค้ารวมของเดือนธันวาคม 2563
กุมภาพันธ์	117	46	39.32%	11	9.40%	7	5.98%	18.23%	
เริ่มประยุกต์ใช้กระบวนการนำเข้าแบบใหม่ ที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2564									
มีนาคม	155	5	3.23%	5	3.23%	2	1.29%	2.58%	บัญชีรายการสินค้าสลับที่อยู่ผู้รับของ
เมษายน	235	0	0.00%	2	0.85%	0	0.00%	0.28%	พนักงานจัดส่งเอกสารล่าช้า
พฤษภาคม	240	0	0.00%	1	0.42%	0	0.00%	0.14%	รายละเอียดใบตราส่งสินค้าทางเรือผิด
รวม	897	93	10.37%	29	3.23%	19	2.12%	5.24%	
ผลต่าง 2564-2563					(ผลการปรับปรุงปี 2564 เทียบปี 2563)			20.20%	

จากผลที่ได้หลังจากการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท บริษัทสามารถลดระยะเวลาในการนำเข้าสินค้าได้ ดังนั้นผู้วิจัย จึงเปรียบเทียบข้อมูลก่อนการปรับปรุงซึ่งเป็นระยะเวลาเฉลี่ยในการนำเข้าสินค้าในปี 2563 ตั้งแต่เดือนมกราคม 2563 จนถึงเดือนธันวาคม 2563 เทียบกับผลที่ในปี 2564 ดังแสดงในกราฟ ตามรูปที่ 15



รูปที่ 15 การเปรียบเทียบระยะเวลาเฉลี่ยความล่าช้าในขั้นตอนการนำเข้าสินค้า

การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้า

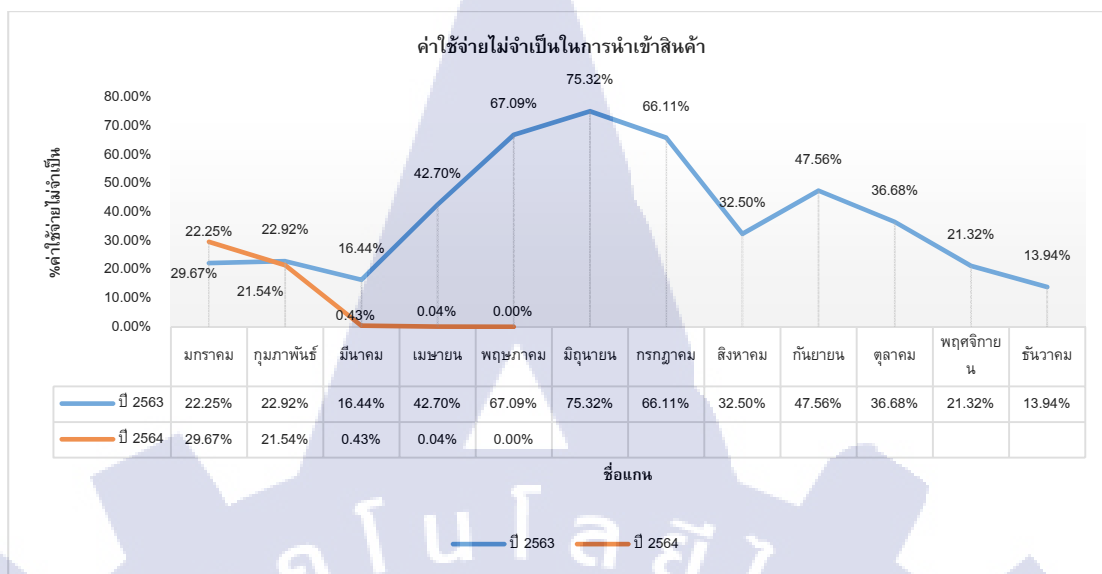
จากการประยุกต์ใช้แผนการปรับปรุงกระบวนการนำเข้า จากข้อมูลสถิติซึ่งเป็นข้อมูลภายในของบริษัท ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการวางบิลของบริษัทตัวแทนออกของ ที่ได้ทำการเรียกกับหาบริษัทในแต่ละเดือน และนำข้อมูลที่ได้มาทำการตรวจสอบเช็คความถูกต้องกับแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการติดตามสถานะของตู้สินค้าเข้าที่กล่าวในบทที่ 3 ตามตารางที่ 7 พบว่า ในเดือนมกราคม ปี 2564 และกุมภาพันธ์ ปี 2564 ยังมีสินค้าที่ไม่สามารถจัดส่งได้ตามแผนการนำเข้าของบริษัท อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นปรากฏอยู่ โดยจากข้อมูลพบว่า ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการเคลียร์สินค้าศุลกากรแบบเร่งด่วน ในกรณีที่สินค้ามีแนวโน้มที่จะจัดส่งล่าช้ากว่าแผนการจัดส่งสินค้า เพื่อป้องกันการหยุดการผลิตสินค้าของสายการผลิต, ค่าใช้จ่ายในส่วน of ค่าล่วงเวลาให้กับหน่วยงานศุลกากร, ค่าใช้จ่ายในการคงค้างสินค้าไว้ที่ท่าเรือ, ค่าใช้จ่ายในความล่าช้าในการนำสินค้าออกจากท่าเรือ รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการรอรับของของบริษัทขนส่ง เป็นต้น

ทางผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนการทำงานเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า ซึ่งมีผลทดลองใช้ในเดือนมีนาคมเป็นต้นไป พบว่าค่าใช้จ่ายส่วนเกินลดลง และในเดือนพฤษภาคม 2554 ไม่ปรากฏค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้าของบริษัท ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าใช้จ่ายผลจากการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้า

เดือน ปี 2563	จำนวน Invoice	Sum of Total Cost	ค่าใช้จ่ายไม่จำเป็น	%ค่าใช้จ่ายไม่จำเป็น	หมายเหตุ
มกราคม	31	435,271.40	96,837.34	22.25%	
กุมภาพันธ์	35	735,686.94	168,640.60	22.92%	
มีนาคม	54	750,283.28	123,364.25	16.44%	
เมษายน	25	382,181.68	163,195.35	42.70%	
พฤษภาคม	140	3,532,741.83	2,370,152.15	67.09%	
มิถุนายน	146	5,052,782.61	3,805,976.85	75.32%	
กรกฎาคม	111	2,937,595.37	1,942,002.90	66.11%	
สิงหาคม	100	2,048,184.92	665,605.70	32.50%	
กันยายน	68	2,045,406.22	972,762.66	47.56%	
ตุลาคม	57	1,397,064.28	512,383.50	36.68%	
พฤศจิกายน	60	611,272.19	130,340.10	21.32%	
ธันวาคม	68	436,737.12	60,893.40	13.94%	
รวม	895	20,365,207.84	11,012,154.80	54.07%	
เดือน ปี 2564					
มกราคม	150	2,915,478.98	864,906.80	29.67%	
กุมภาพันธ์	117	2,571,133.99	553,847.85	21.54%	
เริ่มประยุกต์ใช้กระบวนการนำเข้าแบบใหม่ ที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2564					
มีนาคม	155	1,527,242.92	6,542.75	0.43%	เคลียร์ของล่าช้าเนื่องจากเอกสารผิด
เมษายน	235	4,851,449.05	2,140.00	0.04%	เอกสารล่าช้า มีค่าแก้ไขเอกสาร
พฤษภาคม	240	4,846,538.88	-	0.00%	
รวม	897	16,711,843.82	1,427,437.40	8.54%	
ผลต่าง 2564-2563	(ผลการปรับปรุงปี 2564 เทียบปี 2563)			45.53%	

จากผลที่ได้หลังจากการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท บริษัทสามารถปรับปรุงค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้าได้ ดังนั้นผู้วิจัย จึงเปรียบเทียบข้อมูลก่อนการปรับปรุงซึ่งเป็นระยะเวลาเฉลี่ยในการนำเข้าสินค้าในปี 2563 ตั้งแต่เดือนมกราคม 2563 จนถึงเดือนธันวาคม 2563 เทียบกับผลในปี 2564 ดังแสดงในกราฟ ตามรูปที่ 16



รูปที่ 16 การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้า

การประเมินผลงานหลังจากการสร้างมาตรฐานการทำงานในการออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่

หลังจากการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC นอกเหนือจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนำเข้าสินค้าแล้ว ทางผู้จัดทำได้เสนอให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของการนำเข้าสินค้า ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานนี้ ทางบริษัทต้องการประเมินผลการทำงาน 2 ส่วน ได้แก่ การวัดผลการทำงานของพนักงานตำแหน่งนำเข้าสินค้า และการวัดผลการทำงานของตัวแทนออกของ เพื่อรักษามาตรฐานในการทำงานในส่วนงานนำเข้าสินค้า

การวัดผลการทำงานพนักงานตำแหน่งนำเข้าสินค้า

ผู้วิจัยได้นำเสนอการวัดผลการทำงานของพนักงานตำแหน่งนำเข้า เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำเดือน โดยการประเมินผลการทำงานของพนักงานมีผลตั้งแต่วันที่เดือนมีนาคม 2564 ซึ่งพนักงาน ต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และนำเสนอให้กับทางผู้บังคับบัญชา ตามหัวข้อที่ทางบริษัทได้กำหนดไว้ หลังจากที่พนักงานได้นำส่งผลการประเมินให้ทางหน่วยงานในแต่ละเดือน หัวหน้างานจะทำการอภิปรายเพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับทางพนักงาน รวมถึงสามารถนำผลที่ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานในตำแหน่งนี้อีกด้วย ซึ่งข้อมูลการวัดผลการทำงานของพนักงาน ดังแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการปฏิบัติงานของพนักงานนำเข้า

KPI Import Officer			Result					
No	Objective	Action	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Remark
1	Import shipment Report	1.Check import shipment statue completed by monthly.	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	
		2.Compare invoice import entry and data in SAP systems by monthly.	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	
		3.Monitor import shipment and tracking the current status by monthly.	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	
2	All Import shipment Accuracy	1. Recheck Invoice,packing list and Bill of lading	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	
		2.Compare invoice with draft import entry before submit to customs department	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	
		3.Recheck delivery plan by daily.	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	
		4.Compare data between customs report import entry,invoice and SAP systems.	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	
3	Clear expense customs clearance on time	1.Recieve customs brokerage billing within date 23 by monthly.	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	
		2.Submit billing and payment to financial department within date 25 by monthly.	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	
4	Customs training	1.Update law and reguration on customs website.	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	
		2.Internal training course for import process refreshment by quarterly.	N/A	N/A	Completed	Completed	Completed	

การวัดผลการทำงานของตัวแทนออกของ

ผู้วิจัยได้นำเสนอการวัดผลการทำงานของการปฏิบัติงานของตัวแทนออกของ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวแทนออกของตามที่บริษัทได้กำหนดหัวข้อไว้ โดยบริษัทตัวแทนออกของจะการประเมินผลการดำเนินงานดบ็นรายเดือน และส่งผลการประเมินกลับมาให้ยังบริษัท โดยผลการประเมินในเดือนมกราคม 2564 และเดือนกุมภาพันธ์ 2564 เป็นการประเมินผลก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงานของบริษัท ABC และในเดือนมีนาคม 2564 เป็นต้นไป เป็นการประเมินผลหลังจากการประยุกต์ใช้กระบวนการออกแบบการทำงานแบบใหม่ ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการปฏิบัติงานของตัวแทนออกของ

Customs Brokerage KPI 2021																	
Port	Shipping Mode	Target Rate	ม.ค.-21			ก.พ.-21			มี.ค.-21			เม.ย.-21			พ.ค.-21		
			Volumn	Hit	Target	Rate	Volumn	Hit	Target	Rate	Volumn	Hit	Target	Rate	Volumn	Hit	Target
Customs Clearance On Time Rate	SEA	100%	150	108	72%	117	71	61%	155	150	97%	235	235	100%	240	240	100%
Customs Clearance Accuracy & Consistency Rate	SEA	100%	150	36	24%	117	53	45%	155	150	97%	235	228	97%	240	240	100%
Tax Receipt Return On Time Rate	SEA	100%	150	36	24%	117	39	33%	155	153	99%	235	233	99%	240	240	100%
Billing Accuracy Rate	SEA	100%	150	36	24%	117	39	33%	155	153	99%	235	233	99%	240	238	99%
Sub-Total (By broker)			600	216	36%	468	202	43%	620	606	98%	940	929	99%	960	958	100%

บทสรุปในงานวิจัย

จากปัญหาในงานวิจัยของบริษัท ABC ที่ระบุไว้ในบทแรกคือ การดำเนินการเคลียร์สินค้านำเข้าที่ล่าช้า ส่งผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้นในการเคลียร์พิธีการศุลกากรขาเข้าที่ท่าเรือแหลมฉบัง จากปัญหาที่กล่าวมานั้น มีสาเหตุมาจากบริษัท ไม่มีการกำหนดขั้นตอนในแต่ละกระบวนการทำงานอย่างละเอียด ทำให้พนักงานไม่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังขาดคู่มือในการทำงานในส่วนของการนำเข้าสินค้า ดังนั้นการแก้ไขปรับปรุงในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นไปที่การสร้างมาตรฐานในขั้นตอนการปฏิบัติงานนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC ทำ

ให้สามารถลดระยะเวลาในการนำเข้าสินค้า รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินการนำเข้าสินค้าของบริษัท วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือ เพื่อศึกษาขั้นตอนการนำเข้าของบริษัท ABC เพื่อให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบัน อีกทั้งต้องการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาของการทำงานในการนำเข้าสินค้าของแผนกนำเข้า และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการนำเข้าสินค้า รวมทั้งเพื่อออกแบบและปรับปรุงกระบวนการนำเข้าในปัจจุบัน โดยเป็นการสร้างมาตรฐานในการทำงานให้กับพนักงานในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ การกำหนดมาตรฐานของขั้นตอนการนำเข้าสินค้าอย่างละเอียด ช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนากระบวนการปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานเดิม นอกจากนี้การสร้างระบบการประเมินผล จะทำให้เกิดการรักษามาตรฐานของการทำงานของการนำเข้าสินค้าต่อไป จากการศึกษาค้นคว้าภายในบริษัทพบว่า การทำงานตามกระบวนการเดิมนั้นมีหลายปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูลย้อนหลังในช่วงเดือนมกราคม 2563 ถึงธันวาคม 2563

จากข้อมูลดังกล่าว บริษัท ABC ได้เริ่มมีการจัดตั้งแผนกการนำเข้าสินค้า โดยมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเคลียร์สินค้าของพิธีการศุลกากรนำเข้าจำนวน 20,365,207.84 บาท ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเคลียร์สินค้าลำช้า จำนวน 11,012,154.80 บาท คิดเป็น 54.07% ด้วยเหตุนี้ บริษัท ABC จึงต้องแก้ปัญหาด้วยการสร้างมาตรฐานในการทำงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานในการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC และบริษัทตัวแทนออกของ ดำเนินการตามมาตรฐานของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่วางไว้ เพื่อขจัดปัจจัยเหล่านี้ บริษัทจึงได้ระดมความคิดจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานภายในและบริษัทตัวแทนผู้ส่งออก ในการออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่ในกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท หลังจากการดำเนินการในการนำกระบวนการใหม่เข้าไปประยุกต์ใช้แทนการปฏิบัติกรนำเข้าแบบเดิม ภายหลังจากการดำเนินการในเดือนมีนาคม 2564 ระยะเวลาดำเนินการที่กำหนดของแต่ละกระบวนการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนหลังจากการดำเนินการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาของกระบวนการที่กำหนดของแต่ละกระบวนการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การสร้างมาตรฐานในการทำงานทำให้พนักงานสามารถทำงานได้เป็นขั้นตอน ตามระยะเวลาในการดำเนินการเคลียร์พิธีการศุลกากรลดลง สามารถปรับปรุงความล่าช้าในการนำเข้าสินค้า ซึ่งระยะเวลาหลังการปรับปรุง ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564 ระยะเวลาของความล่าช้าในการดำเนินการนำเข้าสินค้าดีขึ้นตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยในการนำเข้าสินค้าในปี 2564 ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคม 2564 ไปจนถึงเดือนพฤษภาคม 2564 มีระยะเวลาของความล่าช้าในการดำเนินการนำเข้าสินค้าของบริษัท มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 5.24% เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากบริษัทเมื่อปี 2563 พบว่าระยะเวลาในการนำเข้าสินค้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.44% ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลในปีหลังจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานในปี 2564 เทียบกับข้อมูลก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงานในปี 2563 พบว่า ค่าเฉลี่ยในการดำเนินการเคลียร์สินค้าเข้าดีขึ้น 20.20% ในส่วนของค่าใช้จ่ายในการ

ดำเนินการนำเข้าสินค้าของบริษัทหลังการปรับปรุง ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564 ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินการนำเข้าสินค้าลดลง โดยจากข้อมูล ค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายในเดือนมกราคม 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564 มีค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นอยู่ที่ 8.54% เมื่อเทียบกับข้อมูลในส่วน of ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นของปีตั้งแต่เดือนมกราคม 2563 ถึงเดือน ธันวาคม 2563 มีค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นอยู่ที่ 54.07% เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลของค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นก่อนและหลังการปรับปรุงของค่าใช้จ่ายปี 2563 และปี 2564 พบว่า การปรับปรุงกระบวนการนำเข้าสินค้ามีผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเคลียร์สินค้าก็ลดลงไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลดลง 45.53% อย่างไรก็ตามกระบวนการทำงานในการนำเข้าแบบใหม่นี้ บริษัทมีความจำเป็นต้องให้พนักงานมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบใหม่ รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของการดำเนินงานที่บริษัทได้กำหนดไว้ นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญในการเพิ่มทักษะให้กับพนักงานที่ทำงาน เพื่อความยั่งยืนในการดำเนินการในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะประการแรก คือ บริษัทควรมีการประเมินศักยภาพ ความสามารถของ และความพร้อมของบริษัทในปัจจุบันก่อนการดำเนินการนำเข้าสินค้า ต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านแรงงาน อุปกรณ์ และการจัดการของหน่วยงานภายใน ให้รับทราบถึงนโยบายและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสนับสนุนให้โครงการประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะประการที่สอง คือ พนักงานในการปฏิบัติงาน หลังจากการดำเนินการตามกระบวนการใหม่ พนักงานที่มีการปรับตัวและอาศัยทักษะ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่น

ประการสุดท้าย คือ การวัดผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมพนักงาน หลังจากดำเนินการตามขั้นตอนใหม่แล้ว บริษัทควรทำการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และบริษัทตัวแทนผู้ส่งออกของ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบริษัทควรทำการจัดอบรมขั้นตอนการทำงานให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการย้ำเตือนให้พนักงานไม่ละเลยในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนมาตรฐานการนำเข้าสินค้าที่บริษัทได้กำหนดไว้ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แผนการฝึกอบรม

หลักสูตร	รายละเอียดการฝึกอบรม	ผู้เข้าร่วมอบรม	ระยะเวลา
New Staff Orientation	การนำเข้า	พนักงานใหม่ทุกแผนก	1 ชั่วโมง (วันเริ่มงาน)
Import Procedure	ความรู้ทั่วไปของการนำเข้าของบริษัท	พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า	1 วัน
	- ขั้นตอนและระเบียบการนำเข้าสินค้า		
	- เอกสารที่ใช้ในการนำเข้าสินค้า		
	- เงื่อนไขของการนำเข้าสินค้า		
	- ข้อควรระวังในการนำเข้าสินค้า		
Refreshment Importation Procedure	- มาตรฐานงานการนำเข้าสินค้า	พนักงานแผนกนำเข้าสินค้า	1 วัน
	- ปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไข		

จากตารางที่ 16 แสดงหลักสูตรฝึกอบรมความรู้ทั่วไปของการนำเข้าสินค้า เพื่อเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภายในก่อนการดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ สำหรับผู้มาเริ่มงานใหม่ จะต้องเข้ารับการอบรมในวันแรกก่อนเริ่มปฏิบัติงาน

หลักจากการนำกระบวนการทำงานแบบใหม่ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการนำเข้าสินค้า เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจถึงวิธีการทำงานและบริษัทได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทางทีมผู้วิจัยจัดให้มีการอบรมให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในตำแหน่งนำเข้าสินค้า และพนักงานในแผนกอื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความเข้าใจงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทได้กำหนดไว้ การสร้างมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างราบรื่น มีระยะเวลาในการดำเนินการของการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศสั้นที่สุด และเกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยที่สุด ดังนั้น การฝึกอบรมพนักงานในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานนำเข้าส่งออก จึงมีความจำเป็นในการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงาน ดังนั้น ทางผู้วิจัย จึงได้นำเสนอแผนงานและระยะเวลาการฝึกอบรมให้กับทางผู้บริหารของบริษัท ให้เล็งถึงความสำคัญของการฝึกอบรมให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งการนำเข้าสินค้า

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กรมศุลกากร. (2563ก). พิธีการศุลกากรนำเข้าทางเรือ. สืบค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://www.customs.go.th/>.
- . (2563ข). พิธีการศุลกากรนำเข้าทางอากาศ. สืบค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://www.customs.go.th/>.
- ฉัตรพล มณีกุล. (2554). ความต้องการของผู้ประกอบการที่มีต่อการบริการให้คำวินิจฉัย ภาษีล่วงหน้าของกรมศุลกากร. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). นนทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ชัยยุทธ คำคุณ. (2560). แนวทางในการพัฒนากระบวนการทางศุลกากรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นุชจรินทร์ เกาทันท์ทอง. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเข้าและส่งออกทองคำของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประชาสรรค์ แสณภักดี. (2564). แผนภาพก้างปลา **Fishbone Diagram**. สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm>.
- ไพบุลย์ ผลดี; และสมิหรา จิตตลดากร. (2563). พัฒนาการของกรมศุลกากรอันเนื่องมาจากการปฏิรูประบบการปฏิบัติงาน. วารสารมหาจุฬานาครธรรมศน์. 7(6) : 373-376.
- รัตนภรณ์ ชีกิ่ง. (2562). ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานระบบงานเอกสารการนำเข้าเคมีภัณฑ์ด้านการเกษตร กรณีศึกษา บริษัทนำเข้าเคมีเกษตรแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). การเขียนผังการปฏิบัติงาน. สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://med.mahidol.ac.th/hr/sites/default/files/public/img/Gallery/HR-02/pdf_file/All.pdf.
- อารีรัตน์ จันทพันธ์. (2558). ศึกษาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการในการตรวจเช็คเอกสารนำเข้าสินค้า กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด. **Journal of Logistics and Supply Chain Management Ramkamhaeng**. 3(1) : 45-47.

- Anderson, Bjorn. (2007). **Business Process Improvement Toolbox**. 2nd ed.
New York : Free Press.
- Alast; and Hee. (1995). **Framework for Business Process Redesign**. Retrieved
March 6, 2021, from http://lab.dnict.vn/Resource/Courses/UnZip/16/2012111_13/data/downloads/3.pdf.
- Balanced Scorecard Institute. (2011). **Basic Tools for Process Improvement**.
Retrieved March 8, 2021, from <http://www.balancedscorecard.org/files/c-ediag.pdf>.
- Barbrow; and Harline. (2015). Process Mapping as Organizational Assessment in
Academic Libraries. **Performance Measurement and Metrics**. 16(1) : 34-47.
- Bozarth; and Handfield. (2013). **Introduction to Operations and Supply Chain Management**. 3rd ed. Hoboken, N.J. : Wiley.
- Bwli. (2006). The Effectiveness of Using Brainstorming Strategy in Developing
Creative Thinking. **American International Journal of Contemporary Research**. 2(10) : 31-33.
- Colquhoun; Baines; and Crossley. (1996). A Composite Behavioural Modelling
Approach for Manufacturing Enterprises. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**. 9(6) : 463-75.
- Damelio. (1996). **The Basics of Process Mapping**. 2nd ed. New York : Productivity
Press.
- Davenport; and Short. (1990). The New Industrial Engineering : Information
Technology and Business Process Redesign. **Sloan Management Review, Summer**. 23(2) : 11-27.
- Harbi. (2002). The Effect of Brainstorming in Developing Creative Thinking and
Achievement Among First Secondary School Students in Biology in Arrar City.
Journal of Education and Practice. 6(10) : 137-140.
- Harrington. (1991). **Business Process Improvement : The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**. New Jersey :
McGraw-Hill.
- Hofmann; and Reiner. (2006). Drivers for Improving Supply Chain Performance : An
Empirical Study. **International Journal of Integrated Supply Management**. 2(3) : 214.

- Honig, Davis. (1996). How Promote Creative Thinking. **Early Childhood Today**. 15(5) : 34-41.
- Huber. (2011). **Lean Library Management : Eleven Strategies for Reducing Costs and Improving Customer Services**. New York : Neal-Schuman Publishers Inc.
- Ishikawa. (1986). Guide to Quality Control. **International Journal of Managing Value and Supply Chain**. 3(2) : 18.
- Kress. (2008). Lean Thinking in Libraries : A Case Study on Improving Shelving Turnaround. **Journal of Access Services**. 5(1-2) : 159-172.
- Leavitt. (1965). **Applied Organizational Change in Industry : Structural, Technological and Humanistic Approaches**. Chicago : Rand McNally.
- Ndikom. (2004). **An Appraisal of Demurrage Policies and Charges of Maritime Operators in Nigerian Seaport Terminals: the Shipping Industry and Economic Implications**. Thesis B.Econ. (Economics). Nigeria : Federal University of Technology
- Osborn. (1953). **Applied Imagination : Principles and Procedures of Creative Thinking**. Washington, D.C. : APA Psycnet.
- Otto. (1995). Course Notes on Design for Assembly. Massachusetts Institute of Technology. **International Journal of Managing Value and Supply Chain**. 3(2) : 20.
- Ould. (1995). **Business Processes : Modelling and Analysis for Re-Engineering and Improvement**. Hoboken, N.J. : Wiley.
- Paradiso; and Cruickshank. (2007). Process Mapping for Sox and Beyond. **Strategic Finance**. 88(9) : 30-35.
- Peppard; and Rowland. (1997). **The Essence of Business Process Re-Engineering**. 2nd ed. Hillsdale, NJ Lawrence Erlbaum.
- Petro. (2017). **Industry 4.0 and Information Communication Technologies**. Retrieved March 16, 2021, from https://www.researchgate.net/publication/321350673_Industry_40_and_information_communication_technologies.
- Puntharee. (2562). เอกสารสำคัญในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าที่ควรต้องรู้. สืบค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2564, จาก <https://goterrestrial.com/2019/03/20/importation-documents/>.

Qu; and Dumay. (2011). The Quantitative Research Interview. **Qualitative Research in Accounting and Management**. 8(3) : 238-264.

Rummler; and Brache. (1999). **Improving Performance : How to Manage the White Space on the Organization Chart**. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.

Southern. (1995). Business Change and Re-Engineering : A Brainstorming Approach. **Journal of Corporate Transformation**. 2(1) : 40.

Tinnila. (1995). Strategic Perspective to Business Process Redesign. **Management Decision**. 33(8) : 25-34.



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย

TNI

แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย

สำหรับพนักงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC ได้แก่ พนักงานปฏิบัติงานในตำแหน่งนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC และพนักงานปฏิบัติงานของบริษัทตัวแทนผู้ส่งออกของ

การวิจัยนี้เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในกระบวนการนำเข้าของสินค้า ในเรื่องกระบวนการและขั้นตอนของการนำเข้าสินค้าของบริษัท ABC รวมถึงออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานแบบเดิม เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการกิจกรรมการนำเข้าสินค้าของบริษัท และสร้างมาตรฐานในการทำงานให้พนักงานตำแหน่งนำเข้าสินค้า เพื่อปฏิบัติงานตามมาตรฐานในระยะยาว

แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำสารนิพนธ์ในระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์แบบลิ้น สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ขอความกรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบทุกข้อคำถามและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ผู้ทำงานวิจัยนี้ขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามนั้นจะไม่ถูกนำมาเปิดเผย และทางผู้วิจัยจะเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเพื่อการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ที่ให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ปิยธิดา ไชยปัญญา

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการระบบการผลิตและโลจิสติกส์แบบลิ้น

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

แบบสัมภาษณ์

1. ปัจจุบันท่านทำงานอยู่ในตำแหน่งใด และปัจจุบันอายุเท่าไร

2. ปัจจุบัน ท่านสังกัดอยู่บริษัทใด ทำงานนี้เกี่ยวข้องกับการนำเข้าสินค้าบริษัท ABC มาแล้วกี่ปี

3. ท่านคิดว่าปัญหาใดในกระบวนการทำงานของขั้นตอนการนำเข้าสินค้าของบริษัท ส่งผลต่อ
ผลการทำงานโดยรวมมากที่สุด

4. ท่านคิดว่าสาเหตุของการเกิดปัญหา (ในข้อ 3) เกิดมาจากสาเหตุใด และจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ของท่านอย่างไร

5. ท่านคิดว่าปัญหาของกระบวนการทำงานนั้นมีวิธีการแก้ไขให้หรือข้อเสนอแนะอย่างไร

6. ท่านสามารถอธิบายขั้นตอนการทำงานของการนำเข้าสินค้า ในแบบที่ท่านเข้าใจได้อย่างไร

ขอบคุณสำหรับการตอบแบบสัมภาษณ์

ปิยธิดา ไชยปัญญา

ผู้จัดทำ