

การปรับปรุงระบบรับคำสั่งซื้อโดยใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น กรณีศึกษา บริษัทขายอะไหล่เครื่องจักรและบริการซ่อม

THE IMPROVEMENT OF RECEIVED PURCHASE ORDER SYSTEM BY KAIZEN: A CASE STUDY OF SPARE PARTS AND MAINTENANCE SERVICE COMPANY

ทรงวุฒิ ศรีณนิตย^{#1}

[#]บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต / สาขาการจัดการอุตสาหกรรม / สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

¹e-mail: songwut15@hotmail.com

บทคัดย่อ - จากการศึกษาขั้นตอนการรับคำสั่งซื้ออะไหล่ของ บริษัทขายอะไหล่เครื่องจักรและบริการซ่อมแห่งหนึ่ง ซึ่งมีระบบการทำงานเป็นแบบอนุรักษ์นิยมคือผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจเด็ดขาดตัดสินใจทุกอย่าง ผู้ศึกษาได้นำเสนอแผนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิด PDCA โดยระดมความคิดจากพนักงานผู้รู้ปัญหาของการทำงานที่ดีที่สุดและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนภาพกังปลา โดยใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา คือ การเปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารกับลูกค้าจากการส่งแฟกซ์หรือโทรศัพท์ เป็น การส่งทางอีเมลล์ การปรับเปลี่ยนรูปแบบเอกสารบางส่วนเพื่อความสะดวกต่อการใช้งาน การส่งเสริมให้พนักงานใช้ระบบรับคำสั่งซื้อเพื่อประหยัดเวลาและบันทึก ข้อมูลลงฐานข้อมูลทันที การปรับเปลี่ยนตำแหน่งการวางอุปกรณ์ให้ใกล้กลุ่มผู้ใช้งาน การจัดเส้นทางขนส่ง การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดตารางการอบรมตามความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น มีความภาคภูมิใจในความสามารถของตนเองเมื่อได้รับการอบรม จากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยนจุดที่ก่อให้เกิดปัญหาแล้ว พบว่าพนักงานมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้นทุกคนคิดเป็น 100 % และลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งอะไหล่ลงภายใน 4 เดือนที่ทดลอง 16,490 บาท หรือ 21.85 %

คำสำคัญ - แนวความคิด PDCA, แผนภาพกังปลา

Abstract - This study is receive purchase order system of Spare Part and Maintenance Service Company with current decision making is from high level management only. The study raised PDCA principle to solve the problems by brainstorming officers who know best about the problem and analyze problems with Ishikawa diagram. Finally, the solutions are change of communication style from telephone or fax to email, change document format for ease of use, immediately key data into the system to prevent lost and save time, relocate equipments near to users, plan delivery way to save delivery cost, arrange training courses for officers to improve confident of their knowledge. After applied PDCA principle to problems, the study conclude that officers work more smoothly and happier to work and reduce delivery cost within 4 months for 16,490.00 Baht or 21.85 %.

Keywords - PDCA principle, Ishikawa diagram.

1. บทนำ

โครงสร้างขององค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและค่อนข้างปรับเปลี่ยนได้ยาก โดยเฉพาะองค์กรที่ก่อตั้งมานานแล้ว อาจเนื่องจากข้อกำหนดวัฒนธรรมและจารีตที่ปฏิบัติกันมานานจะกลายเป็นแบบแผนและวิธีดำเนินงานขององค์กร พนักงานที่ทำงานมานานก็จะคุ้นเคยกับการปฏิบัติในลักษณะนั้นๆ เมื่อมีคนใหม่เข้ามาก็จะถ่ายทอดวิธีปฏิบัติกันต่อไป ทำให้การปรับเปลี่ยนใดๆ ที่ขัดต่อความรู้สึกหรือแบบแผนของตนก็จะถูกต่อต้าน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานในส่วนใดนั้นเป็นการยากที่จะยอมรับได้สำหรับผู้ที่เคยชินกับระบบหรือรูปแบบการทำงานแบบเก่า หรืออาจมีความกังวลถึงความมั่นคงในหน้าที่การงานของตน อีกทั้งทักษะในการทำงานที่ไม่มีการอบรมหรือพัฒนา จึงเป็นอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งในการริเริ่มหรือเปลี่ยนแปลงนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ เพื่อลดการสูญเสียโดยไม่จำเป็น

กรณีศึกษาบริษัทขายอะไหล่เครื่องจักรและบริการซ่อมแห่งนี้ ก็เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่มีการดำเนินงานภายในยึดถือรูปแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมานาน ไม่นิยมใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นใหม่ในการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่คุ้นเคย และที่สำคัญยังขาดการดูแล พัฒนาวิธีการทำงานและพัฒนาบุคลากร และป้องกันหรือลดความสูญเสีย ซึ่งจากการที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาวิธีการดำเนินงานในส่วนของการรับคำสั่งซื้อในส่วนของบริษัทขายอะไหล่ พบว่าเกิดความสูญเสียและความไม่คล่องตัวในการทำงานหลายจุด และการให้ความสำคัญต่อระดับปฏิบัติการของผู้บริหารค่อนข้างน้อย และปัญหาพนักงานลาออกบ่อยมาก

ดังนั้นผู้ศึกษามีความเห็นว่าการใช้หลักการไคเซ็น [1-6, 8] ซึ่งเป็นหลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย น่าจะเป็นหลักการแก้ปัญหาที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมหรือแบบแผนการดำเนินงานแบบอนุรักษ์นิยมได้ดี เพราะการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปจะไม่ขัดต่อความรู้สึกหรือการยอมรับของพนักงานและเกิดการนำไปใช้ได้จริงในโอกาสต่อไป และเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการริเริ่มปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

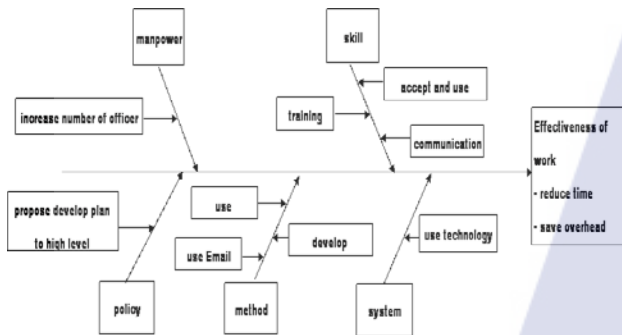
2. วิธีการดำเนินการ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาหลักการ TQM (Total Quality Management): หลักการคือเน้นคุณภาพให้เกิดขึ้น PDCA (Plan, Do, Check, Act) [7]

หลักการคือส่งเสริมให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยการมีส่วนร่วมของพนักงาน ERM (Enterprise Resource Management) มีดังนี้

2.1 PLAN: (การวางแผนดำเนินงาน)

กำหนดแนวทางการปรับปรุงตามเป้าหมาย



รูปที่ 1 แผนภาพกังพลแสดงสาเหตุและผลกระทบ

จากแผนภาพกังพล แสดงการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสมรรถภาพการทำงาน 6 ส่วน (5M + 1E) คือ

- Man
- Machine
- Method
- Martial
- Measurement
- Environment

2.2 DO: (การลงมือปฏิบัติ)

นำแผนที่เห็นชอบร่วมกันอภิปรายต่อที่ประชุม ให้เข้าใจตรงกันและนำไปปฏิบัติ และจดบันทึกผลการประชุมและกำหนดระยะเวลาการใช้แผน นำเสนอแนวทาง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามกิจกรรมไคเซ็น ดังนี้

2.2.1) การปรับปรุงด้านบุคลากร

กำลังคน : จากผลการวิเคราะห์ลักษณะการทำงาน งานที่ค้าง และการทำงานล่วงเวลา พบว่า ควรจะเพิ่มกำลังคน โดยหัวหน้าพนักงานร่างแผนนำเสนอเพื่อขอเพิ่มกำลังคน

ทักษะของพนักงาน : นำเสนอแผนการอบรมพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ดังนั้นเพื่อส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานการทำงาน ด้าน ความรู้ทั่วไปในเรื่องอะไหล่ , วิธีในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า, ฝึกการใช้ระบบรับคำสั่งซื้อที่พัฒนาโดยบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น และฝึกการอ่านค่าต่างๆในระบบ และตีความข้อมูลจากระบบ

2.2.2) การปรับปรุงด้านระบบและวิธีการ

ระบบการรับโทรศัพท์ลูกค้า : นำแบบฟอร์มใบขอราคาที่ออกแบบใหม่ส่งให้ลูกค้ากรอกทุกครั้งที่มีการร้องขอราคา เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการขอราคา และลดงานของพนักงานลงจะได้มีสมาธิและเวลาทำงานเพิ่มขึ้น

ระบบงานในส่วนที่ออกไปเสนอราคา : การทำใบเสนอราคาจากระบบจะดึงรหัสสินค้าขึ้นมาได้อย่างถูกต้อง และสามารถตรวจสอบจากระบบได้ทันทีว่ามีการร้องขอจากคิลเลอร์กับยูสเซอร์ตรงกันหรือไม่

ระบบงานเอกสาร: เอกสารที่ออกด้วยการเขียนมือควรปรับเปลี่ยนเป็นออกด้วยระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการตรวจสอบในภายหลัง

วิธีการ : การจัดวางอุปกรณ์ในการทำงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อยตามหลักการ 5 ส.

การวางตำแหน่งอุปกรณ์ : ย้ายเครื่องพิมพ์เลเซอร์ที่ใช้ สำหรับพิมพ์ใบเสนอราคา 1 และสแกนเนอร์มาวางใกล้ๆ กลุ่มพนักงานออกไปเสนอราคา หรือควรจัดหาอุปกรณ์สำรอง เพราะปัจจุบันเวลาที่ใช้เดินไปมาในการเก็บเอกสารมากถึง 15% ของเวลางาน

วิธีการวางแผนขนส่ง : ทำการ สอบถาม และบันทึกเส้นทางการขนส่งจากหัวหน้าแผนกและคันเอกสารไปส่งงานส่งของเก่าๆ เพื่อวิเคราะห์เส้นทางขนส่งทำเป็นฐานข้อมูลไว้ใช้ร่วมกัน รวมถึงในแต่ละวันพนักงานแต่ละแผนกจะต้องวางแผนของตนเองว่าจะส่งอะไรเมื่อไหร่ โดยเขียนแผนของตนเองลงในตารางกระดานรวมเพื่อให้ทุกคนเห็นว่าในแต่ละวันจะไปเส้นทางไหนและจะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์อย่างไร

2.2.3) การปรับปรุงด้านนโยบาย

นำเสนอแนวทางการปรับปรุงต่อผู้บริหาร ด้านการปรับปรุงด้านบุคลากร, ด้านการปรับปรุงด้านระบบและวิธีการ และการปรับปรุงด้านนโยบายในส่วนงานขายอะไหล่

2.3 CHECK: (การตรวจสอบผลที่ได้)

การตรวจสอบผลที่ได้จากการทดลองปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้พบว่า :

2.3.1) การพัฒนาเรื่องกำลังคน

การเพิ่มกำลังคนทำได้เพียงแค่เสนอผู้บริหารและผู้บริหารรับไว้พิจารณา วิเคราะห์สาเหตุได้ 2 ประการคือ เหตุผลทางธุรกิจ และความเห็นในการอนุมัติของทางสำนักงานใหญ่ที่ญี่ปุ่น

การอบรมพนักงานพบว่าพนักงานสามารถใช้ระบบรับคำสั่งซื้อได้ และมีความเข้าใจเพิ่มขึ้น มีความรู้ในตัวสินค้าอะไหล่เพิ่มขึ้น สามารถตอบคำถามและให้คำแนะนำลูกค้าในเรื่องที่ได้รับการอบรมได้ สามารถใช้และค้นหาข้อมูลจากระบบได้

พนักงานมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น ด้วยรูปแบบการทำงานที่ไม่ตึงเครียด และมีความรู้ความเข้าใจในระบบและข้อมูลเพิ่มขึ้น

2.3.2) การพัฒนาระบบและวิธีการ

ระบบรับโทรศัพท์ จำนวนลูกค้าใช้เอกสารขอใบเสนอราคาส่งเข้ามาขอราคาทางแฟกซ์และทางอีเมลเพิ่มขึ้นแทนการโทรศัพท์

วิธีการออกไปเสนอราคา พนักงานใช้ระบบรับคำสั่งซื้อในการออกไปเสนอราคาสำหรับงานส่งของอย่างเดียว แต่ยังออกไปเสนอราคาสำหรับงานซ่อมได้ไม่รวดเร็วจึงยังไม่ใช้ออกใบเสนอราคางานซ่อม

ระบบเอกสาร เอกสารที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ เช่น ใบขอใบเสนอราคาช่วยให้ลูกค้าสามารถกรอกข้อมูลได้เองและส่งคำร้องขอเข้ามาเองได้

วิธีการวางอุปกรณ์ ได้โยกย้ายอุปกรณ์ เครื่องพิมพ์ สแกนเนอร์ แฟกซ์ เครื่องถ่ายสำเนา ให้วางใกล้พนักงานที่ปฏิบัติงานขึ้นและลดเวลาการเดินทางไปที่อุปกรณ์

วิธีการขนส่ง จัดทำเส้นทางการขนส่งให้พนักงานแต่ละคนไว้สำหรับตรวจสอบก่อนทำเอกสารส่งของเพื่อจะได้ทราบเส้นทางเดียวกันโดยสามารถเดินทางไปด้วยกันได้

วิธีการสื่อสารกับลูกค้า พนักงานใช้อีเมลในการโต้ตอบกับลูกค้ามากขึ้น และเห็นว่ามีประสิทธิภาพเนื่องจากมีหลักฐานอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ สามารถตรวจสอบย้อนกลับถ้ามีการร้องขอได้ตลอดเวลา

2.3.3) การพัฒนาการปรับปรุงนโยบาย

นำเสนอแนวทางให้ผู้บริหาร ซึ่งได้รับการตอบรับในบางแนวทางคือการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และการปรับปรุงทักษะบุคลากรเท่านั้น ส่วนการเพิ่มจำนวนพนักงานยังคงรับไว้พิจารณาเพียงเท่านั้น

ตารางที่ 1 สิ่งที่ได้จากการศึกษา

สิ่งที่พบจากการศึกษา	ก่อนการทำได้	หลังการทำได้	ความแตกต่าง
วิธีร้องขอใบเสนอราคา ใน 1 เดือน	-จำนวนโทรศัพท์เข้าเฉลี่ยวันละ 77 สาย -ใช้ฟอร์มเอกสารขอราคา 0 ครั้ง	-จำนวนโทรศัพท์เข้าเฉลี่ยวันละ 42 สายและใช้เอกสารขอใบเสนอราคาส่งเข้ามาแทนเฉลี่ย 35 ใบ	ประหยัดเวลาพนักงานในการรับโทรศัพท์ 58.33% และพนักงานมีสมาธิในการทำงานเพิ่มขึ้น
การใช้ระบบรับคำสั่งซื้อออกใบเสนอราคา	ใช้โปรแกรมอีกเซลล์ออกใบเสนอราคาเฉลี่ย 612 ใบต่อเดือน	ใช้ระบบรับคำสั่งซื้อออกใบเสนอราคาสำหรับงานขายอะไหล่เฉลี่ย 397 ใบ ส่วนใบเสนอราคางานบริการมีการลงทำบนระบบบ้างแต่ยังคงใช้โปรแกรมอีกเซลล์ออกใบเสนอราคางานซ่อม	เตรียมเอกสารส่งของได้เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 9 ชุดต่อคนเพราะไม่ต้องเสียเวลาค้นหาคำถาม เอกสารสะดวกและทราบสถิติการขอราคาและประเภทอะไหล่
การปรับเปลี่ยนที่วางอุปกรณ์สนับสนุนการทำงาน	อุปกรณ์ต่างๆ วางอยู่ทางไกลกับผู้ใช้ 18 เมตรเดินไปกลับ 36 เมตรต่างวงใกล้ผู้บริหารเพื่อสะดวกต่อการใช้งานของผู้บริหาร	ผู้บริหารเห็นชอบให้ปรับเปลี่ยนตำแหน่งการวางอุปกรณ์ให้อยู่ใกล้กลุ่มผู้ใช้งานปริมาณมากและซื้ออุปกรณ์ให้ผู้บริหารใหม่	สะดวกและรวดเร็วในการทำงานเดินไปกลับเพียง 3 เมตร ลดความรำคาญและลดเวลาในการเดินไปเก็บเอกสารและแฟกซ์ได้มาก
การเตรียมการขนส่ง	พนักงานต่างคนต่างทำเอกสารส่งสินค้า ทำให้มีเส้นทางที่หลากหลายไม่สามารถส่งได้หมดเฉลี่ยค่าขนส่งต่อเดือน 67,840 บาท	พนักงานทราบเส้นทางและเตรียมเอกสารส่งของตามตารางเส้นทางที่ทำไว้ ค่าขนส่งรายเดือนเฉลี่ย 61,050 บาท	ลดต้นทุนการขนส่งได้ 10.01% การจัดส่งเตรียมการขนส่งเป็นระเบียบขึ้น

ตารางที่ 1 สิ่งที่ได้จากการศึกษา (ต่อ)

สิ่งที่พบจากการศึกษา	ก่อนการทำได้	หลังการทำได้	ความแตกต่าง
ความสะดวกในการทำงาน	สัมภาษณ์พนักงานทั้งหมดจำนวน 6 คน รู้สึกยุ่งวุ่นวายอยู่ตลอดเวลาและไม่ค่อยได้งานคิดเป็น 100 %	สัมภาษณ์พนักงานจำนวน 6 คนรู้สึกผ่อนคลาย มีสมาธิและเวลาการทำงานเพิ่มขึ้นและทำงานได้ดีขึ้นคิดเป็น 100 %	สัมภาษณ์พนักงานจำนวน 6 คนพบว่ามีความพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเนื่องจากลดความเครียดได้มากคิดเป็น 100%
ความสะดวกและความพึงพอใจของลูกค้า	ลูกค้าใช้วิธีการโทรศัพท์เข้ามาขอราคา 77% ส่งอีเมลล์ 10% และส่งแฟกซ์ 13%	ลูกค้าใช้วิธีการกรอกเอกสารและส่งอีเมลล์ 60% และยังโทรศัพท์เข้ามาขอราคา 20 % และโทรศัพท์เข้ามาเช็คแฟกซ์และอีเมลล์ 20 %	สอบถามลูกค้าพบว่าพึงพอใจ 70 % และคิดว่า เป็นวิธีที่ดีจะได้มีหลักฐานเก็บไว้และไม่สับสน อีก 20 % บอกว่าไม่สะดวกเนื่องจากเป็นช่วงงานงานไม่สามารถไปหาเอกสารกรอกได้สะดวก และ 10 % ใช้ตัวอย่างฟอร์มในการพิมพ์ส่งอีเมลล์เข้ามาขอราคา

2.4 ACT : (ดำเนินการให้เหมาะสม)

2.4.1) อภิปรายผลที่เกิดขึ้นจากการใช้แผนทั้งข้อดีและข้อเสีย

2.4.1) ลงความเห็นการยอมรับใช้แผน

2.4.3) นำเสนอผู้บริหารเพื่อขอความเห็นชอบและการสนับสนุน

3. สรุปผล

จากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยนจุดที่ก่อให้เกิดปัญหาแล้ว พบว่าพนักงานมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้นทุกคนคิดเป็น 100 % และลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งอะไหล่ลงภายใน 4 เดือนที่ทดลอง 16,490 บาท หรือ 21.85 %

4. ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยน 3 ด้าน คือ

4.1 ทักษะของผู้บริหาร

4.2 กระบวนการการทำงาน

4.3 ทักษะของบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

- [1] Bessant, J. ; & Francis, D., “Developing Strategic Continuous improvement Capability”, *International Journal of Operations & Production Management.*, vol.19 (11), pp.1,106 – 1,119, 1999.
- [2] Doolen T. L. ; Van Aken E.M. ; Farris J. A. ; Worley J. M. ; & Huwe J., “Kaizen Events and Organizational Performance: A Field Study”, *International Journal of Productivity and Performance Management.*, vol. 57 (8), pp. 637-658, 2008.
- [3] Huda F. ; & Preston D. V., “ KAIZEN : The Applicability of Japanese Techniques to IT”, *Software Quality Journal.*, vol. 1 (1) , pp. 9 – 26, 1992.
- [4] กรรณิการ์ พัวศรีพันธ์. การทดลองกิจกรรมไคเซ็นกับรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อทีม และผลผลิตภาพ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงงานอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง. ศศ.ม.: จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2553).
- [5] ชไมพร สุธรรมวงศ์. (2544). *คู่มือส่งเสริม แนะนำปฏิบัติการไคเซ็น*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- [6] ดุสิต ศรีเมือง. เจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็น การรับรู้ประสิทธิภาพ การทำงานของทีมงานและผลสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็น. ศศ.ม.: จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2551).
- [7] นิตย์ สัมมาพันธ์. (2541). *เกมเบะ ไคเซ็น*. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ตเซ็นแนลเอ็นเตอร์ไพรส์.
- [8] Imai M. (1986). *KAIZEN, the Key to Japan's Completiv Success*. NY : McGraw-Hill Book.