

บทที่ 3

การศึกษาสภาพทั่วไป

ในบทนี้จะกล่าวถึง ลักษณะธุรกิจ , โครงสร้างองค์กร, ระเบียบปฏิบัติงานและระบบบันทึกข้อมูลของแต่ละแผนก, รวมทั้งกลยุทธ์และกระบวนการผลัดในปัจจุบัน เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพปัญหาขององค์กร ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดทำดัชนีชี้วัดหลักโดยอาศัยเทคนิคการวัดผลเชิงดุลยภาพ

3.1 ประวัติของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัทก่อตั้งเมื่อปี 2541 ภายใต้ชื่อ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ.เอส.ที. คอนซูเมอร์ โดยตั้งเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดเนื่องจากขณะนั้นทางบริษัทยังไม่มีเงินทุนมากนักจึงต้องมีวิธีที่เร็วและประหยัดสามารถจดทะเบียนได้ง่าย สำหรับธุรกิจในช่วงระยะเริ่มแรกจะเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ Pneumatic เกือบทั้งหมด ในรูปแบบของ Trading เพียงอย่างเดียว คือขายลูกค้าโรงงานส่วนสินค้าก็ซื้อมาจากบริษัทในประเทศ (ขณะนั้นยังไม่ได้นำเข้าสินค้ามาจากต่างประเทศเอง)

ปี 2544 บริษัทได้เติบโตทั้งจำนวนลูกค้าและรายได้เพิ่มมากขึ้นจนมีเงินทุนไวกง ทุนมากขึ้น ทางผู้บริหารเห็นว่า Business Model ในขณะนั้นไม่มีความมั่นคงและไม่สามารถเติบโตได้ เริ่มแรกจึงได้เปลี่ยนสถานะจาก ห้างหุ้นส่วน เป็น บริษัทจำกัด

ปี 2545 ได้เริ่มธุรกิจอุปกรณ์วัดควบคุมและระบบอัตโนมัติ, อุปกรณ์และระบบควบคุม Burner, Sensor and Switch Brand Honeywell และเริ่มเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายจากต่างประเทศ

ปี 2546 ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็น Authorized Distributor ของ Honeywell Industrial Measurement & Control และได้เริ่มธุรกิจการขายงานที่เป็นระบบ เป็น Solution Provider รวมถึงได้เริ่มการเป็น Sub-Contractor ของงาน Control

ปี 2547 ได้แต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็น Authorized Distributor ของ Honeywell Burner Control และ Sensing & Control

ปี 2548 ได้จัดทำระบบ ISO 9001: 2000

ปี 2552 ได้แต่งตั้งอย่างเป็นทางการ Authorized Distributor ของ Honeywell Test & Measurement ซึ่งเป็นบริษัทเดียวในประเทศไทยที่เป็น Authorized Distributor ของทุก Honeywell Control Product และในปีเดียวกันได้ ISO 9001: 2008

วิสัยทัศน์

“บริษัทจะเป็นผู้นำทางการตลาดสินค้า Honeywell โดยมีนโยบายที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพสินค้าและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้า”

พันธกิจ

“บริษัทมีเจตนารมณ์อันมุ่งมั่นที่พัฒนาองค์กร โดยนำเข้าสินค้าที่มีคุณภาพ และผ่านกระบวนการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญก่อนส่งมอบทุกครั้ง และยกระดับคุณภาพการบริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด ตามคำขวัญต่อไปนี้

“ทุกคนสร้างคุณภาพ คุณภาพสร้างลูกค้า ลูกค้าสร้างงาน”

นโยบายบริษัทกรณีศึกษา

เนื่องจากทางบริษัทได้ดำเนินการนำระบบ ISO9001:2008 ประยุกต์ใช้เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหาร จึงประกาศนโยบาย ดังนี้

1. จำนวนลูกค้าร้องเรียน ≤ 2 ครั้ง/เดือน
2. ความพึงพอใจของลูกค้า $\geq 80\%$ / 6 เดือน
3. การส่งมอบสินค้าตรงเวลา $\geq 80\%$

กรรมการผู้จัดการของบริษัทกรณีศึกษาได้ดำเนินการจัดตั้งนโยบายคุณภาพให้เหมาะสมกับเป้าหมายของบริษัทรวมถึงความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการปรับปรุงคุณภาพของการผลิต และการให้บริการอยู่เสมอ โดยที่นโยบายคุณภาพจะเป็นกรอบในการจัดตั้งวัตถุประสงค์คุณภาพ ทางบริษัทกรณีศึกษาได้มีการสื่อสารนโยบายคุณภาพพร้อมทั้งประกาศตามจุดต่างๆของบริษัท เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพมีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่บริษัทกำหนดไว้ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายคุณภาพของบริษัท มีความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง กรรมการผู้จัดการได้กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายคุณภาพในระหว่างการทบทวนของฝ่ายบริหารในแต่ละครั้ง

ซึ่งนโยบายคุณภาพอาจจะได้รับการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมตามจุดมุ่งหมายและนโยบายของผู้บริหารหลังจากการทบทวนของฝ่ายผู้บริหารในแต่ละครั้ง

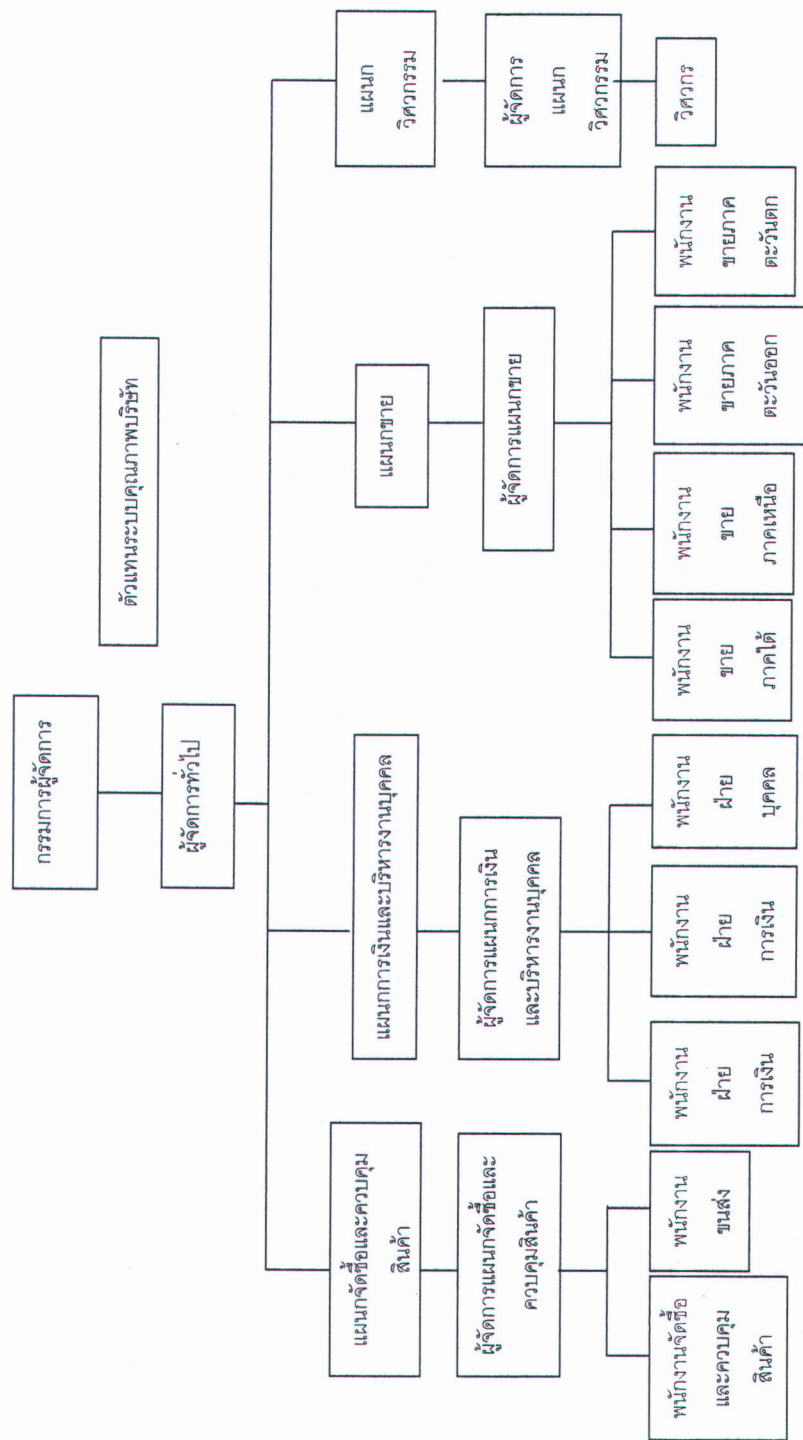
3.2 ลักษณะธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา

ลักษณะธุรกิจบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน เป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้า โดยสินค้านำเข้ามาจากโรงงานผลิตที่ประเทศสหรัฐอเมริกา และมีศูนย์กลางภูมิภาคเอเชียอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ รูปแบบธุรกิจเป็นบริษัท Trading หรือ นำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ เกี่ยวกับอุปกรณ์วัดคุมและระบบอัตโนมัติทาง Electronic control, Pneumatic control ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าทดแทนกันได้และเป็นที่ต้องการในตลาดอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นโรงงานหรือร้านค้าที่นำเข้าอุปกรณ์เครื่องจักรจากต่างประเทศรวมทั้งการให้คำปรึกษาในงานProjectของลูกค้า

บริษัทกรณีศึกษานั้นเป็นธุรกิจขนาดย่อมมีเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว มีความเป็นอิสระ และดำเนินธุรกิจโดยมุ่งหวัง เนื่องจากบริษัทได้เปิดทำการมากกว่า 10 ปี ทำให้มีลูกค้าเกิดขึ้นมากมาย ดังนั้นจึงทราบความต้องการของตลาดที่มากขึ้นในอุปกรณ์อื่นๆ นอกเหนือ จากที่บริษัทจำหน่าย จึงได้ทำการขยายการทำธุรกิจจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าอย่างเดียวมาเป็นการจำหน่ายอุปกรณ์อื่นๆที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันร่วมด้วย ดังนั้นบริษัทกรณีศึกษาจึงมีลักษณะทางธุรกิจ ทั้งแบบ IMPORT และ TRADING เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ประกอบด้วย การค้าปลีก การค้าส่ง และการขนส่ง โดยมุ่งเน้นกลุ่มตลาดอุตสาหกรรมทั้งภาครัฐบาลและเอกชน โดยมีหน่วยงานทั้งในส่วนของการวางแผนขาย , แผนการจัดซื้อสินค้าทั้งภายในและที่นำเข้าจากต่างประเทศ , แผนวิศวกรรม และส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนการเงินและบริหารงานบุคคล ซึ่งแต่ละหน่วยงานสามารถแสดงโครงสร้างองค์กรได้ดังนี้



3.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา



รูปที่ 3.1 ผังโครงสร้างองค์กรบริษัทกรณีศึกษา

จากระบบโครงสร้างองค์กรบริษัทการศึกษาซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กมีพนักงานประมาณ 17 คนจะแบ่งแยกแผนกต่างๆตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังแสดงในรูปที่ 3.1 โดยเส้นที่ลากเชื่อมระหว่างส่วนต่างๆ คืออำนาจในการบังคับบัญชาของสายงานนั้นๆ ซึ่งบริษัทการศึกษาเป็นองค์กรขนาดเล็ก เมื่อวิเคราะห์ผังโครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะโครงสร้างเป็นแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Function Departments Structure) โดยสายงานแบ่งออกเป็น 4 แผนกหลักๆดังนี้

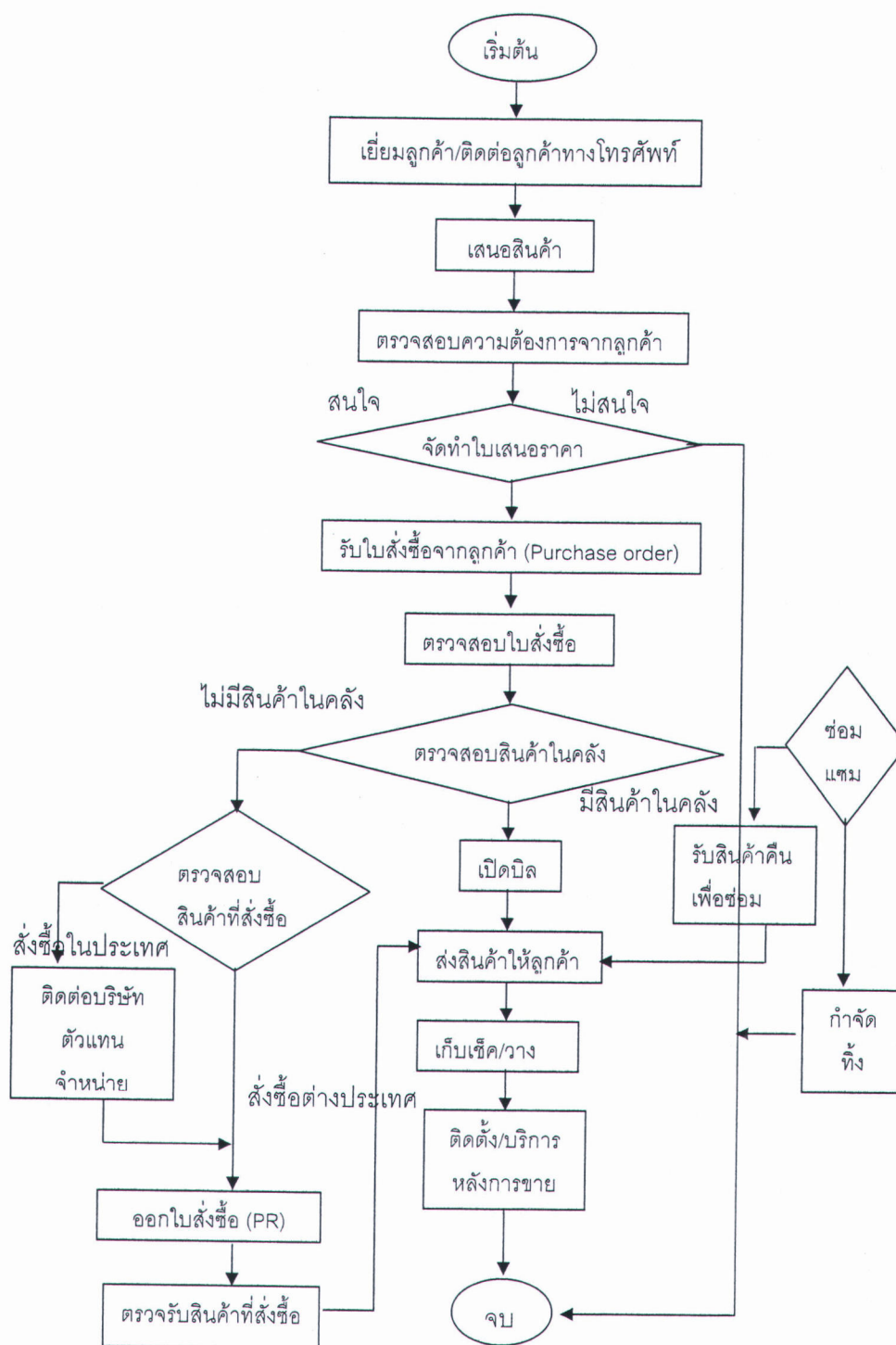
- 1.แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
- 2.แผนกการเงินและบริหารงานบุคคล
- 3.แผนกขาย
- 4.แผนกวิศวกรรม

โดยแผนกต่างๆจะมีขั้นตอนการดำเนินงานในแผนกงานของตน ตามกระบวนการทำงานซึ่งแสดงในผังวงจรธุรกิจดังนี้

3.4 ผังวงจรธุรกิจ (Business Flow Chart)

ผังวงจรธุรกิจแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนย่อย ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดยิ่งขึ้น และง่ายต่อการจัดการ ประโยชน์ของการใช้ผังการไหลในกระบวนการคือ สามารถกำหนดงานที่ไร้ประสิทธิภาพ งานที่ไม่เกิดมูลค่าเพิ่มออกไปและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในกระบวนการทำงานได้โดยแบ่งแยกกิจกรรมการทำงานของแต่ละแผนกออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรตัวอย่าง สามารถสรุปการไหลของกระบวนการทำงานโดยรวมที่มีปฏิสัมพันธ์กันของแต่ละแผนก ได้ดังนี้



รูปที่ 3.2 ภาพแสดงผังธุรกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

3.5 ระเบียบปฏิบัติงานของแต่ละแผนก

ระเบียบปฏิบัติงานของแต่ละแผนกมีดังนี้

3.5.1 ตัวแทนระบบคุณภาพของบริษัท (QMR)

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของตัวแทนระบบคุณภาพของบริษัทมีดังนี้

➤ จัดการประชุม (Management Review) QMR ต้องจัดให้มีการประชุมให้ครบทุกหัวข้อในทุกๆ 6 เดือน โดยหัวข้อในการประชุมประกอบด้วย

- รายงานการตรวจประเมิน
- ข้อมูลลูกค้า
- ผลการดำเนินงานของกระบวนการและความถูกต้องของผลิตภัณฑ์
- สถานะของการปฏิบัติการป้องกัน และแก้ไข
- การติดตามการดำเนินงานจากการประชุมทบทวนครั้งก่อน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบบริหารงานคุณภาพ
- ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

➤ ดำเนินการประชุม นำผลการประชุมแต่ละหัวข้อมาพิจารณา เพื่อหาแนวทางดำเนินการต่างๆ

- การปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารงานคุณภาพและกระบวนการต่างๆ
- การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของลูกค้า
- บัณฑิต (Resource) ที่จำเป็น

➤ บันทึก อนุมัติ เผยแพร่ และจัดเก็บผลการประชุม

ผลการประชุมที่เป็นที่ตกลงของผู้ร่วมประชุมจะถูกบันทึกไว้ในเอกสาร “บันทึกผลการประชุม Management Review” โดย QMR เป็นผู้จัดทำบันทึกผลการประชุมให้กับฝ่าย/แผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดเก็บบันทึกผลการประชุมไว้เป็นแนวทางในการประชุมครั้งต่อไป

3.5.2 แผนขยาย

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนขยาย มีดังนี้

➤ การเข้าพบลูกค้า

วางแผนการเข้าพบลูกค้า แล้วทำการนัดหมายลูกค้าเพื่อเข้าพบตามแผนงาน

➤ การออกไปเสนอราคา

- พุดคุยรายละเอียดของสินค้ากับลูกค้า เพื่อจัดทำใบเสนอราคา สินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และตรวจสอบความถูกต้อง
- ออกใบเสนอราคาสินค้าและกำหนด Quotation Number จัดส่งใบเสนอราคาทางแฟกซ์หรือทาง E-mail ให้กับลูกค้า

➤ การรับใบสั่งซื้อ

- เจ้าหน้าที่ขายรับใบสั่งซื้อจากลูกค้า ทำการตรวจสอบความถูกต้องของสินค้า จำนวน และราคาโดยยึดตามใบเสนอราคา และส่งเอกสารให้ กับฝ่ายจัดซื้อดำเนินการสั่งซื้อ
- เจ้าหน้าที่ขายทำการแฟกซ์ยืนยันใบสั่งซื้อกลับไปที่ลูกค้า

3.5.3 แผนการเงินและบริหารงานบุคคล

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนการเงินและบริหารงานบุคคลมีดังนี้

➤ การสรรหาบุคลากร

- แต่ละหน่วยงานประชุมแผนกำลังคนประจำปีเสนอต่อผู้จัดการทั่วไป สรุปแผนการประชุมแผนกำลังคนเสนอต่อกรรมการผู้จัดการพิจารณาแผนกำลังคนถ้าไม่ผ่านให้ดำเนินการประชุมและสรุปผล การประชุมใหม่ ถ้าผ่านให้แจ้งต่อผู้จัดการทั่วไป
- ฝ่าย/แผนกที่จัดทำแผนกำลังคนประจำปีรับทราบผลการพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการเขียน “ใบขอว่าจ้างพนักงานใหม่”

เสนอต่อผู้จัดการทั่วไปพิจารณา ถ้าไม่ผ่านให้ดำเนินการเขียนใบ
ขอว่าจ้างพนักงานใหม่อีกครั้ง แต่ถ้าผ่านก็ยื่นต่อไปยังกรรมการ
ผู้จัดการเพื่อขออนุมัติ

- รับสมัครพนักงานใหม่ตามที่ประกาศ โดยเจ้าหน้าที่บุคคลนำ
ใบสมัครให้บุคคลที่มาสมัครงานกรอกรายละเอียดในใบสมัคร
งานพร้อมร้องขอเอกสารที่จำเป็นโดยระบุไว้ในใบสมัคร
เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบรายละเอียดเบื้องต้น แล้วส่งใบสมัคร
พร้อมเอกสารต่างๆ ให้ผู้จัดการทั่วไปทำการสัมภาษณ์ ถ้าไม่
ผ่านก็ตกไปและทำการรับสมัครใหม่ แต่ถ้าผ่านจึงรับเข้าทำงาน
- เมื่อผ่านการคัดเลือกเป็นพนักงานทดลองงานของบริษัท
เจ้าหน้าที่บุคคลทำสัญญาจ้างทดลองงานแล้ว ในระหว่างการ
ทดลองงานก็จะมีประเมินผลการทำงานครบระยะเวลา
ทดลองงาน 119 วัน ถ้าไม่ผ่านการทดลองงานให้ยกเลิกสัญญา
จ้าง หรือต่อสัญญาจ้างทดลองงานใหม่ ถ้าผ่านการทดลองงาน
ให้บรรจุเข้าเป็นพนักงานของบริษัทและเจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำ
สัญญาจ้างแรงงานประจำเสนอต่อผู้มีอำนาจต่อไป

➤ การฝึกอบรม

- อบรมพนักงานเข้าใหม่เจ้าหน้าที่บุคคลปฐมนิเทศพนักงานใหม่
ในเรื่องกฎ ระเบียบของบริษัท ระบบคุณภาพ กิจกรรม 5 ส. และ
เรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับพนักงานเข้าใหม่ พร้อมทั้งบันทึก
ประวัติการฝึกอบรม
- การฝึกอบรมพนักงาน (On the job training) ฝ่าย/แผนกต่างๆ
ที่รับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานจะต้องจัดการฝึกอบรมพนักงาน
ให้กับพนักงานใหม่/เก่าพร้อมทั้งส่งผลการฝึกอบรมเอกสาร
ต่างๆ ให้กับฝ่าย/แผนกบุคคลเพื่อบันทึกประวัติการฝึกอบรมและ
จัดเก็บ

3.5.4 แผนการจัดซื้อและควบคุมสินค้า

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนการจัดซื้อและควบคุมสินค้า มีดังนี้

➤ การจัดซื้อสินค้า

- ผู้ต้องการสั่งซื้อหรือจัดจ้างเขียนใบร้องขอซื้อ PR (PURCHASE REQUEST) โดยให้ทำการระบุรายละเอียดต่างๆให้ครบถ้วน แล้วทำการส่งให้ผู้จัดการแผนกตรวจสอบและส่งใบขอซื้อ และเอกสารประกอบอื่นๆ(ถ้ามี) ส่งให้ผู้มีอำนาจอนุมัติใบร้องขอสั่งซื้อ หลังจากนั้นส่งเอกสารให้กับเจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ
- เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อพิจารณาใบร้องขอซื้อ เพื่อดูว่าจะทำการจัดซื้อจากผู้ขายรายใด
- เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อจัดทำ ใบสั่งซื้อ PO (PURCHASE ORDER) โดยให้ทำการกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนและส่งให้ผู้ที่มีอำนาจทำการตรวจสอบและอนุมัติ
- หลังจากที่ใบสั่งซื้อได้รับการอนุมัติแล้วให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อดำเนินการติดต่อกับผู้ขาย และส่งใบสั่งซื้อไปให้
- เมื่อถึงวันที่กำหนดจัดส่งให้ทำการตรวจรับ
- แผนกจัดซื้อทำการตรวจรับตามใบสั่งซื้อ โดยการเปรียบเทียบใบสั่งซื้อกับใบส่งของ (Invoice) และของจริงว่าตรงกันหรือไม่ หลังจากนั้นส่งสิ่งของพร้อมใบส่งของและเอกสารต่างๆให้กับแผนกที่ขอซื้อ และฝ่ายคลังสินค้าจะตรวจรับร่วมกันพร้อมทั้งเซ็นชื่อรับของในใบส่งของ กรณีที่เป็นวัตถุดิบหรือสินค้าที่ต้องมีการตรวจสอบคุณภาพก่อนเข้าคลังสินค้าจะต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพไปทำการตรวจสอบคุณภาพก่อนทุกครั้ง
- แผนกควบคุมคุณภาพ ทำการตรวจสอบในหัวข้อคุณภาพของสินค้านั้นๆตามใบบันทึกการตรวจสอบวัตถุดิบนำเข้าเกณฑ์การดำเนินการคือในกรณีที่ผ่านให้นำไปใช้หรือจัดเก็บในพื้นที่ที่

กำหนดไว้ในกรณีที่ไม่วางแผนให้ดำเนินการตามวิธีการที่ระบุไว้ใน
ขั้นตอนการทำงาน

3.5.5 ฝ่ายขนส่ง

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกฝ่ายขนส่ง มีดังนี้

➤ การจัดส่งสินค้า

- เจ้าหน้าที่วางแผนรับสำเนาใบสั่งซื้อของลูกค้า แล้วจัดทำแผนการส่งสินค้าให้ลูกค้าตามกำหนดเรียกเข้าของลูกค้าในแต่ละวันการส่งสินค้าให้กับพนักงานจัดส่ง
- เมื่อถึงกำหนดวันส่งสินค้าเจ้าหน้าที่วางแผน จะต้องจัดเตรียมเอกสารในการส่งสินค้า เช่น ใบส่งของ ,ใบกำกับภาษี ,เอกสารด้านคุณภาพ ให้พนักงานจัดส่ง
- พนักงานจัดส่งรับเอกสารดังกล่าวแล้วนำไปเบิกสินค้ากับคลังสินค้าตามจำนวนที่ระบุในใบส่งของเพื่อส่งให้ลูกค้า เมื่อคลังจ่ายสินค้ามาแล้วให้พนักงานจัดส่งยกสินค้าขึ้นรถตามจำนวนที่ระบุในใบส่งของปกคลุมให้เรียบร้อย ส่งสินค้าให้ลูกค้า
- ลูกค้ารับสินค้าโดยเซ็นรับสินค้าในใบส่งของและใบกำกับภาษีรับเอกสารสำเนากลับมายังบริษัท และส่งเอกสารดังกล่าวให้เจ้าหน้าที่วางแผน

3.5.6 แผนกวิศวกรรม

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกวิศวกรรม มีดังนี้

- ให้คำปรึกษาลูกค้า โดยแผนกวิศวกรรมต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านเทคนิคของสินค้าเพื่อตอบข้อสงสัยให้กับลูกค้าได้ อีกทั้งสามารถเลือกรุ่นของสินค้าตามความเหมาะสม ไม่คำนึงถึงกำไรเพียงอย่างเดียว

- ซ่อมแซมสินค้า กรณีที่สินค้ามีปัญหาจะถูกส่งมายังแผนกวิศวกรรมเพื่อทำการตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงแจ้งงานซ่อมกับลูกค้าเพื่อทำการตกลงก่อนทำการซ่อมสินค้านั้นๆ
- บริการหลังการขาย เช่น กรณีสินค้าที่ลูกค้าซื้อไปไม่สามารถติดตั้งได้ ฝ่ายวิศวกรรมจะทำหน้าที่ติดตั้งและตรวจสอบว่าสามารถใช้งานได้จริงเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในสินค้า

3.6 ระบบบันทึกข้อมูลและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องในส่วนงานต่างๆ

การศึกษาระบบการรายงานข้อมูลและระบบเอกสารต่างๆในปัจจุบันของบริษัทกรณีศึกษา ทำให้ทราบถึงวิธีการดำเนินงานของแต่ละแผนก และเป็นส่วนในการใช้วิเคราะห์ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานได้ โดยเฉพาะระบบรายงานเอกสารและข้อมูลต่างๆที่ผู้บริหารได้รับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจและการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาซึ่งระบบรายงานข้อมูลและเอกสารต่างๆมีดังนี้

1. ใบเสนอราคา เป็นใบสำหรับพนักงานขายที่ใช้พิมพ์รายการสินค้าหลังจากที่ได้ตกลงเรื่องรายละเอียดสินค้ากับลูกค้าเรียบร้อยแล้ว ซึ่งพนักงานจะเป็นผู้กำหนดราคาขายเองโดยทราบต้นทุนการขายจากผู้บริหาร อีกทั้งพนักงานขายเป็นผู้อนุมัติใบเสนอราคาเองก่อนส่งใบเสนอราคานี้ให้ลูกค้าทางแฟกซ์หรือทางอีเมลล์โดยใบเสนอราคาแต่ละใบจะมีเลขที่ใบเสนอราคา
2. ใบร้องขอซื้อสินค้าในต่างประเทศ พนักงานขายใช้ในการขอซื้อสินค้าในประเทศกรณีที่ลูกค้าต้องการสินค้าที่ทางบริษัทกรณีศึกษาไม่ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า โดยพนักงานขายกรอกรายการสินค้าและราคาซื้อลงในแบบฟอร์ม พร้อมระบุวันที่กำหนดรับสินค้าจากบริษัทหรือร้านค้าที่สั่งซื้อ จากนั้นพนักงานขายจะเป็นผู้อนุมัติสั่งซื้อด้วยตนเอง และส่งใบสั่งซื้อสินค้าในต่างประเทศนี้ไปกับแผนกจัดซื้อเพื่อดำเนินการต่อไป
3. ใบสั่งซื้อภายในประเทศ แผนกจัดซื้อจะเป็นผู้ออกไปสั่งซื้อภายในประเทศตามรายละเอียดใบขอสั่งซื้อสินค้าในต่างประเทศ

4.ใบเบิกวัดฤติบและสินค้าสำเร็จรูปพนักงานขายต้องการเบิกวัดฤติบ หรือสินค้าสำเร็จรูป ให้เขียนใบเบิกสินค้าสำเร็จรูป แล้วส่งให้หัวหน้างานอนุมัติ หลังจากอนุมัติแล้วส่งเอกสารดังกล่าวให้กับเจ้าหน้าที่คลังสินค้า เพื่อตรวจสอบว่าถูกต้องหรือไม่ ถ้าตรวจสอบแล้วมีสินค้าให้เบิกเจ้าหน้าที่คลังสินค้าส่งใบเบิกให้หัวหน้าหน่วยงานอนุมัติใบเบิก

5.ใบลาพักร้อน/ลาป่วย/ลากิจ เป็นเอกสารร่วมสำหรับพนักงานแผนกต่างๆ เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกขาย ซึ่งใช้เมื่อต้องการลาพักในกรณีต่างๆโดยส่งก่อนล่วงหน้า 2 วัน สำหรับใบลากิจและลาพักร้อน

6.ใบรับคำร้องเรียนจากลูกค้าเมื่อลูกค้าร้องเรียนมายังบริษัทพนักงานขายจะต้องบันทึกข้อร้องเรียนจากลูกค้าลงในใบรับคำร้องเรียนจากลูกค้า

7.ใบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานขายจะต้องส่งแบบสำรวจความพึงพอใจให้ลูกค้าประเมินการทำงานของบริษัททุกๆ6เดือน โดยมีหัวข้อในแบบสำรวจความพึงพอใจดังนี้

- ความพึงพอใจด้านคุณภาพสินค้า
- ความพึงพอใจด้านการส่งมอบสินค้า
- ความพึงพอใจในด้านการบริการ ในด้านความรวดเร็วและแม่นยำการติดต่อสื่อสารของพนักงานขาย และความสุขภาพของพนักงานขายโดยมีเกณฑ์การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

- คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของลูกค้า ต่ำกว่า 40 คะแนน ต้องทำการปรับปรุง
- คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของลูกค้า ระหว่าง 40-69 คะแนน ถือว่าพอใช้ ต้องทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น
- คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของลูกค้า ระหว่าง 70-89 คะแนน ถือว่าดีแต่ต้องปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
- คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของลูกค้า ระหว่าง 90-100 คะแนน ดีมาก และให้รักษาระดับคะแนนนี้ไว้ตลอดไป
- กรณีคะแนนต่ำกว่า 90 คะแนนลงไป เจ้าหน้าที่แผนกขายจะต้องสอบถามไปยังบริษัทลูกค้าและให้ลูกค้าเขียนรายการให้บริษัทปรับปรุงเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจยิ่งขึ้น

8. ใบขอว่าจ้างพนักงานใหม่ แต่ละหน่วยงานประชุมแผนกำลังคนประจำปีโดยเขียนในใบขอว่าจ้างพนักงานใหม่ เสนอต่อผู้จัดการทั่วไป เพื่อพิจารณาแผนกำลังคน จากนั้นส่งต่อไปยังกรรมการผู้จัดการเพื่อขออนุมัติ

9. ใบประเมินผลพนักงานทดลองงาน ใช้สำหรับประเมินผลพนักงานใหม่หลังจากทดลองงาน ครบระยะเวลาทดลองงาน 119 วัน ถ้าผ่านการทดลองงานให้บรรจุเข้าเป็นพนักงานของบริษัทและเจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำสัญญาจ้างแรงงานประจำเสนอต่อผู้มีอำนาจต่อไป

10. ประวัติการฝึกอบรม การอบรมพนักงานใหม่เจ้าหน้าที่บุคคลปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในเรื่องกฎระเบียบของบริษัท ระบบคุณภาพ กิจกรรม 5 ส. และเรื่องอื่นๆที่จำเป็นสำหรับพนักงานเข้าใหม่ พร้อมทั้งบันทึกประวัติการฝึกอบรมในใบประวัติการฝึกอบรม

11. บันทึกการฝึกอบรมประจำปี ใช้บันทึกการฝึกอบรมประจำปีให้กับพนักงานทั้งหมด และเก็บแฟ้มฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้บันทึกประวัติการฝึกอบรมและจัดเก็บ

12. ใบประเมินผลงานซัพพลายเออร์ ฝ่ายจัดซื้อจะมีใบประเมินผู้ที่จำหน่ายสินค้าให้กับบริษัทกรณีศึกษาตามขีดความสามารถในการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ได้ตกลงไว้และผู้ประเมินจะทำการกรอกใน “แบบประเมินการส่งสินค้า” โดยพิจารณาด้านคุณภาพสินค้า การส่งมอบและการบริการ

3.7 กลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน

กลยุทธ์การตลาดจะบอกรายละเอียดว่าวัตถุประสงค์ทางการตลาดแต่ละอย่างนั้น เราจะใช้วิธีการอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ในขณะที่วัตถุประสงค์ทางการตลาดที่เรากำหนดนั้นต้องมีความเฉพาะกำหนดขอบเขตต่างๆชัดเจน และเกี่ยวเนื่องกับพฤติกรรมการณ์ซื้อของบริโคนั้น ซึ่งกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบันมีดังนี้

3.7.1 กลยุทธ์ราคา

กลยุทธ์ราคา (Price Strategy) การกำหนดราคาขายจะขึ้นอยู่กับลักษณะการซื้อของลูกค้า ซึ่งแบ่งเป็น 2 กรณีดังนี้

- กรณีที่ลูกค้าใช้สินค้ายี่ห้อที่บริษัทกรณีศึกษาจำหน่ายอยู่แล้วซึ่งซื้อจำนวนมากและเป็นประจำ ทางบริษัทจะใช้ราคาที่ Honeywell ให้คำแนะนำมา ดังนั้นในแต่ละรายการสินค้าจะมีส่วนต่างของต้นทุนกับราคาขายไม่เท่ากัน

- กรณีลูกค้าทั่วไป การกำหนดราคาขาย จะเป็นราคาต้นทุนสินค้าบวก MARK-UP ประมาณ 20-40% แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงชนิดสินค้า, ลักษณะของการสั่งซื้อสินค้าชนิดนั้น และสายสัมพันธ์ของผู้สั่งซื้อกับบริษัท

3.7.2 กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Strategy)

กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์แบ่งเป็นสองกรณีดังนี้

- กรณีที่ลูกค้าใช้สินค้ายี่ห้อที่บริษัทกรณีศึกษาจำหน่ายอยู่แล้วซึ่งซื้อจำนวนมาก และเป็นประจำ การนำกลยุทธ์ CSS เข้าสู่บริษัทลูกค้า จะช่วยให้ลูกค้ารู้สึกว่าการซื้อสินค้า BRAND HONEYWELL กับทางบริษัทกรณีศึกษา นอกจากได้ราคาเท่ากับการสั่งซื้อตรงจากทาง HONEYWELL แล้ว ลูกค้ายังได้รับบริการทางด้านเทคนิค เข้ามาช่วยให้การทำงานรวดเร็วและง่ายขึ้น ส่งผลให้ HONEYWELL ไว้วางใจที่จะให้บริษัทดูแลลูกค้ารายนี้ตลอดไป
- กรณีลูกค้าทั่วไป หากสินค้าที่ส่งไปได้รับคำร้องเรียนว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ทางบริษัทกรณีศึกษา จะต้องรีบแก้ไขปัญหานั้นทันที สำหรับ PNEUMATIC งานซ่อมเครื่องจักร ควรให้ TECHNICAL ของบริษัทเข้าไปบริการวัดกระบอกลมที่หน้างาน เพื่อมองหาอุปกรณ์ที่ต้องเปลี่ยนนอกเหนือจากที่อุปกรณ์ที่กำหนดไว้ จะช่วยให้สามารถเพิ่มจำนวนอุปกรณ์ที่ต้องเปลี่ยนได้ และควรสร้างความสนิทสนมกับ Key success persons ให้เหมือนกับเพื่อนหรือพี่น้อง

3.7.3 กลยุทธ์การกระจายสินค้า (Distribution Strategy)

การจัดส่งสินค้าที่ดีถึงจุดหมาย และหากทางลูกค้ามีความต้องการในเรื่องการลดการใช้งานเบื้องต้น ทางบริษัทกรณีศึกษาต้องจัดหานักคนกลางที่เข้าใจสินค้านั้นเข้าไปช่วยทันที และถ้าเป็นสินค้าที่ต้องสั่งซื้อกับ Supplier ภายในประเทศ ทางบริษัทกรณีศึกษาต้องจัดหา Supplier สำหรับสินค้าที่ต้องการจำหน่ายให้มากกว่าหนึ่งราย เพื่อสร้างความได้เปรียบในด้านราคา และความเร็วในการสั่งซื้อ กรณี Supplier ประจำไม่มีของยังสามารถหาจากรายอื่นมาสำรองได้ ไม่ควรผูกมัดการซื้ออยู่เพียงแค่ Supplier รายเดียว เพราะจะทำให้เกิดปัญหาในการส่งมอบสินค้าได้

3.7.4 กลยุทธ์การขาย (Sale Strategy)

การFocus ลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มของบริษัทลูกค้า ทั้งนี้ขึ้นกับอำนาจการซื้อของแต่ละบริษัทลูกค้า เช่น

- ผู้ใช้ปัจจุบัน 50 % พนักงานขายควรเข้าพบให้บ่อยขึ้นเพื่อขงงานหรือสอบถามอุปกรณ์ที่ต้องการสั่งซื้อ เป็นการทำให้ลูกค้าคิดถึงเราตลอดเวลา
- จัดซื้อ 40 % พยายามสอบถาม และทำให้รายการสั่งซื้อสินค้าเข้าคลังสินค้าที่ทางบริษัทกรณีศึกษาสามารถจัดหาได้
- ผู้ใช้รายอื่นที่ต้องการเจาะเข้าไปใหม่ 10% หากมีบุคคลท่านใดในบริษัทลูกค้าที่มีอำนาจในการสั่งซื้ออุปกรณ์ที่ทางบริษัทกรณีศึกษาสามารถจัดหาได้ ให้รีบทำความรู้จักให้มากขึ้น และพยายามหาช่องทางที่จะทำให้บุคคลนั้นเข้ามาเป็นหนึ่งใน Key success person
- จัดทำใบเสนอราคาและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าพร้อมทั้งการบริการด้านการขาย การส่งมอบสินค้าต้องทำอย่างถูกต้อง รวดเร็วและครบถ้วน

3.7.5 กลยุทธ์ด้านสินค้า Product Strategy)

สินค้าก่อนส่งมอบให้ลูกค้าต้องมีคุณภาพสามารถใช้งานได้และผ่านตรวจสอบโดยวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ ถ้าเป็นสินค้าประเภทเครื่องมือวัดต้องผ่านการเทียบมาตรฐาน พร้อมทั้งออกไปรับรองการใช้งานให้กับผู้ซื้อ หากพบปัญหาคุณภาพสินค้าหลังการส่งมอบ ทางบริษัทนำสินค้านั้นๆกลับมาตรวจสอบให้ลูกค้าอีกครั้งเพื่อหาสาเหตุและทำการแก้ไขอย่างรวดเร็ว อีกทั้งต้องมีการนำเข้าสู่สินค้าที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้

3.8 กระบวนการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน

การศึกษากระบวนการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และมุมมองของบริษัทในการวัดผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานใหม่ให้เป็นไปตามหลักการวิธีการประเมินแบบดุลยภาพ (BALANCE SCORE CARD)

- วัตถุประสงค์ของกระบวนการวัดผลในปัจจุบัน

1) เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยมี การกำหนดเป้าหมายและวัดผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

2) ข้อมูลที่ได้จากการวัดผล ทำให้ทราบว่าบริษัทมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทางด้านใดเพื่อที่จะหาแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้น และพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานที่เป็นไปตาม เป้าหมายอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น โดยการปรับค่าเป้าหมายให้สูงขึ้น

- กระบวนการวัดผลในปัจจุบัน

เนื่องจากปี พ.ศ.2552 ทางบริษัท ได้มีนโยบายพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO ให้ ทันสมัยมากขึ้นโดยปรับจาก ISO9001:2000 เป็น ISO9001:2008 เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้ สอดคล้องกับระบบการบริหาร โดยการวัดผลในปัจจุบันมีดังนี้

ตารางที่ 3.1 แผนงานวัตถุประสงค์คุณภาพประจำปี 2552

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลฐาน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)
1.ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	จำนวนครั้งที่ลูกค้า ร้องเรียนต่อเดือน	จำนวนลูกค้า ร้องเรียนโดยเฉลี่ย 4 ครั้ง/เดือน	จำนวนลูกค้า ร้องเรียน ≤ 2 ครั้ง/เดือน
2.เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	%ความพึงพอใจของลูกค้าจากแบบสอบถาม	ความพึงพอใจของลูกค้า = 77.82% / 6 เดือน	ความพึงพอใจของลูกค้า $\geq 80\%$ / 6 เดือน
3.ลดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า	%การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	การส่งมอบสินค้าตรงเวลา = 83.77%	การส่งมอบสินค้าตรงเวลา $\geq 80\%$

จากข้อมูลที่แสดงดังตารางข้างต้น จะพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของ บริษัทกรณีศึกษานั้น มีเพียงมุมมองด้านลูกค้าเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่เพียงพอต่อการแข่งขันที่

รุนแรงในยุคปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินใหม่ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ดังแสดงในบทต่อไป

3.9 สภาพปัญหาที่พบเห็นจากกระบวนการทำงานในปัจจุบัน

จากการศึกษาสภาพทั่วไปขององค์กรดังที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

1. ความสูญเสียเนื่องจากการบริหารงานที่ไม่เป็นระบบขาดการวางแผนในการทำงาน โดยเฉพาะแผนการขาย การเข้าพบลูกค้าโดยไม่มีการศึกษาข้อมูลลูกค้าก่อนล่วงหน้า ทั้งในเรื่องราคาและคู่แข่งทำให้ปิดการขายลำบาก อีกทั้งยังมีลูกค้าบางรายสั่งซื้อสินค้าจากประเทศจีนโดยตรง ซึ่งมีราคาถูกกว่ามาก ดังนั้นอาจทำให้เสียเวลาในการเข้าพบลูกค้ารายนั้นๆ หรือลูกค้าอาจไม่ได้ใช้สินค้ายี่ห้อ Honeywell เลย ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากมายไม่ว่าจะเป็น ค่าน้ำมันรถ การสูญเสียโอกาสในการเข้าพบลูกค้ารายอื่นที่มีความสำคัญมากกว่า นอกจากนี้ยังพบปัญหาการบริหารงานที่ไม่มีระบบในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้พนักงานบางคนต้องรับภาระงานที่หนักเกินไป อาจทำให้เบื่อหน่ายจากการทำงานส่งผลถึงการลาออก ซึ่งความสูญเสียหลักๆที่เกิดขึ้นกับปัญหาดังกล่าว คือ ค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันและอัตราการลาออก สามารถแสดงค่าได้ดังนี้

คำนวณค่าใช้จ่ายจากการใช้น้ำมัน

เดือนที่เก็บข้อมูล		ก.ย./52	ต.ค./52	พ.ย./52	ธ.ค./52	ม.ค./53	ก.พ./53
ต้นทุน การใช้ น้ำมัน	มูลค่าการใช้ น้ำมัน	48,972	54,172	56,383	50,281	43,388	47,199
	ยอดขาย ที่ได้	1,958,872	1,166,903	1,855,341	1,011,239	1,735,524	1,687,965
	%	2.50	4.64	3.04	5.00	2.50	2.79



ยอดการขายมีจำนวนน้อยลงอยู่แล้ว บริษัทจำเป็นต้องจำหน่ายสินค้าบางตัวในราคาเท่าเดิม เพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการขาย ทำให้บริษัทมีกำไรลดน้อยลง โดยราคาขายสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นสามารถแสดงได้ดังนี้

ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละกลุ่มสินค้า

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-ปี 2550	ปี 2551-2552
Process control	Controller	DC1000	3.00%	0.00%
		UDC1200	4.12%	2.75%
		UDC1700	3.00%	2.75%
		UDC2500	0.00%	2.75%
		UDC3200	4.12%	2.75%
		UDC3500	4.12%	2.75%
		HC900	3.75%	0.00%
	Recorder	DR45AR Truline	3.00%	2.75%
		DR4500	4.12%	0.00%
		DR4300	3.00%	3.50%
		Minitrend	4.12%	3.00%
		Multitrend	4.12%	3.00%
		DPR 100 AB	3.00%	3.50%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-2550	ปี 2551-2552
Process control	Recorder	DPR 100 CD	3.00%	3.50%
		DPR180	3.00%	3.50%
		DPR 250	3.00%	3.50%
Analytical instrument	Temp transmitter	H4112	5.00%	3.00%
	Direct line	Series 7777 meredian II electrode	4.00%	2.85%
		Series 7774 meredian PH ORP electrode	4.00%	2.85%
		Series 7773 meredian electrode	4.00%	2.85%
		UDA	4.75%	2.00 %
		APT4000 Transmitter	4.75%	2.00%
		DL 1000 Electrode mounting	3.75%	0.00%
		DL2000 Electrode mounting	3.75%	0.00%
		DL3000 Electrode mounting	3.75%	0.00%
		DL4000 Conductivity mounting	3.75%	0.00%
	Humidity and temperature	H4112	3.00%	3.00%
		H4111 EXP RH transmitter	3.00%	3.00%
		H4129R Temp Comp Transmitter	3.00%	3.00%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-2550	ปี 2551-2552
Analytical instrument	Humidity and temperature	H4139 Temp Comp	3.00%	3.00%
		H4139 R Temperature Compensated	3.00%	3.00%
		H4113	3.00%	3.00%
		H4114	3.00%	3.00%
		H4139	3.00%	3.00%
	DO analyzer	DL5000	5.00%	3.00%
		UDA2182	4.50%	3.00%
Field measurement	MC toolkit	MCT101	5.50%	4.00%
		MCT 202	5.50%	3.00%
		SCT 101	5.50%	3.00%
	Flow Transmitter	SMV3000	6.00%	2.50%
	Gauge & Absolute pressure	ST3000	6.00%	2.50%
		STT3000seri 100	6.00%	2.50%
		STT3000seri 900	6.00%	2.50%
	SFC smart field communicator	STS103	6.00%	2.50%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549- ปี 2550	ปี 2551- 2552
Burner & Boiler Controls	Air switch product	AP400	6.00%	4.70%
		AP401	6.00%	4.70%
		AP4067	6.00%	4.70%
		AP4094	6.00%	4.70%
		AP4601	6.00%	4.70%
		AP5001	5.50%	4.00%
		AP5022	5.50%	4.00%
		AP5027	5.50%	4.00%
		AP5208	5.50%	4.00%
	Transformer	AT140A	5.00%	5.00%
		AT140B	5.00%	5.00%
		AT140C	5.00%	5.00%
		AT140D	5.00%	5.00%
		AT150A	5.50%	5.00%
		AT150B	5.50%	5.00%
		AT150F	5.50%	5.00%
		AT175A	3.80%	0.00%
		AT175F	3.80%	0.00%
		AT20A	4.70%	3.00%
		AT20C	4.70%	3.00%
		AT250A	4.70%	3.00%
		AT40A	4.00%	3.00%

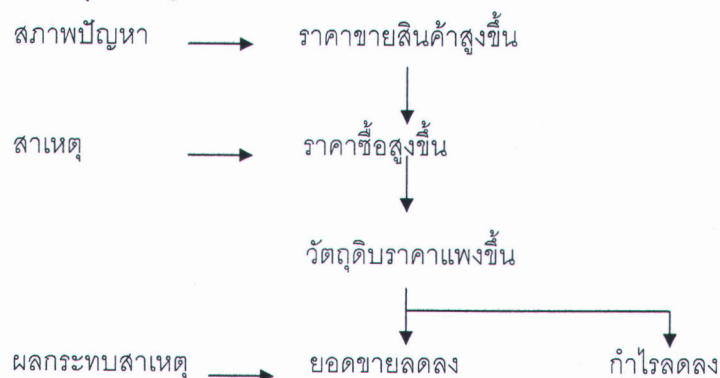
กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549- ปี 2550	ปี 2551- 2552
Burner & Boiler Controls	Actuator coils	BBA51302	3.20%	3.15%
		BBA51308	3.20%	3.15%
		BBA51315	3.20%	3.15%
		BBA51315	3.20%	3.15%
		BBA51316	3.20%	3.15%
		BBA51317	3.20%	3.15%
		BBA51318	3.20%	3.15%
		BBA52402	3.20%	3.00%
	Gas pressure switch	C437D	3.50%	3.60%
		C437E	4.00%	4.20%
		C437F	4.25%	3.75%
	Flame sensor	C554A	4.00%	3.20%
	Pressure switch	C6097A	7.00%	0.00%
		C6097B	7.00%	0.00%
		C645A	6.50%	0.00%
		C645B	6.50%	0.00%
		C645C	6.50%	0.00%
		C645D	6.50%	0.00%
		C645E	4.87%	0.00%
	Flame rod	C7007A	5.00%	3.20%
		C7008A	5.00%	3.20%
		C7009A	5.00%	3.20%
	Purple peeper	C7012A	5.00%	2.41%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเปลี่ยนขึ้นใน แต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-ปี 2550	ปี 2551- 2552
Burner & Boiler Controls	Purple peeper	C7012E	4.00%	0.00%
		C7015A	4.00%	3.00%
		C7024E	4.00%	3.00%
		C7024F	4.28%	3.00%
		C7027A	3.95%	0.00%
	Temp sensor	C7046A	5.31%	0.00%
		C7046C	5.14%	4.36%
		C7046D	5.14%	4.40%
	UV Sensor	C7076A	3.97%	3.60%
		C7076D	4.00%	4.00%
		C7089A	4.25%	3.25%
		C7089B	5.20%	4.15%
	Controller	EC7810A	6.20%	4.15%
		EC7820A	5.50%	3.15%
		EC7830A	6.20%	3.15%
		EC7850A	6.20%	3.15%
		EC7885A	5.72%	4.00%
		EC7890A	6.14%	4.00%
		EC7890B	4.35%	3.87%
Sensor and switch	Subminiature Basics	JE	7.50%	7.98%
		JM	7.50%	7.69%
		JS	7.50%	7.69%
		JX	7.50%	7.65%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเปลี่ยนขึ้นในแต่ ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-ปี 2550	ปี 2551-2552
Sensor and switch	Subminiature Basics	SM	5.32%	6.00%
		SX	5.32%	6.00%
	V Basics	15PA	4.00%	7.54%
		3BV12B	4.71%	6.32%
		8AS	3.80%	8.00%
		AC	5.00%	10.14%
		JG	5.00%	10.05%
		JV	5.00%	10.05%
		LF	5.00%	9.78%
		PL	4.28%	8.55%
		VP	5.18%	8.43%
		WW	4.28%	7.24%
		1DM	4.28%	7.00%
		V7	5.77%	7.00%
	Limit switch	1LN1	3.00%	7.31%
		1LN4	3.00%	8.00%
		1LS	3.00%	8.00%
		914CE	4.50%	8.00%
		LSF	3.56%	9.42%
		LSG	3.56%	9.42%
		LSH	4.19%	7.81%
		LSJ	4.83%	7.81%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเปลี่ยนขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-ปี 2550	ปี 2551-2552
Sensor and switch	Limit switch	LSX	8.12%	9.10%
		LSY	10.00%	0.00%
		LSZ	9.87%	0.00%
		DD	9.87%	0.00%
		EX	7.92%	0.00%
	Safety	GL	8.31%	6.00%
		GSA	6.20%	7.70%
		GSCA	6.20.%	7.70%
		GSCB	6.20.%	7.70%
		GSDA	6.20%	7.70%
		GSDB	6.20%	7.70%
		GSDC	6.20%	7.70%
		GSEA	6.20%	7.70%
		GSEB	6.20%	7.70%
		GSEC	6.20%	7.70%
	Hazardous location	GSXA	5.46%	8.00%
		GSXC	5.46%	8.00%
		LSXZ	6.19%	9.12%
		EX-AR	8.36%	5.76%
		EXA	8.36%	5.76%
		2EX1	7.20%	6.44%
		LSXD3	6.54%	7.50%
		LSXD4	5.32%	6.19%

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์

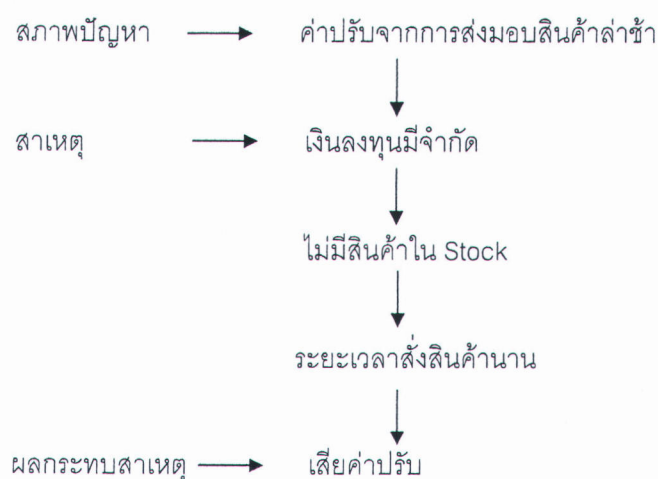


3. การส่งมอบสินค้าล่าช้า เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทขนาดเล็ก ดังนั้นเงินลงทุนจึงมีจำกัดทำให้ไม่สามารถ Stock สินค้าให้กับลูกค้าได้มากนัก สินค้าส่วนใหญ่จะนำเข้าจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งต้องใช้เวลาในการผลิตและขนส่งประมาณ 6-8 สัปดาห์ อีกทั้งถ้าเกิดปัญหาทางด้านการผลิตจากโรงงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัตถุดิบ หรือแรงงานการผลิต ทำให้ต้องเลื่อนกำหนดระยะเวลาการส่งสินค้าออกไปอีก ทำให้ต้องเสียค่าปรับอันเนื่องจากการส่งมอบสินค้าล่าช้า ตามข้อตกลงการส่งมอบสินค้าที่ระบุไว้ในสัญญาการซื้อขายกับลูกค้าบางรายอีกด้วย ถึงแม้ค่าปรับจะเป็นจำนวนมูลค่าไม่มาก แต่ทำให้บริษัทขาดความเชื่อถือ ลูกค้าต้องหยุดการผลิตส่งผลต่อเนื่องให้ส่งสินค้าไม่ทัน มูลค่าความเสียหายที่เกิดกับลูกค้าบางรายนั้นหลายล้านบาท ส่งผลให้ลูกค้าไปซื้อสินค้ากับคู่แข่งได้ ซึ่งสามารถคำนวณค่าปรับที่เกิดขึ้นได้

คำนวณค่าปรับจากการส่งมอบสินค้าล่าช้า

ปีที่เก็บข้อมูล	2548	2549	2550	2551	2552
ค่าปรับส่งมอบสินค้าล่าช้า	89,870	45,450	25,260	29,876	18,593
ยอดขายที่ได้	14,553,308	15,007,895	12,874,622	10,478,931	8,523,789
%	0.62	0.30	0.19	0.28	0.22

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์

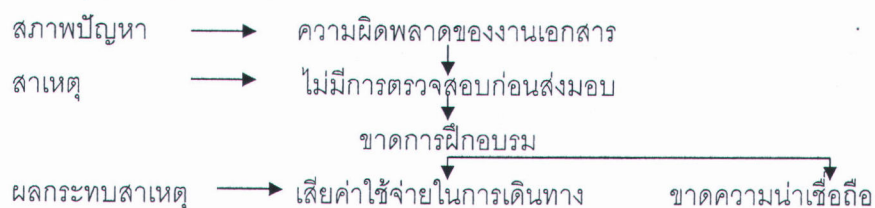


4. ความผิดพลาดของงานเอกสาร ทั้งใบ Invoice ส่งของให้ลูกค้า, ใบสั่งซื้อสินค้าจาก Supplier และอื่นๆ ไม่ได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบก่อนส่งมอบ ทำให้ต้องนำเอกสารกลับมาแก้ไขบ่อยครั้ง เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง อีกทั้งทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในองค์กรอีกด้วย ซึ่งสามารถคำนวณความผิดพลาดของระบบเอกสารที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

คำนวณความผิดพลาดของระบบงานเอกสาร

เดือนที่เก็บข้อมูล		ก.ย./52	ต.ค./52	พ.ย./52	ธ.ค./52	ม.ค./53	ก.พ./53
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	เอกสารที่ผิดพลาด	15	27	19	22	24	21
	เอกสารส่งมอบทั้งหมด	147	153	179	186	168	174
	%	10.20	17.64	10.61	11.82	14.28	12.07

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์



5.พนักงานขาดการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ ด้านการส่งมอบ และด้านบริการ โดยเฉพาะพนักงานขาย ซึ่งต้องเข้าพบลูกค้าโดยตรง ยังขาดความรู้และความชำนาญในการแนะนำสินค้าให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้าต้องการทราบข้อมูลเทคนิคเชิงลึก พนักงานขายไม่สามารถให้คำตอบกับลูกค้าได้ทันทีที่ต้องกลับมาสอบถามพนักงานฝ่ายเทคนิคก่อน ทำให้ล่าช้าลูกค้าไม่ประทับใจในบริการ ซึ่งสาเหตุการขาดการฝึกอบรม เนื่องจากระยะเวลาในการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับตัวสินค้ามีน้อยเกินไป เมื่อเทียบกับสินค้าที่จำหน่าย ทำให้พนักงานขายต้องศึกษาและลองผิดลองถูกด้วยตนเอง อีกทั้งยังพบปัญหาในเรื่องคุณภาพสินค้าและการส่งมอบ ดังนั้นทางบริษัทจึงทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อต้องการทราบข้อบกพร่องตลอดระยะเวลาการทำงาน 1 ปี คือ พ.ศ.2552 แล้วทำการแก้ไขโดยฝึกอบรมพนักงานให้ตรงกับประเด็นปัญหาที่พบ ซึ่งผลจากการสำรวจจาก 60 บริษัท สามารถสรุปได้ดังนี้

คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า

หัวข้อประเมิน	หลักการประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนเฉลี่ย
คุณภาพ	ไม่มีสินค้าส่งคืน	30	27
	ภาชนะบรรจุสมบูรณ์	20	18.5
การส่งมอบ	ส่งสินค้าตรงตามกำหนดเวลาส่งมอบ	10	6.5
	ส่งสินค้าในจำนวนที่ครบถ้วนที่ตกลงไว้	10	7
	ข้อมูลสินค้าบนเอกสารส่งมอบถูกต้องตามใบสั่งซื้อ	5	4.5
	การประพฤติปฏิบัติของพนักงานส่งสินค้า	5	4

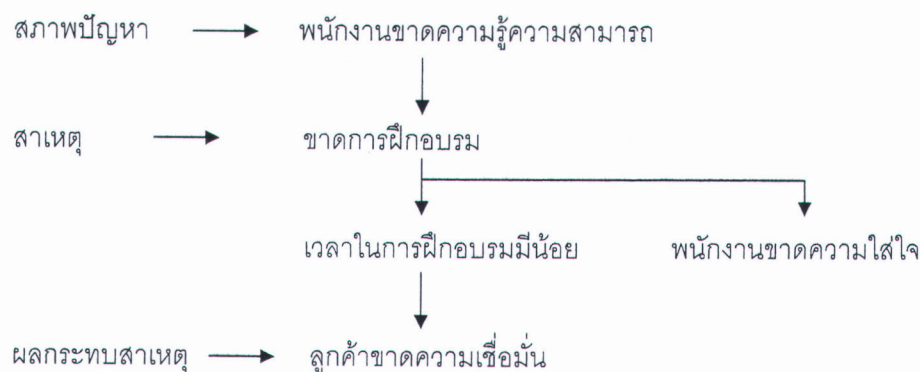
หัวข้อประเมิน	หลักการประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนเฉลี่ย
การบริการ	ความเร็วและแม่นยำในการติดต่อสื่อสาร	10	7
	ความถูกต้องในการแนะนำสินค้า	10	6.5
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 100คะแนน)			

เกณฑ์การประเมินผลงาน

จากแบบสำรวจสามารถสรุปผลคะแนนได้ 81 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ ดี และเมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่าในหัวข้อ การส่งมอบและการบริการ ได้คะแนนต่ำที่สุด ดังนั้นทางบริษัทจึงจัดประชุมร่วมกันระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ในการพิจารณาประเมินดังกล่าว ให้เป็นดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลักต่อไป

สรุปผลการประเมิน	เกรด	ระดับ	ผลการพิจารณา
ต่ำกว่า 40 คะแนน	D	ต้องปรับปรุง	ตรวจดูคะแนนที่ได้จากการประเมินว่าบริษัทบกพร่องจุดไหนแล้วหาทางแก้ไข
40-69 คะแนน	C	พอใช้	ตรวจดูคะแนนที่ได้จากการประเมินว่าบริษัทบกพร่องจุดไหนแล้วหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น
70-89 คะแนน	B	ดี	ตรวจดูคะแนนที่ได้จากการประเมินว่าบริษัทบกพร่องจุดไหนแล้วหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น
90-100 คะแนน	A	ดีมาก	ให้รักษาระดับการบริการไว้ให้คงอยู่เพื่อให้ลูกค้าพอใจในการทำธุรกิจกับบริษัท

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์



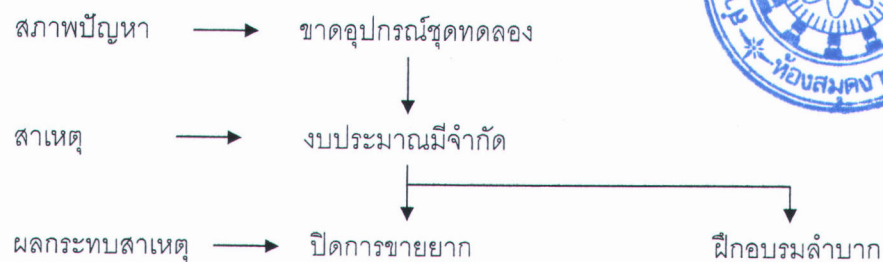
6. ขาดอุปกรณ์ชุดทดลอง เนื่องจากงบประมาณมีจำกัดทำให้ปัจจุบัน ยังขาดอุปกรณ์ชุดทดลอง เพื่อนำเสนอลูกค้า โดยเฉพาะการรับงานโครงการ ขั้นตอนการเสนองานมีเพียงข้อมูลสินค้าด้านเทคนิค ยังขาดตัวอย่างหรือชุดทดลองให้ลูกค้าดู ทำให้ลูกค้าขาดแรงจูงใจในการเลือกซื้อสินค้า ซึ่งเป็นจุดที่ทำให้เสียเปรียบคู่แข่ง อีกทั้งต้องใช้เวลาในการอบรมพนักงานใหม่นาน เนื่องจากไม่มีตัวอย่างให้ดูทำให้ยากต่อการอธิบายให้เข้าใจ ซึ่งจำนวนชุดอุปกรณ์ที่มีอยู่มีดังนี้

จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลองในแต่ละกลุ่มสินค้า

กลุ่มสินค้า	จำนวนชนิดสินค้า	จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง
Process control	1200 ชนิด	มี 5 ชนิด คือ 1.Controller รุ่น DC1000 2. Controller รุ่น UDC2500 3.Recorder รุ่น DR4500 4. Recorder รุ่น eZtrend 5. Recorder รุ่น Minitrend
Field instrument	2500 ชนิด	มี 3 ชนิด คือ 1.Thermocouple แบบ RTD 2.Pressure Transmitter 3.Thermostat
Analytical instrument	3000 ชนิด	มี 3 ชนิด คือ 1.PH electrode 2. Conductivity Cells 3.DO Analyzer
Burner & Boiler control	6300 ชนิด	มี 7 ชนิด คือ 1.Pressure Switch 2.Pressuretrol รุ่น L404F 3.Gas Valve 4.Minipeeper รุ่น C7027A 5.Modutrol Motor รุ่น M7284 6.Purple Peeper รุ่น C7012 7. Flow switch รุ่น WFS-1001H
Sensor & Switch	1800 ชนิด	มี 4 ชนิด คือ 1.SZL-WL 2.SZL-VL 3.SVL-VL 4.ZM



สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์



7. การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าไม่ครบตามจำนวนการสั่งซื้อ ซึ่งเกิดจากเมื่อพนักงานขายได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าแล้ว ต้องรีบดำเนินการส่งสินค้าจากต่างประเทศทันที ซึ่งกำหนดระยะเวลาส่งสินค้าจะประมาณ 4-6 สัปดาห์ แต่เนื่องจากเกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารระหว่างภายในโรงงาน และบริษัทจำหน่ายที่ต่างประเทศ กล่าวคือ สินค้าบางรายการโรงงานได้ยกเลิกการผลิตแล้วแต่บริษัทจำหน่ายที่ต่างประเทศ แจกกลับมายังตัวแทนจำหน่ายสินค้าในประเทศไทยล่าช้า ซึ่งทำให้ลูกค้าต้องแก้ไขใบสั่งซื้อเนื่องจากไม่สามารถส่งสินค้าได้ครบตามที่กำหนด ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าด้วย ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

คำนวณมูลค่าความสูญเสียจากการยกเลิกการสั่งซื้อ

ปีที่เก็บข้อมูล	2548	2549	2550	2551	2552
มูลค่าสินค้าที่ยกเลิกการสั่งซื้อ	135,400	97,215	164,700	123,000	129,500
มูลค่าสินค้าที่สั่งซื้อทั้งหมด	1,958,872	1,166,903	1,855,341	1,011,239	1,735,524
%	6.91	8.33	8.88	12.16	7.46

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์

