



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม

วิทยาการจัดการ

สาขา

คณะ

เรื่อง ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วน
แบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี

The Opinion towards Implementation of Global Sourcing Procedure in Parts and
Spare Part of Automotive Manufacturing in Chon Buri Province

นามผู้วิจัย นางเกณิกา รัตนสกุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ภูวเดช โหราเรือง, D.P.A.)

ประธานสาขาวิชา

(อาจารย์ภูวเดช โหราเรือง, D.P.A.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี

The Opinion towards Implementation of Global Sourcing Procedure in Parts and Spare Part of Automotive Manufacturing in Chon Buri Province

โดย

นางเกณิกา รัตนสกุล

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2558

เกณิกา รัตนสกุล 2557: ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์
ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัด
ชลบุรี วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม) สาขาการ
บริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
อาจารย์ภูวเดช โหระเรือง, D.P.A. 140 หน้า

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการจัดซื้อ การประเมินความคิดเห็นต่อการ
ดำเนินงานจัดซื้อ การศึกษาระดับตำแหน่งงานที่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน
จัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี กลุ่ม
ตัวอย่างคือเจ้าหน้าที่จัดซื้อของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตชลบุรีจำนวน 87 คนวิเคราะห์
ข้อมูลด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานใช้ค่า t-test และ
One way ANOVA

ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 21-30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี เป็นพนักงาน
ระดับปฏิบัติการอายุงาน 1-2 ปี ด้านระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่จัดซื้อต่อการดำเนินงาน
ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับได้ดังนี้คือการปฏิบัติงาน
ตามระยะเวลาที่กำหนด ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ ด้านความ
สามารถในการลดต้นทุนเท่ากับด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ

ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบระดับตำแหน่งงาน ได้แก่ ระดับผู้บริหาร และ
พนักงานปฏิบัติงาน กับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วน พบว่า ทั้งในภาพรวม
และรายด้านทุกด้าน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และวิธีการจัดซื้อใน
องค์กร กับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วน พบว่าวิธีการจัดซื้อในองค์กร
กับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วน ด้านความสามารถในการลดต้นทุน
แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่ง พบว่าวิธีการซื้อแบบ ภายในประเทศและแบบ
ทั่วโลก มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนด้านความสามารถในการลดต้นทุน
มากกว่าวิธีการซื้อแบบทั่วโลก

Kenikkha Rattanaskol 2014: The Opinion towards Implementation of Global Sourcing Procedure in Parts and Spare Part of Automotive Manufacturing in Chon Buri Province. Master of Business Administration (Industrial Administration and Development), Major Field: Industrial Administration and Development, Faculty of Management Sciences. Thesis Advisor: Mr. Bhuvadhej Horarueong, D.P.A. 140 pages.

The objectives of this research were to study the Opinion towards Implementation of Global Sourcing Procedure in Parts and Spare Part of Automotive Manufacturing in Chon Buri Province. The sample group consists of 87 Thai patients who hold in procurement's division. The statistical methods for data analysis are percentage, mean and standard deviation. The test by means of t-test and One-Way ANOVA test. The research results reveal that most of the questionnaire respondents are female. Most of them are in the age of 21-30 years. Their educational level mostly is bachelor's degree. Their position is mostly in the operational level. Most of them have the working experience 1-2 years. Regarding the opinion of procurement staffs on the overall performance efficiency, When considering each item, it is found that the level of opinion is in the high level in all aspects and the opinion in each aspect can be sorted from high to low which are in the operation within the specified period, in the operation following the objectives of the procurement process.

According to the results the opinion towards implementation of the procurement of spare parts and components both in the overall and in each aspect have difference with statistical significance at the level of 0.05. It is found that methods of procurement have the statistical significance at the level of 0.05. It is found that the method of Local and Global Sourcing has the opinion about cost reduction higher than those who choose the method of Global Sourcing.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ จาก อาจารย์ ดร.ภูวเดช โหราเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรึกษา ตรวจสอบ และแก้ไขในทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งสำเร็จเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณด้วยความเคารพเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนภูมิ อติเวทิน อาจารย์ภาคิวิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร คุณสิทธิชัย ลือชาชัยวงศ์ ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักสรรหาชิ้นส่วน และ คุณจิระวัลย์ เพ็ญสมบูรณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมต้นทุน โครงการ บริษัท มิตรบุษิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย และให้คำแนะนำอันมีค่าในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ตลอดจนผู้เขียนหนังสือที่ข้าพเจ้าได้ค้นคว้าข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจในเนื้อหาต่างๆ ที่ได้ศึกษา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน้าที่การงานได้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชาทุกท่าน ที่เสียสละเวลาอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ ปรึกษา ติดตาม และดำเนินการในด้านต่างๆ ให้กับผู้วิจัยและนิสิตทุกท่าน จนกระทั่งประสบความสำเร็จการศึกษาได้ในวันนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณนายบุญชู แทนธานี บิดาและนางรัตน์ แทนธานี มารดาของผู้วิจัย ที่สร้างรากฐานทางการศึกษาที่ดีให้กับบุตรทุกคนในครอบครัวและเป็นแรงผลักดันสำคัญให้ตั้งใจศึกษาหาความรู้ในทุกระดับชั้นจนกระทั่งประสบความสำเร็จตลอดมา และสุดท้ายนี้ผู้วิจัยคงไม่สามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ลุล่วงไปได้ ถ้าปราศจากกำลังใจที่ดีของครอบครัว ผู้บังคับบัญชาที่ให้โอกาสทางการศึกษา เพื่อนร่วมงานทุกคน ที่สนับสนุนผู้วิจัยมาตลอด จนประสบความสำเร็จในครั้งนี้

เกณิกา รัตนสกุล

ธันวาคม 2557

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
นิยามศัพท์	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	10
แนวคิดประสิทธิภาพ	10
แนวคิดการปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ	15
แนวคิดด้านการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	20
แนวคิดด้านการจัดซื้อ	31
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	40
กรอบแนวคิดการวิจัย	47
สมมติฐานการวิจัย	47
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48
การรวบรวมข้อมูล	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
การวิเคราะห์ข้อมูล	53
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	54

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการศึกษา	55
ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนด้วย วิธีการจัดซื้อแบบภายในประเทศ และแบบทั่วโลก	56
ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารต่อวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลก และภายในประเทศ	71
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	76
สรุปผลการวิจัย	77
ข้อเสนอแนะ	91
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	94
ภาคผนวก	100
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	101
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม	131
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงแบบสอบถาม	136
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	140

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สินค้าส่งออก 10 อันดับแรก ปี พ.ศ. 2556	2
2	ตารางแสดงมูลค่าการส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ ปี พ.ศ. 2552–2556	2
3	ยอดการขายและการผลิตรถยนต์และส่งออกรถยนต์ ระหว่างปี พ.ศ. 2552–2556	3
4	สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
5	ข้อมูลจำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคล	56
6	ข้อมูลจำนวนและสัดส่วนของข้อมูลวิธีการจัดซื้อ	58
7	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการดำเนินงานจัดซื้อ ในภาพรวม	63
8	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทางด้านการคิดเห็นที่มี ต่อการดำเนินงานจัดซื้อด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ ของกระบวนการจัดซื้อ	63
9	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการดำเนินงานจัดซื้อ ด้าน การปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด	65
10	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการดำเนินงานจัดซื้อ ด้าน ความสามารถในการลดต้นทุน	66
11	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการดำเนินงานจัดซื้อ	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	การเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และ ชิ้นส่วน จำแนกตามตำแหน่งงาน	68
13	การเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และ ชิ้นส่วนกับวิธีการจัดซื้อ จำแนกตามวิธีการจัดซื้อในองค์กร	69
14	การเปรียบเทียบรายชื่อ วิธีการจัดซื้อ กับความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน จัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วน ด้านความสามารถในการลดต้นทุน	70
15	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	70
ตารางผนวกที่		
1	สัมภาษณ์เชิงลึก	129
2	ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของเครื่องมือสำหรับผู้เชี่ยวชาญ	133

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ความสัมพันธ์ของสัมมมมองภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard	25
2	ดัชนีหลักที่ใช้การประเมินด้านลูกค้า	27
3	กรอบแนวคิดงานวิจัย	47
4	กระบวนการคัดเลือกผู้ขายชิ้นส่วน	80
5	การประเมินผู้ขายทั้ง 4 ด้าน	81
6	ระบบการสื่อสารแบบทั่วโลก (M-COMPAS)	84

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยและเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีส่วนช่วยพัฒนาทางเทคโนโลยี นวัตกรรม การจ้างงาน ส่งเสริมภาพลักษณ์ของประเทศไทยให้ก้าวขึ้นไปสู่ระดับสากล และหากเปรียบเทียบกับประเทศไทยกับกลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC Plus กรอบความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา ซึ่งสาขายานยนต์ ก็เป็นหนึ่งในกลุ่มสินค้าและบริการ 11 สาขานำร่องที่ได้รับการส่งเสริมการแบ่งงานกันผลิตสินค้าและบริการภายในอาเซียนด้วยกันโดยจะเน้นใช้วัตถุดิบภายในอาเซียน จากข้อมูลดังกล่าว น่าจะถือได้ว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่ได้เปรียบทางด้านกลยุทธ์ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์มากที่สุด และได้รับการยกย่องว่าเป็นพื้นที่ที่เหมาะสมที่สุดในการก่อตั้งฐานการผลิต จากข้อมูลสินค้าส่งออกสำคัญ 10 อันดับแรก ในปี พ.ศ. 2557 พบว่า สินค้าส่งออกหลักในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน มีสัดส่วนมูลค่าส่งออกมีมูลค่าอันดับสูงสุดถึง 319,582.60 ล้านบาท ถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นดาวเด่นของประเทศ สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก ทั้งนี้สามารถศึกษารายละเอียดของข้อมูลซึ่งแสดงในตารางที่ 1 และ 2 และ 3)

ตารางที่ 1 สินค้าส่งออก 10 อันดับแรก ปี พ.ศ. 2556

สินค้าส่งออกหลัก	มูลค่า (ล้านบาท)
รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	738,113.40
เครื่องคอมพิวเตอร์อุปกรณ์และส่วนประกอบ	537,049.30
น้ำมันสำเร็จรูป	386,002.80
อัญมณีและเครื่องประดับ	305,838.40
เคมีภัณฑ์	274,939.10
เม็ดพลาสติก	270,792.00
ผลิตภัณฑ์ยาง	257,204.50
ยางพารา	249,296.40
แผงวงจรไฟฟ้า	218,088.00
เครื่องจักรกลและส่วนประกอบของเครื่องจักรกล	205,043.40

ที่มา: กระทรวงพาณิชย์ (2556)

ตารางที่ 2 ตารางแสดงมูลค่าการส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ ปี พ.ศ. 2552–2556

ปี พ.ศ.	รถยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ (ล้านบาท)	อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)
2552	251,343	-28.47
2553	404,659	61.00
2554	345,860	-14.53
2555	484,023	39.95
2556	380,592	-21.37

ที่มา: สถาบันยานยนต์ (2556)

จากตารางข้างต้นจะพบว่า มูลค่าการส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ เป็นสินค้าที่ประเทศไทยส่งออกมากที่สุด ในปี พ.ศ. 2556 นั้นแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และความสำคัญของธุรกิจรถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ ซึ่งนอกจากนำเม็ดเงินเข้าสู่ประเทศไทย และยังเป็นธุรกิจที่สร้างงานให้แก่คนไทยอย่างมากตลอดมา แต่อย่างไรก็ดี จากข้อมูลทางด้านมูลค่าการส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ ปี พ.ศ. 2552–2556 นั้นพบว่า อัตราการขยายตัวของธุรกิจรถยนต์ อุปกรณ์

และส่วนประกอบ กลับมีการแปรผันอยู่ตลอดเวลา ไม่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นทั้งการขยายตัว และหดตัวแบบปีเว้นปี ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากประสิทธิภาพอุทกภัยในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2554 และสถานการณ์ความไม่มั่นคงทางด้านการเมือง ตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมาที่เป็นเหตุผลให้อุตสาหกรรมส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ ยังไม่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3 ยอดการขายและการผลิตรถยนต์และส่งออกรถยนต์ ระหว่างปี พ.ศ. 2552–2556

รายละเอียด	ปี				
	2552	2553	2554	2555	2556
ยอดผลิตรถยนต์ในประเทศ (คัน)	999,738	1,645,304	1,457,798	2,461,562	1,932,676
ยอดขายรถยนต์ในประเทศ (คัน)	548,871	786,096	796,123	1,436,144	1,035,179
ยอดการส่งออกรถยนต์ (คัน)	535,596	897,332	735,627	1,020,059	838,394
มูลค่าการส่งออกรถยนต์ (ล้านบาท)	251,343	404,659	345,860	484,023	380,592

ที่มา: สถาบันยานยนต์ (2556)

จากข้อมูลในตารางที่ 3 ซึ่งแสดงยอดการขายและการผลิตรถยนต์และการส่งออกรถยนต์ของไทย พบว่า อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ของไทย เป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา ซึ่งสวนทางกับอุตสาหกรรมส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบที่มีความแปรผันของการขยายตัว ถึงแม้จะประสบปัญหาในภาคอุตสาหกรรมที่มีผลกระทบจากอุทกภัย ในปี 2554 ส่งผลให้การส่งออกรถยนต์ลดลงก็ตาม และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เป็นต้นมาพบว่าแนวโน้มการผลิตภายในประเทศไทยมีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งส่วนหนึ่งที่ทำให้อุตสาหกรรมเกิดการขยายตัวนั้นมาจากนโยบายการเว้นภาษีรถยนต์คันแรกแก่ประชาชน รวมถึงการปรับรายได้แก่ผู้จบปริญญาตรี นั้นส่งผลให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้ประชาชนเกิดความต้องการในการซื้อรถยนต์มาใช้ รวมทั้งการมีรายได้สูงขึ้นทำให้สามารถผ่อนส่งรถยนต์ได้ สิ่งเหล่านี้จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมรถยนต์เกิดการขยายตัว

ในปัจจุบัน อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยมีศักยภาพในการแข่งขันด้านต้นทุนจากขนาดประหยัด เนื่องจากการได้มีการลงทุนด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีเป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีการย้ายถิ่นฐานการผลิตกระบวนมาที่ประเทศไทย ซึ่งส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเพื่อส่งป้อนโรงงานมีลักษณะเป็นผู้จัดหาสากล ที่คำนึงถึงคุณภาพที่ดีในราคาที่ต่ำ ซึ่งรัฐบาลได้เล็งเห็น

ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการขยายตัวที่ดี มีผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต เพราะมีมูลค่าทางการตลาดสูง มีการจ้างงาน และเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมาก โดยมีการสร้างรายได้ถึงร้อยละ 16 ของอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ มีปริมาณการจ้างงานรวมที่มากถึงร้อยละ 8 ของปริมาณการจ้างงานทั้งประเทศ อีกทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถเป็นตัวเชื่อมโยงให้อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันและขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนโดยใช้มาตรการส่งเสริมการลงทุน ของอุตสาหกรรมยานยนต์ เพื่อดึงดูดให้เกิดการย้ายฐานการผลิตจากต่างประเทศมาตั้งในประเทศไทยตามเป้าหมาย ด้วยการวางเป้าหมายทางการตลาดและภาพลักษณ์ให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทยเป็น ดีทรอยท์แห่งเอเชีย (Detroit of Asia) (ธนรัตน์ กรูวรรณเจริญ, 2555) และภายในปี พ.ศ. 2553 และถูกกำหนดให้เป็น 1 ใน 5 อุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของชาติ แต่สิ่งที่ท้าทายในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ก็คือ การพัฒนาเทคโนโลยีด้านการออกแบบและผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ความพร้อมของปัจจัยสนับสนุนการผลิต เช่น บุคลากร มาตรฐานการผลิต ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนเครื่องมือทดสอบต่างๆ เพื่อที่จะสนับสนุนให้อุตสาหกรรมยานยนต์เติบโตอย่างเข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งต่างประเทศได้

การที่รัฐบาลไทยเห็นความสำคัญและส่งเสริมให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย และการเจริญเติบโตดังกล่าว องค์การธุรกิจผู้ประกอบการยานยนต์จำเป็นต้องพัฒนา ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตใหม่เป็นกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง (Continuous process) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มสมรรถนะและกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับระดับอุปสงค์ที่เพิ่มสูงขึ้นมากกว่าเดิม ซึ่งการดำเนินงานภายใต้กระบวนการผลิตลักษณะนี้จะต้องอาศัยการไหลของวัตถุดิบ ที่เป็นปัจจัยการผลิตให้สามารถป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตอย่างทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้จะต้องเป็นปัจจัยการผลิตที่มีคุณลักษณะ (Specification) ตรงตามที่กำหนด และมีต้นทุนที่ต่ำ ทั้งนี้เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพสูงสุดอีกด้วย จากภาระงานดังกล่าวนี้ ถือเป็นภารกิจเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรด้วย เพราะจะทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการผลิตทั้งยังสามารถตอบสนองต่ออุปสงค์ในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงคือ ฝ่ายหรือหน่วยงานจัดซื้อ โดยฝ่ายจัดซื้อในอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น มีหน้าที่ในการสรรหาวัตถุดิบ แสวงหาแหล่งผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีคุณภาพตามข้อกำหนดที่ต้องการ นโยบายการจัดซื้อชิ้นส่วนของผู้ผลิตรถยนต์ในปัจจุบัน มุ่งไปสู่สิ่งที่เรียกว่า "Global Sourcing" หรือการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลก ดังนั้นผู้ผลิตชิ้นส่วนสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามข้อกำหนดของลูกค้า ส่งมอบตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ ด้วยต้นทุนการผลิตที่ต่ำ หากผู้ผลิตสามารถทำได้ตามข้อกำหนดของลูกค้า ย่อมมีความได้เปรียบ และเป็นที่ต้องการของผู้ผลิตรถยนต์ หรือแม้แต่ผู้ผลิตสินค้าไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการแข่งขันสูงตาม เทคโนโลยีที่

ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตชิ้นส่วน คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน (Basic requirement) ของลูกค้า ซึ่งก็คือ เรื่องของคุณภาพ ต้นทุน และเวลาในการส่งมอบ ดังนั้น เพื่อรักษาและเพิ่มพูนระดับความสามารถในการแข่งขัน ผู้ผลิตชิ้นส่วนมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกันกับฝ่ายจัดซื้อของกรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี ที่ต้องแสวงหาปัจจัยการผลิตจากแหล่งผลิตที่หลากหลาย เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยการผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุด สถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลให้องค์กรธุรกิจในอนาคตสามารถผลิตรถยนต์ดำเนินนโยบายการแสวงหาปัจจัยการผลิตจากแหล่งผลิตที่หลากหลายแบบทั่วโลก โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้รองรับการจัดซื้อลักษณะดังกล่าวก็คือ แบบทั่วโลกซึ่งเป็นวิธีการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ ชิ้นส่วนหรือสินค้าทดแทนต่าง ๆ จากต่างประเทศ เพื่อลดต้นทุนหรือเพิ่มประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกเป็นเพียงเทคนิควิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการจัดซื้อ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่จัดซื้อที่เป็นผู้ปฏิบัติ กล่าวคือ หากเจ้าหน้าที่จัดซื้อขาดทักษะความรู้เฉพาะด้านในการใช้เทคนิควิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกเช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับอัตราแลกเปลี่ยน อัตราภาษีศุลกากร ค่าใช้จ่ายในการนำเข้า และทักษะในการวิเคราะห์ต้นทุนสินค้าจากต่างประเทศ ก็จะทำให้วิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกนั้นขาดประสิทธิภาพทันที ซึ่งจะเห็นได้ว่า การใช้เทคนิควิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกให้มีประสิทธิภาพนั้นจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของคนที่ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยหนึ่งในวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของคนที่ปฏิบัติงาน คือการนำเอาวิธีการปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ หรือ Best Practice มาใช้ ซึ่งวิธีการนี้ได้ใช้แล้วประสบความสำเร็จมาแล้วในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานจากหลายช่องทาง ทั้งตัวผู้นำผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือภาวะปัญหาและการริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาที่มีขั้นตอน ในหน่วยงานทางการศึกษา อาจจะมี Best Practice อยู่แล้วทั้งด้านบริการ ด้านคุณภาพ หรือด้านอื่น การจะพิจารณาว่าเป็น Best Practiceหรือไม่ มีข้อควรคำนึง เช่น ภารกิจที่แท้จริง การลดเวลา ค่าใช้จ่าย ได้ผลผลิตเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้น ใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจอย่างมากต่อการนำเอาวิธีการดังกล่าวมาใช้กับบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรีเพื่อใช้ในการลดต้นทุนผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคนที่องค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี โดยศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตชลบุรี ที่กำหนดให้ ระบบการจัดซื้อแบบทั่วโลกเป็นนโยบายหลักในการบริหารงานของปี 2557

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ ในเขตจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อประเมินความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ของบริษัท ผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานจัดซื้อที่เป็นเลิศ ของวิธีการจัดซื้อแบบในประเทศและ วิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลก

ขอบเขตการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยอยู่ในขอบเขตตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัย จึงได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ 3 ด้านดังนี้

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จัดซื้อของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ ในเขตจังหวัดชลบุรี ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อชิ้นส่วน ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล กลุ่มประชากร เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ โดยจัดแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 111 คน

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

- ผู้อำนวยการอาวุโส	1	คน
- ผู้อำนวยการ	5	คน
- รองผู้อำนวยการ	4	คน

กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

- ผู้จัดการ	10	คน
- รองผู้จัดการ	3	คน

กลุ่มผู้บริหารระดับต้น

- หัวหน้าหน่วยงาน	1	คน
- หน้ำน้งำน	4	คน

กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติ 83 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้สูตรการคำนวณของ Yamane ได้ขนาดตัวอย่างคือ 87 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) (บริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี, 2557)

ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

1. ระดับตำแหน่งงาน
2. วิธีการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์แบบในประเทศ แบบทั่วโลกและแบบผสมทั้งภายในประเทศและแบบทั่วโลก

ตัวแปรตาม

ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี 4 ตัวแปรคือ

1. การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ
2. การปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด
3. ความสามารถในการลดต้นทุน
4. ความถูกต้องของคุณสมบัติของวัตถุดิบ

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. 2557 ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2557 และ เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2557 ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2557

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยในครั้งนี้คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ได้วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์แบบทั่วโลกของผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี
2. ได้เกณฑ์ในการดำเนินงานที่นำไปสู่การปรับปรุงองค์กรให้มีวิธีการดำเนินงานจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพิ่มผลกำไรให้องค์กรของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี
3. เป็นแนวทางในการศึกษาและขยายฐานความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกในอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศไทยรวมทั้งผู้ที่นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมอื่นๆ

นิยามศัพท์

ประสิทธิภาพการจัดซื้อ หมายถึง การปฏิบัติงานในการจัดซื้อ จัดหาที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและประหยัดที่สุด

วิธีการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง วิธีในการดำเนินการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ว่าเป็นการจัดซื้อแบบ ภายในประเทศ หรือ จัดซื้อแบบทั่วโลก หรือ จัดซื้อแบบผสม ภายในประเทศและ แบบทั่วโลก

จัดซื้อภายในประเทศ หมายถึง การจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ภายในประเทศไทย

จัดซื้อทั่วโลก หมายถึง การจัดหาชิ้นส่วน สินค้าที่มีราคาเหมาะสม มีคุณภาพ และมีความสามารถในการจัดส่ง จากที่ต่าง ๆ แบบทั่วโลก

จัดซื้อแบบผสม ภายในประเทศและแบบทั่วโลก หมายถึง การจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ทั้งภายในประเทศไทย และแบบทั่วโลก

ระดับตำแหน่งงาน หมายถึง ตำแหน่งงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติการ

ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ หมายถึง ทศนคติ หรือความคิดของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีในการดำเนินการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ของบริษัท ประกอบไปด้วย 1. การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ 2. การปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด 3. ความสามารถในการลดต้นทุน และ 4. ความถูกต้องของคุณสมบัติของวัตถุดิบ

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

งานวิจัย ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี เพื่อให้งานวิจัยสามารถวิเคราะห์ ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการตรวจเอกสารทางด้าน แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการดำเนินงานจัดซื้อ กระบวนการจัดซื้อ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
2. แนวคิดการปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลประสิทธิภาพด้วย Balanced Scorecard
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อ
5. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดประสิทธิภาพ

ความหมายของประสิทธิภาพ

Peterson and Plowman (1953 อ้างใน อุดาพร สันติชนานนท์, 2533) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบ หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายอย่างกว้าง หมายถึงถึงคุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิผล (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capability) ในการผลิต การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวคิดของคำว่าประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และวิธีการ (Method) ในการผลิต

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถในการบรรลุความหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ ใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด ประสิทธิภาพจะแสดงถึงความสำคัญระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลผลิต (Outputs) โดยมีเป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนของทรัพยากรที่ต่ำที่สุด ถ้าองค์กรได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นจากปัจจัยนำเข้าจำนวนเดิม แสดงว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้จัดการจะมีทรัพยากรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน และอุปกรณ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ ดังนั้นจึงต้องใช้ต้นทุนทรัพยากรต่ำสุด จะเห็นว่าประสิทธิภาพ เกี่ยวกับการทำให้ถูกต้องก็คือ ความไม่สิ้นเปลืองทรัพยากร

สมยศ นาวิการ (2544) ได้ให้ความหมาย ของประสิทธิภาพว่า เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของเป้าหมาย ความมีประสิทธิภาพ ตอบคำถามที่ว่าเราต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร ต่อการบรรลุเป้าหมายดังนั้นความมีประสิทธิภาพ คือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต

วิทยา ด้านธงกุล (2546 : 27) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้จำนวนน้อย แต่ผลลัพธ์ที่ได้มากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

สุกัญญา เออมัธธรรม (2546) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ใส่เข้า (Inputs) กับผลที่ออกมา (Outputs) ถ้าผลที่ได้ออกมามากกว่าปัจจัยที่ใส่เข้าไปหรือผลที่ได้ออกมาเท่าเดิมแต่ใช้ปัจจัยน้อยกว่าก็เรียกว่ามีประสิทธิภาพ ที่ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ซึ่งโดยทั่วไป ได้แก่ คน เงิน การบริหารจัดการและวัสดุ อุปกรณ์ จึงต้องใช้ปัจจัยเหล่านี้ให้คุ้มค่าที่สุด

ประเสริฐศักดิ์ สุประภาส (2552) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการทำงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ นั้นหมายถึง การผลิตประหยัดเวลาที่สุด ในขณะที่ประสิทธิภาพในเชิงสังคมศาสตร์ หรือประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้น ปัจจัยนำเข้าจะพิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ และได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลรวดเร็ว และทันเวลา รวมไปถึงสามารถที่จะ

ปฏิบัติงานให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยประหยัด
ทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน

จากความหมายของประสิทธิภาพข้างต้น พบว่าประสิทธิภาพเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้อง
กับการใช้ทรัพยากรของการผลิตหรือเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรในการบริหารองค์กรให้คุ้มค่า
ที่สุด และเพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นวิจัย ดังนั้นจึงควรพิจารณาต่อเนื่องในประเด็นเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนี้

ประสิทธิภาพในการทำงาน Gibson *et al.* (1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการ
ทำงานหมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยการวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัว
ประกอบด้วยอัตราการได้ผลตอบแทน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต อัตราการสูญเสียเปลี่ยนแปลง การใช้
ทรัพยากรและอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

Millet (1954 อ้างใน เรืองอุไร ช่วยชู, 2540: 9) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า
ประสิทธิภาพหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ แก่มวลมนุษย์และได้รับผลกำไร
จากการปฏิบัติงานนั้นด้วย (Human Satisfaction and benefit Produced) ซึ่งความพอใจในการบริการ
(satisfactory service) สามารถพิจารณาได้จากสิ่งเหล่านี้คือ การบริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable
service) การบริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (timely service) การบริการอย่างเพียงพอ (ample service)
บริการอย่างก้าวหน้า (progressive service)

รัตกาล ทิพยมหิษฐ์ (2545: 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานหมายถึง
ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และคุณภาพในการให้บริการ

สิทธิกร ชูทรัพย์ และมนัสชัย กิริติผจญ (2546 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่าประสิทธิภาพ
การทำงาน หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่
ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

สมใจ ลักษณะ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานหมายถึง บุคคลที่ตั้งใจ
ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธี หรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพเป็น
ที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุข และพอใจใน

การทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คิดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

Ryan and Smith (1954 อ้างใน สถิต คำลาเตียง, 2544) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงานซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้น พิจารณาได้จากการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น ๆ

Peterson and Plowman (1953 อ้างใน ประเสริฐศักดิ์ สุประภาส, 2552) ได้กล่าวถึง ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพในการบริหารงาน” ด้านธุรกิจในความหมายอย่างแคบ ว่าหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายอย่างกว้าง หมายถึงถึงคุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิผล (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capability) ในการผลิต การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และวิธีการ (Method) ในการผลิต

Ryan and Smith (1954 อ้างใน ประเสริฐศักดิ์ สุประภาส, 2552) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของบุคคล (human efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกถึงวิธีที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ประสิทธิภาพจะพัฒนาได้จากการพัฒนาของแต่ละบุคคลโดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงานกับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

Webster (1981 อ้างใน ประเสริฐศักดิ์ สุประภาส, 2552) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการผลิตโดยใช้ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้น้อยที่สุด ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้แก่ พลังงาน เวลา เงิน หรือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

ปัจจัยเกื้อหนุนต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานนอกจากจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรแล้ว ยังต้องมีปัจจัยที่สนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ว่าประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง ซึ่งสมใจ ลักษณะ (2547) ได้กล่าวว่าประสิทธิภาพในการทำงานนั้นบุคคลในองค์กรต้องมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่าง

เต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยเป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพึงพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลง วิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้ปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานแต่ละตัวมีเนื้อหาและประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Goal Accomplishment) โดยพิจารณาผลผลิต (Output) ขององค์กรว่าตรงเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด เช่น ต้องการผลิตสินค้าให้ได้ปริมาณตามเป้าหมาย การขายและการบริหารได้ครบถ้วน เช่น ต้องการผลกำไรเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 60 มากกว่าปีที่แล้ว กรณีที่เป็นสัญญาณอันตรายว่ามีปัญหาในองค์กร คือ ผลผลิตต่ำกว่าเป้าหมายและบางครั้งเป็นเพราะตั้งเป้าหมายต่ำเกินไปจนเกิดภาพลวงว่าบรรลุเป้าหมายแล้ว เป็นต้น หรือในกระบวนการจัดซื้อ ได้ตั้งเป้าหมายในการลดต้นทุนในการจัดซื้อไว้ ดังนั้นการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมายในการทำงานให้มีประสิทธิภาพคือการจัดซื้อนั้นๆต้องสามารถดำเนินการลดต้นทุนการจัดซื้อได้นั่นเอง

2. การจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร (System Resource) โดยพิจารณาว่าองค์กรจะมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายความสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร เช่น เงินงบประมาณได้ครบถ้วนเพียงพอเพียงใด เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในลักษณะที่มีเงินเพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติและเงินนั้นถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานความถูกต้องเหมาะสมไม่เกิดการสูญเปล่า

3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Internal Process and Operations) โดยพิจารณาจากกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละกลุ่มงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การไหลเลื่อนส่งต่อ (Flow) ของงาน การมีประสิทธิภาพของการทำงานที่ได้งานครบถ้วน ใช้เวลาน้อย ต้นทุนน้อย มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยปฏิบัติงาน บุคคลทำงานเต็มศักยภาพ ไม่มีสภาพ “คนล้นงาน หรืองานล้นคน” ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มงานมีความราบรื่นไม่มีข้อขัดแย้ง

4. ความพอใจของทุกฝ่าย (Participant Satisfaction) เป็นการพิจารณาว่าผลงานความสำเร็จขององค์กร และกระบวนการปฏิบัติที่ใช้นำมาซึ่งความพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพียงใดกลุ่มคนที่สมควรพิจารณา คือ ลูกจ้าง ผู้ถือหุ้น ทีมบริหารองค์กร พนักงานและลูกจ้างทุกระดับชุมชน หน่วยงานของรัฐ ฯลฯ

แนวคิดการปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ

ความหมายของการปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ

ปัจจุบัน คำว่า Best Practice เริ่มเป็นที่คุ้นเคยกันในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างกว้างขวางมากขึ้นและแม้ว่าความหมายนั้นจะไม่ใช่ที่แน่ชัด แต่ด้วยคำแต่ละคำที่นำมาประกอบ (คือคำว่า best และคำว่า practice) นั้นมีความหมายที่สะท้อนให้มีความหมายรวมมีความชัดเจนอยู่บ้างผู้คนจึงไม่ใคร่ใส่ใจที่จะรู้ว่าอะไรคือ Best Practice การจะอธิบายว่าอะไรคือ Best Practice นั้นหากแปลโดยคำศัพท์แล้วคงไม่พ้น “การปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ” หรือ “นักปฏิบัติผู้เป็นเลิศ” ซึ่งจะเห็นว่าไม่ว่าจะแปลในทางใดก็เป็นการสะท้อนสู่ความเป็นเลิศทั้งสิ้นหากแต่ความหมายเช่นนี้ไม่ได้ช่วยให้เกิดความเข้าใจได้เลยว่า อะไรคือความเป็นเลิศหรืออะไรที่ควรเป็นเลิศหรือเป็นเลิศได้ด้วยอะไรซึ่งความเข้าใจต่อคำถามเหล่านี้ย่อมมีความสำคัญกว่าการได้รู้ความหมายแค่เพียงแปลตามความหมาย (วรโชค ไชยวงศ์, 2557)

วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยที่สามารถลดเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม

Best Practice คือวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้นเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง (บุรชัย ศิริมหาสาร, 2548)

ที่มาหรือจุดเริ่มต้นของ Best Practice เริ่มต้นมาจากวงการแพทย์ในสหรัฐอเมริกา ได้มีสมาคมวิชาชีพแพทย์รวมตัวกันเพื่อทำการปรับปรุง คุณภาพการดูแลผู้ป่วย สมาชิกของสมาคมจะทำการปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ โปรแกรมการดูแลสุขภาพในราคาที่ต่ำ แต่ให้ความพึงพอใจแก่ผู้ป่วย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การจัดกิจกรรมดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง มีการแจกรางวัล Best Practice เพื่อกระตุ้นการปรับปรุงคุณภาพผลงาน รางวัลแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ตามลักษณะผลงาน ซึ่งเชื่อถือว่าได้ว่าเป็นผลงานชิ้นเยี่ยมในแต่ละประเภท ส่วนรางวัลใหญ่มีเพียงรางวัลเดียวคือ Grand Prize ผู้ชนะจะได้รับรางวัลเป็นเงิน 2,400,000 บาท ได้เข้าร่วมสัมมนาระดับชาติของสมาคม ผลงานจะได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Best Practice และ

เว็บไซต์ของสมาคม โปรแกรมที่ได้รางวัลคือ โปรแกรมการเชิญชวนดูแลผู้ป่วยที่เป็นมะเร็งที่ต่อมลูกหมากของกลุ่มแพทย์เฮนรีฟอร์ด โดยให้ผู้ป่วยสามารถดูแลตนเองได้ที่บ้านร่วมกับการรักษาที่ศูนย์การรักษา โดยดำเนินกิจกรรมในลักษณะการวิจัย ผลของโปรแกรมพบว่าร้อยละ 90 ของผู้ป่วยที่ได้รับการวินิจฉัยส่วนใหญ่เป็นมะเร็งในระยะแรกเท่านั้น ผู้ป่วยมีความพึงพอใจในการดูแลรักษา การประเมินการให้รางวัลมีทั้งการสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ การสนทนา และการใช้แบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ป่วย (อนันต์ บุญประเทือง, 2552)

จุดเริ่มมาจากวงการแพทย์ที่ว่าเมื่อ Best Practice เป็นของดีแน่นอนต้องมีการนำแนวคิดนี้ไปใช้ ความโด่งดังของ Best Practice เกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานในภาครัฐกิจได้นำไปใช้เป็นรางวัล หรือสิ่งจูงใจให้กับฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคผลงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ดี สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อันนำมาสู่การสร้างผลกำไรให้บริษัทหรือองค์กร ผลตอบแทนสำหรับฝ่ายหรือแผนกที่จะได้รับรางวัลนั้นในระยะแรกมักจะเป็นถ้วยรางวัล และเงินสดเป็นส่วนใหญ่ แต่ในระยะต่อมา หลายองค์กรเห็นว่าการให้รางวัลดังกล่าวไม่สามารถกระตุ้นการทำงานได้เพียงพอและยั่งยืน จึงได้เปลี่ยนรางวัลและวิธีการให้รางวัล โดยเน้นรางวัลในสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ เช่น การให้โอกาสการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น การผ่อนคลายกฎระเบียบการทำงาน และการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้ง่าย และไม่เป็นทางการมากขึ้น

การนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง

1. เกิดจากบุคคล อันมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มุ่งหวังความสำเร็จ คิดเชิงอนาคต คิดเพื่อเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาการทำงาน การให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร หรืออาจจะเกิดแนวคิดจากคำปรารภของคณะกรรมการ ของผู้ปกครอง ของประชาชน หรือผู้รับบริการ ก่อให้เกิดการสร้างสรรควิธีการใหม่ หรือที่ดีกว่า

2. เกิดจากปัญหาอุปสรรค ในการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ไม่ได้ตามเป้าหมาย ความกดดันจากผู้รับบริการ การขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ภาวะข้อจำกัดของทรัพยากรทางการบริหาร ภาวะวิกฤติ ทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการ วิธีการที่ดีกว่า เพื่อให้ได้ผลผลิตความสำเร็จสูงสุด

3. เกิดจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนา ค้นหาวิธีใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิต กำไร หรือสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) เสนอแนะได้ ดังนี้

ขั้นตอน 1 การวิเคราะห์ภารกิจที่แท้จริงของหน่วยงานนั้น ๆ

ขั้นตอน 2 การศึกษาวิเคราะห์สภาพของหน่วยงานซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ใช้วิธีการสำรวจ การระดมความคิด การใช้กระบวนการ AIC (Appreciation-Influence-Control) หรือ SWOT เป็นต้น

ขั้นตอน 3 การกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคต จัดทำวิธีการ (Model) วิธีการดำเนินงาน

ขั้นตอน 4 การปฏิบัติตามแบบวิธีการ อาจจะเริ่มทดลองนำร่องตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ

ขั้นตอน 5 ประเมินผลวิเคราะห์เปรียบเทียบในด้านขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ และผลที่ได้รับกับวิธีการเดิม

ขั้นตอน 6 ปรับปรุง พัฒนา และขยายผลการนำไปใช้ในหน่วยงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ขั้นตอน 7 การบันทึก เขียนรายงาน ใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติ

นอกจาก 7 ขั้นตอนข้างต้นแล้ว ท่านสามารถจะดำเนินการได้อีกหลายกระบวนการ อย่างเช่น ตามแนวทางวงจรเดมมิง (Demming circle) ซึ่งประกอบด้วย P: การวางแผน D: การปฏิบัติ C: การตรวจสอบประเมินผล และ A: การปรับปรุง พัฒนา กำหนดกิจกรรมใหม่

สรุป การปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานจากหลายช่องทาง ทั้งตัวผู้นำ ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือภาวะปัญหาและการริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาที่มีขั้นตอน ในหน่วยงานทางการศึกษา อาจจะมี Best

Practice อยู่แล้วทั้งด้านบริการ ด้านคุณภาพ หรือด้านอื่น การจะพิจารณาว่าเป็น Best Practiceหรือไม่ มีข้อควรคำนึง เช่น ภารกิจที่แท้จริง การลดเวลา ค่าใช้จ่าย ได้ผลผลิตเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้น ใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างยั่งยืน องค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการดังนี้

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
2. มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่า ต้องทำอย่างไร เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง
5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

Miller (2003) ได้กล่าวไว้ว่าระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนที่เชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิด การมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยระบบงานที่เป็นเลิศนั้นจะมีการออกแบบงานว่า มอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตนเป็นอย่างดี และมีเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งก็คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารแก่ทีมงาน

พัฒน์พงษ์ แสงหัตถวัฒนา (2549 27: 28) ได้ทำการศึกษา การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสั่งซื้อ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่า กลยุทธ์ในการจัดซื้อที่ประสบผลสำเร็จมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินผู้ส่งมอบ ในกระบวนการคัดเลือกผู้ขายที่เหมาะสม ผู้ซื้อจำเป็นต้องคัดเลือกอย่างระมัดระวัง การประเมินประสิทธิภาพผู้ขาย ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของผู้ขาย (Humphreys, Li and Cham, 2000) อีกทั้งการประเมินจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อนที่สำคัญของผู้ขาย ส่งผลให้สามารถวางแผนพัฒนาผู้ขายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2. แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาผู้ขายและประสิทธิภาพในการจัดซื้อ โดยแผนพัฒนาควรมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Amelia and Larry, 1999; Li *et al.*, 2003) และนอกเหนือจากความพยายามในการลดต้นทุนการผลิตและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ของผู้ขายแล้ว Watts and Hahn (1993) ชี้ให้เห็นว่า การพยายามพัฒนาผู้ขายควรเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถในอนาคตทั้งในด้านเทคโนโลยีการผลิต การบริหารจัดการ และการเงินด้วยเช่นกัน

3. ความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อให้ได้ชิ้นส่วนประกอบที่ถูกต้องและมีคุณภาพผู้ซื้อกับผู้ขาย จำเป็นต้องร่วมมือกันในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการผลิตและนำไปใช้งาน ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวแบ่งได้ดังนี้ เริ่มจากการวิเคราะห์และออกแบบชิ้นส่วนประกอบ การกำหนดคุณสมบัติของชิ้นส่วนประกอบ การกำหนดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต การออกแบบวิธีการที่ใช้ในการผลิต การทดสอบชิ้นส่วนประกอบ และการออกแบบวิธีการใช้งานชิ้นส่วนประกอบอย่างถูกต้อง (Chopra and Meindl, 2003) ซึ่งการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดทุกขั้นตอนที่ได้กล่าวมาจะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดซื้อขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Masato, 2004)

4. พันธมิตรทางการค้า เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ ผู้ซื้อควรช่วยเหลือผู้ขายที่ประสบปัญหาอยู่เสมอ และพร้อมที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กันให้เป็นไปอย่างยาวนาน ทำให้การพัฒนาผู้ขายจะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี (Krause, 1999)

5. การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ผู้ซื้อกับผู้ขายมีความจำเป็นที่จะต้องติดต่อสื่อสารกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญต่อการดำเนินงาน เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญกันอย่างสม่ำเสมอ (สมหญิง งามพรประเสริฐ, 2542) และควรทำการเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างกันทุกระดับของการบริหาร (Amelia and Larry, 1999) นอกจากจะช่วยเพิ่มความเข้าใจและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ซื้อและผู้ส่งมอบได้แล้วยังช่วยพัฒนาองค์กรทั้งสองฝ่ายได้เป็นอย่างดี (Li *et al.*, 2003)

6. การพัฒนาแหล่งจัดซื้อหรือผู้ผลิตชิ้นส่วน ในอุตสาหกรรมยานยนต์ผู้ขายภายในประเทศ (Local Supplier) มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์กร แต่เมื่อเศรษฐกิจโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากทั่วโลก เข้ามามีส่วนสำคัญต่อการคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอย่างมาก (Katabe an Murray, 2004) ดังนั้นการค้นหาและจัดทำรายชื่อผู้ขายใหม่ รวมถึงการพัฒนาผู้ขายรายใหม่ให้สามารถส่งมอบชิ้นส่วนประกอบได้ตรงความต้องการของผู้ซื้อแล้ว ยังทำให้องค์กรมีทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าเดิม และสร้างสถานะการแข่งขันให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ขาย และพัฒนาผู้ขายและประสิทธิภาพในการซื้อได้

องค์กรที่มีการบริหารการผลิตซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในองค์กรชั้นนำ ระดับโลก ที่มุ่งมั่นการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้นขึ้นอยู่กับ การควบคุมกระบวนการผลิต การออกแบบ กลไกการป้องกัน ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผู้ส่งมอบ การวัดผลการปฏิบัติการ ตลอดจนกิจกรรมการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารกระบวนการการผลิต แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือกระบวนการผลิตและการให้บริการ กระบวนการการสนับสนุนการผลิต และกระบวนการการพัฒนาผู้ส่งชิ้นส่วน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) วิธีการปฏิบัติการสู่ความเป็นเลิศ ในเรื่อง การพัฒนาผู้ส่งชิ้นส่วน ที่เป็นส่วนสำคัญในการบริหารการผลิต อุตสาหกรรมการผลิตทั่วไปต้องอาศัยวัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบจากผู้ผลิต (สภาอุตสาหกรรม, 2546)

แนวคิดด้านการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่และเต็มใจเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานทุกคนในแต่ละแผนกจึงประกอบกันเป็นผลงานส่วนรวม ดังนั้นจำเป็นต้องตรวจสอบผลงานของแต่ละบุคคลว่ามีคุณค่าตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด และการประเมินผลการปฏิบัติงานจะส่งผลสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานว่าสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ระบุไว้เพียงใด แนวคิดเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลาย หลายองค์กรได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นเครื่องมือวัดความสามารถของพนักงานว่าเป็นตามที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาผลประโยชน์ให้กับ

พนักงานในองค์กรเพื่อความเป็นธรรม เพราะคุณสมบัติความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน จะส่งผลไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลไปยังประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

การประเมินเริ่มใช้ในช่วงปี 1950 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง แรงงานที่ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมงเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายงาน กำหนดอัตราเงินเดือน ทั้งนี้นิยมใช้วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยที่สำคัญในการทำงานเป็นหลักหรือที่เรียกว่าระบบคุณธรรม แต่ในช่วงปี 1950 เป็นต้นมาลักษณะการประเมินผลงานมีแนวโน้มครอบคลุมไปถึงการทำงานของผู้บริหารระดับต่างๆ วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการประเมินผลงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นอกจากจะมุ่งใช้ประโยชน์เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งงานดังกล่าวยังประเมินการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคคล วางแผนกำลังคน วางแผนพัฒนาอาชีพและต่อมานิยมเรียกกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าการประเมินผลงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดัชนีชี้วัดการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อต้องทำให้ได้ถึงหน้าที่พื้นฐาน คือ เวลาเหมาะสม ปริมาณเหมาะสม คุณภาพเหมาะสม ราคาเหมาะสม และสถานที่เหมาะสม จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงระยะเวลากับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับงานแต่ละชนิด ปกติจะประเมินเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน และประเมินความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและงานที่ได้รับมอบหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นต้องสามารถสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่จะสะท้อนวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ต้องสะท้อนวัตถุประสงค์ตามลำดับขั้นคือ แผนก หน่วยงาน และองค์กร การประเมินผลต้องพิจารณาวัตถุประสงค์การประเมินว่าต้องการประเมินเพื่อสิ่งใด และใช้ประโยชน์ในทางใด การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานจะส่งผลเชิงบวกในด้านต่างๆ อาทิใช้เป็นแนวทางในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง ปลดออกโดยมีเหตุผลและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาจากหน่วยงาน เพราะการประเมินจะส่งผลให้ทราบว่าพนักงานคนใดไม่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ตั้งใจปฏิบัติงานหรือไม่ มีความชำนาญในงานที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม เพราะผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ได้ปฏิบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และชี้ให้เห็นถึงขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางการ

พัฒนาพนักงาน ผลการประเมินเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้ามีจุดบกพร่องต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข พนักงานอาจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง หรือองค์กรอบรมเพิ่มเติมให้ถูกกับปัญหาที่พนักงานประสบ และยังเป็นการสนับสนุนขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางสรรหาบุคคลเข้าทำงาน โดยการทดสอบว่าบุคคลนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และต้องการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับผลการทดสอบ การประเมินเป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจให้กับฝ่ายบุคคลในการพิจารณาคัดเลือกคนเข้าทำงาน และเพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบมาตรฐานในการทำงาน การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีต้องกำหนดมาตรฐานการทำงาน เกณฑ์งานที่พอใจ เป็นสิ่งที่ส่งผลให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือไม่ ถ้าไม่เป็นตามมาตรฐานต้องมีการปรับปรุงเป็นต้น

จากข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงส่งให้หลายองค์กรมีแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกกิจกรรมของแต่ละส่วนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การซ่อมบำรุง การบัญชีและการบริหารงานในแต่ละส่วนผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะส่งผลให้มีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น โดยเฉพาะคู่แข่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการเฝ้าสังเกตและติดตาม ซึ่งนับว่าเป็นหลักการหรือแนวคิดทางการจัดการ เป็นหน้าที่การจัดการของผู้บริหารต้องดำเนินการจากหน้าที่ทั้งสี่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและชี้นำ การประเมินผลและควบคุม จากอดีตที่ผู้บริหารไม่นิยมและไม่ให้ความสำคัญในการประเมินผลขององค์กรเพราะส่วนมากองค์กรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการวางแผนเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับการปรับองค์กร รวมถึงภาวะผู้นำมากกว่า ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและไม่มีความซับซ้อนเท่ากับกระบวนการวางแผน ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรใช้การประเมินผ่านประสิทธิภาพ ดังนั้นจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพในลำดับต่อไป

การประเมินประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากให้ความสำคัญกับการประเมินผลองค์กร เนื่องจากการบริหารธุรกิจการวางแผน การกำหนดเป้าหมายเป็นกิจกรรมที่สำคัญเป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน พนักงานในองค์กร การกำหนดเป้าหมายต้องสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กรและต้องมีตัวบ่งชี้การดำเนินงาน เช่น กำไร จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น Ruekert and Walker (1987) ประเมินผลการดำเนินธุรกิจในด้านประสิทธิภาพวัดจากยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด วัดประสิทธิภาพจากการเงิน ผลตอบแทนการลงทุน การปรับตัว วัดการปรับตัวเพื่อสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และยังพบว่ามีงานวิจัยของ March and Sutton (1997) ที่เสนอว่างานวิจัยส่วนมากนำผลการดำเนินงานเป็นตัวแปรตามและหาความสัมพันธ์หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม

ทางการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การผลิต การจัดการ กับผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ Richard *et al.* (2009) ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนิยามของการวัดผลการดำเนินงาน องค์กร ข้อมูลรวบรวมจากวารสารทางธุรกิจ อาทิเช่น Journal of management, strategy management journal, journal of international business studies เป็นต้น รวบรวมทั้งหมด 213 ฉบับ ผลการรวบรวม พบว่าองค์กรแต่ละองค์กรมีการวัดผลการดำเนินงานแตกต่างกัน โดยที่การวัดนั้นจะแตกต่างกับ ประสิทธิภาพ ทั้งที่ความหมายของประสิทธิภาพคือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งที่เรียกว่าผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานสามารถจำแนกได้ 3 ประเภท

1. ผลการดำเนินงานที่เป็นเงิน เช่น กำไร อัตราผลตอบแทนการลงทุน อัตราผลตอบแทน ต่อสินทรัพย์
2. ผลการดำเนินงานด้านการตลาด เช่น ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด
3. ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น

Sharabati and Jawad (2010) ได้เสนอว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรวัดสามด้านคือ ผลผลิต ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น มูลค่าการตลาดว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมุ่งไปที่การวัดการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน วัดจากกำไร รายได้ Barbosa and Louri (2005) เสนอว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรวัดผลผลิตภาพ การเพิ่มผลกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้กัน อย่างแพร่หลายคือ Balanced Scorecard

แนวคิดของ Balanced Scorecard จากแนวคิดการประเมินผลข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าการ ประเมินผลเป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการองค์กร ซึ่งในกระบวนการจัดการองค์กรนั้นจำเป็นต้อง แปลงแผนกลยุทธ์ให้กลายเป็นแผนปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการแปลงคือ Balanced Scorecard ทั้งนี้องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ การกิจและกลยุทธ์ที่เป็นหนึ่งในการกำหนดปัจจัยความสำเร็จ และ หลังจากนั้นจึงเป็นกระบวนการสร้างดัชนีวัดผลเพื่อเป็นตัวบ่งชี้เป้าหมายและใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการ เรียนรู้และการพัฒนา

Balanced Scorecard ก็ีระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการ กำหนดตัวชี้วัด(KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามของ Balanced Scorecardไว้ว่า

เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) (กฤษฎิ์ มหาวิทยาลัย, 2546)

Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard ได้มีระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร” (Nerve center of an Enterprise)

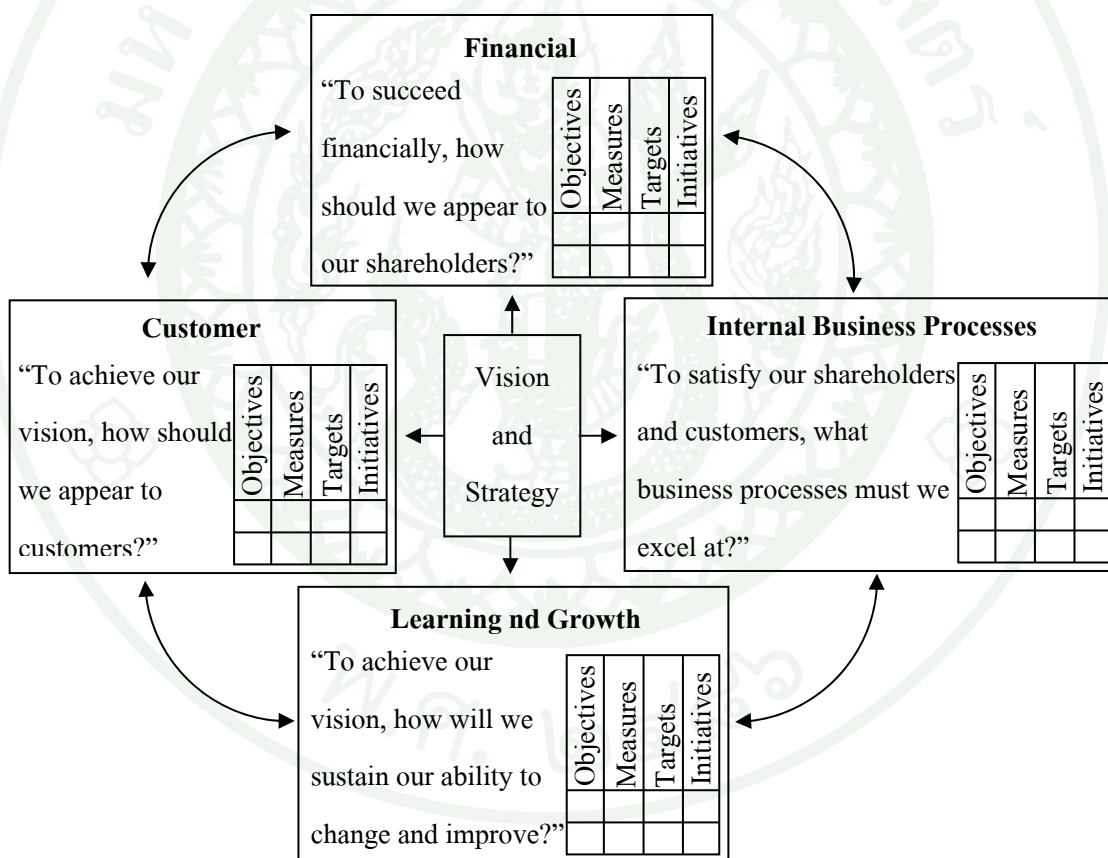
แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard เริ่มมีการกล่าวถึงและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 โดย Kaplan และ Norton เป็นผู้นำเสนอแนวคิดนี้ เพื่อช่วยในการประเมินองค์กรและการนำเสนอรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมอง (Perspectives) อื่นนอกเหนือจากมุมมองด้านการเงิน เพราะจากการศึกษาและสำรวจสาเหตุ พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้ตัวบ่งชี้ทางการเงินเป็นหลัก แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารเริ่มพบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่น่าเพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

1. การแข่งขันในยุคปัจจุบันมุ่งเน้นที่ปัจจัยที่จับต้องไม่ได้มากขึ้น (Intangible the Assets) เช่น ความรู้ชื่อเสียงภาพพจน์ขององค์กรความพึงพอใจของลูกค้าความพึงพอใจของพนักงานตรา/ยี่ห้อสินค้าหรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2. ตัวชี้วัดทางการเงินบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลข หรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลงแล้ว

Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่จะไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กรที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้าแต่อย่างใด จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวนั้นไม่เพียงพอ

อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า ผู้ขาย วัตถุดิบหรือสินค้า ลูกจ้าง ปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของสี่มุมมองภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard
ที่มา: Kaplan and Norton. The Balanced Scorecard Collaborative (1996)

จากภาพทำให้เห็นได้ว่า Balanced Scorecard ทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมองและนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล ความเชื่อมโยงของมุมมองนี้เป็นเสมือนเครื่องเตือนใจให้ระลึกอยู่เสมอว่า แต่ละมุมมองนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (ลูกศร 2 ทาง) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามุมมองทั้ง 4 นั้น ต่างมีส่วนช่วยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจของลูกค้าสามารถส่งเสริมให้การเงินของบริษัท มีผลกำไร บุคลากรมีความรู้ ทำให้สามารถดำเนินการภายในระบบขององค์กรมีประสิทธิภาพ การอบรมพนักงานขายในการนำเสนอสินค้า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ เป็นต้น วิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1. มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective) เช่นการเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น
2. มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
3. มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง (The Internal Process Perspective) เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

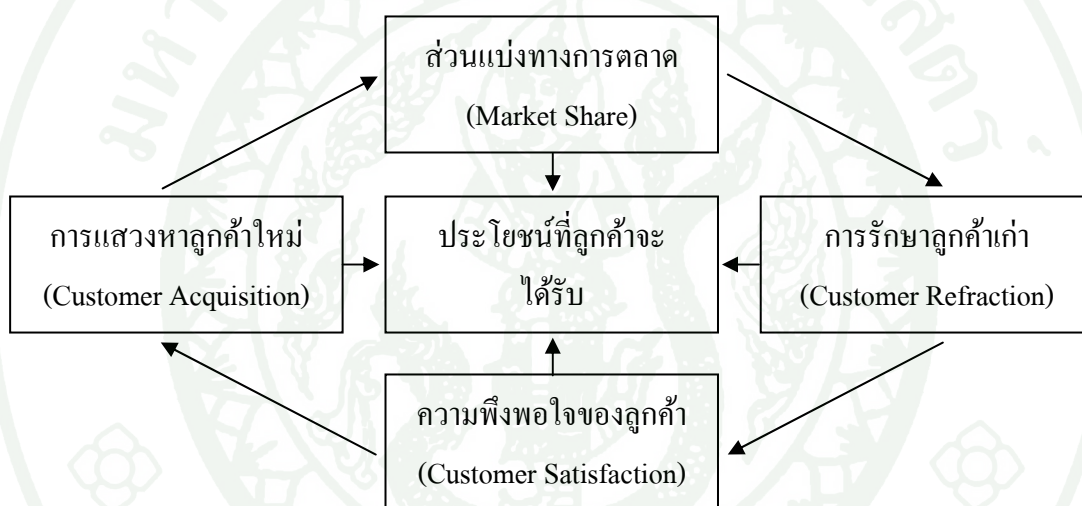
มุมมองทางการเงิน ถือเป็นปัจจัยดั้งเดิมที่นำมาใช้ในการประเมินองค์กร วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ทางด้านการเงินนั้น มักจะเป็นเรื่องของการเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน หรือการเพิ่มความสามารถทางการผลิต (Productivity) เป็นต้น การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

1. อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์, สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

2. การลดต้นทุน วัดจากรายได้ของพนักงาน, ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง, อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น

3. การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุนการทำวิจัยและพัฒนาผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น

มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) ในด้านของลูกค้า องค์กรจะต้องพิจารณาถึง Customer Value ว่าอะไรเป็นคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าหันมาสนใจในสินค้าหรือบริการขององค์กร เช่น คุณภาพ ราคา การบริการ การตรงต่อเวลาในการส่งมอบ เป็นต้น



ภาพที่ 2 ดัชนีหลักที่ใช้การประเมินด้านลูกค้า

ที่มา: กฤษณี มหาวิรุฬห์ (2546)

จากภาพดัชนีหลักที่นำมาพิจารณาในการประเมินด้านลูกค้า คือ

1. ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัววัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากที่องค์กรได้มีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งไปแล้ว มีผลสะท้อนอย่างไรจากลูกค้าบ้าง ถือเป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดี และกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

2. การรักษาลูกค้าเก่า เป็นตัววัดที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการรักษาความสัมพันธ์ที่ผ่านมา与客户เก่าไว้ ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผลการสั่งซื้อตลอดเวลา

3. การแสวงหาลูกค้าใหม่ เป็นตัววัดความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ หรือธุรกิจใหม่ ๆ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

4. ส่วนแบ่งการตลาด เป็นตัววัดถึงสัดส่วนของธุรกิจในตลาด ซึ่งหน่วยธุรกิจสามารถทำการขาย เช่น จำนวนลูกค้า, ปริมาณสินค้าที่ขายได้ เป็นต้น

5. ประโยชน์หรือกำไรที่ลูกค้าจะได้รับ เป็นตัวชี้วัดถึงกำไรหรือผลประโยชน์ที่ลูกค้าแต่ละราย หรือแต่ละส่วนจะได้รับหลังจากที่องค์กรได้มีการลงทุนใช้จ่ายใดๆ ให้กับลูกค้า

มุมมองด้านการดำเนินงานภายในและห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นการพิจารณาว่ามีกระบวนการอะไรบ้างในองค์กรที่ก่อให้เกิดคุณค่า (Value) เช่น ถ้ามองว่าสินค้าหรือบริการของเรามีคุณภาพดี เราต้องพยายามค้นหาให้ได้ว่า กระบวนการภายในองค์กรที่ส่งผลให้สินค้าหรือบริการของเรามีคุณภาพ มุมมองด้านการดำเนินงานภายในองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. นวัตกรรม (Innovation)
2. การดำเนินงาน (Operation)
3. การบริการหลังการขาย (Post sale service)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อการเงิน และลูกค้า นั่นคือหากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้าได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective) องค์กรจะต้องย้อนกลับไปพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน วัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้า หรือวัตถุประสงค์ในกระบวนการ ตัววัดในส่วนของการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรนั้นประกอบด้วยตัววัด 3 ประการ

1. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
2. การธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention)
3. ผลผลิตและประสิทธิภาพของพนักงาน (Employee Productivity)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า

ด้วยแนวคิดของ Balanced Scorecard ทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้นๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้นจะประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measure หรือ Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุผลวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ กิจกรรม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วัตถุประสงค์ (Objective) ความหมายของคำว่าวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard นั้นคือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้ารายเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริหารที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในขององค์กร ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็ว กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและตรงเวลา หรือการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ มีระบบเทคโนโลยีที่ดี เป็นต้น

ผู้วิจัยพบว่าส่วนมากการพัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพนั้น มักมุ่งเน้นศึกษาการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตามที่ได้นำเสนอไปข้างต้น แต่การใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการวัดผลนั้นใช้เพื่อวัดภาพรวมขององค์กร จากภาพรวมของ Balanced Scorecard ที่ได้ศึกษามาผู้วิจัยพบว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ ที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและ ใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการองค์กรให้น้ำหนักความสำคัญของกระบวนการวางแผน การจัดการองค์กร การชี้แนะ และการควบคุมตามขั้นตอน การจัดการ ให้ความสำคัญกับพนักงานหรือบุคลากรเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งไม่สามารถสะท้อนให้เห็นมิติของพนักงานระดับปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้พนักงานนับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อกระบวนการต่างๆขององค์กร เจ้าหน้าที่จัดซื้อเป็นหนึ่งในกลไกการดำเนินกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์ หรือนับว่าองค์กรเหล่านี้ต้องให้ความสำคัญกับ ทุนที่ลงไปกับพนักงาน หรือมองว่าพนักงานในองค์กรเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ

แนวคิดด้านการจัดซื้อ

ความหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ

ในการตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดหลักการด้านการจัดซื้อประกอบด้วยแนวทางการจัดซื้อ กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อที่จะสามารถที่จะแข่งขันในตลาดได้ (สมชาย พงษ์เพชร, 2551) ไม่ว่าจะเป็นทางด้านราคา คุณภาพ และการส่งมอบ ระบบการจัดซื้อขึ้นส่วนที่มีประสิทธิภาพ ในโรงงานประกอบรถยนต์จะต้องสามารถผลิตรถที่มีคุณภาพ ทำการจัดส่งให้กับลูกค้าตามกำหนดเวลา การปรับปรุง ประสิทธิภาพ ด้านการจัดซื้อ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะโครงสร้างต้นทุนที่ใช้ในการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ มีสัดส่วนที่มากที่สุดประมาณร้อยละ 70 ของต้นทุน

นราทิพย์ ชูดวงศ์ (2546) กล่าวว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการค้าระดับโลก คือบริษัทที่ทราบองค์ประกอบของต้นทุน สินค้าหรือบริการ มีการบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ทันเวลา เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา ด้วยวิธีการลดต้นทุนด้านการจัดซื้ออย่างเป็นระบบ ด้วยเงื่อนไขและเทอมการค้า การจัดทำข้อตกลงในการซื้อปริมาณมาก เป็นต้น

ได้มีนักวิชาการเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายของการจัดซื้อและนิยามไว้ดังนี้ วิทยา สุหฤทธดำรง (2546) ได้ให้ความหมายของการจัดซื้อว่าเป็นหน้าที่งานหลักทางธุรกิจที่เชื่อมโยงประสานงานกับหน่วยอื่นๆ และเป็นส่วนสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เป็นแนวคิดการประหยัดต้นทุน ปรับปรุงพื้นฐานของผู้จัดซื้อเพื่อเพิ่มประสิทธิผล รวมทั้งเลือกแหล่งสินค้าที่มีขีดความสามารถที่สอดคล้องกัน เกิดเป็นเครือข่าย ความสัมพันธ์ที่ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ร่วมกัน การพัฒนาด้านการจัดซื้อคือการเปลี่ยนแปลงประเด็นสำคัญเรื่องราคา (Price) ไปสู่ต้นทุน (Cost) และไปสู่คุณค่า (Value) ข้อพิจารณาที่สำคัญคือต้นทุนทั้งหมดที่ครอบคลุมตั้งแต่การจัดซื้อ จนถึง การได้รับวัสดุและอุปกรณ์ นั้นๆ ไม่ใช่ที่ราคาซื้อแต่เพียงอย่างเดียว

สุชาติ ศุภมงคล (2543) ได้ให้ความหมายของการจัดซื้อว่า หมายถึง การควบคุม กำกับดูแลธุรกรรมในเรื่องการจัดซื้อจัดหา การลำเลียงขนส่ง การรับและการตรวจสอบคุณภาพ การเก็บรักษา การจัดจำหน่าย และการควบคุมระดับวัสดุคงเหลือให้มีประสิทธิภาพ การบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่ากับการลงทุน ทั้งนี้เนื่องจากค่าใช้จ่ายในส่วนงานทั้งจัดซื้อและวัสดุ เป็นตัวแปร

สำคัญในโครงสร้างต้นทุนของกิจการ ธุรกิจบางชนิดมีมูลค่าวัสดุเป็นส่วนประกอบของ ต้นทุนเกินกว่าครึ่งหนึ่งของต้นทุนรวมทั้งสิ้น

ซัชชาติ รัชชานันทชัย (2554) ได้ให้ความหมายของการจัดซื้อ คือ กิจกรรมของผู้จัดซื้อ โดยยึดหลัก 5R's พิจารณาเลือกซื้อสินค้าให้ได้คุณสมบัติที่ถูกต้อง (Right Quality) จำนวนที่ถูกต้อง (Right Quantity) เลือกซื้อจากแหล่งที่ถูกต้อง (Right Source) ในราคาที่ถูกต้อง (Right Price) และตรงต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (Right Want) การสรรหา การคัดเลือก แหล่งขาย ในราคาที่เหมาะสม เงื่อนไขการชำระเงินที่พอใจ การติดตามผลการสั่งซื้อ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์ในเวลาที่กำหนดไว้

สุมนา อยู่โพธิ์ (2544) ได้ให้ความหมายของการจัดซื้อ (Purchasing) ว่าเป็นกิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบในการประกันว่าบรรดาวัสดุของใช้และอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในกิจกรรมนั้นมีพร้อมอยู่เสมอในเรื่องเกี่ยวกับการจัดหาของเข้ามาใช้ในกิจการนั้น ส่วนการจัดหา (Procurement) มีความหมายครอบคลุมไปถึงการเช่า การซ่อม การผลิตขึ้นมาใช้เอง การเปลี่ยน โอน และอื่น ๆ ที่ทำให้ได้มาซึ่งวัสดุและอุปกรณ์ที่ต้องการใช้ การจัดหาใช้อย่างแพร่หลายในกิจการทหาร

จากความหมายของการจัดซื้อ สรุปได้ว่า เป็น กิจกรรมในการให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรโดยผ่านกระบวนการวางแผน การลำเลียงสินค้าหรือบริการ ตั้งแต่ผู้ผลิตจนถึงบริษัทตามข้อตกลงในด้านคุณภาพ ปริมาณ ราคา เวลา สถานที่ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตามที่ กิจการต้องการ โดยมีคุณสมบัติที่ถูกต้อง จำนวนที่ถูกต้อง จังหวะเวลาที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง จากแหล่งขายที่ถูกต้อง และจัดส่งไปยังสถานที่อย่างถูกต้อง ในสภาพที่พร้อมที่จะผลิต จัดจำหน่าย เพื่อใช้งาน

นอกจากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ ซึ่ง สุมนา อยู่โพธิ์ (2544) ได้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์หลักของงานการจัดซื้อสำหรับ กิจการด้านอุตสาหกรรมเพื่อเสริมสร้างกำไร ได้แก่

1. เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ (Raw Material) ที่ใช้ในกระบวนการผลิต มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามข้อกำหนด

2. เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนที่สามารถสนับสนุนการผลิตได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน และในเวลาเดียวกันจะต้องให้การลงทุนต่ำที่สุดในสต็อก โดยสอดคล้องกับสถานะของตลาด

3. เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบในต้นทุน ที่ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ คุณสมบัติและการบริการที่ต้องการ

4. เพื่อเป็นแหล่งข่าว เกี่ยวกับผู้ขาย (Suppliers) ในเรื่องวัตถุดิบ กรรมวิธีในการผลิต ตลอดจนวิธีการใหม่ๆ สถานะเศรษฐกิจ และการพยากรณ์ราคา

วิทยา สุหฤทธำรง (2546 : 51) ได้สรุปวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดซื้อ คือ วัตถุดิบ ตรงตามต้องการ ในปริมาณถูกต้อง ณ เวลาที่เหมาะสม จัดส่งไปยังสถานที่ ตามที่ต้องการจากแหล่งจัดส่งที่ถูกต้องเหมาะสมด้วยการบริการที่ถูกต้อง และด้วยราคาการจัดซื้อที่ถูกต้องเหมาะสม

จากวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดซื้อต้องพิจารณาจากความถูกต้องของวัตถุดิบ ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญคือคุณภาพ ความถูกต้อง ต้นทุน ของวัตถุดิบที่จำเป็นต่อการผลิตขององค์กร

นโยบายการจัดซื้อ

วันชัย ริจิวนิช และ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2550) ได้กล่าวถึงนโยบายของการจัดซื้อว่า เพื่อให้การจัดซื้อประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้จัดซื้อจะต้องพยายาม จัดซื้อให้ได้ดีที่สุด (Best Buy) การจัดซื้อที่ดีที่สุดนั้น ได้แก่ การจัดซื้อวัตถุดิบที่ได้คุณสมบัติถูกต้อง ในจำนวนถูกต้อง เวลาถูกต้อง จากผู้ขายที่ถูกต้อง และนำส่งไปยังสถานที่

นฤพล ภาคการ และ นันทิ สุทธิการณนัย (2551) ได้อธิบายความหมายของนโยบาย การจัดซื้อ ว่าเป็นการจัดซื้อสินค้า วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้ดีที่สุด (Best Buy) ให้ได้คุณสมบัติที่ถูกต้อง ปริมาณที่ถูกต้อง จังหวะเวลาที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง จากแหล่งขายที่ถูกต้อง จัดส่งไปยังสถานที่ที่มีการกำหนด นโยบายการจัดซื้อที่ชัดเจนให้แก่ผู้ทำหน้าที่จัดซื้อ เป็นงานขั้นแรกที่สำคัญในการบริหารการจัดซื้อเริ่มตั้งแต่

1. การเลือกแหล่งซื้อ เนื่องจากมีผู้ขายและผู้ผลิตหลายรายในตลาดสินค้าประเภทเดียวกัน แต่ต่างกันในด้านคุณภาพ แบบ ราคา ความสามารถในการจัดส่ง ซึ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายของกิจการ

2. การตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า จากพ่อค้าส่ง พนักงานขาย โรงงานผู้ผลิต ตัวแทน จำหน่าย ควรเลือกจากผู้ขาย 2-3 รายเท่านั้น แต่ก็ไม่ใช่หลักเกณฑ์ที่ตายตัว ซึ่งพอจะสรุปเป็นหลักเกณฑ์กำหนดวิธีปฏิบัติในการสั่งซื้อสินค้าได้ดังนี้

2.1 การปฏิบัติที่กำหนดไว้จะต้องเหมาะสม ให้ผลสำเร็จรวดเร็ว ง่ายที่สุด มีความแน่นอน และเป็นที่พึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความง่ายเป็นสิ่งสำคัญ (Simplicity) ควรจัดระบบขั้นตอนที่ยุ่งยากสับสน อันเป็นสาเหตุทำให้การสั่งซื้อล่าช้า และมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย 2.2 วิธีปฏิบัติในการสั่งซื้อสินค้าจะต้องมีการกำหนดไว้อย่างแน่นอน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจระเบียบแบบแผนในการจัดซื้อ ทั้งนี้เพื่อลดความขัดแย้ง (Conflict) ขัดข้องสงสัยที่จะทำให้เกิดการโต้แย้ง ผิดใจกันระหว่างผู้ร่วมงานและเป็นการป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน 2.3 ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานจัดซื้อ จะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการปฏิบัติงานไว้อย่างแน่นอน รวมทั้งการปฏิบัติงานจัดซื้อต้องยืดหยุ่นได้ปรับให้เข้ากับแผนการขาย การส่งเสริมการขาย และสอดคล้องประสานงานกับทุกแผนงานที่เกี่ยวข้อง

อดุลย์ จาตุรงคกุล และ พิมพ์เดือน จาตุรงคกุล (2552) อธิบายถึงแนวคิดด้านนโยบายกำหนดความรับผิดชอบในการจัดซื้อว่ามี 2 แบบ คือ การรวมอำนาจจัดซื้อ เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทบรรลุถึงประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติการสูงสุด การรวมอำนาจจัดซื้อเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการอำนาจหน้าที่การซื้อ ไม่เกี่ยวกับเจ้าหน้าที่จัดซื้อ การรวมอำนาจมีขึ้นเมื่อหน้าที่การซื้อทั้งหมดอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลเดียวซึ่งได้รับการมอบหมายจากฝ่ายบริหารชั้นสูงให้รับผิดชอบงานด้านจัดซื้อทั้งหมดและการกระจายอำนาจจัดซื้อ เกิดขึ้นเมื่อเจ้าหน้าที่จากแผนกต่างๆ เช่น แผนกผลิต วิศวกรรม การตลาดและการเงิน เป็นต้น ได้เข้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น แหล่งขาย การเจรจาต่อรองกับผู้ขายโดยตรงหรือปฏิบัติหน้าที่หลักอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ

หน้าที่และความสำคัญของการจัดซื้อ

หน้าที่ของการจัดซื้อวิทยา สุหฤทธดำรง (2546) ได้อธิบายถึงหน้าที่ของการจัดซื้อว่าหมายถึง การดำเนินการจัดซื้อภายใต้หน่วยงานจัดซื้อของแต่ละกิจการย่อมมีมากมายแตกต่างกันออกไป และงานนั้นๆ ก็มีลักษณะทั้งที่เป็นงานบริหารและงานประจำวัน หน้าที่ของหน่วยงานจัดซื้อโดยทั่วไป อาจแยกออกได้เป็นหัวข้อใหญ่ๆ ได้ดังนี้

1. งานเก็บและรวบรวมข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อ ข่าวสารที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับการซื้อ ราคา วัตถุดิบคงคลัง อัตราการใช้วัตถุดิบ แหล่งขาย คุณลักษณะเฉพาะ (Specification) และแคตตาล็อก (Catalog)

2. งานการค้นคว้าวิจัย ซึ่งได้แก่ การศึกษาตลาด การศึกษาวัตถุดิบ การวิเคราะห์ราคา วัตถุดิบ (Value Analysis) การประเมินแหล่งขาย การเยี่ยมชมโรงงานผลิตของผู้ขาย การพัฒนาแหล่งขายใหม่ การพัฒนาวัตถุดิบและแหล่งขายสำรอง เป็นต้น

3. การปฏิบัติงานซื้อ การขอราคา การวิเคราะห์ราคา กำหนดการซื้อและการนำส่ง การทำสัญญา การออกใบสั่งซื้อ การตรวจสอบ เงื่อนไขในสัญญา การตรวจรับวัตถุดิบและการเจรจากับผู้ขาย

4. งานการจัดการวัตถุดิบ ซึ่งได้แก่การรักษาระดับวัตถุดิบคงคลังให้ต่ำที่สุด รักษาคุณภาพของวัตถุดิบคงคลัง ปรับปรุงอัตราการผลิตของวัตถุดิบคงคลัง การโยกย้ายวัตถุดิบ การรวบรวมความต้องการ การรายงานสถานภาพวัตถุดิบ ตามระยะเวลา

ความสำคัญของการจัดซื้อ สุชาติ สุกมมงคล (2543) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการจัดซื้อว่ามีผลโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต ถ้าหากว่าวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ เกิดขาดส่ง เครื่องจักรก็ต้องหยุดและรอคอย ส่งผลสะท้อนให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เพราะเหตุจากการจัดซื้อหรือถ้าหากว่าซื้อวัตถุดิบที่มีคุณสมบัติต่ำกว่าที่กำหนด เมื่อนำไปใช้ในการผลิต ทำให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ ต้องทำให้เสียเวลาในการตรวจสอบคัดเลือก ในทางตรงกันข้าม ถ้าการจัดซื้อได้ดำเนินการบนพื้นฐานของความต้องการที่กำหนด ระยะเวลาที่ต้องการและในราคาที่เหมาะสมแล้ว การจัดซื้อก็ไม่เป็นสาเหตุที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

ปิยาภรณ์ อาสาทรงธรรม (2552) กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญของหน้าที่การจัดซื้อ คือ การจัดการด้านการพัฒนาผู้จัดส่ง วัตถุดิบ (Supplier Development) ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญ ในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันในอนาคต การพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบจะครอบคลุมกระบวนการในการสืบหาผู้จัดส่ง วัตถุดิบจากแหล่งต่างๆ การประเมินศักยภาพในการดำเนินการและจัดการด้านผู้ส่งมอบ การร่วมมือ แลกเปลี่ยนข้อมูลด้านเทคนิคของผลิตภัณฑ์โดยอาศัยการตรวจสอบกระบวนการผลิต การเยี่ยมชมขั้นตอนการผลิต อันจะเป็นแนวทางที่ทำให้เข้าใจ ถึงความต้องการ ในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและสามารถปรับปรุงพัฒนา ให้สอดคล้องกันมากขึ้นทั้งนี้ในการพัฒนาผู้จัดส่ง

วัตถุดิบ ฝ่ายผู้จัดซื้ออาจจะต้องจัดตั้งหน่วยงานและทีมงาน รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาต่อผู้จัดส่งเหล่านี้

กระบวนการในการจัดซื้อ

กระบวนการจัดซื้อ Monczka *et al.* (2005) ได้แบ่งจำแนกกระบวนการจัดซื้อไว้ 6 กระบวนการสำคัญ แสดง คือ

1. การตรวจสอบความต้องการของฝ่ายผลิต (Production)
2. การประเมินศักยภาพของผู้ขาย (Suppliers)
3. การประกวดราคา (Bidding) ต่อรอราคา (Negotiation) และคัดเลือกผู้ขาย (Suppliers Selection)
4. การอนุมัติการจัดซื้อ (Purchase Approval)
5. การปล่อยและรับความต้องการด้านการจัดซื้อ (Release and Receive Purchase Requirements)
6. การประเมินผู้ขาย (Measure Supplier Performance)

จากกระบวนการจัดซื้อตามที่ Monczka และคณะ (2005) ได้นำเสนอกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่าในกระบวนการมีกิจกรรมตรวจสอบผู้ผลิตหรือเป็นการพิจารณาความสามารถในการผลิต กำลังการผลิต คุณสมบัติของสินค้าเพื่อความถูกต้องของสินค้า ดังนั้นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการผลิต ผลผลิตขั้นของผู้จำหน่ายจึงเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการจัดซื้อ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมรถยนต์ที่คุณภาพของสินค้าที่นำเข้านั้นจำเป็นต้องมีปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานของการประกอบรถยนต์ได้อธิบายถึงกระบวนการในการจัดซื้อเป็น ดังนี้

1. การสั่งซื้อในปริมาณที่ประหยัด (EOQ: Economic Order Quantity) เทคนิคนี้ทำให้ต้นทุนค่าจัดเก็บและต้นทุนการสั่งซื้อต่ำ

2. การวางแผนความต้องการวัตถุดิบ (MRP; Material Requirement Planning) เป็นเทคนิควางแผนความต้องการวัตถุดิบ ตลอดจนส่วนประกอบทั้งหมดในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการในการผลิตเพื่อให้เกิดความถูกต้องชัดเจนและรวดเร็วในการดำเนินงาน

3. การสั่งซื้อแบบทันเวลา (JIT: Just In Time) เป็นการพยายามลดต้นทุนการดำเนินการวิธีในการสั่งซื้อและลดต้นทุนโดยความสำเร็จในการส่งของจากแหล่งที่ใกล้การผลิตปริมาณการสั่งซื้อลดต้นทุนในการถือครองสินค้า เพราะพื้นที่เก็บและค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บลง ระบบ JIT จะเพิ่มต้นทุนในการสั่งซื้อถ้ามีการสั่งบ่อยครั้ง

4. การเลือกแหล่งขาย เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในกระบวนการจัดซื้อ ซึ่งจะรวมไปถึงการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ ความร่วมมือระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้น เกิดความสำเร็จทางเศรษฐกิจ ความยืนยงของแหล่งขายและประสิทธิภาพโดยรวม

4.1 ปัจจัยในการเลือกแหล่งขาย

4.1.1 ปริมาณการซื้อ (Quantity of order) ถ้าจำนวนที่ต้องการซื้อครั้งละไม่มาก ส่วนใหญ่มักจะซื้อจากตัวแทนจำหน่าย และถ้าจะสั่งตรงจากผู้ผลิตก็จะต้องสั่งครั้งละจำนวนมากๆ

4.1.2 การมีจำหน่าย (Availability) คุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้ขายที่มีสมรรถภาพก็คือต้องมีความสามารถในการหาสิ่งของที่ผู้ซื้อต้องการในจำนวนที่มากพอกับความถี่และความบ่อยครั้งเท่าที่จำเป็น

4.1.3 การจัดส่งวัตถุดิบ (Distribution) การขนส่งที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ การขนส่งและทางเลือกต่างๆ เพื่อให้วัสดุ-อุปกรณ์ ในการผลิตตลอดเวลา

4.1.4 ขนาดของผู้ขาย (Size of Supplier) ขนาดของใบสั่งซื้อจะต้องสัมพันธ์กับขนาด ของผู้ขายที่จะมารับคำสั่งซื้อ โดยวิธีนี้ผู้ซื้อจะกลายเป็นลูกค้ารายสำคัญของผู้ขาย

4.1.5 จำนวนผู้ขาย (Number of Suppliers) จะต้องตัดสินใจระหว่างกรณีแหล่งขายเพียงรายเดียวซึ่งจะได้รับการดูแลเป็นอย่างดีและสามารถได้ราคาที่ดีที่สุด เนื่องจากมีข้อซื้อที่แน่นอน และต่อเนื่องกับการมีแหล่งขายมากกว่าหนึ่งรายที่เวลาสินค้าขาดตลาดก็จะได้รับการคุ้มครองเนื่องจากมีแหล่งขายให้เลือก

4.2 การกำหนดราคา ที่เหมาะสมด้วยความชำนาญ ฝ่ายจัดซื้อจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ราคาทุกชนิดที่ผู้ขายเสนอมา “การซื้อที่ดีที่สุด” เกณฑ์การพิจารณาราคา เพื่อตัดสินใจในการซื้อวัตถุดิบที่ต้องการ โดย ใช้ข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

4.2.1 ราคาอันเกิดจากความสัมพันธ์ของราคากับต้นทุน ที่สมเหตุสมผล ดังนั้น ผู้ซื้อจะต้องพยายามศึกษาและประมาณต้นทุนของวัตถุดิบให้ถูกต้องมากที่สุด

4.2.2 ราคาอันเกิดจากอุปสงค์และอุปทาน ความต้องการและการสนอง ย่อมแล้วแต่ภาวะเศรษฐกิจที่ควบคุมไม่ได้ ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองและการแข่งขันทางธุรกิจ จะส่งผลต่อราคา ที่ถูกต้องในปัจจุบันและอนาคตว่าควรเป็นเท่าใด

4.2.3 ราคาที่เกิดจากการแข่งขัน ทำให้เกิดหลายราคาจากผู้ขายหลายราย ราคาที่ต่างกันอาจเกิดขึ้นเพราะต้นทุนของแต่ละรายต่างกันผู้ซื้อก็มีโอกาสเลือกซื้อ โดยพิจารณาความเหมาะสมในด้านอื่นๆ

คุณสมบัติของบุคลากรเจ้าหน้าที่จัดซื้อ

กานาย อภิปรัชญาสกุล (2553) ได้ให้แนวคิดในด้านคุณสมบัติของฝ่ายจัดซื้อไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางด้านพื้นฐานการศึกษา คุณสมบัติของบุคลากรฝ่ายจัดซื้อควรมีพื้นฐานการศึกษาสองส่วนคือความรู้พื้นฐานทางด้านการบริหารธุรกิจและความรู้ทางด้านเทคนิคการจัดซื้อ ดังนั้น ทางองค์กรควรต้องมีการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน

2. คุณสมบัติด้านประสบการณ์ทางธุรกิจ สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ประสานงาน การนำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์ มีมุมมอง และวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลเป็นภาวะผู้นำสามารถ จับกระแสกิจกรรมธุรกิจจัดซื้อได้อย่างรวดเร็ว

3. คุณสมบัติภายในและภายนอกของบุคคล บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีส่วนในการจัดซื้อ ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่บุคคลที่เกี่ยวข้องหยิบยื่นข้อเสนอพิเศษให้ ดังนั้น คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษคือ ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และเป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสาร

ระบบจัดซื้อขึ้นส่วนจากแบบทั่วโลก ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการปรับตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่สำคัญอีกตัวหนึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดซื้อขึ้นส่วนและอุปกรณ์ (procurement system) ที่เป็นงานขึ้นรูปความเที่ยงตรงสูง เนื่องมาจากการยกเลิกข้อกำหนดการใช้ขึ้นส่วนภายในประเทศ รวมทั้งผลกระทบจากแรงกดดันด้านราคาในตลาดทวีปอเมริกาเหนือ ยุโรป และญี่ปุ่น เป็นแรงผลักดันให้ผู้ผลิตขึ้นส่วนในลำดับที่ 1 หาแหล่งผลิตขึ้นส่วนเที่ยงตรงสูงที่มีราคาถูกกว่า คุณภาพดีกว่า การส่งมอบตรงเวลา และกำลังการผลิตที่เพียงพอและเชื่อถือได้ จากแบบทั่วโลกโดยเฉพาะจากทวีปเอเชีย ส่งผลให้ระบบการจัดซื้อขึ้นส่วนจากแบบทั่วโลก ของผู้ผลิตรถยนต์ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมงานขึ้นรูปความเที่ยงตรงสูงมากขึ้น

ระบบการจัดหาขึ้นส่วนและอุปกรณ์ เพื่อให้ได้ขึ้นส่วนที่มีต้นทุนหรือราคาต่ำสุด ภายใต้คุณภาพเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดซื้อดังกล่าวส่งผลให้ผู้ผลิตขึ้นส่วนภายในประเทศจะต้องมีการปรับตัว กล่าวคือ ผู้ผลิตขึ้นส่วนเที่ยงตรงสูงภายในประเทศจะต้องยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เข้าสู่ระดับมาตรฐานสากล ซึ่งหมายความว่าระบบ แบบทั่วโลกจะส่งผลให้ผู้ผลิตขึ้นส่วนต้องปรับระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในระดับเดียวกันไม่ว่าจะทำการผลิตจากแหล่งการผลิตใด โดยที่ยังคงราคาให้อยู่ในระดับแข่งขันกับแหล่งอื่น ๆ ได้ เพราะฉะนั้นแล้วผู้ผลิตที่ไม่สามารถปรับตัวได้กับระบบ แบบทั่วโลกก็ไม่สามารถดำรงอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้ต่อไปนอกจากนี้การจัดซื้อได้เปลี่ยนจากการจัดซื้อเป็นชิ้นๆ มาเป็นการจัดซื้อขึ้นส่วนสำเร็จรูป (module) มากขึ้น ซึ่งวิธีการจัดซื้อดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการรวมกลุ่มกันมากขึ้น

การจัดหาวัตถุดิบและขึ้นส่วนจากแบบทั่วโลก การสร้างระบบเครือข่ายการผลิตเฉพาะของ ตนขึ้นในลักษณะของการสร้างความสัมพันธ์หรือสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบหรือขึ้นส่วนเพื่อ ป้อนให้กับสายการผลิตของตนโดยเฉพาะ หรือเรียกว่า “Keiretsu” ขึ้น ซึ่งโดยปกติเมื่อผู้ผลิตย้าย

ฐานการประกอบยานยนต์ของตนไปยังประเทศใด ก็มักชักจูงให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบในเครือข่ายของตนไปลงทุนในประเทศดังกล่าวด้วย ดังเช่นที่ได้กล่าวถึงในหลายประเทศในภูมิภาคอาเซียนซึ่งเป็นฐานการผลิตที่สำคัญแหล่งหนึ่งของญี่ปุ่น กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้ผู้ผลิตยานยนต์ข้ามชาติเหล่านี้สามารถเก็บรักษาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนที่สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของตนไว้ภายในเครือข่าย โดยไม่ได้ถ่ายทอดสู่ผู้ผลิตชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบในประเทศที่เข้าไปลงทุน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพจำนวนมาก แต่งานวิจัยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพที่เกี่ยวกับการจัดซื้อนั้นพบว่ามีจำนวนไม่มากนัก งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผู้วิจัยได้ศึกษามีดังนี้

ธานินทร์ สุทธิกฤษฐ (2543) ได้ทำการศึกษา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจ โดยกลุ่มประชากรจำนวน 162 คน ซึ่งได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่า พนักงานที่มีความแตกต่างกันในปัจจัยส่วนบุคคลด้านเศรษฐกิจและสังคม มีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตสำนึกสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในด้านการได้รับยกย่องนับถือในหน่วยงาน ความมั่นคงในการทำงาน รวมทั้งสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เป็นตัวแปรที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

บุญเชิด ชื่นฤดี (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่อรายได้ มีทัศนคติในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความยุติธรรมในองค์กร การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน ได้แก่ พนักงานสามารถใช้ความรู้อย่างเต็มที่ ในงานที่รับผิดชอบ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนช่วยให้เป้าหมายของหน่วยงานได้สำเร็จ และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ คือการให้ความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ส่วนความก้าวหน้าในอาชีพได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองและและสามารถสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป ความมั่นคงในการ

ทำงาน การได้รับความยุติธรรมในองค์กร การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่องค์กรขาดแรงจูงใจให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย ที่บริษัทกำหนด อาจเป็นเพราะในปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ทำให้องค์กร ต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารงานใหม่ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบันได้ การกำหนดนโยบายการบริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมีการตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นและเป้าหมายนี้จะถูกกำหนดไปยังระดับการปฏิบัติการและมีการวัดประเมินผลจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานหมดกำลังใจ

พัฒพงษ์ แสงหัตถวัฒนา (2549) ได้ทำการวิจัย เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสั่งซื้อ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดซื้อของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ที่เป็นผู้ประกอบการรายหนึ่งในขั้นตอนสุดท้ายที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยผ่านวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์ที่ใช้คัดเลือกผู้ส่งมอบและระดับการเรียนรู้ของผู้ส่งมอบมีผล และถ้าผู้ส่งมอบมีความสามารถในการปรับตัวหรือมีระดับการเรียนรู้สูงกว่าผู้ส่งมอบรายอื่น ถึงแม้จะมีคุณสมบัติบางประการที่ด้อยกว่าผู้ส่งมอบรายอื่น แต่ในระยะยาวผู้ส่งมอบรายนั้นก็มีโอกาสที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาคุณสมบัติดังกล่าวให้เทียบเท่าหรือเหนือกว่าผู้ส่งมอบรายอื่นได้ และได้แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสั่งซื้อวัตถุดิบขององค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยนำความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ส่งมอบมาร่วมพิจารณาด้วย เพื่อให้ได้แนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสม

อรรธรณ ศิวปฐมชัย (2549) ได้ทำการศึกษา เรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่พัสดุในสังกัดกระทรวงการคลังที่มีต่อการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่พัสดุที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกระทรวงการคลังจำนวน 120 ราย การศึกษาแบ่งออกเป็น 7 ด้านโดยเจ้าหน้าที่พัสดุมีความคิดเห็นในระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้ 1. ด้านการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งานพบว่า การนำระบบมาใช้จะทำให้ระบบราชการมีความทันสมัยขึ้นแต่ไม่ได้ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดจ้างมากกว่าแบบเดิม 2. ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์พบว่า ขั้นตอนในการเข้าไปค้นหาข้อมูลทำได้รวดเร็วและสามารถทำได้ตลอดเวลา 3. ด้านคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่ใช้ในการรองรับกับระบบงานพบว่าจำนวนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่ใช้มีเพียงพอ 4. ด้านบุคลากรพบว่า เจ้าหน้าที่พัสดุต้องมีความรู้ความเข้าใจระบบอิเล็กทรอนิกส์แต่ละวิธีในการจัดซื้อจัดจ้าง 5. ด้านปัญหาและอุปสรรคพบว่า การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถแก้ปัญหาทุจริตในการจัดซื้อจัด

จ้างได้และการใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ยังขาดคู่มือที่ชัดเจนทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งเจ้าหน้าที่พัสดุไม่ได้รับการฝึกอบรมในระยะเวลาที่เพียงพอและเหมาะสม

6. ด้านความรู้ความเข้าใจพบว่าเจ้าหน้าที่พัสดุว่าเว็บไซต์ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐแต่ส่วนใหญ่ไม่รู้เรื่องการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถใช้กับการจำหน่ายพัสดุที่หมดความจำเป็นของหน่วยงานโดยวิธีขายทอดตลาดและ 7. ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารพบว่าผู้บริหารมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ

หรรษา ทองเอม (2550) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทอเมริกัน แสตนด์คาร์ดบี แอนด์ เค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการเปิดตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยาโมเน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และใช้แบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษาพบว่า ในด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะให้ความสำคัญในเรื่องของความรวดเร็วในการทำงานตรงตามวัตถุประสงค์ และความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ซึ่งตรงกับตัวแปรที่ต้องการประเมินประสิทธิภาพของงานวิจัยฉบับนี้

ปกรณพงษ์ อรรถบพ (2550) ได้ทำการศึกษาแนวคิดของ Balanced Scorecard ด้วยวิจัยเชิงคุณภาพ และศึกษาค้นคว้าแนวคิด จากเอกสาร (Documentary Reserch) และวิธีการสัมภาษณ์ จดบันทึก และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการศึกษาจาก องค์กร 1 องค์กร คือบริษัทซี.พี เซเวน อีเลฟเวน จำกัด (มหาชน) โดยคุณจรรยาศักดิ์ ฌวีศักดิ์ ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป สำนักระบบและกลยุทธ์งาน เป็น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และศึกษาแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญคือ ร.ศ ดร. พสุ เดชะรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญแนวคิด Balanced Score Card มาจากการสัมภาษณ์บุคคล (Internal Interview) ด้วยคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาพบว่า แนวคิด เรื่อง Balance Score Card นั้นมีที่มาจากการศึกษาวิจัยเรื่ององค์กรในเรื่องการวัดผลงานขององค์กร หลักการในการประเมินผลองค์กร ไม่สามารถใช้แค่ตัวชี้วัดทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ต้องพิจารณามุมอื่นด้วย Balance Score Cardให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่อยู่ปลายสุดของขบวนการ (Result Base) และพัฒนาจากการประเมินองค์กร ไปสู่การปฏิบัติและเป็นระบบในการบริหารจัดการ การสร้างสรรค์ให้องค์การที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization) การให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ภายในองค์กร และทำให้ทั้งองค์กรมีการดำเนินการที่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน (Alignment) เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

(Synergy) และ Balance Score Card เป็นแนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้ได้ง่าย ใช้เวลาเตรียมการน้อย เห็นผลเร็วแต่ยากต่อการฝังลึก (Built-in)

ทวีพร ลินสวัสดิ์ (2550) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่นโปรดักส์ จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งประชากรกลุ่มเป้าหมายจำนวน 222 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของพนักงานและความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงและความปลอดภัย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมโดยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานที่ปฏิบัติการในไลน์ การผลิต ซึ่งเป็นสายการผลิตลักษณะการทำงานจะทำงานกับกลุ่มคนหนุ่มมาก อาศัยทักษะ และความชำนาญในงาน และต้องมีความการทำงานกับกลุ่มคนหลากหลายเช่น ต่างอายุ เชื้อชาติ ดังนั้นขวัญในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง จึงมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานเลือกขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ไพศาล กิ่งเพชรรุ่งเรือง และ ทรงวิทย์ นรสิงห์ (2550) ได้ศึกษากลุ่มมือจัดซื้อบริษัทกรีนสปอต จำกัด โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคล (Competency) และดัชนีชี้วัด (KPI) ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานความสามารถในการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลงานของนักจัดซื้อฝ่ายจัดซื้อและจัดหาบริษัทกรีนสปอต จำกัด พบว่า กระบวนการในการจัดซื้อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ผู้จัดซื้อมีหลักและวิธีปฏิบัติที่เป็นวิธีการในแนวทางมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานในสาขาวิชาชีพ มีเกณฑ์ในการชี้วัดเป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้ดัชนีชี้วัด (KPI) ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนด้านความสามารถส่วนบุคคล(Competency) มีการประเมินความสามารถของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ 3 หลัก คือความสามารถในการวางแผนความสามารถในการเจรจาต่อรองและเรื่องการติดตามงานก่อนที่จะถึงกำหนดส่งสินค้าเจ้าหน้าที่จัดซื้อควรมีการติดตามการส่งมอบสินค้าเพื่อให้ผู้ซื้อมั่นใจได้ว่าจะได้รับสินค้าตามที่ต้องการหากกรณีเหตุจำเป็นก็จะได้หาแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้าหรือมีการนำสินค้าบางรายการมาใช้ทดแทนเพื่อบรรเทาความเสียหายดังกล่าวได้ประเด็นเรื่องของความสามารถส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนและเรียนรู้ได้จากการศึกษาและประสบการณ์ปฏิบัติงาน กลุ่มมือจัดซื้อบริษัทกรีนสปอต จำกัด โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคล

วรรณ จตุพัฒน์รังสี (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ่อแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักนิติธรรมมีระดับสูงที่สุด หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรมตามลำดับ ในด้านประสิทธิผลการบริหารงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานในด้านความสามารถในการผลิตมีระดับสูงสุด ความมั่นคง การอยู่รอด การพัฒนา การได้มาซึ่งทรัพยากร ความสามารถในการปรับตัว ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด การบริหารงานแบบธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลบ่อแก้ว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ่อแก้ว ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลในแต่ละด้าน ทั้งหมด 6 ด้าน กับประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ่อแก้ว ผลการศึกษามีเพียง 2 ด้านเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงาน คือ หลักคุณธรรม และหลักความคุ้มค่า โดยหลักคุณธรรมอยู่ในระดับสูงสุด บุคลากรในเทศบาลตำบลบ่อแก้ว จะให้ความสำคัญกับหลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่าเพียง 2 หลักในการบริหารและดำเนินกิจการภายในองค์กร

งานวิจัยต่างประเทศ

Jia *et al.* (2014) ได้ศึกษาเรื่อง แบบทั่ว โลก purchasing strategy and International Purchasing Offices: Evidence from case studies. พบว่าหน่วยงานจัดซื้อนั้นเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการจัดซื้อแบบทั่ว โลก ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรต้องสอดคล้องกับโครงสร้างของการจัดซื้อ Jia ได้พบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า การจัดซื้อแบบทั่ว โลกจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

Gadde and Hakansson (1994) ศึกษางานวิจัยเรื่อง changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. ทั้งนี้ได้ศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และยานยนต์รถยนต์ทั้งในกลุ่มประเทศยุโรป สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น ผลการศึกษาระบุถึงบทบาทที่เปลี่ยนไปของกระจัดซื้อที่ควรเปลี่ยนจากการมุ่งประหยัดงบประมาณเป็นหลัก มาเป็นกระบวนการลดต้นทุนด้วยการวางแผนจัดการทรัพยากร จะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในกระบวนการจัดซื้อและพัฒนาให้กลายเป็นกลยุทธ์การจัดซื้อขององค์กร

Kotabe and Murray (2004) ทำการศึกษากลยุทธ์ในการจัดซื้อวัตถุดิบขององค์กรต่าง ๆ ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจได้ส่งผลให้กลยุทธ์ในการจัดซื้อวัตถุดิบในตลาดโลก ได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการบริหารงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์ มีการใช้ประโยชน์จากผู้ส่งมอบภายนอกประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ และมีการนำเอาข้อได้เปรียบด้านอื่น ๆ เช่น ความช่วยเหลือจากรัฐบาล หรือข้อได้เปรียบด้านภาษีอากร มาใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองให้กลายเป็นองค์กรในระดับชาติ นอกจากนี้ยังพบว่าแหล่งวัตถุดิบที่องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ให้ความสนใจในปัจจุบัน คือ จีน สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ไต้หวัน ฮองกง และเม็กซิโก แต่ยังมีปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการใช้ประโยชน์จากแหล่งวัตถุดิบเหล่านี้ คือ คุณภาพ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวองค์กรควรใช้กลยุทธ์ในการเจรจาทำสัญญาแบบโดยตรงกับผู้ส่งมอบ โดยใช้วิธีการสัญญาระยะยาว และพยายามพัฒนาระดับความสัมพันธ์ระหว่างกัน นอกจากนี้มีปัจจัยที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงได้เพิ่มมากขึ้น เช่น ระบบการขนส่ง การสื่อสาร และวัฒนธรรม เป็นต้น

Kanter (1999) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิภาพการทำงานพบว่าประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานและขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งโดยตำแหน่งนั้นจะถูกจัดวางให้เข้าถึงอำนาจและโอกาสจึงจะเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานโดยอาศัยปัจจัยหลายประการเช่นสภาพการทำงานที่ดี การมีเครื่องมืออุปกรณ์ค่าตอบแทนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือพิเศษแนะนำจากบุคคลอื่นความสามารถของบุคคลแตกต่างกันไปตามความถนัด ลักษณะทางบุคลิกภาพความสนใจแรงจูงใจอายุเพศการศึกษาประสบการณ์ความเชื่อและค่านิยม

Smith (1999) ทำการศึกษากำหนดกลยุทธ์ในการสั่งซื้อวัตถุดิบที่เหมาะสม เพื่อพิจารณาว่า (1) ชิ้นส่วนประกอบชนิดใดบ้างควรสั่งซื้อจากผู้ส่งมอบในต่างประเทศ (2) ควรสั่งซื้อจากผู้ส่งมอบรายใด (3) ควรทำการจัดซื้ออย่างไร โดยทำการศึกษผ่านกรณีศึกษา 3 กรณี แต่ละกรณีศึกษามีความต้องการในการสั่งซื้อชิ้นส่วนประกอบที่แตกต่างกันมีทั้งชิ้นส่วนมาตรฐานทั่วไป และชิ้นส่วนประกอบเทคโนโลยีสูง โดยมีผู้ส่งมอบที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกับกรณีศึกษา (Local Area) ผู้ส่งมอบที่อยู่ภายในประเทศ (Domestic Area) ผู้ส่งมอบที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่เขตการค้าเสรี (Free Trade Area) ผู้ส่งมอบในตลาดโลก (International) และตัวแทนจำหน่าย (Agency) ให้พิจารณาเลือกซื้อตามความ

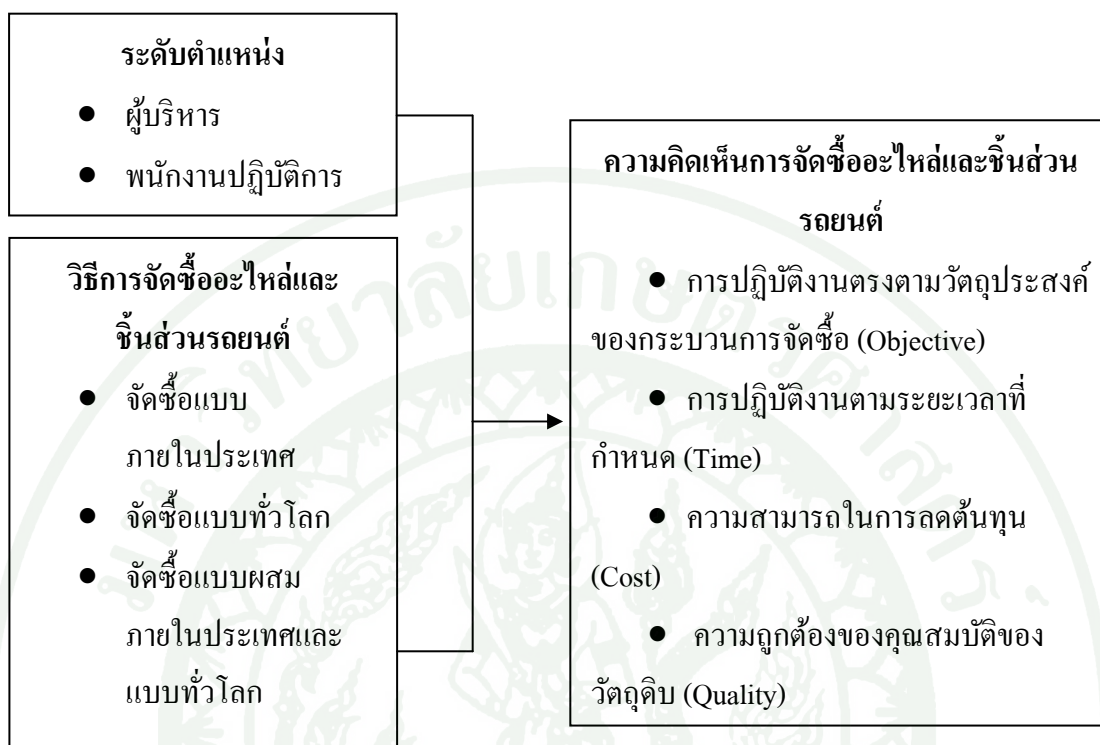
เหมาะสม โดยที่ผู้ส่งมอบแต่ละแห่งจะมีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบตามพื้นที่ที่ตั้งอยู่ รวมทั้งมีคุณสมบัติ ประสิทธิภาพ และเทคโนโลยี ในการผลิตที่แตกต่างกันตามสภาพความเป็นจริงในกระบวนการตัดสินใจ ได้มีการนำเทคนิค Decision Matrix มาช่วยในการวิเคราะห์ โดยนำปัจจัยอันประกอบด้วย (1) ข้อกำหนดที่สำคัญของชิ้นส่วนประกอบ (2) ระดับเทคโนโลยีที่ต้องการใช้ในการผลิตชิ้นส่วนประกอบ (3) คุณภาพและเทคโนโลยีของกระบวนการผลิต (4) ความพร้อมของผู้ส่งมอบ (5) ความไม่แน่นอน ของปริมาณความต้องการ และ (6) ค่าใช้จ่ายรวม มาใช้ในการพิจารณาหาคำตอบที่เหมาะสม จากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ในการสั่งซื้อที่เหมาะสม โดยทำการพิจารณาคูสมบัติของชิ้นส่วน ประกอบร่วมกับคุณสมบัติของผู้ส่งมอบ

ตารางที่ 4 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	ดัชนีชี้วัดด้านประสิทธิภาพ			
	การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ	การปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด	ความสามารถในการลดต้นทุน (ประหยัดทรัพยากร)	ความถูกต้องของคุณสมบัติของวัตถุดิบ
ชานินทร์สุทธิคุณชร, 2543	✓	✓	✓	
บุญเชิด ชื่นฤดี, 2548	✓	✓	✓	✓
हररभा ठठठठठ, 2550	✓	✓		✓
ठठठठ ठठठठठ, 2550	✓	✓		
वीरभा ठठठठठ, 2551	✓		✓	✓
वठठठठ ठठठठठ, 2554	✓	✓	✓	

จากแนวคิดและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยพัฒนารอบงานวิจัยได้ดังภาพที่ 3

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยสามารถตอบได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยมีสมมติฐานงานวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ผู้ที่ใช้วิธีการจัดซื้อที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในงานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้เทคนิควิธีเชิงปริมาณ ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานเพื่อการทดสอบสมมติฐาน ควบคู่กับเทคนิควิธีเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานไว้ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดซื้อของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี โดยผู้วิจัยได้จัดแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 111 คน (บริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี, 2557)

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

- ผู้อำนวยการอาวุโส	1	คน
- ผู้อำนวยการ	5	คน
- รองผู้อำนวยการ	4	คน

กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

- ผู้จัดการ	10	คน
- รองผู้จัดการ	3	คน

กลุ่มผู้บริหารระดับต้น

- หัวหน้าหน่วยงาน	1	คน
- หัวหน้างาน	4	คน

กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติ	83	คน
--------------------------	----	----

รวมทั้งสิ้น	111	คน
-------------	-----	----

จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ใช้สูตรการหาจำนวนตัวอย่างแบบทราบจำนวนของ Taro Yamane (1967) ได้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการ โรงงาน

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

N = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างกำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05

$$N = \frac{111}{1 + 111(0.05)^2}$$

$$N = 86.89 \text{ คน (87 คน)}$$

การรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล รวมถึงใช้การสังเกตของผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลด้วย ทั้งนี้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยประกอบไปด้วย

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากแหล่งข้อมูลจากงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเอกสารเป็นหนึ่งในเครื่องมือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงเอกสารเป็นเทคนิคที่ใช้ในการจำแนก ตีความ สืบสวนข้อมูลต่างๆ จากเอกสารที่รวบรวมได้วัตถุประสงค์ของการศึกษาเอกสารเพื่อหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินการจัดซื้อแบบทั่วโลก ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลเอกสารจะอธิบายให้เห็นภาพการดำเนินการจัดซื้อในลักษณะดังกล่าว การศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ นั้น

เป็นการศึกษาในภาพที่กว้าง วัตถุประสงค์ ผู้วิจัยเลือกศึกษาเอกสารที่เปิดเผย งานวิจัยที่ตรงกับประเด็นที่ใช้ในการวิจัยเป็นปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกคุณภาพของเอกสารที่ใช้

แบบสอบถามที่ใช้ในการรวบรวมครั้งนี้คือ แบบสอบถามชนิดปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) และได้แบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอนดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อภายในประเทศ และวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลก
- ตอนที่ 3 ด้านความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์

แบบสอบถามตอนที่ 3 มีการกำหนดเป็น 5 ระดับ ซึ่งต้องเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวที่ตรงกับค่าความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
น้อยที่สุด	ระดับคะแนนเท่ากับ 1
น้อย	ระดับคะแนนเท่ากับ 2
ปานกลาง	ระดับคะแนนเท่ากับ 3
มาก	ระดับคะแนนเท่ากับ 4
มากที่สุด	ระดับคะแนนเท่ากับ 5

เพื่อให้สอดคล้องกับระดับการประเมินผลในแบบสอบถามที่มีอยู่ 5 ระดับ ผู้วิจัยจึงนำผลรวมคะแนนทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ยและใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแปลความหมายในการวิจัย ซึ่งจัดแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยมีการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= (5-1)/5 \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนระดับความสำคัญในการพิจารณาความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมการพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรมและพิจารณาความมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยกำหนดการแปลความหมายไว้ (สุดา สุวรรณภิรมย์ และวิจิต อุ๋น, 2548)

ความหมายของระดับคะแนนค่าเฉลี่ย	
ระดับคะแนนค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	ระดับสำคัญมากที่สุด (5)
ระดับคะแนนค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	ระดับสำคัญมาก (4)
ระดับคะแนนค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	ระดับสำคัญปานกลาง (3)
ระดับคะแนนค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	ระดับสำคัญน้อย (2)
ระดับคะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	ระดับสำคัญน้อยที่สุด (1)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามผู้วิจัยได้หาค่าความเที่ยงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามที่ได้ออกแบบไปขอรับคำปรึกษาจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม และนำมาปรับปรุง สำหรับข้อคำถามที่ออกแบบให้ใช้คำวัดแบบลิเคิร์ตผู้วิจัยใช้คำดัชนีความสอดคล้องในการพิจารณาความเที่ยงตรง ค่าความสอดคล้องมีสูตรดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \alpha = 1 - \frac{n}{(n-1)} \left[\frac{\sum St^2}{St_t^2} \right]$$

Error! Reference source not found. = ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

n = จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum St^2$ = ผลรวมของค่าความแปรปรวนรายข้อ

$St^2 Si^2$ = ค่าความแปรปรวนรายข้อ

$St_t^2 St_t^2$ = ค่าความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Tryout) โดยใช้กลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับ กลุ่มประชากร ของการศึกษาที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจริงของการวิจัยครั้งนี้จำนวน 30 คนทำการทดสอบความเชื่อมั่น ของเครื่องมือ (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ของครอนบัก (1951 อ้างถึงใน Nunnally, 1978) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ = .940 จึงถือว่าแบบสอบถามชุด นี้ยอมรับได้ซึ่งจากการทดสอบความเชื่อมั่นของชุดคำถามในแต่ละส่วน ได้ผลดังต่อไปนี้ 1) ด้าน การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ = .834 2) ด้านการ ปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด ได้ค่าสัมประสิทธิ์ = .750 3) ด้านความสามารถในการลดต้นทุน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ = .878 และ 4) ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ = .911

เครื่องมือในการทำวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าวิธีการสร้างแบบสอบถามจากตำรา เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตงานวิจัยและเนื้อหาแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกให้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์การวิจัย
2. นำแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับร่าง มาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อทำการพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายและชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรีและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับนโยบาย และเป้าหมายในการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ วิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลก
4. ปรับปรุงแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง เพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือวัดที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปทดลองใช้ได้จริง
5. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย
6. วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือศึกษาเป็นแบบสอบถาม และเชิงคุณภาพที่ใช้เครื่องมือศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสร้างขึ้นเพื่อสำรวจข้อมูลที่ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม แบ่งได้ 3 ตอน ได้แก่ ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อภายในประเทศ และวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกและด้านความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งผู้วิจัยเลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็น กลุ่มผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติการ โดยศึกษาถึงนโยบาย และเป้าหมายในการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ วิธีการทั่วโลกซึ่งผู้วิจัยมีขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. นำเสนอวิธีการรวบรวมข้อมูล และกลุ่มตัวอย่างร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาหลักในการพัฒนางานวิจัยเพื่อขอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะพร้อมทั้งดำเนินการขอหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูล
2. ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากหลักสูตร เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. เตรียมเอกสารแนบหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยภาพรวมงานวิจัย วัตถุประสงค์ในการขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและโครงสร้างแบบสัมภาษณ์
4. จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลไปยังผู้บริหาร ในการจัดส่งนั้นผู้วิจัยนำส่งเอกสารด้วยตนเองและเมื่อนำส่งเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล และวิธีการจัดซื้อ ใช้สถิติพื้นฐาน โดยวิธีหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนความคิดเห็นการดำเนินงานจัดซื้อ วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. ทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยประกอบด้วยสมมติฐาน 2 ข้อดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่ และชิ้นส่วนรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี ที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ผู้ที่ใช้วิธีการจัดซื้อ ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี ที่ไม่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน เพื่อ การบรรยาย การนำเสนอข้อมูลในวิธีการตาราง ความหมายของข้อมูล การคำนวณ ดีความหมาย การคำนวณ หาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การใช้อัตราส่วนและการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจน ทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และด้วยมือ มีสูตรคำนวณดังต่อไปนี้ (พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์, 2546: 20)

1. สถิติพื้นฐาน ดังนี้

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคล และวิธีการจัดซื้อของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) โดยวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นการดำเนินงานจัดซื้อ

2. สถิติอนุมาน หรือสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

2.1 ค่าที (t-test) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 1

2.2 ค่าเอฟ (F-test หรือ One-way ANOVA) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 2 และใช้การทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าของที่จัดซื้อทั้งหมด ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแก่กลุ่มประชากรตัวอย่างทั้งสิ้น 87 ชุด และได้คัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับคืนมา 87 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนด้วยวิธีการจัดซื้อแบบภายในประเทศ และแบบทั่วโลก

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อ

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นวิธีการจัดซื้อ

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านการดำเนินงานจัดซื้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารต่อวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกและภายในประเทศ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ยหรือค่าเฉลี่ย

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

T แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์

* แทน ระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

P-value แทน ความน่าจะเป็นไปในการยอมรับสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนด้วยวิธีการจัดซื้อแบบ ภายในประเทศและแบบทั่วโลก

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุงาน โดยสถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ และนำเสนอในวิธีการของ ตารางแจกแจงความถี่ มีรายละเอียดแต่ละประเด็น ดังนี้

ตารางที่ 5 ข้อมูลจำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	49	56.3
ชาย	38	43.7
รวม	87	100.0
อายุ		
21– 30 ปี	68	78.2
31 – 40 ปี	10	11.5
41 – 50 ปี	8	9.2
51 ปีขึ้นไป	1	1.1
รวม	87	100.0
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	80	92.0
ปริญญาโท	7	8.0
สูงกว่าปริญญาโท		
รวม	87	100.0

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่ง**		
ผู้บริหาร	15	17.2
พนักงานระดับปฏิบัติการ	72	82.8
รวม	87	100.0
อายุงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	66	75.9
6- 10 ปี	7	8.0
11 – 15 ปี	9	10.3
มากกว่า 15 ปี	5	5.7
รวม	87	100.0

****ตัวแปรอิสระที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1**

จากตารางที่ 5 สามารถอธิบายข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้ดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 และรองลงมาก็คือเพศชายจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 43.7

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 21-30 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 78.2 รองลงมาอายุ 31-40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 อายุ 41-50 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปริญญาตรีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 92.0 รองลงมา ปริญญาโท 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8

ตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 82.8 และเป็นผู้บริหาร จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2

อายุนาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุนานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 75.9 รองลงมาอายุนาน 11-15 ปีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 อายุนาน 6-10 ปีจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 8 และอายุนานมากกว่า 15 ปีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อ

ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อประกอบด้วย วิธีการจัดซื้อที่ใช้ในองค์กร ประสบการณ์ด้านการจัดซื้อ วัตถุประสงค์ในการจัดซื้อสินค้า/ชิ้นส่วนประกอบหลักปัญหาและอุปสรรคในการจัดซื้อสินค้า/ชิ้นส่วนต่าง ๆ จาก ผู้ขายในปัจจุบันสัดส่วนการจัดซื้อวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนจากผู้ขายในต่างประเทศของยอดการสั่งซื้อทั้งหมดเหตุผลที่เลือกการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ แบบทั่วโลก ประเภทชิ้นส่วนที่จัดซื้อแบบทั่วโลกการเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น การผันผวนอัตราแลกเปลี่ยน ข้อจำกัดทางภาษีการกีดกันการค้า กฎหมายระหว่างประเทศ จากวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกประโยชน์จากการจัดซื้อแบบทั่วโลกโดยสถิติเชิงพรรณนาที่ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ และนำเสนอในวิธีการของตารางแจกแจงความถี่ มีรายละเอียดแต่ละประเด็น ตามตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 ข้อมูลจำนวนและสัดส่วนของข้อมูลวิธีการจัดซื้อ

วิธีการจัดซื้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วิธีการจัดซื้อที่ใช้*		
จัดซื้อแบบภายในประเทศ	25	28.7
จัดซื้อแบบทั่วโลก	16	18.4
จัดซื้อทั้งแบบ ภายในประเทศและแบบทั่วโลก	46	52.9
รวม	87	100.0
ประสบการณ์ด้านการจัดซื้อ		
ต่ำกว่า 1 ปี	16	18.4
1-2 ปี	33	37.9
3 – 4 ปี	19	21.8
5– 10 ปี	9	10.3
10 ปีขึ้นไป	10	11.5
รวม	87	100.0

ตารางที่ 6 (ต่อ)

วิธีการจัดซื้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วัตถุประสงค์ในการจัดซื้อสินค้าและชิ้นส่วนประกอบหลัก*		
กำลังการผลิตไม่เพียงพอ	16	18.4
เพื่อจัดหาชิ้นส่วนมาประกอบและใช้ในสายการผลิต	72	82.8
เพื่อให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่จากผู้ส่งมอบ	10	11.5
เพื่อจัดหาชิ้นส่วนประกอบที่มีคุณภาพมากกว่า	18	20.7
อื่นๆ เช่น ราคาเหมาะสมกว่าที่นำเข้าจากบริษัทแม่ที่จัดเตรียมชิ้นส่วน	5	5.7
รวม	87	100.0
ปัญหาและอุปสรรคในการจัดซื้อสินค้าและชิ้นส่วนต่างๆ		
จากผู้ขายในปัจจุบัน *		
ราคาสินค้า/ชิ้นส่วนแพง	59	67.8
เสียบางชิ้นเข้าที่แพง	7	8.0
คุณสมบัติสินค้าและชิ้นส่วนไม่เป็นไปตามข้อตกลง	51	58.6
ระยะเวลาในการรอคอยสินค้าและชิ้นส่วนยาวนาน	24	27.6
มีความยุ่งยากในการติดต่อสื่อสาร	31	35.6
ได้รับข้อมูลไม่เพียงพอจากผู้ขาย	24	27.6
อื่นๆ เช่น กำลังการผลิตไม่เพียงพอของผู้ขายเนื่องมาจากการเปลี่ยนแผนการผลิต	4	4.6
รวม	87	100.0
สัดส่วนการจัดซื้อวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนจากผู้ขายต่างประเทศ		
ของยอดการสั่งซื้อทั้งหมด**		
0	2	3.7
1-10	24	44.4
11-20	13	24.1
21-30	3	5.6
31-40	4	7.4
41-50	0	0
50 ขึ้นไป	8	14.8
รวม	54	100

ตารางที่ 6 (ต่อ)

วิธีการจัดซื้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เหตุผลที่เลือกการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบแบบจัดซื้อแบบทั่วโลก*,**		
ราคาถูกกว่าผู้ขายภายในประเทศ	40	74.1
คุณภาพน่าเชื่อถือกว่าผู้ขายภายในประเทศ	31	51.7
เพื่อขยายตลาดไปยังประเทศที่ทำการจัดซื้อ	4	7.4
บริการที่ดีกว่าผู้ส่งมอบภายใน	5	9.3
ไม่สามารถจัดหาชิ้นส่วนประกอบได้ภายในประเทศ	43	79.6
เทคโนโลยีผู้ขายต่างประเทศทันสมัยกว่าผู้ขายภายในประเทศ	33	61.1
อื่นๆ เช่น มีการรวมยอดการสั่งซื้อชิ้นส่วนร่วมกันระหว่าง	1	1.9
โรงงานผลิตสาขาอื่นๆ แบบทั่วโลก		
รวม	87	100.0
ประเภทชิ้นส่วนที่องค์กรจัดซื้อแบบทั่วโลก*,**		
วัตถุดิบ (Raw Material)	27	50.0
ชิ้นส่วนกึ่งสำเร็จรูป (Semi-Finished goods)	26	48.1
ชิ้นส่วนสำเร็จรูป (Finished Goods)	48	88.9
อื่นๆ เช่น พลังงานและเชื้อเพลิง.	0	0
รวม	87	100.0
การเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น การผันผวนอัตราแลกเปลี่ยน ข้อจำกัดทางภาษีการกีดกันการค้า กฎหมายระหว่างประเทศ จากวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลก*,**		
ไม่ได้เตรียมแผนรองรับ	2	3.7
เตรียมแผนรองรับแต่ไม่กำหนดเป็นแผนรองรับความเสี่ยง	29	53.7
กำหนดเป็นนโยบายและแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยง	23	42.6
รวม	54	100.0
ประโยชน์จากการจัดซื้อแบบทั่วโลก*		
ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษี	20	37.0
ด้านการลดต้นทุน	34	63.0
ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่จากผู้ขาย	45	83.3
ด้านความร่วมมือในกิจกรรมการค้า	11	20.4
รวม	54	100.0

*ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

** ตัวแปรอิสระที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2

วิธีการจัดซื้อที่ใช้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จัดซื้อทั้งแบบ ภายในประเทศและแบบทั่วโลก
จำนวน 46 คนคิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมาจัดซื้อแบบ ภายในประเทศจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 และอันดับสาม จัดซื้อแบบทั่วโลก จำนวน 16 คนคิดเป็นร้อยละ 18.4

ประสบการณ์ด้านการจัดซื้อ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านการจัดซื้อ 1-2 ปีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 รองลงมาประสบการณ์ด้านการจัดซื้อ 3-4 ปีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ประสบการณ์ด้านการจัดซื้อต่ำกว่า 1 ปีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 ประสบการณ์ด้านการจัดซื้อ 10 ปีขึ้นไปจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 และประสบการณ์ด้านการจัดซื้อ 5-10 ปีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3

วัตถุประสงค์ในการจัดซื้อสินค้าและชิ้นส่วนประกอบหลักกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มี
วัตถุประสงค์เพื่อจัดหาชิ้นส่วนมาประกอบและใช้ในสายการผลิตจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 82.8 รองลงมา มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาชิ้นส่วนประกอบที่มีคุณภาพมากกว่าจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 มีวัตถุประสงค์เพื่อกำล้างการผลิตไม่เพียงพอจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ จากผู้ส่งมอบจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 มีวัตถุประสงค์เพื่ออื่นๆจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดซื้อสินค้าและชิ้นส่วนต่าง ๆ จาก ผู้ขายในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พบว่าปัญหาและอุปสรรคราคาสินค้าและชิ้นส่วนแพงจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 67.8 รองลงมาปัญหาและอุปสรรคเรื่องคุณสมบัติสินค้าและชิ้นส่วนไม่เป็นไปตามข้อตกลงจำนวน 51 คนคิดเป็นร้อยละ 58.6 ปัญหาและอุปสรรคด้านความยุ่งยากในการติดต่อสื่อสารจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 ปัญหาและอุปสรรคเรื่องระยะเวลาในการรอคอยสินค้า/ชิ้นส่วนยาวนาน และได้รับข้อมูลไม่เพียงพอจากผู้ขาย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 เท่ากันปัญหาและอุปสรรคการเสียภาษีนำเข้าที่แพงจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8 และปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ จำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.6

สัดส่วนการจัดซื้อวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนจากผู้ขายในต่างประเทศของยอดการสั่งซื้อ
ทั้งหมดกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงไม่เกินร้อยละ 1-10ส่วนการจัดซื้อชิ้นส่วนภายในประเทศคิดเป็นร้อยละ 90 ของยอดการสั่งซื้อทั้งหมด

เหตุผลที่เลือกการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ แบบทั่วโลก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกไม่สามารถจัดหาชิ้นส่วนประกอบได้ภายในประเทศจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 79.6 รองลงมาราคาสูงกว่าผู้ขายภายในประเทศจำนวน 40 คนคิดเป็นร้อยละ 74.1 เทคโนโลยีผู้ขายต่างประเทศทันสมัยกว่าผู้ขายภายในประเทศจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 คุณภาพน่าเชื่อถือกว่าผู้ขายภายในประเทศจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 บริการที่ดีกว่าผู้ส่งมอบภายในจำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 9.3 เพื่อขยายตลาดไปยังประเทศที่ทำการจัดซื้อจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 และอื่นๆจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

ประเภทชิ้นส่วนที่องค์กรจัดซื้อแบบทั่วโลก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นชิ้นส่วนสำเร็จรูป (Finished Goods) จำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 88.9 รองลงมาวัตถุดิบ (Raw Material) จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และชิ้นส่วนกึ่งสำเร็จรูป (Semi-Finished goods) จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1

การเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น การผันผวนอัตราแลกเปลี่ยน ข้อจำกัดทางภาษีการกีดกันการค้า กฎหมายระหว่างประเทศ จากวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เตรียมแผนรองรับแต่ไม่กำหนดเป็นแผนรองรับความเสี่ยงจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมากำหนดเป็นนโยบายและแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงจำนวน 23 คนคิดเป็นร้อยละ 42.6 และไม่ได้เตรียมแผนรองรับจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7

ประโยชน์จากการจัดซื้อแบบทั่วโลก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นประโยชน์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่จากผู้ขายจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 83.3 รองลงมาด้านการลดต้นทุนจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 และด้านความร่วมมือในกิจกรรมการค้าจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4

1.3 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้อ

ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้อ ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด ด้านความสามารถในการลดต้นทุน ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (Likert scale)

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการดำเนินงานจัดซื้อ ในภาพรวม

การดำเนินงานจัดซื้อ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ	3.94	0.42	มาก
2. ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด	4.19	0.43	มาก
3. ด้านความสามารถในการลดต้นทุน	3.89	0.52	มาก
4. ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ	3.89	0.53	มาก
รวม	3.89	0.53	มาก

การศึกษาจากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มเจ้าหน้าที่จัดซื้อต่อการดำเนินงานจัดซื้อในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$) เมื่อพิจารณารายข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นในระดับมากทุกด้าน และสามารถเรียงลำดับความคิดเห็น รายด้านจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อด้านความสามารถในการลดต้นทุนเท่ากับด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 4.19, 3.94 และ 3.89 เท่ากันตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทางด้านการความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานจัดซื้อด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ

ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้	4.43	0.76	มากที่สุด
2. ลักษณะงานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ	3.55	0.66	มาก
3. การปฏิบัติงานได้ตามคู่มือการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ตามระเบียบการปฏิบัติงาน	3.66	0.68	มาก
4. ระบบสารสนเทศ และการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมายของหน่วยงาน	3.71	0.85	มาก
5. กระบวนการทำงานในหน่วยงานเอื้ออำนวยต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.89	0.69	มาก
6. การวางแผนการทำงาน และการลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.28	0.73	มากที่สุด

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ ของกระบวนการจัดซื้อ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
7. การนำเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศมาใช้ใน กระบวนการจัดซื้อ	3.56	0.71	มาก
8. มีการประเมินศักยภาพของผู้ขายทุกรายก่อนสั่งซื้อ สินค้าตาม เงื่อนไขในการคัดเลือกและประเมินผู้ขาย	4.29	0.73	มากที่สุด
9. การปล่อยและรับความต้องการด้านการจัดซื้อ (Release and Receive Purchase Requirements)	3.64	0.83	มาก
10. ปฏิบัติตามกระบวนการประกวดราคา (Bidding) ต่อรองราคา (Negotiation) และคัดเลือกผู้ขาย (Suppliers Selection) อย่างสม่ำเสมอ	4.36	0.73	มากที่สุด
รวม	3.94	0.42	มาก

ผลการศึกษาจากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานจัดซื้อด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อฐานข้อมูลในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.94$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปน้อย คือ การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้ ปฏิบัติตามกระบวนการประกวดราคา (Bidding) ต่อดูราคา (Negotiation) มีการประเมินศักยภาพของผู้ขายทุกรายก่อนสั่งซื้อ สินค้าตาม เงื่อนไขในการคัดเลือกและประเมินผู้ขาย และการวางแผนการทำงาน และการลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 4.43, 4.36, 4.29, 4.28 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการดำเนินงานจัดซื้อ ด้านการปฏิบัติงานตาม
ระยะเวลาที่กำหนด

ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด	$\bar{x}$	SD	ความหมาย
1. การปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด ไว้และภายในระยะเวลาที่กำหนด	4.29	0.68	มากที่สุด
2. ความรู้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาภัยอุปสรรค หรือ ปัญหาในงานที่จะเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี	4.10	0.67	มาก
3. ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารโดยตรงระหว่าง ผู้ซื้อและผู้ขาย	3.75	0.73	มาก
4. ระบบการจัดส่งสินค้าของผู้ขายที่ตรงต่อเวลา	4.48	.645	มากที่สุด
5. ความสามารถของผู้ขายในการตอบสนองความต้องการ ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา	4.33	0.60	มากที่สุด
รวม	4.19	0.43	มาก

ผลการศึกษาจากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานจัดซื้อ ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดข้อมูลในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$) เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงตามลำดับมากไปน้อย พบว่ามีระดับความคิดเห็นต่อระบบการจัดส่งสินค้าของผู้ขายที่ตรงต่อเวลา ($\bar{x} = 4.48$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมาความสามารถของผู้ขายในการตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา ($\bar{x} = 4.33$) การปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้และภายในระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{x} = 4.29$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือความรู้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาภัยอุปสรรค หรือปัญหาในงานที่จะเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.10$)

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการดำเนินงานจัดซื้อ ด้านความสามารถในการลดต้นทุน

ด้านความสามารถในการลดต้นทุน	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. มีการใช้เทคนิคการสั่งซื้อในปริมาณที่ประหยัด (EOQ: Economic Order Quantity) ในการสั่งซื้อเพื่อลดต้นทุน	3.93	0.85	มาก
2. ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนที่ผู้ขายนำเสนอ และสามารถเจรจาต่อรองและควบคุมราคาต้นทุนตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด	4.25	0.78	มากที่สุด
3. การได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆทางภาษีการค้า เช่น การลดภาษีนำเข้า	3.85	0.72	มาก
4. การตรวจสอบความต้องการของฝ่ายผลิตทุกครั้ง ก่อนดำเนินการจัดซื้อ	3.91	0.69	มาก
5. บริษัทให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตเพื่อให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมการลดต้นทุนของบริษัท	3.76	0.81	มาก
6. การเป็นพันธมิตรทางการค้า มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อมีผลต่อการลดต้นทุน	3.66	0.74	มาก
รวม	3.89	0.52	มาก

ผลการศึกษาจากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่จัดซื้อต่อการดำเนินงานจัดซื้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีข้อสังเกตว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรู้สามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนที่ผู้ขาย นำเสนอ และสามารถเจรจาต่อรองและควบคุมราคา ($\bar{x} = 4.25$) และค่าเฉลี่ยรองลงมามีการใช้เทคนิคการสั่งซื้อในปริมาณที่ประหยัด (EOQ: Economic Order Quantity) ในการสั่งซื้อ ($\bar{x} = 3.93$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การเป็นพันธมิตรทางการค้า มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อมีผลต่อการลดต้นทุน ($\bar{x} = 3.66$)

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการดำเนินงานจัดซื้อ

ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. การมีส่วนร่วมของฝ่ายควบคุมคุณภาพในการวิเคราะห์ และทดสอบคุณภาพของการผลิตสินค้าในสายการผลิตของผู้ขายร่วมกัน	3.93	0.71	มาก
2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ทางการผลิตของผู้ขาย	3.72	0.76	มาก
3. วิธีการสุ่มตรวจในขั้นตอนการรับสินค้าของหน่วยงานรับชิ้นส่วน	3.87	0.76	มาก
4. อัตราส่วนของเสียในการคืนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน	3.76	0.76	มาก
5. อัตราส่วนของเสียในกระบวนการผลิต	3.75	0.77	มาก
6. ค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพของผู้ขายแต่ละราย	3.60	0.84	มาก
7. เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะของผู้ขาย	3.75	0.69	มาก
8. วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่รับเข้ามามีคุณภาพที่ดีได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ	4.25	0.75	มากที่สุด
9. ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาของผู้ขายเมื่อเกิดปัญหาด้านคุณภาพกับชิ้นส่วนหรือสินค้า	4.34	0.71	มากที่สุด
รวม	3.89	0.53	มาก

ผลการศึกษาจากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่จัดซื้อต่อการดำเนินงานจัดซื้อ ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบข้อมูลในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้อด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาของผู้ขายเมื่อเกิดปัญหาด้านคุณภาพกับชิ้นส่วนหรือสินค้า ($\bar{x} = 4.34$) รองลงมาคือ วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่รับเข้ามามีคุณภาพที่ดีได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.25$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ ค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพของผู้ขายแต่ละราย ($\bar{x} = 3.60$)

1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการแบบทั่วโลกรของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี

ประกอบด้วยสมมติฐานจำนวน 2 สมมติฐาน ดังนี้

ทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วน จำแนกตามตำแหน่งงาน

(n = 87)

ตำแหน่งงานที่ต่อการดำเนินงาน จัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วน	ระดับ ผู้บริหาร		พนักงาน ปฏิบัติงาน		t	p-value
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ ของกระบวนการจัดซื้อ	4.75	0.44	3.97	0.44	6.20*	0.00
ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด	4.75	0.42	4.19	0.45	4.39*	0.00
ด้านความสามารถในการลดต้นทุน	4.64	0.42	3.90	0.55	4.86*	0.00
ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ	4.66	0.41	3.91	0.53	5.11*	0.00
รวม	4.75	0.44	3.97	0.44	6.32*	0.00

* p-value < .05

ผลการศึกษาจากตารางที่ 12 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนจำแนกตามตำแหน่งงานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ การทดสอบ t-test พบว่าระดับตำแหน่งงานกับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผู้ที่ใช้วิธีการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนกับวิธีการจัดซื้อ จำแนกตามวิธีการจัดซื้อในองค์กร

(n = 87)

วิธีการจัดซื้อที่ส่งต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วน		Sum of Square	Df	Mean	F	p-value
ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ	ระหว่างกลุ่ม	1.116	2	.558	2.055	.134
	ภายในกลุ่ม	22.797	84	.271		
	รวม	23.912	86			
ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด	ระหว่างกลุ่ม	.470	2	.235	1.312	.275
	ภายในกลุ่ม	15.049	84	.179		
	รวม	15.520	86			
ด้านความสามารถในการลดต้นทุน	ระหว่างกลุ่ม	1.596	2	.798	4.682*	.012
	ภายในกลุ่ม	14.317	84	.170		
	รวม	15.913	86			
ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ	ระหว่างกลุ่ม	.561	2	.280	1.027	.363
	ภายในกลุ่ม	22.938	84	.273		
	รวม	23.499	86			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.116	2	.558	2.055	.134
	ภายในกลุ่ม	22.797	84	.271		
	รวม	23.912	86			

* p-value < .05

ผลการศึกษาจากตารางที่ 13 จากข้อมูล พบว่า ผู้ที่ใช้วิธีการจัดซื้อที่ต่างกันในทุกภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิธีการจัดซื้อที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้อด้วยความสามารถในการลดต้นทุนที่ต่างกัน

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบรายคู่ วิธีการจัดซื้อ กับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่ และชิ้นส่วน ด้านความสามารถในการลดต้นทุน

(n=87)

วิธีการจัดซื้อในองค์กร	ภายในประเทศ	แบบทั่วโลก	ภายในประเทศและแบบทั่วโลก
แบบภายในประเทศ	-	-.09	.09
แบบทั่วโลก	-	-	.26*
แบบผสม	-	-	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาจากตารางที่ 14 การเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยสถิติ LSD พบว่า วิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลก มีการดำเนินงานจัดซื้อด้านความสามารถในการลดต้นทุน ที่แตกต่างไปจาก วิธีการจัดซื้อแบบผสม

ตารางที่ 15 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

การดำเนินงานจัดซื้อ	สมมติฐานที่ 1 ระดับตำแหน่งงาน			สมมติฐานที่ 2 วิธีการจัดซื้อ	
	ระดับ ผู้บริหาร	พนักงาน ปฏิบัติงาน	ภายใน ประเทศ	แบบทั่วโลก	ภายในประเทศ และแบบทั่วโลก
ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ	/	/	/	x	x
ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด	/	/	/	x	x
ด้านความสามารถในการลดต้นทุน	/	/	/	/	/
ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ	/	/	/	x	x
รวม	/	/	/	x	x

/มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญเชิงสถิติ 0.05

x ไม่มีความแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากตารางที่ 15 ดังนี้

1. การเปรียบเทียบระดับตำแหน่งงานกับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วน ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด ด้านความสามารถในการลดต้นทุนและด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ พบว่า ทั้งในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การเปรียบเทียบวิธีการจัดซื้อ จำแนกตามวิธีการจัดซื้อ กับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนพบว่า ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด และด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านความสามารถในการลดต้นทุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารต่อวิธีการจัดซื้อแบบในประเทศและแบบทั่วโลก

1. วิธีการจัดซื้อแบบภายในประเทศมีข้อดีและข้อเสียสรุปประเด็นสำคัญดังนี้

1.1 ข้อดี คือ สะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน การแก้ไขชิ้นงาน เวลาเกิดปัญหา ด้านคุณภาพ การเข้าถึงผู้ผลิตโดยตรง และการจัดส่งสินค้าได้รวดเร็ว

1.2 ข้อเสีย คือ การจำกัดการซื้อสินค้า เฉพาะผู้ขายรายเดิม ๆ ทำให้เกิดการผูกขาด และผู้ขายชิ้นส่วนบางราย เป็นบริษัทที่ร่วมลงทุนกับประเทศอื่น แตกต่างกับบริษัทที่จัดซื้อ ทำให้เกิดปัญหาการพัฒนาชิ้นส่วนงานไม่สอดคล้องกับบริษัทแม่ที่มีฐานการผลิตอยู่ในต่างประเทศที่ร่วมลงทุน

2. การจัดซื้อแบบทั่วโลกมีข้อดี ข้อเสียสรุปประเด็นสำคัญดังนี้

ข้อดี

2.1 มีโอกาสในการคัดเลือกชิ้นส่วนที่จัดซื้อได้หลากหลายมากขึ้น โดยสามารถเปรียบเทียบคุณภาพทางด้านเทคโนโลยี และราคาของชิ้นส่วนที่จัดซื้อได้ทั้งตลาดในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งการสั่งซื้อชิ้นส่วนกับต่างประเทศที่มีการแข่งขันที่สูง จะเป็นโอกาสสำหรับการสั่งซื้อ คือ ชิ้นส่วนที่สั่งซื้อมีคุณภาพทางเทคโนโลยีสูง และมีราคาที่ถูกลงกว่าการสั่งซื้อในประเทศ

ดังนั้นหากการสั่งซื้อที่สามารถทำได้ทั้งการสั่งซื้อแบบ ภายในประเทศและการสั่งซื้อแบบทั่วโลกจะเพิ่มความได้เปรียบในการจัดซื้อได้มากขึ้น

2.2 ผู้ผลิตและผู้ขายชิ้นส่วนในต่างประเทศ มีโอกาสการเลือกซื้อที่ดีกว่า เนื่องจากผู้ผลิตกลุ่มนี้มีสาขาจำหน่ายแบบทั่วโลก ทำให้มีความได้เปรียบด้านการแข่งขัน เนื่องจากสามารถผลิตชิ้นส่วนมีเทคโนโลยีเทียบเท่ากับคู่แข่งแต่ขายได้ในราคาที่ถูกลง

2.3 ผู้ผลิตและผู้ขายในประเทศ เทคโนโลยีในการผลิตไม่ทันสมัยเท่ากับต่างประเทศ การผลิต จะเป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัทแม่ซึ่งเป็นผู้ร่วมลงทุนจากต่างประเทศ ซึ่งไม่สอดคล้องกับคุณภาพของชิ้นส่วนที่ต้องการ และ เมื่อเปรียบเทียบระดับราคากับผู้ผลิตในต่างประเทศ ราคาจะสูงกว่า สรุปคือ มีคุณภาพน้อยกว่า แต่ราคาสูงกว่าการสั่งซื้อกับผู้ผลิตและผู้ขายชิ้นส่วนในต่างประเทศ

ข้อเสีย

ที่พบเกิดปัญหาการติดต่อสื่อสารทางภาษา และการเปิดเผยรายละเอียดข้อมูลบางประการกับผู้ขายชิ้นส่วนที่มีฐานการผลิตอยู่ต่างประเทศ และเกิดปัญหาด้านการขนส่ง ที่ชิ้นส่วนจัดส่งไม่ตรงตามกำหนด ทำให้แผนการผลิตของผู้ผลิตรถยนต์ต้องชะลอการผลิตเพื่อรอคอยชิ้นส่วน และบริษัทใช้งบประมาณสูง ที่ใช้ในการเดินทางไปดูงานการผลิตของบริษัทผู้ผลิตในต่างประเทศ และบริษัทที่อยู่ในช่วงที่พัฒนาชิ้นส่วน (try out) ในขณะนั้นจะสั่งซื้อชิ้นส่วนบางชนิดในปริมาณน้อย ทำให้ไม่ได้รับความสนใจในการสั่งซื้อ

3. ความเสี่ยงในการซื้อสินค้าแบบทั่วโลกดังนี้

3.1 ความเสี่ยงในเรื่องของการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน และความล่าช้าในการจัดส่งสินค้า

3.2 ข้อกำหนดทางด้านภาษีศุลกากร และเงื่อนไขในการนำเข้า ซึ่งเป็นต้นทุนที่บวกรวมกับราคาสั่งซื้อ จึงต้องใช้ความระมัดระวังในการตัดสินใจสั่งซื้อ

4. แนวทางเทคนิคและวิธีการดำเนินงานที่เป็นเลิศของวิธีการจัดซื้อทั้งสองแบบที่องค์กรใช้ ดังนี้

4.1 ประสบการณ์ของพนักงานปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทั้งในด้านภาษา การตลาดระหว่างประเทศ การวิเคราะห์ต้นทุนของชิ้นส่วน ดังนั้นจึงกำหนดแนวทางการพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดซื้อ ดังนี้

4.1.1 การจัดเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการทำงานด้านการจัดซื้อทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยเฉพาะทักษะทางด้านภาษา อบรมความรู้ในเรื่องกระบวนการจัดซื้อระหว่างประเทศ เพราะฉะนั้น การเตรียมบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญ การเจรจาธุรกิจ เพื่อรองรับความเจริญทางธุรกิจที่ขยายในอนาคต

4.1.2 การส่งพนักงานระดับปฏิบัติการอบรมให้ความรู้ ทั้งความรู้ภายในหน่วยงาน และความรู้จากแหล่งภายนอกหน่วยงาน

4.1.3 การอบรมด้านภาษาให้กับพนักงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่สามารถผ่านเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด ไปประจำการที่สาขาในต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อแลกเปลี่ยนการทำงาน โดยมีระยะเวลาประจำการตั้งแต่ 6 เดือน ถึง 2 ปี

5. ปัญหาของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกดังนี้

5.1 ขาดประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศ ซึ่งมีช่วงเวลาที่แตกต่างกัน บางครั้งไม่สามารถติดต่อประสานงานได้ทันที กรณีที่มีปัญหาเร่งด่วน

5.2 คุณภาพชิ้นส่วนไม่ตรงตามข้อตกลงที่เสนอซื้อ

5.3 เจ้าหน้าที่จัดซื้อ ส่วนใหญ่เป็นวิศวกร จึงขาดความรู้ในเรื่องนำเข้าส่งออก ตลาดระหว่างประเทศ รวมถึงการบริหารจัดการ

5.4 เจ้าหน้าที่จัดซื้อขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ในการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ 1-2 ปี ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ พบว่า ประสบการณ์การทำงานของพนักงานน้อยกว่า 5 ปี เนื่องจากการโยกย้ายงานไปยังบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการวิเคราะห์ผู้ผลิต หรือ วิเคราะห์ต้นทุนของชิ้นส่วน

5.5 การประสานงานระหว่างผู้ซื้อและผู้ผลิตที่อยู่ในต่างประเทศ ไม่มีโรงงานผลิตในไทย เกิดปัญหาในการขอรายละเอียด และการประสานงาน

6. ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อแนวทางและเทคนิควิธีการดำเนินงานที่เป็นเลิศของวิธีการจัดซื้อทั้งสองแบบที่องค์กรใช้นำระบบการสื่อสารที่สามารถติดต่อกันได้แบบทั่วโลก ในการปฏิบัติงานในระบบของจัดซื้อ เช่น ในปี 2557 ได้มีการอนุมัติงบประมาณ ในการจัดทำระบบสารสนเทศระบบใหม่ ที่ชื่อว่า “M-COMPAS” มาใช้ในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนของจัดซื้อ ตั้งแต่ ขอบเขตราคา คัดเลือกผู้ขาย จนถึง การวิเคราะห์ราคา ด้วยระบบที่สามารถสื่อสารกัน ได้แบบทั่วโลก กับผู้ซื้อ ผู้ผลิต และบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น

7. เหตุผลที่ผู้บริหารนำวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลก มาใช้ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้ให้เหตุผล ดังนี้

7.1 การเลือกซื้อโดยพิจารณาจากเทคโนโลยีที่ทันสมัย จะเลือกซื้อแบบทั่วโลกเนื่องจากมีเทคโนโลยีที่ใหม่และทันสมัยมากกว่าแบบ ภายในประเทศ

7.2 การออกแบบของ แบบทั่วโลกตรงตามความต้องการในการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตชิ้นส่วนพิเศษมากกว่า เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ รวมถึงเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงที่โดดเด่น อย่างต่อเนื่องเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งแบบทั่วโลก ทำให้การจัดซื้อมีความได้เปรียบทางด้านรูปลักษณะภายนอกของผลิตภัณฑ์ และราคาที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

7.3 การเลือกซื้อแบบ ภายในประเทศง่ายต่อการติดต่อสื่อสาร และสามารถติดต่อฉุกเฉินได้ทันที ในขณะที่แบบทั่วโลกโดยเฉพาะผู้ผลิตรายใหม่ ที่มีอยู่ในที่ต่าง ๆ แบบทั่วโลก ไม่มีความรู้

ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รวมถึงขาดความรู้ในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างแท้จริง

7.4 การเลือกซื้อแบบ ภายในประเทศไม่มีการเปิดโลกแห่งธุรกิจ และไม่สามารถเปรียบเทียบราคากับต่างประเทศได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีราคาสูงกว่าการสั่งซื้อจากต่างประเทศ ซึ่งอาจทำให้ต้นทุนสูงและส่งผลกระทบต่อราคาของผลิตภัณฑ์สูงเกินคู่แข่ง และไม่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค

จากการสัมภาษณ์ข้างต้น ผู้วิจัยพบว่านโยบาย และเป้าหมายในการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการแบบทั่วโลกมีข้อดีหลายประการมากกว่าแบบ ภายในประเทศแต่วิธีการภายในประเทศจะมีความได้เปรียบบางประการมากกว่า แบบทั่วโลกเช่น การสั่งซื้อปริมาณน้อย ราคาถูกว่า ระบบการสื่อสารสะดวกมากกว่า หากเกิดกรณีฉุกเฉินจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที ลดความเสี่ยงเกี่ยวกับปัญหาด้านภาษีการนำเข้าส่งออก ตามความเห็นของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความคิดเห็นในเทียบเคียงกันกับการศึกษาในเชิงปริมาณ ซึ่งพบว่า ด้านความสามารถในการลดต้นทุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งพบว่าวิธีการซื้อแบบ ภายในประเทศและแบบทั่วโลก มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนด้านความสามารถในการลดต้นทุน มากกว่าวิธีการซื้อแบบทั่วโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าการเลือกใช้แบบ ภายในประเทศในเหตุผลที่อธิบายข้างต้น และเลือกซื้อวิธีการแบบทั่วโลกเพื่อเปิดโอกาสในการเลือกซื้อได้มากขึ้น เช่น ชิ้นส่วนมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย การออกแบบมีความหลากหลายสามารถเลือกได้ตรงตามความต้องการที่นโยบายของบริษัทกำหนดได้มากขึ้น และการสั่งซื้อในปริมาณมากทำให้ราคาซื้อถูกกว่าการสั่งซื้อแบบ ภายในประเทศทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงด้วย แต่ทั้งนี้พนักงานที่ปฏิบัติงานควรมีความรู้ความสามารถ คือมีประสบการณ์ที่มากขึ้น เพราะจากการวิเคราะห์พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 1-2 ปี และจากการสัมภาษณ์พบว่า มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่บริษัทควรคำนึงถึงการรักษานักงานที่ปฏิบัติงานให้อยู่ในองค์กรได้นานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการสั่งซื้อได้มากขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อประเมินความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานจัดซื้อที่เป็นเลิศ ของวิธีการจัดซื้อแบบในประเทศและวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลก

สำหรับประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่จัดซื้อของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลกลุ่มประชากร เจ้าหน้าที่จัดซื้อทั้งหมดโดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่จัดซื้อทั้งหมด 87 ชุด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 ปัจจัยวิธีการจัดซื้อซึ่งใช้มาตรวัดระดับนามบัญญัติ (Nominal scale) กับมาตรวัดระดับเรียงอันดับ (Ordinal scale) ในการตั้งคำถามส่วนในตอนที่ 3 ปัจจัยการดำเนินงานจัดซื้อมาตรวัดระดับอันตรภาคชั้น (Interval scale)

การศึกษานี้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนที่จะแปลงข้อมูลและเข้ารหัส (Coding) เพื่อนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สถิติสำเร็จรูปการวิจัยนี้ ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามโดยความสอดคล้องระหว่างเนื้อหา และความน่าเชื่อถือของเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องหรือ IOC (Item Objective Congruence) เท่ากับ 0.98 จากนั้นผู้วิจัยทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตามแนวคิดของครอนบาค (Cronbach Alpha Formula) จำนวน 30 ชุด ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

(α -Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.940 และจากการทดสอบความเชื่อมั่นของชุดคำถามในแต่ละส่วน ได้ผลดังต่อไปนี้ 1) ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ = .834 2) ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด ได้ค่าสัมประสิทธิ์ = .750 3) ด้านความสามารถในการลดต้นทุน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ = .878 4) ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบได้ค่าสัมประสิทธิ์ = .911 สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) สถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) และแจกแจงความถี่ (Frequency) เพื่ออธิบายข้อมูลด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและด้านข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อในประเทศ และวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลก และใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายข้อมูลในด้านการดำเนินงานจัดซื้อรวมทั้งการวัดการกระจาย (Measure of Variation) โดยใช้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ประกอบด้วย ค่า t-test เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 1 และค่า F-test โดยเลือกใช้การทดสอบ One-way ANOVA เป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวถ้าพบว่ามีความสำคัญทางสถิติจะทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 2

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี

ลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 21-30 ปี วุฒิปริญญาตรี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีอายุงาน 1-2 ปี

วิธีการจัดซื้อในองค์กร ส่วนใหญ่จัดซื้อทั้ง 2 แบบผสมกัน คือแบบ ภายในประเทศและแบบทั่วโลก มีประสบการณ์ด้านการจัดซื้อ 1-2 ปี วัตถุประสงค์การซื้อเพื่อจัดหาชิ้นส่วนมาประกอบและใช้ในสายการผลิต พบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ ราคาสินค้าและชิ้นส่วนแพง โดยมีการจัดซื้อวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนจากผู้ขายในต่างประเทศของยอดการสั่งซื้อทั้งหมดอยู่ในช่วงร้อยละ 1-10 เหตุผลที่เลือกการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ แบบทั่วโลก เพราะไม่สามารถจัดหาชิ้นส่วนประกอบได้ภายในประเทศ ประเภทที่ซื้อจากแบบทั่วโลก ได้แก่ ชิ้นส่วนสำเร็จรูป (Finished Goods) ในการเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น การผันผวนอัตราแลกเปลี่ยน ข้อจำกัดทางภาษีการกีดกันการค้า กฎหมายระหว่างประเทศ การจัดซื้อแบบทั่วโลกได้แก่ เตรียมแผนรองรับแต่ไม่กำหนดเป็นแผนรองรับความเสี่ยง และประโยชน์จากการจัดซื้อแบบทั่วโลก เพราะมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่จากผู้ขาย

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่จัดซื้อต่อการดำเนินงานจัดซื้อในภาพรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ ส่วนใหญ่ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดรองลงมาด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อและค่าเฉลี่ย 2 อันดับสุดท้ายเท่ากัน ได้แก่ ด้านความสามารถในการลดต้นทุน และด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ โดยสามารถสรุปรายละเอียดในแต่ละด้านได้ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อฐานข้อมูลในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนใหญ่ คือ การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้ รองลงมา คือ ปฏิบัติตามกระบวนการประกวดราคา(Bidding) ต่อรองราคา (Negotiation) และคัดเลือกผู้ขาย (Suppliers Selection) อย่างสม่ำเสมอ อันดับสาม คือ มีการประเมินศักยภาพของผู้ขายทุกรายก่อนสั่งซื้อสินค้าตาม เงื่อนไขในการคัดเลือกและประเมินผู้ขาย และในรายละเอียดด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย และมีความเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ลักษณะงานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ

2. ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดข้อมูลในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ระบบการจัดส่งสินค้าของผู้ขายที่ตรงต่อเวลา รองลงมา ความสามารถของผู้ขายในการตอบสนองความต้องการ ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา อันดับสามคือ การปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้และภายในระยะเวลาที่กำหนดซื้อ และในรายละเอียดด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย และมีความเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร โดยตรงระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

3. ด้านความสามารถในการลดต้นทุนข้อมูลในภาพรวม และทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นอันดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ระบบการจัดส่งสินค้าของผู้ขายที่ตรงต่อเวลา รองลงมา คือ มีการใช้เทคนิคการสั่งซื้อในปริมาณที่ประหยัด (EOQ: Economic Order Quantity) ในการสั่งซื้อเพื่อลดต้นทุนอันดับสาม คือ การตรวจสอบความต้องการของฝ่ายผลิตทุกครั้งก่อนดำเนินการจัดซื้อ และในรายละเอียดด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย และมีความเห็นอยู่ในระดับมาก คือ การเป็นพันธมิตรทางการค้า มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ มีผลต่อการลดต้นทุน

4. ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบข้อมูลในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก ดังนี้ อันดับแรก คือ ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาของผู้ขายเมื่อเกิดปัญหาด้าน

คุณภาพกับชิ้นส่วนหรือสินค้า รองลงมาคือ วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่รับเข้ามามีคุณภาพที่ดีได้ มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ อันดับสาม อยู่ในระดับมาก คือ การมีส่วนร่วมของฝ่ายควบคุมคุณภาพในการวิเคราะห์ และทดสอบคุณภาพของการผลิตสินค้าในสายการผลิตของผู้ขายร่วมกัน และในรายละเอียดด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย และมีความเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพของผู้ขายแต่ละราย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1) ผู้ที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด ด้านความสามารถในการลดต้นทุน และด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 2) ผู้ที่ใช้วิธีการจัดซื้อ ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนในภาพรวม และด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด และด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ที่ใช้วิธีการจัดซื้อที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วน ด้านความสามารถในการลดต้นทุน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ได้พิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยผลจากการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ผู้ที่ใช้วิธีการซื้อแบบ ภายในประเทศและแบบทั่วโลก มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนด้านความสามารถในการลดต้นทุนแตกต่างจากผู้ที่ใช้วิธีการซื้อแบบทั่วโลก

เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้ มีความสมบูรณ์ ทางผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติการ ที่มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกและภายในประเทศและนำบทสรุปมาจัดทำแนวทางการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ได้ดังนี้

Best Practices กรณีศึกษา: หน่วยงานสรรหาชิ้นส่วนและวัตถุดิบ บริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์แห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี

ลักษณะการประกอบการ: ดำเนินการผลิต รถยนต์นั่งรถกระบะและเครื่องยนต์ รวมทั้งชิ้นส่วนส่งออกที่โรงงานผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ตั้งใจมุ่งมั่นในการดำเนินกิจการของบริษัท ไปสู่จุดหมายอันพึงประสงค์ด้านคุณภาพเพื่อให้บรรลุมาตรฐานสากลสูงสุดภายใต้ข้อกำหนด ISO 9001

วิสัยทัศน์

1. เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (Increase customer satisfaction)
2. สร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในกระบวนการของตนเองและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Build quality in own process and improve continuity)
3. สร้างการสื่อสารที่ดีและดำเนินการรวดเร็ว (Make good communication and quick action)



ภาพที่ 4 กระบวนการคัดเลือกผู้ขายชิ้นส่วน

สร้างแนวทางแนวทางการดำเนินงานที่เป็นเลิศตามวิธีการดังต่อไปนี้

1. วางแผนกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการลดต้นทุนของแต่ละแผนก ในหน่วยงาน สรรหาชิ้นส่วนและวัตถุดิบ (Cost reduction and Strategy)
2. ตั้งเป้าหมายในการคัดเลือกผู้ขาย สำหรับรุ่นใหม่ และการลดต้นทุน จากชิ้นส่วน ทั้งแบบภายในประเทศ และแบบทั่วโลก (Comodity Strategy for Supplier Selection)
3. อบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง (Training and Coaching to keep long term working)
4. การประเมินผล และ สร้างขวัญและกำลังใจ (Evaluation and Motivation)
5. รักษาบุคลากรในองค์กร (Keep full manpower)
6. สร้างการสื่อสารที่ดีกับผู้ขาย (Good communication)

แนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1. กำหนดเป้าหมายการทำงานและนำเสนอแผนงานต่อผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน

1.1 เพื่อให้ได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการกำหนดนโยบายในการทำกิจกรรมไว้ชัดเจนด้วยการแบ่งกลุ่มการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งกลุ่มตาม Function ของชิ้นส่วน โดยมีการสรุปประเมินผลงานของแต่ละทีมทุก 6 เดือน และวางแผนพัฒนา แก้ไขข้อบกพร่องเพื่อบรรลุเป้าหมายการลดต้นทุนประจำปี

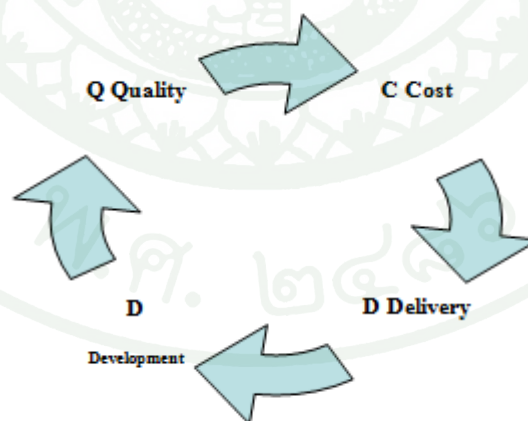
1.2 มีการประเมินผลผู้ขาย (Supplier Evaluation) 4 ด้าน

1.2.1 คุณภาพ (Quality)

1.2.2 ต้นทุน (Cost)

1.2.3 การส่งมอบ (Delivery)

1.2.4 การพัฒนาชิ้นส่วน (Development)



ภาพที่ 5 การประเมินผู้ขาย 4 ด้าน

1.3 มีการประเมินผลงานระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการรักษาบุคลากร เช่น ทักษะในการทำงานความเข้าใจในงานและการตัดสินใจ การสื่อสาร การแก้ปัญหาในงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ

2. สร้างกิจกรรมการลดต้นทุนภายในองค์กร (Cost Reduction) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือ

2.1 เกรจาต่อรองเพื่อให้ได้ราคาที่ดีที่สุด (Best price negotiation)

2.2 การลดต้นทุนจากการวิเคราะห์ต้นทุนของวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนภายในประเทศ (Cost Breakdown analysis)

2.2 การวิเคราะห์ต้นทุนโดยวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering)

2.3 การวิเคราะห์ลดต้นทุนในกระบวนการผลิต (Manufacturing Cost analysis)

3. มีการบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน

3.1 กำหนดการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ทางหน่วยงานได้ทำการอบรมพนักงานปฏิบัติงาน ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่การถ่ายทอดความรู้ภายในกลุ่ม การกำหนดตารางการฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงาน โดยแบ่งความรู้เป็นเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 ความรู้ทั่วไปในองค์กร

3.1.2 ความรู้ภายในหน่วยงานต่าง ๆ

3.1.3 ระบบการควบคุมคุณภาพระบบ ISO เช่น ISO 9000 ISO14000 TS16949

3.1.4 พนักงานทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ในทุกด้าน ตั้งแต่พื้นฐาน ตามระดับตำแหน่งงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการจัดซื้อ ความรู้เกี่ยวกับระบบภาษีศุลกากร ความรู้ในงานจัดซื้อ การเจรจาต่อรอง และเทคนิคต่างๆ ในการทำกิจกรรมลดต้นทุน

3.2 เพื่อรักษานुकูลลากรในหน่วยงาน ให้มีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน มีความก้าวหน้า โดยการจัดโปรแกรมคัดเลือกพนักงานไปทำงานแลกเปลี่ยนความรู้กับบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น ในระยะสั้น 2 สัปดาห์ 6 เดือน และระยะยาว 2 ปี

4. สร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน (Effective Communication) ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้หน่วยงานได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึงและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมาย

4.1 การประชุมก่อนเริ่มงาน (Morning Talk) เป็นการประชุมระหว่างหัวหน้างานและพนักงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถกระจายข้อมูลข่าวสารไปถึงพนักงานได้เร็วที่สุด การประชุมจะจัดให้มีขึ้นทุก ๆ เช้าก่อนเริ่มงานของทุกวันโดยใช้เวลาประมาณ 5-10 นาที โดยเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two way communication) คือพนักงานสามารถซักถามข้อสงสัยต่อหัวหน้างาน และสามารถเสนอข้อคิดเห็นใหม่ๆ ผ่านทางผู้บังคับบัญชาของตนได้

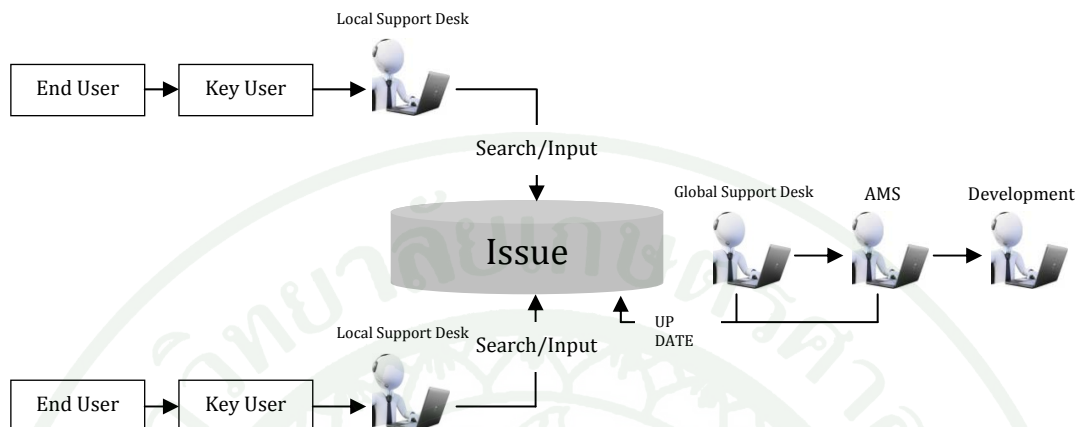
4.2 มีการประชุมระดับจัดการ (Weekly Meeting) เพื่อติดตามผลความคืบหน้าและผลการดำเนินงาน

4.3 ให้ความร่วมมือและเป็นผู้ติดต่อประสานงาน ระหว่างผู้ขาย กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

5. สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ขายภายในประเทศ และทั่วโลก โดยมีการจัดกิจกรรมร่วมกับผู้ผลิต เช่น Dinner Talk ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละผู้ผลิต การจัดประชุมผู้ขาย (Supplier Meeting) และกิจกรรมWalk Rally.

6. นำระบบการสื่อสาร ที่สามารถติดต่อกับ ผู้ขายแบบภายในประเทศ และแบบทั่วโลก ในการปฏิบัติงานในระบบของจัดซื้อ ในปี 2557 ระบบสารสนเทศระบบใหม่ ที่ชื่อว่า “M-COMPAS”

มาใช้ในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนของจัดซื้อ ตั้งแต่ ขอบใบเสนอราคา คัดเลือกผู้ขาย จนถึง การวิเคราะห์ราคา ส่งผ่านไปพื้นฐานข้อมูลของบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น



ภาพที่ 6 ระบบการสื่อสารแบบทั่วโลก(M-COMPAS)

อภิปรายผลการวิจัย

วิธีการจัดซื้อในองค์กรส่วนใหญ่จัดซื้อทั้ง 2 แบบ คือแบบ ภายในประเทศและแบบทั่วโลก มีประสบการณ์ด้านการจัดซื้อ 1 – 2 ปี วัตถุประสงค์การซื้อเพื่อจัดหาชิ้นส่วนประกอบและใช้ในสายการผลิต พบปัญหา และอุปสรรคเกี่ยวกับราคาสินค้าชิ้นส่วนแพง โดยมีร้อยละการจัดซื้อวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนจากผู้ขายในต่างประเทศของยอดการสั่งซื้อทั้งหมดอยู่ในช่วง 1-10 ร้อยละเหตุผลที่เลือกซื้อชิ้นส่วนประกอบแบบทั่วโลก เพราะไม่สามารถจัดหาชิ้นส่วนประกอบได้ภายในประเทศ ส่วนประเภทที่องค์กรจัดซื้อแบบทั่วโลก คือเป็นชิ้นส่วนสำเร็จรูป (Finished Goods) ในการเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น การผันผวนอัตราแลกเปลี่ยน ข้อจำกัดทางภาษีการกีดกันการค้า กฎหมายระหว่างประเทศ จากวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกได้แก่ เตรียมแผนรองรับแต่ไม่กำหนดเป็นแผนรองรับความเสี่ยง และประโยชน์จากการจัดซื้อแบบทั่วโลก เพราะมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่จากผู้ขาย

ทั้งนี้การพัฒนาวิธีการจัดซื้อจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสามารถใช้ดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพศาล กิ่งเพชรรุ่งเรือง และ ทรงวิทย์ นรสิงห์ (2550) ได้ศึกษา คู่มือจัดซื้อ บริษัท กรีนสปอต จำกัด โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคล (Competency) พบว่ากระบวนการในการจัดซื้อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ผู้จัดซื้อมีหลักและวิธีปฏิบัติที่เป็นวิธีการในแนวทาง โดยประเมินความสามารถของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ 3 หลัก คือความสามารถในการวางแผน

ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเรื่องการติดตามงาน เพื่อให้ผู้ซื้อเชื่อมั่นใจได้ว่าจะได้รับสินค้าตามที่ต้องการ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ สามารถฝึกฝนและเรียนรู้ได้ จากการศึกษาและประสบการณ์การปฏิบัติงาน ให้ก้าวสู่ความชำนาญและสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งหากปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่จะนำสู่ความเป็นเลิศสามารถพัฒนาได้ ตามที่อธิบายไว้ในเอกสารของ อนันต์ บุญประเทือง (2552) ได้อธิบายว่า ควรพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยเลือกพนักงานที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดซื้อ เข้ามาปฏิบัติงาน ทั้งนี้ควรให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อร่วมกันกำหนดแนวทางการระดมการวิธีการที่ดีกว่าเพื่อให้ได้ ผลผลิตความสำเร็จสูงสุด โดยค้นหาวิธีใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิต และการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) โดยการกำหนดวิเคราะห์ภารกิจที่แท้จริงของงานจัดซื้อ ขึ้นต่อไปควรศึกษาวิเคราะห์สภาพของฝ่ายจัดซื้อ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น แบบสำรวจ การระดมความคิด หรือ SWOT จากนั้นควรกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคตโดยจัดทำวิธีการวิธีการดำเนินงาน การปฏิบัติตามแบบวิธีการโดยตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ การวิเคราะห์เปรียบเทียบในด้านขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ และผลที่ได้รับกับวิธีการเดิม ทั้งนี้โดยปรับปรุง พัฒนา และขยายผลการนำไปใช้ในหน่วยงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้นและการบันทึก เขียนรายงานใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาฝ่ายจัดซื้อให้เกิดความเป็นเลิศ และพัฒนาประสิทธิภาพของฝ่ายจัดซื้อได้ มากขึ้น

อภิปรายผลด้านการดำเนินงานจัดซื้อ

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่จัดซื้อต่อการดำเนินงานจัดซื้อในภาพรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลในแต่ละด้านได้ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อฐานข้อมูลในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนใหญ่ คือ การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ รองลงมา คือ ปฏิบัติตามกระบวนการประกวดราคา(Bidding) ต่อรองราคา (Negotiation) และคัดเลือกผู้ขาย (Suppliers Selection) อย่างสม่ำเสมอ อันดับสาม คือมีการประเมินศักยภาพของผู้ขายทุกรายก่อนสั่งซื้อสินค้าตาม เงื่อนไขในการคัดเลือกและประเมินผู้ขาย เมื่อพิจารณาเห็นว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ หรรษา ทองเอม (2550) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทอเมริกัน แสตนด์คาร์ดบี แอนด์ เค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานตรงตามวัตถุประสงค์ และความถูกต้อง

ในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปกรณ์พงษ์ อรรถบท (2550) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ แนวคิดของ Balanced พบว่า การพัฒนาจากการประเมินองค์การ โดยทำให้ทั้งองค์การมีการดำเนินการที่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานจัดซื้อนี้มีประสิทธิภาพเนื่องจากพนักงานปฏิบัติ ได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิทธิสาร ชูทรัพย์ และ มนัสชัย กิริติผจญ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่าประสิทธิภาพการทำงาน จะเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แต่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เป้าหมายในการจัดซื้อที่ต้องการเป็นการกำหนดนโยบายการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ วิทยา สุหฤทธดำรง (2546) อธิบายว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดซื้อ คือ วัตถุประสงค์ตรงตามต้องการ ในปริมาณถูกต้อง ณ เวลาที่เหมาะสม จัดส่งไปยังสถานที่ ตามที่ต้องการจากแหล่งจัดส่งที่ถูกต้องเหมาะสมด้วยการบริการที่ถูกต้อง และด้วยราคาการจัดซื้อที่ถูกต้องเหมาะสม

เมื่อศึกษาในรายละเอียดต่อไป พบว่า ค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับมาก คือ ลักษณะงานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ ดังนั้นจึงควรกำหนดความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อ ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของกานาย อภิปรัชญาสกุล (2553)) ซึ่งก่อนการรับพนักงานปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อ ควรกำหนดคุณสมบัติทางด้านพื้นฐานการศึกษา คือ มีวุฒิการศึกษาด้านการบริหารธุรกิจ และความรู้ทางด้านเทคนิคการจัดซื้อ เมื่อรับเข้ามาปฏิบัติงาน องค์กรควรต้องมีการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณสมบัติด้านประสบการณ์ทางธุรกิจ สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ประสานงาน การนำเสนอความคิดได้ และควรคำนึงถึงคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษ คือ ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และเป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้จะทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานจัดซื้อ สามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดข้อมูลในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ระบบการจัดส่งสินค้าของผู้ขายที่ตรงต่อเวลา รองลงมา ความสามารถของผู้ขายในการตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา อันดับสามคือ การปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้และภายในระยะเวลาที่กำหนดข้อ เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kotabe and Murray (2004) ทำการศึกษากลยุทธ์ในการจัดซื้อวัตถุดิบขององค์กรต่าง ๆ เสนอแนะว่าองค์กรควรใช้กลยุทธ์ในการเจรจาทำสัญญาแบบโดยตรงกับผู้ส่งมอบ โดยใช้วิธีการสัญญาระยะยาว และพยายามพัฒนาระดับความสัมพันธ์

ระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ ในด้านความสามารถในการลดต้นทุน นอกจากนี้มีปัจจัยที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงได้เพิ่มมากขึ้น เช่น ระบบการขนส่ง การสื่อสาร และวัฒนธรรม เมื่อพิจารณาต่อไปยังพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ หรรษา ทองเอม (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัทอเมริกัน แสตนด์คาร์ดบี แอนด์ เค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่า การปฏิบัติงานของพนักงานจะให้ความสำคัญในเรื่องของความรวดเร็ว ทั้งนี้การปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วอย่างถูกต้อง ถือเป็นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peterson and Plowman (1953) อธิบายว่าการผลิต การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะต้องพิจารณาประสิทธิภาพสูงสุดต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุนคุณภาพ ปริมาณ เวลา และวิธีการในการผลิต จึงเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งตรงกับแนวคิดของ ประเสริฐศักดิ์ สุประภาส (2552) อธิบายว่า การผลิตประหยัดเวลาที่สุด คือประสิทธิภาพในการทำงานดังนั้นควรมีปัจจัยนำเข้าคือ ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลรวดเร็ว และทันเวลา รวมไปถึงสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน

เมื่อศึกษาในรายละเอียดต่อไป พบว่า ค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับมาก คือ ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งปรับได้โดยการลดช่องว่างของการติดต่อสื่อสารให้สั้นลง โดยการสร้างระบบเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกานาย อภิรัชญาสกุล (2553) อธิบายว่า ผู้ผลิตหรือผู้ขายควรสร้างระบบเครือข่ายการผลิตเฉพาะขึ้นในลักษณะของการสร้างความสัมพันธ์หรือสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเพื่อป้องกันภัยจากการผลิตของตนโดยเฉพาะ หรือเรียกว่า “Keiretsu” และถ้าหากผู้ผลิตหรือผู้ขายไม่สามารถกำหนดเครือข่ายในประเทศไทยได้ ก็สามารถพัฒนาเครื่องมือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ได้เสนอแนะการจัดทำระบบสารสนเทศระบบใหม่ ที่ชื่อว่า “M-COMPAS” ซึ่งสามารถติดต่อกันได้แบบทั่วโลกมาใช้ในการปฏิบัติงานในระบบของจัดซื้อให้มีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ด้านความสามารถในการลดต้นทุนข้อมูลในภาพรวม และทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นอันดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ระบบการจัดส่งสินค้าของผู้ขายที่ตรงต่อเวลา รองลงมา คือ มีการใช้เทคนิคการสั่งซื้อในปริมาณที่ประหยัด (EOQ: Economic Order Quantity) ในการสั่งซื้อเพื่อลดต้นทุนอันดับสาม คือ การตรวจสอบความต้องการของฝ่ายผลิตทุกครั้งก่อนดำเนินการจัดซื้อเมื่อพิจารณาพบว่า

สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายคน ดังนี้ สมใจ ลักษณะ (2547) ได้กล่าวว่ากระบวนการจัดซื้อ ได้ตั้งเป้าหมายในการลดต้นทุนในการจัดซื้อไว้ ดังนั้นการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมายในการทำงานให้มีประสิทธิภาพคือการจัดซื้อนั้นๆต้องสามารถดำเนินการลดต้นทุนการจัดซื้อได้นั่นเอง แนวคิดของ สมชาย พงษ์เพชร (2551) อธิบายว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการจัดซื้อ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะโครงสร้างต้นทุนที่ใช้ในการผลิต อยู่ในสัดส่วนที่มาก ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการดำเนินงานที่ช่วยในการลดต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ควรศึกษาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ ตามแนวคิดของ สุมณา อยู่โพธิ์ (2544) อธิบายว่าวัตถุประสงค์หลักของงานการจัดซื้อ เพื่อเสริมสร้างกำไร ซึ่งเกิดจากการได้มาซึ่งวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต มีคุณสมบัติ เหมาะสม ตรงตามข้อกำหนด โดยใช้วิธีการลงทุนต่ำที่สุดในสต็อกเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะของตลาดโดยใช้วัตถุดิบในต้นทุนที่ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคุณสมบัติและการบริการที่ต้องการ ทั้งนี้สามารถใช้หลักการสั่งซื้อในปริมาณที่ประหยัดหรือ EOQ ตามแนวคิดของ Monczka *et al.* (2005) เพื่อช่วยให้ต้นทุนค่าจัดเก็บและต้นทุนการสั่งซื้อต่ำและส่งผลให้ต้นทุนลดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อศึกษาในรายละเอียดต่อไป พบว่า ค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับมาก คือการเป็นพันธมิตรทางการค้า มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อมีผลต่อการลดต้นทุนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Monczka *et al.* (2005) อธิบายว่าการเลือกแหล่งขาย เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในกระบวนการจัดซื้อ ซึ่งจะรวมไปถึงการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ ความร่วมมือระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้น เกิดความสำเร็จทางเศรษฐกิจ ความยั่งยืนของแหล่งขายและประสิทธิภาพโดยรวมเมื่ออธิบายต่อไปจะเห็นได้ว่า ควรพัฒนาแนวคิดการจัดซื้อตามแนวคิดของ ปิยาภรณ์ อาสาทรงธรรม (2552) โดยนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการด้านการพัฒนาผู้จัดส่ง วัตถุดิบ ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญ ในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันในอนาคต การพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบจะครอบคลุมกระบวนการในการสืบหา ผู้จัดส่ง วัตถุดิบจากแหล่งต่างๆ การประเมินศักยภาพในการดำเนินการและจัดการด้านผู้ส่งมอบ การร่วมมือ แลกเปลี่ยนข้อมูลด้านเทคนิคของผลิตภัณฑ์โดยอาศัยการตรวจสอบกระบวนการผลิต การเยี่ยมชมขั้นตอนการผลิต อันจะเป็นแนวทางที่ทำให้เข้าใจถึงความต้องการ ในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและสามารถปรับปรุงพัฒนา ให้สอดคล้องกันมากขึ้นทั้งนี้ในการพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบ ฝ่ายผู้จัดซื้ออาจจะต้องจัดตั้งหน่วยงานและทีมงาน รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาต่อผู้จัดส่งเหล่านี้

4. ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบข้อมูลในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก ส่วนใหญ่ และอันดับรองลงมาอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ อันดับแรก คือ ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาของผู้ขายเมื่อเกิดปัญหาด้านคุณภาพกับชิ้นส่วนหรือสินค้า รองลงมาคือ

วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่รับเข้ามามีคุณภาพที่ดีได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ อันดับสาม อยู่ในระดับมาก คือ การมีส่วนร่วมของฝ่ายควบคุมคุณภาพในการวิเคราะห์ และทดสอบคุณภาพของการผลิตสินค้าในสายการผลิตของผู้ขายร่วมกัน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัชชาติ รัชต์ตานนท์ชัย (2554) อธิบายว่า กิจกรรมของผู้จัดซื้อประการหนึ่งคือคำนึงถึงการพิจารณาเลือกซื้อสินค้าให้ได้คุณสมบัติที่ถูกต้อง โดยการสรรหา การคัดเลือก แหล่งขาย เพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุ-อุปกรณ์ ในเวลาที่กำหนดไว้เมื่อพิจารณาต่อไปพบว่ายังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุมณา อยู่โพธิ์ (2544) อธิบายว่า การได้มาซึ่งวัตถุดิบ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามข้อกำหนด ทั้งนี้เหตุผลที่ทำให้ได้รับวัตถุดิบที่มีคุณสมบัติดีที่สุดเนื่องจากเลือกซื้อจากการคำนึงถึงสิ่งที่ดีที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ Kotabe and Murray (2004) ทำการศึกษากลยุทธ์ในการจัดซื้อวัตถุดิบขององค์กรต่าง ๆ ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรในระดับชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย ริจิวนิช และสุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2550) อธิบายว่า การจัดซื้อประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้จัดซื้อจะต้องพยายาม “จัดซื้อให้ได้ดีที่สุด” (Best Buy) การจัดซื้อที่ดีที่สุดนั้น ได้แก่ “การจัดซื้อวัตถุดิบที่ได้คุณสมบัติถูกต้อง ในจำนวนถูกต้อง เวลาถูกต้อง จากผู้ขายที่ถูกต้อง และนำส่งไปยังสถานที่ทั้งนี้การดำเนินการจัดซื้อที่มีการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Monczka *et al.* (2005) อธิบายว่าการจัดซื้อผู้จัดซื้อควรวิเคราะห์ราคาทุกชนิดที่ผู้ขายเสนอมา “การซื้อที่ดีที่สุด” เกณฑ์การพิจารณาราคา เพื่อตัดสินใจในการซื้อวัตถุดิบที่ต้องการ โดยศึกษาที่ราคาที่สัมพันธ์กับต้นทุน ซึ่งผู้จัดซื้อต้องดำเนินการซื้อโดยระบุรายละเอียดที่ชัดเจน ตั้งแต่การปฏิบัติงานซื้อ การขอราคา การวิเคราะห์ราคา กำหนดการซื้อและการนำส่ง การทำสัญญา การออกใบสั่งซื้อ การตรวจสอบ เงื่อนไขในสัญญา การตรวจรับวัตถุดิบและการเจรจากับผู้ขายเพื่อให้การสั่งซื้อนี้ดีที่สุด

เมื่อศึกษาในรายละเอียดต่อไป พบว่า ค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับมาก คือ ค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพของผู้ขายแต่ละรายดังนั้นควรพัฒนาด้านนี้โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของสุมณา อยู่โพธิ์ (2544) โดยวิเคราะห์วัตถุดิบในต้นทุนพิจารณาจากวัตถุดิบที่ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ คุณสมบัติและการบริการที่ต้องการซึ่งสามารถศึกษาได้จากแหล่งข่าว เกี่ยวกับผู้ขาย (Suppliers) ในเรื่องวัตถุดิบ กรรมวิธีในการผลิต ตลอดจนวิธีการใหม่ๆ สถานะเศรษฐกิจ และการพยากรณ์ราคาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพของผู้ขายแต่ละรายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การทดสอบสมมติฐาน พบว่าผู้ที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกัน ได้แก่

ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด ด้านความสามารถในการลดต้นทุน และด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรณศิริปฐมชัย(2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่พัสดุในสังกัดกระทรวงการคลังที่มีต่อการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์พบว่า ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุและงานวิจัยของ Kanter (1999) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง โดยตำแหน่งนั้นจะถูกจัดวางให้เข้าถึงอำนาจ และโอกาสจึงจะเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นการดำเนินงานส่งผลต่อการดำเนินงานจัดซื้อ จึงเห็นว่าองค์กรควรส่งเสริมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น โดยวางแผน กำหนดเป้าหมายเป็นกิจกรรมที่สำคัญ เป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน พนักงานในองค์กร การกำหนดเป้าหมายต้องสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กรและต้องมีตัวบ่งชี้การดำเนินงาน และพัฒนาการดำเนินงานตามแนวคิดของกฤษฎิ์ มหาวิรุฬห์ (2546) โดยการกำหนดเป้าหมายที่ทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร หรือพนักงานระดับปฏิบัติควรและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร” ทั้งนี้จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติได้ใช้ความรู้ความสามารถในการดำเนินงานจัดซื้ออย่างเต็มที่ และให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

การทดสอบสมมติฐาน พบว่าผู้ที่ใช้วิธีการจัดซื้อที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่ และชิ้นส่วนด้านความสามารถในการลดต้นทุน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ได้พิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยผลจากการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ผู้ที่ใช้วิธีการซื้อแบบ ภายในประเทศและแบบทั่วโลก มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนด้านความสามารถในการลดต้นทุน แตกต่างจากผู้ที่ใช้วิธีการซื้อแบบทั่วโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเชิด ชื่นฤดี (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ให้องค์กร ต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารงานใหม่ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบันได้ การกำหนดนโยบายการบริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งนี้การใช้ความสามารถในการลดต้นทุน

ผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อควรมีความรู้ ทักษะประสบการณ์ในการวิเคราะห์การจัดซื้อได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ต้นทุนลดลงได้ ทั้งนี้ ควรคัดเลือกพนักงานที่ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานฝ่ายจัดซื้อ ตามแนวคิดของ คำทำนาย อภิปรัชญาสกุล (2553) อธิบายว่าผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายจัดซื้อ ควรมีความรู้พื้นฐานทางด้านการบริหารธุรกิจและความรู้ทางด้านเทคนิคการจัดซื้อ ดังนั้น ทางองค์กรควรต้องมีการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานการกำหนดคุณสมบัติด้านประสบการณ์ทางธุรกิจ สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ประสานงาน การนำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์ มีมุมมอง และวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกลเป็นภาวะผู้นำสามารถจับกระแสกิจกรรมธุรกิจ จัดซื้อได้อย่างรวดเร็ว และการกำหนดคุณสมบัติภายในและภายนอกของบุคคล บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีส่วนในการจัดซื้อต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่บุคคลที่เกี่ยวข้องหยิบยื่น

ข้อเสนอพิเศษให้ ดังนั้นคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษคือ ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และเป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้อุตสาหกรรมยานยนต์จึงควรเปลี่ยนแปลงระบบการจัดซื้อชิ้นส่วนและอุปกรณ์ (procurement system) ที่เป็นงานขึ้นรูปความเที่ยงตรงสูง เนื่องมาจากการยกเลิกข้อกำหนดการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ รวมทั้งผลกระทบจากแรงกดดันด้านราคาในตลาดทวีปอเมริกาเหนือ ยุโรป และญี่ปุ่น เป็นแรงผลักดันให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนในลำดับที่ 1 หาแหล่งผลิตชิ้นส่วนเที่ยงตรงสูงที่มีราคาถูกกว่า คุณภาพดีกว่า การส่งมอบตรงเวลา และกำลังการผลิตที่เพียงพอและเชื่อถือได้ จากแบบทั่วโลกโดยเฉพาะจากทวีปเอเชีย ส่งผลให้ระบบการจัดซื้อชิ้นส่วนจากแบบทั่วโลก ของผู้ผลิตรถยนต์ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมงานขึ้นรูปความเที่ยงตรงสูงมากขึ้นทั้งนี้ช่วยเพิ่มโอกาสในการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อร่วมกันกำหนดแนวทางกระบวนการวิธีการที่ดีกว่าเพื่อให้ได้ ผลผลิตความสำเร็จสูงสุด โดยค้นหาวิธีใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิต และการเสริมสร้าง

ประสิทธิภาพขององค์กรโดยการจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างผู้ที่ใช้วิธีการจัดซื้อ โดยนำวิธีการจัดซื้อเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) มาปฏิบัติใช้โดยการกำหนดวิเคราะห์ภารกิจที่แท้จริงของงานจัดซื้อ

2. ควรกำหนดความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อ โดยกำหนดคุณสมบัติทางด้านพื้นฐานการศึกษา คือมีวุฒิการศึกษาด้านการบริหารธุรกิจ และความรู้ทางด้านเทคนิคการจัดซื้อ เมื่อรับเข้ามาปฏิบัติงาน องค์กรควรต้องมีการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณสมบัติด้านประสบการณ์ทางธุรกิจ สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ประสานงาน การนำเสนอ ความคิดได้ และควรคำนึงถึงคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษ คือ ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และเป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้จะทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานจัดซื้อ สามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ควรลดช่องว่างของการติดต่อสื่อสารให้สั้นลง โดยสร้างระบบเครือข่ายการผลิตเฉพาะขึ้นในลักษณะของการสร้างความสัมพันธ์หรือสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเพื่อป้อนให้กับสายการผลิตของตนโดยเฉพาะ หรือเรียกว่า “Keiretsu” และถ้าหากผู้ผลิตหรือผู้ขายไม่สามารถกำหนดเครือข่ายในประเทศไทยได้ ก็สามารถพัฒนาเครื่องมือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ได้เสนอแนะการจัดทำระบบสารสนเทศระบบใหม่ ที่ชื่อว่า “M-COMPAS” ซึ่งสามารถติดต่อกันได้แบบทั่วโลกมาใช้ในการปฏิบัติงานในระบบของจัดซื้อให้มีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ควรกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันในอนาคต การพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบจะครอบคลุมกระบวนการในการสืบหา ผู้จัดส่ง วัตถุดิบจากแหล่งต่างๆ การประเมินศักยภาพในการดำเนินการและจัดการด้านผู้ส่งมอบ การร่วมมือ แลกเปลี่ยนข้อมูลด้านเทคนิคของผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยการตรวจสอบกระบวนการผลิต การเยี่ยมชมขั้นตอนการผลิต อันจะเป็นแนวทางที่ทำให้เข้าใจ ถึงความต้องการ ในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและสามารถปรับปรุงพัฒนา ให้สอดคล้องกันมากขึ้นทั้งนี้ในการพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบ ฝ่ายผู้จัดซื้ออาจจะต้องจัดตั้งหน่วยงานและทีมงานรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาต่อผู้จัดส่งเหล่านี้

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆที่สามารถพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดซื้อ โดยศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินบุคลากรที่ปฏิบัติงานฝ่ายจัดซื้อ เพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยเห็นควรให้ทำการศึกษาในองค์กรของผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในหลาย ๆ พื้นที่ และเพื่อให้ได้ความคิดเห็นการดำเนินงาน สามารถนำมาเป็นข้อเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค หรือ แนวปฏิบัติที่เป็นวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศด้วยการทำ Benchmarking

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กระทรวงพาณิชย์. 2556. สถิติการค้าระหว่างประเทศของไทยรายปี. การส่งออก. สินค้าออก
10 อันดับแรก. (Online). <http://www2.ops3.moc.go.th>, 15 มิถุนายน 2557.

กฤษณี มหาวิรุฬห์. 2546. “แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard.” บทความจากวารสาร
จดหมายข่าว สป.มท. 16(155): 28–33.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. 2553. หลักการจัดซื้อ. กรุงเทพมหานคร: โฟกัสมีเดีย แอนด์พับลิชชิง.

ซัชชาติ รักย์ตานนท์ชัย. 2554. การบริหารการจัดซื้อ (Online). www.logisticscorner.com,
15 มกราคม 2554.

ทวีพร ลินสวัสดิ์. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน : บริษัท ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

ชานินทร์ สุทธิบุญชร. 2543. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่าย
การพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชนรัตน์ คุรุวรรณเจริญ. 2555. การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วน
ยานยนต์ไทย. คุยภินิพนธ์ปรัชญาคุษภินิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

นฤพล ภาคการ และ นันทิ สุทธิการณนัย. 2551. การศึกษาต้นทุนโลจิสติกส์ของการนำเข้าสินค้า
ประเภทเหล็กเส้นแบนจากประเทศญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท เอบีซี (ประเทศไทย).
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

นราทิพย์ ชูติวงศ์. 2546. เศรษฐศาสตร์การจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี. 2557. **Procurement Organization.**

บุญเชิด ชื่นฤดี. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ.

บุรชัย ศิริมหาสาคร. 2548. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. จดหมายข่าว KM ปีที่ 1 ฉบับที่ 7 ประจำวันที่ 24 พฤศจิกายน 2548.

ปกรณพงษ์ อรรถบพ. 2550. การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิด **Balanced Scorecard** และแนวคิด **Hoshin Kanri**. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เสริฐศักดิ์ สุประภาส. 2552. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีกองการพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปิยาภรณ์ อาสาทรงธรรม. 2552. “การลดต้นทุนเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ” (Online). [http:// www.boi.go.th/thai/default.asp](http://www.boi.go.th/thai/default.asp), 10 กุมภาพันธ์ 2554.

พัฒน์พงษ์ แสงหัตถวัฒนา. 2549. การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสั่งซื้อ: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์. 2546. **หลักสถิติ 1**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พสุ เดชะรินทร์. 2546. **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key performance indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพศาล กิ่งเพชรรุ่งเรือง และ ทรงวิทย์ นรสิงห์. 2550. **คู่มือจัดซื้อ บริษัท กรีนสโอด จำกัด โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคล (Competency) และดัชนีชี้วัด (KPI) ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

รัตติกาล ทิพยมหิงษ์. 2545. การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานในการดำเนินงานของสำนักคลัง
จังหวัดแม่ฮ่องสอน. วิทยานิพนธ์ปรัชญามหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เรืองอุไร ช่วยชู. 2540. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะ
กรณีจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วันชัย ริจิรวนิช และ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. 2550. การวิเคราะห์ต้นทุนอุตสาหกรรมและ
งบประมาณ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยา ด้านธงกุล. 2546. การตลาดเพื่อการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิทยา สุหฤทธดำรง. 2546. ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน : อธิบายได้ง่ายนิดเดียว.
กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น

วีรยา ศรีสถิตย์. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการพัฒนางองค์กรกับความสำเร็จใน
การดำเนินธุรกิจของธุรกิจส่งออกอุปกรณ์รถยนต์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์การจัดการ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วงศ์ทิพย์ มณีจันทร์. 2554. ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล
จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ,
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วรรณ จตุพัฒน์รังสี. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบธรรมาภิบาลกับประสิทธิผล
การบริหารงานของเทศบาลตำบลบ่อแฮ้ว อำเภอมะนัง จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วรโชค ไชยวงศ์. 2557. “Best Practice” (Online). [http://www.radompon.com/weblog/?](http://www.radompon.com/weblog/?page_id=107)
page_id=107, 30 พฤศจิกายน 2557.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.

สถาบันยานยนต์. 2556. มูลค่าการส่งออกรถยนต์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ ปี พ.ศ.

2552–2556. (Online). <http://www.ftpi.or.th>, 30 พฤศจิกายน 2557.

สถิต คำลาเลียง. 2544. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศยาน: ศึกษาเฉพาะกรณีกอง
การบินทหารเรือ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรบัณฑิต
สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมใจ ลักษณะ. 2546. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏ
สวนสุนันทา.

สมใจ ลักษณะ. 2547. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏ
สวนสุนันทา.

สมชาย พงษ์เพชร. 2551. การพัฒนาอุตสาหกรรมและธุรกิจรถยนต์ในอนาคต. กรุงเทพมหานคร:
วิทยาลัย ป๋องกันราชอาณาจักร.

สมยศ นาวิการ. 2544. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ 1991.

สิทธิฐากร ชูทรัพย์ และมนัสชัย กิรติผจญ. 2546. การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร.
กรุงเทพมหานคร: เอ็มพันธ์.

สุดา สุวรรณภิรมย์ และ วิจิต อุ๋อ้น. 2548. การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

สุกัญญา เอ็มอัมหมร. 2546. การบริหารรัฐกิจของไทย. อุดรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.

สุชาติ สุภมมงคล. 2543. การจัดการวัสดุและการจัดซื้อ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช.

สุนนา อยู่โพธิ์. 2544. การจัดซื้อและบริหารพัสดุ. กรุงเทพมหานคร: ชวนพิมพ์.

หรรษา ทองเอม. 2550. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทอเมริกัน แสตนด์การ์ด บี แอนด์ เค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา บริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

อดาพร สิ้นดินานนท์. 2533. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาพัฒนาลังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล และ พิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล. 2552. การจัดซื้อ PURCHASING. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนันต์ บุญประเทือง. 2552. “Best Practice” (Online). <http://www.oknation.net/blog/ananbo>, 30 พฤศจิกายน 2557

อรรพรรณ ศิวปฐมชัย. 2549. ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่พัสดุในสังกัดกระทรวงการคลังที่มีต่อการ จัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Barbosa, N. and H. Louri. 2005. “Corporate performance: Does ownership matter? A comparison of foreign- and domestic-owned firms in Greece and Portugal”. **Review of Industrial Organization**. 27:73-102.

Fu, J., R. Lamming, M. Sartor, G. Orzes and G. Nassimbeni. 2014. แบบทั่วโลกร purchasing strategy and International Purchasing Offices: Evidence from case studies. **Int. J. Production Economics**. 154 (2014) 284–298.

Gadde, L. and H. Håkansson. 1994. The Changing Role of Purchasing: Reconsidering Three Strategic Issues. **European Journal of Purchasing and Supply Management** 1(1): 27-35.

- Humphrey., P.K., W.L. Li and L.Y. Chan 2004. The impact of supplier development on buyer-supplier performance. **The International Journal of Management Science**. 32(2004): 131-143.
- Kaplan,R.S. and P.D. Norton. 1996. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kanter. 1999. **Emotional intelligence at work: The untapped edge for success**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotabe, M. and J.Y. Murray. 2004. แบบทั่วโลก strategy and sustainable competitive advantage. **Industrial Marketing Maangement**. 33 (2004): 7-14.
- March, J. and R. Sutton. 1997. "Organizational Performance as a Dependent Variable" **Organization Science**. 8: 698-706.
- Monczka, E. 2005. **Designing and achieving purchasing material**. London: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. 1978. **Psychometric Theory**. 2nd ed. New York: Mcgraw Hill.
- Richard, P.J., T.M. Devinney, G.S. Yip and G. Johnson. 2009. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of Management**. 35(3): 718-804.
- Ruekert, R.W. and C.W. Orville. 1987. "Marketing's Interaction with Other Functional Units," **Journal of Marketing**, 51(1):1-19.
- Sharabati, A. and S.N. Jawad. 2010. "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan" **Management Decision**. 48(1): 105-131.
- Smith, J.M. 1999. Item selection for global purchasing. **European Journal of Purchasing and Supply Management** 5(9): 117-121.
- Yamane, T. 1967. **Elementary Sampling Theory**. USA: Prentie Hall.





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ในหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการศึกษาไปหาแนวทางการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรีต่อไป

ชื่อผู้วิจัย นางเกณิกา รัตนสกุล

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษา ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี มีทั้งหมด 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นการดำเนินงานจัดซื้อ

คำนิยาม : การจัดซื้อแบบ ภายในประเทศหมายถึง การจัดซื้อภายในประเทศไทย

การจัดซื้อวิธีการ แบบทั่วโลกหมายถึง การจัดหาชิ้นส่วน สินค้าที่มีราคาเหมาะสม

คุณภาพ และมีความสามารถในการจัดส่งจากที่ต่าง ๆ แบบทั่วโลก

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 21-30 ปี

☐ 31-40 ปี

☐ 41-50 ปี

☐ 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาโทขึ้นไป

4. ตำแหน่ง

- ☐ ผู้บริหาร ☐ พนักงานระดับปฏิบัติการ

5. อายุงาน

- ☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ☐ 6- 10 ปี ☐ 11-15 ปี
☐ มากกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ท่านใช้วิธีการจัดซื้อแบบใดเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ

- ☐ จัดซื้อแบบ ภายในประเทศ ☐ จัดซื้อแบบทั่วโลก
☐ จัดซื้อแบบภายในประเทศและแบบทั่วโลก

2. ประสบการณ์ด้านการจัดซื้อของท่าน

- ☐ ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 1-2 ปี ☐ 3-4 ปี
☐ 5-10 ปี ☐ 10 ปีขึ้นไป

3. วัตถุประสงค์ในการจัดซื้อสินค้า/ชิ้นส่วนประกอบหลักของท่านจากผู้ขายคืออะไร

- ☐ กำลังการผลิตไม่เพียงพอ ☐ เพื่อจัดหาชิ้นส่วนมาประกอบและใช้ในสายการผลิต
☐ เพื่อให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่จากผู้ส่งมอบ
☐ เพื่อจัดหาชิ้นส่วนประกอบที่มีคุณภาพมากกว่า
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ท่านประสบปัญหาใดบ้างในการจัดซื้อสินค้า/ชิ้นส่วนต่าง ๆ จาก ผู้ขายในปัจจุบัน

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ราคาสินค้า/ชิ้นส่วนแพง ☐ เสียภณีนำเข้าที่แพง
☐ คุณสมบัติสินค้า/ชิ้นส่วนไม่เป็นไปตามข้อตกลง
☐ ระยะเวลาในการรอคอยสินค้า/ชิ้นส่วนยาวนาน
☐ มีความยุ่งยากในการติดต่อสื่อสาร ☐ ได้รับข้อมูลไม่เพียงพอจากผู้ขาย
☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

กรณีที่ท่านเลือกตอบการจัดซื้อภายในประเทศ (ภายในประเทศ) เพียงอย่างเดียว ให้ท่านข้ามไป
ตอบแบบสอบถามตอนที่ 3

5. ท่านจัดซื้อวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนจากผู้ขายในต่างประเทศคิดเป็นสัดส่วนร้อยละเท่าไรของยอด
การสั่งซื้อ

ทั้งหมด

- ☐ 0 ☐ 1-10 ☐ 11-20 ☐ 21-30
☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50 ขึ้นไป

6. เพราะเหตุใดท่านจึงต้องจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบแบบทั่วโลก (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ราคาถูกกว่าผู้ขายภายในประเทศ
☐ คุณภาพน่าเชื่อถือกว่าผู้ขายภายในประเทศ
☐ เพื่อขยายตลาดไปยังประเทศที่ทำการจัดซื้อ
☐ บริการที่ดีกว่าผู้ส่งมอบภายใน
☐ ไม่สามารถจัดหาชิ้นส่วนประกอบได้ภายในประเทศ
☐ เทคโนโลยีผู้ขายต่างประเทศทันสมัยกว่าผู้ขายภายในประเทศ
☐ อื่นๆ โปรดระบุ

7. ประเภทชิ้นส่วนที่ท่านจัดซื้อแบบทั่วโลก (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ วัตถุดิบ (Raw Material)
☐ ชิ้นส่วนกึ่งสำเร็จรูป (Semi-Finished goods)
☐ ชิ้นส่วนสำเร็จรูป (Finished Goods)
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

8. ท่านได้เตรียมรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น การผันผวนอัตราแลกเปลี่ยน ข้อจำกัดทางภาษี
การกีดกันการค้า กฎหมายระหว่างประเทศ จากวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกหรือไม่

- ☐ ไม่ได้เตรียมแผนรองรับ
☐ เตรียมแผนรองรับแต่ไม่กำหนดเป็นแผนรองรับความเสี่ยง
☐ กำหนดเป็นนโยบายและแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยง

9. ท่านคิดว่า ท่านได้รับประโยชน์ในด้านใดบ้างจากการจัดซื้อแบบทั่วโลก

- ☐ ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษี
- ☐ ด้านการลดต้นทุน
- ☐ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่จากผู้ขาย
- ☐ ด้านความร่วมมือในกิจกรรมการค้า
- ☐ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นการดำเนินงานจัดซื้อ

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ความคิดเห็นการดำเนินงานจัดซื้อ	ระดับความสำคัญ				
	(5) มีสำคัญอย่างยิ่ง	(4) สำคัญมาก	(3) สำคัญ	(2) ไม่สำคัญ	(1) ไม่สำคัญอย่างยิ่ง
ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ					
1. การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้					
2. ลักษณะงานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ					
3. การปฏิบัติงานได้ตามคู่มือการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ตามระเบียบการปฏิบัติงาน					
4. ระบบสารสนเทศ และการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมายของหน่วยงาน					
5. กระบวนการทำงานในหน่วยงานเอื้ออำนวยต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6. การวางแผนการทำงาน และการลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
7. การนำเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศมาใช้ในการกระบวนการจัดซื้อ					
8. มีการประเมินศักยภาพของผู้ขายทุกรายก่อนสั่งซื้อสินค้าตาม เงื่อนไขในการคัดเลือกและประเมินผู้ขาย					
9. การปล่อยและรับความต้องการด้านการจัดซื้อ (Release and Receive Purchase Requirements)					
10. ปฏิบัติตามกระบวนการประกวดราคา (Bidding) ต่อรอราคา (Negotiation) และคัดเลือกผู้ขาย (Suppliers Selection) อย่างสม่ำเสมอ					
11. การปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้และภายในระยะเวลาที่กำหนด					

ความคิดเห็นการดำเนินงานจัดซื้อ	ระดับความสำคัญ				
	(5) มีสำคัญอย่างยิ่ง	(4) สำคัญมาก	(3) สำคัญ	(2) ไม่สำคัญ	(1) ไม่สำคัญอย่างยิ่ง
ด้านการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด					
12. ความรู้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาอุปสรรค หรือ ปัญหาในงานที่จะเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี					
13.ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร โดยตรงระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย					
14. ระบบการจัดส่งสินค้าของผู้ขายที่ตรงต่อเวลา					
15. ความสามารถของผู้ขายในการตอบสนองความต้องการ ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา					
ด้านความสามารถในการลดต้นทุน					
16. มีการใช้เทคนิคการสั่งซื้อในปริมาณที่ประหยัด (EOQ: Economic Order Quantity) ในการสั่งซื้อเพื่อลดต้นทุน					
17. ความรู้สามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนที่ผู้ขายนำเสนอและสามารถเจรจาต่อรองและควบคุมราคาต้นทุนตามเป้าหมายที่กำหนด					
18. การได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆทางภาษีการค้า เช่น การลดภาษีนำเข้า					
19. การตรวจสอบความต้องการของฝ่ายผลิตทุกครั้งก่อนดำเนินการจัดซื้อ					
20. บริษัทให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตเพื่อให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมการลดต้นทุนของบริษัท					
21. การเป็นพันธมิตรทางการค้า มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อมีผลต่อการลดต้นทุน					
ด้านคุณสมบัติของวัตถุดิบ					
22. การมีส่วนร่วมของฝ่ายควบคุมคุณภาพในการวิเคราะห์ และทดสอบคุณภาพของการผลิตสินค้าในสายการผลิตของผู้ขายร่วมกัน					
23. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ทางการผลิตของผู้ขาย					
24. วิธีการสุ่มตรวจในขั้นตอนการรับสินค้าของหน่วยงานรับชิ้นส่วน					
25. อัตราส่วนของเสียในการคืนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน					
26. อัตราส่วนของเสียในกระบวนการผลิต					
27. ค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพของผู้ขายแต่ละราย					
28. เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะของผู้ขาย					
29. วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่รับเข้ามามีคุณภาพที่ดีได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ					
30. ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาของผู้ขายเมื่อเกิดปัญหาด้านคุณภาพกับชิ้นส่วนหรือสินค้า					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ผู้บริหาร : ตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่ สำนักสรรหาชิ้นส่วนและวัตถุดิบ

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่า ระบบ แบบทั่วโลกเพื่อให้สามารถคัดเลือกชิ้นส่วนที่เอามาใช้ได้กว้างขึ้นความสามารถในการแข่งขันของสถานการณ์ปัจจุบันนี้ หลาย ๆ ประเทศ สามารถทำชิ้นส่วนได้ถูกกว่าในเมืองไทย เมื่อเปรียบเทียบกับรวมถึงเรื่องของคุณภาพ ในกรณีที่สามารถปรับไปใช้แบบทั่วโลกได้ นับว่าเป็นเรื่องดีกับบริษัทในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันข้อเสีย คือ เรื่องของการขนส่ง ซึ่งอาจจะมีปัญหาขนส่งได้ไม่ได้ตามแผนการผลิตของผู้ผลิตรถยนต์ ซึ่งอันนี้จะเป็นประเด็นที่ต้องดูแลให้ใกล้ชิด ส่วน ภายในประเทศ ชิ้นส่วนนั้นข้อดี ของ ถ้าราคาสามารถแข่งขันได้ คุณภาพชิ้นส่วนดูแล การจัดส่งจะมีความสะดวกขึ้น และเป็นการสร้างงานให้กับคนไทย ด้วย ถ้าเป็น Supplier pure thai (เจ้าของและผู้ถือหุ้นเป็นคนไทย) อาจจะมีปัญหาในด้านการบริหารจัดการ ยังสู้บริษัทของญี่ปุ่นหรือยุโรป อเมริกาไม่ได้มีข้อดีหรือข้อเสียแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นเวลาจะเลือกใช้วิธีการไหน ก็ต้องดูแลแต่ละ community ของชิ้นส่วนว่าจะใช้วิธีการไหนที่สะดวกสุด บางครั้ง Supplier ใช้ ประเทศที่ผลิตชิ้นส่วนแบบการผลิตแบบศูนย์รวมในการ supply ชิ้นส่วนของเขา ทำให้ราคาดีขึ้นแข่งขันได้ แต่ขึ้นอยู่กับ volume ที่ต้องผลิตเยอะ

ในระบบ แบบทั่วโลกปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน มีปัญหาในเรื่องการติดต่อสื่อสาร ระยะทางไกล ถึงแม้จะมีระบบการติดต่อสื่อสาร สื่อสารทาง e-mail ทางระบบ Internet หรือใช้ระบบ conference TV conference ก็แต่บางครั้งงานเร่งด่วนมีปัญหาเรื่องการติดต่อสื่อสารได้ รวมทั้งเวลาที่เกิดมีปัญหาเรื่องคุณภาพชิ้นส่วน และต้องใช้เวลาเข้าไปดูสถานที่จริง ก็เกิดปัญหาและอุปสรรคได้ในความคิดเห็น ว่า การเลือก Supplier แบบทั่วโลกต้องมีความเป็น แบบทั่วโลกมีศักยภาพในระดับ แบบทั่วโลกด้วย เพราะฉะนั้น น่าจะได้ supplier ที่สามารถทำให้เรามีความสามารถในการแข่งขันได้ดีในขณะเดียวกัน ลักษณะของการซื้อที่เป็นแบบทั่วโลกในอนาคต ถ้ามีการย้ายฐานการผลิตมาใกล้ในเมืองไทย หรือในละแวกเขตอาเซียน ก็จะเป็นผลดีกับองค์การ คำว่า แบบทั่วโลกในความหมายของ supplier ในปัจจุบัน คือสามารถผลิตได้จากฐานการผลิตในหลาย ๆ ประเทศ ในเทคโนโลยีเดียวกัน

ข้อเสนอแนะแนวทางให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ ทำการคัดเลือก Supplier สิ่งที่ต้องจัดเตรียมคือบุคลากร ทุกคนต้องรับรู้ถึงขบวนการจัดซื้อระหว่างประเทศ เพราะฉะนั้น การเตรียม

บุคลากรจะเป็นปัจจัยสำคัญ การเจรจาธุรกิจ ไม่มีปัญหาในอนาคต ส่วนเรื่องของอุปกรณ์ที่ใช้ในการติดต่อ สื่อสาร ถ้าเป็นบริษัทชั้นนำแล้ว ผู้ผลิตรถยนต์มีความพร้อมความพร้อมอยู่แล้ว ทั้งในซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ ในการอบรมพนักงาน นโยบายของบริษัทแม่ ต้องมีความชัดเจน และนโยบายที่มาจากบริษัทแม่ ธุรกิจรถยนต์ต้องชัดเจน และความคิดเห็นในความสอดคล้องประสิทธิภาพในการจัดซื้อทั้ง 2 แบบ มีความแตกต่างกันแน่นอน การจัดซื้อระหว่างประเทศ ปัญหาที่มีคือการประสานงาน ในกรณีที่อยู่ต่างประเทศถ้าเป็น ภายในประเทศสะดวกในการเข้าไปดูสถานที่จริง ระยะทางไกล ถ้า เป็นภายในประเทศสะดวกที่จะเข้าไปดูสถานที่จริง ผลิจจริง การติดต่อประสานงานทำได้สะดวกขึ้น เพราะฉะนั้นถ้าขึ้นส่วนบางประเภท ภายในประเทศ supplier สามารถผลิตได้ในราคาที่แข่งขันได้ เราก็ควรเลือก ภายในประเทศ Supplier ถ้าบาง supplier ผลิตชิ้นส่วนที่ต้องใช้เทคโนโลยี ควรเลือก source ที่เป็นแบบทั่วโลกเพราะเขาอาจจะไม่มีแผนมาตั้งโรงงานในประเทศไทย ดังนั้นเวลาจะเลือกชิ้นส่วน ขึ้นอยู่กับการเลือกชิ้นส่วนที่จะนำมาใช้ ขึ้นอยู่กับข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธีการ

2. ผู้บริหาร : ผู้อำนวยการ ฝ่ายวางแผนด้านยุทธศาสตร์ชิ้นส่วนและวัตถุดิบ

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความเข้าใจในเรื่อง ภายในประเทศกับ แบบทั่วโลกในเรื่องความแตกต่างกัน ได้ให้ข้อมูลว่า ปัจจุบัน supplier ที่เราเรียกว่า ภายในประเทศมีทั้ง Supplier ที่เป็น pure Thai และ Supplier ที่เป็น join venjor (ร่วมทุน) กับ ต่างประเทศโดยเฉพาะ ญี่ปุ่น ดังนั้น supplier ที่เป็น join venjor ถึงแม้จะเป็น ภายในประเทศ การซื้อก็เปรียบเสมือน การซื้อ แบบทั่วโลกเหมือนกัน สำหรับการซื้อกับ supplier ในประเทศที่มีความยุ่งยากค่อนข้างจะน้อยกว่า แต่รายละเอียดในการตกลง ทำสัญญา หรือรายละเอียดใบเสนอราคาอาจจะไม่ดีเท่า supplier ที่เป็นต่างประเทศที่เป็น แบบทั่วโลกซึ่งจะสร้างปัญหาในอนาคตได้สำหรับ Supplier ที่เป็น แบบทั่วโลกหรือเป็น join venjor กับต่างประเทศ ระบบการเสนอราคา หรือ การต่อรอง อะไรต่าง ๆ ค่อนข้างที่จะซับซ้อน ดังนั้นการทำธุรกิจกับ supplier เหล่านี้ การสั่งซื้อจากต่างประเทศ จำเป็นจะต้องมีข้อมูล ซึ่งสามารถที่จะไปต่อรองได้ สำหรับ supplier ที่เป็น แบบทั่วโลกที่ไม่มีตัวแทนหรือไม่มีโรงงานในประเทศไทยมีความลำบากเพราะ โดยข้อเท็จจริงแล้วประเทศเราก็มีศักยภาพที่จะผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้เป็นอย่างดีแต่ถ้าต้องไปซื้อที่ตลาดต่างประเทศนั้นหมายความว่า สินค้าชิ้นนั้น ๆ อาจมีความซับซ้อนเป็นพิเศษ ซึ่งไม่สามารถผลิตได้ในประเทศ ซึ่งเมื่อถึงจุดนี้ เมื่อต้องไปซื้อสินค้าจากต่างประเทศทำให้ไม่มีอำนาจในการต่อรอง ต้องไปขอให้เขาช่วยขายให้ ดังนั้น การที่จะไปซื้อ การทำสัญญา อะไรต่าง ๆ ค่อนข้างจะเป็นเบียดเบียนในการต่อรองเหมือนกับว่าต้องไปขอซื้อ และเมื่อเกิดปัญหา Supplier

Supplier ต่างชาติมักจะไม่ว่างจะยอมทำ purchase agreement หรือทำ contract ต่าง ๆ ให้รัดกุม เมื่อมีปัญหาจะได้ claim เมื่อเราไปขอซื้อ เขาก็จะปฏิเสธที่จะเซ็น agreement ดังนั้น การสั่งซื้อทางแบบทั่วโลกถึงแม้จะมีโรงงานผลิตในเมืองไทย สิ่งที่มีความวุ่นวายสร้างปัญหามากคือ exchange rate ซึ่งมีผลกระทบค่อนข้างมากสาเหตุที่ทาง องค์กรเปลี่ยนจากดั้งเดิม เป็น แบบทั่วโลกเนื่องมาจากนโยบายของรัฐบาลที่ผ่านมารวมถึงค่าครองชีพที่สูงขึ้นของประเทศเรา ทำให้ค่าแรงของไทยสูงขึ้น ผู้ผลิต ย่อมหาแหล่งที่ค่าแรงต่ำ ดังนั้นประเทศที่เพิ่งจะพัฒนาค่าแรงถูก ในขณะที่เรามีเทคโนโลยี มีคนที่มีความรู้พอสมควรแต่ในวันที่ประเทศเพื่อนบ้านมีการพัฒนาความรู้ในเรื่องของฝีมือขึ้นมา ค่าแรงถูกกว่า เหตุการณ์ก็เปลี่ยนไป การลงทุนก็ไม่มาที่ประเทศไทยจะถูกเปลี่ยนไปที่ประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่า ดังนั้น การที่รัฐบาลเอาใจกลุ่มแรงงาน ด้วยการให้ค่าจ้างที่ไม่สอดคล้องกับตลาด รวมถึงการขอขึ้นค่าแรงทุกปี ในมุมหนึ่ง พนักงานอาจจะมิรายได้ในช่วงสั้น ๆ แต่ในระยะยาว ต้องมีความเข้าใจว่า ประเทศเราไม่มีอุตสาหกรรมที่เป็นของตัวเอง ประเภทของการขายแรงงาน ถ้าประเทศเราเป็นประเภทขายแรงงาน เขาก็จะไม่มาจ้าง

ในกรณีของการผลิตยานยนต์ มีแผนการผลิตที่ค่อนข้างยืดหยุ่น เพราะแผนการผลิตไม่แน่นอน เมื่อแผนการผลิตไม่แน่นอน การที่ supplier ที่อยู่ในประเทศเรา ก็อาจจะมีการปรับแผน การติดต่อสื่อสารได้สะดวก มากกว่า supplier ที่อยู่ต่างประเทศ ถ้าไม่มีเรื่องราคาเข้ามาเกี่ยวข้องแล้ว น่าจะดีกว่า เพราะ การติดต่อประสานงาน การแก้ไขปัญหาเมื่อขึ้นส่วนมีปัญหา การปรับปรุง หรือแม้แต่การให้ช่วย supplier ด้วยจำนวน หรือ ปริมาณที่มากขึ้นเป็นพิเศษ ก็จะพูดคุยได้ง่ายกว่า และในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำไปใช้ให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ทางผู้อำนวยการให้ความคิดเห็นว่า คำถามข้อนี้ ดี และระบบการจัดซื้อและระบบการขายให้รัดกุม ให้เท่าเทียมกับของต่างประเทศ โดยเฉพาะ ทางประเทศญี่ปุ่น ทั้งการซื้อและการขาย ควรจะมีรายละเอียดของสินค้า ที่เรียกว่า dwg หรือ spec ต้องชัดเจน เพราะว่า การต่อรองการลดราคาจะต้องเกิดขึ้น เมื่อโครงสร้างราคามีการชัดเจน การปรับเปลี่ยนราคา ก็จะอยู่บนพื้นฐานความเหมาะสม และถ้า ผู้ขายไม่มีรายละเอียดที่แท้จริง ก็จะไม่มีความมั่นใจที่แน่นอน อาจจะทำให้การต่อรองเกิดความเหมาะสม หรือ คนที่ซื้อ ไม่มีรายละเอียดที่ชัดเจน ทำให้ซื้อของแพง เกินความเป็นจริง ทำให้ไม่สามารถต่อรองได้ ดังนั้นทั้งฝ่ายขาย และฝ่ายจัดซื้อ ควรมีรายละเอียดในการซื้อขายให้ดีขึ้น

3. ผู้บริหาร : ผู้อำนวยการ ฝ่ายควบคุมต้นทุนโครงการ สำนักสรรหาชิ้นส่วนและวัตถุดิบ วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างและข้อเสีย ของการจัดซื้อและชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกได้ให้แนวคิด ว่า ข้อดีจัดซื้อแบบทั่วโลกคือสามารถคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วน ที่เหมาะสม และ ตรงกับความต้องการ ของบริษัทได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็น เรื่องของราคา คุณภาพ ของชิ้นงาน เทคโนโลยี ที่ทันสมัย ความรวดเร็ว ในการให้บริการและความรับผิดชอบ ต่อชิ้นงาน หลังการตกลงการซื้อขายแต่ข้อเสีย ก็มีความเสี่ยงสูง ในการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วน ที่อยู่ไกล และการ audit การประเมินผลยังไม่เพียงพอ ซึ่งปัญหาที่ตามมาอาจมีมากมายไม่ว่า จะเรื่องค่าใช้จ่าย ที่เพิ่มมากขึ้น ส่งชิ้นส่วนไม่ทันกับความต้องการ คุณภาพมีปัญหาระหว่างขนส่ง การสื่อสารที่อาจจะไม่ตรงกัน รวมถึงปัญหาที่อาจเกิดในเรื่องสิทธิประโยชน์ทางการค้าระหว่างประเทศได้ ซึ่งเรายังศึกษาไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะทาง เทคนิคในการดำเนินงานที่เลิศในวิธีการจัดซื้อคือ ก่อนการจะเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วน หรือจะต้องทำการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนเป็นอย่างไร ผู้ซื้อจะต้องมีวิธีการในการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจนการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ได้มาตรฐาน มีการทำสัญญาในการซื้อขายที่มีความเข้าใจและตกลงร่วมกัน

ในการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วน ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจน เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกผู้ขายที่สามารถผลิตชิ้นส่วนได้ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จนถึงการตัดสินใจเลือกผู้ขายให้เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วน เพราะ ผู้ขาย มีหลากหลาย มีการแข่งขันสูงในตลาดโลก และเลือกได้เหมาะสม ตรงตามความต้องการมากที่สุด ราคาสมเหตุสมผลที่ได้ตามเป้าหมาย คุณภาพได้ตามมาตรฐาน เทคโนโลยีสูง บริการรวดเร็ว และความรับผิดชอบหลังการขาย

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานปฏิบัติการ เรื่องการสื่อสาร อาจมีการสื่อสาร และความเข้าใจไม่ตรงกัน เนื่องจากการใช้ภาษาที่ไม่แข็งแรงทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย และความไม่เข้าใจในเรื่องของนโยบายการค้าระหว่างประเทศ เรื่องสิทธิประโยชน์ ทางด้านภาษี นำเข้าและส่งออก รวมถึงนโยบายของบริษัทกับพนักงานในระดับปฏิบัติที่ยังไม่เข้าใจเพียงพอ

4. ผู้บริหาร : รองผู้อำนวยการ สรรหาวัตถุดิบย่อย สำนักงานใหญ่

ระยะเวลาทำงาน : ประสพการณ์ 10 ปี

วันที่สัมภาษณ์ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2557

ได้ให้ความคิดเห็นว่าไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อแบบ ภายในประเทศหรือ แบบทั่วโลกนั้นเป็นเรื่องเดียวกันไม่ได้เป็นเรื่องใหม่ เพียงแต่ว่า ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปการจัดซื้อในประเทศแบบดั้งเดิมอาจไม่เพียงพอการแข่งขันในตลาดเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อแบบดั้งเดิมหรือแบบทั่วโลกคือเรื่องเดียวกัน เป็นเพียงการขยายตลาดเท่านั้น และในมุมมอง ขึ้นอยู่กับสินค้าบางสินค้าสามารถ ซื้อภายในประเทศได้และได้ประโยชน์จากการซื้อแบบดั้งเดิม ก็ซื้อได้ แต่ถ้าของมี volume มากๆ หรือว่ามีราคาที่แตกต่างกันมาก การจัดซื้อที่มองในภาพรวมคือ แบบทั่วโลกที่ขึ้นอยู่กับ volume ของสินค้า ความแตกต่างในด้านของราคา นั่นคือการเปรียบเทียบการจัดซื้อแบบทั่วไป

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในระยะแรก ๆ คือ เรื่องภาษา มักจะพยายามหลีกเลี่ยง แต่ในเด็กยุคใหม่ ๆ ปัญหานี้ได้ถูกลดลงไปเพราะเด็กส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานในเรื่องภาษา และปัญหาอีกด้านหนึ่งคือปัญหาในการจัดการ การขนส่ง มีระยะเวลา ค่าใช้จ่าย การควบคุมคุณภาพอาจจะยุ่งยาก เพราะ ผู้ผลิตอยู่ไกล

แนวทางในการแก้ปัญหา คือการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในเรื่องของความรู้ และ ปัญหาที่พบอีกด้านคือปัญหาการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติงาน คือความไม่ต่อเนื่อง และสามารถทำให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อที่มีประสบการณ์เกิดความจงรักภักดี และอยู่กับองค์กรได้นาน

5. ผู้บริหาร : รองผู้อำนวยการ แผนกสรรหาวัตถุดิบส่วนตัว

ประสบการณ์ทำงาน 12 ปี

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

คำว่า ภายในประเทศเมื่อก่อนที่ยังไม่มีการเข้าร่วมเป็นอาเซียนคำว่า ภายในประเทศคือซื้อในประเทศไทยเท่านั้น พอเราเริ่มมีการขยายเขตการค้าเสรี เช่น afa ความหมายของ ภายในประเทศก็ขยายตามไปด้วยใน ZONE AFTA ต่อไปก็อาจเป็น ภายในประเทศใน zone อาเซียน ส่วนคำว่าแบบทั่วโลกแปลว่า โลกของเราแบบทั่วโลกคือ การแบบทั่วโลก ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ภาษา ซึ่งเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน ที่ควรมีการเพิ่มเติมให้ และถ้าสร้างความเป็นเลิศในวิธีการขององค์กร ของ

การจัดซื้อ คือ ต้องมี information มากกว่าคนอื่น อย่างที่ 2 สามารถ monitor ได้เพราะการแข่งขันในโลกปัจจุบันไม่ได้หยุดนิ่ง

6. ผู้บริหาร: รองผู้อำนวยการ แผนกสรรหาวัตถุดิบระบบช่วงล่างรถยนต์

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ข้อมูลว่า ระบบการจัดซื้อแบบดั้งเดิม คือการสรรหาผู้ผลิต ที่มีสำนักงาน หรือ โรงงานอยู่ในประเทศ มีข้อดีคือ สามารถตรวจสอบความสามารถของ Supplier ลดเวลาและความผิดพลาดในการเสนอราคา ง่ายต่อการควบคุมปัญหาและเวลาในการ Develop และลดความเสี่ยงในเรื่อง การควบคุมสินค้าคงคลังแบบดั้งเดิม มีความแม่นยำและรวดเร็วในการเสนอราคา และสามารถควบคุมเวลาในการพัฒนาชิ้นส่วนตัวอย่างให้อยู่ตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วนข้อเสียคือ ราคาสูงเนื่องจาก ใช้ Volume ที่ใช้ผลิตภายในประเทศเท่านั้น และถูกปิดกั้นการให้ข้อมูล การรับข่าวสารเทคโนโลยี ใหม่จากผู้ขายในต่างประเทศ

ส่วนระบบ แบบทั่วโลกคือการสรรหาผู้ผลิตที่ดีที่สุดจากแบบทั่วโลก มีราคาถูกลง เนื่องจาก Volume ที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากให้ ผู้ผลิตเพียงแหล่งเดียวแต่ส่งชิ้นส่วนให้กับสาขาขององค์กรใช้ ชิ้นส่วนร่วมกัน ลูกค้าน่าจะได้รับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคต และเพิ่มทางเลือกในการจัดซื้อรวมถึงการเรียนรู้ข้อดีต่างๆ ที่ได้รับจาก Supplier มาพัฒนาการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้น

ข้อเสีย คือข้อผิดพลาดในการเสนอราคา เนื่องจากให้รายละเอียดไม่ครบถ้วน และชิ้นส่วนที่จัดซื้อแบบทั่วโลก ผู้ตรวจสอบคุณภาพ หรือ คัดเลือกผู้ขาย ต้องมีความสามารถในการตรวจสอบคุณภาพของผู้ผลิตสูง มีความเสี่ยงในการ ส่งมอบล่าช้า ในช่วงของการพัฒนาชิ้นส่วนตัวอย่าง เกิดความเสี่ยงในการจัดการ ในเรื่องของ การควบคุมสินค้าคงคลัง และได้ให้ข้อคิดเห็นเรื่องแนวทางหรือ เทคนิคการทำงานที่เป็นเลิศ ของวิธีการจัดซื้อทั้งสองแบบ ความคิดเห็นในเรื่องของวิธีการจัดซื้อแบบทั่วโลกหรือแบบ ภายในประเทศแบบไหนดีกว่ากัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละชิ้นส่วน

แบบ ภายในประเทศเหมาะสมกับการจัดซื้อชิ้นส่วนที่มี volume ในการผลิตเฉพาะ โรงงานในประเทศ หรือต่างประเทศ เป็น Part ที่มีการแปดพันของจำนวนการสั่งซื้อมาก ส่วนการเลือกซื้อชิ้นส่วนด้วยวิธีแบบทั่วโลกนั้นเป็นชิ้นส่วนที่มี Volume มาก ถือเป็นชิ้นส่วน community เดียวกัน

กับโรงงานผลิตทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเป็นชิ้นส่วนที่มีผู้ผลิตภายในประเทศน้อย และมีความแปรผันของยอดการสั่งซื้อน้อย

7. ผู้บริหาร :ผู้จัดการ ส่วนสรรหาวัตถุดิบ

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลก ได้ข้อมูลว่า ระบบการจัดซื้อแบบดั้งเดิม หรือ การจัดซื้อแบบภายในประเทศ Purchasing เป็นการจัดซื้อในประเทศที่มีการ ภายในประเทศ และมีการเจรจาราคา มีการประเมินกระบวนการของผู้ผลิตก่อนที่จะมีการสั่งซื้อ และแบบทั่วโลกเป็นระบบการจัดหาผลิตภัณฑ์ที่ตัวเองต้องการไปยังแหล่งผู้ผลิตแบบทั่วโลก เพื่อเปรียบเทียบราคาและหาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด การจัดซื้อแบบทั่วโลก ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน คือหลักคือ ภาษา ระเบียบวิธีของกรมศุลกากรนำเข้า Import Export method หรือที่เรียกว่า ผู้นำเข้า ที่เรียกว่า ผู้ส่งออกของผู้ส่งออก เรียนรู้วิธีการของกรมศุลกากร เรียนรู้ rate อัตรา ค่าธรรมเนียม ทั้งของในประเทศและต่างประเทศและเรื่องระบบ incoterm 2010 จะเป็นข้อตกลง การ shipment ทั้งAIRFRIGHT และ การ Ship โดยเรือ เพราะว่าจะมีข้อตกลงสากล ในการคิด rate ค่าขนส่ง เช่น F.O.B ก็จะเป็นการต่อรองราคาที่ต้นทาง แต่ถ้า CIF จะเป็นการต่อรองราคา บวกค่า freight ค่าขนส่ง ค่า insurance และความรู้ของระดับผู้ปฏิบัติการยังไม่มีความรู้ในแหล่งผลิต และยังไม่มีความรู้ในด้านเครื่องจักร เพราะว่าเราซื้อ จากต่างประเทศ เราอาจจะยังไม่เคยไป visit ซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหา เริ่มแรกคือ การ Training และพนักงานที่เขามาเสริมกำลังทำงาน ก็จะมีความรู้ในเรื่องของภาษาและมีประสบการณ์ในการนำเข้าส่งออก สินค้าผลิตภัณฑ์การเจรจาต่อรอง ความรู้เรื่อง incroterm เพื่อที่จะคำนวณ rate การ Shipment ราคาสินค้าอาจจะถูก แต่ค่า shipment ค่า Insurance อาจจะแพง และสามารถตรวจสอบทางรูปถ่ายได้ว่า สินค้ามีคุณภาพ ก่อนที่จะจัดส่งมา เพราะการขนส่ง สินค้าอาจมีการชำรุดเสียหายทางผู้ผลิต จะไม่รับประกัน ดังนั้น พนักงานผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ มีคุณสมบัติทางด้านภาษา และการวิเคราะห์ราคา ในส่วนความรับผิดชอบ Procurment Unit ที่ได้ดูแล คือ Raw Material Departmentอยู่ใน แผนก Body and Exterior มีการซื้อ Material ในต่างประเทศ 90ร้อยละจากญี่ปุ่นเป็นหลัก ในความคิดเห็นของคิดเห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นวิธีการจัดซื้อแบบใด ขึ้นอยู่กับสินค้าที่เราต้องการถ้าเป็นสินค้าพิเศษ ถ้าเป็นเครื่องจักรพิเศษ ต้องดูว่าถ้า ภายในประเทศมี ก็ต้องมองที่ภายในประเทศที่ในประเทศก่อน ถ้าในประเทศไม่มีต้องอาศัยเครื่องจักรที่ต่างประเทศ ถ้าในประเทศไม่มีก็ต้องซื้อต่างประเทศ มีความคิดเห็นว่า ข้อดีของทั้งสองแบบ จะแยกไม่ได้ชัดเจน เพราะต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของฝ่ายจัดซื้อ ถ้าซื้อ part พิเศษ หรือผลิตภัณฑ์พิเศษอาจจะต้อง

ใช้ของต่างประเทศ เพราะมี คุณสมบัติหรือคุณภาพดีกว่า สัดส่วนของ การสั่งซื้อ วัตถุดิบ ภายในประเทศร้อยละ 10นำเข้าร้อยละ 90ร้อยละประโยชน์ที่ได้รับจากการซื้อต่างประเทศ คือ สินค้าคุณภาพสูง และสินค้าระดับคุณภาพคงที่ สิ่งที่พิจารณาก่อนลำดับแรก คือ คุณภาพตรงกับ spec ที่เราต้องการ รองลงมาเป็นเรื่อง ราคา และ delivery และการควบคุมคุณภาพในระยะยาว ส่วนในการลดต้นทุน ใน ภายในประเทศทำได้ยากกว่า เพราะ ทีมงานสามารถเข้าถึงหน้างานและวิเคราะห์กระบวนการได้ เลย ส่วนการลดต้นทุนสำหรับงานจัดซื้อที่จัดซื้อจากต่างประเทศ วิธีการที่ใช้คืออัตราแลกเปลี่ยน exchange rate ขึ้นลง และดูจังหวะของการขึ้นลงของ exchange rate ถ้า ได้ประโยชน์ ควรปรับราคา ในตอนนั้น และ การตรวจติดตาม cost break downที่ระบุค่าธรรมเนียม rate ให้ตรงกับทาง สุศการ ตาม rate ที่เป็นมาตรฐานสาเหตุที่ผู้บริหาร เชื่อมั่นว่า แบบทั่วโลกดีกว่า ภายในประเทศในมุมมอง ของวัตถุดิบ หรือ material เพราะ เทคโนโลยีการผลิตเครื่องจักรดีกว่า วัตถุดิบที่เป็น rawmaterial ที่ นำมาผลิตที่เรียกว่า ingot ของเหล็กคุณภาพดีกว่า ingotใน ภายในประเทศในด้าน เทคโนโลยีการ ผลิต สูตรการผลิตเป็น know how ของแต่ละบริษัท ที่สั่งสมมาลองผิดลองถูก ในประเทศไทย know how ยังไม่ถึง เสนอแนะแนวทางในการเป็น best practis หรือได้ quality award เสนอว่า แต่ละบริษัทต้องแยกระบบ ภายในประเทศหรือ over sea เป็นอยู่แล้ว ดูที่ประเภทของสินค้า ถ้าเป็น สินค้า special ต้องนำเข้า ต้องนำเข้า แต่ต้องมีการตรวจสอบระบบ ตามISO ต้องดึงระบบ ISOเข้า มาใช้ ทั้งในเรื่องของการ audit การเข้าไปตรวจสอบ การตรวจมาตรฐานของโรงงานผู้ผลิต และ ตรวจสินค้าในการขนส่ง รวมถึง การใช้ระบบ ERP ช่วยจัดซื้อในการในการออกเอกสาร ระบบของ เอกสารเพื่อให้ความรวดเร็วและการ compare ราคาได้รวดเร็วขึ้น เพราะการจัดซื้อต้อง center file เป็น file กลางเพื่อเก็บรวบรวม เปรียบเทียบราคาของแต่ละ supplier และ generate เป็น factor ว่า ที่นี้สามารถผลิตสินค้าได้ อยู่ไกล หรือใกล้ ให้คะแนน ทำ เป็น matrix ทำdata base ใช้ระบบ ERP ในการเก็บข้อมูล

8. ผู้บริหาร: ผู้จัดการ ฝ่ายวางแผนงานสรรหาชิ้นส่วนและวัตถุดิบ

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่าข้อดีของระบบ แบบทั่วโลกคือ การ ผู้ขายแบบไร้พรมแดน ทำให้ buyer มี โอกาสในการทำ bench marking มากขึ้นมีทางเลือกในการซื้อได้มากขึ้น มีการเรียนรู้เทคโนโลยี และ know how ผู้ผลิตที่มีความชำนาญ ในแต่ละประเทศ ทั้งนี้การเลือกที่จะทำ แบบทั่วโลก purchasing จำเป็นต้องพิจารณาถึงข้อจำกัด ในเรื่องของอัตราภาษี สิทธิประโยชน์ ทางการค้า อัตราค่าขนส่ง ระหว่างประเทศ การติดต่อสื่อสาร รวมไปถึงความรวดเร็ว ในการแก้ปัญหา ให้ถึงกลุ่มลูกค้า ยานยนต์ ยังมีข้อจำกัดทางสิทธิประโยชน์ ทำให้ต้นทุนในการซื้อชิ้นส่วนต่างประเทศในบางพื้นที่ ยังคง

มีราคาสูงกว่าแนวทางในการดำเนินงาน แบบ best Practice คือ องค์กรควรเลือกใช้การจัดซื้อทั้งสองวิธีการ ตามความเหมาะสมของชิ้นส่วน แต่ละกลุ่ม และคำนึงถึงความเสี่ยงของการจัดซื้อชิ้นส่วนจากประเทศในกลุ่ม locost country ดังนั้นวิธีการของการจัดหาชิ้นส่วนในองค์กรมีได้ทั้งสองแบบ และทั้งสองแบบมีข้อดีข้อเสียต่างกัน องค์กรจึงต้องเลือกการจัดซื้อชิ้นส่วนทั้งสองวิธี โดยพิจารณาความเหมาะสมเป็นกรณีไป

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของความเข้าใจในระบบภาษี สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารเป็นต้น

9. ผู้บริหาร : ผู้จัดการชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์

ระยะเวลาทำงาน : ประสบการณ์ 10 ปี

วันที่สัมภาษณ์ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่า รับผิดชอบดูแล ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ มีความคิดเห็นในเรื่องการคัดเลือกผู้ขายมี 2 วิธีการ คือการคัดเลือกผู้ขายในประเทศ และผู้ขายต่างประเทศ ข้อดีของการติดต่อกับผู้ขายคนไทยด้วยกัน จะมีข้อได้เปรียบในเรื่องการติดต่อสื่อสารได้ง่ายและสะดวก แต่ถ้าเป็นของแบบทั่วโลก จะมีปัญหาในเรื่องของภาษา มีข้อจำกัดในการโทรศัพท์ อุปกรณ์ วันหยุดไม่ตรงกัน แนวทางแก้ปัญหา คือ ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารที่ดีขึ้น อบรมพนักงานเรื่องภาษา และเพิ่มการอบรมการทำงานให้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่ ในเรื่องค่าขนส่ง ข้อกำหนด การค้าขายในแต่ละประเทศ และการคัดเลือก supplier ควรคำนึงถึง จรรยาบรรณในการจัดซื้อ ตระหนักถึงการคัดเลือกผู้ขายที่อยู่ใน low cost country ว่าผิดหลักมนุษยธรรม หรือ มีปัญหากับสิ่งแวดล้อมหรือไม่

10. ผู้บริหาร : รองผู้จัดการ ฝ่ายควบคุมต้นทุนโครงการ แผนกสรรหาวัตถุดิบ

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลก ได้ให้ข้อมูลว่า ระบบ แบบทั่วโลกคือระบบการจัดหาชิ้นส่วนยานยนต์และ Spare parts อะไหล่ ไม่ได้เฉพาะแหล่งวัตถุดิบภายในประเทศ รวมไปถึงต่างประเทศ (Over Sea) ในวิธีการจัดซื้อ มีการเปรียบเทียบราคาและเพิ่มทางเลือกในการเปรียบเทียบราคา

ปัญหาที่เกิดจากการซื้อ แบบทั่วโลก sourcingส่วนใหญ่เกิดจากด้านการติดต่อสื่อสาร และเรื่อง การควบคุมคุณภาพ ข้อเสนอการดำเนินงานที่เป็นเลิศของวิธีการจัดซื้อทั้งสองแบบที่องค์การคือการ เพิ่มทักษะในการติดต่อสื่อสาร และ ฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ

11. ผู้บริหาร :ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อชิ้นส่วนย่อย

วันที่สัมภาษณ์ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2557

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ ปัจจุบันหน้าที่คือการดูแล order ภายในประเทศที่เป็นประเภท เครื่องมือเครื่องใช้ และจากต่างประเทศเป็นประเภทเครื่องจักรเครื่องมือใหม่ ๆ ความแตกต่าง ระหว่างการจัดซื้อแบบ ภายในประเทศและ แบบทั่วโลกคือแบบภายในประเทศสามารถจัดซื้อได้ เลย โดยไม่ต้องอิงข้อมูลมาจากบริษัทแม่ ข้อดีของการจัดซื้อแบบทั่วโลกคือจะได้ทราบว่า ในสาขา ต่าง ๆ แบบทั่วโลก มีการจัดซื้อเครื่องจักรจากที่ใด การจัดซื้อแบบทั่วโลกจะทำให้มีการเปิดโลกทัศน์ และสามารถซื้อเครื่องจักรจากแหล่งขายที่เดียวกันได้ทำให้ต้นทุนมีราคาถูก

ข้อดี ของการจัดซื้อแบบ ภายในประเทศคือ การติดต่อพูดคุยง่าย การติดต่อประสานงานทำได้ง่าย มีการจัดส่งสินค้าได้รวดเร็ว

ข้อเสีย ของการจัดซื้อแบบ ภายในประเทศข้อเสียคือ คุณภาพของสินค้าเป็นสำคัญ ยังไม่เท่ากับ ต่างประเทศ แต่เราก็จัดซื้อสินค้าตาม ความต้องการของผู้ซื้อ ตามคุณลักษณะของผู้ซื้อเป็นหลัก

ข้อเสีย มีปัญหาในการติดต่อสื่อสาร และใช้เวลาในการรอคอยสินค้านาน สัดส่วนของการซื้อแบบ ภายในประเทศกับ แบบทั่วโลกซึ่งในการจัดซื้อ จะพยายามที่จะซื้อในประเทศก่อนแต่ถ้า ในประเทศไม่สามารถผลิตให้ได้ ตรงตามคุณลักษณะ ยังไม่มีเทคโนโลยีพอ ก็จะไปสั่งซื้อเครื่องจักร หรือสินค้าจากต่างประเทศ

อุปสรรคในการทำงานคือ การติดต่อสื่อสารเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นแนวทางของผู้บริหาร คือ สนับสนุนให้พนักงานผู้ปฏิบัติการได้ อบรม เพิ่มทักษะ และจัดคนให้เหมาะสมกับทักษะที่มี โดยเฉพาะ การพูดติดต่อสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ

12. พนักงานระดับปฏิบัติการ: หัวหน้างาน ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่าข้อดีของระบบ ภายในประเทศคือ ผู้ผลิตอยู่ใกล้ สะดวกในการติดต่อประสานงานในกรณีที่ชิ้นส่วนมีปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุง ควรส่งเสริมให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศให้พัฒนาปรับปรุงคุณภาพ ของตัวเอง นำรายได้เข้าประเทศ เป็นการสร้างงานในประเทศแต่ข้อเสียคือการผูกขาดชิ้นส่วนทำให้การควบคุมราคายาก ไม่มีการพัฒนาคุณภาพ ทางเลือกน้อยในการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วน ผู้ผลิตภายในประเทศความสามารถในการผลิตชิ้นส่วน ยังไม่มีความเสถียรหรือไม่ชิ้นส่วนบางประเภท นวัตกรรมของผู้ผลิตในประเทศไม่ถึง

ข้อดีของระบบ แบบทั่วโลกทำให้มีการแข่งขันกับต่างประเทศทั้งเรื่องของราคาและคุณภาพ นวัตกรรม การรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้กับชิ้นส่วนขององค์กร สามารถ Control ให้กลุ่มบริษัท ใช้ชิ้นส่วนที่มาจากแหล่งเดียวกัน สามารถควบคุมราคาได้ ส่วนข้อเสีย คือ การสื่อสารที่สร้างความ ตัณสน ไม่ตรงประเด็นและนำมาซึ่งความล่าช้าในการทำงานหรือประสานงาน

การแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพนักงานจะมีความล่าช้า สืบเนื่องมาจากกระยะทางในการเดินทาง และการ Delivery ในกรณีที่ต้องการชิ้นส่วนเร่งด่วน อาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายในการนำเข้าสูง เช่น Airflight รวมถึงมีข้อเสนอแนะที่เป็นเลิศต่อวิธีการจัดซื้อทั้งสองแบบที่องค์กรใช้คือ 1. รวบรวม ผู้ผลิตชิ้นส่วนแต่ละประเภท เพื่อรอการคัดเลือก 2. คัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนโดยพิจารณาจาก ราคา คุณภาพ นวัตกรรม การขนส่ง การติดต่อประสานงาน 3. การตรวจสอบคุณภาพ, มาตรฐานการผลิต จากหน่วยงานและจากระบบของผู้ผลิตชิ้นส่วนว่าได้มาตรฐานตามข้อบังคับของบริษัทหรือไม่ 4. ถ้า ผู้ผลิตชิ้นส่วนผ่านขั้นตอนการตรวจสอบของบริษัทถือว่า สามารถผ่านการคัดเลือกเทคนิคคือ ควรมี การจัดซื้อในวิธีการของ มากกว่า 1 ผู้ผลิต สำหรับผู้ขายต่างประเทศ เพื่อป้องกันปัญหาในเรื่องการ ส่งไม่ทันตามกำหนด คุณภาพของชิ้นส่วนไม่คงที่ บริษัทผู้ผลิตปิดตัวลงในกรณีของ แบบทั่วโลก ควรมีการหาผู้ผลิตชิ้นส่วนเพิ่มเช่นเดียวกับ ภายในประเทศปัญหาของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อ การจัดซื้อแบบทั่วโลกคือ ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร การเข้าถึงหน่วยงานเวลามีปัญหาทำได้ยาก และใช้ เวลามากกว่าในประเทศการจัดส่งที่ใช้เวลานานกว่าขาดความรู้ ด้านภาษีและสิทธิประโยชน์ทาง การค้าข้อเสนอแนะแนวทาง ในการสร้าง Best Practice เป็นวิธีการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ดี ที่สุด คือประหยัด คุณภาพสูง ติดต่อประสานงานแบบมีประสิทธิภาพ ภายในเวลาที่กำหนดได้ ซึ่ง การพิจารณาว่าจะจัดซื้อแบบทั่วโลกหรือแบบดั้งเดิม จะต้องพิจารณาจากความเหมาะสมของ ชิ้นส่วนนั้น ๆ เป็นหลัก

13. พนักงานระดับปฏิบัติการ : วิศวกรจัดซื้อ ชิ้นส่วนขับเคลื่อนกำลัง

ระยะเวลาทำงาน : ประสพการณ์ 4 ปีครึ่ง

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่า การจัดซื้อแบบ ภายในประเทศคือการซื้อขายภายในประเทศ เราจะเลือกผู้ผลิตภายในประเทศ ส่วนการจัดซื้อแบบทั่วโลกคือผู้ผลิตต่างประเทศ แต่ละแบบมีข้อดีและข้อเสียด้วยกัน ถ้าเป็นการซื้อภายในประเทศ เห็นได้ชัดจาก การขนส่งเพราะ การซื้อในประเทศมีการขนส่งในประเทศ การขนส่งจะตรงเวลา เวลาสินค้ามีปัญหา ก็จะแก้ไขได้ทันที่ และแรงงานในประเทศจะมีค่าแรงถูกกว่า มีค่าแรงขึ้นต่ำกว่า ในหลาย ๆ ประเทศ ข้อเสียของ ภายในประเทศ อาจจะใช้ความรู้ในต่างประเทศว่าผลิตภัณฑ์บางอย่างในต่างประเทศผลิตได้ข้อเสียของการซื้อชิ้นส่วนในแบบทั่วโลก การขนส่งต้องใช้ระยะเวลา เช่นการนำเข้า ทาง sea ต้องใช้เวลาถึง 3 เดือน ไม่สามารถส่งได้ทันตรงตามกำหนดช้ากว่าที่ควรในประเทศ

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือในส่วนของการผลิตไม่ทัน capacity ไม่ทัน นั้นหมายความว่า รายการผลิตเกิดการชะงัก จากเหตุด้วยเครื่องจักรเสีย หรือ อื่น ๆ ข้อเสนอแนะในองค์กร คือ ในแต่ละผลิตภัณฑ์เราต้องดู ในบางผลิตภัณฑ์ต้องซื้อจากต่างประเทศ และต้องดูในส่วนของ แบบทั่วโลก รวมทั้งหมดถึงในไทย ทำให้มีการเปรียบเทียบในตลาดมากกว่า ส่วนทางด้านวิธีการจัดซื้อ คล้ายๆ กัน แต่แตกต่างกันด้านของเวลาในการสั่งซื้อ เช่นถ้าทาง แบบทั่วโลกต้อง order ในส่วนของ safety stock ไว้ด้วย ในส่วนของการซื้อแบบทั่วโลกข้อเสนอแนะ คือทุกอย่าง ต้องกำหนดเป็นช่วงเวลา เราต้องมา control ว่า supplier แต่ละเจ้า จะผลิตได้เท่าไรและควร order เท่าไร เพื่อนำเข้ามาให้ทันตามกำหนด

14. พนักงานระดับปฏิบัติการ : วิศวกรจัดซื้อ ชิ้นส่วนขับเคลื่อนกำลัง

ระยะเวลาทำงาน : ประสพการณ์ 3 ปี

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่า การจัดซื้อแบบดั้งเดิม คือการจัดซื้อที่มีอยู่แล้วในองค์กรเช่นการซื้อกับ supplier ที่ซื้อขายอยู่แล้ว ไม่ได้หา supplier ใหม่ ๆ ส่วน แบบทั่วโลกจากที่ใดที่หนึ่งในโลกที่สามารถทำชิ้นส่วนนี้ได้ ความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติคิดว่า ได้ ชิ้นส่วนราคาดี คุณภาพดีตามมาด้วย เพราะต้องสรรหาจากทั่วทุกมุมโลก และเป็นการการันตีว่า จะได้ สินค้าที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะมาเป็นวัตถุดิบให้กับองค์กรของเรา

ข้อเสียคือใช้เวลาในการคัดเลือกชิ้นส่วนนานกว่าแบบปกติ เนื่องจาก 2 เหตุผลหลักคือ เรื่องของ time zone ซื่อกับทางเยอรมัน เวลาต่างกันหลายชั่วโมง ข้อที่ 2 คือเรื่องของภาษา ข้อดีของ ภายในประเทศคือความรวดเร็ว ติดต่อสื่อสารกันง่าย ข้อเสียของภายในประเทศคือไม่ได้เทคโนโลยี ใหม่ ๆ จากที่อื่นสิ่งที่คิดว่า ทั้งสองแบบนี้ แบบทั่วโลกจะดีกว่า ได้ part ที่ดี และมีคุณภาพ เพิ่มทักษะ skill ให้กับพนักงานในองค์กร ข้อเสนอแนะแนวทาง ที่ทำให้องค์กรเกิดความเป็นเลิศ คือ เปิดรับ supplier ใหม่ ๆ ตรวจสอบเช็คข้อมูลทาง internet คนที่รู้จัก ว่างานชิ้นนี้เป็นอย่างไร ยิ่งถ้าเราได้รู้ จาก supplier ที่ผลิตจะได้ข้อมูลและได้ราคาที่ดีจาก supplier รายนั้นมากขึ้นส่วนวิธีการสั่งซื้อ แบบ ทั่วโลกมีความซับซ้อนมากขึ้น มีเรื่องของ incroterm เข้ามาเกี่ยวข้อง มีเรื่องของสิทธิประโยชน์

15. พนักงานระดับปฏิบัติการ :วิศวกรฝ่ายจัดซื้อ

อายุ 25 ปี ประสบการณ์ 3 ปี

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่า ความเข้าใจเรื่องการจัดซื้อแบบดั้งเดิม คือการจัดซื้อจัดหาชิ้นส่วนแค่ภายใน ประเทศ ส่วน แบบทั่วโลกเป็นการจัดซื้อจัดหาทั้งภายในและภายนอกประเทศแบบทั่วโลก จะขอ พูดถึงข้อดีในการจัดหาชิ้นส่วนจากแบบทั่วโลกก่อนในมุมมองคิดว่า เราสามารถจัดหาชิ้นส่วนไป ในประเทศต่าง ๆ ที่เป็นผู้ผลิต Raw Mat'l ได้โดยตรง ซึ่งอาจจะทำให้ต้นทุนของชิ้นส่วนนั้น ๆ มี ราคาที่ถูกกว่า และประเด็นในเรื่องของเทคโนโลยี การที่เรามองไปถึงแบบทั่วโลกได้ ทำให้เราได้รู้ ถึงเทคโนโลยี แตกต่างออกไป ทำให้เราอาจจะได้ชิ้นส่วนที่มีคุณภาพดีกว่า และ ข้อดีในส่วน ของการจัดซื้อแบบดั้งเดิม มีข้อดีในแง่ของสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร กับ maker โดยตรง ราคา ในการขนส่งอาจจะถูกกว่า ส่วนข้อเสีย ของการจัดซื้อแบบทั่วโลก sourcingก็มีความยากในการ ติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพราะ บางที่การทำงานในแต่ละประเทศอาจไม่ตรงกัน ในเรื่องของ ภาษี

ข้อเสียของแบบ ภายในประเทศบางครั้งไม่ได้ตรงตาม spec ของ designer ต้องการมักจะ เป็น raw material ซึ่ง supplier มีการขอเปลี่ยน spec ของ raw material ที่มีความคล้ายกัน แนวทาง หรือเทคนิค ที่เสนอแนวทางวิธีการจัดซื้อ ที่ให้เป็นเลิศได้ ในการจัดซื้อ ของทั้งสองแบบมีความ คล้ายคลึงกัน แต่การเลือกซื้อ part กับผู้ผลิต ต้องมีการเปรียบเทียบคุณภาพสินค้า ราคา กระบวนการ ผลิต เพื่อ ค้นหา ผู้ผลิตที่ดีที่สุด ตามที่เราต้องการ ราคาที่ดี คุณภาพเหมาะสม คุณสมบัติวัตถุดิบ ตามที่เราต้องการSupplier แต่ละรายจะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันออกไป ซึ่งทางจัดซื้อ ต้องหาจุดที่ดี

ที่สุดสำหรับเราให้ได้ ส่วนวิธีการจัดซื้อ แบบทั่วโลกจะมีมุมมองที่กว้างกว่า การจัดซื้อ แบบ ภายในประเทศ

16. พนักงานระดับปฏิบัติการ :วิศวกรฝ่ายจัดซื้อ

อายุ 25 ปี ประสบการณ์ 3 ปี

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่า ความเข้าใจเรื่องการจัดซื้อแบบดั้งเดิม คือการจัดซื้อจัดหาชิ้นส่วนแค่ภายในประเทศ ส่วน แบบทั่วโลกเป็นการจัดซื้อจัดหาทั้งภายในและภายนอกประเทศแบบทั่วโลก จะขอพูดถึงข้อดีในการจัดหาชิ้นส่วนจากแบบทั่วโลกก่อนในมุมมองคิดว่า เราสามารถจัดหาชิ้นส่วนไปในประเทศต่าง ๆ ที่เป็นผู้ผลิต Raw Mat'l ได้โดยตรง ซึ่งอาจจะทำให้ต้นทุนของชิ้นส่วนนั้น ๆ มีราคาที่ถูกลง และประเด็นในเรื่องของเทคโนโลยี การที่เรามองไปถึงแบบทั่วโลกได้ ทำให้เราได้รู้ถึงเทคโนโลยี แตกต่างออกไป ทำให้เราอาจจะได้ชิ้นส่วนที่มีคุณภาพดีกว่า และ ข้อดีในส่วนของการจัดซื้อแบบดั้งเดิม มีข้อดีในแง่ของสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร กับ maker โดยตรง ราคาในการขนส่งอาจจะถูกลง ส่วนข้อเสีย ของการจัดซื้อแบบทั่วโลก sourcingก็มีความยากในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพราะ บางที่การทำงานในแต่ละประเทศอาจไม่ตรงกัน ในเรื่องของภาษี

ข้อเสียของแบบ ภายในประเทศบางครั้งไม่ได้ตรงตาม spec ของ designer ต้องการมักจะ เป็น raw material ซึ่ง supplier มีการขอเปลี่ยน spec ของ raw material ที่มีความคล้ายกัน แนวทางหรือเทคนิค ที่เสนอแนวทางวิธีการจัดซื้อ ที่ให้เป็นเลิศได้ ในการจัดซื้อ ของทั้งสองแบบมีความคล้ายคลึงกัน แต่การเลือกซื้อ part กับผู้ผลิต ต้องมีการเปรียบเทียบคุณภาพสินค้า ราคา กระบวนการผลิต เพื่อ ค้นหา ผู้ผลิตที่ดีที่สุด ตามที่เราต้องการ ราคาที่ดี คุณภาพเหมาะสม คุณสมบัติวัตถุดิบ ตามที่เราต้องการSupplier แต่ละรายจะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันออกไป ซึ่งทางจัดซื้อ ต้องหาจุดที่ดีที่สุดสำหรับเราให้ได้ ส่วนวิธีการจัดซื้อ แบบทั่วโลกจะมีมุมมองที่กว้างกว่า การจัดซื้อ แบบ ภายในประเทศ

17. พนักงานระดับปฏิบัติการ: วิศวกรจัดซื้อ ชิ้นส่วนขับเคลื่อนกำลัง

ระยะเวลาทำงาน : ประสพการณ์ 3 ปีครึ่ง

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่าความเข้าใจของ ภายในประเทศหรือ แบบทั่วโลกนั้น เหมือนเป็นการตีกรอบ ในวงจำกัด ภายในประเทศส่วน แบบทั่วโลกทั้งในประเทศและขยายไป Sourcing จากต่าง ๆ แบบ ทั่วโลก ในองค์กร ได้นำวิธีการนี้ มาใช้ แล้วตั้งแต่ที่ได้เข้ามาทำงาน ประมาณ 1-2 ปี ที่พบปัญหาที่ เกิดขึ้นในระบบ แบบทั่วโลก คือ ระยะเวลาในการติดต่อสื่อสาร การตอบสนอง ช้ากว่าปกติ แต่ราคา เป้าหมายที่กำหนดมาให้ไม่มีความแตกต่างใช้ target เดียวกัน ความยากง่ายในการต่อรองจะมีความ ยากง่ายในการต่อรองแตกต่างกัน สิทธิประโยชน์ แบบทั่วโลก บางกรณี เป็นเรื่องของสิทธิ ประโยชน์ บางประเทศอาจเข้าใจไม่ตรงกัน ในความคิดเห็น ข้อดีของ แบบทั่วโลกมีทางเลือก และ แนวทางดีกว่า ทั้งทาง เทคโนโลยี และราคา เนื่องจากมีทางเลือกดีกว่า ส่วน ภายในประเทศมีแหล่ง ที่จำกัด เทคโนโลยีก็จำกัด ข้อเสนอแนะแนวทาง ในการสร้าง Best Practice ทั้งสองวิธี เป็นวิธีการ ทำงานที่เป็นกระบวนการที่ดี มีข้อดีและข้อเสีย และในองค์กร ควรและนำข้อดี ของแต่ละวิธีการมา ใช้ร่วมกัน ว่า น่าจะได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ขั้นตอนของทั้งสองวิธี ไม่มีความแตกต่างกัน เพราะ ประหยัด คุณภาพสูง ติดต่อประสานงาน แบบมีประสิทธิภาพ ภายในเวลาที่กำหนดได้ ซึ่งการพิจารณาว่าจะจัดซื้อแบบทั่วโลกหรือแบบดั้งเดิม จะต้องพิจารณาจากความเหมาะสมของชิ้นส่วน

18. วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลก ได้ข้อมูลว่า เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ที่เป็น ภายในประเทศ และแบบทั่วโลก

ถ้าเป็นการจัดซื้อ ที่เป็น ภายในประเทศเป็นการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบภายในประเทศ โดยที่ เราต้อง part หรือชิ้นส่วนด้วยต้นทุนที่เหมาะสม

ส่วนการจัดซื้อที่เป็น แบบทั่วโลกเป็นการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ จากแบบทั่วโลก

ข้อดีของการจัดซื้อจัดหาภายในประเทศ ข้อดีคือไม่ต่งงานมีรายได้

ข้อเสีย ของภายในประเทศเป็นในเรื่องของ เทคโนโลยี หรือในด้าน ของ raw Mat'ri ที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเข้ามา อาจจะเป็นค่า transportation หรือ general cost admin ประมาณนี้ ซึ่งจะทำให้ต้นทุนสูงกว่า

ข้อดีของการจัดซื้อแบบทั่วโลกคือถ้าเราสามารถหาได้จาก แหล่งวัตถุดิบเลย

ข้อจำกัด คือ การติดต่อสื่อสารเวลา ภาษา ในการนำชิ้นส่วนเข้ามา ในเรื่องการจัดการบริหารของ ชิ้นส่วน ถ้าไม่มีคนดูแลที่เมืองไทย ต้องวางแผน การจัดส่ง

ประเภทของชิ้นส่วนที่จัดซื้อ เป็นชิ้นส่วนถึงสำเร็จรูป และนำมาประกอบใน line การผลิต ในความคิดของคุณกนกวรรณ ในการเลือกซื้อชิ้นส่วนควรมีการ serveyทั้ง gobal หรือ ภายในประเทศ และเราต้อง compare ดู ในเรื่องอื่นๆ ด้วย เช่น process Raw mat'riให้มีสิทธิประโยชน์ในการขอคืนภาษี

ข้อเสนอแนะในการทำให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ คือ ดูในเรื่องของราคา ต้นทุนที่เหมาะสม หากราคาไม่แตกต่างกันมากนัก ควรเลือกแบบ ภายในประเทศเพื่อเป็นการส่งเสริม เศรษฐกิจ คนจะไม่ว่างงานแต่ถ้าราคาแตกต่างกันมาก ควรเลือกซื้อแบบทั่วโลกเพื่อเลือกซื้อในต่างประเทศเพื่อลด ต้นทุนของบริษัท

19. พนักงานระดับปฏิบัติการ : วิศวกรจัดซื้อ ชิ้นส่วนขับเคลื่อนกำลัง

ระยะเวลาทำงาน : ประสพการณ์ 6 เดือน

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่า ข้อดีของ แบบทั่วโลกชิ้นส่วนในบางประเทศมีต้นทุน ค่าแรงที่ต่ำกว่า ผู้ผลิตในประเทศ และสามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองที่ผูกขาดกับ supplier ในประเทศส่วนข้อดีของในประเทศ คือมีความรวดเร็วในการติดต่อประสานงานในกรณีที่มีการเรียกของด่วน สามารถทำได้ อย่างรวดเร็ว

ส่วนข้อเสียแบบซื้อจากแบบทั่วโลก คือมีความล่าช้า ในการติดต่อ ประสานงาน ความยากลำบากในการควบคุมการผลิต ยากลำบากในการเข้าไปตรวจสอบ กระบวนการผลิต และมีขั้นตอนของกรมศุลกากร

ข้อเสียแบบดั้งเดิม คือมีอำนาจในการต่อรอง ราคาน้อย มีตัวเลือกที่หลากหลายของวัตถุดิบน้อยในการจัดซื้อควรเลือกซื้อดีของทั้งสองแบบมาใช้ ขึ้นส่วนบางชิ้นส่วน สามารถเลือกได้ทั้งดั้งเดิม จะได้ราคาที่เหมาะสม กับคุณภาพมากกว่า แต่ถ้าชิ้นส่วนที่ต้องการ การจัดซื้อในประเทศไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ จึงมองหการจัดซื้อที่ต่างประเทศ ที่มีราคาเหมาะสมและได้วัตถุดิบ ราคา คุณภาพตามที่ต้องการ

ปัญหาที่พบคือ การติดต่อสื่อสาร ที่ทำได้ล่าช้า วิธีการปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างกัน มาตรฐานการควบคุมคุณภาพ ของแต่ละประเทศ ไม่เหมือนกัน มีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกัน แต่ความหลากหลาย ของวัตถุดิบที่ทำให้มีทางเลือกมากขึ้น ทำให้อาจเกิดการจัดซื้อ แบบทั่วโลกเป็นที่นิยมมากขึ้น

20. พนักงานปฏิบัติการ : วิศวกรฝ่ายจัดซื้อ แผนกสรรหาวัตถุดิบ

ประสบการณ์ทำงาน 2 ปีครึ่ง

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกได้ข้อมูลว่า การจัดซื้อแบบดั้งเดิม เป็นการจัดซื้อวัสดุ หรือ part รถยนต์แค่ภายในประเทศ หรือ นำเข้าจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ส่วนระบบใหม่ ได้นำมาปรับใช้ในองค์กรประมาณ 3-4 ปี ส่วนวิธีการเลือก supplier ยังเหมือนเดิม แต่ เปิดรับ supplier จากต่างประเทศมากขึ้นไปแถบเอเชียที่ใกล้ เช่น จีน อินโดนีเซีย เวียดนาม มาเลเซีย ซึ่ง ทำงานในระบบ suspension ซึ่งจะซื้อ แบบแถบเอเชีย ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ แบบทั่วโลกคือ การสื่อสาร การ communicate ระหว่าง sale กับ buyer ส่วนใหญ่บริษัทที่มาตั้งในเอเชีย ก็ไม่ได้มี know how เป็นของตนเอง ส่วนใหญ่จะมาจากบริษัทในยุโรป หรือ อเมริกาไปตั้งฐานการผลิต ประสบการณ์ที่เคยซื้อ บริษัทแม่จะเป็น เยอรมัน แต่ไปตั้งโรงงานผลิตในประเทศจีน มี sale office อยู่ในประเทศญี่ปุ่น เวลาติดต่อสื่อสารกัน สำหรับ new model ก็จะคุยกันเรื่องราคา เรื่องคุณภาพชิ้นส่วนจะคุยกัน 3 ฝ่าย มีจีน เยอรมัน และ ญี่ปุ่น ข้อดีของ แบบ ภายในประเทศคือ การติดต่อสื่อสาร การตามงานง่าย แต่ข้อเสีย ประเทศไทยยังไม่มีเทคโนโลยีสำหรับ Part ที่ใช้เทคโนโลยีสูงบางตัว ยังไม่สามารถทำได้

ส่วนการซื้อแบบทั่วโลก ข้อดีคือ มีการเปรียบเทียบราคาระหว่าง supplier ในประเทศและต่างประเทศ และเทคโนโลยีบางตัวที่ประเทศไทยยังไม่มี ข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์กรมีคุณภาพมากขึ้น คือ การ training การอบรมทางด้านภาษา ทั้งฟัง พูด อ่าน เขียน โดยเฉพาะการเขียน e-mail ใช้ e-mail ในการติดต่อสื่อสารกับ supplier ที่อยู่ต่างประเทศ รวมถึง การอบรมในเรื่องเทคนิคการจัดซื้อต่าง ๆ ในการช่วย และในความคิดเห็น คิดว่า ไม่ว่าจะเป็นวิธีการใดจะมีข้อดีเท่า ๆ กัน แต่ในความคิดเห็นคิดว่าแบบทั่วโลกดีกว่า ในเรื่องการเปรียบเทียบราคา เทคโนโลยี ส่วนเรื่องการประเมินผลงานไม่ต่างกัน

21. พนักงานปฏิบัติงาน หน่วยงานจัดซื้อชิ้นส่วนระบบภายใน interior ประสพการณ์ 3 ปี

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกได้ข้อมูลว่า การจัดซื้อแบบดั้งเดิม ในการจัดซื้อในประเทศนั้น ๆ และใช้ในประเทศนั้น ๆ ระบบ แบบทั่วโลกเป็นการใช้ฐานข้อมูล เพื่อซื้อ part นั้น ๆ ลดการลงทุน ลดการจัดการที่ต้อง หลาย ๆ ที่ มาเป็น center ที่เดียว ซื้อในประเทศนั้น ๆ แต่ ประเทศอื่น ๆ สามารถใช้ร่วมกันได้แบบทั่วโลก องค์กรใช้วิธีการ แบบทั่วโลกเพิ่งเริ่มใช้ สาเหตุที่ปรับเปลี่ยนมาใช้ มีประโยชน์คือลดการลงทุน สำหรับ part ที่มีมูลค่าสูง ฐานข้อมูลให้ plant อื่น สามารถเข้ามาใช้ได้ เวลาทำแบบทั่วโลก ลดจำนวนการลงทุนไม่ต้องใช้หลาย ๆ Plant ลด การจัดการ sourcing หลาย ๆ ที่ ได้ผลกำไรมากขึ้น ระหว่าง plant และบริษัท จะมี data base ในการจัดซื้อ

ข้อเสีย เนื่องจาก การทำ แบบทั่วโลกเกิดความเลื่อง กรณีที่เกิด ภัยพิบัติ ต้องหาความเสี่ยงใน ด้านนี้ดีขึ้น ถึงแม้การ Sourcing แบบทั่วโลกจะ ดี ต้องพิจารณาเป็น part by part

ข้อเสนอแนะ องค์กร ให้เป็นองค์กรคุณภาพ อย่างแรกเลยคือ ต้องทีมขึ้นมาวิเคราะห์ชิ้นส่วน ว่า ชิ้นส่วนใด ต้องทำ แบบทั่วโลกหรือ เป็น ภายในประเทศทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ requirement ของแต่ละ plant ส่วนที่ 2 ต้องศึกษาความสามารถของ supplier ในการผลิต part เป็นสิ่งที่สำคัญนอกเหนือจาก การ ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่ common บางประเทศมีข้อกำหนดของ กฎหมายไม่เหมือนกัน ในฐานของประเทศนั้น ๆ อาจไม่เพียงพอ อาจเกิด variation คุณภาพแสง ได้ คิดเห็นว่า วิธีที่ได้ผลดีกับองค์กร ต้องแยกประเด็น เพราะ เนื่องจาก องค์กรจัดเป็นกลุ่ม part องค์กรจะ ได้ประโยชน์มาก

22. พนักงานปฏิบัติงาน :วิศวกรฝ่ายจัดซื้อ

ประสบการณ์ 3 ปี ครึ่ง

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้แนวความคิด เกี่ยวกับการจัดซื้อแบบทั่วโลกมีความหลากหลายทางเทคโนโลยี อาจจะมี machine หรือเครื่องจักรในการผลิตได้มากกว่า ข้อเสียคือการติดต่อประสานงานหรือเป็นเรื่องระยะเวลา และเรื่องต้นทุน ราคาค่อนข้างสูง แต่ถ้าเป็นในส่วนของ ภายในประเทศสามารถต่อรอง เปรียบได้ง่ายกว่า แต่คุณภาพอาจจะด้อยลงมา

เทคนิคในการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ในองค์กรใช้ทั้งสองแบบ มีหลักการในการเลือกคือ คัดเลือกตามชิ้นส่วน เช่นชิ้นส่วนที่มีความแม่นยำ ใช้ความรู้เทคโนโลยีในการผลิตสูง ต้องสั่งจากแบบทั่วโลกปัญหาที่พบเจอคือ เป็นเรื่องระยะเวลาที่สั่งซื้อค่อนข้างนานมาก ติดต่อประสานงานมีความคลาดเคลื่อน

23. พนักงานปฏิบัติงาน :วิศวกรฝ่ายจัดซื้อ

ประสบการณ์ 6 เดือน

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้แนวความคิดว่า ทั้งสองแบบมีข้อดีข้อเสียต่างกันข้อดีของ แบบทั่วโลกคือ part มีคุณภาพสูงแต่ข้อเสียคือต้นทุนค่อนข้างแพง

ในเรื่องของ shipping Tooling ส่วน part ของ ภายในประเทศสิ่งแรกที่จะพูดคือ ราคาถูกกว่าแน่นอน คุณภาพของชิ้นส่วนแบบทั่วโลกจะดีกว่า ภายในประเทศปัจจุบันมีการนำเข้าทั้งสองแบบปัญหาที่เกิดขึ้น คือ การ improvement ชิ้นส่วน ในเรื่องของการทำงาน ความรู้ เกี่ยวกับเทคโนโลยีของไทยไม่เทียบเท่า ต้องใช้ knowhow สูง

24. พนักงานปฏิบัติงาน : วิศวกรฝ่ายจัดซื้อ

หน่วยงานจัดซื้อชิ้นส่วนระบบภายใน interior ประสบการณ์ 2 ปี ครึ่ง

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ได้ให้แนวความคิด ในเรื่องของ แบบทั่วโลกมีความหลากหลาย ในการเลือกซื้อเลือกหาได้มากกว่าของ ภายในประเทศส่วนข้อเสียอาจจะมีช่วงเวลาในการสั่งซื้อหรือ lead time ในการสั่งซื้อเข้ามาในประเทศไทยส่วน ภายในประเทศจะตรงข้ามกันในเรื่องของเวลา จะได้เปรียบกว่าแน่นอน แต่ในเรื่องของคุณภาพอาจจะดีกว่าในส่วนและเทคโนโลยีที่ดีกว่า

ในองค์กรใช้วิธีการจัดซื้อทั้งสองอย่าง โดยในองค์กรส่วนของ เครื่องยนต์ หรือช่วงล่างต้อง ใช้ know how เยอะ จะ ในส่วนของ แบบทั่วโลกส่วนทางด้าน material ที่เป็น plastic สามารถ sourcing ในประเทศไทยได้แล้วแต่ความเหมาะสมของชิ้นส่วน

ปัญหาที่พบเจอในการปฏิบัติงานต่อวิธีการจัดซื้อ คือ ระยะเวลาในการติดต่อประสานงาน

25. พนักงานปฏิบัติการ : วิศวกรฝ่ายจัดซื้อ แผนกสรรหาวัตถุดิบ

ประสบการณ์ทำงาน 5 ปี

วันที่สัมภาษณ์ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนแบบทั่วโลกได้ข้อมูลว่า คำว่า แบบทั่วโลกคือการจัดหาชิ้นส่วนแบบทั่วโลก ส่วน ภายในประเทศคือการจัดหาชิ้นส่วนภายในประเทศ ข้อดีของ แบบทั่วโลกคือได้ check ระดับการเผาผลาญของตลาดได้ในระดับโลก ส่วนเรื่องราคา จะมีเรื่องของ low cost country ที่เข้ามาจะได้เรียนรู้ถึงเรื่องของวิธีการว่า ทำไมถึงได้ขายราคาถูก ส่วน ภายในประเทศจะได้เปรียบผู้ผลิตในเรื่องการขนส่ง เข้ามาสนับสนุนสายการผลิตชิ้นส่วนได้ทันทั่วทั้ง ในเรื่องของการเจรจาต่อรอง ในส่วนของข้อมูลถ้าได้ข่าวสารเข้ามา ถ้าได้ศึกษา และเก็บข้อมูล แล้วเอามาจำแนก แยกเป็นระบบต่าง ๆ และนำมาพิจารณา ในแต่ละประเทศ ได้หมดเลย ในช่วงแรก ๆ ยังไม่ได้ข้อมูลหมดส่วน ความเสี่ยงของระบบ แบบทั่วโลกคือด้านภาษา และความเข้าใจ การแก้ไขปัญหา คือ ใช้สื่อการและใช้ method เดียวกันเป็นตัวเชื่อม และสิ่งที่น่าข้อได้เปรียบเสียเปรียบ ข้อดีข้อเสียต่างกัน บางชิ้นส่วนซื้อต่างประเทศแพงกว่า การจัดส่งล่าช้า รอการเดินทาง แต่ถ้าไม่สามารถทำในประเทศไทยได้

เนื่องจากการลงทุนใหม่ ลงทุนเครื่องจักรใหม่การติดต่อประสานงานดี จะทำให้ระบบ แบบทั่วโลก มีข้อดีมากกว่า

26. ระดับหัวหน้างาน วิศวกรจัดซื้อ ชิ้นส่วนขับเคลื่อนกำลัง

ระยะเวลาทำงาน : ประสพการณ์ 8 ปี

วันที่สัมภาษณ์ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่า ระบบการจัดซื้อปัจจุบัน มี 2 ประเภท คือ 1. การซื้อแบบทั่วไป (indirect) 2. การซื้อชิ้นส่วนรถยนต์ direct purchase จะมีทั้ง OEM และ Spare parts ซึ่งก็จะแบ่งเป็น ภายในประเทศ supplier และ Import supplier (ที่จะ supply มาจากบริษัทแม่) การสั่งซื้อชิ้นส่วน มี ทั้ง 2 แบบ คือวิธีปัจจุบัน ที่ทำก็คือเป็นแบบ ภายในประเทศส่วนแบบทั่วโลกมีเข้ามาประมาณ 2-3 ปี อย่าง เป็นเรื่องเป็นราว ไม่ใช่มีแค่ 2-3 ผู้ขาย ส่วนความหมายของ แบบทั่วโลกคือเวลาที่ บริษัทแม่มีการ design ก็จะให้ทางจัดซื้อในเมืองไทยคัดเลือก supplier โดยที่ว่ามีมาจากหลาย ๆ ที่ โดยที่ ทางเจ้าหน้าที่จัดซื้อก็จะทำการคัดเลือก supplier ส่ง ไป RFQ หรือใบขอราคาไปที่ผู้ขายที่ candidate แล้วรอใบเสนอราคากลับมา ไม่ว่าจะเป็น Supplier ในเมืองไทย สาเหตุที่มาใช้ระบบ แบบทั่วโลก sourcing สาเหตุหลัก ๆ คือเรื่องของต้นทุน อย่างที่ทราบว่าการแข่งขันในตลาดโลก เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ค่าแรงขึ้นต่ำหลาย ๆ ประเทศถูกกว่าประเทศไทย หรือแม้แต่ประเทศจีนมีการแข่งขันใน การทำงานสูง เพราะฉะนั้นค่าครองชีพค่าแรงถูกกว่าประเทศไทย ความเสี่ยงของการ แบบทั่วโลก คือ 1. การผันผวนของราคา material ในแต่ละประเทศ 2. ความผันผวนของค่าเงินตามเศรษฐกิจของ ประเทศนั้น ๆ 3. ความผันผวน เช่น วันในการทำงาน วันหยุดที่ต่างกัน เพราะฉะนั้นก็มีโอกาสที่ว่าการสื่อสาร หรือ การที่จะออก order ไม่ตรงกัน แบบทั่วโลกต้องมีการเปรียบเทียบกับหลาย ๆ ประเทศ ไม่ใช่เฉพาะในเขต low cost country ไม่ใช่แค่แถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ปัจจุบันหลัก ๆ จะมาจากแถบนี้เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย และ เวียดนาม แบบทั่วโลกจริง ๆ จะมาจากทางยุโรป หรือยุโรปตะวันออก ใกล้เคียง ๆ จีน ค่าแรงก็ยังถูก หรืออาจจะเป็นแถบอเมริกาใต้ ฐานข้อมูลของราคา ที่ชัดเจน

ปัญหาในปัจจุบัน คือเรื่องการสื่อสาร ทางประเทศไทยอาจจะพูดภาษาได้ แต่สำเนียงแต่ละประเทศ ที่ไม่ตรงกัน และเรื่องเวลา เช่นยุโรปอาจจะในวันหยุดยาวเยอะ ประเทศไทยอาจต้องทำงาน ส่วนปัญหาอีกเรื่องคือ time zone ไม่ตรงกัน ที่ยุโรปตอนนี้ 8 โมงเช้า ประเทศไทย ก็เป็น บ่ายสอง โมง และเรื่องระยะทางในการขนส่งเราจะต้องมี inventory มากน้อยแค่ไหน

ในการใช้แบบทั่วโลกเพราะถ้าใช้วิธีแบบเดิม มีคู่แข่งกันเองในประเทศ 2-3 เจ้า ราคาอาจจะมีการ check price ตกลงกันเองเช่น บริษัทนี้ model ให้อีก ไม่มีการแข่งขัน แต่ถ้าเปิดให้มีแบบทั่วโลก Sourcng มากขึ้น ราคาต้นทุนจะดี ดังนั้น การจัดซื้อแบบทั่วโลกน่าจะดีกว่า แบบดั้งเดิม หรือภายในประเทศ

27. พนักงานปฏิบัติงาน วิศวกรจัดซื้อ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

ระยะเวลาทำงาน : ประสบการณ์ 1 ปี

วันที่สัมภาษณ์ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2557

ได้ให้ข้อมูลว่า รับผิดชอบดูแล ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ มีประสบการณ์ 1 ปีเต็มได้ให้ความหมายของระบบ แบบทั่วโลกว่าเป็นการจัดซื้อแบบภายในและภายนอกประเทศ ความแตกต่างของทั้งสองระบบ น่าจะเป็นเงื่อนไขในการจัดส่งสินค้าและการซื้อขาย เช่น พวกค่าเงินตามความเข้าใจ เช่น supplier ที่เป็น over sea บางรายจะมีการซื้อขายแบบ USD. ซึ่งเงื่อนไขในการ delivery มาที่โรงงาน มีทั้ง CIF , FOB และ DDP ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ เวลาตอนที่ selection supplier ว่าเราจะคุยกับ supplier ด้วยเงื่อนไขที่ตรงไหน ส่วนคำว่า ภายในประเทศหมายถึง supplier ที่ผลิตภายในประเทศ ตัดส่วน การจัดซื้อ แบบทั่วโลกจะนับรวมกับ supplier ที่มีบริษัทแม่อยู่ต่างประเทศด้วยในส่วน of ชิ้นส่วน Electronic จะไม่ค่อยเยอะ และในมุมมองของผู้ปฏิบัติงานมองที่การออกแบบ (design) เช่น การ design ทำที่ญี่ปุ่น การเข้าถึงข้อมูลพูดคุยเข้าถึงข้อมูล แลกเปลี่ยน develop ร่วมกัน เรื่อง design จะไปได้เร็วกว่า supplier ที่เป็น pure thai หรือ เป็น ภายในประเทศข้อมูลจะมาช้ากว่า จาก การเปรียบเทียบบางชิ้นส่วน เช่น สายไฟ ผู้ขายที่เป็นญี่ปุ่น 2 และ ไทย 1 ราย เวลาคุยเรื่องการพัฒนา ผู้ขายที่เป็นญี่ปุ่นจะดีกว่าเวลาชิ้นส่วนมีปัญหา สามารถช่วยเหลือได้ แต่ถ้าเป็นผู้ขายที่เป็น ภายในประเทศยังไม่มีพัฒนา know how ในการผลิตชิ้นส่วน ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ของแบบทั่วโลกจะมีปัญหาในเรื่องการติดต่อสื่อสารค่อนข้างช้า มีปัญหาในเรื่องการขนส่งเวลาชิ้นส่วนมีปัญหา การ claim จะช้ากว่า ผู้ขายที่มีโรงงานในเมืองไทย

แนวทางข้อเสนอแนะให้เป็นองค์กรคุณภาพ ในเรื่อง การขนส่งผู้รู้ปัญหาก่อน จะเป็นผู้รับ ชิ้นส่วน แต่เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะติดต่อเพื่อเคลียร์ปัญหาได้แค่ในระดับปฏิบัติการ มักจะได้ผลลัพธ์ไม่ตรงตามข้อมูลที่ต้องการ กระบวนการที่แก้ปัญหามีหลายขั้นตอน หลายหน่วยงาน ทำให้ได้ข้อมูลช้า สำหรับข้อดีของ ภายในประเทศ supplier มีความยืดหยุ่น ได้มากกว่า คุยกัน ได้มากกว่า ระบบ แบบทั่วโลกเช่นประเทศจีนมีความยืดหยุ่นในการติดต่อสื่อสารน้อยกว่าใน ภายในประเทศทำให้เกิด ปัญหาในการจัดส่งของในสายการผลิต และอยากเสนอแนวทางในการลดขั้นตอนการทำงานให้ กระชับขั้นตอนเมื่อ ติดต่อกับบริษัทแม่

ตารางผนวกที่ 1 สัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับที่		Policy	Man	Communication	Technology	Information Knowledge	Quotation	Quality	Cost	Delivery	Development	Agreement	Bench marking	Risk
		นโยบาย	บุคลากร	การติดต่อสื่อสาร	เทคโนโลยี	ข่าวสารและความรู้	ใบเสนอราคา	คุณภาพ	ต้นทุน	การจัดส่ง	การพัฒนา	สัญญา	การเปรียบเทียบ	ความเสี่ยง
1	ผู้อำนวยการใหญ่	✓	✓	✓	✓	✓		✓						
2	ผู้อำนวยการ			✓		✓								
3	ผู้อำนวยการ				✓			✓	✓	✓		✓		
4	รองผู้อำนวยการ			✓						✓				
5	รองผู้อำนวยการ					✓								
6	รองผู้อำนวยการ				✓		✓		✓	✓				
7	ผู้จัดการ			✓	✓	✓								
8	ผู้จัดการ					✓		✓					✓	
9	รองผู้จัดการ												✓	
10	ผู้จัดการ			✓		✓				✓				
11	ผู้จัดการ			✓					✓	✓	✓			
12	พนักงานระดับปฏิบัติงาน								✓	✓				
13	พนักงานระดับปฏิบัติงาน			✓	✓									
14	พนักงานระดับปฏิบัติงาน			✓					✓					
15	พนักงานระดับปฏิบัติงาน			✓	✓			✓	✓					
16	พนักงานระดับปฏิบัติงาน			✓	✓			✓	✓					

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	Policy	Man	Communication	Technology	Information/Knowledge	Quotation	Quality	Cost	Delivery	Development	Agreement	Bench marking	Risk
	นโยบาย	บุคคลากร	การติดต่อสื่อสาร	เทคโนโลยี	ข่าวสารและความรู้	ใบเสนอราคา	คุณภาพ	ต้นทุน	การจัดส่ง	การพัฒนา	สัญญา	การเปรียบเทียบ	ความเสี่ยง
17	พนักงานระดับปฏิบัติงาน	✓	✓		✓				✓				
18	พนักงานระดับปฏิบัติงาน		✓				✓	✓					
19	พนักงานระดับปฏิบัติงาน	✓	✓	✓				✓				✓	
20	พนักงานระดับปฏิบัติงาน												✓
21	พนักงานระดับปฏิบัติงาน												✓
22	พนักงานระดับปฏิบัติงาน			✓				✓	✓				
23	พนักงานระดับปฏิบัติงาน			✓	✓			✓					
24	พนักงานระดับปฏิบัติงาน			✓	✓			✓	✓				
25	พนักงานระดับปฏิบัติงาน		✓					✓	✓				
26	พนักงานระดับปฏิบัติงาน		✓					✓					✓
27	พนักงานระดับปฏิบัติงาน		✓		✓				✓				



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

รายชื่อ

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

1. อาจารย์ ดร.ชนภูมิ อติเวทิน
ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

2. คุณสิทธิชัย ลือชาชัยวงศ์
ผู้อำนวยการใหญ่สำนักสรรหา
ชิ้นส่วนและวัตถุดิบ
บริษัทมิตซูบิชิ มอเตอร์ส
(ประเทศไทย) จำกัด

3. คุณจิระวัลย์ เพ็ญสมบูรณ์
ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุม
ต้นทุนโครงการ ส่วนสำนัก
สรรหาชิ้นส่วนและวัตถุดิบ
บริษัทมิตซูบิชิ มอเตอร์ส
(ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของเครื่องมือสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องถูกต้องตรงกับตัวแปรที่ต้องการวัด

กำหนดค่าตัวเลขดังนี้

+1	ใช่	คือ	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
0	ไม่แน่ใจ	คือ	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
-1	ไม่ใช่	คือ	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ตารางผนวกที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของเครื่องมือสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

การดำเนินงานจัดซื้อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
ด้านการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการจัดซื้อ	1	1	1	1	สอดคล้อง
1. การกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
2. ลักษณะงานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ	1	1	1	1	สอดคล้อง
3. การปฏิบัติงานได้ตามคู่มือการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ตามระเบียบการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
4. ระบบสารสนเทศ และการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเป้าหมายของหน่วยงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
5. กระบวนการทำงานในหน่วยงานเอื้ออำนวยต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
6. การวางแผนการทำงาน และการลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
7. การนำเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศมาใช้ในการกระบวนการจัดซื้อ	1	1	1	1	สอดคล้อง
8. มีการประเมินศักยภาพของผู้ขายทุกรายก่อนตั้งข้อสันนิษฐาน เงื่อนไขในการคัดเลือกและประเมินผู้ขาย	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
9. การปล่อยและรับความต้องการด้านการจัดซื้อ (Release and Receive Purchase Requirements)	1	1	1	1	สอดคล้อง
10. ปฏิบัติตามกระบวนการประกวดราคา (Bidding) ต่อรองราคา (Negotiation) และคัดเลือกผู้ขาย (Suppliers Selection) อย่างสม่ำเสมอ	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
11. การปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้และภายในระยะเวลาที่กำหนด	1	1	1	1	สอดคล้อง
12. ความรู้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาอุปสรรค หรือ ปัญหาในงานที่จะเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

การดำเนินงานจัดซื้อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
13.ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร โดยตรง ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
14. ระบบการจัดส่งสินค้าของผู้ขายที่ตรงต่อเวลา	1	1	1	1	สอดคล้อง
15. ความสามารถของผู้ขายในการตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา	1	1	1	1	สอดคล้อง
16. มีการใช้เทคนิคการสั่งซื้อในปริมาณที่ประหยัด (EOQ: Economic Order Quantity) ในการสั่งซื้อ เพื่อลดต้นทุน	1	1	1	1	สอดคล้อง
17. ความรู้สามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนที่ผู้ขาย นำเสนอและสามารถเจรจาต่อรองและควบคุมราคา ต้นทุนตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด	1	1	1	1	สอดคล้อง
18. การได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆทางภาษีการค้าเช่น การลดภาษีนำเข้า	1	1	1	1	สอดคล้อง
19. การตรวจสอบความต้องการของฝ่ายผลิตทุกครั้ง ก่อนดำเนินการจัดซื้อ	1	1	1	1	สอดคล้อง
20. บริษัทให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ ดีกับผู้ผลิตเพื่อให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมการ ลดต้นทุนของบริษัท	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
21. การเป็นพันธมิตรทางการค้า มีความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อมีผลต่อการลดต้นทุน	1	1	1	1	สอดคล้อง
22. การมีส่วนร่วมของฝ่ายควบคุมคุณภาพในการ วิเคราะห์ และทดสอบคุณภาพของการผลิตสินค้า ในสายการผลิตของผู้ขายร่วมกัน	1	1	1	1	สอดคล้อง
23. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ทางการผลิตของผู้ขาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
24. วิธีการสุ่มตรวจในขั้นตอนการรับสินค้าของ หน่วยงานรับชิ้นส่วน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

การดำเนินงานจัดซื้อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
25. อัตราส่วนของเสียในการคืนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
26. อัตราส่วนของเสียในกระบวนการผลิต	1	1	1	1	สอดคล้อง
27. ค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพของผู้ขายแต่ละราย	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
28. เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะของผู้ขาย	1	1	1	1	สอดคล้อง
29. วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่รับเข้ามามีคุณภาพที่ดีได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
30. ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาของผู้ขายเมื่อเกิดปัญหาด้านคุณภาพกับชิ้นส่วนหรือสินค้า	1	1	1	1	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบระเบียบสอบถาม



ที่ ศธ.0513.30314/ 609

โครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 20230

พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงแบบสอบถาม

เรียน คุณสิทธิชัย ลือชาชัยวงศ์ ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักสรรหาชิ้นส่วนและวัตถุดิบ บริษัทมิซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด

โครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม ตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพงานวิทยานิพนธ์ของนิสิตด้วยเพราะผลงานดังกล่าวมิได้มีความสำคัญเพียงแต่การเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเท่านั้นแต่ยังเป็นการรังสรรค์งานวิจัยซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะถูกเผยแพร่สู่สังคมและนำมาซึ่งความจำเริญของประเทศชาติในท้ายที่สุดอีกด้วย

ตามความที่กล่าวมานี้ ทางโครงการฯจึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ของนิสิตในที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของ ดร. ภูวเดช ใสหาเรือง จำนวน 1 คน คือ นางเกณิกา รัตนสกุล ซึ่งทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ประสิทธิภาพการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และ ขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาสอบถามได้โดยตรงที่ กระผม ดร. ภูวเดช ใสหาเรือง เบอร์โทรศัพท์. 081-614-9482

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ภูวเดช ใสหาเรือง)

ประธานคณะกรรมการดำเนินงาน



ที่ ศธ.0513.30314/ 610

โครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 20230

พศจิกายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงแบบสอบถาม

เรียน คุณจิระวัลย์ เพ็ญสมบุรณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมต้นทุนโครงการ สำนักสรรหาชิ้นส่วนและวัตถุดิบ

โครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม ตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพงานวิทยานิพนธ์ของนิสิตด้วยเพราะผลงานดังกล่าวมิได้มีความสำคัญเพียงแค่การเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเท่านั้นแต่ยังเป็นการรังสรรค์งานวิจัยซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะถูกเผยแพร่สู่สังคมและนำมาซึ่งความเจริญของประเทศชาติในท้ายที่สุดอีกด้วย

ตามความที่กล่าวมานี้ ทางโครงการฯจึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ของนิสิตในที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของ ดร. ภูวเดช ไหระเรื่อง จำนวน 1 คน คือ นางเกณิกา รัตนกล ซึ่งทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ประสิทธิภาพการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และ ขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาสอบถามได้โดยตรงที่ กระผม ดร. ภูวเดช ไหระเรื่อง เบอร์โทรศัพท์. 081-614-9482

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ภูวเดช ไหระเรื่อง)

ประธานคณะกรรมการดำเนินงาน



ที่ ศธ.0513.30314/ 611

โครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 20230

พศจิกายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงแบบสอบถาม

เรียน ผศ.ดร.ธนภูมิ อติเวทิน ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

โครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม ตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพงานวิทยานิพนธ์ของนิสิตด้วยเพราะผลงานดังกล่าวมิได้มีความสำคัญเพียงแค่การเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเท่านั้นแต่ยังเป็นการรังสรรค์งานวิจัยซึ่งผลการศึกษาก็จะถูกเผยแพร่สู่สังคมและนำมาซึ่งความเจริญของประเทศชาติในท้ายที่สุดอีกด้วย

ตามความที่กล่าวมานี้ ทางโครงการฯจึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ของนิสิตในที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของ ดร. ภูวเดช ไหราเรือง จำนวน 1 คน คือ นางเกณิกา รัตนสกุล ซึ่งทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ประสิทธิภาพการจัดซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนรถยนต์ด้วยวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนทั่วโลกของบริษัทผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรี"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และ ขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาสอบถามได้โดยตรงที่ กระผม ดร. ภูวเดช ไหราเรือง เบอร์โทรศัพท์. 081-614-9482

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ภูวเดช ไหราเรือง)

ประธานคณะกรรมการดำเนินงาน

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นางเกณิกา รัตนสกุล
วัน เดือน ปี ที่เกิด	28 ธันวาคม พ.ศ 2510
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้จัดการส่วนสรรหาชิ้นส่วนขับเคลื่อนกำลัง
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท มิตซูบิชิมอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด Certificate in Purchasing and Supply (C.P.S) Purchasing Specialist ผู้เชี่ยวชาญด้านจัดซื้อ สมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่ง ประเทศไทย