

บทที่ 2

การศึกษาและวิเคราะห์ระบบงานปัจจุบัน

การวิเคราะห์ระบบงานปัจจุบันเป็นการศึกษาลักษณะการดำเนินงานรูปแบบเดิมของระบบจัดซื้อที่บริษัทฯ ใช้ปฏิบัติ และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบงานทางด้านต่างๆ ของกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจระบบงานเดิมได้ดียิ่งขึ้น และสามารถนำไปสู่วิถีทางในการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

2.1 ขอบเขตและความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของระบบจัดซื้อในปัจจุบัน

ขอบเขตการดำเนินงานจัดซื้อ

การจัดซื้อของบริษัท ครอบคลุมการจัดซื้อสินค้าและบริการทุกประเภท ทั้งในและต่างประเทศ ยกเว้น การจัดซื้อที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตของบริษัท เช่น การจัดซื้อเครื่องเขียนของใช้สำนักงาน เป็นต้น

ขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง

(1) ฝ่ายคลังสินค้าและการขนส่ง รับผิดชอบ

- 1) จัดทำใบขอซื้อ (Purchase Requisition : PR) ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดและความต้องการให้ครบถ้วน
- 2) ตรวจรับสินค้า/วัตถุดิบเข้าเก็บไว้ในคลังสินค้าเพื่อรอการเบิกจ่าย

(2) ฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบ

- 1) ตรวจสอบข้อมูลในใบขอซื้อก่อนที่จะส่งไปให้ฝ่ายบริหารเพื่อการอนุมัติ
- 2) คัดเลือกและประเมินผู้ขายที่มีรายชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อผู้จำหน่ายสินค้า/บริการที่ได้รับการอนุมัติ
- 3) จัดทำใบสั่งซื้อ (Purchase Order : PO) และจัดส่งใบสั่งซื้อต้นฉบับและสำเนาให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) สำหรับหัวหน้าฝ่ายจัดซื้อจะมีหน้าที่เป็นผู้อนุมัติการสั่งซื้อและประเมินการส่งมอบสินค้า/บริการของผู้จำหน่าย

(3) แผนกตรวจสอบคุณภาพ รับผิดชอบ

- 1) ตรวจสอบและทดสอบวัตถุดิบเพื่อการประเมินคุณภาพสินค้า/บริการของผู้จำหน่าย
- 2) ดำเนินการสอบเทียบเครื่องชั่งตรวจวัดที่กระทบต่อคุณภาพสินค้า/บริการ

- 3) ทำการตรวจติดตามในเรื่องการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับผู้ขาย
- (4) ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบ
 - 1) พิจารณานุมัติใบขอซื้อและใบสั่งซื้อ
 - 2) อนุมัติบัญชีรายชื่อผู้ขายสินค้า/บริการ
 - 3) พิจารณานุมัติการประเมินและคัดเลือกผู้ขาย

2.2 กระบวนการดำเนินงานจัดซื้อ ในปัจจุบัน

- (1) ฝ่ายสินค้าคงคลังและการขนส่งต้องจัดทำใบขอซื้อ (Purchase Requisition : PR) โดยระบุรายละเอียดในใบขอซื้อซึ่งมีข้อมูล ดังนี้
 - 1) ชื่อ ชนิด ประเภท เกรด รูปแบบ ข้อกำหนด รุ่น เบอร์ของผลิตภัณฑ์ที่จะขอซื้อ รวมทั้งระบุจำนวนที่ต้องการขอซื้อ และสถานที่ติดต่อพร้อมเบอร์โทรศัพท์ถ้ามี และราคาถ้าทราบ
 - 2) วันที่ส่งมอบ การบรรจุหีบห่อ หรือคำแนะนำเกี่ยวกับการส่ง
- (2) นำใบขอซื้อส่งให้หัวหน้าฝ่ายอนุมัติ ภายหลังที่ได้รับการอนุมัติแล้วจัดส่งใบขอซื้อให้แผนกจัดซื้อ
- (3) เจ้าหน้าที่จัดซื้อเมื่อได้รับใบขอซื้อ ให้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในใบขอซื้อแล้วนำเสนอให้ผู้จัดการทั่วไป/กรรมการผู้จัดการพิจารณาอนุมัติ
 - 1) กรณีไม่อนุมัติ ให้ส่งกลับแผนกงานที่ขอซื้อพร้อมแจ้งเหตุผลที่ไม่อนุมัติ
 - 2) กรณีอนุมัติ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะนำใบขอซื้อมาตรวจสอบว่ามีผู้ขายที่อยู่ในบัญชีรายชื่อที่ผ่านการอนุมัติแล้วหรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้วให้คัดเลือกและสอบถามราคาสินค้า ถ้าไม่มีรายชื่ออยู่ แต่เป็นกรณีเร่งด่วน จะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารเป็นครั้งๆ ไป สำหรับกรณีไม่เร่งด่วน เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะหาข้อมูลผู้ขายรายใหม่ตามขั้นตอนการคัดเลือกและการประเมินผู้ขาย
- (4) จัดทำรายละเอียดใบเสนอราคา/เงื่อนไขของผู้ขายแต่ละรายให้กับผู้บริหาร เพื่อพิจารณานุมัติเลือกผู้ขาย
- (5) เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดทำใบสั่งซื้อ (Purchase Order : PO) โดยระบุข้อมูลต่างๆ จากใบขอซื้อให้ครบถ้วน ถ้ามีเอกสารแนบก็จะแนบไปด้วย เช่น แบบรูปถ่าย ตัวอย่าง เป็นต้น

1) กรณีซื้อสินค้าภายในประเทศ

เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะนำใบสั่งซื้อเสนอผู้บริหารอนุมัติ ก่อนจัดส่งผู้ขายตามที่ได้คัดจากบัญชีรายชื่อผู้ขายสินค้า/วัตถุดิบ ที่ผ่านการอนุมัติแล้ว

กรณีผู้บริหารไม่อนุมัติใบสั่งซื้อ ก็จะส่งกลับแผนกจัดซื้อและเจ้าหน้าที่จัดซื้อก็จะแจ้งให้หน่วยงานขอซื้อทราบ

กรณีผู้บริหารอนุมัติใบสั่งซื้อ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะนำใบสั่งซื้อจัดส่งให้แผนกที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ต้นฉบับ ส่งให้แผนกบัญชี
- สำเนาฉบับที่ 1 ส่งให้แผนกสินค้าคงคลังและการขนส่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการรับสินค้า
- สำเนาฉบับที่ 2 ส่งโทรสารให้ผู้ขายแล้วจัดเก็บบันทึกเข้าแฟ้มแผนกจัดซื้อ

2) กรณีซื้อสินค้าจากต่างประเทศ

เจ้าหน้าที่จัดทำใบสั่งซื้อ (Purchase Order: PO) โดยระบุข้อมูลต่างๆ จากใบขอซื้อให้ครบถ้วน ถ้ามีเอกสารแนบก็จะแนบไปด้วย เช่น แบบรูปถ่าย ตัวอย่าง เป็นต้น

กรณีผู้บริหารไม่อนุมัติใบสั่งซื้อ ก็จะส่งกลับแผนกจัดซื้อและเจ้าหน้าที่จัดซื้อก็จะแจ้งให้หน่วยงานขอซื้อทราบ

กรณีผู้บริหารอนุมัติใบสั่งซื้อ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะนำใบสั่งซื้อจัดส่งให้แผนกที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ต้นฉบับส่งแผนกบัญชี เพื่อดำเนินการชำระเงินโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังต่อไปนี้ เงินสด หรือแอลซี (L/C: Letter of Credit) ตามที่แผนกจัดซื้อได้ตกลงกับผู้ขาย และแผนกจัดซื้อจะต้องแจ้งให้กับผู้ขายทราบ เมื่อเตรียมการชำระเงินเรียบร้อยแล้ว
- สำเนาฉบับที่ 1 ส่งแผนกคลังสินค้าไว้เป็นข้อมูลในการรับสินค้า
- สำเนาฉบับที่ 2 เก็บเข้าแฟ้มแผนกจัดซื้อ

(6) เมื่อผู้ขายได้รับใบสั่งซื้อ ก็จะจัดส่งสินค้าตามใบสั่งซื้อที่ฝ่ายคลังสินค้าและขนส่ง แล้วฝ่ายคลังสินค้าฯ ก็จะรับตามระเบียบการปฏิบัติงานการรับ-จ่าย จัดเก็บ และเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ

(7) ถ้ากรณีมีการคืน/เปลี่ยนสินค้า ทางแผนกจัดซื้อจะแจ้งผู้ขายเพื่อให้มารับสินค้าคืนและดำเนินการแก้ไขต่อไป

2.3 กระบวนการคัดเลือกและประเมินผู้ขาย

(1) การคัดเลือกและประเมินผู้ขาย

1) กรณีการคัดเลือกและประเมินผู้ขายรายใหม่

แผนกจัดซื้อมีความรับผิดชอบในการคัดเลือกผู้ขายรายใหม่ โดยจากเจ้าหน้าที่จัดซื้อคัดเลือกจากสมุดหน้าเหลือง หรือวารสารการค้า หรือจากบริษัทในเครือและอื่นๆ

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ขายรายใหม่จะใช้แบบฟอร์มการคัดเลือกผู้ขายรายใหม่ เมื่อได้รายชื่อแล้วนำ เสนอรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกต่อผู้บริหาร

- กรณีไม่อนุมัติ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะนำกลับมาคัดเลือกใหม่
- กรณีอนุมัติ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขายสินค้า/บริการเพื่อลงนาม

2) กรณีการซื้อกับผู้ขายรายเดิม

แผนกจัดซื้อจะดำเนินการจัดซื้อ โดยอ้างจากผู้ขายที่มีรายชื่อเก็บอยู่ในบัญชีรายชื่อผู้ขายสินค้า/บริการ

(2) เจ้าหน้าที่จัดซื้อรับผิดชอบในการจัดทำและควบคุมบัญชีรายชื่อผู้ขายสินค้า/บริการที่ผ่านการอนุมัติ ในบางกรณีที่จำเป็นต้องใช้ผู้ขายที่ไม่มีรายชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อผู้ขายสินค้า/บริการ การจัดซื้อนั้นจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารเป็นครั้งๆ ไป จากนั้นเจ้าหน้าที่จัดซื้อจะดำเนินการบันทึกรายชื่อผู้ขายรายนั้นเข้าสู่บัญชีรายชื่อผู้ขายสินค้า/บริการ

(3) การประเมินผู้ขาย

1) กรณีวัตถุดิบ

เจ้าหน้าที่จัดซื้อรับใบประเมินวัตถุดิบที่มีปัญหาจากแผนกประกันคุณภาพ และนำมาสรุปผลทางด้านคุณภาพ บันทึกในใบประเมินคุณภาพสินค้า/บริการทุกครั้งที่มีการซื้อขาย และดำเนินการประเมินผู้ขายทุก 6 เดือน

2) กรณีหน่วยงานสอบเทียบภายนอก

หัวหน้าแผนกประกันคุณภาพจะเป็นผู้ประเมินคุณภาพของหน่วยงานสอบเทียบ แล้วส่งข้อมูลกลับมายังแผนกจัดซื้อทุกๆ 6 เดือน

3) ข้อปฏิบัติหลังการประเมิน

- ผู้ขายที่ได้คะแนนระหว่าง 100-80 ถือว่าเป็นผู้ขายที่มีคุณภาพดีมาก
- ผู้ขายที่ได้คะแนนระหว่าง 79-60 ถือว่าเป็นผู้ขายที่มีคุณภาพดี
- ผู้ขายที่ได้คะแนนระหว่าง 59-39 ถือว่าเป็นผู้ขายที่มีคุณภาพพอใช้

- ผู้ขายที่ได้คะแนนต่ำกว่า 39 ถือว่าเป็นผู้ขายที่ต้องปรับปรุง

ผู้ขายที่ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดติดกันถึง 3 ครั้ง ให้หยุดการสั่งซื้อทันที พร้อมส่งจดหมาย/เชิญผู้ขายมาเพื่อเจรจาขอให้ปรับปรุงข้อบกพร่องเป็นการเร่งด่วน หากผู้ขายไม่ยินยอมปรับปรุงข้อบกพร่อง ให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อถอนรายชื่อผู้ขายออกจากบัญชีรายชื่อผู้ขายสินค้า/บริการที่ผ่านการอนุมัติทันที

- (4) เจ้าหน้าที่จัดซื้อเป็นผู้ทบทวนและปรับปรุงรายชื่อผู้ขาย โดยนำไปประเมินผู้ขายสินค้า/บริการมาบันทึกและรายงานผลเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากข้อมูลเดิม ก็จะทำให้ผู้บริหารทราบเพื่อพิจารณาอนุมัติและจัดทำกรเปลี่ยนแปลงบัญชีรายชื่อผู้ขายสินค้า/บริการ

2.4 ข้อจำกัดระบบงานปัจจุบัน

ระบบงานจัดซื้อในปัจจุบันยังมีข้อจำกัดหลายประการ ดังนี้

- (1) ความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบ ของบริษัท เช่น ความซ้ำซ้อนในระบบของกระบวนการจัดซื้อ ในส่วนขั้นตอนการนำเสนอและขออนุมัติต่อฝ่ายบริหารเพื่อการออกไปสั่งซื้อ และการสั่งซื้อแต่ละครั้ง
- (2) ในการพิจารณาการอนุมัติของฝ่ายบริหารยังขาดข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลที่ดีและมีประสิทธิภาพเพียงพอ มาช่วยเอื้อประโยชน์สำหรับสนับสนุนการตัดสินใจ
- (3) ข้อมูลของระบบจัดซื้อในปัจจุบัน เช่น ข้อมูลผู้ขาย ข้อมูลใบสั่งซื้อและใบขอซื้อ ข้อมูลการรับมอบสินค้า เป็นต้น ได้ถูกดำเนินการจัดเก็บ รวบรวม แก้ไข ตลอดจนการค้นหาข้อมูล ถูกจัดให้อยู่ในรูปของเอกสารทั้งสิ้น
- (4) การตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ใช้เวลามาก และในบางครั้งไม่สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้อย่างครบถ้วน
- (5) การปรับปรุงข้อมูลแต่ละครั้งใช้เวลาและงบประมาณเป็นจำนวนมาก
- (6) ในส่วนของการออกรายงานสำหรับผู้บริหาร ยังมีรายละเอียดเป็นไปตามรูปแบบของเอกสารดั้งเดิม คือ ยังไม่ผ่านกระบวนการสรุปที่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ

2.5 ปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบงานปัจจุบัน

- (1) ในขั้นตอนการขออนุมัติการสั่งซื้อสินค้า ประสบกับปัญหาความซ้ำซ้อนของกระบวนการ ทำให้เกิดความความล่าช้าและสับสนวุ่นวายในการดำเนินงานของระบบการสั่งซื้อ

- (2) การหาข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลอย่างมีประสิทธิภาพ มาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร ทำให้การตัดสินใจอนุมัติมีความล่าช้าและมีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- (3) การจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสาร ทำให้แต่ละปีบริษัทสูญเสียพื้นที่ อุปกรณ์ และงบประมาณในการจัดเก็บและทำลายเอกสารต่างๆ เป็นจำนวนมาก
- (4) การค้นหาข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลผู้ขายสินค้าและบริการ ข้อมูลการสั่งซื้อย้อนหลัง เป็นต้น ต้องใช้เวลานาน เพราะเป็นการสืบค้นจากแฟ้มข้อมูลซึ่งอยู่ในรูปของเอกสารซึ่งมีเป็นจำนวนมาก
- (5) เอกสารบางประเภทถูกเก็บไว้เป็นเวลานาน ทำให้กระดาษและข้อมูลที่เป็นตัวอักษรชำรุดเสียหาย และไม่สามารถเรียกดูหรือตรวจสอบข้อมูลได้
- (6) การปรับปรุงข้อมูลมีความยุ่งยากและต้องใช้เวลานาน

2.6 ความต้องการของผู้ใช้งานระบบ

- (1) ต้องการเครื่องมือและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาช่วยจัดการพัฒนาระบบและกิจการดำเนินงานต่างๆ ที่มีอยู่เดิมให้มีความกระชับและรวดเร็ว โดยยังคงศักยภาพและคุณภาพของผลงานให้ดีขึ้นหรือดียิ่งขึ้นกว่าเดิม
- (2) ต้องการข้อมูลที่เชื่อถือได้ และผ่านการประมวลผลทางสถิติหรือวิธีการใดๆ เพื่อนำมาช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (3) ต้องการความรวดเร็วในการเก็บจัดเก็บรวบรวม แก้ไข และค้นหาข้อมูลในส่วนงานต่างๆ ตลอดจนความสามารถในการลดความซับซ้อนยุ่งยากในการปรับปรุงข้อมูล
- (4) ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมและการทำลายเอกสารและการปรับปรุงข้อมูล
- (5) ต้องการลดความสูญเสียและความผิดพลาดในการทำงาน อันเกิดจากการชำรุดของข้อมูลที่เก็บรักษาไว้
- (6) ต้องการรายงานสรุปที่ชัดเจน มีความสมบูรณ์และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของฝ่ายผู้บริหาร