

## บทที่ 6

### สรุปผลการศึกษาวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึง การสรุปผลการศึกษาวิจัย โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาการทำงานรวมระหว่างกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อปัจจุบัน และกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อใหม่หลังจากการปรับปรุงกระบวนการจัดการด้วยการจัดการสายธารคุณค่า ซึ่งจะกล่าวถึงผลที่ได้รับจากดำเนินการวิจัย โดยมีตัวชี้วัดคือเปอร์เซ็นต์ระยะเวลาการทำงานรวมที่ลดลง รวมถึงข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขยายผลต่อไปข้างหน้า

#### 6.1 สรุปผลการศึกษาวิจัย

จากผลลัพธ์ของการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลและศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการปัจจุบัน โดยการสร้างแผนภาพการจัดการสายธารคุณค่าของกระบวนการปัจจุบัน (AS IS Model) ว่ากิจกรรมใดเหมาะสมที่จะทำการปรับปรุง โดยทำการประเมินและระบุความสูญเปล่า (Non-value added activity) ที่มีอยู่ตามแนวคิดลีน และทำการปรับปรุงกระบวนการจัดการที่มีอยู่ด้วยหลักการ ECRS จากนั้นนำไปสู่การออกแบบและสร้างแผนผังกระบวนการจัดการใหม่ โดยสร้างแผนภาพการจัดการสายธารคุณค่าของกระบวนการใหม่ (TO BE Model) ทำให้ผลที่ได้คือระยะเวลาการทำงานรวมตลอดกระบวนการลดลงมากกว่าครึ่ง

ระยะเวลาการทำงานรวมของกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อปัจจุบัน (AS IS Model) คือ 1821 นาที หรือ 3.79 วัน และผลลัพธ์ที่ได้หลังการปรับปรุงกระบวนการด้วยการจัดการสายธารคุณค่าหรือระยะเวลาการทำงานรวมของกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อใหม่ (TO BE Model) คือ 661 นาที หรือ 1.38 วัน ผลต่างที่เกิดขึ้นคือระยะเวลาการทำงานรวมของกระบวนการใหม่ลดลง 1160 นาที หรือ 2.42 วัน คิดเวลาที่ลดลงเป็น 64% ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอเปรียบเทียบให้เห็นชัดขึ้นด้วยตารางและนำเสนอเปอร์เซ็นต์ระยะเวลาการทำงานรวมที่ลดลงแสดงในตารางที่ 6.1 และ 6.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 6.1

ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบเวลาการทำงานรวม (Cycle Time) ระหว่างกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อปัจจุบัน (AS IS Model) และกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อใหม่ (TO BE Model)

แผนก	กระบวนการที่พิจารณา		สายธารคุณค่าปัจจุบัน		สายธารคุณค่าใหม่	
			AS IS Model		TO BE Model	
			ระยะเวลาการทำงานรวม		ระยะเวลาการทำงานรวม	
		นาที	วัน	นาที	วัน	
ฝ่ายตลาด	B	รับข้อมูลพยากรณ์	105	0.22	33	0.07
ฝ่ายตลาด	C	รับคำสั่งซื้อ	58	0.12	34	0.07
ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ	D	จัดเตรียมซื้อวัตถุดิบ	1530	3.19	511	1.06
ฝ่ายตลาด	K	ประสานงานจัดส่ง	128	0.27	83	0.17
ระยะเวลาการทำงานรวมทั้งสิ้น			1821	3.79	661	1.38

ตารางที่ 6.2

เปอร์เซ็นต์เวลาการทำงานรวม (Cycle Time) ที่ลดลงระหว่างกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อปัจจุบัน (AS IS Model) และกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อใหม่ (TO BE Model)

แผนก	กระบวนการที่พิจารณา		เปรียบเทียบเวลาที่ลดลง		
			นาที	วัน	เปอร์เซ็นต์
ฝ่ายตลาด	B	รับข้อมูลพยากรณ์	72	0.15	69%
ฝ่ายตลาด	C	รับคำสั่งซื้อ	24	0.05	41%
ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ	D	จัดเตรียมซื้อวัตถุดิบ	1019	2.12	67%
ฝ่ายตลาด	K	ประสานงานจัดส่ง	45	0.09	35%
ระยะเวลาการทำงานรวมทั้งสิ้น			1160	2.42	64%

## 6.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการจัดการปัจจุบัน (Value stream of AS IS model) และกระบวนการจัดการใหม่ (Value stream of TO BE model)

หลายกิจกรรมในกระบวนการทำงานเดิมนั้นจัดเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่ทำแล้วไม่เกิดคุณค่า (Non-value added activity) การทำงานที่ซ้ำซ้อน หรือการใช้แบบฟอร์มของเอกสารที่ไม่เหมาะสมหรือยุ่งยากเกินความจำเป็นที่จะต้องใช้งาน ซึ่งได้ทำการปรับปรุงในภายหลังเป็นที่เรียบร้อยแล้ว นอกจากนั้นการถ่ายเอกสารที่มากเกินความต้องการ นอกจากเอกสารเหล่านั้นจะไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ใดๆ แล้ว การรอคอยเพื่อการแพกซ์ หรือการถ่ายเอกสาร ยังทำให้เสียเวลาไปโดยไม่จำเป็นอีกด้วย อีกทั้งการส่งเอกสารข้ามระหว่างฝ่ายงาน หรือบุคคล เพื่อการรอคอยคำสั่งอนุมัติ หรือเซ็นต์เอกสารเพื่อรับทราบหรือรับรองเอกสารเพื่อดำเนินการในขั้นตอนถัดไป ก็ถือว่าเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อน ยกตัวอย่างเช่นเอกสาร Sale Order ที่เจ้าหน้าที่ตลาดต้องเซ็นต์เพื่อรับรองความถูกต้อง แล้วส่งผ่านเจ้าหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบเพื่อเซ็นต์รับทราบว่ามีความต้องการสินค้าจากลูกค้ามา ซึ่งจริงๆ แล้วสามารถดูข้อมูลเหล่านี้ในระบบปฏิบัติการบริษัทได้ จากนั้นส่งเอกสารไประดับผู้จัดการ จนไปถึงระดับผู้บริหาร เพื่อเซ็นต์รับรองเอกสารเช่นกัน ขั้นตอนเหล่านี้เป็นการทำงานซ้ำซ้อน ฉะนั้นสามารถลดขั้นตอนโดยรวมการเซ็นต์รับทราบข้อมูลและรับรองเอกสารเพียงเจ้าหน้าที่ตลาดและระดับผู้จัดการก็เพียงพอ การเซ็นต์รับรองเอกสารจากระดับผู้จัดการถือเป็นการยืนยันแล้วในระดับหนึ่ง จึงไม่จำเป็นต้องผ่านไปสู่อีกระดับบริหารอีกต่อไป

กระบวนการทำงานใหม่เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และรัดกุมมากขึ้น เนื่องจากได้มีการปรับลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและไม่ก่อให้เกิดมูลค่าออกไป ทำให้มีระยะเวลาในการทำงานหรือการจัดการคำสั่งซื้อหนึ่งๆ สั้นลง ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานง่ายขึ้น แต่ยังคงบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานในกระบวนการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้สามารถตอบสนองของความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และยังสามารถสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า เนื่องจากระยะเวลาการตอบสนองการรับความต้องการสินค้าจากลูกค้าลดลงทั้งในกระบวนการรับข้อมูลพยากรณ์และการรับคำสั่งซื้อ ซึ่งมีผลต่อเนื่องถึงการส่งข้อมูลการส่งสินค้าให้ลูกค้าก็สั้นลงเป็นลำดับ ทำให้โดยรวมระยะเวลานำของคำสั่งซื้อลดลง โดยที่เวลานำของคำสั่งซื้อเริ่มจากความต้องการของลูกค้า จนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ถึงมือลูกค้า นอกจากนั้นยังมีส่วนช่วยลดต้นทุนที่ใช้ในการจัดการลงไป อาทิการลดการใช้เอกสารที่ไม่จำเป็นต่างๆ ออกไป เอกสารที่มีการคัดลอกสำเนาซ้ำซ้อนและไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง จึงหลีกเลี่ยงโดยการส่งเอกสารหรือจัดเก็บเอกสารด้วยซอฟต์แวร์ที่ไฟล์แทน

### 6.3 ข้อเสนอแนะ

ผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัยนอกจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยการลดกิจกรรมที่ไร้คุณค่าของกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อของฝ่ายการตลาด และฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบแล้ว การดำเนินการวิจัยยังก่อให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ต่อมาในบริษัทกรณีศึกษาดังนี้

1. กระบวนการจัดการสายธารคุณค่าเป็นเครื่องมือในการวางแผนและการเชื่อมโยงแนวความคิดที่รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งการวิเคราะห์การไหลของคุณค่า (Value Stream Analysis) แจกแจงให้เห็นถึงกิจกรรมที่สร้างคุณค่า และกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า และเพื่อให้สามารถกำจัดกิจกรรมที่ไม่เกิดคุณค่าออกจากกระบวนการ ดังนั้น VSM (Value Stream Management) และแนวคิดอื่น จึงเป็นวิธีการวิเคราะห์ที่มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง ไม่ใช่ความรู้สึกในการตัดสินใจปัญหา ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งกับกระบวนการทำงานส่วนการผลิตและส่วนสำนักงานในอุตสาหกรรมหลายประเภท ดังนั้นผู้อื่นที่มีความสนใจจึงสามารถใช้การวิจัยฉบับนี้เป็นแนวทางเพื่อทำการปรับปรุงในการทำงานนั้นๆ ได้

2. การดำเนินการวิจัยนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาได้ใช้แนวทางนี้เป็นนโยบายการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิต แต่ยังไม่ได้ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานส่วนสำนักงาน จึงทำให้เป็นเสมือนแรงกระตุ้นพนักงานภายในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนสำนักงานให้ทำงานอย่างมีเป้าหมายมากขึ้น โดยมีส่วนร่วมในการร่วมกันวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการทำงานของตนและต่อเพื่อนร่วมงาน รวมถึงองค์กรภายนอกที่ต้องทำการติดต่อด้วย ก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านต่างๆ ขึ้นมามากมาย ผลงานวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทางสำหรับกระบวนการขยายผล (Follow-up Project) อื่นๆ อาทิกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อเครื่องมือ เครื่องจักรในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ของฝ่ายวิศวกรรม และบัญชี หรือกระบวนการปรับปรุงการจัดเก็บวัตถุดิบของฝ่ายจัดเก็บ และฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรให้การสนับสนุนและติดตามผลการดำเนินการตามวิธีการที่ได้ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร