

## บทที่ 2

### ผลการศึกษา

จากการศึกษาระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต โดยจากการสัมภาษณ์ พนักงาน การสังเกตการทำงาน และศึกษาขั้นตอนในการทำงานของแต่ละแผนกทั้งสองฝ่ายของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามั่งราย จังหวัดเชียงใหม่ ข้อมูลที่ได้มีดังนี้คือ

#### 2.1 ข้อมูลทั่วไป

##### 2.1.1 ความเป็นมาและสภาพขององค์กร

เมื่อประมาณ 25 ปี ก่อนมีสเตอร์อเล็กซ์ วอลค์เกอร์ ชาวนิวซีแลนด์ นายแพทย์อาวูท ศรีสุกรี และมิสเตอร์โดนัลด์ กิปสันชาวอังกฤษ ได้ร่วมกันจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามั่งราย (หสน. เตามั่งราย) ขึ้นในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อประกอบการผลิตเครื่องปั้นดินเผาชนิดเคลือบ เรียกว่า เซลาดอน (Celadon) ซึ่งรวมถึงเครื่องปั้นดินเผาแบบสังคโลกด้วย เครื่องเคลือบชนิดนี้ทำด้วยดินโคลนจากท้องถิ่นและขี้เถ้าไม้ ภายใต้ระบบการเผาเคลือบแบบสันดาบไม่สมบูรณ์ที่อุณหภูมิ 1,250 องศาเซลเซียส เพื่อให้ได้สีแบบเดียวกับเครื่องสังคโลกโบราณ หากมีออกซิเจนในเตาเผามากเกินไปสีเคลือบจะกลายเป็นสีเขียวอมเหลือง กรรมวิธีการผลิตเครื่องปั้นดินเผาชนิดนี้ได้เริ่มต้นเข้ามาในประเทศไทย และเป็นที่แพร่หลายเมื่อประมาณ 2,000 ปีที่แล้วมา

แรงบันดาลใจในการผลิตเครื่องปั้นดินเผานี้ ก็เพื่อสร้างสรรค์งานช่างฝีมือโบราณให้กลับมาเป็นที่รู้จักแพร่หลายในเมืองไทยอีกครั้งหนึ่ง ตามอย่างของเครื่องปั้นดินเผาโบราณในภูมิภาคทางเหนือของประเทศไทย อุตสาหกรรมในครัวเรือนเล็กๆแห่งนี้ มีชื่อว่า ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามั่งราย เพื่อเป็นการรำลึกถึงพ่อขุนเม็งรายมหาราชผู้สร้างเมืองเชียงใหม่ร่วมกับพระสหาย 2 พระองค์ คือ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช เจ้าเมืองสุโขทัย และพ่อขุนผาเมือง เจ้าเมืองพะเยา เมื่อ 700 กว่าปีที่ผ่านมา โดยอนุสาวรีย์ของพระมหากษัตริย์ทั้ง 3 พระองค์นี้ประดิษฐาน ณ หน้าศาลากลางเดิมของเมืองเชียงใหม่ใกล้กับกำแพงเมืองเก่า และวัดเจดีย์หลวงวรมหาวิหาร ซึ่งสร้างในพุทธศตวรรษที่ 20

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าจุดกำเนิดของเตาเม็งรายมีรากฐานจากประวัติศาสตร์ และศิลปวัฒนธรรมของแผ่นดินล้านนาไทย ชาวไทยภาคเหนือมีความเป็นช่าง(สล่า) อยู่ในสายเลือด มีความสามารถในการผลิตงานศิลปหัตถกรรมจากวัสดุท้องถิ่นอย่างโดดเด่น

ในระยะเริ่มแรก เตาเม็งรายดำเนินการมาด้วยความยากลำบาก มีความเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้ก่อตั้งคือ มิสเตอร์อเล็กซ์ วอล์คเกอร์ ชาวนิวซีแลนด์ มีพันธะที่จะต้องโยกย้ายครอบครัวเพื่อไปปฏิบัติงานนอกประเทศไทย พร้อมส่งบุตรเข้าศึกษาในต่างประเทศ หุ่นส่วนที่เหลือยังคงดำเนินงานต่อไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปในการผลิตสังคโลกในระบบของงานหัตถกรรมแบบโบราณด้วยเคลือบสีเด้าจากไม้ กิจการทางธุรกิจไม่ก้าวหน้ามากนักทางด้านเทคนิค การผลิตและความงดงามของผลิตภัณฑ์นั้นประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี มีการปรับปรุงวิธีการผลิตและการพัฒนาน้ำเคลือบจนผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นเลิศ ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น แพทย์หญิงศรี ศรีศุกรี ได้มีแรงบันดาลใจเข้าร่วมหุ้นและรับผิดชอบงานควบคุมการผลิตแทนที่มิสเตอร์อเล็กซ์ วอล์คเกอร์ในด้านการดำเนินงานของโรงงานด้านการผลิต มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ รวมทั้งปรับปรุงสีน้ำเคลือบให้มีหลากหลายเพื่อขยายตลาดให้กว้างกว่าเดิม “เตาเม็งราย” ได้เริ่มพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากนั้นมา

ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของเตาเม็งรายเป็นที่รู้จักกันทั่วโลก สินค้าส่วนใหญ่จะผลิตขึ้นเพื่อส่งออกขายต่างประเทศ ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศในแถบยุโรปเป็นตลาดใหญ่ในการส่งออก ผู้ร่วมทุนมีเจตนาที่จะผลิตสินค้าเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือนขนาดเล็ก เพื่อมุ่งหวังจะทำให้ผลผลิตเป็นงานศิลปะชั้นสูง และมีการควบคุมคุณภาพของงานด้วยการใช้วัสดุ และรูปแบบวิธีการผลิตเป็นรายชิ้นให้มีความสวยงามเป็นเยี่ยม และมีลักษณะเทียบเคียงกับเครื่องปั้นดินเผาโบราณมากที่สุดในช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมา เตาเม็งรายได้เปลี่ยนแปลงการเผาจากฟืน มาเป็นแก๊สเพื่อร่วมอนุรักษ์สภาพแวดล้อม ปัจจุบันมีสล่าหญิงและสล่าชายเป็นผู้ที่มีส่วนในการสืบสานศิลปวัฒนธรรมเครื่องปั้นดินเผาในโรงงานเตาเม็งรายจำนวน 40 คน แต่ละคนมีความภูมิใจในงานที่ตนผลิตขึ้น ซึ่งผลิตภัณฑ์เตาเม็งรายทุกชิ้นนอกจากการประทับตราสัญลักษณ์ของเตาเม็งรายข้างใต้แล้ว สล่าผู้สร้างสรรงานป็นยังลงลายเซ็นกำกับไว้ด้วย และนอกจากนี้ยังประทับปีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงครองราชย์สมบัติ นำด้วยพระปรมาภิไธยย่อของพระองค์ และมีเลข 3 ตัว 001-365 แสดงถึงวันที่ผลิตของปีนั้นๆ อีกด้วย เป็นการยืนยันเจตนาของเตาเม็งรายที่จะให้ผลงานเหล่านี้ถูกเก็บรักษาเป็นงานศิลปะทางประวัติศาสตร์

### เครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดล

เครื่องเคลือบดินเผาสีลาดล หมายถึง เครื่องถ้วยชามของใช้ที่ทำด้วยดิน นำมาเผาไฟใน ระดับเนื้อแกร่งไม่ว่าเคลือบหรือไม่ก็ตาม แหล่งผลิตที่รู้จักกันดี คือ เตาที่สุโขทัย ศรีสัชชนาลัยและ พิษณุโลก แหล่งผลิตของชั้นดีปราณีตและงดงาม คือ เตาศรีสัชชนาลัย ซึ่งในอดีตคือ เมืองเซียง ศรีสัชชนาลัย เชียงชั้น หรือสวรรคโลก ในปัจจุบันคือ อำเภอศรีสัชชนาลัย จังหวัดสุโขทัย

เครื่องเคลือบดินเผาสีลาดล หรือสังคโลก เชื่อกันว่า เป็นคำที่มาจากคำว่า สวรรคโลก หัวเมืองสำคัญทางทิศเหนือของอาณาจักรอยุธยา ซึ่งเดิมคือเมืองศรีสัชชนาลัย แต่ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น สวรรคโลก ในราวรัชสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ คำนี้น่าจะเกิดจากพ่อค้าชาวจีนที่เป็นคน กลางที่ออกเสียงไม่ถูกต้องตามสำเนียงเดิมกลายเป็นสังคโลก ทำให้กลุ่มผู้รับซื้อไม่ว่าในญี่ปุ่น ฟิลิปปีนส์ อินโดนีเซีย ตลอดจนยุโรป ต่างรู้จักกันในชื่อนี้ทั้งสิ้น

ผลิตภัณฑ์เครื่องเคลือบดินเผาสีลาดล (สังคโลก) เป็นดินเผาเนื้อแกร่ง แบ่งเป็น 2 ชนิด

1. เครื่องปั้นดินเผาเนื้อแกร่ง ไม่เคลือบ(Unglazed Stoneware) เนื้อของภาชนะค่อนข้าง หยาบเผาจนสุกตัว ที่อุณหภูมิประมาณ 1,100 – 1,200 องศาเซลเซียส ของเหลวไหลซึมผ่านไม่ได้ เช่น โอ่ง ไห กระเบื้องปูพื้น สังคโลกประเภทนี้ไม่มีน้ำเคลือบ สีส่วนใหญ่ออกสีเทาดำและสี น้ำตาล

2. เครื่องปั้นดินเผาเนื้อแกร่ง มีน้ำเคลือบ (Glazed Stoneware) เคลือบมีผิวมัน สวยงาม น่าจับต้อง มี 2 ประเภท

2.1 เคลือบเซลาดอน (Celadon) ใช้ดินดี น้ำเคลือบดี มีสีเขียว สีออกเขียว เขียวอม เหลือง เขียวไข่กา เขียวอมเทา เช่น งาน ชาม ถ้วย พาน และภาชนะอื่นๆ ตกแต่งเป็นลายจุดขีด รูปดอกไม้บริเวณก้นภาชนะ ขอบปากจาน พาน ใช้ความร้อนการเผาสูงถึง 1,250 – 1,300 องศาเซลเซียส ผลิตที่ศรีสัชชนาลัย ซึ่งมีแหล่งดิน ขาวทนไฟใช้เท่านั้น บางชิ้นงานมีคุณภาพแข็งแรง เนื้อบาง โปร่งแสง ไม่แพ้ ผลิตภัณฑ์ประเภทปอร์สเลน (Porcelain)

2.2 เคลือบสีอื่นๆ ที่มีอยู่มากมายหลายชนิด ดินที่ใช้มีทั้งดินเหนียว ดินขาว ดินผสม สี มีตั้งแต่สีดำ น้ำตาล เทา ขาวขุ่น เหลืองอมเทา เขียวมะกอก ฯลฯ มีทั้งเขียนลาย ใต้เคลือบ และไม่เขียนลายภาชนะเคลือบด้านในด้านเดียวสีเขียวมะกอก ที่เรียกว่า เครื่องถ้วยมอญ ก็จัดอยู่ในประเภทนี้ด้วย

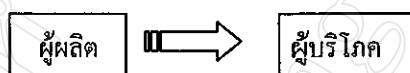
แม้จะมีการผลิตเครื่องเคลือบดินเผาสีลาดล (สังคโลก) มาช้านานนับหลายศตวรรษ แต่บันทึกเรื่องราวของอุตสาหกรรมชนิดนี้เกือบจะไม่มีเลย ส่วนหลักฐานที่เขียนขึ้นภายหลัง เกี่ยวกับเรื่องกษัตริย์ไทยไปประเทศจีน แล้วนำช่างปั้นชาวจีนมาผลิตถ้วยชาม ในเมืองศรีสัชชนาลัย

นั้นยังเป็นหลักฐานที่คลุมเครือ มีผู้ค้นคว้าเรื่องนี้มานานนับเกือบศตวรรษ โดยเอกชนและสถาบันต่างๆ ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ประมาณปี 2520 เป็นต้นมา กรมศิลปากรได้ทุ่มเทศึกษาขุดหาแหล่งเตาที่สุโขทัยร่วมกับคณะวิจัยจากประเทศออสเตรเลียได้ขุดค้นที่ศรีสัชนาลัย พิษณุโลก ทำให้ได้ทราบเรื่องราวมากขึ้น ขณะนี้สามารถอธิบายได้ว่าการผลิตเครื่องเคลือบดินเผาศิลาตล (ถังคโลก) ที่ศรีสัชนาลัยเริ่มจากคนกลุ่มหนึ่งที่อพยพไม่นานคนเหล่านี้ก็สามารถผลิตเครื่องถ้วยชามเนื้อแกร่งขึ้นได้ โดยชุบเคลือบเพียงด้านในด้านเดียว เรียกว่า ถ้วยมอญเคลือบเตมอญได้พัฒนารูปแบบน้ำเคลือบ เรื่อยมาจนระยะประมาณ 200ปี มีเคลือบสีเขียวอ่อน เขียวไข่กา ชุบเคลือบทั้ง 2 ด้าน และเมื่อประมาณพุทธศตวรรษที่ 18 พัฒนาให้ภาชนะเนื้อบางขึ้น ขนาดเล็กกลง สีน้ำเคลือบอื่นๆ เพิ่มขึ้น เช่น สีขาว ขาวหม่น ขาวอมฟ้า แต่เนื้อดินที่ใช้ขึ้นรูปยังไม่บริสุทธิ์พอจนมาถึงจุดสูงสุดในพุทธศตวรรษที่ 19 มีการเตรียมดินอย่างละเอียดแน่นอน แยกสิ่งสกปรกออก อุณหภูมิที่ใช้เผาไม่เกิน 1,250องศาเซลเซียส เมื่อก่อนเตาเผาจะใช้ไม้ฟืนเป็นเชื้อเพลิง แต่ในปัจจุบันจะใช้แก๊สเป็นเชื้อเพลิงแทน

#### ช่องทางจัดจำหน่าย (Place)

การขายจะมี 2 ลักษณะ คือ การขายปลีกและการขายส่ง

1. การขายปลีก จะเป็นการขายหน้าร้านโดยที่ลูกค้าเป็นผู้มาติดต่อโดยตรงจะเป็นลักษณะ



ในความหมายของผู้บริโภคในที่นี้ คือ ผู้ที่มาซื้อหน้าร้านเพื่อนำสินค้าไปใช้เอง หรือนำไปเป็นของขวัญ ของชำร่วยในงานต่างๆ ยอดขายของการขายปลีกจะเป็นประมาณร้อยละ 30 จากการขายสินค้าโดยรวม

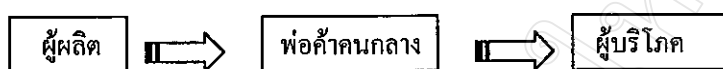
2. การขายส่ง แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การขายส่งในประเทศและการขายส่งต่างประเทศ

##### 2.1 การขายส่งต่างประเทศ

โรงงานจะผลิตสินค้าป้อนสู่พ่อค้าคนกลางที่มาติดต่อขอซื้อสินค้า เพื่อนำไปขายต่ออีกทอดหนึ่ง โดยจะมีการตกลงส่งสินค้าเป็นงวดๆ ต่อการสั่งผลิตในแต่ละครั้ง เพราะในการติดต่อซื้อขายกับต่างประเทศจะต้องผลิตและส่งให้ลูกค้าตามกำหนดที่ตกลงไว้ในขณะที่ทำสัญญาซื้อขาย

## 2.2 การขายส่งในประเทศ

ในการติดต่อกับลูกค้าภายในประเทศจะเป็นลักษณะที่ลูกค้ามาเลือกแบบสินค้าเองและในบางครั้งก็จะเลือกจากสินค้าที่มีอยู่ในสต็อก โดยการที่ลูกค้ามาเลือกชมสินค้าเองจะเป็นความพอใจของลูกค้ามากที่สุด



ในความหมายของ พ่อค้าคนกลางในที่นี้ คือ ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ ที่มีการติดต่อสั่งซื้อสินค้าเพื่อนำไปขายต่อ โดยที่กลุ่มธุรกิจนี้เป็นผู้หาตลาดเพื่อกระจายสินค้าเอง โดยส่วนมากจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศแถบยุโรปเป็นส่วนใหญ่ การสั่งซื้อของลูกค้ากลุ่มธุรกิจนี้จะเป็นการสั่งซื้อสินค้าคราวละมากๆ เพื่อนำไปขายในช่วงเทศกาลต่างๆ เช่น ปีใหม่ คริสต์มาส โดยมีการตกลง ระหว่างโรงงาน(ผู้ผลิต) กับลูกค้าว่า ในการส่งสินค้าจะให้ส่งสินค้าเมื่อครบจำนวน หรือ ทอยส่งสินค้าเป็นงวดๆ ยอดขายของการขายส่งจะเป็นประมาณร้อยละ 70 จากยอดโดยรวม

### การส่งเสริมการขาย (Promotion)

ผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ไม่ได้มีการรวมตัวกันเหมือนกับผู้ประกอบการในจังหวัดลำปาง ดังนั้นในการทำตลาดเพื่อให้สินค้าที่ผลิตได้ออกสู่ตลาดต่างก็มีวิธีที่ใช้ในการส่งเสริมการขายต่างกัน โดยทางหสน. เตามิ่งราย ได้ทำการส่งเสริมการขาย ดังนี้

1. จัดให้มีการลดราคาสินค้าประจำปีประมาณช่วงเดือนพฤศจิกายน-เดือนธันวาคม
2. จัดทำแผ่นพับ (Brochure)
3. ลงสื่อโฆษณาในหนังสือแนะนำท่องเที่ยวเมืองเชียงใหม่
4. ร่วมงานแสดงสินค้า (บางครั้ง)
5. จัดวิธีการขายแบบใหม่โดยให้ลูกค้าติดต่อซื้อสินค้าผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต (Internet)

### คู่แข่ง (Competitor)

ในวงการอุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดที่จังหวัดเชียงใหม่จะมีผู้ประกอบการไม่มากรายนักก็ตาม ซึ่งในแต่ละโรงงานก็จะพยายามผลิตสินค้าให้มากและส่งออกสู่ตลาดให้มากเช่นกัน และโรงงานส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเส้นทางเดียวกันคือ ถนนสายเชียงใหม่-สันกำแพง จึงทำให้มีการแข่งขันค่อนข้างสูง เพราะสินค้าที่ผลิตเป็นสินค้าประเภทเดียวกันฉะนั้นราคาขายจึงมีราคาใกล้เคียงกัน ซึ่งในแต่ละโรงงานก็จะมีกลุ่มลูกค้าของตนเองแต่เมื่อประเทศไทยประสบกับภาวะเศรษฐกิจจึงส่งผลให้มีการขายตัดราคาในสินค้าประเภทเดียวกัน ดังนั้นจึงมีการใช้กลยุทธ์ในการขายต่างๆ ที่สามารถจะทำให้กลุ่มลูกค้าที่ติดต่อยังไม่ติดต่อกับผู้ผลิตรายอื่น เช่น การส่งจดหมายการติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศทางอินเทอร์เน็ต โดยการส่งรูปสินค้าตัวอย่างเชิญให้มาเลือกชมสินค้าใหม่ที่วางจำหน่าย มีการลดราคาเป็นพิเศษสำหรับสินค้าที่มีตำหนิและไม่มีตำหนิ การลงประชาสัมพันธ์ในหนังสือแนะนำแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่

ในต่างประเทศ เช่น จีน อินโดนีเซีย ก็มีการผลิตสินค้าเช่นเดียวกับเราแต่งานผลิตออกมาคุณภาพและความปราณีตในงานยังสู้กับประเทศไทยไม่ค่อยได้ความเป็นช่างฝีมือของคนไทยจึงเป็นจุดขายที่สำคัญ ในต่างประเทศจะได้เปรียบในทางด้านของกำลังการผลิตเพราะต้นทุนค่าแรงในการทำงานเพราะมีอัตราค่าแรงที่ต่ำกว่าคนไทยประมาณร้อยละ 60 จึงส่งผลให้ราคาที่น่าออกสู่ตลาดเพื่อเสนอลูกค้าได้ตัดสินใจมีราคาที่ย่อมเยา

### กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดแบ่งตามการขายได้ดังนี้

1. กลุ่มที่เป็นลูกค้าคนไทย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นวัยทำงานขึ้นไป มีรายได้เป็นของตนเองและชอบสะสมงานศิลปะ แต่มีบางส่วนที่นำไปใช้งานตกแต่ง หรือใช้ในชีวิตประจำวัน
2. กลุ่มลูกค้าต่างชาติ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และประเทศในยุโรปซึ่งเป็นลักษณะของประเทศที่มีค่าครองชีพสูงและค่าแรงในการผลิตสินค้าจึงสูงมาก การที่เข้ามาซื้อสินค้าที่เป็นงานฝีมือในประเทศไทยและนำไปขายต่อจึงทำให้ เป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญมากต่อการผลิตของจากโรงงาน เพราะชาวต่างชาติส่วนใหญ่จะนิยมสินค้าประเภทงานหัตถกรรมมากกว่าสินค้าที่ผลิตจากเครื่องจักรกล ด้วยสาเหตุนี้ลูกค้าชาวต่างชาติจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดเป็นอย่างมาก

### การผลิต (Production)

การผลิตสินค้าประเภทเครื่องปั้นดินเผา มีแหล่งผลิตที่สำคัญใหญ่ๆทางภาคเหนือ 2 แห่ง คือ จังหวัดลำปาง และจังหวัดเชียงใหม่ ในจังหวัดเชียงใหม่จะเน้นการผลิตเครื่องปั้นดินเผาประเภทเคลือบสีลาดลเป็นส่วนใหญ่ และงานที่ผลิตออกมายังเป็นงานที่มาจากแรงงานฝีมือของชาวบ้าน ซึ่งมีปริมาณไม่มากนัก จึงมีข้อจำกัดในเวลาที่ได้รับคำสั่งการผลิตจากลูกค้าในบางโรงงานที่มีการนำเอาเครื่องจักรกลมาใช้ในการผลิต ก็จะมีกำลังการผลิตมากสินค้าที่ออกมาก็จะดูดีอยู่คุณค่าลงเพราะเครื่องจักรยังไม่สามารถทำการผลิตให้มีความปราณีตเท่ากับคนได้

### แหล่งวัตถุดิบ

วัตถุดิบที่ใช้ส่วนมากจะมาจากภายในจังหวัดเชียงใหม่เอง แต่ดินดำที่มีคุณภาพนับวันจะหาได้น้อยลง แหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในปัจจุบันจะเป็นดินที่มาจากทางอำเภอแมริม ในการจะนำดินมาใช้ต้องรู้ว่าดินที่ได้มาจะทนไฟที่อุณหภูมิเท่าไร มีความหดรัดของเนื้อดินมากหรือน้อยเพียงไรการที่โรงงานรับซื้อวัตถุดิบมาใช้บางครั้งได้รับตัวอย่างทดลองเป็นดินที่มีคุณภาพดี เมื่อทำการตกลงซื้อขายดินที่นำมาส่งกลับกลายเป็นดินที่ใช้ไม่ได้ ปัญหานี้เป็นการยากสำหรับการตรวจสอบคุณภาพของดิน เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์มีราคาแพง และต้องมีนักวิจัยเฉพาะซึ่งโรงงานขนาดเล็กยากที่จะดำเนินการได้ แต่ถ้าเป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่หรือโรงงานทำเครื่องสุขภัณฑ์ ถ้ามีห้องทดลองเป็นของตัวเองก็จะลดความเสียหายจากวัตถุดิบที่ป้อนสู่โรงงานได้

### บุคลากร

สำหรับกิจการขนาดเล็กที่ใช้แรงงานฝีมือเป็นหลัก ไม่มีการนำเอาเครื่องจักรกลที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต จะได้สินค้าออกมาในปริมาณที่น้อย คนงานที่ใช้จะเป็นคนงานที่มีฝีมืออยู่ก่อนแล้วซึ่งได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ในบางคนรับการฝึกฝนจนมีความชำนาญในการทำงานและจะทำใ้หน้าที่ที่ตนเองถนัด เช่น มีความชำนาญด้านการเขียนลาย แกะลายก็จะทำงานแกะลาย คนที่ถนัดปั้นก็จะสามารถปั้นสินค้าตามคำสั่งได้ ส่วนค่าตอบแทนช่างแต่ละคนจะได้รับตามอัตราส่วนใกล้เคียงกัน การได้รับค่าตอบแทนเป็นรายวัน ผลผลิตที่โรงงานได้รับมักจะมีปริมาณน้อยแต่จะได้ของที่มีคุณภาพแรงงานหลักที่ได้จะเป็นแรงงานในท้องถิ่น จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วย

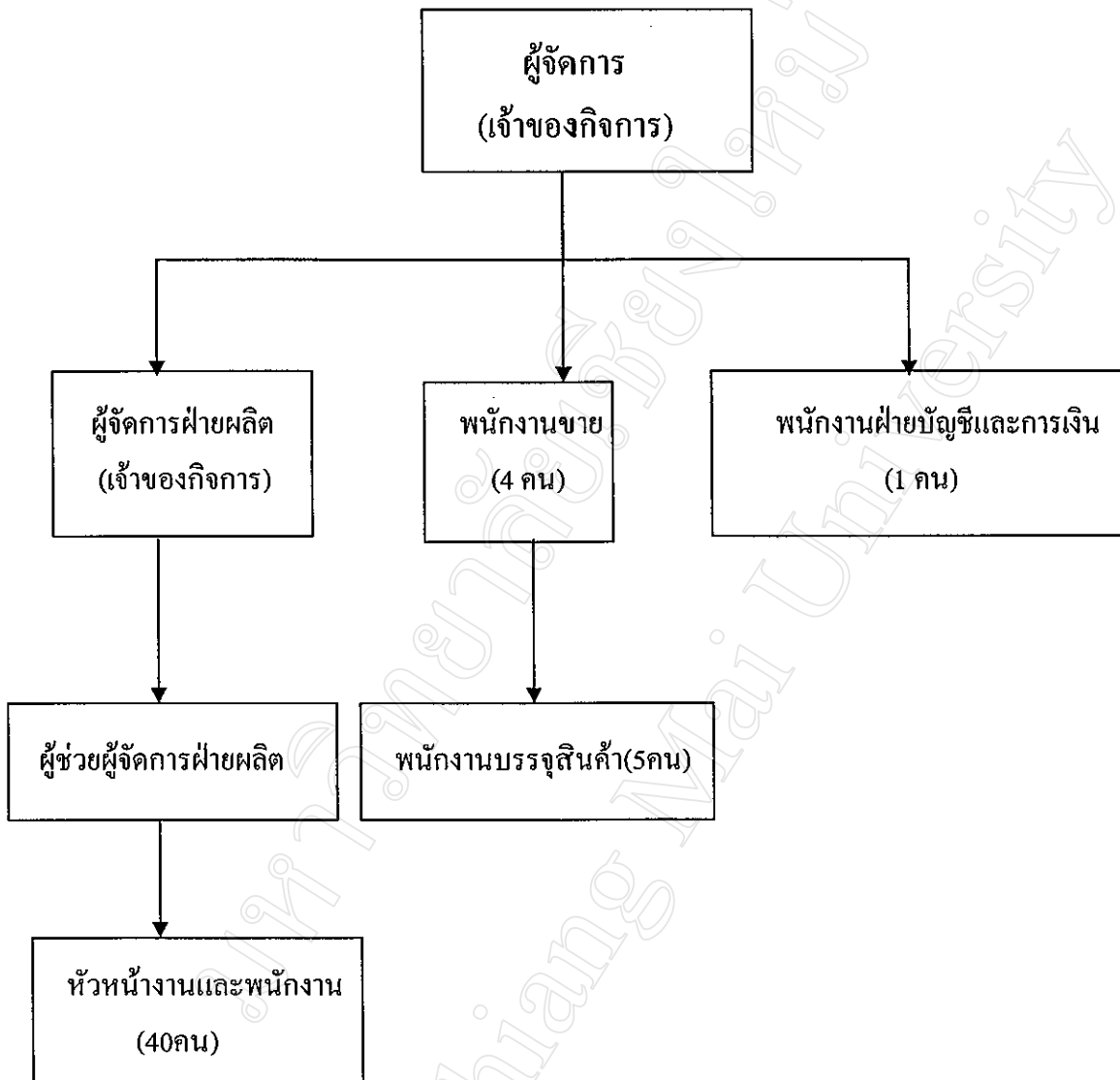
- 1) ผู้จัดการทั่วไป
- 2) ผู้จัดการฝ่ายผลิต
- 3) ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต

- 4) พนักงานฝ่ายขาย 9 คน
- 5) พนักงานบัญชีและการเงิน 1 คน
- 6) พนักงานในฝ่ายผลิต 40 คน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University



## 2.1.2 โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน หสน. เต่าเม็งราย



รูปที่ 5 แสดง โครงสร้างขององค์กร

จากแผนผังองค์กร ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต หัวหน้างานและพนักงานของแต่ละแผนกในฝ่ายผลิต พนักงานฝ่ายขาย พนักงานบัญชีและการเงิน รวมถึงพนักงานแพคสินค้า ต่างได้รับมอบหมายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงานของแต่ละหน้าที่งาน และมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงกับผู้จัดการใหญ่ โดยแต่ละตำแหน่งงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบงานดังนี้

ผู้จัดการ กำกับดูแลงานด้านบริหารและงานฝ่ายขายทั้งหมด การลงนามในเอกสารที่ใช้ในการติดต่อลูกค้า

ผู้จัดการฝ่ายผลิต กำกับดูแลงานด้านการผลิต งานด้านการทดสอบคุณภาพของเนื้อดิน การทดลองเกี่ยวกับสีเคลือบ ตรวจสอบภาพชิ้นงาน ทำบัญชีค่าใช้จ่ายภายใน โรงงาน จ่ายเงินเดือนพนักงาน ออกแบบผลิตภัณฑ์ ดูแลสวัสดิการของพนักงาน รับรองลูกค้า เขียนสีผลิตภัณฑ์

ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต ดูแลงานด้านซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่ใช้ภายใน โรงงาน งานด้านปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงานใน โรงงาน ดูแลการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานของพนักงาน ช่วยดูแลสวัสดิการของพนักงาน นำเงินส่งเข้าบัญชีของพนักงาน รับรองลูกค้า เขียนสีผลิตภัณฑ์ ติดต่องานกับหน่วยงานอื่นๆ

หัวหน้างานในฝ่ายการผลิต ดูแลแจกงาน ไปยังแผนกต่างๆภายใน โรงงาน ควบคุมภาพสินค้า คัดแยกผลิตภัณฑ์ที่ออกจากเตาเผา ตกแต่งผลิตภัณฑ์ที่ชุบเคลือบสีแล้ว

พนักงานในสายการผลิต ในกระบวนการผลิตได้แบ่งงานออกเป็นส่วนๆ ซึ่งแต่ละแผนกก็จะมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในงานแตกต่างกันไป งานที่แบ่งกันตามความถนัดและความรับผิดชอบจะมีส่วนที่จะต้องนำมาเกี่ยวข้องกันเนื่องจากกระบวนการผลิตจะไปสิ้นสุดที่การเผาเคลือบไฟสูง เพราะฉะนั้นชิ้นงานทุกชิ้นจะต้องไปถึงที่จุดๆนั้น จึงถือเป็นการสิ้นสุดกระบวนการทำงานของฝ่ายผลิต

พนักงานฝ่ายขาย จะดูแลรับผิดชอบในเรื่องการติดต่อกับลูกค้า การตกลงซื้อ ขายสินค้า งานด้านเอกสารต่างๆ เป็นหน้าที่หลักของพนักงานขาย การติดต่อกับหน่วยงานราชการ งานด้านประกันสังคม และการดูแลสวัสดิการของพนักงานทุกคน

พนักงานบรรจุสินค้า จะดูแลรับผิดชอบในการบรรจุสินค้า เพื่อรอส่งให้กับลูกค้า

ระบบการดำเนินงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตในปัจจุบัน เนื่องจากกิจการมีขนาดเล็ก และไม่มีการจัดวางระบบในการทำงาน รวมทั้ง โครงสร้างองค์กรมีความเรียบง่าย สายการบังคับบัญชาเป็นแบบสายตรง ขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการ และการทำงานในฝ่ายการผลิตก็ขึ้นตรงกับผู้จัดการโรงงานถึงแม้จะมี ผู้ช่วยผู้จัดการและหัวหน้าพนักงาน ไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในแต่ละตำแหน่งออกไปอย่างชัดเจน เนื่องจากขั้นตอนการทำงานบางขั้นตอนถือเป็นเคล็ดลับในการผลิตเครื่องปั้นดินเผา ซึ่งในแต่ละโรงงานก็จะมีเคล็ดลับต่างกันออกไป ดังนั้นผู้จัดการโรงงานจึงจำเป็นต้องควบคุม ดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานทั้งฝ่ายขายและฝ่ายผลิต

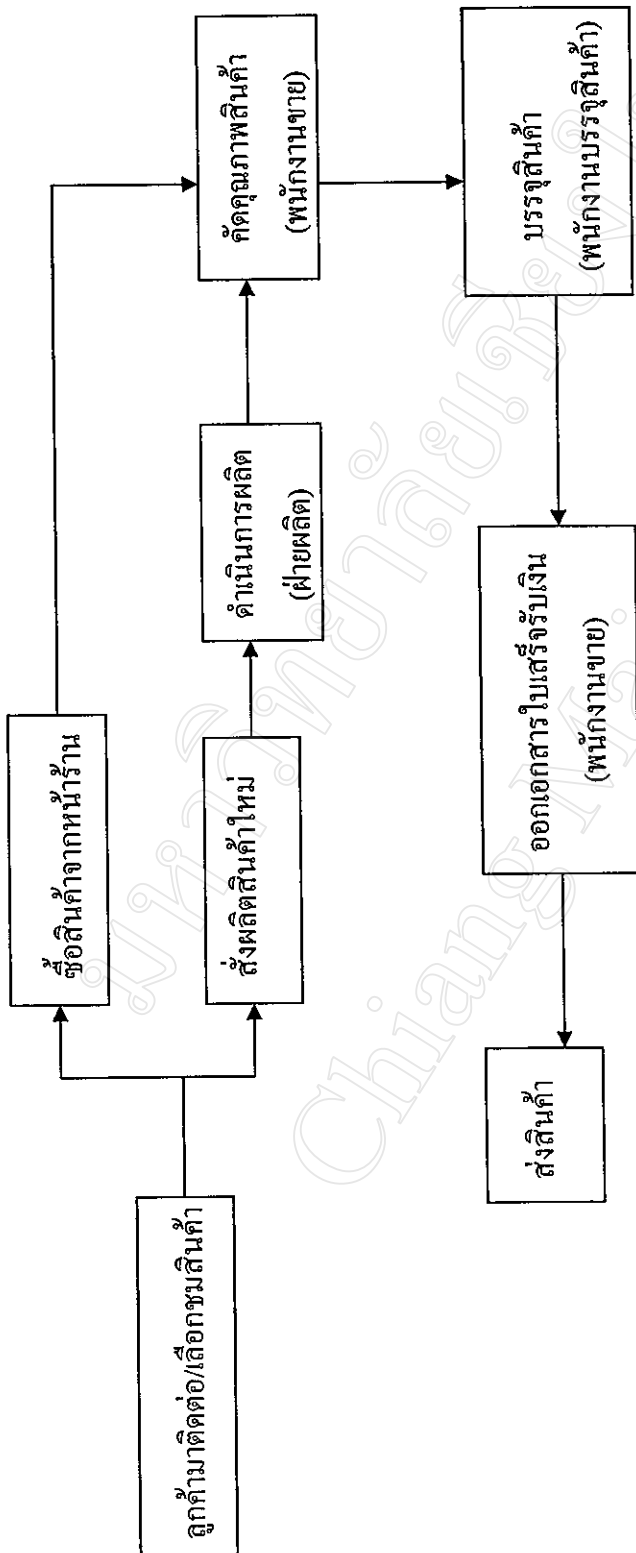
### 2.1.3 ภาพรวมของการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ระบบงานปัจจุบันจะใช้วิธีการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงาน ในรูปแบบของการไหลของงาน (Flow Chart) และการบรรยายถึงขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียด ผลจากการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบัน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันมีการปฏิบัติงานกันตามความเคยชิน ก่อให้เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนของงาน และความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เช่นการสอบถามกำหนดการส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า การที่ลูกค้าต้องการซื้อของในสต็อกสินค้า แต่ไม่มีการจดบันทึกจำนวนสินค้าคงเหลือว่ามีสินค้าคงเหลือเท่าใด อันเป็นการเสียเวลาในการทำงาน นอกจากนี้ยังเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานจากการที่ไม่มีการจดบันทึกการทำงานหรือรายการแก้ไข ในงานในขั้นตอนการทำงานของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตาเม้งรายมีหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

1. ฝ่ายขาย
2. ฝ่ายผลิต

Flow Chart ขั้นตอนการดำเนินงานในห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เต่าเม็กราย จังหวัดเชียงใหม่



รูปที่ 6 แผนผังแสดงการไหลของงานในห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เต่าเม็กราย จังหวัดเชียงใหม่

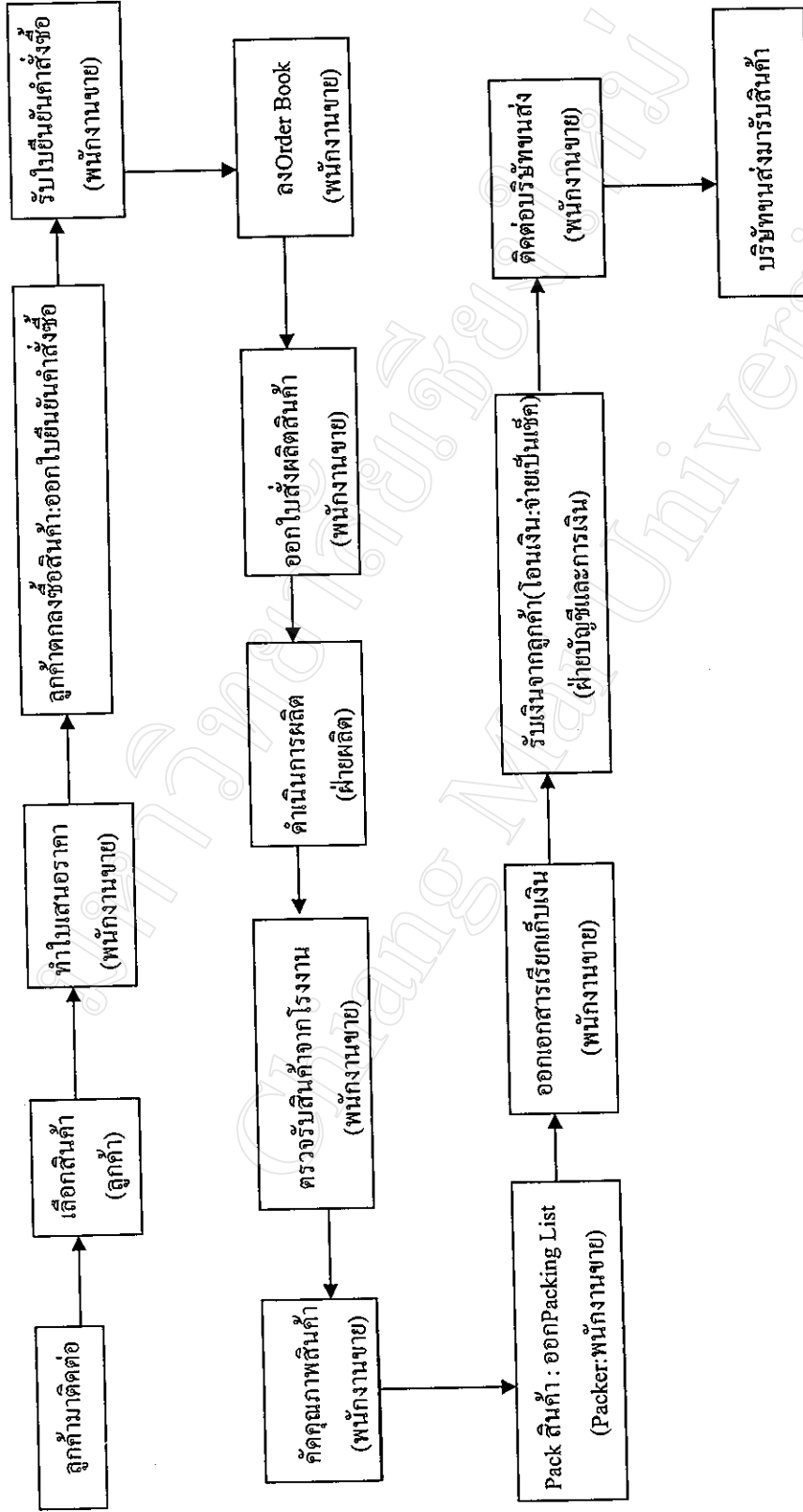
ขั้นตอนการดำเนินงานจะเริ่มจากลูกค้าสั่งซื้อสินค้าหรือเลือกชมสินค้า เมื่อได้สินค้าที่เป็นที่พอใจแล้ว พนักงานขายทำการคัดคุณภาพสินค้า แพคเกจสินค้าลงกล่อง ในส่วนของการผลิต ฝ่ายผลิตก็จะดำเนินการผลิตสินค้าตามใบสั่งซื้อที่ได้รับมา และส่งสินค้าที่ผลิตกลับคืนมายังฝ่ายขาย พนักงานขายจะออกไปรับเงิน และดำเนินการส่งสินค้า ในแต่ละหน้าที่งานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตก็จะมีรายละเอียดของขั้นตอนการทำงาน ตามที่แสดงไว้ในรูปที่ 6 จากขั้นตอนการปฏิบัติงานดังกล่าวขั้นตอนที่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน คือ พนักงานขายจะต้องเป็นผู้ออกไปเสิร์ฟรับเงินให้แก่ลูกค้า พนักงานขายจะต้องดูแลลูกค้าในการเลือกชมสินค้าและจัดเตรียมสินค้าที่แพคเกจลงกล่อง หากมีกรณีที่มีลูกค้ามาพร้อมๆกันหลายคน พนักงานขายจะเกิดความสับสน ทำให้คิดราคาสินค้าผิดพลาด สร้างความเสียหายให้แก่สน. เต่าเม็งราย สาเหตุของปัญหาคือ พนักงานขายไม่มีการจดรายการที่ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะฉะนั้นจึงไม่มีหลักฐานในการนำไปออกใบเสิร์ฟรับเงิน

## 2.2 ข้อมูลระบบการปฏิบัติงานของหสน. เต่าเม็งราย

2.2.1 ระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและปัญหาของขั้นตอนในการปฏิบัติงาน  
ในขั้นตอนการขายสินค้ากับลูกค้า จากการวิเคราะห์งานจากฝ่ายขายได้แบ่งกลุ่มลูกค้า  
ออกเป็นกลุ่มๆ ดังนี้

1. ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (Trade) ในประเทศ
2. ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (Trade) ต่างประเทศ กรณี : เรียกเก็บเงินก่อน
3. ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (Trade) ต่างประเทศ กรณี : เรียกเก็บเงินภายหลัง
4. ลูกค้าขายปลีกหน้าร้าน กรณี : รับสินค้าไปเอง
5. ลูกค้าขายปลีกหน้าร้าน กรณี : ส่งสินค้าตามในประเทศ
6. ลูกค้าขายปลีกหน้าร้าน กรณี : ส่งสินค้าตามต่างประเทศ

Flow Chart ขั้นตอนการขายสำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (ในประเทศไทย)



รูปที่ 7 แผนผังแสดงการไหลของขั้นตอนการขายสำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ(ในประเทศไทย)

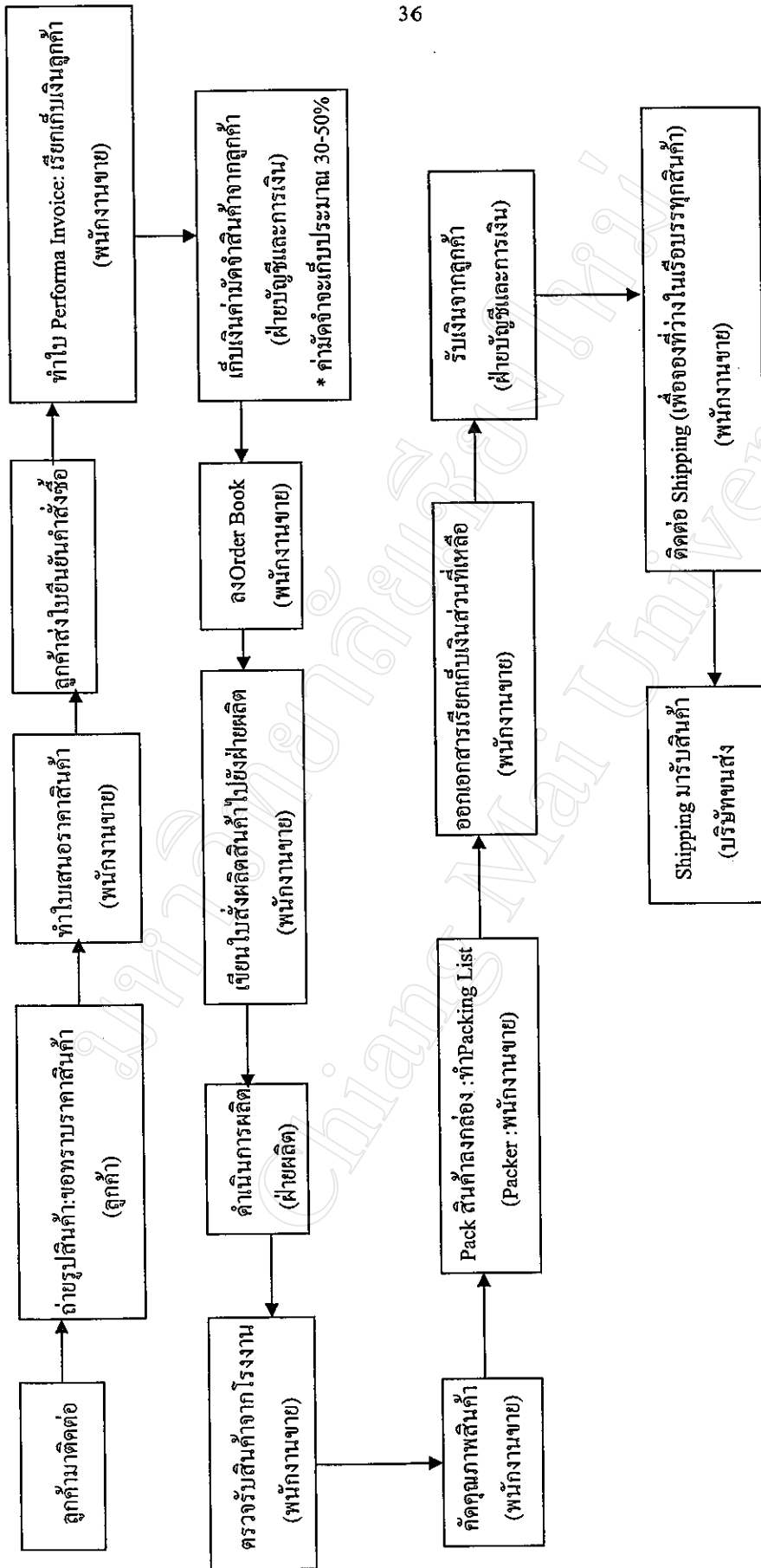
ขั้นตอนการไหลของงานในงานฝ่ายขาย สำหรับการติดต่อกับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (Trade) ในประเทศ ลูกค้าในกลุ่มนี้ จะเป็นตัวแทนการจัดจำหน่ายสินค้าไทยเพื่อส่งไปยังตลาดในต่างประเทศ โดยมีตัวแทนหาสินค้าเป็นคนไทยหรืออาจจะเป็นชาวต่างชาติ คอยดูแลจัดหาสินค้า และดำเนินการเรื่องเอกสารการส่งออกสินค้า รวมทั้งการติดต่อกับโรงงานผู้ผลิต ขั้นตอนการดำเนินงาน สามารถแสดงในรูปของแผนผังการไหลของงาน ในรูปที่ 7

ปัญหาที่พบในขั้นตอนการดำเนินงานนี้คือ

เมื่อลูกค้าเลือกสินค้าที่ต้องการจะทำการสั่งซื้อแล้วพนักงานขายไม่มีการออกไปรับรายการสั่งซื้อที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการอ้างอิงกรณีที่เกิดการผิดพลาดภายหลัง และไม่มีหลักฐานการสั่งซื้อที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่จะนำไปลงบันทึกในสมุดรับรายการสินค้า



Flow Chart ขั้นตอนการขายสำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (กรณี: เรียกเก็บเงินก่อน)



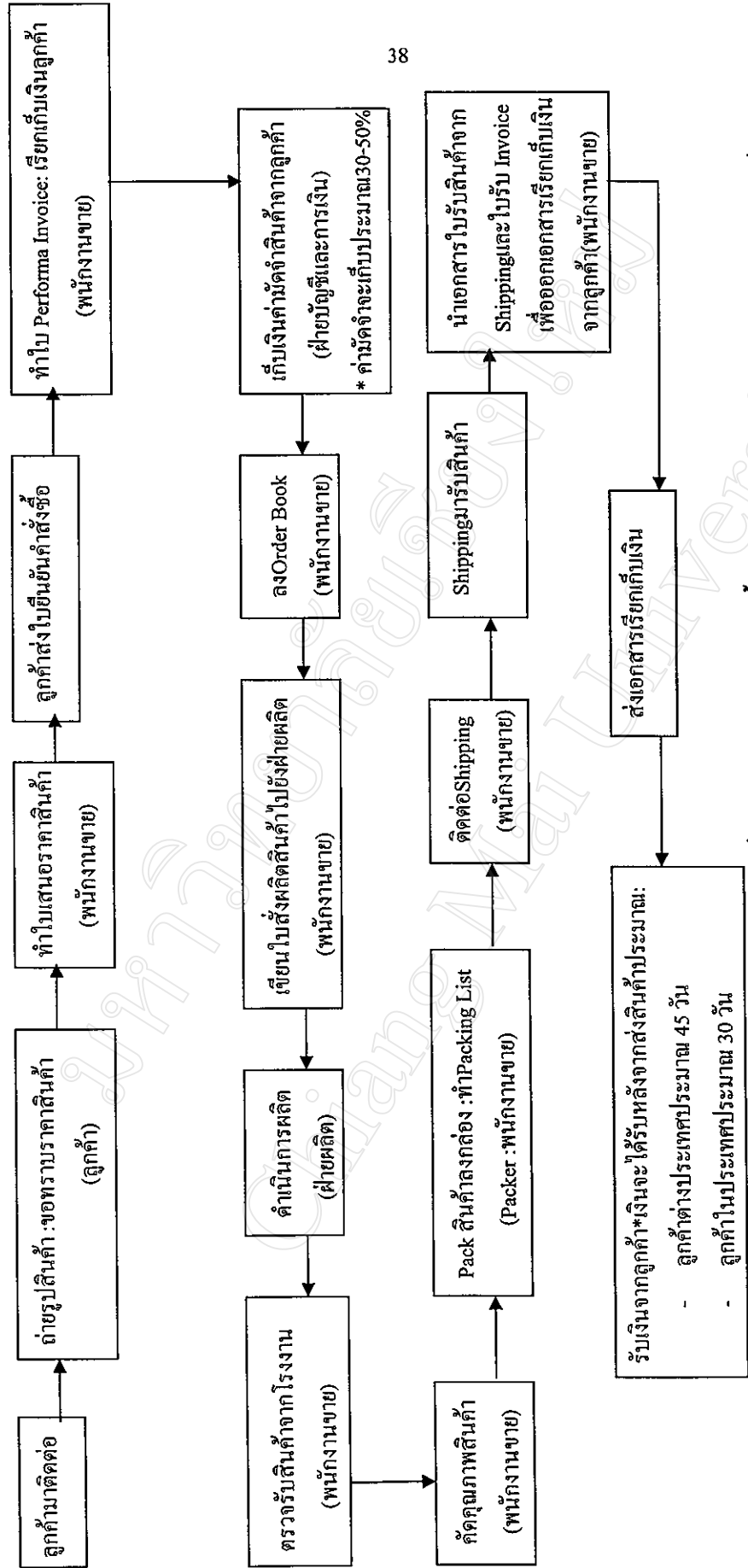
รูปที่ 8 แผนผังแสดงการไหลของขั้นตอนการขายสำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (กรณี: เรียกเก็บเงินก่อน)

ขั้นตอนการไหลของงานในงานฝ่ายขาย สำหรับการติดต่อกับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (Trade) ต่างประเทศ กรณี :เรียกเก็บเงินก่อน ลูกค้าในกลุ่มนี้ จะเป็นตัวแทนการจัดจำหน่ายสินค้าไทยเพื่อส่งไปยังตลาดในต่างประเทศ โดยมีตัวแทนหาสินค้าเป็นคนไทยหรืออาจจะเป็นชาวต่างชาติ คอยดูแลจัดหาสินค้า และดำเนินการเรื่องเอกสารการส่งออกสินค้า รวมทั้งการติดต่อกับโรงงานผู้ผลิต ขั้นตอนการดำเนินงาน ในกรณีที่มีการเรียกเก็บเงินก่อน อาจเกิดจากการที่เพิ่งจะเริ่มมีการติดต่อทำธุรกิจกัน โดยที่จะทำสัญญาซื้อขายไว้ โดยที่ทางห้างจะทำการเรียกเก็บเงินค่ามัดจำสินค้าในงวดแรก ประมาณร้อยละ30 ถึงร้อยละ50 ของมูลค่าสินค้า จากแผนผังแสดงการไหลของงานในแผนผังรูปที่8

ปัญหาที่พบในขั้นตอนการดำเนินงานนี้ คือ

1. ไม่มีการจัดทำใบรายชื่อสินค้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร
2. รายการที่จะสั่งผลิตสินค้าไม่มีการกรอกรายละเอียด และไม่สามารถตรวจเช็คได้ว่ารายการที่สั่งผลิตนั้นถูกต้องหรือไม่
3. ชิ้นงานที่ผลิตออกมาได้ ส่งมาจากโรงงานไม่มีใบกำกับสินค้า จึงทำให้เกิดปัญหาในการตรวจนับของและลงสต็อกสินค้า
4. ในขั้นตอนการสั่งแพคสินค้า ไม่มีการจัดทำใบรายการส่งบรรจุสินค้าก่อนที่จะสั่งแพคสินค้า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือการรื้อกล่องสินค้าที่แพคไปแล้วขึ้นมาใหม่ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลง หรือ ผิดพลาดที่ตัวสินค้า

Flow Chart ขั้นตอนการขายสำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (กรณี : เรียบเก็บเงินภายหลัง)



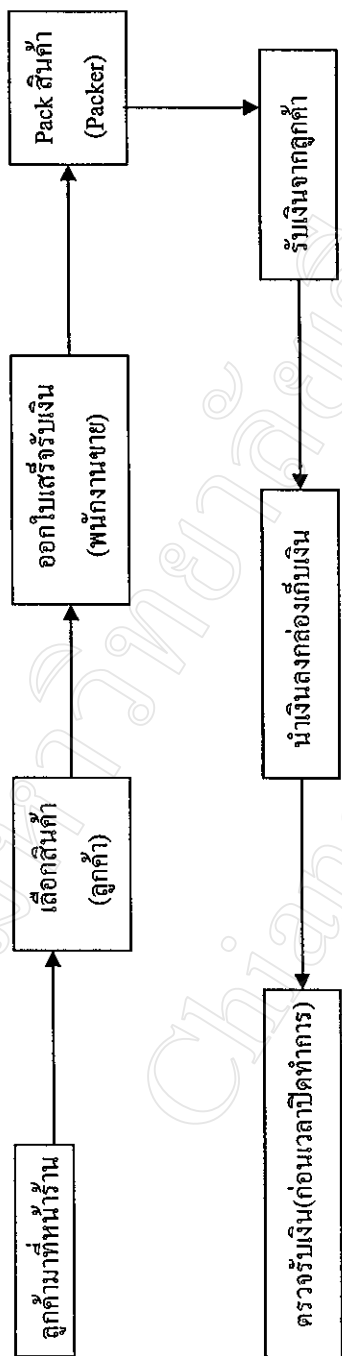
รูปที่ 9 แผนผังแสดงการไหลของขั้นตอนการขายสำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ(กรณี : เรียบเก็บเงินภายหลัง)

ขั้นตอนการไหลของงานในงานฝ่ายขาย สำหรับการติดต่อกับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (Trade) ต่างประเทศ กรณี : เรียกเก็บเงินภายหลัง ลูกค้าในกลุ่มนี้ จะเป็นตัวแทนการจัดจำหน่ายสินค้าไทย เพื่อส่งไปยังตลาดในต่างประเทศ โดยมีตัวแทนหาสินค้าเป็นคนไทยหรืออาจจะเป็นชาวต่างชาติ คอยดูแลจัดหาสินค้า และดำเนินการเรื่องเอกสารการส่งออกสินค้า รวมทั้งการติดต่อกับโรงงาน ผู้ผลิต ขั้นตอนการดำเนินงาน ในกรณีที่มีการเรียกเก็บเงินภายหลังจะเป็นลูกค้าที่ทำการซื้อขาย มีการติดต่อกิจกันอยู่เป็นประจำ มีการส่งสินค้าอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี สามารถแสดงในรูปของแผนผังการไหลของงาน รูปที่ 9

ปัญหาที่พบในขั้นตอนการดำเนินงานนี้ คือ

1. ไม่มีการจัดทำใบรายส่งซื้อสินค้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร
2. รายการที่จะส่งผลิตสินค้าไม่มีการกรอกรายละเอียด และไม่สามารถตรวจเช็คได้ว่ารายการที่ส่งผลิตนั้นถูกต้องหรือไม่
3. ชิ้นงานที่ผลิตออกมาได้ ส่งมาจากโรงงานไม่มีใบกำกับสินค้า จึงทำให้เกิดปัญหาในการตรวจนับของและลงสต็อกสินค้า
4. ในขั้นตอนการส่งแพคสินค้า ไม่มีการจัดทำใบรายการส่งบรรจุสินค้าก่อนที่จะส่งแพคสินค้า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือการรื้อกล่องสินค้าที่แพคไปแล้วขึ้นมาใหม่ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลง หรือ ผิดพลาดที่ตัวสินค้า

Flow Chart ขั้นตอนการขายปลีกหน้าร้าน(กรณี : รับสินค้าไปเอง)

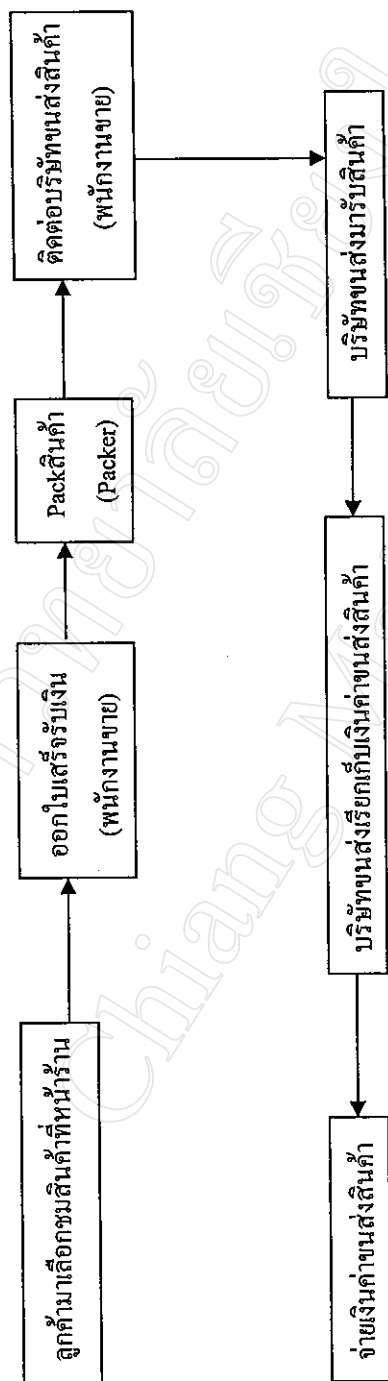


รูปที่ 10 แผนผังแสดงการไหลของขั้นตอนการขายปลีกสินค้าหน้าร้าน(กรณี : รับสินค้าไปเอง)

ขั้นตอนการไหลของงานในงานฝ่ายขาย สำหรับลูกค้าขายปลีกหน้าร้าน กรณี : รับสินค้าไปเอง ลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าที่มาซื้อเพื่อนำไปใช้ส่วนตัวและมาเลือกชมสินค้าที่หน้าร้านโดยสินค้าที่ลูกค้ากลุ่มนี้เลือกไป อาจจะเป็นสินค้าที่มีอยู่ในร้านหรือสินค้าที่มีตำหนิซึ่งเกิดการคัดออกของสินค้าที่ผลิตเพื่อการส่งออก สามารถแสดงในรูปของแผนผังการไหลของงาน รูปที่ 10

ปัญหาที่พบในขั้นตอนการดำเนินงานนี้ คือ พนักงานขายจะต้องทำงานในหลายหน้าที่ด้วยกัน การออกใบเสร็จรับเงินควรจะเป็นหน้าที่ของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นออกใบเสร็จและตรวจนับเงินจากลูกค้า

Flow Chart ขั้นตอนการขายปลีกหน้าร้าน (กรณี: ส่งสินค้าตามในประเทศ)



รูปที่ 11 แผนผังแสดงการไหลของขั้นตอนการขายปลีกสินค้าหน้าร้าน (กรณี: ส่งสินค้าตามในประเทศ)

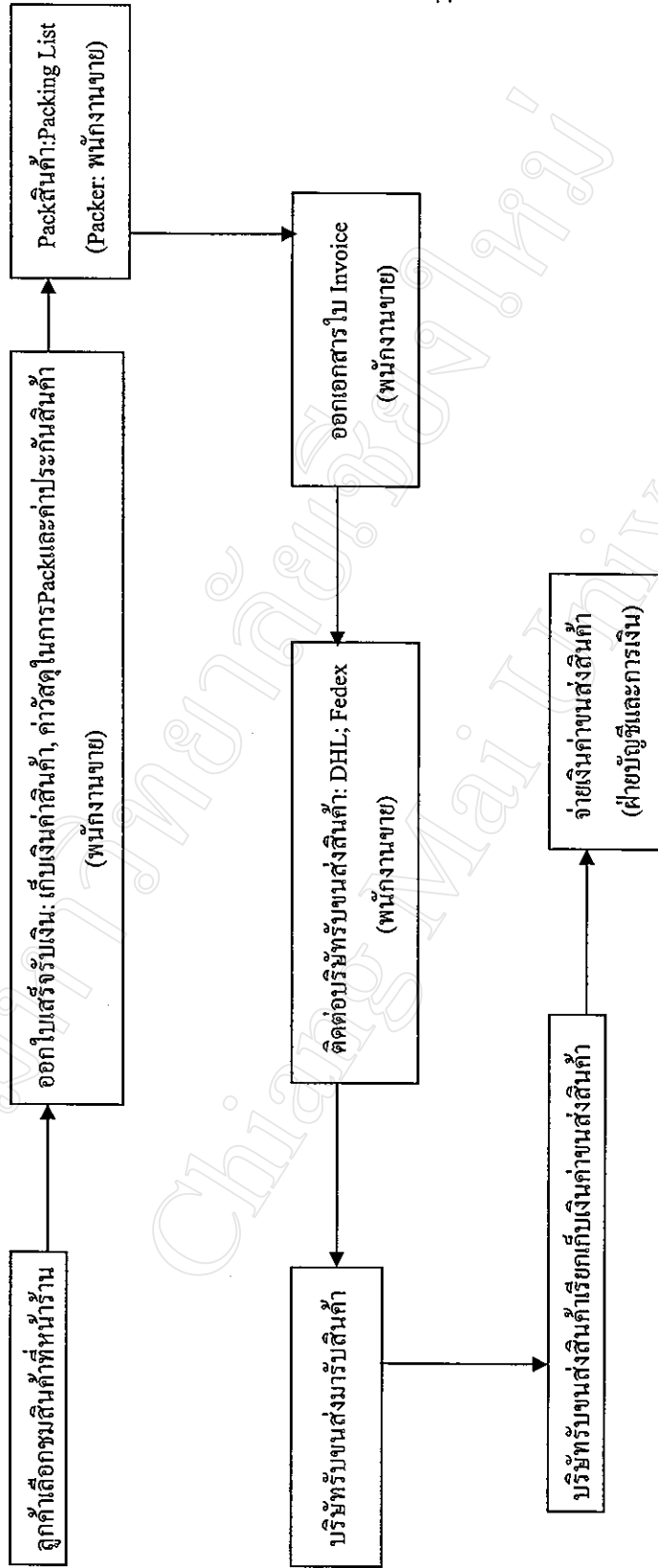
ขั้นตอนการไหลของงานในงานฝ่ายขาย สำหรับลูกค้าขายปลีกหน้าร้าน กรณี : ส่งสินค้าตามในประเทศ ลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าที่มาซื้อเพื่อนำไปใช้ส่วนตัว เป็นของขวัญ ของชำร่วย โดยที่มาเลือกชมสินค้าที่หน้าร้าน โดยสินค้าที่ลูกค้ากลุ่มนี้เลือกไป อาจจะเป็นสินค้าที่มีอยู่ในร้านหรือสินค้าที่มีตำหนิซึ่งเกิดจากการคัดออกของสินค้าที่ผลิตเพื่อการส่งออก หรือตามแบบที่ลูกค้าต้องการทางहन. เตาเม้งรายมีบริการส่งสินค้าตามภายหลังจากที่ลูกค้ากลับไปแล้ว สามารถแสดงในรูปแบบของแผนผังการไหลของงาน รูปที่ 11

ปัญหาที่พบในขั้นตอนการดำเนินงานนี้ คือ

1. ถ้าเป็นลูกค้าที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้า พนักงานขายบางคนไม่สามารถที่จะได้ตอบลูกค้าได้ ถ้าลูกค้าเกิดข้อสงสัยในกระบวนการผลิต หรือต้องการทราบขั้นตอน หรือกรรมวิธีการผลิต พนักงานไม่สามารถให้คำตอบแก่ลูกค้าได้ เนื่องจากพนักงานเองก็ยังไม่เข้าใจถึงกรรมวิธีการผลิต
2. พนักงานขายจะต้องทำงานในหลายหน้าที่ด้วยกัน การออกไปเสร็จรับเงินควรจะเป็นหน้าที่ของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นออกไปเสร็จ และตรวจนับเงินจากลูกค้า
3. ในขั้นตอนการส่งแพคสินค้า ไม่มีการจัดทำใบรายการส่งบรรจุสินค้าก่อนที่จะส่งแพคสินค้า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือการรื้อกล่องสินค้าที่แพคไปแล้วขึ้นมาใหม่ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลง หรือ ผิดพลาดที่ตัวสินค้า
4. ในลูกค้าบางราย ไม่มีการเรียกเก็บค่าขนส่ง ซึ่งค่าขนส่งลูกค้าจะต้องเป็นผู้ชำระเอง ไม่มีกฎเกณฑ์ในการเรียกเก็บค่าขนส่งสินค้า หรือเรียกเก็บ แต่เก็บในจำนวนเงินที่ต่างจากการจ่ายจริง ทำให้บัญชีรายรับ-รายจ่ายไม่ถูกต้อง



Flow Chart ขั้นตอนการขายปลีกหน้าร้าน (กรณี : ส่งสินค้าตามไปต่างประเทศ)



รูปที่ 12 แผนผังแสดงการไหลของขั้นตอนการขายปลีกหน้าร้าน (กรณี: ส่งสินค้าตามไปต่างประเทศ)

ขั้นตอนการไหลของงานในงานฝ่ายขาย สำหรับลูกค้าขายปลีกหน้าร้าน กรณี : ส่งสินค้าตามไปต่างประเทศ ลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าที่มาซื้อเพื่อนำไปใช้ส่วนตัว เป็นของขวัญ ของชำร่วย โดยที่มาเลือกชมสินค้าที่หน้าร้าน โดยสินค้าที่ลูกค้ากลุ่มนี้เลือกไป อาจจะเป็นสินค้าที่มีอยู่ในร้าน หรือสินค้าที่มีตำหนิซึ่งเกิดจากการคัดออกของสินค้าที่ผลิตเพื่อการส่งออก หรือตามแบบที่ลูกค้าต้องการ ทางहन. เตาเม้งรายมีบริการส่งสินค้าตามภายหลังจากที่ลูกค้ากลับไปแล้ว ลูกค้ากลุ่มนี้จะมาแวะดูสินค้าเกือบจะทุกครั้งที่มีโอกาสมาเที่ยวเมืองไทย สามารถแสดงในรูปของแผนผังการไหลของงาน รูปที่ 12

ปัญหาที่พบในขั้นตอนการดำเนินงานนี้ คือ

1. ถ้าเป็นลูกค้าที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้า พนักงานขายบางคนไม่สามารถที่จะได้ตอบลูกค้าได้ ถ้าลูกค้าเกิดข้อสงสัยในกระบวนการผลิต หรือต้องการทราบขั้นตอน หรือกรรมวิธีการผลิต พนักงานไม่สามารถให้คำตอบแก่ลูกค้าได้ เนื่องจากพนักงานเองก็ยังไม่เข้าใจถึงกรรมวิธีการผลิต
2. พนักงานขายจะต้องทำงานในหลายหน้าที่ด้วยกัน การออกไปเสร็จรับเงินควรจะเป็นหน้าที่ของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นออกไปเสร็จ และตรวจนับเงินจากลูกค้าในขั้นตอนการส่งแพคสินค้า ไม่มีการจัดทำใบรายการส่งบรรจุสินค้าก่อนที่จะส่งแพคสินค้า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ คือการรื้อกล่องสินค้าที่แพคไปแล้วขึ้นมาใหม่ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง หรือ ผิดพลาดที่ตัวสินค้า
3. ในลูกค้าบางราย ไม่มีการเรียกเก็บค่าขนส่ง ซึ่งค่าขนส่งลูกค้าจะต้องเป็นผู้ชำระเอง ไม่มีกฎเกณฑ์ในการเรียกเก็บค่าขนส่งสินค้า หรือเรียกเก็บ แค่เก็บในจำนวนเงินที่ต่างจากการจ่ายจริง ทำให้บัญชีรายรับ-รายจ่ายไม่ถูกต้อง
4. ในกรณีที่เป็นลูกค้าต่างชาติ การใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารยังไม่ดีเท่าที่ควร พนักงานไม่สามารถที่จะได้ตอบกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และการเข้าใจในด้านภาษาธุรกิจยังไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้เกิดการผิดพลาดในการรับคำสั่งซื้อ

## 2.2.2 ระบบการปฏิบัติการของฝ่ายผลิตและปัญหาของขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายผลิตจะเริ่มจาก การรับใบรายการสั่งผลิต และจัดการแจกงานไปตามแผนกต่างๆเพื่อเริ่มการผลิตในขั้นตอนของกระบวนการผลิต ฝ่ายผลิต(โรงงาน) ได้มีการแบ่งงานออกเป็นแผนกๆ ดังนี้

1. แผนกเตรียมดิน
2. แผนกทำพิมพ์
3. แผนกปั้น
4. แผนกเทหล่อ
5. แผนกแกะลายและตกแต่ง
6. แผนกชุบเคลือบและตกแต่งเคลือบ
7. แผนกเผาเตา

### กรรมวิธีการผลิต

ผู้ประกอบการแต่ละรายจะมีวิธีการผลิตที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ระดับฝีมือของช่างในโรงงานนั้นๆ การจัดการควบคุมการผลิต ในส่วนของทางหสน. เตาเม็กราย ยังคงอาศัยช่างฝีมือเป็นหลักในการผลิตสินค้า ซึ่งมีขั้นตอนการผลิตดังนี้

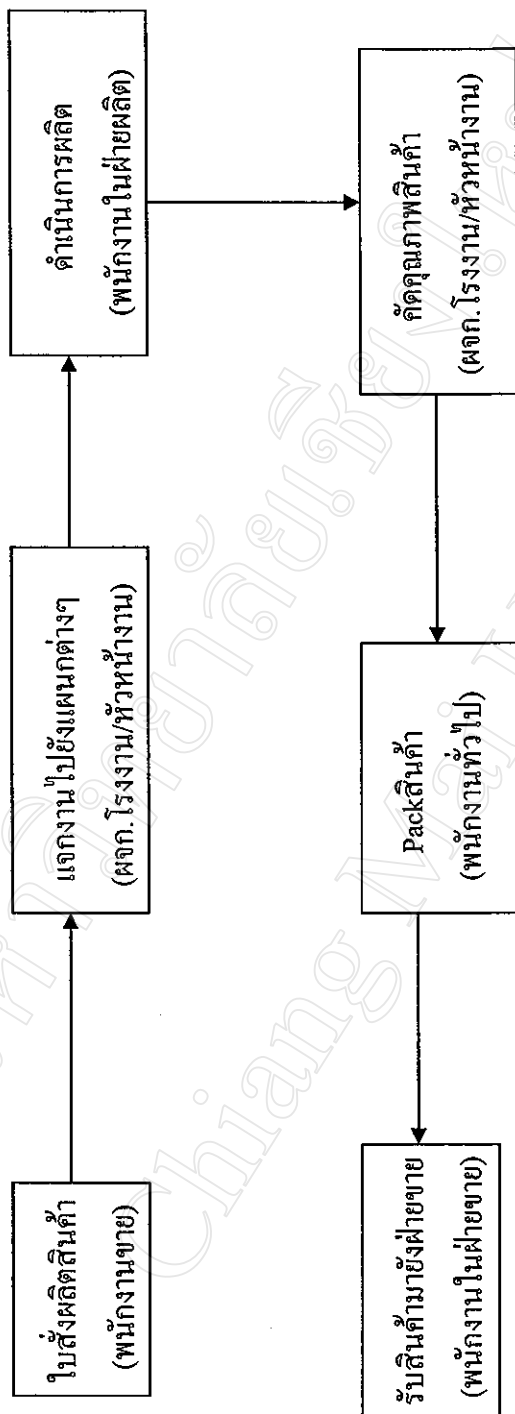
1. การเตรียมดิน มีวัตถุประสงค์ประกอบด้วย ดินดำจากจังหวัดเชียงใหม่ผสมกับดินขาวจากจังหวัดลำปาง นำมาผ่านขั้นตอนการล้างไปสู่การรีดดินเป็นแผ่นเค้ก (Cake) เข้าสู่เครื่องอัดดินแท่งสำหรับเตรียมปั้น
2. การขึ้นรูปด้วยแป้นหมุน ขั้นตอนนี้ต้องใช้ช่างฝีมือที่มีความชำนาญ
3. การเผาดิบ เป็นการนำภาชนะ ที่แห้งตัวแล้วแต่ยังเป็นดินดิบอยู่มาเข้าเตาเผาครั้งที่ 1 ที่อุณหภูมิประมาณ 800 องศาเซลเซียส ประมาณ 6 ชั่วโมง (เรียกขั้นตอนนี้ว่าการเผาบิสกิต)
4. การชุบเคลือบ จะเป็นขั้นตอนที่นำภาชนะที่ผ่านการเผาดิบแล้วมาแยกสีตามใบสั่งของลูกค้าก่อนนำไปเข้าเตาเผาอุณหภูมิสูงอีกครั้ง
5. การเผาไฟสูง เป็นการนำภาชนะที่ชุบเคลือบแล้วมาเข้าเตาเผาที่อุณหภูมิประมาณ 1,250 องศาเซลเซียส ใช้เวลาประมาณ 10 ชั่วโมง และเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการผลิต (เรียกขั้นตอนนี้ว่า การเผาเคลือบ)

เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าในแต่ละชิ้น เริ่มจากกระบวนการผลิตที่ได้กล่าวมาแล้วจนกระทั่งขั้นตอนสุดท้ายจะใช้เวลาประมาณ 45 ถึง 60 วัน ดังนั้นในกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน

จึงมีความสำคัญต่อการผลิตสินค้าเป็นอย่างมาก ถ้าเกิดการเสียหายระหว่างกระบวนการเท่ากับว่า  
จะต้องเริ่มผลิตใหม่

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University

Flow Chart ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายผลิต



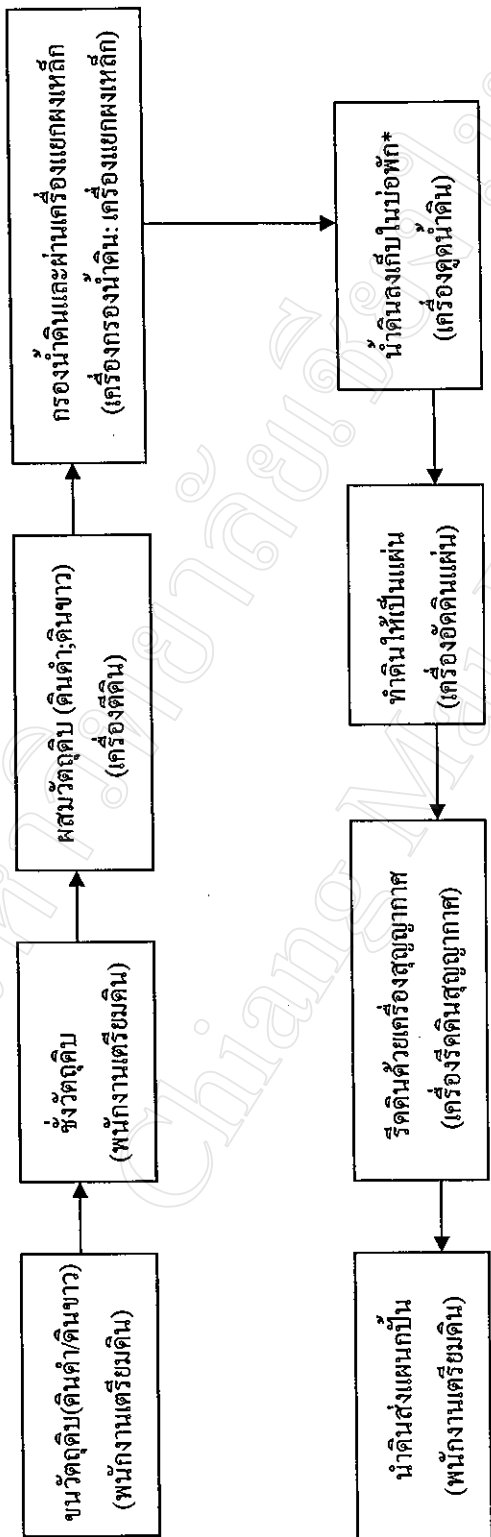
รูปที่ 13 แผนผังแสดงการไหลของงานในขั้นตอนการทำงานของฝ่ายผลิต

ขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายผลิตในโรงงานจะเริ่มจากการรับใบรายการสั่งผลิตจากฝ่ายขาย ดำเนินการผลิตตามกระบวนการของการผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดล คัดคุณภาพสินค้า ส่งสินค้าที่ผลิตได้กลับมายังฝ่ายขาย เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการขาย สามารถแสดงการไหลของงาน ได้ดังนี้ รูปที่ 13

จากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน คือ

1. การสั่งผลิตสินค้า ซึ่งพนักงานขายจะต้องเป็นผู้กำหนดรายการที่จะผลิต ในปัจจุบันที่ได้ศึกษาและการสัมภาษณ์จากผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ไม่มีเอกสารที่เป็นแบบฟอร์มในการสั่งผลิตสินค้า จะเป็นเพียงการจดรายการสั่งผลิตคร่าวๆ ไม่มีการจัดเก็บเป็นเอกสาร เพื่อใช้ในการอ้างอิง
2. เมื่อโรงงานผลิตสินค้าแล้ว จะนำส่งมายังฝ่ายขาย ทางโรงงานไม่มีการใช้แบบฟอร์มในการส่งสินค้าที่จะเป็นเอกสารอ้างอิง ในกรณีพนักงานขายทวงถามถึง รายการของลูกค้าค้านั้นๆ เพราะไม่มีใบกำกับรายการสินค้าแนบมา อย่างถูกต้อง และในใบรายการส่งสินค้ากลับมายังฝ่ายขายนั้น ทางโรงงานควรจะระบุให้ชัดเจนว่า เป็นสินค้าของลูกค้าคนใด จำนวนกี่ชิ้น และรายละเอียดอื่นๆที่เกี่ยวกับชิ้นงานที่ส่งมา เพื่อป้องกันการสูญหายระหว่างทาง หรือเมื่อเกิดการสูญหายสามารถตรวจสอบได้ว่า ชิ้นงานใดที่หายไป

Flow Chart ขั้นตอนการทำงานของแผนกเตรียมดิน (ฝ่ายผลิต)



\*ในกรณีเตรียมน้ำดินไว้สำหรับหล่อ ขบวนการทำงานจะจบตรงที่นำ น้ำดินลงบ่อพัก เพื่อเตรียมไว้ใช้ต่อไป

รูปที่ 14 แผนผังแสดงการไหลของงานในแผนกเตรียมดิน

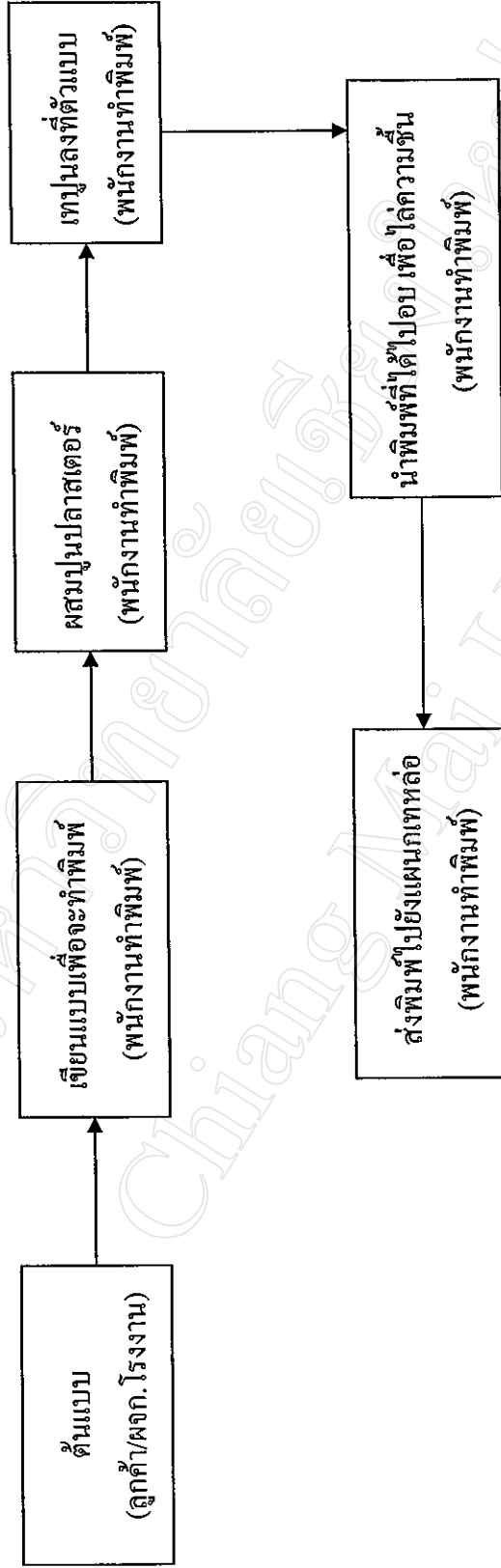
ขั้นตอนการไหลของงานในแผนกเตรียมดินซึ่งจัดเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการผลิตทั้งหมด โดยเริ่มจากการเตรียมวัตถุดิบที่จะต้องใช้ในการเตรียมดินมีการชั่งน้ำหนักของวัตถุดิบให้เป็นไปตามสูตรของดิน ซึ่งดินที่ผลิตขึ้นใช้ในแต่ละ โรงงานจะแตกต่างกันไปตามสูตรเฉพาะของตนเอง ในขั้นตอนการเตรียมดิน สามารถแสดงการไหลของงาน รูปที่ 14

จากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน คือ

1. การรับและจัดเก็บวัตถุดิบ ไม่มีการตรวจเช็คจำนวนและการจัดเก็บขาดความเป็นระเบียบในเรื่องของการจัดเก็บวัตถุดิบ
2. เมื่อนำวัตถุดิบผ่านตามขั้นตอนการผลิตแล้ว ไม่มีการตรวจเช็คคุณภาพของวัตถุดิบ (ดิน) ที่จะนำไปใช้



Flow Chart ขั้นตอนการทำงานของแผนกทำพิมพ์ (ฝ่ายผลิต)



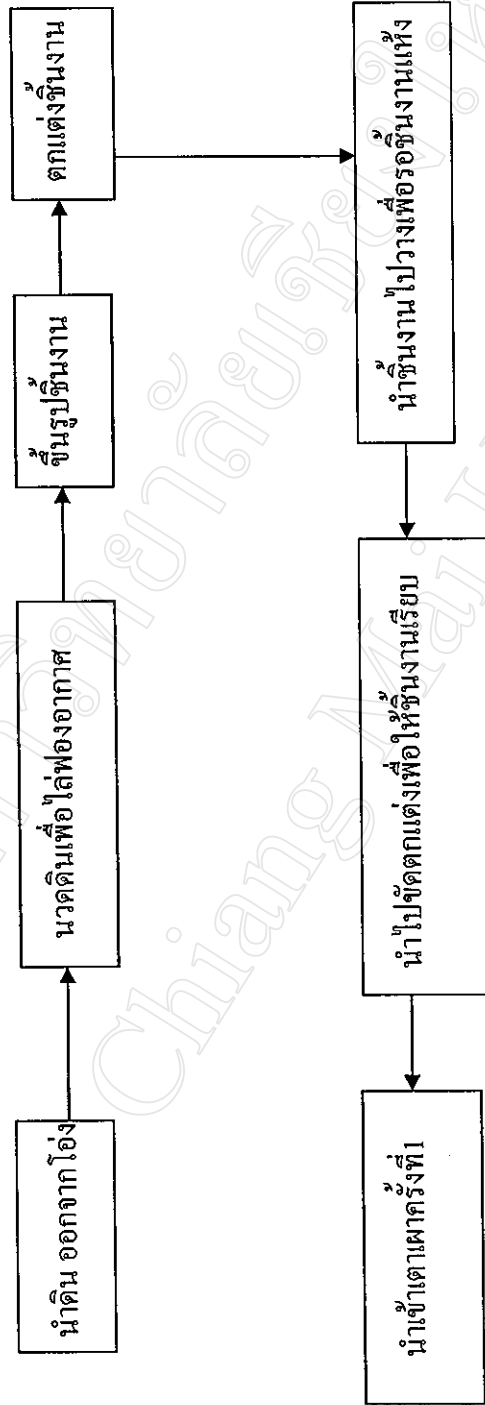
รูปที่ 15 แผนผังแสดงการไหลของงานในแผนกทำพิมพ์

ขั้นตอนการไหลของงานในแผนกทำพิมพ์ปัจจุบันมีการเพิ่มกำลังการผลิตสินค้าเพื่อรองรับกับการขยายตัวของธุรกิจการผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาด จึงจำเป็นต้องมีแผนกทำพิมพ์ ซึ่งถือเป็นการขึ้นรูปของผลิตภัณฑ์อีกอย่างหนึ่ง การทำพิมพ์ขึ้นมา แทนที่จะใช้การขึ้นรูปด้วยมือเพียงอย่างเดียวทำให้เกิดความหลากหลายในประเภทของสินค้าที่โรงงานผลิตออกมาสู่ท้องตลาด สามารถแสดงการไหลของงานในแผนกทำพิมพ์ รูปที่ 15

จากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน คือ

1. ความชำนาญในการสร้างต้นแบบขาดพนักงานที่มีความชำนาญในงานอย่างแท้จริง ในปัจจุบันช่างที่ปฏิบัติงานอยู่จะเป็นลักษณะของทำงานด้วยความเคยชินและประสบการณ์ โดยขาดความรู้ด้านทฤษฎีที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขในชิ้นงาน
2. ไม่มีขั้นตอนการตรวจเช็คคุณภาพของพิมพ์ที่ผลิตออกมา
3. ไม่มีการติดตามผลของชิ้นงานที่เกิดจากการเทหล่อ โดยใช้พิมพ์ที่ผลิตออกมาในบางครั้งพิมพ์ที่ใช้มาเป็นเวลานาน หรือพิมพ์ที่ถูกรูใช้มานานมากไม่มีการตรวจเช็คความสมบูรณ์ของแบบพิมพ์

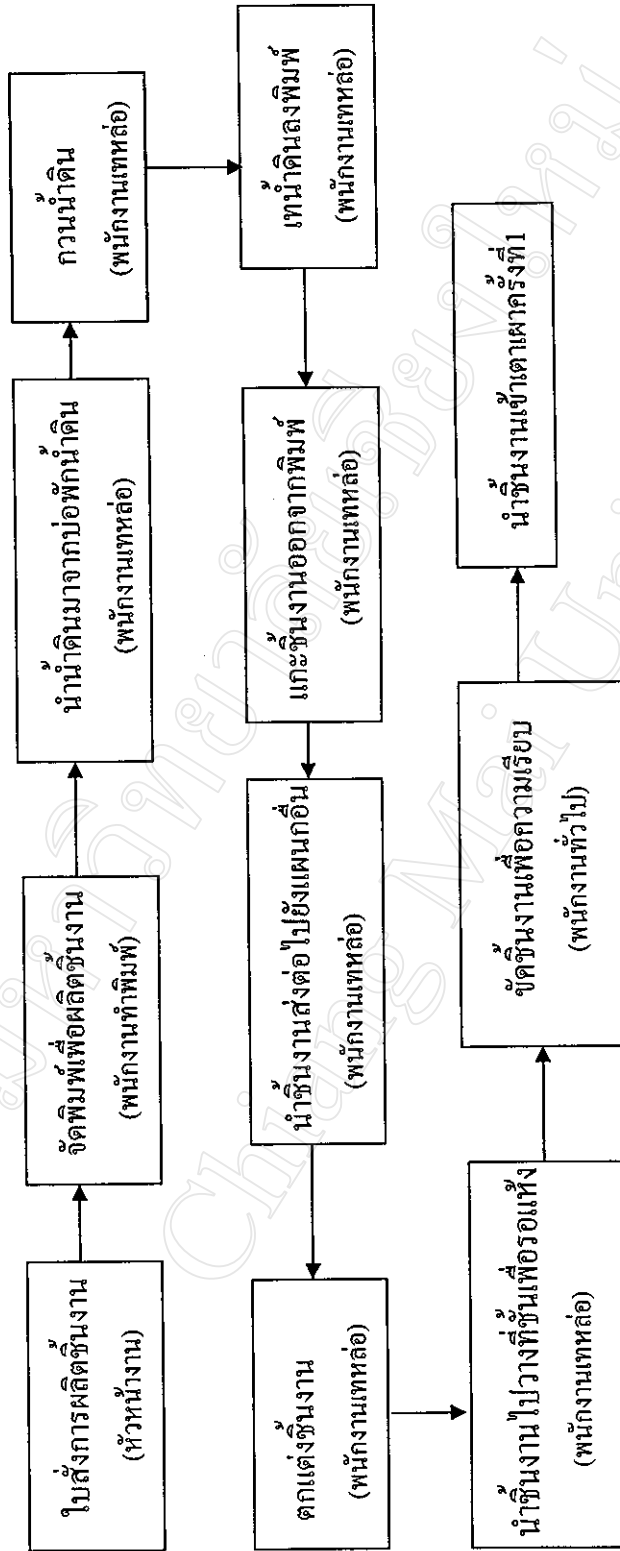
Flow Chart การทำงานของแผนกปิ่น (ฝ่ายผลิต)



ขั้นตอนการไหลของงานในแผนกปั้น ขั้นตอนการทำงานในจุดนี้ถือเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของหสน. เต่าเม็งราย ที่มีชื่อเสียงในการผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาด เพราะในปัจจุบันการขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ด้วยแป้นหมุน นับวันจะหาชมสินค้าที่ขึ้นรูปจากแป้นหมุนได้ยาก เนื่องจากช่างฝีมือที่มีความชำนาญในการขึ้นรูปผลิตภัณฑ์นี้ นับวันจะหาได้น้อยลง ช่างฝีมือที่โรงงานมีอยู่ในปัจจุบันเป็นช่างฝีมือที่เริ่มต้นด้วยกันกับการเริ่มก่อตั้งกิจการนี้ขึ้น การผลิตชิ้นงานในลักษณะการขึ้นรูปด้วยแป้นหมุนจะเป็นที่ประทับใจของนักท่องเที่ยวที่มีโอกาสมาเยี่ยมชมกระบวนการผลิตสินค้าที่โรงงานเต่าเม็งรายเป็นอย่างมาก ซึ่งขบวนการขึ้นรูปโดยการปั้นสามารถแสดงการไหลของงานในแผนก รูปที่ 16

จากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน คือ ไม่มีการตรวจเช็คคุณภาพของชิ้นงาน เพราะงานในขั้นตอนนี้เป็นการทำงานด้วยคนๆเดียว ตั้งแต่เริ่มการขึ้นรูป

Flow Chart การทำงานของแผนกหล่อ (ฝ่ายผลิต)



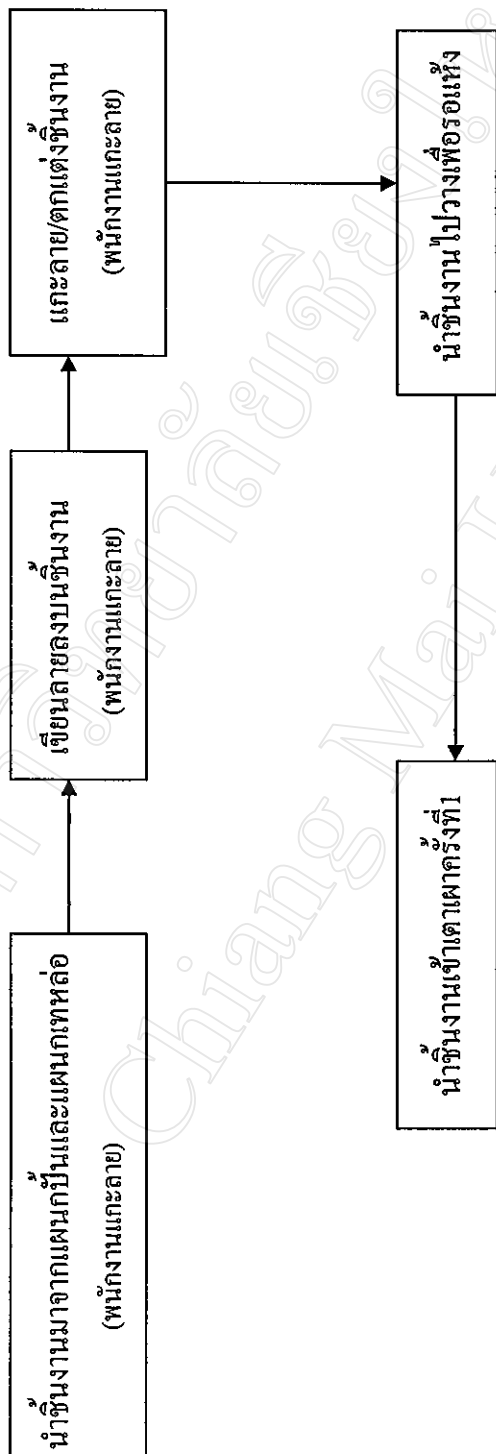
รูปที่ 17 แผนผังแสดงการไหลของงานในแผนกหล่อ

ขั้นตอนการไหลของงานในแผนกเทหล่อ เป็นการขึ้นรูปอีกอย่างหนึ่งของการผลิตเครื่องปั้นดินเผา การขึ้นรูปสินค้าด้วยการเทหล่อนั้น มีความรวดเร็วในการผลิตมากกว่าการขึ้นรูปสินค้าด้วยแป้นหมุน ซึ่งขบวนการขึ้นรูปโดยการเทหล่อสามารถแสดงการไหลของงานในแผนก รูปที่ 17

จากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน คือ

1. ไม่มีการตรวจเช็คคุณภาพของ พิมพ์ที่จะนำมาใช้งาน
2. คุณภาพของน้ำดินที่จะใช้เทหล่อไม่มีการกำหนดมาตรฐานของน้ำดินที่จะนำมาใช้
3. ขาดความประณีตในการปฏิบัติงาน
4. ไม่มีการตรวจเช็คคุณภาพชิ้นงานก่อนที่จะส่งมอบไปยังแผนกอื่น

Flow Chart การทำงานของแผนกแกละลายและตกตะกอน (ฝ่ายผลิต)



รูปที่ 18 แผนผังแสดงการไหลของงานในแผนกแกละลายและตกตะกอน

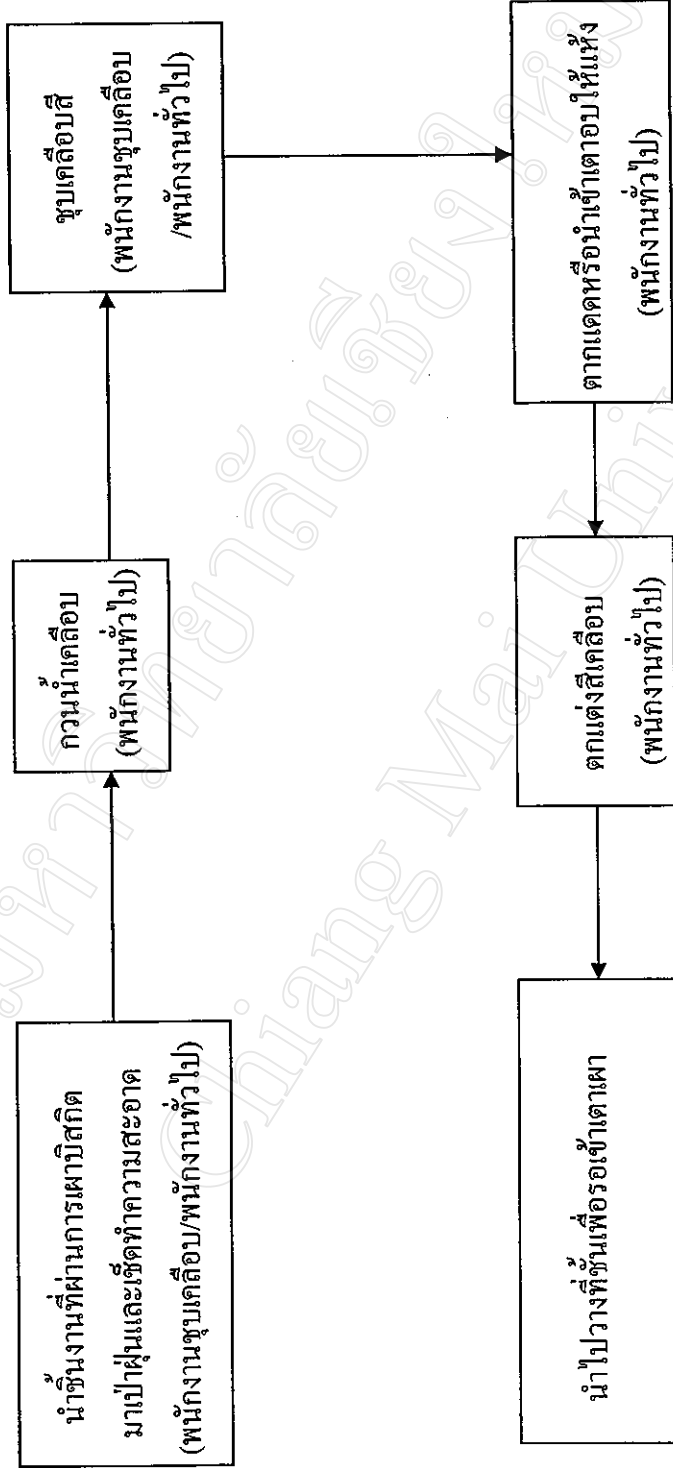
ขั้นตอนการไหลของงานในแผนกแกะลายและตกแต่งผลิตภัณฑ์ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องมีความปราณีตในการทำงานและต้องใช้บุคลากรที่มีความรักในการทำงานลักษณะนี้ เนื่องจากตลาดยท่อยู่บนสินค้าจะต้องมีความอ่อนช้อยของลายเส้น พนักงานแกะลายจะต้องใช้ความชำนาญสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เพราะเส้นที่แสดงออกมาจะมีลักษณะของน้ำหนักมือที่ลงไปนลายเส้น ที่พนักงานคนนั้นๆเขียนขึ้น ในขั้นตอนนี้สามารถแสดงการไหลของงานในแผนก รูปที่ 18

จากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน คือ

1. ช่างแกะลายรุ่นเก่าขาดความสามารถในการถ่ายทอดวิธีการเขียนลายให้แก่พนักงานรุ่นใหม่จึงส่งผลให้โรงงานไม่สามารถรับรายการสั่งสินค้าจากลูกค้าในกรณีที่ลูกค้าสั่งลายเฉพาะที่ช่างแกะลายรุ่นเก่าเขียน ได้คนเดียวทำให้เสียโอกาสในการขายสินค้า
2. ขาดการตรวจเช็คคุณภาพก่อนส่งชิ้นงานไปยังแผนกอื่นๆ



Flow Chart การทำงานของแผนกชุมชนเคลือบและตกแห้งเคลือบ (ฝ่ายผลิต)



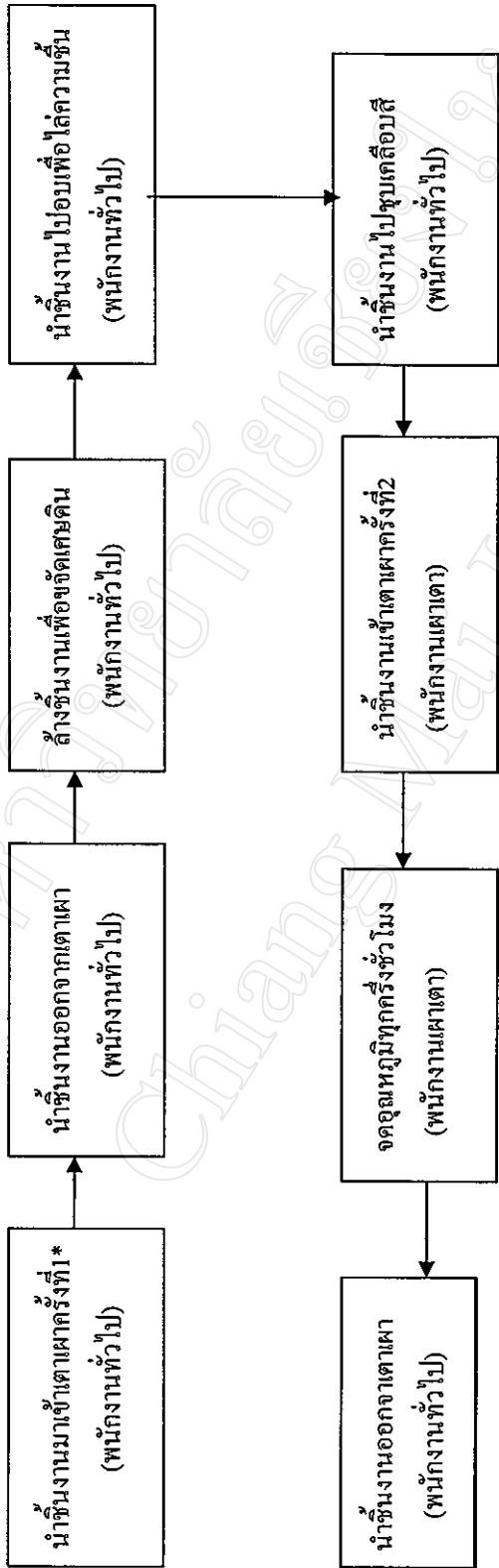
รูปที่ 19 แผนผังแสดงการไหลของงานในแผนกชุมชนเคลือบและตกแห้งเคลือบ

ขั้นตอนการไหลของงานในแผนกซบเคลือบและตกแต่งเคลือบ มีขั้นตอนการทำงานดังนี้ เริ่มจากการนำชิ้นงานที่ผ่านการเผาครั้งที่ 1 แล้วนำไปผ่านขั้นตอนของการซบเคลือบสี โดยน้ำเคลือบที่ใช้จะมีส่วนผสมจากธรรมชาติ ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ สามารถใช้บรรจุอาหาร และสามารถนำเข้าเครื่องไมโครเวฟได้ โดยที่ลูกค้าจะระบุสีของน้ำเคลือบที่ต้องการตามตัวอย่างสีที่มีจำหน่ายในร้านได้ตามความชอบใจในขั้นตอนนี้สามารถอธิบายการไหลของงานในแผนก รูปที่ 19

จากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน คือ

1. ไม่มีการตรวจเช็คคุณภาพสินค้าอย่างละเอียดก่อนนำมาซบเคลือบสี
2. ไม่มีการจัดลำดับชิ้นงานในการซบเคลือบสี
3. พนักงานตกแต่งสีเคลือบขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน
4. ในฤดูฝนไม่สามารถที่จะซบเคลือบสีชิ้นได้ธรรมชาติได้เนื่องจากสภาพอากาศชื้น สีที่ซบเคลือบไว้ไม่แห้งจึงไม่สามารถนำมาตกแต่ง และไม่มีชิ้นงานที่สามารถจะนำไปเข้าเตาเผาได้

Flow Chart การทำงานของแผนกเผาเตา (ฝ่ายผลิต)



\*การเผาครั้งที่1 ใช้อุณหภูมิในการเผา 800 องศาเซลเซียส ประมาณ 8 ชั่วโมง เรียกขั้นตอนนี้ว่า การเผาบิสกิต

\*การเผาครั้งที่2 ใช้อุณหภูมิในการเผา 1250 องศาเซลเซียสประมาณ 10 ชั่วโมง เรียกขั้นตอนนี้ว่า การเผาเคลือบ

รูปที่ 20 แผนผังแสดงการทำงานของงานในแผนกเผาเตา

ขั้นตอนการไหลของงานในแผนกเผาเตา มีขั้นตอนการทำงานดังนี้ เริ่มจากการนำชิ้นงานที่ผ่านการขึ้นรูปจากแผนกปั้น หรือเทหล่อ มาเข้าเตาเผาครั้งที่ 1 โดยชิ้นงานนั้นจะต้องแห้งสนิท มิฉะนั้นชิ้นงานอาจจะเกิดการแตก หักระหว่างการเผาได้ หลังจากนั้นนำไปผ่านการชุบเคลือบสี ตามรายการที่ลูกค้าได้สั่งไว้ตั้งแต่ต้น หลังจากนั้นจึงนำชิ้นงานมาเข้าเตาเผาอีกครั้งเป็นการเผาครั้งที่ 2 จึงจะถือว่าเป็นการจบกระบวนการ การผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดล ขั้นตอนการไหลของงานในแผนกเผาเตาสามารถแสดงให้เห็น รูปที่ 20

จากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าว ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน คือ

1. ในการเผาชิ้นงานใช้เวลาในการเผานาน ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในด้านของเชื้อเพลิงมาก และพนักงานควบคุมเตาเกิดความอ่อนล้าในการปฏิบัติงาน หากจะต้องเผาเตาเผาที่ใช้เวลานานกว่าชั่วโมงปกติ
2. ขาดการจัดลำดับความสำคัญของชิ้นงานที่จะนำเข้าเตาเผา เพื่อให้ชิ้นงานออกมาได้ตามจำนวนและทันต่อกำหนดเวลาส่งสินค้า
3. ไม่มีการรัดคุณภาพสินค้าหลังจากที่ทำการเปิดเตาในวันทำการถัดไป ก่อนส่งไปยังฝ่ายขาย

## 2.3 สรุปผลการศึกษาและปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

### 2.3.1 สรุปผลการศึกษาและปัญหาที่เกิดขึ้นในฝ่ายขาย

จากการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานในห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เคาเม็งราย จังหวัด เชียงใหม่ ในปัจจุบันพบว่า ขั้นตอนการดำเนินงาน เริ่มจาก ลูกค้ามาติดต่อและเลือกชมสินค้า โดยที่ ลูกค้าอาจจะเลือกสินค้าที่มีอยู่ในร้าน หรือเลือกที่จะสั่งผลิตขึ้นใหม่(ในกรณีที่ไม่มีสินค้าที่ต้องการ ในขณะนั้น) ถ้าลูกค้าสั่งผลิตสินค้าขึ้นใหม่จะต้องใช้ระยะเวลาในการผลิตโดยประมาณ 45ถึง60 วัน ตามจำนวนสินค้าที่สั่งผลิต ฝ่ายขายจะเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับขั้นตอนการรับสั่งสินค้า และส่งใบ รายการผลิตสินค้าไปยังฝ่ายผลิต เพื่อดำเนินการผลิตหากลูกค้าเกิดความพอใจในสินค้าที่มีอยู่ในร้าน พนักงานขายจะทำหน้าที่คัดคุณภาพสินค้าให้แก่ลูกค้าพร้อมกับเสนอราคาของสินค้าอาจจะมีส่วนลด ในบางกรณี เมื่อได้สินค้าตรงตามความต้องการแล้วพนักงานขายจะส่ง สินค้าไปยังพนักงานบรรจุ สินค้าเพื่อเตรียมที่จะส่งให้แก่ลูกค้า พนักงานขายจะออกเอกสารเรียกเก็บเงินจากลูกค้า เมื่อได้รับ เงินตามจำนวนครบถ้วนแล้วจึงทำการส่งสินค้า ในการศึกษาพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากขั้นตอนการ ดำเนินงานโดยขาดการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้

1. ไม่มีการจัดบัญชีสินค้าให้ง่ายต่อการตรวจนับสินค้าที่มีอยู่ในคลัง เพื่อจะได้ช่วยย่อ ระยะเวลาในการตอบรับลูกค้า ว่าสินค้ามีครบตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่
2. การบรรจุสินค้าเพื่อเตรียมส่งให้แก่ลูกค้ามักมีการแก้ไขรายการสินค้าในกล่องที่บรรจุ เรียบร้อยแล้ว เนื่องจากมีการแก้ไขในรายการสินค้า และพนักงานขายที่เป็นผู้รับรายการสั่งซื้อจาก ลูกค้าไม่มีการแจ้งรายการสินค้าที่ลูกค้าแก้ไข ให้พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมการบรรจุสินค้าทราบ
3. ในขั้นตอนการออกเอกสารเรียกเก็บเงินพนักงานขายจะเป็นผู้ออกเอกสารเอง ใน บางครั้งงานในความรับผิดชอบของพนักงานขายมีมาก จึงเกิดความผิดพลาดในการออกเอกสารเรียก เก็บเงินจากลูกค้า
4. การส่งสินค้า มักจะเกิดความล่าช้าในการจัดส่งเนื่องจากปัญหาที่พนักงานขาย เกิด ความสับสนทำให้มิได้มีการจองระวางสินค้าในเรือบรรทุกสินค้า ทำให้เกิดความล่าช้าในการส่ง สินค้าไปให้ลูกค้าล่าช้ากว่ากำหนด ในบางรายอาจจะต้องสินค้าไปทางอากาศเพื่อที่สินค้าจะถึงมือ ผู้รับตามกำหนดเดิมที่มีการตกลงกันไว้แต่แรก ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการส่งสินค้าทางอากาศซึ่งมี ราคาสูงกว่าการส่งสินค้าทางเรือมาก และค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ทางหสน. เคาเม็งราย ไม่สามารถเรียก เก็บเพิ่มได้จากลูกค้า เนื่องจากเป็นความประมาทในการทำงานของพนักงานขาย

### 2.3.2 สรุปผลการศึกษาและปัญหาที่เกิดขึ้นในฝ่ายผลิต

จากการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานในห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามิ่งราย จังหวัด เชียงใหม่ ในปัจจุบันพบว่า ขั้นตอนการดำเนินงานในฝ่ายผลิต เริ่มจาก การรับคำสั่งผลิตสินค้าจาก ฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต หรือหัวหน้างานจะเป็นผู้แจกจ่ายงานไปตามแผนกต่างๆ ซึ่งสินค้าที่ผลิตจะมี การขึ้นรูปชิ้นงาน 2 แบบคือ 1) จากการขึ้นรูปด้วยแป้นหมุน 2) จากการเทหล่อ หลังจากนั้นชิ้นงาน จะเข้าสู่กระบวนการผลิตตามขั้นตอนที่ได้อธิบายไว้ในกรรมวิธีการผลิต เมื่อดำเนินการผลิตตาม ขั้นตอนเป็นที่เรียบร้อย ชิ้นงานจะถูกคัดคุณภาพก่อนที่จะนำส่งมายังฝ่ายขาย เพื่อดำเนินการต่อ ใน การศึกษาพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากขั้นตอนการดำเนินงาน โดยขาดการวางแผนการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ สามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้

1. ใช้ระยะเวลาในการผลิตนาน เพราะไม่มีการทำสินค้าคงคลังที่ฝ่ายผลิต เมื่อลูกค้าสั่ง ผลิตจึงลงมือผลิต ซึ่งบางครั้งลูกค้าไม่สามารถรอสินค้าที่จะผลิตขึ้นใหม่ได้ ทำให้เกิดการสูญเสีย โอกาสทางการขาย
2. การคัดคุณภาพสินค้า สินค้าที่ผ่านการคัดคุณภาพมีจำนวนน้อย เนื่องจากสินค้าที่ ผลิตเป็นสินค้าหัตถกรรม ดังนั้นตำหนิที่สินค้าจะมีมากกว่าสินค้าที่ผลิตจากเครื่องจักร ทำให้ต้องมี การผลิตสินค้าในปริมาณที่มากกว่าจำนวนที่สั่งจริงถึงร้อยละ 50 ในท้ายที่สุดทำให้เกิดสินค้าคงเหลือ ที่เป็นสินค้ามีตำหนิเป็นจำนวนมาก
3. ในขั้นตอนการผลิตแต่ละขั้นตอนไม่มีการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงาน ก่อนที่จะส่ง ต่อไปยังแผนกอื่นในสายงานการผลิต
4. ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของชิ้นงานก่อนที่จะนำไปชุบเคลือบ
5. ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของชิ้นงานที่จะนำเข้าเตาเผาเพื่อที่จะเสร็จทันตาม กำหนดการส่งมอบสินค้า