

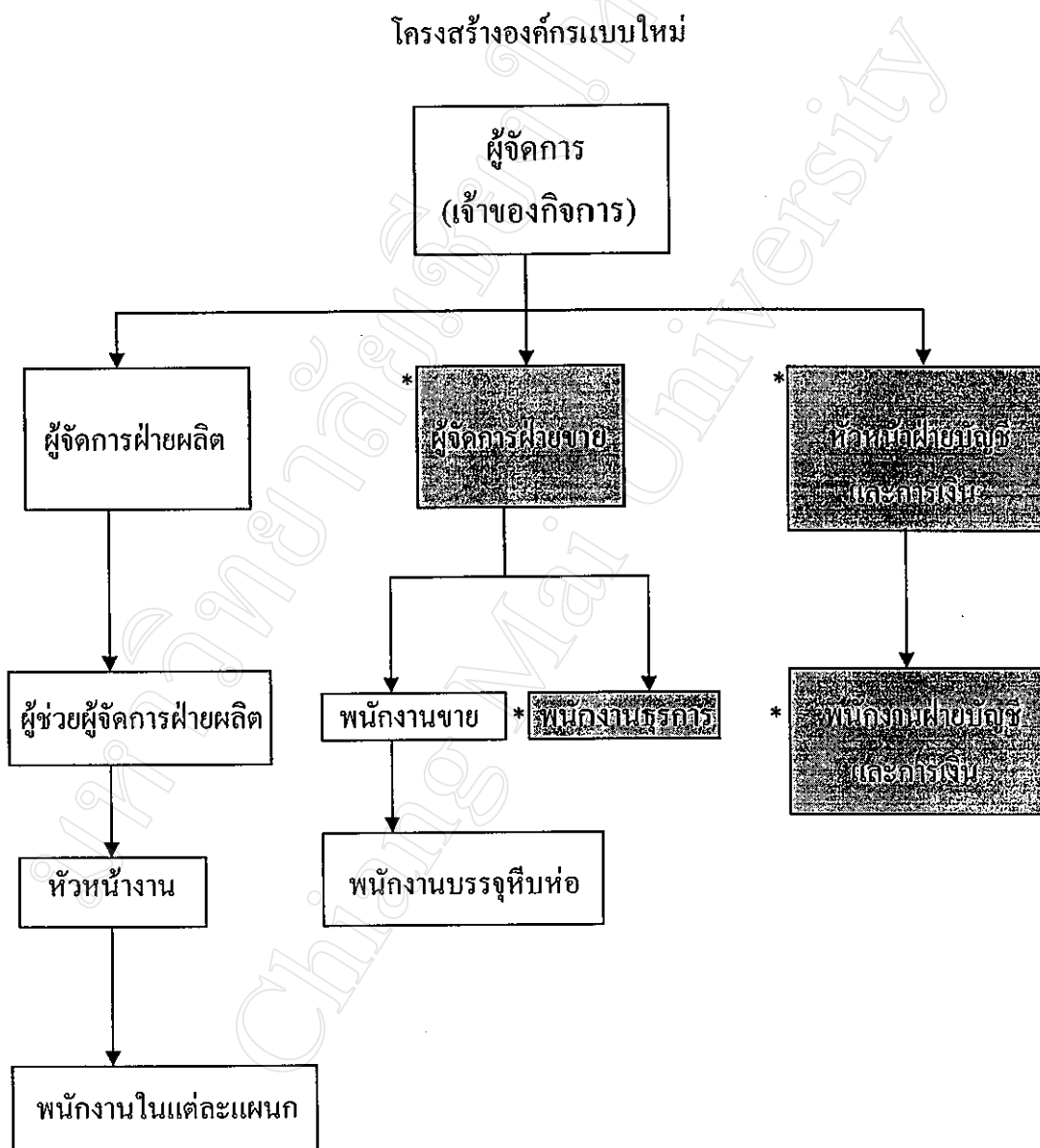
บทที่ 3

แนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต

ในการดำเนินงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตยังต้องประกอบไปด้วยพนักงานระดับปฏิบัติงานอื่นๆ คือ พนักงานบรรจุหีบห่อ(Packer) พนักงานในแผนกต่างๆของฝ่ายผลิต รวมถึงพนักงานทั่วไปในฝ่ายผลิต การปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละแผนกที่กล่าวมานั้น จะปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย โดยผู้ที่ทำการมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามคือ ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้างาน และพนักงานขาย ดังนั้นโครงสร้างขององค์กร จึงต้องมีลำดับการสั่งการ เพื่อสะดวกแก่การปฏิบัติงาน และเพื่อการตัดสินใจในการทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งของตนเอง จากผลการศึกษาการดำเนินงานของหสน. เตามิ่งราย ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

3.1 แนวทางการจัดระบบการดำเนินงานโดยรวมของหสน. เต่าเม็กราย

3.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กรที่เสนอเพื่อปรับปรุง



รูปที่ 21 แสดง โครงสร้างองค์กรแบบใหม่

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงของ โครงสร้างองค์กร โดยการเพิ่มตำแหน่งงาน

การปรับโครงสร้างองค์กร โดยการเพิ่มบุคลากรในฝ่ายขาย กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ออกไปให้ชัดเจน เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานฝ่ายขายที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พนักงานที่ปฏิบัติอยู่จะทำงานตามความเคยชินที่ได้รับตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานด้านเอกสารต่างๆ ไม่มีบุคคลที่จะรับผิดชอบในเรื่องเอกสาร พนักงานขายจะต้องเป็นผู้ออกเอกสารเกี่ยวกับการขายทั้งหมด และปัญหาที่พบประจำคือ เมื่อพนักงานคนนั้นเป็นผู้ติดต่อกับลูกค้าและทำเรื่องเอกสารทั้งหมดมีเหตุที่จะต้องลาหยุด งานในส่วนนั้นไม่สามารถที่จะดำเนินต่อไปได้ เนื่องจากพนักงานที่เหลือไม่ทราบว่า เอกสารไปถึงขั้นใดแล้ว การติดต่อกับลูกค้าดำเนินไปถึงไหน ดังนั้นจึงขอเสนอ โครงสร้างองค์กร ของฝ่ายขาย เพื่อเป็นการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในงานขายไปยังพนักงานคนอื่นๆที่มีอยู่ในฝ่าย มีชั่วโมงงานทุกขั้นตอนจะต้องดำเนินด้วยคนเดียว การที่มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายคือ ดูแล ควบคุมและแจกจ่ายการทำงานของพนักงานขายรวมถึงพนักงานธุรการซึ่งได้มีการจัดตั้งขึ้นเพิ่มเติม ผู้จัดการฝ่ายขายและพนักงานขาย จะต้องมีการดูแล พนักงานธุรการอีกชั้นหนึ่ง เพราะฉะนั้น งานที่พนักงานธุรการได้รับมอบหมายไป จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน พนักงานธุรการจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในเอกสารต่างๆที่ตนเองเป็นผู้รับรายการจากผู้จัดการฝ่ายขาย หรือพนักงานขาย เพื่อที่จะใช้เป็นเอกสารประกอบ และการติดต่อกับลูกค้าจะต้องมีเอกสารทุกขั้นตอน เพราะในปัจจุบันไม่มีการจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร

3.1.2 การจัดทำคำอธิบายลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ระบบงานปัจจุบันจะใช้วิธีการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานของระบบงาน (Business Process & Requirements Analysis) ในรูปของแผนผังแสดงการไหลของงาน (Flow Chart) ที่แสดงถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ผลจากการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานและแนวทางที่จะเสนอเพื่อการจัดระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังนี้

ระบบการทำงานในปัจจุบันมีการปฏิบัติงานโดยใช้คนๆเดียวทำหลายหน้าที่ และทำงานตามความเคยชินที่ทำกันมา ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ความไม่สะดวกในงานและความซ้ำซ้อนของงาน เช่น การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ไม่มีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การส่งบรรจุหีบห่อโดยไม่มีรายการสินค้าให้พนักงานทราบ รายละเอียดของกล่องที่จะใช้บรรจุ ว่ามีขนาดเท่าไร ความหนาของกล่อง หรือ วัสดุที่จะใช้กันกระแทก รวมทั้งคำสั่งพิเศษอื่นๆ จึงเกิดเหตุการณ์ ที่จะต้องมีการซื้อสินค้าที่บรรจุลงไปแล้วกลับขึ้นมาทำการบรรจุใหม่ อันเป็นการเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายในการทำงานมาก นอกจากนี้การที่ไม่มีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่อาจที่จะตามได้ว่า พนักงานคนใดเป็นสาเหตุของความผิดพลาดนั้น ในการปฏิบัติงานที่จะเป็นการจัดระบบ ควรเริ่มจาก ตั๋วงานที่เป็นเอกสาร หรือสามารถใช้เอกสารเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพราะการมีเอกสาร จะช่วยให้เราได้ว่า การดำเนินงานได้ดำเนินไปถึงขั้นตอนใดในการทำงาน จะต้องสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้น่าอยู่ มีความอบอุ่นในการทำงาน และพนักงานต้องมีความเชื่อมั่นในสถานะขององค์กร เพราะพนักงานที่ดีเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดในองค์กร ในการดำเนินกิจการระบบครอบครัวถึงแม้ว่าความต้องการในจำนวนบุคลากรจะมีจำนวนน้อยกว่าธุรกิจอุตสาหกรรม แต่ธุรกิจระบบครอบครัวก็ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ความรู้ และความชำนาญที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาทำงานอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำ คำบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) และจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specifications) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดระบบการปฏิบัติการใหม่ที่จะต้องแบ่งหน้าที่การทำงานและความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่ง โดยเริ่มจากการกำหนดโครงสร้างองค์กรใหม่ อาจจะยังขึ้นตรงกับผู้จัดการ(เจ้าของกิจการ)อยู่ เนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัว ยังต้องใช้อำนาจการตัดสินใจจากคนๆเดียว แต่อำนาจในการตัดสินใจของแต่ละแผนก ผู้จัดการในแต่ละแผนกมีสิทธิ์ที่จะตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งอำนาจการตัดสินใจนี้จะต้องอยู่ภายใต้ นโยบายการบริหารงานของผู้จัดการเป็นสำคัญ

คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

จากผังองค์กรแบบใหม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง คือ การเพิ่มตำแหน่งความรับผิดชอบในฝ่ายขายคือ ในส่วนของฝ่ายขายได้มีการเพิ่มตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย และพนักงานธุรการ เพราะงานในขั้นตอนเอกสารต่างๆในปัจจุบันการออกเอกสารจะต้องรอพนักงานขายเป็นผู้ออกเอกสารและทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการจัดทำเอกสารไม่ทันตามเวลา เนื่องมาจากต้องทำงานในหน้าที่อื่นควบคู่กันไปด้วยจากการทำงานตามความเคยชินที่ปฏิบัติกันมา การศึกษาครั้งนี้จึงได้เสนอแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต โดยตามหลักทฤษฎีของการวิเคราะห์งานในเรื่องของการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน ได้อธิบายไว้ว่า

คำอธิบายงานส่วนใหญ่จะมีรายการต่างๆดังนี้

1. การจำแนกงาน (Job Identification) เป็นการกำหนดลักษณะต่างๆ ได้แก่
 - 1.1 ชื่องาน(Job Title) เป็นการบอกถึงความสำคัญที่เป็นหัวข้องาน ซึ่งชื่องานและคำบรรยายจะต้องเป็นปัจจุบัน
 - 1.2 สถานภาพของงาน(Job Status) เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดรายได้หรือส่วนที่ไม่มีรายได้ของงาน
 - 1.3 รหัสงาน(Job Code) งานทุกงานในองค์กรจำแนกเป็นรหัสเพื่อแทนความสำคัญของลักษณะงาน
 - 1.4 วันที่(Date) หมายถึง วันที่ที่เขียนคำบรรยายลักษณะงาน
 - 1.5 ผู้เขียน(Written by) เป็นการระบุว่าเขียน โดยผู้ใด
 - 1.6 ผู้เห็นชอบ (Approved)
 - 1.7 โรงงาน/ฝ่ายหรือแผนก/ส่วนงาน (Plant/Division and Department/Section)
 - 1.8 ชื่อของหัวหน้างานที่ใกล้ชิด (The Immediate Supervisor's Title)
 - 1.9 เกรด/ระดับ (Grade/Level) หมายถึง ระดับของงานที่ได้รับการจัดลำดับ เช่น บริษัท อาจจำแนกชั้นของนักบัญชี เป็นนักบัญชีระดับ2 นักบัญชีระดับ3 เป็นต้น
 - 1.10 ช่วงของการจ่าย (Pay Range) เป็นช่องที่จัดไว้สำหรับใส่ช่วงของค่าแรงงาน

2. การสรุปงาน (Job Summary) เป็นการบรรยายลักษณะต่างๆ ไปของงาน ลงรายการเฉพาะหน้าที่หรือกิจกรรมที่สำคัญ คำสรุปงานของผู้ควบคุมงานประมวลข้อมูลจะทำการประมวลข้อมูลทั้งหมด ควบคุมข้อมูล เตรียมข้อมูลตามที่ต้องการ “สำหรับงานของผู้จัดการฝ่ายควบคุมวัตถุดิบ อาจมีคำสรุปงาน เช่น ผู้จัดการควบคุมวัตถุดิบจะทำการจัดซื้ออย่างประหยัด ดูแลการขนส่ง เก็บและแจกจ่ายวัตถุดิบที่จำเป็นสู่สายการผลิต” ในการเขียนสรุปงานพยายามหลีกเลี่ยงข้อความต่างๆ ไป เช่น “การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย” เพราะการใช้คำเช่นนี้จะทำให้ผู้จัดการมีหน้าที่ที่ยืดหยุ่นมาก

3. ความสัมพันธ์กัน (Relationships) เป็นข้อความที่แสดงความสัมพันธ์ของผู้เป็นเจ้าของตำแหน่งงาน (Job Holder) กับบุคคลอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต้องรายงานสู่ : รองประธานฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่ควบคุมดูแล : เสมียนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทดสอบผู้บริหาร ผู้ดูแลแรงงานสัมพันธ์ และเลขานุการ ทำงานกับ : ผู้จัดการฝ่ายทั้งหมด และฝ่ายบริหารระดับสูง ความสัมพันธ์ภายนอกบริษัท : ติดต่อกับผู้แทนการจ้างงาน บริษัทหาพนักงาน ตัวแทนสหภาพแรงงาน สำนักงานจัดหางานของรัฐ เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบและหน้าที่ (Responsibilities and Duties) ในส่วนนี้จะเสนอรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบและหน้าที่ที่เป็นจริง หน้าที่ที่สำคัญของงานแต่ละงานจะได้รับการเขียนและอธิบาย 2-3 ประโยค เช่น หน้าที่ในการคัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน จะมีการให้คำจำกัดความ ซึ่งอาจใช้พจนานุกรมตำแหน่งอาชีพในการให้คำจำกัดความหน้าที่และความรับผิดชอบ

5. อำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน (Authority of Incumbent) หมายถึง ข้อจำกัดของอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน (Job Holder) และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจได้แก่ การควบคุมดูแลการหยุดงาน การดูแลวินัยบุคลากรในฝ่าย การเสนอการขึ้นเงินเดือน การสัมภาษณ์ การจ้างพนักงานใหม่ เป็นต้น

6. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Standard of Performance) อธิบายลักษณะการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เป็นข้อความที่แสดงมาตรฐานที่พนักงานจะต้องปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของคำบรรยายลักษณะงาน การวางมาตรฐานไม่ใช่เรื่องง่าย อย่างไรก็ตามผู้จัดการจะเรียนรู้ที่จะบอกลูกน้องให้ทำได้ดีที่สุด

7. สภาพการทำงานและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Working Conditions and Physical Environment) คำบรรยายลักษณะงานจะมีรายการเกี่ยวกับสภาพการทำงานรวมอยู่ด้วย ซึ่งอาจหมายถึง ระดับเสียง สภาพอันตราย หรือความร้อน เป็นต้น

แนวทางการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description Guidelines) มีดังนี้คือ

1. ควรมีข้อความที่ชัดเจน (Be Clear) และกระชับรัด
2. ควรชี้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ (Indicate Scope of Authority) เพื่อให้แน่ใจว่าขอบข่ายงานได้ครอบคลุมความสำคัญของงานทั้งหมด
3. ควรชี้เฉพาะ (Be Specific) และควรเลือกคำที่เฉพาะให้มากที่สุดเพื่อแสดงชนิดของงาน (The Kind of Work) ระดับความซับซ้อนของงาน (Degree of Complexity) แสดงระดับทักษะที่ต้องการ (The Degree of Skill Required) แสดงความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละส่วนของงาน (The Extent of Worker's Responsibility for each phase of work) แสดงระดับและชนิดของความรับผิดชอบ (The Degree and Type of Accountability) การใช้คำพูดที่แสดงการกระทำ เช่น วิเคราะห์ รวบรวม ประกอบ เข้าด้วยกัน วางแผน แยกแยะ ลงความเห็น ส่งให้ ส่งผ่าน เก็บรักษา บังคับบัญชา และแนะนำ ตำแหน่งที่มีระดับขององค์กรควรต้องแสดงรายละเอียดของงานหรือหน้าที่ให้มากที่สุด
4. ข้อความควรสั้น (Be Brief) มีความถูกต้องแน่นอน และมักเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากที่สุด
5. ควรมีการตรวจสอบซ้ำ (Recheck) มีการตรวจสอบว่าคำบรรยายลักษณะงานนั้นมีการบรรจุข้อความที่ต้องการครบถ้วนหรือไม่

การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specifications)

จากการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สิ่งที่เราจะมีอีกสิ่งหนึ่งคือ การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specifications) เป็นการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติพนักงาน เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ และความสามารถพิเศษที่ต้องการในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะจัดทำขึ้นหลังจากทำบรรยายลักษณะงานแล้ว โดยระบุถึงคุณสมบัติประจำตำแหน่ง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการสรรหาบุคลากร และคุณภาพในตัวบุคคลที่ควรได้รับการทดสอบ ในกิจการที่ต้องอาศัยแรงงานคนมากกว่าเครื่องจักรเป็นสิ่งจำเป็นมากที่สุด ที่จะมาปฏิบัติงานต้องมีใจรักในการทำงาน และอดทนต่องานที่ต้องทำเป็นประจำ โดยหลักการการเขียนคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Writing Job Specifications) จะเขียนแยกส่วนกับคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และจากการที่ได้ศึกษาทฤษฎีการวิเคราะห์งาน Mondy, Noe and Premeaux, 1999 ได้กล่าวไว้ และได้นำมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานที่เป็นจริงและจากผลการศึกษาใน

ส่วนของการปฏิบัติงานในฝ่ายขายและฝ่ายผลิต จึงขอเสนอแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงาน โดยเริ่มจากการปรับโครงสร้างองค์กรขึ้นใหม่และมีการเพิ่มตำแหน่ง หน้าที่งาน โดยแยกงานแต่ละงานออกให้ชัดเจน เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบความถูกต้องในการทำงาน โดยการระบุหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งพร้อมคำบรรยายลักษณะงาน ในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของงานเดิมที่มีอยู่จำนวน 13 งาน และจัดทำคำบรรยายลักษณะงานใหม่จำนวน 3 งาน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายขาย พนักงานฝ่ายบัญชี และพนักงานธุรการ จึงได้จัดทำคำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ดังนี้

คำอธิบายลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

ตำแหน่งงาน	ผู้จัดการ (เจ้าของกิจการ)
หัวข้องาน	ดูแลและบริหารงานขององค์กรให้ดำเนินไปได้ด้วยดี
การควบคุมดูแล หน้าที่	ดูแลพนักงานในองค์กร ทุกฝ่าย

1. กำกับดูแลพนักงานทุกฝ่ายในองค์กร
2. วางนโยบายการบริหารงาน
3. คัดสรรและพิจารณาบุคคลที่จะมาปฏิบัติงาน
4. กำหนดนโยบายด้านการขาย
5. ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร

หน้าที่พิเศษ

1. กำหนดตารางการประชุมระหว่างผู้บริหารของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตรวมทั้งผู้เกี่ยวข้อง
2. พิจารณาเรื่องสำคัญๆ ที่เกินความสามารถในการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายขายและเรื่องสำคัญอื่นๆที่เกี่ยวกับกิจการ
3. พิจารณาการปรับขึ้นเงินเดือน เงินพิเศษ(โบนัส) เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติ
คุณสมบัติของผู้จัดการในที่นี้ผู้จัดการคือ เจ้าของกิจการเองด้วยผู้ที่จะมาเป็นผู้ดำเนินการดำเนินกิจการควรมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ
1. จัดวางตำแหน่งของคน ให้เหมาะกับงานที่จะทำ
2. การดำเนินธุรกิจเป็นการอยู่ร่วมกันในสังคมที่ผู้บริหารพึงต้องบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยมีส่วนร่วมบ้างทั้งร่างกาย แรงใจ และบริจาคทรัพย์ในโอกาสอันสมควร

3. ความซื่อสัตย์สุจริต มีธรรมาจริยธรรมตรง อย่าใช้อำนาจที่มีอยู่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว คนสนิท หรือคนที่ด้อยกว่า
4. รู้จักบังคับตัวเองและจิตใจมีความอดกลั้น อดทน ไม่มีนิสัยโกรธง่าย ต้องพินิจ พิจารณา ทุกอย่างให้ถี่ถ้วนทองแท้ด้วยความยุติธรรมก่อน(จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการห้างหุ้นส่วนสามัญ นิติบุคคล เตามาเมืองราย, 9 กันยายน 2545)

ตำแหน่งงาน	ผู้จัดการฝ่ายผลิต
หัวข้องาน	ดูแล และควบคุมกระบวนการผลิต บริหารต้นทุนการผลิตและบุคลากรในฝ่ายผลิต
การควบคุมดูแล	กำกับดูแลพนักงานในฝ่ายผลิต
หน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการผลิตและบริหารงานผลิต 2. ควบคุมคุณภาพสินค้า ดูแลกระบวนการผลิต 3. จัดหาและทดลองวัตถุดิบ 4. ควบคุมต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายต่างๆ 5. แจกงานไปยังแผนกต่างๆ
หน้าที่พิเศษ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พิจารณาเงินพิเศษ(โบนัส) ของพนักงานในฝ่ายผลิต 2. พิจารณาเรื่องต่างๆที่อยู่ภายใต้การตัดสินใจของฝ่ายผลิต
คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :	
เพศ	ชาย/หญิง อายุระหว่าง 30-35 ปี
การศึกษา	ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์หรือศิลปกรรมศาสตร์
ประสบการณ์	อย่างน้อย 3-5 ปี ในโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาหรืออุตสาหกรรมกระเบื้อง
ความสามารถ	มีความรู้ในงานศิลปะ สามารถออกแบบชิ้นงานได้ มีความรู้ภาษาอังกฤษดี เขียน อ่าน และพูดได้ดี บุคลิกภาพดี ชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหาร
สภาพการทำงาน	ประจำโรงงาน
คุณสมบัติอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี 2. ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ง่าย 3. มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความยุติธรรม 4. มีความเป็นผู้นำและทำงานกับผู้อื่นได้ดี

ตำแหน่งงาน	ผู้จัดการฝ่ายขาย (ตำแหน่งงานใหม่)
หัวข้องาน	บริหารงานขาย
การควบคุมดูแล หน้าที่	ทำงานด้านการบริหารงานขาย โดยภายใต้การดูแลของผู้จัดการ หน้าที่
	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการตลาดและบริหารงานขาย 2. ประสานงานกับฝ่ายผลิตและลูกค้า รวมทั้งพนักงานในฝ่ายขาย 3. ควบคุมการคัดคุณภาพสินค้า 4. ดูแลกำกับงานในฝ่ายขาย 5. ดูแล และให้คำแนะนำการทำงาน of พนักงานขาย 6. จัดทำเอกสารโต้ตอบกับลูกค้าต่างประเทศ
หน้าที่พิเศษ	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. รับรองลูกค้า 2. ตรวจสอบ และติดตามงานที่ได้มอบหมายไป 3. ดูแลสำนักงาน ให้มีความเรียบร้อยและเป็นระเบียบ
คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :	
เพศ	ชาย/หญิง อายุระหว่าง 30-35 ปี
การศึกษา	ขั้นต่ำปริญญาตรี การตลาด ธุรกิจระหว่างประเทศ
ประสบการณ์	3-5 ปี ในด้านการตลาด
ความสามารถ	สามารถ พูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษได้ดี เขียนจดหมายสำหรับธุรกิจได้
สภาพการทำงาน	ประจำสำนักงาน
คุณสมบัติอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเป็นผู้นำ 2. เข้ากับผู้อื่น ได้ดี 3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 4. ใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสาร ได้ดี 5. สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น ได้

ตำแหน่งงาน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต
หัวข้องาน ดูแลเครื่องจักร ควบคุมกระบวนการผลิต และบริหารบุคลากร
การควบคุมดูแล ผู้จัดการฝ่ายผลิต
หน้าที่

1. ดูแล ควบคุมกระบวนการผลิต
2. ดูแล และจัดหาเครื่องจักรที่ใช้งานในกระบวนการผลิต
3. ดูแลความเรียบร้อยในโรงงาน

หน้าที่พิเศษ

1. ด้อนรับลูกค้าที่มาเยี่ยมชมโรงงาน
2. จัดหา และจัดซื้อ เครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิต

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :

เพศ ชาย/หญิง อายุระหว่าง 30-35 ปี
การศึกษา ปริญญาตรี ศิลปกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ หรือ บริหารธุรกิจ
ประสบการณ์ อย่างน้อย 3-5 ปี ในโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผา หรืออุตสาหกรรมกระเบื้อง
ความสามารถ มีความรู้ภาษาอังกฤษดี เขียน อ่าน และพูดได้ดี มีความรักในงาน
 บุคลิกภาพดี ชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหาร
สภาพการทำงาน ประจำโรงงาน
คุณสมบัติอื่น

1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
2. ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ง่าย
3. มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความยุติธรรม
4. มีความเป็นผู้นำและทำงานกับผู้อื่นได้ดี

ตำแหน่งงาน	หัวหน้างานในฝ่ายผลิต
หัวข้องาน	ดูแล และควบคุมพนักงานในฝ่ายผลิต
การควบคุมดูแล	ทำงานภายใต้การควบคุมของผู้จัดการฝ่ายผลิต
หน้าที่	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. แจกจ่ายงาน ไปยังแผนกต่างๆ 2. จัดลำดับความสำคัญของชิ้นงานในขั้นตอนการชุบเคลือบสี 3. คัดแยกผลิตภัณฑ์ 4. ตรวจสอบคุณภาพชิ้นงาน 5. จัดซื้อ และจัดหา เครื่องใช้ตามความต้องการของพนักงานที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
หน้าที่พิเศษ	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตรวจสอบเวลาการมาปฏิบัติงานของพนักงาน 2. ควบคุมเตาเผา แทนพนักงานเผาเตา (ในกรณี ที่พนักงานเผาเตาลาหยุด) 3. ดูแลความเรียบร้อย เปิด-ปิด ห้องทำงาน
คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :	
เพศ	ชาย/หญิง อายุระหว่าง 30 - 35 ปี
การศึกษา	ปวช. ไม่จำกัดสาขาวิชา
ประสบการณ์	1 ปีขึ้นไป ในการกำกับดูแลพนักงาน
ความสามารถ	สามารถ อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษได้ ชายต้องผ่านการเกณฑ์ทหาร
สภาพการทำงาน	ประจำโรงงาน
คุณสมบัติอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเป็นผู้นำ 2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3. เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย 4. ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

ตำแหน่งงาน หัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน
หัวข้องาน กำกับดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับบัญชีและการเงิน
การกำกับดูแล ทำงานภายใต้การควบคุมของผู้จัดการ
หน้าที่

1. ดูแลงานด้านบัญชีและการเงิน
2. ดูแลพนักงานในฝ่าย
3. แจกงานไปยังพนักงานในฝ่าย
4. ตรวจสอบงานที่ได้มอบหมายไป
5. ติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่พิเศษ

1. เดินทางไปประชุมนอกสถานที่ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจการ
2. จัดทำรายงานที่เกี่ยวกับการเงินและบัญชีส่งผู้จัดการ
3. ตรวจสอบรับเงินจากพนักงานขาย
4. จัดทำรายการค่าใช้จ่ายของฝ่ายผลิต
5. ดูแลในเรื่องของเงินเดือนพนักงานทั้งหมด

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :

เพศ หญิง อายุระหว่าง 35 ปี ขึ้นไป
การศึกษา ชั้นต่ำปริญญาตรี การบัญชี การเงินและการธนาคาร
ประสบการณ์ 3-5 ปี ในด้านบัญชี และการเงิน
ความสามารถ สามารถ พูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษได้
สภาพการทำงาน ประจำสำนักงาน
คุณสมบัติอื่น

1. มีความซื่อสัตย์
2. มีความละเอียดรอบคอบ
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ใช้โปรแกรมพื้นฐาน ในคอมพิวเตอร์ได้
5. สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้

ตำแหน่งงาน พนักงานฝ่ายขาย
 หัวข้องาน คู่มืองานขายงานขาย
 การควบคุมดูแล ทำงานด้านงานขาย โดยภายใต้การดูแลของผู้จัดการฝ่ายขายและผู้จัดการ
 หน้าที่

1. คู่มืองานขาย และต้อนรับลูกค้า
2. คัดคุณภาพสินค้า
3. ตรวจสอบเอกสารที่จะใช้ติดต่อกับลูกค้าในการดำเนินธุรกิจ
4. จัดทำรายการการส่งกล่องบรรจุสินค้าให้พนักงานธุรการ
5. ดูแลความเรียบร้อย และจัดชั้นวางสินค้า
6. จัดเก็บสินค้าที่เป็นรายการสั่งซื้อของลูกค้า
7. ติดตามรายการที่ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า

หน้าที่พิเศษ

1. ดูแล พนักงานแพคสินค้า และพนักงานธุรการ
2. เดินทางไปร่วมงานแสดงสินค้า
3. ตรวจสอบเอกสารในใบรับรายการสินค้า

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :

เพศ หญิง อายุระหว่าง 25-30 ปี
 การศึกษา ปวช. การตลาด บริหารธุรกิจ
 ประสบการณ์ 1 ปีขึ้นไป
 ความสามารถ สามารถ พูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษได้ บุคลิกภาพดี
 สภาพการทำงาน ประจำสำนักงาน
 คุณสมบัติอื่น

1. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
2. เข้ากับผู้อื่นได้ดี
3. มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน
4. ใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมพื้นฐานได้ดี

ตำแหน่งงาน พนักงานบัญชีและการเงิน (ตำแหน่งงานใหม่)
หัวข้องาน ช่วยเหลือดูแลงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน
การกำกับดูแล ทำงานภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าฝ่ายบัญชีและการเงิน
หน้าที่

1. ช่วยเหลืองานในฝ่ายบัญชีและการเงิน
2. ลงบัญชีในระบบโปรแกรมบัญชีของหสน. เต่าเม็งราย
3. จัดทำรายการบัญชีเสนอต่อหัวหน้าฝ่าย
4. ออกเอกสารใบเสร็จรับเงิน
5. ออกใบรายการกำกับภาษี
6. ไปติดต่อธนาคารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่พิเศษ

1. ส่งเอกสารที่ไปรษณีย์
2. นำเงินเดือนเข้าบัญชีพนักงาน
3. ดูแลเรื่องเอกสารของพนักงาน
4. จัดเตรียมรายงานการดำเนินการในด้านการเงินเพื่อเสนอต่อที่ประชุม

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :

เพศ หญิง อายุระหว่าง 24-28 ปี
การศึกษา ปวช. การเงิน การบัญชี
ประสบการณ์ 1 ปีขึ้นไป
ความสามารถ ใช้โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปได้ อ่าน ภาษาอังกฤษได้
สภาพการทำงาน ประจำสำนักงาน
คุณสมบัติอื่น

1. มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน
2. มีความละเอียด รอบคอบ

ตำแหน่งงาน พนักงานธุรการ (ตำแหน่งงานใหม่)
ลักษณะงาน ดูแล จัดทำงานด้านเอกสาร
การควบคุมดูแล ทำงานด้านเอกสารโดยภายใต้การกำกับดูแลของ ผู้จัดการและพนักงานขาย
หน้าที่

1. จัดทำเอกสารที่จะต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ
2. จัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้อง
3. รวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับกิจการ
4. จัดทำรายงานการขายในแต่ละเดือน
5. จัดซื้อกล่องบรรจุสินค้าและวัสดุที่ใช้ในการบรรจุสินค้า
6. จัดทำเอกสารประกันสังคม

หน้าที่พิเศษ

1. จัดซื้อวัสดุเครื่องใช้สำนักงาน
2. ติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. ตรวจสอบรับจดหมายและเอกสารต่างๆ

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :

เพศ หญิง อายุระหว่าง 24-28 ปี
การศึกษา ปวช. เลขานุการ บริหารธุรกิจ
ประสบการณ์ 1 ปีขึ้นไป
ความสามารถ สามารถ อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษได้ บุคลิกภาพดี
สภาพการทำงาน ประจำสำนักงาน
คุณสมบัติอื่น

1. มีความตั้งใจในการทำงาน
2. มีความละเอียด รอบคอบ
3. สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี

ตำแหน่งงาน พนักงานบรรจุหีบห่อ
 หัวข้องาน บรรจุสินค้าลงกล่อง
 การกำกับดูแล ทำงานภายใต้การควบคุม ดูแลของผู้จัดการฝ่ายขายและพนักงานขาย
 หน้าที่

1. จัดเตรียมสินค้าที่จะต้องบรรจุลงกล่อง
2. เช็ดทำความสะอาดสินค้าในร้าน
3. บรรจุสินค้าลงกล่องตามใบสั่งบรรจุ
4. ตรวจสอบจำนวนกล่องที่บรรจุ

หน้าที่พิเศษ

1. ทำความสะอาดบริเวณสำนักงาน ทั้งภายในและภายนอก
2. จัดสินค้าในโกดังให้เป็นระเบียบ
3. รื้อแข่งสินค้าที่ส่งมาจากโรงงาน
4. ตรวจสอบจำนวนสินค้าตามใบส่งสินค้า

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน:

เพศ ชาย อายุ 21 ปี ขึ้นไป ผ่านการเกณฑ์ทหาร
 การศึกษา ชั้นต่ำ ประถมศึกษาปีที่ 6
 ประสบการณ์ -
 ความสามารถ ขับขี่รถจักรยานยนต์ หรือรถยนต์ ได้ (มีใบอนุญาตขับขี่)
 สภาพการทำงาน ประจำสำนักงาน
 คุณสมบัติอื่น

1. มีความตั้งใจทำงาน
2. มีความอดทน และความซื่อสัตย์
3. เข้ากับผู้อื่นได้ดี

ตำแหน่งงาน	พนักงานในแผนกปั้น
หัวข้องาน	ขึ้นรูปชิ้นงานด้วยแป้นหมุน
การกำกับดูแล	ทำงานภายใต้การควบคุม ดูแลของผู้จัดการฝ่ายผลิต
หน้าที่	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. นวดดินก่อนขึ้นรูปชิ้นงาน 2. ขึ้นรูปชิ้นงานตามแบบ 3. ตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานก่อนส่งไปยังแผนกอื่น
หน้าที่พิเศษ	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำความสะอาดบริเวณที่ทำงาน 2. นำเศษดินที่เหลือใช้ไปไว้ที่โรงเก็บดิน
คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :	
เพศ	ชาย อายุ 21 ปี ขึ้นไป ผ่านการเกณฑ์ทหาร
การศึกษา	ขั้นต่ำ ประถมศึกษาปีที่ 6
ประสบการณ์	-
ความสามารถ	สามารถขึ้นรูปชิ้นงานด้วยแป้นหมุนได้
สภาพการทำงาน	ประจำโรงงาน
คุณสมบัติอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความตั้งใจทำงาน 2. มีความอดทน และความซื่อสัตย์ 3. เข้ากับผู้อื่นได้ดี

ตำแหน่งงาน พนักงานในแผนกเทหล่อ
 หัวข้องาน ขึ้นรูปชิ้นงานด้วยการเทหล่อน้ำดิน
 การกำกับดูแล ทำงานภายใต้การควบคุม ดูแลของผู้จัดการฝ่ายผลิต
 หน้าที่

1. กวนน้ำดินก่อนเทหล่อชิ้นงาน
 2. ตรวจสอบเช็คพิมพ์ก่อนเทหล่อ
 3. แกะพิมพ์ และทำความสะอาดพิมพ์
 3. ตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานก่อนส่งไปยังแผนกอื่น
- หน้าที่พิเศษ

3. ทำความสะอาดบริเวณที่ทำงาน
4. นำเศษดินที่เหลือใช้ไปไว้ที่โรงเก็บดิน

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :

เพศ ชาย อายุ 21 ปี ขึ้นไป ผ่านการเกณฑ์ทหาร

การศึกษา ชั้นต่ำ ประถมศึกษาปีที่ 6

ประสบการณ์ -

ความสามารถ มีความรู้เกี่ยวกับการเทหล่อน้ำดิน

สภาพการทำงาน ประจำโรงงาน

- คุณสมบัติอื่น
1. มีความตั้งใจทำงาน
 2. มีความอดทน และความซื่อสัตย์
 3. เข้ากับผู้อื่นได้ดี

ตำแหน่งงาน	พนักงานทำพิมพ์
หัวข้องาน	ทำพิมพ์ปูนปลาสเตอร์
การกำกับดูแล	ทำงานภายใต้การควบคุม ดูแลของผู้จัดการฝ่ายผลิต
หน้าที่	

1. ทำแบบปูนปลาสเตอร์ตามตัวอย่าง
2. ก๊อปปี้งานตามแบบ
3. จัดหาพิมพ์สำหรับส่งไปยังแผนกเทหล่อ
4. ตรวจสอบภาพชิ้นงานก่อนส่งไปยังแผนกอื่น

หน้าที่พิเศษ

1. ทำความสะอาดบริเวณที่ทำงาน
2. จัดเรียงพิมพ์ในโรงเก็บพิมพ์ให้เป็นระเบียบ

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :

เพศ	ชาย	อายุ	21 ปี ขึ้นไป	ผ่านการเกณฑ์ทหาร
การศึกษา	ขั้นต่ำ ประถมศึกษาปีที่ 6			
ประสบการณ์	2 ปี ขึ้นไป ในการทำพิมพ์ปูนปลาสเตอร์			
ความสามารถ	สามารถพิมพ์จากชิ้นงานต้นแบบได้			
สภาพการทำงาน	ประจำโรงงาน			
คุณสมบัติอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความตั้งใจทำงาน 2. มีความอดทน และความซื่อสัตย์ 3. เข้ากับผู้อื่นได้ดี 			

ตำแหน่งงาน พนักงานแกะลาย
หัวข้องาน แกะลายบนชิ้นงาน
การกำกับดูแล ทำงานภายใต้การควบคุม ดูแลของผู้จัดการฝ่ายผลิต
หน้าที่

1. เขียนลายตามตัวอย่าง
2. แกะลายตามตัวอย่าง
3. เขียนลายธรรมชาติ หรือ สัตว์ต่างๆ
4. ตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานก่อนส่งไปยังแผนกอื่น

หน้าที่พิเศษ

1. ทำความสะอาดบริเวณที่ทำงาน
2. ฝึกฝนการเขียนลาย

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :

เพศ ชาย-หญิง อายุ 21 ปีขึ้นไป ชายผ่านการเกณฑ์ทหาร
การศึกษา ขั้นต่ำ ประถมศึกษาปีที่ 6
ประสบการณ์ 2 ปี ขึ้นไปในการเขียนลวดลาย
ความสามารถ สามารถแกะลายตามตัวอย่าง หรือ เขียนลายได้
สภาพการทำงาน ประจำโรงงาน
คุณสมบัติอื่น

1. มีความตั้งใจทำงาน
2. มีความอดทน และความซื่อสัตย์
3. เข้ากับผู้อื่นได้ดี

ตำแหน่งงาน พนักงานชุบเคลือบสีและตกแต่งสีเคลือบ
หัวข้องาน ชุบเคลือบสี และตกแต่งสีเคลือบ
การกำกับดูแล ทำงานภายใต้การควบคุม คู่มือของผู้จัดการฝ่ายผลิต และหัวหน้างาน
หน้าที่

1. ทำความสะอาดชิ้นงานที่ออกจากเตาเผา
2. ชุบเคลือบสี ตามใบรายการสั่งสินค้า
3. ตกแต่งสีเคลือบหลังจากการชุบเคลือบสี
4. ตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานก่อนนำไปเข้าเตาเผา

หน้าที่พิเศษ

1. ทำความสะอาดบริเวณที่ทำงาน
2. ทำความสะอาดพื้นที่บริเวณโรงงาน
3. นำชิ้นงานไปวางที่ชั้นเพื่อรอเข้าเตาเผา

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :

เพศ ชาย อายุ 21 ปี ขึ้นไป ชายผ่านการเกณฑ์ทหาร
การศึกษา ชั้นต่ำ ประถมศึกษาปีที่ 6
ประสบการณ์ -
ความสามารถ -
สภาพการทำงาน ประจำโรงงาน
คุณสมบัติอื่น

1. มีความตั้งใจทำงาน
2. มีความอดทน และความซื่อสัตย์
3. เข้ากับผู้อื่นได้ดี

ตำแหน่งงาน พนักงานเผาเตา
หัวข้องาน ดูแล การจุดเตาเผา-ปิดเตาเผา
การกำกับดูแล ทำงานภายใต้การควบคุม ดูแลของผู้จัดการฝ่ายผลิต และหัวหน้างาน
หน้าที่

1. จุดเตาเผา-ปิด เตาเผา
2. จัดเรียงชิ้นงานเข้าเตาเผา ตามลำดับใบสั่งผลิตสินค้า
3. จัดบันทึกอุณหภูมิของเตาเผา
4. เปลี่ยนแก๊ส ที่ใช้เป็นเชื้อเพลิงในการเผาเตา
5. สั่งซื้อแก๊ส ที่ใช้เป็นเชื้อเพลิงในการเผาเตา

หน้าที่พิเศษ

1. ทำความสะอาดบริเวณเตาเผา
2. ซ่อมแซมผนังเตาเผา

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน :

เพศ ชาย อายุ 21 ปี ขึ้นไป ชายผ่านการเกณฑ์ทหาร
การศึกษา ชั้นต่ำ ประถมศึกษาปีที่ 6
ประสบการณ์ -
ความสามารถ มีความรู้ในเรื่องระบบไฟฟ้า
สภาพการทำงาน ประจำโรงงาน
คุณสมบัติอื่น

1. มีความตั้งใจทำงาน
2. มีความอดทน และความซื่อสัตย์
3. เข้ากับผู้อื่นได้ดี

3.1.3 แนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานโดยรวมของหสน. เต่าเม็งราย

แนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เต่าเม็งราย เริ่มจากการปรับโครงสร้างองค์กร จัดทำบรรยายลักษณะงาน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินการ ของหสน. เต่าเม็งราย ได้แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย

1. ฝ่ายขาย ทำหน้าที่ ติดต่อ ดำเนินการในขั้นตอนของเอกสาร และการขายสินค้าหน้าร้าน จัดหาตลาด เพื่อส่งสินค้าที่ผลิตออกไปสู่ตลาด เพื่อแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่นๆ
2. ฝ่ายผลิต ทำหน้าที่ ผลิตชิ้นงาน ตามรายการสั่งสินค้า

ในด้านการบริหารสินค้าคงเหลือของหสน. เต่าเม็งราย ซึ่งจัดเป็นธุรกิจขนาดย่อม วัตถุประสงค์ของการบริหารสินค้าคงเหลือ (Objectives of Inventory Management) การบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Management) การบริหารสินค้าคงเหลือมีความสำคัญอย่างมากกับธุรกิจขนาดย่อม หรือบริษัทผู้ค้าส่งเพราะเป็นข้อพิวจนี่ถึงฐานะทางการเงินธุรกิจเหล่านี้มีวัตถุประสงค์หลักเช่นเดียวกับการจัดซื้อ นั่นคือมีสินค้าที่ถูกต้องในปริมาณที่ถูกต้อง ในเวลาและสถานที่ที่ถูกต้อง (To have the right goods in the right quantities at the right time and place) การบรรลุวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการเป้าหมายย่อยที่เฉพาะของการควบคุมสินค้าคงเหลือ ตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำให้เชื่อมั่นว่ามีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Ensuring Continuous Operations) การผลิตที่มีประสิทธิภาพต้องการการทำงานให้เป็นไปตามกำหนดตรงตามเวลา การล่าช้าเพราะการขาดวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนประกอบอาจเป็นสาเหตุให้ต้องหยุดสายการผลิต แผนก หรือโรงงานทั้งหมดได้ ซึ่งถือว่าการสูญเสียของธุรกิจ
2. การสร้างยอดขายได้สูงสุด (Maximizing Sales) การมีสินค้าที่เพียงพอสำหรับลูกค้าถือว่าการเพิ่มยอดขายได้ลูกค้ามักต้องการเลือกซื้อสินค้าจากหลายแหล่ง ดังนั้นถ้าลูกค้าต้องการสินค้าแล้วมีธุรกิจไม่มีสินค้านั้นก็จะผลักดันให้ไปหาสินค้าของคู่แข่งจนธุรกิจอาจเสียลูกค้าไปอย่างถาวร ธุรกิจขนาดย่อมต้องบริหารระหว่างการมีสินค้าคงเหลือมากไปกับการมีสินค้าคงเหลือน้อยไปให้เหมาะสมเพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเอาไว้

3. การป้องกันสินค้าคงเหลือ (Protecting the Inventory) เป็นการป้องกันสินค้าคงเหลือจากการถูกขโมย ถูกปล้น การเสื่อมสภาพหรือล้าสมัย สถานที่เก็บสินค้าที่มีประสิทธิภาพเป็นการช่วยทำให้เกิดผลต่อปริมาณและคุณภาพของสินค้าคงเหลือ เช่น สินค้าที่ถูกหยิบบอยจะมีความเสี่ยงต่อการแตกหักได้ หรือสินค้าคงเหลือบางอย่างต้องการ การดูแลเป็นพิเศษอาจถูกทำลายได้ง่ายจึงต้องมีวิธีการป้องกันอย่างดี

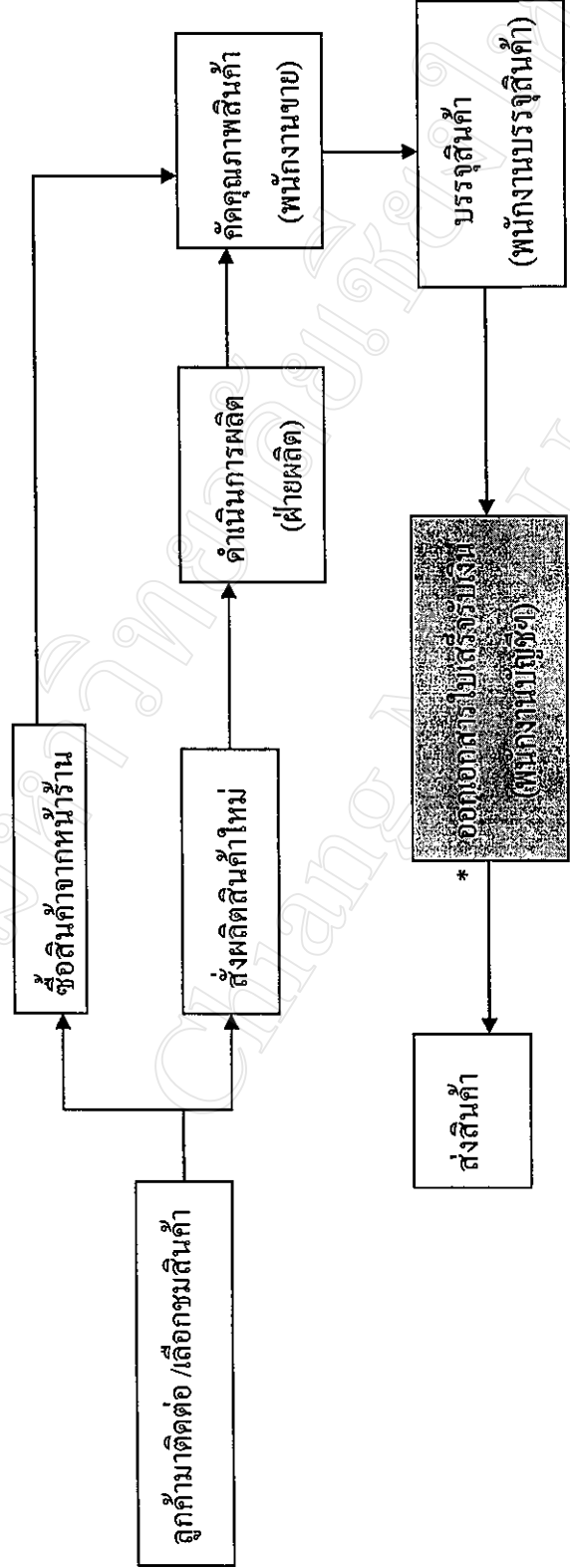
4. การลงทุนในสินค้าคงเหลือให้ต่ำสุด (Managing Inventory Investment) การควบคุมสินค้าคงเหลือที่มีประสิทธิผลจะทำให้บริษัทที่มีสินค้าคงเหลือที่น้อยลง เมื่อสินค้าคงเหลือน้อยก็จะทำให้ต้นทุนต่ำลงด้วย เช่น ต้นทุนในการเก็บรักษา ภาษี และการประกันภัย

การจัดการสินค้าคงเหลือ (Managing Inventory) สินค้าคงเหลือ (Inventory Goods) เป็นสินค้าสำเร็จรูปที่เข้าของของธุรกิจเก็บไว้ในคลังสินค้าสำหรับการแข่งขันทางการขายในอนาคต การพิจารณาว่า ต้องการสินค้าคงเหลือมากเท่าใด จะต้องพิจารณาความหมายของคำว่า “สินค้าคงเหลือ” (Inventory) 4 ด้านดังนี้

1. มูลค่าเป็นตัวเงินของสินค้าคงเหลือที่เจ้าของธุรกิจมีในเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น มีสินค้าคงเหลือเป็นจำนวนเงิน 500,000 บาท
2. จำนวนหน่วยที่มีอยู่ในเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น มีเครื่องปรับอากาศอยู่ 1,000 เครื่อง
3. กระบวนการในการวัดหรือตรวจนับสินค้า เช่น จะนับสินค้าคงเหลือในคลังวัตถุดิบทุกๆเดือน
4. รายละเอียดรายการของสินค้า เช่น ต้องการดูสินค้าคงเหลือจากคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ คือ ธุรกิจต้องมีสินค้าคงเหลือจำนวนเท่าใด คำตอบคือ จะต้องมีการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือให้เหมาะสม กับประเภทของสินค้าในปริมาณที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างความต้องการซื้อ ต้นทุนและค่าใช้จ่ายของสินค้าคงเหลือ โดยจะต้องพิจารณาถึงระดับที่จะสั่งซื้อหรือจุดสั่งซื้อ (Order point) และปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด ในแง่ผู้ผลิตจะต้องมีวัตถุดิบอย่างเพียงพอสำหรับสินค้าที่จะผลิต และไม่ต้องหยุดการดำเนินงานเพราะว่ายังสามารถดำเนินงานกับวัตถุดิบที่มีอยู่ได้ และไม่สูญเสียการขาย (Lose a Sale) เมื่อลูกค้ามาเลือกซื้อสินค้า แล้วพบเห็นสินค้าที่ชั้นวางสินค้าทุกครั้ง นั้นหมายถึงการมีสินค้าเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทีนั่นเอง

การนำทฤษฎีการบริหารสินค้าคงเหลือมาปรับปรุงเพื่อเป็นแนวทางในการจัดระบบการปฏิบัติงานของหสน. เคาเม็งราย โดยการเริ่มจากการบันทึกรายการสั่งสินค้าของลูกค้า และการลงรายการรับสินค้าที่ส่งมาฝ่ายผลิตให้ถูกต้อง ในการขายสินค้าให้แก่ลูกค้าสินค้าที่หยิบออกจากสต็อกไป ควรมีการตัดจำนวนที่หยิบสินค้าไปให้เรียบร้อย ในที่นี้เมื่อนำโปรแกรมสำเร็จรูปทางบัญชีมาใช้ในการบริหารสินค้าคงเหลือจะปฏิบัติได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากเดิมพนักงานขายจะเป็นผู้ตรวจนับสต็อกสินค้า และเกิดความสับสนในการนับจำนวนสินค้าทุกครั้ง เมื่อนำทฤษฎีการบริหารสินค้าคงเหลือมาปรับปรุงเพื่อให้เข้ากับลักษณะของงานที่เป็นอยู่จะสามารถควบคุมสต็อกสินค้าได้ง่ายขึ้น

Flow Chart ขั้นตอนการดำเนินงานในห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามาเมืองราย จังหวัดเชียงใหม่

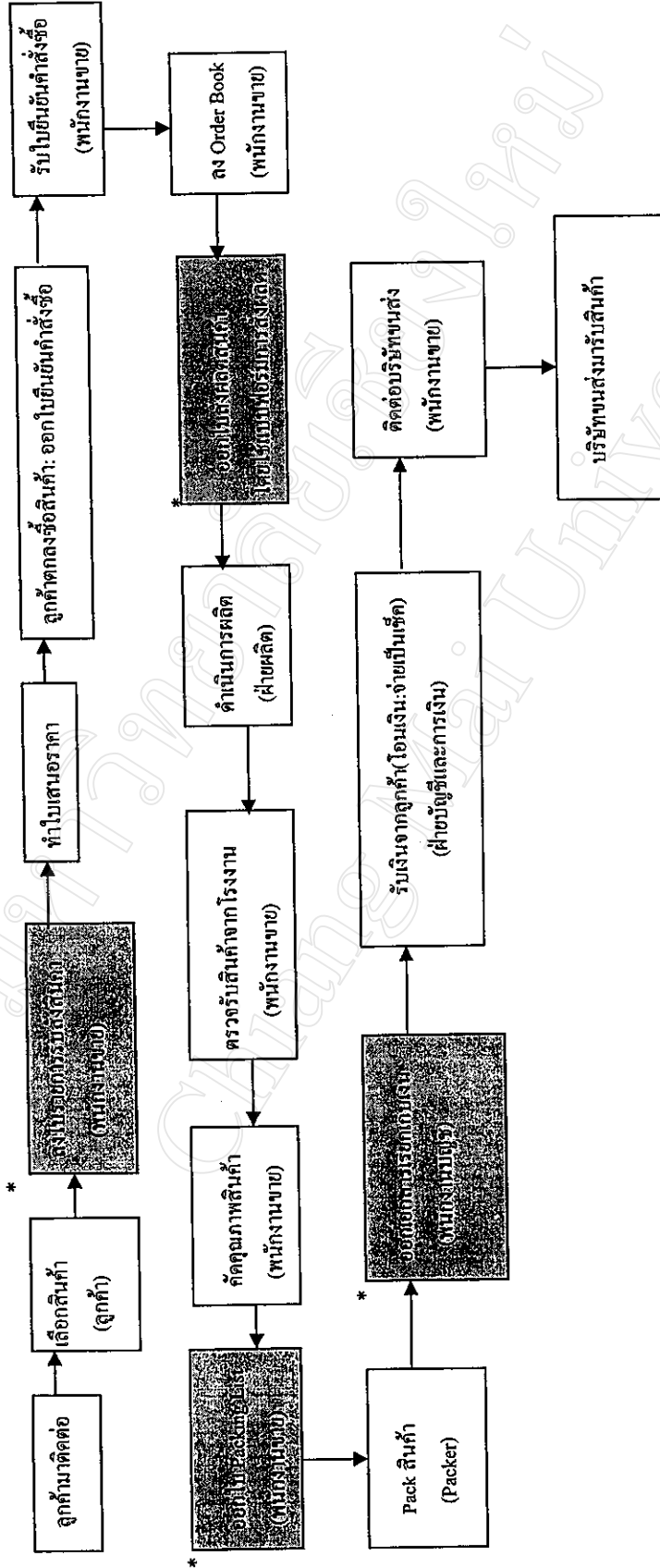


รูปที่ 22 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขในขั้นตอนการดำเนินงานในห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามาเมืองราย จังหวัดเชียงใหม่

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 6 ในบทที่ 2 ได้อธิบายถึงขั้นตอนการดำเนินงานในห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เต็มเรียงราย จากเดิมตามขั้นตอนการปฏิบัติงานแบบเก่าพนักงานขายจะต้องปฏิบัติงานในทุกหน้าที่ ตั้งแต่การรับลูกค้าจนถึงการเก็บเงินค่าสินค้า สาเหตุเกิดขึ้นจาก ไม่มีการจัดระบบการทำงาน ให้แต่ละบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการเสนอแนวทางแก้ไขการทำงานในหลายๆหน้าที่ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว จึงขอเสนอหน้าที่การออกเอกสารใบเสร็จรับเงิน โดยที่พนักงานบัญชีฯ ซึ่งดูแลในด้านการเงินด้วย เป็นผู้ดำเนินการในขั้นตอนนี้ เพื่อลดภาระของพนักงานขาย จาก รูปที่ 22 จะเห็น ได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

Flow Chart ขั้นตอนการติดต่อสำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (ในประเทศไทย)



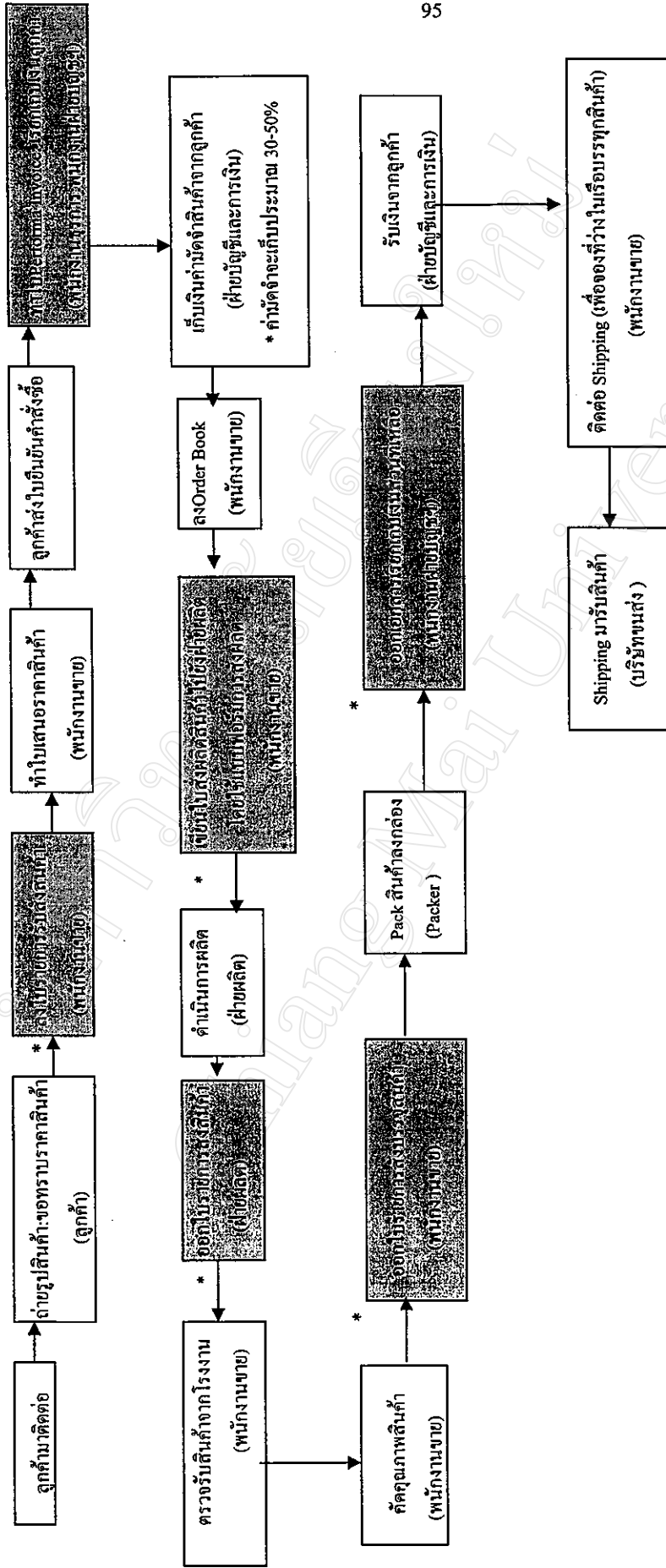
รูปที่ 23 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขของขั้นตอนการติดต่อลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (ในประเทศไทย)

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

3.2 แนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขาย

จากรูปที่ 7 ในบทที่ 2 ได้แสดงการไหลของงานในขั้นตอนการติดต่อสำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ ในขั้นตอนดังกล่าวไม่มีการจัดทำเอกสารที่ชัดเจน ปัญหาจึงเกิดขึ้น ดังนั้นจึงขอเสนอแบบฟอร์มที่จะนำมาใช้ในการรับรายการสั่งสินค้าจากลูกค้า และแบบฟอร์มใบสั่งผลิตสินค้า เพราะในปัจจุบันไม่มีการใช้แบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐาน เมื่อพนักงานขายที่รับรายการสั่งผลิตจากลูกค้า มักจะเกิดความสับสนในการส่งรายการผลิต จึงขอเสนอทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามแผนผังการไหลของงาน ในรูปที่ 23 ดังที่แสดงให้เห็น

Flow Chart ขั้นตอนการติดต่อสำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (กรณี: เรียกเก็บเงินก่อน)



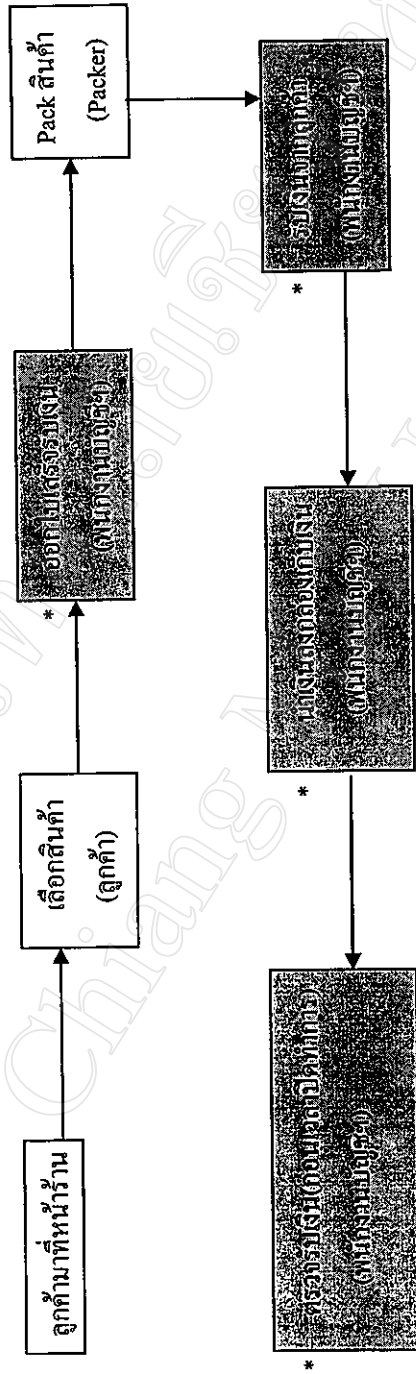
รูปที่ 24 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขของขั้นตอนการติดต่อลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (กรณี: เรียกเก็บเงินก่อน)

* หมายถึง : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 8 ในบทที่ 2 ได้อธิบายไว้ว่า การดำเนินงานของฝ่ายขายในการติดต่อกับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (กรณี : เรียกเก็บเงินก่อน) ปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์งานในส่วนนี้คือ การที่ไม่มีเอกสารในขั้นตอนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร จึงได้เสนอแบบฟอร์มในการรับสั่งสินค้าเพื่อเป็นเอกสารที่จะนำมาอ้างอิง เมื่อลูกค้าสั่งสินค้าพนักงานจะออกไปรายการรับสั่งสินค้าให้แก่ลูกค้า 1 ใบ ใบที่ 2 จะเป็นส่วนของพนักงานขายที่จะต้องนำไปลงในสมุดรับงานและเก็บเข้าแฟ้มประวัติของลูกค้า ในขั้นตอนการสั่งผลิตสินค้าพนักงานขายจะใช้แบบฟอร์มใบสั่งผลิตสินค้า ซึ่งจะมีให้กรอกรายละเอียดของสินค้า ตามความจำเป็นและเพื่อง่ายต่อการตรวจสอบเช็คว่าการที่สั่งผลิตนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยในใบรายการจะมีเลขที่กับโดยจะอ้างอิงถึงใบรายการรับสั่งสินค้าด้วย ส่วนของฝ่ายผลิตก็จะใช้แบบฟอร์มใบส่งสินค้าทุกครั้งที่มีการส่งสินค้า ในใบส่งสินค้าจะมีรายละเอียดที่แสดงถึงว่า รายการสินค้านั้นเป็นของลูกค้าคนใด มีรายละเอียดของสินค้า เช่น รหัสสินค้า ขนาด สี และจำนวน โดยที่พนักงานขายจะนำเอกสารนี้ไปใช้ในการลงบันทึกสินค้าที่รับจากโรงงาน ในส่วนของการส่งบรรจุสินค้าลงกล่องปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันคือ การบรรจุสินค้าก่อนออกไปรายการบรรจุสินค้า ซึ่งทำให้เกิดการผิดพลาดและจะต้องมีการรีกล่องที่บรรจุเรียบร้อยแล้วขึ้นมาใหม่ เป็นการเสียเวลาและค่าใช้จ่าย แนวทางแก้ปัญหาในขั้นตอนนี้คือ การให้พนักงานขายตรวจเช็คสินค้าตามรายใบรับสั่งสินค้าที่มีอยู่กับใบรายการส่งสินค้าจาก โรงงาน เมื่อได้จำนวนสินค้าครบตามความต้องการแล้ว จึงจะจัดทำใบรายการส่งบรรจุสินค้า โดยที่ในใบรายการนั้นจะต้องระบุรายละเอียดในการบรรจุด้วยว่า สินค้ามีอะไรบ้าง ส่งสินค้าโดยวิธีใด เพราะวัสดุที่จะใช้ประกอบในการบรรจุสินค้าจะต่างกัน รวมไปถึงรายละเอียดต่างๆที่ต้องระบุให้พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมการบรรจุทราบ จึงขอเสนอทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามแผนผังการไหลของงานในรูปที่ 24 ดังที่แสดงให้เห็น

จากรูปที่ 9 ในบทที่ 2 ได้อธิบายไว้ว่า การดำเนินงานของฝ่ายขายในการติดต่อกับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (กรณี: เรียกเก็บภายหลัง) ปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์งานในส่วนนี้คือ การที่ไม่มีเอกสารในขั้นตอนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร จึงได้เสนอแบบฟอร์มในการรับสั่งสินค้าเพื่อเป็นเอกสารที่จะนำมาอ้างอิง เมื่อลูกค้าสั่งสินค้าพนักงานจะออกใบรายการรับสั่งสินค้าให้แก่ลูกค้า 1 ใบ ใบที่ 2 จะเป็นส่วนของพนักงานขายที่จะต้องนำไปลงในสมุดรับงานและเก็บเข้าแฟ้มประวัติของลูกค้าและการออกเอกสารที่เรียกว่า Performa Invoice จากเดิมพนักงานขายจะเป็นผู้ออกเอกสาร แต่ในการเสนอแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติการ ในส่วนนี้พนักงานธุรการจะเป็นผู้ดำเนินการแทน เพราะเอกสารที่ออกจะต้องเรียงตามหมายเลข ดังนั้นเอกสารที่จะออกจึงไม่ควรเกิดการซ้ำซ้อนของหมายเลขที่ใช้กำกับและพนักงานธุรการจะเป็นผู้ดูแลจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการสินค้าทั้งหมด ในขั้นตอนการส่งผลิตสินค้าพนักงานขายจะใช้แบบฟอร์มใบสั่งผลิตสินค้า ซึ่งจะมีให้กรอกรายละเอียดของสินค้า ตามความจำเป็นและเพื่ออำนวยความสะดวกตรวจสอบเช็คว่ารายการที่ส่งผลิตนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยในใบรายการจะมีเลขที่กำกับโดยจะอ้างอิงถึงใบรายการรับสั่งสินค้าด้วย ส่วนของฝ่ายผลิตก็จะใช้แบบฟอร์มใบส่งสินค้าทุกครั้งที่มีการส่งสินค้า ในใบส่งสินค้าจะมีรายละเอียดที่แสดงถึงว่ารายการสินค้านั้นเป็นของลูกค้าคนใด มีรายละเอียดของสินค้า เช่น รหัสสินค้า ขนาด สี และจำนวน โดยที่พนักงานขายจะนำเอกสารนี้ไปใช้ในการลงบันทึกสินค้าที่รับจากโรงงาน ในส่วนของการส่งบรรจุสินค้ำลงกล่องปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันคือ การบรรจุสินค้ำก่อนออกใบรายการบรรจุสินค้า ซึ่งทำให้เกิดการผิดพลาดและจะต้องมีการรื้อกล่องที่บรรจุเรียบร้อยแล้วขึ้นมาใหม่ เป็นการเสียเวลาและค่าใช้จ่าย แนวทางแก้ปัญหานี้คือ การให้พนักงานขายตรวจเช็คสินค้าตามรายใบรับสั่งสินค้าที่มีอยู่กับใบรายการส่งสินค้าจากโรงงาน เมื่อได้จำนวนสินค้าครบตามความต้องการแล้วจึงจะจัดทำใบรายการส่งบรรจุสินค้า โดยที่ในใบรายการนั้นจะต้องระบุรายละเอียดในการบรรจุด้วยว่า สินค้ามีอะไรบ้าง ส่งสินค้าโดยวิธีใด เพราะวัสดุที่จะใช้ประกอบในการบรรจุสินค้ำจะต่างกัน รวมไปถึงรายละเอียดต่างๆที่ต้องระบุให้พนักงานที่ทำหน้าที่ควบคุมการบรรจุทราบ และเมื่อพนักงานบัญชีได้รับเงินจากลูกค้าในส่วนที่เหลือแล้วจะต้องรายงานให้ผู้จัดการใหญ่ทราบทุกครั้ง จึงขอเสนอทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามแผนผังการไหลของงาน ในรูปที่ 25 ดังที่แสดงให้เห็น

Flow Chart ขั้นตอนการติดต่อสำหรับการขายปลีกหน้าร้าน (กรณี: รับสินค้าไปเอง)



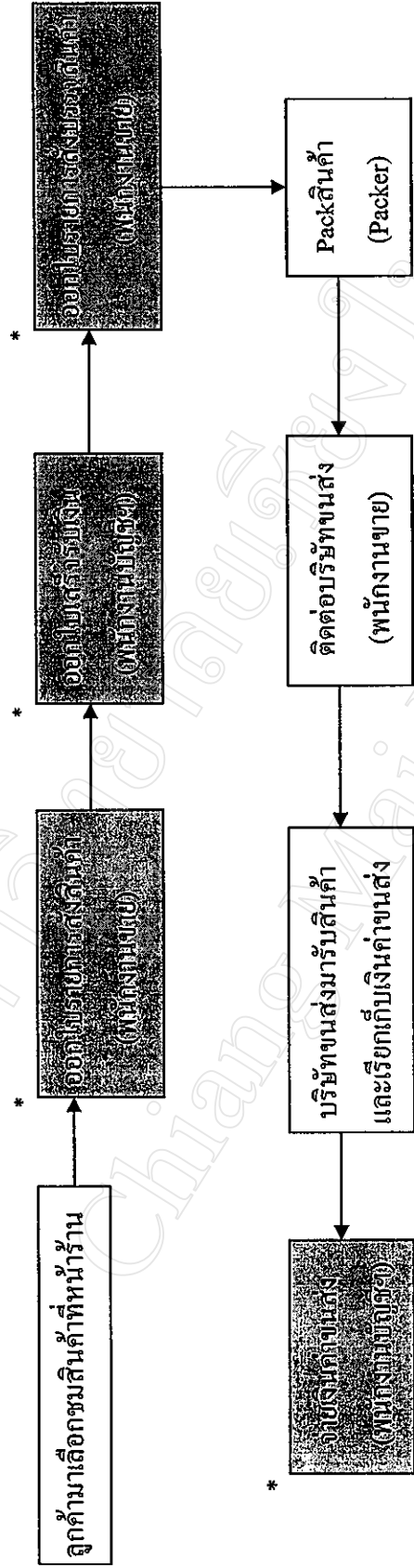
รูปที่ 26 แผนผังแสดงการไหลของงานที่เกี่ยวข้องขั้นตอนการขายปลีกหน้าร้าน(กรณี : รับสินค้าไปเอง)

*หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 10 ในบทที่ 2 ได้อธิบายไว้ว่า ขั้นตอนของการดำเนินงานในการขายปลีกหน้าร้าน(กรณี : รับสินค้าไปเอง) เริ่มจาก ลูกค้ายามาเลือกซื้อสินค้าที่หน้าร้านพนักงานขายจะเป็นผู้ออกไปเสิร์ฟรับเงินซึ่งตามหลักการที่ได้จัดให้มีคำบรรยายลักษณะงานขึ้นนั้น หน้าทีนี้จะเป็นของพนักงานฝ่ายบัญชีฯ เป็นผู้ดูแลเพื่อความเหมาะสมของหน้าที่งาน จึงขอเสนอทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามแผนผังการไหลของงานตาม รูปที่ 26 ดังที่แสดงให้เห็น

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

Flow Chart ขั้นตอนการติดต่อสำหรับการขายปลีกหน้าร้าน (กรณี: ส่งสินค้าตามในประเทศ)

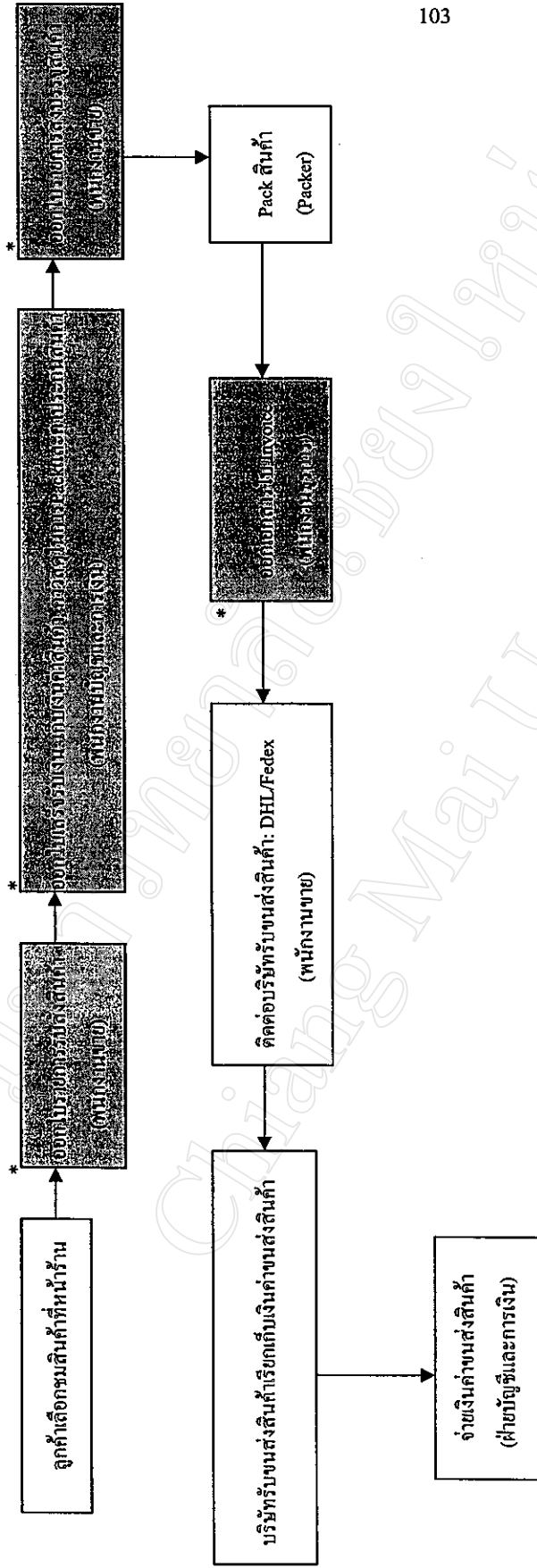


รูปที่ 27 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขของขั้นตอนการขายปลีกหน้าร้าน(กรณี: ส่งสินค้าตามในประเทศ)

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 11 ในบทที่ 2 ได้อธิบายไว้ว่า ขั้นตอนของการดำเนินงานในการขายปลีกหน้าร้าน(กรณี : ส่งสินค้าตามในประเทศ) เริ่มจาก ลูกค้ามาเลือกซื้อสินค้าที่หน้าร้านพนักงานขายจะเป็นผู้ออกไปเสิร์ฟรับเงินซึ่งตามหลักการที่ได้จัดให้มีคำบรรยายลักษณะงานขึ้นนั้น หน้าที่นี้จะเป็นของพนักงานฝ่ายบัญชีฯ เป็นผู้ดูแลเพื่อความเหมาะสมของหน้าทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้คือ ในบางครั้งพนักงานไม่สามารถให้รายละเอียดที่เกี่ยวกับกระบวนการผลิตแก่ลูกค้าได้จึงขอเสนอให้มีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานขายในเรื่องของกระบวนการผลิตเพื่อที่จะสามารถตอบข้อซักถามที่ลูกค้าต้องการทราบเกี่ยวกับตัวสินค้าและในเรื่องของการเรียกเก็บค่าขนส่งสินค้า พนักงานขายจะต้องทราบราคาค่าขนส่งสินค้า ซึ่งอาจจะถามราคาจากบริษัทขนส่งไว้ และจัดทำเป็นตารางแสดงราคาค่าขนส่ง เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจว่าจะส่งของไปกับบริษัทขนส่งใด ในกรณีที่เป็นลูกค้าที่ส่งในประเทศค่าขนส่งจะมีราคาไม่สูงมากนัก ในส่วนนี้พนักงานจะต้องแจ้งรายละเอียดให้ลูกค้าทราบเพื่อที่จะทำการเรียกเก็บเงินค่าขนส่งไว้ จึงขอเสนอทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามแผนผังการไหลของงานตาม รูปที่ 27 ดังที่แสดงให้เห็น

Flow Chart ขั้นตอนการติดต่อดำเนินการขายปลีกหน้าร้าน (กรณี: ส่งสินค้าตามไปต่างประเทศ)



รูปที่ 28 แผนผังแสดงการไหลของงานที่เกี่ยวข้องขั้นตอนการขายปลีกหน้าร้าน (กรณี: ส่งสินค้าตามไปต่างประเทศ)

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 12 ในบทที่ 2 ได้อธิบายไว้ว่า ขั้นตอนของการดำเนินงานในการขายปลีกหน้าร้าน(กรณี : ส่งสินค้าตาม ไปต่างประเทศ) เริ่มจากลูกค้ามาเลือกชมสินค้าที่ร้านในส่วนนี้ลูกค้าจะเป็นชาวต่างชาติเป็นส่วนมาก ดังนั้นปัญหาของพนักงานขายคือ การใช้ภาษาในการสื่อสาร บางครั้งไม่สามารถสื่อสารให้เข้าใจกันได้จึงขอเสนอให้มีการจัดส่งพนักงานไปอบรมในเรื่องของการเจรจาต่อรองด้านธุรกิจที่เป็นภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่ใช้มากในวงการธุรกิจ และจัดให้มีการอบรมพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับตัวสินค้า อาจจะรวมถึงกระบวนการผลิต ในเรื่องของการจัดทำเอกสารจะเป็นหน้าที่ของพนักงานธุรการตามหลักการที่ได้วาง ไว้เพื่อแบ่งภาระจากพนักงานขาย จึงขอเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวไว้ตามแผนผังการไหลของงานตามรูปที่ 28 ดังที่แสดงให้เห็น

แบบฟอร์มที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในสำนักงาน

แบบฟอร์มที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในสำนักงาน โดยการดัดแปลงจากแบบฟอร์มที่ใช้ในสำนักงานทั่วไป (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542) เพื่อความเหมาะสมในการใช้งานของทสท. เตาเม็งราย ได้จัดทำแบบฟอร์มเพื่อจะใช้ในการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต และเป็นข้อมูลในการจัดเก็บเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ดังนี้

1. แบบฟอร์มรับรายการส่งผลิตสินค้า
2. แบบฟอร์มใบส่งผลิตสินค้า
3. แบบฟอร์มใบส่งสินค้า (ใช้ในฝ่ายผลิต)
4. แบบฟอร์มใบรายการส่งบรรจุสินค้า

3.3 แนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต

จากการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต ตามที่ได้ศึกษามาควรจัดให้มีการเพิ่มการตรวจสอบคุณภาพ โดยอาจจะยึดหลักการที่ถูกต้องที่เป็นแบบอย่าง แต่ในการปฏิบัติงานจริงสามารถปรับให้เหมาะกับงานที่ปฏิบัติอยู่จริงได้ ตามหลักทฤษฎีการควบคุมคุณภาพได้ให้คำนิยามไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะความดี ลักษณะประจำบุคคล หรือสิ่งของส่วนรวมควบคุมคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา(American Society for Quality Control) ได้ให้นิยามศัพท์ไว้ดังนี้ “คุณภาพ หมายถึง ซึ่ดความสามารถเบ็ดเสร็จของผลิตภัณฑ์และลักษณะเฉพาะของสินค้าหรือบริการในอันที่จะสนองตอบความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ใช้” (Dilworth 1989)

องค์ประกอบของซึ่ดความสามารถในอันที่จะสนองตอบความต้องการได้นั้นได้จากประเด็นต่างๆที่ผู้บริโภคทำการประเมินก่อนตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ ซึ่งGarvin (1987) กล่าวว่ามียู่อย่างน้อย 8 ประการ คือ

1. สมรรถนะ(Performance) ของผลิตภัณฑ์ในอันที่จะทำงานได้ตามความคาดหวัง เช่น การให้ความคมชัดและสีที่เป็นธรรมชาติของโทรทัศน์สี ย่อมถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพ
2. สถิติลักษณะ(Feature) หมายถึงลักษณะที่เหมาะสมแก่ใจในการใช้หรือการบริโภคผลิตภัณฑ์ เช่น อุปกรณ์ควบคุมวิถีไกล(Remote Control) ของโทรทัศน์ เป็นต้น
3. ความเชื่อถือได้(Reliability) หมายถึงระดับความจำเป็นของผลิตภัณฑ์ในอันที่จะต้องได้รับการซ่อมมีอยู่น้อยเพียงใด
4. ซึ่ดความสามารถในการรับบริการ(Serviceability) หมายถึงความยากง่ายในการซ่อมว่ามีมีน้อยเพียงใด รวมถึงตลอดเวลาที่ต้องใช้และค่าใช้จ่ายในการซ่อม
5. ความทนทาน(Durability) หมายถึงอายุใช้งานของผลิตภัณฑ์ว่ายาวนานเพียงใด
6. โครจรูป(Conformance) ของผลิตภัณฑ์ หมายถึงการผลิตได้ตามเกณฑ์กำหนด หรือตามเป้าหมายที่นักออกแบบผลิตภัณฑ์ได้กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด
7. สุนทรียภาพ(Aesthetic) ของผลิตภัณฑ์ หมายถึงซึ่ดความสามารถในการทำให้ผู้บริโภคเห็นหรือรู้สึกได้ถึงความงดงามของผลิตภัณฑ์
8. คุณภาพที่กำหนดรู้ (Perceived quality) หมายถึงความรู้สึกเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการได้เคยพบเคยเห็นมาก่อน เคยใช้มาก่อน หรือเกิดจากชื่อเสียง

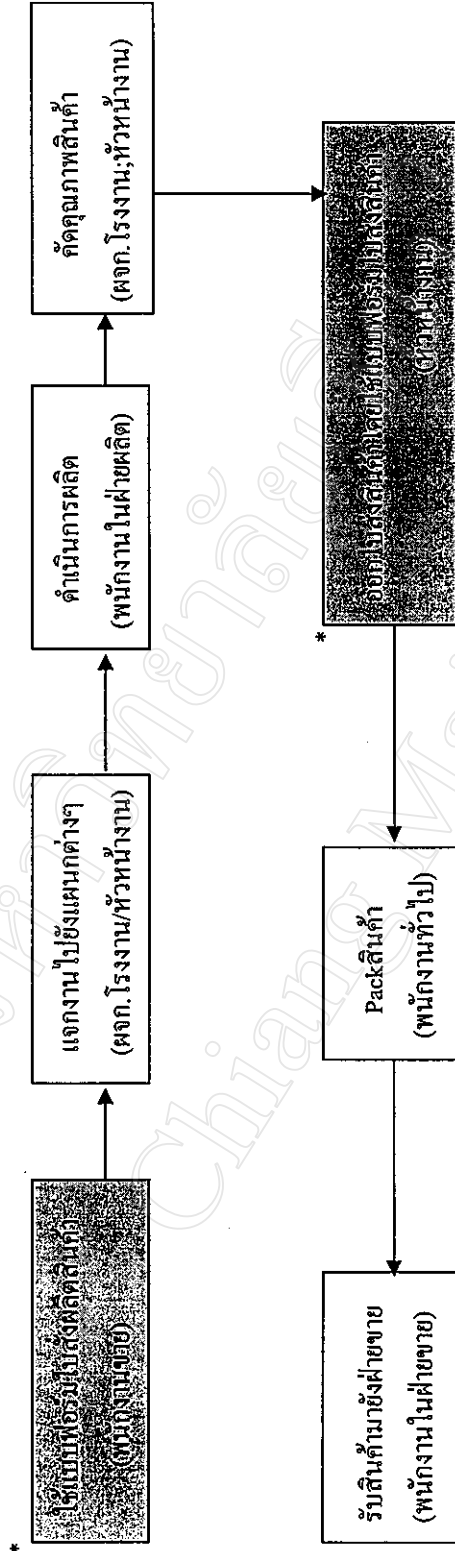
องค์ประกอบทั้ง 8 นี้ อาจรวมเข้าเป็นหมวดหมู่ได้ 3 กลุ่มคือ คุณภาพในการออกแบบ (Quality of design) คุณภาพในการผลิตให้ได้ตามแบบ (Quality of conformance) และคุณภาพในการทำงาน (Quality of performance) ซึ่งคุณภาพประการหลังสุดนี้ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดในการนำทฤษฎีการควบคุมคุณภาพมาใช้ในองค์กร โดยการมุ่งเน้นในเรื่องของ การควบคุมคุณภาพในการผลิตให้ได้ตามแบบ (Controlling quality of conformance) การผลิตให้ได้ตามแบบจะดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของสิ่งที่ป้อนเข้าอย่างหนึ่ง กรรมวิธีการผลิตอย่างหนึ่ง และสุดท้ายการเปรียบเทียบสิ่งที่นำออกกับเกณฑ์กำหนดอีกอย่างหนึ่ง สิ่งป้อนเข้าได้แก่ วัสดุต่างๆ เช่น วัตถุดิบ และส่วนประกอบอื่นๆ เป็นต้น หากสิ่งเหล่านี้มีคุณภาพตรงตามเกณฑ์กำหนดก็เป็นที่ยอมรับได้ระดับหนึ่งว่าสินค้าจะเสร็จออกมามีลักษณะเฉพาะตรงตามเกณฑ์กำหนดทุกๆ ประการ ระหว่างสิ่งป้อนเข้าที่กำลังเคลื่อนที่ผ่านสถานีงานหรือศูนย์การทำงานต่างๆ นั้นจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเป็นจุดๆ ไปเพื่อมิให้วัตถุดิบหรือสินค้านำระหว่างผลิตไปก่อให้เกิดความเสียหายให้แก่สินค้าสำเร็จรูป จุดที่ต้องทำการตรวจสอบนี้ เรียกว่า จุดวิกฤต

จุดวิกฤตที่ต้องทำการตรวจสอบคุณภาพนั้นอาจอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งดังต่อไปนี้

1. จุดที่ทำการตรวจนับรับมอบวัตถุดิบที่ผู้ซ้ำนำมาส่งให้ การตรวจสอบ ณ จุดนี้ทำให้มีการถ่วงเครื่องและคัดเอาวัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพตามเกณฑ์กำหนดออกไป
2. จุดที่วัตถุดิบหรือสินค้านำระหว่างการผลิตจะถูกแปรรูป ยิ่งจุดใดจะมีการเพิ่มเติมชิ้นส่วนหรือมีมูลค่าสูงเข้าไป จุดนั้นยังมีความวิกฤตมาก ต้องตรวจสอบอย่างใกล้ชิด เพราะหากเกิดผิดพลาดขึ้นมาจะทำให้มีต้นทุนสูง
3. จุดที่สินค้าสำเร็จรูปเสร็จออกมาจากระบบการผลิต ก่อนนำไปเก็บไว้ในคลังสินค้าหรือก่อนนำไปส่งมอบให้แก่ลูกค้า การตรวจสอบ ณ จุดนี้จะทำให้มีการคัดเอาผลิตภัณฑ์คือคุณภาพออกไป

ในการนำมาประยุกต์ใช้กับฝ่ายผลิต ขอเสนอแนวทางการจัดระบบปฏิบัติการตามขั้นตอนดังนี้ เริ่มจากการใช้แบบฟอร์มในการส่งผลิตสินค้าที่พนักงานจะต้องเป็นผู้ส่งเพื่อสะดวกในการตรวจเช็คและระบบของการจัดเก็บเอกสาร ฝ่ายผลิตก็จะแบบฟอร์มในการกำกับในการส่งสินค้า เพื่อให้พนักงานขายสามารถตรวจนับจำนวนสินค้าและลงบันทึกรายการสินค้าขายรับได้อย่างถูกต้อง สะดวกต่อการตรวจนับสต็อกสินค้า ดังแผนผังการไหลของงานในรูปที่ 29

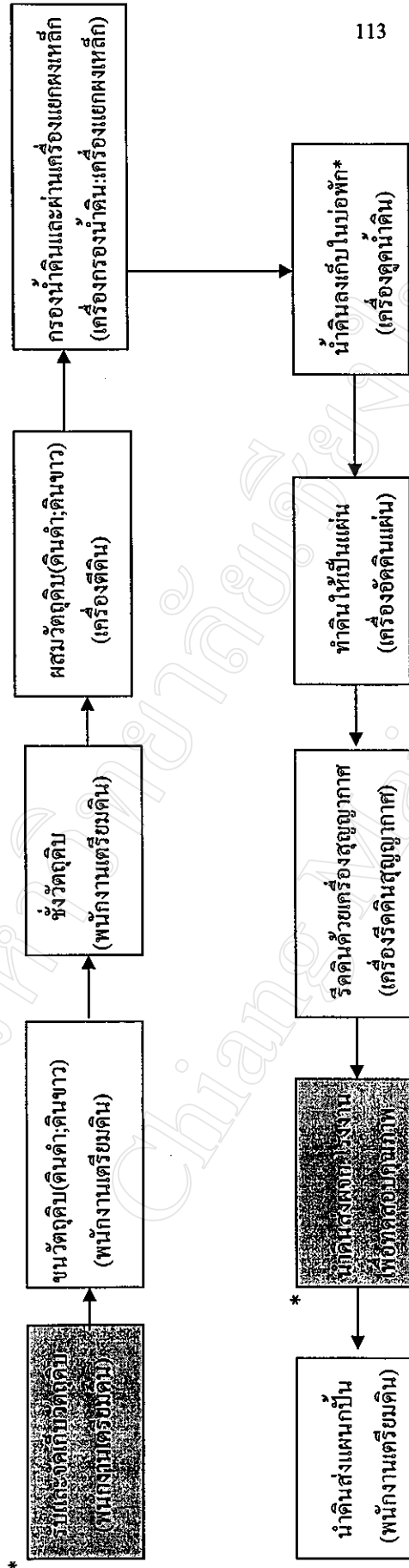
Flow Chart ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายผลิต



รูปที่ 29 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขในขั้นตอนการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

Flow Chart ขั้นตอนการทำงานของแผนกเตรียมดิน (ฝ่ายผลิต)



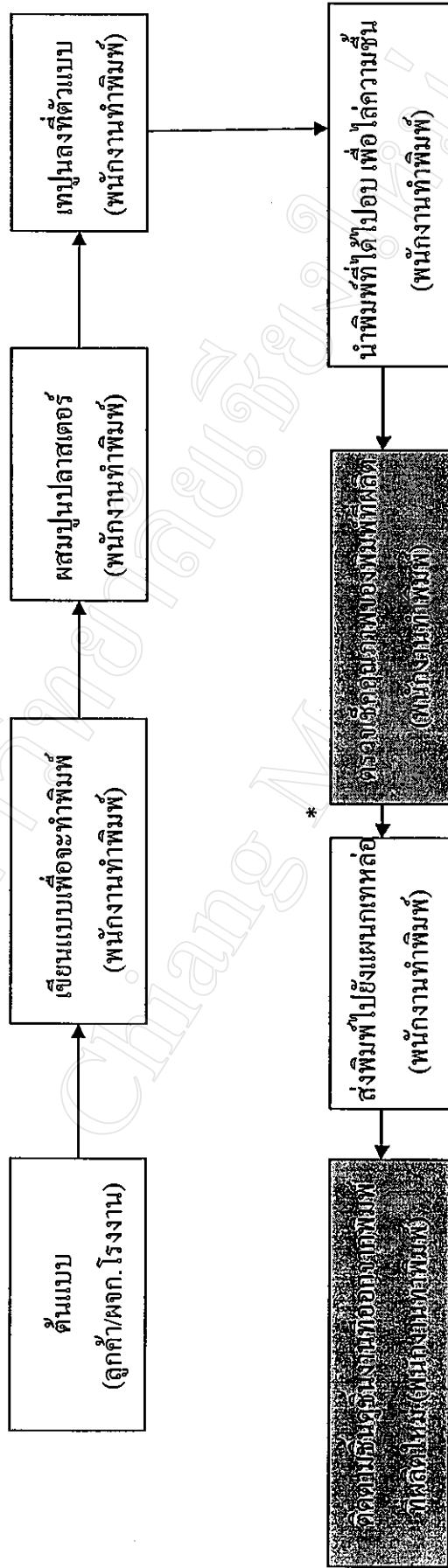
* ในกรณีที่เตรียมน้ำดินไว้สำหรับหล่อ ขบวนการทำงานจะตรงที่นำ น้ำดินลงบ่อพัก เพื่อเตรียมไว้ใช้ต่อไป

รูปที่ 30 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขของแผนกเตรียมดิน

*หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 14 ในบทที่ 2 ขั้นตอนนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการผลิต การตรวจรับ วัตถุดิบ(ดิน) และจัดหาสถานที่ ที่เหมาะสมสำหรับการจัดเก็บวัตถุดิบให้มีระเบียบ สะดวกต่อการ นำไปใช้ ในขั้นตอนนี้ควรมีการตรวจคุณภาพของ ดิน ที่จะนำไปใช้ โดยที่พนักงานเตรียมดินจะนำ ดินที่ผลิตออกมาได้ ไปส่งให้กับ ผู้จัดการฝ่ายผลิต เพื่อทำการทดสอบคุณสมบัติของเนื้อดิน อย่าง คร่าวๆ เพราะ เครื่องมือที่จะใช้ทดสอบคุณสมบัติของเนื้อดิน มีราคาแพง ทางโรงงานอาจจะทำการ ตรวจสอบคุณภาพของเนื้อดินในเบื้องต้นได้ ดังที่เสนอให้เห็นในแผนผังการไหลของงานในรูปที่ 30

Flow Chart ขั้นตอนการทำงานของแผนกทำพิมพ์ (ฝ่ายผลิต)



รูปที่ 31 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขของแผนกทำพิมพ์

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

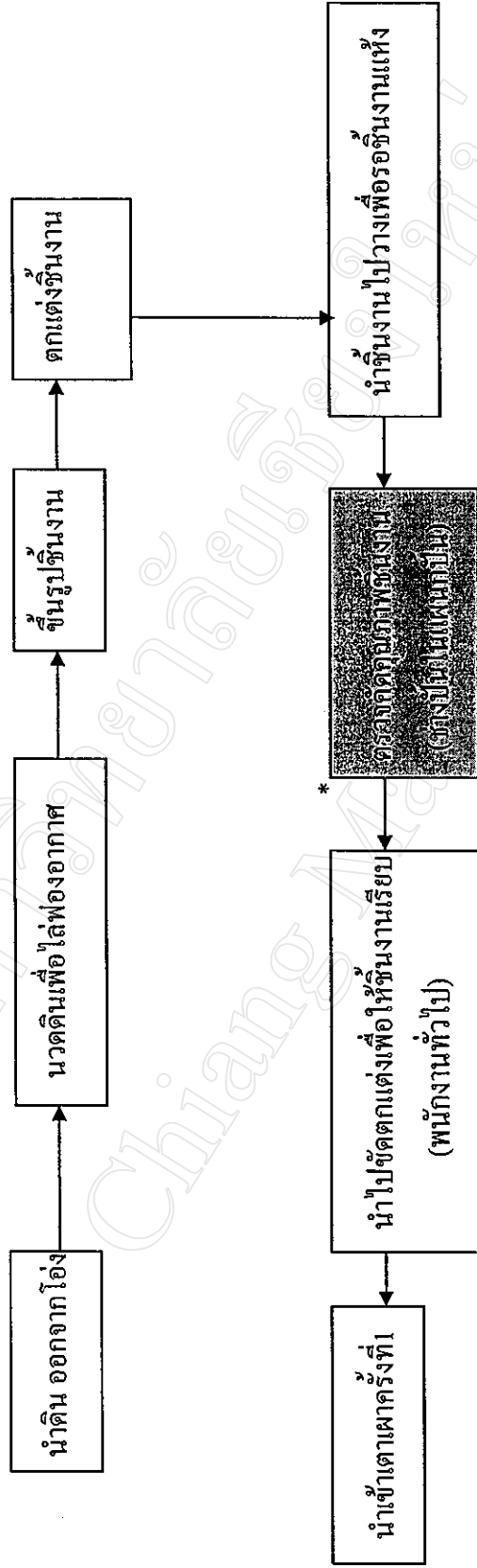
จากรูปที่ 15 ในบทที่ 2 ได้อธิบายถึงขั้นตอนการทำพิมพ์และปัญหาที่พบในขั้นตอนของการปฏิบัติงานในส่วนนี้คือ พนักงานไม่มีความชำนาญในการทำต้นแบบที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ จึงส่งผลให้การทำพิมพ์จากต้นแบบที่ไม่ได้มาตรฐาน และเมื่อนำมาพิมพ์แล้วชิ้นงานที่ได้ออกมา มักจะเป็นชิ้นงานที่มีตำหนิ จึงขอเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในขั้นตอนนี้ ดังนี้

1. จัดให้มีการหมุนเวียนเอาพนักงานในแผนกไปเข้ารับการอบรม ซึ่งจัดให้ความรู้ที่ถูกต้องในการสร้างต้นแบบ โดยหน่วยงานที่จัดให้มีการฝึกอบรมและปฏิบัติการ คือ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปั้นดินเผาภาคเหนือ ตั้งอยู่ ณ ตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ศูนย์ส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่จัดให้มีการอบรม ให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปั้นดินเผา ในรอบปีหนึ่งๆ จัดให้มีการอบรม และเผยแพร่ความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อการที่จะนำมาใช้ในการผลิตเครื่องปั้นดินเผาได้เป็นจำนวนหลายหลักสูตร

2. จะต้องมีการตรวจสอบและติดตามผลงานที่เทหล่อได้จากพิมพ์ที่ผลิตออกไปว่า ชิ้นงานที่ออกมานั้น มีจุดใดที่เป็นตำหนิหรือไม่ ถ้ามีจะต้องดำเนินการแก้ไขก่อนที่ชิ้นงานจะถูกส่งต่อไปในสายงานอื่น

จากแผนผังการไหลของงานในแผนกทำพิมพ์ มีจุดที่เพิ่มเติมในเรื่องของการตรวจสอบคุณภาพ ดังรูปที่ 31

Flow Chart การทำงานของแผนกขึ้น (ฝ่ายผลิต)

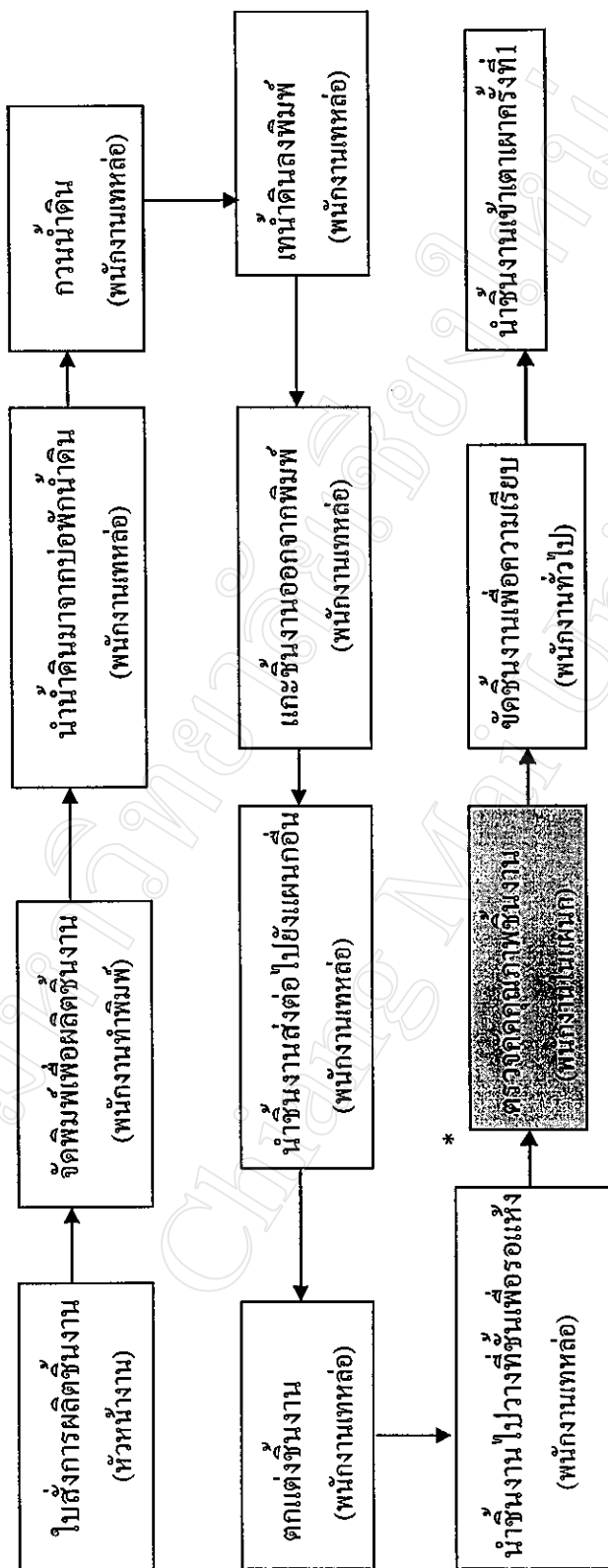


รูปที่ 32 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขของแผนกขึ้น

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 16 ในบทที่ 2 ได้อธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานในแผนกปั้น และปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้ คือ สินค้ามีตำหนิมาก และจะต้องผลิตสินค้าเกินกว่าจำนวนที่สั่งมากถึงร้อยละ 50 จึงขอเสนอให้มีการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานก่อนส่งต่อไปยังสายการผลิตอื่น ในจุดนี้ อาจจะมีการจัดตั้งผู้ทำหน้าที่ตรวจชิ้นงานของทุกคนในแผนก หรือจัดให้พนักงานในแผนกต่างตรวจชิ้นงานของตนเองก่อนนำส่งไปยังสายการผลิตต่อไป ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนผังการไหลของงาน ดังรูปที่ 32

Flow Chart การทำงานของแผนกเทคโนโลยี (ฝ่ายผลิต)

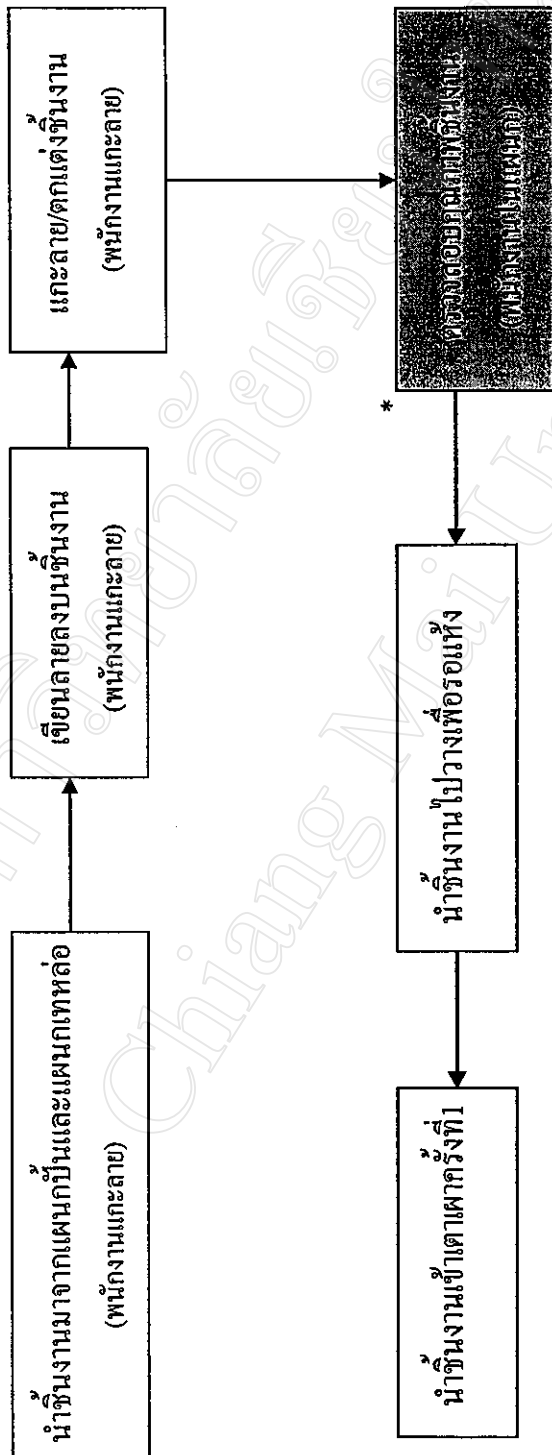


รูปที่ 33 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขของแผนกเทคโนโลยี

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 17 ในบทที่ 2 ได้อธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานในแผนกเทหล่อ และปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้ คือ ไม่มีการติดตามผลงานของช่างทำพิมพ์ว่าชิ้นงานที่ได้ออกมาจากพิมพ์ที่ผลิตขึ้นนั้นมีคุณภาพหรือไม่ และพนักงานในฝ่ายไม่มีการกำหนดค่ามาตรฐานของน้ำดินที่จะนำมาใช้ในการเทหล่อ จึงขอเสนอให้มีการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานก่อนส่งต่อไปยังสายการผลิตอื่น ในจุดนี้อาจจะให้มีการจัดตั้งผู้ทำหน้าที่ตรวจชิ้นงานของทุกคนในแผนก หรือจัดให้พนักงานในแผนกต่างตรวจชิ้นงานของตนเองก่อนนำส่งไปยังสายการผลิตต่อไป ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนผังการไหลของงาน ดังรูปที่ 33

Flow Chart การทำงานของแผนกแผนกและตักแต่ง (ฝ่ายผลิต)

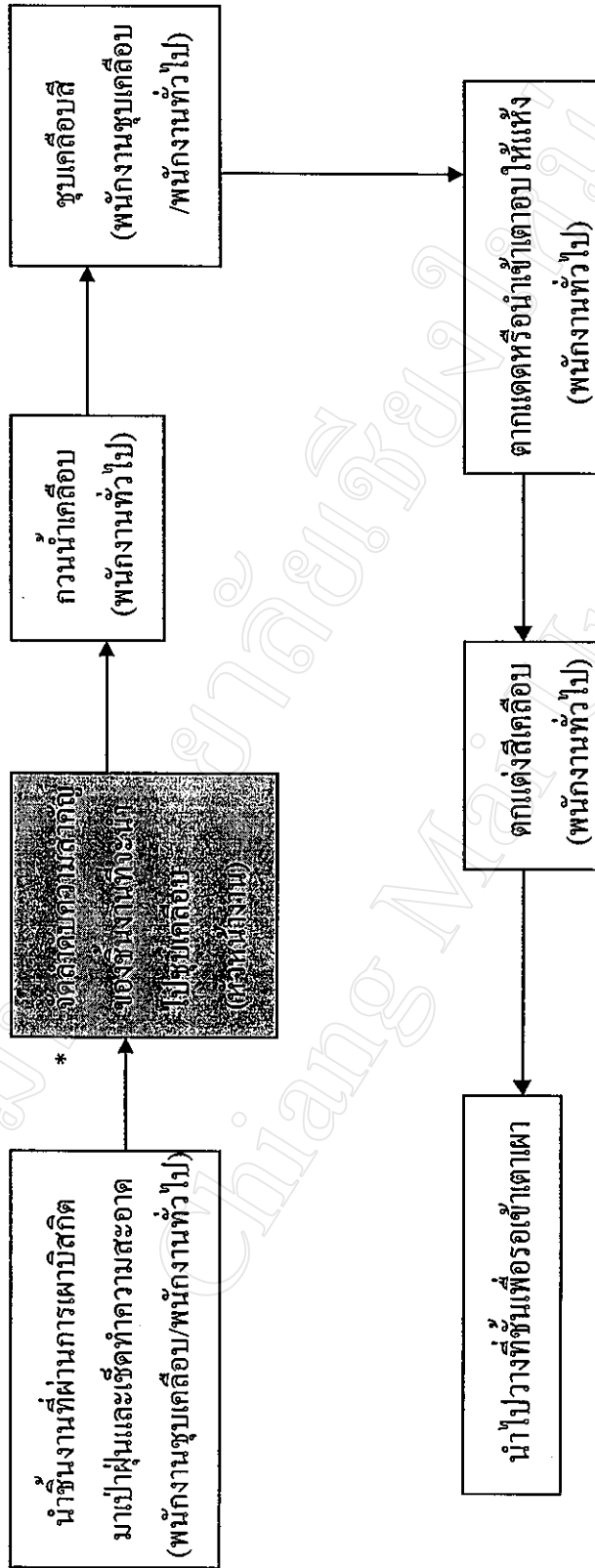


รูปที่ 34 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขของแผนกแกะลายและตักแต่ง

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 18 ในบทที่ 2 ได้อธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานในแผนกแกะลาย และปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้ คือ ช่างในแผนกที่เป็นพนักงานรุ่นเก่าไม่สามารถถ่ายทอดวิธีการเขียนลายให้แก่พนักงานรุ่นใหม่ได้ ในจุดนี้การแก้ปัญหา จะต้องจัดส่งพนักงานรุ่นใหม่มาทำหน้าที่ในแผนกเขียนลายไปอบรมและฝึกปฏิบัติในเรื่องของการเขียนลาย หรือการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนี้จะต้องมีความรู้พื้นฐานในเรื่องของการเขียนลาย แกะสลัก รวมทั้งจะต้องเป็นคนที่มีใจรักในงานศิลปะ และขอเสนอให้มีการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานก่อนส่งต่อไปยังสายการผลิตอื่น ในจุดนี้ อาจจะทำให้มีการจัดตั้งผู้ทำหน้าที่ตรวจชิ้นงานของทุกคนในแผนก หรือจัดให้พนักงานในแผนกต่างตรวจชิ้นงานของตนเองก่อนนำส่งไปยังสายการผลิตต่อไป ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนผังการไหลของงาน ดังรูปที่ 34

Flow Chart การทำงานของแผนกชุมชนเคลือบและตกแต่งเคลือบ (ฝ่ายผลิต)

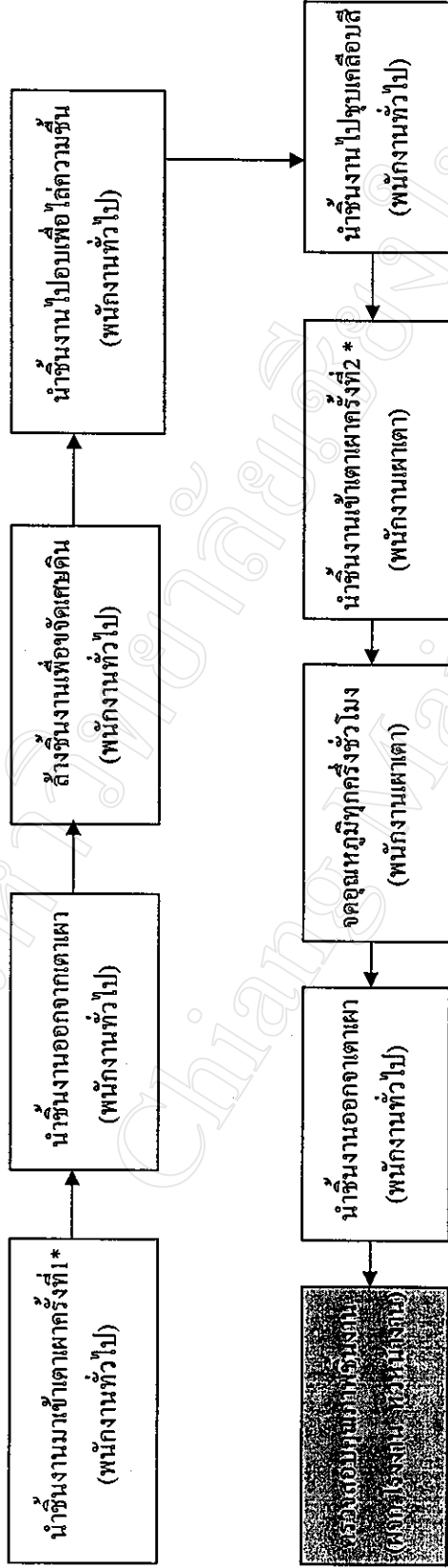


รูปที่ 35 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขของแผนกชุมชนเคลือบและตกแต่งเคลือบ

* หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 19 ในบทที่ 2 ได้อธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานในแผนกชุบเคลือบและ ตกแต่งเคลือบ ปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้ คือ ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของชิ้นงานในการชุบเคลือบและการตรวจเช็คความสมบูรณ์ของชิ้นงานที่จะนำมาชุบเคลือบจึงขอเสนอให้มีการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานก่อนที่จะนำไปชุบเคลือบ หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้จัดลำดับความสำคัญของชิ้นงานที่จะนำไปชุบเคลือบโดยตรวจดูได้จากใบรายการส่งผลิตสินค้าที่ระบุวันที่ของกำหนดการในการส่งสินค้า ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนผังการไหลของงาน ดังรูปที่ 35

Flow Chart การทำงานของแผนกเผาเตา (ฝ่ายผลิต)



* การเผาครั้งที่1 ใช้อุณหภูมิในการเผา 800 องศาเซลเซียส ประมาณ 8 ชั่วโมง เรียกว่าขั้นตอนนี้ว่า การเผาปกติ
 * การเผาครั้งที่2 ใช้อุณหภูมิในการเผา 1250 องศาเซลเซียสประมาณ 10 ชั่วโมง เรียกว่าขั้นตอนนี้ว่า การเผาเคลือบ

รูปที่ 36 แผนผังแสดงการไหลของงานที่แก้ไขของแผนกเผาเตา

*หมายเหตุ : มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการดำเนินงาน

จากรูปที่ 20 ในบทที่ 2 ได้อธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานในแผนกเผาเตา ปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้ คือ ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของชิ้นงานในการจัดเรียงชิ้นงานที่จะเข้าเตาเผา หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้จัดลำดับความสำคัญของชิ้นงาน ที่จะนำไปเข้าเตาเผาโดยตรวจสอบได้จากใบรายการสั่งผลิตสินค้าที่ระบุวันที่ของกำหนดการในการส่งสินค้า และจัดหาพนักงานในแผนกเผาเตา เพื่อทำการลับเปลี่ยนผู้ทำหน้าที่ในแผนกเผาเตา และเป็นการลดความเครียดของพนักงานที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่แต่ผู้เดียวตลอดทั้งสัปดาห์ที่จะต้องปฏิบัติงาน ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนผังการไหลของงาน ดังรูปที่ 36