

การเปรียบเทียบระบบแผนงานร่วมกับวิธีการทำงานเดิม

ในบทนี้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำแผนงานร่วมที่ได้ปรับปรุงใหม่ และข้อเปรียบเทียบที่เกิดขึ้นระหว่างวิธีการทำงานอย่างเดิมกับระบบการวางแผนงานร่วมที่ได้ปรับปรุงนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลของการเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุง ในแง่ต่างๆ ทั้งที่วัดค่าได้และไม่สามารถวัดค่าได้ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการจัดทำแผนงานร่วม

สามารถสรุปขั้นตอนการจัดทำแผนงานร่วมได้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนงานร่วมจัดทำทุกเดือนโดยกำหนดเป็นหมายกำหนดการล่วงหน้า เช่น กำหนดการประชุม หรือกำหนดการส่ง Order เป็นต้น ซึ่งสำหรับบริษัทตัวอย่าง กำหนดเป็นรายละเอียดตามกิจกรรมคือมีทั้งการประชุม การออกใบสั่งซื้อ และอื่นๆ ดังแสดงไว้ตามตารางที่ 8.1

2. การประชุมในแต่ละเดือน ทั้งสองฝ่ายจัดเตรียมเอกสารเพื่อเข้าร่วมการประชุม โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- ฝ่ายวางแผนการผลิต จัดทำแผนการผลิตประจำปี (ฉบับล่าสุดที่มีการปรับข้อมูลการผลิตล่าสุดแล้ว) และแผนการผลิตประจำเดือน ซึ่งมีองค์ประกอบการจัดทำแผนมาจากสภาพความเป็นจริงของโรงงาน เช่น กำแพงการผลิตปกติในขณะนั้น ความยืดหยุ่นทั้งทางบวกและทางลบ โดยยังคงสามารถรักษาจุดคุ้มทุนของทางโรงงานไว้ได้ โดยสามารถแสดงตัวอย่างแผนการผลิตได้ตามตารางที่ 4.1

- ฝ่ายวางแผนการขาย รวบรวมใบสั่งซื้อจากตัวแทนจำหน่ายและจัดทำแผนการขายประจำปี (ฉบับล่าสุดที่มีการปรับข้อมูลการจำหน่ายตามข้อมูลล่าสุดที่มีอยู่แล้ว) และแผนการขายประจำเดือนที่จะขาย โดยมีรายละเอียดปลีกย่อยตามรายการผลิตภัณฑ์ โดยผ่านการวิเคราะห์จากผู้เกี่ยวข้องในด้านการขาย ว่าเป็นแผนการที่น่าจะใกล้ความเป็นจริงมากที่สุด โดยมีการพิจารณาปัจจัยภายนอกประกอบด้วย ตัวอย่างแผนการขายแสดงไว้ตามตารางที่ 4.2 นอกจากนี้ยังต้องจัดเตรียม รายงานสภาพสินค้าคงคลัง เป็นต้น โดยสามารถแสดงตัวอย่างรายงานสภาพสินค้าคงคลังตามตารางที่ 8.2

3. การประชุมทั้งสองหน่วยงานจะพิจารณาภายใต้เป้าหมายเดียวกัน คือ กำไรสูงสุดของบริษัท โดยแต่ละฝ่ายนำเสนอข้อมูลความต้องการดำเนินการของตน คือฝ่ายวางแผนการขายเสนอความต้องการที่จะขาย และฝ่ายวางแผนการผลิตเสนอความต้องการที่จะผลิต และนำข้อมูลทั้งสองฝ่ายบรรจุเข้าในแผนงานร่วม

ตารางที่ 8.1 แสดงหมายกำหนดการในการทำงานและประชุมของทั้งสองฝ่าย

ACTIVITIES	AUG'97				SEP	OCT	NOV	DEC
(1) SALES TARGET REQUIREMENT MEETING (EXECUTIVE MKT , SALES , PC , SALES DEPT , SPA DEPT , MSO DEPT)			19 TH			CONFIRM	FORECAST	FORECAST
(2) ISSUE SALES TARGET CONFIRMATION (MSO DEPT → ALL CONCERN)				22 ND		CONFIRM	FORECAST	FORECAST
(3) ISSUE PRODUCTION REQUIREMENT CONFIRMATION (MSO DEPT → PC DEPT)				22 ND		CONFIRM	FORECAST	FORECAST
(4) ISSUE MASTER SCHEDULE NO.1 (PC DEPT → MSO DEPT → ALL CONCERN)				28 TH		FINAL	TENTATIVE	TENTATIVE
(5) PRODUCTION SEQUENCE CONFIRMATION (MSO DEPT → PC DEPT)					8 TH	FINAL	-	-
(6) COLOR CONFIRMATION (MSO DEPT → PC DEPT)					8 TH	CONFIRM	-	-
(7) ISSUE MASTER SCHEDULE NO.2 (PC DEPT → MSO DEPT → ALL CONCERN)					12 TH	FINAL	-	-
(8.1) WEEKLY COLOR CONFIRMATION (0) (MSO DEPT → PC DEPT)					0 8 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31		-	-
(8.2) WEEKLY MASTER SCHEDULE NO.3 (F) (PC DEPT → MSO DEPT → ALL CONCERN)								
(9) 3 MONTHS ORDER (MSO DEPT → NML)				22 ND		CONFIRM	FORECAST	FORECAST
(10) NML PRODUCTION CONFIRMATION (NML → SNA , TAI , MSO DEPT)					10 TH TENTATIVE	FINAL	TENTATIVE	TENTATIVE

ตารางที่ 8.2 แสดงรายงานสภาพสินค้าคงคลัง

ALL STOCK END OF JULY 1997

040897

MODEL	CBU		WIP	CKD	CBU & CKD BACK ORDER				TOTAL CBU & CKD
	SNA	SMPS			JU	JL	AU	ST	
FGD21SFX		2							2
KFGD21FX		291							291
TGD21SFU17		37							37
KTGD21FX3	1	3	1						5
KTGD21FX4		2							2
BGD21SFUA		1546	1	2960			80		4587
BGD21SFUB		92				40			132
KBGD21FX5		1641	1	1800			40		3482
KBGD21FX6		2100		1320		440	360		4220
ABFGRDFD22EXN				5			12		17
AVPGRDFD22NXN				5			36		41
DBFGRDFD22EXN				5					5
DBFGREAD22EXN	1			4					5
DVPGRDFD22NXN				5				36	41
DVPGREFD22NXN	1			3				36	40
DBFUREFD22EXN				2				3	5
DVRUREFD22NXN				2					2
DZ1 TOTAL	3	5714	3	4111		480	528	75	12714

โดยแผนงานร่วมจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการผลิต การขาย และสินค้าคงคลัง โดยมีสินค้าคงคลังเป็นจุดเชื่อมโยงของการขายและการผลิต หลังจากการบรรจุข้อมูลของทั้งสองฝ่ายแล้ว ที่ประชุมจะหันมาพิจารณา เฉพาะระดับของสินค้าคงคลังเท่านั้น โดยระดับสินค้าคงคลังจะถูกกำหนดโดยนโยบาย ซึ่งนโยบายระดับสินค้าคงคลังนี้ถูกกำหนดโดยเงื่อนไขทางการเงิน คือ ค่าใช้จ่ายของบริษัท ที่มีอิทธิพลมาจากระดับสินค้าคงคลัง โดยพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบในแต่ละสถานการณ์ในการวางแผน ที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำการวางแผนร่วมในที่ประชุม เป็นสำคัญ ซึ่งก่อนหน้าที่จะมีการปรับปรุง นโยบายของระดับสินค้าคงคลังเท่ากับ 0.7 เดือน

ในการบรรจุข้อมูลของทั้งสองฝ่ายเสร็จสิ้นแล้วมีการพิจารณาว่าระดับสินค้าคงคลังที่เกิดขึ้นมีลักษณะที่กระทบถึงเหล่านี้หรือไม่ ได้แก่

- ในการมีสินค้าจำหน่ายเหมาะสมซึ่งพิจารณาจากกรณีมีการแนะนำสินค้าใหม่ กรณีผลิตภัณฑ์กำลังจะหมดอายุ กรณีคู่แข่งมีการแนะนำสินค้า หรือกรณีอื่นๆ
- ในการมีความสามารถในการจัดเก็บที่เหมาะสม เช่น ขนาดของลานจอด เวลาที่รถยนต์ต้องจอดเพื่อรอการขายนานไปหรือไม่

4. หลังจากพิจารณาผลกระทบแล้ว จึงเป็นการพิจารณาระดับสินค้าคงคลังว่าอยู่ในระดับมาตรฐานหรือไม่ ถ้าไม่อยู่ในระดับมาตรฐานจึงจะเริ่มมีการปรับแผนการขายและแผนการผลิต โดยคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้

- ความจำเป็นต้องดำเนินการตามแผนจริงๆ หรือไม่ ในแผนงานของแต่ละฝ่าย
- ถ้ามีความจำเป็นจริงทั้งคู่ให้พิจารณาว่าอย่างไรจำเป็นมากกว่า ให้เลือกอย่างนั้นก่อน
- ถ้าเงื่อนไขความจำเป็นใช้พิจารณาแล้วยังตกลงไม่ได้ ให้ใช้หลักการกำไรสูงสุดและดำเนินการตามนั้น

จะเห็นได้ว่าระดับสินค้าคงคลังจริงๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือนจะไม่มีแน่นอนแต่จะถูกควบคุมด้วยระดับสินค้าคงคลังมาตรฐาน คือไม่อนุญาตให้มีสินค้าคงคลังเกิน 0.7 เดือน ซึ่งอาจจะมีเพียง 0.1 เดือนก็ได้ ซึ่งในเรื่องระดับสินค้าคงคลังมาตรฐานนี้หลังจากมีการทดลองให้ระดับสินค้าคงคลังอยู่ที่ระดับต่างๆ หลากหลายระดับและเฝ้าสังเกตถึงปัญหา หรือผลกระทบจากการใช้ระดับสินค้าคงคลังนั้นว่ามีหรือไม่ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอเพื่อที่จะลดระดับสินค้าคงคลังมาตรฐานลง โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารในที่ประชุม และจะกล่าวรายละเอียดในตอนถัดไป

5. นำผลการประชุมจัดทำเป็นแผนงานร่วมที่จะใช้เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้ในการปฏิบัติ โดยสามารถแสดงตัวอย่างแผนงานร่วมได้ตามตารางที่ 8.3

6. หลังการประชุมแล้ว หากทั้งสองฝ่ายมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงแผนงานของตนโดยมีภาคฯ หรือเห็นได้ว่าจะมีผลกระทบต่อแผนงานร่วม จะต้องแจ้งให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ด้วย

ตารางที่ 8.3 แสดงแผนงานรวม

MODEL	JAN'97	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL	JAN'98	FEB
BGD21SFUA STOCK		285	734	1967	2003	1021	795	852	437	424	511	574		447	
BGD21SFUA PROD.	285	1543	2424	686	20	807	680	240	720	760	800	680	9645		
BGD21SFUA SALES		1094	1191	650	1002	1033	623	655	733	673	737	807	9198	447	
BGD21SFUB STOCK		39	15	1	13	7	72	87	62	37	52	27			
BGD21SFUB PROD.	39	6	40	38	11	111	40		40				325		
BGD21SFUB SALES		30	54	26	17	46	25	25	25	25	25	27	325		
KBGD21FX5 STOCK		463	639	1171	1457	1275	1152	1268	777	384	478	521		388	
KBGD21FX5 PROD.	463	1379	1595	928	603	817	580		120	600	600	480	8165		
KBGD21FX5 SALES		1203	1063	642	785	940	464	491	513	506	557	613	7777	388	
KBGD21FX6 STOCK		372	289	550	1082	1506	1449	1728	1173	593	621	590		450	
KBGD21FX6 PROD.	372	1101	1553	1218	1267	852	802		600	600	600	560	8925		
KBGD21FX6 SALES		1184	1292	686	843	908	523	555	580	572	631	700	8474	450	
D21 STOCK		1159	1677	3689	4555	3809	3468	3935	2449	1438	1662	1712		1285	
D21 PROD.	1159	4029	5612	2870	1901	2587	2102	240	840	2000	2000	1720	27060		
TOTAL SALES		3511	3600	2004	2647	2927	1635	1726	1851	1776	1950	2147	25774	1285	

การเปรียบเทียบการดำเนินงาน

สามารถเปรียบเทียบกิจกรรมการทำงานเดิมของทั้งสองหน่วยงานกิจกรรมการทำงานภายหลังจากที่ได้ปรับปรุงแล้ว โดยอาศัยหลักการตามแนวความคิดในการปรับปรุงระบบการทำงานมาเป็นเกณฑ์ในการอธิบาย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ลดขั้นตอนของระบบการทำงาน

- ลดการทำงานที่ต้องทำซ้ำๆ จากเดิมเมื่อมีการวางแผนการผลิตไปแล้วมักจะมีการปรับแผนที่วางไว้ใหม่เสมอ และเป็นสาเหตุให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแทบทุกหน่วยงานต้องปรับตาม และเป็นการทำงานเริ่มต้นใหม่อีกรอบ ซึ่งแน่นอนเป็นการสูญเปล่าอย่างมาก ทั้งกำลังคน ค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังเป็นการยากที่จะสามารถรักษามาตรฐานที่กำหนดการในเวลาต่างๆ ได้ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินการเกิดความล่าช้า หลังจากปรับปรุงแล้วการวางแผนได้ข้อมูลที่ล่าสุด เช่น ยอดขาย ยอดผลิต และยอดสินค้าคงคลังของเดือนล่าสุด และการร่อยอดคงกล่าวทำให้มีเวลาหลังจากที่วางแผนเสร็จแล้วน้อยลง ทำให้มีการปรับแผนที่วางแล้วน้อยมากหรือไม่มีการปรับเลย และการปรับส่วนใหญ่เป็นการปรับในรายละเอียดซึ่งไม่มีผลกระทบมากและไม่ต้องทำงานใหม่ทั้งหมด ทำให้หลังการปรับปรุงสามารถลดค่าใช้จ่ายในการทำงานใหม่อีกรอบ และลดเวลาของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมาก

- ลดขั้นตอนการติดต่อสื่อสารส่วนที่ไม่จำเป็น จากเดิมที่ต้องมีการติดต่อเพื่อทวงถามเอกสาร หรือข้อมูล หรืออื่นๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานของฝ่ายตนจากอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเสียทั้งเวลาในการติดต่อทั้งสองด้าน และเสียทั้งค่าใช้จ่ายในการติดต่อ หลังจากการปรับปรุงแล้วการให้ข้อมูลเอกสาร เป็นไปตามขั้นตอนโดยอัตโนมัติ มีกำหนดเวลาแน่นอนและไม่ต้องรอให้ทวงถาม ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้เป็นจำนวนมาก

2. การเพิ่มขั้นตอนของระบบการทำงาน

- เพิ่มจำนวนการประชุม หลังการปรับปรุงแล้ว ให้เจ้าหน้าที่ระดับล่างสามารถจัดประชุมกันได้เพื่อปรึกษา แก้ไขปัญหากันอย่างใกล้ชิด ทำให้เกิดความเข้าใจในรายละเอียดและลดความผิดพลาดในการสื่อสารชนิดอื่นๆ

- เพิ่มขั้นตอนการทำงานจากการเพิ่มระดับผู้จัดการแผนก ทำให้เกิดขั้นตอนภายในแผนกก่อนที่จะนำเสนอขึ้นไประดับบน ทั้งนี้สามารถลดความสับสนการดำเนินงานเดิมที่เกิดขึ้นภายในส่วนงานและทำให้พนักงานได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความถนัด อีกทั้งมีกำลังที่เพิ่มมากขึ้นในโอกาสของความก้าวหน้า

- เพิ่มขั้นตอนในการทำงานใหม่ๆ เช่น การแจ้งลำดับการประกอบ การแจ้งแผนการผลิตหมายเลข 2 เป็นต้น เพื่อให้ข้อมูลในการวางแผนการผลิตมีรายละเอียดมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อผลในการ

ส่งมอบสินค้าได้ตามลำดับความต้องการที่แท้จริง และการควบคุมสินค้าคงคลังทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด

เพิ่มงานเอกสารตามระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นสาเหตุให้จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนคน เนื่องจากมีงานเพิ่มขึ้น ได้แก่ งานรวบรวมข้อมูลภายในและจากฝ่ายอื่นๆ งานประมวลผลข้อมูล งานจัดทำรายงานและรายงานการประชุม งานจัดส่งสารสนเทศ เป็นต้น

3. การดัดแปลงขั้นตอนของระบบการทำงาน

- เปลี่ยนแปลงการวางแผนจากรายเดือนเป็นรายสัปดาห์ในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนในแผนการผลิตหมายเลข 3 ที่ให้รายละเอียดของแผนถึงเรื่องสีของผลิตภัณฑ์ เพื่อรอข้อมูลล่าสุด ทำให้ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนเป็นข้อมูลที่ถูกต้องใกล้ความเป็นจริงมากที่สุด ไม่ต้องอาศัยการคาดคะเนอย่างที่เคยทำมาแต่เดิมมากนัก ซึ่งทำให้การวางแผนมีข้อผิดพลาดน้อยลงเป็นอย่างมาก

- การเลื่อนเวลาในการวางแผนให้เหลือน้อยที่สุด เช่น เดิมเคยประชุมก่อนถึงเดือนที่ทำการผลิตถึง 50 วัน เปลี่ยนเป็นประชุมก่อนเพียง 27 วัน ซึ่งทำให้งานอื่นๆ ต้องเลื่อนตามด้วย มีผลทำให้มีความถูกต้องในการวางแผนมากขึ้น และทำให้มีเวลาเหลือน้อย โอกาสที่จะแก้ไขแผนจึงมีน้อยตามไปด้วย

- ในส่วนของตรวจสอบการเก็บสินค้าคงคลัง ซึ่งแต่เดิมมีความละเอียดในการควบคุมถึงเพียงรุ่นของรถ แต่ภายหลังได้มีการแบ่งให้การตรวจสอบดังกล่าวละเอียดจนถึงสีของตัวรถทำให้สามารถควบคุมปริมาณคงคลังได้ย่อยลงไปกว่าเดิม ทำให้ไม่เกิดการเก็บคงคลังมากหรือน้อย ผิดปกติจากความเหมาะสม (Over or Under Stock) ซึ่งเคยเกิดขึ้นในรถบางสี ทั้งๆ ที่ปริมาณคงคลังของรถรุ่นนั้นโดยรวมไม่ผิดปกติและมีความเหมาะสม

ผลที่ได้จากการนำระบบการวางแผนงานร่วมมาใช้ในการวางแผนงาน

หลังจากที่มีการปรับปรุงระบบการวางแผนงานร่วมแล้ว ส่งผลให้มีความแน่นอนในการวางแผนมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตน้อยลงกว่าเดิมมาก จะมีการเปลี่ยนแปลงบ้างในรายละเอียดซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อระบบรวมมากนักซึ่งจะเห็นได้ว่าการวางแผนเป้าหมายการขายและการผลิต ทำได้โดยอิสระสามารถขึ้นลงได้โดยไม่กระทบซึ่งกันและกันซึ่งเป็นผลมาจากการใช้สินค้าคงคลังเป็นส่วนเผื่อเหลือเผื่อขาดของทั้งสองเป้าหมาย ส่วนระดับสินค้าคงคลังจะเป็นเท่าไรขึ้นอยู่กับระดับของความแปรปรวนของทั้งการขายและการผลิต ซึ่งเมื่อสังเกตระดับความแปรปรวนเป็นเวลานานจะทำให้สามารถคาดคะเนระดับของสินค้าคงคลังมาตรฐานได้ใกล้เคียง และผลประโยชน์ที่ได้จากแผนงานร่วมก็คือ การที่ลดคาดการณ์เพียงระดับสินค้าคงคลังเพียงอย่างเดียว ไม่ต้องคาดการณ์ทั้งการขาย การผลิต และระดับสินค้าคงคลัง เหมือนกับที่เคยทำมาแต่เดิม

จากผลของการนำแผนงานร่วมมาใช้ สามารถวัดผลบางประการหลังจากที่มีการปรับปรุง โดยสามารถแสดงผลที่ได้รับจากการปรับปรุงในแง่ต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. **ปริมาณสินค้าคงคลัง** เมื่อเริ่มดำเนินการตามระบบที่ได้ปรับปรุงประมาณ 2 เดือน (เริ่มดำเนินการตามระบบใหม่ในเดือนพฤศจิกายน 2539) ได้พบจากการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังว่าระดับสินค้าและชิ้นส่วนคงคลังมาตรฐานไม่จำเป็นต้องมีระดับที่สูงอย่างที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ จึงได้ทดลองลดระดับมาตรฐานของปริมาณสินค้าและชิ้นส่วนคงคลังให้มีระดับที่น้อยลงและเฝ้าติดตามว่าจะเกิดปัญหาในการดำเนินการใดๆ หรือไม่ ผลปรากฏว่าสามารถดำเนินงานต่อเนื่องจากเดิมได้โดยไม่มีปัญหา และค่อยๆ ทดลองลดลงเรื่อยๆ ตามลำดับจนในที่สุดสามารถสรุปเมื่อสิ้นสุดการทำวิจัย และทำรายงานนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูง เมื่อเดือนมิถุนายน 2540 เพื่อลดระดับมาตรฐานของการเก็บปริมาณสินค้าและชิ้นส่วนคงคลังมาตรฐานของบริษัทลงได้ ดังต่อไปนี้

- ระดับชิ้นส่วนและสินค้าที่ยังอยู่ระหว่างการประกอบคงคลัง จากมาตรฐานเดิมที่ระดับ 0.6 เดือนสามารถลดลงเหลือ 0.45 เดือน

- ระดับสินค้าสำเร็จรูปคงคลัง จากมาตรฐานเดิมที่ระดับ 0.7 เดือน ลดลงเหลือ 0.5 เดือน

ซึ่งการที่สามารถลดระดับคงคลังมาตรฐานลงได้เป็นการช่วยลดต้นทุนลงในหลายๆ ด้าน เช่น ลดจำนวนเงินที่ต้องลงทุน ลดดอกเบี้ยที่ต้องเสียจากเงินลงทุน ลดความเสี่ยงในการที่สินค้าจะขายไม่ได้หรือไม่ได้ประกอบ ลดค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา เป็นต้น

สาเหตุที่ผู้วิจัยไม่นำรายงานตัวเลขปริมาณสินค้าและชิ้นส่วนคงคลังโดยตรงมาแสดง เพราะตัวเลขดังกล่าวไม่ได้เป็นตัวแทนในการยืนยันว่าการปรับปรุงการดำเนินงานสามารถควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังได้จริงหรือไม่จริง หรือได้มากน้อยเท่าใด เนื่องจากเหตุผลที่เคยกล่าวถึงมาก่อนหน้านี้แล้ว คือปริมาณสินค้าคงคลังขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่

- นโยบายระดับสินค้าและชิ้นส่วนคงคลังมาตรฐานที่ใช้ควบคุมในการเก็บสินค้าคงคลัง ถ้าตั้งระดับมาตรฐานไว้ที่สูงปริมาณคงคลังย่อมสูงตามไปด้วย ผู้วิจัยพยายามทดลองลดระดับลงเพื่อเหตุผลในการทดลองปฏิบัติงานและปรากฏว่าในช่วงของการทดลองไม่มีปัญหาในการดำเนินการแต่อย่างไร ซึ่งอาจจะเป็นความพอดีที่ได้รับผลจากปัจจัยภายนอกด้วยก็ได้ จึงต้องอาศัยระยะเวลาในการทดลองดำเนินการที่ยาวนานกว่านี้ จึงจะทราบว่าเป็นอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในที่ทดลองปฏิบัติอยู่มากน้อยอย่างไร

- ความถูกต้องในการปฏิบัติตามแผนปริมาณสินค้าคงคลัง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ประสิทธิภาพในการจำหน่ายและการผลิต และปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพของเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขันและลักษณะของนโยบายของรัฐ เป็นต้น ซึ่งในกรณีของผู้วิจัยอาจจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกคือสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยจึงทำให้มีสินค้าคงคลังอยู่ใน

ระดับสูงตลอดเวลา ซึ่งการที่จะลดระดับสินค้าคงคลังมาตรฐานลงสามารถทำได้แต่ต้องเฝ้าติดตามดูตลอดเวลาในระยะยาวว่าเกิดปัญหาใดหรือไม่ในการดำเนินการ จึงจะสามารถสรุปได้ชัดเจนกว่านี้

นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างอื่นที่แสดงให้เห็นผลหลังการปรับปรุง เกี่ยวกับสินค้าคงคลัง ได้แก่

- การส่งมอบชิ้นส่วนภายในประเทศ สามารถกำหนดเวลาได้แน่นอนยิ่งขึ้นจากเดิมที่เคยส่งมอบก่อนผลิต 3 วัน (เท่ากับคงคลัง 3 วัน) ลดลงเหลือเพียง 1 วัน(เท่ากับชิ้นส่วนคงคลัง 1 วัน) เท่านั้น โดยที่ยังคงสามารถดำเนินงานได้เป็นปกติ ไม่มีปัญหาในการดำเนินการแต่อย่างใด

- การส่งชิ้นส่วนนำเข้าจากต่างประเทศ สามารถกำหนดเวลาได้ดียิ่งขึ้นจากเดิมที่เคยส่งมา สัปดาห์ละ 2 ครั้ง เปลี่ยนเป็น สัปดาห์ละ 3 ครั้ง ซึ่งมีข้อดีคือ ทำให้ปริมาณชิ้นส่วนคงคลังมีลักษณะกระจายตัวมากขึ้นกว่าเดิมช่วยให้ใช้พื้นที่ในการจัดเก็บที่มีจำกัดน้อยลงและการนำไปใช้งานต่อการค้นหา และมีข้อเสียคือ เสียค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่แยกย่อยออกไปและค่าใช้จ่ายในการนำสินค้าผ่านท่าเรือ แต่ในกรณีของบริษัทตัวอย่างที่ผู้วิจัยทำการศึกษามีปริมาณสินค้าเป็นจำนวนมาก การแบ่งการนำเข้าแยกย่อยลงไปไม่ได้เพิ่มต้นทุนในส่วนคงที่ทั้งค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเรือ และการที่มีพนักงานประจำที่ต้องไปทำหน้าที่นำสินค้าผ่านท่าเรือทุกวันอยู่แล้วทำให้ไม่ทำให้เพิ่มค่าใช้จ่ายในการนำสินค้าผ่านท่าเรือแต่อย่างใด โดยจากการเปรียบเทียบแล้วพบว่าในแต่ละเดือนสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการเช่าที่สำหรับการเก็บชิ้นส่วนนำเข้า เหล่านี้ได้ถึงเดือนละ 55,000 บาท ในขณะที่ไม่มีค่าใช้จ่ายส่วนอื่นเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด

ซึ่งผลของความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นสิ่งยืนยันได้ส่วนหนึ่งว่าผลที่ได้จากการปรับปรุงระบบงานทั้งหมด ทำให้ปริมาณสินค้า ชิ้นส่วน และวัตถุดิบคงคลังอยู่ในสภาพที่เหมาะสมและควบคุมได้ดีขึ้น

2. ลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน

- ค่าใช้จ่ายในการปรับแผนการผลิตใหม่

สามารถลดการทำงานล่วงเวลาของเจ้าหน้าที่ของส่วนวางแผน ของฝ่ายวางแผนการขายและส่วนวางแผนการผลิต ได้โดยพิจารณาจากเพิ่มการเบิกจ่ายค่าล่วงเวลา เป็นดังนี้

ฝ่ายวางแผนการผลิต มีการเบิกจ่ายค่าล่วงเวลาในช่วงหลังการปรับปรุงระบบในเดือน พฤศจิกายน 2539 จนถึง มิถุนายน 2540 รวมทั้งสิ้น 8 เดือน จำนวนเพียง 3 ท่าน รวม 8 ครั้ง รวม 26 ชม. เป็นจำนวนเงิน 5,410 บาท ซึ่งลดลงจากช่วง 8 เดือนก่อนเป็นจำนวนถึง 89 % ซึ่งเป็นผลที่ชัดเจน

ส่วนฝ่ายวางแผนการขาย มีการเบิกจ่ายค่าล่วงเวลาในช่วงหลังการปรับปรุงระบบในเดือน พฤศจิกายน 2539 จนถึง มิถุนายน 2540 รวมทั้งสิ้น 8 เดือน จำนวนเพียง 2 ท่าน รวม 6 ครั้ง รวม 14 ชม. เป็นจำนวนเงิน 2,425 บาท ซึ่งลดลงจากช่วง 8 เดือนก่อนเป็นจำนวนถึง 94% ซึ่งเป็นความแตกต่างที่ชัดเจนมาก

จะเห็นได้ว่า รวมค่าใช้จ่ายของทั้งสองฝ่ายในการทำช่วงเวลาลดลงเหลือเพียง 7,835 บาท ซึ่งลดลงกว่าเดิมถึง 91 % คิดเป็นค่าใช้จ่ายต่อคันที่ 40,000 คัน (8 เดือน) เท่ากับ 20 สตางค์ต่อคัน

- ค่าใช้จ่ายในการสั่งชิ้นส่วนชนิดพิเศษ

การที่สามารถควบคุมสินค้าและชิ้นส่วนคงคลังได้ ทำให้เกิดการขาดชิ้นส่วนเพื่อการประกอบน้อยลง ทำให้การสั่งซื้อชนิดพิเศษ ต่างๆ เช่น 1 H Order ซึ่งเป็นการสั่งพิเศษส่งทางเครื่องบิน ซึ่งค่าใช้จ่ายสูงกว่าการสั่งแบบปกติที่ส่งทางเรือเป็นอย่างมาก ลดจำนวนลงจากเดิมที่มียอดถึง 3250 ชิ้น เหลือเพียง 345 ชิ้นเท่านั้น ซึ่งลดลงถึง 89 % และยังเป็นคำสั่งเพื่อทดแทนชิ้นส่วนที่ส่งเข้ามาแล้ว ชำรุดไม่ใช่เพื่อใช้ในการเร่งการประกอบแต่อย่างใด แต่อย่างไรก็ตามข้อมูลในลักษณะอย่างนี้อาจจะได้รับผลจากปัจจัยภายนอกด้วยก็ได้

- ค่าใช้จ่ายในการทำช่วงเวลา

การเปลี่ยนแปลงขนาดของกำลังการผลิตที่เคยเกิดในอดีต ซึ่งทำให้ต้องมีการปลดคนงานออก และเมื่อเป็นช่วงที่ต้องการสินค้าก็รับคนเพิ่มเข้ามา ซึ่งเป็นการเสียค่าใช้จ่ายอย่างมหาศาล ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการรับคนเข้า และในการปลดออก (ค่าชดเชย) ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมพนักงาน ลดจำนวนลงเป็นอย่างมากในช่วงที่มีการปรับปรุงระบบการผลิตแล้ว(เดือนพฤศจิกายน 2539 ถึง เดือน มิถุนายน 2540) โดยสามารถจัดการผลิตให้เป็นแบบ 2 กะ ได้โดยตลอดและมีการทำเวลาน้อยมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเพียง 1.55 % เท่านั้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับการทำช่วงเวลาในช่วงก่อนที่จะมีการปรับปรุงซึ่งมีค่าเฉลี่ยถึง 8.54 %

- ค่าใช้จ่ายวัสดุคืบหมคอายุ

เพื่อการเปรียบเทียบได้ตรวจสอบปริมาณที่เสียเนื่องจากการหมคอายุในช่วง 8 เดือนหลังจากที่มีการปรับปรุงระบบ ปรากฏว่ามีเนื้อที่ที่หมคอายุเสียเปล่าเป็นจำนวน 5 ถังเป็นเงิน 12,052 บาท แต่เมื่อตรวจสอบแล้วกลับเป็นเนื้อที่ที่มีการสั่งมาเพื่อใช้ในเดือนกันยายน 2539 แต่มาถึงเกณฑ์หมคอายุในเดือนมกราคม 2540 จึงสามารถสรุปได้ว่าแทบจะไม่มีเนื้อที่เสียเปล่าเลยหลังจากการปรับปรุงระบบ

- ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสถูที่เกิน

จากการที่มีปริมาณสินค้าและชิ้นส่วนคงคลังสามารถควบคุมได้ตามข้อ 1. ทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา และประหยัดต้นทุนส่วนที่เป็นดอกเบี้ยของสินค้าและชิ้นส่วนคงคลังดังกล่าว โดยมีการเสียค่าที่จอดรถในส่วนเกินน้อยมาก

- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่ออกแบบขึ้นมาใหม่ ช่วยลดเวลาในการดำเนินงาน เช่นการประชุม การติดต่อทางโทรศัพท์ การส่งเอกสารทางโทรสาร ให้น้อยลง เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สามารถสื่อถึงกันได้เป็นอย่างดีโดยมีมาตรฐานเดียวกัน

3. การส่งมอบสินค้าได้ทันตามเวลา

- การส่งมอบรถให้ลูกค้า

พิจารณาดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index) จากผลการสำรวจติดตามผู้ซื้อใหม่(Follow up New Owner Survey) ประจำปีไตรมาสที่ 1/2540 (เดือนมกราคม-เดือนมีนาคม 2540) และไตรมาสที่ 2/2540 (เดือนเมษายน-เดือนมิถุนายน 2540) ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงระบบไปแล้วเป็นเวลา 2 เดือน ผลปรากฏในหมวดการบริการในการขาย ในหัวข้อย่อยเรื่องการส่งมอบสินค้าตามกำหนดนัดหมาย แสดงไว้ว่าลูกค้ามีคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และ 4.20 ตามลำดับ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลในไตรมาสที่ 2/2539 และ 3/2539 ที่มีค่าความพึงพอใจ 3.24 และ 3.35 ตามลำดับ แล้วปรากฏว่าค่าความพึงพอใจดีขึ้นถึง 22 % และ 25 %

- การเสียโอกาสในการขาย

จากข้อมูลการตอนจองของรถยนต์นั่งรุ่น 1,600 ซีซี ซึ่งยังคงเป็นรุ่นที่คือนัดหมายให้ลูกค้ามารับรถเช่นเดิม ปรากฏผลในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2539 จนถึง มิถุนายน 2540 ซึ่งเป็นช่วงที่อยู่ในระหว่างการปรับปรุงระบบ ว่ามีลูกค้าตอนจองทั้งสิ้นเพียง 1.15 % จากยอดจองรวม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนการปรับปรุงที่การตอนจองมีถึง 5.25 % แสดงว่าดีขึ้นถึง 78 %

อย่างไรก็ตามการตอนจองอาจจะขึ้นกับปัจจัยภายนอกบางประการด้วยก็ได้

4. ลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน

จากเดิมที่บางครั้งเกิดข้อขัดแย้ง อันเนื่องมาจากการเกิดความผิดพลาดและต้องการหาผู้รับผิดชอบ ในปัจจุบันไม่มีเหตุการณ์เช่นนั้น เพราะทราบขั้นตอนในการทำงานต่างๆของกันและกันดีทำให้ไม่จำเป็นต้องปิดความรับผิดชอบ และถ้าเกิดความผิดพลาดจริงก็ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ไข ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย