

การศึกษาและหาแนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าขาออก กรณีศึกษา บริษัทมิตซูโฮ-โค (ประเทศไทย) จำกัด

ฐิติกานต์ แน่นอุดร*

วิทยาลัยการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Received: 1 October 2561

Revised: 20 October 2561

Accepted: 28 November 2561

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและหาแนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าขาออก กรณีศึกษาบริษัทมิตซูโฮ-โค (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำเอกสารของแผนกขาออก และเพื่อศึกษาแนวทางในการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าขาออกให้มีประสิทธิภาพของแผนกเอกสารขาออก เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ โดยการนำแนวคิดการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือแนวคิดไคเซ็น มาเป็นแนวคิดในการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในด้านของเวลา และความถูกต้องของเอกสาร คือ ให้มีการตรวจทานใบขนส่งสินค้าให้ถี่ถ้วน เพิ่มจำนวนครั้งในการตรวจเพิ่มขึ้น ให้พนักงานแผนกเอกสารขาออกมีการติดตามประสานงาน เจริญกับลูกค้าเพื่อขอข้อมูลการส่งออกสินค้า และเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการทำใบขนส่งสินค้าอย่างน้อย 1-2 วันก่อนเรือออก จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเวลาการทำงานในแต่ละขั้นตอนการทำงานของพนักงานก่อนการปรับปรุง 1 สัปดาห์ และหลังการปรับปรุงวิธีการใหม่ 1 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่า หลักการดังกล่าวสามารถลดระยะเวลาการทำงานของพนักงานในการทำงานเอกสารใบขนส่งสินค้าขาออกส่งให้กับลูกค้าจากเดิมใช้เวลาเฉลี่ย 29 ชั่วโมง 50 นาที สามารถลดเวลาโดยเฉลี่ยลงเพียง 7 ชั่วโมงเท่านั้น หลักจากการติดตามประสานงาน และการเจริญกับลูกค้าเพื่อขอข้อมูลการส่งออกสินค้าและเอกสารต่างๆ ที่ใช้ประกอบการทำใบขนส่งสินค้าอย่างน้อย 1-2 วัน ก่อนเรือออก สามารถลดระยะเวลาการรอเอกสารจากลูกค้าจากเดิมที่ต้องรอเอกสาร 1-2 วัน ลดเหลือเพียง 4-5 ชั่วโมงโดยเฉลี่ย และในด้านความถูกต้องของเอกสารจากเดิมที่ทำเอกสารใบขนส่งสินค้าผิดพลาดถึง 70% ของงานทั้งหมดใน 1 สัปดาห์ วิธีการปรับปรุงการทำงานใหม่ก็สามารถลดข้อผิดพลาดในการทำเอกสารใบขนส่งสินค้าได้ถึง 100% ของงานทั้งหมดใน 1 สัปดาห์

คำสำคัญ : แนวทางการจัดทำเอกสาร เอกสารการส่งออกสินค้า การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การส่งออกสินค้า

* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: maen_587@hotmail.com

A Study and Guidelines for the Process of Export Documentation: A Case Study of Mitsui-Soko (Thailand) Co., Ltd.

Thitikarn Naenudorn^{*}

College of Innovation and Management,
Suan Sunandha Rajabhat University

Received: 1 October 2561

Revised: 20 October 2561

Accepted: 28 November 2561

ABSTRACT

The aim of this research is to study and produce guidelines for the process of export document: a case study of Mitsui-soko (Thailand) co., ltd. The purpose is to study the process steps in documenting of export documents, and to study the way to document the export declaration efficiency of the Departments. This will lead to improved working methods by implementing the concept of continuous improvement work or Kaizen concept, it is a concept in education to improve performance in the field of time. And the accuracy of the document to make a thorough review of the delivery. Increase the number of visits. Arrange for incoming documents Negotiate with customers for product export information. And the documents used to ship the package at least 1-2 days before the Estimate time of departure (ETD). By collecting the employee's work-time data one week before the update and after the one-week update, the result is as follows: This principle can reduce the time employees spend working on documents sent export declaration delivery to the customer. The past takes an average of 29 hours 50 minutes. Can reduce the average time to only 7 hours. Principles of coordinated monitoring and to negotiate with customers for information export of goods and documents. Used to make at least 1-2 days before the Estimate time of departure (ETD) can reduce waiting time for documents from customers, waiting 1-2 days to reduce the document to 4-5 hours on average and in the accuracy of the documents, from the original documented errors to 70% of the total work in a week. The new method of repair can reduce the error of the delivery of documents up to 100%. All Jobs in 1 week.

Keywords : Guideline for the process, Export document, Continuous improvement, Import

^{*} Corresponding author; Email: maen_587@hotmail.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการขนส่งสินค้าทางทะเลเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการค้าภายในประเทศและระหว่างประเทศ ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต การขนส่งสินค้าขาออกของประเทศไทยเป็นการขนส่งทางทะเลเป็นส่วนใหญ่ เพราะเป็นเพียงการขนส่งชนิดเดียวที่ขนส่งสินค้าได้คราวละมากๆ และค่าระวางมีราคาถูกกว่าการขนส่งในรูปแบบอื่นๆ และธุรกิจการขนส่งสินค้าทางทะเลยังมีการแข่งขันสูงมากในเรื่องต้นทุนการขนส่ง และเรื่องการให้บริการ ซึ่งหัวใจสำคัญ คือ การให้บริการที่มีความถูกต้อง สะดวก และรวดเร็ว จะทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในตลาด มีลูกค้าหลากหลาย บริษัทที่มีการทำเอกสารพิธีการส่งออกกับทางกรมศุลกากร และจำเป็นต้องใช้เอกสาร ประกอบการส่งออก คือ ใบขนส่งสินค้าขาออก หากการทำใบขนส่งสินค้าขาออกมีการสำแดงข้อมูลผิดพลาด ทำให้ลูกค้า ไม่สามารถนำไปใช้สิทธิพิเศษต่างๆ ได้ และเป็นผลทำให้เกิดความล่าช้าในการนำสินค้าออกจากท่าเรือ อีกทั้งขั้นตอนการส่งออกสินค้านั้น มีหลายขั้นตอน จึงอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดทางด้านเอกสารได้ เพราะการส่งออกต้องจัดเตรียมเอกสารหลายประเภท เช่น ใบเสนอราคา (Quotation) ใบสั่งซื้อ (Purchase Order) ใบขนส่งสินค้าทางเรือ (Bill of lading) รวมถึงเอกสารสำคัญอย่างใบขนส่งสินค้าขาออก ฝ่ายส่งออกต้องมีความรับผิดชอบและตรวจสอบเอกสารให้ถี่ถ้วนทุกตัวอักษรก่อนที่จะส่งไปให้กรมศุลกากร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายส่งออกที่จะต้องตรวจสอบ ถ้าเกิดมีความผิดพลาดในเอกสารฝ่ายส่งออกจะต้องรีบตรวจสอบและแก้ไขก่อน ทันทีเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา เพราะจะทำให้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการต้องรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดของเอกสารนั้น ทำให้มีลูกค้า ทั้งรายใหญ่และรายย่อยมาใช้บริการเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะงานของแผนกเอกสารขาออก ทำให้มีปริมาณงานเอกสารจำนวนมากเพิ่มขึ้นกว่าเดิม และด้วยขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงระยะเวลาที่มีจำกัด ก็ส่งผลให้ลูกค้า เกิดความไม่พึงพอใจที่จะใช้บริการในครั้งต่อไปอีก อันเนื่องมาจากการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และความล่าช้า ในการดำเนินงาน

บริษัท มิตรชัย-โซโค (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ให้บริการงานด้านการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ทั้ง ทางทะเล และทางรถ มีลูกค้าทั้งรายใหญ่และรายย่อยมาใช้บริการเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะงานของแผนกเอกสารขาออก ทำให้มีปริมาณงานเอกสารจำนวนมากเพิ่มขึ้นกว่าเดิม และด้วยขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงระยะเวลาที่มีจำกัด ก็ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจที่จะใช้บริการในครั้งต่อไปอีก อันเนื่องมาจากการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และความล่าช้าในการดำเนินงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาและหาแนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าขาออก ซึ่งหน้าที่หลักเบื้องต้นได้ทราบว่าการทำเอกสารส่งออกในส่วนของใบขนส่งสินค้าขาออกนั้นมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและค่อนข้างยุ่งยาก โดยเฉพาะการเรียบเรียงข้อมูล การคีย์รายการสินค้าและรายละเอียดต่างๆ และเนื่องจากผู้ใช้บริการแต่ละบุคคลมีความคิดและทัศนคติต่อบริการที่ได้รับที่แตกต่างกันออกไป อีกทั้งเอกสารส่งออกของลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาและหาแนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าขาออก เพื่อปรับปรุงและเพิ่มศักยภาพการทำงานของพนักงานในแผนกเอกสารขาออก อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ในการนำมาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาระบบการให้บริการของบริษัทในส่วนแผนกเอกสารขาออกได้อย่างเหมาะสมในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำเอกสารของแผนกขาออก
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าขาออกให้มีประสิทธิภาพ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแผนกเอกสารขาออก เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาตามประเด็นปัญหาในการวิจัย โดยเอกสารแนวคิดและทฤษฎี ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องในการขนส่งสินค้าขาออก ขั้นตอนการทำงานของแผนกเอกสารขาออกของบริษัท มิตรชยุ-โซโค (ประเทศไทย) จำกัด แผนผังสาเหตุและผล หรือแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) แนวคิดเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) การลดความสูญเปล่าด้วยหลักการ ECRS และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Thepsuporn (2006) ศึกษาความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีไคเซ็นกรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี จำกัด พบว่า การนำวิธีไคเซ็นมาใช้ สามารถลดขั้นตอนการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในการลดต้นทุนการผลิตลง และจากการวิจัยยังพบว่า พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานก่อให้เกิดปัญหาและเป็นอุปสรรคในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีไคเซ็น

Klinkul and Sartnonnut (2009) ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กรที่มีการบริหารแบบอเมริกาและแบบญี่ปุ่นของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องระหว่างองค์กรที่มีการบริหารแบบอเมริกาและแบบญี่ปุ่นมีความสอดคล้องกัน ซึ่งผลการศึกษายังชี้ว่า การบริหารแบบอเมริกาจะเน้นปัจจัยสำคัญหนึ่งซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวนั้น คือ การศึกษาและการอบรมซึ่งอยู่ในมุมมอง หลักองค์กร และวัฒนธรรมในทางเดียวกัน ส่วนการบริหารแบบญี่ปุ่นจะเน้นค่านิยมสัญญาของฝ่ายบริหารสูงสุด และความเป็นผู้นำ

การลดความสูญเปล่าด้วยหลักการ ECRS

หลักการ ECRS เป็นหลักการที่ประกอบด้วย การกำจัด (Eliminate) การรวมกัน (Combine) การจัดใหม่ (Rearrange) และการให้ง่าย (Simplify) ซึ่งเป็นหลักการง่ายๆ ที่สามารถใช้ในการเริ่มต้นลดความสูญเปล่าหรือ MUDA ลงได้เป็นอย่างดีโดยแนวทางการลดความสูญเปล่า หรือ MUDA ลงสามารถทำได้โดยใช้หลักการ ECRS ดังนี้

- การกำจัด (Eliminate) หมายถึง การพิจารณาการทำงานปัจจุบันและการกำจัดความสูญเปล่าทั้ง 7 ที่พบในการผลิตออกไป คือการผลิตมากเกินไป การรอคอย การเคลื่อนที่/เคลื่อนย้าย ที่ไม่จำเป็น การทำงานที่ไม่เกิดประโยชน์ การเก็บสินค้าที่มากเกินไป การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น และของเสีย

- การรวมกัน (Combine) สามารถลดการทำงานที่ไม่จำเป็นลงได้โดยการพิจารณาว่า สามารถรวมขั้นตอนการทำงานให้ลดลงได้หรือไม่เช่น จากเดิมเคยทำ 6 ขั้นตอน ก็รวมบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน ทำให้ขั้นตอนที่ต้องทำลดลงจากเดิม การผลิตก็จะสามารถทำได้เร็วขึ้นและลดการเคลื่อนที่ระหว่างขั้นตอนลงอีกด้วย เพราะถ้ามีการรวมขั้นตอนกัน การเคลื่อนที่ระหว่างขั้นตอนก็ลดลง

- การจัดใหม่ (Rearrange) คือ การจัดขั้นตอนการผลิตใหม่ เพื่อให้ลดการเคลื่อนที่ที่ไม่จำเป็น หรือการรอคอย เช่น ในกระบวนการผลิต หากทำการสลับขั้นตอนที่ 2 กับ 3 โดยทำขั้นตอนที่ 3 ก่อน 2 จะทำให้ระยะทางการเคลื่อนที่ลดลง เป็นต้น

- การทำให้ง่าย (Simplify) หมายถึง การปรับปรุงการทำงานให้ง่ายและสะดวกขึ้น เพื่อให้การทำงานสะดวกและแม่นยำมากขึ้น ซึ่งสามารถลดของเสียลงได้จึงเป็นการลดการเคลื่อนที่ที่ไม่จำเป็นและลดการทำงานที่ไม่จำเป็นลง

แผนผังสาเหตุและผล หรือแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram)

โดยส่วนมากมักจะใช้หลักการ 4M 1E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อจะนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่างๆ ซึ่ง 4M 1E นั้นมาจาก

M – Man	: คนงาน หรือพนักงาน หรือบุคลากร
M – Machine	: เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก
M – Material	: วัตถุดิบหรืออะไหล่อุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้ในกระบวนการ
M – Method	: กระบวนการทำงาน
E – Environment	: อากาศ สถานที่ความสว่างและบรรยากาศการทำงาน

หลักการเบื้องต้นของแผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) คือ การใส่ชื่อของปัญหาที่ต้องการวิเคราะห์ลงทางด้านขวาสุด หรือซ้ายสุดของแผนภูมิ โดยมีเส้นหลักตามแนวยาวของกระดูกสันหลัง จากนั้นใส่ชื่อของปัญหาย่อยเป็นสาเหตุของปัญหาหลัก 3-6 หัวข้อ โดยลากเป็นเส้นก้างปลา (Sub-bone) ทำมุมเฉียงจากเส้นหลัก เส้นก้างปลาแต่ละเส้นให้ใส่ชื่อของสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหานั้นขึ้นมา ระดับของปัญหาสามารถแบ่งย่อยลงไปได้อีก ถ้าปัญหานั้นยังมีสาเหตุที่เป็นองค์ประกอบย่อยลงไปอีก โดยทั่วไปมักจะมีการแบ่งระดับของสาเหตุย่อยลงไปมากที่สุด 4-5 ระดับ เมื่อมีข้อมูลในแผนภูมิที่สมบูรณ์แล้วจะทำให้มองเห็นภาพขององค์ประกอบทั้งหมดที่จะเป็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แผนผังสาเหตุและผล หรือแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) หมายถึงเป็นแผนผังที่ใช้แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างสาเหตุหลายๆ สาเหตุ ที่เป็นไปได้ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาหนึ่งปัญหา ประกอบด้วย การกำหนดประโยคปัญหาที่หัวปลา การกำหนดกลุ่มปัจจัย ที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ การระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย การหาสาเหตุหลักของปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ และการใช้แนวทางการปรับปรุงที่จำเป็น

วิธีดำเนินการวิจัย

แบบแผนของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยแบ่งระยะของการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์หาสาเหตุและการดำเนินงานในปัจจุบัน (2) การกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าของแผนกเอกสารขาออก และ (3) การเปรียบเทียบผลที่ได้จากแผนการดำเนินงาน

ตัวอย่างในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ตัวอย่างในการวิจัย คือ ลูกค้าบริษัทมิตซูชิ-โซโค (ประเทศไทย) จำกัด

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ (1) แบบบันทึกข้อมูล และ (2) แบบสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาและหาแนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าในแผนกเอกสารขาออกครั้งนี้ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากขั้นตอนการทำใบขนส่งสินค้าขาออก กรณีศึกษาบริษัทมิติซุย-โซโค (ประเทศไทย) จำกัด โดยแบ่งเป็นข้อมูลก่อนการปรับปรุงในเดือนเมษายน พ.ศ. 2561 และข้อมูลหลังการปรับปรุงในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2561

การวิเคราะห์ข้อมูล

(1) การวิเคราะห์สาเหตุและการดำเนินงานในปัจจุบัน

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น พบว่า ปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้น คือ ลูกค้าได้รับใบขนส่งสินค้าล่าช้า ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ในการค้นหาสาเหตุ และพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากขั้นตอนการทำงาน ว่ามีขั้นตอนใดที่ทำแล้วไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

(2) การกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าของแผนกเอกสารขาออก

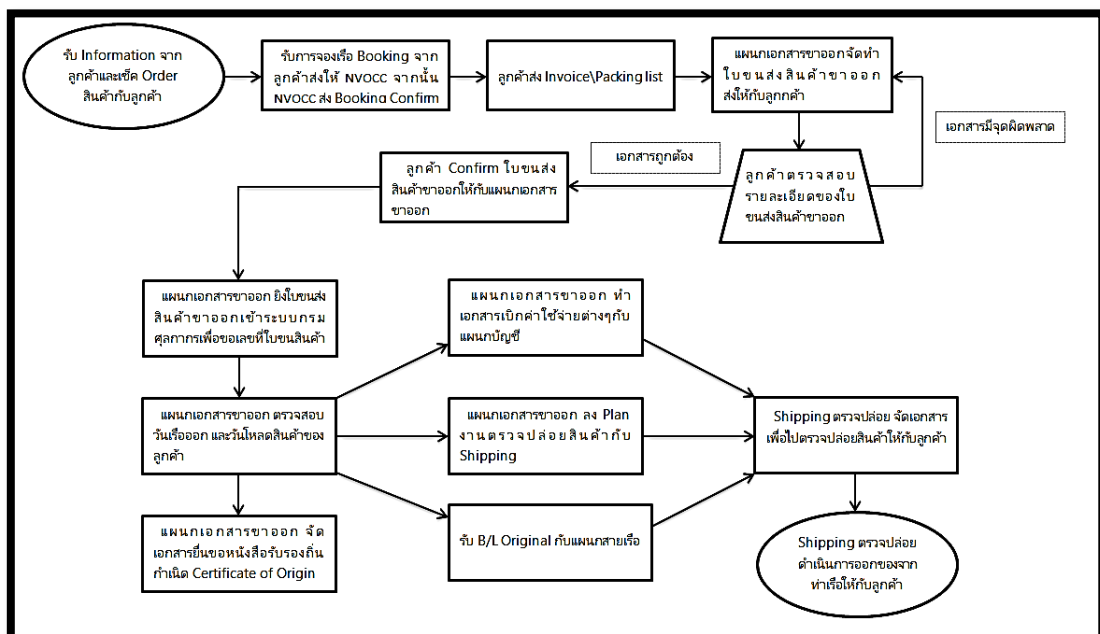
การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาและหาแนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าของแผนกเอกสารขาออก โดยใช้หลักการ ECRS เพื่อเริ่มต้นกระบวนการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน การจัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม และการปรับปรุงวิธีการทำงาน ให้สอดคล้องกับสาเหตุของปัญหาลูกค้าได้รับใบขนส่งสินค้าล่าช้า

(3) การเปรียบเทียบผลที่ได้จากแผนการดำเนินงาน

จากการศึกษาและหาแนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าของแผนกเอกสารขาออก ใช้การเปรียบเทียบผลลัพธ์ข้อมูลก่อน-หลังการศึกษาในแต่ละขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติตามแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นไปตามตัวชี้วัดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในด้านของเวลา และความถูกต้องของเอกสาร

ผลการวิจัย

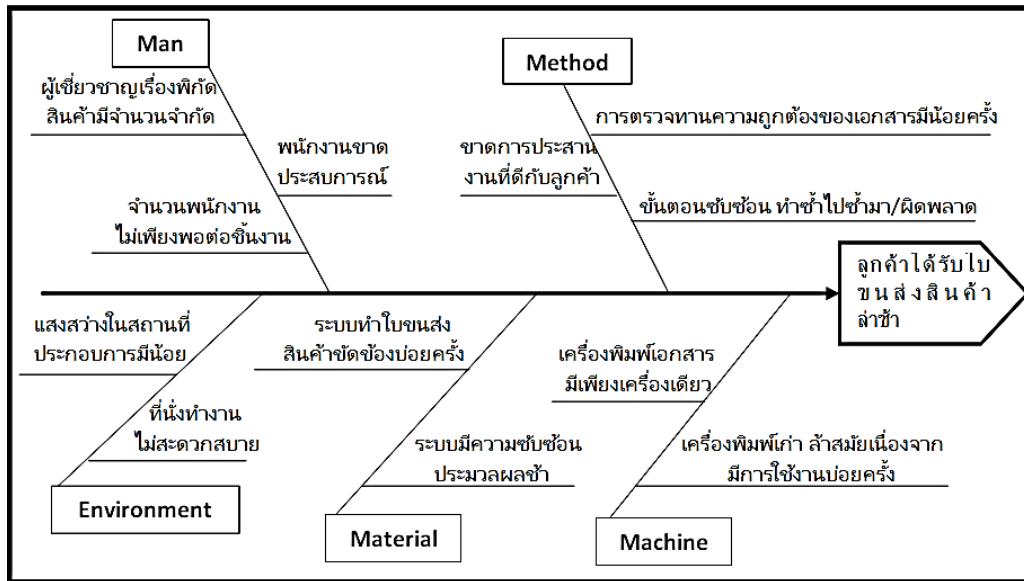
1. ข้อมูลขั้นตอนการทำงานของพนักงานแผนกเอกสารขาออก



ภาพที่ 1 แผนผังแสดงการไหลของแต่ละขั้นตอนการทำงานของพนักงานแผนกเอกสารขาออก

2. ผลจากการวิเคราะห์หาสาเหตุและการดำเนินงานในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุของปัญหาของงานในแผนกเอกสารขาออก โดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ทำให้ผู้วิจัยทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากการประสานงานของพนักงานแผนกเอกสารขาออก กับลูกค้าไม่มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบความถูกต้องในใบขนส่งสินค้าของพนักงานไม่มีความละเอียดถี่ถ้วน และผู้เชี่ยวชาญในเรื่องพิกัดสินค้ามีจำนวนไม่เพียงพอต่องานเอกสารที่มี ซึ่งสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้นนั้นส่งผลให้ลูกค้าได้รับเอกสารใบขนส่งสินค้าล่าช้า



ภาพที่ 2 แผนผังแสดงสาเหตุและผลของปัญหาที่แท้จริง

3. วิธีการกำหนดแนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าของแผนกเอกสารขาออก

ผลการศึกษาเพื่อค้นหาปัญหาจากแต่ละขั้นตอนการทำงานด้วยการระดมสมอง ผู้วิจัยจึงนำปัญหาเหล่านี้มาทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง หรือแนวคิดไคเซ็นโดยใช้หลักการ ECRS มาเป็นแนวความคิดในการค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงาน ดังนี้

ตารางที่ 1 การดำเนินการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้วยหลักการ ECRS

ปัญหาที่เกิดขึ้น	ปรับปรุงงานตามแนวคิด ECRS
1. การรอคอยเอกสารจากลูกค้ามีความล่าช้า	- เอกสารที่ลูกค้าส่งมา ตรงต่อเวลามากขึ้น
2. ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องพิกัดสินค้าทำงานหลายขั้นตอน	- ลดขั้นตอนการทำงานของผู้เชี่ยวชาญให้น้อยลงได้
3. การตรวจสอบความถูกต้องใน ใบขนส่งสินค้าของ พนักงานไม่มีความละเอียดถี่ถ้วน	- เพิ่มการตรวจทานเอกสารจาก 1 รอบเป็นการตรวจทาน 2-3 รอบ - เพิ่มพนักงานตรวจสอบจากที่เคยตรวจเพียงคนเดียว ให้เปลี่ยนมาตรวจ 2 คน
4. การประสานงานของพนักงานแผนกเอกสารขาออก กับลูกค้าไม่มีประสิทธิภาพ	- มีการประสานงานล่วงหน้าและเจรจากับลูกค้าเพื่อขอเอกสาร ประกอบการทำใบขนส่งสินค้าล่วงหน้าอย่างน้อย 1-2 วัน ก่อนวันเรือออก

4. สรุปและเปรียบเทียบผลที่ได้จากแผนการดำเนินงาน

แนวทางการจัดทำเอกสารขนส่งสินค้าของแผนกเอกสารขาออก ใช้การเปรียบเทียบผลลัพธ์ข้อมูลก่อน-หลัง การศึกษาในแต่ละขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติตามแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้ เป็นไปตามตัวชี้วัดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในด้านของเวลา และความถูกต้องของเอกสาร

ตารางที่ 2 ผลตามตัวชี้วัดด้านของความถูกต้องจากการนำแนวคิดการปรับปรุงใหม่มาทดลองใช้

ตัวชี้วัด : ด้านความถูกต้อง		
กิจกรรม	การทำงานแบบเดิม	การทำงานแบบใหม่
1. ทำใบขนส่งสินค้าถูกต้องครบถ้วน	70%	100%

ตารางที่ 3 ผลตามตัวชี้วัดด้านของเวลาจากการนำแนวคิดการปรับปรุงใหม่มาทดลองใช้

ตัวชี้วัด : ด้านระยะเวลา		
กิจกรรม	การทำงานแบบเดิม	การทำงานแบบใหม่
1. รอลูกค้าส่งเอกสาร	เฉลี่ย 24 ชั่วโมง	เฉลี่ย 4 ชั่วโมง
- กรณีที่เอกสารถูกต้องทั้งหมด		
2. ทำใบขนส่งสินค้า	เฉลี่ย 60 นาที	เฉลี่ย 60 นาที
3. ตรวจสอบความถูกต้องของใบขนส่งสินค้า	เฉลี่ย 15 นาที	เฉลี่ย 30 นาที
4. รอการตรวจสอบจากลูกค้า	เฉลี่ย 120 นาที	เฉลี่ย 90 นาที
รวม (กรณีที่เอกสารถูกต้องทั้งหมด)	เฉลี่ย 195 นาที	เฉลี่ย 180 นาที
- กรณีที่เอกสารเกิดความผิดพลาด		
1. รอการตรวจสอบจากลูกค้า	เฉลี่ย 120 นาที	0 นาที
2. แก้ไขใบขนส่งสินค้า	เฉลี่ย 20 นาที	0 นาที
3 ตรวจสอบความถูกต้องของใบขนส่งสินค้า	เฉลี่ย 15 นาที	0 นาที
รวม (กรณีที่เอกสารเกิดความผิดพลาด)	เฉลี่ย 155 นาที	0 นาที
รวมทั้งหมด	เฉลี่ย 29 ชั่วโมง 50 นาที	เฉลี่ย 7 ชั่วโมง

อภิปรายผล

จากที่ได้มีการวางแผนการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานใหม่ตามแนวคิดการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือแนวคิดไคเซ็น โดยใช้หลักการ ECRS มาเป็นแนวความคิดในการค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงาน โดยแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ คือ ให้มีการตรวจทานใบขนส่งสินค้าให้ถี่ถ้วนและจำนวนครั้งในการตรวจเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดความผิดพลาดของการทำใบขนส่งสินค้าก่อน ส่งให้ลูกค้าตรวจสอบ และให้พนักงานแผนกเอกสารขาออก มีการติดตามประสานงาน และเจรจากับลูกค้าเพื่อขอข้อมูลการส่งออกสินค้าและเอกสารต่างๆที่ใช้ประกอบการทำใบขนส่งสินค้าอย่างน้อย 1-2 วันก่อนเรือออก ซึ่งผลที่ได้ตามตัวชี้วัด การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในด้านของเวลา และความถูกต้องของเอกสาร เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานภายใน 1 สัปดาห์ของสถานการณ์จริง และเวลารอคอยที่เกิดขึ้น พบว่า การใช้วิธีการปรับปรุงการทำงานใหม่มาทดลองใช้นั้น สามารถลดเวลาการรอคอยเอกสารของลูกค้า จากเดิมที่ต้องรอคอยเอกสาร 1-2 วัน ก็ลดเหลือเพียง 4-5 ชั่วโมง โดยเฉลี่ย และในด้านความถูกต้องของเอกสารจากเดิมที่ทำเอกสารใบขนส่งสินค้ามีความถูกต้องถึง 70% ของงานทั้งหมดใน 1 สัปดาห์ วิธีการปรับปรุงการทำงานใหม่ก็สามารถลดข้อผิดพลาดในการทำเอกสารใบขนส่งสินค้าได้ถึง 100% ของงานทั้งหมดใน 1 สัปดาห์

ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของแผนกเอกสารขาออกในด้านของระยะเวลาการรอคอยที่ลดลงและด้านความถูกต้องในการจัดทำเอกสารเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาการปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกันกับแผนกอื่นๆในบริษัทและควรคำนึงถึงการรักษามาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้าเพิ่มด้วย อีกทั้งการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรนำแนวคิดและทฤษฎีอื่นๆ เช่น แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับกระบวนการทำงาน แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือแนวคิดและทฤษฎีอื่นๆ ที่น่าสนใจมาร่วมในการดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต

2. บริษัทควรนำวิธีการปรับปรุงการทำงานแบบใหม่นี้ ไปกำหนดแนวทางการทำงานใหม่ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อจัดทำเป็นคู่มือการทำงานใหม่ให้แก่พนักงาน และควรสนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงาน และมีการเพิ่มทักษะการทำงานหรือการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะเรื่องของพิกัดสินค้า เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความรู้และความชำนาญในการทำงาน สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่รับผิดชอบได้อย่างทัน่วงที และยังสามารถลดเวลารอคอย ในการค้นหาพิกัดสินค้าจากผู้เชี่ยวชาญที่มีเพียงคนเดียวอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

Klinkul, K. and Sartnonnut, M. (2009). Study of Critical Success Factors of Continuous Improvement Program in American-style versus Japanese-style Management: Case Studies of Electronics Industry. *Journal of Science and Technology*, 17(1), 15-30. (in Thai)

Thepsuporn, P. (2006). *A study of the success of continuous improvement by Kaizen: A Case study of Sony Technology Co., Ltd.* Thesis of the Degree of Master of Business Administration Program in General Management. Pathumthani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)