

บทที่ 3

ระบบ และโครงสร้างการบริหารงานของบริษัทตัวอย่าง

3.1 การจัดองค์กรในการบริหารงาน

ในการบริหารงานในบริษัทเพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน บริษัทได้จัดสร้างองค์กรในการบริหารดังรูปที่ 3.1 ออกเป็น 6 ส่วนหลักดังนี้

3.1.1 ฝ่ายก่อสร้าง และบริหารโครงการ (Project & Construction Division) ทำหน้าที่ในการบริหารโครงการ และควบคุมการก่อสร้างให้ได้ตามข้อกำหนดในสัญญา โดยแต่ละโครงการจะมีการจัดองค์กรในการบริหารแยกจากการบริหารส่วนกลางฝ่ายนี้ยังแบ่งออกเป็นแผนกประเมินโครงการ (Proposal Department) ทำหน้าที่ในการประเมินมูลค่าของโครงการที่จะเข้าประกวดราคา และแผนกโครงการ (Project Department) ทำหน้าที่ในการจัดการโครงการหลังจากได้รับงานประมูล จนกระทั่งงานสำเร็จลุล่วงตามสัญญา

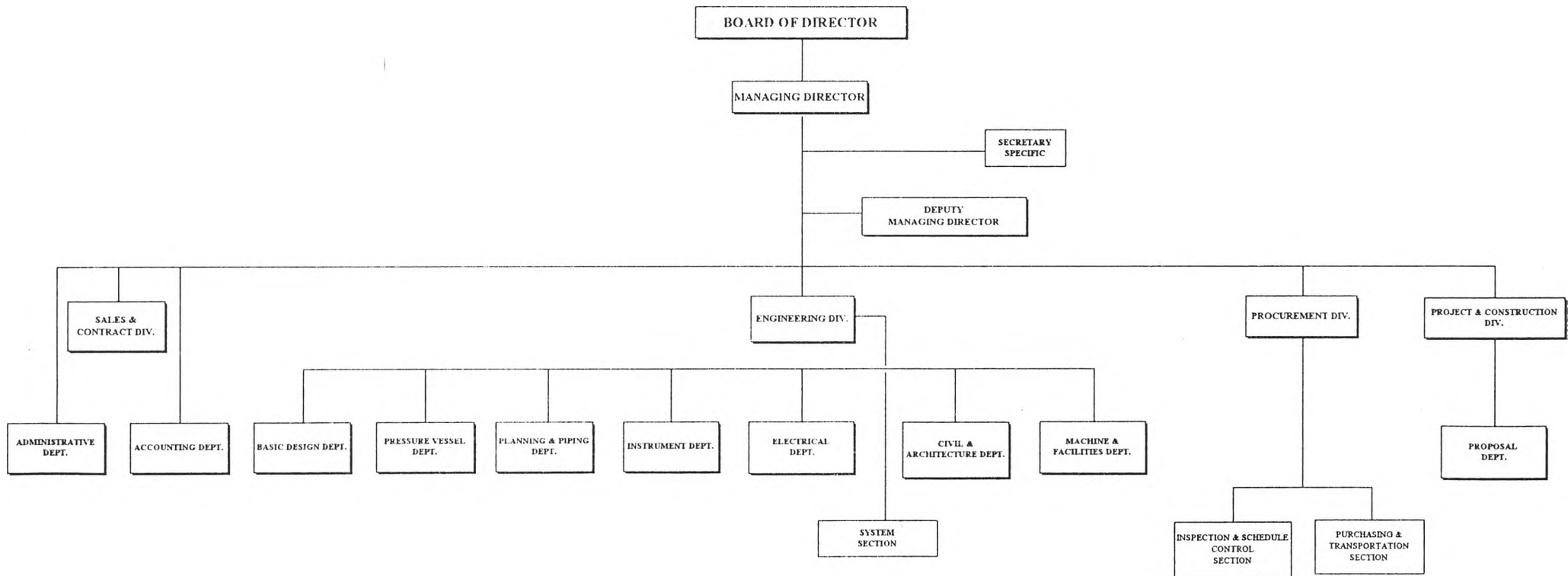
3.1.2 ฝ่ายจัดซื้อ-จัดหา (Procurement Division) แบ่งออกเป็น 2 แผนกหลัก ดังนี้

ก) แผนกจัดซื้อและขนส่ง (Purchasing and Transportation Department) มีหน้าที่ในการจัดซื้อ-จัดหาอุปกรณ์เครื่องจักร รวมทั้งขนส่งไปยังสถานที่ก่อสร้าง

ข) แผนกตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ (Quality Control Department) มีหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพงานสินค้าทั้งที่ผลิตในประเทศ และต่างประเทศให้ได้ตามข้อกำหนดของโครงการก่อนมีการส่งมอบงานจากผู้ค้า

3.1.3 ฝ่ายวิศวกรรม (Engineering Division) ทำหน้าที่ในการออกข้อกำหนดของคุณสมบัติเฉพาะของวัสดุ และอุปกรณ์ที่จะใช้ในโครงการให้ได้ตามข้อกำหนดสัญญา ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 7 แผนกดังนี้

โครงสร้างการจัดองค์การของบริษัทตัวอย่าง



รูปที่ 3.1 แสดงการจัดองค์การของบริษัทตัวอย่าง

ก) แผนกเครื่องจักรกล (Machine & Facilities Department) ทำหน้าที่ในการกำหนดคุณลักษณะของเครื่องจักรที่ใช้ในโครงการและทำหน้าที่ประเมินเปรียบเทียบคุณลักษณะของเครื่องจักรที่ได้จากผู้ค้า ตามหลักวิศวกรรม เพื่อให้ได้เครื่องจักรที่สามารถทำงานได้ตามข้อกำหนด (Specification)

ข) แผนกโยธาและสถาปัตยกรรม (Civil & Architecture Department) ทำหน้าที่ในการออกแบบอาคาร โครงสร้างของโรงงาน รวมทั้งข้อกำหนดต่าง ๆ โดยอาศัยหลักทางวิศวกรรม

ค) แผนกไฟฟ้า (Electrical Department) ทำหน้าที่ในการออกแบบและ คำนวณความต้องการใช้ไฟฟ้า ข้อกำหนดและคุณลักษณะของตู้ไฟฟ้า สายไฟฟ้า ที่ใช้ในแต่ละโครงการ

ง) แผนกเครื่องมือวัด (Instrument Department) ทำหน้าที่ในการออกข้อกำหนดรวมทั้งคุณลักษณะของอุปกรณ์เครื่องมือวัด และอุปกรณ์ควบคุม รวมทั้งแผงวงจรควบคุมระบบภายในโรงงาน

จ) แผนกวางแผนระบบงานท่อ (Planning & Piping Department) ทำหน้าที่ในการออกแบบทางเดินของท่อ รวมทั้งระบุคุณสมบัติของวัสดุ และขนาดของท่อที่ใช้ในแต่ละทางเดิน (route)

ฉ) แผนกภาชนะบรรจุความดันสูง (Pressure Vessel Department) ทำหน้าที่ในการออกแบบอุปกรณ์ หรือภาชนะบรรจุสารเคมีและวัตถุติดไฟ โดยใช้หลักทางวิศวกรรมในการออกแบบ อาศัยข้อมูลเบื้องต้นจากแผนออกแบบงานเบื้องต้น (Basic Design)

ช) แผนกออกแบบงานเบื้องต้น (Basic Design Department) ทำหน้าที่ในการกำหนดข้อมูลเบื้องต้นของเครื่องจักร และอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการ

3.1.4 ฝ่ายขาย และทำสัญญา (Sales and Contact Division) มีหน้าที่ในการจัดหาโครงการที่เปิดประมูล เพื่อส่งให้แผนก Proposal ดำเนินการ กรณีที่เป็นผู้ชนะในการประกวดงาน จะต้องจัดทำ และร่างสัญญาการว่าจ้างงานระหว่างบริษัทกับเจ้าของงาน

3.1.5 ฝ่ายบัญชี (Accounting Division) ดูแลเรื่องการรับ-จ่ายเงิน รวมถึงการทำบัญชีของบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด รวมทั้งการดูแลทางการเงินทั้งหมดของบริษัท

3.1.6 ฝ่ายจัดการทั่วไป (Administration Division) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในบริษัท รวมทั้งการจัดหาบุคลากรให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ และรวมถึงการจ้างงาน

ในที่นี้จะขอล่าวลักษณะของโครงสร้าง และการจัดองค์กร เฉพาะในฝ่ายจัดซื้อ-จัดหาโดยละเอียด ดังนี้

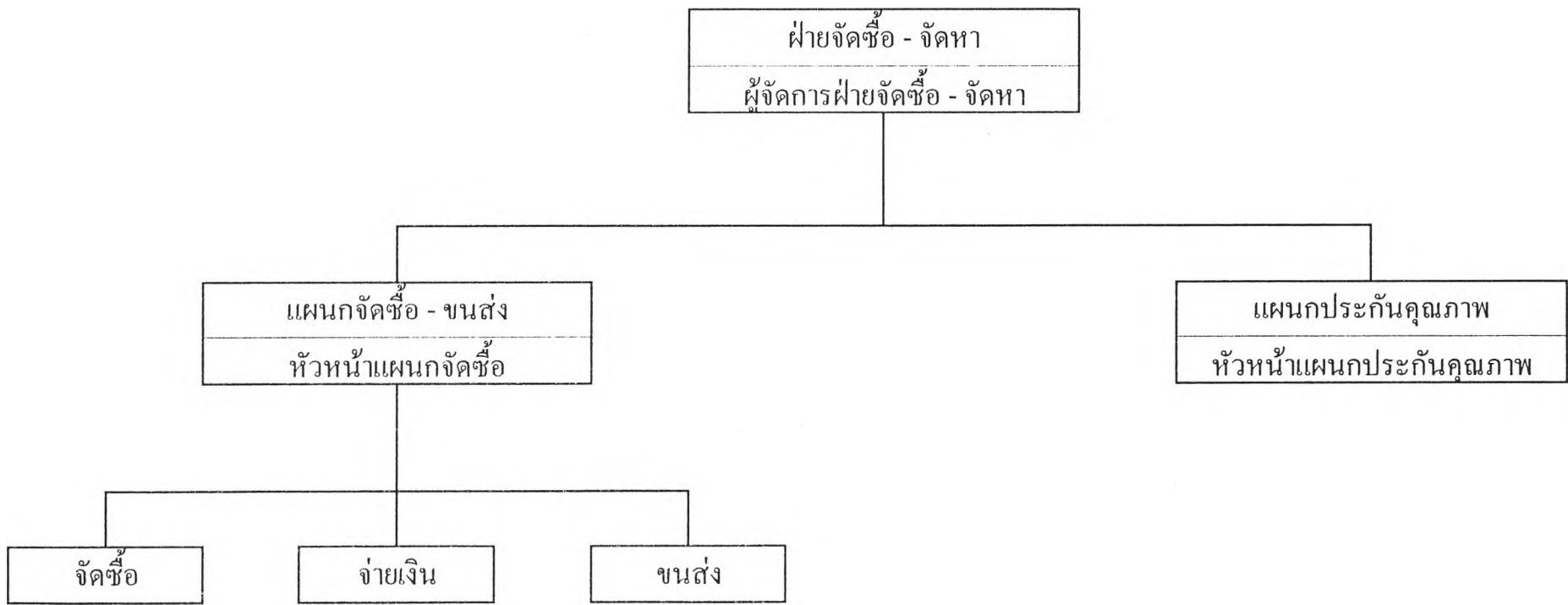
3.2 การจัดองค์กรในฝ่ายจัดซื้อ-จัดหา

ในฝ่ายจัดซื้อ-จัดหา มีการจัดองค์กรตามหน้าที่ความรับผิดชอบดังรูปที่ 3.2 สามารถแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

3.2.1 ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ-จัดหา มีหน้าที่ในการวางนโยบายในการจัดซื้อ และแนวทางการปฏิบัติในการจัดซื้อ-จัดหา โดยวางแผนร่วมกับผู้จัดการโครงการแต่ละโครงการเพื่อหาวิธีการในการลดต้นทุนของบริษัท และเพิ่มอำนาจในการต่อรองต่อบริษัทผู้ค้า หน้าที่เหล่านี้ยังรวมถึง การควบคุมกิจกรรมของแผนก เช่น การออกไปสั่งซื้อ การอนุมัติใบสั่งของเพื่อการชำระเงินแต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการโครงการ กรณีวงเงินไม่เกิน 5,000,000 บาท และจากกรรมการผู้จัดการ กรณีวงเงินเกิน 5,000,000 บาท

3.2.2 เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ-จัดส่งแผนกนี้มีวิศวกรจัดซื้อเป็นผู้ดูแลและควบคุมการทำงานที่ได้รับมอบหมายที่ได้รับจากผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหา มีหน้าที่ในการคัดเลือกผู้ขาย การออกไปสอบถามราคา การส่งใบเสนอราคาไปยังแผนกที่เกี่ยวข้อง การออกไปสั่งซื้อ การยื่นขอ BOI การทำพิธีทางศุลกากร รวมถึงการส่งมอบงานที่ผ่านพิธีทางศุลกากรไปยังไปสถานที่ก่อสร้าง รวมถึงการทำเรื่องเอาประกัน กรณีสินค้านั้นเสียหายในช่วงส่งมอบงาน ในแผนกนี้มีเจ้าหน้าที่ที่ทำงานอยู่เพียง 14 ท่าน แต่ละท่านมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

ก) วิศวกรจัดซื้ออาวุโส ทำหน้าที่ในการคัดเลือกผู้ขาย ตรวจสอบใบสอบถามราคา จัดหาวัสดุที่ใช้ในโครงการ รวมถึงต่อรองราคาสำหรับสินค้าที่มีมูลค่ารวมสูงเกิน 30,000 บาท แต่ไม่เกิน 100,000 บาท ขึ้นตรงต่อผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ



รูปที่ 3.2 แสดงการจัดองค์การในแผนกจัดซื้อ - จัดหา

ข) วิศวกรจัดซื้อ ทำหน้าที่เช่นเดียวกับวิศวกรจัดซื้ออาวุโส เพียงแต่อำนาจในการต่อรองราคาสินค้าที่มีมูลค่ารวมสูงไม่เกิน 30,000 บาท ขึ้นตรงต่อวิศวกรจัดซื้ออาวุโส

ค) เจ้าหน้าที่ผู้ช่วย ทำหน้าที่ในการส่งใบเชิญชวน การเสนอราคาไปยังผู้ค้า และทำหน้าที่ส่งใบเสนอราคา (Quotation) ที่ได้รับจากผู้ค้าไปยังแผนกที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการติดตามใบเสนอราคาจากผู้ค้าให้ส่งใบเสนอราคาตามวันที่ระบุในใบเชิญชวนเสนอราคา ปัจจุบันใช้การโทรศัพท์ ซึ่งเป็นวิธีที่สะดวก แต่มีข้อเสีย คือไม่มีการเก็บบันทึกเป็นรายลักษณะอักษร

ง) เจ้าหน้าที่ผู้ช่วย ทำหน้าที่ในการเตรียมเอกสารเรื่องขอเบิกจ่ายเงินในสกุลเงินบาท พร้อมนำเสนอให้ผู้จัดการฝ่ายโครงการ และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อเซ็นอนุมัติจ่าย โดยเอกสารเหล่านี้จะต้องผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากวิศวกรจัดซื้อเสียก่อน เพื่อให้เอกสารที่จัดทำขึ้นถูกต้อง และตรงกับฝ่ายบัญชี

จ) เจ้าหน้าที่ผู้ช่วย ทำหน้าที่ในการออกใบสั่งซื้อ ทำรายงานการสั่งซื้อแยกแต่ละโครงการ รวมถึงการทำใบกำกับภาษีส่งในแผนกบัญชีให้ทันกำหนดวันจัดส่ง โดยผ่านการตรวจสอบจากวิศวกรจัดซื้ออาวุโส นำเสนอราคาผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ-จัดหา และกรรมการผู้จัดการ เพื่ออนุมัติการสั่งซื้อก่อนส่งไปยังบริษัทผู้ค้า

ฉ) เจ้าหน้าที่ส่วนจัดส่ง ทำหน้าที่เรื่องการยื่นขอเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต (Letter of Credit) และการโอนเงินระหว่างประเทศ กับธนาคาร ทำพิธีการศุลกากร (Custom Clearance) ในเรื่อง ภาษีนำเข้าติดต่อบริษัทเดินเรือ ติดต่อบริษัทเจ้าของงาน เพื่อดำเนินเรื่องทางพิธีการศุลกากร การยื่นขอใบอนุญาตนำเข้าสินค้า โดยการขอลดหย่อนภาษีจากสำนักงานส่งเสริมการลงทุน (BOI) การติดต่อบริษัทขนส่ง บริษัทเดินเรือ เพื่อดำเนินการพิธีการทางศุลกากร เพื่อนำของออกจากท่าสินค้า นำส่งสถานที่ก่อสร้าง รายงานผลต่อวิศวกรจัดซื้ออาวุโส โดยมีเจ้าหน้าที่ช่วย 3 คน

ช) เจ้าหน้าที่ช่วยส่วนจัดส่ง ทำหน้าที่ประสานงานบริษัทเดินเรือ ในเรื่องเอกสารสถานที่จัดส่ง ดำเนินเรื่องการขออนุมัติจ่ายเงินแก่บริษัทเดินเรือ โดยผ่านการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ส่วนจัดส่ง ส่งเรื่องยังผู้จัดการโครงการ และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหา เพื่อขออนุมัติการจ่ายเงิน ในส่วนดำเนินงานส่วนนี้มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ 2 คน

ช) เจ้าหน้าที่ประสานงาน ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับทางธนาคารในการดำเนินเรื่อง การขอเปิด L/C, T/T และรวมถึงการขออนุมัติส่งจ่ายเงินให้แก่ผู้ค้า ในกรณีการสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ เอกสารต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นต้องผ่านการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ส่วนจัดส่ง และได้รับการอนุมัติจากผู้จัดการโครงการ

ฅ) เจ้าหน้าที่ทั่วไป ทำหน้าที่ในการจัดส่ง จัดเก็บเอกสารที่ผ่านการอนุมัติทั้งหมด จัดเก็บเจ้าแฟ้ม แบ่งแยกออกเป็นรหัสราคา (Cost Code) และแบ่งตามโครงการ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการแจกเอกสารที่ทางฝ่ายสำเนาไปยังแผนกต่าง ๆ รวมถึงการจัดส่งเอกสารไปยังผู้ค้า

3.2.3 เจ้าหน้าที่แผนกประกันคุณภาพ โดยแผนกประกันคุณภาพ มีหน้าที่หลักในการตรวจสอบและตรวจรับสินค้าที่ผลิตในประเทศ เช่น ถังบรรจุเคมี เป็นต้น ในการตรวจสอบจะเริ่มตั้งแต่การตรวจรับวัตถุดิบ การสอบช่างเชื่อม ดูผลงานระหว่างผลิต รวมถึงการติดตามงาน เพื่อให้ทันตามกำหนดเวลาการส่งมอบงาน ในที่นี้จะไม่ขอก้าวในรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงาน และตัวบุคลากร

3.3 นโยบายและข้อกำหนดในการจัดซื้อ-จัดหา

นโยบายในการจัดซื้อ และจัดหาอุปกรณ์ และวัตถุดิบทุกชนิดของ บริษัทตัวอย่าง ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ จำเป็นต้องพิจารณาถึง คุณภาพ ราคา การส่งมอบ ความสามารถและบริการ ความยากง่ายในการหาอะไหล่ และมาตรฐานของผลิตภัณฑ์นั้น

ทางฝ่ายจัดซื้อ-จัดหา มีนโยบายในการจัดซื้อ-จัดหาดังต่อไปนี้ “ในการจัดซื้อ-จัดหาอุปกรณ์ และวัตถุดิบ ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศจำเป็นต้องพิจารณาถึง คุณภาพ ราคา การส่งมอบ ความยากง่ายในการหาอะไหล่ และบริการ มาตรฐานการผลิตสินค้า” ในการจัดซื้อจัดหาสินค้าและบริการจะใช้การประกวดราคาเป็นหลัก

3.3.1 คุณภาพของอุปกรณ์ และวัตถุดิบ “คุณภาพ หมายถึงความเหมาะสมของสินค้าที่จะนำไปใช้ตามความมุ่งหมายของมัน ในการจัดซื้อคุณภาพที่ดีที่สุดไม่จำเป็นต้องเป็นคุณภาพสูงสุด”

ก) กรณีสินค้าผลิตในประเทศ สำหรับสินค้าที่ยังไม่ได้สั่งซื้อจะพิจารณาจากประวัติของผู้ผลิต ประวัติการผลิตสินค้าที่ผ่านมา เทคโนโลยีของบริษัทผู้ผลิต รวมถึงระยะเวลาในการ

ประกันคุณภาพของสินค้านั้น สำหรับสินค้าที่จัดซื้อไปแล้ว จะมีการควบคุมและติดตามการทำงานของบริษัทผู้ผลิตเป็นระยะ โดยมีทีมจากฝ่ายวิศวกรรมและแผนกประกันคุณภาพเป็นผู้ติดตามและดูแลเป็นระยะ ที่โรงงานผู้ผลิต และในการทดสอบคุณภาพงานแต่ละครั้งทางบริษัทผู้ผลิตต้องแจ้งแก่ทางบริษัทล่วงหน้าอย่างช้า 3 วันทำการว่าจะมีการทดสอบรายการอะไรและอย่างไรบ้าง

ข) กรณีเป็นการสั่งซื้อวัตถุดิบในประเทศ สินค้าที่ซื้อต้องเป็นสินค้าที่ใหม่ และเก็บสต็อกอย่างมาก 1-1.5 เดือนเท่านั้น เมื่อซื้อสินค้าในการตรวจรับสินค้า สินค้าต้องอยู่ในสภาพที่ดี ไม่มีการบุบสลาย สีถลอก เป็นต้น

ค) กรณีของผลิตจากต่างประเทศ สำหรับสินค้าที่ยังไม่ได้สั่งซื้อ คุณภาพสินค้าจะพิจารณาจากประสบการณ์ของผู้ผลิต ประวัติสินค้าที่สั่งซื้อไปแล้ว ประเทศ และแหล่งผู้ผลิต และสำหรับสินค้าที่ได้มีการสั่งซื้อไปแล้วจะมีการติดตามผลโดยการตรวจสอบแบบ และเอกสารจากบริษัทส่งมายังบริษัท และนอกจากนี้สินค้าก่อนส่งมอบต้องมีการทดสอบการทำงานจากบริษัทผู้ผลิตก่อนส่งมอบงาน และมีใบรับประกันสินค้า

3.3.2 ราคาสินค้า เครื่องจักร อุปกรณ์ และวัตถุดิบ สินค้า อุปกรณ์ เครื่องจักรที่จะทำการจัดซื้อ-จัดหาต้องมีราคาต่ำ โดยคุณภาพสินค้านั้นต้องได้ตามข้อกำหนด

3.3.3 การส่งมอบสินค้า สำหรับสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ ข้อกำหนดในการส่งมอบงานตามข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ (INCOTERMS 1990) ข้อตกลงแบบ CIF ณ ท่าเรือกรุงเทพฯ โดย อาวุธ โพธิ์เล็ก กล่าวถึงข้อตกลงแบบ CIF ในหนังสือ เจาะลึกข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ INCOTERMS 1990 เรื่องการบ่งชี้ถึงผู้ที่ต้องรับภาระในเรื่องค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงของข้อตกลงแบบ CIF มีดังนี้ ผู้ขายจะส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้รับขนหรือส่งมอบสินค้าลงในเรือของผู้รับขน แต่ผู้ขายมีหน้าที่จ่ายค่าระวางยานพาหนะจนถึงปลายทาง ส่วนเรื่องความเสี่ยงในการเคลื่อนย้ายตัวสินค้าจากจุดที่ผู้ขายส่งมอบจะถือว่าเป็นเรื่องของผู้ซื้อต้องรับผิดชอบเอง ถึงแม้ว่าบางข้อตกลงนั้นผู้ขายจะต้องทำประกันภัยไว้ก่อนแล้วจึงส่งมอบกรรมสิทธิ์ให้ผู้ซื้อแล้วก็ตาม แต่หากเกิดความเสียหายเกิดขึ้น ผู้ซื้อจะต้องไปเรียกร้องค่าสินค้าใหม่เอาจากตัวแทนซึ่งอยู่ในประเทศของผู้ซื้อนั่นเอง

สำหรับสินค้าที่ซื้อในประเทศ ผู้ขายต้องทำการจัดส่ง ณ สถานที่ทำการก่อสร้าง โดยผู้ขายต้องจัดการขนส่งสินค้านั้นไปยังสถานที่ก่อสร้างในระยะเวลาที่กำหนดในวันสั่งซื้อ

3.3.4 ความยากง่ายในการหาอะไหล่และบริการ ผู้ขายที่มีตัวแทน และฝ่ายบริการอยู่ในประเทศนั้นจะทำให้ช่วยในการตัดสินใจในการสั่งซื้อสินค้านั้นได้ง่ายขึ้น เนื่องจากสามารถในการหาอะไหล่และบริการได้ง่าย และลดความเสี่ยงต่อการหยุดใช้งานเครื่องจักร ซึ่งจะมีผลต่อขบวนการผลิต

3.3.5 มาตรฐาน และเทคโนโลยีในการผลิตสินค้า ในการจัดซื้อ - จัดหาสินค้าเหล่านั้น โดยข้อกำหนดเหล่านี้จะได้จากบริษัทผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ (Licenser) และรายละเอียดและข้อกำหนด จากแผนกต่างๆ ในฝ่ายวิศวกรรม ทางฝ่ายจัดซื้อ - จัดหา จำเป็นจะต้องหาบริษัทผู้ค้าผู้ผลิตที่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และตรงตามข้อกำหนดทางวิศวกรรม กรณีที่ไม่สามารถหาสินค้าที่ได้ตามข้อกำหนด ฝ่ายจัดซื้อ - จัดหาต้องหาสินค้า หรือมาตรฐานอื่นที่เทียบเท่ากับมาตรฐานเดิมที่ได้ระบุไว้

3.4 ระบบการจัดซื้อจัดหา

ในงานจัดซื้อจัดหาจะดำเนินงานภายใต้ฝ่ายจัดซื้อจัดหา โดยจะได้รับความช่วยเหลือจากฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายโครงการ ในการกำหนด และตรวจสอบคุณลักษณะ และช่วงเวลาการจัดซื้อ-จัดส่ง ขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด 11 ขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ออกเอกสารขอซื้อ (Requisition) โดยออกจดหมายพร้อมเอกสารแนบซึ่งระบุคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการไปยังผู้ผลิต และผู้จำหน่าย เพื่อสอบถามราคา

3.4.2 รับและพิจารณาใบเสนอราคา (Quotation) ขั้นตอนนี้จะตรวจสอบใบเสนอราคาที่ผู้ค้านำมาเสนอว่าได้ระบุหรือแจ่มแจ้งตามความต้องการที่ระบุในระบบสอบถามหรือไม่ ถ้าไม่ได้จะติดต่อไปยังผู้ค้า เพื่อแก้ไขแล้วนำเสนอใหม่อีกครั้ง

3.4.3 การเปรียบเทียบ (Tabulation) ขั้นตอนนี้จะทำการเปรียบเทียบ 2 หัวข้อคือ

- ก) การเปรียบเทียบคุณสมบัติของอุปกรณ์นั้น กับข้อกำหนดที่ระบุในระบบสอบถาม
- ข) การเปรียบเทียบด้านราคา ระยะเวลาของการส่งมอบงาน ข้อตกลงการจ่ายเงิน

หลังการเปรียบเทียบจะสามารถระบุผู้ค้าที่ให้ข้อเสนอดีอันดับที่ 1 และรองลงมาได้

3.4.4 การต่อรอง และตกลงซื้อขาย (Negotiation & Order Approval) เป็นขั้นตอนการต่อรองราคา และข้อกำหนดการซื้อขายกับผู้ค้าเพื่อบรรจุจุดประสงค์เดียวกัน

3.4.5 การดำเนินการซื้อ (Purchase Order) เป็นขั้นตอนในการออกไปสั่งซื้อ

3.4.6 ตรวจสอบงาน (Inspection) งานบางงานจำเป็นต้องมีการตรวจสอบขณะดำเนินการผลิต เพื่อประกันคุณภาพสินค้า

3.4.7 ติดตามงาน (Expediting & Delivery Schedule) เป็นขั้นตอนติดตามความก้าวหน้าของงานและสินค้าที่ได้สั่งซื้อ เพื่อเพิ่มความมั่นใจและรับประกันได้ว่า บริษัทจะสามารถรับสินค้าและบริการได้ตรงตามกำหนด ถูกต้องตามต้องการ ในปัจจุบันใช้วิธีการโทรศัพท์สอบถามไปยังผู้ค้าเพียงอย่างเดียว และไม่มีการเก็บข้อมูลในส่วนนี้

3.4.8 การขนส่ง (Shipping) เป็นขั้นตอนการขนส่งสินค้าจากแหล่งผู้ผลิตมายังท่าเรือ หรือท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย กรณีที่มีการซื้อของจากต่างประเทศ ในขั้นตอนนี้โดยส่วนใหญ่ผู้ค้าจะเป็นผู้จัดส่ง และดำเนินการขนส่งมายังท่าเรือแห่งประเทศไทยโดยติดต่อกับบริษัทเดินเรือให้ หลังจากสินค้าถูกจัดส่ง เอกสารทางด้านการขนส่งจะถูกส่งต่อมายังบริษัท เพื่อใช้ดำเนินการทางพิธีศุลกากรต่อไป

3.4.9 การดำเนินพิธีการทางศุลกากร (Customs Clearance) เป็นขั้นตอนของการจ่ายภาษีนำเข้า ภาษีการค้า และภาษีมูลค่าเพิ่ม ก่อนนำของออกจากท่าเรือ

3.4.10 การขนส่งภายในประเทศ (Inland Transportation) เป็นการนำสินค้าออกจากท่าเรือหรือแหล่งผู้ผลิตขนส่งไปยังสถานที่ก่อสร้าง โดยการใช้รถกระบะ รถบรรทุก หรือรถเครน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาด และน้ำหนักของสินค้านั้น

3.4.11 การส่งมอบ (Receipt at Site) เป็นขั้นตอนการนำสินค้าออกจากรถ เพื่อนำไปเก็บยังสถานที่จัดเก็บ การนำสินค้าลงจากรถ จะใช้เครน หรือ Forklift ขึ้นกับการตัดสินใจของฝ่ายก่อสร้าง เพื่อเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังแหล่งจัดเก็บ ในการส่งสินค้าเพื่อจัดเก็บในโกดังจะต้องมีใบส่งสินค้า (Delivery Order) ส่งพร้อมสินค้าด้วยทุกครั้ง และเมื่อทางโกดังได้รับสินค้าเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะส่งใบรายงานสินค้า(Delivery Notice) พร้อมใบส่งสินค้ากลับมาแยก เพื่อเป็นที่ยืนยันว่าสินค้าที่ได้รับอยู่ในสภาพดี และครบตามจำนวนที่ต้องการ

3.5 หน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อ-จัดหาในปัจจุบัน หน้าที่ของการจัดหาและการจัดซื้อสำหรับงานโครงการ สามารถอธิบายคร่าวๆ ได้ดังนี้

3.5.1 เตรียมรายชื่อของผู้ขาย ผู้จัดการโครงการ(Project Manager) จะเป็นผู้เตรียมรายชื่อของผู้ขาย สำหรับโครงการตามความเหมาะสม หรือตามรายชื่อผู้ขาย (Approved Vendor List) ที่ได้รับการยินยอมจากเจ้าของงานโดยมีหลักการในการคัดเลือกผู้ขายดังนี้

- ก) ผู้ขายจะต้องผ่านการอนุมัติ เช่นเดียวกับ แหล่งของวัตถุดิบสำหรับโครงการ
- ข) การเพิ่มเติมรายชื่อผู้ขายต้องได้รับการอนุมัติจากเจ้าของงาน
- ค) รายชื่อผู้ขายที่ได้รับการอนุมัติเป็นความลับ และห้ามเปิดเผยไปยังบุคคลที่ 3

3.5.2 การเตรียมเอกสารการสอบถามราคา โดยทั่วไป เอกสารการสอบถามราคาที่ส่งไปยังผู้ค้ามักมีรูปแบบอยู่ 2 รูปแบบดังนี้

- ก) จดหมายสอบถามราคา
- ข) ข้อมูลทางด้านการซื้อขาย เช่น คำแนะนำสำหรับผู้เข้าร่วมประมูล, เงื่อนไขของการสั่งซื้อคำแนะนำสำหรับการขนส่ง และการบรรจุหีบห่อ เอกสารประกอบการสอบถามราคา ประกอบไปด้วย

3.5.2.1 ข้อมูลทางด้านเทคนิค เช่น ข้อกำหนดทางด้านเทคนิค, เอกสารทางด้านเทคนิคแบบทางด้านวิศวกรรม ฯลฯ

3.5.2.2 ข้อมูลทางด้านการซื้อขาย จะถูกจัดเตรียมโดยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหาในขณะที่วิศวกรผู้ออกแบบจะเป็นผู้เตรียมข้อมูลทางด้านเทคนิค ภายใต้คำแนะนำของวิศวกรโครงการ หลังจากนั้นผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ-จัดหา จะเป็นผู้ทำจดหมายสอบถามราคา และเป็นผู้รวบรวมเอกสารทั้งหมด เพื่อทำเอกสารสอบถามราคา

3.5.3 การส่งเอกสารสอบถามราคา เอกสารสอบถามราคาจะถูกส่งไปยังผู้ขายโดยฝ่ายจัดซื้อ-จัดหา โดยการส่งทางพัสดุภัณฑ์ โทรสาร พนักงานส่งเอกสาร หรือ พนักงานฝ่ายขายมารับด้วยตนเอง ผู้รับเหมาจะส่งเอกสารขอใบเสนอราคาไปยังผู้ขาย ที่ได้รับการอนุมัติจากเจ้าของงาน สำหรับขั้นตอนการทำงาน และเอกสารที่จำเป็นในการขอใบเสนอราคาจะขอก้าวโดยละเอียดในบทต่อไป

3.5.4 การเร่งรัดใบเสนอราคา ฝ่ายจัดซื้อ-จัดหา จะเป็นผู้ที่คอยตรวจสอบสถานะภาพของเอกสารเสนอราคา และเร่งรัดให้ทันตามกำหนดเวลา

3.5.5 การรับใบเสนอราคา หลังจากได้รับใบเสนอราคา ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจะเป็นผู้ตรวจสอบใบเสนอราคา เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามความต้องการ และให้ผู้ขายแก้ไข และทำให้กระจ่าง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามความต้องการที่ระบุไว้ในเอกสารขอใบเสนอราคา

3.5.6 การประเมินใบเสนอราคา ใบเสนอราคาของผู้ขายจะถูกประเมินทั้งด้านเงื่อนไขการซื้อขาย และข้อมูลทางด้านเทคนิค ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจะได้ข้อมูลทางด้านเทคนิค และคำแนะนำจากวิศวกรผู้ออกแบบ โดยพิจารณาจากตารางเปรียบเทียบของใบเสนอราคาของผู้ขายแต่ละราย ปัจจุบันในการประเมินใบเสนอราคาจะกระทำโดยวิศวกรแต่ละแผนกที่รับผิดชอบของแต่ละโครงการ โดยทั่วไปการประเมินผลจะต้องพิจารณาทั้งด้านเทคนิค และ เงื่อนไขในการซื้อขาย

3.5.6.1 เงื่อนไขที่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลือกผู้ขาย มีดังนี้

- ก) เงื่อนไขในการซื้อขาย เช่น ราคา, สกูลเงินตรา, เงื่อนไขการชำระเงิน, การส่งมอบ ฯลฯ
- ข) ประสิทธิภาพของผู้ผลิต เครื่องจักรและวัตถุดิบ
- ค) คุณภาพในทางเทคนิค เช่น ประสิทธิภาพ, ความน่าเชื่อถือ, ความเหมาะสม
- ง) สอดคล้อง กับ ข้อมูลทางเทคนิคที่ต้องการ, แบบ
- จ) ความน่าเชื่อถือของผู้ขาย รวมทั้งสัญญาการส่งมอบสินค้า
- ฉ) เงื่อนไขการรับประกัน และการรับรองคุณภาพ
- ช) ละเอียด และคำแนะนำ
- ซ) ระยะเวลาการขนส่งทางทะเล

3.5.6.2 ผู้รับเหมาจะต้องส่ง ตารางการเปรียบเทียบข้อมูลทางด้านเทคนิคสำหรับอุปกรณ์ที่สำคัญเท่านั้น ให้เจ้าของงาน เพื่ออ้างอิงว่า ผู้ขายที่เลือกมีรายชื่ออยู่ในรายชื่อผู้ขายที่ได้รับการอนุมัติ และได้มีการเปรียบเทียบทั้งด้านเทคนิค และเงื่อนไขการซื้อขาย

3.5.7 ตารางเปรียบเทียบ ตารางเปรียบเทียบ พร้อมกับ คำแนะนำในการซื้อของผู้จัดการฝ่ายจัดหาจะถูกเสนอมายัง ผู้จัดการโครงการ โดยจะมีการพิจารณาถึงราคา, การส่งมอบ ข้อมูลทางด้านเทคนิค และข้อมูลด้านอื่น ประกอบกัน

3.5.8 การออกเอกสารการสั่งซื้อ ผู้จัดการโครงการจะแจ้งชื่อผู้ขายที่ตนเลือกตามตารางเปรียบเทียบหรือตามคำแนะนำ ต่อผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหา จากนั้นผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหาก็เป็นผู้ออกไปสั่งซื้อ

3.5.9 สำเนาเอกสารการสั่งซื้อ สำเนาของเอกสารการสั่งซื้อ จะถูกส่งไปยังวิศวกรผู้ออกแบบเพื่อการตรวจสอบว่าเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ ผู้ตรวจสอบจะต้องเก็บไว้ใช้อ้างอิงในการตรวจสอบ และผู้จัดการโครงการจะนำไปใช้สำหรับเตรียมงานและเตรียมการรับงานสินค้า

หลังจากเลือกผู้ขายแล้ว จะต้องเตรียมใบสั่งซื้อและส่งไปยังผู้ขายต่อไป สำเนาใบสั่งซื้อที่ไม่แสดงราคา 3 ชุด จะต้องส่งให้เจ้าของงาน

3.5.10 การแก้ไขเอกสารการสั่งซื้อ รายการแก้ไขเอกสารการสั่งซื้อ ซึ่งจะมีผลต่อสินค้าหรือการทดสอบ หรือใบรับรองต้องผ่านวิศวกรโครงการ และผู้จัดการโครงการ ก่อนที่จะแจ้งไปยังผู้ขาย

ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหาก็จะต้องส่งสำเนารายการแก้ไขของเอกสารการสั่งซื้อตามขั้นตอนเช่นเดียวกับเอกสารการสั่งซื้อฉบับเดิม

3.6 การติดตามผล

การติดตามผลจะเริ่มทันทีหลังจากสั่งซื้อ หรือทำการตกลงกับผู้ขาย ความคืบหน้าในขบวนการผลิตของผู้ขาย จะถูกตรวจสอบและควบคุมโดยผู้ติดตามผล การติดตามผลอาจจะกระทำได้โดยการไปที่โรงงานของผู้ขาย ทางโทรศัพท์ หรือทางโทรสาร เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามรายการสั่งซื้อ จะมีการรายงานผลในแต่ละครั้งที่ติดต่อกับผู้ขาย

การติดตามผลอาจจะกระทำร่วมกับผู้ตรวจสอบระหว่างขบวนการตรวจสอบ การติดตามผลจะทำงานกันอย่างใกล้ชิดกับผู้ประสานงานทางด้านการขนส่ง ผู้ติดตามผลจะแจ้งผู้ประสานงานทางด้านขนส่งเรื่องการส่งมอบสินค้า ก่อนที่จะทำการขนส่ง ผู้ติดตามผลจะได้รับกำหนดการส่งมอบสินค้า, เอกสารของผู้ขาย, ข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ เป็นขั้นตอนสุดท้าย

3.7 การตรวจสอบ

ขบวนการตรวจสอบจะรวมไปถึงการควบคุม คุณภาพของสินค้า และวัตถุดิบ จะปฏิบัติการโดยผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ภายใต้การประสานงานกับผู้ควบคุมคุณภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าและวัตถุดิบที่ซื้อ มี กลไกทางด้านความปลอดภัยและ ความสามารถในการทำงาน เป็นไปตามความต้องการของผู้ซื้อ

โดยปกติ เอกสารสั่งซื้อจะต้องผ่านขบวนการตามองค์กรของฝ่ายตรวจสอบก่อนที่จะส่งไปยังผู้ขาย เพื่อให้แน่ใจว่าการตรวจสอบได้ถูกระบุไว้อย่างเรียบร้อยสมบูรณ์ ลักษณะการตรวจสอบอาจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ หรือลักษณะของสินค้าที่จะตรวจสอบ โดยทั่วไปขั้นตอนการตรวจสอบจะเป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบทางวิศวกรรม

ผู้ตรวจสอบคุณภาพจะตรวจสอบและอนุมัติ ขั้นตอนการประกันคุณภาพ ของผู้ผลิตในด้านเทคนิคร่วมกับวิศวกรผู้ออกแบบ การประชุมประสานงานระหว่างผู้ตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพกับผู้ขายและผู้ผลิต อาจจะมีขึ้นก่อนที่จะเริ่มการผลิต เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในระหว่างการตรวจสอบ และอาจจัดขึ้นเมื่อไรก็ได้ตามต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมคุณภาพ

รายงานการตรวจสอบทำโดยผู้ตรวจสอบระหว่างการตรวจงานของผู้ขายและส่งไปยังผู้ควบคุมคุณภาพ ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจะถูกรายงานไปด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับคำแนะนำที่เหมาะสม และเป็นการลดความล่าช้า

3.8 การขนส่ง

วัตถุประสงค์หลักของการขนส่งสินค้า และ วัตถุดิบ คือ ความสมบูรณ์ของสินค้า, ความถูกต้อง, ความรวดเร็ว, และประหยัด

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น ผู้ประสานงานทางด้านขนส่งจะต้องดูแผนการทั้งหมดก่อนล่วงหน้า และตรวจสอบปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการขนส่ง ในแต่ละขบวนการดังนี้

- ก) การเลือกบริษัทขนย้าย และบริษัทขนส่ง
- ข) การเตรียม ข้อแนะนำในการขนส่ง และข้อแนะนำในการบรรจุหีบห่อ
- ค) ตรวจสอบท่าเรือปลายทาง และระบบการขนส่งภายในประเทศ
- ง) ศึกษาระเบียบของกรมศุลกากร, ขบวนการนำสินค้าเข้า และเอกสารทำตัวขนส่ง

จ) ทางเลือกรูปแบบ และวิธีการขนส่งในประเทศ

3.9 การทำเรื่องเบิกจ่าย (Payment Request)

การทำเรื่องเบิกจ่ายเงินจะกระทำหลังจากผู้ขายได้นำใบเรียกเก็บเงิน (Invoice) มาส่งยังผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ-จัดหา ผู้ประสานงานจะต้องดูแลและตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร กับขอบเขตของงานและข้อกำหนดต่างๆในการจ่ายเงิน ก่อนทำเรื่องการจ่ายเงินดังมีรายการต่อไปนี้

3.9.1 ตรวจสอบใบเรียกเก็บเงินของผู้ขาย ว่าระบุวันที่ ลงรายละเอียดสินค้า จำนวนเงิน เลขที่ใบสั่งซื้อ ครบและถูกต้องหรือไม่ ถ้าไม่ถูกต้อง จะต้องแจ้งให้ผู้ขายแก้ไขให้เรียบร้อย ก่อนทำเรื่องเบิกจ่ายเงิน

3.9.2 ทำเรื่องเบิกจ่ายเงิน โดยเขียนใบคำร้องขอเบิกจ่ายเงิน (Payment Request) แก่ผู้ขาย นำเสนอแก่ผู้จัดการโครงการเพื่อขออนุมัติจ่ายเงิน

3.9.3 สำเนาเอกสารการเบิกจ่ายเงินทั้งหมดจำนวน 3 ชุด ชุดแรกจะถูกจัดเก็บไว้ที่แผนก ชุดที่สองจะถูกส่งไปยังผู้จัดการโครงการ ส่วนชุดที่เหลือจะถูกส่งไปยังผู้จัดการแผนกบัญชี