

บทที่ 5

การพัฒนากระบวนการจัดซื้อ-จัดหา

ดังที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 3 และ 4 ถึงระบบโครงสร้างการบริหารงานจากบริษัทตัวอย่าง รวมทั้งขั้นตอน และวิธีการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงข้อเสีย และความไม่เหมาะสมบางประการในทางปฏิบัติไว้แล้วนั้น ในบทนี้จะขอเสนอวิธีการทำงานในระบบใหม่ ซึ่งจะมีการอธิบายขั้นตอน และวิธีการทำงานแต่ละขั้นตอน โดยละเอียดขึ้น เพื่อสะดวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาระบบงานเอกสาร และการจัดการข้อมูล โดยนำเอาคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Access เข้าประยุกต์ใช้ในการจัดการข้อมูล

5.1 การพัฒนาระบบงานเอกสาร และการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูล สามารถแบ่งได้ดังนี้

5.1.1 งานจัดทำเอกสารขอใบเสนอราคา และเอกสารสั่งซื้อ (Request for Quotation or Purchase Order Work)

5.1.2 งานเร่งรัด และติดตามผล (Expediting Work)

5.1.3 งานชำระเงิน (Payment Work)

5.1.4 งานขนส่ง และพิธีการทางศุลกากร (Shipping Work and Custom Clearance)

5.1.1 งานจัดทำเอกสารขอใบเสนอราคา และเอกสารสั่งซื้อ (Request for Quotation or Purchase Order work) ในขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการที่จะทำให้ได้มาซึ่งราคาที่สมเหตุสมผล, สอดคล้อง และถูกต้องตามความต้องการ ข้อมูล หรือคุณลักษณะเฉพาะที่มากเพียงพอ ย่อมทำให้ราคาที่ได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ความสมบูรณ์ของการจัดเตรียมเอกสารจึงมีความสำคัญมาก

ก) การจัดเตรียมเอกสาร และจดหมายขอราคา (Preparation and Issurance of Enquiry) ในงานจัดซื้อทางวิศวกรรม จำเป็นที่จะต้องมีการเปรียบเทียบคุณลักษณะของสินค้าจากผู้ขายมากกว่า 1 ราย การจัดส่งเอกสาร และจดหมายขอราคาให้ผู้ขายแต่ละราย จึงต้องมีการค้นหา และเลือกสรรผู้ขาย อย่างน้อย 1 รายด้วย อีกทั้งยังต้องเลือกผู้ขายให้เหมาะกับสินค้า

ที่ต้องการจัดซื้อด้วย ดังนั้นเอกสารเหล่านี้ควรจะต้องส่งให้กับผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือก โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของสินค้าเป็นหลัก

การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ในปัจจุบันจะทำโดยอาศัยความจำเป็นของบุคคล และประสิทธิภาพการทำงานเป็นหลัก ยังไม่มีการจัดเก็บรายละเอียดของสินค้าเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้ขายก็ยังไม่มีการเก็บบันทึกไว้อีกด้วย ดังนั้นในการจัดเตรียมจะส่งเอกสารขอราคาในแต่ละครั้ง จะเสียเวลาค่อนข้างมากในการหารายชื่อ ผู้ขายที่เหมาะสมกับสินค้า และหลังจากหารายชื่อได้แล้วก็ต้องมีการค้นหารายละเอียดของผู้ขายเพิ่มขึ้นอีกทั้ง ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ หรือโทรสาร

นอกจากเสียเวลาในการค้นหาแล้วปัจจุบันยังพบว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เนื่องจากข้อมูลของผู้ขายยังไม่มีการปรับปรุง (Update) ทำให้การจัดส่งเอกสารไม่ถึงมือผู้ขายหรือชื่อบุคคลที่รับผิดชอบทางฝ่ายผู้ขายไม่ถูกต้อง บางครั้งถ้าเป็นผู้ขายต่างประเทศ ซึ่งปกติจัดส่งทางไปรษณีย์ จะยิ่งเสียเวลามากขึ้น เนื่องจากเอกสารถูกตีกลับ จนบางครั้งอาจทำให้เสียโอกาสในการได้รับการเสนอราคาจากผู้ขายนั้น ๆ

จากแบบฟอร์มดังรูปที่ ก-1 ในภาคผนวก ก ตัวอย่างจดหมายขอราคา จะระบุชื่อผู้ขาย และที่อยู่ของผู้ขาย รวมทั้งบุคคลที่จะติดต่อด้วย แสดงอยู่ด้านบนจดหมาย ซึ่งเป็นจุดผิดพลาดของการทำงานในปัจจุบันที่อาศัยความจำเป็นในการเลือกผู้ขาย และไม่มีการปรับปรุงข้อมูลของผู้ขาย รวมทั้งความผิดพลาดจากการพิมพ์ ดังนั้นเพื่อเป็นการลดปัญหาข้างต้น การนำเอาระบบฐานข้อมูล มาใช้ในการเก็บข้อมูล ของผู้ขายจะทำให้การตรวจสอบค้นหา ทำได้สะดวก และง่ายตายตัวโดยอาศัยคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ข้อมูลจะมีการปรับปรุงอยู่เสมอ ลดความผิดพลาดเนื่องจากข้อมูลเก่า ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้ขายไม่ว่าจะเป็นที่อยู่, เบอร์โทรศัพท์, โทรสารชนิดสินค้าจะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูล ชื่อ VDL เป็นต้น ซึ่งการจัดทำจดหมายขอราคา ซึ่งต้องแสดงที่อยู่ของผู้ขาย สามารถทำได้ง่ายตายตัวโดยอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Access ในการค้นหา

ข) การรับใบร้องขอ (Request) ให้มีการจัดทำเอกสารขอราคา จากฝ่ายวิศวกรรม เอกสารขอราคาจะถูกจัดทำ ก็ต่อเมื่อได้รับการร้องขอเป็นลายลักษณ์อักษรจากฝ่ายวิศวกรรม ปัจจุบันฝ่ายจัดซื้อจะยังไม่มีการบันทึกการร้องขอเมื่อได้รับเนื่องจากไม่มีเลขที่อ้างอิง ซึ่งเป็นผลให้บางครั้ง หากเกิดความล่าช้า หรือเมื่อเกิดการทวงถามจากฝ่ายวิศวกรรม จะตรวจสอบกันได้ยาก และเสียเวลา ดังนั้นเพื่อให้การอ้างอิงของระหว่างแผนก ทำได้สะดวก และง่าย

ขึ้น จึงมีการเพิ่มเลขที่อ้างอิงขึ้นใน ใบร้องขอต่าง ๆ (Request No) ดังตัวอย่างรูปที่ ก-1, ก-2 และ ก-3 ในภาคผนวก ก

ค) การพิมพ์เอกสาร เอกสารที่ต้องมีการจัดพิมพ์ เช่นจดหมายขอราคา (Request for Quotation) คำแนะนำในการทำใบเสนอราคา (Instruction for Quotation) เป็นต้น เนื่องจากบ่อยครั้งในปัจจุบัน มีการทำเอกสารเหล่านี้ผิดพลาด เพราะวิธีการทำในปัจจุบันยังใช้วิธีการแก้ไขจากไฟล์เก่าใน โปรแกรม Microsoft word. ดูตัวอย่างแบบฟอร์มจดหมาย ดังรูปที่ ก-1 ในภาคผนวก ก ประกอบ

ง) โดยทั่วไปข้อความภายในเอกสารข้างต้นจะมีรูปแบบเดิม คล้ายคลึงกัน เป็นแบบฟอร์มเดียวกันต่างกันที่ ชื่อผู้ขาย ชื่อโครงการ และชื่อสินค้า เป็นต้น ซึ่งหากนำเอาโปรแกรม Mail Merge เข้ามาใช้ร่วมกับ แบบฟอร์มซึ่งใช้ Microsoft Word สร้าง โดยดึงเอาข้อมูลจากฐานข้อมูลของรายละเอียดของผู้ขาย และฐานข้อมูลอื่นที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องด้วย ก็จะทำให้การจัดทำเอกสารสะดวกรวดเร็ว และง่ายตายตัว เพียงนำเอาข้อมูลต่าง กรอกลงไปในไฟล์ฐานข้อมูล (Database) จากนั้นใช้โปรแกรม Mail Merge ซึ่งทำงานร่วมกับโปรแกรม Microsoft Word ดึงเอาข้อมูลจากไฟล์ฐานข้อมูล VDI จากนั้นก็สามารถส่งพิมพ์เอกสารผ่านทางโปรแกรม Microsoft word ได้ เอกสารที่ได้จะแสดงดังรูปที่ ก-4 ในภาคผนวก ก

จ) การจัดรายงาน (Report) โดยทั่วไปแล้วฝ่ายโครงการมักจะต้องการทราบถึงความก้าวหน้าของงานจัดซื้ออยู่เป็นระยะ เพื่อเป็นการตรวจสอบสถานะของสินค้าแต่ละชนิดที่มีการสั่งซื้อไปรวมถึงสถานะการเป็นหนี้ของบริษัทที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว หรืองานอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อหาทั้งนี้เนื่องจากผลลัพธ์ของงานจัดซื้อจะมีผลโดยตรงต่อกำหนดการแล้วเสร็จของโครงการ หรือในบางครั้งอาจจะมีผลถึงการชำระเงินงวดต่าง ๆ ซึ่งจะได้รับจากเจ้าของโครงการ เพราะส่วนมากจะมีการชำระเงินงวดต่าง ๆ เมื่อมีการออกไปสั่งซื้อ หรือสินค้ามาถึงท่าเรือแล้ว เป็นต้น นอกจากนี้ฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น ฝ่ายวิศวกรรม หรือฝ่ายบัญชี ที่ยังคงต้องการทราบสถานะบางอย่างของงานจัดซื้อจัดหาด้วยเหมือนกัน

ดังนั้นฝ่ายจัดซื้อจัดหาจึงควรจะมีการจัดทำรายงาน เสนอขึ้นไปยังฝ่ายต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอแล้วแต่ว่าแต่ละฝ่าย หรือแต่ละแผนกมีความต้องการที่จะทราบข้อมูลอะไรบ้าง อาจจะเป็นทุกสัปดาห์ หรือทุก ๆ เดือน ขึ้นกับชนิด และปริมาณของข้อมูล ซึ่งในปัจจุบันการทำรายงานมักจะมีให้เห็นไม่บ่อยนัก ขึ้นกับว่าฝ่ายใดมีความต้องการจึงจัดทำให้ และการได้มาซึ่งรายงานแต่ละครั้งต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ เช่น ใบสั่งซื้อ, ใบร้องขอให้เสนอราคา นำมาจัดทำด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Excel ซึ่งในการทำรายงานต้องนำข้อมูล

จากเอกสารที่รวบรวมได้จัดพิมพ์ใหม่หมด ซึ่งจะเห็นว่าต้องเสียเวลาเป็นอย่างมากในการจัดทำแต่ละรายงาน รายงานที่จัดทำขึ้นแสดงดังตาราง ก-1 ในภาคผนวก ก ซึ่งเป็นรายงานในปัจจุบันจากการวิเคราะห์จะพบสาเหตุของการไม่ทำรายงาน เนื่องจาก

1) รูปแบบความต้องการข้อมูลของแต่ละแผนกโครงการ หรือแต่ละฝ่ายแตกต่างกันทำให้ต้องมีการจัดเตรียมรูปแบบการนำเสนอ ของรายงาน หลากหลายรูปแบบ เนื่องจากไม่มีมาตรฐาน หรือรูปแบบรายงานที่แน่นอน

2) การตรวจสอบ ค้นหาข้อมูล เพื่อมาทำรายงาน แต่ละครั้งใช้เวลานาน และค้นหาเอกสารลำบาก

3) เนื่องจากข้อมูลที่ต้องการต้องมีการปรับปรุงข้อมูลทุกครั้งที่มีการทำรายงาน หากข้อมูลที่นำมาทำรายงานเป็นข้อมูลเก่าบางครั้งอาจก่อให้เกิดความเสียหายกับงานที่เกี่ยวข้องได้

เนื่องจากการทำรายงานมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อทุกฝ่าย ดังนั้นเพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นข้างต้น และช่วยให้การทำรายงานสะดวกขึ้น ระบบฐานข้อมูลจึงเป็นวิธีที่ถูกนำมาใช้กับงานจัดทำรายงานด้วย ซึ่งผู้ใช้สามารถเลือกที่จะนำข้อมูลใดบ้าง ในแต่ละฐานข้อมูลที่มีการจัดเก็บ ขึ้นมาแสดงผลบนรายงาน ซึ่งมีการจัดทำแบบฟอร์มไว้เรียบร้อยแล้ว อีกทั้งยังสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย นอกจากนี้การปรับปรุงข้อมูลก็จะเป็นไปโดยอัตโนมัติ เมื่อมีข้อมูลที่ถูกปรับปรุง รายละเอียดของแบบฟอร์มและรายงานดูได้จากภาคผนวก ก ซึ่งเป็นแบบฟอร์มรายงาน ซึ่งสะดวกรวดเร็วในการจัดทำอีกทั้งสามารถเลือกการจัดเรียงข้อมูลได้หลายรูปแบบตามความต้องการ รายงานต่างๆ ประกอบด้วย

1) รายงานการจัดทำเอกสารขอราคาจัดเรียงข้อมูลตามเลขที่ใบสอบถาม ราคา (Requisition No)

2) รายงานการจัดทำใบสั่งซื้อจัดเรียงข้อมูลตามรายชื่อผู้ขาย (Vendor Name)

3) รายงานการจัดทำใบสั่งซื้อจัดเรียงข้อมูลตามเลขที่โครงการ (Job Code)

4) รายงานการจัดทำใบสั่งซื้อจัดเรียงข้อมูลตามรหัสบัญชี (Cost Code)

5) รายงานการจัดทำใบสั่งซื้อจัดเรียงข้อมูลตามหน่วยเงิน (Currency)

6) รายงานการจัดทำใบสั่งซื้อจัดเรียงข้อมูลตามเงื่อนไขการจ่ายเงิน (Payment Term)

จ) การนำเอาข้อมูลเก่ามาใช้ประโยชน์ ข้อมูลเก่ามีประโยชน์อย่างมากในงานจัดซื้อจัดหา ตัวอย่างเช่น การนำเอาประวัติการเสนอราคาเก่าของผู้ขายมาเปรียบเทียบกับปัจจุบันก็จะทราบถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้น มองเห็นชัดเจนยิ่งขึ้น แต่ในปัจจุบันเนื่องจากในทางปฏิบัติจริง การค้นหาข้อมูลเก่าทำได้ยาก เพราะว่ามีเอกสารมีอยู่เป็นจำนวนมาก จึงไม่ค่อยมีการนำเอาข้อมูลเก่าเหล่านี้มาใช้กันมากนัก ซึ่งเป็นผลให้บริษัทเสียผลประโยชน์ไปในบางครั้ง ซึ่งอาจจะเกิดจากเสียเปรียบด้านการต่อรองกับผู้ขาย

ด้วยประโยชน์ข้างต้นจึงคิดที่จะนำเอาข้อมูลเก่านั้นมาจัดลงในคอมพิวเตอร์ โดยใช้ระบบฐานข้อมูลเป็นตัวช่วยในการจัดเก็บข้อมูลทั้งหมด จากการศึกษาพบว่า ข้อมูลที่ควรนำมาใช้คือ ประวัติการซื้อขาย (Historical Purchase Order) จึงได้จัดทำฐานข้อมูลของเอกสารดังกล่าวข้างต้น โดยจัดเก็บข้อมูลทั้งหมดลงในฮาร์ดดิสก์ และอาศัยคุณสมบัติเฉพาะของคอมพิวเตอร์ช่วยในการค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการ เช่นราคาต่อหน่วยของสินค้าที่เคยจัดซื้อมาแล้ว ซึ่กับผู้ค้ารายใด ประโยชน์ของการนำข้อมูลเก่ามาใช้ สามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

1) การทำราคาประมาณของโครงการ (Budget Price) ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะความต้องการของงานลักษณะนี้ เป็นราคาโดยประมาณไม่จำเป็นต้องใกล้เคียงมาก เพื่อนำไปใช้ในการประเมินค่าใช้จ่ายเบื้องต้น ในการสร้างโรงงานของเจ้าของงาน ราคาของอุปกรณ์ และวัสดุดิบอาจนำเอามาจากประวัติการเสนอราคาเก่าที่ผ่านมา (Historical Quotation) ของผู้ขาย หรือประวัติการสั่งซื้อ (Historical Purchase Order) มาใช้ในการประเมินเบื้องต้นได้ ซึ่งสะดวกและรวดเร็วกว่าการสอบถามราคาจากผู้ขายโดยตรง

2) การจัดทำกำหนดการจัดซื้อ (Procurement Schedule) ของโครงการ ในการจัดทำ กำหนดการต่าง ๆ ของโครงการ (Project Schedule) กำหนดการจัดซื้อจัดหา ถือว่าสำคัญมากต่อกำหนดการแล้วเสร็จของโครงการ ดังนั้นในการวางแผนการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์ และวัสดุดิบจึงควรที่จะทำให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ประวัติการสั่งซื้อมีประโยชน์มากในการนำเอาข้อมูลการผลิต และระยะเวลาการส่งมอบสินค้ามาใช้ในการวางแผนการจัดซื้อ ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นจะสามารถตอบสนองความต้องการทางด้านข้อมูลส่วนนี้ โดยจัดทำขึ้นเป็นรายงานการผลิตของแต่ละสินค้า ดังตารางที่ 5.1 ซึ่งในปัจจุบันไม่สามารถจัดทำได้ เนื่องจากข้อมูลที่จัดเก็บอยู่กระจัดกระจาย ในการประเมินระยะเวลาการผลิตสินค้าในปัจจุบันจะอาศัยประสบการณ์การทำงานของผู้เชี่ยวชาญ แต่ละบุคคลเป็นตัวกำหนด ซึ่งบางครั้งอาจก่อปัญหาแก่โครงการได้ เนื่องจากการประมาณการผิดพลาด แต่ถ้ามีระบบฐานข้อมูลเป็นตัวช่วยในการ

วิเคราะห์ จะสามารถลดความผิดพลาดของส่วนนี้ได้ และช่วยในการวางแผนการจัดซื้อถูกต้อง และแม่นยำมากยิ่งขึ้น

3) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การนำเอาประวัติการซื้อขายเก่า ๆ มาร่วมพิจารณาเปรียบเทียบจะทำให้มองเห็นถึงความแตกต่างได้ชัดเจน อีกทั้งยังสามารถนำเอามาใช้อ้างอิง เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองให้ดีขึ้นกว่าเดิมไม่ว่าจะเป็นการชำระเงิน หรือกำหนดการส่งมอบเป็นต้น

5.1.2 งานเร่งรัด และติดตามผล (Expediting Work) แบ่งการจัดการออกเป็น 3 ส่วนหลักดังต่อไปนี้

ก) การติดตามผลการเสนอราคาจากผู้ขายหลังจากออกเอกสารขอใบเสนอราคา (Request for Quotation) โดยปกติแล้วในเอกสารขอราคา (Inquiry) จะมีแบบฟอร์มตอบกลับการเสนอราคา 1 แผ่น แนบไปด้วยดังรูปที่ ก-5 ในภาคผนวก ก ซึ่งเป็นแบบฟอร์มสำหรับผู้ขายตอบแล้วส่งกลับมายังผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ข้อความในเอกสารจะระบุให้ผู้ขายรายนั้น ๆ ตอบยืนยันการเสนอราคาว่าสามารถกระทำได้เมื่อไร และชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบในการทำราคา กรณีที่ผู้ส่งมีปัญหา หรือต้องการติดต่อใด ๆ กับผู้ขาย ผู้ขายเมื่อกรอกข้อความเสร็จจะต้องส่งเอกสารกลับคืนมายังผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ โดยทางโทรสาร เพื่อบันทึกกำหนดการเสนอราคาของผู้ขายแต่ละราย

ผู้ขายส่วนใหญ่มักจะละเลยการตอบกลับดังกล่าวข้างต้น ซึ่งทำให้ไม่สามารถรู้กำหนดการแน่นอนของการเสนอราคา ซึ่งบางครั้งอาจจะเลยไปมีผลถึงกำหนดการของโครงการด้วยก็ได้ ทั้งนี้สาเหตุประการหนึ่งเนื่องจาก ขาดการเร่งรัด และติดตามผลหลังจากออกเอกสารขอราคาของทางฝ่ายจัดซื้อด้วย จนอาจจะมองข้ามความสำคัญของเอกสารฉบับนี้ไป ซึ่งปัจจุบันฝ่ายจัดซื้อจะมีได้ทำการเร่งรัด และติดตามการตอบรับจากผู้ขายเลย เมื่อมีการจัดส่งเอกสารไป จะมีแค่เพียงบันทึกประจำวัน (Log Sheet) ดังตารางที่ ก-2 ในภาคผนวก ก ที่แสดงบันทึกวันเวลาที่มีการจัดส่งเอกสารไปเท่านั้น หลังจากนั้นก็รอจนกว่าจะได้รับใบเสนอราคา จึงจะมีการบันทึกการรับใบเสนอราคาอีกครั้งหนึ่ง โดยที่ไม่สามารถรู้ได้เลยว่าใบเสนอราคาได้รับครบทุกรายหรือไม่ เอกสารที่ส่งไปถึงมือผู้รับหรือยัง

ดังนั้นเพื่อให้การเสนอราคามีความสมบูรณ์ขึ้น ขั้นตอน การเร่งรัด และติดตามผลจึงควรจะถูกเพิ่มเข้าไปในขบวนการจัดซื้อจัดหาด้วย ซึ่งควรจะมีการติดตามเป็นระยะ

ขึ้นกับระยะเวลาการเสนอราคา อาจจะทำโดยทางโทรศัพท์ หรือโทรสารขึ้นอยู่กับโอกาส และความสะดวก รายละเอียดของขั้นตอนในการติดตามผล จะอธิบายโดยละเอียดในหัวข้อต่อไป

ข) การติดตามการตอบกลับใบสั่งซื้อ (Purchase Order) ผู้ขายทุกรายเมื่อได้รับใบสั่งซื้อจากบริษัทแล้ว จะต้องตรวจสอบความถูกต้อง และครบถ้วนของเอกสารสั่งซื้อทั้งหมด หากไม่มีข้อความใดขัดแย้งจากที่เคยตกลงไว้ จะต้องเซ็นรับใบสั่งซื้อนั้น โดยผู้มีอำนาจของบริษัทผู้ขาย แล้วส่งกลับมายังบริษัทผู้ซื้อ เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ขายน้อยรายที่จะส่งยืนยันความถูกต้องของใบสั่งซื้อ ประมาณได้เพียง 25% ของผู้ขายภายในประเทศ และประมาณ 15% ของผู้ขายจากต่างประเทศ เท่านั้น

สมมติฐานเบื้องต้นของเปอร์เซ็นต์ที่เหลือของการไม่ส่งยืนยันใบสั่งซื้อกลับมามี อาจจะเป็นเพราะผู้ขายเกรงว่าจะเป็นพันธะ หลักฐานผูกมัดในกรณี ถ้าหากเกิดมีปัญหาในการฟ้องร้องคดีกันขึ้น หรือประการหนึ่งคือไม่มีการติดตามผลหลังการสั่งซื้อไปยังผู้ค้าแต่ละราย ก็ยังมีผลให้ผู้ค้าละเลยการยืนยันกลับเพิ่มขึ้นอีก

ทั้งนี้การยืนยันกลับผู้ขายมีความสำคัญไม่ใช่เพียงแต่การฟ้องร้องทางกฎหมายเท่านั้น แต่ยังเป็นการยืนยันอีกด้วยว่าผู้ขายได้รับเอกสารครบถ้วน และถูกต้องเป็นการป้องกันความผิดพลาดไปด้วย โดยอัตโนมัติ ด้วยเหตุนี้ขั้นตอนการติดตามผลหลังการสั่งซื้อจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มเข้าไปในขบวนการจัดซื้อ

ค) การติดตามผลการดำเนินงานของผู้ขายหลังจากสั่งซื้อ สำหรับสินค้าที่มีระยะเวลาการผลิตมากกว่า 2 เดือน จะมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานการผลิตทุก ๆ 1 เดือน เพื่อเป็นการป้องกัน และควบคุมความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า ดังนั้นจึงได้จัดทำแบบฟอร์มขึ้นมา 1 ฉบับ ดังรูปที่ ก-6 ในภาคผนวก ก เป็นแบบฟอร์มรายงานความก้าวหน้า (Progeress Report) จัดส่งให้ผู้ขายทุกเดือน โดยที่ผู้ขายจะต้องตอบข้อความในแบบฟอร์ม และส่งคืนมายังฝ่ายจัดซื้อจัดหา พร้อมทั้งรูปถ่ายของความคืบหน้า ถ้ามี เมื่อฝ่ายจัดซื้อได้รับจากผู้ขายแล้วก็จะจัดส่งให้ทางฝ่ายโครงการตรวจสอบด้วยเช่นกัน

ในกรณีที่ทราบถึงความล่าช้าที่เกิดขึ้นจากรายงานความคืบหน้าแล้ว ฝ่ายโครงการจะต้องนำเข้ามาพิจารณาในการหาทางแก้ไขต่อไป ซึ่งอาจจะแก้ไขโดยการปรับเปลี่ยนโยกย้ายกำหนดการเกี่ยวกับตัวสินค้านั้นออกไปก่อน หรือบางครั้งหากมีความจำเป็นจริง ๆ อาจจะต้องมีการสั่งซื้อใหม่ หรือ ขนส่งมาทางอากาศแทนทางเรือ เป็นต้น

5.1.3 งานชำระเงิน (Payment) ก่อนที่จะมีการชำระเงินจากฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อจัดหา มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้อง ของสินค้าที่ได้รับกับสินค้าที่สั่งซื้อไป กำหนดการชำระเงิน วิธีการชำระเงิน และจำนวนเงินที่ต้องชำระ โดยจะต้องทำเอกสารยืนยันไปยังฝ่ายบัญชีอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้แบบฟอร์มการเบิกจ่ายเงิน (Payment Request) โดยมีการลงนามอนุมัติจากผู้จัดการโครงการ และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหา รายละเอียดการทำงานของงานชำระเงินนั้น มีบางขั้นตอนซึ่งควรจะต้องมีการปรับปรุง เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาด และเพิ่มความสะดวกสบายในการทำงานดังนี้

ก) การทำใบเบิกจ่ายเงิน (Payment Request) ฝ่ายจัดซื้อจัดหา มีหน้าที่ที่จะต้องทำใบเบิกจ่ายเงิน และระบบกำหนดวันที่ที่จะต้องชำระเงินให้กับผู้ขายนั้นลงไปด้วย แต่ก่อนที่จะมีการจัดทำเอกสารฉบับนี้ขึ้นมา จำเป็นจะต้องตรวจสอบเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ว่าเงื่อนไขต่าง ๆ ถูกต้องสอดคล้องกับใบสั่งซื้อหรือไม่ กล่าวคือ ฝ่ายจัดซื้อจัดหาจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของใบแจ้งหนี้ (Invoice) และรายละเอียดสินค้าที่จะส่งจากผู้ขายก่อน เช่น ยอดเงินที่จะต้องชำระ กำหนดการชำระเงิน และวิธีการชำระเงิน โดยจะต้องถูกต้อง และตรงกับเอกสารสั่งซื้อ หากไม่ถูกต้องก็จะแจ้งไปยังผู้ขาย เพื่อแก้ไขให้ถูกต้อง จากนั้นจึงจัดทำใบร้องขอให้มีการชำระเงินส่งไปยังฝ่ายบัญชี

กรณีที่เป็นการสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศนั้น นอกจากใบแจ้งหนี้ส่งสินค้า (Invoice) แล้วยังต้องมีเอกสารอื่น ๆ ประกอบด้วยคือ เอกสารการขนส่ง (Shipping Document) เช่น Shipping Invoice, Packing List, Bill of Lading หรือ Air Way Bill

ในปัจจุบันการทำใบร้องขอให้มีการชำระเงินจำเป็นที่จะต้องมีการรื้อค้นหาเอกสารสั่งซื้อทุกครั้งไป ซึ่งจะไม่ค่อยสะดวกนักหากมีการทำเรื่องชำระเงินวันละหลาย ๆ ครั้ง และในการทำเรื่องเบิกจ่ายเจ้าหน้าที่จะต้องกรอกรายละเอียดของใบสั่งซื้อยอดเงินที่ต้องชำระ รหัสโครงการทุกครั้งที่มีการเบิกจ่ายเงินเกิดขึ้น ลงในแบบฟอร์มใบเบิกจ่าย และนอกจากนี้เจ้าหน้าที่จะต้องลงรายการบันทึกการส่งจ่ายไว้ ในแผ่นบันทึกการเบิกจ่ายทุกครั้งที่มีการทำจ่าย และจากการวิจัยพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากความล่าช้าของการจัดทำเอกสารแล้ว การทำเรื่องเบิกจ่ายซ้ำซ้อนยังเกิดขึ้นอีก บางครั้งความล่าช้าจากการส่งจ่ายก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท คือการชำระเงินไม่ตรงตามกำหนดการชำระเงิน ซึ่งจะก่อผลเสียหายต่อบริษัทได้ เช่น อำนาจในการต่อรองลดลง เกร็ดดีในการชำระเงินลดลง เป็นต้น

ในการพัฒนาระบบการจัดการขั้นตอนนี้โดยการนำระบบสารสนเทศ เข้ามาช่วยในส่วนจัดการนี้ โดยระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นจะช่วยลดปัญหาการค้นหาข้อมูล จากแฟ้มการ

จัดเก็บมาเป็นการค้นหาข้อมูลจากฐานข้อมูล Purchase ซึ่งในการค้นหาด้วยคอมพิวเตอร์แทน นอกจากนี้ข้อมูลที่จัดเก็บจะสามารถนำมาใช้ในงานจัดพิมพ์ใบเบิกจ่าย และใบบันทึกการจ่ายเงินทองแต่ละใบสั่งซื้อได้ และยังช่วยลดการจ่ายเงินซ้ำซ้อนลงได้ ประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำจ่าย อีกทั้งยังมีการปรับปรุงข้อมูลอยู่ตลอดเวลาในกรณีที่เอกสารสั่งซื้อมีการปรับปรุงอีกด้วย จึงช่วยลดความผิดพลาด และเสียเวลาในการตรวจสอบลงด้วย

ข) การจัดทำเลขที่อ้างอิงเพิ่มเติมในใบเบิกจ่ายเงิน โดยปกติทั่วไปงานการชำระเงินจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือการชำระเงินให้ผู้ค้าในประเทศ และการชำระเงินให้ผู้ค้าต่างประเทศ ปัจจุบันการบันทึกการทำจ่ายชำระเงินจะใช้การจดบันทึกด้วยมือลงในสมุดบันทึกเล่มหนึ่ง ทั้งการชำระเงินภายในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งพบว่ามีผลผิดพลาด เนื่องจากการบันทึก และจัดลำดับเลขที่อ้างอิงผิดพลาดอยู่บ่อย ๆ ดังนั้นการพัฒนาต่อไป คือการจัดลำดับ เลขที่อ้างอิง และการบันทึกจะกระทำลงบนคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถจะแจ้งความผิดพลาด เตือนขึ้นทันที หากมีการบันทึกเลขที่อ้างอิงซ้ำกัน อีกทั้งยังช่วยให้ง่าย และสะดวกรวดเร็วในการค้นหาข้อมูลเพื่อการตรวจสอบ เพียงใช้เลขที่อ้างอิงเป็นเลขที่ในการเรียกไฟล์ข้อมูลขึ้นมาจากคอมพิวเตอร์ ข้อมูลการชำระเงินทั้งหมดก็จะปรากฏขึ้นบนหน้าจอโดยอัตโนมัติ

5.1.4 งานขนส่งและพิธีการทางศุลกากร (Shipping work and Customs Clearance) ในที่นี้จะครอบคลุมการดำเนินงานตั้งแต่สินค้าที่พร้อมจะส่งจากทางผู้ขาย จนกระทั่งสินค้าถูกนำส่งไปยังที่ตั้งของโครงการ โครงการบางโครงการได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ก็จะมีขั้นตอนการยื่นขอยกเว้นภาษี เพิ่มขึ้นอีกด้วย

ปัจจุบันประเทศไทยมีนโยบายที่จะส่งเสริมการลงทุนภายในประเทศ ดังนั้นโครงการที่วางแผนจะสร้างภายในประเทศสามารถยื่นคำร้องต่อคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในการที่จะได้รับสิทธิพิเศษหลาย ๆ อย่าง ซึ่งสิทธิประการหนึ่งก็คือ การได้รับการยกเว้นภาษีนำเข้าสำหรับสินค้าที่ไม่สามารถผลิตขึ้นได้ภายในประเทศ การยื่นเรื่องขอยกเว้นภาษีนำเข้า จำเป็นที่จะต้องขอขึ้นเป็นรายการ ๆ -ต่อการส่งมอบสินค้าแต่ละครั้ง ไม่สามารถทำไว้ล่วงหน้าหลาย ๆ สัปดาห์ได้ เนื่องจากในการยื่นขอแต่ละครั้งจะต้องใช้เอกสารหลายอย่าง ทั้งจากฝ่ายจัดซื้อจัดหา เจ้าของโครงการ รวมทั้งผู้ขายเอง ซึ่งเอกสารบางอย่างไม่สามารถจัดเตรียมไว้ล่วงหน้าได้ เช่น เอกสารการเดินเรือ Shipping Document ซึ่งมักจะต้องส่งมาจากผู้ขาย โดยปกติแล้วจะต้องส่งมาก่อนที่สินค้าจะมาถึงท่าประมาณ 2 อาทิตย์ แต่ผู้ขายส่วนมากจะละเลย และไม่ปฏิบัติตาม บางครั้งสินค้ามาถึงที่ท่าก่อนที่เอกสารอนุมัติ ยกเว้นภาษีนำเข้าจะได้รับ สินค้าจึงต้องค้างไว้ที่ท่าเสียค่าเช่าเพิ่มเติม และยังส่งไปยังโครงการได้ช้ากว่าที่ควรจะเป็นด้วย

เนื่องจากในบริษัทมีสินค้านำเข้าเป็นจำนวนมากในแต่ละโครงการ ฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งเป็นส่วนกลางจะทำหน้าที่ทวงภาพเอกสารข้างต้นจากผู้ขายได้ไม่สะดวกรวดเร็วนัก อีกทั้งไม่มีขั้นตอนการเร่งรัดในส่วนนี้ด้วย ดังนั้นฝ่ายจัดซื้อจะทราบว่าสินค้ามาถึงก็ต่อเมื่อได้รับเอกสารเดินเรือจากผู้ขาย ซึ่งบางครั้งสินค้ามาถึงท่านานแล้ว ทำให้บริษัทต้องเสียค่าเช่าระวางเพิ่มขึ้น

ดังนั้น ขั้นตอนการติดตามเอกสารขนส่ง (Shipping Document) จึงถูกเพิ่มเข้าไปในงานพิธีการศุลกากร โดยจะมีการติดตามทวงถามจากผู้ขายก่อนจะถึงกำหนดการส่งถึงท่าล่วงหน้าประมาณ 2 อาทิตย์ งานส่วนนี้จะมีการพัฒนาให้มีการตรวจสอบกำหนดการยื่นเอกสารของผู้ขายได้ง่ายดายขึ้น โดยตรวจสอบจากฐานข้อมูลใบสั่งซื้อ โดยจัดเรียงข้อมูลตามกำหนดส่งมอบ (Sort by Delivery Time) ดังตัวอย่างข้อมูลรูปที่ 5.14 ซึ่งเมื่อทราบกำหนดการที่สินค้ามาถึงท่าก็จะทราบว่า เมื่อไรจะต้องได้รับเอกสารจากผู้ช่วย และควรจะทวงถามเอกสารเหล่านี้เมื่อไร

จากระบบข้างต้นจะเห็นการพัฒนาปรับเปลี่ยน, แก้ไขจากระบบเดิม เพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น แต่จะวิเคราะห์ได้ว่าหากนำเอาระบบฐานข้อมูล และคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ จะช่วยลดความล่าช้าความซ้ำซ้อน และความผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นอาจจะต้องมีการพัฒนาที่ตัวบุคคลเพิ่มขึ้นด้วย

5.2 การพัฒนาระบบขั้นตอนการทำงาน

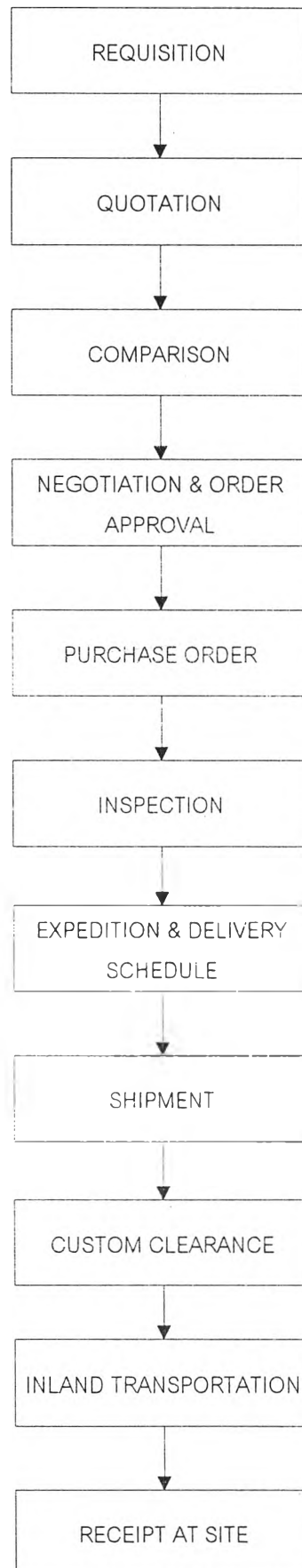
ปัจจุบันไดอะแกรม (Flow Chart) ที่แสดงลำดับขั้นตอน และวิธีการทำงานของงานจัดซื้อจัดหาจะแสดงตาม Flow Chart ดังรูปที่ 5.1 ซึ่งแสดงขั้นตอนการทำงานอย่างหยาบ ๆ ซึ่งหากพนักงานพิจารณาจากไดอะแกรมนี้จะไม่เข้าใจถึงลำดับขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง ดังนั้นจึงมีการพัฒนาระบบขั้นตอนการทำงานจากปัจจุบันขึ้น โดยอธิบายการทำงานแต่ละลำดับขั้นตอนโดยละเอียด นำเสนอโดยการใช้ Flow Chart จัดทำตามลักษณะของงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดหาดังนี้

- ก) Flow Chart ของการร้องขอใบเสนอราคาจากผู้ขายสินค้า
- ข) Flow Chart ของการติดตามผลใบเสนอราคา
- ค) Flow Chart ของการเดินเอกสารของการจัดส่งเอกสารสั่งซื้อ
- ง) Flow Chart ของการยื่นเอกสาร เพื่อรับสิทธิการส่งออก BOI และการนำสินค้าออกจากท่า
- จ) Flow Chart ของการชำระเงินสำหรับผู้ค้าในประเทศที่ต้องชำระเงินเป็นบาท
- ฉ) Flow Chart ของการชำระเงินสำหรับผู้ค้าต่างประเทศ โดยการชำระเงินเป็นแบบการโอนเงินผ่านธนาคาร (T/T)

ซ) Flow Chart ของการชำระหนี้สำหรับผู้ค้าต่างประเทศ โดยการชำระหนี้เป็นแบบเลตเตอร์ออฟเครดิต (L/C)

รายละเอียดของ Flow Chart แสดงดังภาคผนวก ก

Procurement Flow Chart



รูปที่ 5.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานของงานจัดซื้อ-จัดหาในปัจจุบัน