

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

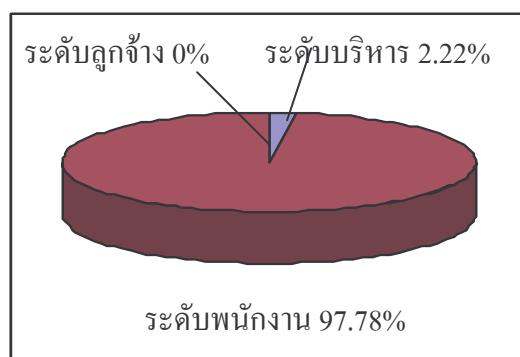
ข้อมูลเบื้องต้น

จากการศึกษารัฐกรณ์ศึกษา เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมผลิตถุงยางอนามัย โดยมีกำลังการผลิตสูงสุด 600 ล้านชิ้นต่อปี กลุ่มลูกค้า 80 % จะเป็นลูกค้าต่างประเทศ ในเรื่องของวัตถุคุณภาพที่ใช้น้ำยาฆ่าเชื้อเป็นวัตถุคุณภาพหลัก ซึ่งแหล่งที่มาเน้นจะมาจากในประเทศไทยทั้งหมด เนื่องจากยางพาราเป็นแหล่งทรัพยากรที่สมบูรณ์ของประเทศไทย

ภายใต้การแบ่งขันเสริมในโลกธุรกิจ คุณภาพเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อแสดงความสัมพันธ์และเข้าใจถึงลำดับงานอย่างชัดเจน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมานี้ จะนำมาทำการประเมินและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้หลักการและทฤษฎีทางด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

1. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทรัพยากรนุ่มยืด

จากการสำรวจบริษัทกรณ์ศึกษาในส่วนของฝ่ายทรัพยากรนุ่มยืดพบว่า จำนวนพนักงานในบริษัทฯ เดือนธันวาคม 2552 มีทั้งสิ้น 497 คน โดยพนักงานทุกคนเป็นพนักงานประจำซึ่งประกอบไปด้วย



ภาพที่ 7 สัดส่วนพนักงาน

จากภาพที่ 7 แสดงให้เห็นว่า

1. พนักงานระดับผู้บริหาร 11 คน คิดเป็น 2.22 เปอร์เซนต์ของจำนวนพนักงานทั้งหมด
2. พนักงานระดับพนักงาน 486 คน คิดเป็น 97.78 เปอร์เซนต์ของจำนวนพนักงานทั้งหมด
จะเห็นว่าการจ้างพนักงานทุกคน เป็นการจ้างพนักงานประจำทั้งหมด ไม่มีการจ้างพนักงานชั่วคราว การติดต่อสื่อสาร ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง รวมทั้งการประชุมวางแผนนี้ ในระดับผู้บริหารจะเกิดขึ้นทุกสัปดาห์เป็นอย่างน้อย แต่ในระดับปฏิบัติการนี้จะมีการประชุมกันประมาณ 5 ครั้งต่อเดือน (ค่าโดยเฉลี่ย) ในส่วนของการคัดเลือกบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่งนี้ จะคัดเลือกจากพนักงานภายในบริษัทก่อน ในเรื่องการฝึกอบรมนี้จะมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนพนักงานใหม่ก็จะมีการฝึกอบรมเช่นเดียวกันแต่จะเป็นการ On the Job Training ถึง 95%

2. ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแผนกที่เกี่ยวข้องทางด้านการติดต่อสื่อสารของผู้อำนวยการฝ่ายวัสดุคงและลูกค้า

ในส่วนของฝ่ายจัดซื้อนี้ บริษัทกรณีศึกษามีการติดต่อประสานงานระหว่างทีมผู้ขาย (Supplier) อยู่เสมอ ซึ่งในการประสานงานระหว่างทีมผู้ขาย (Supplier) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร เพื่อช่วยในการวางแผนงานต่างๆ นอกจากนี้บริษัทยังมีการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานจากการประเมินผู้ส่งมอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาผู้ส่งมอบ

3. กระบวนการส่งผ่านข้อมูล (Information Flow)

กระบวนการ ให้ของข้อมูลเริ่มต้นจากการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า เมื่อได้รับคำสั่งซื้อมาแล้วทางฝ่ายการตลาดจะต้องทำการตรวจสอบวัตถุคงภายในคลังสินค้าว่ามีวัตถุคงเพียงพอหรือไม่ และจะส่งข้อมูลไปยังฝ่ายวางแผนการผลิต เพื่อกำหนดขั้นตอนในการทำงานต่อไปรายละเอียดของแผนการดำเนินการจะเป็นแผนการผลิต 3 เดือน ซึ่งจะมีการติดตามงานอยู่ตลอดเวลา

4. กระบวนการส่งผ่านทางกายภาพ (Physical Flow)

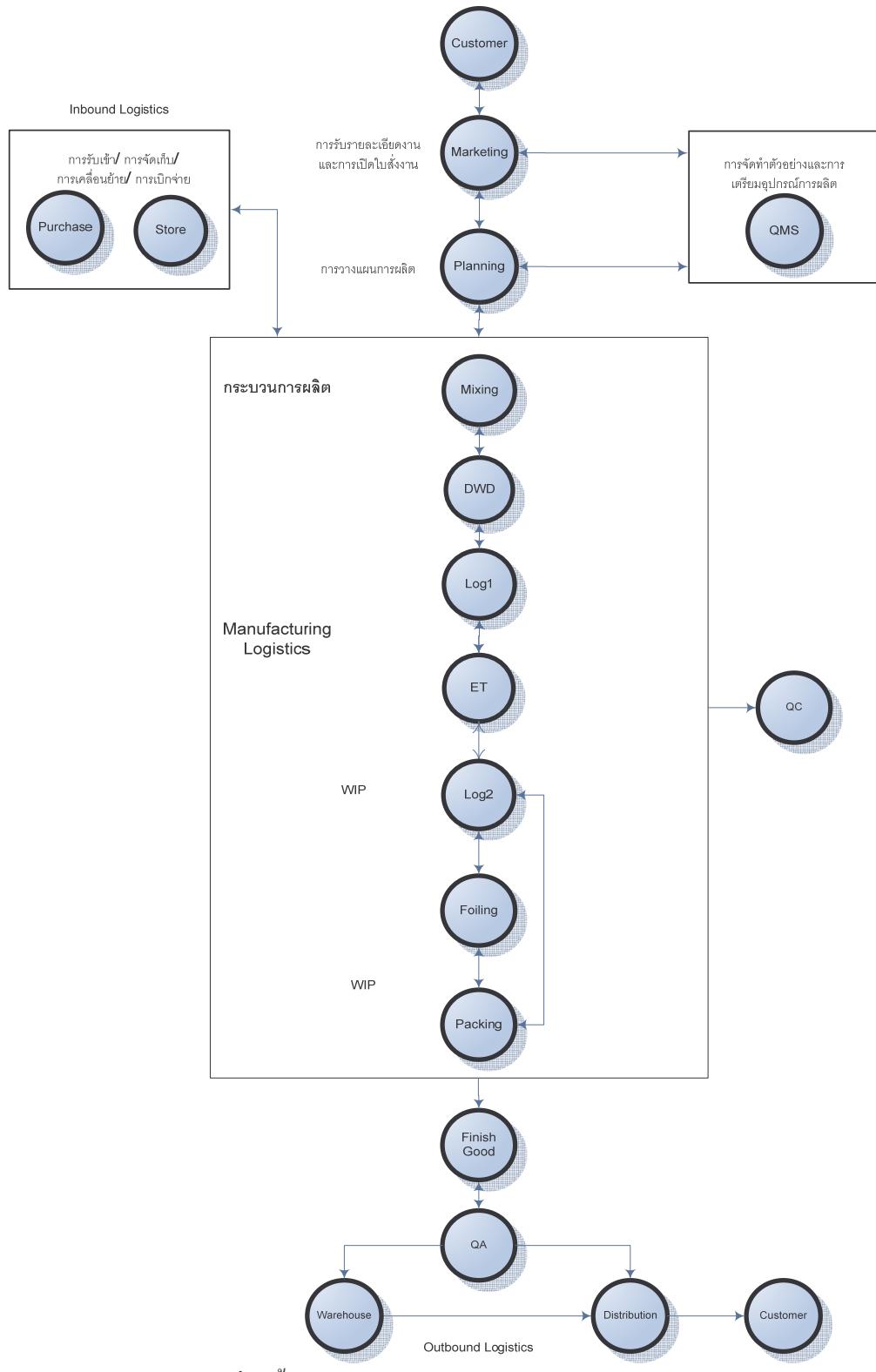
กระบวนการผลิตถูงยังอนามัย เริ่มต้นจาก

1. ซัพพลายเออร์จัดส่งวัตถุคงตามใบสั่งซื้อที่ได้รับจากฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งจะต้องส่งให้ตรงตามข้อกำหนด ทั้งในเรื่องของคุณภาพ การส่งมอบ การบริการ และการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

2. เมื่อสินค้านำมาถึงโรงงาน ฝ่ายประกันคุณภาพจะทำการตรวจสอบสินค้าก่อนนำเข้าไปเก็บในคลังสินค้า
3. ฝ่ายผลิตจะทำการทดสอบน้ำยาง ขึ้นรูปถุงยางอนามัย และนำไปบรรจุฟอล์ยพร้อมทั้งใส่สารหล่อลื่น ก่อนที่จะนำไปบรรจุลงกล่อง ในทุกๆ ขั้นตอนการผลิตจะมีการตรวจสอบด้วยแผนกควบคุมคุณภาพ
4. เมื่อผลิตสินค้าเสร็จสิ้น ออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป ฝ่ายประกันคุณภาพจะทำการตรวจสอบสินค้าสำเร็จรูปอีกครั้ง
5. จากนั้นนำสินค้าสำเร็จรูปเข้าไปเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอการจัดส่ง
6. แผนกนำเข้า-ส่งออกต้องทำการวางแผนในการขนส่งสินค้า เพื่อติดต่อของรถในการขนส่ง เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาได้ทำการจ้างผู้ขนส่งภายนอก ฉะนั้นจะต้องมีการวางแผนในการจัดส่ง เพื่อให้มีรถเข้าไปรับสินค้าไปส่งให้ทันเวลา
7. ฝ่ายการตลาดจะดูแล ติดตาม รับผิดชอบสินค้าที่ส่งถึงลูกค้า รวมถึงการบริการหลังการขายด้วย

จากการศึกษาสามารถแสดงขั้นตอนในการดำเนินงานภายใต้บริษัท เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในการให้ของกระบวนการตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจนกระทั่งสินค้าทำการผลิตเสร็จแล้วเตรียมจัดส่งไปถึงลูกค้าได้ทันตามกำหนด ได้ดังนี้

กระบวนการทางธุรกิจ



ภาพที่ 8 ขั้นตอนกระบวนการทำงานและการส่งผ่านของข้อมูล

ความหมายของอักษรย่อ

Customer	หมายถึง	ลูกค้า
Marketing	หมายถึง	ฝ่ายการตลาด
Planning	หมายถึง	แผนกว่างแผนการผลิต
QMS	หมายถึง	ฝ่ายระบบบริหารคุณภาพ
Purchase	หมายถึง	ฝ่ายจัดซื้อ
Store	หมายถึง	แผนกสโตร์
Mixing	หมายถึง	แผนกผสม
DWD	หมายถึง	แผนกขั้นรูป ล้าง และอบแห้ง
Log 1	หมายถึง	แผนกโลจิสติกส์ 1
ET	หมายถึง	แผนกทดสอบรูร่วง
Log 2	หมายถึง	แผนกโลจิสติกส์ 2
Foiling	หมายถึง	แผนกบรรจุฟอล์ย
Packing	หมายถึง	แผนกบรรจุ
QC	หมายถึง	แผนกควบคุมคุณภาพ
QA	หมายถึง	แผนกประกันคุณภาพ
Warehouse	หมายถึง	คลังสินค้า
Distribution	หมายถึง	การขนส่งสินค้า

หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนก

1. ฝ่ายการตลาด (Marketing)

มีหน้าที่ในการขายและคงอยู่ด้วยลูกค้าตั้งแต่เริ่มขายตลอดจนงานบริการหลังการขาย และทำหน้าที่ในการประสานงานกับแผนกว่างแผนการผลิต

2. แผนกว่างแผนการผลิต (Planning)

มีหน้าที่ในการวางแผนการผลิตทั้งหมด ตั้งแต่การป้อนงานเข้าสู่ฝ่ายผลิต นอกจากนี้ยังต้องมีการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายสโตร์ เพื่อคุ้มครองเรื่องของวัตถุคิดที่ใช้ในการผลิตด้วย

3. แผนกระบวนการบริหารคุณภาพ (Quality Management System: QMS)

มีหน้าที่ในการบริหารระบบคุณภาพต่างๆ รวมถึงการจัดเตรียมสินค้าตัวอย่างให้กับทางฝ่ายการตลาด

4. ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing)

มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดหา และทำการจัดซื้ออุปกรณ์ และวัสดุคุณตามความต้องการของแผนกต่างๆ รวมถึงประเมินผู้ส่งมอบ

5. แผนกสโตร์ (Store)

มีหน้าที่ในการรับเข้า/เบิกจ่าย/จัดเก็บ และเคลื่อนย้ายวัสดุคุณ เพื่อนำไปในกระบวนการผลิต

6. แผนกผสม (Mixing)

มีหน้าที่ในการเตรียมสูตรผสมระหว่างน้ำยาหกับสารเคมี เพื่อใช้ในการขึ้นรูปถุงยางอนามัย

7. แผนกขึ้นรูป ล้าง และอบแห้ง (Dipping, Washing and Drying)

หลังจากที่ได้รับน้ำยาหกับสารเคมีแล้ว ก็จะนำน้ำยาหกับสารเคมีมาเทลงในถังจุ่ม เพื่อทำการจุ่มหลอดแก้วที่ทำแบบเป็นรูปถุงยางอนามัย นำถุงยางที่ถูกจุ่มจากหลอดแก้วไปใส่เครื่องทำความสะอาด (Washing) ผสมกับน้ำเปล่า สารเคมีและน้ำ จากนั้นนำถุงยางนั้นมาปั่นอบให้แห้งอีกครั้งที่เครื่องอบแห้ง ก่อนนำถุงยางอนามัยล้างไปยังแผนกดักไป

8. แผนกโลจิสติกส์ 1 (Logistics 1)

มีหน้าที่ในการคูณและแพะถุงยางอนามัยที่นำไปใช้ในกระบวนการผลิตเท่านั้น ซึ่งจะทำหน้าที่ในการรับเข้า-เบิกจ่ายถุงยางอนามัยที่มาจากกระบวนการขึ้นรูป ล้าง และอบแห้ง

9. แผนกตรวจสอบรูรั่ว (Electronic Testing: ET)

มีหน้าที่ในการตรวจสอบรูรั่ว โดยใช้เครื่อง Electronic Testing ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน 100% จะทำงานโดยส่วนถุงยางเข้ากับ Mandrel แต่ละอันแล้วเครื่องจะปล่อยกระแสไฟฟ้า

ออกมาตรฐานตรวจสอบรับรู้ของคุณภาพอนามัย โดยจะทำการเบิกถุงยางอนามัยเพื่อมาทำการทดสอบจากแผนกโลจิสติกส์ 1

10. แผนกโลจิสติกส์ 2 (Logistics 2)

มีหน้าที่ในการดูแลและพำนัชถุงยางอนามัยที่นำไปใช้ในกระบวนการผลิตเท่านั้น ซึ่งจะทำหน้าที่ในการรับเข้า-เบิกจ่ายถุงยางอนามัยที่มาจากกระบวนการทดสอบรู้ว่าเท่านั้น

11. ขั้นตอนการบรรจุฟอล์ย (Foilng)

มีหน้าที่ในการนำถุงยางที่ผ่านการตรวจด้วยเครื่อง Electronic Testing มาบรรจุลงในฟอล์ย ซึ่งในขั้นตอนนี้จะบรรจุสารหล่อลื่นลงไปด้วย โดยจะทำการเบิกถุงยางอนามัยเพื่อมาทำการทดสอบจากแผนกโลจิสติกส์ 2

12. แผนกบรรจุ (Packing)

ทำหน้าที่ในการนำถุงยางบรรจุฟอล์ยแล้วใส่กล่องและ พิมพ์ วัน เดือน ปี ที่ผลิตและหมุดอายุที่กล่องและผลิตภัณฑ์ และนำไปหุ้มด้วยพลาสติกอีกรังหองหนึ่งก่อนที่จะนำไปบรรจุใส่ลัง เพื่อส่งออก ในกรณีที่คำสั่งซื้อนั้น เป็นถุงยางเปลือยจะสามารถทำการเบิกถุงยางอนามัยจากแผนกโลจิสติกส์ 2 เพื่อนำมาผลิตได้ทันที

13. แผนกควบคุมคุณภาพ (QC)

มีหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ในทุกๆ ขั้นตอนการผลิตด้วยห้องปฏิบัติการมาตรฐานสากล เช่น แรร์ดิ้ง ความหนา ความกว้าง ความยาว ปริมาณสารหล่อลื่น ทดสอบรู้ว่าด้วยเครื่องทดสอบน้ำ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน และป้องกันระงับไม่ให้มีของเสียเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก

14. ฝ่ายประกันคุณภาพ (QA)

มีหน้าที่ในการตรวจสอบ/ ตรวจสอบวัตถุคุณภาพและบรรจุภัณฑ์ที่เข้ามาโรงงาน และตรวจสอบผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายก่อนที่จะส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้า โดยจะทำการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยระดับคุณภาพของสินค้าที่ผลิตออกมาจะต้องเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและผู้บริโภค

15. แผนกนำเข้า-ส่งออก (Import-Export)

มีหน้าที่ในการวางแผนการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปให้สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้า

ผลจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องการประเมินแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตถุงยางอนามัย ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการนำเสนอออกเป็นดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของแผนกตนเอง (Quick Scan Method)

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการแสดงการรับรู้ในผลการปฏิบัติงานของแผนกตนเอง ในด้านของต้นทุน การตอบสนอง ความน่าเชื่อถือ ความยืดหยุ่น คุณภาพ และระดับการให้บริการ

**ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านต้นทุนของแผนกตนเอง**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)								ค่าระดับ ประสิทธิภาพ \bar{X}
	มีการ ดำเนินงาน	มีการ ดำเนินงาน	มีการดำเนินงาน อย่างเต็มที่	มีการดำเนินงาน อยู่กินครึ่ง ครึ่งหนึ่ง	มีการดำเนินงาน ไม่ถึงครึ่ง ครึ่งหนึ่ง	ไม่มีการ ดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	
	มีการ ดำเนินงาน	มีการดำเนินงาน	เนินงานอยู่	ดำเนินงานอยู่	ดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	ประสิทธิภาพ	
1.ต้นทุน									
1.1 แผนกของท่านมีการ เก็บบันทึกข้อมูลเกี่ยว กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น	4 (30.8)	1 (7.7)	0 (0.0)	2 (15.4)	6 (46.2)	2.62	1.850	ปานกลาง	
1.2 แผนกของท่านมีการ คิดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ภายในแผนก	3 (23.1)	0 (0.0)	1 (7.7)	3 (23.1)	6 (46.2)	2.31	1.653	ต่ำ	
1.3 แผนกของท่านมี วิธีการลดต้นทุนต่อไป	4 (30.8)	3 (23.1)	3 (23.1)	2 (15.4)	1 (7.7)	3.54	1.330	สูง	
1.4 แผนกของท่านมีการ ตรวจสอบการใช้วัสดุ คิดค่าใช้จ่ายต่างๆ ภายในแผนก	6 (46.2)	2 (15.4)	2 (15.4)	1 (7.7)	2 (15.4)	3.69	1.548	สูง	
รวม						3.03	1.270	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4 พบร่วมกันกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางด้านต้นทุนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าแผนกของตนมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบการใช้วัสดุคิดค่าใช้จ่ายต่างๆ ภายในแผนก อยู่ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 รองลงมาเห็นว่าภายในแผนกของตนประสิทธิภาพในการลดต้นทุนให้ต่ำลง อยู่ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ถัดมาเห็นว่าแผนกของตนมีการเก็บบันทึกข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายในแผนก อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 และเห็นว่าแผนกของตนมีการคิดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายในแผนก อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31

**ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านการตอบสนองของแผนก
ตนเอง**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)								平均 \bar{X}
	มีการดำเนินงาน	มีการดำเนินงาน	มีการดำเนินงานอยู่	ไม่มีการดำเนินงาน	ไม่มีการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	ประสิทธิภาพ	
	อย่างเต็มที่	อยู่กินครึ่ง	ครึ่งหนึ่ง	ไม่ถึงครึ่ง	ใดๆ เลย				
2. การตอบสนอง									
2.1 แผนกของท่านมีการตรวจสอบเวลาที่ใช้ตั้งแต่	7 (53.8)	3 (23.1)	2 (15.4)	0 (0.0)	1 (7.7)	4.15	1.214	สูง	
การเริ่มต้นขั้นตอนการทำงาน ตามกระบวนการทั่วไป									
2.2 แผนกของท่านมีการวางแผนงานก่อนเริ่ม ดำเนินการทุกครั้ง	8 (53.8)	3 (23.1)	2 (15.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.46	0.776	สูง	
2.3 แผนกของท่านมีการบันทึกข้อร้องเรียนจาก หน่วยงานภายนอก	2 (15.4)	3 (23.1)	2 (15.4)	3 (23.1)	3 (23.1)	2.85	1.463	ปานกลาง	
2.4 แผนกของท่านมีการประชุมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องอยู่เสมอ	4 (30.8)	1 (7.7)	3 (23.1)	5 (38.5)	0 (0.0)	3.31	1.316	ปานกลาง	
รวม						3.69	0.685	สูง	

จากการที่ 5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางด้านการตอบสนองอยู่ในระดับสูง โดยเห็นว่าแผนกของตนมีการวางแผนงานก่อนเริ่มดำเนินการทุกครั้ง อยู่ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 รองลงมาเห็นว่าภายในแผนกของตนมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบเวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นขั้นตอนการทำงานจนกระทั่งงานแล้วเสร็จ อยู่ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ดั้มมาเห็นว่าแผนกของตนมีการประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และเห็นว่าแผนกของตนมีการบันทึกข้อร้องเรียนจากหน่วยงานภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.85

**ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านความน่าเชื่อถือของแผนก
ตนเอง**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)							ค่าระดับ ประสิทธิภาพ \bar{X}
	มีการ ดำเนินงาน	มีการ ดำเนินงาน	มีการดำเนิน งานอยู่	มีการดำเนิน งานอยู่	ไม่มีการ ดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย SD		
	อย่างเต็มที่	อยู่เกินครึ่ง	ครึ่งหนึ่ง	ไม่ถึงครึ่ง	โดย			
3. ความน่าเชื่อถือ								
3.1 แผนกของท่านมีการ ตรวจสอบงานให้ตรงตาม ข้อกำหนดที่ได้วางแผนไว้	10 (76.9)	1 (7.7)	1 (7.7)	1 (7.7)	0 (0.0)	4.54	0.967	สูงที่สุด
3.2 แผนกของท่านมีการ ตรวจสอบทุกครั้งว่าส่ง งานได้ตรงเวลาที่กำหนด	8 (61.8)	3 (23.1)	2 (15.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.46	0.776	สูง
3.3 แผนกของท่านมีการ จัดลำดับความสำคัญของ การทำงานก่อน-หลังเสมอ	11 (84.6)	1 (7.7)	1 (7.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.77	0.599	สูงที่สุด
3.4 แผนกของท่านมีการ ตรวจสอบเวลาที่ใช้ในการปฏิ กิจการปรับเปลี่ยน แผนการดำเนินงานใหม่	4 (30.8)	6 (46.2)	1 (7.7)	1 (7.7)	1 (7.7)	3.85	1.214	สูง
รวม						4.40	0.582	สูง

จากการที่ 6 พบร่วมกันตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางด้านความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง โดยเห็นว่าภายในแผนกของตนมีประสิทธิภาพในการจัดลำดับความสำคัญของการทำงานก่อน-หลังเสมอ อยู่ในระดับสูงที่สุดคิดค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.77 รองลงมาเห็นว่าแผนกของตนเองมีการตรวจสอบงานให้ตรงตามข้อกำหนดที่ได้วางแผนไว้ อยู่ในระดับสูงที่สุดคิดค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 ถัดมาเห็นว่ามีประสิทธิภาพในการวัดทุกครั้งว่าส่งงานได้ตรงตามเวลาที่ได้กำหนดเวลาอยู่ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และเห็นว่ามีประสิทธิภาพในการตรวจสอบเวลาที่ใช้ในการปฏิกิจการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานใหม่อยู่ในระดับสูงคิดเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.85

**ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านความยืดหยุ่นของแผนก
ตนเอง**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)								ค่าเฉลี่ย \bar{X}	SD	ประสิทธิภาพ
	มีการดำเนินงาน	มีการดำเนินงาน	มีการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ	มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง	ไม่มีการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย					
	ดำเนินงานอย่างเต็มที่	ดำเนินการปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น เครื่องจักร การจัดการวัสดุคง เป็นต้นที่อาจส่งผล	ไม่ได้ เช่น เครื่องจักร การจัดการวัสดุคง เป็นต้นที่อาจส่งผล	ไม่ได้ เช่น เครื่องจักร การจัดการวัสดุคง เป็นต้นที่อาจส่งผล	ไม่มีการดำเนินงาน						
4. ความยืดหยุ่น											
4.1 แผนกของท่านมีการวางแผนรองรับอันเกิดจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น เครื่องจักร การจัดการวัสดุคง เป็นต้นที่อาจส่งผล	4 (30.8)	3 (23.1)	3 (23.1)	1 (7.7)	2 (15.4)	3.46	1.450	ปานกลาง			
4.2 แผนกของท่านมีการบริหารการผลิตที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการได้	4 (30.8)	7 (53.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (15.4)	3.85	1.345	สูง			
4.3 แผนกของท่านมีการวางแผนบุคลากรเพื่อรับรับภาระเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้น	1 (7.7)	3 (23.1)	8 (61.5)	1 (7.7)	0 (0.0)	3.31	0.751	ปานกลาง			
4.4 แผนกของท่านมีการประชุมภายในแผนกเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที	7 (53.8)	3 (23.1)	2 (15.4)	1 (7.7)	0 (0.0)	4.23	1.013	สูง			
รวม						3.71	0.769	สูง			

จากตารางที่ 7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางด้านความยืดหยุ่นอยู่ในระดับสูง โดยเห็นว่าภายในแผนกของตนเองมีการประชุมภายในเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที อยู่ในระดับสูงคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมาเห็นว่าภายในแผนกของตนมีประสิทธิภาพในการบริหารการผลิตที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการได้ อยู่ในระดับสูงคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ถัดมาเห็นว่าแผนกของตนมีการวางแผนรองรับอันเกิดจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น เครื่องจักร การจัดการวัสดุคง เป็นต้นที่อาจส่งผล

กระบวนการต่อผลผลิต อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และเห็นว่าแผนกของตนมีการวางแผนบุคลากรเพื่อรับรับภาระเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.31

**ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านคุณภาพของแผนกต้นเอง**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)							ค่าระดับ SD	ประสิทธิภาพ \bar{X}
	มีการ ดำเนินงาน	มีการ ดำเนินงาน	มีการดำเนินงาน อย่างเต็มที่	มีการดำเนินงาน อยู่กินครึ่ง	มีการดำเนินงาน ครึ่งหนึ่ง	ไม่มีการดำเนินงาน ไม่ถึงครึ่ง	ค่าเฉลี่ย		
	มีการดำเนินงาน	มีการดำเนินงาน	มีการดำเนินงานอยู่กินครึ่ง	มีการดำเนินงานครึ่งหนึ่ง	ไม่มีการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	SD		
5. คุณภาพ									
5.1 แผนกของท่านมีระบบในการวัดระดับคุณภาพของงาน (หรือวัดจากปริมาณงานเดียย)	4 (30.8)	3 (23.1)	3 (23.1)	0 (0.0)	3 (23.1)	3.38	1.557	ปานกลาง	
5.2 แผนกของท่านมีการควบคุมคุณภาพให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา	4 (30.8)	6 (46.2)	2 (15.4)	0 (0.0)	1 (7.7)	3.92	1.115	สูง	
5.3 แผนกของท่านของท่านมีการเก็บข้อมูลในอดีตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต	8 (61.5)	2 (15.4)	3 (23.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.38	0.870	สูง	
5.4 แผนกของท่านมีนโยบายที่จะเพิ่มคุณภาพของงานในแผนก	8 (61.5)	3 (23.1)	1 (7.7)	0 (0.0)	1 (7.7)	4.38	0.961	สูง	
รวม						4.01	0.937		สูง

จากการที่ 8 พบร่างกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางด้านคุณภาพอยู่ในระดับสูง โดยเห็นว่าภายในแผนกของตนมีประสิทธิภาพในการเก็บข้อมูลในอดีตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคตและมีนโยบายที่จะเพิ่มคุณภาพของงานในแผนกอยู่ในระดับสูงคิดค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.38 รองลงมาเห็นว่าภายในแผนกของตนมีประสิทธิภาพในการควบคุมคุณภาพให้มีประสิทธิภาพอยู่ต่ำตลอดเวลา อยู่ในระดับสูงคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และเห็นว่าภายในแผนกของตนมีระบบในการวัดระดับคุณภาพของงาน (หรือวัดจากปริมาณงานเดียย) อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.38

**ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านระดับการให้บริการของ
แผนกตนเอง**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)								ค่าระดับ ประสิทธิภาพ \bar{X}
	มีการ ดำเนินงาน	มีการ ดำเนินงาน	มีการดำเนินงานอยู่ ไม่ถึงครึ่ง	มีการดำเนินงานอยู่ ครึ่งหนึ่ง	ไม่มีการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	SD		
	อย่างเต็มที่	อยู่กินครึ่ง	ครึ่งหนึ่ง	ไม่ถึงครึ่ง	โดย เลข				
6. ระดับการให้บริการ									
6.1 แผนกของท่านมีการวัดระดับการให้บริการ	1 (7.7)	3 (23.1)	5 (38.5)	2 (15.4)	2 (15.4)	2.92	1.188	ปานกลาง	
6.2 แผนกของท่านมีการสำรวจความต้องการจากภายนอก	3 (23.1)	0 (0.0)	5 (38.5)	2 (15.4)	3 (23.1)	2.85	1.463	ปานกลาง	
6.3 แผนกของท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานจากข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4 (30.8)	5 (38.5)	1 (7.7)	2 (15.4)	1 (7.7)	3.69	1.316	สูง	
6.4 แผนกของท่านมีนโยบายจะเพิ่มความสามารถในการให้บริการแก่แผนกอื่นอยู่ในระดับสูง	5 (38.5)	2 (15.4)	4 (30.8)	2 (15.4)	0 (0.0)	3.77	1.166	สูง	
รวม						3.30	0.830	สูง	

จากการที่ 9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางด้านการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าแผนกของตนมีประสิทธิภาพในการมีนโยบายจะเพิ่มความสามารถในการให้บริการแก่แผนกอื่นอยู่ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 รองลงมาเห็นว่าภายในแผนกของตนมีประสิทธิภาพในการปรับปรุงการปฏิบัติงานจากข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ถัดมาเห็นว่า แผนกของตนมีการวัดระดับการให้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 และเห็นว่าแผนกของตนมีการสำรวจความต้องการจากหน่วยงานภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.85

**ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และ
โซ่อุปทานของแผนกคลัง (Quick Scan Method)**

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการแสดงการรับรู้ในผลการปฏิบัติงานของแผนกคลังไปในด้าน
ของต้นทุน การตอบสนอง ความน่าเชื่อถือ ความยืดหยุ่น คุณภาพ และระดับการให้บริการ

**ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านต้นทุนของแผนกคลังไป**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)								
	มีการ ดำเนินงาน	มีการ ดำเนินงาน	มีการดำเนินงานอยู่ เนินงานอยู่	มีการดำเนินงานอยู่ เนินงานอยู่	ไม่มีการ ดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าระดับ ประสิทธิภาพ	
	อย่างเต็มที่ อยู่กินครึ่ง ครึ่งหนึ่ง	ไม่ถึงครึ่ง ครึ่งหนึ่ง	ไม่มี	โดย	โดย	\bar{X}			
1. ต้นทุน									
1.1 แผนกของท่านมีการ เก็บบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับ กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น	4 (30.8)	2 (15.4)	0 (0.0)	5 (38.5)	2 (15.4)	3.08	1.605	ปานกลาง	
1.2 แผนกของท่านมีการ คิดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ภายในแผนก	2 (15.4)	1 (7.7)	4 (30.8)	4 (30.8)	2 (15.4)	2.77	1.301	ปานกลาง	
1.3 แผนกของท่านมี วิธีการลดต้นทุนต่อลง	2 (15.4)	2 (15.4)	2 (15.4)	4 (30.8)	3 (23.1)	2.69	1.437	ปานกลาง	
1.4 แผนกของท่านมีการ ตรวจสอบการใช้วัสดุ ดีบต่างๆ ภายในแผนก	4 (30.8)	2 (15.4)	1 (7.7)	3 (23.1)	3 (23.1)	3.08	1.656	ปานกลาง	
รวม						2.90	1.371	ปานกลาง	

จากตารางที่ 10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการ
ดำเนินงานทางด้านต้นทุนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าแผนกคลังไปมีประสิทธิภาพในการเก็บ
บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นและมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบการใช้วัสดุดีบต่างๆ
ภายในแผนก อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.08 รองลงมาเห็นว่าแผนก
คลังไปมีประสิทธิภาพในการคิดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายในแผนกอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 2.77 แสดงไปเห็นว่าแผนกคลังไปมีประสิทธิภาพในการลดต้นทุนให้ต่ำลง อยู่ในระดับปาน
กลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.69

**ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านการตอบสนอง
ของแผนกคลังไป**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)								ค่าระดับ ประสิทธิภาพ
	มีการ ดำเนินงาน	มีการ ดำเนินงาน	มีการดำเนินงานอยู่	มีการดำเนินงานอยู่	ไม่มีการ ดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	SD		
	อย่างเต็มที่	อยู่กินครึ่ง	ครึ่งหนึ่ง	ไม่ถึงครึ่ง	ได้ฯ เลย	\bar{X}			
2. การตอบสนอง									
2.1 แผนกคลังไปมีการ ตรวจสอบเวลาที่ใช้ ตั้งแต่การเริ่มต้นขั้นตอน การทำงานจนกระทั่ง งานแล้วเสร็จ	2 (15.4)	5 (38.5)	0 (0.0)	2 (15.4)	4 (30.8)	2.92	1.605	ปานกลาง	
2.2 แผนกคลังไปมีการ วางแผนงานก่อนเริ่ม ดำเนินการทุกครั้ง	2 (15.4)	6 (46.2)	2 (15.4)	2 (15.4)	1 (7.7)	3.46	1.198	ปานกลาง	
2.3 แผนกคลังไปมีการ บันทึกข้อร้องเรียนจาก หน่วยงานภายนอก	1 (7.7)	1 (7.7)	4 (30.8)	2 (15.4)	5 (38.5)	2.31	1.316	ต่ำ	
2.4 แผนกคลังไปมีการ ประชุมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องอยู่เสมอ	3 (23.1)	6 (46.2)	1 (7.7)	2 (15.4)	1 (7.7)	3.62	1.261	สูง	
รวม					3.07	1.115	ปานกลาง		

จากตารางที่ 11 พบร่วกกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางด้านการตอบสนองอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าแผนกคลังไปมีการวางแผนงานก่อนเริ่มดำเนินการทุกครั้ง อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.46 รองลงมาเห็นว่าแผนกคลังไปมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบเวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นขั้นตอนการทำงานจนกระทั่งงานแล้วเสร็จ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ถัดมาเห็นว่าแผนกคลังไปมีการประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และเห็นว่าแผนกคลังไปมีการบันทึกข้อร้องเรียนจากหน่วยงานภายนอก อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.31

**ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านความน่าเชื่อถือของแผนก
ดังไป**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)								ค่าระดับ ประสิทธิภาพ
	มีการ ดำเนินงาน	มีการ ดำเนินงาน	มีการดำเนินงานอยู่	มีการดำเนินงานอยู่	ไม่มีการ ดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	SD		
	อย่างเต็มที่	อยู่กินครึ่ง	ครึ่งหนึ่ง	ไม่ถึงครึ่ง	โดย	\bar{X}			
3. ความน่าเชื่อถือ									
3.1 แผนกถัดไปมีการ ตรวจสอบงานให้ตรง ตามข้อกำหนดที่ได้ วางแผนไว้	5 (38.5)	2 (15.4)	2 (15.4)	2 (15.4)	2 (15.4)	3.46	1.561	ปานกลาง	
3.2 แผนกถัดไปมีการ ตรวจสอบทุกครั้งว่าส่ง งานได้ตรงเวลาที่ กำหนด	2 (15.4)	4 (30.8)	2 (15.4)	3 (23.1)	2 (15.4)	3.08	1.382	ปานกลาง	
3.3 แผนกถัดไปมีการ จัดลำดับความสำคัญ ของการทำงานก่อน- หลังเสมอ	4 (30.8)	1 (7.7)	4 (30.8)	2 (15.4)	2 (15.4)	3.23	1.481	ปานกลาง	
3.4 แผนกถัดไปมีการ ตรวจสอบเวลาที่ใช้ใน กรณีเกิดการปรับเปลี่ยน แผนการดำเนินงานใหม่	0 (0.0)	4 (30.8)	2 (15.4)	3 (23.1)	4 (30.8)	2.46	1.266	ต่ำ	
รวม						3.05	1.246	ปานกลาง	

จากการที่ 12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางด้านความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าแผนกถัดไปมีการตรวจสอบงานให้ตรงตามข้อกำหนดที่ได้วางแผนไว้ อยู่ในระดับปานกลาง คิดค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.46 รองลงมาเห็นว่าแผนกถัดไปมีการจัดลำดับความสำคัญของการทำงานก่อน-หลังเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ลดมาเห็นว่าแผนกถัดไปมีประสิทธิภาพในการวัดทุกครั้งว่าส่งงานได้ตรงตามเวลาที่ได้ตามกำหนด อยู่ในระดับปานกลาง คิดค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และเห็นว่าแผนกถัดไปมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบเวลาที่ใช้ในกรณีเกิดการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานใหม่อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.46

**ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านความยืดหยุ่นของแผนก
ดังไป**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)							
	มีการดำเนินงาน	มีการดำเนินงาน	มีการดำเนินงานอยู่	มีการดำเนินงานอยู่	ไม่มีการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	ประสิทธิภาพ
	อย่างเต็มที่	อยู่กึ่งครึ่ง	ครึ่งหนึ่ง	ไม่ถึงครึ่ง	ได้ฯ เลย	\bar{X}		
4. ความยืดหยุ่น								
4.1 แผนกถัดไปมีการวางแผนรองรับอันเกิดจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น เครื่องจักร การจัดการวัสดุคงเป็นด้านที่อาจส่งผลกระแทบท่อผลผลิตของท่าน	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (38.5)	5 (38.5)	3 (23.1)	2.15	0.801	ต่ำ
4.2 แผนกถัดไปมีการบริหารการผลิตที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการได้	1 (7.7)	1 (7.7)	5 (38.5)	4 (30.8)	2 (15.4)	2.62	1.121	ปานกลาง
4.3 แผนกถัดไปมีการวางแผนบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้น	1 (7.7)	1 (7.7)	4 (30.8)	5 (38.5)	3 (23.1)	2.54	1.127	ปานกลาง
4.4 แผนกถัดไปมีการประชุมภายในแผนกเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที	0 (0.0)	4 (30.8)	4 (30.8)	3 (23.1)	2 (15.4)	2.77	1.092	ปานกลาง
รวม						2.51	0.909	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางด้านความยืดหยุ่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าแผนกถัดไปมีการประชุมภายในเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 รองลงมาเห็นว่า แผนกถัดไปมีประสิทธิภาพในการบริหารการผลิตที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการได้ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ถัดมาเห็นว่าแผนกถัดไปมีการวางแผนบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 และเห็นว่าแผนกถัดไปมีการวางแผนรองรับอันเกิดจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.15

**ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านคุณภาพของแผนกตั้งไป**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)							ค่าระดับ ประสิทธิภาพ \bar{X}
	มีการ ดำเนินงาน	ดำเนินงาน อย่างเต็มที่	มีการดำเนินงานอยู่ อยู่กินครึ่ง	ดำเนินงานอยู่ ครึ่งหนึ่ง	ไม่มีการดำเนินงาน ไม่ถึงครึ่ง	ดำเนินงาน ได้ๆ เลย	ไม่มีการ	
	ค่าเฉลี่ย	SD						
5. คุณภาพ								
5.1 แผนกตั้งไปมีระบบใน การวัดระดับคุณภาพของ งาน (หรือวัดจากปริมาณ งานเสีย)	1 (7.7)	4 (30.8)	2 (15.4)	4 (30.8)	2 (15.4)	2.85	1.281	ปานกลาง
5.2 แผนกตั้งไปมีการ ควบคุมคุณภาพให้มี ประสิทธิภาพอยู่ต่ำๆ	0 (0.0)	3 (23.1)	5 (38.5)	3 (23.1)	2 (15.4)	2.69	1.032	ปานกลาง
5.3 แผนกตั้งไปป้องท่านมี การเก็บข้อมูลในอีตเพื่อ ใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาต่อไปในอนาคต	0 (0.0)	4 (30.8)	7 (53.8)	1 (7.7)	1 (7.7)	3.08	0.862	ปานกลาง
5.4 แผนกตั้งไปมีนิยาม ที่จะเพิ่มคุณภาพของงาน ในแผนก	0 (0.0)	3 (23.1)	2 (15.4)	4 (30.8)	4 (30.8)	2.31	1.182	ต่ำ
รวม						2.73	0.862	ปานกลาง

จากการที่ 14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางด้านคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าแผนกตั้งไปมีประสิทธิภาพในการเก็บข้อมูลในอีตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.08 รองลงมาเห็นว่าแผนกตั้งไปมีระบบในการวัดระดับคุณภาพของงาน (หรือวัดจากปริมาณงานเสีย) อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ถัดมาเห็นว่าแผนกตั้งไปมีการควบคุมคุณภาพให้มีประสิทธิภาพอยู่ต่ำๆ ลดลงมาอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 และเห็นว่าแผนกตั้งไปมีนิยามที่จะเพิ่มคุณภาพของงานในแผนก อยู่ในระดับต่ำ คิดค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.31

**ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานด้านระดับการให้บริการ
ของแผนกดังไป**

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนร้อยละ)							ค่าระดับ ประสิทธิภาพ \bar{X}
	มีการ ดำเนินงาน	มีการดำเนินงาน	มีการดำเนินงานอยู่	มีการดำเนินงานอยู่	ไม่มีการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	SD	
	อย่างเต็มที่	อยู่กินครึ่ง ครึ่งหนึ่ง	ไม่ถึงครึ่ง	ไดๆ เลย				
6. ระดับการให้บริการ								
6.1 แผนกดังไปมีการ วัดระดับการให้บริการ	0 (0.0)	1 (7.7)	3 (23.1)	2 (15.4)	7 (53.8)	1.85	1.068	ต่ำ
6.2 แผนกดังไปมีการ สำรวจความต้องการจาก ภายนอก	0 (0.0)	1 (7.7)	3 (23.1)	1 (7.7)	8 (61.5)	1.77	1.092	ต่ำ
6.3 แผนกดังไปมีการ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน จากข้อร้องเรียนให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	0 (0.0)	1 (7.7)	5 (38.5)	5 (38.5)	2 (15.4)	2.38	0.870	ต่ำ
6.4 แผนกดังไปมี นโยบายจะเพิ่มความ สามารถในการให้บริการ แก่แผนกอื่น	0 (0.0)	3 (23.1)	3 (23.1)	4 (30.8)	3 (23.1)	2.46	1.127	ต่ำ
รวม					2.11	0.960		ต่ำ

จากตารางที่ 15 พบร่วกกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการให้บริการอยู่ในระดับต่ำ โดย เห็นว่าแผนกดังไปมีประสิทธิภาพในการมีนโยบายจะเพิ่มความสามารถในการให้บริการแก่แผนกอื่นอยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 รองลงมาเห็นว่าแผนกดังไปมีประสิทธิภาพในการปรับปรุงการปฏิบัติงานจากข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38 ถัดมาเห็นว่าแผนกดังไปมีการวัดระดับการให้บริการ อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.85 และเห็นว่าแผนกดังไปมีการสำรวจความต้องการจากหน่วยงานภายนอก อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 1.77

**ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน โดยรวมของแผนกตนเองและ
แผนกตัดไป**

ประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน	แผนกตนเอง		ค่าระดับ ประสิทธิ ภาพ	แผนกตัดไป		ค่าระดับ ประสิทธิ ภาพ
	<i>N = 13</i>	\bar{X}		<i>N = 13</i>	\bar{X}	
	<i>SD</i>		SD			
1. ศัลศนทุน	3.0385	1.27003	ปานกลาง	2.9038	1.37135	ปานกลาง
2. การตอบสนอง	3.6923	0.68582	สูง	3.0769	1.11516	ปานกลาง
3. ความน่าเชื่อถือ	4.4038	0.58219	สูง	3.0577	1.24647	ปานกลาง
4. ความยืดหยุ่น	3.7115	0.76951	สูง	2.5192	0.90979	ปานกลาง
5. คุณภาพ	4.0192	0.93798	สูง	2.7308	0.86278	ปานกลาง
4. ระดับการให้บริการ	3.3077	0.83012	ปานกลาง	2.1154	0.96077	ต่ำ
รวม	3.6955	0.59302	สูง	2.7340	0.98109	ปานกลาง

สรุปภาพรวมจากตารางที่ 16 จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามจะเห็นได้ว่าแนวคิด
เกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานนั้นอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้กลุ่ม
ตัวอย่างยังเห็นว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับแผนกตนเองคือเรื่องของความน่าเชื่อถือและพบว่าการ
ให้บริการมีความสำคัญน้อยที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกให้เห็นถึงความคิดเห็นที่เกิดขึ้นในแต่ละ
ประเด็น ซึ่งสรุปโดยสังเขปดังต่อไปนี้

ความคิดเห็นที่มีต่อแผนกของตนเอง

1. ในด้านของศัลศนทุน และระดับการให้บริการ จะอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า มี
บางกิจกรรมดำเนินการอยู่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ากิจกรรมนี้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านการ
เพิ่มประสิทธิภาพให้กับแผนกของตนเอง

2. ในด้านของการตอบสนอง ความน่าเชื่อถือ ความยืดหยุ่นและคุณภาพนั้น จะอยู่ใน
ระดับสูง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าทุกด้านที่กล่าวมานี้เป็นผลมาจากการทำงานที่มี
ประสิทธิภาพนั้นเอง

ความคิดเห็นที่มีต่อแผนกคลัง

1. ในด้านของระดับการให้บริการจะอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่ามุ่งมองและแนวคิดที่แผนกเราเองมองไปยังแผนกคลังไปนั้น ได้แสดงให้เห็นว่ามีบางกิจกรรมดำเนินการอยู่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ากิจกรรมนี้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ

2. ในด้านของด้านทุน การตอบสนอง ความน่าเชื่อถือ ความยืดหยุ่นและคุณภาพนั้น จะอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าแผนกคลังไปนั้นให้ความสำคัญสำหรับทั้ง 5 เรื่องนี้

ส่วนที่ 3 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์แผนกต่างๆ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปปัญหาที่พบดังนี้

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพด้านการจัดการ โลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน

ประสิทธิภาพด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	\bar{X}	SD	ระดับที่
1. ต้นทุน (Cost)	2.62	1.446	2
2. คุณภาพ (Quality)	3.23	0.725	1
3. การให้บริการ (Service)	2.31	1.109	3
4. ระยะเวลาในการส่งมอบงานให้แผนกคลังไป (Lead Time)	1.85	0.689	4
รวม	2.50	0.992	

จากตารางที่ 17 พบร่วมกับกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่าแต่ละแผนกให้ความสำคัญกับคุณภาพเป็นลำดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.23 ด้านต้นทุนเป็นลำดับที่ 2 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ด้านการให้บริการลำดับที่ 3 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 และด้านระยะเวลาในการส่งมอบงานให้แผนกคลังไป โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 1.85

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่เกิดกับงานในแผนกตนเอง และให้เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายจัดซื้อ

ปัญหาที่พบ

1. ในการจัดซื้อสินค้ามักได้รับข้อมูลจากหน่วยงานอื่นที่ต้องการสินค้าไม่ครบถ้วน ทำให้การซื้อสินค้าได้สินค้าไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานจริง
2. ในกระบวนการรับเข้าของวัตถุคิบและบรรจุภัณฑ์ที่เข้ามา มักพบว่าวัตถุคิบเข้ามาไม่ตรงตามข้อตกลงกับทางโรงงาน เช่น ของเข้าช้ากว่ากำหนด วัตถุคิบหรือบรรจุภัณฑ์ที่เข้ามาไม่ครบตามจำนวนที่สั่ง หรือเกิดการผิดพลาดไม่ได้ตามสเปคที่ตกลง

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ฝ่ายจัดซื้อต้องทำการตรวจสอบรายการสินค้าใหม่อีกรอบ ไปยังหน่วยงานที่ต้องการสินค้าใหม่อีกรอบ เพื่อยืนยันก่อนการสั่งซื้อ
 2. ในการผลิที่ผู้ส่งมอบไม่สามารถดำเนินการตามข้อตกลงจะต้องมีการคัดเลือกผู้ส่งมอบรายใหม่เพื่อไม่ให้กระบวนการกับกระบวนการผลิตหลัก
 3. ทำการประเมินผู้ส่งมอบทุกรอบที่มีการส่งมอบสินค้าและวัตถุคิบให้กับทางบริษัท
- ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
1. ต้องมีการปรับปรุงเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการผลิตใหม่ ให้ชัดเจน
 2. ต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างบริษัทและผู้ส่งมอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

2. แผนกวางแผนการผลิต

ปัญหาที่พบ

1. การเรียกดูข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูลในส่วนงานต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน โดยปกติฝ่ายวางแผนการผลิตจะวางแผนการผลิตเป็นแบบตามคำสั่งของลูกค้า (Make to Order) ซึ่งการเรียกดูข้อมูลของข้อมูลจะสามารถตรวจสอบได้จากระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) แต่พนักงานยังคงเรียกดูข้อมูลจากเอกสารในแต่ละแผนกอยู่ และคงต้องสารผ่านโทรศัพท์ในการตรวจสอบยอดวัตถุคิบคงคลัง ทำให้การทำงานเป็นไปได้ช้า การประสานข้อมูลไม่สอดคล้องกัน และเกิดจากการจัดการข้อมูล (Information Flow) ที่ไม่สอดคล้องสมพันธ์กัน

2. มีการแทรกคำสั่งซื้อของลูกค้าด่วน ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนการผลิตกะทันหัน

3. การประมาณการผลิตและการกำหนดค่าวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต (Raw Material) และ ภาชนะบรรจุภัณฑ์ (Packaging Material อื่นๆ ที่เป็นส่วนประกอบหลักของการผลิต มักจะ คลาดเคลื่อนไปจากวันที่กำหนดไว้ ซึ่งมีสาเหตุจากหลายๆ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ทำให้การ ส่งมอบสินค้าคลาดเคลื่อนออกไป

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น กำลังคน กำลังครื่องจักร ที่ใช้ในการผลิตสามารถ แก้ไขโดยการระดูนเดือนแผนกที่เกี่ยวข้องถึงกำหนดการส่งออก และระยะเวลาที่เหลือสำหรับการทำงาน พร้อมทั้งคำนวณกำลังเครื่องจักรที่มี เพื่อให้แผนกที่เกี่ยวข้องจัดกำลังคนตามความเหมาะสม หากไม่สามารถทำได้จำเป็นต้องขอเลื่อนการส่งมอบ

2. สาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต (Raw Material) และ ภาชนะบรรจุภัณฑ์ (Packaging Material) จะต้องทำการแจ้งไปยังฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งรับผิดชอบด้านการสั่งซื้อวัตถุดิบดังกล่าวเข้ามาผลิต แจ้งเตือนผู้ส่งมอบ (Supplier) ให้เร่งการนำเข้าวัตถุดิบให้ทันกำหนดการผลิต

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

1. แผนกว่างแผนการผลิต ได้ทำการนำเสนอ ไว้ว่าควรมีการรักษาพันธสัญญาทั้งภายในและภายนอก องค์กร ทั้งที่เป็นลายักษณ์อักษรและข้อตกลง โดยปลูกจิตสำนึก เช่น การจัดอบรม สร้างความ ประชุมร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ แนวทางแก้ไขร่วมกัน หาวิธีการจัดอุปสรรคที่มี kazze เกิดขึ้น โดยปราศจากอักติของทุกฝ่ายเพื่อบริษัท

3. ฝ่ายผลิต (Mixing, Dipping, Logistics1, ET ,Logistics2, Foiling, Packing)

ปัญหาที่พบ

1. ปัญหาที่พบในฝ่ายการผลิตสรุปในภาพรวม ก็คือ บางครั้งวัตถุดิบไม่พร้อมในการผลิต ซึ่งจากการบวนการผลิตงาน โดยปกติจะต้องมีการผลิตอย่างต่อเนื่อง แต่วัตถุดิบที่ใช้งานไม่เข้ามา ทำให้สูญเสียเวลาในการรอคอย และบ่อยครั้งที่พื้นที่ไม่เพียงพอต่อการจัดเก็บสินค้าระหว่าง กระบวนการและสินค้าสำเร็จรูป

2. ในการส่งต่องานระหว่างแผนก การบันทึกข้อมูลงานในระหว่างกระบวนการผลิต (Work In Process) พนักงานในฝ่ายผลิตจะไม่ค่อยตรวจสอบงานจริงเปรียบเทียบกับเอกสารที่ส่งมา แต่จะทำการบันทึกข้อมูลตามเอกสารเลย ในขั้นตอนนี้ทำให้มีการบันทึกข้อมูลที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบไปยังแผนกดัดไป

3. การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดด้านผลิตภัณฑ์ของลูกค้า เช่น เอกสารสัญญาการซื้อขาย (Sale Advice & Sale Contract) หรือข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ (Brand Specification) ต่างๆ ภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และบังคับใช้วิธีการแบบดึงเดินคือการแจกจ่ายเอกสารไปตามแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง บังไม่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นตัวช่วยในการส่งผ่านข้อมูล ส่งผลให้การสื่อสารเป็นไปอย่างล่าช้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในแต่ละครั้งไม่ว่าจะเป็นเรื่องของรายละเอียดของสินค้า คุณลักษณะของสินค้าหรืออื่นๆ ก็ตามจะทำให้เสียเวลาในการจัดทำเอกสารเพื่อแจ้งไปยังแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. แผนกต่างๆ ในฝ่ายผลิตได้ทำการนำเสนอแนะแนวทางเดียวกัน คือ ให้มีการวางแผนงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้ายให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดปัญหางրะบทไปยังแผนกตั้งไป
2. ในการส่งมอบงานระหว่างแผนกจะต้องทำการตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อลดความผิดพลาดที่อาจจะส่งผลกระทบไปยังแผนกตั้งไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

1. ทุกแผนกในองค์กรควรมีการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

4. แผนกสโตร์

ปัญหาที่พบ

1. บางครั้งหากลูกค้าไม่เจอ และบังมีการจ่ายงานผิดพลาด เนื่องมาจากกรรมไม่ตรวจสอบสินค้าที่หน้างานทั้งผู้จ่ายและผู้รับสินค้า เมื่อบันทึกข้อมูลลงในระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ทำให้ข้อมูลผิดพลาด ต้องมีการกลับมาบันทึกข้อมูลกันใหม่อีกครั้ง

2. มีสินค้าที่ไม่เคลื่อนไหวจำนวนมาก เช่น สินค้าที่ลูกค้ายังไม่มีคำสั่งซื้อเป็นระยะเวลานาน หรือสินค้าที่ถูกยกเลิกไปแล้ว แต่ทางแผนกสโตร์ไม่ยอมนำสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์เคลื่อนออกจากคลังสินค้าหรือนำไปทำลาย ทำให้สินเปลือยพื้นที่ในการจัดเก็บ พนักงานอาจเกิดความสับสน

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ทั้งแผนกสโตร์และแผนกที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีการตรวจสอบสินค้าที่หน้างานทั้งผู้จ่ายและผู้รับสินค้าเพื่อความถูกต้องของวัสดุคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ
2. ตรวจนับตัวอย่างสินค้าประจำทุกเดือน

5. ฝ่ายจัดส่ง

ปัญหาที่พบ

ปัญหาหลักๆ ของแผนกนำเข้า-ส่งออก คือ แผนกที่ทำการจัดส่งนั้นไม่มีรถในการขนส่ง สินค้าเป็นของตัวเอง ระบบการจัดส่งยังคงข้างบุคคลภายนอกหรือลูกจ้างที่ขับรถขนส่งมาทำการบรรทุกสินค้า ซึ่งเป็นสาเหตุที่ส่งผลกระทบตามมา เช่น ส่งของล่าช้า สินค้าเสียหาย มารยาทในเรื่องของการขนส่ง รวมทั้งการเดินเอกสารพิธีการต่างๆ ทำให้เกิดความล่าช้า

แนวทางการแก้ไขปัญหา

ในกรณีที่เกิดปัญหาซึ่งส่งผลกระทบต่อการส่งมอบจะทำการคัดเลือกบริษัทผู้ทำการขนส่งใหม่

6. ฝ่ายประกันคุณภาพ (QA)

ปัญหาที่พบ

ปัญหาที่เกิดจากการที่วัตถุคิบที่ใช้ในกระบวนการผลิตเข้ามายไม่ทันตามกำหนด เมื่อสินค้าเข้ามาทำให้ต้องมีการตรวจรับวัตถุคิบอย่างรวดเร็ว ซึ่งในบางครั้งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

แนวทางการแก้ไขปัญหา

ฝ่ายประกันคุณภาพ ได้ทำการนำเสนอว่า ควรมีการวางแผนงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้ายให้ชัดเจน

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

ควรมีการวางแผนที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแรก เริ่มตั้งแต่ (วัตถุคิบ-วัสดุที่บห่อ-กระบวนการผลิต-การส่งออก)

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

1. ทุกแผนกในองค์กรควรมีการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงต้องมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

2. แต่ละแผนกควรหาจุดบกพร่องและช่วยกันแก้ไขปัญหาไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ และร่วมมือกันอย่างจริงจัง

3. ให้บริการแก่แผนกต่างๆ ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

7. แผนกควบคุมคุณภาพ (QC)

ปัญหาที่พบ

1. ปัญหารือถ่องการวางแผนการทำงานที่ไม่ชัดเจน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงแผนการทำงานบ่อย และกระทันหัน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนแล้ว ไม่ได้รับการแจ้ง ทำให้การสื่อสารระหว่างแผนกไม่ทั่วถึงกัน

2. ข้อมูลในบางส่วน ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่ชัดเจน

3. ความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรภายในแผนกเอง

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ควรมีการวางแผนงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้ายให้ชัดเจนและควรจะมีการแจ้งถึงการเปลี่ยนแปลงแผนล่วงหน้า รวมถึงแจ้งให้ทั่วถึง เพื่อที่แผนกที่เกี่ยวข้องจะได้เตรียมแผนไว้รองรับสถานการณ์ต่อไป

2. ควรจะต้องมีการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน รวมถึงสร้างความตระหนักรักภารกิจหน้าที่การทำงานของพนักงานภายในแผนกให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

ควรมีการวางแผนการปฏิบูดิตงาน เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบูดิตงานอย่างแท้จริง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การให้ความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับโครงร่างโซ่อุปทานและการจัดการโซ่อุปทาน

ผู้วิจัยได้ทำการนำเสนอข้อมูลหลังจากการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงร่างโซ่อุปทานและการจัดการโซ่อุปทาน ในเบื้องต้นผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานมีความเห็นว่าผลที่ได้จากการศึกษาว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งจะเห็นได้จากการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบริษัทกรณีศึกษาในการให้ข้อมูลต่างๆ

2. การระบุข้อมูลเพิ่มเติมที่ต้องการและเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานมีความเห็นว่าสำหรับกรณีปัญหาที่มีความเชื่อมโยงไปถึงส่วนงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับฝ่ายผลิต ทางบริษัทอนุญาตให้ผู้วิจัยสามารถเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานสนับสนุนเพิ่มเติมได้

3. การระบุประเด็นของปัญหา การหาสาเหตุหลัก และกระบวนการของข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาด้านการจัดการ โลจิสติกส์และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแผนกต่างๆ ในฝ่ายผลิต สำหรับบริษัทกรณีศึกษามีดังต่อไปนี้

3.1 ปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

จากการสำรวจในแผนกของตนเองและแผนกดัดแปลง พบว่า แนวคิดและมุมมองของพนักงานในการปฏิบัติงานนั้นจะมีบางส่วนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือแนวคิดของแผนกตนเองนั้นมีความเห็นว่าประสิทธิภาพการตอบสนอง ความนำ่เชื่อถือ ความยืดหยุ่นและคุณภาพอยู่ในระดับสูง ในขณะที่มุมมองของแผนกดัดแปลงนั้นเห็นว่าประสิทธิภาพทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่มุมมองของแผนกดัดแปลงนั้นเห็นว่าประสิทธิภาพด้านการให้บริการในแผนกตนเองนั้นมีความเห็นว่ามีแนวคิดอยู่ในระดับปานกลางในขณะที่มุมมองของแผนกดัดแปลงนั้นเห็นว่าประสิทธิภาพด้านการให้บริการอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาของ สุพัตรา เอื้อเสริมกิจกุล (2549) ที่ทำการศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาการประเมินแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านการจัดการ โลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูก กับการศึกษาในครั้งนี้ จะเห็นว่าในเรื่องในแผนกตนเองให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพ ความนำ่เชื่อถืออยู่ในระดับที่สูง เช่นเดียวกัน ส่วนด้านการตอบสนอง การให้บริการ และด้านทุนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษา ในขณะที่มุมมองของแผนกดัดแปลงนั้นเห็นว่าประสิทธิภาพทั้งคุณภาพ ความนำ่เชื่อถือ และด้านการตอบสนองอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการให้บริการและด้านต้นทุนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาพบว่ามีเพียงด้านต้นทุนเท่านั้นที่มีผลอยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งจากการศึกษาทำให้ทราบว่าทุกกรรมกิจกรรมที่ศึกษานี้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับแผนกของตนเองและแผนกดัดแปลงทั้งสิ้น

3.2 ปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

1. จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพพบว่าการติดต่อสื่อสารยังคงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากระบบส่วนใหญ่ภายในองค์กรยังใช้วิธีแบบเดิม คือการแจกจ่ายเอกสารไปตามแต่ละแผนก ไม่มีการนำเทคโนโลยีมาเป็นตัวช่วยในการส่งผ่านข้อมูล ส่งผลให้การสื่อสารเป็นไปอย่างล่าช้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในแต่ละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรืออื่นๆ ก็ตามจะทำให้เสียเวลาในการจัดทำเอกสารและแจกจ่ายเอกสารไปยังแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการเสียเวลามาก

2. ปัญหาที่รื่องการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่จะทำการผลิตแบบผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) จึงทำให้การพยากรณ์ไม่รู้จะเป็นเรื่องของการสั่งซื้อวัตถุคุณภาพหรือการพยากรณ์ในเรื่องของการผลิตนั้น ยังไม่เป็นที่แน่นอน บ่อยครั้งที่มีการสั่งผลิต

สินค้าไปแล้วแต่ต้องทำการยกเลิก เนื่องจากลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงสเปคการผลิต ซึ่งถ้านั้นโดยรวมแล้วจะเห็นว่าเป็นมูลค่าที่สูงมากที่เดียว ซึ่งเป็นการสูญเสียที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น เราเรียกเหตุการณ์แบบนี้ว่า ปราภกภารณ์ “Bullwhip Effect” ซึ่งมาจากการประสานข้อมูลที่ไม่สอดคล้องดังตัว หรืออาจกล่าวได้ว่า ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ส่วนหนึ่งอยู่ที่การจัดการข้อมูล (Information Flow) ที่ไม่สอดคล้องสมพันธ์

3. ปัญหารื่องของการวางแผนการผลิตที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรทำให้พบปัญหารื่องของการประมาณการผลิตและการกำหนดวันรับวัสดุคง (Raw Material) และบรรจุภัณฑ์อื่นๆ (Packaging Material) ที่เป็นส่วนประกอบหลักของการผลิต มักจะคาดเคลื่อนไปจากวันที่กำหนดไว้ บางครั้งทำให้สายการผลิตต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนอย่างรวดเร็วหรือหยุดสายการผลิตเพื่อรอวัสดุคงเข้ามา ทำให้กระบวนการไปยังแผนกดังไป รวมถึงทำให้การส่งมอบสินค้าคาดเคลื่อนออกไป

4. แนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขสาเหตุของปัญหา

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าผลที่ได้จากการสำรวจ ลือให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานหรือการวัดการตอบรับไม่ว่าจะเป็นรื่องของเวลาการส่งมอบสินค้าหรือในเชิงการตอบสนองข้อมูลที่ได้รับรู้นั้น ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน เช่นการสั่งงานบ่อยครั้ง เพราะการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตบ่อยเนื่องจากได้รับข้อมูลที่ล่าช้าบ้าง ข้อมูลมาไม่ครบบ้าง ซึ่งข้อมูลตรงนี้ไม่มีการตรวจสอบระหว่างแผนกว่าข้อมูลที่ได้รับไปนั้นถูกต้อง ครบถ้วน หรือขาดหายไป ในส่วนนี้ทางผู้วิจัยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานได้ให้ความเห็นว่าอาจจะต้องวางแผนที่ช่วยในการควบคุมการทำงานเพิ่ม เพื่อลดข้อผิดพลาดให้เหลือน้อยลงมากที่สุด

5. การกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุง

จากการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานได้ลงความเห็นว่าประเด็นสำคัญที่ต้องมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงคือ ส่วนงานด้านวางแผน