

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น :  
กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย

**THE INCREASING OF PERFORMANCE EFFICIENCY BY USING  
KAIZEN CONCEPTS: CASE STUDY OF ACCOUNT PAYABLE  
NON-MERCHANDISE DEPARTMENT**

พนิดา หวานเพชร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น :  
กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย



พนิดา หวานเพชร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น :  
กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย  
The Increasing of Performance Efficiency by Using Kaizen  
Concepts: Case Study of Account Payable Non-merchandise  
Department

ชื่อ-นามสกุล

นางพนิดา หวานเพชร

วิชาเอก

การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา


ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดารณี พิมพ์ช่างทอง, D.B.A.


ปีการศึกษา

2555

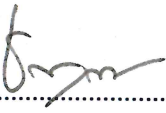
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์สุกกร พรหิรัญกุล, ค.อ.ค.)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ปีتما เจริญพร, ปร.ค.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดารณี พิมพ์ช่างทอง, D.B.A.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

  
..... คณะบดีคณะบริหารธุรกิจ  
(รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, D.B.A.)

วันที่ 10 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2556

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น : กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย
ชื่อ-นามสกุล	นางพนิดา หวานเพชร
วิชาเอก	การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดารณี พิมพ์ช่างทอง, D.B.A
ปีการศึกษา	2555

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและจำกัดข้อบกพร่องในการทำงานที่จะเกิดขึ้น ของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด โดยใช้แนวคิดไคเซ็น โดยมุ่งเน้นให้พนักงานที่มีอยู่จำนวน 7 คน สามารถรองรับงานที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดที่ทำการสาขาใหม่ 9 สาขาในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม พ.ศ.2555

แนวคิดไคเซ็นที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วย การลดขั้นตอนในบางกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออกไป (MUDA) การรวมขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละกระบวนการเข้าด้วยกัน (MURI) และการจัดให้เกิดความสม่ำเสมอของการนำส่งเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้า (MURA) มาประยุกต์ใช้งาน

ผลการศึกษาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย ให้สามารถรองรับงาน และจำนวนปริมาณเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยพนักงาน 1 คน สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในเดือนธันวาคมได้ถึง 139.39 เปอร์เซ็นต์จากปริมาณเฉลี่ยเดิมก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามแนวคิดไคเซ็น และจำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นลดลงเหลือ 2.05 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนการทำงานทั้งหมดในเดือนธันวาคม ซึ่งลดลงจากค่าเฉลี่ย 7.7 เปอร์เซ็นต์ที่เกิดขึ้นระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555

**คำสำคัญ :** การเพิ่มประสิทธิภาพ การปรับปรุงกระบวนการ แนวคิดไคเซ็น

<b>Independent Study Title</b>	The Increasing of Performance Efficiency by using Kaizen Concepts : Case Study of Account Payable Non-merchandise Department
<b>Name-Surname</b>	Mrs. Panida Vanpet
<b>Major Subject</b>	Business Engineering Management
<b>Independent Study Advisor</b>	Assistant Professor Daranee Pimchangthong, D.B.A.
<b>Academic Year</b>	2012

## ABSTRACT

The objectives of this study were to analyze work process, increase efficiency of staff performance, and reducing staff's work fault of Account Payable Non-merchandise Department, Central Food Retail Company Limited. Using Kaizen concept aimed to help 7 staffs to handle additional work from opening new 9 branches on November to December 2012.

Kaizen concept used in this study were eliminating useful process (MUDA), combining repetitive work in each process (MURI), and rearrange the regularity of the document from supplier to the department (MURA).

The study results found that the staffs efficiency were increased, and the additional work and accounting document were covered. On the average, each staff could cover 139.39 % of additional work from the standard work before process improvement on December 2012. Number of faults reduced to 2.05% out of total work on December, which reduced from 7.7% on average between January to October, 2012.

**Keywords** : increase efficiency, process improvement, Kaizen concept

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้คงสำเร็จสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาไม่ได้ หากไม่ได้รับความกรุณาให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในการค้นคว้าจาก ดร.ศุภกร พรหิรัญกุล ประธานกรรมการการสอบการค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดารณี พิมพ์ช่างทอง ที่ท่านได้มีความเมตตา กรุณาสละเวลาอันมีค่า ให้คำแนะนำ คำปรึกษาในการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณพนักงานในแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย บริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล สละเวลา รวมถึงแสดงความยินดีที่จะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกระบวนการทำงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จนการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตามเวลาที่กำหนด

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา บ่มเพาะจนสามารถนำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้และอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ คุณค่าอันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้ทำการค้นคว้าอิสระรำลึกถึงความเมตตาของมารดา บิดาและครอบครัวที่ทำให้กำลังใจและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

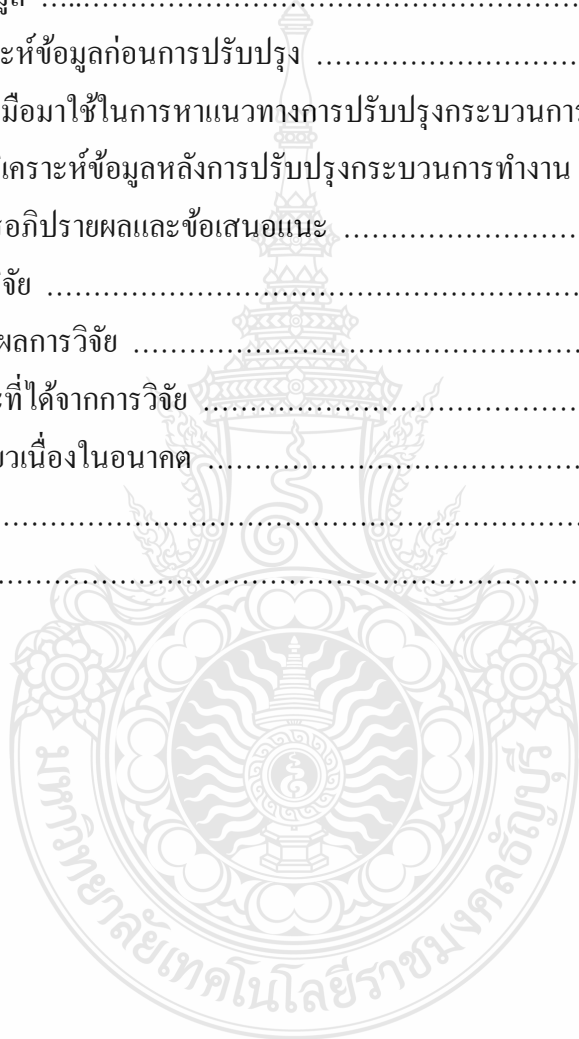
พนิดา หวานเพชร

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
บทที่	
1. บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย .....	2
1.4 คำจำกัดความในการวิจัย .....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
2.1 แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) .....	6
2.2 แนวคิดประสิทธิภาพ (Efficiency) .....	11
2.3 แนวคิดระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Systems) .....	12
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสูญเสียเปล่า .....	13
2.5 เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7 QC Tools) .....	14
2.6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเอกสารทางการบัญชี .....	17
2.7 องค์การของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย .....	17
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	19
3. วิธีดำเนินการวิจัย .....	21
3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย .....	21
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	22
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	23

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	23
3.5 สํารวจสภาพปัจจุบัน .....	24
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	28
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการปรับปรุง .....	28
4.2 การนำเครื่องมือมาใช้ในการหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงาน .....	31
4.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน .....	43
5. สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	53
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	53
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย .....	54
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย .....	55
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต .....	56
บรรณานุกรม .....	57
ประวัติผู้เขียน .....	59





## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ผลสรุปจากการระดมสมองวิเคราะห์ปัญหาจากกระบวนการทำงาน .....	37
4.2 แผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น .....	39



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แผนขั้นตอนการดำเนินงาน .....	3
2.1 แสดงระบบคำถาม 5W 1H เพื่อค้นหา E C R S .....	8
2.2 วงล้อคุณภาพเดมมิ่ง .....	8
2.3 กิจกรรม 5 S .....	9
2.4 กิจกรรมภายใต้รัศมีไคเซ็น .....	10
2.5 ตัวอย่างแผนผังพาเรโต .....	14
2.6 ตัวอย่าง Check Sheet สํารวจปัญหาเบื้องต้น .....	15
2.7 เอกสารที่ใช้ประกอบการบันทึกบัญชี .....	17
2.8 แหล่งที่มาของเอกสารทางการบัญชี .....	18
3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย .....	22
3.2 แสดงผังการไหลของเอกสารทางการบัญชี .....	24
3.3 ระยะเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการเฉลี่ยต่อ 1 รายการต่อพนักงาน 1 คน .....	25
3.4 กราฟแสดงจำนวนสาขาและจำนวนข้อมูลการเข้ารับในระบบ PO-Oracle .....	25
3.5 ปัญหาหลักที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่อง .....	26
3.6 จำนวนข้อบกพร่องรวมที่เกิดขึ้น .....	26
4.1 ระยะเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการเฉลี่ยต่อ 1 รายการต่อพนักงาน 1 คน .....	29
4.2 ผังการไหลกระบวนการทำงานและระยะเวลาในการทำงาน ก่อนการปรับปรุง .....	30
4.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน .....	31
4.4 รายงานข้อบกพร่อง จากหน่วยงาน FAST .....	32
4.5 แผนภูมิพาเรโตระบุปัญหาหลักที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่อง .....	32
4.6 แสดงการถาม-ตอบทำไม 5 ครั้ง .....	33
4.7 ตารางผลการวิเคราะห์ 5W 1H .....	34
4.8 ผังการไหลกระบวนการทำงาน หลังการปรับปรุงตามหลักการไคเซ็น .....	44
4.9 กระบวนการทำงานที่สามารถตัดออกและรวมกันได้หลังปรับปรุง .....	45
4.10 แนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามแนวคิดไคเซ็น .....	47
4.11 ระยะเวลาในการทำงานเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง .....	50

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.12 กระบวนการทำงานเปรียบเทียบก่อนหลังและจุดที่ได้รับการปรับปรุง .....	51
4.13 จำนวนสาขาและข้อมูลการทำรับสินค้าหรือการบริการ หลังการปรับปรุง .....	51
4.14 จำนวนข้อบกพร่องรวมที่เกิดขึ้น .....	52



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยมีมากมายหลากหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็น ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต หรือร้านค้าโชห่วย และอยู่คู่เศรษฐกิจของประเทศไทยมาอย่างยาวนาน ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าธุรกิจประเภทนี้มีกำไรจากการขายสินค้าไม่มาก หากไม่สามารถควบคุมต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของธุรกิจให้อยู่ในวงจำกัดได้ โอกาสที่จะอยู่รอดในธุรกิจนี้ก็จะเป็นไปได้ยากเช่นกัน กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกปัจจุบันของหลาย ๆ องค์กรคือการเข้าถึงลูกค้า นั่นหมายถึง การเปิดสาขาไปยังตามชุมชนต่าง ๆ เพื่อใกล้ชิดลูกค้า เพิ่มความสะดวกสบายในการซื้อสินค้าของลูกค้า ซึ่งการเปิดที่ทำการสาขาเพิ่มมากขึ้น ค่าใช้จ่ายในการขนส่งและต้นทุนสินค้าอาจต่ำลงด้วยปริมาณของสินค้าที่เพิ่มขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายคงที่ต่าง ๆ เช่น เงินเดือนพนักงานประจำร้าน ค่าเช่าพื้นที่ ค่าสาธารณูปโภค ก็จะเพิ่มขึ้นตามจำนวนสาขาไปด้วย จึงต้องมีการปรับแผนของธุรกิจในการควบคุมค่าใช้จ่ายคงที่ต่าง ๆ ให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

บริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด ประกอบธุรกิจประเภทค้าปลีกสินค้าอุปโภคและบริโภค ภายใต้แบรนด์ “ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต” ซึ่งในปีปัจจุบันได้มุ่งเน้นการเข้าถึงลูกค้าด้วยการเปิดสาขาใหม่เพิ่มมากขึ้น จำนวนสาขารวมทั้งสิ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2554 มี 215 สาขา ในปี พ.ศ. 2555 ได้เปิดสาขาใหม่เพิ่มขึ้นตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนตุลาคม รวม 18 สาขา และมีแผนเปิดสาขาใหม่เพิ่มขึ้นอีก 9 สาขาใน 2 เดือนสุดท้ายของปี พ.ศ. 2555 รวมจำนวนสาขาทั้งสิ้นในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2555 จะมีสาขารวมทั้งสิ้น 242 สาขา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ เป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์กร มีหน้าที่ในการรวบรวมเอกสารและทำรับข้อมูลจากการสั่งซื้อสินค้าและบริการประเภทค่าใช้จ่ายของทุกสาขาในองค์กร ซึ่งได้รับผลกระทบในการทำงานจากการเปิดสาขาใหม่เพิ่มขึ้นจากจำนวนปริมาณเอกสารทางบัญชีที่เพิ่มขึ้นไปตามจำนวนสาขาที่เปิดทำการใหม่ที่เพิ่มขึ้น และหากทางแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายสามารถควบคุมการเพิ่มกำลังบุคคลากรไม่ให้เพิ่มขึ้นตามจำนวนสาขาและจำนวนเอกสารที่เพิ่มขึ้นได้ โดยใช้วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นแทนการเพิ่มบุคคลากรเพื่อรองรับงานที่เพิ่มขึ้นจะเป็นการช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรได้อีกทางหนึ่ง

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามหลักการต่าง ๆ พบว่าแนวคิดตามหลักการไคเซ็น เป็นหลักการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สามารถ

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายสำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด ภายใต้กรอบแนวทางปฏิบัติตามหลักการไคเซ็น
2. เพื่อนำหลักการไคเซ็นมาพัฒนาและประยุกต์กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด ให้สามารถรองรับงานและจำนวนปริมาณของเอกสารทางการบัญชีที่จะเพิ่มขึ้นจากจำนวนสาขาที่จะเปิดใหม่เพิ่มขึ้นอีก 9 สาขาในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม พ.ศ. 2555 ด้วยการปฏิบัติงานของพนักงานในทีมจำนวน 7 คนที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยจำนวนข้อผิดพลาดต้องไม่เพิ่มขึ้นจากเดือนตุลาคมด้วย

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยนี้เป็นการดำเนินการตามหลักการและแนวคิดไคเซ็น โดยนำเครื่องมือตามหลักการมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด โดยมีตัวชี้วัดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของพนักงานในทีมจำนวน 7 คน คือ สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดสาขาใหม่ในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม รวม 9 สาขาโดยไม่ต้องเพิ่มพนักงาน และควบคุมไม่ให้เกิดข้อบกพร่องในการทำงานเกินจากจำนวนข้อบกพร่องเฉลี่ยของเดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555
2. ระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย กำหนดไว้ดังแสดงในภาพ 1.1 แบ่งเป็น  
เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2555 ให้ความรู้ ทำความเข้าใจแนวคิด รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์หาปัญหา และกำหนดแผนงานในการปรับปรุง

เดือนธันวาคม พ.ศ. 2555 กำหนดแผนงานในการปรับปรุง ลงมือทำ และรวบรวมข้อมูล หลังการปรับปรุง

เดือนมกราคม พ.ศ.2556 สรุปผลการปรับปรุง นำเสนอมาตรฐานในการทำงานให้ ทีมงานทราบและปฏิบัติต่อไป

Process	Nov.2012				Dec.2012				Jan.2013
	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 1
1 ให้ความรู้สร้างความเข้าใจ	↔								
2 เก็บสถิติการทำงาน Cycle Time ก่อนปรับปรุง	↔	↔							
3 วิเคราะห์กระบวนการทำงานก่อนปรับปรุง		↔	↔						
4 5W 1H & ระดมสมอง วิเคราะห์ปัญหา			↔	↔					
5 กำหนดแผนงานในการปรับปรุง					↔	↔		↔	↔
6 ลงมือทำ						↔	↔	↔	↔
7 เก็บสถิติการทำงานหลังปรับปรุง							↔	↔	↔
8 รายงานผลสรุปการปรับปรุง									↔

ภาพที่ 1.1 แผนขั้นตอนการดำเนินงาน

#### 1.4 คำจำกัดความในการวิจัย

แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ หมายถึง ทีมงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวม และทำรับข้อมูลตามเอกสารทางการบัญชีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พนักงาน ร้านค้าต่าง ๆ ที่บริษัทฯ สั่งซื้อสินค้าหรือบริการที่นำมาใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ

ค่าใช้จ่าย หมายถึง สินค้าหรือการบริการที่สั่งซื้อจากหน่วยธุรกิจภายนอกมาเพื่อใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ มิใช่ซื้อมาเพื่อนำมาขายให้กับลูกค้า

FAST หมายถึง หน่วยงานธุรกิจ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบันทึกรายการบัญชี ทำจ่ายชำระให้ร้านค้า สาขาและพนักงานของบริษัท

ลูกค้าภายใน หมายถึง หน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรที่ได้รับผลกระทบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ เช่น หน่วยงานจัดซื้อ และพนักงานแผนกอื่น ๆ

ลูกค้าภายนอก หมายถึง หน่วยธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเอกสารบัญชีค่าใช้จ่าย และได้รับผลกระทบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ เช่น FAST และร้านค้า

เอกสารทางการบัญชี หมายถึง เอกสารหลักฐานที่ใช้หรือประกอบในการลงบันทึกรายการบัญชี ซึ่งจะได้รับจากหน่วยงานธุรกิจ หรือบุคคลภายนอก เช่น บิลเงินสด ใบเสร็จรับเงิน ใบกำกับภาษี ใบส่งของ ใบสั่งซื้อ เป็นต้น

ระบบ PO - Oracle หมายถึง ระบบการสั่งซื้อสินค้าและการบริการไปยังหน่วยงานธุรกิจ ภายนอก (Purchase Order (PO) : Oracle) / ระบบการบันทึกรับสินค้าหรือการบริการที่ได้สั่งซื้อเพื่อ

หน่วยงานจัดซื้อ หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการเปิดใบสั่งซื้อจากระบบ PO : Oracle ของบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด

ร้านค้า หมายถึง หน่วยงานธุรกิจ หรือบุคคลภายนอกที่ขายสินค้าหรือการบริการให้กับบริษัท

สาขา หมายถึง หน่วยงานปฏิบัติการขายตามสถานที่ต่าง ๆ

ประเภทภาษีซื้อ หมายถึง การขอเคลมภาษีมูลค่าเพิ่มจากการซื้อสินค้าหรือการบริการจากหน่วยงานธุรกิจที่จดทะเบียนในระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม

อัตราการขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่มซื้อ ขึ้นอยู่กับรายการสินค้าที่ซื้อมาเพื่อขาย

1. ขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่มจากการซื้อสินค้าหรือการบริการในอัตรา 100% สำหรับรายการสินค้าหรือการบริการที่ซื้อมาเพื่อใช้งานในแผนกที่มีการแปรรูปสินค้าก่อนขาย เช่น แผนกเบเกอรี่ แผนกอาหารพร้อมปรุง และแผนกสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีการแปรรูป เป็นต้น

2. ไม่สามารถขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่มจากการซื้อสินค้าหรือการบริการได้ สำหรับรายการสินค้าหรือการบริการที่ซื้อมาเพื่อใช้งานในแผนกที่ไม่มีการแปรรูปสินค้าก่อนขาย เช่น แผนกผักผลไม้ อาหารทะเล เนื้อสัตว์ต่าง ๆ และแผนกสินค้าอุปโภคบริโภคที่ไม่มีการแปรรูป เป็นต้น

3. ขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่มจากการซื้อสินค้าหรือการบริการในอัตราส่วนเฉลี่ยที่ได้รับการอนุมัติอัตราส่วนการขอคืนจากกรมสรรพากร สำหรับรายการสินค้าหรือการบริการที่ซื้อมาเพื่อใช้งานในแผนกสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น แผนกบัญชี แผนกเงินเดือน แผนกบริหารสำนักงาน แผนกจัดซื้อ เป็นต้น

รวมถึงการแบ่งประเภทภาษีซื้อตามประเภทสินค้าหรือการบริการระหว่างประเภทค่าใช้จ่าย และทรัพย์สิน ออกจากกันด้วย

ประเภทสินค้าหรือการบริการ หมายถึง สินค้าหรือการบริการที่นำมาใช้เพื่อการดำเนินธุรกิจในองค์กรประเภทค่าใช้จ่ายและทรัพย์สิน

ใบสั่งซื้อ หมายถึง เอกสารการสั่งซื้อสินค้าหรือการบริการจากบริษัทไปยังหน่วยงานธุรกิจ

แนวคิดไคเซ็น หมายถึง แนวคิดที่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการค้นหาปัญหาและแนวทางการปรับปรุงการทำงานในกระบวนการต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ทำได้ง่ายขึ้น สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คุณภาพ หมายถึง ภาพโดยรวมของข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ ที่ได้รับจากปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ โดยมีต้องแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นโดยหน่วยงานถัดไป และสำเร็จตรงตามเวลาที่ได้กำหนดตกลงกันไว้

ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานให้สามารถรองรับงานและเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มมากขึ้นจากจำนวนสาขาที่เปิดทำการใหม่เพิ่มขึ้นในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 จำนวน 9 สาขาได้โดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนพนักงานในทีมบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่

5 Why และ 5W 1H หมายถึง เป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการค้นหาปัญหาด้วยการถามทำไม 5 ครั้งเพื่อหาปัญหาของปัญหา และค้นหาปัญหาจากกระบวนการทำงานด้วยการหาเหตุผลในการปฏิบัติ เพื่อนำมาค้นหาแนวทางการปรับปรุงให้กระบวนการทำงานให้ดีขึ้น โดยให้พนักงานในแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ระดมสมองตอบปัญหาเพื่อค้นหาปัญหา รวมถึงให้เหตุผลในการปฏิบัติงานว่างานที่ทำอยู่คือทำอะไร ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน ทำเมื่อไหร่ ทำทำไม และทำอย่างไร

E C R S หมายถึง เป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการค้นหาแนวทางการปรับปรุงให้ดีขึ้นจากการระดมสมองค้นหาปัญหา โดยการกำจัดส่วนที่ไม่มีประโยชน์ออก ด้วยการรวมหรือเรียงลำดับกระบวนการทำงานใหม่เพื่อลดระยะเวลาการทำงานลง รวมถึงการปรับกระบวนการทำให้เรียบง่าย สะดวกต่อการปฏิบัติ เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานลง ไม่เสียเวลาในการแก้ไขงานหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานถัดไป

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถหาแนวทางการจัดการกระบวนการทำงานตามหลักการไคเซ็นที่เหมาะสมกับแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด
2. สามารถนำแนวทางการจัดการกระบวนการทำงานตามหลักการไคเซ็นที่เหมาะสมมาปฏิบัติ ให้สามารถรองรับงานด้านเอกสารทางการบัญชีของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด ที่เพิ่มขึ้นจากจำนวนสาขาที่จะเปิดใหม่อีก 9 สาขาในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น” ได้ศึกษา ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- 2.2 แนวคิดประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 2.3 แนวคิดระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Systems)
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสูญเปล่า
- 2.5 เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7 QC Tools)
- 2.6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเอกสารทางการบัญชี
- 2.7 องค์กรของแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายของบริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นที่รู้จักกันในนาม “ไคเซ็น” เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น มาจาก คำว่า “ไค (Kai)” หมายถึงการเปลี่ยนแปลง และคำว่า “เซ็น (Zen)” หมายถึง ดี รวม 2 คำแล้วหมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น วัฒนา พัฒนพงศ์ (2543:6) กล่าวว่า “ไคเซ็น” ไม่ใช่แค่เพียงหลักการบริหารจัดการในธุรกิจเท่านั้น แต่ยังเป็นปรัชญาในการดำเนินชีวิตของชาวญี่ปุ่นที่ฝังอยู่ในสายเลือด ยึดถือ เป็นธรรมเนียมปฏิบัติอย่างจริงจังอีกด้วย ทั้งอัมพิกา ไกรฤทธิ (2534) และสมบัติ นพรัถ (2549) กล่าวถึง ไคเซ็น อย่างสอดคล้องกันว่าเป็น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และเป็นหน้าที่ของ ทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กรที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงที่ละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง

ไคเซ็นหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จสำหรับแนวคิดแบบ พอเหมาะ เพราะใช้เป็นหลักการในการบริหารธุรกิจได้ตรงเป้าหมายและตามความสำคัญ ทำให้ ปรับตัวตามช่วงการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา สืบหาสาเหตุที่มาจากอิทธิพลหลักได้ทำให้มีข้อ ได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว (พรณทิพา ถาวรเลิศรัตน์, 2551:28)

### 2.1.1 แนวทางและขั้นตอนการปรับปรุงแบบไคเซ็น

โทซาวะ บุนจิกกล่าวว่า ส่วนใหญ่ทุกคนทำไคเซ็นกันอยู่แล้ว โดยไม่รู้ตัว เพราะจุดหมายคือ ต้องการปรับปรุงให้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมี 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ลองมองหาหรือมองให้เห็น มองในมุมมองใหม่ ๆ จะได้เห็นอะไรใหม่ ๆ จับจุดให้ได้ว่า มีอะไรที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เป็นการค้นหาปัญหา วิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา

2. ลองคิดใหม่ หาวิธีใหม่ ๆ รูปแบบใหม่ ๆ แนวทางใหม่ ๆ ลองหยุด ลองลด ลองเปลี่ยน และนำมาเปรียบเทียบกับแบบเดิม เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ดีขึ้น เป็นการกำหนดวิธีการแก้ไข ปัญหา ว่าใครต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อไร อย่างไร

3. ลองทำ หลังจากได้มุมมองใหม่ รูปแบบใหม่ แนวทางใหม่ นำมาไตร่ตรอง ลองตัดสินใจ และลงมือทำ จะได้เห็นผล และตรวจสอบผลกระทบต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการทำงาน

เพียงรู้จักแยกแยะ จับประเด็นใหญ่ที่เป็นจุดวิกฤติที่สำคัญหรือเรียกอีกอย่างว่าจุดเป็นจุด ตาย แล้วทำให้เรียบง่ายขึ้น นำมาจัดเรียงระเบียบใหม่ อย่ายึดติดกับความคิดเดิม ๆ เพราะการปรับปรุง คือการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบหรือเงื่อนไขเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ทุกคนทำกันเองได้หมด การลงมือทำเลย จึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับไคเซ็น

การค้นหาปัญหาสามารถนำระบบคำถาม 5W 1H มาวิเคราะห์หาเหตุผลในการปฏิบัติงาน แบบเดิม และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น

What ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบจุดประสงค์ในการทำงาน ว่าทำอะไร และเหตุใดต้องทำ

When ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ว่าทำเมื่อไหร่ และเหตุใดต้องทำตอนนั้น

Where ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าสถานที่ทำงานเหมาะสมไหม และเหตุใดต้องทำที่นั่น

Who ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าใครที่เหมาะสมในการทำ และเหตุใดต้องเป็นคนนี้ทำ

Why ตั้งคำถามเพื่อถามอีกครั้งของคำถามข้างต้น เพื่อหาเหตุที่ต้องทำ

How ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าวิธีการที่เหมาะสม และเหตุใดต้องทำอย่างนี้

หลังจากใช้ระบบคำถาม 5W1H มาวิเคราะห์หาเหตุผลแล้วอาจพิจารณานำหลักการ E C R S มาใช้เพื่อหากระบวนการปรับปรุงระบบงาน ดังแสดงในภาพที่ 2.1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

E (Eliminate) หมายถึง การขจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก

C (Combine) หมายถึง การรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน

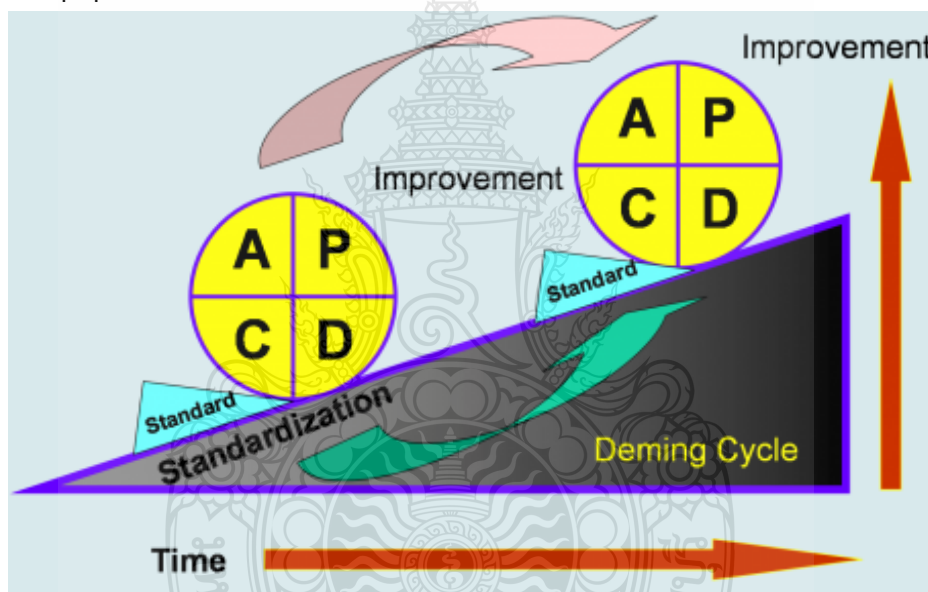
R (Rearrange) หมายถึง การจัดลำดับกระบวนการทำงาน

S (Simplify) หมายถึง การทำขั้นตอนให้เรียบง่าย



ภาพที่ 2.1 แสดงระบบคำถาม 5W 1H เพื่อค้นหา ECRS

การนำหลักการวงล้อคุณภาพเดมมิ่ง (Deming) ประกอบด้วย P D C A มาเป็นหลักในการเริ่มต้นปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพที่ 2.2 โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.2 วงล้อคุณภาพเดมมิ่ง

ที่มา : [www.bdi.co.th](http://www.bdi.co.th)

**Plan (วางแผน)** การวางแผนเป้าหมายประสงค์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและเป็นจุดเริ่มต้น การค้นหาและกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข วางแผนงานกับเวลาให้ครอบคลุมว่า ใครจะทำ ทำอะไร จะแล้วเสร็จเมื่อไหร่ จะทำอย่างไร รวมถึงการแบ่งหน้าที่ให้ครบถ้วน

**Do (ลงมือทำ)** ก่อนลงมือทำต้องเตรียมขั้นตอนและทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมเสียก่อน รวมถึงหากเป็นเรื่องใหม่ ๆ ควรเตรียมเรื่องการฝึกอบรมด้วย

**Check (ทำการตรวจสอบ)** พิจารณาผลจากการลงทำว่าก่อให้เกิดสิ่งที่วางแผนไว้หรือไม่

Action (ปรับเพื่อนำมาใช้) นำกระบวนการที่ได้ลองทำแล้วได้ผลตามที่วางแผนไว้มา กำหนดให้เป็นแนวทางของการทำงานปัจจุบัน หากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและลองทำใหม่โดยเร็วให้ทันต่อเหตุการณ์ การหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาจนถึงรากของปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพื่อหาเป้าหมายและกระบวนการที่แท้จริง

2.1.2 ขั้นตอนการไคเซ็น ส่วนใหญ่เริ่มต้นจากการทำกิจกรรม 5 ส. หรือ 5 S. ดังแสดงในภาพที่ 2.3 ซึ่งประกอบไปด้วย



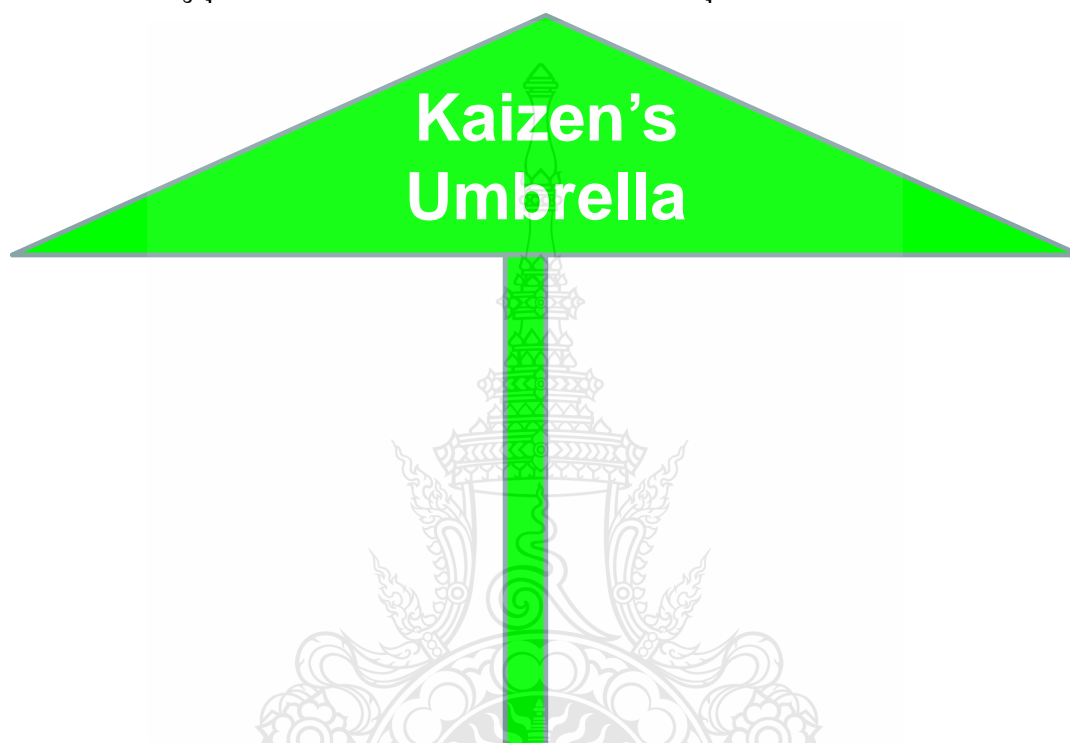
ภาพที่ 2.3 กิจกรรม 5 S

ที่มา : ทำ 5 ส. อย่างมีชีวิตชีวา

1. สะสาง (Seiri) โดยการแยกสิ่งที่ไม่จำเป็นและไม่จำเป็นต้องใช้ออกจากกัน จากนั้นสะสางทิ้งสิ่งที่ไม่จำเป็น
2. สะดวก (Seiton) โดยการจัดเก็บ วางสิ่งจำเป็นให้ใช้งานได้ง่ายขึ้นและแสดงให้ทุกคนรู้ได้โดยง่าย
3. สะอาด (Seisou) โดยการทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ และทำให้สะอาดเรียบร้อย
4. สุขลักษณะ (Seiketsu) โดยการรักษาสภาพที่ดีของ 3 ส. ข้างต้น
5. สร้างนิสัย (Shitsuke) โดยการปฏิบัติตามในสิ่งที่กำหนดไว้ อย่างถูกต้องอยู่เสมอจนกลายเป็นนิสัยที่ถูกสร้างขึ้น

สิ่งสำคัญของการทำกิจกรรม 5 ส. คือ พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วม ต้องพร้อมใจกัน ปฏิบัติเพื่อมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายอันหนึ่งอันเดียวกัน การนำไปปฏิบัติจริง การทำให้

ไคเซ็น อาจใช้แทนคำต่างๆ เช่น การบริหารงาน โดยมีให้มีข้อบกพร่อง คัมบัง กิจกรรม 5ส. ระบบการให้ข้อเสนอแนะ และอื่น ๆ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะคล้ายกับร่มที่คลุมการทำงานในแบบฉบับเฉพาะของญี่ปุ่นซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จไปทั่วโลกในปัจจุบัน ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กิจกรรมภายใต้ร่มไคเซ็น  
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) คือ กระบวนการที่ทำเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับในองค์กร ให้มีศักยภาพ ความสามารถ กล้าคิด กล้าแสดงออกเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของตนโดยตนเอง นำมาใช้ปรับปรุงงานประจำที่ดำเนินงานอยู่หรือเพียงงานส่วนใดส่วนหนึ่ง แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เสนอแนะเพื่อปรับปรุงของเดิม และเสนอแนะเพื่อสิ่งใหม่ ๆ โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้

ต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality : COQ) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องจากการทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณภาพ โดยใช้ต้นทุนเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพถ้าลดต้นทุนได้โดยไม่ลดคุณภาพลง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร วัดได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. วัดทางการผลิต ตัวชี้วัดคือ อัตราการเกิดของเสีย เศษวัสดุจากการผลิต การส่งมอบที่ตรงเวลา

2. วัดทางการเงิน ตัวชี้วัดคือ

2.1 ค่าใช้จ่ายในการป้องกันการเกิดของเสียหรือสินค้าคุณภาพต่ำ เช่น ค่าใช้จ่ายในการประกันคุณภาพ ค่าใช้จ่ายในการอบรมให้พนักงานเกิดทักษะในการทำงาน ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน

2.2 ค่าใช้จ่ายในการประเมิน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น การตรวจสอบทางวิศวกรรม การตรวจสอบงานระหว่างการผลิต การควบคุมกระบวนการ การประเมินพนักงาน

2.3 ค่าใช้จ่ายของความเสียหาย เช่น การทำงานซ้ำ การซ่อมงาน การตรวจสอบซ้ำ ค่าล่วงเวลาในการดำเนินการ ค่าขนส่งพิเศษจากการป้องกันความล่าช้าในการส่งมอบ การคืนสินค้า ค่าความสูญเสียโอกาสจากการทำธุรกิจและความเชื่อถือในคุณภาพของลูกค้า

3. วัดทางลูกค้า ตัวชี้วัดคือ ความพึงพอใจของลูกค้า เช่น รูปลักษณ์ อายุการใช้งาน ความน่าเชื่อถือในคุณภาพ ความสวยงาม และความสามารถในการบริการ

กลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) คือ กลุ่มพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ (ไม่เกิน 10 คน) ที่ทำงานร่วมกันมารวมตัวกันอย่างอิสระ ร่วมมือกันทำกิจกรรมด้านการปรับปรุงงานที่กลุ่มของตนรับผิดชอบอยู่ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ โดยไม่มีใครมาบังคับให้ทำและไม่ขัดต่อนโยบายขององค์กร ประเภทปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับตัวพนักงานเอง ปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม ความสกปรก ไม่เป็นระเบียบของสถานที่ทำงาน เกี่ยวกับการผลิต ปัญหาที่มีค่าใช้จ่ายสูง ปัญหาในการซ่อมบำรุง ปัญหาทางการตลาด ปัญหาด้านธุรการและการบริหารงานบุคคล

## 2.2 แนวคิดประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ ตามแนวคิดในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือการบริการให้ได้มากที่สุด มีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และกระบวนการในการผลิต (Method) ส่วนเซอร์เบิร์ต เอ ไชมอน (1960) กล่าวว่า งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด วัดจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับ ผลผลิตที่ได้รับ (output) เขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{Efficient} = \text{Output} - \text{Input}$$

แต่หากเป็นงานบริการจะเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย

$$\text{Efficient} = (\text{Output} - \text{Input}) + \text{Satisfaction}$$

ความหมายของ ประสิทธิภาพ George Eckes (2546) จำกัดความว่า การใช้ทรัพยากรให้เกิด ประสิทธิภาพต่อลูกค้า ประสิทธิภาพมักอ้างถึงเวลา ต้นทุน แรงงาน หรือคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการได้ผล ตามความต้องการ ส่วนวรัท พุกษากุลนันท์ (2550) ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง การลดต้นทุนและ ทรัพยากรต่อหน่วยของผลผลิตที่ได้รับต่ำกว่าที่กำหนดไว้ตามแผน จรูญ พรหมสุข (2538) สรุปความ หมายไว้ว่า ผลสำเร็จจากความสามารถในการดำเนินงาน เกิดจากการประหยัดทรัพยากรและก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ (2550) และ สุธี พนาวาร (2551) เห็นพ้องกันว่าเป็นเรื่องของ การสร้างผลผลิตให้ได้สูง ๆ จากปัจจัยนำเข้าที่ต่ำ ๆ แต่ไม่ได้พูดถึงผลว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ของเสียที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดหรือไม่ พรรณทิพา ถาวรเลิศรัตน์ (2551) กล่าวไว้ว่า ในกระบวนการผลิตมี การนำเสนอการปรับปรุงประสิทธิภาพให้สูงขึ้นได้ 5 วิธีคือ

1. อัตราส่วนการเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่ได้รับมากกว่าการเพิ่มของปัจจัยการผลิต
2. การเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่ได้รับ และปัจจัยการผลิตลดลง
3. การเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่ได้รับ แต่ปัจจัยการผลิตคงที่
4. ผลผลิตที่ได้รับคงที่ แต่ปัจจัยการผลิตลดลง
5. อัตราส่วนการลดลงของผลผลิตที่ได้รับน้อยกว่าการลดลงของปัจจัยการผลิต

แนวทางการปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตมีหลากหลายวิธี เช่น

1. เพิ่มโดยการพัฒนาทางด้านบุคลากร ด้วยการฝึกอบรม ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้ให้เกิดความสะดวกในการทำงาน
2. เพิ่มโดยใช้เทคโนโลยีมาสร้างสรรค์วิธีการช่วยให้เกิดความสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ
3. เพิ่มโดยการปรับปรุงด้านการจัดการ เช่น การวางแผนการผลิต การควบคุมคุณภาพด้านการจัดซื้อ การควบคุมวัสดุคงคลัง

### 2.3 แนวคิดระบบบริหารงานคุณภาพ

ฟิลิป คอตเลอร์ กล่าวไว้ว่า เพื่อชัยชนะ บริษัทต้องผลิตสินค้าด้วยคุณภาพที่สูง ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง สิ่งที่ถูกคัดค้านใจซื้อสินค้าหรือการบริการ คือ คุณภาพ ราคา และปริมาณ ส่วนมาซาอิโม (2543) ให้ความหมายอย่างกว้างว่า คุณภาพ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่สามารถปรับปรุงได้ เกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานของคนงาน เครื่องจักร ระบบและกระบวนการ รวมถึงพฤติกรรมของมนุษย์ทุกด้าน เข้าไว้ด้วย และทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552) ให้นิยาม คุณภาพ หมายถึง สินค้า หรือการบริการ ที่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือความต้องการของลูกค้าตามที่ได้ตกลงกันไว้

การจัดระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9000 : 2000) มีหลักการ 8 ประการ

1. หลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer – Focused Organization)
2. หลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ (Leadership)
3. หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)
4. หลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ (Process Approach)
5. หลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management)
6. หลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)
7. หลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานตัดสินใจ (Factual Approach to Decision Making)
8. หลักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

#### 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสูญเปล่า

ทาคิชิ โอนะ ผู้คิดค้นแนวคิดระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) ค้นพบเหตุแห่งความสูญเสียนี้ 7 ประการ ได้แก่

1. การผลิตมากเกินไป (Over Production) ผลิตโดยไม่มีคำสั่งซื้อ หรือผลิตล่วงหน้าเป็นเวลานาน เพื่อให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดในแต่ละครั้ง ทำให้การผลิตขาดความยืดหยุ่น
2. การรอคอย (Waiting / Delay) การรอกระบวนการผลิตถัดไป การรอวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และเครื่องมือ รอเนื่องจากเครื่องจักรชำรุด หรือเปลี่ยนการผลิต
3. การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Transport or Conveyance) การเคลื่อนย้ายที่ใช้ระยะทางไกล ๆ ไม่มีความจำเป็น วางผังโรงงานอยู่ในตำแหน่งที่ไม่ต่อเนื่องกัน
4. การผลิตที่ใช้ขั้นตอนมากเกินไป (Over Processing or Incorrect Processing) กระบวนการที่ไม่ก่อเกิดมูลค่าเพิ่มกับผลิตภัณฑ์ และไม่ก่อให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้น เช่น การตรวจสอบควรทำไปพร้อมกับการทำงานขณะคอยเครื่องจักรทำงาน
5. พัสตุดคงคลังที่มากเกินไป (Excess Inventory) งานระหว่างทำหรือสำเร็จรูปมากเกินไป
6. การเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น (Unnecessary Movement) กิริยาท่าทางการทำงานที่ไม่เหมาะสม หรือการเคลื่อนไหวที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน
7. ข้อบกพร่องของชิ้นส่วน (Defects) การผลิตที่มีความบกพร่อง ต้องซ่อมแซม แก้ไขใหม่ ทำให้มีการสูญเสียจากการผลิตเกิดขึ้น



## 2.5 เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7 QC Tools)

เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิดที่ใช้ศึกษาสภาพของปัญหา เลือกรูปแบบสำหรับตรวจสอบสภาพปัจจุบันของปัญหา เพื่อนำมาซึ่งการแก้ไขและจัดทำมาตรฐานและควบคุมติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้

2.5.1 แผนผังพาเรโต (Pareto Diagram)

2.5.2 แผ่นตรวจสอบ (Check Sheet)

2.5.3 แผนผังแสดงเหตุและผล (Cause & Effect Diagram)

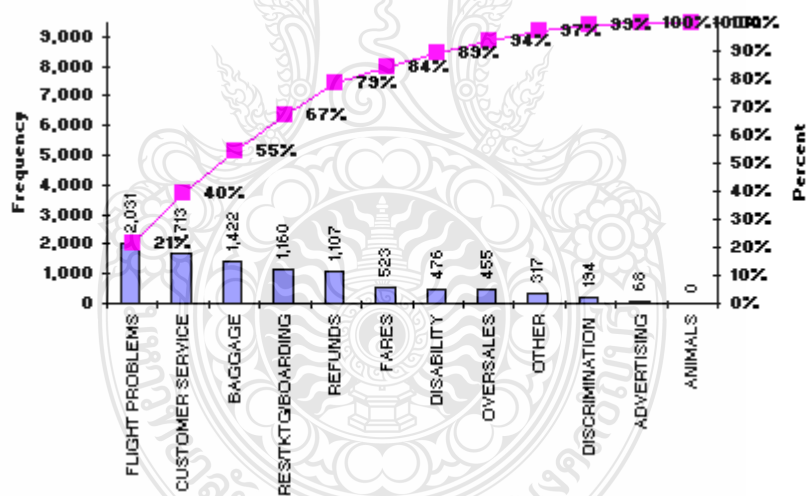
2.5.4 กราฟ (Graph)

2.5.5 ฮิสโตแกรม (Histogram)

2.5.6 แผนผังการกระจาย (Scatter Diagram)

2.5.7 แผนภูมิควบคุม (Control Chart)

2.5.1 แผนผังพาเรโต (Pareto Diagram) เป็นแผนภูมิที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความบกพร่องกับปริมาณความสูญเสียที่เกิดขึ้น ใช้เมื่อต้องการกำหนดสาเหตุที่สำคัญแยกออกมาจากสาเหตุอื่น ๆ บ่งชี้ว่าหัวข้อใดเป็นปัญหามากที่สุด ดังตัวอย่างภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างแผนผังพาเรโต

2.5.2 แผ่นตรวจสอบ (Check Sheet) คือ แบบฟอร์มที่มีการออกแบบไว้สำหรับบันทึกข้อมูลได้ง่าย สะดวก ไม่ยุ่งยาก มีวัตถุประสงค์ชัดเจน เพื่อใช้ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินการเพื่อการตรวจสอบ และวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่สอดคล้อง ดังตัวอย่างภาพที่ 2.6

กรรณาแสดงความคิดเห็น				
ลำดับ	คุณคิดว่า...	ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ
1	คุณได้ทำงานที่ได้รับมอบหมาย เต็มกำลังความสามารถเป็นอย่างดีที่สุดแล้ว			
2	คุณมีความตั้งใจอยากช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีเวลาว่างจากงานตนเอง			
3	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความพอดีกับเวลาแล้ว			
4	ระบบหรือกระบวนการทำงานมีความยุ่งยากซับซ้อน เข้าใจยาก มีผลต่อคุณภาพของงาน			
5	คุณได้รับปริมาณงานมากเกินไป จนไม่มีเวลาทำงานให้มีคุณภาพหรือต้องทำงานเกินเวลาทำการ			
6	เรื่องคุณภาพของงาน เป็นเรื่องสำคัญที่สุด			
7	เรื่องของการส่งงานตามกำหนดเวลา เป็นเรื่องสำคัญที่สุด			
8	การทำงานเป็นทีม มีความจำเป็นต่อการทำงานของคุณในปัจจุบัน			
9	ควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้รวดเร็ว ง่าย และมีคุณภาพ			
10	คุณมีความคิดเห็นดี ๆ พร้อมนำเสนอ แต่ขาดช่องทางในการนำเสนอ			
11	คุณทราบว่ามีใครคือลูกค้าของคุณ			
12	การปรับปรุงการทำงานควรทำอย่างต่อเนื่อง และเริ่มต้นได้ด้วยตัวของคุณ			
<b>หากเลือกได้ คุณอยากปรับปรุงเรื่องอะไรก่อน/หลัง (เรียงลำดับ 1 มากที่สุด ถึง 5 น้อยที่สุด)</b>				
	สภาพแวดล้อม สถานที่ หรือวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน			
	ระบบที่ใช้ในงาน (iExpenses / iProcurement / Oracle)			
	กระบวนการ ขั้นตอนทำงาน			
	หน่วยงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง			
	เพื่อนร่วมงาน / หัวหน้างาน			
<b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ :</b>				

ภาพที่ 2.6 ตัวอย่าง Check Sheet ตำรวจปัญหาเบื้องต้น

2.5.3 แผนผังแสดงเหตุและผล (Cause & Effect Diagram) คือ แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุและปัญหาที่แสดงเป็นผลจากเหตุนี้ อาจเขียนออกมาในลักษณะเป็นการสร้างผังก้างปลา เรียงลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของปัญหา ตัดสาเหตุที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป และกำหนดคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา ติดตามผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้เป็นตัวเลข

2.5.4 กราฟ (Graph) คือ แผนภูมิแสดงตัวเลขข้อมูลสถิติที่นำมาใช้ให้เข้าใจได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น กราฟแท่ง กราฟเส้น กราฟวงกลม หรือกราฟไข่มงม

2.5.5 ฮิสโตแกรม (Histogram) คือ แผนภูมิลักษณะเป็นกราฟแท่งแบบเฉพาะ แกนตั้งเป็นตัวเลขแสดงความถี่ แกนนอนเป็นข้อมูลของสิ่งที่เราสนใจ เรียงลำดับจากน้อย ใช้ดูความแปรปรวนของกระบวนการ สังเกตจากรูปร่างของฮิสโตแกรมที่สร้างจากการสุ่มตัวอย่างข้อมูล ใช้เมื่อต้องการตรวจสอบความผิดปกติ หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ข้อมูลมีจำนวนมาก

ลักษณะของแผนภูมิฮิสโตแกรม 5 แบบ

- แบบปกติ (Normal Distribution) พบเมื่อค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ตรงกลาง
- แบบหน้าผา (Cliff Type) พบเมื่อมีการตรวจสอบแบบ Total Inspection เพื่อคัดของเสียออกไป

- แบบฟันปลา (Serrated Type) พบเมื่อเครื่องมือวัดมีคุณภาพต่ำหรือการอ่านค่ามีความแตกต่างกันออกไป

- แบบระฆังคู่ (Double Hump Type) พบเมื่อนำผลิตภัณฑ์จากเครื่องจักร 2 เครื่องจักรหรือ 2 แบบมารวมกัน

- แบบแยกเป็นเกาะ (Detached Island Type) พบเมื่อกระบวนการผลิตขาดการปรับปรุงหรือการผลิตไม่ได้ผล

2.5.6 แผนผังการกระจาย (Scatter Diagram) คือ แผนภูมิแสดงค่าข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันของ 2 ตัวแปรว่ามีแนวโน้มไปในทิศทางใด หากความสัมพันธ์ที่แท้จริง โดย ตัวแปร X เป็นตัวแปรอิสระหรือค่าที่ปรับเปลี่ยนไป ตัวแปร Y เป็นตัวแปรตาม ผลที่เกิดขึ้นแต่ละค่าเปลี่ยนไปตามตัวแปร X

2.5.7 แผนภูมิควบคุม (Control Chart) คือ แผนภูมิที่เขียนขอบเขตที่ยอมรับได้ นำไปเป็นแนวทางควบคุมกระบวนการ โดยการติดตามและตรวจจับข้อมูลที่อยู่นอกขอบเขต มี 2 ลักษณะของความผันแปร

2.5.7.1 ผันแปรตามธรรมชาติ (Common Cause) เกิดจากความแตกต่างเล็กน้อยจากปัจจัยการผลิต ไม่มีผลต่อคุณภาพการผลิต อยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้แล้วในค่าความเผื่อ (Tolerance) ยอมรับผลได้

2.5.7.2 ผันแปรจากความผิดปกติ (Special Cause) เกิดจากความผิดพลาดของปัจจัยต่าง ๆ ในการผลิต จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขให้คุณภาพกลับมาสู่ขอบเขตปกติที่กำหนดไว้

ชนิดของแผนภูมิควบคุม แบ่งเป็น 2 ชนิด

1. ชนิดข้อมูลแบบต่อเนื่อง หน่วยวัด (Continuous Data)

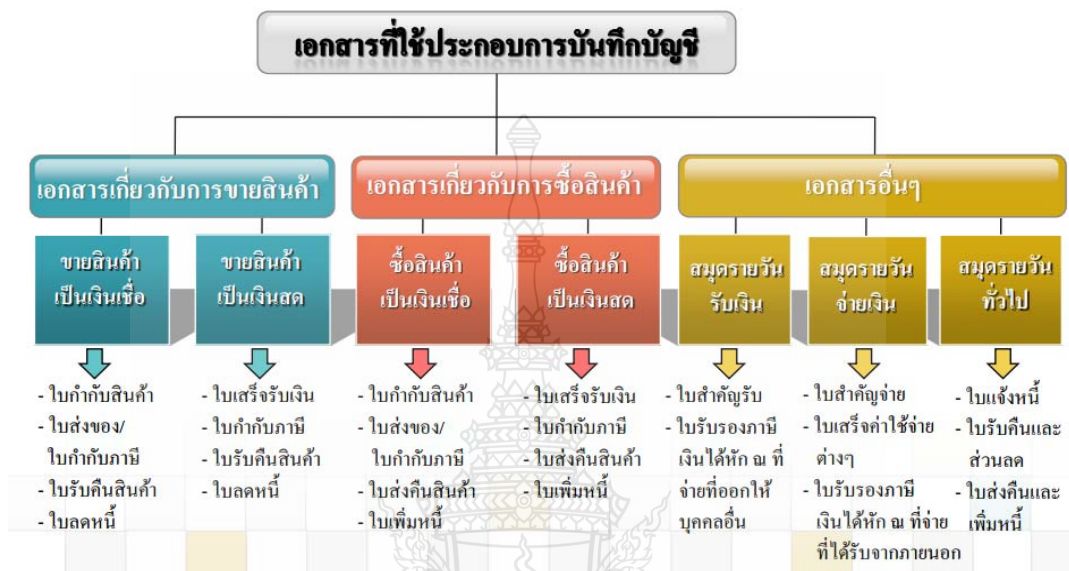
- X-R Chart ข้อมูลต่อเนื่องที่มีการจัดกลุ่ม หาพิสัยในกลุ่มได้
- X Chart ข้อมูลต่อเนื่องที่ไม่มีการจัดกลุ่ม หาพิสัยในกลุ่มไม่ได้

2. ชนิดข้อมูลแบบช่วง หน่วยนับ (Discrete Data)

- C Chart ข้อมูลจำนวนตำหนิบนผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดเท่ากัน
- U Chart ข้อมูลจำนวนตำหนิบนผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดไม่เท่ากัน
- PN Chart ข้อมูลจำนวนของเสีย ขนาดแต่ละกลุ่มเท่ากัน
- P Chart ข้อมูลสัดส่วนของเสีย ขนาดแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

## 2.6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเอกสารทางการบัญชี

เอกสารทางการบัญชีตามพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ.2543 หมายถึง เอกสารหลักฐานที่ใช้หรือประกอบในการลงบันทึกรายการบัญชี ซึ่งจะได้รับจากหน่วยงานธุรกิจ หรือบุคคลภายนอก เช่น บิลเงินสด ใบเสร็จรับเงิน ใบกำกับภาษี ใบส่งของ ใบสั่งซื้อ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.7 เอกสารที่ใช้ประกอบการบันทึกบัญชี

ที่มา : ลำไย เทียมมด (2554)

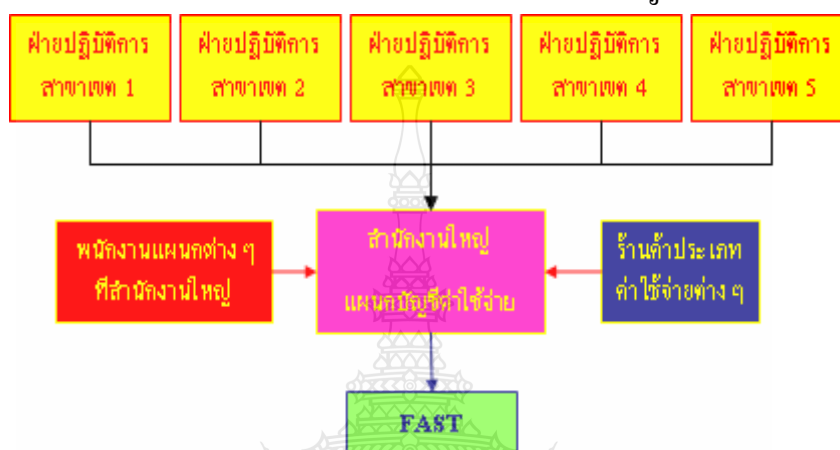
สาระสำคัญของใบกำกับภาษีแบบเต็มรูปตามประมวลรัษฎากร ประกอบไปด้วย คำว่า "ใบกำกับภาษี" เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากรของผู้ขายสินค้าหรือให้บริการ ชื่อ ที่อยู่ ของผู้ขายสินค้าหรือให้บริการ ชื่อ ที่อยู่ ของผู้ซื้อสินค้าหรือรับบริการ หมายเลขลำดับของใบกำกับภาษีและหมายเลขลำดับของเล่ม (ถ้ามี) วัน เดือน ปี ที่ออกใบกำกับภาษี ชื่อ ชนิด ประเภท ปริมาณและมูลค่าของสินค้าหรือของบริการ และจำนวนภาษีมูลค่าเพิ่มที่คำนวณจากมูลค่าของสินค้าหรือของบริการ โดยให้แยกออกจากมูลค่าของสินค้าหรือของบริการให้ชัดเจน

## 2.7 องค์การของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย

แผนกบัญชีค่าใช้จ่ายเป็นแผนกหนึ่งของบริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทประกอบธุรกิจค้าปลีก ภายใต้แบรนด์ Tops Supermarket เปิดทำการตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 และเป็นหนึ่งในหน่วยธุรกิจภายใต้บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด ปัจจุบันจนถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 มี 233 สาขาทั่วประเทศ โดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและโรบินสัน

วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ มุ่งมั่นที่จะเป็นซูเปอร์มาร์เก็ตที่ดีที่สุดในประเทศไทย นำลูกค้าไปสู่นวัตกรรมใหม่ในวงการค้าปลีกที่มีความหลากหลายของสินค้าที่คุ้มค่าและมีคุณภาพ

การบริหารงานเป็นแบบการบริหารงานจากส่วนกลาง เช่น หน่วยงานจัดซื้อ หน่วยงานการจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงหน่วยงานบัญชีและการเงิน การบันทึกรายการทางบัญชีสินค้า ค่าใช้จ่ายทรัพย์สิน และการจ่ายเงินก็บริหารจัดการโดยส่วนกลาง สำนักงานใหญ่ ดังแสดงในภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 แหล่งที่มาของเอกสารทางการบัญชี

กระบวนการปฏิบัติงานในแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย

1. ขั้นตอนการรับเอกสารการบัญชีประเภทค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร

เป็นกระบวนการตรวจสอบเอกสารที่ได้รับจากการสั่งซื้อสินค้าหรือการบริการประเภทค่าใช้จ่ายและทรัพย์สินจากหน่วยงานหรือสาขาต่าง ๆ รวมถึงร้านค้าที่จัดส่งสินค้าหรือการบริการตามคำสั่งซื้อของบริษัทฯ ด้วย

ลักษณะข้อบกพร่องจากการทำงานที่มักเกิดขึ้น ได้แก่

1.1 ใบกำกับภาษีหรือเอกสารร้านค้า พบว่าระบุชื่อ-ที่อยู่บริษัทหรือระบุสาขาไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนตรงตามใบสั่งซื้อ

1.2 การนับครุบวงวันจ่ายชำระให้กับร้านค้า พนักงานหรือสาขา ไม่ถูกต้อง ไม่ตรงตามเงื่อนไขที่จัดซื้อตกลงกับร้านค้าไว้

1.3 เกิดการกระจุกตัวในการนำส่งเอกสาร เมื่อถึงกำหนดตัดรอบรับเอกสาร

2. ขั้นตอนการรับข้อมูลตามเอกสารในระบบบัญชี

เป็นกระบวนการนำเอกสารที่ได้รับมาบันทึกรับสินค้าหรือการบริการที่มีการออกไปสั่งซื้อของหน่วยงานหรือสาขาต่าง ๆ ตามที่ได้รับอนุมัติให้สั่งซื้อจากผู้มีอำนาจไว้ก่อนแล้วในระบบบัญชี

ลักษณะข้อบกพร่องจากการทำงานที่มักเกิดขึ้น ได้แก่

- 2.1 การระบุรหัสสาขาด้านหน้าเลขที่เอกสาร ไม่ถูกต้องตรงตามสาขา
  - 2.2 การระบุประเภทภาษีซื้อ ให้ตรงตามประเภทของสินค้าหรือบริการที่ได้รับ
  - 2.3 หน่วยงานจัดซื้อ เปิดใบสั่งซื้อระบุจำนวนเงินที่เรียกเก็บไม่ตรงกับใบสั่งซื้อ กรณีทำรับสินค้าหรือการบริการเป็นบางส่วน หรือเป็นงวดตามสินค้าหรือการบริการที่ได้รับ
  - 2.4 หน่วยงานจัดซื้อ เลือกประเภทสินค้าหรือบริการ ไม่สอดคล้องกับหลักการทางบัญชี
  - 2.5 หน่วยงานจัดซื้อ เลือกสาขารับสินค้าหรือการบริการไม่ตรงกับเอกสารร้านค้า
  - 2.6 หน่วยงานจัดซื้อ เปิดใบสั่งซื้อระบุร้านค้าไม่ตรงกับเอกสารที่ได้รับ
3. ขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลในการทำรับ  
เป็นกระบวนการตรวจสอบข้อมูลที่ยื่นที่รับสินค้าหรือการบริการ จากรายงานการทำรับข้อมูลประจำวัน

ลักษณะข้อบกพร่องจากการทำงานที่มักเกิดขึ้น ได้แก่

- 3.1 มีขั้นตอนในการพิมพ์และจัดเรียงเอกสารมากมาย
  - 3.2 การตรวจสอบตามจุดที่เป็นสาระสำคัญ แต่พบว่าข้อมูลที่มีข้อผิดพลาดถูกจัดส่งไปโดยไม่ทราบว่ามีการผิดพลาด
4. ขั้นตอนการจัดส่งเอกสารที่ดำเนินการแล้วให้ FAST  
เป็นกระบวนการจัดส่งเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่ดำเนินการแล้วเสร็จไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการบันทึกรายการบัญชี จัดส่งรายงานภาษีซื้อให้กับกรมสรรพากร และดำเนินการจ่ายชำระหนี้ค่าสินค้าและการบริการให้กับพนักงานหรือร้านค้าตามกำหนดจ่ายเงินที่ตกลงกันได้

ลักษณะข้อบกพร่องจากการทำงานที่มักเกิดขึ้น ได้แก่

- 4.1 การลงรายงานสรุปการจัดส่งเป็นรายสาขา มีการลงผิดสาขา ขาดความครบถ้วนของข้อมูลที่จัดส่ง
- 4.2 มีกำหนดเวลาการจัดส่งในช่วงเช้าที่มีงานอื่นต้องดำเนินการ ก่อให้เกิดความเร่งรีบ

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการทบทวนงานวิจัย มีดังนี้

ธิดารัตน์ โกสินทรานนท์ (2548) ศึกษาการประเมินผลโครงการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการประชาชนด้านการทะเบียนและบัตร กรณีศึกษา อำเภอน้ำป่าด จังหวัดอุดรธานี พบว่า เพื่อ

ภูวนาท เทพศุภกร (2549) ศึกษาความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี จำกัด พบว่า การนำวิธี KAIZEN มาใช้สามารถลดขั้นตอนการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในการลดต้นทุนการผลิตลง และจากการวิจัยยังพบว่า พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดปัญหาและเป็นอุปสรรคในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN

เพ็ญสุภา สุขประเสริฐ (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กรณีศึกษา บริษัท ทรอมัลลอย (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า การทำงานเป็นทีม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าที่สูงขึ้นและลดผลสูญเสียจากกระบวนการผลิตลง ส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา และลดต้นทุนการผลิตได้

บุญทัน ปณิธานะโต (2550) ศึกษาการเพิ่มผลผลิตสเต็มปี้งมอเตอร์โดยเทคนิคลดความสูญเสียเปล่า กรณีศึกษา สายการผลิตมอเตอร์สำหรับรถยนต์รุ่น HVCA พบว่าความสูญเสียเปล่าเกิดขึ้นจากการขนส่ง ขาดประสิทธิภาพ รอคอยมากเกินไป ได้ปรับปรุงโดยทำสายพานเชื่อมโยงกระบวนการผลิต

พรสวรรค์ พวงภาศิริ (2550) ศึกษาการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน (ในเครื่องจักร Nylon Filter) เพื่อเพิ่มผลผลิต กรณีศึกษา บริษัท คาวาซุมิ ลาบอราทอรี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าจุดคอขวดเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงให้เกิดสมดุลในการผลิต วิธีที่ดีที่สุดคือ การใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน สามารถเพิ่มปริมาณผลผลิตและลดต้นทุนแรงงานได้

ทิพรรัตน์ โคตรชมพู (2552) ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพด้วยแผนกประกันคุณภาพ เพิ่มการประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่แผ่นกีดพลาสติก พบว่าการปรับปรุงคุณภาพด้วยการเพิ่มแผนกประกันคุณภาพสามารถลดความสูญเสียจากการผลิตลงได้ ลดจำนวนข้อร้องเรียน และช่วยทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลง อีกทั้งยังเป็นประโยชน์กับพนักงานในการแสดงศักยภาพในการทำงาน

Murata, Katayama K. & Hiroshi (2010 อ้างถึงใน ชลิต ฐานิตสรณ์, 2554 : 24) ศึกษาการจัดการผลิตภาพและการประกอบ Shop Floors มุ่งเน้นด้านเทคโนโลยี VM ทั่วไป โดยร่วมมือกับโรงงานนำ VM ไปใช้เป็นวิธีที่เป็นประโยชน์สำหรับการถ่ายโอนความรู้ไคเซ็น



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น” นำเสนอขั้นตอนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

1. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สํารวจสภาพปัจจุบัน

#### 3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

1. เริ่มต้นจากการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานตามหลักแนวคิดไคเซ็นกับพนักงานในแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด เพื่อให้เกิดความเข้าใจและรับทราบถึงวัตถุประสงค์ในการวิจัย และก่อให้เกิดความร่วมมือ การยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้

2. แสดงผังการไหลของกระบวนการในปัจจุบัน เก็บสถิติการทำงานในแต่ละกระบวนการทำงานของพนักงานแต่ละคนในแผนก ก่อนเริ่มทำการวิจัย

3. ทำการวิเคราะห์ปัญหาและกระบวนการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ ในปัจจุบัน โดยให้พนักงานในแผนกเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการต่าง ๆ

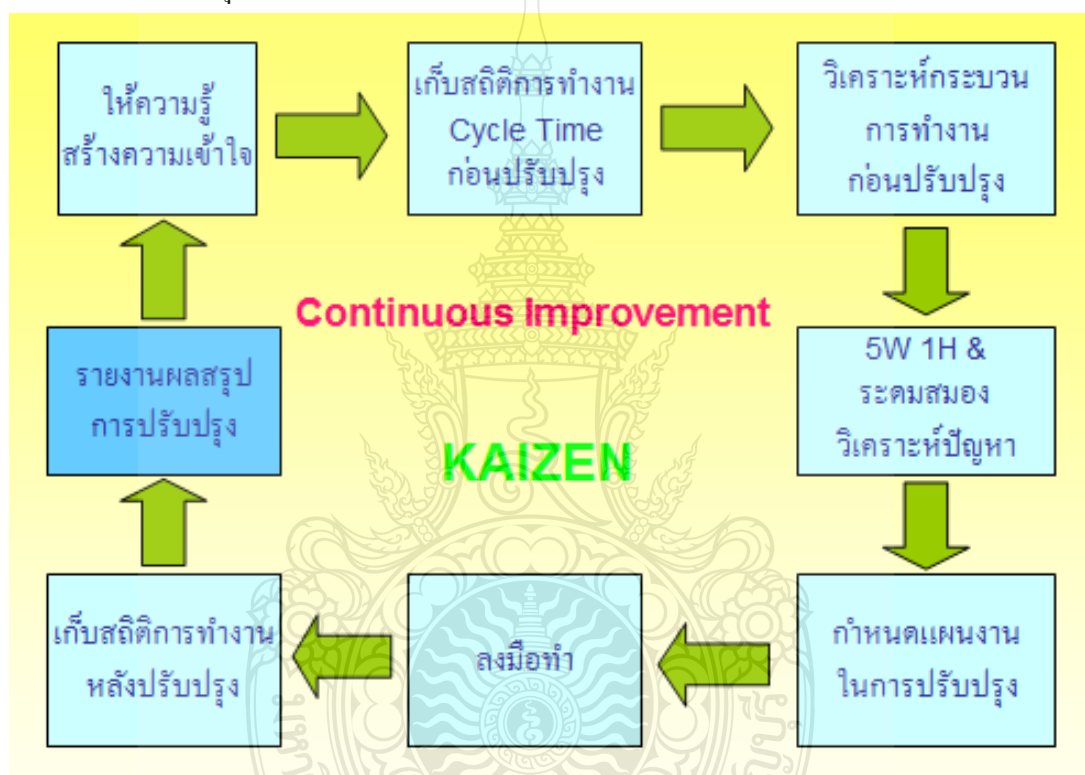
4. ร่วมกันพิจารณาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากระบบและกระบวนการทำงานในปัจจุบันว่ามีระบบหรือกระบวนการใดที่ดำเนินการแล้วไม่มีประโยชน์ สูญเสียทรัพยากร ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายหรือสูญเสียเวลา สามารถลด ละ หรือเลิกปฏิบัติได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง หรือคุณภาพของงาน

5. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานในแผนก ร่วมกันจัดทำแผนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามหลักแนวคิดไคเซ็น กำหนดแผนงานในการปรับปรุง หลังจากรับรู้ถึงปัญหา ร่วมกันตัดสินใจเลือกปัญหาที่ต้องการนำมาแก้ไข เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง โดยกำหนดเป้าหมายหลักร่วมกัน 2 ประการ คือ มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น หา



6. จัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติตามคู่มือ และเก็บรวบรวมสถิติการทำงานในแต่ละกระบวนการทำงานของพนักงานแต่ละคนในแผนก หลังปฏิบัติตามแผนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามหลักแนวคิดไคเซ็นแล้วเปรียบเทียบกับสถิติก่อนปรับปรุง เทียบผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. เขียนสรุปรายงานผล แจ้งให้ทีมทราบ ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. Check List ใช้เพื่อประชาสัมพันธ์ให้พนักงานในทีมทราบและเกิดการยอมรับโครงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซน

2. การเขียนผังการไหลในกระบวนการงาน (Work Process Diagram) ใช้วิเคราะห์ ค้นหาและบ่งชี้หัวข้อปัญหาที่เป็นสาเหตุสำคัญ เพื่อนำมากำหนดแนวทางปรับปรุงแก้ไขตามความสำคัญของปัญหา แยกแยะหัวข้องานหลัก งานที่เกี่ยวข้อง งานปลีกย่อย เพื่อลดเวลางานปลีกย่อย

3. แผนภูมิ (Graph) ใช้แสดงปัญหาหลัก จำนวนข้อมูล และจำนวนข้อบกพร่อง ในปี พ.ศ. 2555

4. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) ของแผนการปรับปรุง เป็นตัวชี้วัดผลที่ได้รับจากการปรับปรุงในการเพิ่มประสิทธิภาพ และจำกัดข้อบกพร่องในการทำงาน

5. 5Why & 5W 1H เพื่อวิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุของปัญหาในแต่ละกระบวนการทำงาน

6. ระดมสมองภายในทีมงาน เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมได้รับรู้ถึงปัญหา และกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

7. ใช้หลัก E-C-R-S ตามแนวคิดโคเซ็น เพื่อค้นหาแนวทางการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหา ด้วยการขจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก (Eliminate) การรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน (Combine) การจัดลำดับกระบวนการทำงาน (Rearrange) การทำขั้นตอนให้เรียบง่าย (Simplify)

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูล ดังนี้

แหล่งข้อมูลที่ 1 รวบรวมข้อมูลการทำงานมาจากรายงานการทำรับข้อมูลสินค้าและบริการจากระบบ PO-Oracle โดยรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็นก่อนและหลังการปรับปรุง โดยข้อมูลก่อนการปรับปรุงเป็นข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2555 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2555 และหลังการปรับปรุงเป็นข้อมูลของเดือนธันวาคม พ.ศ.2555

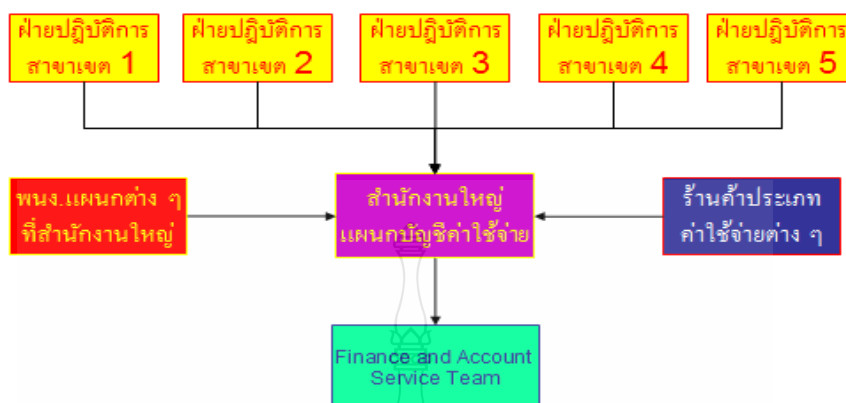
แหล่งข้อมูลที่ 2 รวบรวมข้อมูลมาจากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน ที่ได้รับมาจากหน่วยงาน FAST แจ้งระบุผลจากการปฏิบัติงานและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานประจำเดือนของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 เพื่อนำมาหาสาเหตุของปัญหาที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานและทำให้ลูกค้าไม่ได้รับความพึงพอใจจากการปฏิบัติงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และทำการเปรียบเทียบแสดงผลประสิทธิภาพและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน โดยใช้แผนภูมิแสดงข้อมูลก่อนและหลังการปรับปรุง

### 3.5 ตำรวจสภาพปัจจุบัน

ผังการไหลของเอกสารทางการบัญชี ดังแสดงในภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แสดงผังการไหลของเอกสารทางการบัญชี

การจัดส่งเอกสารทางการบัญชีประเภทค่าใช้จ่าย มาจากร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่น ประเภทค่าใช้จ่าย หน่วยงานแผนกต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่ และสาขาที่เปิดทำการต่าง ๆ ที่มีการสั่งซื้อสินค้าหรือบริการ ไปยังร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่น หลังจากได้รับสินค้าและบริการจากร้านค้าที่สั่งซื้อครบถ้วน ถูกต้องแล้ว เอกสารจะถูกจัดส่งมายังแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ทั้งหมด เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของเอกสารทางการบัญชี ระบุหรือตรวจสอบวันนัดจ่ายชำระหนี้ทางการค้าให้กับร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่น ก่อนจะทำรับข้อมูลสินค้าหรือการบริการในระบบ PO-Oracle โดยการใส่รายละเอียดต่าง ๆ ของเอกสารร้านค้า เช่น เลขที่ใบกำกับภาษี จำนวนสินค้าหรือบริการที่ได้รับ ตรวจสอบการระบุประเภทภาษีซื้อให้ถูกต้องตรงกับอัตราที่ต้องขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่มจากกรมสรรพากร และจัดส่งเอกสารทั้งหมด รวมถึงข้อมูลโดยเมื่อทำรับสินค้าและการบริการในระบบ PO-Oracle แล้วข้อมูลจะถูกส่ง Interface ไปยังระบบ AP-Oracle ในวันทำการถัดไปให้หน่วยงาน FAST ซึ่งมีหน้าที่ในการบันทึก ตรวจสอบรายการบัญชีของบริษัท และทำจ่ายชำระให้ร้านค้าตามกำหนดที่ระบุไว้

การวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการปรับปรุง

จากการสุ่มเก็บตัวอย่าง 30 ตัวอย่าง เพื่อรวบรวมระยะเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนการทำงาน of พนักงานแต่ละคนรวม 7 คนก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงานในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ 2555 ดังแสดงในภาพที่ 3.3

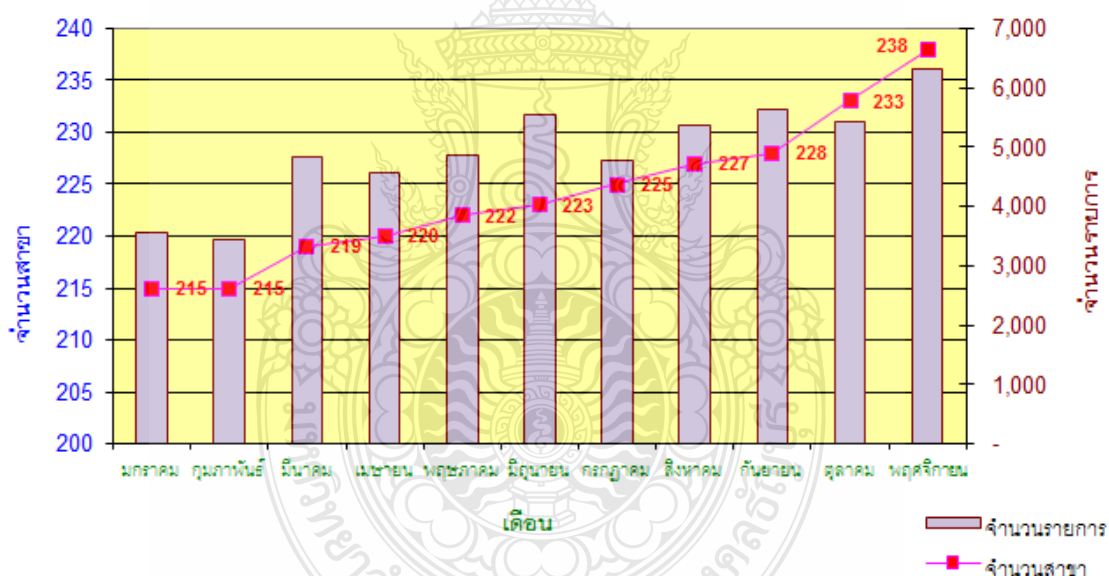
## ระยะเวลาในการทำงาน

หน่วยวัดเป็น วินาที

กิจกรรม	เวลาการทำงานเฉลี่ย ก่อนปรับปรุง
1 การรับเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตรวจสอบและรวบรวมเอกสารให้ครบถ้วน ถูกต้องตรงตามใบสั่งซื้อของบริษัท	134
2 ประทับตราการนัดจ่ายชำระ และระบุวันนัดจ่ายชำระ	43
3 การตรวจสอบความถูกต้องของประเภทภาษีซื้อ	78
4 การทำรับสินค้าและการบริการในระบบ PO-Oracle	57
5 การพิมพ์รายงานข้อมูลการทำรับ	59
6 การตรวจสอบข้อมูลหลังการทำรับ	82
7 การจัดเรียงและรวบรวมเอกสาร	62
8 การต่อเลขที่เอกสาร Running No.	36
9 การนำรายงานปะหน้าเอกสารทั้งหมดจัดส่งให้ FAST	43
รวม	594

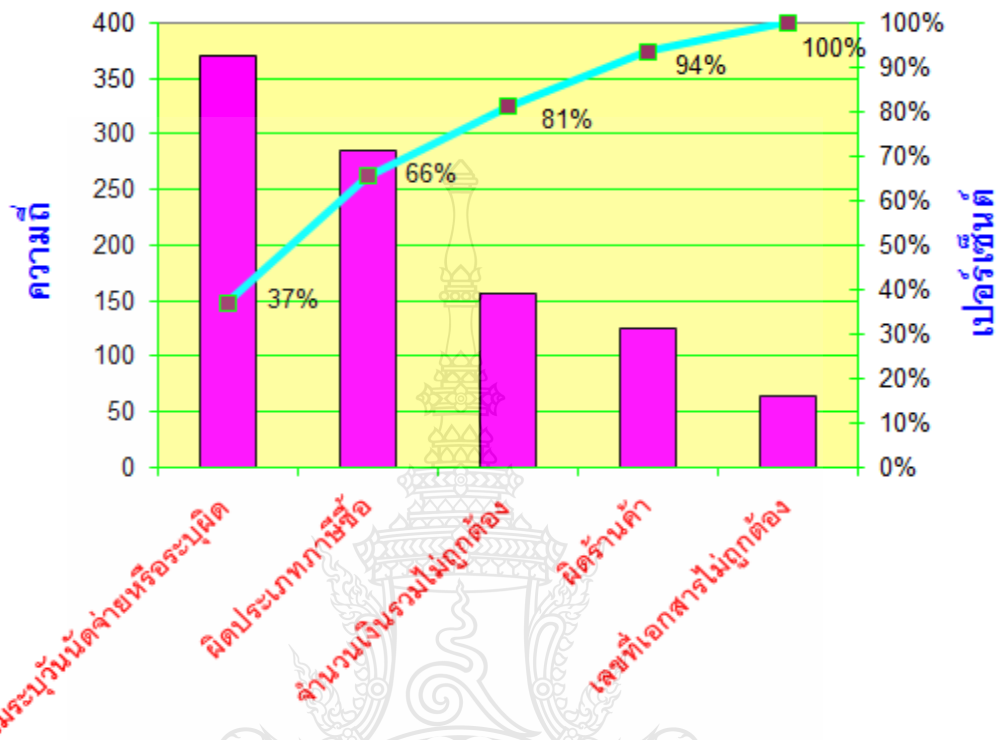
ภาพที่ 3.3 ระยะเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการเฉลี่ยต่อ 1 รายการต่อพนักงาน 1 คน

รวบรวมจำนวนข้อมูลการทำงานรับสินค้าและการบริการในระบบ PO-Oracle ตั้งแต่เดือน มกราคม ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2555 ดังแสดงในภาพที่ 3.4

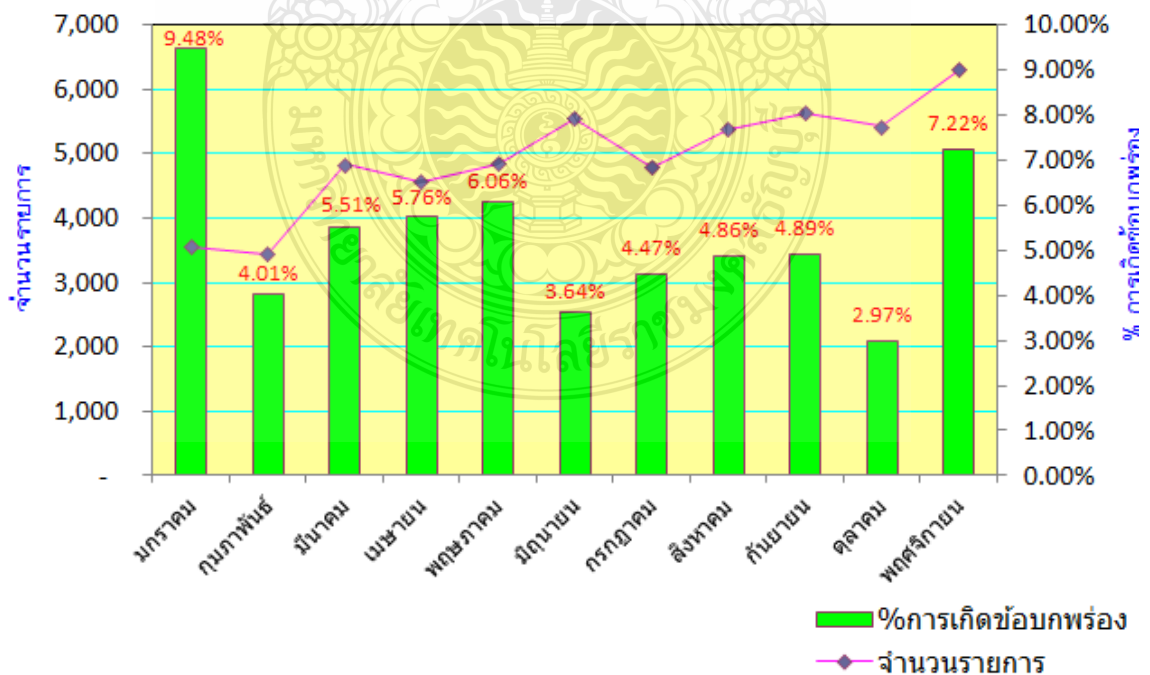


ภาพที่ 3.4 กราฟแสดงจำนวนสาขาและจำนวนข้อมูลการทำรับในระบบ PO-Oracle

ข้อบกพร่องจากการทำงานตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 จากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนในแต่ละเดือน ที่ได้รับมาจากหน่วยงาน FAST พบว่าข้อบกพร่องจากการทำงานเกิดจาก 5 สาเหตุหลัก คือ สาเหตุแรก การนัดวันจ่ายชำระให้ร้านค้าไม่ถูกต้องหรือไม่กำหนดวันนัดจ่าย สาเหตุที่ 2 ชื่อร้านค้าในเอกสารทางการบัญชีกับข้อมูลที่ทำรับในระบบ PO-Oracle ไม่ตรงกัน สาเหตุที่ 3 ประเภทภาษีซื้อไม่ถูกต้องตามอัตราหรือประเภทของสินค้าหรือบริการที่ระบุไว้ในใบสั่งซื้อ สาเหตุที่ 4 จำนวนเงินรวมในเอกสารกับข้อมูลที่ทำรับในระบบ PO-Oracle ไม่ตรงกัน และ



ภาพที่ 3.5 ปัญหาหลักที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่อง



### ภาพที่ 3.6 จำนวนข้อบกพร่องรวมที่เกิดขึ้น

จำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าหรือการบริการในระบบ PO-Oracle เกิดขึ้นจากการสั่งซื้อสินค้าหรือการบริการจากร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่น ซึ่งการเปิดที่ทำการสาขาแห่งใหม่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อปริมาณการสั่งซื้อสินค้าและการบริการ เช่น การจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างที่ทำการ เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์สำนักงานภายในสาขา รวมถึงการจ้างให้ทำประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย และปริมาณการสั่งซื้อจะลดจำนวนลงเมื่อได้เปิดทำการสาขาไปแล้ว 2-3 เดือน

เมื่อพิจารณาจำนวนข้อมูลการทำงานในเดือนแต่ละเดือน พบว่าจำนวนข้อบกพร่องในการทำงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับข้อมูลการทำงานที่มีปริมาณมากขึ้น ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2555 มีการเปิดที่ทำการสาขาใหม่ 5 สาขาทำให้ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นและจะสูงขึ้นอีกในเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 ซึ่งจะมีการเปิดที่ทำการสาขาเพิ่มขึ้นอีก 4 สาขา ปริมาณจำนวนข้อมูลการทำงานจะสูงขึ้นอีก การแก้ไขปัญหาด้วยการเพิ่มพนักงานยังไม่ใช่ทางแก้ไขที่ถูกต้อง เพราะหากไม่มีแผนการเปิดที่ทำการสาขาในเดือนถัด ๆ ไปจำนวนข้อมูลจะลดลงเมื่อเปิดที่ทำการสาขาใหม่ไปแล้ว 2-3 เดือนเพราะสินค้าหรือการบริการที่สั่งซื้อเพื่อใช้ในการก่อสร้างที่ทำการสาขาหรือการทำประชาสัมพันธ์ก่อนเปิดสาขาได้ถูกดำเนินการไปแล้ว ในเดือนถัด ๆ ไปจะมีแต่การสั่งซื้อสินค้าหรือการบริการทั่ว ๆ ไปซึ่งมีปริมาณไม่มากนัก จึงควรต้องนำการปรับปรุงตามหลักการแนวคิดไคเซ็นเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ให้สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และลดจำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นลงให้มีคุณภาพ สามารถส่งงานได้ตรงตามกำหนดเวลา สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

จากการสำรวจสภาพปัญหาปัจจุบัน มีมูลเหตุจูงใจที่เลือกแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่มาปรับปรุงเพราะการเปิดที่ทำการสาขาใหม่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อัตรากำลังพนักงานที่มีอยู่จำกัดจำนวน 7 คนต้องรับผิดชอบปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นดังแสดงในภาพที่ 3.4 และส่งผลให้เกิดข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากปริมาณเอกสารที่เพิ่มขึ้นดังที่แสดงในภาพที่ 3.6

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น” กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด โดยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการปรับปรุง
2. การนำเครื่องมือมาใช้ในการหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการปรับปรุง

การเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนการปรับปรุง ได้มาจาก

- การสุ่มเก็บตัวอย่าง 30 ตัวอย่างเพื่อ รวบรวมระยะเวลาการทำงานในแต่ละกระบวนการเฉลี่ยต่อ 1 รายการ ต่อพนักงาน 1 คน ใช้เวลาในการทำงาน 594 วินาที รายละเอียดดังแสดงในภาพที่

4.1

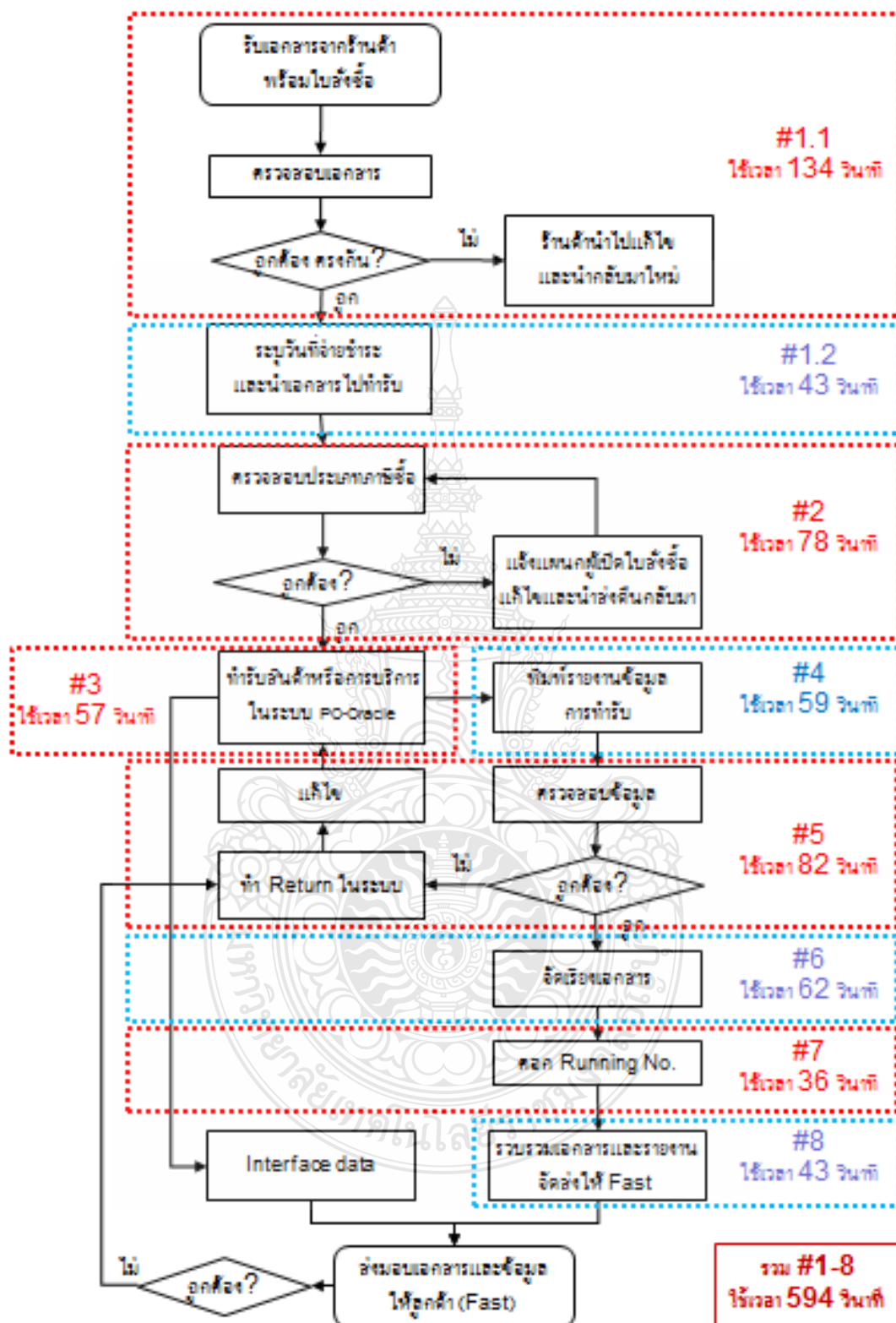
#### ระยะเวลาในการทำงาน

กิจกรรม		หน่วยวัดเป็น วินาที
		เวลาการทำงานเฉลี่ย ก่อนปรับปรุง
1	การรับเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตรวจสอบและรวบรวมเอกสารให้ครบถ้วน ถูกต้องตรงตามใบสั่งซื้อของบริษัท	134
2	ประทับตราการนัดจ่ายชำระ และระบุวันนัดจ่ายชำระ	43
3	การตรวจสอบความถูกต้องของประเภทภาษีซื้อ	78
4	การทำรับสินค้าและการบริการในระบบ PO-Oracle	57
5	การพิมพ์รายงานข้อมูลการทำรับ	59
6	การตรวจสอบข้อมูลหลังการทำรับ	82
7	การจัดเรียงและรวบรวมเอกสาร	62
8	การต่อเลขที่เอกสาร Running No.	36
9	การนำรายงานปะหน้าเอกสารทั้งหมดจัดส่งให้ FAST	43
รวม		594

ภาพที่ 4.1 ระยะเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการเฉลี่ยต่อ 1 รายการต่อพนักงาน 1 คน

- รวบรวมจำนวนข้อมูลการทำงานและข้อมูลข้อบกพร่องตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2555 และได้มาจากการสังเกตการณ์จากการปฏิบัติงานจริง นำมาเขียนผังการไหลในกระบวนการทำงาน โดยได้ข้อสรุปดังแสดงในภาพที่ 4.2





ภาพที่ 4.2 ผังการไหลกระบวนการทำงานและระยะเวลาในการทำงาน ก่อนการปรับปรุง



จากภาพที่ 4.2 แสดงผังการไหลกระบวนการทำงานก่อนการปรับปรุง เริ่มต้นกระบวนการทำงานจากการรับเอกสารจากร้านค้าพร้อมกับใบสั่งซื้อของบริษัท เพื่อแจ้งขอรับชำระหนี้หลังจากส่งสินค้าหรือบริการตามใบสั่งซื้อของบริษัท ครบถ้วน ถูกต้องแล้ว และจุดสิ้นสุดกระบวนการทำงาน คือ การส่งมอบเอกสารทางการบัญชีของร้านค้าและส่งข้อมูล (Interface Data) ให้กับลูกค้า (หน่วยงาน FAST) โดยใช้พนักงานทั้งหมด 7 คน

#### 4.2 การนำเครื่องมือมาใช้ในการหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ในเบื้องต้น ได้แจกแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานในทีมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงาน ให้พนักงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและเตรียมความพร้อมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยรายละเอียดแบบสอบถามดังแสดงในภาพที่ 4.3

กรุณาแสดงความคิดเห็น				
ลำดับ	คุณคิดว่า...	ใช่	ไม่ใช่	ไม่แน่ใจ
1	คุณได้ทำงานที่ได้รับมอบหมาย เต็มกำลังความสามารถเป็นอย่างดีที่สุดแล้ว			
2	คุณมีความตั้งใจอยากช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีเวลาว่างจากงานตนเอง			
3	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความพอดีกับเวลาแล้ว			
4	ระบบหรือกระบวนการทำงานมีความยุ่งยากซับซ้อน เข้าใจยาก มีผลต่อคุณภาพของงาน			
5	คุณได้รับปริมาณงานมากเกินไป จนไม่มีเวลาทำงานให้มีคุณภาพหรือต้องทำงานเกินเวลาทำการ			
6	เรื่องคุณภาพของงาน เป็นเรื่องสำคัญที่สุด			
7	เรื่องของการส่งงานตามกำหนดเวลา เป็นเรื่องสำคัญที่สุด			
8	การทำงานเป็นทีม มีความจำเป็นต่อการทำงานของคุณในปัจจุบัน			
9	ควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้รวดเร็ว ง่าย และมีคุณภาพ			
10	คุณมีความคิดเห็นดี ๆ พร้อมนำเสนอ แต่ขาดช่องทางในการนำเสนอ			
11	คุณทราบว่าใครคือลูกค้าของคุณ			
12	การปรับปรุงการทำงานควรทำอย่างต่อเนื่อง และเริ่มต้นได้ด้วยตัวของคุณ			
<b>หากเลือกได้ คุณอยากปรับปรุงเรื่องอะไรก่อน/หลัง (เรียงลำดับ 1 มากที่สุด ถึง 5 น้อยที่สุด)</b>				
	สภาพแวดล้อม สถานที่ หรือวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน			
	ระบบที่ใช้ในงาน (iExpenses / iProcurement / Oracle)			
	กระบวนการ ขั้นตอนทำงาน			
	หน่วยงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง			
	เพื่อนร่วมงาน / หัวหน้างาน			
	<b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ :</b>			

ภาพที่ 4.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

นำเสนอผลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) จากลูกค้า (หน่วยงาน FAST) ดังแสดงในภาพที่ 4.4 ให้ทีมงานทราบปัญหาที่เกิดขึ้น

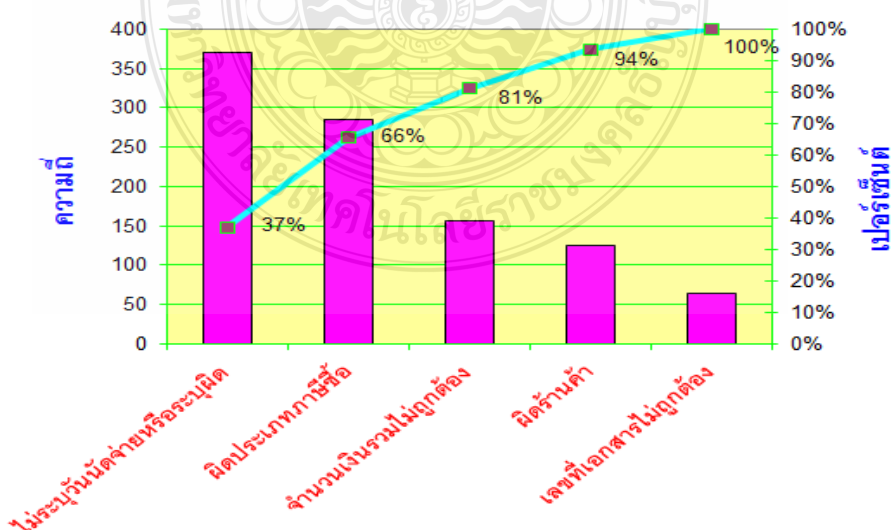
### รายละเอียดรายการ KPI Tracking

Module	ลำดับที่	รายการ	เกรด	คะแนน
APNM	1	ติดตามเคลียร์ลูกหนี้เงิน ชิมทรองจ่าย <b>หมายเหตุ : รายละเอียดตาม File แนบ ( KPI APN Tracking October 2012 )</b>	1	70.00
	2	ส่งใบแจ้งหนี้,ใบกำกับภาษี ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญเพื่อให้ใบกำกับภาษีสามารถขอเคลมภาษีซื้อได้ ( โอน )	4	
	3	ส่งใบแจ้งหนี้,ใบกำกับภาษี ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญเพื่อให้ใบกำกับภาษีสามารถขอเคลมภาษีซื้อได้ ( เช็ค )	4	
	4	ข้อมูล Received ผ่านระบบ iProcurement จำนวนเงินไม่ถูกต้องตรงกับเอกสาร <b>หมายเหตุ : รายละเอียดตาม File แนบ ( KPI APN Tracking October 2012 )</b>	2	
	5	ข้อมูล Received ผ่านระบบ iProcurement ผิด Vendor ( สร้าง PO ในระบบ Oracle เลือก Vendor ไม่ถูกต้อง ) <b>หมายเหตุ : รายละเอียดตาม File แนบ ( KPI APN Tracking October 2012 )</b>	3	
	6	ข้อมูล Received ผ่านระบบ iProcurement เลือก Tax code ไม่ถูกต้อง ( เลือกประเทศ Tax Code ในระบบ PO Oracle ผิดประเทศ ) <b>หมายเหตุ : รายละเอียดตาม File แนบ ( KPI APN Tracking October 2012 )</b>	1	

### รายละเอียดรายการ SLA Tracking

Module	ลำดับที่	รายการ	เกรด	คะแนน
APNM	1	การส่งเอกสารค่าใช้จ่าย / ค่าบริการทั่วไป <b>หมายเหตุ : รายละเอียดหน้า 4</b>	1	80.00
	2	กรณีซื้อทรัพย์สิน	4	
	3	การส่งเอกสารของผู้ดูแลเงินสุดท้าย	4	

ภาพที่ 4.4 รายงานข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย จากหน่วยงาน FAST จากผลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานดังแสดงในภาพที่ 4.4 สามารถนำมาวิเคราะห์หาเหตุที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่อง ดังแสดงในภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 แผนภูมิพารेटอระบุปัญหาหลักที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่อง

เมื่อพบสาเหตุปัญหาหลัก นำไปสู่การวิเคราะห์ค้นหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน โดยใช้หลักการและแนวคิดไคเซ็น ด้วยการระดมสมองภายในทีมงาน เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหา และกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยนำเครื่องมือ 5Why มาถามเพื่อหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา ดังแสดงในภาพที่ 4.6

Why 1	ทำไมถึงเกิดข้อบกพร่องในการทำรับสินค้าหรือการบริการในระบบ PO-Oracle
Why 2	เพราะตรวจสอบข้อมูลไม่ครบถ้วนก่อนส่งให้ลูกค้า
Why 3	เพราะมีเวลาในการตรวจสอบน้อย
Why 4	เพราะร้านค้านำเอกสารมาในวันก่อนและวันถัดรอบ ไม่ทยอย มาคราวละปริมาณมาก
Why 5	เพราะร้านค้าไม่ยอมเสียเวลา มาทุกวัน

Why 1	ทำไมถึงไม่สามารถรองรับงานจากการเปิดที่ทำการสาขาเพิ่มได้
Why 2	เพราะมีจำนวนพนักงานและเวลาเท่าเดิม แต่มีจำนวนเอกสารและงานปริมาณมากขึ้น
Why 3	เพราะมีกระบวนการทำงานมาก หลายขั้นตอนก่อนส่งให้ลูกค้า
Why 4	เพราะมีบางกระบวนการทำงานซ้ำซ้อนกันอยู่
Why 5	เพราะมีต้องการส่งงานให้มีคุณภาพ ไม่ต้องแก้ไขข้อบกพร่อง

ภาพที่ 4.6 แสดงการถาม-ตอบทำไม 5 ครั้ง

และนำ 5W 1H มาวิเคราะห์ เพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการทำงาน โดย Where และ Who อยู่ในขอบเขตเฉพาะที่พนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย เป็นผู้ดำเนินการเท่านั้น ได้ผลสรุปดังแสดงในตารางภาพที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์นี้จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายได้พิจารณาและทำความเข้าใจว่าในแต่ละกระบวนการทำงานต้องทำอะไร ต้องทำเมื่อไหร่ ทำไมต้องทำ และทำอย่างไร ก่อนจะนำแนวคิดไคเซ็นเพื่อค้นหาแนวทางการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหาต่อไป

ลำดับที่	ทำอะไร/เหตุใดต้องทำ	ทำเมื่อไหร่/เหตุที่ทำไม	เหตุใดต้องทำ	วิธีการที่เหมาะสม/เหตุที่ต้องทำอย่างนี้
	What	When	Why	How
1	ร้านค้านำเอกสารทางการบัญชีมาแจ้งให้ชำระหนี้การค้าตามเงื่อนไขที่ตกลงกันได้ (วางบิล) - รับเอกสารทางการบัญชีของร้านค้าพร้อมใบสั่งซื้อของบริษัท	หลังร้านค้าส่งสินค้าหรือใบให้บริการครบถ้วนถูกต้องแล้ว	- เพื่อนำเอกสารทางการบัญชีมาบันทึกในระบบ PO-Oracle - เพื่อนำข้อมูลการทำรับสินค้าหรือการบริการไปบันทึกเข้าหนี้เพื่อทำจ่ายชำระให้กับร้านค้าตามที่กำหนด	นำมาตรวจสอบความถูกต้องระหว่างเอกสารทางการบัญชีของร้านค้ากับใบสั่งซื้อของบริษัท
2	ตรวจสอบเอกสารทางการบัญชีของร้านค้ากับใบสั่งซื้อของบริษัท	ทันทีเมื่อได้รับเอกสาร	- เพื่อให้เกิดความถูกต้อง และเป็นข้อบังคับตามมาตรฐานการบัญชี - เพื่อจะได้ไม่ต้องชงงบงาน	รายละเอียดที่ต้องตรวจสอบให้ตรงกันระหว่างเอกสารทางการบัญชีที่ร้านค้าส่งกับใบสั่งซื้อของบริษัท มีดังนี้ 1. ชื่อร้านค้า 2. ที่อยู่ของสาขา 3. รายการสินค้าหรือการบริการ 4. จำนวนเงินของสินค้าหรือการบริการ 5. จำนวนภาษีมูลค่าเพิ่ม 6. การลงนามอนุมัติของผู้อำนาจ 7. เอกสารแนบอื่น เช่น ผู้ลงนามของสาขาในใบรับบริการของร้านค้า ใบส่งมอบงานจากทางแผนก Project ใบนำส่งสินค้าผ่านศูนย์กระจายสินค้าไปยังสาขา ถ้าเนาสัญญา ฯลฯ 8. วันที่ในเอกสารทางการบัญชี ต้องไม่เกิน 6 เดือน

ภาพที่ 4.7 ตารางผลการวิเคราะห์ 5W 1H

ลำดับที่	ทำอะไร/เหตุใดต้องทำ	ทำไม	ทำเมื่อไหร่/เหตุที่ทำไม	เหตุใดต้องทำ	วิธีการที่เหมาะสม/เหตุที่ต้องทำอย่างไร
	What	Why	When	Why	How
3	ระบุวันที่จ่ายชำระ	เมื่อตรวจสอบแล้วถูกต้องครบถ้วน		เพื่อแจ้งให้ FAST / ร้านค้าทราบกำหนดจ่ายชำระหนี้การค้า	ดูเงื่อนไขเครดิตเทอมจากใบสั่งซื้อ และวันที่รับวางบิล - ระบุวันที่นัดจ่ายชำระลงบนเอกสาร - ระบุวันที่นัดจ่ายชำระหนี้การค้า - คืนสำเนาที่ประทับตราและระบุวันที่มีค่าใช้จ่ายให้ร้านค้า
4	ตรวจสอบประเภทภาษีซื้อ	ก่อนทำรับในระบบ PO-Oracle		- เพื่อให้เกิดความถูกต้อง เalem ภาษีมูลค่าเพิ่มประเภทซื้อให้ตรงกับที่กรมสรรพากรได้กำหนดไว้ - เพื่อจะได้ไม่ต้องซ่อมงาน	Run Report PO เพื่อดูการระบุประเภทภาษีซื้อ(Tax Code Name) หากไม่ถูกต้อง ต้องแจ้งให้หน่วยงานที่เปิดใบสั่งซื้อแก้ไขให้ถูกต้องก่อน
5	ทำรับคืนสิทธิหรือการบริการในระบบ PO-Oracle	ภายในวันที่ 25 ของเดือนที่รับเอกสารจากร้านค้า		เพื่อการบันทึกรายการบัญชีค่าใช้จ่ายและทรัพย์สินในระบบบัญชี	- เลือกรหัสสาขา (Org.) ตามที่เอกสารระบุชื่อสาขาไว้ - ระบุเลขที่ใบสั่งซื้อจากระบบ PO-Oracle เพื่อเรียกข้อมูลการสั่งซื้อขึ้นมาทำรับ - เลือกว่าเป็นรายการที่มีหรือ ไม่มีภาษีมูลค่าเพิ่ม - ระบุตัวย่อสาขา 2 หลักและตามด้วยเลขที่ใบกำกับภาษี/ใบแจ้งหนี้ - ระบุวันที่ใบกำกับภาษี/ใบแจ้งหนี้ - ระบุรหัสสาขา 6 หลัก
6	พิมพ์รายงานข้อมูลการทำรับ	หลังจากทำรับในระบบครบถ้วนแล้ว ไม่เกินวันทำการถัดไป		เพื่อคุมข้อมูลและเอกสาร ไปยังลูกค้า (FAST)	สั่งพิมพ์รายงาน "Received Transaction"

ภาพที่ 4.7 (ต่อ)

ลำดับที่	ทำอะไร/เหตุใดต้องทำ <b>What</b>	ทำไม/เหตุที่ทำตอน นั้น <b>When</b>	เหตุใดต้องทำ <b>Why</b>	วิธีการที่เหมาะสม/เหตุที่ต้องทำอย่างนี้ <b>How</b>
7	ตรวจสอบข้อมูลการรับ	หลังจากทำรับในระบบแล้ว ก่อน Interface Data และไม่เกินวันทำการถัดไป	เพื่อให้ข้อมูลที่จะนำส่งไปยังลูกค้าเป็นข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง	ตรวจสอบข้อมูลให้ตรงกับเอกสารทางการบัญชี - ชื่อร้านค้า - จำนวนเงินของสินค้าหรือการบริการ - จำนวนภาษีมูลค่าเพิ่ม - เลขที่ใบกำกับภาษี/ใบแจ้งหนี้ - ประเภทภาษีซื้อ
8	ทำ Return ในระบบ	เมื่อพบข้อผิดพลาด ก่อน Interface Data และไม่เกินวันทำการถัดไป	เพื่อให้ข้อมูลที่จะนำส่งไปยังลูกค้าเป็นข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง	- เลือกรายการรับที่ผิดพลาดมาทำ Return ในระบบ PO-Oracle - แจ้งแก้ไขใบส่งซื้อจากแผนกผู้เปิดใบส่งซื้อ - เมื่อแก้ไขแล้วต้องทำรับในระบบใหม่
9	จัดเรียงเอกสารตอก Running No.	หลังจากการตรวจสอบการทำรับในระบบแล้วและไม่เกินวันทำการถัดไปหลังจากทำรับ	เพื่อคุมข้อมูลและเอกสารไปยังลูกค้า (FAST)	1. เรียงเอกสารตามที่ได้รับมาเรียงจากลูกค้า (FAST) - ต้นฉบับใบกำกับภาษี - สำเนาใบกำกับภาษี - ต้นฉบับใบเสร็จรับเงิน - ต้นฉบับใบแจ้งหนี้ - ใบส่งซื้อ - เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี) 2. ตอก Running No. ที่ต้นฉบับและสำเนาใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน/ใบแจ้งหนี้ และใบส่งซื้อ 3. ปะหน้าเอกสารทางการบัญชีด้วยรายงาน Received Transaction แยกเป็นรายสาขา
10	Interface Data และจัดส่งเอกสารให้ลูกค้า (FAST)	วันทำการถัดไปหลังจากทำรับในระบบแล้ว	เพื่อส่งข้อมูลให้ลูกค้าครบถ้วนถูกต้อง	ทำ Day End ในระบบส่ง Interface data เข้า AP-Oracle

หมายเหตุ : Where และ Who หมายถึง กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ เท่านั้น

ภาพที่ 4.7 (ต่อ)



หลังจากการนำระบบคำถาม 5W1H มาหาเหตุผลที่ต้องทำในแต่ละกระบวนการทำงานแล้ว นำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการทำงานโดยใช้วิธีการระดมสมองวิเคราะห์ ปัญหาจากกระบวนการทำงานของพนักงานทุกคนดังแสดงในตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 4.1** ผลสรุปจากการระดมสมองวิเคราะห์ปัญหาจากกระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงาน	จากการระดมสมอง วิเคราะห์ปัญหา(Problem) พบว่า
1. การรับเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้า หรือหน่วยงานธุรกิจอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตรวจสอบและรวบรวม เอกสารให้ครบถ้วน ถูกต้องตรงตามใบสั่งซื้อของบริษัท	1. ร้านค้าไม่นำเอกสารแจ้งหนี้มาให้ในทันทีที่ส่งสินค้าหรือให้บริการแล้ว รอให้ได้ปริมาณมาก ๆ จึงรวบรวมมาในคราวเดียว ส่งผลกระทบเรื่องปริมาณเอกสารเกาะกลุ่มในช่วงก่อนและวันตัดรอบรับเอกสาร 2. พนักงานขาดความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบเอกสาร
2. ประทับตราการนัดจ่ายชำระ และระบุวันนัดจ่ายชำระ	ไม่ได้ระบุวันนัดจ่าย หรือระบุวันที่นัดจ่ายไม่ถูกต้อง เนื่องจากต้องนับวันตามเครดิตเทอมของร้านค้าที่มีหลากหลายเครดิตเทอม
3. การตรวจสอบความถูกต้องของประเภทภาษีซื้อ	พนักงานมักข้ามขั้นตอนนี้ และไปตรวจสอบในขั้นตอนที่ 7 แทน เพราะการพิมพ์รายงานเพื่อมาตรวจสอบต้องระบุเลขที่ใบสั่งซื้อซึ่งมีเลขที่ไม่ต่อเนื่องกัน จึงข้ามขั้นตอนการตรวจสอบนี้ไป
4. การทำรับสินค้าและการบริการในระบบ PO-Oracle	ปริมาณการทำรับสินค้าหรือการบริการในระบบ PO-Oracle ของพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน งานได้ถูกแบ่งตามแผนกหรือสาขาที่ได้รับมอบหมายไว้แล้ว ซึ่งปริมาณงานไม่เท่ากันในแต่ละเดือน
5. การพิมพ์รายงาน	เครื่องพิมพ์เป็นแบบหัว Dot Matrix พิมพ์ได้ช้าและทำงานพร้อม ๆ กัน ต้องรอคิวให้พิมพ์เสร็จเป็นคน ๆ ไปเพื่อไม่ต้องเสียเวลาในการแยกรายงานที่แต่ละคนสั่งพิมพ์

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กระบวนการทำงาน	จากการระดมสมอง วิเคราะห์ปัญหา(Problem) พบว่า
6. การตรวจสอบข้อมูลหลังการเข้ารับ	1. เมื่อพบข้อผิดพลาด ใช้เวลารอคอยในการแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้แก้ไข 2. ขาดความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบเอกสาร
7. การจัดเรียงและรวบรวมเอกสาร	ในขั้นตอนรับเอกสารต้องแกะเอกสารออกเพื่อประทับตราวันที่จ่ายชำระให้ร้านค้า และต้องเย็บคืนเพื่อรอเข้ารับในระบบ จากนั้นแกะชุดออกเพื่อจัดเรียงใหม่ตามที่(FAST)ระบุการจัดเรียงเอกสารไว้ให้ ก่อนนำส่ง
8. การดอกละเอียดเอกสาร	ไม่พบปัญหา การระบุเลขที่เอกสารเป็นข้อบังคับจากกรมสรรพากรในการจัดเรียงต้นฉบับใบกำกับภาษี
9. การนำรายงานปะหน้าเอกสารทั้งหมดจัดส่งให้ FAST	หากขั้นตอนที่ 8 ครบถ้วนขั้นตอนนี้จะไม่พบปัญหา

เมื่อค้นพบปัญหาในแต่ละกระบวนการทำงานแล้ว จึงนำแนวคิดที่เสนอมาประยุกต์ใช้ในการค้นหาแนวทางการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา ด้วยการจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก ด้วยการรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน ด้วยการจัดลำดับกระบวนการทำงาน และการทำขั้นตอนให้เรียบง่าย กำหนดเป็นแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานและกำหนดผู้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 4.2



#### ตารางที่ 4.2 แผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น

ปัญหา (Problem)	ใช้แนวคิดไคเซ็น ปรับปรุงระบบการทำงาน (Problem Solving Method)
<p>1.1 ร้านค้าไม่นำเอกสารแจ้งหนี้มาให้ในทันทีที่ส่งสินค้าหรือให้บริการแล้ว รอให้ได้ปริมาณมาก ๆ จึงรวบรวมมาในคราวเดียวส่งผลกระทบต่อปริมาณเอกสารเกาะกลุ่มในช่วงก่อนและวันตัดรอบรับเอกสาร</p>	<p>- แจ้งขอความร่วมมือไปยังร้านค้ากำหนดวันที่ที่จะให้ร้านค้านำเอกสารแจ้งหนี้เข้ามาวางบิล เช่น ร้านขายแก๊ส ให้รวบรวมเอกสารมาวางบิลวันที่ 15 ของทุกเดือน (Rearrange)</p> <p>- ระบุวันนัดจ่าย สำหรับร้านค้าที่ขอความร่วมมือให้เข้าใจได้ง่าย เช่น ร้านขายแก๊ส เครดิตเทอม 15 วัน วางบิลวันที่ 15 เดือนที่ 1 โอนเงินเข้าบัญชีวันที่ 15 ของเดือนถัดไป เป็นต้น (Simplify)</p> <p>- บริหารจัดการไม่ให้จำนวนเอกสารเกาะกลุ่มกันมาเฉพาะในวันก่อนและในวันปิดรับเอกสาร เพื่อกระจายปริมาณออก สร้างความสม่ำเสมอของงาน (MURA)</p> <p>คุณกรรมนิภา : รับผิดชอบรวบรวมข้อมูลร้านค้าที่มีเอกสารจำนวนมากและมักนำเอกสารมาในวันก่อนและวันตัดรอบรับเอกสารบ่อย ๆ เพื่อแจ้งขอความร่วมมือนัดวันเพียงวันเดียวในการเข้ามาวางบิล</p>
<p>1.2 พนักงานขาดความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบเอกสาร</p>	<p>- ระบุเป็น 8 จุดสำคัญ ที่ต้องการให้พนักงานตรวจสอบ ห้ามละเลยโดยเด็ดขาด เพื่อลดขั้นตอนการตรวจสอบในขั้นตอนที่ 7 ลดลง 3 จุด (Combine)</p> <p>- กำหนดจุดสำคัญ (Critical Control Point) บ่งชี้ให้เห็นถึงจุดสำคัญที่ต้องตรวจสอบเพื่อป้องกันข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้น</p> <p>คุณนิภาพร : จัดทำตัวอย่าง 8 จุดสำคัญ ที่ต้องการเน้นย้ำให้พนักงานตรวจสอบ ชี้แจงแปะไว้ที่บอร์ดตรงเคาน์เตอร์รับเอกสารจากร้านค้า</p>

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหา (Problem)	ใช้แนวคิดใดเขียน ปรับปรุงระบบการทำงาน (Problem Solving Method)
<p>2. ไม่ได้ระบุวันนัดจ่าย หรือระบุวันที่นัดจ่ายไม่ถูกต้อง เนื่องจากต้องนับวันตามเครดิตเทอมของร้านค้าที่มีหลากหลายเครดิตเทอม</p>	<p>- ระบุวันเป็นตารางวันที่นัดจ่ายในแต่ละเดือน แยกเป็นแต่ละเครดิตเทอม เพื่อเป็นคู่มือในการทำงานในกระบวนการนี้ เปลี่ยนจากการใช้ทักษะและความชำนาญในการคำนวณวันที่นัดจ่ายให้ร้านค้ามาเป็นดูจากตารางวันที่นัดจ่าย เพื่อลดข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้นลง (Simplify)</p> <p>- ให้เจ้าหน้าที่ของร้านค้าที่นำเอกสารมาแจ้งหนี้เป็นผู้ประทับตรานัดจ่ายชำระ พนักงานแต่ละวันที่นัดจ่ายชำระและลงชื่อกำกับเท่านั้น (Eliminate)</p> <p>คุณภัทราพรพรณ : จัดทำตารางวันที่นัดจ่ายในแต่ละเดือน ครั้งละ 6 เดือน ของแต่ละเครดิตเทอม</p>
<p>3. การตรวจสอบความถูกต้องของประเภทภาษีชื่อ พนักงานมักข้ามขั้นตอนนี้ และไปตรวจสอบในขั้นตอนที่ 7 ทดแทน เพราะการพิมพ์ รายงานเพื่อมาตรวจสอบต้องระบุเลขที่ใบสั่งซื้อซึ่งมีเลขที่ไม่ต่อเนื่องกัน จึงข้ามขั้นตอนการตรวจสอบนี้ไป</p>	<p>- จัดทำคู่มือรายละเอียดการเลือกใช้ประเภทภาษีชื่อ (Tax Code Name) ที่ถูกต้องพร้อมรายละเอียดการเลือกใช้งาน ส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในการเปิดใบสั่งซื้อ (Simplify)</p> <p>- สินค้าหรือการบริการประเภทค่าใช้จ่าย ไม่ต้องตรวจสอบประเภทภาษีชื่อ ให้ไปตรวจสอบในขั้นตอนที่ 7 (Eliminate) ลดการทำงานที่ไม่เกิดคุณค่าลง (MUDA)</p> <p>คุณวิทยา : จัดทำคู่มือรายละเอียดการเลือกใช้ประเภทภาษีชื่อ (Tax Code Name) ที่ถูกต้อง ส่งให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เปิดใบสั่งซื้อ เพื่อให้สามารถเลือกใช้งานได้อย่างถูกต้อง ตรงกับข้อกำหนดการขอเคลมภาษีชื่อจากกรมสรรพากร</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหา (Problem)	ใช้แนวคิดใดเช่น ปรับปรุงระบบการทำงาน (Problem Solving Method)
<p>4. การทำรับสินค้าและการบริการในระบบ PO-Oracle : ปริมาณการทำรับสินค้าหรือการบริการในระบบ PO-Oracle ของแต่ละคนไม่เท่ากัน งานได้ถูกแบ่งตามแผนกหรือสาขาที่ได้รับมอบหมายไว้แล้ว ซึ่งปริมาณงานไม่เท่ากันในแต่ละเดือน</p>	<p>- ยกเลิกการแบ่งงานโดยอ้างอิงตามแผนกหรือสาขา แต่ใช้วิธีให้ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำรับข้อมูลในระบบ โดยรับผิดชอบร่วมกัน และนำข้อมูลปริมาณในการทำงานมาวัดผลการปฏิบัติงานประจำปี (Simplify)</p> <p>- นำเอกสารรอทำรับสินค้าหรือการบริการระบบ PO-Oracle ใส่กล่องวางไว้ให้เห็นชัดเจนว่ามีงานค้างที่ต้องทำให้เสร็จตามกำหนดมีปริมาณมากน้อยเท่าไร ให้ทุกคนรู้สถานการณ์และเตือนให้สะสางงาน (Visual Control)</p> <p>ชนากา : รับผิดชอบในการตรวจสอบปริมาณเอกสารค้างคงในทุกวันพุธ เพื่อรายงานให้ทุกคนในทีมทราบและดำเนินการสะสางให้แล้วเสร็จภายในวันศุกร์ของทุกสัปดาห์</p>
<p>5. การพิมพ์รายงาน : เครื่องพิมพ์เป็นแบบหัว Dot Matrix พิมพ์ได้ช้า และทำงานพร้อม ๆ กัน ต้องรอคิว</p>	<p>- เสนอขอเปลี่ยนเครื่องพิมพ์เป็นแบบ Printronix เพื่อให้พิมพ์งานได้เร็วขึ้น (Robotic)</p> <p>- เปลี่ยนเครื่องใหม่เพื่อไม่ให้เกิดภาระเกินขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้น (MURI)</p> <p>คุณน้ำทิพย์ : จัดหาใบเสนอราคาสั่งซื้อเครื่องพิมพ์ Printronix เครื่องใหม่ นำเสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติพิจารณาต่อไป</p>
<p>6.1 การตรวจสอบข้อมูลหลังการทำรับ : เมื่อพบข้อผิดพลาด ใช้เวลารอคอยในการแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้แก้ไข</p>	<p>- แจ้งขอความร่วมมือไปยังแผนกผู้เปิดใบสั่งซื้อให้แก้ไขข้อมูลในทันทีที่ได้รับแจ้ง เพราะมีผลกระทบต่อการทำงานนี้ให้กับร้านค้าตามที่กำหนดไว้ (Simplify)</p>

#### ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหา (Problem)	ใช้แนวคิดใดเช่น ปรับปรุงระบบการทำงาน (Problem Solving Method)
<p>6.2 การตรวจสอบข้อมูลหลังการมารับ : พนักงานขาดความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบเอกสาร</p>	<p>- จากการตรวจสอบในขั้นตอนที่ 2 ไปแล้ว ทำให้ลด ขั้นตอนการตรวจสอบในขั้นตอนนี้ลงไป 3 จุด คือซื้อร้านค้า จำนวนเงิน และจำนวนภาษีมูลค่าเพิ่ม (Combine)</p> <p>- เหลือเพียงตรวจสอบเลขที่เอกสารตามเอกสาร และประเภทภาษีซื้อที่ตัดการตรวจสอบออกในขั้นตอนที่ 3 (Simplify)</p> <p>คุณนิภาพร : ติดตามผลหลังการปรับปรุงว่าแนวทางที่เสนอสามารถลดข้อบกพร่องในการทำงานได้หรือไม่</p>
<p>7. การจัดเรียงและรวบรวมเอกสาร : ขั้นตอนรับเอกสารต้องแกะเอกสารออกเพื่อประทับตราวันที่จ่ายชำระให้ร้านค้า และต้องเย็บคืนเพื่อรอทำรับในระบบ จากนั้นแกะชุดออกเพื่อจัดเรียงใหม่ตามที่ (FAST)ระบบการจัดเรียงเอกสารไว้ให้ ก่อนนำส่ง</p>	<p>- ขอความร่วมมือไปยังร้านค้าให้ทำการจัดเรียงเอกสารตามที่ต้องส่งให้ FAST เพื่อลดเวลาในการแกะและเย็บชุดเอกสารใหม่ (Combine)</p> <p>- นำเอกสารที่ร้านค้าเรียงมาให้แล้วจัดส่งให้ FAST ได้ทันทีเลยโดยไม่ต้องแกะและเย็บชุดเอกสารใหม่ อีก (Simplify)</p> <p>- ลดการแกะเอกสาร เรียงใหม่ และเย็บรวมชุดที่ไม่เกิดคุณค่าลง (MUDA)</p> <p>คุณภควรรณ : จัดทำหนังสือขอความร่วมมือจากร้านค้าให้เรียงเอกสารตามที่ FAST แจกไว้ รวมถึงติดตามผลการให้ความร่วมมือของร้านค้าด้วย</p>

หลังจากกำหนดแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานจากหลักการและเครื่องมือที่นำมาใช้ข้างต้น จึงได้ขอสรุปร่วมกันภายในทีม กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์การวัดผลจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานแบ่งเป็น

ตัวชี้วัดข้อที่ 1 พนักงานในแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายจำนวน 7 คนต้องรองรับปริมาณงานในการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบ PO-Oracle ที่เพิ่มปริมาณจำนวนเอกสารทางการบัญชีมากขึ้นจากการเปิดที่ทำกรสาขาใหม่อีก 4 สาขาในเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 โดยใช้แนวทางการปฏิบัติงานหลังการปรับปรุงกระบวนการตามหลักการโคเซ็นที่ได้กำหนดไว้

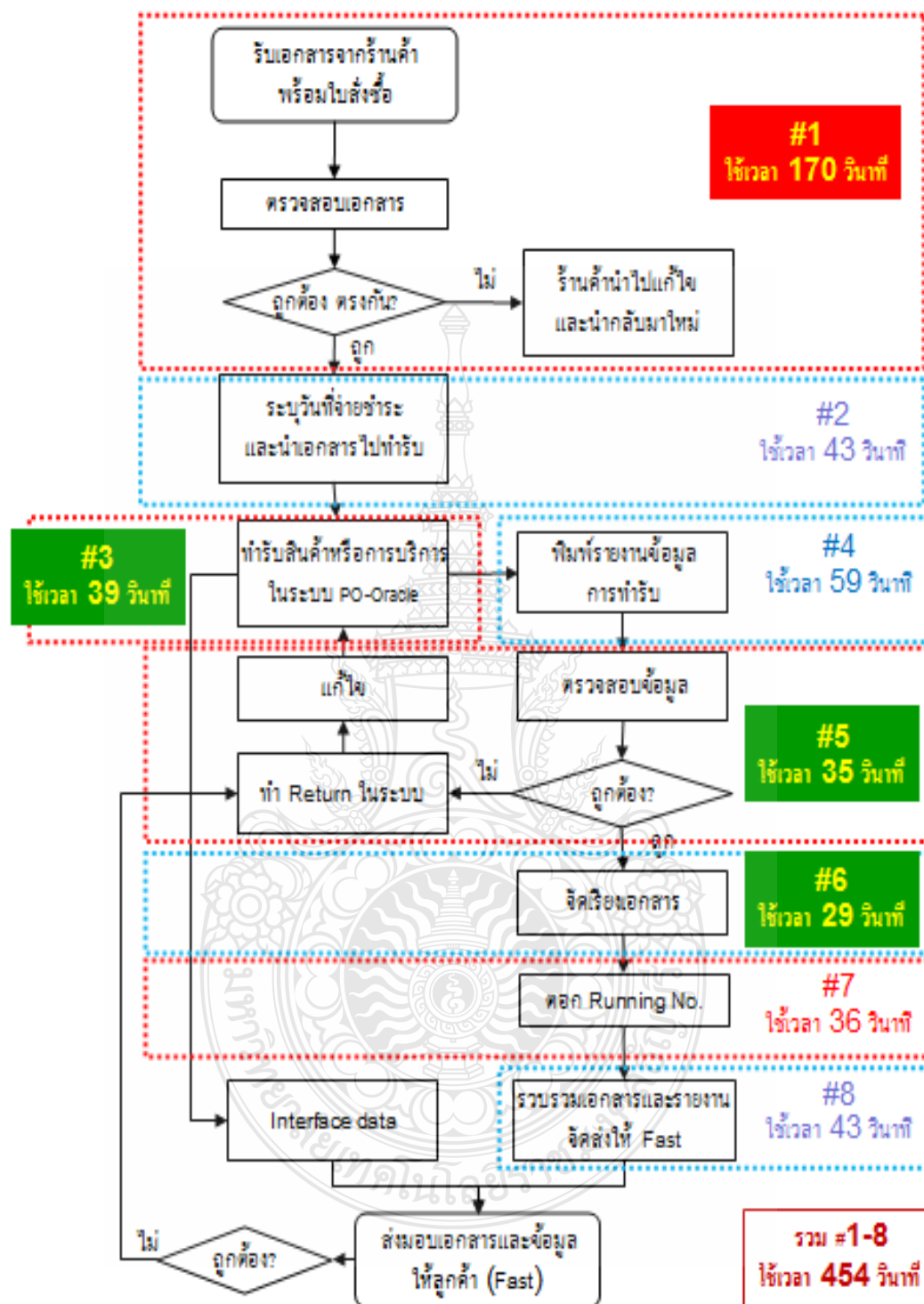
เกณฑ์การวัดผล วัดจากการไม่เพิ่มจำนวนพนักงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายขึ้นจากเดิมจำนวน 7 คน

ตัวชี้วัดข้อที่ 2 ควบคุมกระบวนการตรวจสอบเอกสารทางการบัญชีของร้านค้า ณ จุดที่รับเอกสารจากร้านค้าให้ครบถ้วน ถูกต้องตามแนวทางการปฏิบัติงานหลังการปรับปรุงได้กำหนดไว้เพื่อลดขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำ

เกณฑ์การวัดผล วัดจากจำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นหลังการปรับปรุงกระบวนการแล้ว ต้องไม่เกินไปกว่าจำนวนข้อบกพร่องโดยเฉลี่ยที่เกิดขึ้นระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 จำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบ PO-Oracle รวมระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 มีจำนวนรายการรวมทั้งสิ้น 34,322 รายการ และมีจำนวนข้อบกพร่องจากการทำรับข้อมูลรวมทั้งสิ้น 2,642 รายการ คิดเป็น 7.7 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนรายการรวมทั้งสิ้น

#### 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

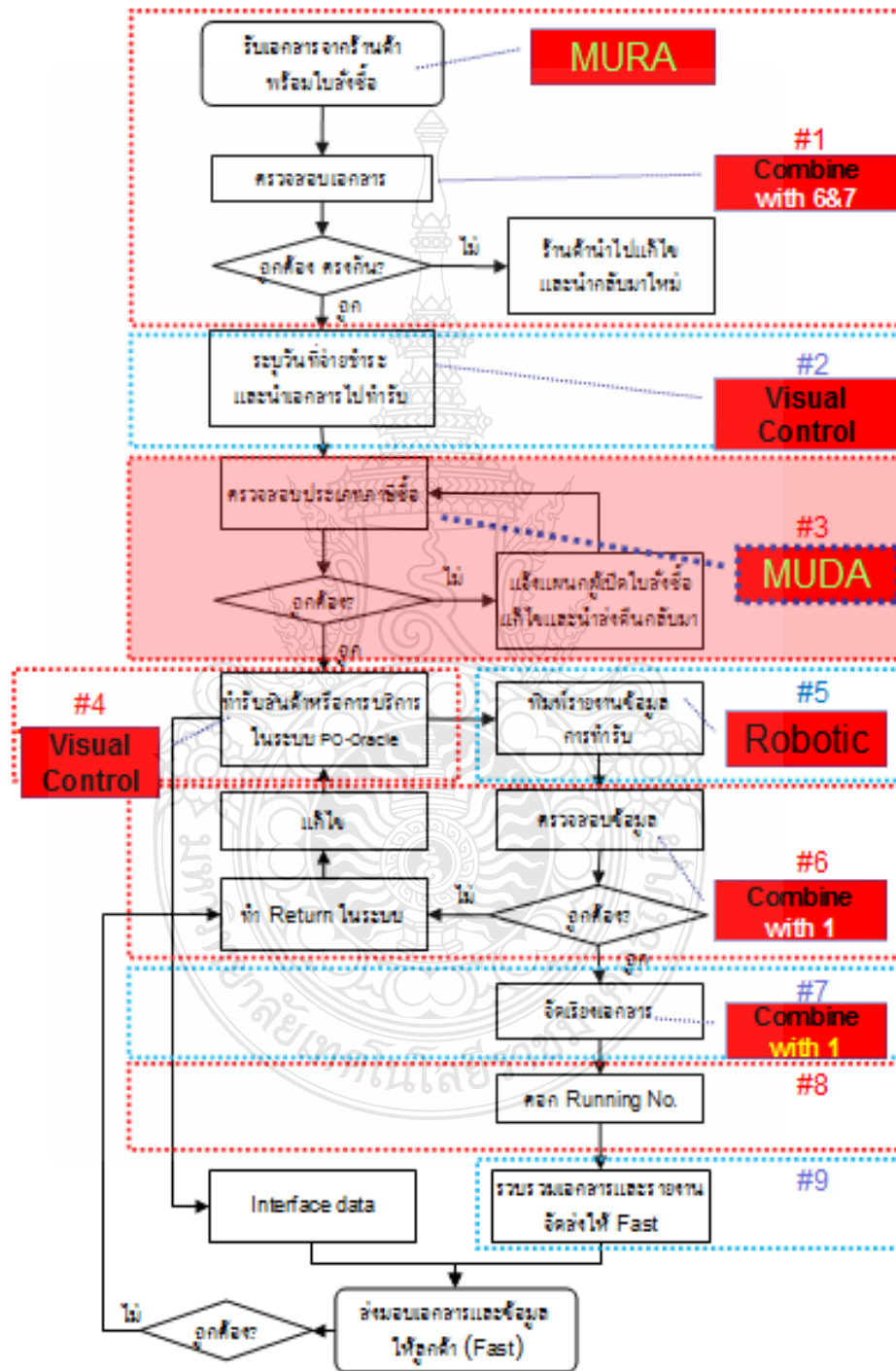
หลังจากนำหลัก E-C-R-S ตามหลักแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน สามารถปรับฝังการไหลในกระบวนการทำงาน สร้างเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ได้ดังแสดงในภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.8 ผังการไหลกระบวนการทำงาน หลังการปรับปรุงตามหลักการไคเซ็น

สรุปผลที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยนำผลก่อนการปรับปรุง มาเปรียบเทียบกับผลหลังการปรับปรุงกระบวนการงาน ซึ่งได้ผลดังนี้

1. สามารถหาแนวทางการจัดการกระบวนการทำงานตามหลักการไคเซ็นที่เหมาะสมกับแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด ด้วยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานของพนักงานในขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละกระบวนการ รวมถึงขั้นตอนในบางกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออกไป ได้ดังแสดงในภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.9 กระบวนการทำงานที่สามารถตัดออกและรวมกันได้หลังปรับปรุง

แนวทางการจัดการกระบวนการทำงานตามแนวคิดไคเซ็นที่นำมาประยุกต์ใช้ และมีความเหมาะสมกับแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ มีดังนี้

การลดขั้นตอน (MUDA) ในบางกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออกไป ด้วยการตัดขั้นตอนการตรวจสอบประเภทภาษีซื้อก่อนการรับสินค้าหรือการบริการในระบบ PO-Oracle ออก การตรวจสอบจะง่ายขึ้นจากรายงานการรับข้อมูลในระบบ จะเห็นความผิดพลาดได้ง่ายขึ้น

การรวมขั้นตอน (MURI) การปฏิบัติงานของพนักงานในขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละกระบวนการเข้าด้วยกัน ด้วยการรวมขั้นตอนการตรวจสอบตั้งแต่รับเอกสารให้ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่ต้องตรวจสอบจุดที่ตรวจสอบไปในหลังจากทำรับข้อมูลในระบบอีก

การจัดให้เกิดความสม่ำเสมอ (MURA) ของการนำส่งเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้า ด้วยการนัดวันให้ร้านค้านำเอกสารมาจัดส่งเดือนละครั้ง แต่ละร้านค้าไม่ให้วันตรงกันเพื่อกระจายการเกาะกลุ่มของปริมาณเอกสารออก ให้เกิดความสม่ำเสมอของปริมาณงาน

การควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) ด้วยการนำเอกสารที่ต้องทำงาน ใส่กล่องรวมไว้เพื่อให้เห็นปริมาณงานคงค้าง และต้องสะสางให้เสร็จภายในกำหนด

การใช้เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ (Robotic) ด้วยการนำเครื่องพิมพ์ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าเครื่องเดิมมาใช้งานให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น ประหยัดเวลาได้ พิมพ์งานเสร็จเร็วขึ้น

การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เกิดมูลค่า (7 Waste : Over Processing) ด้วยการแจ้งให้ร้านค้าเรียงเอกสารตามที่ต้องนำส่งให้กับลูกค้า ตั้งแต่ให้นำเอกสารมาให้ ลดการทำงานที่ไม่เกิดมูลค่าของแผนกออกไป

จากการนำแนวทางการจัดการกระบวนการทำงานตามหลักการไคเซ็นที่เหมาะสมข้างต้นมาประยุกต์ใช้ และได้จัดทำแนวทางการปฏิบัติงานมาตรฐานให้กับพนักงานในแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ ทราบและยึดเป็นแนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามแนวคิดไคเซ็น ดังแสดงในภาพที่ 4.10



ลำดับที่	กระบวนการทำงาน	แนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
1	ร้านค้านำเอกสารทางการบัญชีมาแจ้งให้ชำระหนี้การที่ตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ (วางบิล)	<p>รับเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้า ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้นฉบับใบแจ้งหนี้ (กรณีร้านค้าให้บริการ)</li> <li>2. ต้นฉบับใบกำกับภาษี (กรณีร้านค้าขายสินค้า)</li> <li>3. ต้นฉบับใบเสร็จรับเงิน (กรณีร้านค้ารับเงิน โอนเข้าบัญชีธนาคาร)</li> <li>4. สำเนาข้อ 1-3 อีก 1 ฉบับ</li> <li>5. เอกสารอื่น (ถ้ามี เช่น สำเนาสัญญา ใบส่งมอบงาน ฯลฯ)</li> <li>6. ใบสั่งซื้อของบริษัท</li> </ol> <p>ตรวจสอบการจัดเรียงเอกสารตามที่ได้รับแจ้งจากลูกค้า (FAST) ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้นฉบับใบกำกับภาษี</li> <li>2. สำเนาใบกำกับภาษี</li> <li>3. ต้นฉบับใบเสร็จรับเงิน</li> <li>4. ต้นฉบับใบแจ้งหนี้</li> <li>5. ใบสั่งซื้อ</li> <li>6. เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี)</li> </ol>
2	ตรวจสอบเอกสารทางการบัญชีของร้านค้ากับใบสั่งซื้อของบริษัท (ต้องใส่ใจในรายละเอียดการตรวจสอบอย่างเคร่งครัด เพราะจะไม่มีโอกาสตรวจสอบซ้ำในจุดนี้อีกแล้ว)	<p>รายละเอียดที่ต้องตรวจสอบให้ตรงกันระหว่างเอกสารทางการบัญชีที่ร้านค้านำมาส่งกับ ใบสั่งซื้อของบริษัท มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชื่อร้านค้าที่ออกเอกสาร</li> <li>2. ชื่อที่อยู่ของสาขาที่สั่งซื้อสินค้าหรือการบริการ</li> <li>3. รายการสินค้าหรือการบริการ</li> <li>4. จำนวนเงินของสินค้าหรือการบริการ</li> <li>5. จำนวนภาษีมูลค่าเพิ่ม</li> </ol>
3	ระบุวันที่จ่ายชำระ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ร้านค้าประทับตรานัดจ่ายชำระลงบนเอกสาร</li> <li>2. ดูเงื่อนไขเครดิตเทอมจากใบสั่งซื้อ และเทียบดูตามตารางระบุวันที่นัดจ่ายให้ตรงกับวันที่ที่รับวางบิล</li> <li>3. ระบุวันที่นัดจ่ายชำระหนี้การค้า ลงนามกำกับ</li> <li>4. คืนสำเนาที่ประทับตราและระบุวันที่นัดจ่ายให้ร้านค้า</li> </ol>

ภาพที่ 4.10 แนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามแนวคิดโคเซ็น

ลำดับที่	กระบวนการทำงาน	แนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4	ทำรับสินค้าหรือการบริการในระบบ PO-Oracle	<p>1. เต็มที่รหัสสาขา (Or-Ex) ตามที่เอกสารระบุชื่อสาขาไว้ในใบสั่งซื้อ (ดูจากใบสั่งซื้อ)</p> <p>2. ระบุเลขที่ใบสั่งซื้อจากระบบ PO-Oracle เพื่อเรียกข้อมูลการสั่งซื้อขึ้นมาทำรับสินค้าหรือการบริการ</p> <p>3. ระบุว่าใบรายการที่มีหรือไม่มีปริมาณค่าเพิ่ม (ดูจากใบกำกับภาษีของร้านค้า)</p> <p>4. ถ้ามีปริมาณค่าเพิ่ม ระบุด้วยอัตรา 2 หลัก(ดูจากใบสั่งซื้อ) และตามด้วยเลขที่ใบกำกับภาษี/ใบแจ้งหนี้ (ดูจากใบกำกับภาษีของร้านค้า)</p> <p>5. ระบุวันที่ตามที่จะระบุใบใบกำกับภาษี (ดูจากใบกำกับภาษีของร้านค้า)</p> <p>6. ระบุจำนวนสินค้าหรือบริการที่ได้รับตามเอกสารทางการบัญชีของร้านค้า</p> <p>7. กด Save ข้อมูลการทำงานในระบบ</p> <p>8. จดเลขที่เอกสาร GRT. No. ที่ระบบแจ้งไว้มีมุมบนขวามือของใบกำกับภาษี</p>
5	พิมพ์รายงานข้อมูลการทำรับ	สั่งพิมพ์รายงาน "Received Transaction" รายการที่ทำรับสินค้าหรือการ
6	ตรวจสอบข้อมูลการทำรับ	<p>ตรวจสอบข้อมูลให้ตรงกับเอกสารทางการบัญชีของร้านค้า</p> <p>1. เลขที่ใบกำกับภาษี/ใบแจ้งหนี้</p> <p>2. ประเภทภาษีซื้อ (ดูจากรหัสบัญชีและรหัสแทนเพื่อแยกประเภทภาษีซื้อ)</p> <p><b>ข้อมูลที่ไม่ต้องตรวจสอบ</b> เพราะได้ตรวจสอบครบถ้วน ถูกต้องไปแล้ว</p> <p>ในขั้นตอนรับเอกสารจากร้านค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชื่อร้านค้า</li> <li>- จำนวนเงินของสินค้าหรือการบริการ</li> <li>- จำนวนปริมาณค่าเพิ่ม</li> </ul>

ภาพที่ 4.10 (ต่อ)

ลำดับที่	กระบวนการทำงาน	แนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
7	ทำ Return ในระบบ	<p>ทำเฉพาะกรณีพบข้อผิดพลาดจากการทำรับสินค้าและการบริการในระบบเท่านั้น</p> <p>- เลือกรายการทำการที่ผิดพลาดมาทำ Return ในระบบ PO-Oracle</p> <p>- แจ้งแก้ไขใบสั่งซื้อจากแผนกผู้เปิดใบสั่งซื้อ (กรณีระบุประเภทภาษีซื้อผิด)</p> <p>- เมื่อแก้ไขแล้ว ทำรับในระบบใหม่ (ตามขั้นตอนที่ 6)</p>
8	ตอก Running No.	<p>ตอก GRT No. ที่มุมบนด้านขวาของต้นฉบับและสำเนาใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน/ใบแจ้งหนี้ และใบสั่งซื้อ ตามที่ระบบแจ้งและจัดไว้ในขั้นตอนที่ 4.8</p>
9	Interface Data และจัดส่งเอกสารให้ลูกค้า (FAST)	<p>ทำ Day End ในระบบส่ง Interface data ไป AP-Oracle (Set Auto by Supervisor)</p>

ภาพที่ 4.10 (ต่อ)

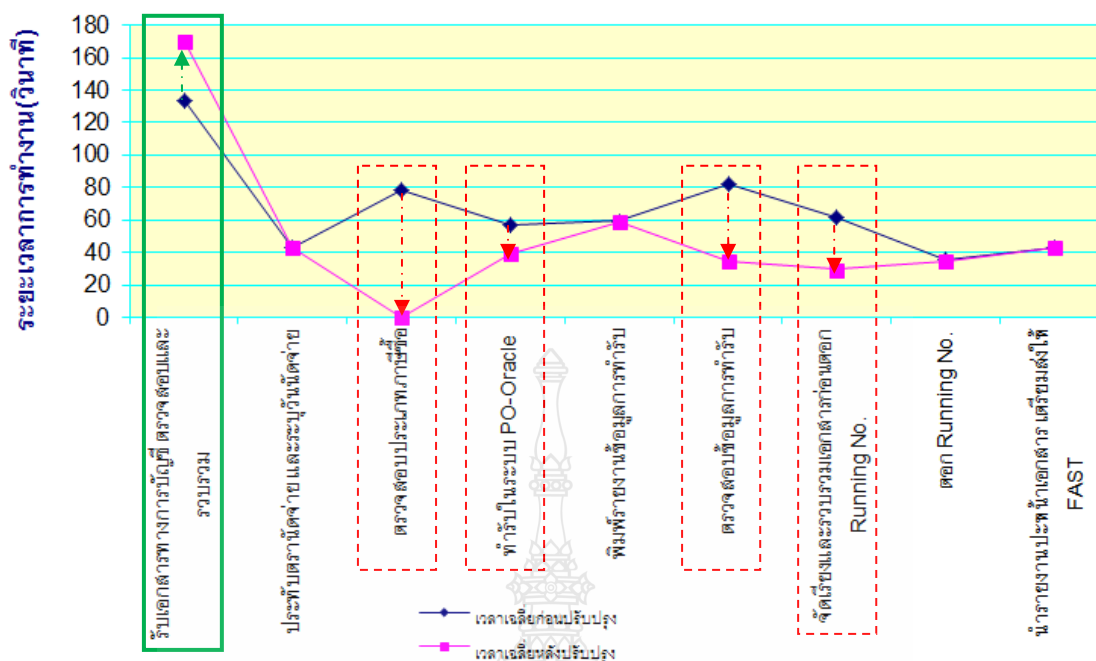
จากนั้นสุ่มเก็บตัวอย่างหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงานจากพนักงาน 7 คนรวม 30 ตัวอย่างเท่ากันกับการสุ่มเก็บตัวอย่างก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน พบว่าการนำแนวทางมาประยุกต์ใช้มีผลทำให้ระยะเวลาในการทำงานในแต่ละกระบวนการทำงานเฉลี่ยต่อ 1 รายการต่อพนักงาน 1 คนลดลง จากก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงานใช้เวลาทำงาน 9 ขั้นตอนเฉลี่ยรวม 594 วินาที หลังจากปรับปรุงกระบวนการทำงานแล้วใช้เวลาทำงาน 9 ขั้นตอนเท่ากันเหลือเฉลี่ยรวม 454 วินาที ลดลงไป 140 วินาที ดังแสดงในภาพที่ 4.11

#### ระยะเวลาในการทำงาน

กิจกรรม	หน่วยวัดเป็น วินาที		
	เวลาการทำงานเฉลี่ย ก่อนปรับปรุง	เวลาการทำงานเฉลี่ย หลังปรับปรุง	จากการปรับปรุง ลดเวลาการทำงานลงได้เฉลี่ย
1 การรับเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตรวจสอบและรวบรวมเอกสารให้ครบถ้วน ถูกต้องตรงตามใบสั่งซื้อของบริษัท	134	170	36
2 ประทับตราการนัดจ่ายชำระ และระบุวันนัดจ่ายชำระ	43	43	-
3 การตรวจสอบความถูกต้องของประเภทภาษีซื้อ	78	-	78
4 การทำรับสินค้าและการบริการในระบบ PO-Oracle	57	39	18
5 การพิมพ์รายงานข้อมูลการทำรับ	59	59	-
6 การตรวจสอบข้อมูลหลังการทำรับ	82	35	47
7 การจัดเรียงและรวบรวมเอกสาร	62	29	33
8 การคอกเลขที่เอกสาร Running No.	36	36	-
9 การนำรายงานประเภทเอกสารทั้งหมดจัดส่งให้ FAST	43	43	-
รวม	594	454	140

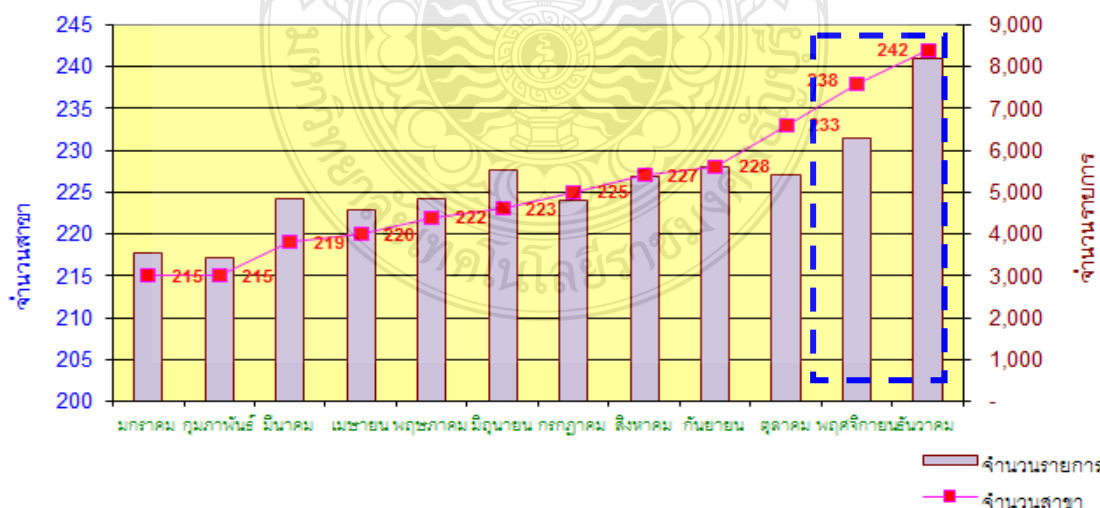
ภาพที่ 4.11 ระยะเวลาในการทำงานเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง

เปรียบเทียบข้อมูลก่อนการปรับปรุงและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ระยะเวลาในการทำงานที่ลดลงเกิดจาก 4 ขั้นตอนดังแสดงในภาพที่ 4.12 ซึ่งเกิดจากการตัดขั้นตอนที่ไม่เกิดคุณค่าออกในกระบวนการตรวจสอบประเภทภาษีซื้อในระบบก่อนทำรับสินค้าหรือการบริการ ลดเวลาในการทำงานเฉลี่ย 78 วินาที และการรวมขั้นตอนในการตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง จัดเรียงเอกสารตามที่ลูกค้าต้องการตั้งแต่รับเอกสารจากร้านค้าในขั้นตอนแรก ทำให้การทำงานในขั้นตอนแรกเพิ่มเวลาการทำงานจากการตรวจสอบในจุดสำคัญอย่างเคร่งครัดเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 36 วินาที แต่ลดเวลาการทำงานของขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลในการทำรับสินค้าหรือการบริการในระบบ PO-Oracle และการจัดเรียงเอกสารลงไปได้ 33 วินาที โดยรวมทุกกระบวนการทำงานลดเวลาการทำงานเฉลี่ยลงไปได้ 140 วินาที

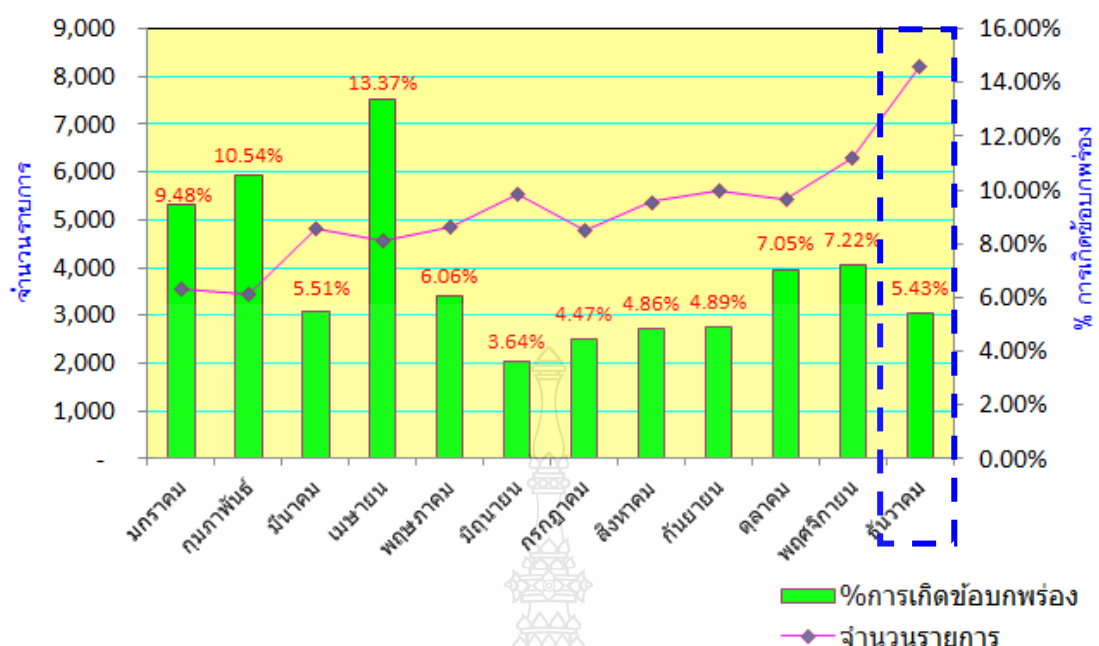


ภาพที่ 4.12 กระบวนการทำงานเปรียบเทียบก่อนหลังและจุดที่ได้รับการปรับปรุง

2. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและรักษาคุณภาพจากการปฏิบัติงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด ให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับจำนวนเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มขึ้นจากจำนวนสาขาที่จะเปิดใหม่เพิ่มขึ้นอีก 9 สาขาในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 ด้วยการปฏิบัติงานของพนักงานในทีมจำนวน 7 คนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดังแสดงในภาพที่ 4.13 โดยจำนวนข้อบกพร่องต้องไม่เพิ่มขึ้นจากจำนวนข้อบกพร่องเฉลี่ยระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 ดังแสดงในภาพที่ 4.14



ภาพที่ 4.13 จำนวนสาขาและจำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าหรือการบริการในระบบ PO-Oracle หลังการปรับปรุง



ภาพที่ 4.14 จำนวนข้อบกพร่องรวมที่เกิดขึ้น

ดังแสดงในภาพที่ 4.13 เป็นผลที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดเวลาในการทำงานลง ทำให้สามารถรองรับจำนวนปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดที่ทำการสาขาใหม่ 9 สาขาในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 ด้วยการใช้ปฏิบัติงานของพนักงานจำนวน 7 คนเท่ากัน ทั้งก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุงกระบวนการทำงาน จากจำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบ PO-Oracle รวมตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 เท่ากับ 34,322 รายการ เฉลี่ยเดือนละ 3,432 รายการ เพิ่มขึ้นมาเป็น 6,306 และ 8,210 รายการ เพิ่มขึ้นจากจำนวนเฉลี่ยเท่ากับ 83.74 เปอร์เซ็นต์ และ 139.22 เปอร์เซ็นต์ ในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม ตามลำดับ

จำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นเฉลี่ยรวมตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 คิดเป็น 7.7 เปอร์เซ็นต์ของรายการทำรับทั้งหมด ในเดือนพฤศจิกายน จำนวนข้อบกพร่องลดลงมาเป็น 7.22 เปอร์เซ็นต์ของรายการทำรับในเดือน เหตุที่จำนวนเปอร์เซ็นต์ของข้อบกพร่องลดลงไม่มากนักเนื่องจากเป็นเดือนที่อยู่ระหว่างปรับปรุงกระบวนการทำงาน และในเดือนธันวาคม ลดลงเหลือ 2.05 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนรายการที่ทำรับในเดือน ซึ่งได้รับการปรับปรุงกระบวนการทำงานเสร็จสิ้นแล้วดังแสดงในภาพที่ 4.14



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็น กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด มุ่งเน้นให้พนักงานจำนวน 7 คนสามารถรองรับงานที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดที่ทำการสาขาใหม่ 9 สาขาในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 เป็นการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและจำกัดข้อบกพร่องในการทำงานที่จะเกิดขึ้น สรุปผลการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบข้อมูลก่อนปรับปรุงในเดือนมกราคม พ.ศ.2555 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2555 กับเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 ผลลัพธ์ที่ได้ ดังนี้

ตัวชี้วัดข้อที่ 1 พนักงานในแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายจำนวน 7 คนต้องรองรับปริมาณงานในการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบ PO-Oracle ที่เพิ่มปริมาณจำนวนเอกสารทางการบัญชีมากขึ้นจากการเปิดที่ทำการสาขาใหม่อีก 4 สาขาในเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 โดยใช้แนวทางการปฏิบัติงานหลังการปรับปรุงกระบวนการตามหลักการโคเซ็นที่ได้กำหนดไว้

เกณฑ์การวัดผล วัดจากการไม่เพิ่มจำนวนพนักงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายขึ้นจากเดิมจำนวน 7 คน

ผลที่ได้รับ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจำนวน 7 คนเท่ากันทั้งก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุงกระบวนการทำงาน จากจำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบ PO-Oracle รวมถึงตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 เท่ากับ 34,322 รายการ เฉลี่ยเป็นเดือนละ 3,432 รายการ มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นมาเป็น 6,306 และ 8,210 รายการ เพิ่มขึ้นจากจำนวนเฉลี่ยเท่ากับ 83.74 เปอร์เซ็นต์ และ 139.22 เปอร์เซ็นต์ ในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม ตามลำดับ

ตัวชี้วัดข้อที่ 2 ควบคุมกระบวนการตรวจสอบเอกสารทางการบัญชีของร้านค้า ณ จุดที่รับเอกสารจากร้านค้าให้ครบถ้วน ถูกต้องตามแนวทางการปฏิบัติงานหลังการปรับปรุงได้กำหนดไว้เพื่อลดขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำ

เกณฑ์การวัดผล วัดจากจำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นหลังการปรับปรุงกระบวนการแล้ว ต้องไม่เกินไปกว่าจำนวนข้อบกพร่องโดยเฉลี่ยที่เกิดขึ้นตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 จำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบ PO-Oracle รวมถึงตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือน

ผลที่ได้รับ จำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นเฉลี่ยรวมตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2555 คิดเป็น 7.7 เปอร์เซนต์ของรายการทำรับทั้งหมด ในเดือนพฤศจิกายน จำนวนข้อบกพร่องลดลงมาเป็น 7.22 เปอร์เซนต์ของรายการทำรับทั้งหมดในเดือน เหตุผลที่จำนวนเปอร์เซนต์ของข้อบกพร่องลดลงไม่มากเนื่องจากเป็นเดือนที่อยู่ระหว่างการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และในเดือนธันวาคม ลดลงเหลือ 2.05 เปอร์เซนต์ของจำนวนรายการที่ทำรับ

จากผลที่ได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็นที่วิเคราะห์หาแนวทางให้เหมาะสมและนำมาประยุกต์ใช้สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานลดข้อบกพร่องลงจากเดิม นำมาเป็นแนวทางปฏิบัติงานมาตรฐานที่นำมาใช้แล้วสามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นจากการเปิดที่ทำการสาขาใหม่ 9 สาขาด้วยจำนวนพนักงาน 7 คนตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ประสิทธิภาพของพนักงานในการรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดสาขาใหม่ในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 จากจำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบ PO-Oracle ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 คำนวณปริมาณงานจำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบเฉลี่ยคนละ 490 รายการต่อเดือน เพิ่มขึ้นมาเป็น 900 และ 1,173 รายการ เพิ่มขึ้นเป็น 83.67% และ 139.39% ในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 ตามลำดับ

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น” กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด โดยนำหลักการภายใต้กรอบแนวคิดไคเซ็นมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลัก คือ ค้นพบแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม และสามารถนำหลักการไคเซ็นมาพัฒนาและประยุกต์กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด ให้สามารถรองรับงานและจำนวนเอกสารทางการบัญชีที่เพิ่มขึ้นจากจำนวนสาขาที่จะเปิดใหม่เพิ่มขึ้นอีก 9 สาขาในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 ด้วยการปฏิบัติงานของพนักงานในทีมจำนวน 7 คนที่มีอยู่ในปัจจุบัน จากจำนวนข้อมูลรวม 5,416 รายการในเดือนตุลาคม ก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน มาเป็น 6,306 และ 8,210 รายการ เพิ่มขึ้นเท่ากับ 16.43% และ 51.59% ในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม ตามลำดับ จำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น



### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น” กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด สามารถเสนอข้อแนะนำได้ดังนี้

1. องค์กรทุกองค์กรควรมีการปลูกฝังนิสัยการค้นหาค้นหาปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร เพราะการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและกับตัวพนักงานเอง รวมถึงทำให้พนักงานรู้จักการปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุก ๆ วันในสังคมปัจจุบันนี้

2. การให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรม เริ่มต้นจากกิจกรรมเล็ก ๆ ได้มีการแบ่งปันช่วยเหลือหรือทำงานร่วมกันคนละไม้ละมือ จะก่อให้เกิดความสามัคคี ความผูกพันต่อองค์กร และลดแรงต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรจากพนักงานลงได้

3. การส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักการหรือแนวคิดต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การทำกิจกรรม 5 ส. TQM หรือ TPM เป็นต้น

4. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร เป็นการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานไม่ให้แนวทางการปฏิบัติถูกสื่อสารออกไปมีความคลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานที่ตั้งไว้ รวมถึงควรจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอด้วย

#### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ศึกษาแนวทางตามหลักการอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงมุ่งเน้นไปในด้านก่อให้เกิดประสิทธิผลด้วย
2. ศึกษาเรื่องการเกาะกลุ่มของปริมาณงาน ค้นหาปัจจัยหรือแนวทางที่จะลดภาวะการเกาะกลุ่มของงานด้านเอกสาร หรืองานด้านการบริการอื่น ๆ ที่เกิดเกาะกลุ่มตามฤดูกาล



## บรรณานุกรม

- จรูญ พรหมสุข. 2538. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตการศึกษา 2. วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชลิต ฐานิตสรณ์. 2554. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กรณีศึกษา บริษัท ฟาบริเนท จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. 2552. จิตสำนึกคุณภาพ สร้างได้จริงใน 120 วัน. กรุงเทพมหานคร : Think Beyond.
- ทิพรรัตน์ โคตรชมพู. 2552. การปรับปรุงคุณภาพด้วยแผนกประกันคุณภาพ กรณีศึกษา : เพิ่มการประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่แผนกฉีดพลาสติก. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- โทชวาระ บุญจิ. 2544ก. คู่มือส่งเสริม แนะนำ ปฏิบัติการไคเซ็น : คิดใหม่ ทำใหม่กับงานด้วยไคเซ็น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- \_\_\_\_\_. 2544ข. คู่มือส่งเสริม แนะนำ ปฏิบัติการไคเซ็น : อย่างเอาจริงเอาจัง. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บุญทัน ปณิตานะโต. 2550. การเพิ่มผลผลิตสเต็มปี้งมอเตอร์โดยเทคนิคลดความสูญเสียเปล่า กรณีศึกษาสายการผลิตมอเตอร์สำหรับรถยนต์รุ่น HVCA. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรรณทิพา ถาวรเลิศรัตน์. 2551. ปรับปรุงประสิทธิภาพในการบรรจุผลิตภัณฑ์ น้ำผลไม้ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการผลิตแบบพอเหมาะ กรณีศึกษา : บริษัท เอ-พลัส โลจิสติกส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรสวรรค์ พวงภาคีศิริ. 2550. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน (ในเครื่องจักร Nylon Filter) เพื่อเพิ่มผลผลิต กรณีศึกษา บริษัท คาวาซุมิ ลาบอราทอรี (ประเทศไทย) จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เพ็ญสุภา สุขประเสริฐ. 2550. **ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กรณีศึกษา บริษัท ทรอมัลลอย (ประเทศไทย) จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.**
- ภูวนาท เทพสุกร. 2549. **ศึกษาความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.**
- ลำไย เทียมมล. 2555. “การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.krutechnic.com/files/unit3.pdf>, [สืบค้นเมื่อ 18 พฤศจิกายน 2555]
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2543. **ไคเซ็น : การปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ Smart Book International (SBI).**
- วิทยา สุหฤตดำรง. 2546. **Six Sigma for everyone. กรุงเทพมหานคร : อี.ไอ.แอสควร์พับลิชชิง**
- สุธี พนาวร. 2551. **The Effective Executive ผู้บริหารทรงประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร : เอส.พี. เอ็น. การพิมพ์.**
- อิม่าอิ มาซาอากิ. 2541. **เกมบะ ไคเซ็น. กรุงเทพมหานคร - แมคกรอ-ฮิล : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).**
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. 2534. **ไคเซ็น กุญแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางพนิดา หวานเพชร
การศึกษา	ปริญญาตรี สาขาศิลปศาสตรบัณฑิต เอกวิชาบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พ.ศ.2543
ประสบการณ์ในการทำงาน	ผู้จัดการแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายและทรัพย์สิน บริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด พ.ศ. 2543 ถึงปัจจุบัน
อาชีพปัจจุบัน	ผู้จัดการแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายและทรัพย์สิน
สถานที่ทำงาน	บริษัท เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด 99/9 อาคารเซ็นทรัลแจ้งวัฒนะพลาซ่า ชั้น 15 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	93/126 หมู่บ้านสินทรัพย์ 2 ถนนรังสิต-นครนายก ตำบลบึงยี่โถ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

