

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น :
กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย

นางพนิดา หวานเพชร¹ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดารณี พิมพ์ช่างทอง²

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและจำกัดข้อบกพร่องในการทำงานที่จะเกิดขึ้น ของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด โดยใช้แนวคิดไคเซ็น โดยมุ่งเน้นให้พนักงานที่มีอยู่จำนวน 7 คนสามารถรองรับงานที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดที่ทำการสาขาใหม่ 9 สาขาในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม พ.ศ.2555

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

ผลการศึกษาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย ให้สามารถรองรับที่เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยพนักงาน 1 คนสามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในเดือนธันวาคมได้ถึง 139.39 เปอร์เซ็นต์จากปริมาณเฉลี่ยเดิมก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามแนวคิดไคเซ็น และจำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นลดลงเหลือ 2.05 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนการทำงานทั้งหมดในเดือนธันวาคม ซึ่งลดลงจากค่าเฉลี่ย 7.7 เปอร์เซ็นต์ ที่เกิดขึ้นระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555

คำสำคัญ : การเพิ่มประสิทธิภาพ การปรับปรุงกระบวนการ แนวคิดไคเซ็น

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

Mrs.Panida Vanpet and Assistant Professor Dr.Daranee Pimchangthong

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

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

² อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

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

บทนำ (Introduction)

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

บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด ประกอบธุรกิจประเภทค้าปลีกสินค้าอุปโภคและบริโภคภายใต้แบรนด์ “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 และหากทางแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายสามารถควบคุมการเพิ่มกำลังบุคลากรไม่ให้เพิ่มขึ้นตามจำนวนสาขาและจำนวนเอกสารที่เพิ่มขึ้นได้ โดยใช้วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นแทนการเพิ่มบุคลากรเพื่อรองรับงานที่เพิ่มขึ้น จะเป็นการช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรได้อีกทางหนึ่ง

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามหลักการต่าง ๆ พบว่าแนวคิดตามหลักการไคเซ็น เป็นหลักการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สามารถเริ่มปรับปรุงได้ทีละเล็กทีละน้อยจากหน่วยงานเล็ก ๆ ภายในองค์กร ซึ่งการนำหลักแนวคิดไคเซ็นมาประยุกต์ใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจึงเหมาะสมกับกรณีศึกษานี้ เพราะมีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นและส่งเสริมให้พนักงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่มุ่งไปสู่การปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นทีละเล็กทีละน้อย และลดความสูญเปล่าของทรัพยากรทางด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบหรือกระบวนการทำงาน มุ่งเน้นการรองรับงานที่เพิ่มขึ้น ไม่เพิ่มข้อผิดพลาดจากการทำงานก่อให้เกิดงานที่มีคุณภาพ สามารถส่งงานได้ตรงภายในเวลาที่กำหนดไว้และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมถึงส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เสนอแนะและหาทางรับมือ แก้ไขทุกปัญหาที่จะเกิดขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นตัวอย่างในการปรับปรุงพัฒนาที่ดีแก่หน่วยงานอื่นขององค์กรในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย ภายใต้กรอบแนวทางปฏิบัติตามหลักการไคเซ็น
2. เพื่อนำหลักการไคเซ็นมาพัฒนาและประยุกต์กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย ให้สามารถรองรับงานและจำนวนปริมาณของเอกสารทางการบัญชีที่จะเพิ่มขึ้นจากจำนวนสาขาที่จะเปิดใหม่เพิ่มขึ้นอีก 9 สาขาในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม พ.ศ. 2555 ด้วยการปฏิบัติงานของพนักงานในทีมจำนวน 7 คนที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยจำนวนข้อผิดพลาดต้องไม่เพิ่มขึ้นจากเดือนตุลาคมด้วย

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. สามารถหาแนวทางการจัดการกระบวนการทำงานตามหลักการไคเซ็นที่เหมาะสมกับแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด

2. สามารถนำแนวทางการจัดการกระบวนการทำงานตามหลักการโคเซ็นที่เหมาะสมมาปฏิบัติ ให้สามารถรองรับงานด้านเอกสารทางการบัญชีของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด ที่เพิ่มขึ้นจากจำนวนสาขาที่จะเปิดใหม่อีก 9 สาขาในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 ได้อย่างมีคุณภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการดำเนินการตามหลักการและแนวคิดโคเซ็น โดยนำเครื่องมือตามหลักการมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย โดยมีตัวชี้วัดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของพนักงานในทีมจำนวน 7 คน คือ สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดสาขาใหม่ในเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม รวม 9 สาขาโดยไม่ต้องเพิ่มพนักงาน และควบคุมไม่ให้เกิดข้อบกพร่องในการทำงานเกินจากจำนวนข้อบกพร่องเฉลี่ยของเดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555

ทฤษฎีและแนวคิดในงานวิจัย

แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นที่รู้จักกันในนาม “โคเซ็น” เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น มาจากคำว่า “โค(Kai)” หมายถึงการเปลี่ยนแปลง และคำว่า “เซ็น(Zen)” หมายถึง ดี รวม 2 คำแล้วหมายถึงการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น วัฒนา พัฒนพงศ์ (2543 : 6) กล่าวว่า “โคเซ็น” ไม่ใช่เป็นแค่เพียงหลักการบริหารจัดการในธุรกิจเท่านั้น แต่ยังเป็นปรัชญาในการดำเนินชีวิตของชาวญี่ปุ่นที่ฝังอยู่ในสายเลือด ยึดถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติอย่างจริงจังอีกด้วย อัมพิกา ไกรฤทธิ (2534) กล่าวถึง โคเซ็น อย่างสอดคล้องกันว่าเป็น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และเป็นหน้าที่ของทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กรที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงที่ละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง โคเซ็นหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จสำหรับแนวคิดแบบพอเหมาะ เพราะใช้เป็นหลักการในการบริหารธุรกิจได้ตรงเป้าหมายและตามความสำคัญ ทำให้ปรับตัวตามช่วงการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา สืบหาสาเหตุที่มาจากอิทธิพลหลักได้ทำให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว (พรรณทิพา ถาวรเลิศรัตน์, 2551 : 28) ขั้นตอนการโคเซ็น ส่วนใหญ่เริ่มต้นจากการทำกิจกรรม 5 ส.

แนวคิดประสิทธิภาพ (Efficiency)

ประสิทธิภาพมักอ้างถึงเวลา ต้นทุน แรงงาน หรือคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการได้ผลตามความต้องการ จรูญ พรหมสุข (2538) สรุปความหมายไว้ว่า ผลสำเร็จจากความสามารถในการดำเนินงาน เกิดจากการประหยัดทรัพยากรและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด สุธี พนาวรร (2551) เห็นพ้องกันว่าเป็นเรื่องของการสร้างผลผลิตให้ได้สูง ๆ จากปัจจัยนำเข้าที่ต่ำ ๆ แต่ไม่ได้พูดถึงผลว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ของเสียที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดหรือไม่ พรรณทิพา ถาวรเลิศรัตน์ (2551) กล่าวว่า ในกระบวนการผลิตมีการนำเสนอการปรับปรุงประสิทธิภาพให้สูงขึ้นได้ 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. เพิ่มโดยใช้เทคโนโลยี มาสร้างสรรค์วิธีการช่วยให้เกิดความสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ 3. เพิ่มโดยการปรับปรุงด้านการจัดการ เช่น การวางแผนการผลิต การควบคุมคุณภาพด้านการจัดซื้อ การควบคุมวัสดุคงคลัง

แนวคิดระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Systems)

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. หลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ (Factual Approach to Decision Making)
8. หลักการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

แนวคิดเกี่ยวกับความสูญเปล่า

แนวคิดระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) ค้นพบเหตุแห่งความสูญเสียมี่ 7 ประการ

1. การผลิตมากเกินไป (Over Production) ผลิตโดยไม่จำเป็นหรือผลิตล่วงหน้าเป็นเวลานาน เพื่อให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดในแต่ละครั้ง ทำให้การผลิตขาดความยืดหยุ่น
2. การรอคอย (Waiting / Delay) การรอกระบวนการถัดไป รอวัตถุดิบ ชิ้นส่วนและเครื่องมือ รอเนื่องจากเครื่องจักรชำรุด หรือเปลี่ยนการผลิต
3. การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Transport or Conveyance) การเคลื่อนย้ายที่ใช้ระยะทางไกล ๆ ไม่มีความจำเป็น วางผังโรงงานอยู่ในตำแหน่งที่ไม่ต่อเนื่องกัน
4. การผลิตที่ใช้ขั้นตอนมากเกินไปจนเกิดความจำเป็นหรือใช้วิธีไม่ถูกต้อง (Over Processing or Incorrect Processing) กระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับผลิตภัณฑ์ และไม่ก่อให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้น เช่น การตรวจสอบควรทำไปพร้อมกับการทำงานขณะคอยเครื่องจักรทำงาน
5. พัสตุงคลังที่มากเกินไป (Excess Inventory) งานระหว่างทำหรือสำเร็จรูปมากเกินไป
6. การเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น (Unnecessary Movement) ทำทางการทำงานที่ไม่เหมาะสม หรือการเคลื่อนไหวที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน
7. ข้อบกพร่องของชิ้นส่วน (Defects) การผลิตที่มีความบกพร่อง ต้องซ่อมแซม แก้ไขใหม่ ทำให้มีการสูญเสียดจากการผลิตเกิดขึ้น

เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7 QC Tools)

เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิดที่ใช้ในการศึกษาสภาพของปัญหา เลือกปัญหา ตรวจสอบสภาพปัจจุบันของปัญหา เพื่อนำมาซึ่งการแก้ไขและจัดทำมาตรฐานและควบคุมติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้

1. แผนผังพาเรโต (Pareto Diagram) เป็นแผนภูมิที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความบกพร่องกับปริมาณความสูญเสียที่เกิดขึ้น ใช้เมื่อต้องการกำหนดสาเหตุที่สำคัญแยกออกมาจากสาเหตุอื่น ๆ บ่งชี้ว่าหัวข้อใดเป็นปัญหามากที่สุด
2. แผ่นตรวจสอบ (Check Sheet) แบบฟอร์มที่มีการออกแบบไว้สำหรับบันทึกข้อมูลได้ง่าย สะดวก ไม่ยุ่งยาก มีวัตถุประสงค์ชัดเจน เพื่อใช้ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินการ เพื่อการตรวจสอบ และวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่สอดคล้อง
3. แผนผังแสดงเหตุและผล (Cause & Effect Diagram) เป็นแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุและปัญหาที่แสดงเป็นผลจากเหตุนั้น อาจเขียนออกมาในลักษณะเป็นการสร้างผังก้างปลา เรียงลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของปัญหา ตัดสาเหตุที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป และกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา ติดตามผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้เป็นตัวเลข
4. กราฟ (Graph) เป็นแผนภูมิแสดงตัวเลขข้อมูลสถิติที่นำมาใช้ ให้เข้าใจได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น กราฟแท่ง กราฟเส้น กราฟวงกลม หรือกราฟใยแมงมุม
5. ฮิสโตแกรม (Histogram) เป็นแผนภูมิลักษณะเป็นกราฟแท่งแบบเฉพาะ แกนตั้งเป็นตัวเลขแสดงความถี่ แกนนอนเป็นข้อมูลของสิ่งที่เราสนใจ เรียงลำดับจากน้อย ใช้ดูความแปรปรวนของกระบวนการ สังเกตจากรูปร่างของฮิสโตแกรมที่สร้างจากการสุ่มตัวอย่างข้อมูล ใช้เมื่อต้องการตรวจสอบความผิดปกติ หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ข้อมูลมีจำนวนมาก
6. แผนผังการกระจาย (Scatter Diagram) เป็นแผนภูมิแสดงค่าข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันของ 2 ตัวแปรว่ามีแนวโน้มไปในทิศทางใด หากความสัมพันธ์ที่แท้จริง โดย ตัวแปร X เป็นตัวแปรอิสระหรือค่าที่ปรับเปลี่ยนไป ตัวแปร Y เป็นตัวแปรตาม ผลที่เกิดขึ้นในแต่ละค่าเปลี่ยนแปลงไปตามตัวแปร X
7. แผนภูมิควบคุม (Control Chart) คือ แผนภูมิที่เขียนขอบเขตที่ยอมรับได้ นำไปเป็นแนวทางควบคุมกระบวนการโดยการติดตามและตรวจจับข้อมูลที่อยู่นอกขอบเขต

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเอกสารทางการบัญชี

เอกสารทางการบัญชีตามพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ.2543 หมายถึง เอกสารหลักฐานที่ใช้หรือประกอบในการลงบันทึกรายการบัญชี ซึ่งจะได้รับจากหน่วยงานธุรกิจ หรือบุคคลภายนอก เช่น บิลเงินสด ใบเสร็จรับเงิน ใบกำกับภาษี ใบส่งของ ใบสั่งซื้อ สำระสำคัญของใบกำกับภาษีแบบเต็มรูปตามประมวลรัษฎากร ประกอบไปด้วย คำว่า "ใบกำกับภาษี" เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากรของผู้ขายสินค้าหรือให้บริการ ชื่อ ที่อยู่ ของผู้ขายสินค้าหรือให้บริการ ชื่อ ที่อยู่ ของผู้ซื้อสินค้าหรือรับบริการ หมายเลขลำดับของใบกำกับภาษีและหมายเลขลำดับของเล่ม (ถ้ามี) วัน เดือน ปี ที่ออกใบกำกับภาษี ชื่อ ชนิด ประเภท ปริมาณและมูลค่าของสินค้าหรือของบริการ และจำนวนภาษีมูลค่าเพิ่มที่คำนวณจากมูลค่าของสินค้าหรือของบริการ โดยให้แยกออกจากมูลค่าของสินค้าหรือของบริการให้ชัดเจน

องค์กรของแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายของบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด

แผนกบัญชีค่าใช้จ่ายเป็นแผนกหนึ่งของบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทประกอบธุรกิจค้าปลีกภายใต้แบรนด์ Tops Supermarket เปิดทำการตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 การบริหารงานเป็นแบบการบริหารงานจากส่วนกลาง เช่น หน่วยงานจัดซื้อ หน่วยงานการจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงหน่วยงานบัญชีและการเงิน การบันทึกรายการทางบัญชีสินค้า ค่าใช้จ่าย ทรัพย์สิน และการจ่ายเงินก็บริหารจัดการโดยส่วนกลาง สำนักงานใหญ่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรสวรรค์ พวงภาศิริ (2550) ศึกษาการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน (ในเครื่องจักร Nylon Filter) เพื่อเพิ่มผลผลิต กรณีศึกษา บริษัท คาวาซุมิ ลาบอราทอรี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าจุดคอขวดเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงให้เกิดสมดุลในการผลิต วิธีที่ดีที่สุดคือ การใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน สามารถเพิ่มปริมาณผลผลิตและลดต้นทุนแรงงานได้ ทิพรรัตน์ โคตรชมพู (2552) ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพด้วยแผนกประกันคุณภาพ กรณีศึกษา เพิ่มการประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่แผนกฉีดพลาสติก พบว่าการปรับปรุงคุณภาพด้วยการเพิ่มแผนกประกันคุณภาพสามารถลดความสูญเสียจากการผลิตลงได้ ลดจำนวนข้อร้องเรียน และช่วยทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลง อีกทั้งยังเป็นประโยชน์กับพนักงานในการแสดงศักยภาพในการทำงาน ภูวนาท เทพศุภ (2549) ศึกษาความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี จำกัด พบว่า การนำวิธี KAIZEN มาใช้สามารถลดขั้นตอนการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในการลดต้นทุนการผลิตลง และจากการวิจัยยังพบว่า พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดปัญหาและเป็นอุปสรรคในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN และเพ็ญสุภา สุขประเสริฐ (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กรณีศึกษา บริษัท โครมัลลอย (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยด้าน การให้ความสำคัญกับลูกค้า การทำงานเป็นทีม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าที่สูงขึ้นและลดผลสูญเสียจากกระบวนการผลิตลง ส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา และลดต้นทุนการผลิตลงได้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. เริ่มจากการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานตามหลักแนวคิดไคเซ็นกับพนักงานในแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและรับทราบถึงวัตถุประสงค์ในการวิจัย และก่อให้เกิดความร่วมมือ การยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้
2. แสดงผังการไหลของกระบวนการในปัจจุบัน เก็บสถิติการทำงานในแต่ละกระบวนการทำงานของพนักงานแต่ละคนในแผนก ก่อนเริ่มทำการวิจัย
3. ทำการวิเคราะห์ปัญหา ระบบและกระบวนการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย 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 และสร้างความพึง

พอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น หาข้อสรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ทีมคิดว่าเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด และกำหนดเป้าหมายการวัดผล

6. จัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติตามคู่มือ และเก็บรวบรวมสถิติการทำงานในแต่ละกระบวนการทำงานของพนักงานแต่ละคนในแผนก หลังปฏิบัติตามแผนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามหลักแนวคิดไคเซ็นแล้วเปรียบเทียบกับสถิติก่อนปรับปรุง เทียบผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. เขียนสรุปรายงานผล แจ้งให้ทีมทราบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. Check List ใช้เพื่อประชาสัมพันธ์ให้พนักงานในทีมทราบและเกิดการยอมรับโครงการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น

2. การเขียนผังการไหลในกระบวนการงาน (Work Process Diagram) ใช้วิเคราะห์ ค้นหาและบ่งชี้หัวข้อปัญหาที่เป็นสาเหตุสำคัญ เพื่อนำมากำหนดแนวทางปรับปรุงแก้ไขตามความสำคัญของปัญหา แยกแยะหัวข้องานหลัก งานที่เกี่ยวข้องงานปลีกย่อย 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 เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหา และกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

7. ใช้หลัก E-C-R-S ตามแนวคิดไคเซ็นเพื่อค้นหาแนวทางการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา การจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก (Eliminate = MUDA) การรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน (Combine = MURI) การจัดลำดับกระบวนการทำงาน (Rearrange = MURA) การทำขั้นตอนให้เรียบง่าย (Simplify)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูล ดังนี้

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

แหล่งข้อมูลที่ 2 รวบรวมข้อมูลมาจากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน (Tops Monthly Performance Report) ที่ได้รับมาจากหน่วยงาน FAST แจ้งระบุผลการปฏิบัติงานและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายสำนักงานใหญ่ ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 เพื่อนำมาหาสาเหตุของปัญหาที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานและทำให้ลูกค้าไม่ได้รับความพึงพอใจจากการปฏิบัติงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย

วิธีการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และทำการเปรียบเทียบแสดงผลประสิทธิภาพและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานโดยใช้แผนภูมิแสดงข้อมูลก่อนและหลังการปรับปรุง

การสำรวจสภาพปัจจุบัน

ผังการไหลของเอกสารทางการ มาจากร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่น ประเภทค่าใช้จ่าย หน่วยงานแผนกต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่ และสาขาที่เปิดทำการต่าง ๆ ที่มีคำสั่งซื้อสินค้าหรือบริการไปยังร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่น หลังจากได้รับสินค้าและบริการจากร้านค้าที่สั่งซื้อครบถ้วน ถูกต้องแล้ว เอกสารจะถูกจัดส่งมายังแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ทั้งหมดเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของเอกสารทางการบัญชี ระบุหรือตรวจสอบวันนัดจ่ายชำระหนี้ทางการค้าให้กับร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่น ก่อนจะทำรับซื้อสินค้าหรือการบริการในระบบ 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 ตัวอย่างเพื่อรวบรวมระยะเวลาในการทำงานในแต่ละขั้นตอนการทำงานของพนักงานแต่ละคนรวม 7 คนก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงานในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2555 ระยะเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการทำงานรวม 9 กระบวนการทำงานเฉลี่ยต่อ 1 รายการต่อพนักงาน 1 คนใช้เวลา 594 วินาที ข้อบกพร่องจากการทำงานตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 จากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนในแต่ละเดือน ที่ได้รับมาจากหน่วยงาน FAST พบว่าข้อบกพร่องจากการทำงานเกิดจาก 5 สาเหตุหลัก คือ 1. การนัดวันจ่ายชำระให้ร้านค้าไม่ถูกต้องหรือไม่นัดจ่าย 2. ประเภทภาษีซื้อไม่ถูกต้อง ตามอัตราหรือประเภทของสินค้าหรือการบริการที่ระบุในใบสั่งซื้อ 3. จำนวนเงินรวมในเอกสารกับข้อมูลทำรับ PO-Oracle ไม่ตรงกัน 4. ชื่อร้านค้าในเอกสารกับข้อมูลทำรับ PO-Oracle ไม่ตรงกัน และ 5. เลขที่เอกสารที่ระบุไม่ตรงกับเอกสารที่ได้รับ จาก 5 สาเหตุหลักนี้ ทำให้เกิดจำนวนข้อบกพร่องในการทำงานส่งผลต่อคุณภาพและเวลาในการทำงาน รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อพิจารณาจำนวนข้อมูลการทำงานในเดือนแต่ละเดือน พบว่าจำนวนข้อบกพร่องในการทำงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับข้อมูลการทำงานที่มีปริมาณมากขึ้น ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2555 มีการเปิดที่ทำการสาขาใหม่ 5 สาขาทำให้ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น และจะสูงขึ้นอีกในเดือนธันวาคม พ.ศ.2555 ซึ่งจะมีการเปิดที่ทำการสาขาเพิ่มขึ้นอีก 4 สาขา ปริมาณจำนวนข้อมูลการทำงานจะสูงขึ้นอีก การแก้ไขปัญหาด้วยการเพิ่มพนักงานยังไม่ใช้ทางแก้ไขที่ถูกต้อง เพราะหากไม่มีแผนการเปิดที่ทำการสาขาในเดือนถัด ๆ ไปจำนวนข้อมูลจะลดลงเมื่อเปิดที่ทำการสาขาใหม่ไปแล้ว 2-3 เดือนเพราะสินค้าหรือการบริการที่สั่งซื้อเพื่อใช้ในการก่อสร้างที่ทำการสาขาหรือการทำประชาสัมพันธ์ก่อนเปิดสาขาได้ถูกดำเนินการไปแล้ว ในเดือนถัด ๆ ไปจะมีแต่การสั่งซื้อสินค้าหรือการบริการทั่ว ๆ ไปซึ่งมีปริมาณไม่มากนัก จึงควรต้องนำการปรับปรุงตามหลักการแนวคิดโคเซ็นเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ให้สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และลดจำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นลงให้มีคุณภาพ สามารถส่งงานได้ตรงตามกำหนดเวลา สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล (Results and Discussion)

ผลการวิจัย

แสดงผังการไหลกระบวนการทำงานและระยะเวลาในการทำงานก่อนการปรับปรุง เริ่มต้นกระบวนการทำงานจากการรับเอกสารจากร้านค้าพร้อมกับใบสั่งซื้อของบริษัท เพื่อแจ้งขอรับชำระหนี้หลังจากส่งสินค้าหรือบริการตามใบสั่งซื้อของบริษัท ครบถ้วน ถูกต้องแล้ว และจุดสิ้นสุดกระบวนการทำงาน คือ การส่งมอบเอกสารทางบัญชีของร้านค้าและส่งข้อมูล (Interface Data) ให้กับลูกค้า (หน่วยงาน FAST) โดยใช้พนักงานทั้งหมด 7 คน แบ่งเป็น 9 กระบวนการทำงาน ดังนี้

กระบวนการทำงาน	ระยะเวลาการทำงานเฉลี่ยก่อนปรับปรุง
1. การรับเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้าหรือหน่วยงานธุรกิจอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตรวจสอบและรวบรวมเอกสารให้ครบถ้วน ถูกต้องตรงตามใบสั่งซื้อของบริษัท	134 วินาที
2. ประทับตราการนัดจ่ายชำระ และระบุวันนัดจ่ายชำระ	43 วินาที
3. ตรวจสอบความถูกต้องของประเภทภาษีซื้อ	78 วินาที
4. การทำรับสินค้าและการบริการในระบบ PO-Oracle	57 วินาที
5. การพิมพ์รายงาน	59 วินาที
6. การตรวจสอบข้อมูลหลังการทำรับ	82 วินาที
7. การจัดเรียงและรวบรวมเอกสาร	62 วินาที
8. การตอกเลขที่เอกสาร	36 วินาที
9. การนำรายงานปะหน้าเอกสารทั้งหมดจัดส่งให้ FAST	43 วินาที
รวมระยะเวลาในการทำงานก่อนการปรับปรุง	594 วินาที

นำเครื่องมือมาใช้ในการหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยเบื้องต้นแจกแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานในทีมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงาน ให้พนักงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและเตรียมความพร้อมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำเสนอผลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) จากลูกค้า (หน่วยงาน FAST) ให้ทีมงานทราบปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อบกพร่องขึ้น นำแผนภูมิพาเรโตมาวิเคราะห์หาเหตุที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่อง เมื่อพบสาเหตุนำไปสู่การวิเคราะห์ค้นหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานโดยใช้หลักการและแนวคิดโคเซ็น ด้วยการ

ระดมสมองภายในทีมงาน เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหา และกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยนำเครื่องมือ 5Why มาถามเพื่อหารากของปัญหา นำ 5W 1H มาวิเคราะห์ เพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการทำงาน โดย Where และ Who อยู่ในขอบเขตเฉพาะที่พนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย เป็นผู้ดำเนินการเท่านั้น ผลการวิเคราะห์นี้ทำขึ้นเพื่อให้พนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายได้พิจารณาและทำความเข้าใจในแต่ละกระบวนการทำงานต้องทำอะไร ต้องทำเมื่อไหร่ ทำไม่ต้องทำ และทำอย่างไร ก่อนจะนำหลัก E-C-R-S ตามแนวคิดไคเซ็น มาประยุกต์ใช้ในการค้นหาแนวทางการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา ด้วยการขจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก ด้วยการรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน ด้วยการจัดลำดับกระบวนการทำงาน และการทำขั้นตอนให้เรียบง่าย กำหนดเป็นแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานและกำหนดผู้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ ทีม รวมถึงร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์การวัดผลจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานแบ่งเป็น

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

เกณฑ์การวัดผล วัดจากการไม่เพิ่มจำนวนพนักงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่ายขึ้นจากเดิมจำนวน 7 คน

ตัวชี้วัดข้อที่ 2 การควบคุมกระบวนการตรวจสอบเอกสารทางการบัญชีของร้านค้า ณ จุดที่รับเอกสารจากร้านค้าให้ครบถ้วน ถูกต้องตามแนวทางการปฏิบัติงานหลังการปรับปรุงได้กำหนดไว้ เพื่อลดขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำ

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

แนวทางการจัดการกระบวนการทำงานตามแนวคิดไคเซ็นที่นำมาประยุกต์ใช้ และมีความเหมาะสมกับแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย สำนักงานใหญ่ ส่งผลให้สามารถลดระยะเวลาการทำงานลงได้ 140 วินาที เหลือระยะเวลาการทำงานแต่ละกระบวนการทำงานรวม 9 กระบวนการทำงานเฉลี่ยต่อ 1 รายการต่อพนักงาน 1 คนใช้เวลา 454 วินาที ดังนี้

1. การลดขั้นตอน (MUDA) ในบางกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออกไป ด้วยการตัดขั้นตอนการตรวจสอบประเภทภาษีซื้อก่อนการทำรับสินค้าหรือการบริการในระบบ PO-Oracle ออก การตรวจสอบจะง่ายขึ้นจากรายงานการทำรับข้อมูลในระบบ จะเห็นความผิดพลาดได้ง่ายขึ้น ลดระยะเวลาการทำงานในกระบวนการที่ 3 ลงไปได้ 78 วินาที

2. การรวมขั้นตอน (MURI) การปฏิบัติงานของพนักงานในขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละกระบวนการเข้าด้วยกัน ด้วยการรวมขั้นตอนการตรวจสอบตั้งแต่รับเอกสารให้ถูกต้อง ครบถ้วน เพิ่มระยะเวลาการทำงานในกระบวนการที่ 1 อีก 36 วินาที แต่ลดไม่ต้องตรวจสอบจุดที่ตรวจสอบแล้วหลังจากทำรับข้อมูลในระบบอีก ลดระยะเวลาการทำงานในกระบวนการที่ 6 ลงไปได้ถึง 47 วินาที

3. การจัดให้เกิดความสม่ำเสมอ (MURA) ของการนำส่งเอกสารทางการบัญชีจากร้านค้า ด้วยการนัดวันให้ร้านค้า นำเอกสารมาจัดส่งเดือนละครั้ง แต่ละร้านค้าไม่ให้วันตรงกันเพื่อกระจายการเกาะกลุ่มของปริมาณเอกสารออก ให้เกิดความสม่ำเสมอของปริมาณงาน

4. การควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) ด้วยการนำเอกสารที่ต้องทำงาน ใส่กล่องรวมไว้เพื่อให้เห็นปริมาณงานคงค้าง และต้องสะสางให้เสร็จภายในกำหนด

5. การใช้เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ (Robotic) ด้วยการนำเครื่องพิมพ์ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าเครื่องเดิมมาใช้งานให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น ประหยัดเวลาได้ พิมพ์งานเสร็จเร็วขึ้น

6. การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่เกิดมูลค่า (7 Waste : Over Processing) ด้วยการแจ้งให้ร้านค้าเรียงเอกสารตามที่ต้องนำส่งให้กับลูกค้า ตั้งแต่นำเอกสารมาให้ ลดการทำงานที่ไม่เกิดมูลค่าของแผนกออกไป ลดระยะเวลาการทำงานในกระบวนการที่ 7 ลงไปได้ 33 วินาที

อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น” กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย โดยนำหลักการภายใต้กรอบแนวคิดไคเซ็นมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลัก คือ ค้นพบแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม และสามารถนำหลักการไคเซ็นมาพัฒนาและประยุกต์กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงานของแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย 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 จำนวนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นรวมในเดือนตุลาคม เป็น 2.97% ของรายการทั้งหมด ก่อนการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพิ่มขึ้นเป็น 7.22% ในเดือนพฤศจิกายน ซึ่งเป็นเดือนที่อยู่ระหว่างการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และลดลงเหลือ 2.05%ในเดือนธันวาคม เมื่อได้รับการปรับปรุงกระบวนการทำงานเสร็จสิ้นแล้ว สอดคล้องกับงานวิจัยของภูวนาท เทพศุภ (2549) ซึ่งศึกษาความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี จำกัด พบว่าการนำวิธี KAIZEN มาใช้สามารถลดขั้นตอนการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในการลดต้นทุนการผลิต และจากการวิจัยยังพบว่า พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดปัญหาและเป็นอุปสรรคในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรทุกองค์กรควรมีการปลูกฝังนิสัยการค้นหาปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร เพราะการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและกับตัวพนักงานเอง รวมถึงทำให้พนักงานรู้จักการปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุก ๆ วันในสังคมปัจจุบันนี้
2. การให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรม เริ่มต้นจากกิจกรรมเล็ก ๆ ได้มีการแบ่งปัน ช่วยเหลือหรือทำงานร่วมกันคนละไม้ละมือ จะก่อให้เกิดความสามัคคี ความผูกพันต่อองค์กร และลดแรงต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรจากพนักงานลงได้
3. การส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักการหรือแนวคิดต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การทำกิจกรรม 5 ส. TQM หรือ TPM เป็นต้น
4. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเป็นสายลักษณะอักษร หรือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร เป็นการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานไม่ให้แนวทางการปฏิบัติถูกสื่อสารออกไปมีความคลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานที่ตั้งไว้ รวมถึงควรจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ศึกษาแนวทางตามหลักการอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงมุ่งเน้นไปในด้านก่อให้เกิดประสิทธิผลด้วย
2. ศึกษาเรื่องการเกาะกลุ่มของปริมาณงาน ค้นหาปัจจัยหรือแนวทางที่จะลดภาวะ การเกาะกลุ่มของงานด้านเอกสาร หรืองานด้านการบริการอื่น ๆ ที่เกิดเกาะกลุ่มตามฤดูกาล

บทสรุป (Conclusion)

จากผลที่ได้รับการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยแนวคิดไคเซ็นที่วิเคราะห์หาแนวทางที่เหมาะสมและนำมาประยุกต์ใช้สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานลดข้อบกพร่องลงจากเดิม นำมาเป็นแนวทางปฏิบัติงานมาตรฐานที่นำมาใช้แล้วสามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นจากการเปิดที่ทำการสาขาใหม่ 9 สาขาด้วยจำนวนพนักงาน 7 คนตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจำนวน 7 คนเท่ากันทั้งก่อนปรับปรุงและหลังปรับปรุงกระบวนการทำงาน จากจำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบ PO-Oracle รวมถึงตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ.2555 เท่ากับ 34,322 รายการ เฉลี่ยเดือนละ 3,432 รายการ มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นมาเป็น 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 เปอร์เซ็นต์ของรายการทำรับ เหตุที่จำนวน

เปอร์เซ็นต์ของข้อบกพร่องลดลงไม่มากเนื่องจากเป็นเดือนที่อยู่ระหว่างการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และในเดือนธันวาคม ลดลงเหลือ 2.05 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนรายการที่ทำรับ

ประสิทธิภาพของพนักงานในการรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดสาขาใหม่ในเดือนพฤศจิกายน และเดือน ธันวาคม พ.ศ.2555 จากจำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบ PO-Oracle ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือน ตุลาคม พ.ศ.2555 คำนวณปริมาณงานจำนวนข้อมูลการทำรับสินค้าและการบริการผ่านระบบเฉลี่ยคนละ 490 รายการต่อ เดือน เพิ่มขึ้นมาเป็น 900 และ 1,173 รายการ เพิ่มขึ้นเท่ากับ 83.67% และ 139.39% ในเดือนพฤศจิกายน และเดือน ธันวาคม ตามลำดับ

เอกสารอ้างอิง (Reference)

- จรูญ พรหมสุข. 2538. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา **ขั้นพื้นฐาน ในเขตการศึกษา 2.** วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ทิพรรัตน์ โคตรชมพู่. 2552. การปรับปรุงคุณภาพด้วยแผนประกันคุณภาพ กรณีศึกษา : **เพิ่มการประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ ที่แผนกฉีตพลาสติก.** การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรรณทิพา ถาวรเลิศรัตน์. 2551. **ปรับปรุงประสิทธิภาพในการบรรจุผลิตภัณฑ์ น้ำผลไม้ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการผลิต แบบพอเหมาะ กรณีศึกษา : บริษัท เอ-พลัส โลจิสติกส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด.** การค้นคว้าอิสระปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรสวรรค์ พวงภาคีศิริ. 2550. **วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน (ในเครื่องจักร Nylon Filter) เพื่อเพิ่มผลผลิต กรณีศึกษา บริษัท คาวาซุมิ ลาบอราทอรี (ประเทศไทย) จำกัด.** การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เพ็ญสุภา สุขประเสริฐ. 2550. **ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กรณีศึกษา บริษัท ทรอมัลลอย (ประเทศไทย) จำกัด.** การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ภูวนาท เทพศุภร. 2549. **ศึกษาความสำเร็จของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธี KAIZEN กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี จำกัด.** การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2543. **ไคเซ็น : การปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ Smart Book International (SBI).
- สุธี พนาวร. 2551. **The Effective Executive ผู้บริหารทรงประสิทธิภาพ.** กรุงเทพมหานคร : เอส.พี.เอ็น.การพิมพ์
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. 2534. **ไคเซ็น กุญแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.