

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา: บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ว่าที่ ร.ต.หญิง ปณัสสรา จงจิตร

#TH0026460  
22 ส.ค. 2560

369854

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารทั่วไป

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

กันยายน 2556

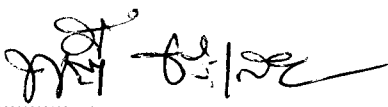
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

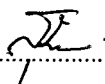
อาจารย์ผู้ควบคุมปัญหาพิเศษและคณะกรรมการสอบปากเปล่าปัญหาพิเศษ ได้พิจารณา  
ปัญหาพิเศษของ ว่าที่ร้อยตรีหญิงปณัสสรา จงจิตร ฉับบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการ  
ศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา ได้

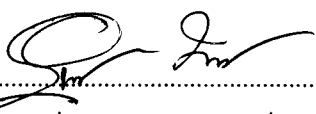
อาจารย์ผู้ควบคุมปัญหาพิเศษ

  
.....  
(อาจารย์อุษณากร ทาวะรัมย์)

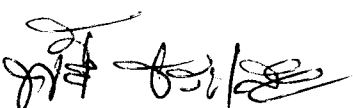
คณะกรรมการสอบปากเปล่าปัญหาพิเศษ

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธ์ ิระเสนา)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

  
..... กรรมการและเลขานุการ  
(อาจารย์อุษณากร ทาวะรัมย์)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับปัญหาพิเศษฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธ์ ิระเสนา)

วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2556

## ประกาศคุณูปการ

ปัญหาพิเศษฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษา และช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก อาจารย์อุษณากร ทาวะรัมย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ควบคุมปัญหาพิเศษรวมถึงอาจารย์สุปราณี ธรรมพิทักษ์ และกรรมการควบคุมปัญหาพิเศษ ตลอดจนคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ศูนย์การศึกษาศรีนครินทร์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำข้อคิด แนวทางในการศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำปัญหาพิเศษครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ คุณกิมเล้ง แซ่ตั้ง ตำแหน่งประธานบริษัท คุณวิสัย เสมาเงิน ผู้จัดการฝ่ายบริหาร บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด คุณสิงห์ อุดลย์วิทยา ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิต คุณอนงค์ ผันผาย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ และคุณไชย์ อินทรีย์วงศ์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณคณาจารย์เจ้าของตำรางานวิจัยทุกท่าน ที่นำมาอ้างอิงในการวิจัย ผู้บริหารบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด และพนักงานกลุ่มผู้ปฏิบัติการทุกท่าน ในการตอบสัมภาษณ์ในครั้งนี้ และส่วนหนึ่งที่เป็นกำลังใจให้แก้กันและกัน ซึ่งให้ความช่วยเหลือ เป็นอย่างดี คือ เพื่อน ๆ ร่วมรุ่นทุกคน รวมถึงครอบครัวของข้าพเจ้าด้วย

คุณค่า และประโยชน์ของปัญหาพิเศษฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตแด่บุพการีบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ปณัสตรา จงจิตรี

54930127: สาขาวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ/ สินค้าคงคลัง/ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ว่าที่ร้อยตรีหญิงปณัสสรา จงจิตร: การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา:

บริษัท เค.แอล โลหะกิจ จำกัด ((INVENTORY MANAGEMENT: CASE STUDY OF K.L.L OHAKIT COMPANY LIMITED)) อาจารย์ผู้ควบคุมปัญหาพิเศษ: อุษณากร ทาวะรัมย์, รป.ด., 76 หน้า. ปี พ.ศ. 2556.

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา: บริษัท เค.แอล โลหะกิจ จำกัด” นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของบริษัท จำนวน 9 ท่าน โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด 3) เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

การบริหารจัดการพบว่า ด้านบุคลากร มีความรู้ความสามารถทักษะพร้อมในการทำงาน ด้านเงินทุน บริษัทมีทุนในการจดทะเบียนในการดำเนินงาน ด้านวัตถุดิบ มีการวางแผนการจ่ายสินค้า และควบคุมสินค้าคงคลัง โดยนำเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารมาช่วยในการบริหารจัดการ และในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ปัญหาและอุปสรรค พบว่า ด้านบุคลากร ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ด้านวัตถุดิบ ไม่มีการจัดการหมุนเวียนสินค้าเข้าก่อน-ออกก่อน ไม่มีการบันทึกสินค้าคงคลัง การจัดสินค้าคงคลังไม่เป็นหมวดหมู่ ด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร มีไม่เพียงพอต่อหน่วยงานในบริษัท ซึ่งบริษัทยังขาดการอบรมความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพด้าน พบว่า บุคลากร ควรเพิ่มความรู้ทักษะความสามารถของพนักงานให้ได้มาตรฐาน ด้านการเงิน ควรลดต้นทุน และสร้างผลกำไรให้กับบริษัท ด้านวัตถุดิบ ควรจัดทำเอกสารในการบันทึกข้อมูลสินค้า และเอกสารการเบิก-จ่ายสินค้า ด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร ควรนำโปรแกรมสำเร็จรูป หรืออีเมล์ เข้ามาช่วยให้ทันสมัยขึ้น และควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในการสร้างแรงจูงใจ และควรควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทให้เกิดผลดีมากยิ่งขึ้น

54930127: MAJOR: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A.

(GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: MANAGEMENT /INVENTORY /K.L. LOHAKIT COMPANY LIMITED

PANUSSARA JONGJIT: INVENTORY MANAGEMENT: CASE STUDY OF  
K.L.L OHAKIT COMPANY LIMITED. ADVISOR: AUSANAKORN TAVAROM, M.Ed. 76 P.  
2013.

The purpose of this qualitative study was threefold. First, it aimed at examining the management of inventory conducted by K.L. Lohakit Company Limited. Also, it was to investigate problems and obstacles encountered by the company in managing inventories. Lastly, this study attempted to give suggestions to boost the effectiveness of inventory management at K.L. Lohakit Company Limited. The data collection was conducted by using an in-depth interview. The key informants comprised 9 administrators and company staff.

The results of the study revealed that regarding the company personnel, they were competent with knowledge and skills for their assigned jobs. The company also had an authorized capital. Not only has the company made plans for material control, but also it used advanced technology to manage its inventories and evaluate the company performance. Regarding the problems and obstacles, it was found that the company was short-staffed; some workers lacked knowledge and skills necessary for working. Also, it was showed that there was no documentation of inventory orders and categorizations, as well as insufficient technology information. Lacking of staff training was also another problem. Based on these results, it was suggested that all company staff should be given an opportunity for training. The company should reduce its production cost and should be more profit-oriented. In addition, a systematic documentation of raw materials and control of inventories were needed, which could be done by using computer programs and e-mails. Finally, a set standard for work should be introduced among staff in order to boost their motivation and a staff appraisal system should be put in place.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ข้อมูลบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด.....	8
แนว และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการบริหาร.....	10
ความหมายการจัดการสินค้าคงคลัง.....	21
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	25
ปัญหา และอุปสรรคของการบริหารจัดการ.....	27
แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ.....	28
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก.....	28
ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบทันเวลาพอดี.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	37
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	39

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ระยะเวลาในเก็บรวบรวมข้อมูล .....	40
การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล .....	40
4 ผลการวิจัย.....	42
ตอนที่ 1 การบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด.....	43
ตอนที่ 2 ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด .....	47
ตอนที่ 3 แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด.....	51
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	58
สรุปผลการวิจัย .....	58
อภิปรายผล.....	63
ข้อเสนอแนะ .....	66
บรรณานุกรม .....	68
ภาคผนวก .....	72
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	76

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 วิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจากผลงานวิจัยที่ศึกษา ประเด็นการบริหารจัดการ สินค้าคงคลัง.....	34
2 วิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจากผลงานวิจัยที่ศึกษา ประเด็นปัญหาและ อุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง.....	35
3 วิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจากผลงานวิจัยที่ศึกษา ประเด็นแนวทางการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง .....	36



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
2 ที่ตั้งของบริษัท เค.แอล โลหะกิจ .....	9
3 โครงสร้างขององค์กร บริษัท เค.แอล โลหะกิจ จำกัด .....	10
4 กระบวนการจัดการ .....	11
5 กิจกรรมหลักในการจัดการ.....	14
6 SWOT Analysis .....	29
7 พนักงานจัดสินค้าในสต็อกของบริษัท เค.แอล โลหะกิจ จำกัด.....	54

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันภาคธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกับระบบคลังสินค้ากันมากขึ้น การสั่งวัตถุดิบ ชิ้นส่วน หรือ สินค้าสำเร็จรูป มาเพื่อการแปรรูปเป็นสินค้าเพื่อจำหน่ายนั้น ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการเก็บรักษาวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และสินค้าสำเร็จรูป ต้นทุนในการขนส่งเป็นต้น ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือ และการประสานงานของหน่วยงานของต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต บริษัทผู้ขายวัตถุดิบ บริษัทผู้ซื้อสินค้า แผนกจัดซื้อ แผนกการผลิต หรือแม้แต่วางงานอื่นที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม เนื่องจากระบบการตัดยอดวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และสินค้าสำเร็จรูป เพื่อการบริหารสินค้าคงคลังนั้น มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน อันได้แก่ บริษัทผู้ขาย (ในที่นี้หมายถึงบริษัทผู้ขายวัตถุดิบ) แผนกจัดซื้อ แผนกผลิต และบริษัทผู้ซื้อ (ในที่นี้หมายถึงบริษัทผู้ซื้อสินค้า) แต่ในปัจจุบันยังขาดระบบการจัดเก็บและการประมวลผลข้อมูลอัตโนมัติ จึงทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น การระบายวัตถุดิบ ชิ้นส่วน หรือสินค้าสำเร็จรูปไม่ทันตามกำหนดปริมาณวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และสินค้าสำเร็จรูปไม่เพียงพอ การสูญเสียเงินลงทุนกับจำนวนวัตถุดิบชิ้นส่วน และสินค้าสำเร็จรูปที่เก็บไว้ในคลัง ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดการควบคุมปริมาณวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และสินค้าสำเร็จรูปให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าจากสาเหตุดังกล่าว จึงทำให้ต้องมีการตัดยอดวัตถุดิบและสินค้าอื่น ๆ เพื่อการบริหารสินค้าคงคลัง ไม่ว่าจะเป็นในด้านกระบวนการตรวจสอบระดับที่มีอยู่ของวัตถุดิบ และปริมาณของวัตถุดิบที่ควรจะมี กระบวนการตรวจสอบระดับ และประเภทสินค้าที่ควรผลิต ตลอดจนการควบคุมปริมาณวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และสินค้าสำเร็จรูปคลังอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของบริษัท ระบบนี้จะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทสามารถติดตามการเคลื่อนไหว และวิเคราะห์ข้อมูลของวัตถุดิบและสินค้าอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วตรงกับความต้องการของผู้ใช้ อีกทั้งระบบการบริหารสินค้าคงคลังยังสามารถคำนวณหาระดับของ Safety Stock ที่เหมาะสมของวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และสินค้าสำเร็จรูป แต่ละรายการเพื่อให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าโดยไม่มีปัญหาด้านสินค้าคงคลังในบริษัท

บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจผลิตอะไหล่รถทุกประเภท ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2532 โดย นายกิมเล้ง แซ่ตั้ง โดยมีทุนการจดทะเบียนเริ่มแรกจำนวน 5,500,000 บาท

บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด (2532, หน้า 1-20) โดยดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตอะไหล่รถทุกประเภท จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด จากเดิมเป็นบริษัทเล็ก ๆ ได้มีการพัฒนาธุรกิจตามยุคสมัย และเพิ่มสาขาออกไป มีผลการดำเนินงานที่ได้รับผลตอบแทนไม่แน่นอน อีกทั้งผู้บริหารยังเพิ่มความหลากหลายของสินค้าเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกสรรได้ตามความต้องการ แต่บริษัทก็ยังประสบปัญหาเรื่องการจัดการสินค้าคงคลัง เนื่องจากการหายอดสินค้าคงคลังต้องใช้เวลาในการสรุปยอดสินค้า และมีโอกาสผิดพลาดสูง การบริหารการสั่งซื้อสินค้า ผู้บริหารสั่งซื้อสินค้าตามความต้องการของฝ่ายขาย และอาศัยการคาดเดาปริมาณการขายในอนาคต สินค้าบางอย่างมีน้อยเกินไป สินค้าบางอย่างมีมากเกินไป และมีสินค้าบางชนิดที่ไม่มีการเคลื่อนไหว จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาวิธีการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารการจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

การบริหารด้านสินค้าคงคลังส่งผลให้บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด มีต้นทุนด้านสินค้าคงคลังสูงมาก บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด (2550) เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่าสินค้าคงคลัง (Inventory) เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจ โดยนับเป็นองค์ประกอบที่ใหญ่ที่สุดของต้นทุนการผลิตผลิตภัณฑ์หลายชนิด นอกจากนั้นการมีสินค้าคงคลังที่เพียงพอยังเป็นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ทันเวลา จึงเห็นได้ว่าสินค้าคงคลังมีความสำคัญต่อกิจกรรมหลักของธุรกิจเป็นอย่างมาก การบริหารสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพจึงส่งผลกระทบต่อผลกำไรจากการประกอบการโดยตรง ด้วยเหตุนี้จึงมีแนวคิดที่จะทำให้บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารด้านสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมของวัตถุดิบให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคตของลูกค้า ก่อนการยืนยันคำสั่งซื้อของลูกค้าอันจะส่งผลให้สามารถบริหารสินค้าคงคลังให้เกิดการลดต้นทุนสินค้าคงคลัง และสามารถสร้างผลกำไรจากการประกอบธุรกิจต่อไป

จากสถานการณ์ที่ได้กล่าวมา ผู้ศึกษาเห็นว่าควรมีการศึกษาถึงสภาพการจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด เพื่อจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และสามารถที่จะเสนอแนะระบบการบริหารจัดการสินค้าคงคลังให้มีความเหมาะสมกับบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

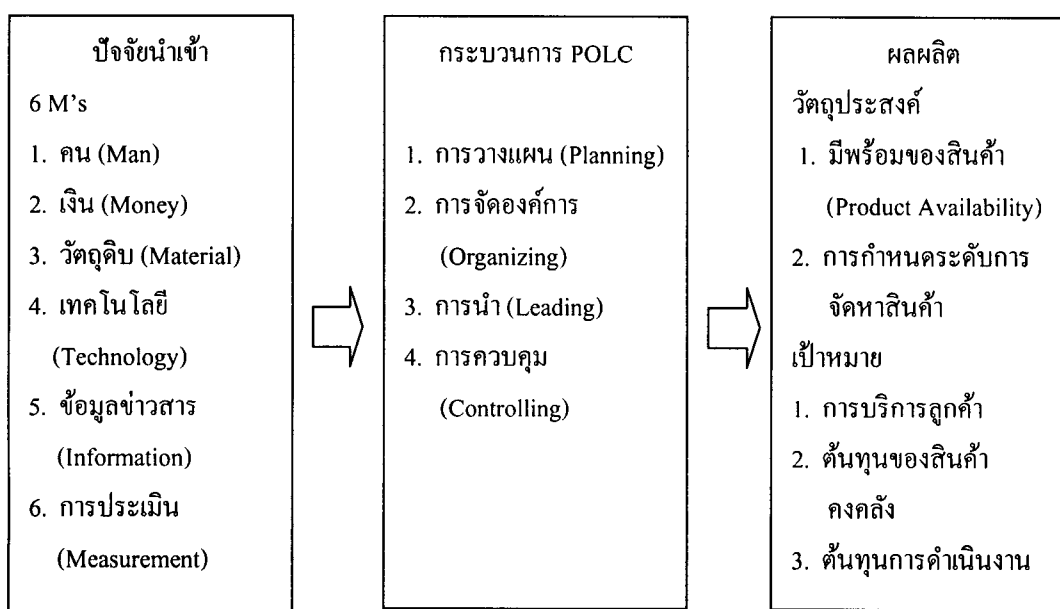
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

3. เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2542, หน้า 211) นำมาใช้ในการกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบเกี่ยวกับการจัดการบริหารสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการลดปริมาณจากการจัดซื้อจำนวนมากต่อครั้ง ป้องกันของขาดมือด้วยสินค้าเพื่อขาดมือ เมื่อเวลารอคอยล่าช้าหรือบังเอิญได้คำสั่งซื้อเพิ่มขึ้นกระทันหัน
2. ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในระบบการควบคุมสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ให้ตรงกับสาเหตุของปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนได้
3. ทำให้ทราบแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการจัดการบริหาร และเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประชากรใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.1 ผู้บริหารองค์การบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด จำนวน 2 ท่าน ได้แก่

1.1.1 คุณกิมเล็ง แซ่ตั้ง ตำแหน่งประธานบริษัท

1.1.2 คุณวิสัย แสมาเงิน ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริหาร

1.2 ผู้ปฏิบัติงานของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด จำนวน 7 ท่าน ได้แก่

1.2.1 คุณสิงห์ อุดลย์วิทยา ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิต

1.2.2 คุณเกียรติชนพัฒน์ สียงานอ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิต

1.2.3 คุณอนงค์ พันผาย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ

1.2.4 คุณศศิธร ทองสุวรรณ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ

1.2.5 คุณไชย์ อินทรีย์วงศ์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า

1.2.6 คุณพัชชา ขุนเศรษฐี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า

1.2.7 คุณวรินทร์นา หล้ามี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาถึง การบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขการบริหารงานจัดการสินค้าคงคลัง

ตามแนวความคิด ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 211) ใน 6 ด้าน ได้แก่

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุคิป (Material)
4. เทคโนโลยี (Technology)
5. ข้อมูลข่าวสาร (Information)
6. การประเมิน (Measurement)

และแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542, หน้า 211) ใน 4 ด้าน ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

ทั้งนี้เพื่อเกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานจัดการสินค้าคงคลังให้ได้มาตรฐานตามวัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง หมายถึง การเก็บวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และชิ้นงานสำเร็จรูปของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ไว้ใช้ในปัจจุบัน หรือในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่น

ปัญหาและอุปสรรค หมายถึง สิ่งที่ทำให้กระบวนการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ติดขัดล่าช้า

แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพ หมายถึง การลดความสูญเสีย การนำวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และชิ้นงานสำเร็จรูปของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ให้น้อยที่สุด และประหยัดเวลา แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการจัดการบริหารสินค้าคงคลังให้เกิดผลสำเร็จ

ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้น ได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้องตามเป้าหมายบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ผู้บริหาร หมายถึง กรรมการ ผู้จัดการบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้แก่ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ได้แก่ผู้บริหารองค์การบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด และผู้ปฏิบัติงานของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

สต็อก หมายถึง วัตถุดิบที่บริษัท ได้จัดซื้อเพื่อใช้ในการผลิต และขายซึ่งเก็บไว้ในคลังสินค้าหลักของทางบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหาร (Management Resources) ของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ประกอบด้วย คน เงิน วัตถุดิบ เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร การประเมิน

คน (Man) หมายถึง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบงานสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ประกอบด้วย ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ และคลังสินค้า

เงิน (Money) หมายถึง เงินทุนที่ใช้ในการบริหารระบบงานสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

วัตถุดิบ (Material) หมายถึง สินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

สินค้าคงคลัง (Inventory) หมายถึง วัตถุดิบ ชิ้นส่วน และสินค้าสำเร็จรูป ที่บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ได้จัดซื้อเพื่อใช้ในการผลิตและจัดเก็บไว้ในคลังสินค้าหลักของ ทางบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เครื่องจักร อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ใน คลังสินค้าของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึง การบริการขายวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และชิ้นงาน สำเร็จรูป เพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าในปัจจุบัน และอนาคตของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

การประเมิน (Measurement) หมายถึง การวัดความรู้ ความสามารถด้านทักษะของ พนักงานที่มีต่อระบบการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

กระบวนการ หมายถึง การบริหารจัดการสินค้าคงคลังของผู้บริหาร บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การชี้แนะ การควบคุม

การวางแผน (Planning) หมายถึง กำหนดสิ่งที่ต้องการในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดการบริหารจัดการสินค้าคงคลังให้มี โครงสร้างองค์การ จัดคน จัดทรัพยากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

การนำ (Leading) หมายถึง ให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ มีส่วนในการ กระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์การ ให้ทำงานเพื่อบรรลุแผนงานที่วางไว้ของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และ ประเมินผลงานว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ผลผลิต หมายถึง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการเก็บสินค้าคงคลังเพื่อรอการขายของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด โดยพิจารณาจาก 2 ส่วน ประกอบด้วย ความพร้อมของสินค้า (Product Availability) และการกำหนดระดับการจัดหาสินค้า

ความพร้อมของสินค้า (Product Availability) หมายถึง การมีวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และ ชิ้นงานสำเร็จรูปในคลังสินค้าของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด และสามารถจัดหาสินค้า ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

การกำหนดระดับการจัดหาสินค้า หมายถึง การตอบสนองความต้องการสินค้าที่เกิดขึ้น โดยใช้ต้นทุนในการผลิตสินค้าที่ต่ำ และเหมาะสมกับบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

เป้าหมาย หมายถึง การสร้างผลกำไรให้กับบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด โดยพิจารณาจาก 3 ส่วน ประกอบด้วย การบริการลูกค้า ต้นทุนของสินค้าคงคลัง และต้นทุนการดำเนินงาน

การบริการลูกค้า หมายถึง สร้างความพึงพอใจในตัวสินค้า และบริการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ขั้นส่วน และชิ้นงานสำเร็จรูปให้กับลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ต้นทุนของสินค้าคงคลัง หมายถึง ต้นทุนของเงินทุนจากการมีสินค้าคงคลังเก็บไว้ทำให้เงินทุนส่วนหนึ่งต้องจมอยู่กับสินค้าไม่สามารถขายสินค้าออกไปได้

ต้นทุนการดำเนินงาน หมายถึง การจัดหาเงินทุนเพื่อนำมาใช้หมุนเวียนในกิจการให้สอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นในบริหารใช้เงินทุนของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนวทางการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ผู้ศึกษาได้มีการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อมูลบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการบริหาร
3. ความหมายการจัดการสินค้าคงคลัง
4. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. ปัญหา และอุปสรรคของการบริหารจัดการ
6. แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
7. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก
8. ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบทันเวลาพอดี
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ข้อมูลบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

##### ชื่อกิจการ

บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ สาขา 1 ที่อยู่ 95/ 6 หมู่ที่ 2 ซอยผูกมิตร ถนนปู่เจ้าสมิงพราย ตำบลสำโรงใต้ อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ 10130

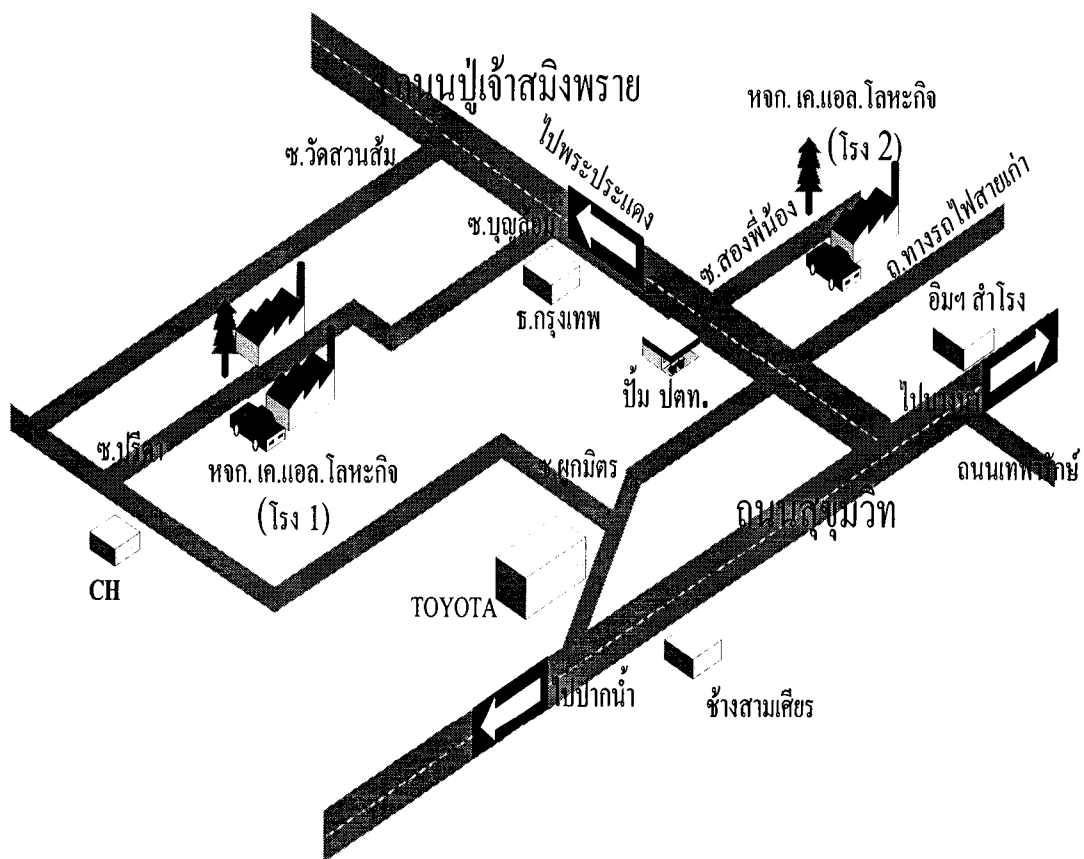
บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ สาขา 2 ที่อยู่ 374/ 95-97 หมู่ที่ 8 ซอยสองพี่น้อง ถนนปู่เจ้าสมิงพราย ตำบลสำโรงกลาง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ 10130

##### ข้อมูลเบื้องต้น

ห้างหุ้นส่วนจำกัด เค.แอล. โลหะกิจ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2532 บริหาร โดย นายกิมเล้ง แซ่ตั้ง ตั้งอยู่ 95/ 6 หมู่ที่ 2 ซอยผูกมิตร ถนนปู่เจ้าสมิงพราย ตำบลสำโรงใต้ อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ 10130 มีเนื้อที่ประมาณ 15x83 เมตร รับผิดชอบชิ้นส่วนรถยนต์ ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์ก่อสร้าง ลักษณะงานที่ทำเป็นงานกลึง ผ่า เจาะ ปั่น SPOT เชื่อม ตัด ดัด ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากลูกค้า โดยอาศัยจุดขายที่เน้นคุณภาพ และบริการที่เป็นกันเอง ต่อมาห้างหุ้นส่วนจำกัด เค.แอล. โลหะกิจ ได้ทำการขยายฐานการผลิตใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ตั้งอยู่บนเนื้อที่ประมาณ 3 ไร่ (30x155 เมตร) ตั้งอยู่เลขที่ 374/ 95-97

หมู่ที่ 8 ถนนปู่เจ้าสมิงพราย ซอยสองพี่น้อง ตำบลลำโรงกลาง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ 10130 และใน พ.ศ. 2550 ได้จดทะเบียนเปลี่ยนเป็น บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด และได้เพิ่มเทคโนโลยีในการผลิต ได้แก่ Semi Automatic Lathe, Automatic Tapping & CNC และได้เพิ่มความมั่นใจในการคุณภาพของสินค้าและบริการไปสู่ระดับมาตรฐานสากล ได้ดำเนินการขอรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO9001: 2008 โดยมีนโยบายคุณภาพดังนี้

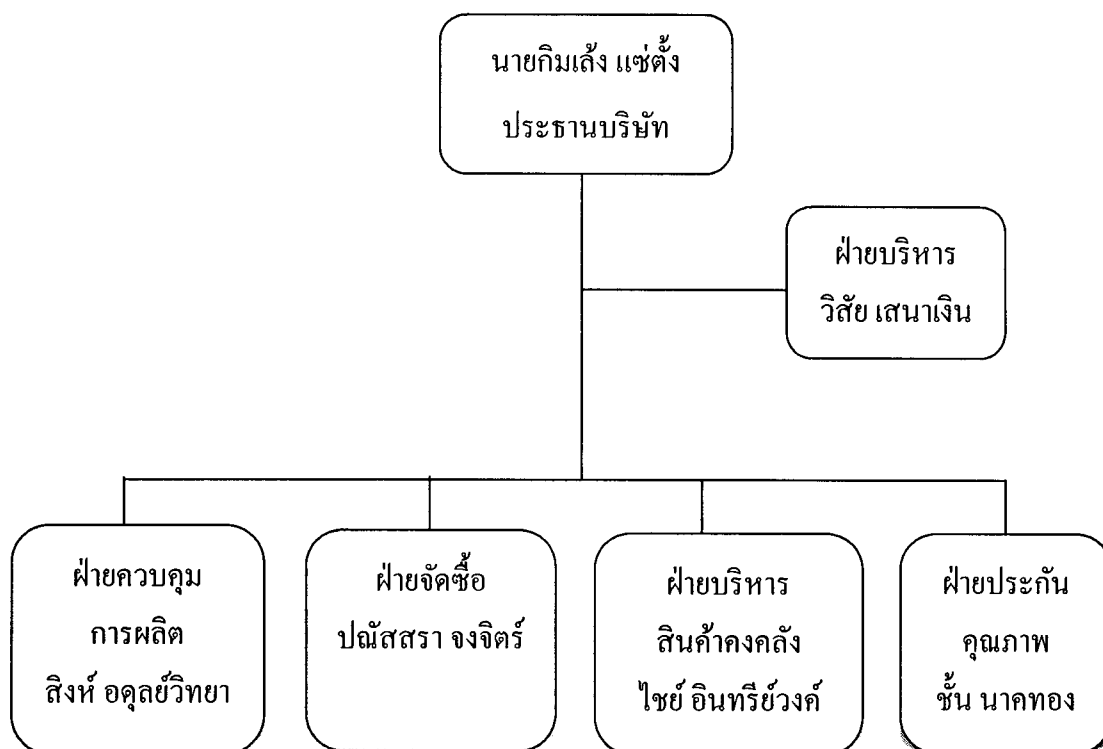
ส่งมอบตรงเวลา ผลิตสินค้าได้มาตรฐาน  
เพื่อสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า มุ่งมั่นพัฒนาระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2 ที่ตั้งของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด นำโครงสร้างมาใช้โดยระบุน้ำที่การทำงานของพนักงานให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการทำงาน และลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน โดยพนักงานในแต่ละฝ่ายมีอำนาจเท่าเทียมกัน ไม่มีหัวหน้าในแต่ละฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายจะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือ คุณวิสัย แสนมาเงิน ซึ่งสามารถแสดงออกเป็นโครงสร้าง ดังนี้



ภาพที่ 3 โครงสร้างขององค์กร บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด (2532, หน้า 1-20)

### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการบริหาร

สมยศ นาวิการ (2536, หน้า 23) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการจัดการ หมายถึง กิจกรรมของการบริหารที่สำคัญ 4 อย่าง คือ การวางแผน การสั่งการ และการควบคุม รูปแบบของการบริหารดังกล่าวนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเมื่อประมาณปลายศตวรรษที่สิบเก้า

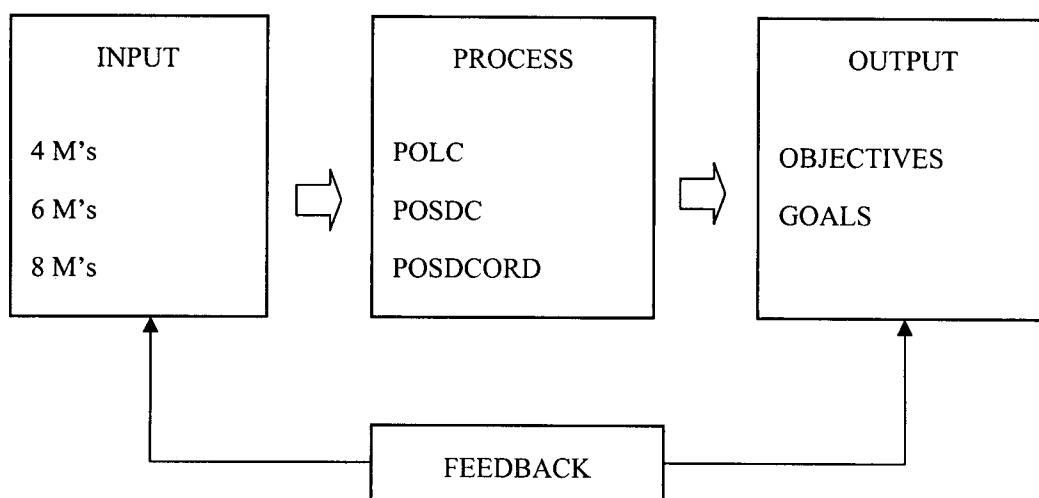
สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 421) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรที่ไหน เมื่อใด โดยใคร นอกจากจะเป็นการลดความไม่แน่นอนแล้ว ยังทำให้สมาชิกในองค์กรมีความมั่นใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับการทำงานที่ดี

ไม่ควรมึลักษณะตายตัว ต้องยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ อาจมีการปรับปรุงแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้นด้วย

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543, หน้า 3) กล่าวว่าไว้ว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การบริหารจัดการ” (Management) มีความแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจ และสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักการบริหารบางคนให้ความเห็นว่า การบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ในตำรา หรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542, หน้า 18-19) กล่าวว่าไว้ว่า ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ และการจัดการ ได้ดังนี้ การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public-administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า ผู้บริหาร (Administration) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไรส่วนการจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business Management) ส่วนคำว่า ผู้จัดการ (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากร และกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542, หน้า 211) ได้ให้ความหมายการจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ



ภาพที่ 4 กระบวนการการจัดการ

INPUT คือ ทรัพยากรทางการบริหาร (Management Resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วยคน (Man), เงิน (Money), วัสดุ (Material) และวิธีการ/จัดการ (Method/Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผล หรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิต และการบริหารที่เติบโตขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการ เริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานที่มากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลก ทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใคร่ไม่รู้ หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจ จึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8M's ซึ่งเป็นทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่มีสิ้นสุดราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมผลิตการจัดจำหน่าย และการบริหารยังคงพัฒนา และก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือ หน้าที่ หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันมีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ POLC การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีการพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของฟาโยล์ (Fayol, 1916) ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี 1937 กุลิก และเออร์วิค (Gulick & Urwick, 1973) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยความสะดวก (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงานผล (Reporting) และงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยมเรียกว่า POSDCORB ครั้งเมื่อเข้าปี 1972 คุนตซ์ (Koontz, 1972) มีความคิดเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการ POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยความสะดวก (Directing), และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน โดยในปี 1988 คุนตซ์ และเวียห์ริช (Koontz & Weihich, 1988) เสนอดำராใช้ชื่อว่า Management ร่วมกัน และเปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้งบางทีในยุคอาจสรุปหน้าที่ หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้กระบวนการ (Process) แปรรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป

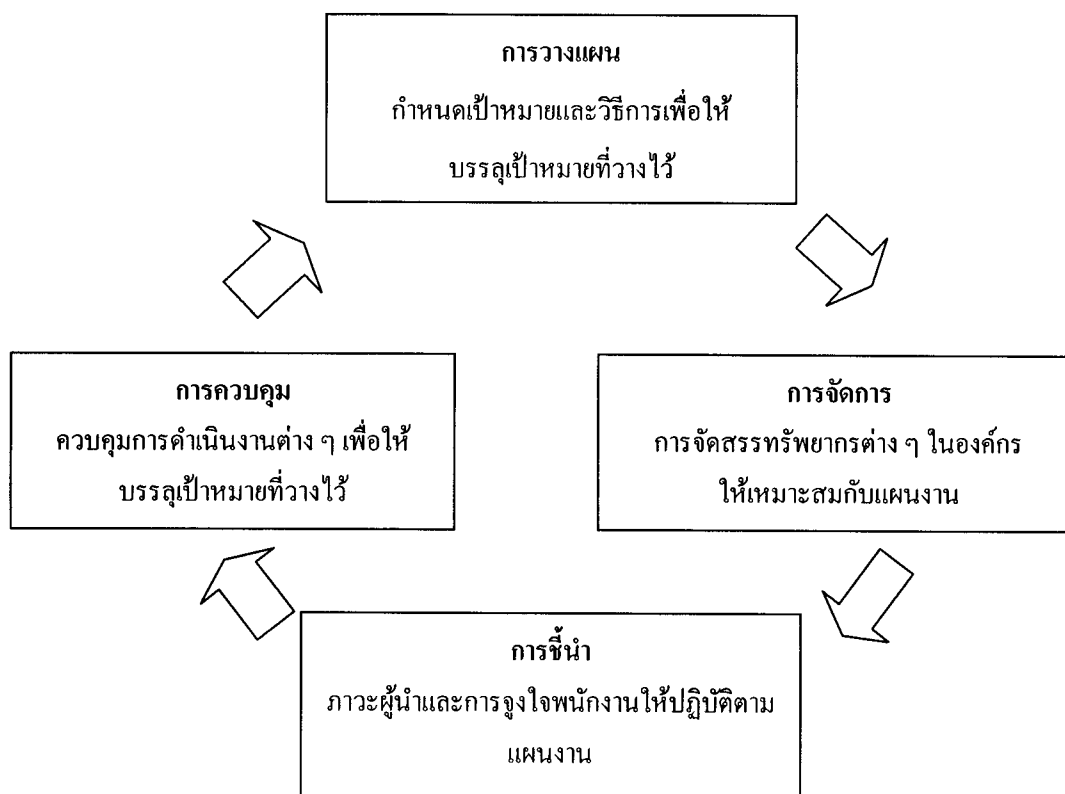
OUTPUT คือ เป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร ที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์กรสามารถแบ่งอย่างหยาบได้ 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์กรที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์กรที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non-profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้ากับองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol & Matin, 1998 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร

รู และเบอร์ (Rue & Byars, 2002 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การจัดการ คือ รูปแบบของงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร อันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

โรบิน และดีเซนโซ (Robbins & DeCenzo, 2005, p. 34 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 25) การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลด้วยคน และทรัพยากรขององค์กร ซึ่งตามความหมายนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ กระบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) กระบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้ หมายถึง หน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การโน้มนำองค์กร และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับหน้าที่ และกระบวนการจัดการ

ดริคเกอร์ (Drucker, 2006 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 25) กล่าวว่า วัฏจักรของการจัดการหมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทางการจัดการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรม 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร นอกจากกิจกรรมการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจในการบริหารจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกลุ่ม และการจัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 5 กิจกรรมหลักในการจัดการ คาร์ฟ (Dalf, 2006 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 27)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550, หน้า 45) กล่าวไว้ว่า แนวคิดการจัดการสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
2. แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร
3. แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม
4. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ
5. แนวคิดการจัดการร่วมสมัย

แนวคิดการจัดการแต่ละแนวคิดมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน คือ การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้ มีจุดมุ่งเน้น หรือวิธีในการจัดการเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายแตกต่างกันไป

แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มอนทานา และชาร์เนาว์ (Montana & Charnov, 2000 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 46) ได้กล่าวถึง แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ว่าเกิดขึ้นในยุคปฏิบัติอุตสาหกรรม จากความพยายามของนักวิทยาศาสตร์ และนักคิดในยุคนั้นที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของแรงงาน โดยอาศัยวิธีการที่ได้ศึกษาในเชิงวิทยาศาสตร์ โดย

แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการตั้งสมมติฐาน กำหนดตัวแปร ทดลอง แล้วจึงวัดผล การทดลองตามกระบวนการข้างต้นพบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จนกระทั่งค้นพบวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ผู้ค้นพบการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จนได้รับชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ คือ เทอร์เลอร์ ผลงานที่มีชื่อเสียงที่สุดในการจัดการผลผลิตในการขนเหล็กของคณงานในโรงงานหลอมเหล็ก โดยค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดในการขนเหล็ก เทเลอร์จึงได้กำหนดหลักการที่สำคัญในการจัดการ 4 ประการ คือ

1. ในการทำงานแต่ละงาน ให้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการคิดค้น และกำหนดวิธีที่ดีที่สุดสำหรับงานนั้น
2. ให้จัดหมวดหมู่ในการทำงานให้เหมาะสม พร้อมแบ่งงาน และความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหาร และคณงานอย่างเหมาะสม
3. คัดเลือกคณงานที่เหมาะสมแล้วฝึกอบรม และพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด
4. ให้ฝ่ายบริหารประสานงานทำความเข้าใจกับคณงานในเรื่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด

แนวทางการจัดการเชิงบริหาร เกิดจากความพยายามของนักคิด และนักวิชาการที่คิดค้น กำหนดหลักการบริหารให้ชัดเจน ผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดการจัดการเชิงบริหาร คือ ฟาโยล์ (Fayol, 1949 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 47) ได้แก่

กิจกรรมหลักในองค์กรกิจ ได้แก่

1. เทคนิคและการผลิต (Technical and Production)
2. การพาณิชย์ (Commercial)
3. การเงิน (Financial)
4. ความมั่นใจ (Security)
5. การบัญชี (Accounting)
6. การจัดการ (Management)

หน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organization)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Control)

แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ คือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กร ความรู้สึก และความคาดหวังของคณงาน ตลอดจน



เป้าหมาย และแรงจูงใจในการทำงานของคนงาน เมโย (Mayo, 1933 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 48) เป็นการศึกษาที่มีอิทธิพล และวางรากฐานการศึกษา พฤติกรรมของมนุษย์ ในเวลาต่อมา การศึกษามีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างของแสงสว่างใน สถานที่ทำงานกับผลผลิต โดยแบ่งคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง (Experimental Group) และกลุ่มควบคุม (Control Group) จนได้ข้อสรุปว่า นอกจากปัจจัยการผลิตตามปกติซึ่งได้แก่ ค่าแรง แสงสว่าง และระยะเวลาการหยุดพักแล้วปริมาณผลผลิตขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ด้วย ปัจจัยเหล่านั้น รวมถึง ความรู้สึกรักของคนงานที่กำลังอยู่ในการทดลอง การแบ่งกลุ่มการทำงาน การสื่อสารระหว่าง หัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกัน ตลอดจนความคาดหวัง เป้าหมาย และแรงจูงใจ ในการทำงาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมเรียกว่า ปัจจัยเชิงพฤติกรรม

แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ ฟาโยล์ (Fayol, 1949 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 50) กล่าวว่า เป็นการนำหลักคณิตศาสตร์ สถิติ ตลอดจนคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ประมวลผลเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ ต่อมาได้มีการพัฒนาวิธีการ ระบบต่าง ๆ และเป็นระบบที่ใช้งานกันอยู่ทั่วไป เช่น ระบบสนับสนุนเพื่อการตัดสินใจ และระบบสนับสนุนเพื่อผู้บริหาร และการจัดการเชิงปริมาณสามารถแตกสาขาออกเป็นวิทยาศาสตร์การจัดการ (Management Science) การจัดการการดำเนินงาน (Operation Management) และระบบสารสนเทศ ทางการจัดการ (Management Information System)

แนวคิดทางการจัดการร่วมสมัย กล่าวถึง แนวคิดเรื่องระบบ (System Approach) เป็นการ มองว่าองค์กรทุกองค์กรเป็นระบบขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กร อาทิเช่น การวางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคล การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน การควบคุม ตลอดจนการเงิน และการผลิตที่มีผลกระทบซึ่งกันและกันและกันอยู่ตลอดเวลา แนวคิดการจัดการตาม สถานการณ์ (Situational Approach)

กูลิค และเออร์วิค (Gulick & Urwick, 1973, p. 13) เสนอเป็นหลักการว่า กระบวนการ จัดการประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกว่า POSDCORB ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผน หรือการกำหนดการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผน เพราะการวางแผนเป็น หลักการสำคัญ และเป็นรากฐานของกระบวนการบริการ ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นหลักและเป็นรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารนั้นอาจจัดเป็นแผนระยะสั้น หรือแผน ระยะยาวก็ได้รูปแบบของแผนงานควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติ และ มาตรฐานของงานในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จะทำอะไร (What)

จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How Money) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) และจะทำเมื่อไร (When) นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ ระบบของสังคม พฤติกรรมของบุคคลตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การ หรือหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การ หรือของหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดงาน ควบคุม และบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ซึ่งตามปกติช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง 3-15 หน่วยงาน การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้ามีการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์การนั้น ในการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อ

3. การจัดคนเข้างาน (Staffing) หมายถึง การดำเนินการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่หน่วยงาน มีการปฐมนิเทศ และมอบหมายงานให้ทั้งบุคคลใหม่ และบุคคลเก่า มีการพิจารณาเรื่องความดีความชอบ และสวัสดิการ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ และความสุขความทุกข์ของผู้ร่วมงาน ดูแลผู้ร่วมงานของหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการมอบหมายงานใหม่เหมาะสมกับบุคคล และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงาน โดยเสมอภาคกัน ในการบริหารงานในปัจจุบันมีใช้อยู่ 2 ระบบ คือ

3.1 ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ

3.1.1 หลักความเสมอภาค เช่น ใช้สิทธิสมัครสอบ ได้ทุกคน

3.1.2 หลักความสามารถ เช่น ให้ผู้สอบได้คะแนนสูงกว่าได้รับการบรรจุก่อน

3.1.3 หลักความมั่นคง เช่น ให้ผู้ร่วมงานได้รับความคุ้มครองเมื่อได้ปฏิบัติหน้าที่

3.1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง เช่น ห้ามข้าราชการฝักใฝ่ทางการเมือง

3.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรมส่วนใหญ่จะใช้ระบบเครือญาติ หรือระบบพวกพ้อง

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหาร และเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการ และคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การ หรือหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นไปตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็

ได้การสั่งการเป็นการตัดสินใจในการเลือกทางเดินขององค์กรก็ได้ ในการสั่งการนั้นผู้บริหารอาจสั่งการได้ 2 วิธี คือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วยวาจา ในการสั่งการนั้นมีข้อที่ควรคำนึงถึง คือ

- 4.1 การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพียงใด
- 4.2 ผู้บริหารมีข้อมูล ผลการวิจัย และความคิดของนักวิชาการประกอบการตัดสินใจสั่งการเพียงใด
- 4.3 คำนึงถึงความสามารถของผู้รับคำสั่งด้วยหรือยัง
- 4.4 ปัจจัยเกื้อกูล และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
- 4.5 เป็นคำสั่งที่ชัดเจน และเกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้สั่งหรือไม่

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร หรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การประสานงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานขององค์กร หน้าที่ขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง วัตถุประสงค์กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลา และสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าเป็นเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหน และทำอะไร เป็นการสะดวกทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิต และผลผลิตต่อไป

#### 5.1 วิธีการประสานงานภายในองค์กร

5.1.1 จัดแผนผังแสดงสายงาน และกำหนดหน้าที่ของหน่วยงาน และตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงาน ก้าวก่าย และซ้ำซ้อนกัน เมื่อหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ งานขององค์กรย่อมสอดคล้องกัน

5.1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

5.1.3 จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ หรือกำหนดแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการประจำ หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจก็ได้

5.1.4 การใช้วิธีการงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละโครงการประสานงานกัน และบรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

5.1.5 การติดตามผล เพื่อเป็นการติดตามผลงาน ความก้าวหน้าของงาน และหาทางแก้ไขข้อบกพร่อง และปัญหาต่าง ๆ

5.1.6 การใช้วิธีการติดต่อแบบ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ และการใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้การประสานงานเป็นไปอย่างดี

5.1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อต่อเฉพาะ โดยการเลือกใช้บุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ประสานงาน โดยเฉพาะ เช่น มีบุคลิกภาพดี มีความสุภาพอ่อนโยน และพูดจาน่าฟัง

5.1.8 จัดให้มีงานชุมชนระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ประชุมสัมมนา เพื่อพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสานงานกันทางอ้อมด้วย

## 5.2 วิธีประสานงานระหว่างองค์กร

5.2.1 การกำหนดสิทธิ และหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิทธิ และหน้าที่ขององค์กร จึงควรกำหนดสิทธิ และหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และการขัดแย้งกัน

5.2.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการผสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5.2.3 การใช้งบประมาณ เพื่อให้องค์กรต่าง ๆ ปฏิบัติงานตามโครงการ และงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เริ่มจากการวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามผลว่าสิ่งที่ได้สั่งการ หรือมอบหมายให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงานรุดหน้า หรือไม่เพียงใด มีอุปสรรค และข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้อง และบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

7. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณ ในการบริหารงานผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ ซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการใช้เงินเพื่อจัดซื้อ จัดจ้าง หรือค่าใช้จ่าย และขั้นตอนที่สอง ได้แก่ การดำเนินการใช้เงินเพื่อจัดซื้อ หรือ

จัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับนั้น ทฤษฎีการจัดการ (เริ่มยุคใหม่) ของดริคเกอร์ (Drucker, 2005) อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 26) เสนอเป็นหลักการประกอบด้วย

7.1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไร และดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องควบคุมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

7.2 การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จไปด้วยดี

7.3 การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้น และชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิต และเน้นมนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงาน เพราะสำเร็จไปด้วยดี

7.4 การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และการตัดสินใจไปตามเกณฑ์หรือไม่ ดาล์ฟ (Dalr, 2006 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 26-27) กล่าวถึง กิจกรรมทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ

7.4.1 การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

7.4.2 การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคคล แบ่งแผนงาน และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด การวางแผน และการจัดการองค์การนี้จัดได้ว่าอยู่ในส่วนของการคิด ซึ่งเป็นนามธรรมเพื่อให้ส่วนการคิดนี้นำไปสู่การกระทำที่สำเร็จเป็นรูปธรรม จะต้องอาศัยสมาชิกในองค์กรซึ่งหมายถึง ตนเอง ผู้อื่นร่วมกันทำงาน และเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้ตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และบรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยกิจกรรมในลำดับต่อไปนี้ เรียกว่า การชี้นำ

7.4.3 การเป็นผู้นำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวกับการชักจูงหรือการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ ตามความรู้ความสามารถ

7.4.4 การควบคุมองค์การ (Controlling) เป็นการควบคุมองค์การให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวัง หรือมาตรฐานที่กำหนด

จากการศึกษาทำให้ทราบว่า กระบวนการการจัดการบริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ตามเพื่อให้การบริหารงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพสูงสุด อาทิ การวางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคล การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน การควบคุม และการผลิต

### ความหมายการจัดการสินค้าคงคลัง

วิเชียร ทุมรัตน์ (2547) ได้กล่าวว่า สินค้าคงคลัง (Inventory) หมายถึง วัสดุ หรือสินค้าต่าง ๆ ที่เก็บไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน อาจเป็นการดำเนินงานผลิต ดำเนินการขาย หรือดำเนินงานอื่น ๆ ส่วนการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) หมายถึง การเก็บทรัพยากรไว้ใช้ใน ปัจจุบัน หรือในอนาคต เพื่อให้การดำเนินการของกิจการดำเนินไปอย่างราบรื่นผ่านการวางแผน กำหนดปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสม สินค้าคงคลังแบ่งได้ เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ วัตถุดิบ งานระหว่างผลิตหรืองานระหว่างปฏิบัติการ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการบำรุงรักษา และผลิตสินค้าสำเร็จรูป ถ้าหากไม่มีสินค้าคงคลังการผลิตก็อาจจะไม่ราบรื่น โดยทั่วไปฝ่ายขายค่อนข้างพอใจหากมีสินค้าคงคลังจำนวนมาก ๆ เพราะให้ความรู้สึกราบรื่น อย่างไรก็ตามหน้าที่ของสินค้าคงคลัง คือ รักษาความสมดุลระหว่างอุปสงค์ และอุปทาน ทำให้เกิดประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) เพราะการสั่งซื้อจำนวนมาก ๆ เป็นการลดต้นทุน และคลังสินค้าช่วยเก็บสินค้าปริมาณมากนั้น แต่สินค้าคงคลังก็ถือเป็นต้นทุนโดยตรง การพยากรณ์อุปสงค์เพื่อทราบจำนวนผลิตจึงเกี่ยวข้อง โดยตรงกับสินค้าคงคลัง และป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ในกรณีที่โรงงานมีวัตถุดิบเป็นจำนวนมาก หากสินค้าคงคลังมีมากเกินไปก็เสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสูงผิดปกติ หากมีน้อยเกินไปก็อาจรบกวนสมดุลของตลาด หรือทำให้การผลิตติดขัด

ความสำคัญของการจัดการสินค้าคงคลัง คือ เมื่อมีการผลิตเป็นสินค้าแล้วก็จำเป็นต้องจัดการให้จำนวนสินค้ากระจายออกไป ก่อนที่สินค้าจะถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้าย จะมีคลังสินค้าเป็นเสมือนหน่วยกลางระหว่างหน่วยผลิต และหน่วยบริโภค ในอดีตสินค้าที่เก็บในคลังเป็นผลิตผลทางการเกษตร เก็บเพื่อรอจนกว่าฤดูเก็บเกี่ยวจะมาถึงอีกครั้งหนึ่ง ทำให้สินค้าไม่มีความเคลื่อนไหว (Dead Stock) ซึ่งไม่เป็นที่นิยมในหลักการจัดเก็บสินค้าคงคลังยุคปัจจุบันมากนัก สมัยนี้สินค้าควรมีการหมุนเวียนอยู่เสมอเพื่อความสดใหม่ การหมุนเวียนเข้าออกใช้หลัก FIFO (First In First Out) สินค้าใดที่เข้าคลังสินค้าก่อนก็หมุนเวียนออกไปก่อน เพื่อลดความเสี่ยงจากการจัดเก็บเป็นเวลานาน ในซัพพลายเชน การจัดเก็บสินค้ายังเป็นส่วนที่สร้างต้นทุน ไม่ว่าจะเป็นที่ซัพพลายเออร์, โรงงานผู้ผลิต, ผู้ค้าปลีก, ผู้ค้าส่ง, การจัดเก็บ และการกระจายสินค้า จึงเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งของโลจิสติกส์

ด้วยเหตุผลที่สินค้าคงคลังมีหลายประเภท Input ของคลังสินค้าจึงแตกต่างกันไป อาจมีจุดเริ่มต้นจากซัพพลายเออร์นำวัตถุดิบมาป้อนให้คลังสินค้า หรือฝ่ายพัสดุ MRO (Maintenance Repair and Operation Supply) ชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่ใช้ในการบำรุงรักษา และสนับสนุนการผลิต มามอบให้ฝ่ายผลิต ผู้ผลิตสินค้านำสินค้าสำเร็จส่งเข้าคลังสินค้า และกระจายไปยังผู้บริโภค ฯลฯ วงจรดังกล่าวเป็นข้อกำหนดทั่วไปของสินค้าคงคลัง ความไม่แน่นอนของอุปสงค์ทำให้ผู้ผลิตต้องวางแผน และคำนวณว่าจะจัดสรรปันส่วนการผลิตเป็นจำนวนเท่าใด เพื่อนำสินค้าคงคลังมาสร้างคุณค่าโดยการผลิตให้เป็นสินค้า การวางแผนจะทำให้ทราบว่าควรผลิตจำนวนเท่าใดควรจัดเตรียมวัตถุดิบแต่ละชนิดจำนวนเท่าไร คลังสินค้ามีความสำคัญในแง่ที่เป็นทั้งทางเข้า และทางออกของวัตถุดิบไปจนถึงสินค้าสำเร็จรูป ดังนั้นก่อนการพยากรณ์อุปสงค์ จึงจำเป็นต้องเข้าใจแนวคิดการจัดการหาวัตถุดิบ และแนวคิดการกระจายสินค้า

จุดประสงค์ของการบริหารสินค้าคงคลัง คือ การแทนที่สินทรัพย์มีราคาแพง (สินค้าคงคลัง) ด้วยสินทรัพย์ที่มีราคาถูกกว่าที่เรียกว่าสารสนเทศ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ สารสนเทศต้องเป็นไปอย่างทันเวลา แม่นยำ และเชื่อถือได้ ซึ่งก็จะช่วยตอบได้ว่าควรจะมีการจัดเก็บสินค้าคงคลังเท่าใดที่จะป้องกันการเปลี่ยนแปลง หรือความผันผวนจากการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าการจัดส่งจากผู้ส่งมอบ

วัตถุประสงค์ของการบริหารสินค้าคงคลัง คือ

1. เพื่อให้การบริการลูกค้าอยู่ในอันดับที่ดีที่สุด กระทำได้โดยการพยากรณ์ความต้องการสินค้าให้เหมาะสม
2. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการจัดซื้อ และการผลิต เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงต้นทุนมากที่สุด
3. เพื่อลดระดับการลงทุนในสินค้าคงคลังให้น้อยที่สุด การมีสินค้ามากเกินไปจะส่งผลเสียต่อกระแสเงินสด
4. เพื่อสร้างผลกำไรสูงสุด ด้วยการลดต้นทุนในการบริหารสินค้าคงคลัง

4.1 องค์ประกอบของการจัดการสินค้าคงคลัง (The Element of Inventory Management) สินค้าคงคลัง (Inventory) จัดเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนชนิดหนึ่ง ซึ่งกิจการต้องมีไว้เพื่อขาย หรือผลิต หมายถึง วัตถุดิบ คือ สิ่งของหรือชิ้นส่วนที่ซื้อมาเพื่อใช้ในการผลิตแบ่งได้ ดังนี้

4.1.1 วัตถุดิบ (Raw Material) คือ สิ่งของหรือชิ้นส่วนที่ซื้อมาใช้ในการผลิต

4.1.2 งานระหว่างทำ หรืองานระหว่างดำเนินการ (Work-in-process: WIP) คือ ชิ้นส่วนงานที่อยู่ในขั้นตอนการผลิต หรือรอคอยที่จะผลิตในขั้นตอนต่อไป โดยที่ยังผ่านกระบวนการผลิตไม่ครบทุกขั้นตอน

4.1.3 สินค้าสำเร็จรูป หรือสินค้าที่ผลิตเสร็จ (Finish Goods: F/ G) คือ ปัจจัยผลิตที่ผ่านกระบวนการผลิตครบถ้วนพร้อมที่จะนำไปขายให้ลูกค้าได้

4.2 ตัวแบบของอุปสงค์อิสระ ได้กล่าวว่า ตัวแบบของอุปสงค์อิสระคือ แนวทางในการจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งความต้องการอาจมาจากความต้องการของลูกค้า หรือ นโยบายขององค์กร หรือแม้แต่ความต้องการที่อยู่เหนือการควบคุม

ตัวแบบของอุปสงค์อิสระมี 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบสินค้าคงคลังที่มีรอบการสั่งซื้อคงที่ รูปแบบนี้จะนำปริมาณการสั่งซื้อคงที่ มาสั่งในเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งปริมาณการสั่งซื้ออาจแปรผันได้ตามปัจจัยต่าง ๆ

2. รูปแบบสินค้าคงคลังที่มีปริมาณการสั่งซื้อคงที่ รูปแบบนี้จะหาปริมาณการสั่งซื้อจากสูตร ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity: EOQ) ซึ่งปริมาณการสั่งซื้อจะคงที่เมื่อปริมาณสินค้าลดลงถึงจุดสั่งซื้อ

3. ระบบเติมเต็มแบบทางเลือก หรือระบบสูงสุด/ ต่ำสุด เป็นระบบที่จุดสูงสุด คือปริมาณสินค้าคงคลังสูงสุด และจุดสั่งซื้อ ระบบนี้มักใช้กับสินค้าที่มีมูลค่าต่ำ

4. ระบบเติมเต็มแบบร่วม คือ การสั่งซื้อสินค้าหลายรายการร่วมกันเพื่อให้ได้ส่วนลดจากปริมาณ การสั่งซื้อ หรือค่าขนส่ง มักใช้กับรายการสินค้าที่มีผลิตรายเดียวกัน ต้นแบบที่แตกต่างกัน จะมีแนวคิดที่ต่างกัน และมีผลต่อการพยากรณ์ที่ต่างกัน ซึ่งการเลือกใช้ตัวแบบจะต้องพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประเภทของกิจการ รูปแบบของสินค้าการนำสินค้าออกสินค้าเข้า ฯลฯ

4.3 การพยากรณ์และการหาระดับสินค้าคงคลังมีความสำคัญในการประมาณการอุปสงค์ในอนาคตโดยกระบวนการพยากรณ์ที่ดี ประกอบไปด้วย

4.3.1 การใช้เครื่องมือพยากรณ์ เช่น การใช้ผลในอดีตมาทำนายยอดขายในอนาคต

4.3.2 การสร้าง และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ

4.3.3 การบริหารสารสนเทศ

4.3.4 การตัดสินใจในเรื่องที่ต้องการปฏิบัติ

การพยากรณ์นั้นจะต้องหาค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ ค่าความคลาดเคลื่อนที่สูง หมายถึง การต้องมีสินค้าคงคลังไว้จำนวนมากเพื่อรองรับความพึงพอใจของลูกค้าแต่ในทางกลับกันนั้นคือ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาย่อมสูงขึ้นด้วย

การหาปริมาณสินค้าคงคลังที่จำเป็นจะต้องพิจารณาจาก

1. การให้บริการลูกค้า เช่น อัตราการเดิม หรืออัตราการสั่งเดิม หรืออัตราการเกิดของคงคลังขาดมือ

2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นค่าความคลาดเคลื่อนจากการพยากรณ์



3. ค่าเบี่ยงเบนเฉลี่ยสมบูรณ์ เป็นรูปแบบย่อของการคำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. ค่าความโน้มเอียง ซึ่งควรจะมีน้อย หรือไม่มีเลย

5. สัญญาณการติดตาม ใช้ในการวัดความสมบูรณ์ของรูปแบบการพยากรณ์

แซนคอส และเน็มเม็ค (S'andorZolt'anN'emeth, 2007) ได้กล่าวว่า การพยากรณ์ที่ดีควรมีค่าใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งจะทำให้การขาดสินค้าลดลง และลดค่าใช้จ่ายโดยรวมอีกด้วย โดยการคำนวณที่สำคัญที่ใช้ในการพยากรณ์ได้แก่

1. การคำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพยากรณ์

2. การคำนวณค่าเบี่ยงเบนเฉลี่ย

3. การวิเคราะห์ ABC

4.4 สินค้าคงเหลือสำรอง สุรนันทน์ หวังรวาณิชย์ (2551) ได้กล่าวว่าสินค้าคงเหลือสำรอง หมายถึง สินค้าคงเหลือส่วนเกินที่มีไว้เพื่อป้องกันไม่ให้สินค้าขาดมือจนการผลิตต้องหยุดชะงักลง แต่สินค้าคงเหลือสำรองก็มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา และถ้าไม่มีสินค้าคงเหลือสำรองกิจการอาจมีค่าใช้จ่าย (ความเสียหาย) จากการมีสินค้า หรือวัตถุดิบไม่เพียงพอได้ ดังนั้นจุดตั้งซื้อสินค้าใหม่ควรมีสินค้าคงเหลือสำรองอยู่ด้วย โดยเพิ่มจำนวนปริมาณสินค้าคงเหลือสำรองเข้าไป โดย

$$R = (L \times V) + S$$

S = สินค้าคงเหลือสำรอง หรือสินค้าคงเหลือเพื่อความปลอดภัย

L = ระยะเวลาในการสั่งซื้อ

V = อัตราการใช้สินค้าต่อวัน

การคำนวณจุดตั้งซื้อใหม่ เมื่อรวมสินค้าคงเหลือสำรองเพื่อความปลอดภัยไว้แล้วนั้น ต้องพิจารณาถึงเวลาที่จำเป็นต่อการสั่งใหม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้งของผู้ขายปัจจัยการผลิต การกำหนดระยะเวลาขนส่ง และอื่น ๆ เนื่องจากความยากในการสั่งซื้อของที่จะให้มาถึงตามกำหนดเวลาที่ต้องการ และความไม่สม่ำเสมอในการเก็บสินค้าคงเหลือ บริษัทจะต้องมีสินค้าคงเหลือเพื่อป้องกันการขาดวัตถุดิบหรือสินค้าเอาไว้ด้วย

จากการศึกษาทำให้ทราบว่าต้นทุนของสินค้าคงคลังสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ในเรื่องของต้นทุนสินค้าคงคลัง ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นกับทางบริษัท คือ ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา และการพยากรณ์สินค้าคงคลังนั้นให้อยู่ในระดับที่ถูกต่อนั้นเป็นเรื่องค่อนข้างยากเพราะต้องอาศัยปัจจัยหลายปัจจัย และยังสามารถนำการควบคุมสินค้าคงคลังมาประยุกต์ใช้เพื่อที่จะตรวจนับ และสั่งซื้อสินค้าในอนาคตได้

## ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อาคูลย์ กระแสร์ (2550, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต้องเกี่ยวข้องกับคนหรือการบริหารงานบุคคลต้องเข้ามามีบทบาทในกิจกรรมนั้น ๆ เสมอ เพราะคน คือ ส่วนที่สำคัญในความสำเร็จ และความล้มเหลวต่อสิ่งที่ดำเนินการ โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ตั้งแต่ระดับขนาดเล็ก ๆ ไปจนขนาดใหญ่ที่มีคนจำนวนมากที่หลายหลายความสามารถเฉพาะด้าน การบริหารงานบุคคลในยุคแรก ๆ อาจจะสนใจเฉพาะเรื่องการใช้คนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน ซึ่งการบริหารงานบุคคลอาจจะยังมีความซับซ้อนไม่มากนัก แต่ในยุคปัจจุบันการพัฒนาเครื่องมือทางการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์นั้นว่ามีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งมักจะเน้นให้คนมีบทบาทในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น คือ คนต้องทำงานทั้งมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ทรัพยากรทางการบริหาร (Management Resources) อันได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และงบประมาณ วัสดุทางกายภาพ และระบบสารสนเทศ อาจกล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ กำลังคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ทุกฝ่าย ทุกระดับชั้น การเงิน และงบประมาณคือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการทำกิจการงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัสดุทางกายภาพ คือ บรรดาเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ อาคาร/ สถานที่ที่ใช้ในการทำงานขององค์กร ระบบสารสนเทศ คือ ความรู้/ ข้อมูลที่ใช้ในการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ทั้งหมด มนุษย์เองถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เป็นผู้แสดงบทบาทต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งคิดนโยบาย และแผน (ในฐานะผู้บริหาร) และนำแผนไปลงมือปฏิบัติ ซึ่งเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในการทำงานขององค์กร การรับ-รักษา คนดีเอาไว้ในองค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยในการทำงานขององค์กรที่มีความสลับซับซ้อน และมีความแปรปรวน ซึ่งทำให้การควบคุมเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก

1. แนวความคิดที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งนับว่ามีอยู่เป็นอันมากเช่นกัน ซึ่งพอที่จะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1.1 แนวความคิดเรื่องระบบคุณธรรม-อุปถัมภ์ (Merit/ Spoils System) เช่น Patronage Nepotism Favoritism Patron-client Relationships

1.2 แนวความคิดเรื่ององค์ประกอบในการใช้และพัฒนาคน เช่น 3H's: Head Heart Hand หรือ 3 ภูมิ: ภูมิรู้ ภูมิทำ และภูมิฐาน หรือ Domains: Cognitive Affective Psychomotor หรือ การบรรจุ (ใช้) คนให้เหมาะกับ (ตำแหน่ง) งาน (Put the Right Man into the Right Job) หรือ การจูงใจคน: ไม้อ่อน-ไม้แข็ง หรือมีปัญหาทางด้านคน-คนกัน (Understaffing-over Staffing)

1.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานกับการบริหารองค์การ The Parkinson's Law: คนทำงานจะขยายกิจกรรมในงานของตนออกไปเท่ากับเวลาที่มีอยู่ในการทำงาน (สร้างกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การขึ้นมาเป็นอันมาก) หรือ The Peter's Principle: องค์การมักจะเลื่อนตำแหน่งคนในองค์การขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่คนส่วนใหญ่จะไม่สามารถทำงานได้

2. ความหมายของการบริหารงานบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลงานของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะมีลักษณะที่คล้ายกัน หรือบางส่วนแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด แต่อย่างไรก็ตาม พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.1 ฟลิปโป (Flippo, 1996) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน”

2.2 สเตาห์ล (Stahl, 1956) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้คนในองค์การสามารถปรับตัว เอาชนะปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มากระทบองค์การ ทั้งนี้ต้องใช้ทักษะการจูงใจ และการเปิดให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีการยอมรับ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ”

2.3 นิโกร (Nigro, 1976) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นศิลปะ (Arts) ในการเลือกสรร คนใหม่ และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานจากบุคคลเหล่านั้นให้มากที่สุด ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ”

2.4 อร่าม ศิริพันธ์ (2551) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง การบริหารงานในองค์การให้บรรลุความสำเร็จโดยอาศัยทรัพยากรบุคคล”

จากการศึกษาทำให้ทราบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านกำลังคนเป็นสำคัญ ดังนั้น การบริหารเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การก็จะส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์การ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม การที่องค์กรใดจะบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ของการบริหารงานให้ครอบคลุมทุกขั้นตอน ตั้งแต่ก่อนการจัดคนเข้าทำงาน ขณะปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากร และที่สำคัญองค์กรต้องบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งจะต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องสัมพันธ์กัน

## ปัญหา และอุปสรรคของการบริหารจัดการ

นฤมล สุวรรณมาโจ (2555) ได้กล่าวว่า สภาพและปัญหาการบริหารงานพัสดุของการบริหารส่วนตำบลลาดยาว มีปัญหาการปฏิบัติงานเกี่ยวกับไม่มีการวางแผนการใช้วัสดุ ส่งให้สถานที่จัดเก็บวัสดุไม่เพียงพอกับจำนวนวัสดุที่สั่งมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การค้นหา และควบคุมไม่เป็นระบบประกอบกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ขาดการเอาใจใส่ในการดูแลรักษาพัสดุให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งานได้ ครุภัณฑ์เก่าบางรายการเลขครุภัณฑ์ลบเลือนไป ไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้เสมอ เพราะการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ทั้งนี้เพราะการขาดความร่วมมือกัน ประกอบกับระเบียบ หรือหนังสือสั่งการบางเรื่องสลับซับซ้อน มีหลายขั้นตอนทำให้เจ้าหน้าที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงานล่าช้า และเจ้าหน้าที่บางคนไม่มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายในงานที่ปฏิบัติ ทำให้เกิดปัญหาในการจัดหาพัสดูล่าช้า ไม่ตรงตามระยะเวลาที่จะใช้พัสดุของงานต่าง ๆ และปัญหาที่สำคัญการจัดซื้อ จัดหาพัสดุไม่มีหลักเกณฑ์ในการจัดซื้อส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อน สิ้นเปลือง และเสียค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรักษาเกินความจำเป็น

ปัญหาเกิดจากช่องว่างในการปฏิบัติงาน การจัดซื้อจัดจ้างทำให้ทางองค์กรเสียหาย การจัดหาพัสดุครุภัณฑ์/ ที่ดินที่มีราคาแพงเกินราคาดมาตรฐานครุภัณฑ์ หรือมีราคาประมาณการตามราคาท้องถิ่น หรือกำหนดราคากลางงานก่อสร้างสูงกว่าราคาวัสดุที่มีอยู่จริง มีการแบ่งซื้อ แบ่งจ้าง เพื่อจะได้ใช้วิธีตกลงราคา ซึ่งไม่ต้องผ่านกระบวนการแข่งขันราคากันระหว่างผู้ค้า องค์กรสามารถสั่งจ้างได้ง่าย เกิดช่องว่างราคาพัสดุครุภัณฑ์ที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

ปัญหาจากการเร่งรัดเวลาในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ในการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีตกลงราคานั้นมักจะเร่งรัดเวลาเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุ และวางฎีกาเบิกจ่ายอย่างรวดเร็ว ทำให้การดำเนินการ และการตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน และไม่ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ ฯ เมื่อเบิกจ่ายเรียบร้อยแล้วหลายฎีกาไม่สามารถตามเอกสารมาประกอบการเบิกจ่ายให้ครบถ้วนได้ ทำให้หน่วยตรวจสอบที่เข้ามาตรวจสอบพบข้อผิดพลาดได้ซึ่งแสดงถึงการประมาทเลินเล่อในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องทั้งกระบวนการ

จากการศึกษาทำให้ทราบว่า องค์กรควรกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ มีการประชุม ร่วมกันประเมินผล และควรมีแรงจูงใจ แบบการทำงานเป็นทีมทั้ง 2 ประเภท คือ ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และลักษณะทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพราะบุคลากรยังไม่เข้าใจในด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ยังมีความขัดแย้งทางด้านความคิดแต่ไม่กล้าแสดงออกขาดการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ขาดการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในทีมงาน ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นกลัวผลกระทบต่อตนเอง และการประชาสัมพันธ์ยังขาดประสิทธิภาพไม่ทั่วถึง

## แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

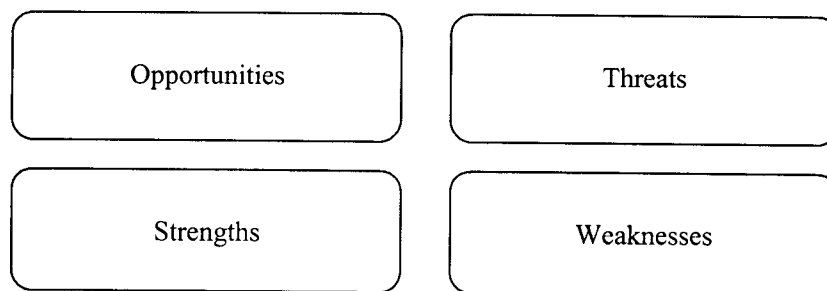
ธมิตรานันท์ พรรณสวัสดิ์ (2554) ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมขององค์การบริหารส่วนตำบลจวบ คือ องค์การควรตอบแทนพนักงานที่ตั้งใจปฏิบัติงาน มอบหมายงาน และภารกิจต่าง ๆ ให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ ควรให้การยอมรับนับถือกันระหว่างสมาชิกในทีม ควรมีระบบการสื่อสารที่พนักงานทุกคนยอมรับ มีการสื่อสารหลายช่องทาง และเน้นการสื่อสารที่เข้าใจง่ายไม่ทำให้เกิดความคลุมเครือ ควรชี้แจงข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพิจารณาพูดคุยความขัดแย้งด้วยเหตุผลร่วมกัน ค้นหาสาเหตุของปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ แล้วร่วมกันแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และควรมีการชี้แจงระบบการทำงานเป็นทีมอย่างเปิดเผย

นฤมล สุวรรณมาโจ (2555) ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุขององค์การบริหารส่วนตำบลลาดยาว ควรมีการวางแผนการจัดทำแผนการจัดหาพัสดุไว้ล่วงหน้าเพื่อความสะดวกในการดำเนินการจัดซื้อจ้าง และเป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดชัดเจนก่อนทุกครั้งก่อนทำการเบิกจ่าย และการควบคุมพัสดุทุกรายการควรมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร และได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจชัดเจนก่อนทุกครั้งก่อนทำการเบิกจ่าย จัดสถานที่เก็บรักษาพัสดุให้เป็นระเบียบแยกประเภท ชนิด เพื่อสะดวกในการใช้ ดูแลรักษาอย่างปลอดภัย โดยจัดทำทะเบียนคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน ดำเนินการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุดเสื่อมคุณภาพ หรือหมดอายุการใช้งาน เพื่อให้ทะเบียนคุมพัสดุเป็นปัจจุบัน และง่ายต่อการตรวจสอบพัสดุประจำปี

จากการศึกษาทำให้ทราบว่า ควรจัดทำวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจน และเป็นระบบที่สามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดซื้อโปรแกรมเข้ามาช่วยในหน่วยงานขององค์การ และทำการสอนงานแก่พนักงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการเรียนรู้โปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์เพื่อง่ายต่อการเช็คสินค้าในปัจจุบัน และอนาคต

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก (SWOT Analysis)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 65) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติ และลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพ หรือสภาวะขององค์กรของตนเสียก่อน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการ และเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กร และกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จัก และใช้กันอย่างแพร่หลาย ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 6 SWOT Analysis

### ความหมายของ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT เป็นคำย่อมาจากภาษาอังกฤษมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats ได้แก่

S = จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง สิ่งที่ดีของบริษัท และตัวสินค้า เช่น มีทักษะในการทำธุรกิจ ทรัพยากรที่มีคุณค่าของบริษัท คุณสมบัติที่ทำให้บริษัท ได้เปรียบคู่แข่งในท้องตลาด เช่น มีสินค้าให้เลือกมากกว่า ราคาถูกกว่า มีหลายขนาดมากกว่า มีประสิทธิภาพดีกว่า ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการประกอบการ คำว่า จุดแข็ง ไม่ได้หมายความว่าสินค้าของบริษัทคืออย่างเดียว อาจหมายถึงการจัดจำหน่าย (Distribution) ของบริษัทที่ดีกว่า หรือการโฆษณาที่เน้นตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ดี ซึ่งเป็นจุดแข็งของบริษัทที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากผลิตภัณฑ์อย่างเดียวเท่านั้นแต่เกิดจากการโฆษณาที่เน้นจุดขายเน้นตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ดี

W = จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ส่วนไม่ดีของบริษัท และของตัวสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เช่น แพงกว่า ขนาดหรือจำนวนน้อยกว่า มีสีให้เลือก ชื่อเสียด้อยกว่า

O = โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่อยู่รอบ ๆ ธุรกิจ และไม่สามารถควบคุมได้ที่เป็น โอกาสธุรกิจ และผู้ประกอบการ เกิดจากความแข็งแกร่งของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่ง จุดอ่อนของคู่แข่งขึ้น และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่สอดคล้องกับธุรกิจของเรา ตัวอย่าง ผู้จัดจำหน่ายไฟฟ้าจะมีโอกาส ถ้ากฎหมายกำหนดว่าคอน โดมิเนียมห้ามใช้เตาแก๊ส ค่านิยม และรูปแบบการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนไป (Value and Life Style) ถือว่าเป็น โอกาส ตัวอย่าง ถ้ามีคนดื่มไวน์มากขึ้น การตั้งร้านไวน์จะเป็น โอกาส ถ้าค่านิยมของผู้บริโภคห่วงใยในเรื่องแคลอรี การผลิตเบียร์ที่มีแคลอรีต่ำ (Light Beer) ออกมาจำหน่ายจะถือเป็น โอกาส

T = อุปสรรค (Threats ) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่รบกวนธุรกิจที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบการ และไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น การที่มีคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง หรือพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่สอดคล้อง หรือตรงข้ามกับการทำงานของ

บริษัทเรา คู่แข่งทุ่มงบประมาณในการตลาด มีการออกกฎหมายควบคุมสินค้าที่จำหน่ายอยู่ ผู้บริโภคมีความจงรักภักดีต่อสินค้าของคู่แข่งขั้น หรือสภาพเศรษฐกิจไม่ดี สถานะเงินตึงตัว สถานะทางการเมืองไม่มีเสถียรภาพคนจึงไม่แน่ใจเกี่ยวกับการลงทุน อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจถดถอย

### การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT Analysis (นันทิยา หุตานูวัตร และณรงค์ หุตานูวัตร, 2545) มีปัจจัยที่ควรพิจารณาต่อไปนี้

1. มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง (You Must Be Honest) ผู้วิเคราะห์จะต้องรู้ และยอมรับจุดอ่อนของบริษัท รู้อุปสรรคของบริษัท จะต้องมีใจเป็นกลางในการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ถ้าผู้วิเคราะห์ไม่มีใจเป็นกลางจะไม่สามารถแก้ปัญหา และเอาชนะอุปสรรคของบริษัทได้ หากจะกล่าวขานที่เข้าใจโดยง่ายแล้วหลักของการวางกลยุทธ์ของการตลาด คือ การฉกฉวยโอกาสที่มี และการใช้จุดแข็งที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ การแก้ไขอุปสรรคที่มีอยู่ และกลบเกลื่อนจุดอ่อนของบริษัท

2. แยกแยะปัญหาให้ได้ และปัญหานั้น ๆ ผู้วิเคราะห์จะต้องแยกแยะให้ได้ว่าจะอะไรเป็นปัญหา และอะไรเป็นสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น คู่แข่งขันผลิตสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด และสามารถขายสินค้าได้มาก เพราะทุ่มโฆษณามาก เมื่อเป็นเช่นนี้ถ้าวิเคราะห์ว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหาบริษัทก็กระทำตามคู่แข่ง ซึ่งความเป็นจริงนั้นการที่คู่แข่งทุ่มโฆษณาไม่ใช่ว่าปัญหา แต่มันเป็นเพียงแค่สาเหตุหนึ่งของปัญหาเท่านั้น ซึ่งจะต้องแก้ไขให้ถูกต้อง ตัวอย่างหากกำไรของบริษัทตกลง ผู้ประกอบการจะต้องวิเคราะห์ให้เห็นว่าบริษัทไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ จึงทำให้ขึ้นราคาสินค้าเพื่อจะได้กำไรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งราคาเดิมนั้นเป็นราคาที่เหมาะสมอยู่แล้ว และเป็นตลาดที่ลูกค้ามีความอ่อนไหวต่อราคาสูง การขึ้นราคาสินค้าจะทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถยอมรับราคานั้นได้ จะเห็นได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ผิด ซึ่งปัญหาที่แท้จริงคือความฟุ่มเฟือยเพราะฉะนั้นจะต้องพิจารณาว่า จะเห็นหรือไม่ที่จะต้องลดจำนวนพนักงานลง หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพื่อทำให้การขายเพิ่มขึ้น

จากการศึกษาทำให้ทราบว่า การวิเคราะห์ (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือ โครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ได้นำ (SWOT Analysis) มาใช้การประเมินสถานการณ์ขององค์กรเพื่อที่จะให้รู้ว่าองค์กร ณ ปัจจุบันมีสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นเช่นไร และสามารถนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการดำเนินงาน

## ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบทันเวลาพอดี (Just-in-time System: JIT)

อารีรัตน์ พรหมมีเนตร และวิชญานัน รัตนวิบูลย์สม (2552) ได้กล่าวว่า ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time System: JIT) เป้าหมายของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time System: JIT) คือ มุ่งพัฒนาระบบการผลิตสู่ความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดการความสูญเสียในกระบวนการผลิตให้หมดไปด้วยวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การจัดการความสูญเปล่า ซึ่งหมายถึงสิ่งใด ๆ ที่ไม่เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์
2. เป้าหมายของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time System: JIT) คือ การเดินทางมิใช่จุดหมายปลายทาง การเดินทางของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time System: JIT) ไม่เคยสิ้นสุดแต่ให้ผลตอบแทนในแต่ละระยะที่ก้าวเดินไป
3. พัสดุงคลัง คือ ความสูญเสีย การมีพัสดุงคลังทำให้ปัญหาต่าง ๆ ค่อย ๆ ลดลง พัสดุงคลังจากระบบลงทีละเล็กทีละน้อย แล้วค่อยแก้ไขปัญหาค่อย ๆ ตามมา
4. ลูกค้า คือ คำจำกัดความของคุณภาพ บรรทัดฐานลูกค้าประเมินค่าของผลิตภัณฑ์ ควรจะถูกนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการออกแบบผลิตภัณฑ์ และระบบการผลิต
5. ความยืดหยุ่นในการผลิต (Manufacturing Flexibility) ซึ่งครอบคลุมถึงความรวดเร็วในการตอบสนองต่อกำหนดส่งมอบของลูกค้า
6. ให้ความเคารพ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของความจริงใจ และความเชื่อใจ
7. การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบรรลุสู่ขีดความสามารถการผลิตระดับโลก
8. พนักงานผู้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานมักจะเป็นแหล่งที่ใช้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานได้ดีที่สุด

จากการศึกษาทำให้ทราบว่า ระบบทันเวลาพอดี (Just-in-time System: JIT) ทำให้พัสดุงคลังถูกมองว่าเป็นหนี้สิน และต้องหาวิธีในการกำจัดออกจากคลังสินค้า และขนาดสินค้าเพียงพอสำหรับความต้องการมากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นส่วนของการผลิตเอง หรือส่งสินค้าภายนอก อีกทั้งช่วยในเรื่องของการเตรียมการผลิต ช่วยลดเวลาเตรียมการผลิตโดยพยายามทำให้การเปลี่ยนการผลิตเป็นไปอย่างรวดเร็ว เน้นคุณภาพที่สมบูรณ์แบบ หรือของเสียเป็นศูนย์ รวมถึงผู้ปฏิบัติงานสามารถดูแล และตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่กระทำได้ด้วยตัวเอง



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พันศักดิ์ ปิ่นไชย (2545) ได้ศึกษาเรื่อง เกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดซื้อ และการจัดจำหน่ายสำหรับร้านค้าครบวงจร กรณีศึกษาบริษัท นกคณพานิช จำกัด โดยครอบคลุมระบบงานหลายด้าน เช่น ระบบบริหารสินค้าคงคลัง การจัดซื้อ การจัดจำหน่ายระบบลูกหนี้ เจ้าหนี้ บัญชี ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบใหม่ทดแทนระบบงานเดิม ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และพบว่าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างครบถ้วน ในการพัฒนาระบบดังกล่าว ได้ศึกษาระบบงานเก่าจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสารจากระบบงานเดิม พัฒนาโดยการใช้ฐานข้อมูลไมโครซอฟต์แอกเซส 97 และไมโครซอฟต์เว็บติก ในการพัฒนาโปรแกรม เมื่อทำการพัฒนาและนำมาใช้งานพบว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และแก้ปัญหาจากการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งไม่ยืดหยุ่น และไม่ได้สารสนเทศที่ตรงกับความต้องการ ทำให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอย่างคืบคลาน และยังสามารถนำไปพัฒนาเพิ่มเติมได้อีกด้วย

ปัญญา เสือรักษ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท อินท์ อาร์ท ดีไซน์ จำกัด ศึกษาผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทมากที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ รวมถึงศึกษากลยุทธ์ และแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท อินท์ อาร์ท ดีไซน์ จำกัด เพื่อการแข่งขันกับคู่ในสภาวะการณ์ที่ซับซ้อน โดยศึกษาในแนวทาง ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาในลักษณะ 2 ลักษณะ ประกอบด้วย

1. ใช้การศึกษาเอกสาร ด้วยการรวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าวิจัย บทความ วารสาร สิ่งพิมพ์ และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ จากห้องสมุดสถาบันการศึกษา
2. ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร และสัมภาษณ์ในลักษณะสนทนากลุ่มพนักงานระดับนโยบาย

วีรลักษณ์ วรรณวิตร, สากันย์ สุวรรณการ, สถิตา อินทนา และสรารุณี คิดการงาน (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจต่อการให้บริการงานคลังและพัสดุ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ผลสรุปการวิจัยว่าบุคลากรของ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความพึงพอใจในการรับบริการทุกด้าน อยู่ในระดับมาก แต่มีปัญหาการให้บริการในระดับปานกลาง ที่ควรได้รับการปรับปรุงซึ่ง ได้แก่ จิตบริการที่พร้อมให้บริการของผู้ปฏิบัติงาน ความรวดเร็วในการติดตาม เรื่องการยืมเงินทดรองจ่ายราชการ และใช้เวลาในการเสนอขออนุมัติ ปัญหาดังกล่าว ผู้รับบริการได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรจัดให้มีการอบรม กฏระเบียบดำเนินงานคลัง และพัสดุ

เน้นการปฏิบัติ โดยหาแนวทางเพื่อปฏิบัติให้คล่องตัวยิ่งขึ้น สำหรับผู้ปฏิบัติงานควรมีการปลูกจิตสำนึกให้มีความรู้สึกที่ดีต่องานจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ชานนท์ ตระกูลเลิศยศ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถการจัดการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษาบริษัท สิน เบฟเวอเรจ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถการจัดการสินค้าคงคลังเพื่อระบายสินค้าคงคลังประเภทเครื่องดื่มผสมแอลกอฮอล์ของบริษัท สินเบฟเวอเรจ จำกัด ทำการศึกษาการแก้ไขปัญหาโดยใช้ใบตรวจสอบ (Check Sheet) เพื่อทำการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น ทฤษฎีแผนผังก้างปลา (Ishikawa Diagram) เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหา และสัมภาษณ์ (Interview) พบว่า สามารถลดปริมาณสินค้าใกล้หมดอายุค้างสต็อก และปัญหาสินค้าสูญหาย

ฉพาวิน พันธ์เจริญ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารวัสดุคงคลัง ถึงปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม และมีระดับปริมาณวัสดุคงคลังสำรองที่เหมาะสม ซึ่งจะสามารถทำให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานด้านสินค้าคงคลัง โดยใช้ทฤษฎีในการหาค่าเฉลี่ยความแตกต่างทางสถิติเพื่อให้ได้ค่าเฉลี่ยของยอดขายรายปีที่มีความใกล้เคียงกันทางสถิติเพื่อที่จะหาปีที่จะใช้วิเคราะห์ และขั้นตอนในการวิเคราะห์ต่อไป คือ การแบ่งประเภทความสำคัญของวัสดุคงคลัง โดยวิธี ABC Analysis เมื่อเสร็จขั้นตอนการแบ่งประเภทความสำคัญของวัสดุคงคลังแล้ว ก็ทำการพยากรณ์ความต้องการของปีที่ต้องการก็คือปี 2549 ด้วย Linear Regression Analysis ด้วย Matlab V. 2008 หลังจากนั้นให้นำค่าที่ได้จากการพยากรณ์ไปทำการแทนค่าในสมการ EOQ เพื่อคำนวณหาปริมาณการสั่งซื้อแบบประหยัด และทฤษฎี Re-order Point System ช่วยในเรื่องของการคำนวณจุดสั่งซื้อเพื่อให้เหมาะสมกับช่วงเวลา โดยกำหนดปริมาณสินค้าเพื่อความปลอดภัยไว้ในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการ ณ ช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อทำการเปรียบเทียบผลการดำเนินการแบบเดิม เทียบกับผลการดำเนินงานแบบใหม่ เพื่อที่จะศึกษาว่า ทฤษฎีต่าง ๆ สามารถช่วยในการปรับลดต้นทุนการดำเนินงานด้านคลังสินค้าได้หรือไม่ เพราะการลดต้นทุนในการดำเนินงานนั้น ส่งผลให้มีประสิทธิภาพการแข่งขันในด้านราคา อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มผลกำไร และเพิ่มประสิทธิภาพให้หน่วยงานอีกด้วย

อรุณี ด้วยอำไพ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง อุปสรรคและความพึงพอใจการบริหารงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี ผลจากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และความพึงพอใจการบริหารงานคลังสินค้าขององค์การในภาพรวมของทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีอายุ และระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีการบริหารงานด้านการคลังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในภาพรวม และรายด้าน ด้านการบริหารงานขององค์การ

ด้านระบบบัญชีขององค์กร ด้านระเบียบ กฎหมายทางการเงิน ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านภาวะผู้นำองค์กร ด้านการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการปฏิบัติงานหน้าที่ของบุคลากร ด้านการตรวจสอบ ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารงานการคลังขององค์กรมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบ ด้านหลักความคุ้มค่า

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางในการศึกษาในประเด็นการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ปัญหา อุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ดังตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

ตารางที่ 1 วิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจากผลงานวิจัยที่ศึกษา ประเด็นการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง

ที่	ผู้วิจัย (ปี)	การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง
1	พันศักดิ์ ปิ่นไชย (2545)	การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการสินค้าคงคลัง
2	ปัญญา เสือรักษ์ (2549)	แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3	วีรลักษณ์ วรรณวิจิตร และคณะ (2549)	ความพึงพอใจในการบริหารงานคลัง
4	ชานนท์ ตระกูลเลิศยศ (2552)	การเพิ่มขีดความสามารถการจัดการสินค้าคงคลังในการระบายสินค้าคงคลัง
5	ฉพาสัน พันธุ์เจริญ (2552)	1. การบริการวัสดุคงคลังการสั่งซื้อที่เหมาะสม 2. การลดต้นทุนในการสั่งซื้อ
6	อรุณี ด้วยอำไพ (2552)	ความพึงพอใจการบริหารงานคลัง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง โดยประเด็นที่ศึกษาคือ การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการสินค้าคงคลัง แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในการบริหารงานคลัง การเพิ่มขีดความสามารถการจัดการสินค้าคงคลังในการระบายสินค้าคงคลัง การบริการวัสดุคงคลัง การสั่งซื้อที่เหมาะสม รวมถึงการลดต้นทุนในการสั่งซื้อ ซึ่งเป็นแนวทางที่ให้ผู้วิจัยได้เลือกใช้ในการดำเนินงานของบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่น

ตารางที่ 2 วิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจากผลงานวิจัยที่ศึกษา ประเด็นปัญหาและอุปสรรคของ  
การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง

ที่	ผู้วิจัย (ปี)	ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง
1	พันศักดิ์ ปิ่นไชย (2545)	โปรแกรมสำเร็จรูปแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ครบ
2	ปัญญา เสือรักษ์ (2549)	ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร
3	วีรลักษณ์ วรรณวิจิตร และคณะ (2549)	การให้บริการของผู้ปฏิบัติงาน
4	ชานนท์ ตระกูลเลิศยศ (2552)	1. ปริมาณสินค้าใกล้หมดอายุ 2. สินค้าค้างสต็อก
5	ฉهابัณ พันธ์ุเจริญ (2552)	ปริมาณในการสั่งซื้อ
6	อรุณี ค้วงอำไพ (2552)	1. การบริการงานขององค์กร 2. การให้ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติหน้าที่

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับจะศึกษาเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่เกิดขึ้นคือ โปรแกรมสำเร็จรูปแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ครบ ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร การให้บริการของผู้ปฏิบัติงาน ปริมาณสินค้าใกล้หมดอายุ สินค้าค้างสต็อก ปริมาณในการสั่งซื้อ และการให้ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเกิดปัญหาค้างกับองค์กรที่ผู้วิจัยศึกษาได้เลือกทำ คือ เรื่องการจัดการสินค้าคงคลัง เนื่องจากการหยุดสินค้าคงคลังต้องใช้เวลาในการสรุปยอดสินค้า และมีโอกาสผิดพลาดสูง การบริหารการสั่งซื้อสินค้าผู้บริหารสั่งซื้อสินค้าตามความต้องการของฝ่ายขาย และอาศัยการคาดเดาปริมาณการขายในอนาคต สินค้าบางอย่างมีน้อยเกินไป สินค้าบางอย่างมีมากเกินไป และมีสินค้าบางชนิดที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ทำให้เกิดเป็นปัญหาในองค์กร

ตารางที่ 3 วิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจากผลงานวิจัยที่ศึกษา ประเด็นแนวทางการเพิ่ม  
ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง

ที่	ผู้วิจัย (ปี)	แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สินค้าคงคลัง
1	พันศักดิ์ ปินไชย (2545)	1. ไมโครซอฟต์เอกเซล 97 2. ไมโครซอฟต์วิซวลเบสิก6
2	ปัญญา เสือรักษ์ (2549)	พัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3	วีรลักษณ์ วรรณวิจิตร และคณะ (2549)	1. มีการอบรม กฏระเบียบด้านงานคลังและพัสดุ 2. เน้นการปฏิบัติ 3. มีการปลูกจิตสำนึกให้มีความรู้สึกดีต่องาน
4	ชานนท์ ตระกูลเลิศยศ (2552)	1. ใช้ตรวจสอบ (Check Sheet) 2. ใช้ทฤษฎีถังปลา
5	ฉพาวีณ พันธุ์เจริญ (2552)	1. ABC Analysis 2. การตั้งชื่อแบบประหยัด (EOQ)
6	อรุณี คิ้วอำไพ (2552)	เน้นการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับ  
แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ทำให้ได้ผลการศึกษา และ  
นำเสนอให้กับองค์กรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการในการทำงาน  
เพิ่มขึ้น โดยครอบคลุมทุกกระบวนการในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ให้เกิดความผิดพลาด  
น้อยลง ลดเวลาการปฏิบัติงานลง ได้มาก บริษัทลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ลง นอกจากนี้  
การร้องเรียนจากลูกค้าลดลง เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทำให้องค์กรเพิ่มผลกำไร  
ได้

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “การบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด และเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ให้มีความเหมาะสม และมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน โดยวิธีการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นคำถามในการวิจัย จากนั้นได้ลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลภาคสนาม สำหรับนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และเขียนสรุป แล้วนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ในแต่ละประเด็นตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา และประกอบการอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากบทความ วารสาร สืบค้นข้อมูลจาก Internet และงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ในแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเก็บข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ ระดับตำแหน่งผู้บริหาร 2 ท่าน และระดับผู้ปฏิบัติงาน 7 ท่าน

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ผู้บริหารองค์การบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด จำนวน 2 ท่าน
  - 1.1 คุณกิมเล็ง แซ่ตั้ง ตำแหน่ง ประธานบริษัท
  - 1.2 คุณวิสัย แสมาเงิน ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบริหาร
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 7 ท่าน
  - 2.1 คุณสิงห์ อุดลย์วิทยา ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายผลิต
  - 2.2 คุณเกียรติชนพัฒน์ สียางนอก ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายผลิต

2.3	คุณอนงค์	ผันผาย	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ
2.4	คุณศศิธร	ทองสุวรรณ	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ
2.5	คุณไชย์	อินทรีย์วงศ์	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า
2.6	คุณพัชชา	ขุนเศรษฐี	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า
2.7	คุณวรินทร์นา	หล้ามี	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่คลังสินค้า

โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1. เป็นระดับผู้บริหารที่มีหน้าที่โดยตรงในการบริหารงานจัดการสินค้าในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด
2. เป็นผู้ปฏิบัติงานระดับพนักงานที่มีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานจัดการสินค้าคลังในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริหารงานสินค้าคลัง ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้า

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยการศึกษาประเด็นคำถามจากวัตถุประสงค์ของการศึกษา และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา ตลอดจนวรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแนวคำถาม วิธีตั้งคำถาม มีความเข้าใจง่าย เป็นคำถามแบบปลายเปิด ไม่มีลักษณะของคำถามนำ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร (Input) ด้านสินค้าคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) ด้านการบริหารจัดการสินค้าคลัง บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขการบริหารงานจัดการสินค้าคลัง บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการผลิต (Output) ด้านการบริหารจัดการสินค้าคลัง บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

2. ใช้การจดบันทึก และการบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ วิธีการจดบันทึกโดยการจดอย่างละเอียดภายหลังจากที่ได้จากการสนทนา การสัมภาษณ์ การบันทึกการสังเกต เพื่อป้องกัน

การลืม การบันทึกเกี่ยวกับการสังเกต จะประกอบทั้งการสังเกตภายใน (ตัวผู้วิจัย) และการสังเกตภายนอก

การบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยจะทำการขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ขัดข้อง ผู้วิจัยจะได้บันทึกเสียงไว้ ทำให้สามารถเก็บรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น โดยไม่ต้องพะวงกับการจดบันทึกภายหลัง ทำให้การสนทนาเป็นไปอย่างธรรมชาติ และสามารถที่จะสังเกตดูอาการปฏิกิริยาของผู้ให้ข้อมูล และสิ่งแวดล้อมในสถานการณ์นั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่เต็มใจ ผู้วิจัยก็จะไม่ใช่เทปบันทึกเสียง เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสบายใจในการให้ข้อมูล

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน มีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างเครื่องมือ โดยนำแนวทางการบริหารจัดการการสร้างอาชีพเสริม มาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเครื่องมือการวิจัยผ่านการตรวจสอบเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามแนวทาง และประเด็นซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาจัดเป็น Category ใช้การวิเคราะห์สรุปเนื้อหา และการจัดกลุ่มข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การกำหนดประเด็นคำถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยการเตรียมแนวคำถามการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพราะสามารถยืดหยุ่น กระทำได้โดยง่าย และมีความต่อเนื่องของคำถาม สามารถเจาะลึก การตั้งแนวคำถามหลักไว้ก่อนล่วงหน้าเป็นแบบกว้าง ๆ เพื่อให้มีจุดยืน และประเด็นที่ต้อง สัมภาษณ์ ใช้ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด ไม่มีการกำหนดหรือเรียงลำดับหัวข้อคำถาม แต่เป็นการ สนทนาแบบธรรมชาติ และไม่สร้างความอึดอัดแก่ผู้ถูกซักถาม โดยใช้วิธีการ ดังนี้

1.1 การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์มีความเป็นอิสระ ที่จะเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีอิสระ ในด้านความคิดเห็นของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่ตนเอง มีหน้าที่รับผิดชอบ การเกิดปัญหา และอุปสรรคของตนเอง ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามนี้ รวมไปถึง ผู้วิจัยใช้การสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ควบคู่ไปด้วยทุกครั้ง



1.2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือการสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจโดยเฉพาะเป็นการสัมภาษณ์เจาะจงในเรื่องที่เป็นจุดสนใจของผู้วิจัย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องการจัดการสินค้าคงคลังในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ที่มีความสัมพันธ์ที่มีต่อบริษัท กลุ่ม และเพื่อนร่วมอาชีพ รูปแบบขั้นตอน และวิธีการที่ใช้ในการเข้าสู่การจัดเก็บสินค้า การที่ได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ ผู้วิจัยต้องใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคยกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เขายอมรับ ให้ความไว้วางใจ และนำไปสู่ข้อมูลที่ต้องการ

2. ใช้การจดบันทึก และการบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ วิธีการจดบันทึกโดยละเอียดภายหลังจากที่ได้จากการสนทนา การสัมภาษณ์ การบันทึกการสังเกต เพื่อป้องกันการลืม การบันทึกเกี่ยวกับการสังเกต จะประกอบทั้งการสังเกตภายใน (ตัวผู้วิจัย) และการสังเกตภายนอก

การบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยจะทำการขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ขัดข้อง ผู้วิจัยจะได้บันทึกเสียงไว้ ทำให้สามารถเก็บรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น โดยไม่ต้องพะวงกับการจดบันทึกภายหลัง ทำให้การสนทนาเป็นไปอย่างธรรมชาติ สามารถที่จะสังเกตดูอาการปฏิกิริยาของผู้ให้ข้อมูล และสิ่งแวดล้อมในสถานการณ์นั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่เต็มใจ ผู้วิจัยก็จะไม่ใช่เทปบันทึกเสียง เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสบายใจในการให้ข้อมูล

### ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ปลายเดือนมกราคม ถึงเดือนเมษายน 2556

### การวิเคราะห์และการตรวจสอบข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการเชิงคุณภาพ โดยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรยาย และพรรณนา (Descriptive Research) เครื่องมือเก็บข้อมูลใช้แนวคำถามซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเอกสาร และภาคสนาม ได้เพียงพอต่อการศึกษาวัดดูประสงค์บ้างแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้น โดยนำมาจัดหมวดหมู่ให้เป็นระเบียบตามเค้าโครงเรื่อง แล้วสรุปออกมา เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และหาข้อมูลเพิ่มเติมต่อไป หลังจากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยการสัมภาษณ์ซ้ำในบางประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้น และทำการวิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้งหนึ่งซึ่ง

ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นจริงมาก ผู้วิจัยได้ใช้การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลแบบสามเส้า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านเวลา กล่าวคือ ผู้วิจัยมีการสัมภาษณ์ โดยการที่ผู้วิจัย สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างต่างเวลาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ถ้าได้ข้อมูลจากต่างเวลากัน เหมือนกัน และตรงกันถือว่าข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้นั้นถูกต้อง และเชื่อถือได้

2. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านสถานที่ กล่าวคือ ผู้วิจัยได้เปลี่ยนสถานที่ในการ สัมภาษณ์ในสถานที่ต่างกัน หากได้ข้อมูลเหมือนกัน หรือตรงกัน ก็หมายความว่า ข้อมูลที่ได้จาก การวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่เชื่อถือได้

3. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านบุคคล กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบสามเส้า ด้านบุคคล จำนวน 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารองค์การบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด จำนวน 2 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด จำนวน 7 ท่าน หากได้ข้อมูล เหมือนกัน หรือตรงกันก็หมายความว่า ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่เชื่อถือ ได้

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา: บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด” ผู้วิจัยได้นำหลักการบริหาร 6 M ได้แก่ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุดิบ (Material) 4) เทคโนโลยี (Technology) 5) ข้อมูลข่าวสาร (Information) 6. การประเมิน (Measurement) มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ปัญหา และอุปสรรคในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ตลอดจนแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด สำหรับบทนี้จะนำเสนอผลของการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งประกอบไปด้วยผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารสินค้าคงคลังในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด จำนวน 2 ท่าน และพนักงานในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้า 7 ท่าน รวมเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 9 ท่าน ได้แก่

กลุ่มแรก ผู้บริหารงานจัดการสินค้าในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ผู้ที่รับผิดชอบงานด้านงานบริหาร โดยตรง และทำงานในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด จำนวน 2 ท่าน

กลุ่มที่สอง พนักงานในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ผู้ที่รับผิดชอบงานฝ่ายผลิต จำนวน 2 ท่าน ฝ่ายจัดซื้อ จำนวน 2 ท่าน ฝ่ายคลังสินค้า จำนวน 3 ท่าน รวมทั้งสิ้น 7 ท่าน

ผลการวิจัย การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ตอนที่ 2 ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ตอนที่ 3 แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

## ตอนที่ 1 การบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ปัจจุบันบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารงานจัดการสินค้าคงคลังโดยแบ่งเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายควบคุมการผลิต 2) ฝ่ายจัดซื้อ 3) ฝ่ายบริหารสินค้าคงคลัง (บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด, 2555) ซึ่งสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ได้ดำเนินการให้สอดคล้องต่อนโยบายบริษัทจนส่งผลให้บรรลุตามเป้าหมายของบริษัท และเมื่อพิจารณาตาม 6 ประการนี้ ได้แก่ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุคิบ (Material) 4) เทคโนโลยี (Technology) 5) ข้อมูลข่าวสาร (Information) 6) การประเมิน (Measurement) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวทางการวิจัยในครั้งนี้ และได้ผลจากการวิจัยดังต่อไปนี้

### ด้านคนหรือบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันมีความสำคัญมากกับบริษัทมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการวางแผนการกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การฝึกอบรม และพัฒนาคุณภาพของงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ทรัพยากรด้านการบริหารบุคลากรมีความสำคัญมากในบริษัท ในด้านการบริหารงานจัดการสินค้าคงคลังเป็นส่วนที่ผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“บริษัทมีการพัฒนา มีการเตรียมความพร้อมของพนักงาน หรือทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถก้าวไปทันกับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเติบโตขึ้นภายในบริษัท และยังเป็นตัวชี้วัดในความสำเร็จของ องค์การ หรือคุณภาพของคน” (กิมเล้ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“บุคลากรในบริษัทต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานด้านสินค้าคงคลัง เพื่อที่จะ ได้มีข้อมูลตอบกับลูกค้าที่สงสัย หรืออยากได้ข้อมูลให้กระจ่างมากขึ้น และบุคลากรต้องมีความสามารถในการทำงาน ต้องเข้ารับการอบรม ฝึกฝนเพื่อที่จะ ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้น” (วิสัย แสมาเงิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“เป็นตัวชี้ว่า ทรัพยากรการบริหารบุคลากรในองค์การมีลักษณะที่สามารถทำการบริหารที่ดีขึ้น” (อนงค์ ผันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า บุคลากรที่ใช้ในการทำงานปัจจุบันมีทักษะ และความรู้ที่พัฒนาเกี่ยวกับด้านสินค้าคงคลัง ได้ดีพอสมควร แต่ทางบริษัทก็มีการรับสมัครพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ และมีทักษะการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน เพื่อที่จะนำพนักงานที่มีความรู้ และทักษะเหล่านั้นมาฝึกให้กับพนักงานเก่าที่ยังไม่มีความรู้ใหม่ ๆ ต่อการ

พัฒนาด้านสินค้าคงคลังด้วย และนอกจากนี้ก็ยังมีการจัดส่งพนักงานไปอบรมความรู้ใหม่ ๆ ในงานด้านสินค้าคงคลัง

### ด้านการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับเงินที่ใช้ในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด พบว่า ด้านการเงิน และงบประมาณ ที่ใช้ในการบริหารจัดการภายในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจนั้น ต้องได้รับการอนุมัติจากประธานบริษัท ฝ่ายบัญชีตรวจสอบทางการเงิน หรืองบประมาณก่อน โดยจะใช้วิธีการควบคุมการเบิกจ่ายในแต่ละครั้งให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และจะมีการตรวจสอบควบคุม โดยจะให้ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายวางแผนเป็นผู้ทำการเบิกจ่ายทางการเงินร่วมกันในการใช้จ่ายงบประมาณ นอกจากนี้ยังเป็นการควบคุมกำกับดูแลการใช้เงิน หรืองบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“เป็นงบประมาณที่สามารถเบิกจ่ายได้ในการทำงาน หรือการซื้ออุปกรณ์ ก่อนที่จะเบิกจ่ายต้องทำเรื่องเสนอขึ้นมาก่อนว่าต้องการอะไรบ้าง แล้วทางผู้บริหารจะอนุมัติไปว่าสมควรซื้อหรือไม่ เช่น อุปกรณ์ในการซ่อมเครื่องจักร บางสิ่งบางอย่างถ้าซ่อมไปก็ไม่คุ้มค่ากับเงินที่เสียไป บางทีซื้อใหม่ใช้คุ้มค่ามากกว่า” (อนงค์ ผันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ส่วนการใช้จ่ายงบประมาณ หลังจากที่ได้รับเงินงบประมาณมาแล้วจะนำไปใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานด้านคลังสินค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการขยายคลังสินค้า ค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก และหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดส่ง และค่าน้ำมัน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ต้องมีการส่งสินค้าในต่างจังหวัด” (ศศิธร ทองสุวรรณ, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

### ด้านวัตถุดิบ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับวัตถุดิบการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ทรัพยากรด้านวัตถุดิบเป็นปริมาณสินค้าคงเหลืออยู่ในขณะใดขณะหนึ่ง (ซึ่งส่วนใหญ่จะอ้างถึงวันและเวลาที่ตรวจนับ) ซึ่งก็หมายถึง ทรัพย์สินของบริษัท ณ ขณะนั้น ๆ เช่นกัน นอกจากนี้สินค้าคงคลังยังรวมถึงวัตถุดิบ เช่น เหล็กเส้น เหล็กท่อน เหล็กแผ่น ทองเหลือง ชิ้นงาน นอต สกรู ที่ตั้งเข้ามาทำการผลิต, สินค้าระหว่างผลิต หมายถึง งานที่ตัดจากเหล็กเป็นชิ้นส่วนเล็ก ๆ สินค้าสำเร็จรูป เช่น ชิ้นงานสำเร็จรูปรอการเก็บ และส่งไปให้ลูกค้า หรืองานที่นำเข้ามาเก็บไว้ในคลัง เป็นการซื้อมาขาย สินค้ารอทำลาย หมายถึง ชิ้นงานที่ผิดรูปไม่ได้ขนาด หรือเป็นสนิม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“บริษัทซื้อเข้ามาเพื่อรอการสั่งซื้อจากลูกค้า โดยทั่วไปจะเน้นในการจัดเก็บวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และชิ้นงานสำเร็จรูป เพื่อรอส่งขายให้กับลูกค้า และมีการแบ่งประเภทในการจัดเก็บแต่ละประเภทจะได้เป็นสัดส่วนและขนาด” (ไชย์ อินทรีย์วงศ์, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“วัตถุดิบที่เพียงพอต่อการส่งมอบ หรือจัดส่งให้กับลูกค้า” (พัดชา ขุนเศรษฐี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“การวางสินค้าประเภทวัตถุดิบ เป็นหมวดหมู่ และมีการบรรจุภัณฑ์ให้เรียบร้อย ไม่มีสินค้าในการวางทับซ้อนให้เกิดความเสียหาย” (วรินทร์นา หล้ามี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

### ด้านเทคโนโลยี

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ก่อนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด มีการจดบันทึกโดยการใช้มือเขียนลงในแผ่นกระดาษในหน้าที่ทำ และในปัจจุบันบริษัทได้นำเทคโนโลยี ด้านซอฟต์แวร์ เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เดิมใช้การจดบันทึกในสมุด มีเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีเข้ามาดูแลโปรแกรมโดยเฉพาะ และได้นำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการตรวจนับสินค้า โดยไม่ต้องใช้แรงงานคนมาก และยังมีส่วนสำคัญมากในการบริหารคลังสินค้า เพราะมีโปรแกรมสำเร็จรูปทำให้การทำงานมีความสะดวก และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ด้านเทคโนโลยี บุคลากรต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ ต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีในการใช้งาน และมีความเข้าใจไม่ให้เกิดความผิดพลาด ควรมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ในการทำงาน” (กิมเล็ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“พนักงานในการปฏิบัติการยังเห็นส่วนสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นการรับ การสั่งซื้อจากลูกค้า การยืนยันเอกสารการสั่งซื้อ ต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อให้ความสะดวกและรวดเร็วขึ้น” (สิงห์ อดุลย์วิทยา, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“มีส่วนสำคัญขึ้นทำให้ประหยัดเวลาในการรับของ การจดบันทึก และการรับเข้า การรับออก” (ศศิธร ทองสุวรรณ, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“การนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในคลังสินค้าจะช่วยลดเวลาในการทำงาน เช่น รถโฟล์คลิฟท์ที่เหมาะสม” (ไชย์ อินทรีย์วงศ์, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

### ด้านข้อมูลข่าวสาร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด พบว่าการรับรู้ข้อมูลข่าวสารส่งผลกระทบต่อ การรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงาน อีกทั้งทำให้ทราบถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง ไปยัง

ผู้บริหารระดับล่าง ทำให้เป็นช่องทางในการพัฒนาประสิทธิภาพ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยผ่าน  
ช่องทางการสื่อสารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการสื่อสารด้วย  
เช่น อีเมลล์ เว็บไซต์ ถึงความความต้องการของลูกค้า เพื่อที่จะได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า  
ได้อย่างถูกต้อง และทันท่วงที ทำให้ไม่มีการค้างสินค้าในสต็อกมาก มีการอัปเดตการสั่งซื้อเสมอ  
ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“การรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (อีเมลล์ของ  
บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด) ยังเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพในการทำงานติดต่อกับ  
ลูกค้าภายนอก” (กิมเล็ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ควรมีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปฏิบัติการเห็นความสำคัญของการเปิดอ่านอีเมลล์  
ของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด อย่างสม่ำเสมอทุกวัน” (อนงค์ ผันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน  
2556)

“ในส่วนของผู้ปฏิบัติการมีการอัปเดตการสั่งซื้ออยู่เสมอ ทำให้ได้รับข่าวสาร  
อยู่อย่างสม่ำเสมอ” (ศศิธร ทองสุวรรณ, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ให้ทราบความสำคัญของการปรับข้อมูลบริษัทในปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา เช่น  
เบอร์โทรศัพท์ ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ เป็นต้น” (พัชชา ขุนเศรษฐี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

#### ด้านการประเมิน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับด้านการประเมินการบริหารจัดการ  
สินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด พบว่า ด้านการประเมินระบบบริหารทรัพยากร  
บุคคลเป็นปัจจัยที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ ในการสรรหาคัดเลือก การสร้างกิจกรรมร่วมกัน สนับสนุน  
ให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ  
ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานให้บรรลุตาม  
ภารกิจเป้าหมายที่วางไว้ และทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ  
คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“เรื่องการประเมินความรู้ ความสามารถ มีความสำคัญมาก บริษัทต้องมีการพัฒนาอย่าง  
ต่อเนื่อง เช่น ต้องมีการอบรม” (กิมเล็ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ในส่วนของผู้ปฏิบัติการ เป็นระดับที่น่าพอใจ เพราะบุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุ  
ตามเป้าหมายขององค์กร และยังช่วยจูงใจให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน” (วิสัย แสมาเงิน,  
สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“บริษัทมีการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดอบรมภายในบริษัท และส่งพนักงานเข้าอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง” (สิงห์ อุดลย์วิทยา และเกียรติชนพัฒน์ สียงนอก, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

## ตอนที่ 2 ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

จากการศึกษา ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด โดยสรุปได้เป็น 6 ประเด็น คือ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุดิบ (Material) 4) เทคโนโลยี (Technology) 5) ข้อมูลข่าวสาร (Information) 6) การประเมิน (Measurement) ด้านการประเมิน ดังนี้

### ด้านคนหรือบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ล้วนมีความเห็น คือ บุคลากรบางส่วนขาดความรับผิดชอบ ขาดความตระหนักในหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ ผู้บริหารหน่วยงานไม่สามารถจัดการบุคลากรที่มีอยู่ให้ทำงานเต็มความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ และขาดทักษะในการทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาหลักของการทำงาน ถ้าต้องการประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการทำงาน ให้เกิดผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานที่พนักงานมีส่วนร่วมที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“จำนวนคน ไม่เพียงพอในการบริหารงานด้านสินค้าคงคลัง เพราะบริษัทต้องใช้คนจำนวนมากในการบริหารงาน และบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับงานด้านสินค้าคงคลังจะต้องอาศัยการสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ และศึกษาจากบุคคลที่เคยทำงานในด้านคลังสินค้า” (กิมเล้ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“บางท่านยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารงานคลังสินค้า และขาดประสบการณ์ในการทำงาน และการวางแผนงานที่ดี” (สิงห์ อุดลย์วิทยา, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ไม่เอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน และไม่มีการเรียนรู้งานในแผนกของตนเอง” (อนงค์ พันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ปัญหาเรื่องเวลาในการวางแผนการปฏิบัติงาน เนื่องจากปริมาณงานในความรับผิดชอบมีเป็นจำนวนมาก” (พัชชา ขุนเศรษฐี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)



### ด้านการเงิน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 3 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทางการเงินในด้านการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ล้วนมีความเห็นในด้านเงินมีความสำคัญที่ในการลงทุนในการบริหารจัดการด้านสินค้าคงคลัง ส่วนใหญ่จะเกิดจากปัญหา อุปสรรคในการเก็บข้อมูล และการจัดการที่ดี ทำให้ไม่ทราบชนิด จำนวน ต้นทุนของสินค้าคงคลัง มีสินค้าค้างสต็อก เสื่อมสภาพ และไม่สามารถใช้ข้อมูลต้นทุนของสินค้าเป็นประโยชน์ในการสั่งสินค้า หรือกำหนดราคาสินค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“การบริหารทางการเงินเป็นเรื่องยากในการจัดการบริหารคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะ จำกัด นั้น เป็นเงินที่ต้องมาใช้จ่ายในด้านของการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในเรื่องของการซื้อวัตถุดิบ ชิ้นส่วน ชิ้นส่วนสำเร็จรูป เข้ามาเก็บไว้ในคลังสินค้าของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด” (กิมเล้ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“การบริหารทางการเงินในด้านการจัดการบริหารคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะ จำกัด นั้น ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ก็จะหมดไปกับการปรับปรุงคลังสินค้าให้ขยายใหญ่ขึ้นในการที่จะรองรับสินค้าเข้ามาจัดเก็บในสต็อกคลัง” (วิสัย แสมาเงิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ต้องมีการตัดงบประมาณที่จะจัดกิจกรรมร่วมกันในบริษัท ทำให้ต้องตัดส่วนนี้ออกไป” (อนงค์ พันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

### ด้านวัตถุดิบ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ล้วนมีความเห็นว่า ทรัพยากรด้านวัตถุดิบที่เราไม่มีการวางแผนล่วงหน้าในการสั่งซื้อไว้ เช่น เหล็กเพลลาขาว เหล็กแผ่น เหล็กเส้น ทองเหลือง เหล็กท่อ ชิ้นส่วนจะเป็นชิ้นงานเล็ก ๆ ที่ใช้ประกอบร่วมกัน เช่น นอต สกรู ชิ้นงานสำเร็จรูป เป็นชิ้นงานที่เราไม่สามารถวางแผนในการนำสินค้าเข้ามาประกอบสินค้าได้ ไม่มีชั้นวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ และไม่มีพาเลท กุ้ง ในการบรรจุภัณฑ์ให้เรียบร้อย และมีสินค้าวางไว้ข้างนอกหรือกระจัดกระจายทำให้เกิดอันตรายต่อการปฏิบัติงาน และไม่มีป้ายกำกับไว้ทุกหมวดหมู่สินค้า ที่นำมาทำการจัดเก็บเอาไว้เพื่อรอการผลิตหรือขายให้กับลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ตรงตามนโยบายของบริษัท ในการดำเนินงานของการวางแผนในการจัดซื้อจัดจ้างตามที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ช่วยในการตัดสินใจด้านการดำเนินงานการจัดการของสินค้าคงคลังของ

บริษัท ในด้านการสั่งซื้อ และสต็อกคลังสินค้าใน บริษัทเค.แอล. โลหะกิจ จำกัด” (กิมเล็ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ไม่มีปัญหาเรามีการวางแผนร่วมกันภายในบริษัท การนำสินค้าเข้ามามีชั้นวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ และมีพาเลท ถุง ในการบรรจุภัณฑ์ให้เรียบร้อย และไม่มีสินค้าวางไว้ข้างนอก หรือกระจัดกระจาย เพื่อไม่ให้เกิดอันตราย และมีป้ายกำกับไว้ทุกหมวดหมู่สินค้า เพื่อประหยัดเวลาในการค้นหา” (วิสัย แสมาเงิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“จะพบปัญหาที่ไม่มากนัก เช่น ในคลังสินค้าบางครั้งก็มีสินค้าที่ไม่จำเป็นมากเกินไป และบางครั้งก็มีสินค้าบางรายการในบริษัทน้อยเกินไป” (สิงห์ อุดลย์วิทยา, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“จะมีปัญหาเล็กน้อยในด้านปริมาณสินค้า เป็นการนำสินค้าเข้ามาในคลังสินค้าที่ไม่สมดุลกับการสั่งซื้อของลูกค้า ทำให้ต้องมีการสั่งซื้อใหม่” (เกียรติชนพัฒน์ สีขานอก, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“จะเจอปัญหาเล็กน้อย คือ ปริมาณสินค้าในคลังสินค้ามีมากเกินไป ทำให้มีปริมาณสินค้าโอเวอร์สต็อก” (ไชย อินทริย์วงศ์ และวรินทร์นา หล้ามี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

### ด้านเทคโนโลยี

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยี ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ส่วนมีความเห็นในด้านเทคโนโลยี การใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ซึ่งบางคนไม่มีความรู้ในการใช้โปรแกรมงานด้านการบริหารสินค้าคงคลัง จำนวนคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอ และกำลังคนในองค์กรไม่มีความสามารถด้านเทคโนโลยี หรือการใช้คอมพิวเตอร์มาก่อนเลย อาจจะเป็นคนรุ่นเก่า โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร และการดำเนินรายการทางการค้ากับลูกค้า บางครั้งมีความผิดพลาด อาจเกิดจากการใช้งานไม่เป็น ซึ่งอาจมีผลต่อธุรกิจก็จะเสียโอกาสในการขายสินค้าให้แก่ลูกค้า อันเนื่องมาจากการขายสินค้าผิดประเภท ขายสินค้าไม่ตรงตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการ หรืออาจไม่มีสินค้าสำหรับขาย นอกจากนี้การตอบสนองต่อคำสั่งในการซื้อจากลูกค้าล่าช้า ก็จะทำให้คาดการณ์ปริมาณสินค้าคงคลังเพื่อรองรับการขายได้ยากขึ้น ดังนั้น ต้องพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกิจกรรมด้านการสื่อสาร และการดำเนินรายการทางการค้ากับลูกค้าได้ดีเท่าไร การคาดการณ์ปริมาณสินค้าคงคลังก็จะง่ายขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“การใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูป บุคลากรไม่มีความรู้มาก่อน ทำให้เกิดความผิดพลาดในการใช้งาน ไม่มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ในการทำงาน” (กิมเล็ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ด้านเทคโนโลยีไม่เพียงพอ เพราะบริษัทอยู่ในช่วงขยายงาน ทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ไปใช้ได้กับทุกคน และมีคนบางส่วนก็ไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ เพราะเป็นคนสมัยก่อนใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็น” (วิสัย แสมาจิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ไม่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน การลงบันทึกข้อมูลเกิดความผิดพลาด และเสียเวลาในการทำงาน ไม่มีความรู้และความแม่นยำในการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป” (ศศิธร ทองสุวรรณ, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ไม่มีความถนัดในการใช้ซอร์แวร์ในการทำงาน เช่น การใช้โปรแกรมการตัดสต็อกสินค้า” (ไชย์ อินทรีย์วงศ์, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ไม่มีพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์เป็นหลัก และเป็นคนรุ่นเก่าไม่มีความรู้การใช้โปรแกรมในการทำงานของหน่วยงานตัวเอง” (พัชชา ขุนเศรษฐี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

#### ด้านข้อมูลข่าวสาร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับด้านข้อมูลข่าวสาร ปัญหาและอุปสรรคในการการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ปัจจุบันด้านข้อมูลข่าวสารเป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญยิ่ง ซึ่งบางครั้งการถ่ายทอดข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มพนักงานไม่ทันต่อเหตุการณ์ และยังขาดการสื่อสารเป็นบางจุด ซึ่งบางกลุ่มไม่มีความสนใจในเรื่องการสื่อสาร ทำให้เกิดความเสียหายตามมาภายหลัง ไม่ว่าจะเป็นการรับและการสั่งซื้อจากการใช้แฟลคซ์ หรือการใช้โทรศัพท์ ถือเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่บริษัทนำมาใช้ในการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบข้อมูล หรือข่าวสารที่จำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร ซึ่งพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่บริษัททำการติดประกาศไว้ในหลายช่องทางด้วยกัน เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ โทรศัพท์ สอบถามจากบุคลากรของหน่วยงานของตน และหัวหน้างาน ซึ่งในบางครั้งไม่มีการนำข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้เราไม่สามารถทำการรองรับข้อมูลบางส่วนได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“การวิเคราะห์ความต้องการด้านข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทำให้ข้อมูลบางส่วนได้ขาดหายไปส่วนขาดของระบบข้อมูลไม่เป็นจริง” (วิสัย แสมาจิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ไม่มีการติดประกาศในบอร์ดให้ชัดเจน ทำให้พนักงานบางกลุ่มไม่สามารถรับทราบข้อมูลได้ และไม่สนใจที่จะสอบถาม” (อนงค์ ผันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ไม่มีการประสานงานทำให้ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทำให้การใช้ประโยชน์ในการตอบสนองความต้องการข้อมูลมีอยู่อย่างจำกัด และมีความซ้ำซ้อนในการจัดเก็บข้อมูล” (ศศิธร ทองสุวรรณ, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“การขาดประสบการณ์ปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้การตอบสนองต่อความต้องการที่มีอยู่ไม่สามารถทำได้เต็มที่ เช่น ปัญหาการมีข้อมูลแต่กระจายอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ” (พศชา ชุนเศรษฐี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ไม่มีการทำงานอย่างค่อเนื่องในด้านข่าวสารข้อมูลในการบริหารจัดการสินค้าในกรณีการเกิดความผิดพลาดขึ้นมา” (วรินทร์นา หล้ามี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

#### ด้านการประเมิน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับด้านการประเมิน ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ด้านการประเมินพบว่า การประเมินถือว่าเป็นหัวใจหลักของการจัดทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวชี้วัดการบริหารงานขององค์กร และเป็นจุดเริ่มต้นที่ชี้วัดการบริหารงาน องค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งองค์กรยังขาดการอบรม และการพัฒนาไม่สอดคล้องกับระดับความรู้ ความสามารถในแต่ละระดับงานของพนักงานให้ชัดเจน ไม่สามารถหาหลักสูตรวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และหน่วยงานที่ปฏิบัติได้ ทำให้พนักงานปราศจากจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ไม่มีการทักษะการใช้เครื่องมือวัด เช่น การใช้เวอร์เนียมาก่อน ยังขาดการฝึกอบรมในการเทคนิคการคำนวณปริมาณการคาดคะเนน” (วิสัย แสมาเงิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ทีมงานไม่ให้ความร่วมมือ การทำงานของกลุ่มล่าช้า ไม่ได้ผล ทำงานหนักกว่าผู้อื่นแต่ไม่สำเร็จ เพราะปริมาณงานมากเกินไป เวลาไม่พอ” (สิงห์ อุดลยวิทย์, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ขาดไหวพริบในการตัดสินใจ ทำให้เกิดปัญหาในองค์กรตามมา ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีเท่าที่ควร” (เกียรติพัฒน์ สียงนอก, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ไม่ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอที่ใหม่ ๆ เข้ามาปรับปรุงในองค์กรมากนัก” (อนงค์ ผันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

### ตอนที่ 3 แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

จากการศึกษาพบว่า แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด โดยสรุปได้เป็น 6 ประเด็นคือ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุคิบ (Material) 4) เทคโนโลยี (Technology) 5) ข้อมูลข่าวสาร (Information) 6) การประเมิน (Measurement) ดังนี้

### ด้านคนหรือบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดล้วนมีความเห็นคือ ด้วยมีการจัด โครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากร ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมมีความสำคัญ หากจะให้การฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงาน ฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนนี้แล้ว ความสำคัญของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาบุคลากร ล้วนมีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งจะต้องมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้ และยังเป็นตัวชี้วัดในความสำเร็จของคุณภาพของบุคลากรต้องมีความสามารถในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจน เช่น ระบุหน้าที่ และ ความรับผิดชอบ สายบังคับบัญชา ทำให้สมาชิกในองค์กร ได้รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นถึงการติดต่อประสานงานระหว่างแผนกงานต่าง ๆ” (กิมเล็ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“การระบุสายงานในการกระจายอำนาจในการทำงาน เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจ และยังเป็น การกระจายอำนาจจากระดับบนสู่ระดับล่าง” (สิงห์ อุดลย์วิทยา, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ควรมีการกระจายงานเพื่อให้มีเวลาในการบริหารคนอย่างทั่วถึง แต่ทั้งนี้ก็ควรทำงานในหน้าที่อย่างเต็มประสิทธิภาพก่อน” (อนงค์ ผันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“การจัด โครงสร้างให้มีความเหมาะสมในการทำงานแต่ละหน่วยย่อย ยังเป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงาน” (ศศิธร ทองสุวรรณ, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ควรมีโครงสร้างองค์กร มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจที่ แปรเปลี่ยนตลอดเวลา และมีการพิจารณาการทำงานที่ต้องอาศัยความต่อเนื่องของเวลา” (พัชชา ขุนเศรษฐี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

### ด้านการเงิน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ จำนวน 3 ท่าน มีความเห็นในด้านการเงินในแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ สำหรับผู้บริหารงบการเงินเป็นข้อมูลที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อจะได้ออกแบบ วางแผน หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของกิจการ ในการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือควบคุมต้นทุนได้ตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น ในการบริหารจัดการสินค้า

คงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ควรมีการวางแผนการใช้เงินก่อนในรอบปี หรือรอบ ไตรมาส อีก 3 เดือน เราจะต้องมีการวางแผนค่าใช้จ่ายเงินอย่างไรบ้าง แล้วเราจะมีรายได้เงินมาอย่างไรบ้าง มีการจัดการ หรือบริหารลูกหนี้อย่างไร เพราะฉะนั้นการวางแผนการใช้เงิน ต้องอาศัยเงินจากสถาบันการเงินต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการเงิน นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางคน ยังไม่มีความคิดเห็นในด้านการเงิน เพราะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องมากนัก เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงิน และฝ่ายบริหารของบริษัทเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ทำการเพิ่มยอดขาย ควบคุมราคาให้เป็นกลาง ทำการโฆษณา และประชาสัมพันธ์ในช่วงเวลาที่มีการแข่งขันทางธุรกิจ” (กิมเล็ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ควรมีการเบิกจ่ายการใช้เงินเป็นลำดับขั้นตอนในการบริหารเงินทุกครั้ง ต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายบัญชี และผู้บริหารทางการเงินในการอนุมัติทุกครั้ง” (วิสัย แสมมาเงิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ต้องมีการคำนวณในการสั่งซื้อทุกครั้ง เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายในการบริหารทางการเงิน และสามารถนำเงินมาบริษัทในด้านต่าง ๆ ในคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจในปัจจุบัน” (อนงค์ ผันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

#### ด้านวัตถุดิบ

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นด้านวัตถุดิบในแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ทำเลที่ตั้งของคลังสินค้าในกรณีที่บริษัทคิดจะตั้งคลังสินค้า เพื่อให้มีความเหมาะสม โดยเน้นที่ตั้งให้อยู่ใกล้กับลูกค้า ผู้ผลิตสินค้า และออกแบบผังของคลังสินค้า (Warehouse Layout) ให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งในเรื่องของการกำหนดพื้นที่จัดเก็บสินค้า โดยพิจารณาเลือกใช้แบบสินค้าที่มีรอบของสินค้าคงคลังหมุนเร็วให้อยู่ใกล้ประตู (Fastest Turning Closet to the Door) กำหนดเส้นทางการจัดเก็บสินค้า (Put Away) เส้นทางการหยิบสินค้า (Order Picking)ว่าจะกำหนดเป็นแบบ S-shape Heuristic แบบ Largest Gap Heuristic หรือเป็นแบบ Combined Heuristic และการกำหนดบริเวณการขนถ่ายสินค้าขึ้น (ขาออก) ลงจากรถบรรทุก (ขาเข้า) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดระยะเวลาในกระบวนการเติมเต็มคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Fulfillment) และยังทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่เร็วขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ทำการตรวจเช็คสต็อกสินค้า 6 ครั้ง ต่อ 1 ปี และจัดทำคลังสินค้าโดยการแบ่งพื้นที่ในการจัดเก็บตามความเหมาะสม มีการแสดงป้ายบ่งชี้ที่ชัดเจนเพื่อสะดวกต่อการค้นหา และป้องกันการเสียหายจากการชนทับกันของสินค้า” (กิมเล็ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ควรมีวัสดุคืบ ชิ้นส่วน ชิ้นงานสำเร็จรูป มีไว้สำรองในกรณีที่ลูกค้าต้องการด่วน และมีความพร้อมในการจัดส่งเพื่อให้การดำเนินงานไปด้วยดี” (วิสัย แสมาจิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ควรมีการควบคุมสินค้าคงคลังทางบัญชี เป็นการบันทึกสถานะของสินค้าคงคลังที่มีอยู่ ตั้งแต่การรับ การจ่าย สินค้าคงเหลือ การตรวจนับสินค้าคงคลัง” (อนงค์ ผันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“หาสินค้าทดแทนกันได้ ในกรณีที่สินค้าบางรุ่นผลิตไม่ทันกับความต้องการของลูกค้า ในกรณีที่สินค้าขาดตลาด” (ไชย์ อินทรีย์วงศ์, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)



ภาพที่ 7 พนักงานจัดสินค้าในสต็อกของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

### ด้านเทคโนโลยี

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มีความเห็นด้านเทคโนโลยีในแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด การบริหารคลังสินค้าในปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารเพื่อลดการเสียเปล่า และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการผลิต และการจัดเก็บสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ทางบริษัทของเราได้นำเทคโนโลยี ด้านซอร์แวร์ เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลแทน จากเดิมใช้ในการจดบันทึกลงในสมุด และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยมีส่วนช่วยในการตรวจนับ สินค้าโดยไม่ต้องใช้แรงงานคนมาก มีความสำคัญมากในการบริหารคลังสินค้า แล้วยังเป็นการเพิ่ม งานให้มีความทันสมัย และลดค่าใช้จ่ายมาก เพราะมีโปรแกรมสำเร็จรูปทำให้ทำงาน ได้สะดวก และ รวดเร็วมายิ่งขึ้น” (กิมเล็ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“เราสามารถตรวจพิสูจน์ เพื่อให้ได้รับความถูกต้องในเรื่องของหมายเลขในการรับเข้า และชื่อของสินค้า หรือข้อมูลต่าง ๆ โดยนำเทคโนโลยีด้านโปรแกรมการปฏิบัติงานมาใช้” (วิสัย สมมาเงิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“การรับเข้า (Goods Receipt) การรับสินค้าเข้าเพื่อจัดเก็บ โดยระบบของการรับสินค้าจะ มีการตรวจสอบสินค้าได้อย่างละเอียด เช่น จำนวน ขนาด ราคา น้ำหนัก” (เกียรติชนพัฒน์ สียงนอก, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“การใช้ Just in Time System (JITS) เป็นลักษณะผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time: JIT) เป็นระบบการผลิตที่มุ่งเน้นกำจัดความสูญเสีย หรือกิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าต่าง ๆ ออกจาก กระบวนการ เน้นในการผลิตสินค้าให้พอดีกับความต้องการทั้งปริมาณ และเวลา” (ศศิธร ทองสุวรรณ, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ช่วงระยะเวลาในการทำงาน ช่วยประหยัดเวลาแรงงาน ในการตรวจนับสินค้า” (พัชชา ขุนเศรษฐี และวรินทร์นา หล้ามี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

#### ด้านข้อมูลข่าวสาร

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มีความเห็นตรงกัน ด้านข้อมูล ข่าวสารแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ด้านข้อมูลข่าวสารของงานด้านสินค้าคงคลังมีความจำเป็นอย่างมากในการ บริหาร และยังเป็นช่องการเพิ่มประสิทธิภาพในบริษัท แล้วทำให้การรับข้อมูลจากลูกค้าได้รวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการสั่งซื้อจากลูกค้า โดยการใช้อีเมลล์ การรับการสั่งซื้อจากแฟกซ์ และ โทรศัพท์ เป็นต้น จะทำให้รับรู้เกี่ยวกับข้อมูลของงานด้านสินค้าคงคลัง จะทำให้ทางบริษัทได้ทราบถึงความต้องการ ของลูกค้าอย่างแท้จริง พร้อมทั้งยังเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และ ทันท่วงที ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจ ง่ายต่อการวางแผนงานในอนาคตของงานด้านคลังสินค้าและ ยังมีประโยชน์ทำให้ธุรกิจได้ส่วนลดปริมาณจากการจัดซื้อจำนวนมากต่อครั้ง ป้องกันการเปลี่ยนแปลง ราคา และผลกระทบจากเศรษฐกิจ ช่วยป้องกันสินค้าขาดมือ” (กิมเล็ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)



“ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ประมาณการไว้ในแต่ละช่วงเวลาทั้งใน และนอก ฤดูกาล โดยธุรกิจต้องเก็บสินค้าคงคลังไว้ในคลังสินค้า และรักษาการผลิตให้มีอัตราคงที่สม่ำเสมอ เพื่อรักษาระดับการว่าจ้างแรงงาน การเดินเครื่องจักร ฯลฯ ให้สม่ำเสมอได้ โดยจะเก็บสินค้าที่ขาย ไม่หมดในช่วงขายไม่ดีไว้ขายตอนช่วงขายดี ซึ่งช่วงนั้นอาจจะผลิตไม่ทันขาย” (วิสัย แสมาเงิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ทำให้กระบวนการผลิตสามารถดำเนินการต่อเนื่อง อย่างราบรื่น ไม่มีการหยุดชะงัก เพราะของขาดมือจนเกิดความเสียหายแก่กระบวนการผลิต ซึ่งจะทำให้คนงานว่างงาน เครื่องจักร ถูกปิด ผลิตไม่ทันคำสั่งซื้อของลูกค้า” (สิงห์ อุดลย์วิทยา, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ข้อมูลข่าวสารยังเป็นการรับรู้ การปรับเปลี่ยนด้านราคา และความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการต่อรองของสินค้า ยังเป็นแนวทางในการพัฒนางานระบบสินค้าคงคลังให้มี ประสิทธิภาพในอนาคต” (อนงค์ ผันผาย, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“ยังเป็นการตอบสนองด้านการให้บริการ ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ โดยการให้บริการ ที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ และการให้บริการรวมถึง การประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องและรวดเร็ว” (ไชย์ อินทรีย์วงศ์, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

### ด้านการประเมิน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มีความเห็นตรงกัน ด้านการประเมิน แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด มีความต้องการพัฒนาด้านผลงานของตนเองให้ดีขึ้น โดยการพยายามกำหนดหน้าที่ในการ ทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่งานที่ ได้รับมอบหมาย และความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานเกี่ยวกับการประเมิน เป็นการวัดความรู้ ความสามารถเพื่อประเมินการทำงานว่าจะได้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับทางบริษัท การวัด และประเมิน ทักษะความรู้ความสามารถ เพื่อนำข้อที่ได้รับการประเมินนั้นไปพัฒนา ปรับปรุง ให้สอดคล้องต่อนโยบายบริษัทมากที่สุด จะได้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ต้องมีความเข้าใจงานในสินค้าคงคลังเป็นอย่างดี และมีความอดทน เอาใจใส่งานเป็น อย่างดีในการปฏิบัติงาน ต้องมีความรู้พื้นฐานในการใช้คอมพิวเตอร์ การจัดเก็บข้อมูล ทักษะในการ จัดเก็บ ค้นหา และควบคุมจำนวนเอกสาร” (กิมเล้ง แซ่ตั้ง, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“บุคลากรต้องเข้ารับการอบรม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองให้มากยิ่งขึ้น บางทีเราคิดว่าเราเก่งแล้วในด้านนี้ คิดอีกมุมหนึ่งถ้าเราเข้ารับการอบรมบางที่อาจจะได้เห็นมุมมองของคนอื่น ที่จะนำมาปรับปรุงหรือเพิ่มเติมของตนเองได้ ต้องมีความรู้ และความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นอย่างดี มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีความอดทน และเรียนรู้ในงานอย่างสม่ำเสมอ” (วิสัย แสมาจิน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2556)

“ทำให้พนักงาน ได้รับรู้ถึงข้อดี-ข้อเสียตัวเอง แล้วนำมาปรับปรุงงานในส่วนของตัวเอง และยังหาแนวทางในการเพิ่มการทำงานของตัวเองด้วย” (สิงห์ อดุลย์วิทยา, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

“การปรับปรุงงาน และการแก้ไขจุดที่บกพร่องในหน้าที่ของหน่วยงานจะช่วยให้เกิดการจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน” (วรินทร์นา หล้ามี, สัมภาษณ์, 10 เมษายน 2556)

ผลจากการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการสินค้าคงคลังบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทั้ง 9 ท่าน ได้แนวทางการบริหารสินค้าคงคลังในการศึกษานี้ ควรเน้นวิธีการปฏิบัติงานการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท ในด้านของบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัตถุดิบ ด้านเทคโนโลยี ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านการประเมิน นอกจากนี้ ควรจะศึกษามุมมองของลูกค้าอีกด้วย เพื่อที่จะหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจากความพึงพอใจในการรับบริการ และลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนลง เพื่อเพิ่มผลกำไรของบริษัท และพัฒนาวิธีการบริหารสินค้าคงคลังที่เหมาะสมให้กับบริษัทมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง: กรณีศึกษา บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด” นี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด และเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารองค์กร และพนักงานระดับปฏิบัติงานของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด จำนวน 9 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และเครื่องมืออัดเสียงสำหรับบันทึกข้อมูล โดยทำการศึกษาจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาตลอดจนวรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการไปสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปลายเดือนมกราคม ถึงเดือนเมษายน 2556 การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. การบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

###### 1.1 ด้านคนหรือบุคลากร

การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นภารกิจของผู้บริหาร ไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารในฝ่ายบริหาร HRM เท่านั้นที่จะต้องรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญในด้านการมีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจใช้ทรัพยากรในหน่วยงานของตน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคลากร ที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพของงาน การฝึกอบรมความรู้ใหม่ ๆ ให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

###### 1.2 ด้านการเงิน

ด้านการเงิน และงบประมาณในการที่จะบริหารงานสินค้าคงคลัง ซึ่งผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องของบริษัท ต้องมีการวางแผนในการใช้เงิน หรืองบประมาณที่จะนำเงินมาลงทุน ซึ่ง

ส่วนใหญ่จะใช้ข้อมูลที่ระบบบัญชีจัดทำไว้ มาใช้ในการจัดการ หรือตัดสินใจในด้านการลงทุนของบริษัท ซึ่งอาจจะผลิตวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูปให้พอดีกับการจำหน่าย หรือลดการเก็บปริมาณสินค้าคงคลังไม่ให้มีมากเกินไปในการผลิตสินค้าคงคลัง

### 1.3 ด้านวัตถุดิบ

ในการดำเนินงานด้านวัตถุดิบถือว่ามีความสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัท ในการวางแผนการผลิต ระบบการสั่งซื้อสินค้า การคำนวณปริมาณสินค้า การจัดส่งประเภทวัตถุดิบ ชิ้นส่วน ชิ้นงานสำเร็จรูป เข้ามาเก็บไว้ในคลังสินค้า และการจัดสินค้าให้เป็นสัดส่วน เป็นหมวดหมู่ ให้เกิดความรวดเร็วในการจัดส่ง พร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้บริหารกิจการของบริษัทสามารถทราบการทำงานในระบบได้อย่างชัดเจน

### 1.4 ด้านเทคโนโลยี

การนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการบริหารจัดการในบริษัท เป็นส่วนช่วยในเรื่องของการประหยัดเวลา มีความรวดเร็วมากขึ้นในการปฏิบัติงาน และไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการวางแผน หรือการยืนยันทำการสั่งซื้อจากลูกค้า แล้วยังสามารถเช็คสินค้าได้อย่างรวดเร็วขึ้น ในส่วนของการบริหารมีการฝึกอบรมให้ความรู้ และพัฒนาความสามารถในการใช้โปรแกรม หรือการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ให้มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 1.5 ด้านข้อมูลข่าวสาร

ข้อมูลข่าวสารของบริษัทมีความสำคัญมากในการบริหาร ยังเป็นพื้นฐานของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง ไปยังผู้บริหารระดับล่าง รวมถึงผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์การ ข้อมูลข่าวสารมีผลการสนับสนุนกลไกของผลสะท้อนกลับของบริษัท ด้านการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า ผู้บริหารสามารถเห็นการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อที่จะควบคุม จัดการวางแผนงานในด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน หรือวิเคราะห์รายละเอียดของข้อมูลข่าวสาร โดยผ่านทางอินเทอร์เน็ต เช่น อีเมลล์ เว็บไซต์ ถึงความต้องการของลูกค้าและนำมาประมวลผลของบริษัทได้

### 1.6 ด้านการประเมิน

การบริหารจัดการด้านการประเมินทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคคล เป็นปัจจัยที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ ในเรื่องของการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์การ มอบหมายงาน พัฒนาบุคคล โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริหารขององค์การเป็นสำคัญ ประกอบด้วยการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ขวัญกำลังใจ และการบำรุงรักษา การจูงใจบุคลากร และการประเมินผลปฏิบัติงาน

## 2. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

### 2.1 ด้านคนหรือบุคลากร

ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการปฏิบัติงานของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ซึ่งมีปัญหาเป็นอย่างมากในปัจจุบัน บุคลากรไม่มีความพร้อมในการทำงาน ไม่มีความอดทนในการปฏิบัติงานในคลังสินค้า และบางครั้งบริษัทไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานและวางแผนงานตามช่วงเวลา ผู้ปฏิบัติงานขาดความเอาใจใส่ ความรับผิดชอบในหน้าที่งานที่รับผิดชอบอยู่ ไม่มีทักษะและความรู้ในการทำงานด้านคลังสินค้า ได้คนไม่ตรงกับความต้องการ พนักงานปฏิบัติในคลังสินค้าไม่เพียงพอต่อการจัดการบริหารคลังสินค้า เนื่องจากมีปริมาณงานมากขึ้นเรื่อย ๆ ภายในบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

### 2.2 ด้านการเงิน

ด้านการเงิน ไม่พบปัญหาและอุปสรรคมากนัก เพราะเป็นเรื่องของฝ่ายบริหารและส่วนที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการทำเรื่องเบิกจ่าย ซึ่งส่วนที่พบเห็นเป็นปัญหาจะเป็นสินค้าที่ค้างสต็อก ไม่มีการจัดจำหน่าย และทำให้สินค้าที่ค้างสต็อกเสื่อมคุณภาพ และการเก็บสินค้าเข้ามาจัดเก็บในสต็อกมาก ๆ ไม่สามารถที่จะขายสินค้าได้ ทำให้ต้องขายสินค้าในราคาต่ำกว่าต้นทุนที่ทำการผลิต

### 2.3 ด้านวัตถุดิบ

ปัญหาและอุปสรรคด้านวัตถุดิบ ไม่มีการวางแผนในการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาจัดเก็บไว้ในสต็อก การวางสินค้าไม่เป็นระเบียบ หรือเป็นหมวดหมู่ให้แน่ชัด ไม่มีการติดรหัสสินค้า ทำให้ต้องหาสินค้าที่จะส่งให้กับลูกค้าต้องใช้เวลาในการค้นหา มีปริมาณสินค้าคงคลังจำนวนมาก พื้นที่การจัดเก็บไม่เพียงพอ การบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพ คุณภาพของสินค้าในคลังต่ำ ยังไม่มีการบริหารจัดการเศษวัตถุดิบที่เหลือจากการผลิต การพยากรณ์การขายไม่แม่นยำ จึงทำให้การสั่งซื้อวัตถุดิบ ขาดการควบคุมดูแลอย่างจริงจัง

### 2.4 ด้านเทคโนโลยี

ปัญหาและอุปสรรคด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในบริษัท กลายเป็นเรื่องยุ่งยากกับพนักงานที่มีอายุการทำงานมาก หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในบริษัทมาเป็นเวลานาน เรื่องการปรับใช้ระบบคอมพิวเตอร์แทนระบบงานเดิมที่ทำอยู่ในหน่วยงานกลายเป็นปัญหาของพนักงานจำนวนหนึ่งที่กำลังกลัวว่าตนเองจะต้องถูกแทนที่ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์เหล่านั้น หรือการนำเครื่องจักรการผลิตแบบทำเองเสร็จสรรพ (Automatic) ปัญหาที่พบ เช่น เป็นปัญหาแก่ผู้ใช้งาน วิธีการทำงาน ไม่มีความ

เชี่ยวชาญหรือความสามารถพื้นฐานการใช้งานมาก่อน ทำให้เกิดปัญหาเกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหาในการปฏิบัติงานได้

### 2.5 ด้านข้อมูลข่าวสาร

ปัญหาและอุปสรรคด้านข้อมูลข่าวสารภายในบริษัทหรือองค์กร เกิดจากการเข้าใจผิดในการสื่อสาร มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสาร หรือข่าวสารนั้น ๆ มีความรู้-ความเข้าใจในข่าวสารไม่เพียงพอ หรือไม่ชัดเจน ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะส่งข้อมูลข่าวสารอย่างสมบูรณ์ หรือรีบเร่งจนเกินไป ข้อมูลที่นำมาใช้นั้นเป็นคำที่สั้น หรือมีภาษาเฉพาะ ข่าวสารนั้นกำกวม ซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาพการทำงานของพนักงานบางกลุ่มที่มีความรู้ น้อย และไม่มี ความสนใจที่ร่วมกิจกรรมภายในของบริษัท ทำให้เกิดความผิดพลาดต่อการบริหาร ทำให้ข้อมูลข่าวสารไม่กระจัดกระจาย หรือข้อมูลข่าวสารคลาดเคลื่อนในบางจุดที่มีเทคโนโลยีไม่มีความเพียงพอ เช่น ความเข้าใจผิดในการส่งสินค้าเกิดความผิดพลาดในการส่ง อาจสร้างความไม่พอใจให้กับลูกค้าได้

### 2.6 ด้านการประเมิน

ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งองค์กรประสบกับปัญหาการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่บางครั้งการฝึกอบรม และพัฒนาไม่ตอบสนองกับกลยุทธ์ขององค์กรได้ และไม่สอดคล้องกับการทำงาน การประเมินไม่สามารถจะวัดเป้าหมายการปฏิบัติงานการดำเนินงานขององค์กรได้ เนื่องจากในแต่ละหน่วยงานจะมีภารกิจหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป ขาดเครื่องมือที่จะให้ข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนของพนักงาน ทีมงาน และองค์กร

## 3. แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

### 3.1 ด้านคนหรือบุคลากร

ทรัพยากรมนุษย์ด้านบุคลากรในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อให้พนักงานขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องแบ่งหน้าที่งานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ตั้งหัวหน้าขึ้นรับผิดชอบการควบคุมการจัด โครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม จัดให้มีการอบรมในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางภายในบริษัท

### 3.2 ด้านการเงิน

การเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการเงิน ต้องมีการวางแผน หรือควบคุมการบริหารจัดการงบประมาณให้คงที่ หรือทำการลดต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายลง ตรวจสอบสภาพปัจจุบันของ Running Cost ของบริษัท พัฒนาการผลิตสินค้าวัตถุดิบ ชิ้นส่วน ชิ้นงานสำเร็จรูปให้ได้มาตรฐาน และพัฒนา

ระบบการขนส่ง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่าย และวิธีลดค่าใช้จ่ายลง แต่จะเป็นส่วนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและผู้บริหารในการตัดสินใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

### 3.3 ด้านวัตถุดิบ

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านวัตถุดิบการจัดการสินค้าคงคลัง ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนด้านการรับ-จัดเก็บ ให้มีความสะดวก ไม่มีสินค้าซ้อนทับกัน ไม่ให้เกิดความเสียหายก่อนส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า มีการลงบันทึกเอกสารการควบคุมสินค้าที่จัดเก็บ การจัดส่งให้เรียบร้อยและง่ายต่อการตรวจสอบประจำปี จัดสรรพื้นที่ในคลังสินค้าให้มีความสะดวกในการเคลื่อนย้าย ซึ่งต้องปรับปรุงการวางผังของสินค้าให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และจัดหาอุปกรณ์เคลื่อนย้ายสินค้าให้เพียงพอกับการใช้งานให้เหมาะสมด้วย

### 3.4 เทคโนโลยี

การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้การจัดการคลังสินค้ามีความถูกต้อง แม่นยำและรวดเร็วขึ้น โดยการนำเอาซอฟต์แวร์ และระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบออนไลน์เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานสินค้าคงคลัง เช่น ซอฟต์แวร์บาร์โค้ด (Bar Coding Technology) ที่สามารถใช้ในการจัดการคลังสินค้าและเพิ่มคอมพิวเตอร์ให้ครบทุกหน่วยงานเพื่อความสะดวก และสามารถลดการใช้งานด้านเอกสาร ลดกำลังคน รวมถึงลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง และสามารถนำระบบทันเวลาพอดี Just-in-time (JIT) เข้ามาใช้การเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงงานคลังสินค้า จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเวลาการผลิต ลดระยะเวลานำสินค้าคงคลังปรับปรุงการจัดส่งให้ตรงเวลาด้วย

### 3.5 ด้านข้อมูลข่าวสาร

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านข้อมูลข่าวสาร ที่นำมาใช้ในการเพิ่มช่องทางในบริษัท เพื่อการจัดการด้านการผลิต และทำให้ภาระของผู้บริหารดูแลควบคุมงานจะลดน้อยลงไป งานด้านเอกสารต่าง ๆ จะถูกปรับให้อยู่ในรูปแบบของออนไลน์ และการติดต่อสื่อสารข้อมูลจะใช้งานผ่านระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตนำมาใช้ในทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารมากยิ่งขึ้น ซึ่งบริษัทจัดขึ้นมาในรูปแบบ วารสาร และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ เข้ามาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท ในสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงและแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ของลูกค้าให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้รับทราบทั่วถึงกัน

### 3.6 ด้านการประเมิน

ด้านการประเมินการบริหารงานด้านการจัดการสินค้าคงคลังทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรของบริษัทให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท

เค.แอล. โลหะกิจ จำกัดที่ได้ตั้งไว้ จัดสรรคัดเลือกพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน และควรมีทักษะในการใช้เครื่องมือ บริษัทจัดส่งให้พนักงานไปทำกิจกรรม การฝึกอบรมภายนอกที่รัฐบาลที่มีการจัดอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาทรัพยากร ในหน่วยงานของบริษัทให้มีคุณภาพ ติดตามและประเมินผลของการปฏิบัติงานจากพนักงาน ที่ไปอบรมมา เพื่อให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดมาตรฐานของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

## อภิปรายผล

อภิปรายผลการวิจัย จากการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด มุ่งเน้นถึงการบริหารสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินค้า คงคลัง ภายใต้แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง สามารถอภิปรายผลโดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องได้ดังนี้

### 1. การบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

จากผลการศึกษาการบริหารงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคคลเกี่ยวกับทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านสินค้าคงคลัง บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ พบว่า ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญในด้านการมีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจใช้ทรัพยากรใน หน่วยงานของตน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมุ่งปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพของงาน การฝึกอบรมความรู้ ใหม่ ๆ ให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) การบริหารจัดการเป็นกระบวนการทางสังคมที่ประกอบด้วยกรกระทำ ต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่เป็นกระบวนการทางสังคมก็เพราะการกระทำ เหล่านี้ส่วนใหญ่ แล้วเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การเพื่อกำหนดและทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ในสภาพแวดล้อมที่ผันแปรตลอดเวลา การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการ ของการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารเป็นผู้ชี้นำทรัพยากรมนุษย์ ไปสู่การใช้ประโยชน์สูงสุด

การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่า เน้นการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่าง ผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง โดยถูกออกแบบเพื่อควบคุมองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารและประสานงานกับแผนงานต่าง ๆ ทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสประสานกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ขึ้นอยู่กับการสื่อความหมายและ



เทคนิคในการสื่อความ ในปัจจุบันองค์การอาจจะติดต่อสื่อสารกันได้โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย เช่น E-mail (Electronic Mail) เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารผ่านทาง Internet

การบริหารจัดการด้านการประเมิน พบว่า การวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Taylor บิดาของการบริหาร การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ การแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ แล้วให้คนงานแต่ละคนรับผิดชอบงาน ที่ตนเองถนัดจะทำให้เกิดความชำนาญในหน้าที่งาน ซึ่งเรียกว่าความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) และจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) ดังนั้น การแบ่งงาน ในองค์การจึงเป็นการแบ่งงานทุกชนิดขององค์การให้อยู่ในรูปของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ความชำนาญ

## 2. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

ปัญหา และอุปสรรคการบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ พบว่า การสั่งซื้อสินค้าเข้ามาจัดเก็บไว้ใน สต็อกการวางสินค้าไม่เป็นระเบียบ หรือเป็นหมวดหมู่ให้แน่ชัด ไม่มีการคิดรหัสสินค้า ทำให้ต้อง หาสินค้าที่จะส่งให้กับลูกค้าต้องใช้เวลาในการค้นหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทฤษฎีแนวทางการ ควบคุมภายในสินทรัพย์ถาวรของนัฐพร พันธุ์อุดม (2549) ที่ว่า การจัดทำรายงานไม่มีการนำเสนอ ข้อมูลให้กับแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจทานความถูกต้อง ไม่ได้ระบุเจ้าหน้าที่ที่มีการเคลื่อนย้าย การคิดป้ายรหัสของสินทรัพย์ยังไม่ครบ ขาดการควบคุมเก็บรักษา ขาดการตรวจสอบ ไม่ได้ทำ รายงานสรุปผลการตรวจนับที่แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้น หรือลดลงของสินทรัพย์ที่มีอยู่จริง

ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการสินค้าคงคลังด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่า เกิดจากการ เข้าใจผิดในการสื่อสาร ไม่มีความรู้-ความเข้าใจในข่าวสาร หรือไม่ชัดเจน ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะส่ง ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลสารสนเทศไม่ได้รับการกระจายให้รับรู้กันอย่างทั่วถึงและ เพียงพอ การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นไม่ทันเหตุการณ์ เป็นต้น ในภาพรวมปัญหาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นทั้งในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงานของการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) การพัฒนาขีดความสามารถการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ผลสำเร็จ จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหว ระดับกว้าง และการพัฒนาความรู้ทักษะ และความสามารถที่จำเป็น

ปัญหา และอุปสรรคการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ด้านการประเมิน พบว่า ด้านการ ฝึกอบรม การพัฒนาไม่ตอบสนองกับกลยุทธ์ขององค์การ และไม่สอดคล้องกับการทำงาน การประเมินไม่สามารถจะวัดเป้าหมายการปฏิบัติงานการดำเนินงานขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้อง กับตามแนวคิด จูรีระ ประวาลพฤกษ์ (2538, หน้า 1-2) กล่าวว่า การดำเนินงานในองค์การ “คน”

เป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์การจะจัดวางระบบงานกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์การขาดความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถ หรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน หรือการทำงานแล้วยอมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ

### 3. แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคคล เกี่ยวกับ ทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านสินค้าคงคลัง บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ พบว่า บริหารจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องแบ่งหน้าที่งานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถ และความถนัด ควรจัด โครงสร้างองค์การให้เหมาะสม จัดให้มีการอบรมในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิน (Griffin, 1997, p. 4 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 18) ที่ว่าการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ในองค์การให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ในจำนวนที่น้อยกว่าผลผลิตที่ได้ เป็นการใช้ทรัพยากร ได้อย่างเฉลียวฉลาด และคุ้มค่าส่วนความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การตัดสินใจอย่างถูกต้อง และการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่ต้องการหรือสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการ จึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 3-4) บุคคลต้องใช้ทักษะ และความรู้ทางการบริหารที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีจากการฝึกฝนจากการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยี พบว่า การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้การจัดการคลังสินค้ามีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็วขึ้น โดยการนำเอาซอฟต์แวร์ และระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบออนไลน์เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานสินค้าคงคลัง ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของนาตยา ปิลาธนนานนท์, มธุรส จงชัยกิจ และศิริรัตน์ นิละคุปต์ (2542, หน้า 161) การจัดให้ใช้อย่างเพียงพอ เพราะการนำเทคโนโลยีมาใช้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การให้บุคลากร จัดกลุ่มผู้สนใจเพื่อฝึกอบรม กระตุ้นให้มีส่วนร่วม ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของการจัดเตรียมงบประมาณในการจัดซื้อ ความเสมอภาคในการใช้เทคโนโลยีทั้งของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยี ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีอย่างมี

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิงเป็นแนวทางในการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ

การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการประเมิน พบว่า การวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ควรจัดสรรคัดเลือกพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และควรมีทักษะในการใช้เครื่องมือ บริษัทจัดส่งให้พนักงานไปทำกิจกรรมการฝึกอบรม เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาทรัพยากรในหน่วยงานของบริษัทให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของเมโย (Mayo, 1933 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 48) ที่เน้นไปในเรื่องของการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด (One Best Ways) ในการทำงาน หรือเน้นไปที่เรื่องของการจัดโครงสร้างองค์กร และหลักการบริหาร เพื่อให้ทั้งวิธีการทำงาน โครงสร้างองค์กรและหลักการบริหารเป็นสิ่งที่ช่วยในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรที่เน้น และให้ความสำคัญไปที่คน โดยการมุ่งค้นหาคำตอบโดยการวิเคราะห์ให้ทราบถึงความต้องการของคนพยายามแสวงหาสิ่งจูงใจที่ตอบสนองความต้องการของคน และพยายามแสวงหาสิ่งจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการของคน เพื่อที่จะทำให้คนปฏิบัติงานให้กับองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง: กรณีศึกษา บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด” ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time) มุ่งพัฒนาระบบการผลิตเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดความสูญเสียในกระบวนการผลิตให้หมดไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย JIT ดังนี้

1. การจัดความสูญเสียเปล่า ซึ่งหมายถึง สิ่งใด ๆ ที่ไม่เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ หรือบริการจะต้องถูกขจัดให้หมดไป เป็นการเพิ่มผลประโยชน์ให้กับผลิตภัณฑ์ และบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า หรือลดต้นทุนให้กับลูกค้า
2. ลูกค้า คือ คุณภาพ บรรทัดฐานของลูกค้าที่ประเมินค่าของผลิตภัณฑ์ ควรจะถูกนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการออกแบบผลิตภัณฑ์ และระบบการผลิต เช่น มุ่งสู่การผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น
3. ความยืดหยุ่นในการผลิต ซึ่งครอบคลุมถึงความรวดเร็วในการตอบสนองต่อกำหนดส่งมอบของลูกค้า ความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงการออกแบบ และการเปลี่ยนแปลงด้านปริมาณการผลิต นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องสามารถรักษาระดับคุณภาพสูง และต้นทุนต่ำไว้ได้ด้วย ขณะที่

ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท ให้องค์กรมีความเจริญเติบโต และส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนความสำเร็จของคนในองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่น การทำงานเป็นทีม และการควบคุมคุณภาพโดยรวม เช่น การทำงานให้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ควรมีการใช้วิธีการบริหารสินค้าคงคลังแบบใหม่ เพิ่มขึ้นด้วย เช่น ระบบ ROP, MRP เพื่อให้มีผลต่อระดับสินค้าคงคลัง ความพอใจของลูกค้า และบริหารปริมาณวัสดุคงคลังที่มากเกินไป เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อการบริหารการเงิน และการเติบโตของบริษัท การบริการลูกค้า

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. การดำเนินการเกี่ยวกับสินค้าคงคลังควรคิดต่างผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบข้อมูล ที่ถูกต้องแม่นยำ และเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์จำนวนสินค้าคงคลังเพื่อทำให้ไม่มีวัตถุดิบสูญเสีย ก่อนการผลิต
2. ควรคอยติดตามสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำ เพื่อให้พนักงาน มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน
3. หากขยายกิจการควรมีการจ้างงานเพิ่ม เพื่อผลิตสินค้าให้ทันต่อความต้องการ
4. ควรศึกษาพัฒนาสินค้า และกระบวนการให้มีระบบ หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่านี้ เพื่อการเป็นองค์กรที่สมัยใหม่ และสินค้าตรงความต้องการของลูกค้า
5. จูงใจให้พนักงาน โดยให้รางวัลพนักงานที่ได้ตรงตามมาตรฐาน หรือเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจให้พนักงานมีการพัฒนาฝีมือแรงงานของตนเอง
6. เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาครั้งนี้พบว่า ควรมี การตรวจสอบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ให้มีการควบคุมสินค้าคงคลังอย่างละเอียดรอบคอบ และการให้โบนัสแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงาน คนอื่น ได้ปฏิบัติตาม

## บรรณานุกรม

- กิมเล็ง แซ่ตั้ง. (2556, 21 มีนาคม). ประธานบริษัท. สัมภาษณ์.
- เกียรติศักดิ์ จันทร์แดง. (2549). การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ: วิตดีกรุ๊ป.
- เกียรติชนพัฒน์ สียางนอก. (2556, 10 เมษายน). ผู้จัดการฝ่ายผลิต. สัมภาษณ์.
- ฉهابัน พันธ์เจริญ. (2552). การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจัดซื้อและการจัดการสินค้า  
คงคลัง: กรณีศึกษา บริษัท AAA-Engineering. วิทยานิพนธ์อุตสาหกรรมศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ชานนท์ ตระกูลเลิศยศ. (2552). รายงานการสัมมนาการเพิ่มขีดความสามารถการจัดการสินค้า  
คงคลัง: กรณีศึกษา บริษัทสินเบฟเวอเรจ จำกัด. ขอนแก่น: สาขาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไชย์ อินทริยวงศ์. (2556, 10 เมษายน). เจ้าหน้าที่คลังสินค้า. สัมภาษณ์.
- จิระ ประवालพฤกษ์. (2538). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: หน่วยงานศึกษานิเทศก์  
สำนักงานสภาพัฒนาการศึษา.
- ทรงสวรรค์ อุดมศิลป์. (2546). การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). องค์การและการจัดการ: ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- ธมิตรานันท์ พรรณสวัสดิ์. (2554). แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลจวบ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นัฐพร พันธุ์อุดม. (2549). แนวทางการควบคุมภายในที่ดี. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์  
แห่งประเทศไทย.
- นฤมล สุวรรณมาโจ. (2555). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996).
- นันทิยา หุตานวัตร และณรงค์ หุตานวัตร. (2545). SWOT: การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน.  
กรุงเทพฯ: สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์.
- นาคยา ปิณฑนานนท์, มธุรส จงชัยกิจ และศิริรัตน์ นีละคุปต์. (2542). การศึกษาตามมาตรฐาน :  
แนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด. (2532). คู่มือแนะนำบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด. สมุทรปราการ: เค.แอล. โลหะกิจ.
- \_\_\_\_\_. (2550). รายงานประจำปี 2550 ของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด. สมุทรปราการ: เค.แอล. โลหะกิจ.
- \_\_\_\_\_. (2555). รายงานประจำปี 2555 ของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด. สมุทรปราการ: เค.แอล. โลหะกิจ.
- ปัญญา เสือรักษ์. (2549). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท อินท์ อาร์ท ดีไซน์ จำกัด: ศึกษากรณี ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์การ. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัตชา ชุนเศรษฐี. (2556, 10 เมษายน). เจ้าหน้าที่คลังสินค้า. สัมภาษณ์.
- พันศักดิ์ ปิ่น ไชย. (2545). การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการสินค้าคงคลัง: กรณีศึกษา บริษัท นกคณพานิช จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิภพ สติดาภรณ์. (2545). ระบบการวางแผนและการควบคุมการผลิต (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วรินทร์นา หล้ามี. (2556, 10 เมษายน). เจ้าหน้าที่คลังสินค้า. สัมภาษณ์.
- วีรลักษณ์ วรรณวิตร, สากันย์ สุวรรณการ, ลลิตา อินทะนา และสรารุณี คิดการงาน. (2549). งานวิจัยสถาบันเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรคณะเกษตรศาสตร์ต่อการให้บริหารงานคลังและพัสดุ. เชียงใหม่: คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2539). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา สุเหตุดำรง. (2546). การจัดการโซ่อุปทาน (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิสัย แสมาเงิน. (2556, 21 มีนาคม). ผู้จัดการฝ่ายบริหาร. สัมภาษณ์.
- วีรชัย เขาวปาลี. (2550). วิธีการวิจัยทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์. เพชรบุรี: คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วีระ สุภากิจ. (2539). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- ศรัณย์ พลตา, อธิจิต สีทองดี และทรงยศ ลักขิกานันท์. (2551). *รายงานการสัมมนาการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตถ้วยเดียวเส้นใหญ่ของบริษัท 505 โภคภัณฑ์ จำกัด*. ขอนแก่น: สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศลิษา ภมรสถิต. (2547). *การดำเนินงาน*. กรุงเทพฯ: ท็อป.
- ศศิธร ทองสุวรรณ. (2556, 10 เมษายน). *เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ*. สัมภาษณ์.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2542). *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- สมยศ นาวิการ. (2536). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิงห์ อุดลย์วิทยา. (2556, 10 เมษายน). *ผู้จัดการฝ่ายผลิต*. สัมภาษณ์.
- สุทธิ ชัดติยะ และวิไลลักษณ์ สุวจิตตานนท์. (2553). *แบบแผนการวิจัยและสถิติ*. กรุงเทพฯ: เปเปอร์เฮ้าส์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2543). *การบริหารสำนักงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: จามจุรี.
- อนงค์ ผันผาย. (2556, 10 เมษายน). *เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ*. สัมภาษณ์.
- อรุณี ด้วยอำไพ. (2552). *ปัญหาอุปสรรคและความพึงพอใจการบริหารงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- อัญฉรา จันท์ฉาย. (2544). *การพยากรณ์เพื่อการตัดสินใจในทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาตุลย์ กระแสร์. (2550). *ปัญหาการบังคับใช้กฎหมายหมวกนิรภัยในเขตรับผิดชอบของสถานีตำรวจนครบาลคูสิต*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารีรัตน์ พรหมมีเนตร และวิษญานุช รัตน์วิบูลย์สม. (2552). *การพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าคลัง กรณีศึกษา: บริษัท ที.เอส.พรินทร์ติ้ง, วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 5(2), 10.

- David, J. V. (2004). *Basics of Inventory Management: from Warehouse to Distribution Center*. United States of America: Be Bright.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman and sons.
- Flippo, E. B. (1996). *Principle of Personal Management*. New York: Mc.Graw Hill.
- Gulick & Urwick. (1973). *Paperson The Scienie of Administration*. New York: Columbia University.
- Koontz, H., & Weihich, H. (1988). *Management*. New York. McGraw-Hill.
- Koontz, H. (1972). *Principles of Management: Analysis of Managemement*. New York: McGraw-Hill.
- Nigro, F. A. (1976). *The New Public Personnel Administration*. Illinois: F.E.Peaock.
- Peter, F. D. (2005). *The Practice of Managemet*. New York: Harpe&Row.
- Robbins, S. P. & DeCenzo, A. D. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
- S'andorZolt'anN'emeth. (2007). *Introduction to Operations Management*. Retrieved June 21, 2008, from Available <http://web.mat:bham.ac.uk/s.Z.Nemeth>
- Stahl, O. G. (1956). *Public Personnel Administration*. New York: Harper and Brother.



ภาคผนวก

**ประเด็นคำถามที่ต้องการในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง “การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา:**  
**บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด”**

.....

**ประเด็นสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่**

**ตอนที่ 1** ความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร (Input) ด้านสินค้าคงคลังของ บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ “คนหรือบุคลากร” ของงานด้านสินค้าคงคลัง (จำนวนคนเพียงพอ, ความรู้ที่มี, ทักษะที่ใช้, ประสิทธิภาพการทำงาน ฯลฯ)
2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ “เงิน” ของงานด้านสินค้าคงคลัง (เงินทุน, งบประมาณ, ค่าใช้จ่าย ฯลฯ)
3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ “วัสดุคืบ” ของงานด้านสินค้าคงคลัง (ประเภท, ปริมาณ, การจัดเก็บ, ปริมาณสินค้า ฯลฯ)
4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ “เทคโนโลยี” ของงานด้านสินค้าคงคลัง (ชนิด, จำนวน, สมรรถนะ ฯลฯ)
5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ “ข้อมูลข่าวสาร” ของงานด้านสินค้าคงคลัง (การให้บริการ, ความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ)
6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ “การประเมิน” ของงานด้านสินค้าคงคลัง (การวัดความรู้, ความสามารถ, ด้านทักษะ ฯลฯ)

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) ด้านการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

1. ท่านมีการวางแผนเพื่อให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลังบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร
2. ท่านมีการจัดองค์การอย่างไร (โครงสร้างองค์การ, การจัดคน, การจัดทรัพยากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างไร

3. ท่านมีการนำให้การบริหารจัดการสินค้าอย่างไร ให้พนักงานในการทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจมีส่วนในการกระตุ้นความกระตือรือร้นของคนในองค์กรให้ทำงานเพื่อบรรลุแผนงานที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร

4. การควบคุมการบริหารจัดการสินค้าคงคลังอย่างไร (ด้านการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน) ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร

### **ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการบริหารงานจัดการสินค้าคงคลัง บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด**

1. ท่านพบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด หรือไม่ อย่างไร

2. ท่านพบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดองค์การ เกี่ยวกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด หรือไม่ อย่างไร และจะมีแนวทางแก้ไขนั้นได้อย่างไร

3. ท่านพบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการชี้แนะ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด อย่างไร

4. ท่านพบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการควบคุม ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด

5. ท่านพบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผนในการบริหารการเงิน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด อย่างไร

6. ท่านพบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดองค์การ ในการบริหารการเงินที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด อย่างไร

7. ท่านพบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการนำ ในการบริหารการเงินที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด อย่างไร

8. ท่านพบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการควบคุม ในการบริหารการเงินที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด อย่างไร

### **ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการผลิต (Output) ด้านการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง บริษัท เค.แอล. โลหะกิจ จำกัด**

1. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร เพื่อให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลังบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (ความพร้อมของสินค้า, การกำหนดระดับการจัดหาสินค้า)

2. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร เพื่อให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลังเป็นไปตามเป้าหมายของการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง (การสร้างผลกำไร, ต้นทุนของสินค้าคงคลัง, ต้นทุนการดำเนินงาน)
3. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง