

การปรับปรุงกระบวนการการบริหารสินค้าคงคลังโดยใช้ทฤษฎีไคเซ็น

กรณีศึกษา: คลังเครื่องแต่งกาย กรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

Improvement in the Process of Inventory Management by Applying the Kaizen Approach Case Study: Clothes Warehouse Royal Thai Armed Forces Headquarters

บทความวิจัย

จารุวัฒน์ เนตรนิม*

Jaruwat Netnim

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาระบบการจัดการจัดตวรจนับ การจัดเก็บและการแจกจ่ายของคลังสินค้าคงคลัง ทำการศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานของสินค้าคงคลัง ศึกษาปัญหา และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารสินค้าคงคลัง และการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพของคลังเครื่องแต่งกาย กรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้ทฤษฎีไคเซ็น

แนวคิดตามทฤษฎีไคเซ็น ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า ECRS เพื่อการปรับปรุงกระบวนการการทำงานภายในคลังสินค้า ซึ่งทำการปรับปรุงอยู่ ๒ เรื่องด้วยกันคือ การสอบยอดบัญชีระหว่างบัญชีคุมและบัญชีคลังสอบยอดกันทุกวัน และการเร่งรัดในการตัดจ่ายใบเบิก

ผลการวิจัยสามารถทำการปรับปรุงกระบวนการในการบริหารสินค้าคงคลัง ในเรื่องบัญชีคุมและบัญชีคลังสอบยอดกันทุกวัน สามารถลดระยะเวลาในการรอคอยการปฏิบัติงานลงได้จากเดิม ใช้ระยะเวลาในการส่งเอกสารไปยังบัญชีคุมระยะเวลาประมาณ ๕ - ๗ วัน แต่เมื่อปรับปรุงกระบวนการแล้วสามารถลดระยะเวลาลงเหลือเพียง ๑ วัน และระยะเวลายื่นเอกสารจากบัญชีคุมไปเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาลงนาม เดิมใช้ระยะเวลา ๓ - ๕ วัน ลดลงเหลือเพียง ๑ - ๒ วัน ในเรื่องการเร่งรัดตัดจ่ายใบเบิก จากเดิมทำการจ่ายสินค้าสัปดาห์ละ ๓ วัน จ่ายใบเบิกได้ ๙ ใบเบิก ปรับเป็นทำการจ่ายสินค้า ๕ วัน ต่อสัปดาห์ สามารถจ่ายใบเบิกได้ ๑๕ ใบเบิกต่อสัปดาห์ เมื่อคิดเป็นระยะเวลาในการตัดจ่ายใบเบิกภายใน ๑ เดือน จากเดิมจ่ายได้ ๓๖ ใบเบิก เมื่อปรับปรุงใหม่จ่ายได้ ๖๐ ใบเบิกต่อ ๑ เดือน

คำสำคัญ: การปรับปรุงกระบวนการ, ทฤษฎีไคเซ็น, สินค้าคงคลัง

* หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

Master of Business Administration, Faculty of Business Administration, Rangsit University

E-mail: J_jackky08@hotmail.com

Abstract

The objectives of this qualitative research were to study the Counting Process, Storing, and Distributing of inventory in the warehouse, to study work processes of inventory operation, to examine and analyze problems in the inventory management. Lastly, to efficiently improve performance in work processes in the clothing warehouse, in Support Services Department, the Royal Thai Armed Forces Headquarters, by applying Kaizen theory. According to the Kaizen Theory, the author used an ECRS as a tool to improve work processes in the warehouse. This study mainly focused on two (2) work processes, which were (1) Inventory Auditing between Physical Inventory and System Inventory for daily inventory confirmation, and (2) Expediting requisitions Order Pay cut. Findings showed that the waiting time in work processes was shortened. For example, the delivery time to send a document to the Physical inventory took 1 day instead of 5 - 7 days. The duration time to wait for having all required documents approved took 1 - 2 days instead of 3 - 5 days. On top of that, the requisition order pay cut process normally worked only 3 days a week, with a total of 9 orders per one week. The new process worked 5 day a week, with a total of 15 orders per one week. Previously, we only got a total of 36 orders in a month, but the new improved process yielded 60 orders within one month.

Keywords: Process Improvement, Kaizen Theory, Inventory

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

คลังสินค้าเป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทานที่มีความสำคัญ และเป็นกิจกรรมสนับสนุนที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้การจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าหากมีการบริหารจัดการภายในคลังสินค้าที่ดีจะสามารถช่วยให้การทำงานมีระบบระเบียบ และจะส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งในเรื่องของการประหยัดเวลาในการดำเนินงานและคุณภาพ ภายในคลังสินค้ายังคงต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน และลดระยะเวลาในการรอคอยสินค้า กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในคลังสินค้าเริ่มตั้งแต่การรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า การเบิกจ่ายสินค้าการหยิบสินค้า ออกจากพื้นที่การจัดเก็บรักษา การบรรจุหีบห่อ การขนย้ายสินค้า การตรวจนับ และการจัดทำรายงานในชั้นตอนสุดท้าย (ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธ์ ไชยมั่นคง, ๒๕๕๐.) กิจกรรมทั้งหมดนี้ทำให้เกิดต้นทุนภายในคลังสินค้าทั้งสิ้น ปัจจุบันคลังสินค้าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญของระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานของแต่ละองค์กร โดยทั่วไปคลังสินค้าทำหน้าที่ในการจัดเก็บสินค้าระหว่างจุดต่าง ๆ ของกระบวนการจัดส่ง สินค้าที่เก็บไว้สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป

กรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการสนับสนุนการส่งกำลังบำรุงและการบริการในด้านพลาธิการ การขนส่ง กิจกรรมแพทย์รวมทั้งสายงานวิทยาการของกรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการ สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย มีจำนวนทั้งสิ้น ๒๕ หน่วยงาน ในส่วนของคลังเครื่องแต่งกายของหน่วยงาน อยู่ในส่วนพลาธิการ หมวดคลัง สป.๒, ๔ จัดเป็นคลังประเภทสินค้าคงคลังสำเร็จรูป (Ready Made or Finished Products) คือ สินค้าที่สมบูรณ์เรียบร้อยแล้ว

นำไปเก็บในคลังสินค้า เพื่อรอการจำหน่าย และแจกจ่ายหน่วยงานภายในกองบัญชาการกองทัพไทย ภายในคลังเครื่องแต่งกายจะประกอบด้วยสิ่งของอาทิ ชุดฝึก รองเท้าคัทชู รองเท้าคอมแบท เครื่องหมายของทุกชั้นยศ เครื่องนอนสำหรับพลทหาร (เครื่องแต่งกาย และวัสดุประกอบเครื่องแต่งกาย ทุกรายการจะมีทุกเหล่าทัพ คือ ทหารบก ทหารเรือ และทหารอากาศ) มีการดำเนินการในรูปแบบของคลังขององค์การภาครัฐ มีมาตรการในการกำกับดูแลการบันทึก การรวบรวม การแจกจ่าย การจัดเก็บการควบคุม รวมถึงขั้นการจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยกรพัสตุ พ.ศ. ๒๕๓๕ จากการศึกษาและสังเกตการบริหารสินค้าคงคลัง ของคลังเครื่องแต่งกาย พบว่าคลังสินค้าประเภทคลังเครื่องแต่งกายของหน่วยมีปัญหาดังนี้ ข้อมูลสินค้าคงคลังในระบบไม่ตรงกับยอดตรวจนับจริงและสูญหายหรือบางรายการเสื่อมสภาพลงการดำเนินงานในคลังสินค้า มีขั้นตอนในการดำเนินการมากเกินไปทำให้เกิดการล่าช้า และมีใบเบิกค้างจ่ายจำนวนมากภายในคลังสินค้า จากการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลัง ๓ ปี คือ ปี ๕๗ ปี ๕๘ และ ปี ๕๙ พบว่ามีใบเบิกค้างจ่ายอยู่ในระบบซึ่งยังไม่มีการตัดจ่ายสินค้าออกไป ทำให้มีสินค้าล้นคลังและบางรายการมีการชำรุดและเสื่อมสภาพลง

จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจในประเด็นการปรับปรุงกระบวนการการบริหารสินค้าคงคลัง โดยใช้ทฤษฎีไคเซ็นทำการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้ทฤษฎีกังปลาเข้ามาวิเคราะห์แยกถึงประเด็นปัญหา และใช้เครื่องมือ ECRS โดยหลักการของ ECRS คือ การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน การจัดลำดับงานใหม่ และการปรับปรุงงานใหม่ให้ง่ายขึ้น ภายหลังจากการปรับปรุงสามารถแก้ปัญหาบัญชีคลังและบัญชีคุมยอดไม่ตรงกัน และสามารถตัดจ่ายใบเบิกได้มากขึ้นและลดระยะเวลาการรอคอยลงได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษากระบวนการจัดตรวจรับ การจัดเก็บ และแจกจ่ายของสินค้าคงคลัง
๒. เพื่อศึกษาปัญหา และขั้นตอนการปฏิบัติงานของสินค้าคงคลัง วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารสินค้าคงคลัง
๓. เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพของสินค้าคงคลังโดยใช้ทฤษฎีไคเซ็น

คำถามการวิจัย

๑. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีไคเซ็น เพื่อปรับปรุงกระบวนการการบริหารสินค้าคงคลัง สามารถแก้ปัญหาการตรวจรับ การจัดเก็บ และการแจกจ่ายได้หรือไม่
๒. เครื่องมือ ECRS นั้น สามารถลดขั้นตอนการทำงานภายในคลัง ได้หรือไม่อย่างไร
๓. ผลของการปรับปรุง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพคลังและแก้ปัญหาสินค้าคงคลังขององค์กรได้หรือไม่

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้ทำในลักษณะของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาผลที่ได้จากการนำทฤษฎีไคเซ็น และทฤษฎีกังปลาเข้ามาปรับปรุงกระบวนการในการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพโดยเปรียบเทียบก่อนและหลัง จากการนำทฤษฎีเข้ามาทำการปรับปรุงการทำงาน

๒. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการบริหารสินค้าคงคลังของกรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้ทฤษฎีไคเซ็นและทฤษฎีกังปลา เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการบริหารสินค้าคงคลังของกรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

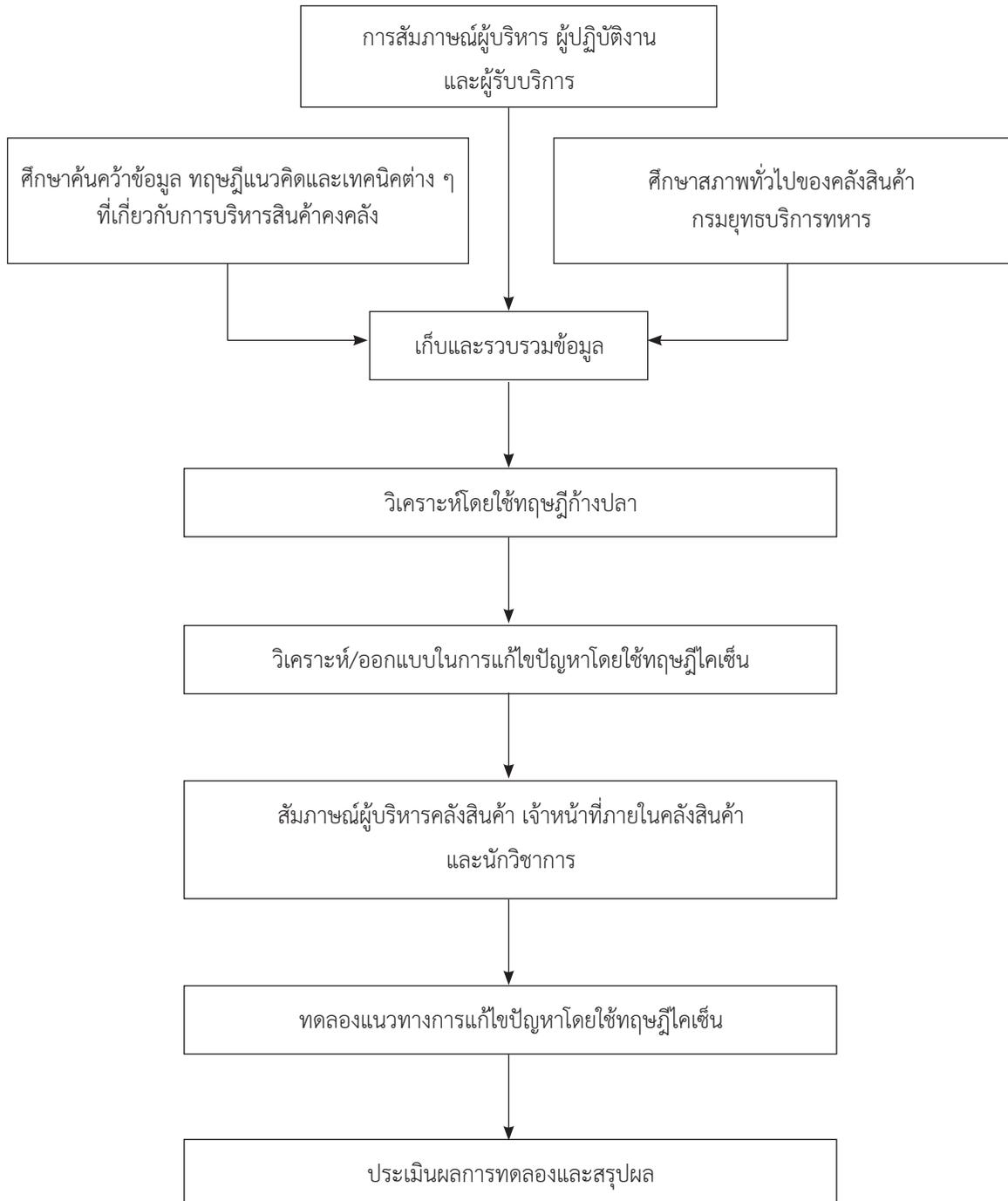
กรอบแนวคิดงานวิจัย



ปัญหาหลักคือบัญชีคุมและบัญชีคลังยอดไม่ตรงกัน ผู้วิจัยทำการศึกษาขั้นตอนการทำงานของเจ้าหน้าที่ในคลังสินค้า วิเคราะห์ปัญหาในการบริหารคลังสินค้า ค้นหาสาเหตุและผลของปัญหาโดยใช้ผังก้างปลาในการวิเคราะห์ ทำให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นและนำปัญหา

ที่สำคัญสู่การปรับปรุงกระบวนการการทำงานโดยใช้ ECRS เข้ามาปรับปรุง จากนั้นทำการทดลองการปฏิบัติงานภายในคลังสินค้า ทำการเก็บผลการทดลองการปฏิบัติงานและประเมินผล จากนั้นทำการสรุปผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานวิจัย



แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

๑) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) การสัมภาษณ์ ครั้งที่ ๑ เป็นการสัมภาษณ์แบบ Exploratory Research เพื่อสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้น โดยทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารคลังสินค้า เจ้าหน้าที่คลังและผู้ให้บริการ จำนวน ๕ คน ได้แก่ ผู้บริหารคลังสินค้า ๑ คน เจ้าหน้าที่คลังสินค้า ๒ คน และผู้ให้บริการคลังสินค้า ๒ คน

๒) วิธีการรวบรวมข้อมูลจะใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีโคเซ็น

๓) นำทฤษฎีกำลังปลา เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาให้เกิดผล

๔) การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ผังก้างปลา ในเชิงพรรณนา (Descriptive) และนำเครื่องมือ ECRS มาออกแบบเพื่อปรับปรุงกระบวนการการทำงาน และทำการออกแบบแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งที่ ๒

๕) ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งที่ ๒ โดยใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารคลังสินค้า เจ้าหน้าที่คลังสินค้า และนักวิชาการรวมทั้งสิ้นจำนวน ๑๗ คน คือ ผู้บริหารคลังสินค้า ๖ คน เจ้าหน้าที่คลังสินค้า ๘ คน และนักวิชาการด้านโลจิสติกส์ ๓ คน

๖) ทดลองใช้แนวทางในการแก้ไขปัญหโดยใช้ทฤษฎีโคเซ็น โดยเครื่องมือ ECRS เข้ามาทำการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

๗) ทำการประเมินผลการทดลอง สรุปผล เปรียบเทียบก่อนและหลังจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้นโดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

๑) การวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า รวบรวมและเรียบเรียงหลักการแนวคิดเกี่ยวกับคลังสินค้า แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า แนวคิดเกี่ยวกับปฏิบัติการคลังสินค้า แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีโคเซ็น งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือตำราทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสารทางวิชาการ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ และการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต (Internet)

๒) ใช้การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ ๑ โดยใช้แบบคำถามสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

๓) นำผังก้างปลา เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้การระดมความคิดเห็นจากระดับผู้บริหารคลังสินค้า เจ้าหน้าที่คลังสินค้า เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

๔) ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ ๒ โดยใช้แบบคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview)

๕) โครงร่างแบบคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ประกอบด้วย ๔ ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ ๑ กระบวนการตรวจรับ การจัดเก็บ และการแจกจ่ายของคลังสินค้าของกรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นอย่างไร

ส่วนที่ ๒ ขั้นตอนการปฏิบัติงานของคลังสินค้าของกรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นอย่างไร

ส่วนที่ ๓ ปัญหาที่พบในกระบวนการปฏิบัติงานของคลังสินค้าของกรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีอะไรบ้าง

ส่วนที่ ๔ ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารสินค้าคงคลังของกรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

สำหรับแนวคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จะถูกนำมาให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๓ ท่านทำการพิจารณาข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ว่าครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ และคำถามในการวิจัยหรือไม่ พร้อมทั้งได้ทำการตรวจสอบถึงความเที่ยงตรงของตัวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๖) เครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในคลัง คือ ECRS โดยหลักการของ ECRS คือ การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน การจัดลำดับการงานใหม่ และการปรับปรุงงานใหม่ให้ง่ายขึ้น เข้ามาทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในคลัง

๗) การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช. ๒๕๕๓, ๑๒๘-๑๓๐) โดยแบ่งการตรวจสอบออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ นั้น มีความเหมือนกันหรือไม่ ด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation)

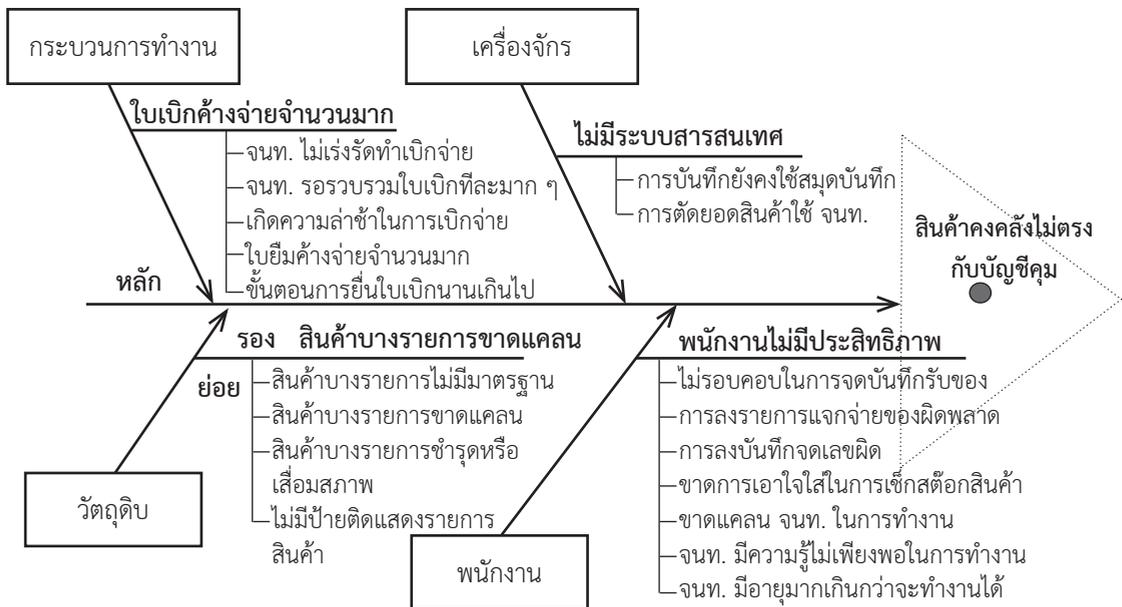
โดยเน้นการตรวจสอบจากผู้เก็บข้อมูลต่างคนกันว่า ได้ค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร และด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยเน้นการตรวจสอบว่า ถ้ามีการใช้แนวคิดและทฤษฎีด้านรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ที่ได้มาเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

๑. ทราบถึงกระบวนการจัดตรวจรับ การจัดเก็บ และแจกจ่ายของสินค้าคงคลัง
๒. ทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของการจัดการสินค้าคงคลัง
๓. ทราบถึงปัญหาในการบริหารสินค้าคงคลัง
๔. ทราบถึงแนวทางการบริหารสินค้าคงคลัง

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล โดยการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก และนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งได้แบ่งการทำงานไว้ด้วยกัน ๒ ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ ๑ ผังก้างปลา

ขั้นตอนที่ ๑ เป็นขั้นตอนของการสกัดปัญหา เพื่อหาเหตุ และผล โดยใช้ผังก้างปลา จากผังก้างปลาด้านบนสามารถสรุปผลในแต่ละด้านของ ๓ กลุ่มของผู้ที่ได้ให้สัมภาษณ์ได้ดังนี้

ผู้บริหารคลังสินค้า

- เจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอในการทำงานภายในคลัง
- เจ้าหน้าที่บัญชีไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน
- นโยบายที่สั่งการยังไม่สามารถบังคับใช้และปฏิบัติงานได้ตามต้องการ
- เจ้าหน้าที่คลังเสียงงานเพราะกลัวความผิด
- บัญชีคุมและบัญชีคลังมียอดไม่ตรงกัน
- ลดขั้นตอนในการทำงานการยื่นใบเบิก
- นำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน
- การติดป้ายแสดงรายการสินค้าภายในคลัง

เจ้าหน้าที่คลังสินค้า

- การติดป้ายแสดงรายการสินค้าภายในคลัง
- มีเจ้าหน้าที่ทำงานไม่เพียงพอ
- เจ้าหน้าที่ทำงานไม่รอบคอบลงรายการผิดพลาด
- เจ้าหน้าที่มีความรู้ไม่เพียงพอในการทำงาน
- ยอดบัญชีคุมและบัญชีคลังมียอดไม่ตรงกัน
- การตรวจนับ การแจกจ่าย การลงบันทึกผิดพลาดในการลงตัวเลข

- นำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน

ผู้ใช้บริการคลังสินค้า

- สินค้าที่รับจากคลังบางรายการชำรุดหรือเสื่อมสภาพ
- สินค้าบางรายการไม่มีมาตรฐาน
- ระยะเวลาในการรอคอยในการรับสินค้าใช้เวลานานมาก
- สิ่งของรับมาแล้วไม่สามารถเปลี่ยนแปลงขนาดได้
- การเบิกแล้วของไม่มี ต้องทำการเบิกของค้างจ่ายไม่ทราบระยะเวลาที่แน่นอน

ผลจากการวิเคราะห์โดยใช้ผังก้างปลาทำให้ได้ทราบถึงเหตุและผลของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในคลังสินค้า จากภาพที่ ๑ ผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นปัญหาของคลังไว้ที่หัวปลา คือ สินค้าคงคลังไม่ตรงกับบัญชีคุมและปัญหาหลัก ประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ ด้านพนักงาน เครื่องจักร วัสดุดิบ และกระบวนการการทำงานและในปัญหาหลักยังคงมีปัญหารองและปัญหาย่อย ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดเพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้สัมภาษณ์ในขั้นที่ ๒ ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสัมภาษณ์เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขและแผนการปรับปรุง จากข้อมูลการสัมภาษณ์ด้านบนสามารถสรุปหาหัวข้อสำคัญที่จะใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

ลำดับ	คำสำคัญ	ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่คลัง	นักวิชาการ	รวม
		(๕ คน)	(๙ คน)	(๓ คน)	(๑๗ คน)
๑.	เพิ่มเจ้าหน้าที่ในการทำงาน	๔	๘	๓	๑๕
๒.	นำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยทำงาน	๔	๙	๓	๑๖
๓.	มีป้ายในการแสดงรายการสินค้า	๓	๗	๓	๑๓
๔.	บัญชีคลังและบัญชีคุมสอบยอดทุกวัน	๔	๖	๓	๑๓
๕.	เพิ่มความรอบคอบในการทำงาน	๔	๖	๓	๑๓
๖.	เร่งรัดตัดจ่ายใบเบิก	๔	๗	๓	๑๔

ตารางที่ ๑ การแสดงผลการสัมภาษณ์รอบที่สอง

จากตารางที่ ๑ สามารถวิเคราะห์และจัดจำแนกค่าสำคัญของผลการสัมภาษณ์รอบที่ ๒ ทำให้ได้ประเด็นหลัก ๆ อยู่ทั้งหมด ๖ รายการด้วยกัน ซึ่งทั้ง ๖ รายการจะมีคะแนนหรือน้ำหนักอยู่ในเกณฑ์ที่ควรจะนำมาพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการหรือเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในคลังสินค้า โดยการนำเอาทฤษฎีไคเซ็นเข้ามาประยุกต์ใช้ต่อไป

การปรับปรุงกระบวนการโดยใช้ ECRS นั้นเป็นเครื่องมือหนึ่งของทฤษฎีไคเซ็นซึ่งนำมาใช้ ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการภายในคลังสินค้าของคลัง

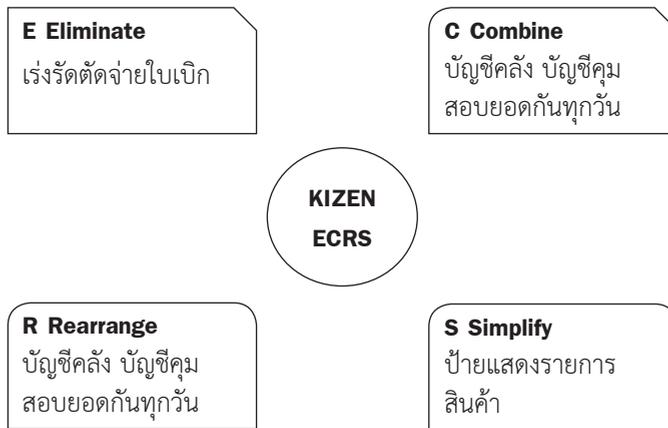
เครื่องแต่งกาย กรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย โดยหลักการของ ECRS มีองค์ประกอบดังนี้

E = Eliminate หมายถึง การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออกไป

C = Combine หมายถึง การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อประหยัดเวลาในการทำงาน

R = Rearrange หมายถึง การจัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม

S = Simplify หมายถึง ปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือสร้างอุปกรณ์ช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น



ภาพที่ ๒ วงจร ECRS

จากผังวงจรของการปรับปรุงตามทฤษฎีไคเซ็น โดยใช้เครื่องมือคือ ECRS ตามโมเดล KIZEN ECRS สามารถสรุปได้ดังนี้

บัญชีคลังและบัญชีคุมสอบยอดกันทุกวัน จะอยู่ในโหมดของ C (Combine) หมายถึง การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อประหยัดเวลาในการทำงาน และ S (Simplify) หมายถึง ปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือสร้างอุปกรณ์ช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

เร่งรัดในการตัดจ่ายใบเบิกจะอยู่ในโหมดของ E (Eliminate) หมายถึง การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออกไป

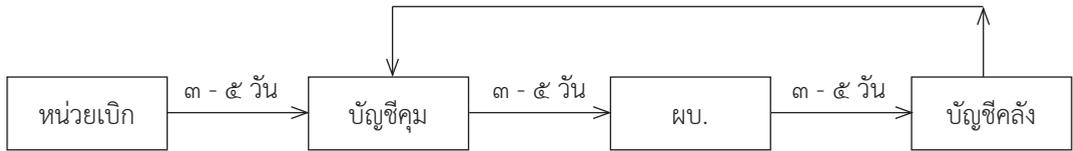
การติดป้ายแสดงรายการสินค้า จะอยู่ในโหมดของ

S (Simplify) หมายถึง ปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือสร้างอุปกรณ์ช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

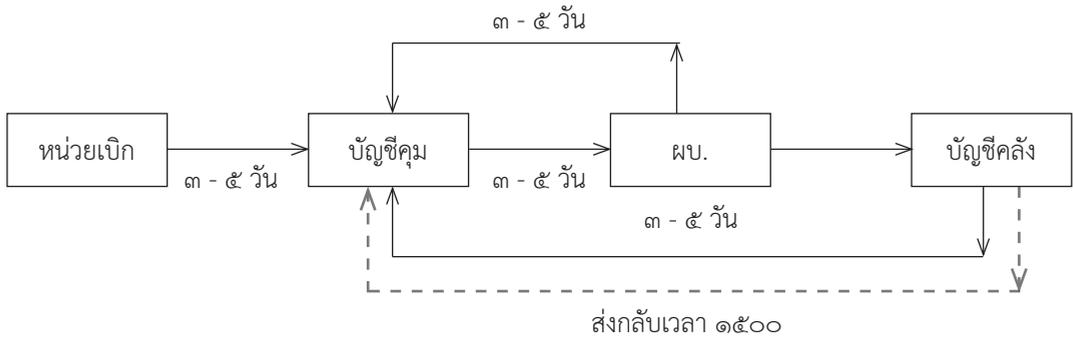
ในแผนระยะสั้นนั้น ผู้วิจัยสามารถนำมาทดลองปฏิบัติงานได้จริง โดยให้คลังเครื่องแต่งกาย กรมยุทธบริการทหารทำการปฏิบัติตามแผน โดยมีระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติเป็นเวลา ๑ สัปดาห์คือ เริ่มตั้งแต่วันที่ ๑๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ ถึงวันที่ ๒๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ สามารถประเมินผลก่อนและหลังการปรับปรุงจากการปฏิบัติตามจริง ซึ่งแผนในการปรับปรุงระยะสั้นนั้น ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงกระบวนการภายในคลังสินค้าใน ๒ เรื่องคือ ๑. บัญชีคลังและบัญชีคุมสอบยอดกันทุกวัน ๒. การเร่งรัดตัดจ่ายใบเบิกโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. บัญชีคลังและบัญชีคุมสอบยอดกันทุกวัน

ก่อนปรับปรุง



หลังปรับปรุง

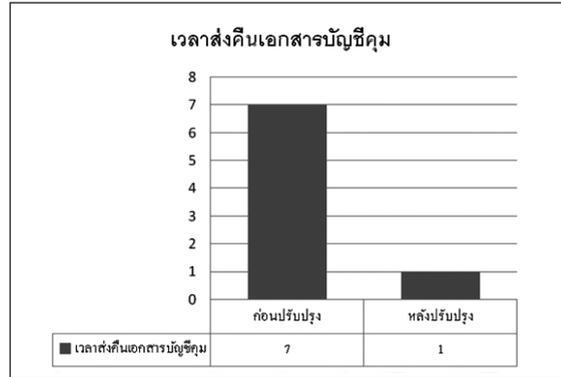
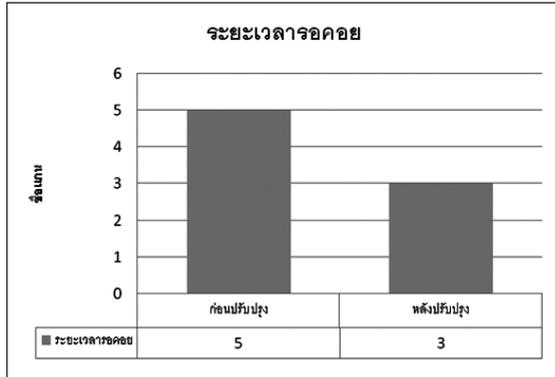


ภาพที่ ๓ แสดงบัญชีคลังและบัญชีสอบยอดกันทุกวัน ก่อนและหลังการปรับปรุง

ก่อนปรับปรุง ปัจจุบันที่ปฏิบัติงาน หน่วยเบิก เสนอใบเบิกมาตามสายงานผ่านมาที่บัญชีคุมของหน่วย บัญชีคุมจะทำการรับเรื่องเบิกสิ่งของ และรวบรวมใบเบิก เสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาคือเจ้ากรมยุทธบริการทหาร ลงนามอนุมัติใบเบิก เมื่ออนุมัติลงมาจะถูกส่งมาที่คลังสินค้า คลังสินค้าจะเก็บรวบรวมใบเบิกและนัดหน่วยเบิกมาทำ การรับสินค้านั้น ๆ ตามรายการที่ทำการเบิกมา เมื่อหน่วยงาน มารับตามสายงาน คลังจะทำการตัดจ่ายสินค้าออกไป จากคลัง แต่เมื่อไม่มีสินค้าตามรายการบางรายการ จะลงบันทึกว่า ค้างจ่ายจำนวน... ตรงนี้เมื่อคลังทำการจ่าย แล้วจะมีเจ้าหน้าที่เซ็นรับทราบ หลังจากนั้นคลังจะเก็บ รวบรวมแล้วจะนำส่งข้อมูลทำการตัดจ่าย ส่งมาที่บัญชีคุม เพื่อลงบันทึกรายการคุมสินค้าต่อไป

ปัญหาที่คลังพบ คือ บางครั้งเจ้าหน้าที่ลืมลง รายการที่ตัดจ่ายออกไป หรือทำใบเบิกสูญหาย ทำให้บัญชี คุมไม่ทราบรายการในการคลังมีการเคลื่อนไหว หรือมี การตัดจ่ายออกไปแล้ว

หลังปรับปรุง แก้ไขสายการทำงานคือ เมื่อ หน่วยเบิกยื่นใบเบิกผ่านบัญชีคุม ส่วนบัญชีคุมเสนอไปให้ ผู้บังคับบัญชาลงนามอนุมัติ เมื่ออนุมัติเสร็จจะส่งกลับมาที่ บัญชีคุม และบัญชีคุมตรวจสอบแล้วจะส่งต่อมาที่บัญชีคลัง เพื่อทำการรวบรวมและตัดจ่ายสินค้าตามใบเบิกต่อไป และเมื่อเจ้าหน้าที่คลังทำการตัดจ่ายสินค้าตามใบเบิกแล้ว ให้ทำการถ่ายเอกสารใบเบิกที่คลังได้ตัดจ่ายให้หน่วยรับ เรียบร้อยแล้ว พร้อมลงนามกำกับรับทราบ และนำส่งบัญชีคุม ภายในวันเดียวกัน โดยกำหนดเวลาในการนำส่งบัญชีคุม ภายในเวลา ๑๕๐๐ การแก้ไขโดยวิธีนี้จะทำให้ปัญหา ที่บัญชีคุม และบัญชีคลัง มีข้อมูลสินค้าไม่ตรงกันลงได้ คือ จะทำให้บัญชีคลังและบัญชีคุม สอบยอดกันได้ทุกวัน และทำให้สามารถลดระยะเวลาในการรอคอยลงได้ ทั้งในส่วนทางด้านพนักงานเองจากระยะเวลาในการเดิน เอกสารจาก ๕ วัน เหลือ ๓ วัน และระยะเวลาในการส่งคืน เอกสารจากบัญชีคลังมาบัญชีคุมจาก ๗ วัน เหลือ ๑ วัน ดังภาพ



แผนภูมิที่ ๑ แสดงระยะเวลาการรอคอยและเวลาส่งคืนเอกสารบัญชีคุม

๒. การเร่งรัดในการตัดจ่ายใบเบิก

ก่อนปรับปรุง

จันทร์

จ่ายสินค้า

๐๙๐๐ - ๑๒๐๐

อังคาร

จัดสินค้า

พุธ

จ่ายสินค้า

๐๙๐๐ - ๑๒๐๐

พฤหัสบดี

จัดสินค้า

ศุกร์

จ่ายสินค้า

๐๙๐๐ - ๑๒๐๐

หลังปรับปรุง

จันทร์

จ่ายสินค้า

๐๙๐๐ - ๑๒๐๐

จัดสินค้า

๑๓๐๐ - ๑๖๐๐

อังคาร

จ่ายสินค้า

๐๙๐๐ - ๑๒๐๐

จัดสินค้า

๑๓๐๐ - ๑๖๐๐

พุธ

จ่ายสินค้า

๐๙๐๐ - ๑๒๐๐

จัดสินค้า

๑๓๐๐ - ๑๖๐๐

พฤหัสบดี

จ่ายสินค้า

๐๙๐๐ - ๑๒๐๐

จัดสินค้า

๑๓๐๐ - ๑๖๐๐

ศุกร์

จ่ายสินค้า

๐๙๐๐ - ๑๒๐๐

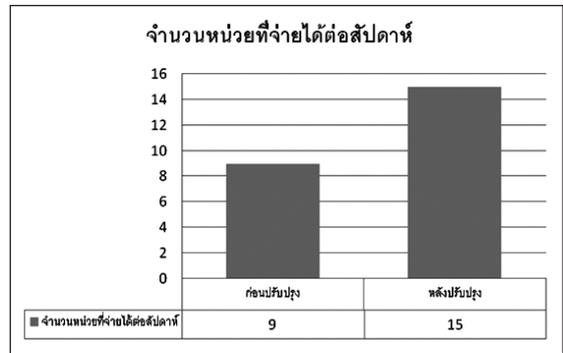
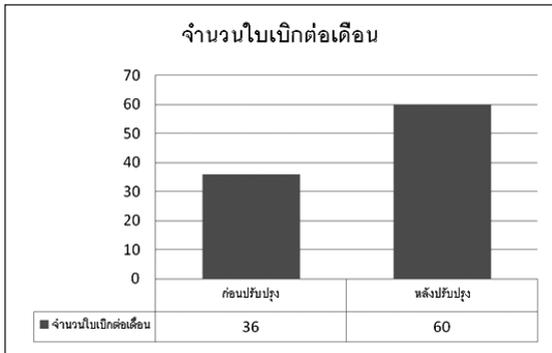
จัดสินค้า

๑๓๐๐ - ๑๖๐๐

การทำการตัดจ่ายใบเบิกที่ปฏิบัติคือ ทำการแจกจ่ายใบเบิกในวันจันทร์ วันพุธและวันศุกร์ โดยจะจ่ายวันละประมาณ ๓ หน่วยงาน เท่านั้น โดยในวันอังคารและวันพฤหัสบดี จะเป็นวันที่ทำการจัดของเวลาในการจ่ายของหน่วยคือ เวลา ๐๙๐๐-๑๒๐๐ รวมหน่วยรับสินค้าใน ๑ สัปดาห์ จำนวน ๙ หน่วย

แก้ไขโดยเพิ่มวันแจกจ่ายสินค้าเป็นแจกจ่ายสินค้าในเวลาทำงานทุกวัน จันทร์ถึงวันศุกร์ เวลา ๐๙๐๐-๑๒๐๐ จะทำการแจกจ่ายสินค้า ส่วนช่วงบ่ายเวลา ๑๓๐๐-๑๖๐๐ ให้เจ้าหน้าที่คลังทำการจัดสินค้า เพื่อที่จะทำการแจกจ่ายหน่วยในวันพรุ่งนี้ต่อไป ถ้าทำการตัดจ่ายใบเบิก

แบบนี้จะทำให้ใน ๑ สัปดาห์จะแจกจ่ายสินค้าได้จำนวน ๑๕ หน่วยงาน ทำให้แจกจ่ายหน่วยเพิ่มได้จากเดิม สัปดาห์ละ ๖ หน่วย หรือทำให้ใบเบิกลดลง ๖ ใบเบิก จากผลของการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยการเพิ่มวันในการทำงาน จากทำงาน ๓ วันเป็นทำงาน ๕ วัน สามารถทำให้การตัดจ่ายใบเบิกได้มากขึ้น ทั้งยังสามารถลดปัญหาการรอคอยสินค้าของจากหน่วยที่ใช้บริการคลังสินค้าลงได้ หากทำการปฏิบัติงานภายใน ๑ เดือนสามารถเพิ่มการตัดจ่ายใบเบิกได้ ดังแสดงตามภาพ



แผนภูมิที่ ๒ แสดงจำนวนใบเบิกต่อเดือนและจำนวนหน่วยที่จ่ายได้ต่อสัปดาห์

ลำดับ	รายการที่ปรับปรุง	ก่อนปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
๑.	บัญชีคลังกับบัญชีคุมสอบยอดทุกวัน	<ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาเจ้าหน้าที่คลังและบัญชี ยอดไม่ตรงกัน เพราะเจ้าหน้าที่บางครั้งลืมลงใบเบิก หรือทำใบเบิกสูญหาย หรือลงรายการผิดพลาด - การส่งกลับใบเบิกมาที่ บัญชีคุมจะใช้ ๕ - ๗ วัน หลังจากคลังทำการแจกจ่ายสินค้า - บัญชีคุมไม่ทราบยอดบัญชีค้างจ่ายของคลังในแต่ละวันที่คลังทำการแจกจ่ายสินค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่คลังทำการถ่ายเอกสารใบเบิกทุกใบเบิกของหน่วยงานที่มาเบิก ก่อนที่จะทำการลงรายการบัญชีเบิกสินค้า ทำให้ไม่มีปัญหาในการลงรายการผิดพลาดใบเบิกที่ถ่ายจะส่งไปยังบัญชีคุม - เจ้าหน้าที่คลังหลังจากจ่ายสินค้าภายในคลังให้กับหน่วยรับเรียบร้อยแล้วจะนำใบเบิกส่งคืนมาที่ส่วนบัญชีคุมภายในเวลา ๑๕๐๐ ของวันเดียวกัน ด้านบัญชีคุมจะทราบสถานะของคลังวันต่อวัน - บัญชีคุมทราบบัญชีค้างจ่ายจากคลังภายในวันเดียวกันเพราะเจ้าหน้าที่คลังส่งใบเบิกภายในเวลา ๑๕๐๐ ของทุกวัน
๒.	เร่งรัดการตัดจ่ายใบเบิก	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่คลังทำการจ่ายสินค้าในวันจันทร์ พุธ ศุกร์ ในเวลา ๐๙๐๐ - ๑๒๐๐ - เจ้าหน้าที่คลังทำการจัดรายการสิ่งของเพื่อแจกจ่ายในวันอังคาร และวันศุกร์ - ใน ๑ สัปดาห์จะทำการแจกจ่ายสินค้าภายในคลังได้วันละ ๓ หน่วย จ่าย ๓ วัน สรุปรวม ๙ หน่วย 	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ทำการแจกจ่ายสินค้าทุกวันทำการ คือวันจันทร์ ถึงวันศุกร์ ในเวลา ๐๙๐๐ - ๑๖๐๐ - เจ้าหน้าที่คลังทำการจัดสินค้าเพื่อทำการแจกจ่ายทุกวัน คือ วันจันทร์ ถึงวันศุกร์ ตั้งแต่เวลา ๑๒๐๐ - ๑๖๐๐ - ใน ๑ สัปดาห์ ทำการแจกจ่ายสินค้าทุกวัน วันละ ๓ หน่วย สรุปรวม ๑ สัปดาห์จ่ายสินค้าได้จำนวน ๑๕ หน่วย

ตารางที่ ๒ การแสดงการเปรียบเทียบ ก่อนและหลังการปรับปรุง

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การปรับปรุงกระบวนการการบริหารสินค้าคงคลัง โดยใช้ทฤษฎีไคเซ็น กรณีศึกษาคลังเครื่องแต่งกาย กรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสินค้าคงคลังของคลังเครื่องแต่งกาย กรมยุทธบริการทหาร โดยผู้วิจัยใช้เครื่องมือ ECRS เข้ามาทำการปรับปรุงกระบวนการการทำงาน ซึ่งหน่วยงานคลังสินค้าได้ทำการทดลองปฏิบัติงานจริงตามแผนระยะสั้น ใน ๒ เรื่อง คือ บัญชีคลังและบัญชีคุมสอบยอดกันทุกวัน และเร่งรัดการตัดจ่ายใบเบิก โดยมีระยะเวลา

ในการทดลองการปฏิบัติงานเป็นเวลา ๑ สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ ๑๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ ถึงวันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ โดยมีรายละเอียดข้อดังนี้

๑. บัญชีคลังและบัญชีคุมสอบยอดกันทุกวัน

การที่บัญชีคลังและบัญชีคุมไม่มีการสอบยอดกันในช่วงเวลาที่เหมาะสม และยังคงมีการผิดพลาดคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน ทำให้สินค้าภายในคลังมีจำนวนมาก ซึ่งไม่สามารถจำหน่ายยอดออกไปได้ รวมถึงมีขั้นตอนในการทำงานมาก

จากการทดลองปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือ ECRS โดยบัญชีคุมและบัญชีคลังสอยอดกันทุกวัน ซึ่งจะอยู่ในโหมดของ C (COMBINE) หมายถึง การรวมขั้นตอนในการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยในการประหยัดเวลาในการทำงานและยังเป็นการลดขั้นตอนในการทำงาน โดยการแก้ไขสายการทำงานคือ ที่ปฏิบัติอยู่เดิมให้สั้นลง และสอยอดกันภายในวันเดียวกัน โดยกำหนดเวลาในการนำส่งบัญชีคุมภายในเวลาที่กำหนด โดยให้นำส่งในเวลา ๑๕๐๐ ของทุกวัน

ผลที่ได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการการทำงาน ทำให้ลดปัญหาข้อผิดพลาดของการลงบันทึกของเจ้าหน้าที่คลังสินค้าที่ทำเอกสารสูญหาย เมื่อมีการเก็บไว้ข้ามวันและลดปัญหาการลืมนายการบันทึกการจ่ายของเจ้าหน้าที่ ทำให้การตรวจสอบยอดของทั้งสองบัญชีทำได้ตลอดเวลา ลดปัญหาการมองไม่เห็นยอดในบัญชีคลังสินค้า เมื่อมีการแจกจ่ายออกไปจากคลัง และยังลดระยะเวลาในการทำงานลงได้จาก ๗ วัน เหลือ ๑ วัน

๒. การเร่งรัดการตัดจ่ายใบเบิก

ปัญหาของการเร่งรัดในการตัดจ่ายใบเบิก เนื่องจากภายในคลังสินค้ามียอดใบเบิกค้างจ่ายอยู่จำนวนมาก เกิดปัญหาการรอคอยสินค้าของผู้รับบริการคลังสินค้าจำนวนมาก

แนวทางแก้ไข โดยการเพิ่มวันแจกจ่ายสินค้า เป็นแจกจ่ายสินค้าในเวลาทำงานทุกวันทำการ คือวันจันทร์ ถึงวันศุกร์ ตั้งแต่เวลา ๐๙๐๐ - ๑๒๐๐ จะทำการแจกจ่ายสินค้าให้กับผู้รับบริการ และในช่วงบ่ายเวลา ๑๓๐๐ - ๑๖๐๐ ให้เจ้าหน้าที่คลังทำการจัดเตรียมสินค้า เพื่อที่จะทำการแจกจ่ายหน่วยในวันต่อไป การทำการตัดจ่ายใบเบิกแบบนี้ จะทำให้ใน ๑ สัปดาห์ เจ้าหน้าที่คลังจะแจกจ่ายสินค้าได้จำนวน ๑๕ หน่วยงาน ทำให้แจกจ่ายหน่วยเพิ่มได้จากเดิม สัปดาห์ละ ๖ หน่วย หรือทำให้จำนวนใบเบิกลดลง ๖ ใบเบิกต่อสัปดาห์

ผลที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการการทำงาน คือ เพิ่มวันในการทำงานภายในคลังสินค้า จากเดิมทำการจ่ายสินค้า ๓ วัน เพิ่มเป็นทำงาน ๕ วัน ทำให้คลังสามารถจ่ายสินค้าให้กับผู้รับบริการ จากเดิม ๑ อาทิตย์ จะจ่ายสินค้าได้ ๙ หน่วย ๙ ใบเบิก ปรับใหม่ ๑ อาทิตย์ จ่ายได้ ๑๕ หน่วย ๑๕ ใบเบิก คิดเป็น ๑ อาทิตย์สามารถตัดจ่ายใบเบิกได้เพิ่มขึ้น ๖ ใบเบิก เพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และเป็นการลดการรอคอยจากผู้รับบริการ ถ้าหน่วยนำไปปฏิบัติงานภายใน ๑ เดือน จะสามารถตัดจ่ายใบเบิกได้เพิ่มขึ้น คือ จากเดิม ๓๖ ใบเบิก เป็น ๖๐ ใบเบิกต่อเดือน

ข้อเสนอแนะ

๑) ผู้บริหารขององค์กร ควรจะต้องมีการกำหนดนโยบายในการปรับปรุงระบบงานภายในคลังสินค้าอย่างเป็นระบบ และประกาศเป็นกฎ หรือระเบียบข้อบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อควบคุมการทำงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในคลังสินค้า

๒) จากผลของการวิจัย โดยการนำทฤษฎีไคเซ็นเข้ามาปรับปรุงกระบวนการการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานเรื่อง การสอยอดบัญชีของบัญชีคลัง และบัญชีคุมกันทุกวัน สามารถลดการผิดพลาดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ลงได้ รวมถึงการเร่งรัดการตัดจ่ายใบเบิกนั้น ทำให้ปริมาณใบเบิกในคลังลดลง กิจกรรมนี้ผู้บริหารอาจจะนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานภายในคลังได้ต่อไป

๓) การปฏิบัติงานตามแนวทางของไคเซ็นนั้น จะมีประสิทธิภาพได้จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กร ทั้งระดับผู้บริหารองค์กร และระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนต้องปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผู้บริหารเองก็จะต้องให้ความสำคัญและออกเป็นนโยบายขององค์กร

บรรณานุกรม

- คำนาย อภิปรัชญากุล. (๒๕๕๖). *การจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ: บริษัท โฟกัส มีเดียแอนด์ พับลิชชิง จำกัด.
- ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธ์ ไชยมั่นคง. (๒๕๕๖). *กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อแข่งขันในตลาดโลก*. (พิมพ์ครั้งที่ ๓). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ดวงกมล.
- สุภางค์ จันทวานิช. (๒๕๕๓). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ ๑๘). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ นพรัถ. (๒๕๕๐). *ใครเซ็น กับ ไคเซ็น*. สืบค้นเมื่อ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๒. จาก <http://gotoknow.org/blog/sombatn-ednuqakm/5290>
- เอกชัย ทายิดา. (๒๕๕๕). “บทความทฤษฎีแก๊งปลา” *Knowledge Management*. ม.ป.ท. ม.ป.พ.
- อีโม มาซาเอกิ และอัมพิกา ไกรฤทธิ์. (๒๕๓๔). “ไคเซ็นกุญแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น” กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Heizer, J. and Render, B. (2014). *Principles of Operation Management Plus NEW My OMLab with Pearson e Text—Access Card Package*. (9th ed). USA.: Pearson Education LTD.
- Russell, R.S. and Taylor. (2009). *Operations Management: Along the Supply Chain*. (6th ed). USA: John Wiley & Sons, Inc.