



บทที่ 1

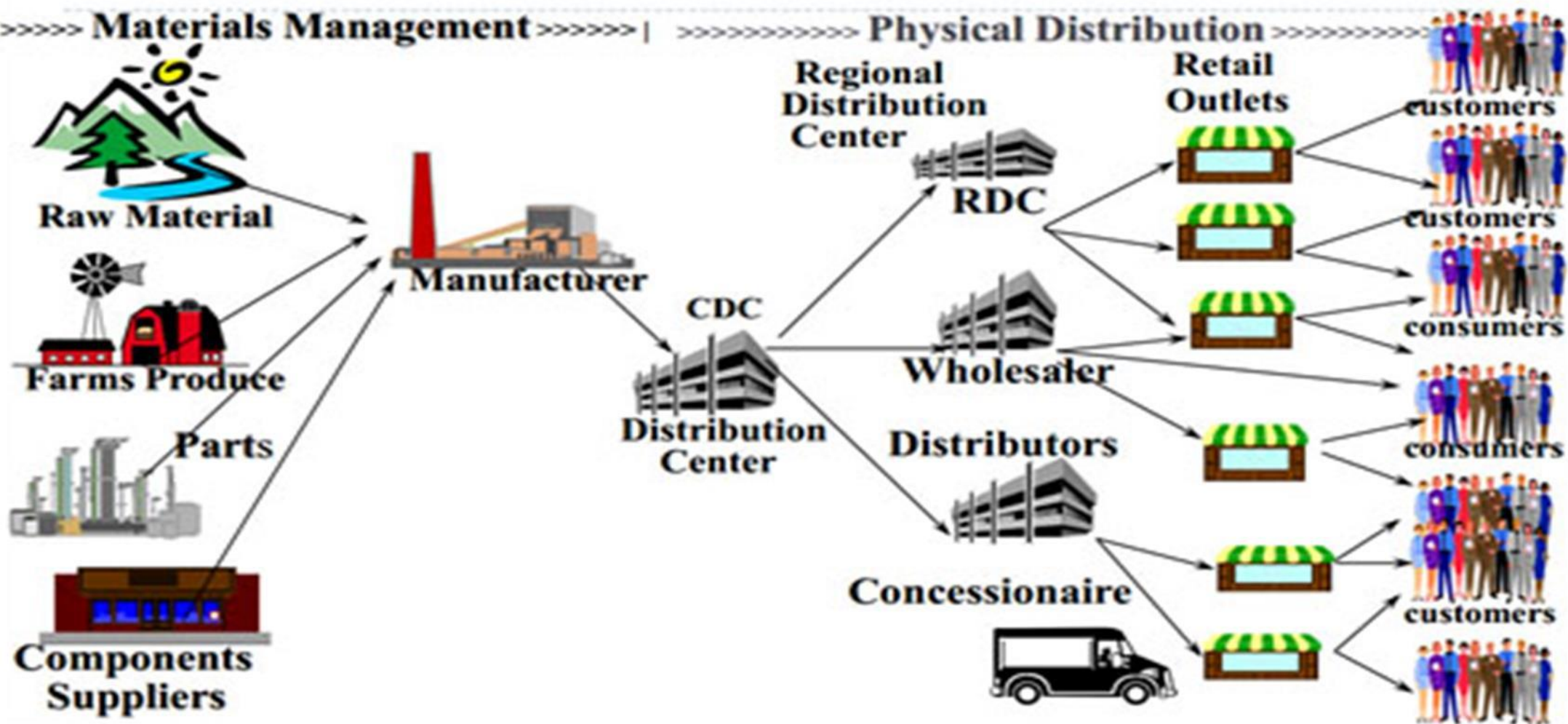
หลักการเบื้องต้นในการจัดซื้อ



Aj. Nipawan Poojom

LAS2206 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

Supply Chain Management



ความหมายของการจัดซื้อ

การจัดซื้อ คือ กิจกรรมของผู้จัดซื้อโดยยึดหลัก 5R'S พิจารณาเลือกซื้อสินค้าให้ได้คุณสมบัติที่ถูกต้อง (Right Quality) จำนวนที่ถูกต้อง (Right Quantity) เลือกซื้อจากแหล่งที่ถูกต้อง (Right Source) ในราคาที่ถูกต้อง (Right Price) และตรงต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (Right Needs) โดยสามารถนำออกขายแล้วมีกำไร

การจัดซื้อ คือ ภารกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตามที่กิจการต้องการ โดยมีคุณสมบัติที่ถูกต้อง จำนวนถูกต้อง จังหวะเวลาที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง จากแหล่งขายที่ถูกต้อง และจัดส่งไปยังสถานที่ถูกต้อง ในสภาพที่พร้อมที่จะผลิต จัดจำหน่าย และเพื่อใช้งาน

วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) กล่าวว่า ตามความคิดสมัยดั้งเดิมนั้น วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อก็เพื่อทำการซื้อวัสดุ และบริการให้มีคุณภาพที่ถูกต้องในปริมาณที่ถูกต้องโดยมีราคาที่ถูกต้องจากแหล่งขายที่ถูกต้องและในเวลาที่ต้องการ ในปัจจุบันวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อมุ่งที่การบริหารทั่วไป ด้วยวัตถุประสงค์ในลักษณะเช่นนี้สามารถอธิบายแยกย่อยได้ 10 ประการ คือ

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท ด้วยการจัดวัสดุ และบริการสนองให้โดยไม่ ขาดสาย เพื่อมิให้กระบวนการผลิตหยุดชะงักเนื่องจากการขาดวัสดุ
2. ทำการซื้อโดยได้ราคาไม่เกินกว่าคู่แข่งชั้น และทำการเสาะแสวงหาสิ่งที่มีคุณค่าที่ดีกว่าในราคาที่ต้องจ่ายไป
3. รักษาคุณภาพของวัสดุที่ทำการซื้อให้อยู่ในมาตรฐานเพียงพอสำหรับใช้งาน
4. รักษาระดับความเสียหายอันเกิดแก่การลงทุนในวัสดุให้น้อยที่สุด โดยขจัดการซื้อซ้ำกัน ความสูญเสีย และ ล้าสมัยอันเนื่องมาจากการเก็บรักษาที่ขาดประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ

5. สร้างแหล่งขายสินค้าที่เชื่อถือได้ไว้เป็นแหล่งสำรองในการจัดหาวัสดุ
6. รักษาฐานะการแข่งขันให้กับบริษัท
7. พัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้ขายสินค้าเพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ และยังทำให้การจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาและบริการที่ดี และมีภาพพจน์ที่ดี
8. แสวงหาความร่วมมือกับแผนกอื่น ๆ ในบริษัท ซึ่งก็ต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของแผนกอื่นเพื่อที่จะให้การสนับสนุนทางด้านวัสดุได้ดีกว่า
9. ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้แผนก และบริษัทจนประสบความสำเร็จ
10. จัดทำนโยบายและวิธีการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น โดยให้มีต้นทุน (Cost) ในการดำเนินการตามความเหมาะสม

ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ

ฝ่ายจัดซื้อมีความรับผิดชอบในการสั่งซื้อสินค้าให้ดีที่สุดดังนี้

1. คุณภาพสินค้าต้องถูกต้อง(Right Quality / Right Specifications)

ต้องระบุคุณสมบัติของสินค้าที่ต้องการให้ชัดเจน ดังนี้

- บอกตรายี่ห้อสินค้าที่ต้องการให้ชัดเจน **เหมาะกับวัสดุหรือสินค้าที่ไม่อาจบอกคุณลักษณะเฉพาะได้**
- ระบุคุณลักษณะเฉพาะ เช่น ขนาดความกว้าง ยาว สูง , ลักษณะการผลิต
- กำหนดคุณสมบัติตามตัวอย่าง(Master Sample)
- กำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานทางการตลาด

ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ

2. ปริมาณสินค้าที่ถูกต้อง(Right Quantity)

ต้องอาศัยข้อมูลการศึกษาจากการซื้อการขายในอดีต และการคาดคะเนความต้องการของ
ผู้บริโภคในอนาคต ฤดูกาล โดยมีปัจจัยที่ควรพิจารณาในการสั่งซื้อเพื่อจำนวนสินค้าที่ถูกต้อง ดังนี้

- ราคาและต้นทุนการผลิตสินค้า ในแต่ละหน่วยสินค้า
- ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้า การออกใบสั่งซื้อ การเก็บรักษาสินค้า การเจรจาตกลงซื้อหรือการเสี่ยงกับวัสดุขาดมือ
- ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับวัสดุคงเหลือ

ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ

3. เวลาที่ถูกต้องในการได้สินค้า (Right Time)

ในการสั่งซื้อสินค้าในเชิงปฏิบัติจะเกี่ยวกับจังหวะเวลา โดยต้องสอดคล้องกับภาวะของการตลาด

ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ

- สั่งซื้อเมื่อสินค้าหมด
- สั่งซื้อเมื่อคาดว่าสินค้าจะมีราคาสูงขึ้น
- สั่งซื้อล่วงหน้า เป็นสั่งซื้อเกินความต้องการในปัจจุบัน แต่ไม่เกินจำนวนที่ต้องใช้จริงในอนาคตอันใกล้ เพื่อไม่ต้องเสี่ยงกับการขาดแคลนสินค้า

ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ

4. สถานที่ที่ถูกต้อง (Right Place)

5. ราคาที่ถูกต้อง (Right Price)

ไม่ได้หมายถึงราคาต่ำที่สุด ต้องเป็นราคาที่ยุติธรรม (Fair Price) ที่ผู้ขายในเวลานั้นได้กำไรพอสมควร และผู้ซื้อจะได้ผลกำไรจากการนำไปปฏิบัติต่อเนื่องหรือจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง ราคายุติธรรมแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

- ราคาที่เกิดจากอุปสงค์ (Demand) อุปทาน (Supply) ขึ้นอยู่กับตลาด ภาวะการเมือง เป็นต้น
- ราคาที่เกิดจากการแข่งขัน การมีผู้ขายหลายราย
- ราคาที่คำนวณจากต้นทุนบวกกำไรที่เหมาะสมเพื่อความยุติธรรมทั้งผู้ขายและผู้ซื้อ

ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ

6. ผู้ขายที่ถูกต้อง (Right source of supply)

ในทางปฏิบัติมีความยุ่งยากที่การเลือกผู้ขายหรือแหล่งขายซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการสั่งซื้อ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผู้ขายแต่ละรายผู้ซื้ออาจทราบได้จาก

- ประสบการณ์ที่เคยติดต่อซื้อขายกัน
- การติดต่อกับบุคคลหรือกิจการของผู้ขายเอง
- แหล่งข่าวที่เป็นเอกสารต่างๆ

การพิจารณาคคุณสมบัติผู้ขายเพื่อทำการประเมิน

- มีวิสัยทัศน์
- มีฐานความรู้ในผลิตภัณฑ์ของตนเอง และซัพพลายเชนที่เกี่ยวข้อง
- มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ยุติธรรม
- มีฐานะทางการเงินเป็นอย่างไร

ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ

การพิจารณาคุณสมบัติผู้ขายเพื่อทำการประเมิน

- มีความสามารถที่จะจัดส่งได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตรงเวลาหรือไม่
- มีการกำหนดราคาพอสมควร / ราคาเหมาะสม ยุติธรรม
- คุณสมบัติสินค้าที่ต้องการซื้อ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กรรมวิธีในการผลิตที่ถูกต้อง
- จำนวนถูกต้อง ตามคำสั่งซื้อ

การพิจารณาเลือกซื้อหลายแหล่งหรือแหล่งเดียว จึงจะเหมาะสมและดีที่สุด ในทางปฏิบัติมักไม่นิยมซื้อจากหลายแหล่ง ส่วนมากประมาณ 2 – 3 แหล่งเพื่อไว้เป็นสำรอง

หน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง

หน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้า (Purchasing Roles)

บทบาทหน้าที่งานจัดซื้อ ต้องประสานงานกับฝ่ายบัญชีการเงิน (Finance) ฝ่ายขาย

การตลาด

(Sale and Marketing) ฝ่ายผลิต (Production) ฝ่ายกระจายสินค้า (Distribution) ลูกค้า (Customers) โดยสรุปบทบาทได้ดังนี้

1. รับผิดชอบในการวางแผน เพื่อดำเนินการจัดซื้อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
2. ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุ สินค้าที่ต้องการ
3. รับผิดชอบในการออกใบสั่งซื้อ การรับสินค้า จนถึงการส่งสินค้าเก็บเข้าคลังสินค้า
4. รับผิดชอบในการบริหารสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานจัดซื้อ
5. รับผิดชอบในการนำสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจเพื่อให้ได้ระดับสินค้าคงคลัง เวลา นำ และ การลงทุนในสินค้าคงคลัง และ งานจัดซื้อต่ำสุด

หน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้า (Purchasing Roles)

หน้าที่ในการจัดซื้อสามารถจำแนกได้ 3 ประเภทดังนี้

1. หน้าที่หลัก

- เก็บและรวบรวมข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อ เช่น ราคาวัสดุ อัตราการใช้ เป็นต้น
- การค้นคว้าวิจัยตลาดเศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของวัสดุ การวิเคราะห์วัสดุและราคาวัสดุ
- การจัดซื้อ : ตรวจสอบคำขอหรือใบเบิกวัสดุ วิเคราะห์ราคา การพิจารณาเลือกแบบสัญญา การกำหนดราคาซื้อและการนำส่ง การเจรจาต่อรอง การตรวจสอบเงื่อนไขสัญญา การมีหนังสือโต้ตอบกับผู้ขาย
- การจัดการงานวัสดุ : การรักษาวัสดุคงคลังให้ต่ำสุด ปรับปรุงอัตราหมุนเวียนของสินค้าให้เหมาะสม

หน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้า (Purchasing Roles)

หน้าที่ในการจัดซื้อสามารถจำแนกได้ 3 ประเภทดังนี้

2. หน้าที่รอง

เป็นหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในบางคราว เช่น การพิจารณาว่าจะซื้อ เช่า หรือผลิตสินค้าเอง

3. หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ

- การประกันภัยสินค้า
- การตรวจสอบวัสดุ
- การจำหน่ายของเสียหรือของเหลือใช้และงานคลังวัสดุ

การสำรวจความต้องการของผู้บริโภค

การที่จะทราบว่าผู้บริโภคต้องการอะไร (What) ต้องการเมื่อไร (When) ผู้บริโภคที่มีความต้องการนั้น อยู่ที่ไหน (Where) ตลอดจนปริมาณที่ต้องการ (In What Quantities) ในราคา (Price) ที่เขาพอใจเป็นเรื่องยากพอสมควร สิ่งที่ฝ่ายจัดซื้อต้องพิจารณาได้แก่

1. การเลือกสรรสินค้า (Merchandise Assortments)

ต้องให้เหมาะสมกิจการแต่ละประเภท มีหลัก 3 ประการ คือ

- ความกว้าง (Width) คือ การมีสินค้า หรือการผลิตหลายชนิด ที่เหมาะกับสถานที่จัดจำหน่ายแต่ละประเภท
- ความลึก (Depth) คือ การมีสินค้าน้อยประเภท แต่มีหลายตราห้อย หลายขนาด หลายสี หลายรุ่น
- การมีสินค้าที่สม่ำเสมอ (Consistency) คือ การจัดหาสินค้าให้มีตลอดเวลา สามารถคาดหวังได้ว่าจะหาสินค้าได้จากที่ใด

การสำรวจความต้องการของผู้บริโภค

2. วงจรชีวิตสินค้า (Product Life Cycle)

- **ขั้นแนะนำ (Introduction)** คือ ขั้นตอนสำหรับสินค้าใหม่ที่เข้าสู่ตลาด
- **ขั้นเจริญเติบโต (Growth)** คือ สินค้ามีตัวเลขการขายที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว
- **ขั้นเติบโตเต็มที่ (Maturity)** คือ สินค้าที่อยู่ในช่วงที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นที่ยอมรับ และเริ่มมีคู่แข่ง
- **ขั้นอิ่มตัว (Saturation)** คือ สินค้าที่อยู่ในช่วงการขายสูงสุดแล้ว มีระดับที่สม่ำเสมอติดต่อกันเป็นเวลานาน
- **ขั้นถดถอย (Decline)** คือ ช่วงที่มีสินค้าตัวใหม่เข้ามาแทนที่สินค้าตัวเก่า ซึ่งอาจมีวิวัฒนาการใหม่ มีการพัฒนาคุณภาพ

การจัดการสารสนเทศในงานจัดซื้อสินค้าและวัตถุดิบ

ข้อมูลความต้องการของผู้บริโภค หรือ อุปสงค์ (Information on Consumer Demands) ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกสินค้าให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หาได้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังนี้

1. ข้อมูลการขายที่ผ่านมา (Historical Sales Data)
2. ดูจากรายการสินค้าในสต็อก (Basic Stock List)
3. การร้องขอของลูกค้า (Customer Requests)
4. การร้องเรียนของลูกค้า (Customer Complaint) เช่น ลูกค้าเข้ามาหาสินค้าที่คิดว่าน่าจะมีแล้วหาซื้อไม่ได้
5. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Comparison Shopping) เช่น รายการสินค้า โฆษณาส่งเสริมการขาย
6. แหล่งอื่น ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร คู่มือรายการสินค้า



วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
College of Logistics and Supply Chain
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
Suan Sunandha Rajabhat University

วิธีการบริหารการจัดซื้อ

Aj. Nipawan Poojom

LAS2206 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

วิธีการบริหารการจัดซื้อ

วิธีการจัดซื้อของกิจการขนาดใหญ่ มีวิธีการหลายแบบที่ต้องนำมาพิจารณาว่าวิธีใดจะเหมาะสมที่สุด

1. **การจัดซื้อร่วมกัน (Cooperative Purchasing)** การรวมกันจัดตั้งหน่วยงานอิสระที่ทำหน้าที่ในการจัดซื้อให้สมาชิกในกลุ่ม ทำให้ได้ปริมาณการสั่งซื้อที่มากพอที่จะทำให้เกิดอำนาจต่อรองเป็นพิเศษ
2. **การจัดซื้อโดยรวมศูนย์ (Centralized Purchasing)** เป็นการรวมกันของผู้ค้าปลีกตั้งแต่ 2 แห่ง จัดตั้งหน่วยจัดซื้อกลาง มีคลังสินค้าเก็บสินค้ารวมกันแห่งเดียว แต่มีการเบิกจ่ายสินค้าไปยังสาขาต่างๆ
3. **การจัดซื้อโดยมีคณะกรรมการ (Committee Purchasing)** มักใช้กับกิจการที่มีสาขาซึ่ง จะมีศูนย์กลางการจัดซื้ออยู่แล้ว แต่จะมีคณะกรรมการร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อสินค้าที่เลือกซื้อ

วิธีการบริหารการจัดซื้อ

4. การจัดซื้อเพื่อการฝากขาย (Consignment Purchasing) เจ้าของสินค้า นำสินค้าของตนเข้าไปฝากขายในห้างสรรพสินค้า ในกรณีที่ห้างสรรพสินค้าไม่มีนโยบายที่จะซื้อสินค้าตัวนั้น ในกรณีที่ขายได้ห้างสรรพสินค้าจะเป็นผู้เก็บเงินและหักค่าคอมมิชชั่น แล้วจ่ายเงินส่วนที่เหลือให้กับเจ้าของสินค้า
5. การจัดซื้อแบบเช่าสถานที่ขาย (Space Leasing Purchasing) ในลักษณะของการค้าขายสินค้าหรือบริการเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชาชีพเป็นผู้ดำเนินการ เช่น ร้านขายเพชร ขายทอง เป็นต้น
6. การจัดซื้อราคาขาดตัว (The Fixed Price Purchasing) ข้อดีคือสามารถกำหนดราคา และลดราคาได้โดยไม่ต้องผูกมัดกับผู้ผลิต
7. การจัดซื้อแบบลดตามปริมาณ (Quantity Discount Purchasing) คือ กรณีที่สั่งซื้อไม่เต็มจำนวนที่จะได้ส่วนลด แต่สามารถสะสมยอดไว้ได้ในระยะเวลาหนึ่ง

วิธีการบริหารการจัดซื้อ

8. การจัดซื้อแบบมีส่วนลดการค้า (Trade Discounts Purchasing) คือ จำนวนเงินที่หักจากราคาสินค้าเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการค้า เช่น ผู้ค้าปลีกจะได้รับส่วนลดจากรายการที่ปรากฏในใบกำกับสินค้าซึ่งเป็นราคาขายปลีก
9. การจัดซื้อแบบมีส่วนลดการส่งเสริมการขาย (Promotional Discounts Purchasing) เป็นส่วนลดที่จะช่วยร้านค้าปลีกเป็นค่าโฆษณา หรือเพื่อร่วมรายการส่งเสริมการขายต่างๆ
10. การจัดซื้อแบบมีส่วนลดตามฤดูกาล (Seasonal Discounts Purchasing) ใช้กับสินค้าบางอย่างที่มีการขายเป็นฤดูกาล

การคัดเลือกแหล่งจัดซื้อสินค้า

การเลือกแหล่งซื้อสินค้าที่เหมาะสมกับกิจการเป็นสิ่งจำเป็น นักจัดซื้อที่ดีต้องเข้าใจ ระบบซัพพลายเชนในการจัดซื้อ เพราะการมีความสัมพันธ์กับผู้ขายในหลายชั้น (Many Tiers) เป็นสิ่งที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จจากการลดเวลานำในการสั่งซื้อ

ผู้ทำหน้าที่ขายสินค้าใน ซัพพลายเชนมีดังนี้

1. ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers)
2. ผู้ให้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Marketplace)
3. ผู้ให้บริการประมูลราคา (Auctions) เช่น ตลาดผักผลไม้
4. การซื้อขายจากเกษตรกรโดยตรง
5. การซื้อจากผู้ผลิต (Manufacturers) โดยมีเหตุผล
 - ต้องการราคาถูกลงกว่า ด้วยการซื้อปริมาณมาก เพื่อให้ได้กำไรสูง
 - เพื่อให้ได้สินค้านำใหม่มาขายอย่างรวดเร็ว
 - การกำหนดคุณสมบัติพิเศษเฉพาะที่ห้างต้องการได้

การคัดเลือกแหล่งจัดซื้อสินค้า

6. ศูนย์รวมผู้ผลิต (Manufacturing Center) มักเป็นแหล่งขายสินค้าเฉพาะอย่าง โดยมีผู้ผลิตมาเปิดร้านขายส่งเอง เช่น ตลาดโบ้แบ้

7. ผู้ค้าส่ง (Wholesalers) เป็นคนกลางระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าปลีก จะทำการเก็บรักษาสินค้า สต็อกสินค้า ขนส่ง ให้สินเชื่อ ตลอดจนรับประกันสินค้าเสียหายด้วย โดยสามารถแยกประเภทได้ดังนี้

- ผู้ค้าส่งที่ให้บริการเต็มที่ (Full Service Wholesalers)
- ผู้ค้าส่งที่ให้บริการจำกัด (Limited – Service Wholesalers) เช่นผู้ค้าขายส่งเงินสด หรือ ไม่มีการบริการจัดส่งและเครดิต
- ผู้ค้าส่งประเภทผู้จัดวางสินค้าบนชั้นวางสินค้า (Rack Jobber) ให้บริการตั้งแต่การหาสินค้า ให้ การจัดวางหรือจัดแสดงสินค้า และจะแวะมาจัดวางสินค้าในชั้นให้สม่ำเสมอ

8. ตลาดกลางขายส่งสินค้า ซึ่งเป็นแหล่งรวมร้านขายส่งสินค้าหลายชนิด

การจัดซื้อกับโลจิสติกส์

โลจิสติกส์กับการจัดซื้อจัดจ้าง

การจัดการโลจิสติกส์

หมายถึง กระบวนการจัดการ การเคลื่อนย้ายและจัดเก็บจากผู้ขายวัตถุดิบไปยังผู้บริโภครายสุดท้าย (The Chartered Institute of Logistics and Transport)

คือ การวางตำแหน่งของทรัพยากรให้ถูกเวลา ในสถานที่ที่ถูกต้องในราคาที่เหมาะสม และในปริมาณที่เหมาะสม (Chartered Institute of Logistics and Transport (UK), 2005)

โลจิสติกส์กับการจัดซื้อจัดจ้าง

โลจิสติกส์ = อุปทาน + การจัดการวัสดุ + การกระจายสินค้า

Logistics = Supply + Materials Management + Distribution

จากความสัมพันธ์นี้ โลจิสติกส์จะเกี่ยวข้องทั้งทาง กายภาพ และ ข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการจัดเก็บสินค้าคงคลังตั้งแต่วัตถุดิบไปจนถึงการกระจายสินค้าของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

ปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างคือ ปัจจัยของโลจิสติกส์การย้อนกลับ (Reverse Logistics) ซึ่งก็คือการไหลของผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานแล้วและบรรจุภัณฑ์(ที่สามารถนำกลับคืนได้) กลับผ่านทางระบบ

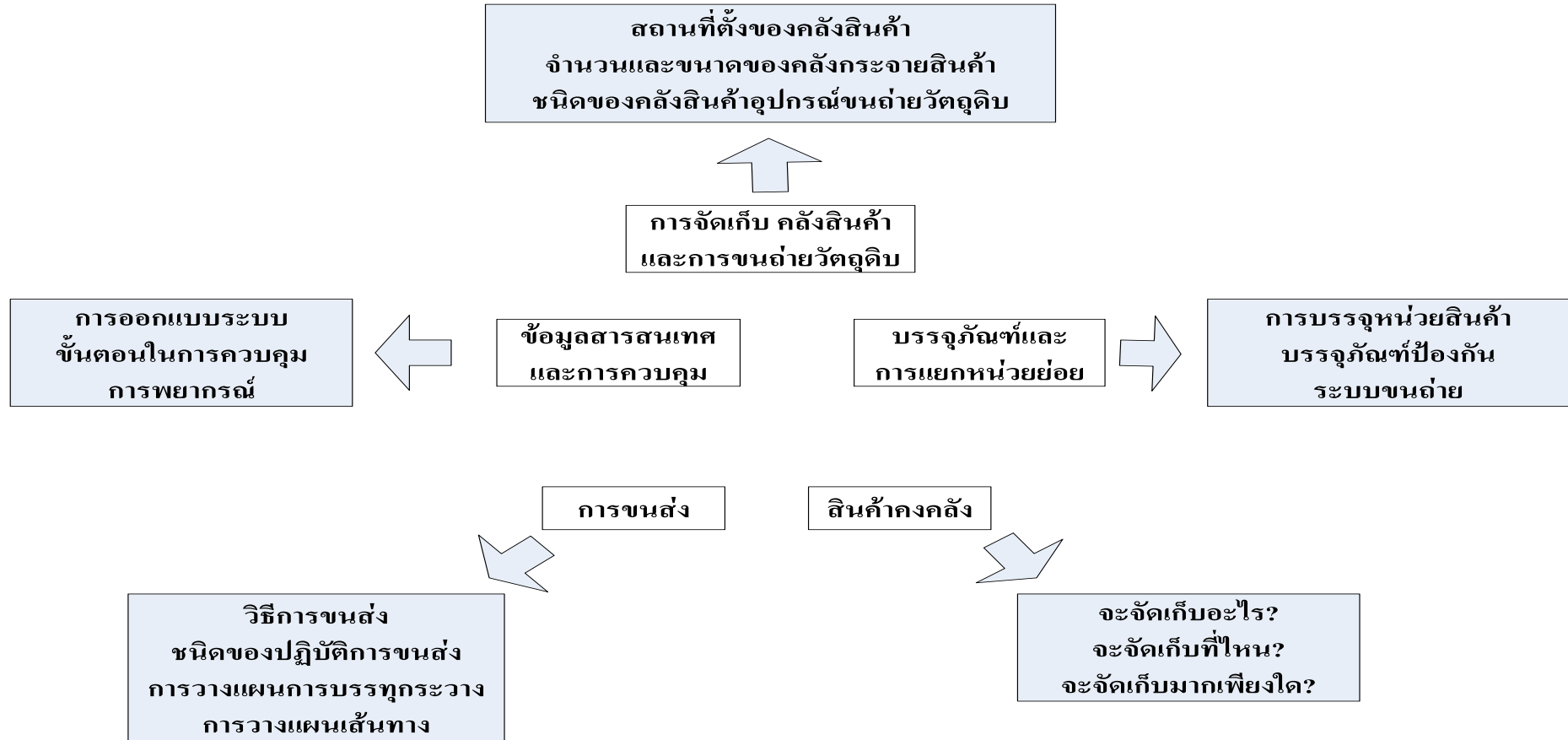
โลจิสติกส์กับการจัดซื้อจัดจ้าง

ปัจจัยที่พิจารณาในการตัดสินใจด้านโลจิสติกส์

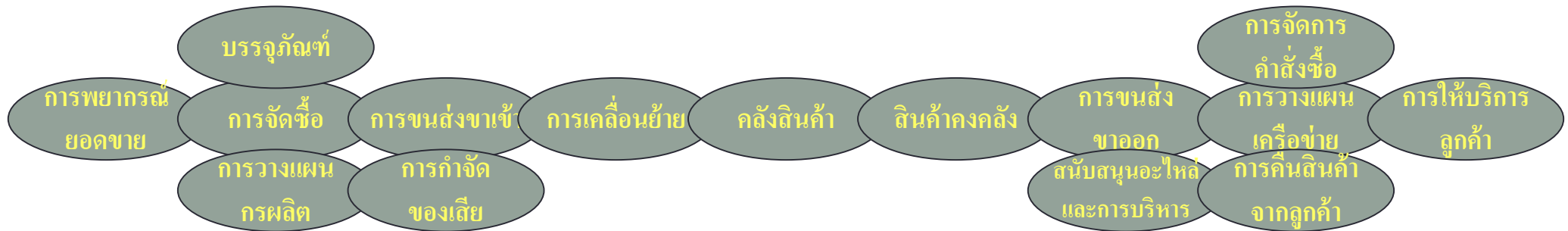
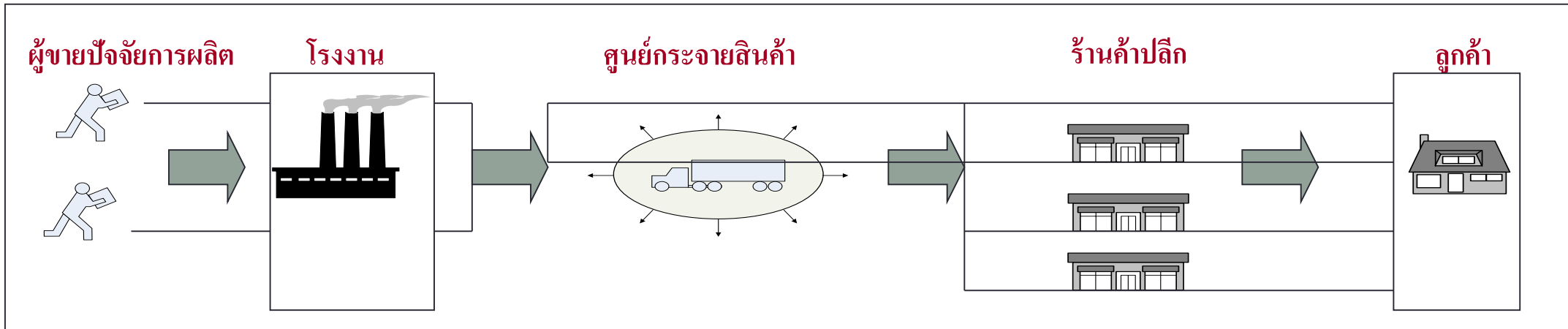
1. อุปสงค์และสินค้าคงคลัง (Demand and Inventory)
2. ระดับการให้บริการ (Service Level)
3. การใช้ประโยชน์ในสิ่งอำนวยความสะดวก (Utilization)
4. ต้นทุนโลจิสติกส์ (Logistics Cost)

โลจิสติกส์กับการจัดซื้อจัดจ้าง

ส่วนประกอบหลักของโลจิสติกส์



โลจิสติกส์กับการจัดซื้อจัดจ้าง



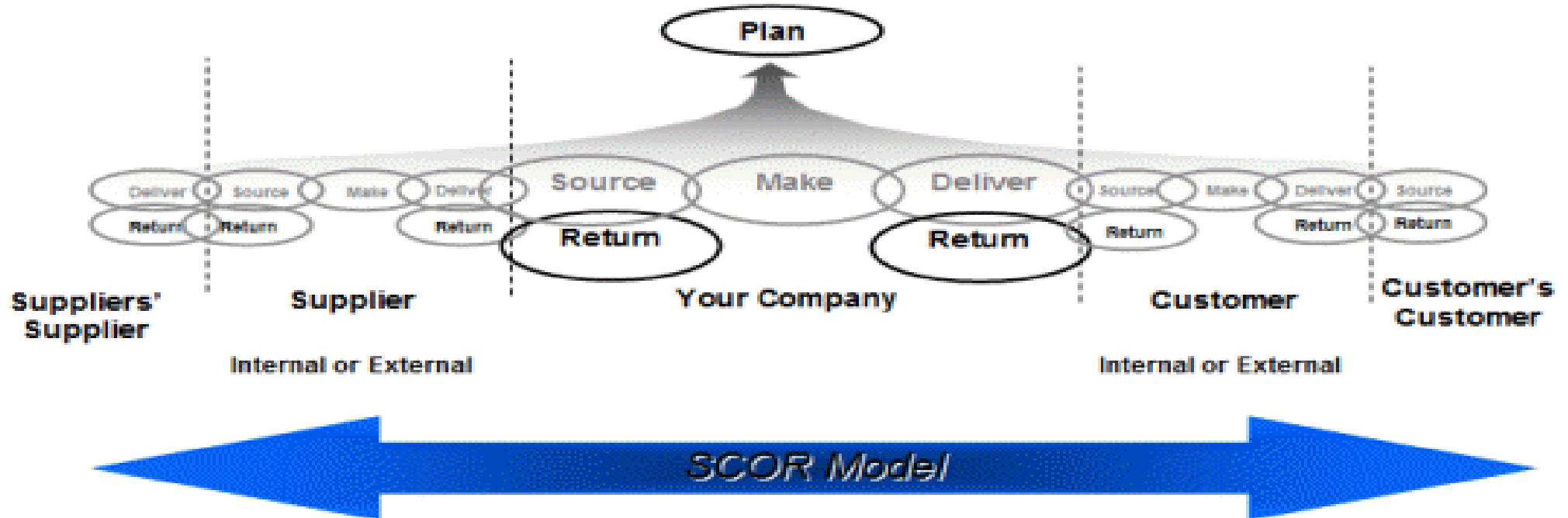
องค์ประกอบด้านโลจิสติกส์

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน (Supply Chain Operations Reference Model : SCOR)

เป็นการรวบรวมกระบวนการมาตรฐานในโซ่อุปทาน 5 ส่วน คือ การวางแผน การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ สินค้าและบริการ การผลิต การจัดส่งและส่งมอบ การส่งคืนสินค้าจากลูกค้า กระบวนการมาตรฐานจะถูกแบ่งในลักษณะเป็นกลุ่ม ซึ่งใช้อธิบายความสัมพันธ์ภายในโซ่อุปทานได้ ในอุตสาหกรรมที่ต่างกันหรือเป็นอุตสาหกรรมคนละประเภทกัน ก็สามารถที่จะเชื่อมต่อกันได้หรือสามารถแสดงความสัมพันธ์กันได้ภายใต้แบบจำลองโซ่อุปทาน และสามารถที่จะนำแบบจำลองโซ่อุปทานนี้มาอธิบายและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาและปรับปรุงโซ่อุปทาน

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน



แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

Supply Chain Operations Reference Model

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

SCOR Model ประกอบด้วยชนิดของกระบวนการ การจัดการพื้นฐาน 5 กระบวนการคือ

1. การวางแผน (Plan)
2. การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ สินค้าและบริการ (Source)
3. การผลิต (Make)
4. การจัดส่งและส่งมอบ (Delivery)
5. การส่งคืนสินค้าจากลูกค้า (Return)

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

1. การวางแผน

หมายถึง”กระบวนการในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่คาดการณ์ไว้โดยการวางแผนนั้นต้องสามารถทำให้เกิดความสมดุลระหว่างทรัพยากรและความต้องการโดยรวมในช่วงเวลาหนึ่งๆได้ รวมทั้งสามารถกระจายทรัพยากรให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละสมาชิกในโซ่อุปทานได้”

- ประเมินแหล่งจัดหาวัสดุ (Supply) รวมเข้าด้วยกันและจัดลำดับความสำคัญของอุปสงค์ วางแผนสินค้าคงคลัง ความต้องการในการกระจายสินค้า การผลิต วัสดุ และกำลังการผลิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมดและช่องทางกระจายสินค้าทุกช่องทาง การวางแผนโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

- การตัดสินใจว่าจะผลิต หรือ ซื้อ

- การกำหนดรูปแบบ ซัพพลายเชนกำลังการผลิต และการวางแผนงานด้านทรัพยากร

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

2. การจัดซื้อจัดหา (Source)

ขอบเขตของกระบวนการการจัดหาวัตถุดิบ สินค้าและบริการ(Source) ครอบคลุมการจัดหาผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิตไว้ล่วงหน้า (Make to Stock) ผลิตตามสั่ง (Make to Order) และ ผลิตตามการออกแบบทางวิศวกรรม (Engineer to Order) ได้แก่

- การจัดตารางการจัดส่ง, การรับ, การตรวจสอบและการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และการอนุมัติการจ่ายเงินให้กับผู้จัดส่งวัตถุดิบ
- การบ่งชี้และเลือกแหล่งวัตถุดิบ
- การจัดการกฎข้อบังคับทางธุรกิจ การประเมินสมรรถนะของผู้จัดส่งวัตถุดิบและการเก็บรักษาข้อมูล
- การจัดการสินค้าคงคลัง สินทรัพย์หมุน ผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างโครงข่ายผู้จัดส่งวัตถุดิบ ความต้องการของการนำเข้า/ส่งออก และ ข้อตกลงของผู้จัดส่งวัตถุดิบ
- ใบรับรองผู้จำหน่ายสินค้าและผลสะท้อนกลับ คุณภาพของแหล่งจัดหา การขนส่งขาเข้า การจ่ายเงินแก่ผู้ขาย

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

3. การผลิต (Make)

ขอบเขตของกระบวนการผลิต (Make) ครอบคลุมถึงการผลิตเพื่อจัดเก็บ ผลิตตามสั่ง และผลิตตามการออกแบบทางวิศวกรรมประกอบด้วย

- การจัดการกิจกรรมการผลิต การออกแบบ ผลิตและทดสอบบรรจุผลิตภัณฑ์
- ผลสุดท้ายทางวิศวกรรมสำหรับผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อ
- การจัดการเกี่ยวกับกฎระเบียบของโรงงาน สมรรถนะในการผลิต
- การดำเนินงานด้านการผลิต : เปิดและรับวัสดุ ผลิตและทดสอบผลิตภัณฑ์ บรรจุหีบห่อ การเก็บรักษา และ/ หรือ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ออกไป
- การจัดการโครงสร้างพื้นฐานการผลิต : การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิศวกรรม สถานที่และเครื่องจักร สถานะการผลิต คุณภาพของการผลิต การจัดการปฏิบัติงานในโรงงาน/ การจัดลำดับขั้นตอนการทำงาน กำล้างการผลิตในระยะสั้น

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

4. การจัดส่ง (Delivery)

ขอบเขตของการส่งมอบ (Delivery) ครอบคลุมถึง การจัดส่งผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิตไว้ล่วงหน้า, ผลิตตามคำสั่ง, และผลิตตามการออกแบบทางวิศวกรรม ตั้งแต่ การรับคำสั่งซื้อ, การจัดการคลังสินค้า, การจัดส่งรวมไปถึงการติดตั้งได้แก่

- การจัดการคำสั่งซื้อสินค้า : การบันทึกและดูแลคำสั่งซื้อ ฐานข้อมูลลูกค้า การรับชำระเงิน การค้างชำระเงิน เป็นต้น
- การจัดการคลังสินค้าตั้งแต่การรับ และจ่ายสินค้า : การจัดรูปแบบผลิตภัณฑ์ตามลูกค้ากำหนด
- การขนส่ง และการจัดการติดตั้ง : การจัดการเส้นทาง ยานพาหนะ การจัดจองระวางสินค้า การส่งออก ตารางการติดตั้ง การประเมินงาน
- การจัดการโครงสร้างพื้นฐานการจัดส่งสินค้า : กฎระเบียบช่องทาง การจัดจำหน่าย การจัดการสินค้าคลังที่ส่งมอบ การจัดการคุณภาพ

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

5. การส่งคืน (Return)

ขอบเขตของการส่งคืนสินค้าจากลูกค้า (Return) ครอบคลุมถึงการส่งคืนของวัตถุดิบ (กลับไปยังผู้จัดส่ง) และการรับผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปคืน (จากลูกค้า) ซึ่งประกอบด้วย

- ขั้นตอนการส่งคืนผลิตภัณฑ์ที่มีข้อบกพร่อง (Return Defective Product Source)
- ขั้นตอนการคืนผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการซ่อมบำรุง (Return MRO Product)
- ขั้นตอนการส่งคืนผลิตภัณฑ์ส่วนเกิน (Return Excess Product)

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน ระดับการทำงาน ของ SCOR Model แบ่งเป็น 4 ระดับ

ระดับที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขตและตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน

ระดับที่ 2 เป็นเครื่องมือในการสร้างแบบจำลองห่วงโซ่อุปทานในองค์กรของตน โดยจะทำการจับลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรเข้ากับแบบจำลอง

ระดับที่ 3 การนิยามส่วนประกอบของกระบวนการต่างๆ ข้อมูลของปัจจัยขาเข้า (Input) และ ปัจจัยขาออก (Output) ในแต่ละกระบวนการ มีดัชนีวัดประสิทธิภาพกระบวนการ (KPI) และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practice) เสนอไว้

ระดับที่ 4 เป็นกิจกรรมที่แต่ละองค์กรจะต้องกำหนดกิจกรรมย่อยในกระบวนการธุรกิจของตนเองในรายละเอียดของแต่ละผลิตภัณฑ์หรืออุตสาหกรรมโดยมีการเชื่อมโยงกับระดับที่ 3

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

SCOR Model กับงานจัดซื้อจัดหางานจัดซื้อจัดหา ถือเป็นกระบวนการหลักส่วนหนึ่งของ SCOR Model ก็คือ กระบวนการ **Source** ซึ่งหน้าที่หลักของหน่วยงานจัดซื้อ

1. การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ เกี่ยวข้องกับการรับวัตถุดิบ การตรวจสอบ การเก็บรักษา และการจ่ายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต

2. การจัดการองค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น การคัดเลือกและประเมินผู้ขาย การรับรองผู้ขายและการติดต่อสื่อสารข้อมูลดำเนินงาน คุณภาพของการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การขนส่งวัตถุดิบขาเข้า การทำสัญญาจัดหาวัตถุดิบ การจ่ายชำระเงิน

นอกจากนี้ความสำคัญของงานจัดซื้อจัดหา ยังเกี่ยวข้องกับการจัดการในเรื่องต่อไปนี้

- การจัดการต้นทุนและการปรับปรุงเพื่อให้เกิดส่วนประหยัด
- การปรับปรุงประสิทธิภาพในการขนส่ง
- โอกาสในการลดรอบเวลาและการพัฒนาวัฏจักรผลิตภัณฑ์
- การเข้าถึงเทคโนโลยีของกระบวนการและผลิตภัณฑ์
- การปรับปรุงคุณภาพ

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

ลักษณะประสิทธิภาพ	ตัววัดประสิทธิภาพ
ความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนอง	เวลานำ (Lead Time), เวลาในการบริการ
ค่าใช้จ่าย	ต้นทุนของวัสดุ, ต้นทุนรวมของการดำเนินงาน
ความน่าเชื่อถือ	เปอร์เซ็นต์สินค้าเสียหาย จำนวนของเสียต่อล้านชิ้น (Defective parts per million)
ทรัพย์สิน	จำนวนวันในการเก็บคงคลัง (Inventory Days of Supply) การเพิ่มมูลค่าจากผู้ให้บริการ (Value added by service provider)

การกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI)

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

การจัดซื้อใน SCOR มีการจัดซื้อเป็น 3 แบบ

1. การจัดซื้อสินค้าที่มีสต็อกอยู่แล้ว (Source Stocked Materials)
2. การจัดซื้อสินค้าที่ผู้ขายต้องทำการผลิตตามคำสั่งซื้อ (Source Make to Stock)

ทั้ง 2 แบบมี 5 ขั้นตอน

- กำหนดเวลาการจัดส่งผลิตภัณฑ์
- การรับผลิตภัณฑ์
- การทวนสอบผลิตภัณฑ์
- การโอนย้ายผลิตภัณฑ์
- การอนุญาตจ่ายเงินให้กับผู้ขาย

การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน

3. การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานการจัดซื้อ (Source Engineer to Order Product / Source Infrastructures)

มี 7 ขั้นตอน

- ระบุแหล่งจัดซื้อ
- การเลือกผู้ขายรายสุดท้ายและเจรจาต่อรอง
- กำหนดเวลาการจัดส่งผลิตภัณฑ์
- การรับผลิตภัณฑ์
- การทวนสอบผลิตภัณฑ์
- การโอนย้ายผลิตภัณฑ์
- การอนุญาตจ่ายเงินให้กับผู้ขาย



กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง



Aj. Nipawan Poojom

LAS2206 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง



PURCHASING BUSINESS PROCESS

ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนหลักดังนี้

1



PR : Purchase Requisition

1. การเสนอซื้อ



PO : Purchase Order

2. การสั่งซื้อ



Receiving goods / service

3. การรับสินค้าและบริการ



Recording

4. การบันทึกรายการ



Cash Disbursement

5. การจ่ายเงิน

2

การทำความเข้าใจในระบบงาน (UNDERSTAND BUSINESS PROCESS)

1. ศึกษากระบวนการโดยทำการสอบถาม (Inquiry) พนักงานและหัวหน้าแผนกฝ่ายจัดซื้อ จากนั้นทำการเขียนขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Narrative)

2. ขอแผนภาพการปฏิบัติงาน (Flowchart) จากแผนกจัดซื้อ (ถ้ามี)

ในกรณีที่ทางบริษัทไม่มีการจัดทำ ผู้ตรวจสอบภายในควรจัดทำ Flowchart ดังกล่าวขึ้นมาตาม Narrative ที่ได้สอบถามมาก่อนแล้ว

เพื่อง่ายต่อการเข้าใจและสามารถวางจุดสำคัญที่ควรเข้าทำการตรวจสอบ

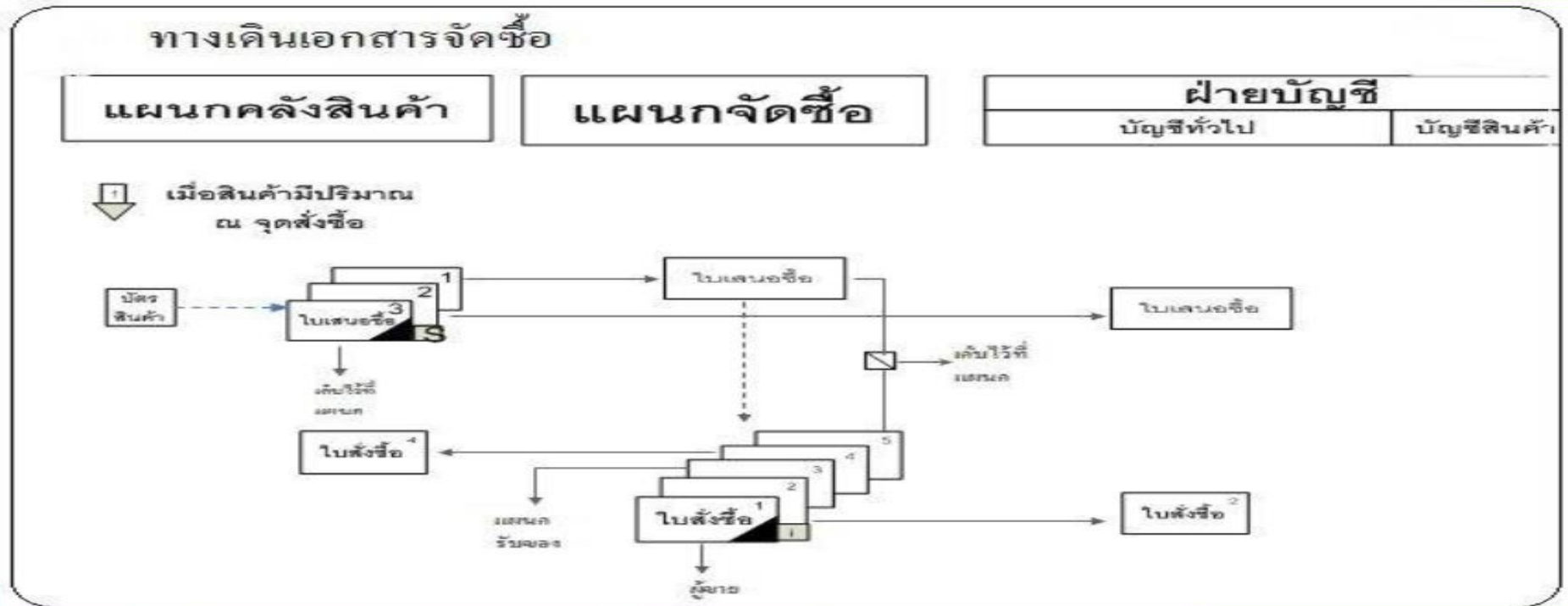
3. ทำการยืนยันกับแผนกสั่งซื้อว่า Narrative และ Flowchart

นั้นถูกต้องตรงกับหลักการปฏิบัติงานที่บริษัททำอยู่ ก่อนเริ่มงานตรวจสอบ

3

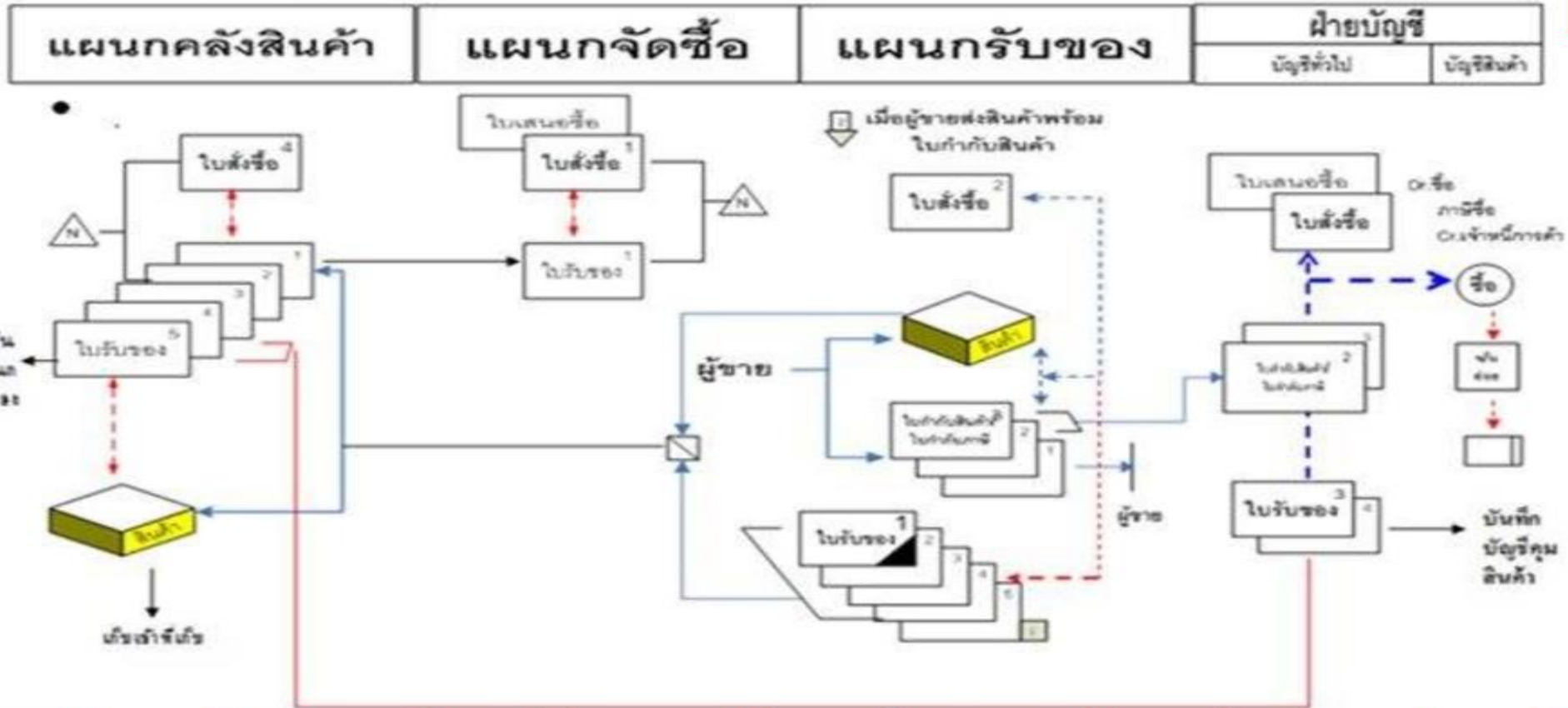
FLOWCHART

FLOWCHART : PR AND PO



FLOWCHART : RECEIVING

แผนผังทางเดินเอกสารการรับของ



วิธีการตรวจสอบภายใน

1. Designed and Implement

ตรวจสอบการออกแบบวิธีการควบคุม และการนำไปปฏิบัติจริงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการทำงาน

2. Operating Effectiveness

ตรวจสอบการออกแบบวิธีการควบคุม และการนำไปปฏิบัติจริง ในจุดที่สำคัญหรือ มีความเสี่ยงสูง โดยจำนวนการสุ่งตัวอย่างตรวจสอบจะขึ้นอยู่กับลักษณะการเกิดรายการและความถี่ของการควบคุม

บุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

5

- เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง
- หัวหน้าแผนกจัดซื้อจัดจ้าง
- หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง
- ผู้สั่งซื้อ สั่งจ้าง
- คณะกรรมการต่างๆ
- ผู้มีอำนาจอนุมัติดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง



CASE STUDY: ความเสี่ยงที่ 1

6

ความเสี่ยงของกระบวนการ	การควบคุมที่ควรมี	วิธีการทดสอบ
<p>สั่งซื้อวัตถุดิบไม่ทันสำหรับการผลิต</p> <p>(โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน เจ้าส่วนนั้นที่อนุมัติเพียงผู้เดียว อนุมัติโดยวาจา)</p>	<p>ควรกระจายอำนาจในการอนุมัติ ใบสั่งซื้อให้เป็นหน้าที่ของหัวหน้า แผนกการผลิตหรือแผนกซื้อและ หัวหน้าแผนกจัดซื้อ โดยจำกัดวงเงิน ในการอนุมัติการซื้อสินค้า พร้อมรายละเอียด หลักฐานตาม ความจำเป็นของการสั่งซื้อ ถ้าการ สั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากเกินวงเงิน ควรได้รับการอนุมัติจากกรรมการ ผู้จัดการด้วย</p>	<p>ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน ของลายมือชื่อและวงเงินของ ผู้มีอำนาจอนุมัติแต่ละระดับชั้น ตามนโยบายที่กำหนดไว้ เช่น หัวหน้า แผนกซื้อและแผนกจัดซื้อสามารถ อนุมัติได้ 100,000 บาท ถ้าเกิน 100,000 บาทจะต้องมีลายมือชื่อของ คณะกรรมการผู้มีอำนาจ</p>

ตัวอย่างตารางคำนวณกำไรสุทธิ
(ในแนวนอน of slide 13)

ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ
2013-2014	2014-2015
10,000,000	10,000,000
10,000,000	10,000,000
10,000,000	10,000,000

ตัวอย่างตารางอำนาจอนุมัติวงเงิน (DELEGATION OF AUTHORITY)

6

วงเงินอนุมัติ	ผู้มีอำนาจอนุมัติ
ไม่เกิน 100,000 บาท	หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ จัดจ้าง และหัวหน้าฝ่ายที่ส่งซื้อ ส่งจ้างลงนามร่วมกัน หรือ กรรมการบริษัท 1 ท่าน
เกิน 100,000 แต่ไม่เกิน 500,000	กรรมการบริษัท 1 ท่าน
เกิน 500,000 แต่ไม่เกิน 1,000,000	กรรมการบริษัท 2 ท่าน
เกิน 1,000,000 ขึ้นไป	กรรมการบริษัท 3 ท่าน ลงนามร่วมกัน หรือ ประธานบริษัท ลงนาม

7

CASE STUDY: ความเสี่ยงที่ 2

ความเสี่ยงของกระบวนการ	การควบคุมที่ควรมี	วิธีการทดสอบ
ทุจริต (อำนาจอนุมัติไม่เป็นลายลักษณ์อักษร มอบอำนาจจากพ่อสูลูกโดยวาจา)	จัดทำคู่มือหรือนโยบายเกี่ยวกับการอนุมัติ การจัดซื้ออย่างชัดเจน โดยระบุผู้มีอำนาจ ในการอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมลายมือชื่อและตำแหน่งผู้อนุมัติ	ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของ รายการใบสั่งซื้อ ลายมือชื่อผู้มีอำนาจ อนุมัติ ตำแหน่งผู้อนุมัติ และเอกสาร หลักฐานต่างๆ โดยให้พิจารณา ความสอดคล้องของความจำเป็นใน การจัดซื้อกับหน้าที่ว่าเป็นไปตามนโยบาย ที่กำหนดไว้ เช่น ไม่มีการอนุมัติหรือ ลายมือชื่อไม่ตรงตามที่ระบุไว้จะต้องจัดทำ รายงานให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบเป็นต้น
	แต่งตั้งคณะกรรมการผู้มีอำนาจ ในการอนุมัติการจัดซื้อ	ตรวจสอบการแต่งตั้งผู้มีอำนาจอนุมัติ ให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ ของบริษัท โดยตรวจสอบประวัติการทำงาน ว่าเคยมีคดีความหรือไม่
	จัดหาระบบการจัดซื้อออนไลน์เพื่อ ความสะดวกและรวดเร็วในการอนุมัติ โดยการกำหนด Username และ Password ของผู้มีอำนาจในการอนุมัติ เท่านั้นและมีการเปลี่ยน Password ทุก 3 เดือน	ทดสอบระบบการจัดซื้อออนไลน์ โดยผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะทาง ว่า มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน และมีระบบการรักษาความปลอดภัย ในการเปลี่ยน Password ที่รัดกุม

CASE STUDY: ความเสี่ยงที่ 3

8

ความเสี่ยงของกระบวนการ	การควบคุมที่ควรทำ	วิธีการทดสอบ
สินค้าไม่ตรงตามความต้องการของผู้ซื้อ (แผนกที่ซื้อและผู้จัดซื้อไม่ระบุชัดเจน)	จัดทำแบบฟอร์มใบขอซื้อ (PR : Purchase Requisition) และ ใบสั่งซื้อ (PO : Purchase Order) ที่เป็นมาตรฐานใช้ร่วมกันทุกแผนก โดยมีช่องข้อความที่สามารถระบุความต้องการในการสั่งซื้อเฉพาะเพิ่มเติมได้	ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของรายการในใบสั่งซื้อและใบสั่งซื้อว่าถูกต้องครบและถูกต้องทุกส่วน
	แผนกจัดซื้อ ควรจัดให้มีการตรวจทานรายละเอียดในใบสั่งซื้อและใบขอซื้อก่อนทำการอนุมัติและสั่งซื้อจริง	ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของรายการในใบสั่งซื้อและใบสั่งซื้อว่าถูกต้องตรงกัน (Matching PR and PO) เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้และหรือความจำเป็นในการใช้งานหรือไม่
	ควรมีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อที่มีความรู้ ความสามารถและความเข้าใจ	การตรวจสอบความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างเป็นการตรวจสอบว่าได้มีการคัดเลือกแต่งตั้ง และหรือมอบหมายงานแก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ อัตราค่าจ้าง ระดับตำแหน่ง ประวัติ ความพร้อม หรือความเป็นอิสระที่จะปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างระมัดระวังรอบคอบ เป็นธรรมและโปร่งใสหรือไม่

CASE STUDY: ความเสี่ยงที่ 4

9

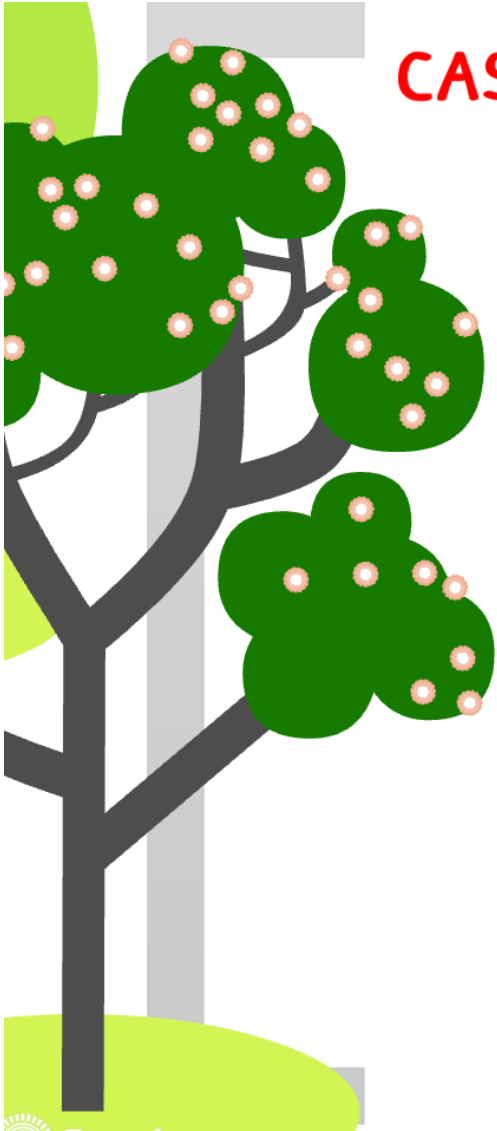
ความเสี่ยงของกระบวนการ	การควบคุมที่ควรมี	วิธีการทดสอบ
ความไม่โปร่งใสของการจัดซื้อ (ผู้ซื้อคัดเลือกผู้ขายเอง Conflict of Interest)	การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สิน หนี้สิน และธุรกิจของครอบครัวให้องค์กรทราบ (Disclosure of Personal Interests) เช่น การแจ้งถึงจำนวนหุ้นส่วนหรือธุรกิจส่วนตัวว่ามีอะไรบ้าง	ตรวจสอบรายชื่อบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง 1. ขอรายชื่อผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ญาติสนิทของผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้บริหารของบริษัทและบริษัทที่เกี่ยวข้องที่มี conflict of interest กับบริษัท 2. review / วิเคราะห์รายชื่อคู่ค้าที่สำคัญ เพื่อตรวจสอบว่ามีรายใดที่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง เช่นคู่แข่ง
	มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ซื้อ หน่วยงานจัดซื้อ หน่วยงานรับพัสดุ และหน่วยงานบัญชี	
	จัดทำฐานข้อมูลบริษัท/ห้าง/ร้าน (Supplier Master File) เพื่อใช้ในการจัดหาพัสดุ เพื่อให้ทุกแผนกในบริษัทใช้เป็นฐานข้อมูลในการตรวจสอบราคา	ตรวจสอบการต่อรองตกลงราคาและหรือการพิจารณาคัดเลือกผู้ขาย/ให้บริการ เป็นไปโดยถูกต้องชัดเจนตามกฎระเบียบข้อบังคับหรือข้อกำหนดความต้องการจัดซื้อจัดจ้างในครั้งนั้นๆ
	จัดทำขั้นตอนในการคัดเลือกผู้ขาย/ให้บริการ (Supplier Selection) ที่ดีที่สุดในเรื่องของคุณภาพ ราคา และการส่งของ	

CASE STUDY: ความเสี่ยงที่ 5

ความเสี่ยงของกระบวนการ	การควบคุมที่ควรมี	วิธีการทดสอบ
<p>ความไม่โปร่งใสของการจัดซื้อ ทุจริตจัดซื้อ (คู่มือปฏิบัติการจัดซื้อไม่ชัดเจน)</p>	<p>จัดทำคู่มือปฏิบัติการจัดซื้อตั้งแต่ต้น จนจบกระบวนการอย่างเป็นลาย ลักษณ์อักษร (เสนอขอซื้อ PR, ทำการสั่งซื้อ PO, รับของหรือบริการ Receiving Goods/Service, บันทึกรายการ Recording, การจ่ายเงิน Disbursement และฐานข้อมูล Supplier master file)</p>	<p>ตรวจสอบการขอจัดซื้อจัดจ้างว่าได้ มีการขอซื้อ/จ้าง การจัดทำและปฏิบัติ ตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างโดยถูกต้อง เหมาะสมตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยอาจตรวจสอบด้วยการ เปรียบเทียบขั้นตอนและช่วงเวลา ที่กำหนดไว้ในแผนการจัดซื้อจัดจ้างกับ การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างจริง</p>



CASE STUDY: ความเสี่ยงที่ 6



ความเสี่ยงของกระบวนการ	การควบคุมที่ควรมี	วิธีการทดสอบ
ต้นทุนการสั่งซื้อสูง (ไม่มีแผนการสั่งซื้อ)	จัดทำแผนการจัดซื้อต้องมีการสื่อสารไปยังแผนกที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	ตรวจสอบว่ามีการกำหนดขั้นตอนวิธีการ และการปฏิบัติโดยถูกต้องเหมาะสมตามแผนและนโยบายขององค์กรหรือไม่
	การคัดเลือกผู้ขายควรเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดโดยขอใบเสนอราคาจากผู้ขายหลายแห่งสำหรับสินค้าประเภทเดียวกัน เพื่อคัดเลือกราคาที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด	ตรวจสอบแผนกจัดซื้อ ตั้งแต่การเลือกผู้ขาย วิธีการคัดเลือก และระยะเวลาในการจัดซื้อว่าดำเนินการตามที่กำหนดหรือไม่ รวมถึงการตรวจสอบวิธีการจ้างพนักงานจัดซื้อว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้เสนอซื้อหรือผู้ขาย
		ตรวจสอบและเปรียบเทียบราคาของผู้ขายอย่างเป็นกลางว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่เหมาะสม สามารถพิสูจน์แหล่งอ้างอิงที่มาของราคากลางได้

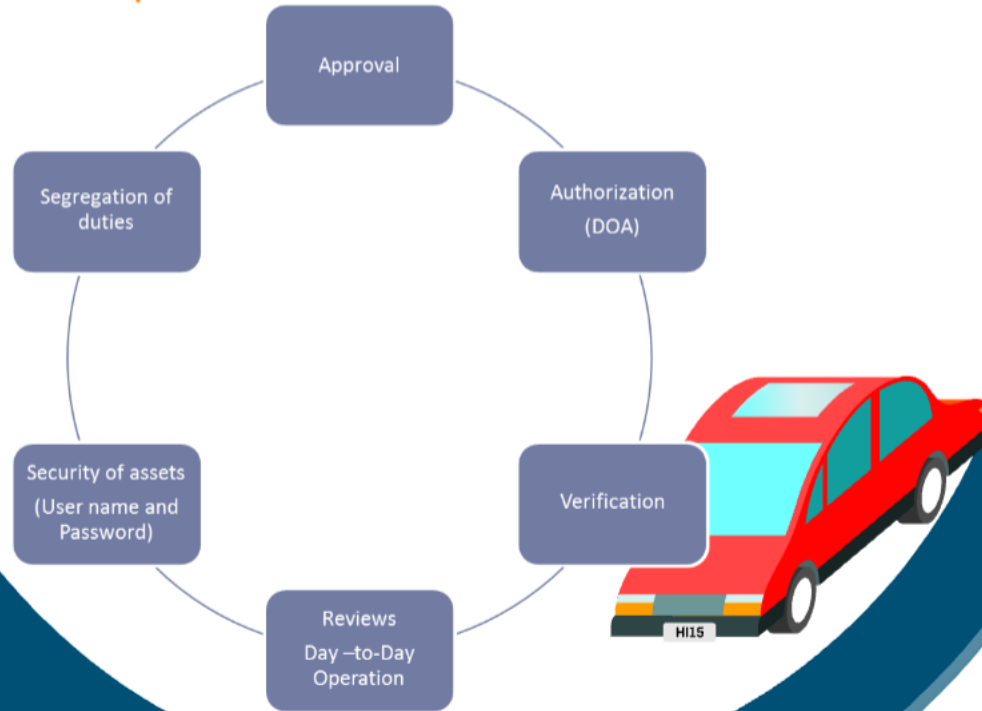
CASE STUDY: ความเสี่ยงที่ 7

12

ความเสี่ยงของกระบวนการ	การควบคุมที่ควรมี	วิธีการทดสอบ
สินค้าที่ได้รับไม่ครบถ้วนตามที่สั่งซื้อ อาจเกิดความเสียหายเสื่อมสภาพ (ไม่มีแผนกรับของ)	จัดตั้งแผนกรับของแบ่งแยกหน้าที่กับแผนกจัดซื้อ โดยแต่งตั้งกรรมการขึ้นทำหน้าที่ตรวจรับสินค้าทั้งปริมาณและคุณภาพ ซึ่งการตรวจรับของแต่ละครั้งไม่ควรเป็นกรรมการชุดเดียวตลอดควรจะเปลี่ยนอยู่เสมอ	ตรวจสอบการรับของจากลายเซ็นตีไปรับของว่ากระทำโดยผู้ที่มีอำนาจที่ได้รับมอบหมายหรือไม่
	มีเจ้าหน้าที่ของฝ่ายที่เสนอชื่อร่วมเป็นกรรมการตรวจรับด้วยเพื่อป้องกันการทุจริตและให้ได้ของตามต้องการ	สังเกตการณ์การตรวจรับของ
	ควรมีการใช้ใบรับของ (Receiving Report) เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างละเอียดชัดเจน	ตรวจสอบข้อมูลในใบสั่งซื้อ (PO) ใบกำกับภาษี (Invoice) และใบรับของ (Receiving Report) ว่ามีข้อมูลถูกต้องตรงกันทั้งปริมาณและราคา รวมถึงสภาพทางกายภาพที่อาจจะบ่งชี้ถึงความเสียหายของสินค้าที่ได้รับและทำการติดตามผลการคืนสินค้าถ้าเกิดกรณีดังกล่าว

สรุป

การควบคุมที่ควรจัดให้มีในระบบการจัดซื้อจัดจ้าง





วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
College of Logistics and Supply Chain
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
Suan Sunandha Rajabhat University

ต้นทุนรวมด้านการจัดการการจัดซื้อ

Aj. Nipawan Poojom

LAS2206 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

ต้นทุนรวมของการได้มาของสินค้า (Total Acquisition Cost : TAC)

โลจิสติกส์ทำให้ลดต้นทุน และเพิ่มระดับการให้บริการ ดังนั้น **หน้าที่จัดซื้อส่วนมากจะมุ่งที่ต้นทุน และราคาสินค้าที่ได้จ่ายไป**

ต้นทุนไม่ได้หมายถึงราคาที่จ่ายไปเท่านั้น แม้ว่าราคาสินค้าที่จ่ายอาจจะเป็นต้นทุนส่วนที่ใหญ่ที่สุดของต้นทุนรวม ดังนั้นต้นทุนการได้มาของสินค้านั้นจึงเป็นตัวประเมินต้นทุนรวมของการจัดซื้อองค์ประกอบของต้นทุนรวมของการได้มาของสินค้า ประกอบด้วย

1. **ต้นทุนคุณภาพ (Cost Quality)** เป็นต้นทุนเงินที่จ่ายเนื่องจากความบกพร่องของสินค้า การซ่อมแก้ไขงาน ค่าบริหารเพิ่ม การแบ่งแยก การที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ คุณภาพสินค้าที่ไม่ดี
2. **ต้นทุนการจัดส่ง (Delivery Cost)** ความไม่น่าเชื่อถือของผู้จัดส่ง ทำให้ส่งผลถึงหยุดการผลิต สินค้าขาดมือ การจัดหาสต็อกเพื่อความปลอดภัยล่าช้า ส่งของให้ลูกค้าล่าช้า และมีต้นทุนในการขนส่งสูง การผลิตแบบฉุกเฉินสูง
3. **ต้นทุนผลงานการจัดส่ง (Delivery Performance Cost)** การเลือกวิธีการขนส่งที่ถูกต้อง เส้นทางที่ถูกต้อง ต้องการมีการวางแผนล่วงหน้า

ต้นทุนรวมของการได้มาของสินค้า (Total Acquisition Cost : TAC)

4. **ต้นทุนเวลานำ (Lead Time Cost)** โดยทั่วไปเวลานำที่ยาวกว่าจะทำให้ต้นทุนสูงกว่าวัตถุดิบที่เป็นของตนเอง
5. **ต้นทุนคลังสินค้าและการบรรจุภัณฑ์ (Warehousing/Packing Cost)** บรรจุภัณฑ์ที่น้อยลงอาจทำให้ประหยัดเงินได้
6. **ต้นทุนสต็อกและสินค้าคงคลัง(Stock / Inventory Cost)**
7. **ต้นทุนในการหาผู้ขายปัจจัยการผลิตใหม่ (New Supplier Cost)** เป็นต้นทุนในการประเมินผู้ขาย การเริ่มต้นสรรหา การเจรจาต่อรอง และการจัดการ
8. **ต้นทุนบริหาร (Administration Cost)** รวมถึงต้นทุนการที่เริ่มออกใบสั่งซื้อ การจัดการเกี่ยวกับงานกระดาษที่จำเป็น เงินเดือน เป็นต้น
9. **ราคาสินค้า (Products Cost)** เป็นราคาที่ตกลงกับผู้ขายปัจจัยการผลิต จะใช้พิจารณาเมื่อองค์ประกอบทั้ง 1 – 8 มีมูลค่าเท่ากัน

การกำหนดปริมาณการจัดซื้อสินค้า

การจัดซื้อในโลจิสติกส์ จะต้องมีการกำหนดปริมาณการจัดซื้อสินค้าให้อยู่ในระดับที่ดีที่สุด โดยปริมาณการจัดซื้อสินค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. ระยะเวลาของการจัดซื้อสินค้า ขึ้นอยู่กับ ปริมาณการขาย ฤดูกาล และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง
2. การประมาณการหรือการคาดคะเนยอดขายประจำแต่ละงวด หรือแต่ละช่วงเวลา
3. จำนวนสินค้าคงคลังที่อยู่ในมือและจำนวนสินค้าที่กำลังสั่งซื้อ ยึดนโยบายว่ามีสินค้าในมือน้อย ซื้อครั้งละไม่มากแต่ซื้อบ่อย
4. จำนวนสินค้าคงคลังที่เก็บไว้ในคลังสินค้าอยู่ในระดับปริมาณที่เหมาะสม
5. ระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทางของสินค้า หรือการส่งมอบ ต้องกำหนดว่าใช้เวลากี่วัน และ ต้องสั่งสินค้าล่วงหน้ากี่วัน

การกำหนดปริมาณการจัดซื้อสินค้า

