

# บทที่ 3 การจัดการทรัพยากรจัดซื้อ



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

Aj. Nipawan Poojom

LAS2206 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

## CONTENT

1. การจัดองค์การฝ่ายจัดซื้อ
2. วิธีการออกแบบโครงสร้างองค์กร
3. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
4. การจัดการองค์กรของฝ่ายจัดซื้อ
5. การบริหารบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ
6. คุณสมบัติของบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ
7. คุณสมบัติของผู้จัดซื้อ
8. การคัดเลือกบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ

## ความหมายของการจัดองค์กร

การจัดองค์กร คือการจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และเป็นการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์กรจะเกี่ยวข้องกับ

1. การจัดกลุ่มงานต่างๆ เป็นตำแหน่งงานในองค์กร
2. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีมอบหมายงาน พร้อมทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ ภายในโครงสร้างเพื่อให้สามารถประสานกันได้ตลอดเวลา

## ความสำคัญของการจัดองค์กร

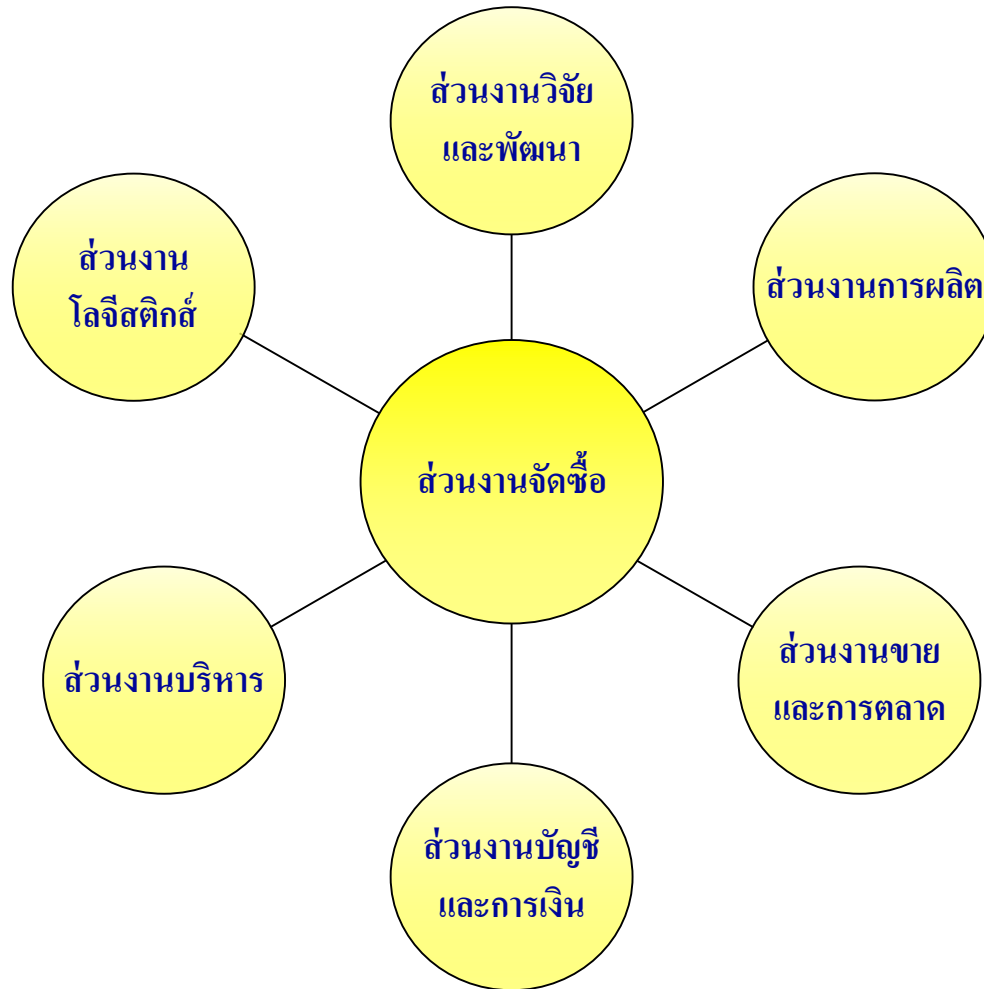
1. แสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน
2. ช่วยกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และภารกิจต่างๆ
3. ช่วยในการประสานหน้าที่ต่างๆ โดยการกำหนดขอบเขตและจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันให้อยู่ในหน่วยเดียวกัน
4. ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
5. ช่วยลดข้อขัดแย้งและความอึดอัดใจระหว่างคนงานซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยให้ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

## การจัดองค์กรฝ่ายจัดซื้อ

| โครงสร้างองค์กรฝ่ายจัดซื้อแบบเดิมๆ  | โครงสร้างองค์กรฝ่ายจัดซื้อสมัยใหม่   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- หน่วยงานเล็กๆที่มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับใบสั่งซื้อ</li><li>- ความรับผิดชอบในการต่อรองราคาบางส่วนขึ้นอยู่กับผู้สั่งซื้อ</li><li>- บางครั้งไม่มีหน้าที่ในการติดตามการส่งมอบ</li><li>- โครงสร้างองค์กรเป็นอย่างง่ายๆไม่มีความสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ มากนัก</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- มีโครงสร้างที่ซับซ้อนขึ้น</li><li>- มีบทบาทอย่างมากและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานที่สำคัญในระบบโซ่อุปทาน</li><li>- มีความรับผิดชอบโดยตรงในการเจรจาต่อรองและติดตามการส่งมอบ</li><li>- มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในงานจัดซื้อ</li><li>- องค์กรมีแนวโน้มเป็นเอกเทศ และมีการจัดตั้งตำแหน่ง CPO (Chief Procurement Officer) เพื่อรับผิดชอบโดยตรงในงานจัดซื้อ</li></ul> |

ตารางแสดงการเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรแบบเดิมและสมัยใหม่

# การจัดองค์กรฝ่ายจัดซื้อ



การสัมพันธ์ของส่วนงานจัดซื้อกับส่วนงานต่างๆ ขององค์กร

## การจัดองค์กรฝ่ายจัดซื้อ

**“งานจัดซื้อ”** จะต้องมียุทธศาสตร์กระจายไปทั่วทุกส่วนขององค์กร นั้นหมายความว่า ธุรกรรมต่างๆ ของงานจัดซื้อจะต้องเชื่อมต่อกับส่วนงานอื่นๆ ในลักษณะที่เป็น **ตัวกลาง** ที่คอยประสานงานต่างๆ หากปราศจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างงานจัดซื้อกับส่วนงานอื่นๆ ในฐานะผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่จะจัดซื้อจัดหาเข้ามาภายในองค์กรแล้ว ก็เป็นการยากที่จะสร้างความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นกับผู้จัดจำหน่ายจากภายนอกได้

## การจัดองค์กรฝ่ายจัดซื้อ

**1. ส่วนงานวิจัยและพัฒนา วิศวกรรม และการออกแบบ ( R&D , Engineering and Design )** : ต้องมีความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ที่อยู่ภายใต้การพัฒนาค้นคว้า และกระบวนการจัดซื้อจัดหาที่จำเป็นในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาค้นคว้า ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่า ชิ้นส่วนองค์ประกอบที่สำคัญในผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบมานั้นจะต้องจัดซื้อได้ในท้องตลาดด้วยราคาที่เหมาะสม และมีคุณภาพในระดับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

**2. ส่วนงานการผลิตและปฏิบัติการ( Manufacturing and Operations )** :หน่วยงานจัดซื้อต้องมีความเข้าใจในประเด็นต่างๆ อาทิ คุณภาพ ตารางการผลิต ช่วงเวลาที่เป็นต้องใช้ผลิตภัณฑ์วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบ และการมีอยู่พร้อมใช้ของผลิตภัณฑ์วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบนั้น

**3. ส่วนงานขายและการตลาด ( Sales and Marketing ) :** ด้วยความเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อตัวผลิตภัณฑ์สินค้าที่จำหน่ายให้กับผู้บริโภคว่ามีลักษณะเช่นใด และมีต้นทุนราคาโดยรวมเป็นเท่าไร ส่วนงานจัดซื้อก็สามารถจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4. ส่วนบัญชีและการเงิน ( Accounting and Finance ) :** เป็นตัวประสานระหว่างส่วนงานบัญชีที่ดูแลบัญชีเจ้าหนี้ค้างจ่ายกับผู้จัดจำหน่ายรายต่างๆ การจ่ายเงินค่าผลิตภัณฑ์สินค้าบางรายการนั้นอาจมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อสถานะทางการเงินขององค์กรผู้จัดหาได้ ซึ่งอาจรวมไปถึงผลกระทบที่มีต่อกระแสเงินสด และต้นทุนของเงินทุนด้วย

**5. ส่วนงานโลจิสติกส์ ( Logistics ) :** การจัดเตรียมการในเรื่องของโลจิสติกส์เป็นหัวใจสำคัญของการเจรจาต่อรองในการจัดหา โดยจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารและข้องเกี่ยวกับส่วนงานโลจิสติกส์เพื่อที่จะระบุถึงแนวทางและเงื่อนไขในการให้บริการต่างๆ

**6. ส่วนงานบริหารสินค้าคงคลัง ( Inventory Management ) :** การบริหารจัดการสินค้าคงคลังในส่วนของผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อมานั้นสามารถก่อให้เกิดต้นทุนขึ้นทั้งในองค์กรผู้จัดหา และตัวผู้จำหน่ายได้ ดังนั้น การกำหนดแนวทางและใครจะเป็นผู้รับผิดชอบสอดคล้องดูแลงไว้ซึ่งระดับปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมนั้นเป็นหัวใจสำคัญ

## การจัดองค์กรฝ่ายจัดซื้อ

การออกแบบมีลักษณะการทำงานเป็นทีม ( Team Work ) ประสานกิจกรรมที่ สอดคล้องกัน แบ่งงานกันทำตามความถนัด กระจายอำนาจหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมาย

### 1. แนวคิดพื้นฐานการจัดฝ่ายงานจัดซื้อ

- เพื่อจัดทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ อย่างมีระบบให้สอดคล้องกับฝ่ายงานใน องค์กร
- เพื่อกำหนดโครงสร้างของฝ่ายในองค์กร ที่อำนวยความสะดวกสัมพันธ์ระหว่างคนงาน และอุปกรณ์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม
- เพื่อเพิ่มการประสานภารกิจภายในฝ่ายจัดซื้อ และ ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กร
- เพื่อกำหนดแผนภูมิการจัดฝ่ายงานให้มองเห็นวิสัยทัศน์ ตำแหน่ง หน้าที่ความ รับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา

### 2. โครงสร้างองค์กร

- **ผู้บริหารระดับต้น** : รับผิดชอบกำกับดูแลจรรยาบรรณข้อบังคับ ให้เป็นไปตามนโยบายบริษัท ต้องมีความสามารถในสายการบังคับบัญชา รู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับพนักงานปฏิบัติการจำนวนมาก
- **ผู้บริหารระดับกลาง** : รับผิดชอบช่วยกำหนดนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การวางแผนระยะสั้น ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท
- **ผู้บริหารระดับสูง** : รับผิดชอบ วางนโยบาย วัตถุประสงค์ วางแผนระยะยาวที่มีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์ ประสานความขัดแย้ง อนุมัติการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทน การโยกย้าย การลงโทษ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

## วิธีการออกแบบโครงสร้างองค์กร

ต้องคำนึงถึงความสำคัญดังต่อไปนี้

1. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง
2. จำแนกงานที่มีลักษณะเหมือนกันรวมกลุ่มงานเข้าด้วยกัน
3. แบ่งงานกันตามถนัด ( Division Of Work )
4. จัดการทรัพยากรมนุษย์ อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร

## 1. การรวมกลุ่มของงาน

การจำแนกงานที่มีลักษณะคล้ายกันรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อจัดเป็นแผนกงานแต่ละแผนก โดยสามารถแบ่งได้ 6 แผนก

1.1 การแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ ( Department by Functional )

1.2 การแบ่งแผนกงานตามผลิตภัณฑ์ ( Department by Products )

1.3 การแบ่งแผนกตามพื้นที่ ( Department by Territory )

1.4 การแบ่งแผนกตามลูกค้า ( Department by Customer )

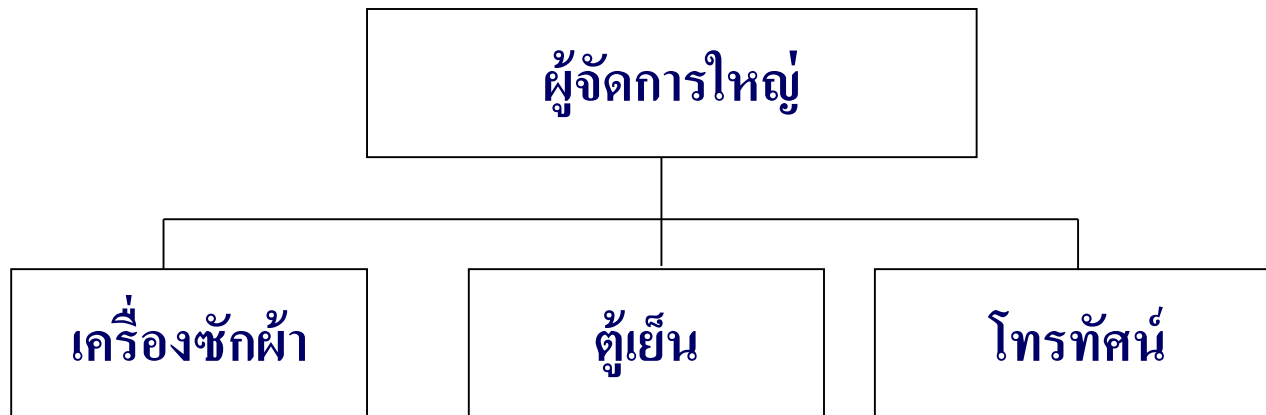
1.5 การแบ่งแผนกตามโครงการ ( Department by Projects )

1.6 การแบ่งแผนกงานแบบเมตริกซ์ ( Matrix Department )

## 1.1 การแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ ( Functional Department ) : เป็นการจัดรวมกลุ่มงานที่มีหน้าที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน



## 1.2 การแบ่งแผนกงานตามผลิตภัณฑ์ ( Department by Products) : เป็นการ จัดรวมงานให้เป็นกลุ่มโดยใช้ผลิตภัณฑ์เป็นฐาน



## 1.3 การแบ่งแผนกตามพื้นที่ ( Department by Territory ) : เป็นการจัดรวมงานให้เป็นกลุ่มโดยใช้พื้นที่หรืออาณาเขตเป็นเกณฑ์



**1.4 การแบ่งแผนกตามลูกค้า ( Department by Customer ) : เป็นการจัดรวมงานให้เป็นกลุ่มโดยใช้ลักษณะต่างๆ ของลูกค้าเป็นฐาน**



**1.5 การแบ่งแผนกตามโครงการ ( Department by Projects ) : เป็นการจัดรวมงานที่ปกติใช้กับงานที่มีช่วงเวลาจำกัดแน่นอน และมีเป้าหมายชัดเจน**



## วิธีการออกแบบโครงสร้างองค์กร

**1.6 การแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์ ( Matrix Department ) : เป็นการนำจุดดีของการแบ่งงานตามหน้าที่และตามฝ่ายงานมาอยู่ในโครงสร้างเดียวกัน**

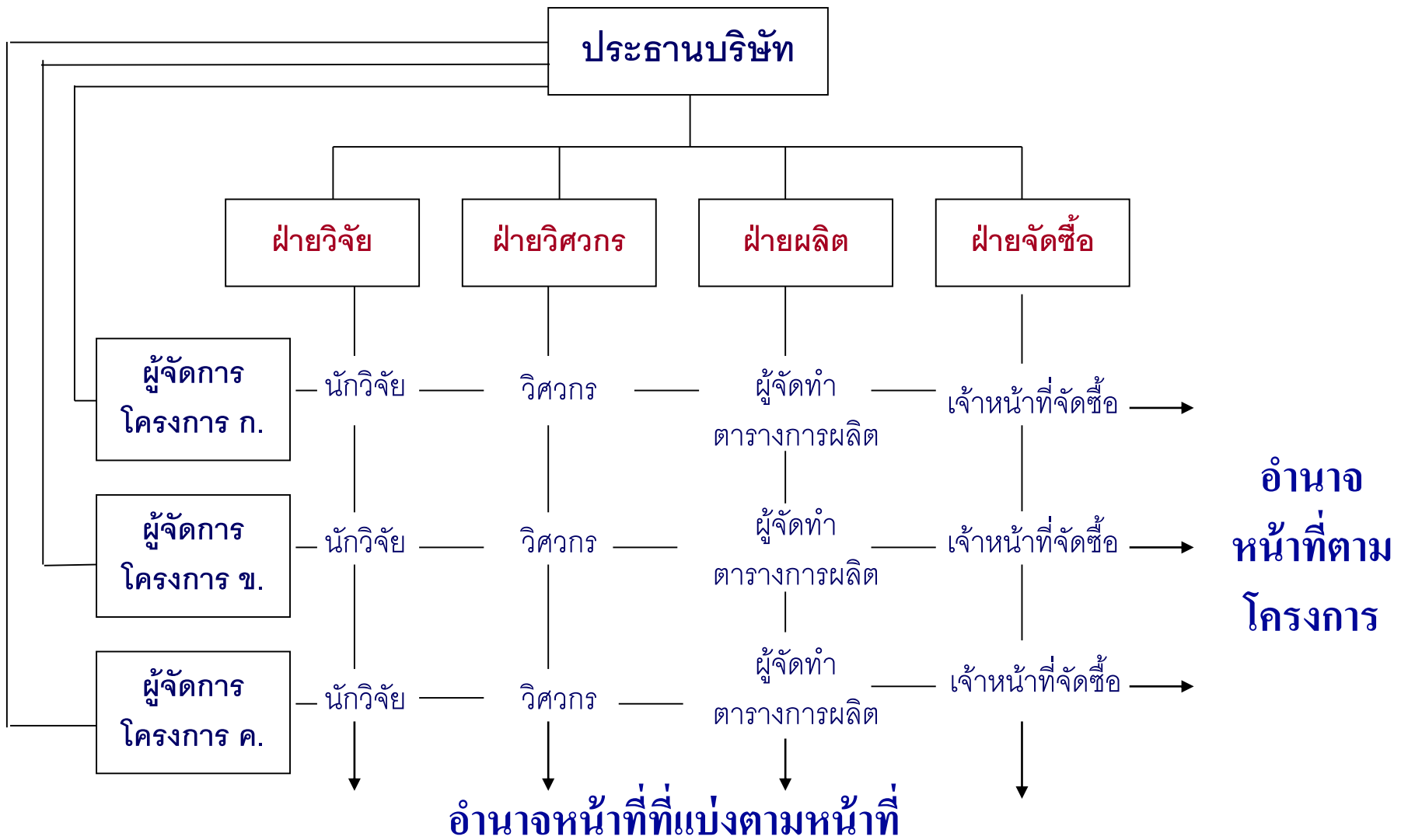
**ข้อดีของการแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์**

- นำเอาจุดแข็งของการแบ่งแผนงานตามหน้าที่ และตามฝ่ายมารวมกัน
- สามารถตอบสนองให้กับองค์กรทั้งระยะสั้น และระยะยาว
- ไม่ต้องจัดโครงสร้างองค์กรที่ถาวร
- ผู้บริหารองค์กรสามารถพัฒนาทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

**ข้อเสียของการแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์**

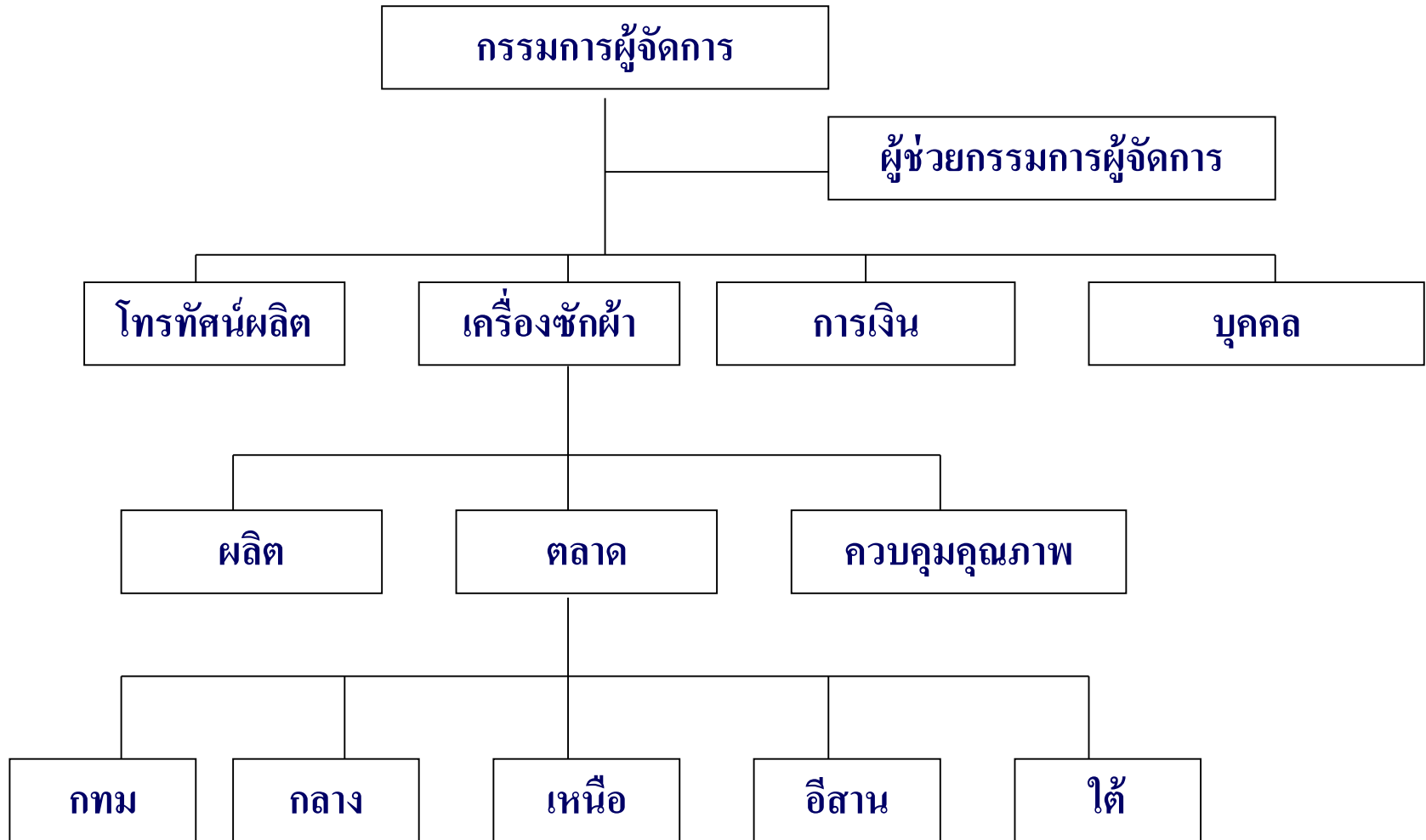
- ขัดกับหลักธรรมชาติด้านเอกภาพของการบังคับบัญชา
- เกิดความขัดแย้งกับอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้จัดการฝ่ายที่แบ่งแผนงานตามหน้าที่ผู้จัดการโครงการ
- ต้องใช้บุคลากรเข้ามาช่วยเพิ่มขึ้นทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ
- บุคลากรแต่ละฝ่ายงานขาดการประสานงานและยากต่อการทำความเข้าใจกัน

# วิธีการออกแบบโครงสร้างองค์กร



การแบ่งแผนงานแบบเมตริกซ์ ( Matrix Department )

# วิธีการออกแบบโครงสร้างองค์กร



## วิธีการออกแบบโครงสร้างองค์กร

องค์กรหลายแห่งในปัจจุบันตระหนักดีว่า โครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน (Hybrid Organizational Structure ) ระหว่างการรวมศูนย์ กับ การกระจายอำนาจเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีคณะกรรมการจัดซื้อจัดหาที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายๆ ส่วนงานทั้งจากสำนักงานใหญ่ และจากหน่วยงานปฏิบัติการจากท้องถิ่นต่างๆ คณะกรรมการนี้มีหน้าที่กำหนดทิศทางขององค์กร และจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ให้สอดคล้องกับส่วนงานต่างๆ ที่ต้องการจัดซื้อ

## อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งควบคู่กัน การมอบอำนาจหน้าที่ที่มีความสมดุลเป็นสิ่งสำคัญของการมอบหมาย ในการกำหนดโครงสร้างขององค์กรทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ระดับของการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือที่บอกว่า องค์กรมีโครงสร้างการบริหารงานในลักษณะของการรวมอำนาจ ( Centralization ) หรือ การกระจายอำนาจ ( Decentralization )

## อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

**อำนาจหน้าที่** หมายถึง อำนาจที่จะสั่งให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้ อำนาจหน้าที่ในองค์กรย่อมเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการที่ได้มีตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการ การใช้อำนาจหน้าที่จึงต้องใช้เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย อำนาจหน้าที่ในองค์กรจะมีมากที่สุดที่ผู้บริหารระดับสูงและลดน้อยแบ่งส่วนเรื่อยมาตามลำดับตามสายงาน

## อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

**ความรับผิดชอบ** หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง **ความรับผิดชอบ** อาจจะเป็นข้อผูกพันที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป หรืออาจสิ้นสุดลงด้วยการกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ได้รับมอบหมายมา เช่น ความรับผิดชอบของผู้จัดการที่มีต่อประธานบริษัทจะเป็นข้อผูกพันที่ต่อเนื่องกันไป แต่ในตรงกันข้าม ความรับผิดชอบของฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำที่มีต่อคำสั่งจะช่วยให้แก้ไขปัญหาเฉพาะอย่างนั้น จะเสร็จสิ้นลงทันทีภายหลังจากที่บุคคลดังกล่าวได้เสนอข้อแนะนำของตนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

## อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

**การรวมอำนาจ** หมายถึง การสงวนหรือรักษาอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์กร การตัดสินใจส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ มิได้กระทำโดยผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ แต่จะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงกว่าขึ้นไป

**การกระจายอำนาจ** หมายถึง ความพยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมดไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่อยู่รองลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยกเว้นแต่อำนาจบางอย่าง ที่จำเป็นจะต้องสงวนไว้ที่ส่วนกลาง

# อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

**1. การกระจายงานในการจัดซื้อ :** มีความคล่องตัว เพิ่มโอกาสความได้เปรียบ สนองความต้องการลูกค้าได้เร็ว

ส่วนกลางควรมีหน้าที่เกี่ยวกับจัดซื้อ ดังนี้

- 1.1 ทำสัญญาจัดซื้อสินค้าที่สำคัญ
- 1.2 กำหนดนโยบายจัดซื้อ
- 1.3 จัดการงานจัดซื้อให้รอบคอบและรัดกุม
- 1.4 คัดเลือกบุคลากรเกี่ยวกับการจัดซื้อ
- 1.5 จัดและบริหารงานฝ่ายจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- 1.6 จัดซื้อสินค้ารายการใหม่ที่หลายโรงงานต้องการ

ส่วนโรงงานย่อย ควรมีหน้าที่เกี่ยวกับจัดซื้อ ดังนี้

- 1.1 จัดซื้อสินค้าบางรายการโดยที่กำหนดวงเงินไว้แล้ว
- 1.2 จัดซื้อสินค้าบางรายการที่มีความต้องการใช้เร่งด่วน
- 1.3 จัดซื้อสินค้าบางรายการที่เห็นว่าซื้อจากแหล่งซื้อท้องถิ่นดีกว่า

## อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

**2. การรวมอำนาจในการจัดซื้อ :** การตัดสินใจจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ ทำให้งานล่าช้าไม่ทันเวลา

### ข้อดีของการรวมอำนาจในการจัดซื้อ

- มีนโยบายการจัดซื้อที่แน่นอน
- สามารถควบคุม เก็บรักษาและประกันสินค้าได้ง่าย
- สามารถปรับปรุงการจัดซื้อให้ดียิ่งขึ้น
- การรวมกันซื้อที่เดียวจะทำให้ได้จำนวนซื้อที่มากพอในปริมาณที่ได้รับส่วนลดทางการค้า

### ข้อเสียของการรวมอำนาจในการจัดซื้อ

- โดยทั่วไปผู้จัดการซื้อของโรงงานมักต้องการอำนาจเต็มที่ในการดำเนินงานอย่างอิสระ
- ความต้องการสินค้าในแต่ละโรงงานมักต่างกัน
- การสั่งซื้อสินค้าในปริมาณน้อยมักไม่ได้ส่วนลด ทำให้ไม่คุ้มค่าในการจ่าย
- มักเสียค่าขนส่งสูง เพราะต้องขนส่งสินค้าไปส่วนกลางก่อน แล้วขนย้ายไปยังฝ่ายที่จะใช้งาน

# การจัดการองค์กรของฝ่ายจัดซื้อ

## มีข้อพิจารณา 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างของฝ่ายงานจัดซื้อ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้
  - 1.1 ขนาดของฝ่ายจัดซื้อ : ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่
  - 1.2 ขอบเขตหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อ : ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร
2. การบริหารงานจัดซื้อ : มีการจัดระดับรายงานตามสายงานของการบังคับบัญชาต่อผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในฝ่ายงานนั้นๆ และหัวหน้าฝ่ายจะรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปตามลำดับ
3. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจการจัดซื้อ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตลอดจนระเบียบประเพณี วัฒนธรรมขององค์กรที่ปฏิบัติมา

# การบริหารบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ

## หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายจัดซื้อมีดังนี้

1. แม่บ้าน ( House Keeper ) มีหน้าที่ อำนวยความสะดวกในการบริการพนักงานทุกคน เช่น เดินเอกสาร รักษาความสะอาด บริการเครื่องดื่ม
2. พนักงานธุรการ ( Clerk ) มีหน้าที่ พิมพ์ใบสั่งซื้อ พิมพ์จดหมายติดต่อแหล่งขาย ติดต่อประสานงาน เป็นต้น
3. พนักงานจัดซื้อ ( Buyer ) มีหน้าที่ วิเคราะห์ลักษณะรายละเอียดสินค้าตามข้อกำหนดที่ขอให้มีการจัดซื้อ คัดเลือกแหล่งขาย เปรียบเทียบราคา เงื่อนไขการจัดส่ง สัมภาษณ์พนักงานขาย ลงนามใบสั่งซื้อ
4. พนักงานจัดซื้ออาวุโส ( Senior Buyer ) มีหน้าที่ ตรวจสอบเอกสารการจัดซื้อ เงื่อนไขคุณสมบัติ การวิเคราะห์ราคา สืบราคา คัดเลือกแหล่งขาย สัมภาษณ์พนักงานขายที่มาเสนอขาย จัดทำรายงานข้อมูลตัวเลข สถิติ ราคาต้นทุน และราคาขาย

## การบริหารบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ

หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายจัดซื้อมีดังนี้

5. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ( Assistant Purchasing Manager ) มีหน้าที่ ช่วยงาน เพื่อลดภาระหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

6. ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ( Purchasing Manager ) มีหน้าที่ กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติงานให้ฝ่ายจัดซื้อ วางแผนงานของฝ่ายจัดซื้อ เช่น งบประมาณ การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม เป็นต้น

# คุณสมบัติของบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ

## ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. คุณสมบัติทางด้านพื้นฐานการศึกษา : ควรมีพื้นฐานทางการศึกษา 2 ส่วน คือ

1.1 ความรู้พื้นฐานทางการบริหารธุรกิจ เช่น การบัญชี การขาย การตลาด งานสำนักงานคอมพิวเตอร์

1.2 ความรู้ทางด้านเทคนิคการจัดซื้อ องค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน

2. คุณสมบัติด้านประสบการณ์ทางธุรกิจ การเข้าสู่อาชีพทางธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานทางการขาย การตลาด บัญชีการเงิน จะช่วยเพิ่มประสบการณ์ทางด้านธุรกิจทางด้านกิจกรรมการจัดซื้ออย่างรวดเร็ว

3. คุณสมบัติภายในและภายนอกของบุคคล

- ความซื่อสัตย์ ( Honesty )
- ความจงรักภักดี ( Loyalty )
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( Creative )
- ความรับผิดชอบ ( Responsibility )
- การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ( Human Relationship )
- เป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสาร ( Information Center )

## คุณสมบัติของผู้จัดซื้อ

1. เข้าใจนโยบายและกลยุทธ์ของกิจการ
2. เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับสินค้า
3. ต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งสินค้า
4. มีความซื่อสัตย์
5. เป็นผู้ที่มีจิตใจมุ่งอยู่กำไร
6. เป็นผู้ที่มีจิตใจมุ่งที่การขาย
7. มองเหตุการณ์ไกล และมีไหวพริบ
8. ควรเป็นผู้นำเทคนิคด้านการค้า

ทักษะประสบการณ์บางประการที่จำเป็นต้องมีสำหรับการจัดซื้อจัดหา คือ

**1. ทักษะประสบการณ์ในการวิเคราะห์ตลาด ( Marketing Analysis ) :** ต้องมีไว้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการระบุถึงตัวผู้จัดจำหน่ายที่เหมาะสมกับองค์กรผู้จัดหาให้ได้มากที่สุด องค์กรผู้จัดหาจะต้องสามารถ

- วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพและข้อจำกัดต่างๆ ของผู้จำหน่ายในแต่ละราย
- คาดการสถานะการแข่งขันในตลาด
- วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนโดยรวม
- เข้าใจในนโยบายการกำหนดราคาที่สุดคล้องกับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์นั้นๆ

- 2. ทักษะประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลและความรู้จำเพาะในตัวผลิตภัณฑ์ ( Information Gathering and Technical Knowledge) :** ต้องพัฒนาทักษะในเชิงเปรียบเทียบในความสัมพันธ์ของข้อมูลอันเกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์
- ต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาข้อมูล เรียนรู้ในวิวัฒนาการของวัตถุดิบ และตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ
  - แล้ว ทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดซื้อนั้นขึ้นมา
  - รวมไปถึงการพัฒนาเครือข่ายของข้อมูลร่วมกับองค์กรผู้จัดหารายอื่นๆ

**3. ทักษะประสบการณ์ในการประเมินผลการดำเนินงาน ( Performance – evaluation Skill ) :** ในอดีต ปัจจัยทางด้านราคาเป็นสิ่งเดียวที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้จัดจำหน่าย อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการผู้จัดจำหน่ายไปพร้อมกับการลดต้นทุนโดยรวมของผลิตภัณฑ์ ต้องมีการเพิ่มรายละเอียด เช่น

- การประเมินผลทางด้านการบริการ
- การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน
- ความสามารถทางด้านการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ รวมไปถึงคุณภาพ
- ความเที่ยงตรงของวันเวลาในการส่งมอบ

**4. ทักษะประสบการณ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ( Product – development Skill ) :** เนื่องจากผู้จัดซื้อเป็นด่านหน้าสำหรับการติดต่อกับผู้จัดจำหน่ายจากภายนอก และจะเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องของต้นทุนโดยรวม จึงอยู่ในฐานะที่เหมาะสมแก่การที่จะเป็นผู้คอยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น

- ต้องเป็นผู้ริเริ่มในการจัดทำแผนพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ร่วมกับผู้จัดจำหน่ายทั้งในตัวผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
- ต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการวิเคราะห์เชิงมูลค่า และต้นทุนโดยรวมของผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการนำทักษะไปใช้
- ร่วมกับการนำเสนอแผนงานการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ร่วมกับพนักงานทางด้านเทคนิคในส่วนงานผลิต

**5. ทักษะประสบการณ์ในการเจรจาต่อรอง และการสานสัมพันธ์ไปสู่การเป็นหุ้นส่วน (Negotiation Skill and Partnership Development) :** การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับหุ้นส่วนทางธุรกิจต้องอาศัยความรู้ทางด้านกฎหมาย และทักษะในการเจรจาต่อรอง เมื่อหุ้นส่วนทางธุรกิจได้เกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการดูแลและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

# การคัดเลือกบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาการคัดเลือกบุคลากร ต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อความสำเร็จขององค์กร

## 1. การคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร จุดแข็งคือ

- พนักงานมีความรู้ความเข้าใจระบบงานขององค์กรเป็นอย่างดี เพียงได้รับการอบรมก็สามารถเข้าระบบของงานใหม่และปฏิบัติงานได้ทันที
- สร้างขวัญกำลังใจในตำแหน่งที่สูงขึ้น
- เรียนรู้งานหลายด้านทำให้บุคลากรมีประสบการณ์
- เป็นทรัพยากรและเป็นผู้บริหารขององค์กรในอนาคต

## 2. การคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร

### จุดอ่อน

- ต้องฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร ทำให้เสียเวลา
- ยึดติดกับวิธีการปฏิบัติของตนเองแบบเดิมๆ ขาดการพัฒนา ไม่ยอมรับวิธีการหรือเทคนิคใหม่ๆ

### จุดแข็ง

- รับงานได้อย่างต่อเนื่องไม่ต้องเสียเวลามาฝึกอบรมใหม่

# การบริหารงบประมาณลงทุนในการจัดซื้อ



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

## CONTENT

1. เป้าหมายการบริหารการลงทุนจัดซื้อจัดจ้าง
2. แหล่งเงินลงทุนเพื่อการกู้ยืมของธุรกิจ
3. การวางแผนการใช้จ่ายเงินลงทุน
4. การกำหนดเป้าหมายการขาย
5. การวิเคราะห์สถานการณ์

## เป้าหมายการบริหารการลงทุนจัดซื้อจัดจ้าง

จุดมุ่งหมาย คือ การใช้ความพยายามทางการเงินให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่จะนำไปสู่ผลกำไรระยะยาว แบ่งได้ 2 ประการ

### 1. สร้างสภาพคล่องให้กับธุรกิจ ( Liquidity )

เป็นการจัดการทางการเงิน ให้มีอัตราการหมุนเวียนดีหรือเกิดสภาพคล่อง

### 2. สร้างความน่าเชื่อถือ ( Reliability )

การสร้างเชื่อมั่นให้กับธุรกิจเริ่มต้นจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผลที่ออกมาของการดำเนินการคือ ผลกำไร ( Profitability ) ที่มากขึ้น

# แหล่งเงินทุนเพื่อการกู้ยืมของธุรกิจ

แหล่งเงินทุนเพื่อการกู้ยืมของธุรกิจ มี 2 ระบบ คือ

1. แหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินในระบบ : อยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ ภายใต้การควบคุมของรัฐและสถาบันทางการเงิน

- ธนาคารพาณิชย์ไทย
- ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย

**มีเงื่อนไข**

- ห้ามประกอบธุรกิจเกี่ยวกับปัจจัยการชำระเงินต่างประเทศ
- ห้ามประกอบธุรกิจเกี่ยวกับตราสารอนุพันธ์
- กำหนดให้บริการแก่ประชาชนรายย่อย และวิสาหกิจขนาดกลาง  
ขนาดย่อม

## แหล่งเงินทุนเพื่อการกู้ยืมของธุรกิจ

- ธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ
- ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกธนาคารพาณิชย์ต่างชาติ
- สาขาของธนาคารต่างประเทศ เช่น ธนาคารซิตี้แบงก์ เป็นต้น
- สำนักงานผู้แทนธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ
- บริษัทบริหารสินทรัพย์ : เป็นเครื่องมือ ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ
- สถาบันการเงินเฉพาะกิจ : ให้บริการเงินลงทุนสำหรับธุรกิจเฉพาะ เช่น ธนาคาร เพื่อ การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร , ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

## แหล่งเงินทุนเพื่อการกู้ยืมของธุรกิจ

- ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ( ธวพ. หรือ เอสเอ็มอี แบงก์ ) **วัตถุประสงค์** เพื่อประกอบธุรกิจอันเป็นการส่งเสริม ช่วยเหลือ และสนับสนุนการจัดตั้ง การดำเนินงาน การขยายหรือการปรับปรุงธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม
- บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ( ธสน. ) : สามารถทำธุรกิจที่ธนาคารพาณิชย์ทำได้ ยกเว้น การรับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป
- บริษัทเงินทุนและบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์
- บริษัทเครดิตฟองซิเอร์
- บริษัทผู้ประกอบการธุรกิจบัตรเครดิต
- ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้กำกับ : ให้บริการสินเชื่อโดยการมี หลักทรัพย์ค้ำประกันในรูปแบบของลิสซิ่ง
- บริษัทเครดิตแห่งชาติ

# แหล่งเงินทุนเพื่อการกู้ยืมของธุรกิจ

## 2. แหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินนอกระบบ

เป็นแหล่งเงินกู้เงินภายใต้ข้อตกลง เงื่อนไขที่เกิดจากความพึงพอใจทั้งผู้ให้กู้ และผู้ขอกู้ โดยมีแหล่งที่มา คือ

| ส่วนของกิจการ                            |                                   |
|--|-----------------------------------|
| - เงินทุนของผู้ประกอบการ                 | - เงินทุนส่วนตัว                  |
| - เงินทุนของผู้ประกอบการ                 | - เงินทุนจากผู้ถือหุ้น            |
| หนี้สินระยะยาว                           |                                   |
| - เงินกู้จากสถาบันการเงินนอกระบบ         | - เจ้าหนี้ค่าอุปกรณ์และการติดตั้ง |
| - เจ้าหนี้ค่าอาคาร ที่ดิน                |                                   |
| หนี้สินระยะสั้น                          |                                   |
| - เงินกู้จากสถาบันการเงินนอกระบบระยะสั้น | - หนี้สินจากการซื้อเชื่อ          |



## การวางแผนการใช้เงินทุน

จากงบดุลแสดงให้เห็นว่าแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน ( สินทรัพย์ ) และ แหล่งที่มาของเงินทุน ( หนี้สิน และทุน ) จะต้องมีความสัมพันธ์กัน

แหล่งที่มาของเงินทุน และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในการแสดงยอดของงบดุล แต่ละงวดบัญชี โดยสามารถเพิ่มหรือลดในบัญชีต่าง ๆ ดังนี้

| แหล่งที่มาของเงินทุน   | แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. ทรัพย์สินลดลง เช่น การลดลงของสินค้าคงคลัง แสดงว่าขายสินค้าได้เงินทุนจะเพิ่มขึ้น</li><li>2. หนี้สินเพิ่มขึ้น เช่น เงินกู้จากสถาบันการเงิน</li><li>3. ส่วนของเจ้าของเพิ่มขึ้น เช่น การขายหุ้น</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. ทรัพย์สินเพิ่มขึ้น แสดงถึงการใช้ไปของเงินลงทุน เช่น การนำเงินไปซื้อเครื่องจักร</li><li>2. หนี้สินลดลง เช่น นำเงินไปชำระหนี้</li><li>3. ส่วนของเจ้าของลดลง เช่น นำเงินทุนไปจ่ายเงินปันผล</li></ol> |

## การวางแผนการใช้เงินทุน

**ประโยชน์ของงบดุล** คือ ทำให้ทราบฐานะการเงินของบุคคลหรือกิจการว่ามีจำนวนเท่าใดและยังทำให้ทราบว่าจำนวนเงินสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้เจ้าของ (ทุน) มีจำนวนเท่าใด

ผู้บริการการเงินต้องวางแผนการใช้จ่ายเงินทั้งระยะสั้น ระยะยาว โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงทำให้เกิดความสมดุล

## การกำหนดเป้าหมายการขาย

การกำหนดเป้าหมายการขายอย่างชัดเจนจะเป็นตัวกำหนดนโยบายการดำเนินการทั้งหมดของบริษัท

ปัจจัยในการกำหนดเป้าหมายการขายประกอบด้วยกลยุทธ์ 3 ประการ คือ

1. การกำหนดราคาขายต่อหน่วย

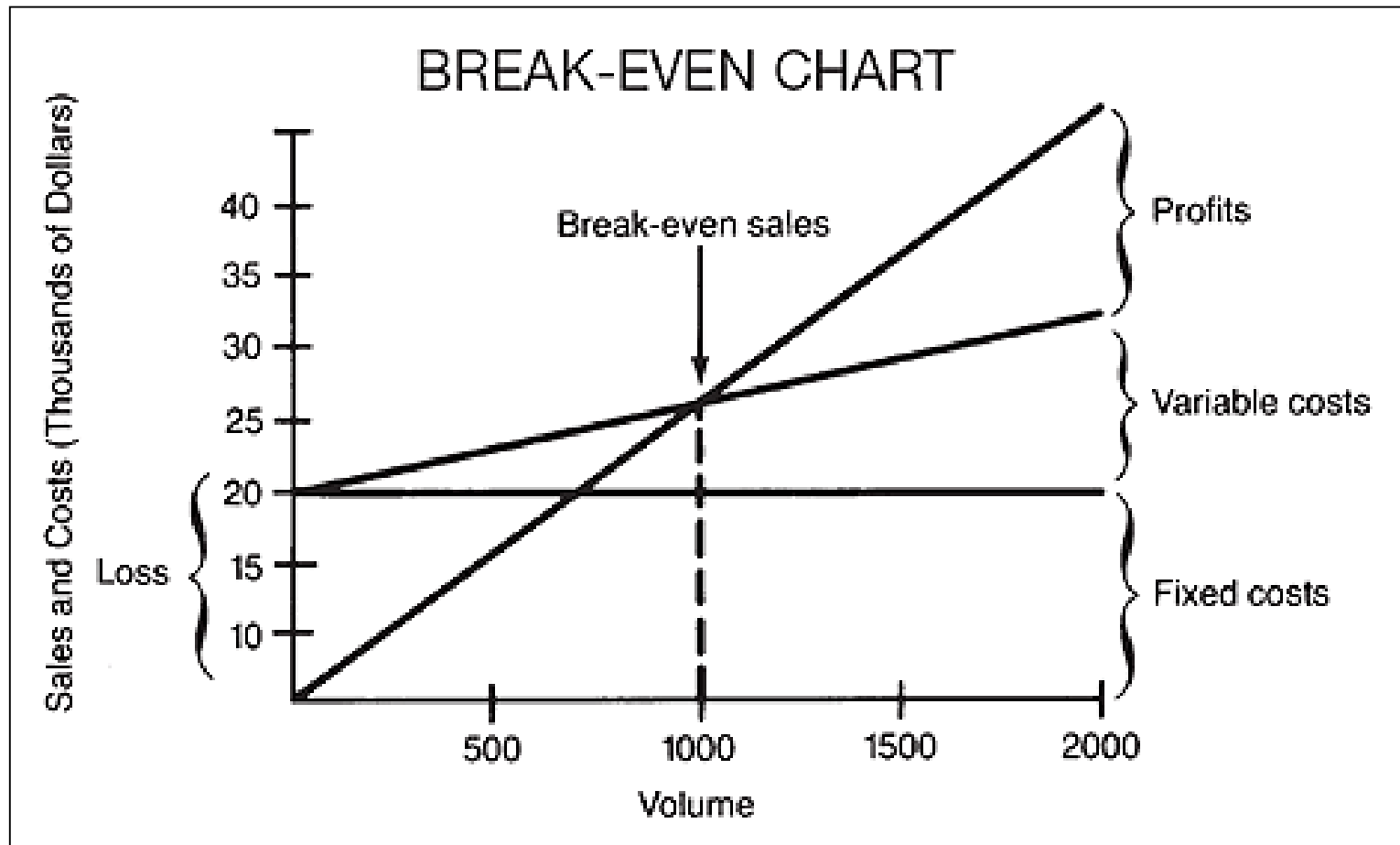
2. การกำหนดกำไร

3. การกำหนดต้นทุน แบ่งได้ 2 ประเภท

- ต้นทุนคงที่ : ต้นทุนดำเนินงานที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามระดับการผลิตหรือระดับการขาย เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าเสื่อม เป็นต้น

- ต้นทุนแปรผัน : ต้นทุนดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามระดับการผลิตหรือระดับการขาย

# การกำหนดเป้าหมายการขาย



## การเตรียมความพร้อมในการขออนุมัติเงินกู้

1. การเขียนแผนหรือเป้าหมายที่ชัดเจน
2. กระแสเงินสดของโครงการที่ชัดเจน
3. กระแสเงินสดของบริษัท
4. การจัดทำบัญชี รายรับรายจ่าย ที่ชัดเจน ของบริษัท
5. ทรัพย์สินที่จะใช้เป็นหลักประกัน
6. ประวัติการชำระหนี้
7. สัดส่วนการลงทุนร่วมของเจ้าของ

## การวิเคราะห์สถานการณ์เงินลงทุน ( SWOT ANALYSIS )

การวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อนำมาปรับปรุง การบริหารการเงินลงทุนในธุรกิจ เป็น การนำเอาปัจจัยภายในที่มีผลกระทบมาวิเคราะห์ จุดแข็ง ( S – Strengths ) และ จุดอ่อน ( W – Weakness ) และปัจจัยภายนอกซึ่งมีผลกระทบมาวิเคราะห์ โอกาส ( O – Opportunities ) และ อุปสรรค ( T – Threats )

ส่วนผสมของการวิเคราะห์สถานการณ์ ( SWOT Mix Analysis ) ประกอบด้วย

1. จุดแข็ง ( S – Strengths )      เป็นการมองภายใน
2. จุดอ่อน ( W – Weakness )      เป็นการมองภายใน
3. โอกาส ( O – Opportunities )      เป็นการมองภายนอก
4. อุปสรรค ( T – Threats )      เป็นการมองภายนอก

# การวิเคราะห์สถานการณ์เงินลงทุน ( SWOT ANALYSIS )

## 1. จุดแข็ง ( S – Strengths )

หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

กรอบในการวิเคราะห์ เช่น ความสามารถ จุดขาย ทรัพยากร ประสิทธิภาพ ความรู้ ข้อมูล ระบบการทำงาน การประสานงาน วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ เป้าหมาย

### จุดแข็ง

**ด้านบุคลากร** มีความพร้อมที่จะพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น

**ด้านงบประมาณ** มีงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผน

# การวิเคราะห์สถานการณ์เงินลงทุน ( SWOT ANALYSIS )

## 2. จุดอ่อน ( W – Weakness )

หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

กรอบในการวิเคราะห์ เช่น งบประมาณ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ผลกระทบทางกิจกรรมต่างๆ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล แผนงาน ผู้นำ การบริหาร ระบบและขั้นตอนการทำงาน

### จุดอ่อน

ด้านนโยบาย / แผน / แนวทาง / มาตรการ / กฎ

- ขาดการวางแผนที่ดี

- ขาดการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้อง

## การวิเคราะห์สถานการณ์เงินลงทุน (SWOT ANALYSIS)

### ด้านบุคลากร

- ขาดความพร้อมในการเรียนรู้งาน ซึ่ดสมรรถนะต่ำ
- บางส่วนไม่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน
- ไม่ได้รับการพัฒนาย่างต่อเนื่อง และไม่ตรงกับภารกิจ

# การวิเคราะห์สถานการณ์เงินลงทุน ( SWOT ANALYSIS )

## 3. โอกาส ( O – Opportunities )

หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

กรอบในการวิเคราะห์ เช่น นวัตกรรม ความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ กลยุทธ์การดำเนินการ การร่วมมือในเครือข่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาเทคโนโลยี

### โอกาส

**ด้านนโยบาย/แผน / แนวทาง / มาตรการ / กฎ**

- นโยบายเอื้อต่อการปฏิบัติการกิจ

- มีกฎระเบียบที่เอื้อต่อการขยายความร่วมมือกับองค์กรเครือข่าย

# การวิเคราะห์สถานการณ์เงินลงทุน ( SWOT ANALYSIS )

## 4. อุปสรรค ( T – Threats )

หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

กรอบในการวิเคราะห์ เช่น ผลกระทบทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ความสามารถในการแข่งขัน การสนับสนุนจากผู้บริหาร การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ และการขาดแคลนงบประมาณ เป็นต้น

### อุปสรรค

#### ด้านแผน/แนวทาง/ มาตรการ

- แนวทางมาตรการตามนโยบายไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อย

#### ด้านการบริการจัดการ

- ขาดอำนาจทางการบริหารเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

# การวิเคราะห์สถานการณ์เงินลงทุน (SWOT ANALYSIS)

ใช้จุดแข็งเพื่อใช้  
โอกาส

ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยง  
อุปสรรค



ใช้ประโยชน์จาก  
โอกาสแก้ไข  
จุดอ่อน

ลดจุดอ่อนและ  
หลีกเลี่ยงอุปสรรค

TOWS/SWOT Matrix

# Thank You !



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์