

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 066

มกราคม – มีนาคม 2561



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

วิธีรับมือกับงานด่วน How to Handle Urgent Requests

ฝ่ายจัดซื้อไม่ควรหวั่นไหวเมื่อเจองานด่วนงานเร่ง ควรทำใจและเข้าใจธรรมชาติของธุรกิจ ยุคนี้ว่าอะไรต่อมิอะไรก็ด่วนทั้งนั้นแหละ นอกจากจะเร่งรีบตลอดเวลาแล้ว ก็ยังมีความไม่แน่นอน เข้ามาแทรกแซงอีกด้วย อดสาหัสไปขอความร่วมมือให้ซัพพลายเออร์เร่งมือทำงานให้ อยุ่ๆ ก็ต้องไปขอโทษขอโพยบอกว่าไม่เอาแล้วนะ ธุรกิจปัจจุบันอยู่ในสภาพของ Hyper speed business world คือเป็นธุรกิจที่เร่งรีบระดับไฮเปอร์ นักจัดซื้อต้องเข้าใจและต้องทำใจว่าจะต้องรับมือให้ได้กับ Urgency(ความเร่งด่วน) และต้องพร้อมที่จะรับมือกับ Uncertainty(ความไม่แน่นอน) และต้องสามารถตอบรับกับ Changes(การเปลี่ยนแปลง) นักจัดซื้อยุคปัจจุบันจึงต้องมีความคล่องตัว(Agility)สูงมาก ๆ มิฉะนั้นก็จะรับมือกับสภาพธุรกิจปัจจุบันไม่ได้

ก่อนที่จะวางแผนเพื่อจะรับมือกับงานด่วน นักจัดซื้อก็ควรเข้าใจสาเหตุแห่งความด่วน เสียก่อนว่าสาเหตุอะไรที่ทำให้ด่วน มันเกิดขึ้นมาได้อย่างไร เพื่อที่เราจะได้แก้ไขแบบขุดรากถอนโคน เพราะถ้ามันแก้ที่ปลายเหตุ ปัญหามันก็จะเกิดวนเวียนซ้ำซากไม่รู้จักจบสิ้น



ต่อไปนี้เป็น 5 สาเหตุของความเร่งด่วนที่เกิดขึ้นบ่อยมาก

1. ลูกค้าของเราต้องการจะได้ของด่วน ถ้าบริษัทของเราตอบสนองไม่ได้ ลูกค้าก็จะหนีไปซื้อหรือจ้างจากที่บริษัทอื่น เราจึงต้องทำทุกวิถีทางก่อนที่ลูกค้ารายนี้จะหลุดมือเราไปหาคู่แข่ง
2. ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายปฏิบัติการของเรามีปัญหาในการผลิตในการทำงาน จำเป็นต้องแก้ไขหรือทำซ้ำ เช่นระบบไฟฟ้าขัดข้องระหว่างผลิตหรือทำงานผิดพลาด จึงจำเป็นต้องจัดหาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเพิ่มเติมเข้ามาอีกเป็นกรณีพิเศษโดยเร่งด่วนเพื่อผลิตทดแทนใหม่โดยเร็ว มิฉะนั้นจะส่งของให้ลูกค้าไม่ทัน และจะต้องเกิดความเสียหาย หรือจะต้องโดนปรับ
3. ฝ่ายวางแผนทำงานผิดพลาดหรือมีการปรับแผนกะทันหัน ทำให้วัตถุดิบชิ้นส่วนหรือสินค้าที่เตรียมเอาไว้หรือที่มีเก็บอยู่ในมือไม่เพียงพอ จึงต้องจัดซื้อจัดหาเข้ามาเพิ่มเติมอย่างเร่งด่วน

4. ฝ่ายวิศวกรทำงานบกพร่อง ทำให้ของจริงที่เหลืออยู่ในสต็อกมีน้อยกว่าตัวเลขที่โชว์อยู่ในระบบ ทำให้การทำงานของฝ่ายที่เกี่ยวข้องสะดุดหรือปั่นป่วน จำเป็นต้องเร่งจัดซื้อว่าจ้างเข้ามาเพิ่มเติมโดยด่วน

5. กระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆ มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน หรือต้องรอการตรวจสอบและอนุมัติหลายขั้นตอน กว่าค่าขอให้ซื้อจะมาถึงมือฝ่ายจัดซื้อก็เสียเวลาไปหลายวัน พอมาถึงฝ่ายจัดซื้อก็เหลือเวลานิดเดียว ก็ต้องลงท้ายที่จัดซื้อว่าจ้างอย่างเร่งด่วน

ต่อไปนี่คือ 6 วิธีที่นักจัดซื้อควรเอาไปพิจารณาใคร่ครวญและเลือกใช้เพื่อให้ตัวเองสามารถทำงานได้ภายใต้ความเร่งด่วนเหล่านี้ให้ได้

วิธีที่ 1 นำเสนอให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารพัสดุ (Materials Management Committee) ซึ่งจะประกอบด้วยตัวแทนจากทุกฝ่าย ได้แก่ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายคิวซี ฝ่ายวางแผน ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายวิศวกร ฝ่ายจัดส่ง กรรมการชุดนี้ควรมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละครั้งเพื่อให้แต่ละฝ่ายรายงานถึงปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ที่แต่ละฝ่ายมี แล้วจึงหารือแบบพร้อมหน้าพร้อมตากันทุกฝ่ายว่าบริษัทควรตัดสินใจหาทางออกแบบไหนจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด หรือเสียหายน้อยที่สุด เมื่อมีมติตกลงกันว่าอย่างไร ทุกคนทุกฝ่ายก็ระดมสรรพกำลังปฏิบัติการไปตามนั้น พอถึงการประชุมครั้งถัดไปก็หยิบยกเอามาพิจารณากันใหม่ว่าจะทำอย่างไรต่อไป อาจจะไม่ทำอย่างเดิมที่เคยตกลงกันไว้ก็ได้หากพบว่ามีวิธีอื่นที่ดีกว่า

วิธีที่ 2 ต้องสร้างวัฒนธรรมของ EPI (Early Purchasing Involvement) คือหากจะหลีกเลี่ยงการจัดซื้อว่าจ้างแบบตาลีตาเหลือก ทุกฝ่ายต้องเชิญให้ฝ่ายจัดซื้อเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและรับรู้หรือออกความคิดเห็นหรือเตรียมตัวตั้งแต่เนิ่นๆ คือต้องรับรู้เรื่องราวตั้งแต่ยังไม่เป็นรูปเป็นร่าง นั่นคือตั้งแต่แรกเริ่มออกแบบ หรือมีไอเดียว่าจะเปลี่ยนแบบ หรืออาจจะใช้สเปคใหม่ หรือจะยกเลิกสเปคเก่า ฯลฯ ไม่ว่าจะอะไรก็ต้องให้ฝ่ายจัดซื้อรับรู้ตั้งแต่เนิ่นๆ นั่นเอง มีไขให้ฝ่ายจัดซื้อมารู้เรื่องตอนที่ได้รับเอกสารใบขอให้ซื้อ (PR) ซึ่งเข้าไปแล้ว ความเสียหายก็จะเกิดกับบริษัท

วิธีที่ 3 ปรับระบบการพยากรณ์เสียใหม่ให้แม่นยำขึ้น หรือถ้าเห็นว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบการพยากรณ์ให้เป็นคนอื่นที่มีความสามารถเหมาะสมกว่าก็ต้องเปลี่ยน เพราะพยากรณ์หรือ Demand forecast เป็นต้นทางของกระบวนการทำงาน และถ้าไม่แม่นยำก็คือต้นทางแห่งปัญหา

วิธีที่ 4 ปรับระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็น Lean Procurement หากขั้นตอนการทำงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างเยิ่นเย้อเกินไป เต็มไปด้วยเอกสาร เต็มไปด้วยการรอลงนามอนุมัติ เต็มไปด้วยการตรวจสอบ การเปรียบเทียบ สิ่งเหล่านี้ควรได้รับการทบทวนดูใหม่ว่าจะมีอะไรบ้างที่ยังเป็นสิ่งจำเป็นอยู่และอะไรบ้างที่ไม่จำเป็นแล้ว สามารถตัดบางขั้นตอนออกไปได้ไหม หรือเอาบางขั้นตอนทำรวมกันไปเลยได้ไหม หรือสลับขั้นตอนเอานั่นมาทำก่อนแล้วค่อยตามด้วยอันโน้นต่อด้วยอันนี้ หรือพิจารณาดูว่ามีกระบวนการไหนที่จะทำให้มันง่ายกว่าและสะดวกกว่าได้ไหม หากทำได้ก็เท่ากับว่าเราได้ขจัดความสูญเปล่า (Waste) ออกจากระบบงาน อันจะนำมาซึ่งความ Lean และทำให้ปฏิบัติการของฝ่ายจัดซื้อกระฉับกระเฉงคล่องแคล่ว (Agility) ขึ้นอย่างมาก พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาได้ทุกรูปแบบ **ถ้าไม่เข้าใจหรือยังคิดไม่ออกว่าจะทำอย่างไรก็ไปเข้าคอร์สฟังผมบรรยายหนึ่งวันเรื่อง Lean Procurement ก็จะถึงบางอ้อ**

วิธีที่ 5 เจรจาดูตรงกับซัพพลายเออร์ให้ลด Leadtime ให้สั้นลง บางทีเราอาจลองเข้าไปสังเกตการณ์หรือนัดคุยกันในเรื่องของ Leadtime breakdown คือให้เขาช่วยอธิบายแยกแยะมาให้หน่อยว่า นับตั้งแต่ได้รับใบสั่งซื้อจากเราไปแล้ว เขาต้องทำอะไรบ้าง และลองหารือกันดู

ด้วยว่าเขาต้องการให้เราปรับปรุงอะไรและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะทำให้ Leadtime ของซัพพลายเออร์สั้นลง

วิธีที่ 6 เปลี่ยนซัพพลายเออร์ไปเลยหากเห็นว่าซัพพลายเออร์ที่เราคบค้าอยู่นั้นเขาทำงานเกินกำลังของเขาแล้ว เขาต้องทำโอทีจนขาสั่นแล้วและไม่คิดจะขยายกำลังการผลิตหรือกระบวนการทำงานของเขาไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งเขาไม่กระตือรือร้นที่จะพัฒนาปรับปรุงการทำงานของเขาให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

ทั้งหกวิธีนี้ บางวิธีอาจไม่เหมาะกับบริษัทของท่านเพราะขัดกับหลักการ ขัดกับกฎระเบียบ หรือวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้ออำนวยให้เปลี่ยนแปลง ท่านก็ต้องทำใจนะครับ และที่สำคัญมากคืออย่าเพิ่งถอดใจเมื่อท่านขาดความคิดไม่สำเร็จ ท่านต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า คนทั่วไปนั้นเขาไม่อยากขยับตัวออกมาจาก **Comfort zone** กันทั้งนั้นแหละ คนจำนวนมากมีนิสัยอยากทำอย่างเดิมที่เคยทำ คนเป็นจำนวนมากไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไม่ยอมเหนื่อย เข้าทำนองไม่ยอมแกว่งขาหาเสียน

จงมองโลกและคนรอบๆ ตัวด้วยความเข้าใจนะครับ