

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 044

เมษายน – พฤษภาคม 2556



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📱 cheocharn

การรายงานสิ่งผิดปกติในงานจัดซื้อ NCR - Purchasing Exception Report

เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 31 มกราคม 2556 ผมได้รับเชิญจากผู้จัดงาน Thailand Industrial Fair 2013 ให้ไปบรรยายเรื่อง "ติดอาวุธนักจัดซื้อมือโปรยุค AEC" ที่ศูนย์ประชุมไบเทค บางนา ผมขอขอบคุณผู้ฟังทั้งหลายทั้งแฟนหน้าใหม่และแฟนเก่าขาประจำที่ไปฟังผมบรรยายในวันนั้น เกือบ 900 คน ถึงกับต้องเสริมเก้าอี้ในห้อง Grand Hall 203 กันวันเดียว ข้อมูลที่เอาไปถ่ายทอดวันนั้นคงทำให้ทุกท่านเตรียมพร้อมได้ถูกต้องนะครับ

สำหรับบทความฉบับนี้ ผมจะเล่าเรื่องการรายงานของแผนกจัดซื้อในประเด็นที่เกี่ยวกับความไม่ปกติในการปฏิบัติงาน หมายความว่าการทำงานจัดซื้อในแต่ละเดือนนั้น โดยทั่วไปก็จะมีกรบันทึกจำนวน PR ที่ได้รับจากแผนกต่างๆ มีการบันทึกจำนวน PO ที่ออกในแต่ละเดือน ยอดเงินที่จัดซื้อและว่าจ้างในแต่ละเดือน ปัญหาเรื่องซัพพลายเออร์จัดส่งของไม่ทันหรือมีปัญหาด้านคุณภาพ จำนวนเงินที่ทำ Cost savings ได้ในเดือนนั้น สภาวะตลาดและสภาพเศรษฐกิจหรืออัตราแลกเปลี่ยนที่ส่งผลกระทบต่อการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท หรือหัวข้ออื่นใดอีกร้อยแปดพันเก้า แต่ฉบับนี้ผมจะหยิบมาคุยเฉพาะหัวข้อ "สิ่งผิดปกติในงานจัดซื้อ" เท่านั้น

สิ่งผิดปกติในงานจัดซื้อ มีชื่อเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า NCR หรือ Non Compliance Report หรือบางทีก็เรียกว่า Purchasing Exception Report ซึ่งผมสนับสนุนให้นักจัดซื้อทุกท่านรวบรวมเหตุการณ์ความไม่ปกติทั้งหลายเหล่านี้ไว้และบันทึกลงในรายงานของฝ่ายจัดซื้อเป็นประจำทุกเดือน ที่ทำแบบนี้มิได้มีจุดประสงค์จะฟ้องหรือทำงานเอาหน้าแต่ประการใด แต่ต้องการให้ผู้บริหารได้รับรู้สิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือน อันจะส่งผลต่อเนื่องไปถึงการขุดคุ้ยหาต้นตอแห่งปัญหา จะได้มีการศึกษาหาทางป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำซาก แม้ในที่สุดปัญหาจะไม่หมดสิ้นไปแต่ก็รับประกันได้ว่าปัญหาในกระบวนการจัดซื้อจะลดน้อยลง

ต่อไปนี่คือ "สิ่งผิดปกติในงานจัดซื้อ" ที่ควรจะปรากฏในรายงานของฝ่ายจัดซื้อเป็นประจำทุกเดือน ได้แก่ 1.Urgent PR, 2.PR Splitting, 3.PO Alteration, 4.Retroactive PO, 5.Late delivery, 6.Rejection, 7.Maverick buying ซึ่งผมจะขยายความให้พอเข้าใจดังต่อไปนี้

1. Urgent PR หมายถึงการขอให้ซื้อเร่งด่วน คือผู้ใช้งาน (User) ต้องการสินค้าหรือบริการเร็วกว่า Lead-time ที่ตกลงกันไว้ ซึ่งอาจเกิดจากหลายสาเหตุ เป็นต้นว่า เนื่องจากวางแผนการผลิตผิดพลาด หรือเนื่องจากลูกค้าขอเพิ่มออเดอร์ หรือเนื่องจากทำของเสียจึงใช้วัตถุดิบเปลืองกว่าปกติ หรือหลงลืม หรือต้องการชิ้นส่วนอะไหล่เร่งด่วนเนื่องจากเครื่องมีปัญหาแบบไม่คาดคิด หรือไม่ได้เก็บสต็อกอะไหล่เอาไว้ หรือระบบรายงานสต็อกผิดพลาดทำให้เข้าใจ



ผิด แต่ไม่ว่าจะเกิดจากสาเหตุใดก็ตาม ก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อที่จะต้องทำทุกวิถีทางที่จะต้องจัดซื้อจัดหาหรือเร่งให้ของเข้ามาให้ทันความต้องการของ User ให้จงได้ มิฉะนั้นบริษัทก็จะเสียหายเช่นเครื่องต้องหยุดเดิน ต้องหยุดการผลิต บริษัทขาดรายได้ หรือถูกลูกค้าปรับเพราะส่งช้ากว่ากำหนด การจัดซื้อว่าจ้างแบบเร่งด่วนเช่นนี้ ทางฝ่ายจัดซื้อจะยึดเรื่อง Delivery เป็นความสำคัญอันดับหนึ่งเพื่อลดความสูญเสียที่รออยู่ข้างหน้า เรื่องราคาและอื่นๆ ถือเป็นอันดับรอง และนี่คือต้นตอแห่งปัญหาอย่างอื่นที่จะตามมา

ไม่ว่าฝ่ายจัดซื้อจะสามารถจัดซื้อหรือว่าจ้างตามความต้องการเร่งด่วนทันหรือไม่ก็ตาม ฝ่ายจัดซื้อควรบันทึกว่าความต้องการเร่งด่วนนั้นมาจากแผนกใด สาเหตุแห่งความเร่งด่วนคืออะไร หากไม่สามารถจัดซื้อหรือว่าจ้างตามความต้องการเร่งด่วนจะเกิดความเสียหายอย่างไร ตามมาบ้าง ความเสียหายที่จะเกิดนั้นคิดเป็นเงินเท่าไร ทั้งหมดนี้ต้องบันทึกไว้ในรายงานเสมออย่าปล่อยเลยตามเลยเป็นอันขาด

หากฝ่ายจัดซื้อสามารถบริการเร่งด่วนได้ทันเวลา ก็เท่ากับว่าฝ่ายจัดซื้อสามารถลดความสูญเสีย(ที่เกือบจะต้องเสียถ้าของมาไม่ทัน)ให้แก่บริษัท จำนวนเงินที่ไม่ต้องสูญเสียไปนี้ถือเป็นผลงานของฝ่ายจัดซื้อในเรื่อง Cost savings คือฝ่ายจัดซื้อช่วยให้บริษัทประหยัดเงินค่าปรับหรือช่วยทำให้บริษัทไม่สูญเสียรายได้(ซึ่งเกือบจะสูญเสียไปแล้วหากของมาไม่ทัน)

2. PR Splitting หมายถึงการขอย PR ออกเป็นหลายใบเพื่อให้แต่ละใบมีมูลค่าน้อยลง เป็นการหลีกเลี่ยงเพื่อจะได้ไม่ต้องผ่านขั้นตอนการเซ็นอนุมัติตามระเบียบของบริษัท การกระทำเช่นนี้มีผลเสียในการเพิ่มงานให้ฝ่ายจัดซื้อโดยไม่จำเป็นเท่านั้น แต่เพิ่มงานไปทั่วทุกฝ่ายเช่นฝ่ายรับของ ตรวจสอบคุณภาพ การจ่ายเงิน อีกทั้งทำให้บริษัทเสียอำนาจในการเจรจาต่อรองอีกด้วย ดังนั้นการขอย PR ออกเป็นหลายใบจึงเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายการดำเนินงานภายในบริษัทที่เรียกรวมๆ ว่า Transaction costs อันได้แก่ค่าเอกสาร ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับระบบจัดซื้อ ระบบรับของ ระบบตรวจสอบ และระบบบัญชีและการจ่ายเงิน

3. PO Alteration คือการขอแก้ไขใบสั่งซื้อที่ออกไปแล้ว เช่นการขอเพิ่มหรือลดจำนวนที่สั่งซื้อไปแล้ว การขอเปลี่ยนแปลงจัดส่งเป็นเร็วขึ้นหรือช้าลง รวมถึงการขอยกเลิกใบสั่งซื้อ แม้ซัพพลายเออร์จะอะลุ่มอล่วยให้เปลี่ยนแปลงได้ก็ตาม แต่ก็แน่นอนว่าการกระทำเช่นนี้ย่อมทำให้ซัพพลายเออร์มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ซึ่งก็ต้องส่งผลกระทบกลับมาในการเจรจาต่อรองในการจัดซื้อว่าจ้างอย่างอื่นที่จะตามมาในอนาคต การขอแก้ไขใบสั่งซื้อที่ออกไปแล้วนั้นแสดงถึงความด้อยประสิทธิภาพของการทำงานภายในบริษัท นำราคาสูงสำหรับทุกฝ่าย และซัพพลายเออร์จะมองว่าการติดต่อธุรกิจกับเรามี Cost to serve สูง อันจะส่งให้เราเสียอำนาจการเจรจาต่อรอง

4. Retroactive PO หมายถึงการออกเอกสารใบสั่งซื้อย้อนหลัง เป็นต้นว่าฝ่ายวิศวกรรมโทรศัพท์ไปบอกซัพพลายเออร์ขอให้นำอะไหล่มาส่งให้ด่วน ทั้งๆ ที่ไม่มีใบสั่งซื้อ จากนั้นจึงค่อยมาทำเอกสารต่างๆ ย้อนหลังให้ครบถ้วนตามระเบียบของบริษัท การซื้อของในระบบนี้ควรแยกออกไปให้ชัดเจนว่าเป็นยอดเงินการจัดซื้อที่ฝ่ายจัดซื้อมิได้ลงมือซื้อจริงแต่ประการใด ฝ่ายจัดซื้อเพียงแต่ช่วยทำเอกสารย้อนหลังให้เท่านั้น เพื่อให้ถูกต้องตามระบบระเบียบ ลองรวบรวมยอดซื้อชนิดนี้และบันทึกไว้ในรายงานแต่ละเดือนสิครับ ยอดเงินก่อนนี้ผู้บริหารสนใจแน่นอน



5. Late delivery หมายถึงการที่ซัพพลายเออร์ส่งมอบล่าช้ากว่าที่ตกลงกันไว้ ทำให้บริษัทมีเวลาน้อยลงในการทำงาน และอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลา ฝ่ายจัดซื้อจะต้องบันทึกสาเหตุแห่งการล่าช้าให้ชัดเจนว่าเกิดจากอะไร เช่นเป็นเพราะฝ่ายเราสั่งซื้อโดยให้เวลาซัพพลายเออร์สั้นกว่าที่ตกลงกัน หรือปัญหาเกิดจากฝ่ายซัพพลายเออร์ และไม่ว่าจะเกิดจากฝ่ายใดก็ตาม ควรจะต้องบันทึกความคิดเห็นไว้ด้วยว่าจะต้องทำอะไรต่อไปเพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำซาก

6. Rejection หมายถึงสินค้าหรือบริการไม่เป็นไปตาม Specification ที่ตกลงกันไว้ ต้องเสียเวลารอคอยในการเอาของใหม่มาแลกเปลี่ยน หรือบางกรณีที่จำเป็นอย่างเร่งด่วนก็จำต้องเอามาใช้งานโดยยอมเสียเวลาแก้ไขปรับปรุงอันจะส่งผลให้การผลิตช้าลงกว่าปกติ อย่าลืมบันทึกข้อคิดเห็นไว้ด้วยว่าจะต้องทำอะไรต่อไปเพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำซาก

7. Maverick buying หมายถึงการที่ User ดำเนินการจัดซื้อกันเองแต่ไม่เป็นไปตามระเบียบหรือขั้นตอนของบริษัทที่กำหนดเอาไว้ เช่นฝ่ายจัดซื้อได้ติดต่อซัพพลายเออร์ไว้ให้แล้ว ทั้งราคาและเงื่อนไขโดยให้ User สามารถเรียกของเข้าได้เองจากซัพพลายเออร์รายที่กำหนดไว้ในกรอบระยะเวลาที่กำหนดเอาไว้ แต่ User กลับไปซื้อจากซัพพลายเออร์รายอื่นโดยหาเหตุผลต่างๆ นานา มาอ้าง การกระทำเช่นนี้ทำให้ยากต่อการควบคุมและเป็นการเสียประโยชน์ของบริษัทในเรื่องของราคาและบริการ

สิ่งผิดปกติในงานจัดซื้อทั้ง 7 ประเภทที่ผยมกมาเป็นตัวอย่างนี้ บันทึกลงประสิทธิภาพในระบบการจัดซื้อและทำให้บริษัทเสียประโยชน์ หากฝ่ายจัดซื้อไม่บันทึกไว้ในรายงานในแต่ละเดือน จะทำให้การแก้ไขแบบขุดรากถอนโคนหรือการบรรเทาปัญหาก็จะไม่สามารถทำได้ แต่จะกลายเป็นการแก้ที่ปลายเหตุหรือแก้ปัญหาลเฉพาะหน้าเท่านั้น

ซึ่งแก้อย่างไรก็ไม่มีทางจบหรือครับ