

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 040

สิงหาคม – กันยายน 2555



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

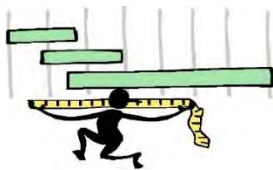
10 KPI ในงานจัดซื้อ Ten Purchasing KPI's

การทำงานทุกอย่างควรมี KPI - Key Performance Indicator แปลเป็นไทยว่าบรรทัดชี้วัดผลงานสำคัญ เพื่อคอยจับตาดูว่าตอนนี้เรามีที่ท่าจะไปสู่จุดหมายที่ตั้งธงเอาไว้หรือไม่ หากเห็นท่าจะไปไม่ค่อยรอดจะได้รีบหาทางแก้ไขก่อนจะสายเกินแก้ ถ้าจะเทียบเคียงให้พอนี้ภาพออกก็เหมือนกับการขับรถยนต์ไปสู่ที่ไหนสักแห่งเราก็ต้องคอยชำเลืองดูมิเตอร์ที่แผงหน้าปัดเป็นระยะๆ ว่านาฬิกาบอกเวลาก็โมงแล้ว ขับด้วยความเร็วเท่าไร ความเร็วเท่านี้จะไปถึงทันเวลาไหม รอบเครื่องยนต์สูงเกินไปหรือไม่ ความร้อนสูงเกินไปหรือเปล่า ความดันน้ำมันเครื่องเป็นยังไง น้ำมันพอไหม ทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้มั่นใจว่าเราจะไปถึงจุดหมายปลายทางได้ดังที่ตั้งใจเอาไว้



แต่ก็มีหลายแห่งนะครับที่ทำงานกันไปเรื่อยๆ โดยไม่ต้องตั้ง KPI ชักตัวเดียว และก็ประสบความสำเร็จได้เหมือนกัน ซึ่งต้องชื่นชมอย่างยิ่งว่าผู้บริหารเขาเก่งมาก เขาทำงานโดยอาศัยประสบการณ์หรือมีชั่วโมงบินอันเก๋าก็ มีความจำอันสุดยอด ความชำนาญอันเหนือชั้น มีความขยันหมั่นเพียรเป็นเลิศ และมีलगส่งพรณ์ที่ยอดเยี่ยม อย่าไปหัวเราะเยาะเขา นะครับ เขาเจ๋งสุดยอด นี่พูดจริงๆ ไม่ได้พูดจาเสียดสีแต่ประการใด

กรณีของฝ่ายจัดซื้อเมื่อจะตั้ง KPI เขาก็มักจะตั้งประเด็นต่างๆ ดังที่ผมจะยกตัวอย่างให้เห็นเป็นลำดับ 10 ประเด็นดังต่อไปนี้ แต่ถ้าท่านต้องการได้มากกว่านี้หรืออยากรายละเอียดพร้อมทั้งเทคนิคและเหตุผลอย่างละเอียดรวมทั้งที่มาที่ไป หรืออยากรู่วิธีหรือหลักการในการตั้ง KPI ก็ขอความกรุณาสละเวลาไปเรียนรู้โดยเข้าคอร์สอบรมสัมมนาเรื่อง "วิธีวัดผลงานจัดซื้อและการทำรายงานจัดซื้อ" แต่ถ้าไม่มีเวลาไปอบรมสัมมนาก็เชิญอ่านบทความนี้ไปพลางก่อน แม้จะไม่ละเอียดเหมือนไปเข้าสัมมนาแต่ก็พอจะได้ความรู้ในระดับหนึ่งแหละครับ



1. Cost savings นี้คือ KPI ยอดฮิตของทุกบริษัทก็ว่าได้ เป็นการระบุตัวเลขเงินสะสมที่ฝ่ายจัดซื้อประหยัดให้แก่บริษัทในระยะเวลาหนึ่งๆ ส่วนใหญ่ก็มีกระบวนการเป็นปีต่อปี เป็นต้นว่าปีนี้ต้องทำ Cost savings ให้ได้ 20 ล้านบาท และในบางบริษัทก็ละเอียดละออมากกว่านี้โดยให้แยกประเภทของ Cost savings ออกเป็น Cost reduction กับ Cost avoidance แต่บางแห่งก็ให้รวมกันไปเลยโดยไม่ต้องแยก



2. Percentage of total spend managed by purchaser ยอดเงินที่บริษัททำการจัดซื้อหรือว่าจ้างนั้นบางส่วนก็ดำเนินการโดยฝ่ายจัดซื้อซึ่งเรียกว่า Managed spend และบางส่วนก็ดำเนินการโดยฝ่ายอื่นที่มีไม่ใช่ฝ่ายจัดซื้อ เช่นผู้จัดการโรงงานติดต่อซื้อเครื่องจักรตัว

ใหม่โดยไปดูและไปเลือกเอง ไปคุยเจรจาดูเอง เมื่อตกลงได้แล้วก็ให้ฝ่ายจัดซื้อออกใบสั่งซื้อให้ซัพพลายเออร์ หรือผู้จัดการใหญ่ต้องการจะซื้อรถประจำตำแหน่ง ก็ให้เลขของตนเองติดต่อกับบริษัทขายรถ เรียกเซลล์แมนมาคุยสอบถามและต่อรองขอ Option ต่างๆ เอง จากนั้นก็เอาแค็ตตาล็อกพร้อมใบเสนอราคามาให้ฝ่ายจัดซื้อดำเนินการทำใบสั่งซื้อ กรณีแบบนี้มีค่าใช้จ่าย Managed spend เพราะฝ่ายจัดซื้อไม่ได้ดำเนินการจัดซื้ออะไรเลย เพียงแต่ทำเอกสารให้ถูกต้องตามระเบียบบริษัทเท่านั้นเอง การตั้ง KPI ในประเด็นนี้มีจุดประสงค์ที่จะวัดว่าบริษัทมีความไว้วางใจในปฏิบัติการของฝ่ายจัดซื้ออย่างน้อยเพียงใด

3. Cost savings as a percentage of total spend หมายถึงยอดเงินที่ประหยัดให้แก่บริษัทได้ดังที่กล่าวไว้ในข้อ 1. แต่ให้อามาคำนวณว่าคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของยอดเงินใช้จ่ายทั้งหมดของบริษัท

4. Cost savings as a percentage of managed spend หมายถึงยอดเงินที่ประหยัดให้แก่บริษัทได้ดังที่กล่าวไว้ในข้อ 1. แต่ให้อามาคำนวณว่าคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของยอดเงินใช้จ่ายที่เป็นการใช้จ่ายโดยฝ่ายจัดซื้อที่แท้จริง ตัวเลขในข้อนี้จะเป็นการโชว์ฝีมือลายมือที่แท้จริงกว่าข้อ 3.

5. Rejection rate การจัดซื้อจะไม่มีประสิทธิภาพเลยถ้าสินค้าที่ซื้อหรือบริการที่ว่าจ้างตก Spec อยู่บ่อยๆ แม้ว่าฝ่ายจัดซื้อจะทำ Cost savings ไว้มากมายเพียงใดแต่ก็จะต้องมาชดเชยความเสียหายจากของด้อยคุณภาพ ในที่สุดก็ยอมไม่คุ้มกัน การตั้ง KPI เรื่องคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่ขาดมิได้

6. Late delivery rate เรื่องการส่งของไม่ทันเวลาในข้อนี้ก็เป็น KPI ที่สำคัญมากเช่นกัน ต่อให้ราคาถูกและคุณภาพดีมากเพียงใด แต่ถ้ามาช้าไม่ทันการณ็ก็ไร้ประโยชน์ อีกทั้งยังอาจเสียหายจากการถูกปรับหรือเสียชื่อเสียงอีกด้วย เมื่อมีการตั้ง KPI เรื่องนี้ขึ้นมาแล้ว ทางฝ่ายจัดซื้อก็ต้องคอยติดตามและประเมินผลงานของซัพพลายเออร์อย่างต่อเนื่อง

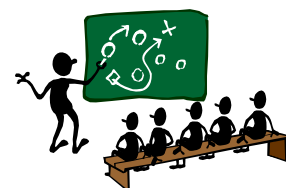
7. Purchasing cycle time วงจรในการทำงานจัดซื้อนี้หมายถึงระยะเวลาตั้งแต่ฝ่ายจัดซื้อได้รับใบขอให้ซื้อ (PR – Purchase requisition) และนับเวลาไปจนกว่าจะออกใบสั่งซื้อได้ (PO – Purchase order) การตั้ง KPI ในประเด็นนี้ทำให้ฝ่ายจัดซื้อต้องทำงานเชิงรุกมากขึ้นเพื่อจะลดวงจรเวลาให้สั้นลง

8. Customer satisfaction ความพึงพอใจของลูกค้าในที่นี้หมายถึงลูกค้าภายใน นั่นก็คือบรรดา Users ทั้งหลายนั่นเอง เรื่องนี้อาจต้องสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้บรรดา Users แสดงความคิดเห็นตอบกลับมา อันจะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเสียใหม่



9. Purchasing operating cost as a percentage of managed spend การทำงานของฝ่ายจัดซื้อย่อมมีค่าใช้จ่าย เริ่มตั้งแต่เงินเดือนของฝ่ายจัดซื้อ สวัสดิการ ค่าโสหุ้ยที่เกี่ยวข้องเช่นค่าไฟฟ้า ค่าแอร์ ค่าเสื่อมราคาคอมพิวเตอร์ ค่าใช้จ่ายเหล่านี้รวมกันแล้วคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของยอดเงินจัดซื้อว่าจ้างที่ฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้ดำเนินการ ยิ่งต่ำก็ยิ่งคุ้มค่า

10. Training hours per purchaser การทำงานของฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เขาจึงตั้งเป็น KPI เอาไว้วัดดูว่านักจัดซื้อแต่ละคนได้มีเวลาฝึกฝนปิดฝุ่นหรือเรียนรู้ตามสมควรหรือไม่



ทั้ง 10 ข้อที่กล่าวมานี้คือตัวอย่าง KPI ที่ใช้กันแพร่หลายในงานจัดซื้อ แต่มีได้หมายความว่ามียู่อเพียงเท่านี้ก็หาไม่ แท้ที่จริงแล้วยังมีมากกว่านี้ซึ่งท่านสามารถไปเรียนรู้เพิ่มเติมได้โดยการเข้าคอร์สอบรมสัมมนาเรื่อง "วิธีวัดผลงานจัดซื้อและการทำรายงานจัดซื้อ" ซึ่งจะทำให้ท่านเข้าใจหลักคิดอย่างละเอียดในการตั้ง KPI นะครับ

ผมอยากให้อ่านเรื่องเกี่ยวกับการตั้ง KPI ไว้ว่าอย่าหลับสนิทแน่นอนอยู่แต่เรื่อง Cost savings ถ้าท่านเคยได้ศึกษาเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) มาบ้างแล้ว ท่านก็จะพบว่าการทำงานต้องเน้นให้ครบทั้ง 4 มุมมอง เรื่องของ Cost savings เป็นมุมมองเกี่ยวกับ Financial perspective (มุมมองด้านการเงิน) เท่านั้น อย่าลืมหา KPI ที่ไปสนับสนุนอีก 3 มุมมองด้วยนะครับ อันได้แก่ Customer perspective (มุมมองด้านลูกค้า), Internal process perspective (มุมมองด้านการจัดการภายใน), Learning & Growth perspective (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตพัฒนา)

หลักคิดในการทำงานมีอยู่ว่าทุกธุรกิจต้องการกำไรทั้งนั้น ดังนั้นมุมมองแรกก็คือมุมมองด้านการเงินหรือ Financial perspective ว่าทำอย่างไรจึงจะลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายลงได้ เพื่อจะได้มีกำไรเพิ่มขึ้น เราจึงตั้ง KPI เกี่ยวกับ Cost savings

บริษัทเราจะมีกำไรมากก็ต่อเมื่อมีลูกค้ามาซื้อหรือมาจ้างมากๆ และเขาจะมาซื้อมาจ้างก็ต่อเมื่อเขาไวใจหรือเขาพึงพอใจในสินค้าหรือบริการของเรา นี่คือนมุมมองด้านลูกค้าหรือ Customer perspective เราจึงต้องตั้ง KPI เกี่ยวกับคุณภาพสินค้า การจัดส่งรวดเร็วตรงเวลา การลด Cycle time เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่าเราสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้

สินค้าและบริการของเราจะดีเป็นที่ถูกใจลูกค้าก็ต่อเมื่อเรามีกระบวนการทำงานที่ดี นั่นก็คือมุมมองของ Internal process perspective เราจึงต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ถูกต้องและทันสมัยมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง หรืออย่างน้อยก็ต้องไม่ด้อยกว่าคู่แข่ง เรื่องนี้ก็ใช้ KPI ที่เกี่ยวกับ Lead-time อัตราการถูก Reject เป็นต้น

และสุดท้ายการมีกระบวนการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อพนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จึงต้องตั้ง KPI เกี่ยวกับชั่วโมงที่ใช้ไปในการฝึกอบรม ความรู้ที่ร่ำเรียนกันมานั้นมีหมดอายุด้วยนะครับ จึงต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมหรือปัดฝุ่นตลอดเวลา ที่เขาเรียกกันว่า Continuous Learning

สังเกตไหมครับว่าถ้ามั่งมันเอาแต่จะลดค่าใช้จ่าย เอาเรื่อง Cost savings นำกระบวนการโดยไม่ลุ่มลุ่มตา อาจมีผลแทรกซ้อนตามมาเรื่อยๆ มีคำเตือนว่าอย่าตัดค่าใช้จ่ายทุกอย่างที่ขวางหน้า แต่ต้องเลือกตัดเฉพาะส่วนที่เป็นไขมันส่วนเกิน ฟรังบอกกว่า Cut the fat, not the muscle!



บางทีก็เผลอไปตัดค่าฝึกอบรมและเรียนรู้ แล้วคนทำงานจะหันโลกหรือจะเก่งได้อย่างไร

กระบวนการทำงานจะดีได้อย่างไรถ้าคนเก่งไม่พอ

ลูกค้าจะพอใจสินค้าและบริการของเราได้อย่างไรถ้ากระบวนการทำงานหลักไม่ราบรื่นและไร้ประสิทธิภาพ

และบริษัทจะมีกำไรได้อย่างไรถ้าลูกค้าลดลงเรื่อยๆ

ด้วยเหตุนี้ การตั้ง KPI จึงเป็นเรื่องที่ควรพิถีพิถัน มิใช่ตั้งตามแฟชั่น หรือแห่ตามชาวบ้านแบบไม่รู้เหตุรู้ผลที่แท้จริง ไม่จั้นอาจเจ็บตัวหรือสร้างความเสียหายต่อบริษัทโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ก็ได้นะครับ