



การเทียบเคียงสมรรถนะภายในด้านการบริหารการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าโมเดิร์นเทรด
กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มในภาคใต้

Internal Benchmarking of the Delivery Process Management to Modern Trade
Customer: A Case Study of Beverage Bottler Company in the South of Thailand

อังคณา ปัตตพัฒน์
Angkana Pattapat

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Engineering in Industrial Management
Prince of Songkla University

2560

ชื่อสารนิพนธ์	การเทียบเคียงสมรรถนะภายในด้านการบริหารการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า โมเดิร์นเทรด กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มในภาคใต้
ผู้เขียน	นางอังคณา ปัตตพัฒน์
สาขาวิชา	การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษา	คณะกรรมการสอบ
.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กลางเดือน โพนนา)	(รองศาสตราจารย์สมชาย ชูโฉม)
กรรมการ
	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กลางเดือน โพนนา)
กรรมการ
	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภิสพร มีมงคล)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กลางเดือน โพนนา)
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

ชื่อสารนิพนธ์	การเทียบเคียงสมรรถนะภายในด้านการบริหารการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า โมเดิร์นเทรดกรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มในภาคใต้
ผู้เขียน	นางอังคณา ปัตตพัฒน์
สาขาวิชา	การจัดการอุตสาหกรรม
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะในการเปรียบเทียบผลการส่งสินค้าให้กับลูกค้ากลุ่มโมเดิร์นเทรด ของคลังสาขาต่างๆ ของบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มในภาคใต้ และได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศของคลังสาขาที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยมีขอบเขตงานวิจัยครอบคลุม 9 คลังสาขาของบริษัทกรณีศึกษา ที่มีกระบวนการในการบริหารการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าโมเดิร์นเทรด โดยใช้วิธีการส่งตรงสินค้าเข้าสาขาร้านค้าไม่รวมการส่งสินค้าผ่านศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้าและคลังสาขาเป็นผู้บริหารจัดการกระบวนการเพื่อการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าด้วยตนเองซึ่งบริษัทกรณีศึกษา เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “Normal” ประกอบด้วย คลังสาขาชุมพร คลังสาขากระบี่ คลังสาขานครศรีธรรมราช คลังสาขาพังงา คลังสาขาภูเก็ต คลังสาขาพุนพิน คลังสาขาสุราษฎร์ธานี คลังสาขาตะกั่วป่า และ คลังสาขาตรัง การศึกษาการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดการเทียบเคียงสมรรถนะโดยประยุกต์ใช้รูปแบบและวิธีการของซีล็อกคอปอร์เรชั่น ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการประยุกต์ใช้กรอบกลุ่มขั้นตอนการเตรียมความพร้อม ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการวิเคราะห์ และ ขั้นตอนการบูรณาการ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าแนวปฏิบัติของคลังสาขาดั้งเดิมมีกระบวนการ การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุง ที่ครอบคลุมขั้นตอน แนวปฏิบัติ และ ระยะเวลาอย่างชัดเจน จึงส่งผลให้คลังสาขาดั้งเดิมมีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของคลังสาขาดั้งเดิมได้รับการพิจารณาว่าแนวทางปฏิบัติดังกล่าวมีประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง องค์กรจึงมีความมุ่งมั่นในการนำมาพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมและใช้ในการดำเนินการของคลังสาขาอื่นๆ ให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นเพื่อลดช่วงห่างของผลปฏิบัติงานตลอดจนสร้างโอกาสและรายได้ให้กับองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องต่อไป

Minor Thesis Title	Internal Benchmarking of the Delivery Process Management to Modern Trade Customer: A Case study of Beverage Bottler Company in The South of Thailand
Author	Mrs Angkana Pattapat
Major Program	Industrial Management
Academic Year	2016

ABSTRACT

The purpose of this research is to internally benchmark of the delivery process management to modern trade customers in a beverage bottler company in the South of Thailand and to gain best practices of the best performing branch warehouse within 9 branches. The scope of this research includes branch warehouses which are accountable for the delivery process management to modern trade customers. The branch warehouses which are participated in this study are Choomporn, Krabi, NakhornsriThammarat, Pangnga, Phuket, Phinphin, Suratthani, Takuapha and Trang. The qualitative research is conducted according to Xerox Corporation USA step, which covers Preparation Process, Planning Process, Analysis Process and Integration Process. The results of the study conclude that benchmark has a comprehensive planning, control and improvement processes, which are procedures, regulation, and timelines with excellent performance. These are considered to be valuable and practical to the organization. The organization is committed to the development, modification, optimization, and utilization of the best practices to the other branch warehouses in order to improve the efficiency of the delivery process, to reduce the range of performance, as well as creating opportunities and income for the organization.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เนื่องด้วยความกรุณา และความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากผู้มีพระคุณทุกท่านที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กลางเดือน โพนนา ที่ได้ให้ความกรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา เสียสละเวลาเพื่อให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง และกำลังใจในการทำวิจัยมาโดยตลอด พร้อมกันนี้ขอขอบพระคุณอาจารย์หลักสูตรการจัดการอุตสาหกรรมทุกท่านที่ได้ให้ทักษะวิชาความรู้ที่สำคัญและเกิดประโยชน์ในการนำมาประยุกต์ใช้และส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จ

ขอขอบคุณผู้บริหารและเพื่อนพนักงาน บริษัทกรณีศึกษา ทุกท่าน ที่ให้โอกาสในการศึกษา สนับสนุนความก้าวหน้า และอนุเคราะห์ในด้านต่างๆเกี่ยวกับการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆนักศึกษาปริญญาโท MIM9 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรทุกท่าน ที่คอยให้กำลังใจ ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ จนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ผู้ให้กำเนิด ซึ่งเป็นที่เคารพรัก ที่ให้การอบรมเลี้ยงดู มอบความรัก ความห่วงใย และเป็นกำลังใจสำคัญเสมอมา กำลังใจที่ยิ่งใหญ่จากผู้ให้กำเนิดเป็นแรงผลักดันสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

อังคณา ปัตตพัฒน์

สารบัญ

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRAC	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
รายการภาพประกอบ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ประโยชน์ที่ได้รับ	3
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎี	5
2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีการเทียบเคียงสมรรถนะ	5
2.1.2 วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	18
2.1.3 ดัชนีชี้วัด	20
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	28
3.1 ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมเพื่อการทำวิจัย	28
3.2 การศึกษาดัชนีชี้วัดสำคัญ	28
3.3 การคัดเลือกคลังสาขาที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ	29
3.4 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	29
3.5 การเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อหาค้างสาขาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	29
3.6 การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ	30
3.7 อภิปรายผล	30
3.8 การนำไปประยุกต์ใช้	30
บทที่ 4 ผลการดำเนินงานวิจัย	32
4.1 สรุปผลดัชนีชี้วัดสำคัญ	33
4.2 สรุปคลังสาขาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	34
4.3 สรุปแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	36
4.4 การพิจารณาแนวปฏิบัติของคลังสาขาอื่นๆเปรียบเทียบกับคลังสาขาด้านแบบ	39
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล	53

สารบัญ(ต่อ)

4.5.1 การวิเคราะห์และอภิปรายขั้นตอนการปฏิบัติงาน คลังสาขาต้นแบบ	53
4.5.2 การวิเคราะห์และอภิปรายผลร่วมจากการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม	55
4.6. สรุปนโยบายในการพิจารณานำแนวปฏิบัติที่ดีเลิศไปประยุกต์ใช้	58
บทที่ 5 สรุปผลการดำเนินการวิจัย	59
5.1 สรุปผลการดำเนินการวิจัย	59
5.2 ข้อเสนอแนะ	62
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	62
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	67
ภาคผนวก ก : เอกสารเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร	68
ภาคผนวก ข : แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	74
ภาคผนวก ค : สรุปผลการสำรวจข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	76
ประวัติผู้วิจัย	90

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1	ร้อยละการเติบโตของสาขาร้านกลุ่มลูกค้าโมเดิร์นเทรด บริษัทกรณีศึกษา	2
ตารางที่ 2.1	ข้อดีและข้อเสียของการเทียบเคียงสมรรถนะแต่ละประเภท	10
ตารางที่ 4.1	ลำดับความสำคัญของดัชนีชี้วัด	33
ตารางที่ 4.2	ช่วงคะแนนของดัชนีชี้วัด	34
ตารางที่ 4.3	จำนวนประชากรรายคลังสาขา	34
ตารางที่ 4.4	ช่วงห่างของคลังสาขาเปรียบเทียบ	35
ตารางที่ 4.5	จำนวน PO.ต่อคนและผลการปฏิบัติงานรายคลังสาขา	36
ตารางที่ 4.6	ผลปฏิบัติงานของคลังสาขา W-01	41
ตารางที่ 4.7	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของคลังสาขา W-01 เปรียบเทียบกับคลังสาขาด้านแบบ	41
ตารางที่ 4.8	ผลปฏิบัติงานของ W-02	42
ตารางที่ 4.9	การพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานของคลังสาขา W-02 เปรียบเทียบกับคลังสาขาด้านแบบ	43
ตารางที่ 4.10	ผลปฏิบัติงานของคลังสาขา W-04	44
ตารางที่ 4.11	การพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานของคลังสาขา W-04 เปรียบเทียบกับคลังสาขาด้านแบบ	44
ตารางที่ 4.12	ผลปฏิบัติงานของคลังสาขา W-05	45
ตารางที่ 4.13	การพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานของคลังสาขา W-05 เปรียบเทียบกับคลังสาขาด้านแบบ	45
ตารางที่ 4.14	ผลปฏิบัติงานของคลังสาขา W-06	46
ตารางที่ 4.15	การพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานของคลังสาขา W-06 เปรียบเทียบกับคลังสาขาด้านแบบ	47
ตารางที่ 4.16	ผลปฏิบัติงานของคลังสาขา W-07	48
ตารางที่ 4.17	การพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานของคลังสาขา W-07 เปรียบเทียบกับคลังสาขาด้านแบบ	48
ตารางที่ 4.18	ผลปฏิบัติงานของคลังสาขา W-08	49
ตารางที่ 4.19	การพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานของคลังสาขา W-08 เปรียบเทียบกับคลังสาขาด้านแบบ	49
ตารางที่ 4.20	ผลปฏิบัติงานของคลังสาขา W-09	50
ตารางที่ 4.21	การพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานของคลังสาขา W-09 เปรียบเทียบกับคลังสาขาด้านแบบ	51
ตารางที่ 4.22	สรุปแนวปฏิบัติของคลังสาขาเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติที่ดีเลิศของคลังสาขาด้านแบบ	52
ตารางที่ 4.23	ผลการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานตามกลุ่มผล Service Level	56
ตารางที่ 5.1	เปรียบเทียบ %Case Fill ก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	61

รายการภาพประกอบ

ภาพที่ 2.1 การเทียบเคียงสมรรถนะก่อให้เกิดการปรับปรุงองค์กรแบบก้าวกระโดด	6
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของ Benchmarking , Benchmark และ Best Practices	7
ภาพที่ 2.3 สัดส่วนที่ถูกต้องของการเทียบเคียงสมรรถนะระหว่าง“การปฏิบัติ”และ“การวัด”	7
ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนของกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ 4 ขั้นตอนหลัก10 ขั้นตอนย่อย	11
ภาพที่ 2.5 กระบวนการสร้างคุณค่า	19
ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการกำหนดดัชนีชี้วัด	22
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	31
ภาพที่ 4.1 วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดของคลังสาขาทันแบบ	38
ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติของบริษัทกรณีศึกษาที่ระบุไว้ในเอกสารคุณภาพ	40