

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์
ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

The Study of the Efficiency of the Transportation Process: A Case Study
of the Thailand Post Company Limited

ปาริชาติ ช้วนรักธรรม* ธนวัฒน์ สุดจิตร์สมโภชน์* ลลิตา จูมโสดา*
Parichat Chuanrakthum* Thanawat Sudjidsomphote* Lalida Joomsoda*

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ*

Lecturers in Management, Faculty of Business Administration*

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร*

Rajamangala University of Technology Phra Nakhon*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาความล่าช้าในการขนส่ง เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยวิเคราะห์หลักการลีน (Lean) ด้วยการลดความสูญเปล่า รวมทั้งการวิเคราะห์สถานการณ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นหัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก ที่ทำการไปรษณีย์ที่รับผิดชอบ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์และการสังเกต

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ปัญหาความล่าช้าการขนส่งไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ของแผนกรับฝาก แผนกส่งต่อ และแผนกนำจ่ายในบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านรถยนต์ขนส่ง และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ส่งผลให้เกิดความสูญเปล่าของการขนส่ง

2. ผลการวิเคราะห์สถานการณ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้แก่ จุดแข็ง คือ ศักยภาพในการขนส่งในประเทศสำหรับให้บริการแก่ลูกค้า จุดอ่อน คือ คุณภาพสำหรับบางบริการยังมีมาตรฐานไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โอกาส คือ ลูกค้าธุรกิจมีความต้องการใช้บริการอย่างสม่ำเสมอตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และอุปสรรค คือ ลักษณะความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามกระแสความนิยม

3. การวิเคราะห์หลักการลีนเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการขนส่ง โดยนำหลักการลีน (Lean) การวิเคราะห์การไหลทั้ง 3 แผนก ได้แก่ แผนกรับฝาก แผนกส่งต่อ และแผนกนำจ่ายในบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า การไหลแบบต่อเนื่องของไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ด้วยความรวดเร็ว โดยใช้เครื่องมือแท็คไทม์ (Tact Time) เป็นเครื่องมือสร้างและจัดการความสมดุลของการไหล กำจัดความสูญเปล่าในการเคลื่อนย้ายไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ รวมทั้งการสร้างแผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) มีการปรับปรุงการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศ ลดกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความล่าช้า ซึ่งเป็นอุปสรรคและระยะทางระหว่างแผนกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีผลทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และการทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ : ไปรษณีย์ภัณฑ์ไทย, ประสิทธิภาพการขนส่ง, ลีน สวอต.

Abstract

The research aims to study the transport delay problem in order to analyze situation and search for enhancing the efficiency of transport particularly Thailand Post Company Limited. This study applies principle of Lean by reducing waste, and apply SWOT analysis. The research methodology applies qualitative method in which company's officers are responsible for interviewing and observing the sample of study.

The study found that

1. the transport delay problem came from Deposit department and the distribution department in the company. These include employee perspective, work process, vehicles for delivering, environment, causing the transport delay problem.

2. SWOT analysis revealed the potential of domestic transport to customers as a strength, whereas the weakness is the quality of some services are not suitable to customer's need. The opportunity, however, commercial customers always need company's service as economic growth. The threat is the characteristics of customer's desire have been rapidly changed according to new trend.

3. the lean analysis found that the flow of 3 departments, Deposit department Forwarding department and the distribution department in the company can utilize Tact Time machine for managing the balance of continuous flow with speed as well as reducing waste in moving postal and packaging. This also improves the flow of resource and information and reduces duplicating work process, which creates problem of related department distance. These generate customer satisfaction, faster and more effective work performance.

Keywords : Thailand Post, effective transport, principle of Lean. SWOT

บทนำ

การดำเนินธุรกิจในยุค 4.0 นักธุรกิจจะต้องดำเนินการปรับรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานะสังคม ในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ในยุคดิจิทัลที่นิยมซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ เช่น ลาซาด้า ช้อปปี้ รวมถึงการทำการตลาดผ่านทางโซเชียลมีเดียอย่างเช่น เฟสบุ๊ก ไลน์ และอินสตราแกรม รวมไปถึงเว็บไซต์ของทางร้านเอง ทำให้ผู้ประกอบการให้ความสนใจในการทำธุรกิจแบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งผลจากธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ส่งผลให้ธุรกิจการขนส่ง หรือระบบโลจิสติกส์ ได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นกระบวนการสำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามได้ เพราะมีส่วนในการช่วยสนับสนุนธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่งเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้เกิดการแข่งขันในภาคธุรกิจขนส่ง โดยการขนส่งนับเป็นโลจิสติกส์ที่มีการเปิดเสรีให้ต่างชาติเข้ามาดำเนินธุรกิจ โดยประมาณการมูลค่าการตลาดเฉพาะกลุ่มในปีที่ผ่านมามีมูลค่าถึง 32,000 ล้านบาทต่อปี และมีค่าเฉลี่ยการเติบโตที่มีค่าไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 10 ต่อปี และที่สำคัญมีผู้สนใจเข้ามาดำเนินธุรกิจในกลุ่มนี้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นที่น่าจับตามองว่าจะสามารถส่งผลกระทบต่อผู้ถือครองการตลาดเดิมอย่างไรบ้าง บริษัทไปรษณีย์ไทย รัฐวิสาหกิจของไทยที่ครองพื้นที่ตลาดนี้มากกว่า 100 ปีได้หรือไม่ และหากกล่าวถึงกิจการขนส่งที่

เป็นเวลานาน และอยู่คู่ประเทศไทยมาอย่างยาวนาน บริษัท ไปรษณีย์ไทย ได้มีการดำเนินงานในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ ภายใต้ชื่อ “การสื่อสารแห่งประเทศไทย” ที่ยังคงสืบสานเจตนารมณ์ที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารทั้งไปรษณีย์และโทรคมนาคมของไทย มีความเจริญพัฒนาก้าวไกล มีส่วนเสริมสร้างเศรษฐกิจและวิถีชีวิตของคนไทย โดยที่ผ่าน มาบริษัท ประสบปัญหาด้านต่างๆ เนื่องจากมีปริมาณงานที่สูงขึ้นจากการเติบโตของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (การสั่งซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์) มากถึงหลักล้านชิ้นต่อวัน อีกทั้งกระบวนการทำงานของไปรษณีย์ตั้งแต่รับฝาก – ส่งต่อ – นำจ่ายมีระบบล่าช้าซับซ้อน มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องกับหลายคนหลายขั้นตอนกว่าพัสดุจะถึงมือผู้รับ จำนวนพนักงานก็ไม่เพียงพอ ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราวหรือเอาท์ซอส ความรับผิดชอบในหน้าที่และประสิทธิภาพในการทำงานจึงไม่เทียบเท่าพนักงานประจำที่มีประสบการณ์และความชำนาญมากกว่า ทั้งหมดนี้นำไปสู่ปัญหาด้านการบริการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งจากปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ไปรษณีย์ไทยจำเป็นต้องยกระดับ การบริการเพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติที่พยายามเข้ามาถือครองส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยกรอบการศึกษามุ่งเฉพาะเรื่องกระบวนการในการขนส่ง โดยใช้เทคนิค ลีนเข้ามาช่วยค้นหาความสูญเปล่าในกระบวนการและหาแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาความล่าช้าในการขนส่งไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์
2. เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งโดยหลักการลีน (LEAN)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาปัญหากระบวนการขนส่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการขนส่ง กรณีศึกษาบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (ปลายเปิด) จากหัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้าย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในกระบวนการต่าง ๆ ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

1. ผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก ที่ปฏิบัติงานในบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (ปลายเปิด) ที่สร้างขึ้น รวมทั้งเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และการวิเคราะห์หลักการลีน (LEAN) โดยการสัมภาษณ์จากหัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก ที่ปฏิบัติงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group) จากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 คน ประกอบด้วย หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก ทั้ง 3 แผนก คือ แผนกรับฝาก แผนกส่งต่อ และแผนกนำจ่าย เนื่องจากผู้ที่เป็นหัวหน้าแผนก และรองหัวหน้าแผนก เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ใน

สายงานและทราบถึงกระบวนการทุกขั้นตอนของแผนกตนเองเป็นอย่างดี โดยข้อมูลจากการสังเกตในกิจกรรมแต่ละแผนกของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาการขนส่งไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ นำมาวิเคราะห์สถานการณ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) รวมทั้งวิเคราะห์หลักการลีน (LEAN) เพื่อหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาความล่าช้าการขนส่งไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และสรุปเชิงพรรณนา ตามแบบสอบถามเชิงโครงสร้าง

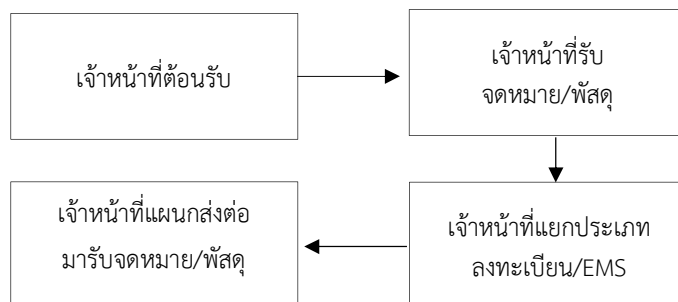
4.2 การวิเคราะห์สถานการณ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

4.3 การวิเคราะห์หลักการลีน (Lean) ในการบริหารจัดการทางด้านโลจิสติกส์การขนส่ง โดยมุ่งการลดความสูญเปล่า การวิเคราะห์คุณค่าเชิงการไหล และเวลา

ผลการวิจัย

1) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาความล่าช้าการขนส่งไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในแผนกรับฝาก แผนกส่งต่อ และแผนกนำจ่าย ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านรถยนต์ขนส่ง และ สภาพแวดล้อมอื่น ๆ ส่งผลให้เกิดความสูญเปล่าของการขนส่ง ดังนี้

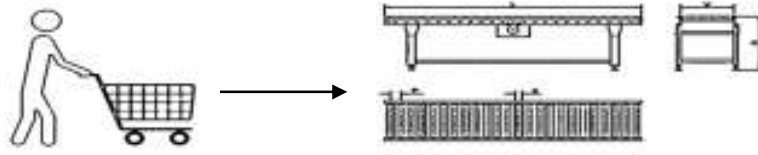
1.1 แผนกรับฝาก พบว่า ปัญหาความล่าช้าด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน และด้านรถยนต์ขนส่ง คือ การเคลื่อนย้ายของไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ โดยเจ้าหน้าที่ใช้รถเข็นอเนกประสงค์มารับไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ตรงจุดเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดแยกประเภท เพื่อนำส่งต่อไปยังแผนกอื่น ซึ่งส่งผลทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการเคลื่อนย้าย เนื่องจากมีบริเวณพื้นที่ไม่กว้างมาก อาจเกิดอุบัติเหตุได้ และการจำข้อมูลหน้าของไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ที่อยู่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะถูกต้องกลับต้องเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการทำงานใหม่ ดังนั้น ทำให้เกิดกระบวนการที่ทำแล้วไม่เกิดคุณค่า ดังแสดงขั้นตอนของแผนกรับฝากรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงขั้นตอนของแผนกรับฝาก

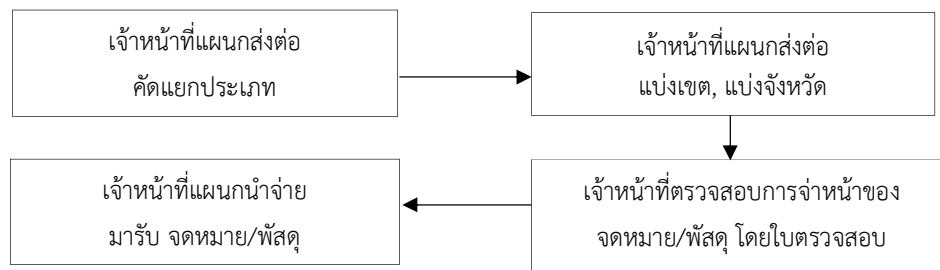
ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หลักการลีนเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการขนส่ง พบว่า การไหลแบบต่อเนื่องของไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ด้วยความรวดเร็ว โดยใช้เครื่องมือแท็คไทม์ (Tact Time) เป็นเครื่องมือสร้างและจัดการความสมดุลของการไหล กำจัดความสูญเปล่าในการเคลื่อนย้ายไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ และการสร้างแผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) มีการปรับปรุงการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศ ด้วยสายพานในการเคลื่อนย้ายแทนการใช้เจ้าหน้าที่และรถเข็นอเนกประสงค์ เพื่อให้การไหล

ของไประชณียภณท์และพัสดุไประชณียนำส่งต่อไปยังแผนกอื่นโดยตรงดังแสดงแสดงขั้นตอนหลักการลีนเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการขนส่งแผนกรับฝาก รูปที่ 2



รูปที่ 2 แสดงขั้นตอนหลักการลีนเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการขนส่งแผนกรับฝาก

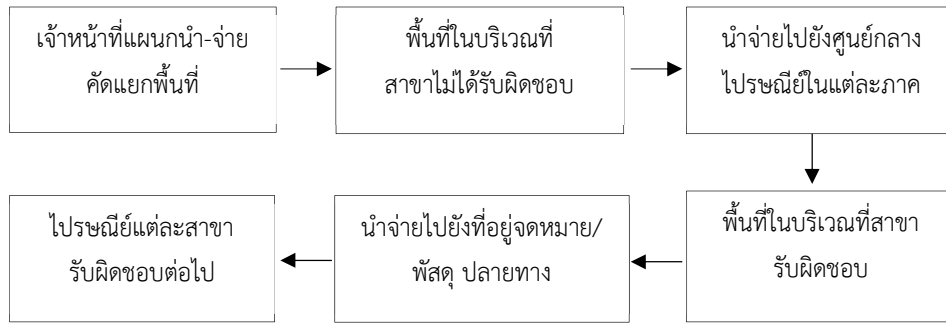
1.2 แผนกส่งต่อ พบว่า ปัญหาความล่าช้าด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน คือ ใ้บตรวจสอบของไประชณียภณท์และพัสดุไประชณียไม่เข้าสู่ระบบ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ทำใ้บตรวจสอบตกหล่น จึงเริ่มขั้นตอนการค้นหาไประชณียภณท์และพัสดุไประชณียใหม่ ส่งผลให้เกิดความสูญเสียจากการทำงานที่ไม่เกิดคุณค่า และไประชณียภณท์และพัสดุไประชณียชำรุดเสียหายที่เกิดจากกระบวนการเคลื่อนย้าย และการคัดแยกพัสดุของเจ้าหน้าที่ ดังนั้น ทำให้ผู้รับบริการสามารถเรียกรองสิทธิ์ได้ ดังแสดงขั้นตอนของแผนกส่งต่อ รูปที่ 3



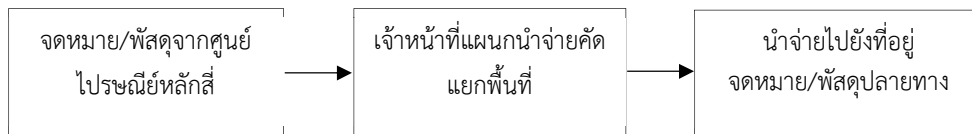
รูปที่ 3 แสดงขั้นตอนของแผนกส่งต่อ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หลักการลีนเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการขนส่ง พบว่า การสร้างแผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) มีการปรับปรุงการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศด้วยเครื่องมือ Handheld Computer สามารถอ่านบาร์โค้ดสแกนเข้าสู่ระบบ และตรวจสอบย้อนกลับของไประชณียภณท์และพัสดุไประชณีย หากพบว่า ไประชณียภณท์และพัสดุไประชณียชำรุดเสียหายที่เกิดจากกระบวนการเคลื่อนย้าย และการคัดแยกพัสดุของเจ้าหน้าที่ โดยใช้กล่องที่เป็นมาตรฐานของบริษัท ไประชณียจำกัด ด้วยพลาสติกกันกระแทก (Bubble) ดังนั้นทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

1.3 แผนกนำจ่าย พบว่า ปัญหาความล่าช้าด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ คือ ไม่สามารถติดต่อผู้รับบริการได้ ดังนั้น บุรุษไประชณียจะนำไประชณียภณท์และพัสดุไประชณียกลับมายังสาขาที่รับผิดชอบและรอนำจ่ายใหม่ในวันถัดไป หากไม่มีผู้รับภายใน 7 วัน ไประชณียภณท์และพัสดุไประชณียจะถูกส่งกลับไปยังผู้ส่ง ส่งผลให้เกิดกระบวนการที่ทำแล้วไม่เกิดคุณค่า ดังแสดงขั้นตอนของแผนกนำจ่ายขาออกและขาเข้า รูปที่ 4 และ รูปที่ 5



รูปที่ 4 แสดงขั้นตอนของแผนกนำจ่ายขาออก



รูปที่ 5 แสดงขั้นตอนของแผนกนำจ่ายขาเข้า

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หลักการเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการขนส่ง พบว่า การสร้างแผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) มีการปรับปรุงการไหลการแก้ปัญหา การแปรสภาพของกิจกรรม ด้วยการตรวจสอบตั้งแต่การไหลของกระบวนการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ก่อนนำจ่ายผู้รับบริการ

2) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์แสดงวิเคราะห์สถานการณ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงวิเคราะห์สถานการณ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีอำนาจสิทธิ์ขาดในการให้บริการจดหมายและไปรษณีย์บัตรภายในประเทศ | 1. คู่แข่งขันให้บริการรับและส่งสิ่งที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งทางบริษัทฯ ไม่มีสิทธิ์ขาด |
| 2. มีเครือข่ายสำหรับให้บริการลูกค้าในการรับฝาก และนำจ่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศไทย | 2. ขั้นตอนในการคัดแยกสินค้าหลายขั้นตอน |
| 3. ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในฐานะที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ | 3. รูปแบบและช่วงเวลาในการให้บริการบางพื้นที่ยังไม่ตอบสนองต่อลักษณะของธุรกิจลูกค้าความเร็วและคุณภาพสำหรับบางบริการยังมีมาตรฐานไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า |

| | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. อัตราค่าบริการในการฝากและส่งมีความเหมาะสม | 4. การบริการหลังการขายให้แก่ลูกค้ายังไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากนัก |
| 5. มีศักยภาพในการขนส่งในประเทศสำหรับให้บริการแก่ลูกค้า | 5. ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีไม่สอดคล้องกับอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนรถยนต์ขนส่ง |
| 6. พนักงานมีความชำนาญและรู้จักพื้นที่ให้บริการเป็นอย่างดี | 6. ปัญหาการใช้งานรถยนต์ขนส่งของบริษัทฯ ไม่มีประสิทธิภาพ |

| โอกาส (Opportunities) | อุปสรรค (Threats) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ลูกค้าธุรกิจมีความต้องการใช้บริการอย่างสม่ำเสมอตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจ | 1. รัฐมีแนวโน้มเปิดเสรีบริการไปรษณีย์ในอนาคต |
| 2. ธุรกิจขายตรงและธุรกิจ E-commerce มีความต้องการใช้บริการไปรษณีย์เป็นสื่อในการทำตลาดมากขึ้น | 2. มีคู่แข่งจำนวนมากและหลายหลายลักษณะให้บริการอยู่ในตลาดโดยมีความคล่องตัวในการให้บริการมากกว่า |
| 3. ผู้ให้บริการมีแนวโน้มในการทำธุรกิจแบบร่วมเป็นพันธมิตรกันมากขึ้น | 3. ลูกค้าธุรกิจมีอำนาจการต่อรองเรื่องราคาค่อนข้างสูง |
| 4. มูลค่าตลาดโดยรวมมีขนาดใหญ่ | 4. ขาดความคล่องตัวในการพัฒนารูปแบบและผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด |
| 5. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนธุรกิจ Logistics | 5. ลักษณะความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามกระแสความนิยม |
| | 6. คู่แข่งขันมีเพิ่มมากขึ้นเป็นผลให้อำนาจต่อรองของผู้ประกอบการลดลงเป็นอย่างมาก |
| | 7. การปรับตัวเพิ่มขึ้นของค่าน้ำมัน ส่งผลให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเพิ่มสูงขึ้น |

สรุปผล

จากการศึกษาผลวิจัย พบว่า หลักการสินเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความสูญเปล่า ลดขั้นตอนไม่เกิดประโยชน์ เพื่อแก้ปัญหาการขนส่ง และมีการนำ SWOT Analysis มาประยุกต์ใช้ เป็นเครื่องมือวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการขนส่ง กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า กระบวนการทำงานใหม่สามารถทำงานได้รวดเร็วมากขึ้นและ มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิด

ความผิดพลาดน้อยลงในการทำงาน และเมื่อนำเครื่องมือสวิน และ SWOT Analysis เข้าไปปรับปรุงทำให้ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากขึ้น อันเป็นผลต่อเนื่องมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทำให้เจ้าหน้าที่ ทำงานมีมาตรฐานมากขึ้น ลดความสูญเปล่าจากกระบวนการทำงานซ้ำซ้อน ลดความเสียหายของพัสดุ และลด การเคลื่อนย้ายพัสดุ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ทราบปัญหาและเพื่อที่ จะดำเนินการแก้ไขต่อไป ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในทุกๆ ส่วนไม่ว่าจะเป็นแผนกรับฝาก แผนกส่งต่อ และแผนกนำจ่ายต่างให้การสนับสนุนถึง กระบวนการขนส่ง ทั้งนี้ประโยชน์สูงสุด ที่บริษัทได้รับคือกระบวนการขนส่งของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีจุด แข็งที่เพิ่มขึ้น จากการนำหลักการสวินเข้ามาประยุกต์ใช้ การปฏิบัติงานของพนักงานแผนกรับฝาก แผนกส่งต่อ และแผนกนำจ่าย มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้กระบวนการทำงานและขั้นตอนการดำเนินงานมีระบบมาก ยิ่งขึ้น และลดความสูญเปล่าในขั้นตอนการทำงานทำให้ผู้รับบริการ เกิดความพึงพอใจและมีความเชื่อมั่นต่อ องค์กรมากขึ้นตามลำดับ

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยการวิเคราะห์ปัญหาความล่าช้าการขนส่งไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในแผนกรับฝาก แผนกส่งต่อ และแผนกนำจ่าย ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้าน กระบวนการทำงาน ด้านรถยนต์ขนส่ง และสภาพแวดล้อมอื่นๆ ส่งผลให้เกิดความสูญเปล่าของการขนส่ง พบว่า ปัญหาความล่าช้าด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน และด้านรถยนต์ขนส่ง คือ การเคลื่อนย้ายของ ไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ โดยเจ้าหน้าที่ใช้รถเข็นอเนกประสงค์มารับไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ ตรงจุดเจ้าหน้าที่ดำเนินการคัดแยกประเภท เพื่อนำส่งต่อไปยังแผนกอื่น ซึ่งส่งผลทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการ เคลื่อนย้าย เนื่องจากมีบริเวณพื้นที่ไม่กว้างมาก อาจเกิดอุบัติเหตุได้ และการจำข้อมูลหน้าของไปรษณีย์ภัณฑ์ และพัสดุไปรษณีย์ที่อยู่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะถูกต้องกลับต้องเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการทำงานใหม่ ดังนั้น ทำให้เกิด กระบวนการที่ทำแล้ว ไม่เกิดคุณค่า สอดคล้องกับ ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) ให้ความหมายประสิทธิภาพว่า เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต โดยการสร้างผลผลิตอยู่ในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความ มีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้น มากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า หมายถึงองค์การมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Simon ที่มองว่า งานใด จะมีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้นสามารถพิจารณาได้ จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับสิ่งที่ได้ออกมา ส่วน ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ ในส่วนราชการกระทรวงมหาดไทยให้ความหมายว่า หมายถึงการปฏิบัติหรือการ บริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวก สบายกว่าเดิม คุ่มค่าและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผล รับมากที่สุด

การวิเคราะห์หลักการสวินเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการขนส่ง โดยนำหลักการสวิน การ วิเคราะห์การไหลทั้ง 3 แผนก ได้แก่ แผนกรับฝาก แผนกส่งต่อ และแผนกนำจ่ายในบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า การไหลแบบต่อเนื่องของไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ด้วยความรวดเร็ว โดยใช้เครื่องมือแท็คไทม์ (Tact Time) เป็นเครื่องมือสร้างและจัดการความสมดุลของการไหล กำจัดความสูญเปล่าในการเคลื่อนย้าย ไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ รวมทั้งการสร้างแผนผังสายธารคุณค่า (Value Stream Mapping) มีการ ปรับปรุงการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศ ลดกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน ซึ่ง เป็นอุปสรรคและระยะทางระหว่างแผนกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีผลทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และ การทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ วิลาสินี พันธุ์พวง (2554) ทำการศึกษาเรื่อง

การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการใช้ LEAN MANAGEMENT SYSTEM ในอุตสาหกรรมแปรรูปท่อทองแดง กรณีศึกษา บริษัท ซาโต โคคิ (ประเทศไทย) จำกัด จากผลการศึกษาพบว่า จากกรณีศึกษาปัญหาของกระบวนการผลิตสินค้าที่มีปัญหาอยู่ 2 ประเด็นคือ 1) มุ่งงานเสียที่แผนกตัดมาก และ 2) เสียเวลาในการหาชิ้นงานของแผนกเชื่อมมาก โดยมีเหตุปัจจัยมาจากวิธีการทำงานที่ไม่ถูกต้องและพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ ซึ่งได้มีการแก้ไขปัญหาคือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของพนักงานและจัดซื้อชิ้นวางวัตถุดิบ ซึ่งสามารถลดงานเสียได้ถึง 76% จากงานเสียทั้งหมดและถ้าเป็นปัญหาโดยตรงสามารถลดงานเสียได้ถึง 100% ต่อเดือนซึ่งการปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่วนการลดเวลาในการหาชิ้นงานส่งแผนกเชื่อมก็สามารถลดเวลาของการผลิตได้จากเดิม 21.90 ชั่วโมงต่อเดือนเป็นศูนย์ หมายถึงไม่มีการศูนย์เวลาด้วยสาเหตุนี้อีกเลย ทำให้บริษัทสามารถผลิตงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเดิม และหากพิจารณาถึง KPI ของการผลิตหลังจากการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดแล้ว พบว่า ทั้ง 2 ประเด็นมีเปอร์เซ็นต์ของความสำเร็จ 100 %

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการขนส่ง ไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของงานวิจัยในครั้งนี้ เป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้การวิจัยหรือแนวทางในการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรศึกษาโดยนำหลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งสามารถทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานเพื่อที่จะดำเนินการแก้ไขต่อไป

2. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างในการทำงาน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนผังองค์กรใหม่ โดยนำหลักการของ LEAN เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ลดความเสียหาย และลดการเคลื่อนย้าย รวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีที่เป็นสายพานในการลำเลียงมาใช้ประโยชน์แก่การเคลื่อนย้ายไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์

3. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพิ่มเจ้าหน้าที่หน้าจุดบริการลูกค้า เพื่อคอยแนะนำวิธีการขั้นตอนในการจัดส่งจดหมาย/พัสดุ และตรวจสอบการจำหน่ายของของลูกค้าให้ถูกต้องก่อนการดำเนินการจัดส่ง เพื่อลดปัญหาการถูกตีกลับของจดหมายพัสดุที่จะทำให้เกิดการเสียเวลาและคายนาน

4. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบจดหมายและพัสดุเพื่อลดปัญหาที่จดหมายและพัสดุไม่เข้าสู่ระบบ

5. ในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้าที่มาใช้บริการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

- ฉมา มาศ ประยงค์. (2555). การปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งกระจายสินค้า กรณีศึกษา บริษัทซี-โพร โลจิสติกส์ แอนด์ ดิสทริบิวชัน จำกัด. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชินภัทร อ่อนฉิม. (2555). การเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าภายในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล กรณีศึกษาบริษัท เซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ทงศักดิ์ สุทธิรักษ์. (2559). ประสิทธิภาพการจัดการขนส่งน้ำมันดิบทางรถไฟ. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บานเย็น มณีนัย และชัยฤทธิ์ ทองรอด. (2560). การจัดการสินค้า โลจิสติกส์ในงานผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลยันฮี (Lean Logistics Management for out-patient ward of Yanhee Hospital). วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ภุชงค์ ภู้อย้อย. (2557). ประสิทธิภาพการให้บริการขนส่งพัสดุด่วนทางอากาศ กรณีศึกษา บริษัท เฟดเดอร์ล เอ็กซ์เพรส ประเทศไทย จำกัด ภายในเขตปลอดอาคาร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, วิทยาลัย เซาธ์อีสท์บางกอก.
- ลลิตา ยิ่งสูง. (2551). ผลการประยุกต์ใช้ระบบผลิตแบบสลิมนร่วมกับการบริหารโซ่อุปทาน กรณีศึกษากลุ่มตัวอย่างของอุตสาหกรรมการผลิต. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิลาสินี พันธุ์พวง. (2554). การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการใช้ LEAN MANAGEMENT SYSTEM ในอุตสาหกรรมแปรรูปท่อทองแดง กรณีศึกษาบริษัท ซาโต โคคิ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศุรณิษฐ์ สามารถ. (2559). การนำแนวคิดสลิมนมาใช้ในการลดต้นทุนในการดำเนินงานกรณีศึกษา โรงงานฉีดพลาสติกชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อติชา วัชรานุรักษ์. (2552). การประยุกต์ใช้ระบบสลิมนในกระบวนการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป กรณีศึกษา การผลิตเสื้อโปโลเชิ้ต. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.