

# คำนำ

## คู่มือปฏิบัติการจัดซื้อและบริหารห่วงโซ่อุปทานยุคใหม่ (Modern Purchasing & Supply Chain Playbook)

ในยุคที่โลกหมุนเร็วและความไม่แน่นอนสูง การบริหารห่วงโซ่อุปทานมิใช่เพียงหน้าที่ของฝ่ายโลจิสติกส์อีกต่อไป แต่กลายเป็น "หัวใจสำคัญ" ที่กำหนดความอยู่รอดของธุรกิจทุกระดับ ตั้งแต่สตาร์ทอัพที่เพิ่งเริ่มต้น ไปจนถึงองค์กรข้ามชาติ

หนังสือเล่มนี้เกิดจากประสบการณ์ตรงของผู้เขียนที่ได้เห็นปัญหาซ้ำซากในการจัดซื้อและซัพพลายเชน ไม่ว่าจะเป็นสต็อกขาดจนสายการผลิตหยุดชะงัก ต้นทุนที่บานปลายไม่รู้จบ หรือการเจรจากับผู้ส่งมอบที่ตกลงกันได้ยาก ผู้เขียนจึงรวบรวมองค์ความรู้ทั้งทฤษฎีและภาคปฏิบัติมาไว้ในเล่มเดียว โดยตั้งใจให้เป็น "คู่มือติดโต๊ะ" ที่คุณสามารถเปิดอ่านแล้วนำไปใช้ได้ทันที

สิ่งที่ทำให้หนังสือเล่มนี้แตกต่างคือ "ภาษาที่เข้าใจง่าย" และ "เครื่องมือที่ใช้ได้จริง" ไม่มีศัพท์เทคนิคที่งูเงี้ยว ไม่มีทฤษฎีที่ลอยอยู่บนฟ้า มีเพียงตัวอย่าง ใบบงาน เช็คลิสต์ และกรณีศึกษาจากเหตุการณ์จริง ที่จะช่วยให้คุณเปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติงานทั่วไป สู่ "มืออาชีพด้านการจัดซื้อและห่วงโซ่อุปทาน" อย่างเต็มภาคภูมิ

ขอให้หนังสือเล่มนี้เป็นเพื่อนคู่คิดและเข็มทิศนำทางในทุกความท้าทายของเส้นทางสายซัพพลายเชน

ด้วยความปรารถนาดี

JACK PK

# สารบัญ

**บทนำ: ทำไมยุคนี้ต้อง "จัดซื้อ" ให้เก่งกว่าคู่แข่ง หน้า 06**

## ส่วนที่ 1: พื้นฐานและภาพรวม

**บทที่ 1: ภาพรวมห่วงโซ่อุปทานและการจัดซื้อยุคใหม่ หน้า 09**

- ทำความเข้าใจภาพใหญ่ของ Supply Chain ตั้งแต่วัตถุดิบต้นน้ำจนถึงมือลูกค้า
- บทบาทสำคัญของฝ่ายจัดซื้อที่มีผลต่อ "กำไรและขาดทุน" ขององค์กรโดยตรง
- กระแสโลกที่เปลี่ยนโฉมหน้าซัพพลายเชน: Digital Transformation, Sustainability, และ VUCA World

**บทที่ 2: กระบวนการจัดซื้อแบบมืออาชีพ หน้า 19**

- ขั้นตอนตั้งแต่การรับใบขอซื้อ (PR) การคัดเลือกและประเมินผู้ขาย (Vendor Evaluation)
- การออกใบสั่งซื้อ (PO) และการติดตามกำหนดส่งมอบเพื่อไม่ให้สายการผลิตสะดุด
- ระบบอัตโนมัติในงานจัดซื้อ (e-Procurement) ที่ช่วยลดขั้นตอนและความผิดพลาด

## ส่วนที่ 2: เทคนิคและเครื่องมือปฏิบัติการ

### **บทที่ 3: เทคนิคการเจรจาต่อรองและการทำสัญญา หน้าที่ 40**

- ศิลปะการต่อรองราคาโดยไม่เสียความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า
- การตั้งเงื่อนไขการชำระเงิน (Payment Terms) เครดิตเทอม และการรับประกันสินค้า
- ข้อควรระวังทางกฎหมายและสัญญาการจัดซื้อที่พนักงานทุกคนต้องรู้
- กลยุทธ์ Win-Win Negotiation: กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลอง

### **บทที่ 4: การบริหารคลังสินค้าและการควบคุมสินค้าคงคลัง หน้าที่ 57**

- วิธีการคำนวณจุดสั่งซื้อซ้ำ (Reorder Point) และปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด (EOQ)
- การจัดระเบียบคลังสินค้า (FIFO / LIFO) และการตรวจนับสต็อกเพื่อป้องกันสินค้าสูญหายหรือเสื่อมสภาพ
- เทคนิคการจัดหมวดหมู่สินค้าด้วยระบบ ABC Analysis

### **บทที่ 5: การบริหารต้นทุนและการลดความสูญเปล่า หน้าที่ 78**

- เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุนรวมตลอดอายุขัย (TCO - Total Cost of Ownership)
- การประยุกต์ใช้แนวคิด Kaizen หรือ Lean เพื่อตัดขั้นตอนส่วนเกินในกระบวนการจัดซื้อและคลังสินค้า
- การลดต้นทุนด้วย Value Engineering และการรวมอำนาจซื้อ (Consolidation)

### **ส่วนที่ 3: การรับมือกับความท้าทายและมองไปข้างหน้า**

#### **บทที่ 6: การจัดการความเสี่ยงและแผนสำรอง หน้าที่ 96**

- รับมือกับสถานการณ์วิกฤต เช่น วัตถุดิบขาดแคลน ราคาพุ่งสูง หรือผู้ส่งมอบส่งของล่าช้า
- การมี Supplier สำรอง (Dual Sourcing) และการบริหารความสัมพันธ์ระยะยาว (Supplier Relationship Management - SRM)
- การสร้าง Resilience Supply Chain: องค์กรที่แข็งแกร่งแม้ในวิกฤต

#### **บทที่ 7: เทคโนโลยีพลิกโฉมซัพพลายเชนดิจิทัล หน้าที่ 109**

- บทบาทของ AI, Big Data, และ IoT ในการพยากรณ์ความต้องการและการบริหารสต็อก
- Blockchain เพื่อความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน
- ระบบ ERP และการเชื่อมต่อข้อมูลแบบ Real-Time ที่ช่วยให้ตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น

#### **บทที่ 8: ความยั่งยืนและจริยธรรมในห่วงโซ่อุปทาน หน้าที่ 122**

- การจัดซื้อสีเขียว (Green Procurement) และการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของซัพพลายเชน
- แนวทางปฏิบัติต่อแรงงานและสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก
- ESG (Environment, Social, Governance) และผลกระทบต่อการตัดสินใจจัดซื้อในอนาคต

**บทส่งท้าย: ก้าวต่อไปของนักจัดซื้อมืออาชีพในโลกที่ไม่มีวันหยุดนิ่ง**  
**หน้าที่ 136**

**ภาคผนวก หน้าที่ 139**

# บทนำ

## ทำไมยุคนี้ต้อง "จัดซื้อ"

### ให้เก่งกว่าคู่แข่ง

หากถามผู้บริหารในยุคก่อนว่า "หัวใจสำคัญของธุรกิจคืออะไร" คำตอบส่วนใหญ่มักจะหนีไม่พ้นการตลาด การขาย หรือนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แต่ถ้าถามคำถามเดียวกันนี้กับซีอีโอขององค์กรชั้นนำในปัจจุบัน คำตอบที่ได้อาจแตกต่างกันออกไป นั่นคือ **"ห่วงโซ่อุปทาน"**

โลกของเรากำลังหมุนเร็วขึ้นในทุกมิติ วิกฤตการณ์ทางภูมิรัฐศาสตร์ ต้นทุนพลังงานที่ผันผวน ภาวะขาดแคลนวัตถุดิบ การหยุดชะงักของระบบขนส่งทั่วโลก และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงในพริบตา ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้

"การจัดซื้อ" และ "การบริหารห่วงโซ่อุปทาน" หลุดพ้นจากกรอบความคิดเดิมที่ถูกมองว่าเป็นเพียงหน้าที่สนับสนุน (Support Function) และกลายมาเป็น **\*\*ยุทธศาสตร์หลัก (Core Strategy)\*\*** ที่กำหนดว่าธุรกิจจะอยู่รอด เติบโต หรือล้มหายตายจากไปในยุคที่ความไม่แน่นอนสูงนี้

หนังสือ *\*Modern Purchasing & Supply Chain Playbook\** เล่มนี้ จึงมิได้เกิดขึ้นจากตำราเรียนหรือทฤษฎีล้วน ๆ หากแต่เกิดจาก **\*\*ประสบการณ์ตรงบนพื้นที่จริง\*\*** ของผู้เขียนที่ได้คลุกคลีอยู่กับวงการจัดซื้อและซัพพลายเชนมานานหลายสิบปี ได้เห็นปัญหาซ้ำซากที่น่าเจ็บปวด—ตั้งแต่สต็อกสินค้าขาดมือจน

สายการผลิตต้องหยุดชะงักกลางคัน ต้นทุนที่บ้านปลายไม่รู้จบโดยไร้มาตรการควบคุมที่ได้ผล ไปจนถึงการเจรจากับผู้ส่งมอบที่ตึงเครียดและจบลงด้วยสัญญาที่ไม่เป็นมิตรกับทั้งสองฝ่าย

ปัญหาเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะผู้ปฏิบัติงานขาดความตั้งใจหรือความสามารถ หากแต่เพราะ "ระบบ" และ "องค์ความรู้" ที่มีอยู่มักกระจายกระจาย ขาดความเชื่อมโยง และที่สำคัญคือ \*\*ไม่ได้ถูกถ่ายทอดในภาษาที่ผู้ปฏิบัติสามารถจับต้องได้\*\*

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงรวบรวมองค์ความรู้ทั้งในเชิงทฤษฎีและภาคปฏิบัติ—ตั้งแต่กลยุทธ์การจัดซื้อเชิงรุก การประเมินและบริหารความเสี่ยงของผู้ส่งมอบ การจัดการสินค้าคงคลังแบบทันสมัย ไปจนถึงการเจรจาต่อรองและการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ—มาไว้ในเล่มเดียว โดยตั้งใจให้เป็น \*\*"คู่มือติดโต๊ะทำงาน"\*\*\* ที่คุณสามารถเปิดอ่านแล้วนำไปปรับใช้ได้ทันที ไม่ว่าจะเป็นเข้าสู่ธุรกิจก่อนเริ่มงาน หรือยามค่าคืนที่ต้องเร่งวางแผนรับมือกับวิกฤตที่กำลังจะเกิดขึ้น

\*\*สิ่งที่ทำให้ Playbook เล่มนี้แตกต่างจากหนังสือเล่มอื่น\*\* คือ "ภาษาที่เข้าใจง่าย" และ "เครื่องมือที่ใช้ได้จริง" ผู้เขียนตั้งใจหลีกเลี่ยงศัพท์เทคนิคที่งุนงงหรือทฤษฎีที่ลอยอยู่บนฟ้าโดยปราศจากตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สิ่งที่คุณจะได้พบในแต่ละบทคือ ใบงาน (Worksheet) ที่พร้อมกรอบ เช็คลิสต์ (Checklist) ที่ช่วยเตือนความจำ กรณีศึกษา (Case Study) จากเหตุการณ์จริงที่ผู้เขียนได้พบเจอ และแบบจำลองที่ถูกกลั่นกรองจนใช้งานได้จริงในทุกขนาดธุรกิจ ตั้งแต่สตาร์ทอัพที่เพิ่งเริ่มต้นเส้นทาง ไปจนถึงองค์กรข้ามชาติที่มีห่วงโซ่อุปทานกระจายอยู่ทั่วทุกมุมโลก

เป้าหมายสูงสุดของหนังสือเล่มนี้ไม่ได้อยู่ที่การสร้าง "ผู้เชี่ยวชาญทางทฤษฎี" แต่

คือการช่วยให้คุณ—ไม่ว่าคุณจะเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการจัดซื้อ วิศวกรโลจิสติกส์ หรือนักบริหารที่ต้องการเข้าใจภาพใหญ่—\*\*เปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติงานทั่วไปสู่ "มืออาชีพด้านการจัดซื้อและห่วงโซ่อุปทาน" อย่างเต็มภาคภูมิ\*\* ผู้ที่สามารถคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้า เจรจาต่อรองได้อย่างชาญฉลาด บริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญที่สุด คือสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

ผู้เขียนขอส่งหนังสือเล่มนี้ให้เป็นทั้ง \*\*เพื่อนคู่คิด\*\* ที่คอยอยู่เคียงข้างในวันที่คุณต้องตัดสินใจยาก และเป็น \*\*เข็มทิศนำทาง\*\* ที่ช่วยให้คุณไม่หลงทางในทุกความท้าทายของเส้นทางสายซัพพลายเชน



ส่วนที่ 1: พื้นฐานและภาพรวม

## บทที่ 1

# ภาพรวมห่วงโซ่อุปทานและการ จัดซื้อยุคใหม่

# ภาพรวมห่วงโซ่อุปทานและการจัดซื้อยุคใหม่

"ถ้าคุณไม่เข้าใจระบบทั้งหมด คุณจะไม่มีทางแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้อง"

## 1.1 ห่วงโซ่อุปทานคืออะไร? ภาพใหญ่ที่ทุกคนต้องเห็น

ลองนึกภาพว่าคุณกำลังจะดื่มกาแฟสักแก้วในตอนเช้า ถ้วยกาแฟที่อยู่ตรงหน้าคุณ เดินทางมาจากไหนบ้าง?

- ต้นน้ำ (Upstream): เมล็ดกาแฟถูกปลูกในไร่นาทางตอนเหนือของประเทศ ไทย เก็บเกี่ยวโดยเกษตรกรในท้องถิ่น
- กลางน้ำ (Midstream): เมล็ดกาแฟผ่านกระบวนการคั่วและบดที่โรงงานแปรรูป มีการบรรจุภัณฑ์ และจัดส่งไปยังคลังสินค้าส่วนกลาง
- ปลายน้ำ (Downstream): คลังสินค้าส่งต่อให้ร้านค้าปลีกหรือร้านค้ากาแฟที่คุณไปซื้อในทุกเช้า
- ถึงมือผู้บริโภค: คุณชงกาแฟนั้นและดื่มมันอย่างเอร็ดอร่อย

นี่แหละคือ "ห่วงโซ่อุปทาน" ในความหมายที่ง่ายที่สุด — เส้นทางของการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ ข้อมูล และเงินตรา ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง แต่ในโลกธุรกิจจริง ห่วงโซ่นี้ซับซ้อนกว่านั้นหลายเท่า เพราะมันเกี่ยวข้องกับผู้คนหลายร้อยคน เอกสารนับพันฉบับ การตัดสินใจนับหมื่นครั้งในแต่ละวัน และความเสี่ยงอีกนับไม่ถ้วนที่รออยู่ทุกมุม

หัวใจสำคัญของห่วงโซ่อุปทานยุคใหม่ไม่ได้อยู่ที่การขนส่งหรือคลังสินค้าอีกต่อไป แต่อยู่ที่ "ข้อมูล" และ "การตอบสนอง"

### 1.1.1 องค์ประกอบหลักของห่วงโซ่อุปทาน

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น เราสามารถแบ่งห่วงโซ่อุปทานออกเป็น 5 เสาหลัก ดังนี้:

เสาหลัก หน้าที่หลัก ตัวอย่างในชีวิตจริง

1. การวางแผน (Planning) พยากรณ์ความต้องการ วางแผนการผลิต และบริหารสต็อก ฝ่ายวางแผนคาดการณ์ว่าสินค้าตัวไหนจะขายดีในช่วงเทศกาล

2. การจัดหา (Sourcing) คัดเลือกผู้ส่งมอบ เปรียบเทียบราคา และจัดซื้อวัตถุดิบ ฝ่ายจัดซื้อค้นหาและต่อรองราคากับซัพพลายเออร์วัตถุดิบ

3. การผลิต (Making) เปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป กระบวนการผลิตในโรงงาน ตั้งแต่เครื่องจักรจนถึงแรงงาน

4. การจัดส่ง (Delivering) ขนส่งสินค้าไปยังคลังสินค้าและลูกค้า บริษัทขนส่งโลจิสติกส์นำสินค้าส่งถึงมือผู้ซื้อ

5. การบริการคืน (Returning) จัดการสินค้าคืน การรับประกัน และการซ่อมบำรุง ศูนย์บริการรับเคลมสินค้าเสียหรือชำรุด

ในบรรดาทั้ง 5 เสาหลักนี้ "การจัดหา" หรือ "การจัดซื้อ" ถือเป็นจุดเริ่มต้นและมี

ผลกระทบที่สูงที่สุด เพราะหากจัดหาวัตถุดิบผิดพลาด — ไม่ว่าจะเป็นราคาแพงเกินไป คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน หรือส่งมอบล่าช้า — ผลเสียจะส่งต่อเนื่องไปยังทุกขั้นตอนที่เหลือ

## 1.2 บทบาทใหม่ของฝ่ายจัดซื้อ: จาก "ผู้ซื้อ" สู่ "ผู้สร้างมูลค่า"

หากย้อนกลับไปเมื่อ 20-30 ปีก่อน ภาพจำของพนักงานจัดซื้อคือคนที่นั่งอยู่หน้าโต๊ะ เปิดแคตตาล็อกสินค้า โทรศัพท์สอบถามราคา และออกไปสั่งซื้อตามที่ถูกบอกให้ทำ พวกเขาคือ "ผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง" (Order Taker) ที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากนัก

### แต่วันนี้ทุกอย่างเปลี่ยนไปแล้ว

ฝ่ายจัดซื้อในยุคใหม่คือ "ผู้บริหารความสัมพันธ์" (Relationship Manager), "นักวิเคราะห์ข้อมูล" (Data Analyst), "นักบริหารความเสี่ยง" (Risk Manager), และ "นักวางกลยุทธ์" (Strategist) ในเวลาเดียวกัน

ทำไมบทบาทถึงเปลี่ยนไป?

เพราะองค์กรตระหนักแล้วว่า:

"เงินทุกบาทที่ประหยัดได้ในฝ่ายจัดซื้อ คือเงินหนึ่งบาทที่เพิ่มเข้าไปในกำไรโดยตรง โดยไม่ต้องขายสินค้าเพิ่มแม้แต่ชิ้นเดียว"

ยกตัวอย่างให้เห็นภาพ:

- ถ้าบริษัทมีอัตรากำไรสุทธิ 10% การที่จะเพิ่มกำไร 1 ล้านบาท คุณต้องเพิ่มยอดขาย 10 ล้านบาท แต่ถ้าคุณลดต้นทุนจัดซื้อลง 1 ล้านบาท นั่นคือกำไรที่เพิ่มขึ้น 1 ล้านบาททันที โดยไม่ต้องเหนื่อยขายเพิ่ม

นี่คือเหตุผลที่ CEO ทั่วโลกให้ความสำคัญกับฝ่ายจัดซื้อมากขึ้นกว่าเดิม และทำไมผู้ประกอบการรุ่นใหม่จึงต้องเรียนรู้ศาสตร์นี้อย่างจริงจัง

### 1.2.1 ผลกระทบของฝ่ายจัดซื้อต่อบำไรขาดทุน (P&L)

มาดูกันว่าการตัดสินใจของฝ่ายจัดซื้อส่งผลกระทบต่อบัญชีกำไรขาดทุนขององค์กรอย่างไรบ้าง:

#### กิจกรรมของฝ่ายจัดซื้อ ผลกระทบต่อ P&L ตัวอย่าง

การต่อรองราคา ลดต้นทุนขาย (COGS) ลดราคาซื้อวัตถุดิบจาก 100 เป็น 90 บาท → กำไรเพิ่ม 10 บาท/หน่วย

การเลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพ ลดต้นทุนการรับประกันและสินค้าคืน วัตถุดิบดีขึ้น → สินค้าเสียลดลง 20%

การจัดการเงื่อนไขการชำระเงิน เพิ่มกระแสเงินสด ขยายเครดิตเทอมจาก 30 เป็น 60 วัน → เงินสดหมุนเวียนดีขึ้น

การบริหารสต็อก ลดต้นทุนถือครองสินค้า ลดสต็อกส่วนเกิน → ประหยัดค่าเก็บและค่าเสียโอกาส

## 1.3 กระแสโลกที่เปลี่ยนโฉมหน้าซัพพลายเชน

เพื่อให้คุณเข้าใจว่าทำไมหนังสือเล่มนี้จึงจำเป็นสำหรับยุคนี้ เราต้องทำความรู้จักกับ "พลังขับเคลื่อน" สี่ประการที่กำลังพลิกโฉมวงการจัดซื้อและซัพพลายเชนไปอย่างสิ้นเชิง:

### 1.3.1 โลก VUCA: ความไม่แน่นอนคือสิ่งเดียวที่แน่นอน

VUCA คือคำย่อที่ใช้อธิบายโลกยุคใหม่:

- ✚ Volatility (ความผันผวน): ราคาวัตถุดิบขึ้นลงรวดเร็ว
- ✚ Uncertainty (ความไม่แน่นอน): ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- ✚ Complexity (ความซับซ้อน): ห่วงโซ่อุปทานมีหลายชั้น หลายประเทศ
- ✚ Ambiguity (ความคลุมเครือ): ข้อมูลไม่ชัดเจน ตัดสินใจยาก
- ✚ COVID-19 คือตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุด — โลกทั้งใบหยุดชะงักเพราะโรงงานปิด ภาชนะขนส่งขาดแคลน และวัตถุดิบไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ องค์กรที่ไม่มีแผนสำรองต้องล้มหายไปในพริบตา

### 1.3.2 Digital Transformation: เทคโนโลยีไม่ใช่ทางเลือกอีกต่อไป

AI, Big Data, IoT, Blockchain ไม่ใช่คำโฆษณาอีกแล้ว แต่มันกำลังเกิดขึ้นจริงในคลังสินค้าและโต๊ะทำงานของนักจัดซื้อ:

- AI ช่วยพยากรณ์ความต้องการแม่นยำขึ้นถึง 85%
- IoT ติดตามสินค้าระหว่างทางแบบ Real-Time
- Blockchain ทำให้ตรวจสอบที่มาของวัตถุดิบโปร่งใส 100%

ฝ่ายจัดซื้อที่ยังใช้ Excel ล้วนๆ และไม่เคยแตะระบบอัตโนมัติ จะถูกทิ้งไว้ข้างหลังอย่างรวดเร็ว

### 1.3.3 Sustainability: ความยั่งยืนไม่ใช่แค่เทรนด์

ปัจจุบันนักลงทุนและผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น กฎระเบียบด้านคาร์บอนฟุตพริ้นท์และสิทธิมนุษยชนเข้มงวดขึ้นเรื่อยๆ

🌈 บริษัทที่ใช้แรงงานเด็กในซัพพลายเชนถูกแบนจากตลาด

🌈 องค์กรที่ไม่สามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจะเสียความน่าเชื่อถือ

นั่นหมายความว่าผู้จัดซื้อต้องประเมินผู้ขายไม่เพียงแต่ราคาและคุณภาพ แต่ต้องดูเรื่องจริยธรรมและสิ่งแวดล้อมด้วย

### 1.3.4 การเปลี่ยนผ่านของกำลังคน (Talent Shift)

คนรุ่นใหม่ในวัยทำงานให้ความสำคัญกับ "ความหมายของงาน" มากกว่าเงินเดือนเพียงอย่างเดียว พนักงานฝ่ายจัดซื้อในวันนี้ต้องการเติบโต เรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ องค์กรที่ไม่ปรับตัวจะเสียบุคลากรที่ดีให้กับคู่แข่ง

## 1.4 ทักษะที่นักจัดซื้อมืออาชีพยุคใหม่ต้องมี

จากกระแสทั้งหมดที่กล่าวมา ทักษะของนักจัดซื้อในวันนี้จึงไม่ใช่แค่ "การต่อรองราคา" หรือ "การออก PO" อีกต่อไป แต่นี่คือสิ่งที่คุณต้องมี:

## ด้านเทคนิค (Hard Skills)

- การวิเคราะห์ข้อมูล: อ่านตัวเลข วิเคราะห์แนวโน้ม และใช้ข้อมูลนำเสนอต่อผู้บริหาร
- ความรู้ด้านการเงิน: เข้าใจงบการเงิน ต้นทุน และกระแสเงินสด
- ความรู้กฎหมายสัญญา: เงื่อนไขข้อผูกพัน สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย
- การใช้เทคโนโลยี: ERP, e-Procurement, Data Visualization

## ด้านมนุษย (Soft Skills)

- 🚦 การเจรจาต่อรองขั้นสูง: มากกว่า "ขอลดราคาหน่อย"
- 🚦 การบริหารความสัมพันธ์: สร้างเครือข่ายพันธมิตรระยะยาว
- 🚦 การคิดเชิงระบบ: เห็นภาพรวม ไม่ใช่แค่ปัญหาเฉพาะหน้า
- 🚦 การปรับตัวและความยืดหยุ่น: รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

## 1.5 กรณีศึกษา: เมื่อฝ่ายจัดซื้อเปลี่ยนเกมทั้งองค์กร

เรื่องจริงจากบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ในประเทศไทย

ปัญหา: ต้นทุนวัตถุดิบโลหะสูงขึ้น 25% ภายใน 3 เดือนเนื่องจากวิกฤตการณ์เมืองโลก ฝ่ายผลิตกดดันให้จัดซื้อเพิ่มเพราะสต็อกใกล้หมด แต่ราคาที่ซัพพลายเออร์เสนอใหม่สูงเกินไป

ทางออกของฝ่ายจัดซื้อ:

1. ฝ่ายจัดซื้อไม่ได้รีบสั่งซื้อทันที แต่นั่งวิเคราะห์ข้อมูลราคาย้อนหลัง 3 ปี



และพยากรณ์แนวโน้มราคาโลหะโลก

2. พบว่าราคาจะปรับลดลงอีกครั้งในอีก 6 สัปดาห์ข้างหน้า

3. จึงต่อรองกับฝ่ายผลิตให้ปรับลดกำลังการผลิตลงเล็กน้อยเพื่อรอจังหวะราคา

4. พร้อมเจรจากับซัพพลายเออร์ให้เซ็นสัญญาระยะยาวที่ราคาคงที่ในอนาคต แลกกับปริมาณซื้อที่มากขึ้น

**ผลลัพธ์:** ประหยัดต้นทุนไปกว่า 12 ล้านบาทในไตรมาสเดียว และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ด้วยสัญญาใหม่ที่ทั้งคู่ได้ประโยชน์

## 1.6 สรุปบทที่ 1: ก้าวแรกของนักจัดซื้อมืออาชีพ

บทนี้ไม่ได้สอนคุณให้ออกใบสั่งซื้อได้เร็วขึ้น แต่ให้คุณ "เห็นภาพใหญ่" ของห่วงโซ่อุปทานและเข้าใจว่าตำแหน่งของคุณมีพลังมากแค่ไหน

ประเด็นที่ต้องจดจำ:

- ❖ ห่วงโซ่อุปทานคือเส้นทางของวัตถุดิบ ข้อมูล และเงินตรา ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
- ❖ ฝ่ายจัดซื้อส่งผลต่อกำไรขององค์กรโดยตรง ทุกบาทที่ประหยัดคือกำไรที่เพิ่มขึ้น
- ❖ โลก VUCA, เทคโนโลยีดิจิทัล, และความยั่งยืนกำลังเปลี่ยนโฉมหน้าวงการนี้

- ❖ ทักษะใหม่ของการจัดซื้อที่มีมากกว่าการต่อรองราคา — คุณคือนักวิเคราะห์ ผู้บริหารความสัมพันธ์ และนักวางกลยุทธ์

### **แบบฝึกหัดท้ายบท: เริ่มลงมือปฏิบัติจริง**

กิจกรรมที่ 1: วาดแผนผังห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจคุณ (หรือธุรกิจที่คุณสนใจ) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ พร้อมระบุว่าแต่ละขั้นตอนมีต้นทุนและความเสี่ยงอะไรบ้าง

กิจกรรมที่ 2: คำนวณว่า ถ้าคุณลดต้นทุนวัตถุดิบลง 5% จะส่งผลต่อกำไรสุทธิขององค์กรคุณมากน้อยแค่ไหน (สมมติว่าอัตรากำไรสุทธิปัจจุบันคือ 12%)

กิจกรรมที่ 3: สำรวจว่าปัจจุบันองค์กรคุณใช้เทคโนโลยีอะไรบ้างในงานจัดซื้อ จุดไหนที่ยังทำด้วยมือและมีโอกาสปรับปรุง

## **บทที่ 2**

# **กระบวนการจัดซื้อแบบมืออาชีพ**

## กระบวนการจัดซื้อแบบมืออาชีพ

“ระบบที่ดีย่อมดีกว่าคนที่เก่ง เพราะระบบสร้างมาตรฐาน ส่วนคนสร้างผลลัพธ์ที่เหนือมาตรฐาน”

จากบทที่แล้ว เราเห็นภาพใหญ่ของห่วงโซ่อุปทานและเข้าใจว่าฝ่ายจัดซื้อคือกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อกำไรขาดทุนขององค์กรโดยตรงบนนี้เราจะลงลึกถึง "กระบวนการทำงาน" ที่แท้จริง ตั้งแต่วินาทีที่มีความต้องการสินค้าหรือบริการเกิดขึ้น จนถึงวันที่วัตถุดิบนั้นมาถึงมือผู้ใช้และพร้อมใช้งาน

หากเปรียบองค์กรเป็นรถยนต์สักคัน ฝ่ายผลิตคือเครื่องยนต์ ฝ่ายขายคือพวงมาลัย แต่ฝ่ายจัดซื้อคือ "ระบบหล่อลื่นและเชื้อเพลิง" — หากกระบวนการจัดซื้อติดขัด รถทั้งคันก็จะกระตุกหรือหยุดนิ่งในที่สุด

## 2.1 ภาพรวมวงจรการจัดซื้อ (Procurement Cycle)

การจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เริ่มต้นจากการออกคำสั่งซื้อ แต่เริ่มต้นตั้งแต่การรับรู้ถึง "ความต้องการ" และสิ้นสุดเมื่อสินค้าถูกนำไปใช้และจ่ายเงินให้ผู้ขายแล้วเท่านั้น

**วงจรการจัดซื้อแบบมืออาชีพประกอบด้วย 8 ขั้นตอนหลัก ดังนี้:**

ขั้นตอน ชื่อเรียก ผู้รับผิดชอบหลัก

1 การระบุความต้องการ (Identify Need) ผู้ใช้งาน / ฝ่ายผลิต

2 การออกใบขอซื้อ (PR - Purchase Requisition) ผู้ใช้งาน

3 การอนุมัติใบขอซื้อ (PR Approval) หัวหน้างาน / ผู้บริหาร

4 การคัดเลือกและประเมินผู้ขาย (Vendor Sourcing & Evaluation)  
ฝ่ายจัดซื้อ

5 การขอใบเสนอราคาและเจรจาต่อรอง (RFQ & Negotiation) ฝ่าย  
จัดซื้อ

6 การออกใบสั่งซื้อ (PO - Purchase Order) ฝ่ายจัดซื้อ

7 การติดตามและการรับสินค้า (Expediting & Receiving) ฝ่ายจัดซื้อ  
/ คลังสินค้า

8 การตรวจสอบและชำระเงิน (Inspection & Payment) ฝ่าย การ  
ควบคุมคุณภาพ / บัญชี

**ข้อควรจำ:** หลายองค์กรประสบปัญหาเพราะมองว่าขั้นตอนที่ 6 (การออก PO) คือ "จุดสิ้นสุด" ของงานจัดซื้อ แต่ในความเป็นจริง มันเป็นเพียง "จุดเริ่มต้น" ของภาระผูกพันที่ต้องตามต่อไปจนกว่าสินค้าจะถึงมือและใช้งานได้จริง

ในบทนี้เราจะเจาะลึกทุกขั้นตอน พร้อมทั้งเครื่องมือและเทคนิคที่จะช่วยให้คุณทำงานได้อย่างมืออาชีพ

## 2.2 จุดเริ่มต้นของทุกอย่าง: ใบขอซื้อ (Purchase Requisition - PR)

### 2.2.1 ใบขอซื้อคืออะไร และทำไมถึงสำคัญ?

ใบขอซื้อ (PR) คือเอกสารภายในที่ใช้แจ้งความต้องการสินค้าหรือบริการจากหน่วยงานหนึ่งไปยังฝ่ายจัดซื้อ มันคือ "เสียงร้อง" ของผู้ใช้งานที่บอกว่า "ฉันต้องการสิ่งนี้ จำนวนเท่านี้ ภายในเวลานี้"

แม้จะเป็นเพียงเอกสารภายใน แต่ PR มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะ:

1. เป็นข้อมูลตั้งต้น ที่ฝ่ายจัดซื้อใช้ในการวางแผนและดำเนินการ
2. เป็นหลักฐานการขออนุมัติงบประมาณ ก่อนมีภาระผูกพันทางการเงิน
3. เป็นด่านแรกในการป้องกันการซื้อที่ฟุ่มเฟือย หรือซื้อซ้ำซ้อน

### 2.2.2 องค์ประกอบสำคัญของ PR ที่ดี

PR ที่สมบูรณ์ควรมีข้อมูลเหล่านี้ครบถ้วน:

ระบบนี้เป็นโมเดลภาษาที่ประมวลผลและตอบกลับในรูปแบบข้อความ จึงไม่สามารถสร้างหรือเรนเดอร์ไฟล์รูปภาพโดยตรงได้ แต่ได้จัดเลย์เอาต์เอกสาร **ใบขอซื้อ (Purchase Requisition)** ในรูปแบบตาราง Markdown และโครงสร้างเอกสารมาตรฐานให้อย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้นำไปคัดลอกลง Word, Excel หรือโปรแกรมออกแบบเอกสารได้ทันที

**ใบขอซื้อ (PURCHASE REQUISITION)**

|                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| <b>ข้อมูลทั่วไป</b>               |                                 |
| <b>หมายเลข PR:</b> PR-2026-001234 | <b>วันที่ขอ:</b> 15 มกราคม 2569 |
| <b>ผู้ขอ:</b> สมชาย ใจดี          | <b>แผนก:</b> ผลิต               |

**รายการสินค้า / บริการ**

| ลำดับ | รายการและรายละเอียด                                                                   | จำนวน | หน่วย | ราคาประมาณการ/หน่วย | รวมเงิน (บาท) | ต้องการภายใน |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---------------------|---------------|--------------|
| 1     | <b>เหล็กแผ่นหนา 2 มม.</b><br><br>- ขนาด: 1.2 x 2.4 เมตร<br><br>- สเปกแบบ: เอกสารแนบ A | 500   | แผ่น  | 850 บาท             | 425,000 บาท   | 28 ก.พ. 2569 |

### วัตถุประสงค์ / เหตุผลความจำเป็น:

- เพื่อรองรับออเดอร์ลูกค้ารายใหญ่ (โปรเจกต์ X)

### ส่วนการอนุมัติ (Approval Section)

| ผู้อนุมัติขั้นต้น                                                                 | ผู้อนุมัติขั้นสูง                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ลงชื่อ:</p> <p>.....</p> <p>( ..... )</p> <p>วันที่: ..... / ..... / .....</p> | <p>ลงชื่อ:</p> <p>.....</p> <p>( ..... )</p> <p>วันที่: ..... / ..... / .....</p> |

### 2.2.3 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในขั้นตอน PR

ผู้ใช้งานส่วนใหญ่มักมองว่าการทำ PR เป็นภาระทางเอกสารที่น่ารำคาญ จึงมักกรอกข้อมูลแบบลวกๆ ซึ่งนำไปสู่ปัญหาเหล่านี้:



### ปัญหา ผลกระทบ วิธีแก้ไข

ระบุสเปคไม่ชัดเจน จัดซื้อผิดพลาด สูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนคืน  
ใช้รหัสสินค้ามาตรฐาน (SKU) หรือแนบตัวอย่าง/รูปภาพ

คำนวณจำนวนผิดพลาด สั่งน้อยไป → ผลิตสะสม / สั่งมากไป → สต็อกเกิน  
ตรวจสอบข้อมูลการผลิตย้อนหลังและปรึกษาฝ่ายวางแผน

ไม่ระบุวันต้องการที่ชัดเจน ฝ่ายจัดซื้อไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดหา → ต้องเร่งรีบ  
และเสียเปรียบต่อรอง กำหนด "Lead Time" ของแต่ละสินค้าและแจ้งให้ผู้ใช้ทราบ  
ล่วงหน้า

ขอซื้อของที่มีในคลังอยู่แล้ว สิ้นเปลืองงบประมาณโดยใช่เหตุ ให้ฝ่ายจัดซื้อ  
ตรวจสอบสต็อกคงเหลือก่อนอนุมัติทุกครั้ง

เคล็ดลับมืออาชีพ: ในองค์กรที่พัฒนาแล้ว จะมี "แค็ตตาล็อกสินค้าภายใน"  
(Internal Catalog) ที่รวบรวมรายการสินค้าที่ซื้อประจำ พร้อมรหัส ราคา  
มาตรฐาน และผู้ขายหลัก พนักงานสามารถเลือกได้จากแค็ตตาล็อกนี้โดยไม่ต้อง  
กรอกข้อมูลใหม่ทุกครั้ง ช่วยลดความผิดพลาดและประหยัดเวลามหาศาล

## 2.3 การคัดเลือกและประเมินผู้ขาย (Vendor Evaluation)

เมื่อได้รับ PR ที่สมบูรณ์ ภารกิจต่อไปของฝ่ายจัดซื้อคือการหาผู้ขายที่เหมาะสม  
การเลือกผู้ขายที่ไม่ใช่แค่ "ถูกที่สุด" แต่ต้อง "ดีที่สุดในระยะยาว" คือหัวใจสำคัญ  
ของมืออาชีพ

### 2.3.1 กระบวนการหาแหล่งจัดหา (Sourcing Process)

#### ขั้นตอนที่ 1: กำหนดเกณฑ์การคัดเลือก

ก่อนจะหาผู้ขาย คุณต้องรู้ก่อนว่าคุณต้องการอะไรจากพวกเขา เกณฑ์พื้นฐานที่มีโอกาสใช้คือหลัก 4 หัวใจหลัก (QCDS) :

1. คุณภาพ (Quality) - สินค้าได้มาตรฐานตามสเปคไหม? มีใบรับรองหรือไม่?
2. ต้นทุน (Cost) - ราคาเหมาะสมเมื่อเทียบกับคุณภาพหรือไม่? มีต้นทุนแอบแฝงหรือเปล่า?
3. การส่งมอบ (Delivery) - ส่งตรงเวลาไหม? มีความยืดหยุ่นเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินหรือไม่?
4. การบริการ (Service) - ตอบคำถามเร็วไหม? มีทีมสนับสนุนหลังการขายหรือไม่?

ขั้นสูงเพิ่มเติม: ปัจจุบันหลายองค์กรเพิ่มเกณฑ์ด้าน ความยั่งยืน (Sustainability) และ นวัตกรรม (Innovation) เข้าไปด้วย โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ต้องแข่งขันด้วยเทคโนโลยี

#### ขั้นตอนที่ 2: สืบหาและคัดกรองเบื้องต้น (Long-list → Short-list)

- Long-list: รวบรวมผู้ขายที่เป็นไปได้ทั้งหมด ผ่านการค้นหาทางอินเทอร์เน็ต งานแสดงสินค้า คำแนะนำจากสมาคมอุตสาหกรรม หรือฐานข้อมูลที่มีอยู่
- Short-list: คัดเลือกเหลือ 3-5 รายที่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ และส่งเอกสารขอ

ข้อมูล (RFI - Request for Information)

### ขั้นตอนที่ 3: ส่งหนังสือขอ报价 (RFQ - Request for Quotation)

เมื่อได้ Short-list แล้ว ให้ส่ง RFQ ซึ่งมีรายละเอียดครบถ้วน (สเปค จำนวน วันส่งมอบ เงื่อนไขการชำระเงิน) เพื่อให้ผู้ขายยื่นข้อเสนอที่ชัดเจน

### ขั้นตอนที่ 4: ประเมินคะแนนและตัดสินใจ

นำข้อเสนอทั้งหมดมาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด

#### 2.3.2 ตัวอย่างแบบประเมินผู้ขาย (Vendor Scorecard)

นี่คือแบบฟอร์มที่คุณสามารถนำไปปรับใช้ได้ทันที โดยกำหนดน้ำหนัก (Weight) ตามความสำคัญของแต่ละเกณฑ์สำหรับธุรกิจของคุณ

เกณฑ์การประเมิน น้ำหนัก ผู้ขาย ก ผู้ขาย ข ผู้ขาย ค  
คุณภาพ (Quality) 30%

- ✚ ได้มาตรฐานตามสเปค (15%) 4/5 5/5 3/5
- ✚ มีใบรับรอง (ISO, ฯลฯ) (15%) 5/5 3/5 4/5
- ✚ ต้นทุน (Cost) 30%
- ✚ ราคาเสนอ (20%) 4/5 3/5 5/5
- ✚ ค่าขนส่ง/แอมแพง (10%) 5/5 4/5 3/5
- ✚ การส่งมอบ (Delivery) 25%
- ✚ ความน่าเชื่อถือด้านเวลา (15%) 4/5 5/5 2/5
- ✚ ความยืดหยุ่น (10%) 3/5 4/5 5/5

- ✚ การบริการ (Service) 15%
- ✚ การตอบสนอง (8%) 4/5 5/5 3/5
- ✚ การสนับสนุนหลังขาย (7%) 3/5 4/5 4/5

คะแนนรวม 100% (คำนวณ) (คำนวณ) (คำนวณ)

วิธีคำนวณ: (คะแนนที่ได้/5) × น้ำหนัก(%) = คะแนนถ่วงน้ำหนัก เช่น ผู้ขาย ก ในเกณฑ์คุณภาพ ได้ 4/5 ในส่วนที่น้ำหนัก 15% จะได้  $(4/5) \times 15 = 12$  คะแนน

สมมติว่าผลคะแนนที่ได้คือ:

- ❖ ผู้ขาย ก: 86 คะแนน
- ❖ ผู้ขาย ข: 82 คะแนน
- ❖ ผู้ขาย ค: 79 คะแนน

**สรุป: เลือกผู้ขาย ก ถึงแม้ราคาอาจไม่ถูกที่สุด แต่คุณภาพและการส่งมอบที่เหนือกว่าทำให้คุ้มค่าในระยะยาว**

### 2.3.3 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้ขาย

นอกจากการให้คะแนนตามเอกสารแล้ว มีอาชีพยังต้อง "เช็คหลังบ้าน" ผู้ขายด้วยวิธีเหล่านี้:

- การเยี่ยมชมโรงงาน (Site Visit): เห็นกระบวนการผลิตจริง ตรวจสอบเครื่องจักร และสภาพแวดล้อมการทำงาน
- การอ้างอิงจากลูกค้ารายอื่น (Reference Check): โทรถามผู้ขายรายอื่นๆ ที่เคยใช้บริการว่ามีปัญหาใดๆ หรือไม่
- ตรวจสอบฐานข้อมูลทางการค้า: เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (เช็ค

สถานะนิติบุคคล) หรือข้อมูลเครดิตจากธนาคาร

- ทดลองสั่งซื้อ (Trial Order): สำหรับผู้ขายรายใหม่ที่สำคัญ สั่งซื้อจำนวนเล็กน้อยก่อนเพื่อทดสอบคุณภาพและความน่าเชื่อถือ

## 2.4 การออกใบสั่งซื้อ (Purchase Order - PO)

เมื่อตกลงกับผู้ขายได้แล้ว ถึงเวลาที่ต้องเปลี่ยนข้อตกลงให้เป็น "สัญญาฉบับย่อ" นั่นคือ ใบสั่งซื้อ หรือ Purchase Order (PO)

### 2.4.1 PO คืออะไร และมีผลทางกฎหมายอย่างไร?

ใบสั่งซื้อ (PO) คือเอกสารที่ฝ่ายจัดซื้อออกให้แก่ผู้ขาย เพื่อสั่งซื้อสินค้าหรือบริการตามข้อตกลงร่วมกัน

สำคัญ: PO ที่ออกโดยถูกต้องและผู้ขายตอบรับแล้ว มีผลผูกพันทางกฎหมาย เทียบเท่าสัญญาซื้อขาย ดังนั้น ทุกคำที่เขียนใน PO จึงต้องชัดเจน รัดกุม และไม่มีช่องว่างให้ตีความผิด

### 2.4.2 องค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ใน PO

PO ที่ดีควรมีข้อมูลเหล่านี้ครบถ้วน:

เอกสารใบสั่งซื้อ (Purchase Order) ของคุณสร้างเสร็จสมบูรณ์เรียบร้อยแล้ว

## รายละเอียดข้อมูลใบสั่งซื้อ (PURCHASE ORDER)

|                  |                                                                                                                                                    |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ส่วนข้อมูล       | รายละเอียด                                                                                                                                         |
| เลขที่ PO:       | PO-2026-000567                                                                                                                                     |
| วันที่ออกเอกสาร: | 20 มกราคม 2569                                                                                                                                     |
| ข้อมูลผู้ซื้อ:   | <b>บริษัท เอ็กซ์เซลเลนท์ จำกัด</b><br><br>99/9 ถนนสุขุมวิท เขตบางนา กรุงเทพฯ<br><br>โทรศัพท์: 02-XXX-XXXX                                          |
| ข้อมูลผู้ขาย:    | <b>บริษัท เหล็กสยาม จำกัด</b><br><br>88/8 ถนนพระราม 3 เขตยานนาวา กรุงเทพฯ<br><br>โทรศัพท์: 02-YYY-YYYY   เลขประจำตัวผู้เสียภาษี (VAT): 1-2345-6789 |

ตารางรายการสินค้า

| ลำดับ                         | รายการและรายละเอียด                              | จำนวน    | ราคาต่อหน่วย | จำนวนเงิน (บาท)       |
|-------------------------------|--------------------------------------------------|----------|--------------|-----------------------|
| 1                             | <b>เหล็กแผ่น 2 มม.</b><br><br>ขนาด: 1.2 x 2.4 ม. | 500 แผ่น | 820.00 บาท   | 410,000.00 บาท        |
| <b>รวมเป็นเงิน (Subtotal)</b> |                                                  |          |              | <b>410,000.00 บาท</b> |

| ลำดับ | รายการและรายละเอียด       | จำนวน | ราคาต่อหน่วย | จำนวนเงิน (บาท) |
|-------|---------------------------|-------|--------------|-----------------|
|       | ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7% (VAT)  |       |              | 28,700.00 บาท   |
|       | รวมทั้งสิ้น (Grand Total) |       |              | 438,700.00 บาท  |

ข้อตกลงและเงื่อนไขสำคัญ

ช่องลงนามผู้มีอำนาจ

- ฝ่ายผู้ซื้อ: ลงชื่อ ..... (ผู้จัดซื้อ/ผู้มีอำนาจ)
- ฝ่ายผู้ขาย: ลงชื่อ ..... (ผู้ขายรับทราบและตกลง)

### 2.4.3 ประเภทของ PO ที่ควรรู้จัก

ประเภท PO คำอธิบาย เหมาะกับสถานการณ์

Standard PO สั่งซื้อครั้งเดียวตามความต้องการ ซื้อครั้งเดียว จบครั้งเดียว (หนึ่งออเดอร์)

Blanket PO สัญญากรอบระยะยาว ยังไม่ระบุจำนวนและวันส่งที่แน่นอน ความต้องการเกิดขึ้นประจำ แต่ไม่ทราบปริมาณล่วงหน้า (เช่น อะไหล่บำรุงรักษา)

Contract PO ตกลงราคาและเงื่อนไขไว้ล่วงหน้า แต่เมื่อมีความต้องการจึงค่อย "เรียกใช้" (Release)

ซื้อขายภายใต้กรอบสัญญาใหญ่ระยะยาว

Digital/EDI PO PO ที่ส่งผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เชื่อมต่อกับระบบของผู้ขาย

องค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบ ERP เชื่อมต่อกัน

## 2.5 การติดตามกำหนดส่งมอบ (Expediting & Follow-up)

หลายคนเข้าใจผิดว่า "เมื่อออก PO แล้ว งานจบ" แต่ในความเป็นจริง งานเพิ่งจะเริ่มต้น การติดตามอย่างใกล้ชิดคือสิ่งที่แยกมืออาชีพออกจากมือสมัครเล่น

### 2.5.1 Expediting กับ Follow-up ต่างกันอย่างไร?

- Follow-up (การติดตามทั่วไป): ถามความคืบหน้าเป็นระยะเพื่อให้แน่ใจว่าทุกอย่างเป็นไปตามแผน
- Expediting (การเร่งรัด): การเข้าไปแทรกแซงกระบวนการผลิตหรือจัดส่งของผู้ขาย เมื่อพบว่ามีความเสี่ยงที่จะเกิดความล่าช้า

### 2.5.2 ระดับความรุนแรงของการติดตาม

ระดับ สถานการณ์ การดำเนินการ

**ระดับ 1:** Routine (ปกติ) สินค้าไม่เร่งด่วน ยังมีเวลาอีกมาก ส่งอีเมลสอบถามทุกสัปดาห์ ติดตามตามขั้นตอนปกติ

**ระดับ 2:** Proactive (เชิงรุก) ใกล้ถึงกำหนดส่ง แต่ยังไม่มีความคืบหน้า โทรศัพท์ทุก 3 วัน ขอให้ผู้ขายส่งตารางการผลิตให้ดู

**ระดับ 3:** Critical (วิกฤต) ใกล้ถึงกำหนดส่งมาก สายการผลิตอาจหยุดหากไม่ทัน เยี่ยมชมโรงงานผู้ขายด้วยตนเอง ประสานงานวันต่อวัน



**ระดับ 4: Emergency (ฉุกเฉิน)** สายการผลิตหยุดแล้ว ต้องการสินค้าด่วนที่สุด ขอให้ผู้ขายจัดส่งแบบพิเศษ (รถด่วน/เครื่องบิน) โดยยอมจ่ายค่าขนส่งเพิ่ม

### 2.5.3 เครื่องมือและเทคนิคการติดตามสมัยใหม่

ในยุคดิจิทัล การติดตามไม่จำเป็นต้องใช้การโทรศัพท์หรือส่งอีเมลทุกวันอีกต่อไป คุณสามารถใช้:

- ระบบ Vendor Portal: ผู้ขายอัปเดตสถานะการผลิตและจัดส่งด้วยตนเอง คุณเห็นได้แบบ Real-Time
- GPS Tracking: ติดตามตำแหน่งรถขนส่งสินค้าผ่านแอปพลิเคชัน
- Milestone Check (การตรวจสอบจุดสำคัญ): กำหนดจุดเช็คในกระบวนการผลิต (เช่น วัตถุดิบเข้าโรงงาน เริ่มผลิต ผลิตเสร็จ ขึ้นรถขนส่ง) และให้ผู้ขายรายงานเมื่อผ่านแต่ละจุด
- การประชุมสั้นๆ (Daily/Weekly Stand-up): สำหรับสินค้าสำคัญ ให้มีการประชุมสั้นๆ ทางออนไลน์กับผู้ขายทุกเช้า เพื่อสรุปความคืบหน้าและอุปสรรค

## 2.6 ระบบอัตโนมัติในงานจัดซื้อ (e-Procurement)

### 2.6.1 e-Procurement คืออะไร?

e-Procurement (Electronic Procurement) คือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลเพื่อดำเนินกระบวนการจัดซื้อทั้งหมด ตั้งแต่การระบุความต้องการ

ไปจนถึงการชำระเงิน โดยลดหรือขจัดการใช้เอกสารกระดาษและการทำงานด้วยมือ

## 2.6.2 ประโยชน์ที่คุณจะได้รับจากการนำ e-Procurement มาใช้

ประโยชน์ รายละเอียด ผลลัพธ์ที่วัดได้

- ✓ ลดระยะเวลาดำเนินการ ระบบอนุมัติอัตโนมัติ ส่งข้อมูลถึงกันทันที ลดเวลาในการทำ PR → PO จาก 7 วันเหลือ 2 วัน
- ✓ ลดความผิดพลาดของข้อมูล ข้อมูลถูกป้อนครั้งเดียว ชิงก์กันทั้งระบบ ลดข้อผิดพลาดจากการพิมพ์ซ้ำถึง 80%
- ✓ โปร่งใสและตรวจสอบได้ ทุกขั้นตอนมีบันทึกดิจิทัล (Audit Trail) สามารถสืบย้อนได้ทุกการเปลี่ยนแปลง
- ✓ ประหยัดต้นทุน ลดการใช้กระดาษ ค่าไปรษณีย์ และค่าแรง ลดต้นทุนธุรกรรมการจัดซื้อเฉลี่ย 50-70%
- ✓ เพิ่มอำนาจต่อรอง มีฐานข้อมูลราคาย้อนหลังและประวัติผู้ขาย ใช้ข้อมูลในการเจรจาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ เชื่อมต่อกับระบบอื่น เชื่อมโยงกับระบบคลังสินค้าและบัญชี ข้อมูลไหลลื่นไร้รอยต่อ

## 2.6.3 องค์ประกอบหลักของระบบ e-Procurement

**1. ระบบรับและอนุมัติ PR ออนไลน์** — ผู้ใช้กรอกคำขอผ่านเว็บแอป หัวหน้างานอนุมัติผ่านมือถือ

**2. ระบบจัดการฐานข้อมูลผู้ขาย (Vendor Master)** — เก็บประวัติใบรับรอง และคะแนนการประเมินของผู้ขายทั้งหมด

**3. ระบบจัดทำ RFQ และเปรียบเทียบราคา** — ส่ง RFQ ถึงผู้ขายหลายรายพร้อมกัน และเปรียบเทียบข้อเสนอแบบอัตโนมัติ

**4. ระบบ E-Auction** (การประมูลออนไลน์) — เหมาะสำหรับสินค้าที่ไม่ซับซ้อน เปิดให้ผู้ขายแข่งขันลดราคาแบบ Real-Time

**5. ระบบออก PO อัตโนมัติ** — แปลง PR ที่อนุมัติแล้วเป็น PO โดยอัตโนมัติ พร้อมส่งไปยังผู้ขายทางอีเมลหรือ EDI

**6. ระบบติดตามการส่งมอบ (Track & Trace)** — ผู้ขายอัปเดตสถานะ สินค้าเข้าโรงงาน แจ้งเตือนอัตโนมัติเมื่อใกล้กำหนด

#### 2.6.4 ตัวอย่าง: การเปลี่ยนผ่านสู่ e-Procurement ในองค์กรขนาดกลาง

##### สถานการณ์เดิม (ก่อนใช้ระบบอัตโนมัติ):

- แผนกผลิตกรอก PR ด้วยมือ ส่งให้หัวหน้าอนุมัติ ใช้เวลา 1 วัน
- ส่ง PR ต่อให้ฝ่ายจัดซื้อทางอีเมล หายหรือตกหล่นบ่อย
- ฝ่ายจัดซื้อโทรฯ ติดต่อผู้ขาย 3-4 รายเพื่อขอรราคา ใช้เวลา 1-2 วัน
- พิมพ์ PO ส่งแฟกซ์ให้ผู้ขาย รอผู้ขายตอบรับทางแฟกซ์กลับ (1 วัน)
- ติดตามความคืบหน้าด้วยการโทรฯ หาผู้ขายทุกสัปดาห์

##### ระยะเวลารวม (PR → PO): ประมาณ 5-7 วันทำการ

##### สถานการณ์ใหม่ (หลังใช้ระบบอัตโนมัติ):

- ❖ แผนการผลิตกรอก PR ในระบบ (15 นาที) → ระบบส่งการแจ้งเตือนไปยังมือถือหัวหน้า → หัวหน้ากดอนุมัติทันที (5 นาที)
- ❖ ระบบส่ง RFQ อัตโนมัติไปยังผู้ขาย 5 รายทางอีเมล (1 นาที)
- ❖ ผู้ขายเสนอราคาผ่านระบบภายใน 1 วัน → ระบบเปรียบเทียบราคาและคะแนนให้อัตโนมัติ
- ❖ ระบบสร้าง PO และส่งให้ผู้ขายทางระบบ (ผู้ขายตอบรับทางระบบ) ใช้เวลา 5 นาที
- ❖ ระบบแจ้งเตือนอัตโนมัติเมื่อครบกำหนดส่งมอบ พร้อมส่งการแจ้งเตือนไปยังผู้ขาย

**ระยะเวลารวม (PR → PO): ลดเหลือเพียง 1-2 วันทำการ**

ระยะเวลาคืนทุน (ROI): องค์กรขนาดกลางที่ลงทุนระบบ e-Procurement มักเห็นผลคืนทุนภายใน 12-18 เดือน จากการลดค่าแรงและเพิ่มประสิทธิภาพ

## 2.7 การนำกระบวนการจัดซื้อไปปฏิบัติให้สำเร็จ: Checklist สำหรับองค์กรของคุณ

ก่อนจบบทนี้ เรามี **Checklist** สำหรับตรวจสอบว่าองค์กรของคุณอยู่ในระดับไหน และต้องปรับปรุงอะไรบ้าง:

| หัวข้อ           | สิ่งที่ควรมี                                                                                                                                 | ทำแล้ว ✓                 | กำลังทำ ⏰                | ยังไม่ได้ทำ ✗                       |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| ใบขอซื้อ (PR)    | มีแบบฟอร์มมาตรฐานพร้อมข้อมูลครบถ้วน<br>มีระบบอนุมัติขั้นตอนที่ชัดเจน (วงเงิน/สายงาน)                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| การประเมินผู้ขาย | มีเกณฑ์การประเมินเชิงปริมาณ (Vendor Scorecard)<br>มีการประเมินผู้ขายอย่างสม่ำเสมอ (ทุก 6-12 เดือน)<br>มีฐานข้อมูลผู้ขายสำรอง (Dual Sourcing) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ใบสั่งซื้อ (PO)  | มี PO ที่เมื่อส่งประกอบครบถ้วนตามกฎหมาย<br>มีการจัดเก็บ PO อย่างเป็นระบบ (ค้นหาง่าย)                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| การติดตาม        | มีระบบติดตามความคืบหน้าอย่างเป็นทางการ<br>มีแผนสำรอง (Contingency Plan) เมื่อผู้ขายส่งของล่าช้า                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| เทคโนโลยี        | มีระบบจัดซื้ออัตโนมัติ (e-Procurement) หรือกำลังศึกษา<br>มีการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างฝ่าย (IT, บัญชี, คลัง)                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

ก่อนจบบทนี้ เรามี **Checklist** สำหรับตรวจสอบว่าองค์กรของคุณอยู่ในระดับไหน และต้องปรับปรุงอะไรบ้าง:

**ใบขอซื้อ (PR)**

- มีแบบฟอร์มมาตรฐานพร้อมข้อมูลครบถ้วน ☒
- มีระบบอนุมัติขั้นตอนที่ชัดเจน (วงเงิน/สายงาน) ☒

**การประเมินผู้ขาย**

- มีเกณฑ์การประเมินเชิงปริมาณ (Vendor Scorecard) ☒
- มีการประเมินผู้ขายอย่างสม่ำเสมอ (ทุก 6-12 เดือน) ☒
- มีฐานข้อมูลผู้ขายสำรอง (Dual Sourcing) ☒

**ใบสั่งซื้อ (PO)**

- มี PO ที่เมืองประกอบครบถ้วนตามกฎหมาย ☐
- มีการจัดเก็บ PO อย่างระบบ (กันหาย) ☐

**การติดตาม**

- มีระบบติดตามความคืบหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ☒
- มีแผนสำรอง (Contingency Plan) เมื่อผู้ส่งของล่าช้า ☐

**เทคโนโลยี**

- มีระบบจัดซื้ออัตโนมัติ (e-Procurement) ☐
- มีการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างฝ่าย (IT, บัญชี, คลัง) ☐

## 2.8 สรุปบทที่ 2: กระบวนการที่เป็นระบบคือกระดุกสนหลังของความสำเร็จ

บทนี้เราได้เรียนรู้ว่ากระบวนการจัดซื้อไม่ใช่แค่การ "ซื้อของ" แต่มันคือระบบที่มีระเบียบ ตั้งแต่วินาทีที่ความต้องการเกิดขึ้นจนถึงวันที่สินค้าถึงมือผู้ใช้

### ประเด็นที่ต้องจดจำ:

1. PR คือจุดเริ่มต้น: ข้อมูลที่ดีใน PR นำมาซึ่งการจัดซื้อที่ดี
2. ประเมินผู้ขายอย่างเป็นระบบ: ใช้เกณฑ์ QCDS และ Vendor Scorecard อย่าเลือกแค่ราคาถูกที่สุด
3. PO คือสัญญาผูกพัน: ต้องเขียนให้ชัดเจน รัดกุม ครบทุกองค์ประกอบ
4. การติดตามคือหัวใจของความสำเร็จ: อย่ารอให้สินค้าล่าช้าแล้วค่อยแก้ไข จง proactive ก่อนเกิดปัญหา
5. เทคโนโลยีคือตัวช่วยสำคัญ: e-Procurement ช่วยลดเวลา ลดต้นทุน และเพิ่มความแม่นยำอย่างมหาศาล

### แบบฝึกหัดท้ายบท: นำความรู้สู่การปฏิบัติ

**กิจกรรมที่ 1:** นำแบบฟอร์ม PR และ PO ในบทนี้ไปปรับใช้กับธุรกิจของคุณ ลองกรอกข้อมูลจริงดูว่าขาดอะไรหรือมีอะไรที่ต้องเพิ่มเติมให้เหมาะกับบริบทของคุณ

**กิจกรรมที่ 2:** เลือกผู้ขายรายสำคัญของคุณ 1 ราย แล้วลองประเมินคะแนนตาม Vendor Scorecard ในบทนี้ ผลลัพธ์ที่ได้ทำให้คุณเห็นอะไรบ้าง? มีจุดไหนที่ต้องปรับปรุงในความสัมพันธ์นั้น?

**กิจกรรมที่ 3:** ทำ Checklist ในหัวข้อ 2.7 เพื่อประเมินระดับความพร้อมของ กระบวนการจัดซื้อในองค์กรของคุณ แล้วลำดับความสำคัญว่าอะไรควรปรับปรุง ก่อน-หลัง

ในบทถัดไป...

เมื่อคุณรู้แล้วว่าต้องสั่งซื้อกับใครและมีสัญญาอย่างไร ถึงเวลาที่คุณจะต้อง "เจรจาต่อรอง" เพื่อให้ได้เงื่อนไขที่ดีที่สุด บทที่ 3 เราจะพาคุณเข้าไปในโลกของศิลปะการเจรจา การทำสัญญา และการตั้งเงื่อนไขที่ปกป้องผลประโยชน์ของคุณ พร้อมเทคนิคที่ใช้ได้จริงในห้องประชุมทุกแห่ง!

*“กระบวนการที่ดีจะพาคุณไปถึงเป้าหมายอย่างราบรื่น แต่  
กระบวนการที่ยอดเยียมจะทำให้คุณเหนื่อยกว่าคู่แข่งทุกครั้ง”*