

การรับรองการให้บริการของผู้รับเหมา

การรับรองผู้รับเหมา

- ▶ กิจกรรมด้านการขนส่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ทั้งการลงทุนด้านทรัพยากร การบริหารทรัพยากร และส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า จากการศึกษาต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของไทยพบว่า ประเทศไทยมีต้นทุนด้านโลจิสติกส์สูงมากกว่าร้อยละ 25 ดังนั้น การวางแผนและการจัดการที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็น ที่จะช่วยให้การจัดการการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ โดยการจัดการด้านทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการขนส่งสินค้ามีได้ หลายแนวทาง แต่
แนวทางแบบง่ายๆ มี **10** ขั้นตอน ดังนี้

- ▶ ขั้นตอนที่ 1 การตั้งเป้าหมายของการพัฒนาการกำหนดตัวชี้วัด (Target Setting) ด้วยการตั้งเป้าหมายของการพัฒนา การกำหนดตัวชี้วัดต่างๆ เช่น เป้าหมายการให้บริการ การควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ ซึ่งในส่วนนี้ให้เน้นกรอบเป้าหมายกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ทั้งสามด้านได้แก่ การลดต้นทุน การลดเงินลงทุน การปรับปรุงการบริการ ตัวอย่างมาตรฐานการกระจายสินค้า ได้แก่

ตารางที่ 7.1 ตัวอย่างมาตรฐานการกระจายสินค้า

Key Performance Indicator	Index
ความรวดเร็วและถูกต้องในการรับสินค้าภายใน 1 ชม.	99%
ความแม่นยำในการเก็บสินค้าในตำแหน่งที่กำหนด	98%
ความรวดเร็วและ แม่นยำในการเบิกจ่ายสินค้าภายใน 3 ชม.	100%
ความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าภายใน 24 ชม.	98%
สินค้าต้องไม่บอบ ยุบ เสียหาย จากการขนย้ายถึงลูกค้า	99%
ค่าใช้จ่ายการดำเนินการไม่เกิน 2 % ของยอดขายสินค้า	<2%

- ▶ ขั้นตอนที่ 2 การลดระยะทางในการเคลื่อนย้ายสินค้า (Reduce Distance) อันได้แก่ การจัดให้สินค้าหมุนเร็วอยู่ใกล้หน้าท่ารับจ่าย การพัฒนาระบบโครงข่ายการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ การยุบคลังที่มีหลายแห่งเหลือแห่งเดียวหรือน้อยแห่ง ที่เป็นจุดที่ตั้งที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มสะดวกและประหยัดในการรวบรวมและกระจายสินค้าไปยังลูกค้า
- ▶ ขั้นตอนที่ 3 การเพิ่มขนาดของหน่วยเก็บ/หีบสินค้า (Increase the size of Unit) ด้วยการเก็บ การเคลื่อนย้ายในระดับหีบ กล่อง หรือระดับ Pallet หรือการใช้ Container เพื่อขนถ่ายสินค้าให้เร็วและได้ปริมาณคราวละมากขึ้น
- ▶ ขั้นตอนที่ 4 การใช้ประโยชน์เที่ยวกลับของอุปกรณ์การขนย้าย/รถขนส่ง (Seek round trips opportunities) ได้แก่การวางแผนการจัดเก็บ การหีบให้สอดคล้องกัน การลดปัญหาลดเที่ยวเปล่าโดยการทำ Backhaul เช่น ส่งสินค้าไปยังลูกค้าปลายทาง และขากลับให้ขนวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์กลับคลัง นอกจากนี้ควรแสวงหาการใช้ Distribution network จากบริษัทคู่ค้าที่มีอยู่

- ▶ ขั้นตอนที่ 5 สนับสนุนให้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Encourage the Process of Change) เช่นการทำงานในระบบกะ การใช้อุปกรณ์ทดแทน การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานเช่น การใช้ระบบ Priority ได้แก่ การจัดให้มี Customer Service Level Agreement (CSLA) การศึกษาตามหลัก 80/20 การใช้ระบบ Cross Docking หรือการจ่ายสินค้าตรงจากโรงงาน เป็นต้น
- ▶ ขั้นตอนที่ 6 เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ดีกว่า (Embrace Technology) เช่นการใช้ระบบบาร์โค้ด ระบบ RFID การใช้ระบบงานหรือ Software เพื่อวางแผนการกระจายสินค้าและการขนย้าย อย่างไรก็ตามพึงระลึกเสมอว่าการเปิดรับเทคโนโลยีต้องสอดคล้องกับต้นทุนและ Return on Investment (ROI) ขององค์กร

- ▶ ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาคุณภาพมาตรฐานบรรจุภัณฑ์ (Improve Packaging) ด้วยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่ 1) ทำหน้าที่ด้าน Storage Support ในการปกป้องและเก็บรักษาสินค้าไม่ได้รับความเสียหายและให้เกิดความสะดวก ในระหว่างการจัดเก็บ 2) ทำหน้าที่ Transport Support เพื่อให้เกิดความสะดวกและมีความปลอดภัยในการเคลื่อนย้ายเพื่อการขนส่ง 3) ทำหน้าที่ Cost Reduction ในการทำให้ประหยัดเนื้อที่ ทั้งเพื่อการเก็บรักษาและเพื่อการขนย้ายสินค้าหรือการขนส่งเนื่องจากสามารถ จัดวางเรียงทับซ้อนกันในทางสูง ซึ่งหากไม่มีบรรจุภัณฑ์ก็ไม่สามารถที่จะทำได้
- ▶ ขั้นตอนที่ 8 ลดจำนวนการหยิบ ยก ตักเคลื่อนย้าย (Reduce Number of handling) ด้วยการใช้อุปกรณ์ในการขนย้ายที่เหมาะสม หยิบได้ในคราวละหลายๆ หรือเปลี่ยนวิธีการหยิบสินค้าจาก Order Picking มาเป็น Batch Picking เป็นต้น

- ▶ ขั้นตอนที่ 9 ปรับจำนวนความแตกต่าง ผันแปรของปริมาณให้ใกล้เคียงกัน (Smooth the variation in flow) เช่น การมอบหมายงานให้พนักงานสามารถทำงานทั้งรับสินค้า (Receipt) และจ่ายสินค้า (Dispatch) ให้เป็นทีมเดียวกันซึ่งทำให้สามารถบริหารบุคคลากรที่หน้าท่ารับ-จ่ายได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติจะมีปริมาณการจ่ายสินค้าจำนวนมากในช่วงเช้า ในขณะที่มีปริมาณการรับสินค้าจำนวนมากในช่วงบ่าย เป็นต้น
- ▶ ขั้นตอนที่ 10 ใช้บริการด้านโลจิสติกส์จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Logistics Outsource) โดยมุ่งหวังที่จะลดต้นทุนและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ดีกว่าการดำเนินการเอง เช่น การจ้าง 3rd Party ในการขนส่งสินค้าแทนการจัดส่งเอง ซึ่งช่วยให้บริษัทลดต้นทุนจากการลงทุนในการซื้อรถเพื่อการขนส่ง การจัดตั้ง Hub โดยสามารถใช้ของ Outsource ได้ และการว่าจ้างพร้อมทั้งต้นทุนในการบริหารจัดการพนักงานขนส่งที่ต้องมีจำนวน มากและทำงานอยู่ไกลจากสำนักงาน เป็นต้น

การประเมินประสิทธิภาพและผลงานของผู้ให้บริการ

ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกบริษัท LSPs	ค่าน้ำหนัก	Score (0 – 10)			Weighted Score		
		บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C
ด้านภาพลักษณ์ของบริษัท (Company Image)							
1. ความมั่นคงของบริษัท (Security Company)	0.10	8	6	7	0.8	0.6	0.7
2. ประสบการณ์ของผู้บริหาร (Experience Executive)	0.10	7	9	8	0.7	0.9	0.8
3. มีการจัดการองค์ความรู้และภูมิปัญญาอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)	0.025	8	8	9	0.2	0.2	0.225
4. มีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ (Good Governance)	0.025	8	7	8	0.2	0.175	0.2
ด้านศักยภาพทางธุรกิจ (Potential of Business)							
1. ความสามารถในการลดต้นทุน (Cost Reduction)	0.15	6	9	8	0.9	1.35	1.2
2. บริการโลจิสติกส์ที่ครบวงจร (Integrated Logistics Service)	0.10	8	5	7	0.8	0.5	0.7
3. ตรงเวลา (On Time Delivery)	0.10	9	7	8	0.9	0.7	0.8
4. ความยืดหยุ่นในการปรับตัวเมื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Flexibility)	0.10	8	7	8	0.8	0.7	0.8
5.ปลอดภัย (Safety)	0.10	8	8	7	0.8	0.8	0.7
6. ทรัพยากรที่สำคัญ (Resource Importance)	0.075	9	7	8	0.675	0.525	0.6
7. เชื่อถือได้ (Reliability)	0.05	9	8	8	0.45	0.4	0.4
8. แข่งขันได้ (Competitiveness)	0.05	9	9	8	0.45	0.45	0.4
9. รายชื่อลูกค้าอ้างอิง (Customer Reference)	0.025	9	8	7	0.225	0.2	0.175
รวม	1.00				7.900	7.500	7.700

- ▶ จากตารางปัจจัยเปรียบเทียบดังกล่าว จะเห็นได้ว่า บริษัท A มีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักสูงสุด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้บริการการขนส่ง(Logistics Service Providers: LSPs) ที่ควรตัดสินใจเลือกเป็นอันดับแรก อันดับสอง คือ บริษัท C และอันดับสาม คือ บริษัท B หากพบปัญหาว่า ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจบางข้อไม่มีความจำ เป็นที่จะต้องนำมาประเมิน หรือข้อมูลน้อยจนเกินไป ปัจจัยดังกล่าวไม่จำ เป็นต้องพิจารณาก็ได้ เช่น ข้อมูลของธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ (Good Governance) การจัดการองค์ความรู้และภูมิปัญญาอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เป็นต้น

การคัดเลือกผู้รับเหมา

- ▶ 1. การตรวจสอบตามรายการประเมินและคัดเลือก (**Evaluation and Selection Checklist**)
- ▶ 2. การเยี่ยมชมสถานที่โดยผู้รับรอง (**Accreditor**)

กระบวนการรับรองผู้รับเหมา

- ▶ สามารถที่จะเห็นด้วยหรือปฏิเสธการรับรองผู้รับเหมา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการตรวจสอบ
- ▶ คุณภาพด้าน SHE การประเมินด้านเทคนิค / ความชำนาญของผู้รับเหมา การทบทวนการรับรองและการอนุมัติขั้นสุดท้ายจะกระทำโดยระดับผู้ใช้งานในกรณีที่มีความเสี่ยงต่ำถึงปานกลาง และโดยระดับผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการขนส่งในพื้นที่สำหรับงานบริการที่จัดเป็นประเภทความเสี่ยงสูง
- ▶ ให้ใช้กฎเกณฑ์ต่อไปนี้ ในการรับรองความสามารถในการปฏิบัติตามความต้องการทางด้านคุณภาพของ SHE
- ▶ มีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 95% รับรองเป็นเวลา 3 ปี
- ▶ มีความสอดคล้อง 65 – 94% รับรองเป็นเวลา 1 ปี
- ▶ มีความสอดคล้องต่ำกว่า 65% ไม่ให้การรับรอง
- ▶ เมื่อผู้รับเหมาได้รับการรับรองจากสายงาน (Function) ใดๆ แล้ว ให้พิจารณาว่าสามารถให้บริการในงานประเภทเดียวกันแก่สายงานอื่นด้วย และไม่จำเป็นต้องทำการประเมินอีก เว้นแต่ว่างานที่จะบริการอยู่นอกเหนือจากขอบข่ายงานเดิมที่ผู้รับเหมาได้รับการอนุมัติ

▶ **หมายเหตุ**

▶ การรับรองจะถูกยกเลิกหากพบว่า ในระหว่างการบังคับบัญชา
งานภายใต้การปฏิบัติงานตามปกติ ผู้รับเหมาได้ละเมิด
ข้อกำหนดพื้นฐานทางด้าน **SHE** โดยเงื่อนไขต่างๆ ที่สามารถ
ยกเลิกการรับรองจะต้องมีการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนมี
การทำสัญญาจ้าง

การปรับปรุงทะเบียนรายชื่อผู้รับเหมาที่ผ่านการรับรอง

- ▶ การทำทะเบียนผู้รับเหมาทั้งหมดที่ได้รับการอนุมัติให้สามารถทำงานให้กับธุรกิจขนส่ง ควรมีรายละเอียดดังนี้
- ▶ 1. รายชื่อผู้รับเหมา
- ▶ ก. แยกประเภทตามลักษณะของงานและความเสี่ยง
- ▶ ข. เปอร์เซ็นต์ที่ปฏิบัติได้ตรงตามรายการตรวจสอบคุณภาพด้าน SHE
- ▶ ค. วันที่สิ้นสุดการรับรอง
- ▶ 2. ตารางตรวจสอบคุณภาพทางด้านเทคนิคและความชำนาญการ
- ▶ ก. ข้อมูลของผู้รับเหมา ประสบการณ์และเอกสารอ้างอิง
- ▶ ข. เปอร์เซ็นต์ที่ปฏิบัติได้ตรงตามรายการตรวจสอบคุณภาพด้าน SHE
- ▶ ค. ขอบเขตงานที่ผู้รับเหมาสามารถให้บริการได้
- ▶ ง. จุดเด่น / ความสามารถ ประสบการณ์และการจัดการของบริษัทผู้รับเหมาผู้รับรอง
- ▶ ทะเบียนรายชื่อผู้รับเหมาที่ผ่านการรับรองควรได้รับการปรับปรุงทุก 6 เดือน เพื่อให้รวม
- ▶ ผู้รับเหมารายใหม่ที่ผ่านการรับรองและตัดรายที่ไม่ผ่านการรับรองออก สำหรับการตัดผู้รับเหมาออกจากทะเบียนการรับรองควรมีการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบในทันที

- ▶ กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมาสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ
- ▶ ผู้จัดการ / หัวหน้าด้าน Fleet จะต้องส่งเอกสารการเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมผู้รับเหมาที่ได้รับการรับรองหรือตัดรายชื่อผู้รับเหมาที่ยกเลิกการรับรองออกไปยังฝ่ายจัดซื้อซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำ และแจกจ่ายรายชื่อไปยังบุคลากรทั้งหมดที่มีหน้าที่เห็นชอบ อนุมัติ หรือลงนามในการว่าจ้างผู้รับเหมาหรือทำสัญญาในกระบวนการคัดเลือกขั้นสุดท้าย ผู้มีอำนาจจะทำการคัดเลือกผู้รับเหมาที่เข้าร่วมแข่งขันโดยคัดเลือกจากบริษัทที่ผ่านการรับรองในปัจจุบัน และพิจารณาถึงความสามารถของผู้รับเหมาที่จะสามารถทำงานได้อย่างปลอดภัยและถูกต้อง นอกเหนือไปจากความรู้ ความชำนาญและเงื่อนไขด้านราคา
- ▶ ในทุกๆ กรณีหากผู้รับเหมาที่ยังไม่ได้ผ่านการรับรองประสงค์จะเข้าร่วมการแข่งขันประมูลด้วย จำเป็นจะต้องแจ้งความต้องการในการรับรองคุณภาพให้ผู้รับเหมาทราบและต้องทำการรับรองคุณภาพผู้รับเหมา ดังที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นก่อนที่จะนำผู้รับเหมารายใหม่เข้าร่วมในการแข่งขันประมูล