

บทที่ 7

การสรุปผลและข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นการศึกษา และวิจัยเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจโดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า การเป็นผู้นำทางด้านบรรจุภัณฑ์อันดับหนึ่งของโลก และมีพันธกิจในการเป็นผู้ผลิตระดับโลก โดยเริ่มจากการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อน และทำการกำหนดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม แล้วทำการวิเคราะห์คัดเลือกสายการผลิตที่จะเป็นต้นแบบ โดยมีแนวคิดในการเลือกสายการผลิตต้นแบบที่เป็นสายการผลิตที่ตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างเด่นชัด เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน จึงได้ทำการเลือกสายการผลิตกระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟที่มียอดขายสูงสุดในบริษัท และมีสัดส่วนการตลาดในอันดับต้นมาเป็นสายการผลิตต้นแบบเพื่อประยุกต์กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม

ดังมีลำดับในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมให้แก่สายการผลิตกระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟดังนี้

- ศึกษาปัญหาและจุดอ่อนในสายการผลิตตลอดทั้งสายการผลิต แล้วทำการศึกษาเพื่อหาว่ากระบวนการผลิตใดในสายการผลิตนี้เป็นคอขวดในสายการผลิต โดยเปรียบเทียบความสามารถในการผลิตเทียบกับความต้องการ
- เลือกกลวิธีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้แก่กระบวนการที่เป็นคอขวด ได้แก่ กลวิธี การบำรุงรักษาแบบทวิ ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วมสำหรับกระบวนการเคลือบแลคเกอร์และกลวิธี การลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์สำหรับกระบวนการพิมพ์สีและกระบวนการขึ้นรูปกระป๋อง
- ดำเนินตามกลวิธีต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอ
- สรุปและเปรียบเทียบผลการประยุกต์แต่ละกลวิธี
- นำกลวิธีต่าง ๆ ที่ได้ปรับปรุงแล้ว เข้าสู่ระบบการทำงานมาตรฐาน

จากการประยุกต์กลวิธีดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปผลได้ดังนี้

7.1 สรุปผลการศึกษาการประยุกต์การบำรุงรักษาแบบทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม ในกระบวนการเคลือบแลคเกอร์

จากผลการประยุกต์กลวิธี การการบำรุงรักษาแบบทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วมของ
กระบวนการเคลือบแลคเกอร์ สามารถสรุปผลเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง ได้ดังนี้

ตารางที่ 7.1 เปอร์เซ็นต์เวลาสูญเสียของเครื่องจักรในกระบวนการเคลือบแลคเกอร์ 1 เปรียบเทียบ
ก่อนและหลังการปรับปรุง

เดือน	เปอร์เซ็นต์เวลาสูญเสียที่เกิดจาก			รวมเปอร์เซ็นต์ เวลาสูญเสีย
	เครื่องจักรขัด ช่องทางกล	เครื่องจักรขัด ช่องทางไฟฟ้า	เครื่องจักร หยุดบ่อย ๆ	
ก่อนทำการปรับปรุง				
เดือนมกราคม-กันยายน	36.4	3.5	11.9	51.8
หลังการปรับปรุง				
ตุลาคม	37.0	2.08	16.00	55.08
พฤศจิกายน	41.0	1.06	14.29	56.35
ธันวาคม	35.2	1.49	11.6	48.29
มกราคม	34.8	1.95	11.4	48.15

จากตารางที่ 7.1 จะเห็นได้ว่าในการเกิดเครื่องจักรขัดช่องทางนั้นผลหลังจากการประยุกต์จะมี
เปอร์เซ็นต์การเกิดเครื่องจักรขัดช่องทางต่ำลงเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เนื่องจากว่าสภาพของเครื่องจักร
ที่ได้ถูกทะเยอทะยานจึงต้องใช้เวลาในการที่ฟื้นฟูสภาพ และในเดือนพฤศจิกายนได้มีการ
ทำการตรวจสอบเครื่องจักรและทำการฟื้นฟูสภาพเครื่องจักร (OVERHAUL) เป็นบางส่วน
ซึ่งหลังจากการฟื้นฟูสภาพเครื่องจักรใหม่เครื่องจักรจะยังคงเดินไม่เข้าที่และเกิดปัญหาจากการ
กำหนดความหลวมคลอนของบางชิ้นส่วนผิดพลาดทำให้ต้องมีการหยุดเครื่องแก้ไขอีกหลายครั้ง
แต่ทั้งนี้ถ้าดูจากแนวโน้มเปอร์เซ็นต์ที่มีค่าลดลงเล็กน้อย และจำนวนครั้งในการเกิดข้อบกพร่องที่
ลดลงด้วยทำให้มีความน่าเชื่อถือได้ว่าการประยุกต์กลวิธี ในการบำรุงรักษาแบบทวีผลที่ทุกคน
มีส่วนร่วมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จถ้าได้ติดตามการปรับปรุงอย่างใกล้ชิดและดำเนินการ
ตามแผนการที่ได้กำหนดไว้

7.2 การสรุปผลการศึกษากการประยุกต์การลดเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ของกระบวนการพิมพ์ดี ก่อนและหลังการปรับปรุง

จากผลการประยุกต์กลวิธีการลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์ของกระบวนการพิมพ์ดี สามารถสรุปผลเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง ได้ดังนี้

ตารางที่ 7.2 เปรียบเทียบเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ก่อนและหลังการปรับปรุงของกระบวนการพิมพ์ดี

ค่าเฉลี่ยเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์	เวลา (นาที)	ร้อยละของเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ที่ลดลง	เวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์คิดเป็นร้อยละของเวลาที่ใช้ในการผลิตทั้งหมด
ก่อนการปรับปรุง มค. - กย.2541	108	-	18 %
หลังการปรับปรุง คค.2541	85	22 %	15%
หลังการปรับปรุง พช.2541	80	27%	14.5%
หลังการปรับปรุง ธค.2541	72	34%	13.1%
หลังการปรับปรุง กย.2542	68	38 %	12.4%

จากตารางเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์เฉลี่ยต่อครั้งของกระบวนการพิมพ์ดีมีค่าลดลงจากก่อนปรับปรุงใช้เวลาเฉลี่ย 108 นาที หลังจากการปรับปรุงเดือนแรกใช้เวลาเฉลี่ย 85 นาที เห็นได้ชัดเจนว่าเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์ในเดือนแรก หลังจากการอบรมนั้นจะลดลงเพียงเล็กน้อยไม่เท่ากับเวลาเฉลี่ยที่ได้จากการฝึกอบรมที่มีค่าเพียง 52 นาที ทั้งนี้เนื่องจากช่วงเวลาในการอบรมพนักงานจะทำงานอย่างเร่งรีบไม่เป็นปกติตามธรรมชาติ ในขณะที่เดียวกันที่เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ก็มีการเตรียมพร้อมอย่างเต็มที่ แต่ในการปฏิบัติงานจริงยังมีความไม่พร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ อีกทั้งพนักงานยังไม่มี ความชำนาญกับขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ทำให้เกิดความสับสน จึงต้องใช้เวลาในช่วงเดือนแรกเพื่อการฝึกอบรมวิธีการใหม่ ๆ

ในเดือนพฤศจิกายนเวลาเฉลี่ยในการเปลี่ยนแม่พิมพ์เริ่มลดลงจากเดิมอีกเป็น 80 นาที แต่ก็ลดลงไม่มากนักเพราะพนักงานยังอยู่ในช่วงการปรับตัวกับวิธีการใหม่ ส่วน 2 เดือนต่อมาเวลา

เฉลี่ยลดลงอย่างมากเป็น 72 นาที และ 68 นาที ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากแผนการในการปรับปรุงเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ได้รับความคิดเห็นในช่วงการฝึกอบรมได้มีการติดตั้งจนเกือบเสร็จทั้งหมด ทำให้สามารถช่วยลดเวลาได้เป็นอย่างมาก จากเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ที่ลดลงสามารถคำนวณหาผลผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อวันได้ดังนี้

ตารางที่ 7.3 ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อวันจากการลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์ของกระบวนการพิมพ์ดี

ค่าเฉลี่ยเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์หลังการปรับปรุง	เวลา (นาที)	ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อวันถ้าใน 1 วัน เปลี่ยนแม่พิมพ์ 2 ครั้ง
ตุลาคม 2541	85	1,531 แผ่น
พฤศจิกายน 2541	80	1,864 แผ่น
ธันวาคม 2541	72	2,397 แผ่น
มกราคม 2542	68	2,664 แผ่น

จากตารางเราสามารถคำนวณหาผลผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อวันได้จากการนำเวลาที่สามารถลดลงได้จากการลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์คูณความเร็วที่ใช้ในการผลิตคือ 4,300 แผ่นต่อนาที ก็จะได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อวัน หรือสามารถคิดหรือสามารถคิดเป็นต้นทุนในการผลิตแผ่นพิมพ์ที่สามารถลดลงได้ 5 % จากเดิม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ากฏวิธีการลดเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ของกระบวนการพิมพ์ดีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของสายการผลิตกระป๋องบรรจุกาแฟสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7.3 การสรุปผลการศึกษาการประยุกต์การลดเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ของกระบวนการขึ้นรูปกระป๋องก่อนและหลังการปรับปรุง

จากผลการประยุกต์กวดวิธีการลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์ของกระบวนการขึ้นรูปกระป๋องสามารถสรุปผลเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุงได้ดังนี้

ตารางที่ 7.4 เปรียบเทียบเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ก่อนและหลังการปรับปรุงของกระบวนการขึ้นรูปกระป๋อง

ค่าเฉลี่ยเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์	เวลา (นาทิต)	ร้อยละของเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ที่ลดลง	เวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์คิดเป็นร้อยละของเวลาที่ใช้ในการผลิตทั้งหมด
ก่อนการปรับปรุง มค. - กธ.2541	750	-	13 %
หลังการปรับปรุง คค.2541	570	26 %	10 %
หลังการปรับปรุง ทธ.2541	540	28%	9.2%
หลังการปรับปรุง ธค.2541	480	36%	8.1%
หลังการปรับปรุง มค.2542	350	53 %	5.8%

จากตารางเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์เฉลี่ยต่อครั้งของกระบวนการขึ้นรูปกระป๋องมีค่าลดลงจากก่อนปรับปรุงใช้เวลาเฉลี่ย 750 นาที หลังจากการปรับปรุงเดือนแรกใช้เวลาเฉลี่ย 570 นาที เวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์ในเดือนแรก หลังจากการอบรมนั้นจะลดลงได้มากเพราะเวลาที่ลดได้ส่วนใหญ่เป็นเวลาที่ ได้จากการปรับปรุงงาน โดยการเปลี่ยนจากงานภายในเป็นงานภายนอก เพราะส่วนใหญ่เป็นงานปรับปรุงที่สามารถเริ่มทำได้ในช่วงเวลาการอบรม 4 วัน ในขณะที่เดือนต่อ ๆ มาเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์จะลดลงเพียงเล็กน้อยสาเหตุเนื่องจากพนักงานได้รับการฝึกอบรมวิธีการปฏิบัติการเปลี่ยนแม่พิมพ์แบบใหม่และมีความชำนาญขึ้นตามระยะเวลา

ในส่วนขอเดือนมกราคมเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ยังคงลดลงได้อีก เนื่องจากยังมีงานในการปรับปรุงงานที่ยังมีการวางแผนการดำเนินการต่อเนื่องมาถึงเดือนนี้ซึ่งจะเป็นงานที่ต้องมีการดัดแปลงเครื่องจักรเพิ่มเติมได้มีการติดตั้งจนเกือบเสร็จทั้งหมด ทำให้สามารถช่วยลดเวลาได้เป็นอย่างมาก

จากเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ที่ลดลงสามารถคำนวณหาผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ได้ดังนี้

ตารางที่ 7.6 ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อวันจากการลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์ของกระบวนการขึ้นรูปกระป๋อง

ค่าเฉลี่ยเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์หลังการปรับปรุง	เวลา (นาที)	ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อวัน
ตุลาคม 2541	570	12,040 กระป๋อง
พฤศจิกายน 2541	540	14,700 กระป๋อง
ธันวาคม 2541	480	18,400 กระป๋อง
มกราคม 2542	350	22,000 กระป๋อง

เนื่องจากการเก็บข้อมูลความถี่ในการเปลี่ยนแม่พิมพ์พบว่าสำหรับกระบวนการขึ้นรูปกระป๋องจะมีความถี่ในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ต่อสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ดังนั้นในการคำนวณหาผลผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อสัปดาห์จึงได้มาจากการนำเวลาในการผลิตที่เพิ่มขึ้นจากการลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์ต่อครั้งคูณด้วยความเร็วในการเดินเครื่องขึ้นรูปกระป๋อง คือ 430 กระป๋องต่อนาที จะได้จำนวนผลผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อสัปดาห์หรือเมื่อหารด้วยจำนวนวันที่ใช้ในการผลิตต่อสัปดาห์คือ 5 วันก็จะได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นต่อวัน หรือสามารถคิดหรือสามารถคิดเป็นต้นทุนในการผลิตกระป๋องลดลงได้ 7 % จากเดิม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ากลวิธีการลดเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ของกระบวนการขึ้นรูปกระป๋องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของสายการผลิตกระป๋องบรรจุกาแฟสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7.4 สรุปผลการวิจัยกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของสายการผลิตกระป๋องบรรจุอาหาร

ผลจากการวิจัยกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมสามารถสรุปได้ดังนี้

จากการกำหนดควิษฐ์ทัศน์ขององค์กร ในการเป็นผู้นำด้านบรรจุภัณฑ์ของโลก โดยมีภารกิจที่ต้องดำเนินการคือการเป็นผู้ผลิตระดับโลกที่ทำการตลาดระดับโลก และจากการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่มีผลต่อธุรกิจได้แก่ปัจจัยในส่วนของโอกาสที่จะทำให้องค์กรได้รับยอดขายเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันอุปสรรคที่พบได้แก่อุปสรรคด้านต้นทุนที่มีแนวโน้มสูงขึ้น โดยมีจุดอ่อนภายในองค์กรที่สำคัญคือด้านการผลิตที่มีผลให้ต้นทุนสูงเช่นกัน จากการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการวางแผนและ ได้เลือกจากแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับสายการผลิตต้นแบบ จะเห็นได้ว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นทุกแผนล้วนแล้วแต่จะนำองค์กรให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ และยังได้ผลจากการประยุกต์ที่สามารถลดความสูญเสียที่เป็นจุดอ่อนในด้านการผลิตและสามารถลดต้นทุนได้ในระดับหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่จะพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ต่อไปอย่างจริงจังนั้นหมายความว่า การเป็นผู้นำในด้านบรรจุภัณฑ์ก็เป็นเรื่องที่ไม่ไกลเกินจริง

7.5 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแผนกลยุทธ์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมและการดำเนินการประยุกต์กลยุทธ์ที่ได้เลือกมาแล้วนั้น ปรากฏว่าผลการประยุกต์กลยุทธ์ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจโดยสามารถลดความสูญเสียเปล่า และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตโดยรวมได้ แต่การศึกษาวិทยานิพนธ์และการประยุกต์กลยุทธ์ นั้นเป็นเพียงการปรับปรุงในขั้นพื้นฐานเบื้องต้นเท่านั้น

ทางผู้ศึกษาวิทยานิพนธ์จึงมีข้อเสนอแนะให้สำหรับผู้ที่มีความประสงค์ที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังนี้

1. สำหรับกลยุทธ์ในการลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์นั้น เป็นอีกเทคนิควิธีหนึ่งที่ใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในการปรับปรุงเพียงครั้งแรกจะเป็นเพียงการขจัดความสูญเสียเปล่าที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจจะยังมีความสูญเสียเปล่าที่แฝงซ่อนอยู่อีก แต่การดำเนินการ

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหลักการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป คือการทำการปรับปรุงครั้งหนึ่งแล้วทำการรักษาสภาพโดยทำเป็นวิธีการมาตรฐาน และดำเนินการตามมาตรฐานใหม่ซึ่งระยะหนึ่งจากนั้นจึงทำการปรับปรุงให้สูงขึ้นอีกแล้วทำการรักษาสภาพอีก จะดำเนินการแบบนี้ซ้ำแล้วซ้ำเล่าจึงเรียกว่าเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นผู้ศึกษาวิทยานิพนธ์จึงขอแนะนำให้นำหลักการนี้ไปใช้ลดเวลาในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ในจุดอื่น ๆ ที่เป็นคอขวดในสายการผลิต แทนที่เครื่องจักรที่ทางผู้ศึกษาวิทยานิพนธ์ได้ประยุกต์ไปแล้ว เพราะเมื่อปัญหาคอขวดในสายการผลิตลดลงไป ก็ยังมีปัญหาในจุดอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้รับการปรับปรุงกลายเป็นคอขวดในการผลิตแทน เพื่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมแทนที่จะเป็นการพัฒนากระบวนการผลิตเดียวให้ดีที่สุด โดยที่ไม่ได้พิจารณากระบวนการผลิตอื่น ๆ ในสายการผลิตเดียวกัน จะถือว่าเป็นการลงทุนพัฒนาที่ไม่ตอบสนองต่อธุรกิจนั่นเอง

2. การประยุกต์การบำรุงรักษาแบบทวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม นั้น ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมในระยะแรก แต่ขอแนะนำว่าระบบและแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน การบำรุงรักษาด้วยตนเองควรจะมีการทบทวนอยู่เสมออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพราะระบบที่ดีต้องมีความทันสมัยและสอดคล้องกับกระบวนการผลิตและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และเมทริกซ์วิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นของพนักงานยังคงเป็นเพียงแผนการเท่านั้น ดังนั้นจึงควรมีการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนการที่ผู้ศึกษาได้เสนอไว้ เพื่อเป็นการดำเนินกิจกรรมการบำรุงรักษาแบบทวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม ได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ในการประยุกต์การลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์ และการประยุกต์กลวิธีการบำรุงรักษาแบบทวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม นั้น ในระยะแรกผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทั้งทางด้านเงินทุน ขวัญกำลังใจและการฝึกอบรม ทำให้ผลสำเร็จจากการประยุกต์กลวิธีทั้งสองเป็นไปได้ด้วยดีและมีความเด่นชัดเป็นอย่างยิ่ง แต่ถึงที่สำคัญอย่างมากคือกิจกรรมการปรับปรุงทุกอย่างจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผลประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับถึงแม้จะไม่เด่นชัดเท่าการลงทุนทางด้านเทคโนโลยี แต่ในระยะยาว 3-5 ปีขึ้นไป ผู้บริหารจะเห็นได้ชัดเจนว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรไปพร้อม ๆ กับพัฒนากระบวนการผลิต ผู้ศึกษาวิทยานิพนธ์จึงขอเสนอแนะว่าความต่อเนื่องในกิจกรรมถือเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในการปรับปรุง

4. จากการศึกษาวิทยานิพนธ์พบว่า ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุง จึงเสนอให้มีการเก็บข้อมูลที่จำเป็นและเป็นระบบในสายการผลิตอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงครั้งต่อไป

5. การดำเนินกิจกรรมกลุ่มและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะประสบความสำเร็จได้ถ้า ผู้บริหารติดตามอย่างใกล้ชิด และมีการลงตรวจพื้นที่จริงเพื่อรับทราบปัญหา สิ่งที่สำคัญเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มอย่างต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี เพราะการที่ผู้บริหารระดับสูงลงมาตรวจเยี่ยมและพูดคุยกับพนักงานบ้างนั้น จะทำให้พนักงานรู้สึกมีขวัญ กำลังใจ และมีความภาคภูมิใจในผลงานการปรับปรุงของกลุ่มตน

6. จากการศึกษาและวิจัยยังมีแผนกลยุทธ์อื่น ๆ ที่น่าสนใจ และยังไม่ได้ดำเนินการตามกลวิธีนั้น ๆ จึงเสนอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจะศึกษาและทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องอาทิเช่น

- กลยุทธ์การบริหารคุณภาพโดยรวม
- กลยุทธ์การผลิตแบบทันเวลาพอดี
- กลยุทธ์การรวมผู้ส่งมอบเป็นหนึ่ง
- กลยุทธ์การพัฒนาระบบ โลจิสติก
- กลยุทธ์ด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม
- กลยุทธ์ด้านระบบการจัดการข้อมูล

จากข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในเบื้องต้นที่ผู้ทำการวิจัยได้ศึกษามานี้ จะเป็นข้อเสนอแนะที่เป็น การช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพ โดยรวมขององค์กร เพื่อการแข่งขันและตอบสนองต่อภาวะกิจการ เป็นผู้ผลิตระดับโลกของโรงงานผลิตกระป๋องบรรจุอาหารแห่งนี้ต่อไป