

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เริ่มต้นจากความจำเป็นในการเปลี่ยนอิฐหินไฟของเตาหลอมซึ่งใกล้จะหมดอายุตามที่ผู้ผลิตระบุไว้ ทำให้ต้องมีการลงทุนเกิดขึ้นไม่ใช่เฉพาะแค่อิฐหินไฟเท่านั้นที่เปลี่ยนแต่จะรวมถึงระบบที่เกี่ยวข้องและระบบสนับสนุนด้วย เนื่องจากนับได้ว่ามีเพียงโอกาสเดียวเท่านั้นที่จะปรับปรุงระบบต่างๆไปด้วยพร้อมกัน ซึ่งโอกาสในการหยุดการผลิตหรือปิดเตาหลอมเกิดขึ้นน้อยมาก ดังนั้นจึงได้มีการวางแผนโดยกำหนดเป้าหมายของโครงการ การระบุกิจกรรมของโครงการว่าต้องทำอะไรบ้าง จัดทำโครงสร้างการดำเนินงาน การจัดทำกำหนดเวลางานของโครงการ และการสร้างแผนผังโครงข่าย จากนั้นจึงทำการประมาณค่าใช้จ่ายโครงการและจัดทำแผนงบประมาณ ขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยคือการควบคุมโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SAP ช่วยในการบริหารโครงการและติดตามความก้าวหน้าของโครงการโดยประโยชน์ของงานวิจัยนี้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและควบคุมการบริหารโครงการสร้างเตาหลอมแก้วในครั้งหน้าและโครงการอื่นๆต่อไป

8.1 สรุปผลโครงการ

จากการจัดทำโครงสร้างการดำเนินงาน เราสามารถเขียนความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและผังโครงข่ายงานของโครงการได้ โดยมีสายงานวิกฤตดังนี้คือ ก-ข-ค-ค-ข-ง-ข-ม-ย-ร-ล-ว-ศ ใช้เวลารวมทั้งสิ้น 226 วันทำงาน จัดสรรงานไปยังแผนกหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ มีผู้จัดการโครงการเป็นผู้ควบคุมดูแลโครงการ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SAP ช่วยในการวิเคราะห์ผลงานที่ทำได้ในโครงการ และให้ความสนใจเป็นพิเศษกับงานที่อยู่ในสายงานวิกฤต กล่าวคือถ้ามีงานหนึ่งงานใดในสายงานวิกฤตเกิดล่าช้ากว่ากำหนดออกไป ก็จะทำให้เวลาแล้วเสร็จของโครงการต้องล่าช้าออกไปด้วย

งบประมาณของโครงการแบ่งเป็นเงินทุนในส่วนทรัพย์สิน 375,040,000 บาท ค่าใช้จ่ายอื่นๆ 5,600,000 บาท และค่าใช้จ่ายในการบริหาร 18,260,000 บาท รวมเป็นงบประมาณทั้งสิ้น 398,900,000 บาท

เพื่อให้โครงการสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจะต้องมีการควบคุมโครงการที่ดี โดยกระบวนการพื้นฐานของระบบควบคุม ได้แก่ การกำหนดแผนงานฐาน การวัดความก้าวหน้าของงานที่ทำได้ ขณะดำเนินโครงการ การประเมินผลงานที่ทำได้เทียบกับแผนงานฐาน และแก้ไขกรณีที่การประเมินผลพบว่ามีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินโครงการกลับมาอยู่ในแผนงานฐานที่วางไว้ แต่เนื่องจากการวิจัยนี้พบว่าผู้รับผิดชอบโครงการไม่สามารถดำเนินงานให้ลุล่วงได้ตาม

เป้าหมายที่วางไว้ทั้งทางด้านเวลาที่ล่าช้ากว่ากำหนดและงบประมาณที่ออกมาว่ามีค่าใช้จ่าย งบประมาณเกินแผน เนื่องมาจากนโยบายของทางผู้บริหารเปลี่ยนแปลงทางด้านเวลาโดยมีการหยุดการผลิตเพื่อเริ่มโครงการก่อนกำหนดและไม่ระบุวันสิ้นสุดโครงการที่ชัดเจน ทำให้การวางแผนเป็นไปได้อย่างยากลำบาก และนอกจากนั้นที่งานยังไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการอัปเดตข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง ทำให้การบริหารโครงการผิดออกไปจากในแผน แต่ถึงอย่างไรก็ได้มีการปรับเปลี่ยนแผนรองรับกับปัญหาไว้ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 7 ทำให้ลดปัญหาในเรื่องของเวลาและงบประมาณที่เกิดขึ้นในโครงการสร้างเตาหลอมของโรงงานกรณีศึกษา

8.2 ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากโครงการนี้ใช้งบประมาณในการสร้างและดำเนินการประมาณ 398.9 ล้านบาท ซึ่งนับได้ว่ายังเป็นต้นทุนที่ค่อนข้างจะสูงอยู่ อาจจะเป็นเนื่องจากสาเหตุต่อไปนี้

- ยังไม่สามารถหาผู้รับเหมาหรือผู้ผลิตที่เสนอราคาได้ถูกที่สุดโดยที่ยังได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการ
- เตาหลอมถูกออกแบบในต่างประเทศ ซึ่งทำให้การจัดหาวัตถุดิบและเครื่องจักรยากลำบากและมีราคาสูงในประเทศไทย เนื่องจากใช้มาตรฐานของประเทศที่ออกแบบเป็นเกณฑ์ ดังนั้นหากมีกระบวนการออกแบบช่วยให้ใช้วัตถุดิบและเครื่องจักรในประเทศได้จะทำให้ต้นทุนของโครงการลดลงได้อย่างมาก
- ต้นทุนแรงงานที่สูง เนื่องจากการดำเนินโครงการต้องอาศัยผู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางในการดำเนินงาน ทำให้มีการโก่งค่าแรง

ดังนั้นเพื่อที่จะทำให้โครงการสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ

ดังต่อไปนี้คือ

- ผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องของการใช้จ่ายงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสม
- จะต้องมีการประสานงานที่ดีในแผนกต่างๆ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้โครงการสำเร็จได้ตามแผนที่วางไว้
- หากโครงการล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดโดยมิได้มีสาเหตุมาจากนโยบายของผู้บริหารเปลี่ยนก็ควรศึกษาหาหนทางในการเร่งดำเนินงานในโครงการโดยที่จำเป็นต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่จะเกิดตามมาด้วย
- ออกแบบให้มีการใช้วัสดุในประเทศแทนการใช้วัสดุจากต่างประเทศทดแทนการนำเข้า เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ

- การวิจัยในขั้นตอนนี้ต่อไปน่าจะมีการปรับปรุงวิธีการคัดสรรผู้รับเหมาและผู้ผลิตเพื่อให้ได้ผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในราคาต่ำสุดมาร่วมโครงการ และการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในโครงการ