



บทที่ 3

### ปัญหาที่สำคัญและแนวทางการแก้ปัญหา

ในบทนี้จะเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันและการดำเนินงานของโรงงานที่ได้ศึกษาไว้ในบทที่แล้ว เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้โรงงานต้องประสบปัญหาต่าง ๆ เพื่อที่จะได้หาวิธีการแก้ไขในหัวข้อสำคัญ ๆ และเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุงแก่โรงงาน คาดว่าจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงานของโรงงานผลิตกระป๋องโลหะรูปใค้ดังนี้

#### 3.1 ปัญหาด้านการจัดการ

เห็นได้ว่าโรงงานตัวอย่างแห่งนี้เป็นโรงงานที่ขยายกิจการมาจากอุตสาหกรรมในครอบครัวที่เป็นโรงงานเล็ก ๆ มีคนงานเพียงไม่กี่คน จนปัจจุบันได้ก่อตั้งขึ้นเป็นบริษัทที่มีคนงานจำนวนมาก และมีผลิตภัณฑ์ที่ผลิตหลายชนิด ปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นขั้นตอนเมื่อธุรกิจการผลิตได้ขยายตัวออกไปอย่างหนึ่งก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการ (Management) เหตุเพราะว่าในขณะที่เป็นอุตสาหกรรมในครอบครัวหรือโรงงานขนาดเล็กนั้น แรงงานที่ใช้ในการผลิตมีจำนวนน้อย อีกทั้งผลิตภัณฑ์ที่ผลิตก็มีเพียงไม่กี่ชนิด จึงทำให้การสื่อสาร การส่งงานระหว่างคนงานกับผู้นควบคุมหรือผู้วางแผนสามารถทำได้ใกล้ชิดชนิดตัวต่อตัว ปัญหาทางด้านการผลิตหรือการควบคุมปริมาณและคุณภาพของผลผลิตมีเกิดขึ้นบ้างก็สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว เมื่อโรงงานตัวอย่างนี้ได้ขยายตัวเป็นโรงงานที่ใหญ่โตขึ้นถึงกล่าวผลผลิตสินค้าจำนวนมากขึ้นและมากขึ้นให้ได้เพียงพอกับความต้องการของตลาด ทำให้ประสบกับปัญหาทางด้านการจัดการต่าง ๆ ซึ่งได้ทวีความยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น โดยเฉพาะในฝ่ายผลิต อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานในส่วนอื่น ๆ ต้องมีปัญหาคตามไปด้วย

จากการศึกษาถึงแผนภูมิองค์กรและหน่วยงานฝ่ายผลิตของโรงงานตัวอย่างนี้ (ดังรูปที่ 3.1) จะมีผู้จัดการทั่วไป 1 คน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด

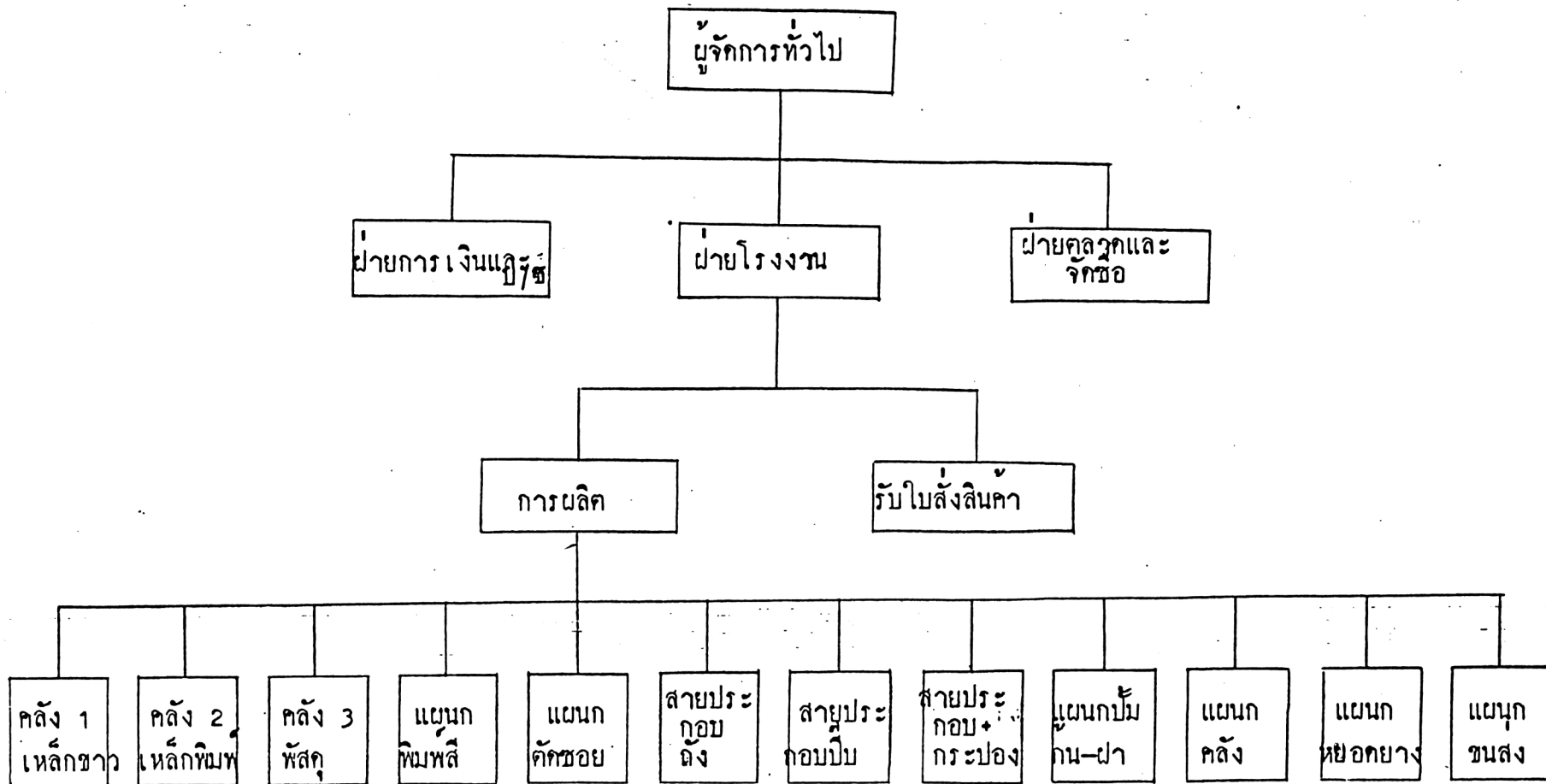
และจะแบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ อีก 3 ฝ่ายด้วยกันคือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ โดยในแต่ละฝ่ายนี้จะมีผู้จัดการฝ่ายที่เป็นพี่น้องกัน 2 คน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เท่ากันในการตัดสินใจและสั่งการ จากแผนภูมิต่างกล่าวแต่ละฝ่ายนั้นจะมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอิสระแก่กัน และต่างก็มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้จัดการทั่วไปร่วมกัน เมื่อพิจารณาเฉพาะฝ่ายโรงงานแล้วจะเห็นได้ว่าในหน่วยผลิตจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างมาก คือ มีแผนกงานย่อยที่อยู่ในความดูแลถึง 12 แผนก จึงเป็นความยากลำบากที่ผู้ควบคุมการผลิตจะควบคุมให้การผลิตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

งานด้านการตลาดและจัดซื้อซึ่งรวมอยู่ในฝ่ายเดียวกันนั้น เป็นการไม่เหมาะสม เพราะว่าประเภทของงานเป็นคนละลักษณะ ซึ่งยากที่ผู้จัดการฝ่ายจะมีความสามารถหรือรอบรู้ในงานทั้ง 2 อย่างพร้อมกัน เป็นเหตุให้ประสิทธิภาพของงานด้านการขายและจัดซื้อมีน้อย

สภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน การรับใบสั่งซื้อจากลูกค้าจะอยู่ที่ฝ่ายโรงงาน คือ มีหน่วยงานคอยรับใบสั่งสินค้าจากลูกค้าโดยตรง ซึ่งเมื่อหน่วยงานนี้ได้รับใบสั่งซื้อแล้วก็จะไปตรวจเช็คเหล็กหิมพ์ที่คลังเหล็กหิมพ์ ถ้ามีเหล็กหิมพ์พอที่จะออกใบสั่งผลิตไปให้หน่วยผลิตทันที จำนวน 6-7 ใบ เพื่อให้หน่วยผลิตจัดส่งให้แผนกที่เกี่ยวข้องในการทำผลิตทันทีแต่ละชนิด แต่ถ้าหากไปตรวจเช็คเหล็กหิมพ์ในตอนแรกแล้วไม่มีของ หน่วยงานรับใบสั่งก็จะออกใบสั่งหิมพ์ไปให้หน่วยผลิตจัดหิมพ์ตามต้องการแล้วนำไปเก็บยังคลังเหล็กหิมพ์ จงกนั้นหน่วยงานรับใบสั่งจึงจะออกใบสั่งผลิตไปให้หน่วยผลิต

จากสภาพการดำเนินงาน การรับใบสั่งสินค้าจากลูกค้าควรจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดที่จะคอยติดตามหรือตกลงกับลูกค้าโดยมีการประสานงานกับฝ่ายโรงงาน แผนกคลังเก็บวัสดุต่าง ๆ อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยผลิต จึงทำให้การควบคุมดูแลไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากลักษณะงานคนละประเภทกับงานผลิต ซึ่งควรจะแยกความรับผิดชอบให้ผู้ที่มีความสามารถทางด้านการจัดเก็บ และงานบางอย่างก็ไม่ควรจะอยู่ในหน่วยผลิต เช่น การขนส่ง ในขบวนการผลิตงานแต่ละขั้นก่อนเป็นลักษณะของการไปเบิกเอาจากชั้นตอนก่อนหน้า จึงทำให้มีงานค้างอยู่ในระหว่างผลิตมาก

โดยสรุปแล้วการจัดองค์การของโรงงานตัวอย่างนี้มีได้มีการจัดอย่างมี



รูปที่ 3.1 แสดงแผนภูมิการจกองค์การในปัจจุบัน

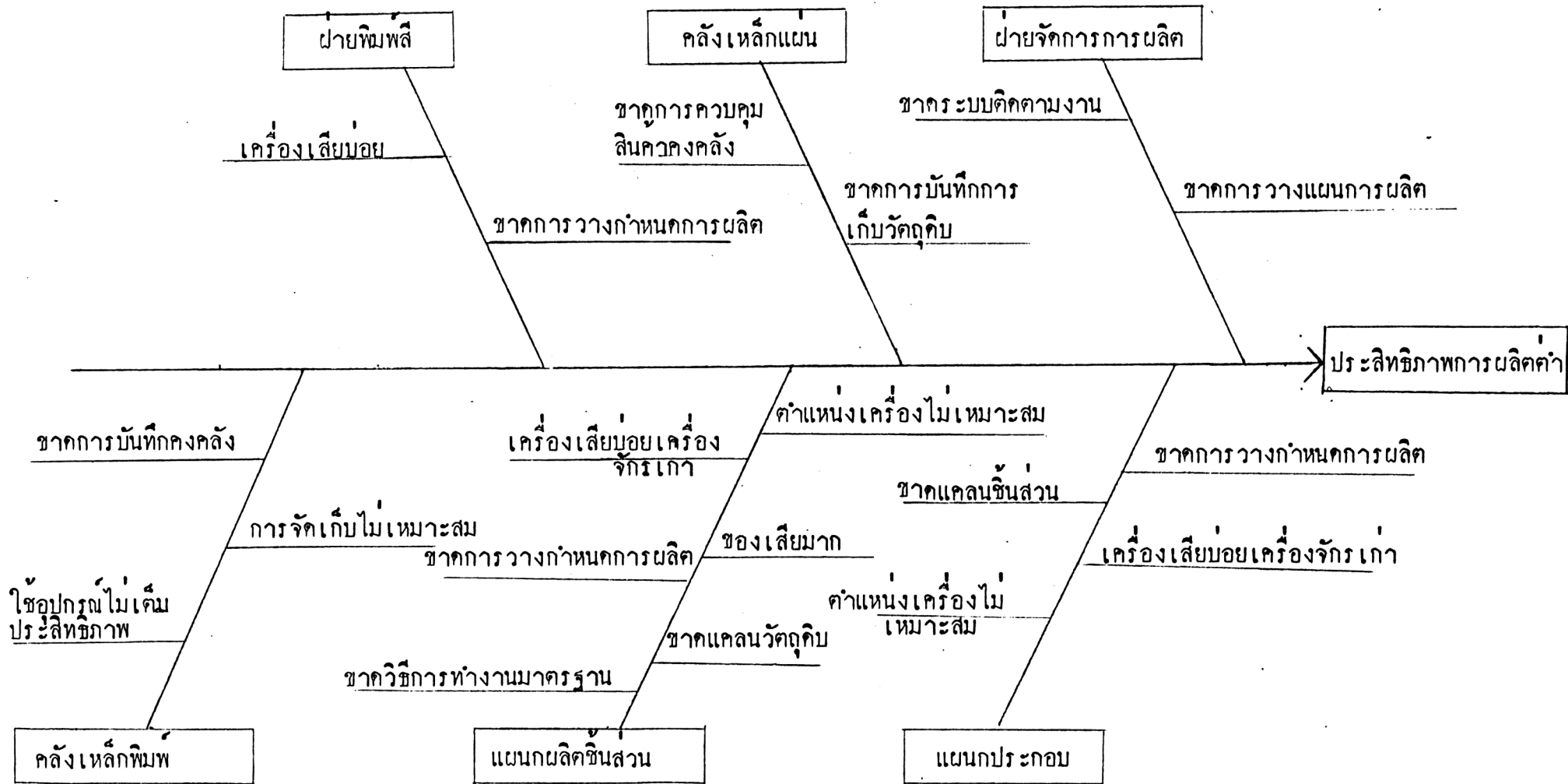
ระบบ การจ้กระคับของสายบังคับบัญชาไม่เหมาะสม ไม่ได้คำนึงถึงเทคนิคการจัด  
โครงสร้างขององค์การที่ดี จึงทำให้การกำหนดขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของความรับผิดชอบ  
ไม่เด่นชัด อันนับได้ว่าเป็นสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงาน  
ของบริษัทต้องประสบกับปัญหา

### 3.2 ปัญหาด้านการผลิต

โดยทั่วไปการดำเนินการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ไม่ค่อย  
มีการวางแผนงานอย่างแน่นอรัดกุมมากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพของโรงงานขนาดเล็ก  
มีจำนวนพนักงานจำกัด และสภาพแผนงานที่วางไว้มักจะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย  
เพื่อปรับให้เข้ากับสถานการณ์ โดยเฉพาะโรงงานที่ขยายกิจการมาจากอุตสาหกรรมใน  
ครอบครัว ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะเป็นบุคคลภายในครอบครัวที่ก่อสร้างตัวขึ้นมา  
บุคคลเหล่านี้มักไม่เห็นคุณค่าของการว่าจ้างพนักงานที่มีการศึกษาสูง เป็นเหตุทำให้  
โรงงานประเภทนี้ขาดผู้บริหารที่เป็นวิศวกร การวางแผนการผลิตจึงเป็นแบบเก่า ๆ  
ที่เคยปฏิบัติกันมา

ทั้งนี้โรงงานตัวอย่างแห่งหนึ่งที่กำลังประสบกับปัญหาทางการผลิตอยู่อย่าง  
มากซึ่งสามารถเสนอปัญหาคงกล่าวนี้ด้วยการพิจารณาจากหน่วยงานการผลิตต่าง ๆ ใน  
รูปของแผนภูมิแกงปลา (Cause Effect Diagram) (ดังรูปที่ 3.2) และ  
จากแผนภูมิแกงปลา นี้ สามารถทำให้ทราบถึงปัญหาของหน่วยงานการผลิตต่าง ๆ  
ได้ชัดเจนขึ้น ทั้งนี้จะได้สรุปถึงหัวข้อของปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตดังต่อไปนี้

★ 1. การคาดคะเนความต้องการ (Demand Forecast) ทางบริษัท  
ไม่ได้มีการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดในแต่ละคาบเวลา  
เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการผลิตให้สนองความต้องการได้หรือ  
อาจจะเพิ่มลูกค้าให้มากขึ้น ถ้ากำลังการผลิตมีมากพอ อีกทั้งยังสามารถจัดเตรียม  
ทรัพยากรต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับการผลิต



รูปที่ 3.2 แผนภูมิแกงปลา

2. การวางแผนการผลิต (Production Planning) สืบเนื่องจากโรงงานไม่ไ้ทำการคาดคะเนความต้องการไว้ ดังนั้นการวางแผนการผลิตจึงไม่สามารถทำได้ และระบบการวางแผน (Planning System) ของการผลิตในลักษณะงานตามสั่ง (Job shop) ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งได้แก่ขั้นตอนการเตรียมกำลังเครื่องจักรและกำลังคน ให้พอดีกับผลผลิตที่กำหนดในคาบเวลาหนึ่ง ๆ ขั้นตอนการจัดลำดับงาน (Sequencing) ของงานที่ถูกคำสั่งเข้ามา ขั้นตอนการกำหนดเวลา (Scheduling) การผลิตของงานแต่ละใบสั่ง อันทำให้เกิดปัญหาที่สำคัญดังนี้ การเสร็จของการผลิตชิ้นส่วนประกอบล่าช้าไม่บรรจบ (Meet) กับการเริ่มการผลิตในสายการประกอบ

3. สินค้าคงคลัง (Inventory) การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังที่ทำกันอยู่ไม่ว่าจะเป็นโรงเก็บเหล็กขาหรือโรงเก็บเหล็กพื้มีได้มีการใช้หลักวิชาการในการควบคุม การบันทึกการใช้วัสดุ และการคำนวณยอดคงเหลือที่ปฏิบัติอยู่ยังขาดความเชื่อถือ ทำให้เกิดการขาดแคลน (Shortage) วัสดุในบางครั้งและเกิดวัสดุเหลือใช้ทำให้วัสดุถูกเก็บจนเสียหาย

4. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) อาจกล่าวได้ว่าไม่มีการควบคุมคุณภาพที่ดี กล่าวคือมิได้มีการศึกษาคุณภาพและสาเหตุความเสียหายอย่างแท้จริง ทั้งที่มีขั้นตอนการตรวจในสายการผลิตแต่วิธีการตรวจสอบต่าง ๆ นี้ไม่ได้ทำอย่างรัดกุมจึงทำให้สินค้าบกพร่องถูกส่งถึงลูกค้าเป็นจำนวนมาก (ดูรายละเอียดที่ 6)

5. การวางผังโรงงาน (Plant Layout) การจัดวางตำแหน่งของเครื่องจักรในบางอาคารไม่ไ้มีการวางแผนหรือจัดให้สอดคล้องกับขบวนการผลิต สืบเนื่องจากเมื่อมีการซื้อเครื่องจักรมาเพิ่มก็จัดวางในตำแหน่งที่มีพื้นที่ว่างพอ จึงทำให้ระยะทางการไหลของงานระหว่างผลิต (work in process) บางขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันนั้นมีระยะทางไกลต้องใช้เวลาในการขนย้ายมากโดยไม่จำเป็น รวมทั้งเป็นเหตุให้เกิดความสับสนภายในโรงงาน อย่างไรก็ตามก็ลำดับการผลิตกระป๋องส่วนใหญ่จะเหมือนกัน แต่ละชนิดจะมีขั้นตอนที่แน่นอน ดังนั้นจึงควรปรับปรุงการจัดวางตำแหน่งของเครื่องจักร เพื่อให้การย้ายชิ้นส่วนในระหว่างผลิตให้มีระยะทางสั้นขึ้น โดยเฉพาะสินค้าหลักที่ให้ความสนใจ



6. การบำรุงรักษาเครื่องจักร (Maintenance) เครื่องจักรโดยส่วนใหญ่มีอายุการใช้งานมาแล้วไม่น้อยกว่า 15 ปี ไม่ว่าเครื่องบีบ (Press) ในการผลิตชิ้นส่วนและเครื่องในสายการประกอบ ดังนั้นการบำรุงรักษาจึงยิ่งควรให้ความสำคัญมากขึ้น ปัจจุบันการบำรุงรักษาที่ดำเนินอยู่ยังไม่มีความแน่นอน กล่าวคือไม่ได้มีการกำหนดตารางเวลาของการตรวจสอบเพื่อการบำรุงรักษาให้เครื่องจักรเหล่านั้นอยู่ในสภาพพร้อมทำงานตลอดเวลา

7. การศึกษาการทำงาน (Work Study) การทำงานทุก ๆ ขั้นตอนของการผลิตยังไม่มีมีการกำหนดวิธีทำงานที่เหมาะสมหรือเป็นมาตรฐาน (Standard Method) และไม่มีเวลามาตรฐาน (Standard Time) กล่าวคือพนักงานจะทำงานด้วยวิธีที่ตนพอใจ ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่เป็นไปตามที่ควรจะเป็น อันเป็นเหตุให้ผู้วิจัยประสบปัญหาในการศึกษาเวลาของการทำงานในแต่ละขั้นตอนอย่างมาก

8. การจูงใจพนักงานด้วยระบบค่าแรงจูงใจ พนักงานทั่วไปได้รับค่าแรงเป็นรายวัน ดังนั้นปริมาณการผลิตจะไม่มีผลต่อการได้รับค่าตอบแทน จึงทำให้คนงานส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นของโรงงานตัวอย่างสามารถทำให้ทราบความเป็นมาได้ว่า การขยายตัวของโรงงานมิได้มีการเตรียมการที่คืบคลานการขยายตัวเป็นไปตามสภาพของโรงงานในระบะนั้น ซึ่งปราศจากการวางแผนการหรือโครงการจึงเกิดปัญหาเกี่ยวกับผังโรงงาน สาเหตุประการต่อมาได้แก่การปรับตัวด้านการบริหารซึ่งเป็นไปอย่างช้ามาก ยังคงรักษาระบบการบริหารแบบครอบครัว เฝิงจะมีการเริ่มนำบุคคลภายนอกที่มีประสิทธิภาพในการบริหาร เข้ามาร่วมงาน จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นเป็นลำดับ สาเหตุประการสุดท้ายได้แก่การไม่มีนักวิชาการด้านการจัดการผลิตในการสร้างระบบการผลิตที่เหมาะสม การผลิตที่เป็นอยู่จึงเป็นลักษณะแบบความเคยชิน

### 3.3 แนวทางการปรับปรุงการบริหาร

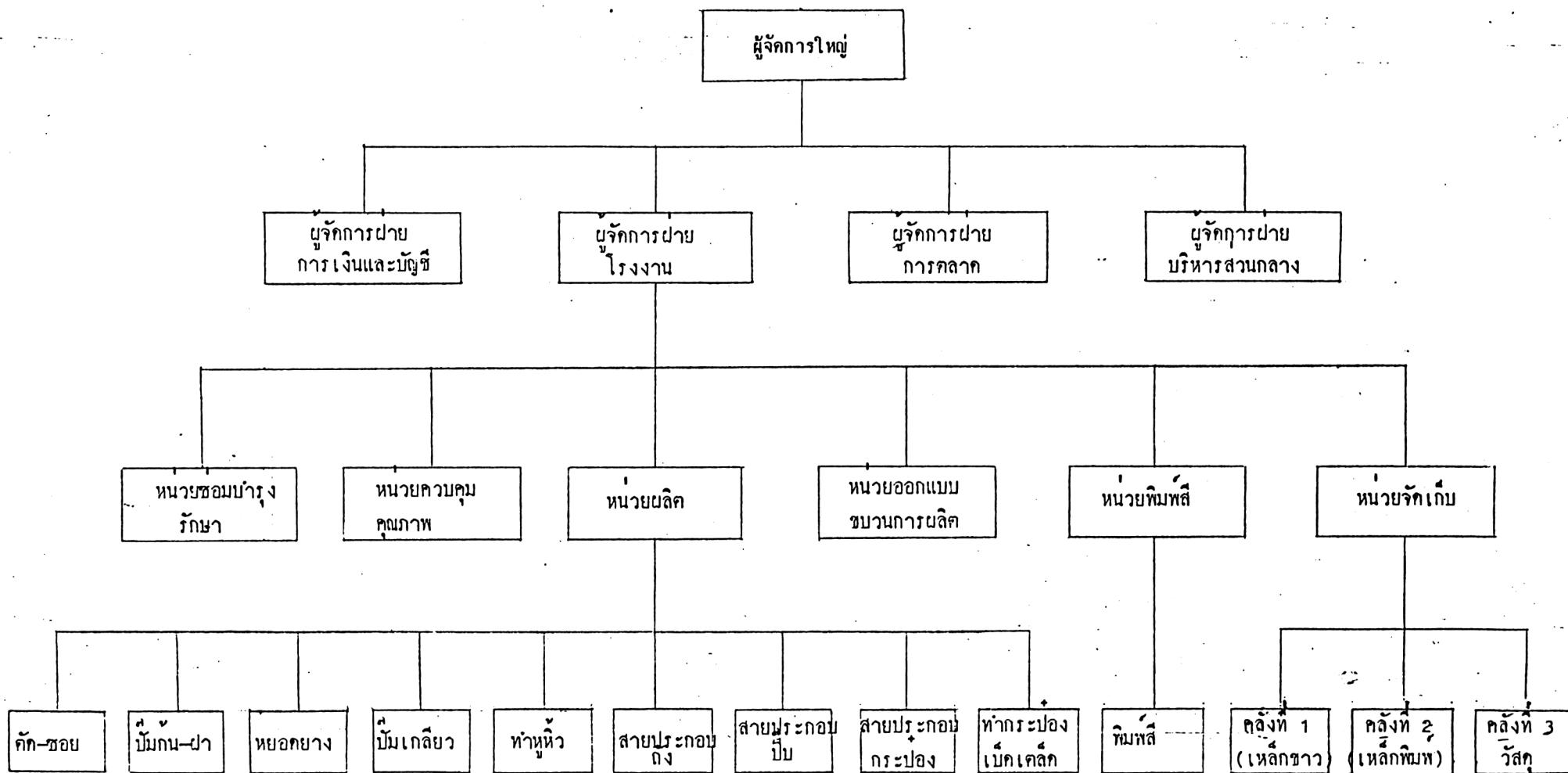
จุดประสงค์ของการศึกษาเพื่อการปรับปรุงด้านการบริหารของโรงงานตัวอย่างนี้ก็เพื่อต้องการให้มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการผลิตประสบผลสำเร็จ จากการศึกษาถึงโครงสร้างชั้นตอนการดำเนินงานแล้วนั้น ก็สามารถกำหนดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ของการบริหารงานและรูปลักษณะของหน่วยงานที่สำคัญของการผลิตโดยทั่วไป เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานและขนาดของโรงงานในปัจจุบัน (ดังแสดงในรูปที่ 3.3) จากรูปแสดงถึงการจัดตั้งโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) แบบแบ่งแยกตามหน้าที่ (Function) โครงสร้างที่จัดขึ้นจะมีการจัดแบ่งส่วนงานโดยถือเอาประเภทของงานหรือหน้าที่ในการทำงานต่าง ๆ เป็นหลัก ซึ่งเป็นการจัดแผนกงานโดยพิจารณาถึงหน้าที่ (Departmentation by function) วิธีนี้จะมีการรวมกลุ่มกิจกรรมตามความถนัดของอาชีพ เช่น กลุ่มงานผลิต กลุ่มงานตลาด กลุ่มงานการเงิน เป็นต้น การแบ่งเช่นนี้จะเป็นประโยชน์ที่จะได้ให้ความสนใจเฉพาะงานในแต่ละส่วนขององค์การได้ แผนภูมิที่เสนอนี้มีผู้จัดการใหญ่เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การ มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการดำเนินงานทั้งหมด ผู้บริหารระดับรองลงมาคือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ มีขอบเขตการรับผิดชอบเฉพาะภายในแผนกของตน ทั้งนี้ในแต่ละฝ่ายจะต้องมีการประชุมร่วมกันในการวางแผนและกำหนดนโยบายที่จำเป็นต่อการดำเนินงานฝ่ายต่าง ๆ มีดังนี้

1. ฝ่ายโรงงาน
2. ฝ่ายการตลาด
3. ฝ่ายการเงินและบัญชี
4. ฝ่ายบริหารส่วนกลาง

อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) และขอบเขตการทำงานของแต่ละฝ่ายตามที่เสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

- 1) ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายโรงงานนี้นับว่าเป็นฝ่ายงานรากฐานของการผลิต ซึ่งจะประกอบไปด้วยหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ คือ หน่วยจัดเก็บ หน่วย-





รูปที่ 3.3 แสดงผังโครงสร้างองค์การบริหารแบบปรับปรุง

พิมพ์สี หน่วยออกแบบขบวนการผลิต หน่วยผลิต หน่วยควบคุมคุณภาพ และหน่วยซ่อมบำรุงรักษา หน่วยงานเหล่านี้เปรียบเสมือนหน่วยงานหลัก ที่ทำให้การผลิตดำเนินไปทั่วทั้ง ซึ่งในขั้นสุดท้ายก็จะได้ผลิตภัณฑ์เป็นสินค้า ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายโรงงานนี้จะต้องกำหนดแผนการผลิต (ดูรายละเอียดในบทที่ 5) และควบคุมหน่วยงานต่าง ๆ ให้ดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ หน่วยงานเหล่านี้จะมีหัวหน้าเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนองงานภายในหน่วยงาน ซึ่งจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. หน่วยจิกเก็บ หน่วยงานนี้แบ่งเป็นแผนกย่อย 3 แผนกด้วยกัน คือ คลัง 1 (คลังเหล็กขาว) คลัง 2 (คลังเหล็กพิมพ์) คลัง 3 (คลังวัสดุอุปกรณ์) หน้าที่โดยทั่วไปของหน่วยงานนี้ก็คือ จักหาวัสดุต่าง ๆ เพื่อการผลิต โดยจะต้องคำนึงถึงปริมาณการสั่งของที่เหมาะสมและเวลาที่แผนกย่อยของหน่วยผลิตต้องการ ทั้งนี้คุณภาพของวัสดุต่าง ๆ นั้นต้องได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และในราคาต่ำสุดตลอดจนทำหน้าที่ในการเก็บรักษา การขนย้ายวัสดุเพื่อเข้าสู่ขบวนการผลิต และการกำจัดเศษวัสดุ (Scrap) หรือของเสีย (waste) ทั่ว

ข. หน่วยออกแบบขบวนการผลิต ทำหน้าที่ศึกษาค้นหรือเลือกวิธีการในการที่จะทำให้วัตถุดิบที่มีอยู่แปรเปลี่ยนสภาพเป็นผลิตภัณฑ์ตามแต่ละรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีใบสั่งผลิตเข้ามา ทั้งนี้จะต้องพยายามพัฒนาและเลือกวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนผลิตต่ำที่สุด เพื่อให้บริษัทมีกำไรมากขึ้น งานหลักของหน่วยงานนี้ได้แก่ กำหนดตารางเวลาการผลิต (Scheduling) ที่สอดคล้องกับแผนผลิต ออกแบบและเลือกขบวนการผลิต การวางผังโรงงาน (Plant Layout) การเลือกเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต การกระจายวิธีแก้ไขข้อบกพร่องอย่างรวดเร็ว (Dispatching) และการติดตามผล (Follow-up)

ค. หน่วยพิมพ์สี มีหน้าที่รับผิดชอบในงานพิมพ์สีลงบนแผ่นโลหะทั้งหมด รวมทั้งกำหนดจำนวนที่จะต้องพิมพ์เนื้อ และพิมพ์เก็บสต็อกไว้สำหรับใบสั่งผลิตงวดหน้า ทั้งนี้จะต้องพิจารณาจำนวนที่เหมาะสม โดยจะต้องมีการประสานงานกับหน่วยจิกเก็บและหน่วยผลิต

ง. หน่วยผลิต หน่วยงานนี้จะแบ่งออกเป็นแผนกงานย่อยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต โดยตรง คือ แผนกสกัด-ชอย, บีมกั้น-ผ่า, หอยค่าง, บีมเกลียว, ทำหูถือ, สายประกอบถัง, สายประกอบบีม, สายประกอบกระป๋องหลัก, สายประกอบกระป๋องเบ็คเทิล หน่วยผลิตนี้จะมีหน้าที่ออกใบสั่งผลิตตามตารางเวลาการผลิตที่หน่วยออกแบบขบวนการผลิตไว้ กำหนดให้แผนกงานย่อยที่เกี่ยวข้องดำเนินการผลิตและคอยติดตามควบคุมการผลิตของแผนกต่าง ๆ ให้ดำเนินไปได้ตามแผนผลิตที่กำหนด

จ. หน่วยควบคุมคุณภาพ ทำหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทั้งในระหว่างผลิตและเมื่อผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปแล้ว เพื่อให้สินค้าที่ส่งออกจำหน่ายมีคุณภาพได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การวางแผนการควบคุมคุณภาพของค่าไปถึงความเป็นไปได้อันหนึ่งของเทคนิคการผลิต ความสามารถที่มีอยู่ของแรงงานและเครื่องจักร ตลอดจนราคาต้นทุนการผลิตตามมาตรฐานที่กำหนด อนึ่งหน่วยงานนี้มีหน้าที่ในการกำหนดวิธีการตรวจสอบและค่าที่ยอมรับได้ในการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เบี่ยงเบนไปจากค่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ด้วย สำหรับการวางแผนการควบคุมคุณภาพนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางโดยละเอียดในบทที่ 6

ฉ. หน่วยซ่อมบำรุงรักษา มีเป้าหมายในการบริการหน่วยผลิตย่อยและหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อว่าการผลิตจะได้ดำเนินการไปอย่างราบรื่นในลักษณะประหยัดและเหมาะสม หน้าที่ของหน่วยงานนี้ ได้แก่ การซ่อมแซมเมื่อเกิดการชำรุด การตรวจสอบอุปกรณ์ของเครื่องจักร เพื่อดูสภาพการชำรุดสึกหรอ การกำหนดตารางเวลาเพื่อการบำรุงรักษาหรือการเปลี่ยนทดแทนเครื่องจักร (Replacement) และการบันทึกประวัติการตรวจสอบซ่อมแซมของเครื่องจักรหรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เนื่องจากเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ไ้ซ่อมจะเกิดการเสื่อมสมรรถภาพเนื่องจากการทำงานและมีการเสียเป็นครั้งคราว ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้จะทำให้ประสิทธิภาพของการผลิตต่ำลง ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานประจำเพื่อตรวจสอบบำรุงรักษาตลอดเวลา

2) ฝ่ายการตลาด จะเห็นได้ว่าการขายสินค้านี้เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจหลายประเภท โดยโรงงานตัวอย่างนี้จำเป็นต้องมีรายได้จากการขาย ซึ่งมีกำไรเพื่อดำเนินงานหรือขยายงานต่อไป ซึ่งฝ่ายการตลาดนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากต่อการผลิต ทั้งนี้ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของฝ่ายนี้จะต้องร่วมปรึกษากับฝ่ายโรงงาน

เพื่อให้สอดคล้องกัน โดยจะต้องมีขอบเขตของการทำงานดังนี้

ก. วิจัยตลาดและคาดคะเนความต้องการสินค้าในอนาคต ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะมีความสำคัญและจำเป็นทั้งใช้ในการวางแผนผลิต เพื่อให้ปรับตามการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่นผลิตสินค้าไว้ล่วงหน้า หรือขยายกำลังผลิตของโรงงาน เป็นต้น

ข. รับผิดชอบต่อสินค้าจากลูกค้า และศึกษาค้นคว้าความต้องการของลูกค้า ตามปกติแล้วโรงงานตัวอย่างนี้จะผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า การผลิตจะเริ่มขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการตกลงสั่งของกันเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายผลิตอาจจะให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ฝ่ายการตลาดในทางติดต่อกับลูกค้าด้วย เช่น เวลาและต้นทุนที่ใช้ในการผลิต วิธีการใช้และเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ ชนิด และระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

ค. รวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า เกี่ยวกับความพอใจในผลิตภัณฑ์ที่จัดส่งไปแล้วนั้น เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้ก็ควรจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่แข่งด้วย ซึ่งมีความจำเป็นต่อการพิจารณาปรับปรุงการผลิต

ง. ใช้วิธีโฆษณาและส่งเสริมการขายเพื่อให้สินค้าขายได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วย และใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ตลอดจนแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จ. จัดส่งสินค้าสู่ลูกค้า

3) ฝ่ายการเงินและบัญชี หน้าที่ของฝ่ายการเงินจะเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนและทรัพย์สินอื่น ๆ เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ ส่วนหน้าที่ของฝ่ายบัญชีจะเกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นผลจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตลอดจนใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานด้วย ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของฝ่ายการเงินและบัญชีมีดังนี้

ก. ตั้งงบประมาณเพื่อใช้ในการผลิต ในการจัดสรรเงินทุนให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน จะต้องทำงบประมาณเพื่อการพิจารณาร่วมกัน ฝ่ายการเงินจะให้ความร่วมมือปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงงบประมาณให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงความจำกัดในด้านการพยากรณ์และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ข. ช่วยในการตัดสินใจด้านการลงทุน ซึ่งจะคำนึงถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ ปัญหาเช่นนี้จะเกิดขึ้นอยู่เสมอในการบริหารงานผลิต เช่นการขยายโรงงานการซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงและวางผังโรงงานใหม่ ซึ่งต้องใช้เงินจำนวนมาก

การตัดสินใจเหล่านี้จะต้องเปรียบเทียบผลในด้านการเงินของทางเลือกต่าง ๆ ตลอดจนการหาแหล่งของเงินทุน ซึ่งฝ่ายการเงินจะให้ความร่วมมือได้อย่างดี

ค. ให้ข้อมูลและสรุปผลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกิจการ โดยฝ่ายบัญชีจะเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานในค่านที่เกี่ยวกับเงินหรือทรัพย์สินของบริษัท งบการเงินต่าง ๆ ซึ่งจัดทำเป็นระยะจะเป็นข้อมูลให้แก่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท และส่วนที่รับผิดชอบว่าดีหรือไม่ อย่างไรและเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้มากน้อยแค่ไหน

ง. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการผลิต ได้แก่ ต้นทุนค่านวัตถุดิบ แรงงาน และค่าวัสดุอื่น ๆ ผู้จัดการฝ่ายโรงงานต้องการข้อมูลเหล่านี้มาก เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าจะผลิตสินค้าแต่ละชนิดต่อไปหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยในการประเมินประสิทธิภาพของระบบการผลิต และควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

จ. ให้ข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานผลิต เช่น ปริมาณการสิ้นเปลืองวัสดุและชำรุดเสียหาย ปริมาณวัตถุดิบ ชิ้นส่วนของระหว่างผลิต และสินค้าคงคลังจำนวนชั่วโมงทำงานปกติและล่วงเวลา เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเปรียบเทียบกับแผนการผลิตที่กำหนดไว้ เพื่อควบคุมหรือดำเนินการแก้ไขการปฏิบัติงาน

4) ฝ่ายบริหารงานส่วนกลาง หน่วยงานนี้ถือได้ว่าเป็นสายงานที่ปรึกษา (staff) คือเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในค่านให้การสนับสนุนสายงานหลัก ซึ่งจะเป็นการรวมงาน ค่านธุรการ การจัดซื้อ การพนักงาน กฎหมาย และค่านความปลอดภัยเข้าไว้ในฝ่ายเดียวกัน เนื่องจากว่าปริมาณของงานแต่ละอย่างนั้นมีจำนวนไม่มาก หรืองานบางอย่างอาจจะจ้างพนักงานเฉพาะบางช่วงเวลา (Part Time) ได้เช่นงานทางค่านกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งรายละเอียดของงานแต่ละค่านพอสรุปได้ดังนี้

งานค่านธุรการ มีหน้าที่จัดพิมพ์เอกสารต่าง ๆ ติดต่อข่าวสารระหว่างหน่วยงานภายในบริษัท จัดเก็บข้อมูลที่จำเป็น บริการงานต่าง ๆ ค่านธุรการของบริษัท

งานค่านการจัดซื้อ หน่วยงานนี้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักรต่าง ๆ ซึ่งมีขอบเขตดังนี้

- กำหนดการจกซื้อและติดตามผล
- เก็บบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับชนิด ราคา แหล่งที่มาของสิ่งของต่าง ๆ นั้น
- มีส่วนร่วมในการกำหนดรายละเอียดของสิ่งของต่าง ๆ ที่จะจกซื้อ
- ศึกษาถึงสภาพของตลาด เพื่อที่จะได้ตัดสินใจเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมในการสั่งซื้อ

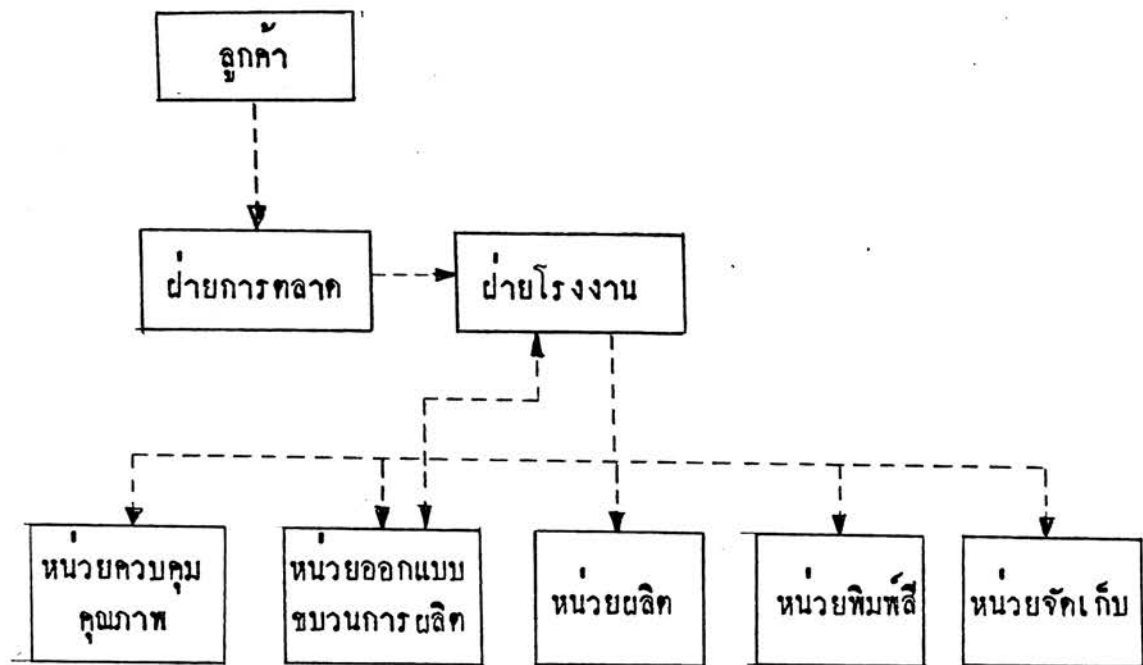
งานด้านการพนักงาน หน้าที่งานทางด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับกำลังคนที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน อำนาจหน้าที่โดยทั่วไปมีดังนี้

- รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่นการศึกษา ประวัติการทำงาน การลาหยุดงาน
- รายงานสัมพันธ์ เกี่ยวกับด้านร้องทุกข์ของพนักงาน ระเบียบวินัยและการลงโทษ
- จัดการด้านสวัสดิการของพนักงาน
- รับสมัคร และคัดเลือกพนักงาน

งานด้านความปลอดภัย มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัยในโรงงานทั้งหมด เช่น การป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานของคนงาน สภาพการทำงาน ที่ถูกสุขลักษณะ

งานด้านกฎหมาย มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแนะนำด้านกฎหมายของบริษัท เช่น การฟ้องร้อง เรื่องค่าเสียหายหรือ คดีของบริษัท กฎหมายแรงงาน การทำสัญญาต่าง ๆ

สภาพการดำเนินงานตามโครงสร้างองค์การที่เสนอจะเป็นดังนี้คือ (ดูผังการดำเนินงานในรูป 3.4) เมื่อฝ่ายการตลาดได้รับใบสั่งสินค้าจากลูกค้า ก็จะส่งใบผลิตสินค้านั้นไปยังฝ่ายโรงงานตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งฝ่ายโรงงานก็จะส่งให้หน่วยออกแบบขบวนการผลิต จัดลำคัมงานและวางตารางการผลิต เพื่อออกคำสั่งผลิตให้หน่วยต่างๆ ดำเนินการ



รูปที่ 3.4 แสดงผังการดำเนินงานแบบปรับปรุง

สรุป การดำเนินงานของโรงงานทออย่างนับว่ายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร มีการปรับตัวให้ทันกับสภาวะการณ์ในร้านค้าต่าง ๆ น้อยมาก สืบเนื่องจากการบริหารและดำเนินงานมีลักษณะเป็นแบบครอบครัว การปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะอาศัยความเคยชินที่เคยปฏิบัติกันมา จากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันในบทที่ 2 แล้วนั้น พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในร้านค้าต่าง ๆ มีอยู่มาก ซึ่งปัญหาที่สำคัญควรแก่การแก้ไขปรับปรุงเป็นอันดับแรกมีดังนี้

1. ปัญหาด้านการจัดการ
2. ปัญหาด้านการผลิต

สำหรับปัญหาด้านการจัดการซึ่งผู้วิจัยได้ เสนอแนวทางของการปรับปรุงไว้ในหัวข้อที่ 3.3 ของบทนี้นั้นเป็นการเสนอการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ รวมทั้งได้กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับลักษณะของกิจการในปัจจุบัน และแนวทางการขยายกิจการในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมถึงงานในส่วนที่จะได้ เสนอแนะเพิ่มขึ้นสำหรับโรงงานทออย่างกล้วย

ปัญหาทางด้านการผลิตนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงงาน ซึ่งสามารถแยกปัญหาออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ได้ ดังรายละเอียดในหัวข้อ 3.2 ปัญหาทางค่านี้นี้ผู้วิจัยได้ เสนอแนวทางปรับปรุงสำหรับหัวข้อที่สำคัญดังนี้

- การลดภาระความตึงการ (ดังรายละเอียดในบทที่ 4)
- การวางแผนการผลิต (ดังรายละเอียดในบทที่ 5)
- การควบคุมคุณภาพ (ดังรายละเอียดในบทที่ 6)