

บทที่ 5

การปรับปรุงการดำเนินงาน

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยการนำเอาผลการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงาน การจัดวางองค์การองค์การและปัญหาเรื่องระบบสารสนเทศ มาทำการปรับปรุงแก้ไข ดังมีรายละเอียด ดังนี้

แนวทางที่มีให้ใช้ในการแก้ไขปัญหา

โดยปกติ แนวทางในการแก้ไขปัญหามีการใช้เพื่อปรับปรุงระบบซึ่งใช้กันอยู่โดยทั่วไปได้แก่

- ระบบการวางแผน (Planning System)
- การจัดโครงสร้างองค์การใหม่ (Re-Structure)
- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System)
- หลักเกณฑ์การกำหนดเป้าหมายเพื่อการบริหาร โดยวัตถุประสงค์ (M.B.O.)
- ระบบการจัดโครงสร้างแผนงานและงบประมาณ (Programming and Budgeting)
- การปรับปรุงและออกแบบงาน (Work System and Job Design)
- วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา 3 แนวทางแรกในการแก้ไข ปัญหา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้มองถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินการจริง หรือโอกาสในการทดสอบระบบด้วยการปฏิบัติจริง เป็นหลัก อีกทั้ง ทั้ง 3 แนวทางก็เป็นแนวทางที่ใช้กันทั่วไปในการแก้ไขปัญหาการบริหารงาน การแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานร่วมกัน และแก้ไขปัญหาดูอื่นๆ

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

1. การแก้ไขที่แนวความคิดเกี่ยวกับระบบในการดำเนินงาน เมื่อพิจารณาในการวางแผนการผลิตแต่เดิมแล้วจะเห็นได้ว่ามักมีความมุ่งเน้นมุ่งเน้นในการวางแผนให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของตนอยากทำมากกว่าที่จะพิจารณาให้สอดคล้องกับอีกหน่วยงานหนึ่ง เมื่อนำแผนงานของหน่วยงานตนมาวางแผนงานรวมก็พยายามที่จะให้แผนงานรวมเป็นไปตามแผนงานของตนเองเป็นหลักและไม่อยากที่จะปรับเปลี่ยน ก่อให้เกิดความไม่สอดคล้องสัมพันธ์กันในการวางแผนงานรวม บางครั้งเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานไปโดยปริยาย ซึ่งย่อมทำให้ได้แผนงานรวมที่ไม่ใช่แผนงานรวมที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุดอย่างแน่นอน

ดังนั้น การที่จะสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ ต้องทำการแก้ไขตรงจุดที่ เดิมต่างฝ่ายต่างมีความต้องการแผนที่สอดคล้องตามเงื่อนไขของหน่วยงานตนเองเป็นหลัก เปลี่ยนไปเป็น การตกลงในเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนร่วม หรือเป็นเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการวางแผนร่วมกันก่อน เมื่อได้เป็นข้อตกลงในเงื่อนไขต่างๆ ร่วมกันแล้ว วางแผนการผลิตร่วมกันต่อไป

ซึ่งผลที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงนี้คือ แต่ละหน่วยงานต้องทราบว่าเงื่อนไขในการวางแผนใดของหน่วยงานตน ที่มีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการที่จะสามารถแก้ไขปัญหามากหรือน้อยจึงขึ้นอยู่กับที่หน่วยงานขายและหน่วยงานผลิตจะสามารถหาเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนร่วมได้มากน้อยเท่าไร และจะสามารถพิจารณาหาจุดเหมาะสมของเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนการผลิตร่วมดังกล่าวได้ถูกต้องเท่าไร

2. การปรับปรุงองค์การของทั้งสองหน่วยงานให้สนับสนุนการดำเนินงานร่วมกันมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยกำหนดให้พนักงานในระดับล่างต้องทำหน้าที่ประสานงาน ปรึกษาหารือ และทำข้อตกลงระหว่างกัน อีกทั้งควรกำหนด ขอบเขต หน้าที่ และอำนาจในการตัดสินใจของพนักงานในระดับต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อลดขั้นตอน และลดเวลาในการปฏิบัติงานลงได้อีกทั้งควรออกแบบองค์การให้มีความสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ เพื่อจุดเน้นในการประสานงานได้สะดวกไม่ยึดเยื้อเกินไป

3. การปรับปรุงระบบสารสนเทศ โดยการออกแบบระบบสารสนเทศขึ้นมาใหม่ โดยการพิจารณามุ่งเน้นที่แต่ละฝ่าย ว่าสารสนเทศ ข้อมูลหรือการประสานงานใดที่แต่ละฝ่ายต้องการจากอีกฝ่ายหนึ่ง มีความรายละเอียดอย่างไร ต้องการในเวลาใด และสารสนเทศควรมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การใหม่ด้วย

4. จัดทำโปรแกรมเพื่อช่วยในการวางแผนงานร่วม โดยการออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนร่วมของทั้งสองฝ่ายได้ ในโปรแกรมเดียวกัน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างการประสานงานที่เป็นที่เข้าใจตรงกัน และใช้สามารถใช้เป็นรายงานใช้ในการควบคุม ติดตามผลงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานได้ด้วย

การปรับปรุงระบบการดำเนินงาน

1. การปรับปรุงระบบการวางแผนงานร่วมไม่เหมาะสม มีสาเหตุของปัญหาที่จะต้องทำการแก้ไขดังต่อไปนี้
 1. วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานไม่สอดคล้องตรงกัน
 2. จำนวนการประชุมและการประสานงานน้อยเกินไป
 3. การประชุมเพื่อการวางแผนงานเร็วเกินไป
 4. การติดต่อสื่อสารกันทางเอกสารขาดรายละเอียดที่ควรมี

แก้ไขเรื่องวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานไม่สอดคล้องตรงกัน

จากเดิม วัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย คือต่างฝ่ายต่างต้องการทำให้บรรลุเป้าหมายของตนเองมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความไม่สอดคล้องกันในวัตถุประสงค์รวม กล่าวคือถ้าปริมาณการผลิตและการขาย มากหรือน้อย เป็นไปในทางเดียวกันก็สอดคล้องใกล้เคียงกัน แต่ถ้ามีความแตกต่างกันคือขายมากกว่าผลิต หรือผลิตมากกว่าขาย จะเกิดปัญหาทันที

เปลี่ยนเป็น ทั้งสองฝ่ายนำวัตถุประสงค์ของตนเองมาร่วมกันพิจารณา กล่าวคือ ฝ่ายผลิตนำกำลังการผลิต (Production Capacity) ที่ทำให้ต้นทุนต่ำสุดเสนอ ส่วนฝ่ายขายนำตัวเลขที่ต้องการจำหน่ายเสนอ แล้วปรับให้สอดคล้องกัน โดยยึดหลักดังนี้

- แบ่งการวางแผนเป็นระยะยาวและระยะสั้น ในระยะยาวถ้าขายมีความต้องการสูงต่อเนื่องยาวนาน ผลิตควรขยายกำลังการผลิต เพื่อให้เกิดการผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุดส่วนในระยะสั้นคำนึงถึงปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดของแต่ละหน่วยงาน และต้นทุนรวมที่ต่ำสุด

- แจกมาตรฐานระดับการเก็บสินค้าหรือชิ้นส่วนคงคลังแจ้งให้อีกฝ่ายทราบเพื่อใช้เป็นหลักในการวางแผนในทิศทางเดียวกัน

- กำหนดระยะเวลาที่ผลิตต้องการให้ขายแจ้งให้ผลิตทราบก่อนมีการเปลี่ยนแปลง

- การวางแผนให้พิจารณาภายใต้เงื่อนไข ที่ทำให้กำไรสูงสุดเสมอและมีพื้นฐานการพิจารณาให้ต้นทุนต่ำสุด

แก้ไขเรื่องจำนวนการประชุมและการประสานงานน้อยเกินไป

จากเดิม มีกำหนดการประชุมและการประสานงานดังนี้

- | | | |
|-------|--|---|
| | - ประชุมเพื่อกำหนดปริมาณการผลิตรวม | ระดับผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปขึ้นไปประชุม |
| | - กำหนดวันออกเอกสาร Master Schedule NO1 | ระดับผู้จัดการทั่วไปของฝ่ายผลิต ลงนาม |
| | - แจกแบ่งปริมาณการผลิตเป็นสี่ต่างๆ | ระดับผู้จัดการทั่วไปของฝ่ายขายลงนาม |
| | - กำหนดวันออกเอกสาร Master Schedule NO3 | ระดับผู้จัดการทั่วไปของฝ่ายผลิตลงนาม |
| | <u>เปลี่ยนเป็น</u> มีกำหนดการประชุมและการประสานงานดังนี้ | |
| | - ประชุมเพื่อกำหนดปริมาณการผลิตรวม | ระดับผู้จัดการขึ้นไป เข้าประชุม |
| เพิ่ม | - ออกเอกสารเป็นใบ ORDER ให้โรงงาน | ระดับผู้จัดการของฝ่ายขายขึ้นไปลงนาม |
| | - กำหนดวันออกเอกสาร Master Schedule NO1 | ระดับผู้จัดการของฝ่ายผลิตขึ้นไปลงนาม |
| เพิ่ม | - แจกส่งข้อความต้องการให้ประกอบ | ระดับผู้จัดการของฝ่ายขายขึ้นไปลงนาม |
| เพิ่ม | - กำหนดวันออกเอกสาร Master Schedule NO2 | ระดับผู้จัดการของฝ่ายผลิตขึ้นไปลงนาม |
| | - แจกแบ่งปริมาณการผลิตเป็นสี่ต่างๆ | ระดับผู้จัดการของฝ่ายขายขึ้นไปลงนาม |
| เพิ่ม | - กำหนดวันออกเอกสาร Master Schedlue NO3 | ระดับผู้จัดการของฝ่ายผลิตขึ้นไปลงนาม |

โดยถ้ามีเหตุขัดข้องในการปฏิบัติงานให้ระดับผู้จัดการส่วนสามารถจัดประชุมได้เอง โดยไม่ต้องรอฟารายงานเพื่อให้ระดับผู้บริหารนำเข้าประชุม หรือไม่ต้องรอให้ระดับผู้บริหารสั่งการ

แก้ไขเรื่องการกำหนดการประชุมเพื่อการวางแผนงานจัดเร็วเกินไป และ

แก้ไขเรื่องการติดต่อบริษัทประกันทางเอกสารขาดรายละเอียดที่สำคัญที่ควรมี

หมายเหตุ	กำหนดให้เดือนที่ผลิตคือเดือน N	จากเดิม	เปลี่ยนเป็น
- วันประชุมเพื่อวางแผนการผลิต		วันที่ 10 ของเดือน N-2	วันที่ 3 ของเดือน N-1
- กำหนดวันออกเอกสาร MS NO1		วันที่ 20 ของเดือน N-2	วันที่ 5 ของเดือน N-1
- แจ้งลำดับความต้องการให้ประกอบ		-	วันที่ 6 ของเดือน N-1
- กำหนดวันออกเอกสาร MS NO2		-	วันที่ 12 ของเดือน N-1
- แจกแบ่งปริมาณการผลิตเป็นสัปดาห์ต่างๆ			
สำหรับ WEEK ที่ 1 ของเดือน N		วันที่ 25 ของเดือน N-2	วันที่ 18 ของเดือน N-1
สำหรับ WEEK ถัดไปของเดือน N		-	ถัดจาก WEEK แรกไป 7 วัน
- กำหนดวันออกเอกสาร MS NO3			
สำหรับ WEEK ที่ 1 ของเดือน N		วันที่ 5 ของเดือน N-1	วันที่ 21 ของเดือน N-1
สำหรับ WEEK ถัดไปของเดือน N		-	ถัดจาก WEEK แรกไป 7 วัน

ทั้งนี้ได้รับการอนุเคราะห์จากฝ่ายจัดหาและจัดซื้อในการเจรจากับผู้ผลิตต่างประเทศ ที่ผลิตชิ้นส่วนนำเข้าไปกับบริษัท ช่วยยืดระยะเวลาในการสั่งชิ้นส่วนดังกล่าวออกไป ทำให้สามารถยืดระยะเวลาในการกำหนดปริมาณการผลิตออกไปได้

2. การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร

วัตถุประสงค์การจัดองค์กร

มีวัตถุประสงค์ที่จะต้องจัดองค์กรใหม่ ดังต่อไปนี้

1. จัดองค์กรของทั้งสองฝ่ายให้มีความชัดเจนในความรับผิดชอบ อำนวยในการตัดสินใจ การบังคับบัญชา การมอบอำนาจ หน้าที่ปฏิบัติ และหน้าที่ในการประสานงานภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน

2. จัดองค์กรให้เหมาะสมการดำเนินงานของหน่วยงานและของบริษัท และเหมาะสมกับสารสนเทศที่จะออกแบบขึ้นมาด้วย

3. โครงสร้างองค์กรใหม่มุ่งเน้นให้สามารถรองรับการขยายตัวของงานที่มีมากขึ้นของหน่วยงาน เช่น งานจัดทำสารสนเทศส่วนที่เพิ่มขึ้น

4. โครงสร้างองค์การใหม่มุ่งเน้นการจัดกลุ่มงานตามชนิดของผลิตภัณฑ์และตามประสบการณ์ของพนักงาน

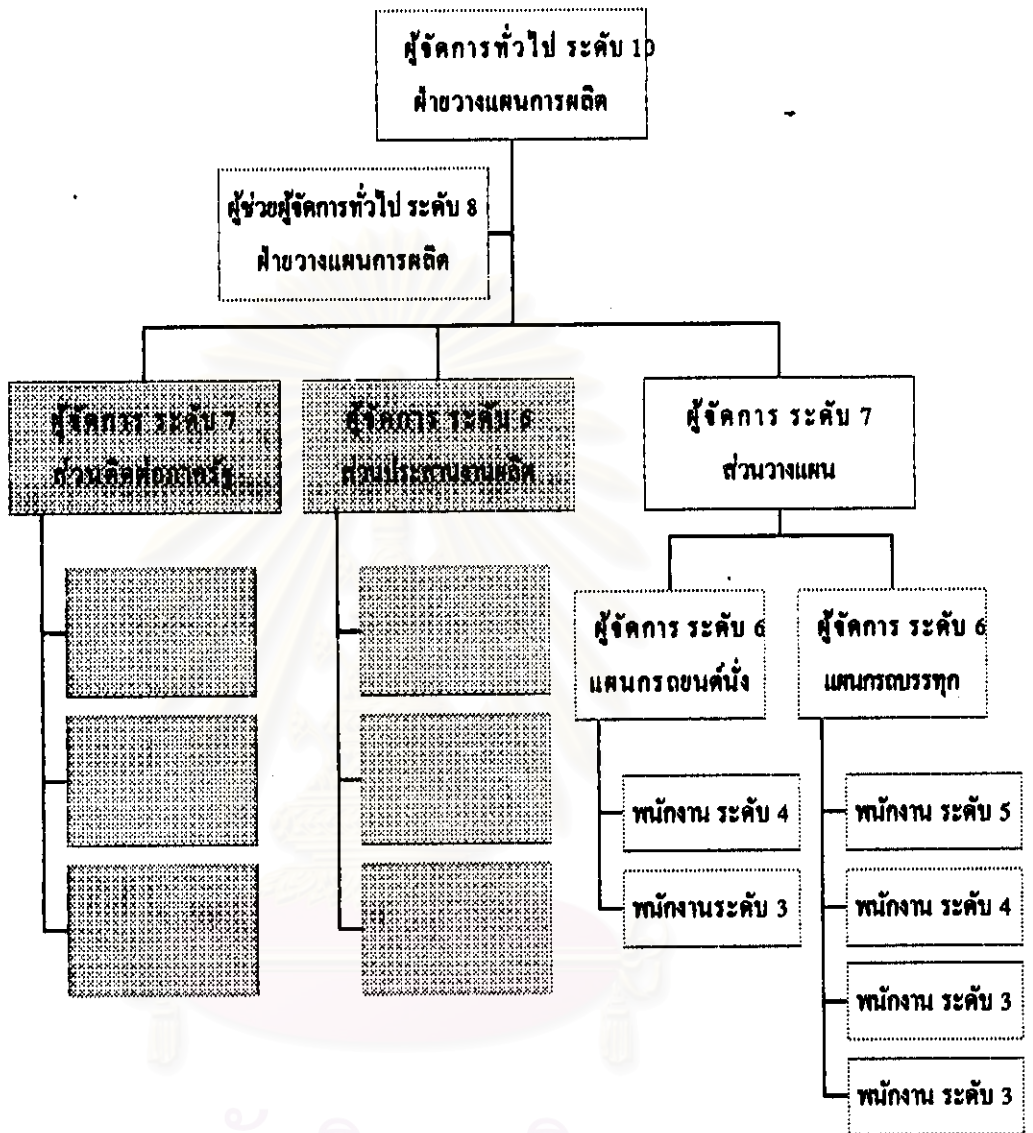
สมมติฐานการจัดองค์การ

โดยการจัดโครงสร้างองค์การดังกล่าวนี้อยู่ภายใต้สมมติฐานที่ว่า

1. การออกแบบโครงสร้างองค์การยึดถือระบบในเชิงหลักวิชาการ มิได้อ้างอิงถึงตัวบุคคล
2. องค์การจะต้องมีลักษณะที่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลใดๆ ก็ตาม
3. จะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งอย่างเพียงพอกับความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
4. การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่นี้ทำเฉพาะในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง โดยตรงเท่านั้น โดยสามารถแสดงแผนผังขององค์การที่ออกแบบโครงสร้างใหม่ ตามรูปที่ 5.1 และ 5.2 ตามลำดับ

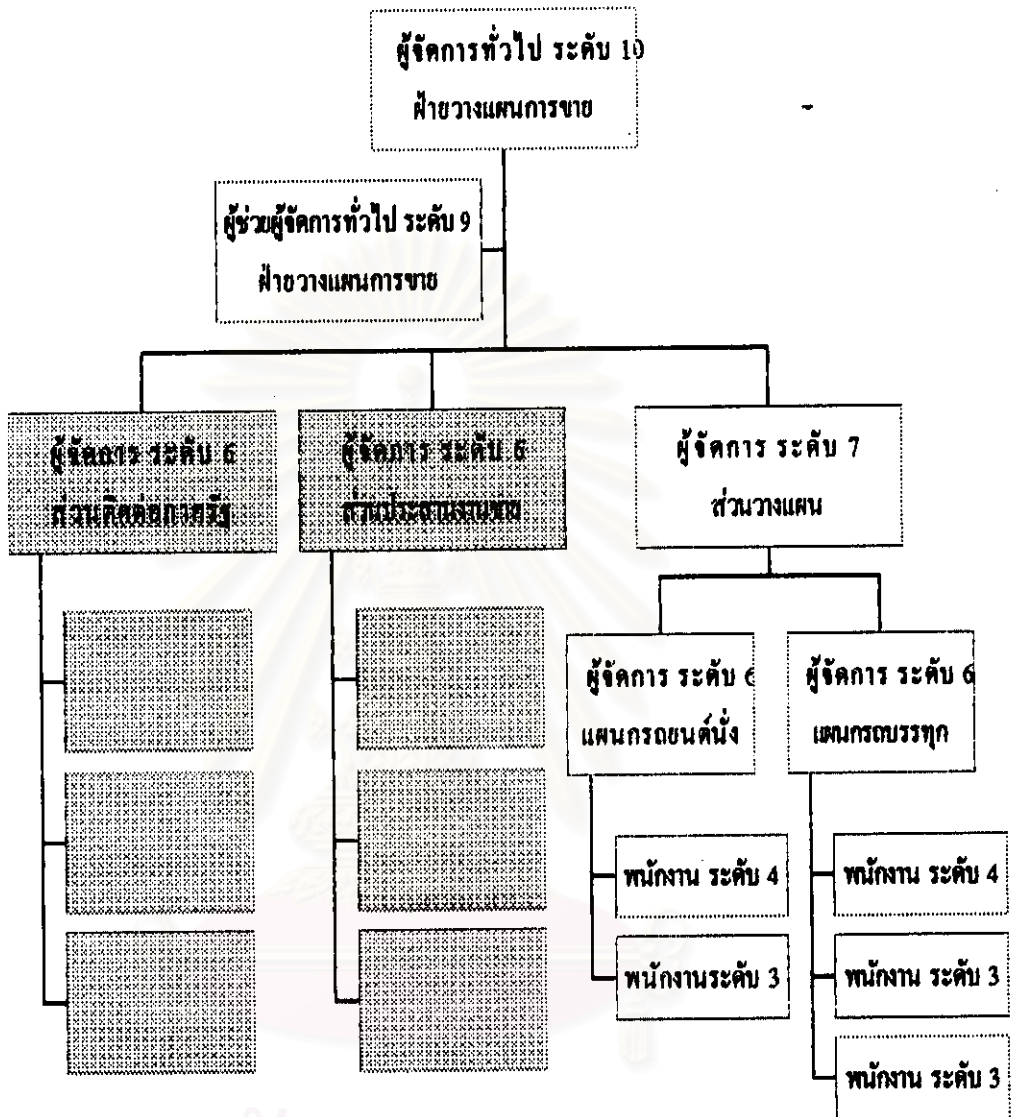
แนวความคิดที่ใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ

1. ปรับปรุงองค์การเฉพาะในส่วนที่คาดว่าจะมีผลกระทบที่ทำให้เกิดปัญหาในปัจจุบัน และในส่วนที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการปรับปรุงได้จริง ทดลองปฏิบัติได้จริงและสามารถวัดผลได้
2. แบ่งงานในส่วนวางแผนของทั้งสองฝ่ายออกเป็น 2 ส่วนงานย่อยตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยแบ่งเป็นแผนกรถบรรทุก และแผนกรถยนต์นั่ง ทั้ง 2 ฝ่าย โดยแบ่งความรับผิดชอบไปตามลักษณะผลิตภัณฑ์ การที่รถยนต์นั่งซึ่งมีปริมาณการผลิตน้อยกว่ารถบรรทุก (20,000 : 80,000 คัน) แต่มีพนักงานในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน เนื่องจากแผนกรถยนต์นั่งมีจำนวนแบบของผลิตภัณฑ์มากกว่ารถบรรทุกคือ 8:4 แบบ และเพื่อรองรับปริมาณงานที่จะมีมากขึ้นในอนาคตด้วยเนื่องจากรถยนต์นั่งมีแนวโน้มจะเติบโตและขยายขอบเขตของผลิตภัณฑ์มากขึ้นเรื่อยๆ เช่น การเพิ่มของกลุ่มรถตรวจการณเป็นต้น
3. เพิ่มตำแหน่งผู้จัดการแผนก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมและติดตามงานงาน การรายงาน การประเมินผลงานในแต่ละแผนก และการปฏิบัติหน้าที่แทนผู้จัดการส่วนที่ดิ่งเดินทางไปประชุมบ่อยครั้งขึ้น นอกจากนี้ผู้จัดการแผนกยังสามารถถ่วงกรองงานก่อนที่พนักงานในแผนกจะนำเสนอต่อผู้จัดการส่วน
4. เพิ่มจำนวนพนักงานเล็กน้อยเพื่อรองรับงานในส่วนที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ การเข้าประชุม งานสนับสนุนการจัดทำระบบสารสนเทศ งานจัดทำรายงานการประชุมที่จะมีมากขึ้น และงานอื่นๆที่จะมีมากขึ้นตามแบบของผลิตภัณฑ์



รูปที่ 5.1 แผนผังขององค์การฝ่ายวางแผนการผลิตถึงการปรับปรุง

(หมายเหตุ : กรอบที่ระบายทึบคืออยู่นอกขอบเขตการวิจัย)



รูปที่ 5.2 แผนผังขององค์การฝ่ายวางแผนการชายหลังการปรับปรุง
(หมายเหตุ : กรอบที่ระบายทึบคืออยู่นอกขอบเขตการวิจัย)

ข้อดีขององค์การที่ปรับปรุงแล้ว

1. โครงสร้างใหม่สามารถรองรับการขยายตัวของฝ่ายได้โดยในอนาคตอาจจะต้องแบ่งหน่วยงานให้ย่อยลงไปจนถึงผลิตภัณฑ์แต่ละแบบ
2. โครงสร้างของส่วนงานวางแผนของฝ่ายชายและฝ่ายผลิตมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันทำให้สะดวกต่อการกำหนดงานเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างทั้งสองฝ่าย

3. สามารถกำหนดขอบข่าย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานได้เด่นชัดกว่าเดิม และสามารถเพิ่มความรับผิดชอบให้ตำแหน่งผู้จัดการแผนกได้
4. โครงสร้างใหม่มีตำแหน่งมากขึ้น จึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสในการก้าวหน้ามากขึ้นกว่าเดิม
5. โครงสร้างใหม่มีช่วยช่วยเสริมให้สามารถสร้างระบบสารสนเทศได้ดียิ่งขึ้น โดยสารสนเทศเริ่มมีความละเอียดมากขึ้นกว่าเดิมตามลักษณะและแบบของผลิตภัณฑ์
6. โครงสร้างใหม่สามารถแก้ไขปัญหาคือความสับสนในการมอบหมายงาน ความไม่สมดุลของปริมาณงานของพนักงานแต่ละคน และการได้ปฏิบัติงานงานที่ตนเองถนัด ส่วนการเรียนรู้งานใหม่ก็ยังคงมีเหมือนเดิมแต่จะมีลักษณะเป็นทางการมากขึ้น กล่าวคือต้องมีคำสั่งให้ย้าย สับเปลี่ยนพนักงานระหว่างแผนก

ข้อเสียขององค์การที่ปรับปรุงแล้ว

1. การขยายตัวขององค์การทำให้มีความซับซ้อนมากขึ้นและเพิ่มขึ้นตอนในการรายงาน และต้องใช้การประสานงานและความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างแผนกมากขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานได้
2. การสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มารับตำแหน่งงานที่เพิ่มขึ้นกระทำได้ยากและหากใช้วิธีการคัดเลือกที่ไม่เหมาะสม และการควบคุมไม่ดีเพียงพออาจจะทำให้เกิดความแตกแยกภายในได้
3. โครงสร้างองค์การที่มีความซับซ้อน และมีลักษณะโครงสร้างตามชนิดผลิตภัณฑ์ ย่อมส่งผลให้การสร้างระบบสารสนเทศยุ่งยากซับซ้อนตามไปด้วย
4. บริษัทจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีตำแหน่งงานเพิ่มขึ้น

3. การปรับปรุงระบบสารสนเทศ

ปัญหาในการใช้สารสนเทศเดิม

- แต่ละหน่วยงานยังไม่ทราบว่าข้อมูลใด เป็นข้อมูลที่อีกหน่วยงานต้องการหรือไม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลจึงทำให้อีกหน่วยงานหนึ่งไม่ทราบ และเกิดผลกระทบในภายหลัง
- เมื่อไม่ทราบจึงไม่ได้จัดทำเป็นสารสนเทศ และบางส่วนที่ได้มีการจัดทำเป็นสารสนเทศแต่ขาดการทำความเข้าใจจะระหว่างกันทำให้กลายเป็นสารสนเทศที่ไม่ตรงกับผู้ใช้
- สารสนเทศที่จัดทำขึ้นมาขาดการเรียบเรียงให้เป็นระบบสารสนเทศที่ดี ทำให้ไม่เหมาะสมกับผู้ใช้

- ไม่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการจัดส่งสารสนเทศ บางสารสนเทศมีความถี่ในการจัดส่งที่ไม่เหมาะสม

แนวทางในการสร้างระบบสารสนเทศ

โดยมีแนวทางในการออกแบบระบบสารสนเทศใหม่ ดังนี้

- สร้างระบบสารสนเทศให้เป็นสารสนเทศร่วมกันของทั้งสองหน่วยงาน ด้วยการปรึกษาหารือถึงความต้องการใช้ข้อมูลของอีกฝ่ายและการสร้างสรรคข้อมูลเพิ่มเติมให้แก่กันแล้วจัดทำเป็นสารสนเทศอย่างเป็นระบบให้ตรงต่อความต้องการใช้งานของผู้รับสารสนเทศนั้น นอกจากนี้ควรเปิดเผยข้อมูลในทุกระดับชั้นแก่กันเพื่อให้ทราบถึงเงื่อนไขและข้อจำกัดของอีกฝ่าย และการแจ้งสถานการณ์ที่คิดว่าเป็นเรื่องด่วน ให้กันและกันทราบเพื่อการเตรียมการล่วงหน้า

- ทำให้ระบบการให้ข้อมูล สารสนเทศ เป็นไปอย่างอัตโนมัติ คือ ให้ตามช่วงเวลา หรือความถี่ของการจัดส่งที่กำหนดไว้ หรือส่งทันทีที่มีข้อมูลใหม่ ไม่ต้องรอให้ต้องขอ

- สร้างระบบสารสนเทศที่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การใหม่ และการไหลของกิจกรรมและเอกสารที่ได้ออกแบบขึ้นมาใหม่ด้วย

- จัดทำแบบฟอร์มของเอกสารที่ใช้ในการสื่อ ส่ง ข้อมูล โดยเน้นความสมบูรณ์ ครบถ้วนของสารสนเทศ และมีความสอดคล้องกับระบบสารสนเทศที่ออกแบบไว้ โดยสามารถแสดงรูปแบบของแบบฟอร์มของเอกสารไว้ในภาคผนวก ข

- จัดทำหน้าที่ปฏิบัติเกี่ยวกับงานเอกสาร ซึ่งจะได้กล่าวในบทต่อไป

- เริ่มทดลองปฏิบัติงานโดยการวางระบบสารสนเทศและสร้างระบบเพื่อการควบคุม ตรวจสอบ

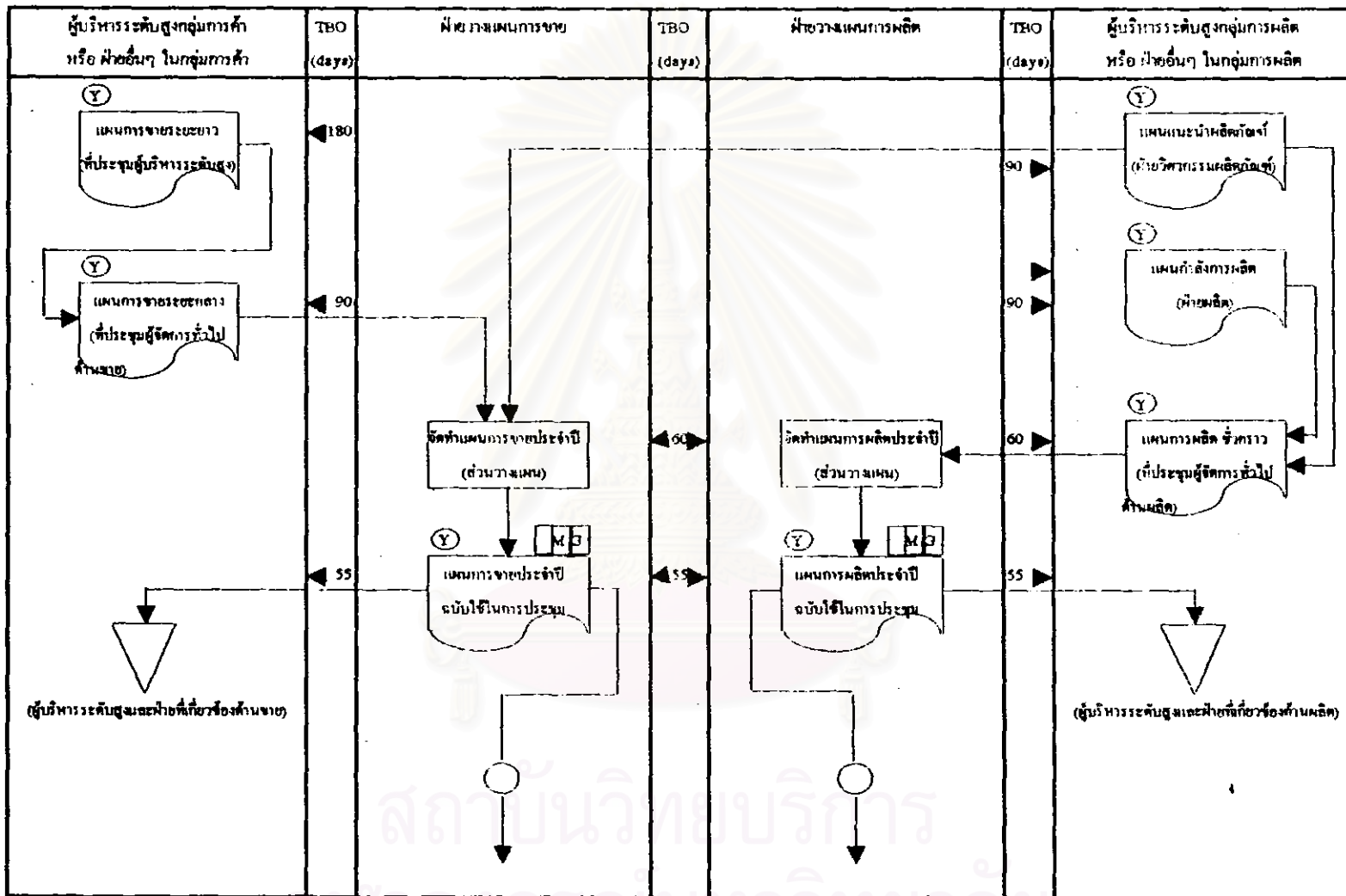
หลังจากการสรุปแนวคิดในการปรับปรุงทั้ง 3 ด้านคือ ระบบการดำเนินงาน โครงสร้างขององค์การ และระบบสารสนเทศแล้ว สามารถแสดงการไหลของกิจกรรม (Activities) และการไหลของเอกสาร (Documents Flow) ได้ตามรูปที่ 5.3 ถึงรูปที่ 5.6

4. การจัดทำโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อใช้ในการวางแผนงานร่วม

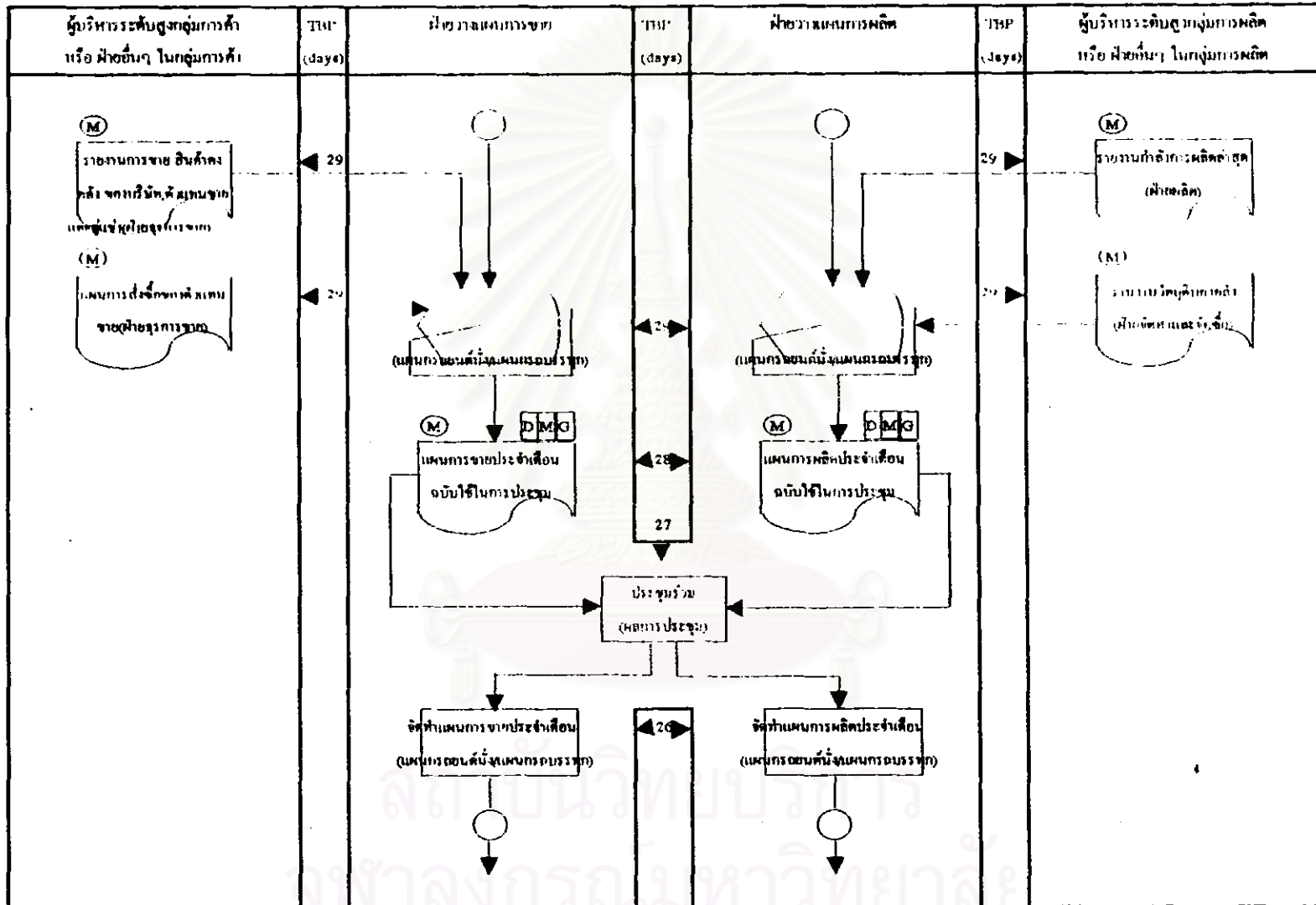
วัตถุประสงค์ของการจัดทำโปรแกรม

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนงานร่วมของทั้งสองฝ่าย โดยเป็นรูปแบบในการดำเนินงานเดียวกัน มีความต่อเนื่องและลดปริมาณเอกสารที่ใช้ในการประชุม การประสานงาน และสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อระหว่างการประสานงานที่เป็นที่เข้าใจในรูปแบบที่ตรงกันทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพเดียวกัน

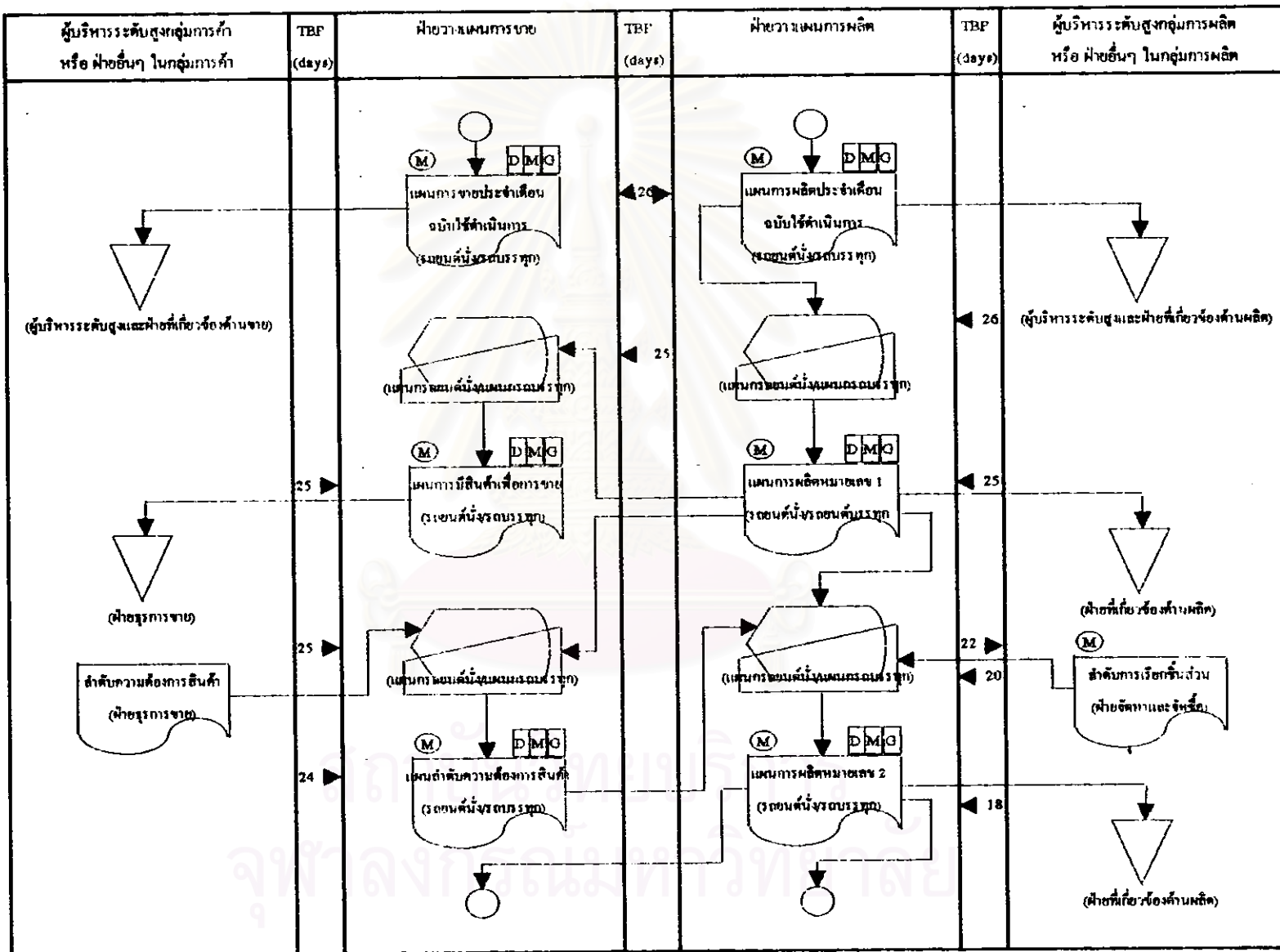
รูปที่ 5.3 แสดงกิจกรรมการทำงานและภาระขององค์กรเรตติ้งการปรับปรุง



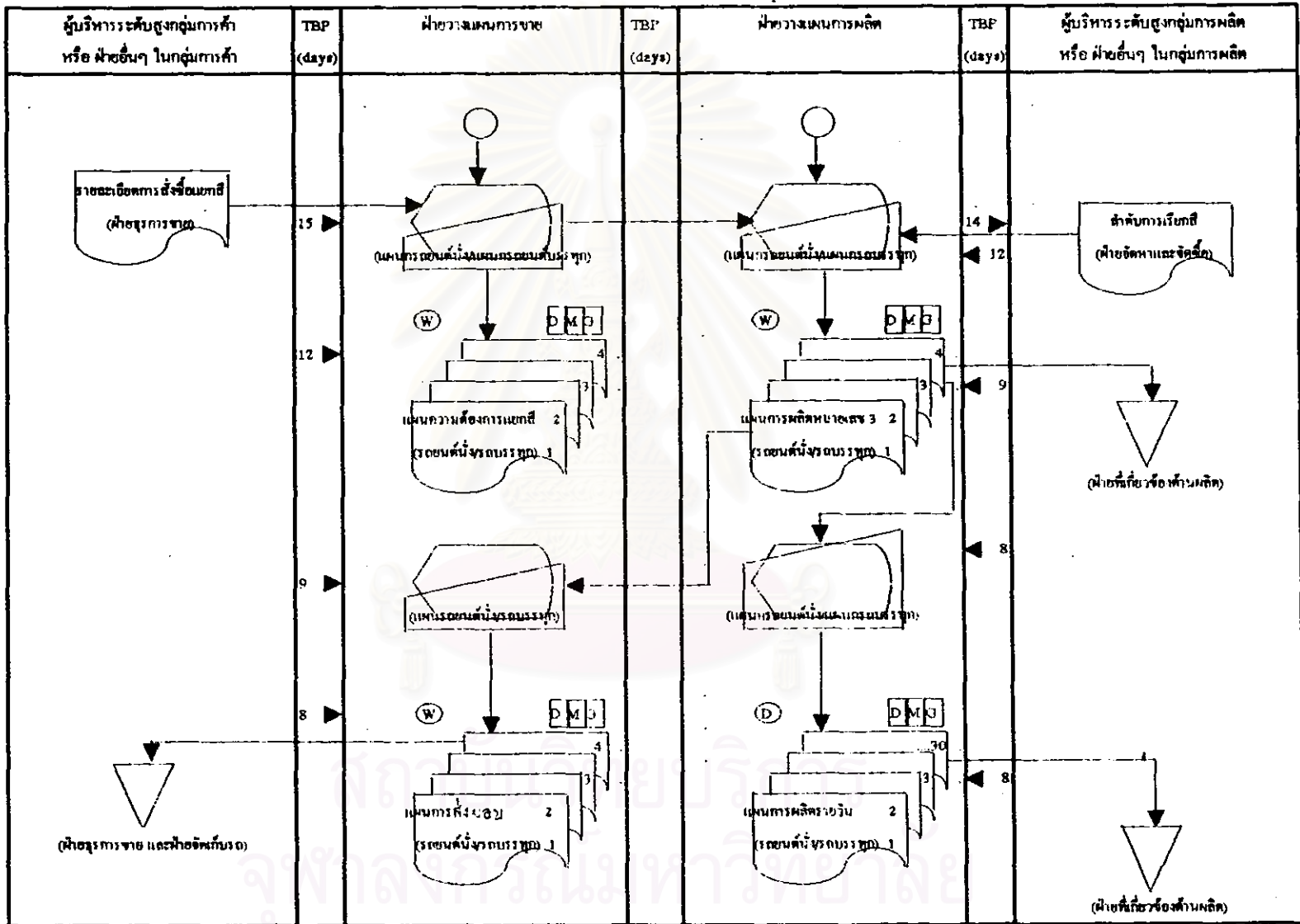
รูปที่ 5.4 แสดงกิจกรรมการทำงานและการไหลขององค์การถึงการปรับปรุง (ต่อ)



รูปที่ 5.5 แสดงกิจกรรมการทำงานและการไหลขององค์การหลังการปรับปรุง (ต่อ)



รูปที่ 5.6 แสดงกิจกรรมการทำงานและการไหลขององค์การหลังการปรับปรุง (ต่อ)



2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรายงานผล โดยมุ่งเน้นการรายงานผลการขาย การผลิต การการส่งชิ้นส่วนต่างประเทศ ปริมาณสินค้าและชิ้นส่วนต่างประเทศคงคลัง
3. เพื่อใช้ในการควบคุม ติดตามผลงาน ในระหว่างการปฏิบัติงานของการดำเนินงานทั้งระบบ
4. เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของระบบการดำเนินงานที่ออกแบบใหม่ โดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์ปริมาณเทียบกับมาตรฐาน
5. เพื่อเตรียมการให้ระบบสารสนเทศที่ออกแบบมีความพร้อมที่จะก้าวไปอีกระดับหนึ่ง ก่อนที่จะเข้าสู่ระดับที่เป็นอัตโนมัติ โดยใช้คอมพิวเตอร์สายตรง (Computer Online)

แหล่งข้อมูลและโปรแกรมที่ใช้เขียน

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ คือข้อมูลทั่วไปที่ใช้ในการดำเนินงานประจำตามเอกสารที่ได้มีการออกแบบรูปแบบเอกสารไว้แล้วในภาคผนวก ข
2. โปรแกรมเขียนภายใต้โปรแกรมสำเร็จรูป LOTUS & ALWAYS ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ถูกออกแบบขึ้นมาในลักษณะตารางคำนวณ (Spread Sheet) และทำงานบน DOS ของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล โดยตั้งชื่อโปรแกรมที่เขียนขึ้นนี้ว่า "CAR FLOW" ซึ่งหมายความถึงการแสดงความเคลื่อนไหวของรถยนต์

อธิบายวิธีการใช้โปรแกรม

1. การเข้าสู่โปรแกรมโดยการเข้าสู่ DOS เข้าสู่โปรแกรม LOTUS และ ALWAYS ตามลำดับ จากนั้นจึงเรียก โปรแกรม CARFLOW โดยใช้คำสั่ง RETIEVE
- 2.. โปรแกรมเป็นรูปแบบของตารางขนาดใหญ่ครอบคลุมผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัท มีการจัดแบ่งในทางยาวของตารางเป็นรุ่น ชนิด และกลุ่ม ของผลิตภัณฑ์ เช่น รุ่น ได้แก่ B14 , A32 ,Y10 , D21 เป็นต้น แบ่งเป็นชนิดได้แก่ ชนิดประกอบภายในประเทศและชนิดนำเข้าทั้งคัน แบ่งเป็นกลุ่ม ได้แก่กลุ่ม รถยนต์นั่งและ รถยนต์บรรทุก โดยมีการเรียงลำดับดังนี้

กลุ่มรถยนต์นั่ง

- รถยนต์นั่งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ชนิดประกอบภายในประเทศ
- ผลรวมของกลุ่มรถยนต์นั่งชนิดประกอบภายในประเทศ
- รถยนต์นั่งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ชนิดนำเข้าทั้งคัน
- ผลรวมของกลุ่มรถยนต์นั่งชนิดนำเข้าทั้งคัน
- ผลรวมของกลุ่มรถยนต์นั่ง

กลุ่มรถยนต์บรรทุก

- รถยนต์บรรทุกขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ชนิดประกอบภายในประเทศ
- ผลรวมของกลุ่มรถยนต์บรรทุกชนิดประกอบภายในประเทศ

- รดยนต์บรทุกขนาดเด็ก กลาง ใหญ่ ชนิดนำเข้าทั้งคัน
 - ผลรวมของกลุ่มรดยนต์บรทุกชนิดนำเข้าทั้งคัน
 - ผลรวมของกลุ่มรดยนต์บรทุก
- และ
- ผลรวมของรดยนต์ทั้งหมด

ส่วนในทางกว้างเป็นเป็นรายละเอียดในการดำเนินการตามเวลาต่างๆ ในรอบการดำเนินการ ซึ่งในที่นี้คือ รอบ 1 ปี โดยแสดงรายละเอียดไว้เป็นเดือน (12 เดือน) และแสดงลักษณะของชนิดของกิจกรรมว่าเป็นกิจกรรมชนิดใด โดยการใช้การระบายสีที่แตกต่างกันไปด้วย (มีตัวอย่างแสดงไว้ที่ส่วนหัวของโปรแกรม) โดยแบ่งได้ดังนี้ได้แก่

- Actual หมายถึง กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ซึ่งมักจะเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้ว
- Confirm หมายถึงกิจกรรมที่ได้มีการตกลงกันที่จะดำเนินการตามนั้นแล้วซึ่งเป็นกิจกรรมที่อยู่ระหว่างดำเนินการหรือใกล้ที่จะดำเนินการแต่ยังไม่มีผลการดำเนินการ
- Forecast หมายถึงกิจกรรมที่คาดว่าจะดำเนินการในอนาคต
- Finish หมายถึงกิจกรรมของผลิตภัณฑ์นั้น ได้จบลงแล้วและจะไม่มีกิจกรรมของผลิตภัณฑ์นั้นอีก

3. ในรายละเอียดในตารางของแต่ละผลิตภัณฑ์จะแสดงให้เห็นถึงการเกิดของกิจกรรมและการประเมินผลตามลำดับทางยาว และแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าในการดำเนินการ และการควบคุมว่าได้ดำเนินการไปถึงช่วงเวลาใดแล้ว โดยมีลำดับของกิจกรรมเรียงตามลำดับ ดังนี้

ส่วนของการรายงานข้อมูลและประมวลผล

- NML PRODUCTION หรือ NML&NTE PRODUCTION หมายถึงการตั้งขึ้นส่วน CKD หรือ การส่งรถยนต์สำเร็จรูปทั้งคัน ว่ามีจำนวนเท่าไรและผลิตในเดือนใด
- SNA RECEIPT หมายถึง โรงงานจะได้รับรถยนต์สำเร็จรูปจำนวนเท่าใด และได้รับเมื่อใด
- SNA RECEIPT and NML PROD MONTH หมายถึง โรงงานจะได้รับชิ้นส่วนในเดือนหลังจากที่ผู้ผลิตทำการผลิตจำนวนเท่าใด และได้รับเมื่อใด
- SNA RECEIPT in NML PROD MONTH หมายถึง โรงงานจะได้รับชิ้นส่วนในเดือนเดียวกับที่ผู้ผลิตทำการผลิตจำนวนเท่าใด และได้รับเมื่อใด
- SNA PRODUCTION หมายถึง โรงงานขึ้นประกอบรถยนต์จำนวนเท่าใดและประกอบเมื่อใด
- SNA CKD STOCK หมายถึง โรงงานมีปริมาณชิ้นส่วนคงคลังเป็นจำนวนเท่าใด ณ เดือนอะไร

- SNA OFF LINE หมายถึง โรงงานสามารถประกอบรถยนต์ได้เสร็จจำนวนเท่าใดและเมื่อใด
- SNA WIP STOCK หมายถึง โรงงานมีปริมาณรถยนต์ที่ขึ้นประกอบแล้วแต่ยังไม่สำเร็จเป็นจำนวนเท่าใด ณ เดือนอะไร
- SNA SALES หมายถึง โรงงานขายรถยนต์ให้กับบริษัทขายส่งรถยนต์เป็นจำนวนเท่าใดและขายเมื่อใด
- SNA FG STOCK หมายถึง โรงงานมีปริมาณรถยนต์สำเร็จรูปคงคลังเป็นจำนวนเท่าใด ณ เดือนอะไร
- SMNS SALES หมายถึง บริษัทขายส่งขายรถยนต์ให้กับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เป็นจำนวนเท่าใดและขายเมื่อใด
- SMNS FG STOCK หมายถึง บริษัทขายส่งมีปริมาณรถยนต์สำเร็จรูปคงคลังเป็นจำนวนเท่าใด ณ เดือนอะไร
- RETAIL SALES หมายถึง ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ขายรถยนต์ให้กับลูกค้าเป็นจำนวนเท่าใดและขายเมื่อใด

- DEALER STOCK หมายถึง ตัวแทนจำหน่ายมีปริมาณรถยนต์สำเร็จรูปคงคลังรวมเป็นจำนวนเท่าใด ณ เดือนอะไร

ส่วนของการประเมินผล

- ALL CKD & WIP STOCK หมายถึง ชิ้นส่วนคงคลังและสินค้าที่ยังประกอบไม่สำเร็จทั้งหมด
- ALL CKD & WIP STOCK LEVEL หมายถึง ระดับชิ้นส่วนคงคลังและสินค้าที่ยังประกอบไม่สำเร็จทั้งหมด เทียบกับประมาณการผลิตรวมของเดือนถัดไป
- ALL FG STOCK หมายถึง สินค้าสำเร็จรูปคงคลังทั้งหมด
- ALL FG STOCK LEVEL หมายถึง ระดับสินค้าสำเร็จรูปคงคลังทั้งหมดเทียบกับประมาณการขายในเดือนถัดไป
- ALL SM STOCK หมายถึง ปริมาณคงคลังทั้งหมด
- ALL SM STOCK LEVEL หมายถึง ระดับปริมาณคงคลังทั้งหมด คือ ผลรวมของ ALL CKD & WIP STOCK LEVEL กับ ALL FG STOCK LEVEL

4. การเติมข้อมูลในโปรแกรมจะเริ่มตั้งแต่เริ่มมีการวางแผน คือประมาณ 3 เดือน ก่อนที่จะถึงปีที่ดำเนินการจะในขั้นตอนแรกข้อมูลทั้งหมดจะเป็นข้อมูลจากการวางแผน หลังจากนั้นจะเริ่มใส่ข้อมูลที่มีการแจ้งยืนยัน (Confirm) โดยสืบหน้าไปที่ละเดือน หลังจากนั้นจึงจะเริ่มมีข้อมูลที่เป็นผลการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งเมื่อป้อนเข้าสู่โปรแกรมแล้ว โปรแกรมจะทำการคำนวณโดยอัตโนมัติทุกการ การ สามารถ ติดตามผล ควบคุมการดำเนินการ และประเมินผลงานได้ ซึ่งส่วนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับ

ยอดการขาย ยอดการผลิต ซึ่งจะให้เห็นภาพของทั้งปีดำเนินการว่าจะมีแนวโน้มออกมาเป็นเช่นไร เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และเกี่ยวกับระดับของชิ้นส่วนและสินค้าคงคลัง ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับระดับปริมาณชิ้นส่วนและสินค้าคงคลังมาตรฐานได้

โดยได้แสดงโปรแกรมทั้งหมดไว้ในภาคผนวก ก



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย