

บทที่ 3

การศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงงานตัวอย่าง

การศึกษาการดำเนินงานของโรงงานตัวอย่าง เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลทางด้านสภาพทั่วไปของการดำเนินงานในปัจจุบันของโรงงานตัวอย่าง ทั้งการจัดองค์กร การควบคุม การสั่งการ และระบบสารสนเทศของโรงงานตัวอย่าง เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น สำหรับเรื่องระบบสารสนเทศจะกล่าวโดยละเอียดในบทต่อไป

โรงงานตัวอย่างนี้เป็นโรงงานผลิตเครื่องนอนขนาดกลางที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในประเทศ เริ่มก่อตั้งกิจการตั้งแต่ปี พ.ศ.2519 โดยในระยะเริ่มแรกนั้นประกอบธุรกิจที่มีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมในครอบครัว โดยทำการผลิตผลิตภัณฑ์อยู่ 2 ชนิด คือ ผ้าปูที่นอน และปลอกหมอน และมีพนักงานเพียง 20 คนเท่านั้น ต่อมาภายหลังทางโรงงานได้ตัดสินใจขยายการผลิตโดยทำก่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ขึ้น ทำการผลิตผลิตภัณฑ์อีกหลายชนิด สำหรับลักษณะการบริหารงานของโรงงานตัวอย่างนี้เป็นการบริหารแบบครอบครัว ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลกิจการอยู่นั้นเป็นเจ้าของกิจการ และบิดาของเจ้าของกิจการรับผิดชอบดูแลงานทางด้านการจัดซื้อและการเงินทั้งหมด

สำหรับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของทางโรงงานอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายขาย ต่อมาในปลายปี พ.ศ. 2538 ทางโรงงานตัวอย่างได้ตัดสินใจตั้งบริษัทแห่งใหม่ขึ้น และได้ทำการโอนย้ายฝ่ายขายทั้งหมดมาประจำที่บริษัทแห่งใหม่ สำหรับวัตถุประสงค์ของการตั้งบริษัทใหม่ขึ้นเพื่อเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของทางโรงงานตัวอย่าง รวมทั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทอื่นๆ ต่อมาบริษัทที่ตั้งขึ้นมาใหม่ได้เปลี่ยนนโยบายการขายใหม่ โดยเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์และการตลาดของทางโรงงานตัวอย่างเพียงแห่งเดียวเท่านั้น

การจัดองค์กร

1. โครงสร้างการจัดองค์กร

จากการเข้าทำการศึกษาค้นคว้าพบว่าโรงงานตัวอย่างแห่งนี้มีรูปแบบดำเนินการในลักษณะธุรกิจแบบครอบครัว และไม่มีผังการจัดองค์กรที่ชัดเจน เจ้าของกิจการจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารงานระดับสูง คือ กรรมการผู้จัดการ หน้าที่ควบคุมดูแลงานด้านต่างๆ แบบรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง และบิดาของเจ้าของโรงงานจะรับผิดชอบดูแลงานทางด้านบัญชีและการเงิน และการจัดซื้อทั้งหมด

ในปัจจุบันโรงงานตัวอย่างยังไม่มีการจัดองค์กรอย่างเป็นทางการ มีองค์กรในลักษณะอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีการจัดสายการบังคับบัญชาและการกำหนดรายละเอียดยาน ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและแน่

นอน สภาพการดำเนินงานจะอยู่ในลักษณะที่ให้พนักงานช่วยกันดูแลจัดการและควบคุม จากสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันและจากการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้ทำการวิจัยสามารถเขียนผังโครงสร้างองค์กร (Organization chart) และหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดังรูปที่ 3.1

สำหรับโครงสร้างองค์กรของทางโรงงานตัวอย่างแห่งนี้เป็นการจัดองค์กรตามหน้าที่ (Functional organization) สามารถแยกได้เป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายการผลิต และฝ่ายบัญชีและการเงิน โดยไม่มีหน่วยงานใดรับผิดชอบทางด้านการตลาดและการขาย เนื่องจากในปัจจุบันทางโรงงานตัวอย่างได้ทำการก่อตั้งบริษัทขึ้นใหม่ มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการตลาดและการจำหน่ายสินค้าของโรงงานตัวอย่างโดยเฉพาะ

จากผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานตัวอย่างในปัจจุบัน สามารถแบ่งแยกหน่วยงานและความรับผิดชอบได้ดังนี้ คือ

1. กรรมการผู้จัดการหรือเจ้าของโรงงาน ทำหน้าที่จัดการทางด้านการจัดซื้อวัตถุดิบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต และทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการเงิน บัญชีและงานบริหารบุคคล รวมทั้งทำหน้าที่เป็นผู้จัดการฝ่ายผลิตด้วยเพื่อควบคุมและบริหารงานผลิตให้เป็นไปตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

2. ฝ่ายผลิต เป็นหน่วยงานที่มีหน่วยงานย่อยอื่นๆ อยู่ในความดูแลรับผิดชอบมากที่สุด โดยหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบในควบคุมการผลิตสินค้าทั้งหมดของโรงงานตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

2.1 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต มีหน้าที่รับผิดชอบงานทางด้านบริหารงานบุคคล การคำนวณชั่วโมงแรงงานของพนักงาน การรับใบสั่งสินค้าโรงงานและช่วยควบคุมงานบริหารการผลิตตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากเจ้าของโรงงานตัวอย่าง

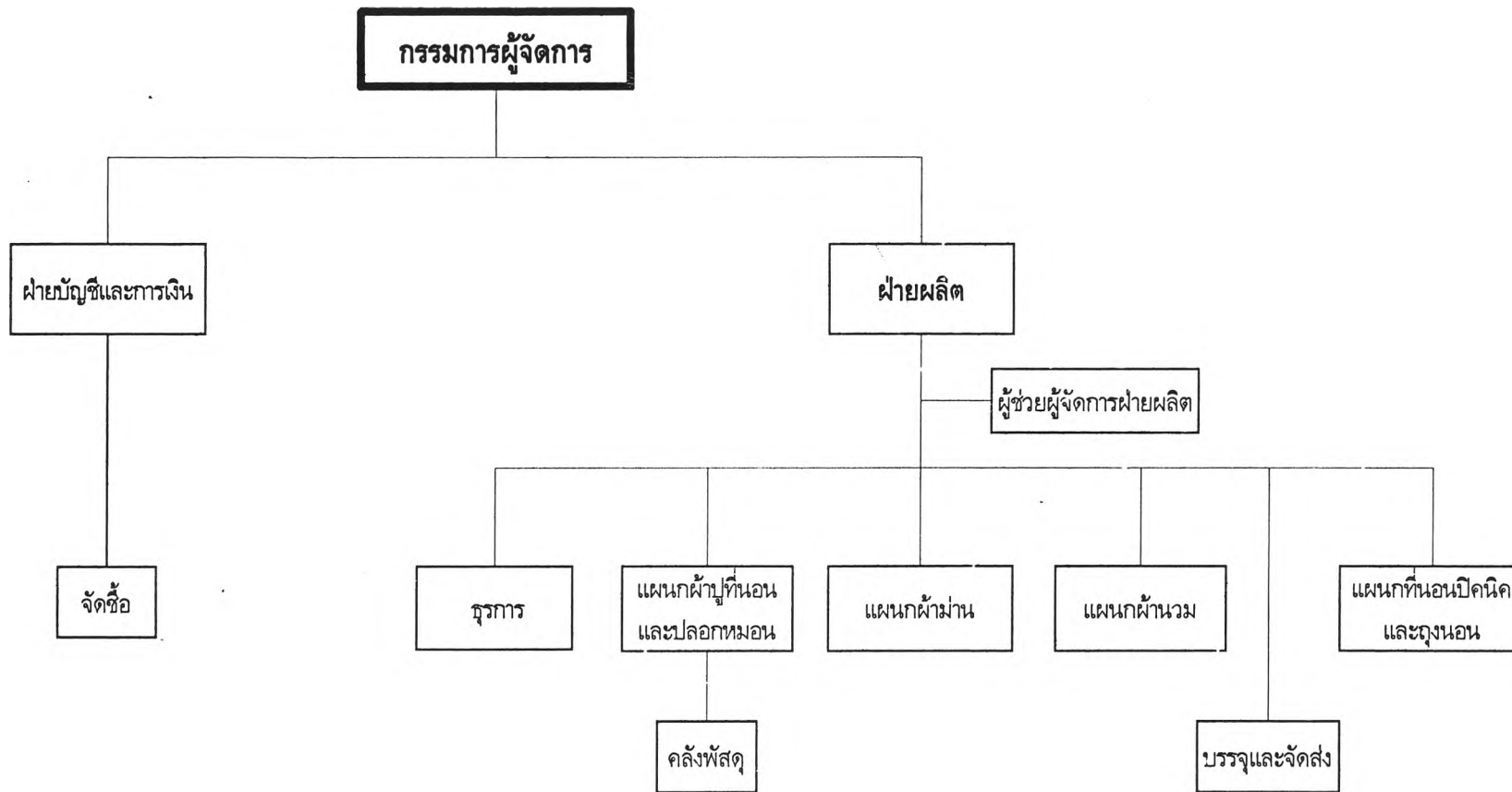
2.2 แผนกธุรการ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านธุรการต่างๆ และการจัดทำรายงานสรุปการส่งสินค้าต่างๆ

2.3 แผนกผลิตผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการผลิตสินค้าประเภทผ้าปูที่นอนและปลอกหมอนทั้งหมด รวมทั้งควบคุมดูแลงานทางด้านคลังพัสดุ

2.4 แผนกผลิตผ้าห่ม เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลในการผลิตสินค้าประเภทผ้าห่มทั้งหมด

2.5 แผนกผลิตที่นอนปิกนิกและถูนอน เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลในการผลิตสินค้าประเภทที่นอนปิกนิกและถูนอนทั้งหมด

2.6 แผนกผ้าม่าน เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลในการผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าม่านทั้งหมด



รูปที่ 3.1 แสดงผังโครงสร้างองค์กรโรงงานตัวอย่างก่อนการปรับปรุง

2.7 คลังวัสดุ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการควบคุม ดูแลรักษาและการเบิกจ่ายวัสดุดิบต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิตซึ่งวัสดุดิบส่วนใหญ่จะเป็นผ้า

2.8 หน่วยบรรจุและจัดส่ง รับผิดชอบในการบรรจุสินค้า และจัดส่งสินค้า

3. ฝ่ายบัญชีและการเงิน รับผิดชอบทางด้านบัญชี ภาษี การจ่ายเช็คชำระหนี้ การจ่ายค่าจ้างแรงงาน พนักงาน และจัดทำออกเอกสารใบส่งสินค้า

3.1 แผนกจัดซื้อ มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านจัดซื้อวัสดุดิบต่างๆ

2. อัตรากำลังคน

พนักงานของโรงงานตัวอย่างแห่งนี้ ทำงานวันละ 1 กะ วันละ 8 ชั่วโมง ตั้งแต่เวลา 08.00-17.00 น. สัปดาห์ละ 6 วัน พัก 1 ชั่วโมงต่อวัน ในช่วงเวลา 12.00 - 13.00 น.

พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาไม่สูง แต่มีความรู้และความชำนาญเฉพาะด้านตามหน้าที่ที่ได้ปฏิบัติกันและผ่านงานมากมายพอสมควรจึงทำให้งานด้านต่างๆ สามารถคล่องไปได้ สำหรับในระดับหัวหน้าแผนกนั้นก็เช่นเดียวกันส่วนใหญ่มีระดับความรู้การศึกษาที่ไม่สูงมากนักแต่เนื่องจากได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของโรงงานจะเป็นบุคคลที่ทำงานกับโรงงานแห่งนี้มาตั้งแต่เริ่มแรกตั้งแต่สมัยบิดาของเจ้าของโรงงาน

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในสายการผลิตทั้งหมด มีเจ้าหน้าที่และพนักงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 300 คน
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยอ้อมกับการผลิต ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงิน, เจ้าหน้าที่ด้านธุรการ มีจำนวนทั้งสิ้น 28 คน
- พนักงานทั่วไปของโรงงานตัวอย่าง ได้แก่ ยาม ภารโรง ช่างไฟฟ้า ช่างเครื่อง พนักงานขับรถ รวมกันทั้งสิ้นมีจำนวน 12 คน

3. อัตราค่าจ้าง

อัตราค่าจ้างงานของโรงงานตัวอย่างเป็นดังนี้

- แบบรายเดือน ได้แก่ หัวหน้าแผนกต่างๆ, พนักงานในส่วนสำนักงาน โดยเจ้าของกิจการจะพิจารณาระดับค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
- แบบรายวัน ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงานในสายการผลิต ในหน่วยงานซึ่ง หน่วยตัด หน่วยบรรจุ โดยระดับค่าตอบแทนอยู่ในระดับกฎหมายแรงงานที่กำหนด
- แบบเหมาจ่าย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในสายการผลิตของหน่วยเย็บทั้งหมด

4. ผลิตภัณฑ์ของโรงงานตัวอย่าง สามารถแยกประเภทได้ดังนี้

4.1 ผลิตภัณฑ์ที่ดำเนินการผลิตเอง

- ผ้าทอ
- ผ้าปูที่นอน

- ปลอกหมอน
- ถูนอน
- ที่นอนปิกนิก
- ผ้าม่าน

4.2 ผลิตภัณฑ์ที่ทำการจ้างผลิต

- ผ้าปูที่นอนและปลอกหมอนบางส่วน
- ไล่ผ้าท่มนวม
- ผ้าขนหนู

5. วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของทางโรงงานตัวอย่าง ได้แก่

- ผ้า ได้แก่ ผ้าดิบ ผ้าพอกย้อม และผ้าพิมพ์
- กล่องที่ใช้บรรจุผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตเสร็จเพื่อจะนำไปส่งแก่ลูกค้า
- กระดาษสำหรับใช้สอดใส่ในผลิตภัณฑ์ก่อนทำการบรรจุลงกล่อง
- รูปภาพของผลิตภัณฑ์ต่างๆ
- ถูพลาสติกที่ใช้บรรจุผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าท่มนวม

6. เครื่องจักร

- จักรโพง
- จักรปัก
- จักรซิกแซก
- จักรเย็บเส้นตรง
- จักรเดินลาย
- เครื่องตัด

ขั้นตอนกระบวนการผลิต

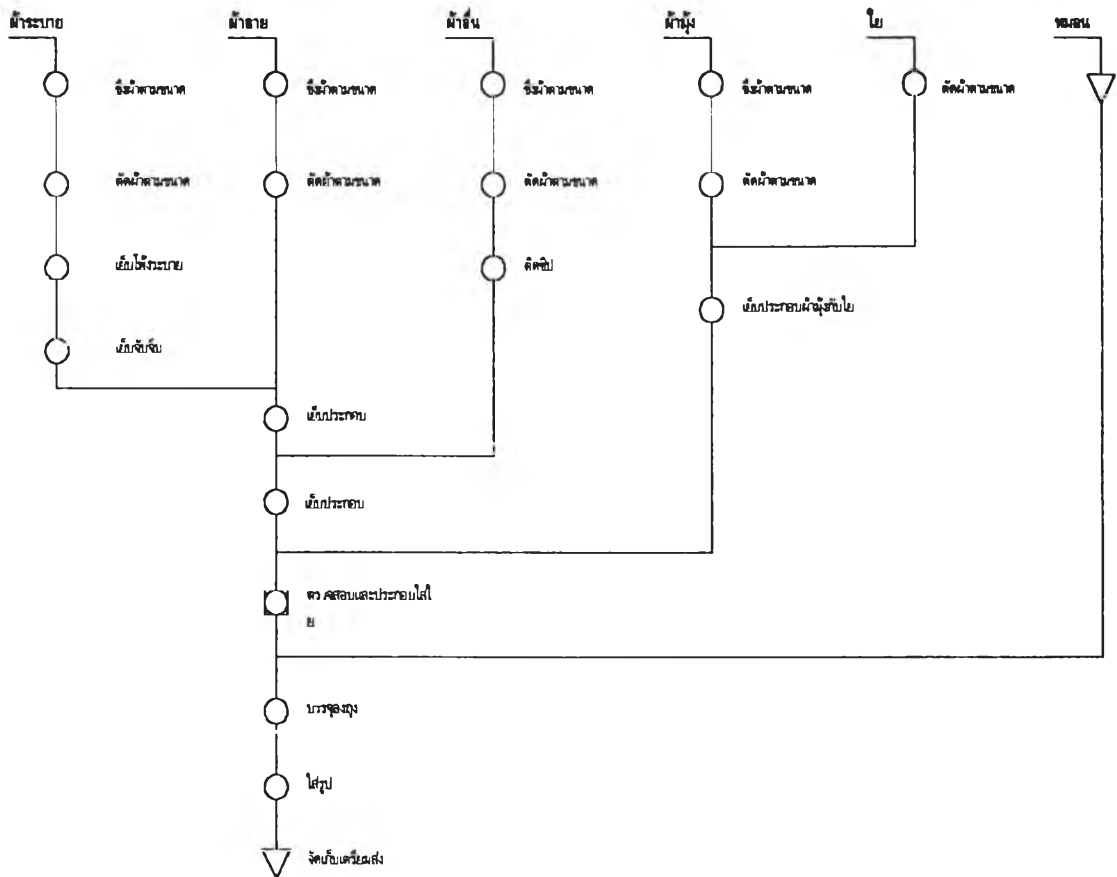
1. ขั้นตอนการผลิตที่นอนปิกนิก

1.1 นำผ้าพิมพ์, ผ้าสี และผ้ามุ้ง มาซึ่งให้ได้ตามขนาด

1.2 นำผ้าพิมพ์ มาตัดเป็นผ้าระบาย และตัวที่นอนปิกนิกให้ได้ตามขนาด พร้อมทำการตัดผ้าสีและผ้ามุ้งให้ได้ตามขนาดเช่นกัน

1.3 นำผ้าระบายที่ตัดเสร็จ มาเย็บโพงระบาย และเย็บจับจีบ หลังจากนั้นทำการเย็บประกบกับผ้าพิมพ์ที่ตัดเป็นตัวที่นอนปิกนิกเข้าด้วยกัน

1.4 นำผ้าสีมาทำการเย็บติดชิป และเย็บประกบกับตัวที่นอนปิกนิก

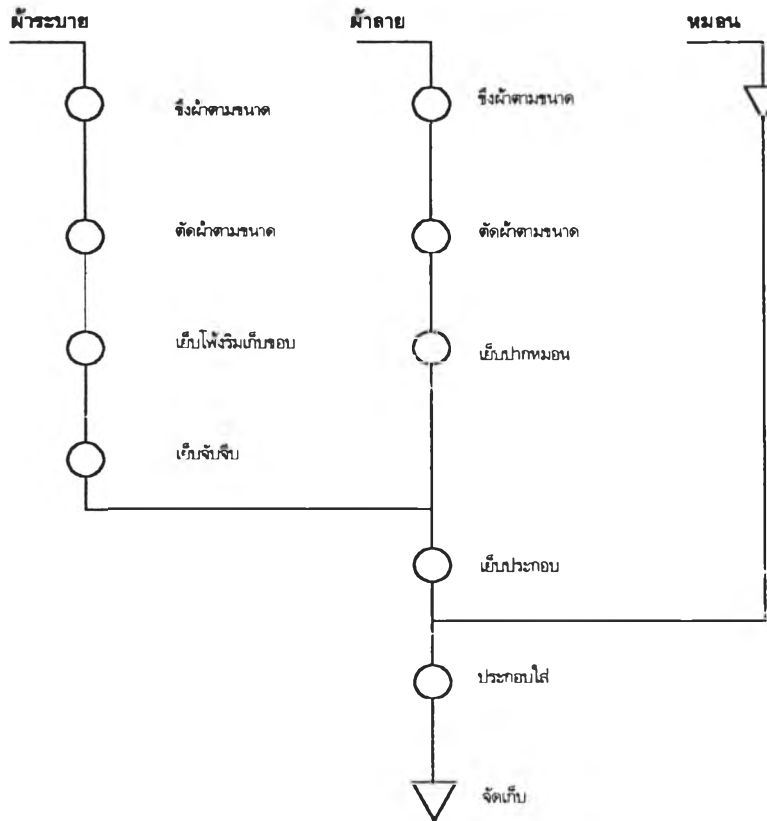


รูปที่ 3.2 แสดงแผนภูมิขั้นตอนการผลิตที่นอนปิกนิก

- 1.5 นำใยที่ทำการตัดเสร็จเรียบร้อยแล้วมาเย็บประกบเข้าด้วยกัน
- 1.6 นำผ้าฝ้ายที่เย็บประกบกับใยเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาทำการเย็บประกบกับตัวที่นอนปิกนิก
- 1.7 ทำการพับและบรรจุพร้อมกับหมอน
- 1.8 จัดเก็บ

2. ขั้นตอนการผลิตหมอนที่นอนปิกนิก

- 2.1 นำผ้าพิมพ์มาทำการซึ่งให้ได้ตามขนาด
- 2.2 นำผ้าพิมพ์ที่ซึ่งเสร็จมาทำการตัดเป็นนระบาย และปลอกหมอน
- 2.3 นำผ้าระบายที่ตัดแล้ว มาทำการเย็บโพรงริมเก็บขอบ และเย็บจับจีบ
- 2.4 นำผ้าส่วนที่เป็นปลอกหมอน มาเย็บปากหมอน และเย็บประกบกับผ้าระบาย
- 2.5 นำปลอกหมอนที่เย็บเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาใส่หมอน และจัดเก็บ



รูปที่ 3.3 แสดงแผนภูมิขั้นตอนการผลิตของหมอนที่ปักนิต

3. ขั้นตอนการผลิตผ้าปูที่นอน

- 3.1 นำผ้าพิมพ์มาทำการซิงให้ได้ตามขนาด
- 3.2 นำผ้าพิมพ์ที่ซิงเสร็จมาทำการตัดเป็นผืนใหญ่ ผืนเล็ก และระบาย (เฉพาะรุ่นระบายชายเตียง)
- 3.3 นำผ้าระบายมาเย็บเก็บริมขอบ
- 3.4 ทำการเย็บประกบผ้าผืนใหญ่และเล็ก หลังจากนั้นเย็บแซก 2 ข้าง และเย็บปิดหัวท้าย
- 3.5 ทำการเย็บมุม 4 มุม (เฉพาะรุ่นรัดมุม)
- 3.6 หลังจากนั้นทำการเย็บประกบกับผ้าระบาย (เฉพาะรุ่นระบายชายเตียง)
- 3.7 ทำการพับและบรรจุปลอกหมอน
- 3.8 จัดเก็บ

4. ขั้นตอนการผลิตปลอกหมอน

- 4.1 ทำการซิงผ้าพิมพ์ให้ได้ตามขนาด
- 4.2 ทำการตัดผ้าพิมพ์เป็นผ้าระบาย (เฉพาะรุ่นปลอกหมอนระบาย), ผืนใหญ่ กลางและเล็ก
- 4.3 นำผ้าผืนกลางและเล็กมาเย็บกัน 2 เส้น (เฉพาะรุ่นปลอกหมอนธรรมดา)

4.4 เย็บโพ้งริมผ้าระบาย หลังจากนั้นเย็บประกบกับผ้าผืนใหญ่และเย็บจับจีบ (เฉพาะรุ่นปลอกหมอนระบาย)

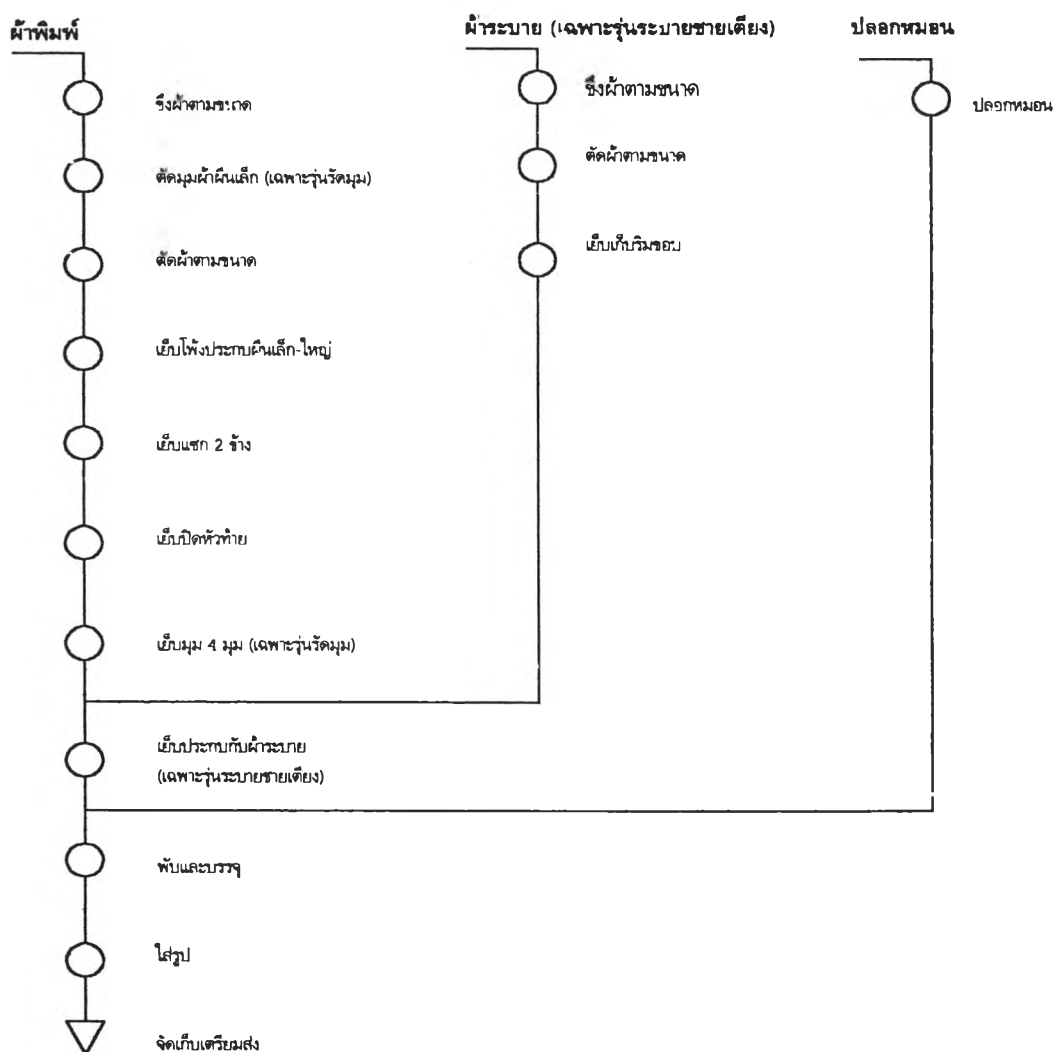
4.5 เย็บประกบผ้าผืนเล็กและใหญ่ หลังจากนั้นทำการเย็บประกบกับผ้าผืนกลาง

4.6 เย็บปิดขอบผ้าผืนกลาง (เฉพาะรุ่นปลอกหมอนระบาย)

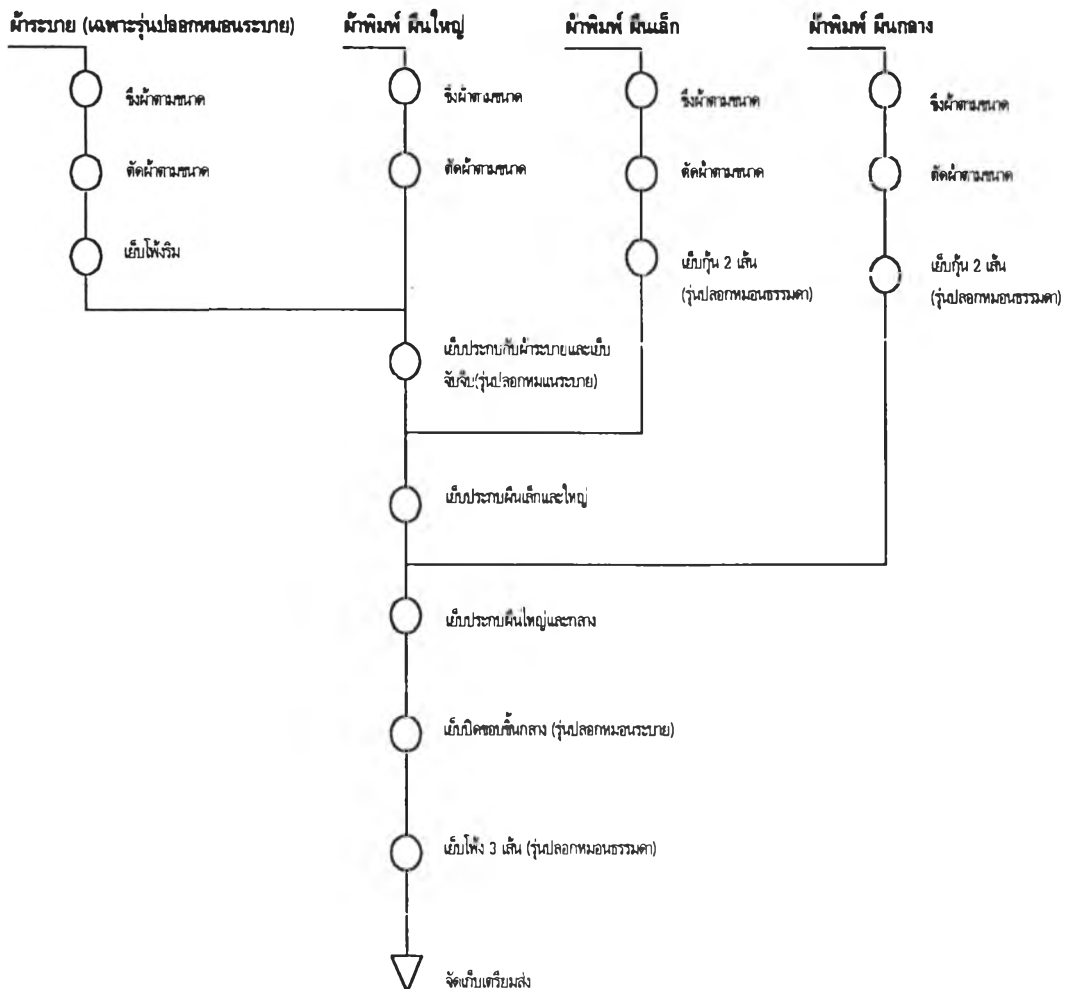
4.7 เย็บโพ้ง 3 เส้น (เฉพาะรุ่นปลอกหมอนธรรมดา)

4.8 พับและบรรจุ

4.9 จัดเก็บ



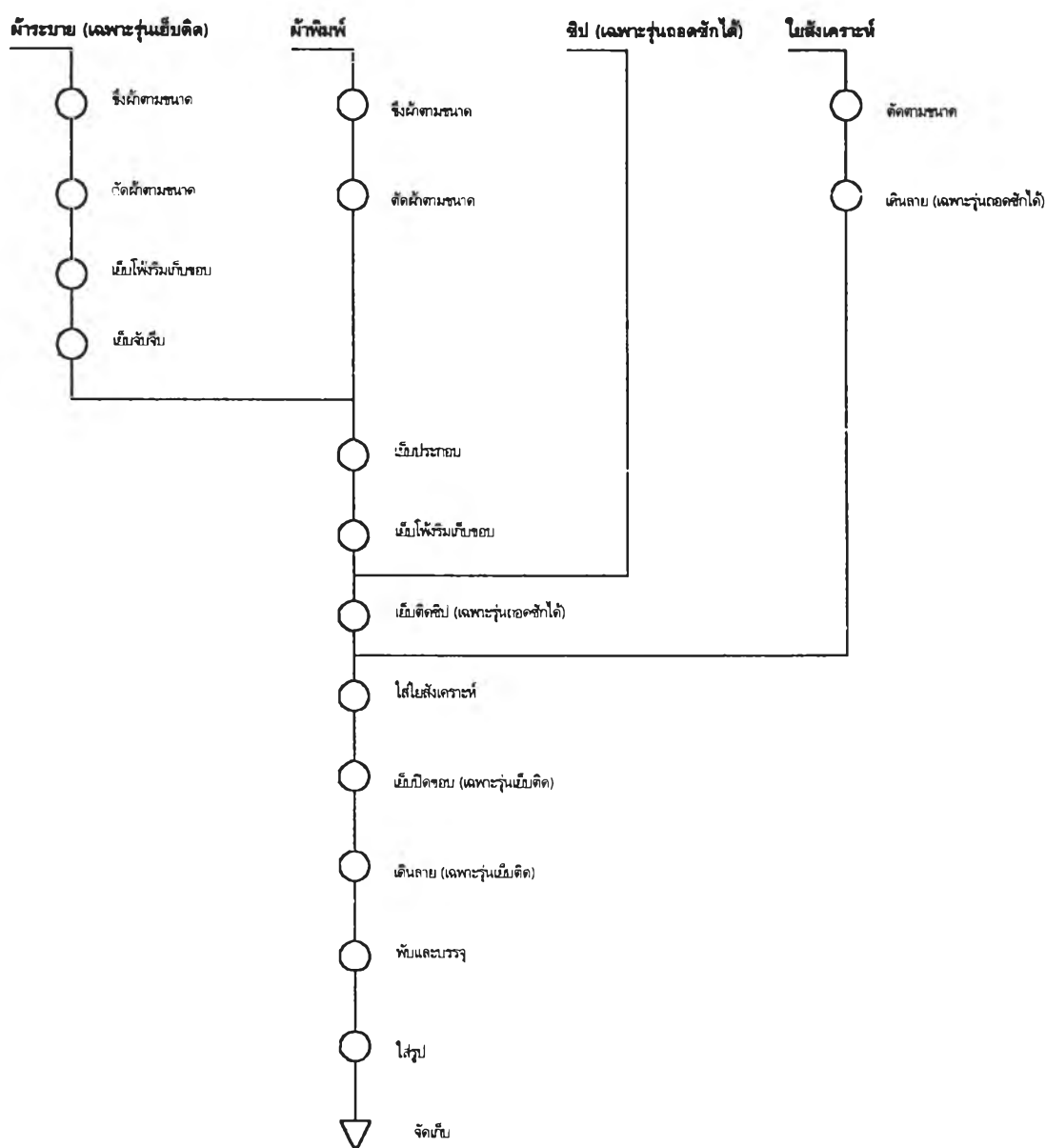
รูปที่ 3.4 แสดงแผนภูมิขั้นตอนการผลิตผ้าปูที่นอน



รูปที่ 3.5 แสดงแผนภูมิขั้นตอนการผลิตปลอดฮอร์โมน

5. ขั้นตอนการผลิตผ้าคลุม

- 5.1 นำผ้ามาซึ่งให้ได้ตามขนาด
- 5.2 นำผ้ามาตัดเป็นผ้าระบาย (เฉพาะรุ่นเย็บติด), ผ้าผืนใหญ่ 2 ผืน ตามขนาด
- 5.3 นำผ้าระบายที่ตัดเสร็จ มาทำการเย็บโพ้งริมเก็บขอบและเย็บจับจับ
- 5.4 นำผ้าผืนใหญ่มาเย็บประกบกับผ้าระบายที่เย็บจับจับเสร็จเรียบร้อยแล้ว (เฉพาะรุ่นเย็บติด)
- 5.5 ทำการเย็บโพ้งริมเก็บขอบ
- 5.6 นำซิบมาเย็บติด (เฉพาะรุ่นถอดซิปได้)
- 5.7 นำใยสังเคราะห์ที่เดินลายเสร็จ (เฉพาะรุ่นถอดซิปได้) มาทำใส่ปลอดผ้าคลุมที่เย็บเสร็จ
- 5.8 ทำการเย็บปิดขอบและเดินลายบนนวมที่ใส่ใยสังเคราะห์ (เฉพาะรุ่นเย็บติด)
- 5.9 พับและบรรจุ
- 5.10 จัดเก็บ



รูปที่ 3.6 แสดงแผนภูมิขั้นตอนการผลิตผ้าผ้าม่าน

6. ขั้นตอนการผลิตผ้าผ้าม่าน

6.1 ผ้าผ้าม่านชายเดี่ยว

6.1.1 นำผ้ามาซึ่งให้ได้ตามขนาด

6.1.2 ทำการตัดผ้าให้เป็นผืนใหญ่, ผืนเล็ก, ผ้าระบายผืนใหญ่ และผ้าระบายผืนเล็ก

6.1.3 นำผ้าผืนใหญ่และผืนเล็กมาเย็บต่อขอบ หลังจากนั้นนำผ้าระบายผืนใหญ่มาเย็บประกอบ

และเย็บโพ้ระบาย

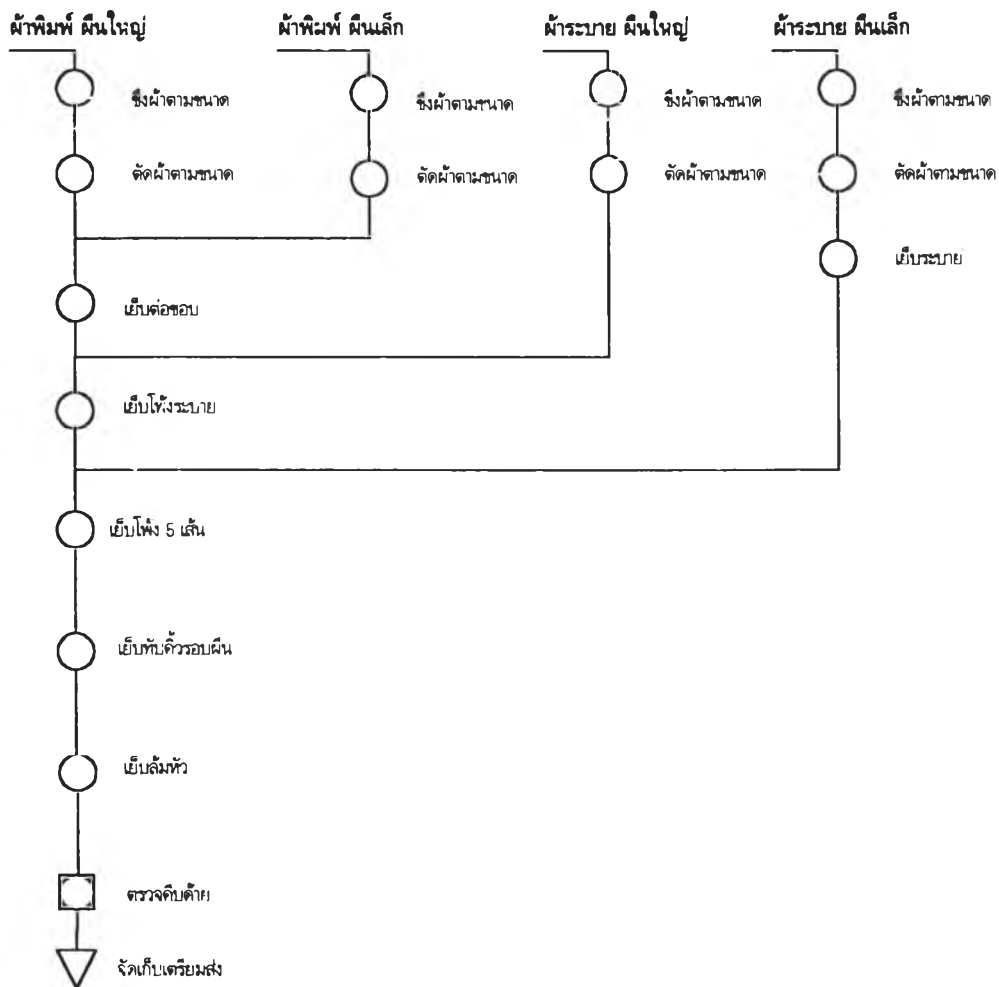
5 เส้น

6.1.4 นำผ้าระบายผืนเล็กมาเย็บโพ้งระบาย และมาเย็บประกบผ้าม่าน หลังจากนั้นทำการเย็บโพ้ง

6.1.5 ทำการเย็บทับคิ้วรอบผืน และเย็บลัมหัว

6.1.6 ทำการตรวจสอบ พับและบรรจุ

6.1.7 จัดเก็บ



รูปที่ 3.7 แสดงแผนภูมิขั้นตอนการผลิตผ้าม่านชายเดี่ยว

6.2 ผ้าม่านชายคู่

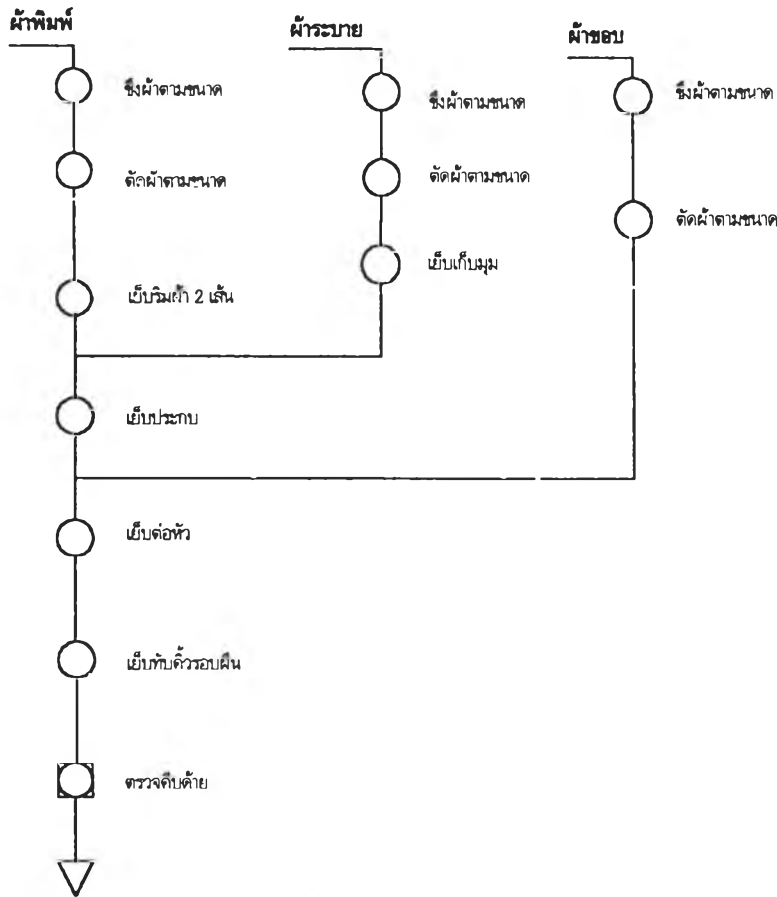
6.2.1 นำผ้ามาซึ่งให้ได้ตามขนาด

6.2.2 ทำการตัดผ้าให้เป็นผืนใหญ่, ผ้าระบาย และผ้าขอบให้ได้ตามขนาด

6.2.3 นำผ้าผืนใหญ่มาเย็บริมผ้า

6.2.4 ทำการเย็บเก็บมุมผ้าระบาย และนำไปเย็บประกบกับผ้าผืนใหญ่

- 6.2.5 ทำการเย็บประกบกับผ้าขอบ หลังจากนั้นทำการเย็บต่อหัว และเย็บทับคิ้วรอบผืน
- 6.2.6 ตรวจสอบ พับและบรรจุ
- 6.2.7 จัดเก็บ



รูปที่ 3.8 แสดงแผนภูมิขั้นตอนการผลิตผ้าม่านชายหาด

การวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานของโรงงานตัวอย่าง

จากการที่โรงงานตัวอย่างแห่งนี้มีลักษณะการดำเนินกิจการบริหารงานเป็นแบบครอบครัวตั้งแต่เริ่มแรก จากกิจการขนาดเล็กในตึกแถว มีพนักงานไม่กี่คนแต่ละคนจะมีหน้าที่รับผิดชอบงานหลายๆ ด้าน ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตเพียงไม่กี่ประเภท ระบบการบริหารงานเป็นแบบพื้นฐาน ลักษณะการสั่งการก็มาจากเจ้าของโรงงานโดยตรงและการควบคุมทำได้ไม่ยาก ต่อมากิจการได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น พนักงานมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตมีจำนวนมากและหลายประเภท ทำให้ระบบการบริหารงานแบบเดิมที่มีลักษณะการสั่งการโดยตรงจากเจ้าของโรงงาน เริ่มประสบปัญหาด้านการจัดการด้านต่างๆ การสั่งการ และการควบคุมซึ่งมีความยุ่งยาก มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ

จากการเข้าทำการสำรวจสภาพปัจจุบันของโรงงานตัวอย่าง ทำให้สามารถที่จะพิจารณาถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะหาวิธีการหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป สามารถที่จะวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้ดังนี้

1. ปัญหาการจัดองค์กร

1.1 ปัญหาโครงสร้างองค์กร

โรงงานตัวอย่างขาดการเขียนผังโครงสร้างองค์กร อีกทั้งลักษณะโครงสร้างขององค์กรไม่เด่นชัด เป็นแบบไม่เป็นทางการและเป็นรูปธรรมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานต่างๆ บทบาทหน้าที่ และที่เกี่ยวข้องในองค์กร การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ลำดับการบังคับบัญชา

จากปัญหาๆ ดังกล่าวข้างต้น ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับขอบเขตภาระความรับผิดชอบและการประสานงานระหว่างหน่วยงานในองค์กร เกิดความสับสนในส่วนงานที่รับผิดชอบ และการก้าวล่วงงานกัน

1.2 ปัญหาช่วงการบังคับบัญชา (span of control)

เนื่องจากโรงงานตัวอย่างมีการบริหารงานแบบครอบครัวตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งปัจจุบัน การบริหารงานขึ้นอยู่กับเจ้าของโรงงานทั้งหมด ก่อให้เกิดช่วงการบังคับบัญชามีลักษณะที่กว้างและราบเกินไป เจ้าของโรงงานตัวอย่างทำหน้าที่ควบคุมงานทุกด้าน ก่อให้เกิดข้อจำกัดของประสิทธิภาพในควบคุมงานที่อาจจะควบคุมได้อย่างไม่ทั่วถึง และความสามารถของผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความสามารถสูง

1.3 ขาดการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน

เนื่องจากโรงงานตัวอย่างขาดผังโครงสร้างองค์กร ทำให้ไม่มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายของความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบกระทำโดยทางวาจาไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และไม่แสดงรายละเอียดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเด่นชัด ก่อให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีการก้าวล่วงงานกัน ไม่มีการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน ทำให้ข้อมูลที่มีการบันทึกแต่ละหน่วยงานไม่สามารถนำมาใช้งานในการวิเคราะห์ผลต่างๆ ได้ เพื่อทำการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปได้ยาก ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ

1.4 ขาดหน่วยงานที่มารองรับงานต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายบุคคล แผนกซ่อมบำรุงรักษา เป็นต้น

2. ปัญหาด้านการผลิต

2.1 ผู้ปฏิบัติงานทำการผลิตที่ไม่ตรงกับคำสั่งผลิต

เนื่องจากลักษณะการสั่งการผลิตประจำวันเป็นการสั่งการด้วยวาจาจากหัวหน้าแผนกผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ทำให้บางครั้งก่อให้เกิดความเข้าใจที่สับสนและปฏิบัติงานผิดพลาดไม่ตรงตามคำสั่งผลิตของผู้ปฏิบัติงานในสายการผลิต ทำให้เสียเวลาที่จะต้องทำการผลิตใหม่จะเห็นได้ว่าการสั่งการด้วยวาจาเป็นวิธีการการสั่งการที่มีรูปแบบที่ไม่เหมาะสม ไม่ชัดเจนและไม่ถูกต้อง ควรมีการปรับปรุงระบบการสั่งการจากการสั่งการด้วยวาจาเป็นการใช้เอกสารแบบฟอร์มอย่างจริงจัง ซึ่งจะลดปัญหาการหลงลืม ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และสามารถตรวจสอบกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ไม่มีการกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ผู้ปฏิบัติงาน

เนื่องจากหัวหน้าแผนกมีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากมายไม่สามารถควบคุมวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างทั่วถึง เข้มงวด จริงจัง และมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นการปฏิบัติงานที่ขาดการควบคุมอย่างจริงจังและเข้มงวด ทำให้เกิดปัญหาผู้ปฏิบัติงานบางคนไม่ปฏิบัติตามระเบียบ การละเลยและขาดการเอาใจใส่ เช่น การเบิกวัตถุดิบประเภทผ้า ผู้ปฏิบัติงานบางคนจะเดินเข้าไปหยิบวัตถุดิบประเภทผ้าเองโดยไม่ทำการเบิกอย่างถูกต้อง

3. ปัญหาด้านพัสดุคงคลัง

สำหรับพัสดุคงคลังที่มีความสำคัญต่อการผลิต ทางโรงงานตัวอย่างที่ควบคุม คือ วัตถุดิบประเภทผ้าพิมพ์เท่านั้น สำหรับผ้าดิบและผ้าพอกย้อมนั้นจะเก็บรักษาที่บริษัทผู้ขาย และคลังสินค้าสำเร็จรูปของโรงงานนั้นไม่มี เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ทั้งหมดในแต่ละวันจะส่งไปเข้าคลังสินค้าของบริษัทตัวแทนจำหน่ายในเครือ เมื่อพิจารณามูลค่าการขายสินค้าเป็นรายปี พบว่ามีมูลค่าประมาณปีละ 200-300 ล้านบาท ปริมาณการใช้วัตถุดิบประเภทผ้าประมาณ 10,000,000 หลาต่อปี พบว่าวัตถุดิบประเภทผ้าพิมพ์เป็นวัตถุดิบมีปริมาณการใช้มากที่สุด และมีราคาสูงกว่าวัตถุดิบประเภทอื่นๆ ดังนั้นถ้าวัตถุดิบประเภทผ้าพิมพ์มีการสูญหายเกิดขึ้นจะมีมูลค่าสูงมาก ดังนั้นการมีระบบการควบคุมและตรวจสอบพัสดุคงคลังที่ดีและมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นอย่างยิ่งในโรงงานเครื่องนอนตัวอย่างนี้

3.1 ขาดห้องเก็บวัตถุดิบประเภทผ้า

คลังวัตถุดิบประเภทผ้าไม่ได้ทำการสร้างเป็นห้องเก็บที่เป็นสัดส่วน มีทางเข้าออกได้หลายทาง ทำให้การควบคุมการเบิกจ่ายวัตถุดิบไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการรั่วไหลและสูญหายของวัตถุดิบประเภทผ้าได้ง่าย เนื่องจากการควบคุมสต็อกวัตถุดิบได้ไม่รัดกุม

3.2 ขาดผู้รับผิดชอบในการจัดการระบบพัสดุคงคลัง

คลังวัสดุจะอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกผ้าปูที่นอนและปลอกหมอน ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบโดยตรงของคลังวัสดุไม่มี ในแต่ละวันจะใช้ผู้ปฏิบัติงานในแผนกผ้าปูที่นอนและปลอกหมอนมาทำงานในคลังวัสดุ

3.3 ขาดการควบคุมการเบิกจ่ายที่มีประสิทธิภาพ

ไม่มีการจัดระเบียบและควบคุมการเบิกจ่ายอย่างรัดกุมเพียงพอ ทำให้ตัวเลขในบัญชีสต็อกกับของจริงไม่ตรงกัน

3.4 ขาดการจัดระเบียบของคลังวัสดุ

ไม่มีระบบของการจัดเก็บ ซึ่งมักจะใช้วิธีการจดจำตำแหน่งของการจัดเก็บไว้ ขาดการจัดเก็บที่เป็นระเบียบทำให้บางครั้งหาของไม่เจอ

3.5 มีผ้าพิมพ์บางรุ่นบางลายที่ยกเลิกในการผลิตนั้นมีค้างเหลืออยู่เป็นจำนวนมากในแต่ละปี

	พ.ศ. 2537	พ.ศ. 2538
จำนวนผ้า (ทลา)	50,000	100,000

ตารางที่ 3.1 แสดงปริมาณผ้าที่ยกเลิกในการผลิตที่เหลือค้างในคลังเก็บวัตถุดิบแต่ละปี

(แหล่งที่มาของข้อมูล : เป็นตัวเลขประมาณจากเจ้าของโรงงาน)

4. ด้านข้อจำกัด

ข้อจำกัดเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตและความสามารถของระบบ จากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของโรงงานตัวอย่างในปัจจุบัน ได้ทำการพบข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

4.1 ผู้บริหารระดับสูงของโรงงานตัวอย่างที่ควบคุมดูแลทางการจัดซื้อและการเงิน ขาดความเข้าใจทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าไปดำเนินการปรับปรุงด้านจัดซื้อไม่สามารถทำได้อย่างเต็มที่ ทำได้เพียงแต่การเสนอแนะแนวทางเท่านั้น

4.2 ด้านความรู้และการใช้คอมพิวเตอร์ของผู้ปฏิบัติงาน มีผู้ปฏิบัติงานเพียง 2-3 คนในแผนกบัญชีและการเงินเท่านั้นที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้เพียงเล็กน้อย ดังนั้นการออกแบบระบบฐานข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์จำเป็นต้องเริ่มต้นเพื่อรองรับกับความต้องการทางด้านสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงอย่างเร่งด่วนก่อน

จากการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคลังวัสดุที่มีปริมาณผ้าพิมพ์คงคลังเหลือเป็นจำนวนมากในแต่ละปีข้างต้น สามารถทำการชี้วัดได้จากการวิเคราะห์ได้จากข้อมูลแสดงค่าปริมาณการสั่งซื้อและปริมาณความต้องการใช้ผ้าพิมพ์ โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลปริมาณการสั่งซื้อและปริมาณการใช้ของวัตถุดิบประเภทผ้าพิมพ์เป็นระยะเวลาทั้งหมด 3 เดือน ซึ่งสามารถแสดงข้อมูลได้ในตารางที่ 3.2

จากตารางที่ 3.2 แสดงปริมาณการสั่งซื้อและการใช้วัตถุดิบประเภทผ้าพิมพ์ เพื่อเปรียบเทียบหาความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการสั่งซื้อและปริมาณความต้องการใช้วัตถุดิบประเภทผ้าพิมพ์ของฝ่ายผลิต โดยทำการคำนวณหาค่าเฉลี่ยของการสั่งซื้อและปริมาณการใช้ของวัตถุดิบประเภทผ้าพิมพ์โดยรวมใน 1 วัน พบว่าปริมาณความต้องการใช้โดยรวมมีน้อยกว่าปริมาณการสั่งซื้อโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ประมาณ 1,493.87 หลาต่อวัน ซึ่งมีสัดส่วนต่างเพียงเล็กน้อยแบบไม่มีนัยสำคัญ แต่ปริมาณผ้าพิมพ์คงคลังทั้งสิ้น 542,674 หลา ปริมาณผ้าพิมพ์คงคลังของบางรายการมีค่าสูงที่สุดถึง 20,368 หลา และต่ำที่สุดเพียง 0 หลา จะพบว่าจากปัญหาปริมาณผ้าพิมพ์ที่ยกเลิกการผลิตเหลือค้างในสต็อกมีสาเหตุ ได้ดังนี้

- ผลผลิตที่เกิดขึ้นที่ผลิตออกจำหน่ายมีลักษณะเป็นแบบฤดูกาล (seasonal)
- จากการที่โรงงานตัวอย่างไม่มีคลังสินค้าสำเร็จรูป ดังนั้นเมื่อผลิตสินค้าได้เท่าไรก็จะส่งให้บริษัทลูกค้าทั้งสิ้น ถ้ามีผลิตภัณฑ์บางรายการไม่สามารถจำหน่ายได้และไม่เป็นที่ต้องการของตลาด จะส่งผลให้ผ้าพิมพ์ที่ใช้ในการผลิตสินค้ารายการนั้นเหลือค้างอยู่ในคลังวัสดุของโรงงานตัวอย่าง
- จากการที่โรงงานตัวอย่างขาดการจัดการด้านคลังพัสดุที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ทราบถึงปริมาณวัตถุดิบประเภทผ้าพิมพ์คงคลังได้อย่างถูกต้อง เช่น ไม่มีการจัดทำรายงานปริมาณวัตถุดิบประเภทผ้าพิมพ์คงคลังเสนอต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- ขาดการประสานงานระหว่างโรงงานตัวอย่างกับบริษัทลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่าย ในเรื่องการทำหนดปริมาณการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ในการทดสอบตลาด ทำให้โรงงานไม่สามารถกำหนดปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบประเภทผ้าพิมพ์ที่ใช้ในการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมได้
- ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อวัตถุดิบ คือ บิดาของเจ้าของโรงงานตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้กำหนดปริมาณและเวลาการสั่งซื้อทั้งหมด

ตารางที่ 3.2 แสดงเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการสั่งและปริมาณการใช้ผ้าพิมพ์

รหัส	จำนวนวัน ทำงาน (วัน)	ปริมาณการสั่ง			รวม	ค่าเฉลี่ย (ทลา/วัน)	ปริมาณการใช้			รวม	ค่าเฉลี่ย (ทลา/วัน)	ปริมาณ คงเหลือ (ทลา)
		1	2	3			1	2	3			
45T-A15	75	5,563	18,564	10,037	34,164	455.52	10,208	11,919	11,223	33,450	446.0	6,390
45T-A16	75	6,108	29,035	17,114	52,257	696.76	14,139	22,491	5,752	42,382	565.1	20,368
45T-A18ด	75	-	3,035	-	3,035	40.47	802	578	1,969	3,349	44.7	1,828
45T-A20	75	19,041	19,082	17,882	56,005	746.73	18,847	15,913	13,465	48,225	643.0	8,180
45T-A21	75	6,261	4,954	8,139	19,354	258.05	5,438	4,954	6,155	16,547	220.6	2,886
45T-A22	75	-	4,128	6,140	10,268	136.91	3,936	2,128	3,385	9,449	126.0	3,794
45T-A25	75	35,357	9,405	9,153	52,915	705.53	34,854	10,483	10,062	55,399	738.7	2,038
45T-A26	75	70,829	52,805	40,246	153,479	2,046.39	68,825	46,220	41,148	156,203	2082.7	11,905
45T-A27	75	10,091	15,253	12,704	38,048	507.31	12,581	15,062	4,716	32,359	431.5	8,529
45T-A28	75	3,310	-	5,841	9,151	122.01	2,687	990	3,909	7,586	101.1	5,360
45T-A29	75	26,464	18,202	9,320	53,986	719.81	20,802	15,619	13,222	49,643	661.9	867
45T-A29-ทนอน	75	7,871	-	-	7,871	104.95	4,159	2,152	2,019	8,330	111.1	2,815
45T-A31	75	-	13,425	8,819	22,244	296.59	-	12,570	3,524	16,094	214.6	6,150
45T-A32	75	-	19,249	-	19,249	256.65	-	11,606	1,528	13,134	175.1	6,115
45T-A34	75	-	15,745	-	15,745	209.93	-	10,205	2,621	12,826	171.0	4,019
45T-A34-ทนอน	75	-	3,140	-	3,140	41.87	-	-	-	-	-	6,566
45T-100	75	7,219	-	6,502	13,721	182.95	-	-	-	-	-	13,721
45T-147	75	18,282	9,699	10,233	38,214	509.52	8,826	14,479	9,077	32,382	431.8	6,566
45T-156	75	-	25,161	27,858	53,019	706.92	25,227	22,327	20,750	68,804	917.4	10,477
45T-157ท	75	24,611	23,215	24,682	72,408	965.44	21,035	22,073	20,350	63,458	846.1	9,215
45T-157ท	75	51,259	30,444	37,634	119,337	1,591.16	46,893	29,486	34,893	111,272	1483.6	14,618
45T-176	75	15,590	6,255	16,933	38,778	517.04	11,205	12,118	7,382	30,705	409.4	10,397

ตารางที่ 3.2 แสดงเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการสั่งและปริมาณการใช้ผ้าพิมพ์ (ต่อ)

รหัส	จำนวนวัน ทำงาน (วัน)	ปริมาณการสั่ง			รวม	ค่าเฉลี่ย (ทล./วัน)	ปริมาณการใช้			รวม	ค่าเฉลี่ย (ทล./วัน)	ปริมาณ คงเหลือ (ทล.)
		1	2	3			1	2	3			
45T-180	75	20,608	19,937	11,589	52,134	695.12	19,718	15,060	15,133	49,911	665.5	3,733
45T-184	75	-	10,819	19,358	30,177	402.36	10,719	20,523	14,296	45,538	607.2	5,938
45T-185	75	7,852	5,932	10,341	24,125	321.67	7,269	7,500	10,341	25,110	334.8	938
45T-185-หมอน	75	3,772	-	-	3,772	50.29	977	728	1,020	2,725	36.3	1,204
45T-186	75	3,151	12,522	12,648	28,321	377.61	-	12,454	13,451	25,905	345.4	2,916
45T-192	75	4,402	5,065	-	9,467	126.23	4,997	-	-	4,997	66.6	4,470
45T-193A	75	6,356	11,446	4,809	22,611	301.48	7,403	9,228	3,409	20,040	267.2	8,442
45T-193B	75	3,263	4,872	5,052	13,187	175.83	5,837	5,208	2,502	13,547	180.6	3,652
45T-194พ	75	4,729	-	3,645	8,374	111.65	3,729	-	2,645	6,374	85.0	2,127
45T-194ช	75	-	3,008	-	3,008	40.11	-	-	3,008	3,008	40.1	-
45T-197Aช	75	6,212	10,513	4,851	21,576	287.68	7,047	9,387	6,512	22,946	305.9	3,664
45T-197Aพ	75	6,198	8,694	4,875	19,767	263.56	5,469	6,664	6,391	18,524	247.0	3,352
45T-พช	75	-	-	4,222	4,222	56.29	4,424	2,504	1,730	8,658	115.4	1,730
45T-204Aม	75	-	-	5,352	5,352	71.36	1,557	866	7,652	10,075	134.3	2,831
45T-204Aช	75	38,952	-	-	38,952	519.36	31,029	1,556	1,218	33,803	450.7	5,097
45T-204Bช	75	1,678	-	3,517	5,195	69.27	2,299	1,218	135	3,652	48.7	3,838
45T-206A	75	-	4,103	-	4,103	54.71	-	4,106	-	4,106	54.7	-
45T-209	75	5,237	-	4,128	9,365	124.87	-	-	-	-	-	9,365
45T-213A	75	5,901	-	12,786	18,687	249.16	5,732	8,221	7,823	21,776	290.3	1,854
45T-213B	75	-	-	10,919	10,919	145.59	2,725	4,403	3,657	10,785	143.8	4,840
45T-221	75	19,297	8,449	14,403	42,149	561.99	16,227	15,245	8,317	39,789	530.5	7,753
45T-224	75	-	5,927	-	5,927	79.03	5,089	3,758	200	9,047	120.6	1,969

ตารางที่ 3.2 แสดงเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการสั่งและปริมาณการใช้ผ้าพิมพ์ (ต่อ)

รหัส	จำนวนวัน ทำงาน (วัน)	ปริมาณการสั่ง			รวม	ค่าเฉลี่ย (ทล./วัน)	ปริมาณการใช้			รวม	ค่าเฉลี่ย (ทล./วัน)	ปริมาณ คงเหลือ (ทล)
		1	2	3			1	2	3			
45T-225	75	-	-	7,368	7,368	98.24	476	2,584	4,685	7,745	103.3	4,509
45T-226	75	-	17,015	14,519	31,534	420.45	8,138	13,618	3,246	25,302	337.4	14,670
45T-232ฟ	75	6,244	6,170	8,783	21,197	282.63	12,701	8,367	5,024	26,092	347.9	4,417
45T-232ช	75	12,586	8,317	-	20,903	278.71	6,467	8,528	4,858	19,853	264.7	4,509
45T-234น	75	-	3,154	3,986	7,140	95.20	5,463	6,939	2,382	14,784	197.1	6,832
45T-234ช	75	-	22,673	9,917	32,590	434.53	10,113	13,305	10,093	33,511	446.8	8,532
45T-235A	75	-	-	3,515	3,515	46.87	-	-	3,515	3,515	46.9	-
45T-236A	75	-	4,751	-	4,751	63.35	-	3,356	-	3,356	44.7	1,395
45T-238A	75	7,166	6,225	4,944	18,335	244.47	4,224	10,259	5,474	20,057	267.4	2,931
45T-238B	75	2,952	4,395	3,010	10,357	138.09	1,048	7,351	2,360	10,759	143.5	7,267
45T-239A	75	11,116	20,663	-	31,779	423.72	9,445	14,768	5,891	30,104	401.4	3,048
45T-239B	75	-	8,311	-	8,311	110.81	5,350	4,417	3,724	13,491	179.9	4,477
45T-240B	75	11,237	-	8,512	19,749	263.32	3,270	3,969	3,457	10,696	142.6	8,073
45T-241	75	6,216	6,822	6,438	19,476	259.68	9,758	422	8,342	18,522	247.0	3,496
45T-242A	75	6,036	7,455	3,174	16,666	222.20	5,517	6,485	3,681	15,683	209.1	982
45T-243A	75	5,897	10,763	12,755	29,405	392.07	8,579	13,389	12,122	34,090	454.5	4,516
45T-243B	75	-	-	3,997	3,997	53.29	497	1,104	2,097	3,698	49.3	2,768
45T-244	75	-	-	5,823	5,823	77.64	-	381	4,938	5,319	70.9	885
45T-246A	75	-	4,983	5,495	10,478	139.71	6,069	3,366	2,989	12,414	165.5	7,828
45T-246B	75	-	4,215	3,704	7,919	105.59	2,803	2,234	2,624	7,661	102.1	6,413
45T-248A	75	-	3,076	8,492	11,568	154.24	1,173	1,197	5,882	8,252	110.0	4,489
45T-248B	75	-	-	4,453	4,453	59.37	-	3,649	2,590	6,239	83.2	1,868

ตารางที่ 3.2 แสดงเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการสั่งและปริมาณการใช้ผ้าพิมพ์ (ต่อ)

รหัส	จำนวนวัน ทำงาน (วัน)	ปริมาณการสั่ง			รวม	ค่าเฉลี่ย (ทล./วัน)	ปริมาณการใช้			รวม	ค่าเฉลี่ย (ทล./วัน)	ปริมาณ คงเหลือ (ทล.)
							1	2	3			
45T-249A	75	16,193	13,727	13,210	43,130	575.07	13,038	17,616	11,958	42,612	568.2	3,566
45T-249B	75	-	3,995	3,994	7,989	106.52	-	1,381	3,630	5,011	66.8	2,989
45T-251	75	12,444	13,061	3,700	29,205	389.40	8,033	16,873	7,698	32,604	434.7	8,420
45T-252A	75	4,458	14,747	6,190	25,395	338.60	7,810	15,005	3,851	26,666	355.5	7,905
45T-252B	75	-	8,891	-	8,891	118.55	2,937	6,172	1,313	10,422	139.0	-
45T-256	75	-	3,220	8,220	11,440	152.53	6,157	6,675	6,095	18,927	252.4	6,484
45T-257A	75	-	18,895	-	18,895	251.93	3,225	9,484	4,423	17,132	228.4	860
45T-257B	75	-	3,008	3,072	6,080	81.07	1,552	4,151	3,161	8,864	118.2	6,644
45T-258A	75	-	15,248	-	15,248	203.31	4,925	8,850	5,404	19,179	255.7	6,644
45T-259A	75	-	-	3,040	3,040	40.53	-	3,443	3,040	6,483	86.4	-
45T-260A	75	9,598	13,197	-	22,795	303.93	12,317	10,095	2,441	24,853	331.4	3,538
45T-261A	75	13,463	12,463	10,112	36,038	480.51	13,549	16,668	5,535	35,752	476.7	4,577
45T-261B	75	-	9,348	3,711	13,059	174.12	1,538	5,362	2,997	9,897	132.0	4,700
45T-262A	75	17,140	13,744	5,135	37,019	493.59	14,677	15,906	3,363	33,946	452.6	5,236
45T-262B	75	-	3,227	3,090	6,317	84.23	1,417	2,521	1,362	5,300	70.7	1,728
45T-264A๕	75	-	9,861	5,348	15,209	202.79	10,146	8,848	4,319	23,313	310.8	10,659
45T-264B๕	75	-	4,966	-	4,966	66.21	5,330	4,938	2,685	12,953	172.7	5,713
45T-264A๗	75	36,225	32,096	28,316	96,637	1,288.49	32,317	32,564	29,497	94,368	1,258.2	7,737
45T-264B๗	75	19,759	16,466	15,638	51,863	691.51	13,418	15,406	25,065	53,889	718.5	8,832
45T-265น	75	21,280	15,202	20,373	56,855	758.07	2,762	11,086	16,637	30,487	406.5	9,401
45T-265น-ทมจน	75	6,284	-	2,533	8,817	117.56	4,351	641	2,739	7,731	103.1	1,997
45T-265๕	75	-	17,021	25,637	42,658	568.77	19,667	17,840	18,181	55,688	742.5	8,536

ตารางที่ 3.2 แสดงเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการสั่งและปริมาณการใช้ผ้าพิมพ์ (ต่อ)

รหัส	จำนวนวัน ทำงาน (วัน)	ปริมาณการสั่ง			รวม	ค่าเฉลี่ย (ทลา/วัน)	ปริมาณการใช้			รวม	ค่าเฉลี่ย (ทลา/วัน)	ปริมาณ คงเหลือ (ทลา)
							1	2	3			
45T-265ซ-ทมอน	75	7,165	-	2,933	10,098	134.64	3,682	1,792	2,326	7,800	104.0	2,298
45T-266	75	-	10,374	8,070	18,444	245.92	-	-	-	-	-	7,499
45T-267A	75	22,688	29,099	24,063	75,850	1,011.33	23,832	28,181	17,218	69,231	923.1	8,283
45T-267B	75	-	-	3,130	3,130	41.73	408	1,482	3,047	4,937	65.8	1,914
45T-268A	75	20,072	11,918	7,800	39,790	530.53	14,721	17,982	7,417	40,120	534.9	1,326
45T-269น	75	39,023	3,955	6,167	49,145	655.27	27,303	12,840	962	41,105	548.1	8,042
45T-269ซ	75	-	-	6,755	6,755	90.07	7,272	17,535	3,851	28,668	382.2	2,894
45T-269ซ-ทมอน	75	4,466	-	-	4,466	59.55	-	562	248	810	10.8	3,656
45T-270A	75	9,535	10,922	5,173	25,630	341.73	11,253	9,011	3,878	24,142	321.9	3,206
45T-271A	75	40,459	1,613	22,782	64,854	864.72	26,778	14,400	15,777	56,955	759.4	8,229
45T-271B	75	10,581	3,004	-	13,585	181.13	8,597	2,111	2,171	12,879	171.7	806
45T-272	75	42,781	14,714	6,864	64,359	858.12	35,205	13,510	12,972	61,687	822.5	2,166
45T-275A	75	-	-	10,568	10,568	140.91	-	11,634	1,744	13,378	178.4	7,638
45T-275B	75	-	3,080	-	3,080	41.07	-	2,453	-	2,453	32.7	1,692
45T-277ซ	75	3,250	-	-	3,250	43.33	-	1,030	139	1,169	15.5	1,043
45T-278A	75	-	15,020	-	15,020	200.27	-	7,951	2,219	10,170	135.6	5,926
45T-287B	75	-	4,578	-	4,578	61.04	-	1,281	150	1,431	19.1	3,430
45T-281	75	-	17,836	-	17,836	237.81	-	11,083	2,517	13,600	181.3	4,236
45T-282B	75	-	4,092	-	4,092	54.56	-	1,951	163	2,114	28.2	1,978
45T-283	75	-	16,539	-	16,539	220.52	-	11,960	2,325	14,285	190.5	2,254
45T-286	75	-	7,947	6,399	14,346	191.28	-	5,586	7,140	12,726	169.7	1,570
รวม	75	871,678	968,135	732,640	2,630,840	35,077.87	892,329	948,132	678,332	2,518,793	33,584	542,674