

บทที่ 4

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

4.1 บทนำ

หลังจากที่ได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ และการส่งแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล ผู้จัดการฝ่ายผลิตของอุตสาหกรรมพลาสติก ทำให้ทราบข้อมูลที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์กับงานวิจัยหลายส่วน ยกตัวอย่างเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดการเร่งงานและการหน่วยงาน ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการเร่งงานและการหน่วยงาน ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเร่งงานและการหน่วยงานของผู้ผลิต และบทสรุป

4.2 จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล

ประเภทโรงงาน	กรณีการเร่งงาน	กรณีการหน่วยงาน
โรงงานขนาดเล็ก	24	24 โรงงาน
โรงงานขนาดกลาง	24	24 โรงงาน
โรงงานขนาดใหญ่	24	24 โรงงาน

4.3 ประสิทธิภาพในการทำงานด้านการผลิตของผู้จัดการฝ่ายผลิต

โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีค่าเฉลี่ย ดังนี้

	โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
ค่าเฉลี่ย	12	15	14 ปี
ค่าสูงสุด	20	30	25 ปี
ค่าต่ำสุด	5	8	10 ปี

4.4 ระดับการศึกษาของผู้จัดการฝ่ายผลิต

โดยส่วนใหญ่จะมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี

4.5 ค่าเฉลี่ยของจำนวนครั้งของการแรงงาน / หน่วยงานต่อสัปดาห์

4.5.1 การแรงงาน

	โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
ลูกค้า	5	6	6
ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ	2	2	1
ผู้ผลิต	5	4	4

4.5.2 การหน่วยงาน

	โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
ลูกค้า	3	2	1
ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ	1	1	1
ผู้ผลิต	2	1	1

จากข้อมูลในหัวข้อ 4.5.1 สามารถสรุปค่าเฉลี่ยรวมของจำนวนครั้งในการแรงงานต่อสัปดาห์ ได้เท่ากับ 35 ครั้งต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 72.92

จากข้อมูลในหัวข้อ 4.5.2 สามารถสรุปค่าเฉลี่ยรวมของจำนวนครั้งในการหน่วยงานต่อสัปดาห์ ได้เท่ากับ 13 ครั้งต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 27.08

ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

จากที่ได้เก็บข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านการผลิตของโรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมพลาสติก อันได้แก่

คุณเปี่ยมศักดิ์ ศรีปิยะพันธ์ Managing Director มีประสบการณ์ในงานด้านการผลิต 30 ปี สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฅ)

คุณสมพร ฉันทวรลักษณ์ ผู้จัดการโรงงาน มีประสบการณ์ในงานด้านการผลิต 22 ปี สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก น)

คุณศิริชัย ติมไพบูลย์ กรรมการผู้จัดการ มีประสบการณ์ในงานด้านการผลิต 15 ปี สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ด)

คุณชูเกียรติ กระจ่างพันธ์ รองผู้จัดการ มีประสบการณ์ในงานด้านการผลิต 15 ปี สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ค)

คุณอุกฤษฏ์ บุญสว่าง ผู้จัดการฝ่ายผลิต มีประสบการณ์ในงานด้านการผลิต 20 ปี สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฅ)

คุณมงคล ศิริวัฒนาเลิศ Operation Manager มีประสบการณ์ในงานด้านการผลิต 12 ปี สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ท)

คุณไสว หนูยศ ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน มีประสบการณ์ในงานด้านการผลิต 16 ปี สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ธ)

ได้นำข้อมูลทั้งหมดมาแบ่งเป็นหมวดหมู่ ดังรายละเอียดในหัวข้อที่ 4.6-4.10

4.6 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดการเร่งงานและการหน่วงงาน

4.6.1 ปัจจัยด้านลูกค้า 11 ปัจจัย ได้แก่

1. ผู้อุปโภค/บริโภค (Consumer)
2. เงินทุน (Capital)
3. กระบวนการผลิต (Process)
4. คุณภาพ (Quality)
5. การจัดเก็บ (Storage)
6. การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิศวกรรม (Engineering Change)
7. มาตรฐานสิ่งแวดล้อม (Environment Standard)
8. คู่แข่งขัน (Competitive)
9. การจัดจำหน่าย (Sell)
10. พันธมิตรทางการค้า (Trade Alliance)
11. ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

4.6.2 ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบวัตถุดิบ 7 ปัจจัย ได้แก่

1. ราคาวัตถุดิบ (Material Price)
2. ปริมาณและคุณภาพ (Quantity and Quality)
3. กระบวนการผลิต (Process)
4. การจัดเก็บ (Storage)
5. นโยบาย/การจัดการและการบริหาร (Management Policy)
6. พันธมิตรทางการค้า (Trade Alliance)
7. ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

4.6.3 ปัจจัยด้านผู้ผลิต 21 ปัจจัย ได้แก่

1. เงินทุน (Capital)
2. วัตถุดิบ (Material)
3. แรงงาน (Labour)
4. บุคลากร (Employee)
5. เครื่องจักร/อุปกรณ์ (Machine and Equipment)
6. สิ่งอำนวยความสะดวก (Facility)
7. เวลา (Time)
8. กระบวนการผลิต (Process)
9. การจัดเก็บ (Storage)
10. การตรวจสอบ (Inspection)
11. การจัดส่งสินค้า (Delivery)
12. การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิศวกรรม (Engineering Change)
13. นโยบาย/การจัดการและการบริหาร (Management Policy)
14. เทคโนโลยี (Technology)
15. คุณภาพของสินค้า (Product Quality)
16. มาตรฐานสิ่งแวดล้อม (Environment Standard)
17. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)
18. คู่แข่งทางการค้า (Competitive)
19. การจัดจำหน่าย (Sell)
20. พันธมิตรทางการค้า (Trade Alliance)
21. ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

4.7 ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเร่งงาน

4.7.1 ผลกระทบด้านบวกที่เกิดจากการเร่งงานของโรงงานขนาดเล็ก

- สามารถนำเครื่องจักรไปผลิตสินค้าอื่นได้เร็วขึ้น
- สินค้าบางตัวได้ระบายจากสต็อกเร็ว ทำให้มีที่เก็บสินค้ามากขึ้น
- ต้องรีบผลิตสินค้า ต้องทำงานล่วงเวลา ทำให้ % ของเสียน้อยลง เพราะเพิ่มชั่วโมงการทำงานให้กับเครื่องจักร ทำให้จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ต่อของเสียลดลงบ้าง
- ยอดการผลิตเพิ่ม
- ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีแนวโน้มในการทำงานดีขึ้น

4.7.2 ผลกระทบด้านบวกที่เกิดจากการเร่งงานของโรงงานขนาดกลาง

- มีการปรับปรุงการผลิตตลอดเวลา
- ทำให้พนักงานมีรายได้มากขึ้น
- ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- สามารถส่งสินค้าได้เร็วขึ้น เก็บเงินได้เร็วขึ้น ไม่ต้องมีสต็อกนาน
- สามารถตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ทำให้รักษาลูกค้าไว้ได้
- ช่วยลดระยะเวลาการจัดเก็บสินค้าของผู้ผลิต
- สามารถวางแผนการผลิตสินค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
- สินค้าผลิตได้เร็วและทันต่อความต้องการ
- ต้นทุนการผลิตต่ำลงเนื่องจากผลิตได้เร็วขึ้น
- สามารถส่งสินค้าได้จำนวนมากขึ้น
- ต้นทุนด้านเครื่องจักรและค่าใช้จ่ายลดลงเนื่องจากยอดขายมากขึ้น
- สามารถสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในการมอบสินค้าได้ดียิ่งขึ้น
- สามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานของกระบวนการผลิตในองค์กรได้เป็นอย่างดี
- ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสต็อกสินค้าหรือการจัดเก็บสินค้าภายในองค์กร
- ค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่มีการตกค้างภายในองค์กร
- สร้างชื่อเสียงขององค์กรในการบริหารงานด้านการผลิตและการส่งมอบได้ดี
- เป็นการสร้างคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร
- เป็นการกระตุ้นการทำงานอยู่เสมอ
- ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการผลิต
- เกิดการปรับปรุงเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการผลิต
- พนักงานมีความกระตือรือร้นมากขึ้น
- ยอดขายมากขึ้น
- สามารถจัดส่งสินค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
- ได้รับเงินทุนก่อนกำหนด
- มีพื้นที่ในสต็อกกว้างขึ้น
- รักษาความพึงพอใจของลูกค้าสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า
- คำสั่งซื้อในอนาคตเพิ่มขึ้น

4.7.3 ผลกระทบด้านบวกที่เกิดจากการเร่งงานของโรงงานขนาดใหญ่

- ได้ผลผลิตที่มากขึ้น
- ส่งมอบได้ทันเวลาของลูกค้า
- ได้กำไรจากการส่งมอบในช่วงที่สินค้าขาดแคลน
- ลดต้นทุนการผลิตลงได้
- เพิ่มอัตราการผลิต
- ลดการปฏิเสธการรับสินค้าจากลูกค้าได้จากกระบวนการผลิตที่มีความต่อเนื่อง
- เป็นการกระตุ้นพนักงานให้มีความพร้อมในการแข่งขัน
- เป็นผู้นำทางการตลาด
- สร้างความเชื่อถือ สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า
- มีเงินทุนหมุนเวียนเร็วขึ้น
- ปริมาณงานมากขึ้น
- เลือกลำดับงานที่สำคัญและเร่งด่วนมาทำการผลิตก่อน
- ลูกค้ามีความพึงพอใจที่ได้สินค้าเร็วกว่ากำหนด

4.7.4 ผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการเร่งงานของโรงงานขนาดเล็ก

- ผลิตสินค้าไม่ทัน
- ต้องเปลี่ยนแปลงการผลิตเดิมที่กำหนดไว้
- เปลี่ยนแผนการขนส่งสินค้าใหม่
- ต้องจัดงานใหม่ ทำให้กระทบต่อคำสั่งซื้อของลูกค้ารายอื่น ทำให้ต้องเลื่อนส่ง
- ต้องให้พนักงานทำงานล่วงเวลาเพื่อเร่งให้เสร็จตามที่ต้องการ
- เสียค่าไฟฟ้าของเครื่องจักรเพิ่ม เพราะต้องทำงานล่วงเวลา
- อาจมีปัญหาด้านคุณภาพ
- บุคลากรอาจเหนื่อยล้าจากการทำงานมากเกินไป
- วัสดุคิบไม่เพียงพอต่อการผลิต

4.7.5 ผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการเร่งงานของโรงงานขนาดกลาง

- มีของเสียในการผลิตเมื่อมีการเปลี่ยนงาน
- ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น
- การวางแผนการผลิตติดขัด
- กระบวนการผลิตไม่ต่อเนื่อง
- ทำให้ต้องเสียค่าแรงเพิ่มขึ้น
- ต้องตัดแผนการผลิตประเภทแผนสัปดาห์หรือแผนเดือนเพื่อผลิตงานเร่งด่วนแทน
- ต้องเรียกวัตถุดิบเข้าเร็วกว่าที่วางแผนไว้เดิม
- ทำให้แผนงานการผลิตที่วางไว้ไม่เป็นไปตามแผน
- ต้องทำการปรับแผนการผลิตใหม่
- มีผลกระทบต่อระยะเวลาการส่งมอบของงานอื่น
- ต้องเปลี่ยนแม่พิมพ์บ่อยขึ้น สูญเสียเวลาการทำงาน
- ค่าไฟในการตั้งเครื่องจักรเพิ่มขึ้น
- เสียเวลาในการล้างท่อ กรณีที่มีการเปลี่ยนสีของชิ้นงาน
- คุณภาพของสินค้าอาจไม่ได้ตามที่ต้องการ
- มีความเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน
- วัตถุดิบบางอย่างอาจไม่ทันต่อการผลิตได้
- การวางแผนการผลิตอาจขาดความรอบคอบได้
- ต้นทุนจะสูงขึ้นอันเนื่องมาจากการผลิตเร็วและไม่ได้คุณภาพ
- ระยะเวลาการจัดเก็บอาจมากขึ้นหากลูกค้าเน้นรับมอบสินค้าตามวันที่กำหนดเดิม
- เกิดผลกระทบในด้านการบริหารเวลาในการผลิตสินค้าตัวอื่น
- การจัดลำดับงานต้องมีผลกระทบกับการทำงานของบุคลากรในการทำงาน
- เสียค่าใช้จ่ายบางส่วนอันเนื่องมาจากการเร่งส่งมอบให้เร็วยิ่งขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายเนื่องจากการทำงานล่วงเวลา
- จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการงานอย่างทันทั่วทั้ง
- ทำให้เกิดความสับสนในการผลิตถ้าวางแผนไม่ดี
- ทำให้เกิดของเหลือในการผลิตเนื่องจากต้องทำเผื่อไว้ เพื่อให้ครบจำนวนภายในเวลาที่กำหนดส่ง
- เกิดปัญหาการไม่ลงรอยกันระหว่างพนักงานแต่ละแผนก

- ได้รับเอกสารในการสั่งงานไม่ชัดเจน
- การจัดส่งอาจไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการ
- พนักงานมีการไม่พอใจการทำงานที่ไม่เป็นระบบ

4.7.6 ผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการเร่งงานของโรงงานขนาดใหญ่

- เกิดของเสียมากขึ้น
- เกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน
- มาตรฐานการผลิตลดลง
- เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน
- ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายเนื่องจากการทำงานล่วงเวลา
- เครื่องจักรขาดการบำรุงรักษา
- คุณภาพในการผลิต ไม่สามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- กระทบต่อแผนการผลิต
- กำลังการผลิตมากเกินไปและต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในกรณีที่ใช้แรงงานคน
- ทำให้พนักงานเกิดความล่าช้าเนื่องจากการทำงานหนัก
- ประสิทธิภาพอาจต่ำลง การจัดการไม่ดีพอ
- เครื่องจักรอาจมีอายุการใช้งานต่ำลง
- เครื่องจักรเสื่อมสภาพเร็วขึ้น
- แผนงานที่จัดไว้คลาดเคลื่อน

4.8 ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการหน่วยงาน

4.8.1 ผลกระทบด้านบวกที่เกิดจากการหน่วยงานของโรงงานขนาดเล็ก

- สามารถผลิตงาน ตรวจสอบงานได้ละเอียดมากขึ้น
- จัดเวลาการผลิตได้
- มีเวลาหาเงินทุนเพิ่มขึ้น
- มีเวลาหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีและราคาถูกกว่าเดิมมากขึ้น
- มีเวลาอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน
- สามารถนำเอาเครื่องจักรไปผลิตสินค้าตัวอื่นได้

- มีพื้นที่ในการจัดเก็บวัตถุดิบมากขึ้น
- มีเวลาในการเตรียมการผลิตมากขึ้น
- อาจทำให้การจัดงานลงตัวกว่าเดิม ในบางกรณี
- ลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน ลดค่าไฟฟ้าของเครื่องจักร เพราะไม่จำเป็นต้องทำงานล่วงเวลามาก
- สามารถจัดเตรียมความพร้อมทางด้านการผลิตได้ทัน
- บุคลากรทำงานอย่างสบายไม่เคร่งเครียดหรือเหนื่อยจนเกินไป

4.8.2 ผลกระทบด้านบวกที่เกิดจากการหน่วยงานของโรงงานขนาดกลาง

- สามารถตรวจสอบคุณภาพของสินค้าได้มาตรฐานขึ้น
- ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น
- มีเวลาจัดลำดับความเร่งด่วนของงานใหม่ สามารถยืดเวลาผลิตงานที่ด่วนกว่าได้นานขึ้น
- สามารถส่งมอบงานอื่นได้เร็วขึ้น
- ระยะเวลาการผลิตนานขึ้น กรณีมีปัญหาจะได้มีเวลาแก้ไขกระบวนการผลิต
- เวลาในการตัดสินใจเลือกวัตถุดิบการผลิตนานขึ้น
- คุณภาพของชิ้นงานดีขึ้นเนื่องจากผลิตไม่เร่งรีบ
- มีเวลาแก้ไขคุณภาพของชิ้นงานก่อนการส่งมอบ
- สามารถตรวจสอบสินค้าได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน
- สามารถรับการผลิตสินค้าตัวอื่นได้มากขึ้น
- สามารถลดค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากการใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น
- ความผิดพลาดของงานไม่เกิดขึ้นทั้งด้านเครื่องจักร วัตถุดิบ บุคลากร เป็นต้น
- ทำให้เกิดการส่งมอบลูกค้าได้ทันตามกำหนด
- สามารถควบคุมของส่วนเกินในกระบวนการผลิตได้
- มีเวลาอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน

4.8.3 ผลกระทบด้านบวกที่เกิดจากการหน่วยงานของโรงงานขนาดใหญ่

- ใต้ของมีคุณภาพดี
- ใต้บำรุงรักษาเครื่องจักรตามกำหนดเวลา
- สามารถใช้เวลาที่มีอยู่ตรวจสอบข้อบกพร่องของสินค้าและกระบวนการผลิต

- สามารถวางแผนการหาช่องทางการตลาดได้
- พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้น
- มีโอกาสให้ศึกษางานตัวอื่นได้/หารายได้ด้านอื่นเข้าองค์กรเพิ่มขึ้น
- มีเวลาอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน
- มีเวลาแก้ไขปัญหากรณีที่ผลิตสินค้าไม่ทัน

4.8.4 ผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการหน่วยงานของโรงงานขนาดเล็ก

- ลูกค้าขาดความเชื่อถือต่อบริษัท
- เก็บเงินได้ช้า ทำให้กระแสเงินสดมีปัญหา
- ต้องสต็อกสินค้าไว้นาน อาจทำให้คุณภาพของสินค้าลดลง
- พนักงานไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน อาจทำให้พนักงานลาออกได้
- ไม่มีวัตถุดิบในการผลิตสินค้า
- ส่งสินค้าไม่ทันตามกำหนด
- ต้องเลื่อนการจัดส่งสินค้าออกไป
- พื้นที่สต็อกที่ควรจะมีว่าง วางสินค้าตัวอื่นได้ ก็วางไม่ได้ ต้องหาพื้นที่ใหม่
- เสียจังหวะในการผลิต เพราะอาจต้องไปผลิตสินค้าตัวอื่นก่อนแล้วจึงกลับมาผลิตสินค้าที่เลื่อน ของเสียก็เพิ่มด้วย
- ไม่สามารถดำเนินการต่อเนื่องได้เพราะต้องรอการผลิต
- อาจทำให้นิสัยการทำงานของคนกลายเป็นแนวโน้มแยกลง

4.8.5 ผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการหน่วยงานของโรงงานขนาดกลาง

ข้อมูลในหัวข้อนี้ ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการผลิต
ได้แก่

- ทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น
- ต้องเก็บสต็อกสินค้าเพิ่มขึ้น
- มีสต็อกมากโดยเฉพาะงานที่ลูกค้าสั่งแล้ว ผลิตแล้ว แต่ไม่เรียกของ
- การเสียพื้นที่จัดเก็บวัตถุดิบเพื่อรอการผลิตหรือการเสียพื้นที่การจัดเก็บชิ้นงานกรณีผลิตเสร็จแล้ว
- สินค้าเกิดความเสียหาย ชำรุด คุณภาพอาจไม่ได้ 100% เช่นกรณีลูกแคดเป็นต้น

- แผนการผลิตต้องถูกปรับเปลี่ยนกรณีที่ยังไม่ได้ทำการผลิต
- การหมุนเวียนของเงินทุนอาจมีผลกระทบในด้านเครดิต
- เทอมของการจัดซื้อวัตถุดิบ และการชำระเงินจากลูกค้าที่ล่าช้า
- การว่างงานของเครื่องจักร/คน ในช่วงเวลาที่มีการหน่วงงานนาน
- ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
- ต้องใช้พื้นที่ในการจัดเก็บสินค้า
- ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่ดี
- อาจเกิดปัญหากับคุณภาพของชิ้นงานได้เพราะระยะเวลาการจัดเก็บนานขึ้น
- ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
- สะท้อนถึงกระบวนการผลิตและการจัดการไม่มีประสิทธิภาพ
- เสียค่าใช้จ่ายในการสต็อกสินค้าหรือวัตถุดิบและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับการผลิต
- หากสินค้าได้ทำการผลิตขึ้นมาแล้วอาจมีผลเสียทางด้านการจัดเก็บสิ่งปลอมปน เป็นต้น
- พนักงานขาดความเชื่อมั่น ในองค์กร

4.8.6 ผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการหน่วงงานของโรงงานขนาดใหญ่

- สิ้นเปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บ
- ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
- การปฏิเสธการรับสินค้าจากลูกค้าสูง หากเครื่องจักรผลิตไม่ต่อเนื่อง
- พื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าไม่เพียงพอ
- กระทบต่อแผนการผลิต
- ความเชื่อมั่นของลูกค้าลดลง
- ตามหลังคู่แข่งทางการค้า
- ค่าใช้จ่ายมากขึ้นในการเก็บสต็อก
- ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น แต่ต้นทุนคงที่เท่าเดิม และยังสามารถผลิตได้ลดลง
- พนักงานมีกำลังการผลิตลดลง
- เงินทุนจม
- แผนงานที่จัดไว้คลาดเคลื่อน

4.9 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเร่งงาน

4.9.1 แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเร่งงานของโรงงานขนาดเล็ก

- เจรจากับลูกค้าให้เข้าใจถึงช่วงเวลานำในการผลิตสินค้า
- ตอบสนองการเร่งงาน โดยการจัดแผนการผลิตใหม่ โดยให้กระทบต่อสินค้าอื่นน้อยที่สุด
- ให้พนักงานทำงานล่วงเวลาเพื่อเร่งงานให้ทันกำหนด
- ปรับตารางการผลิตใหม่ เพื่อเร่งงานให้ทันกำหนด
- เพิ่มจำนวนพนักงานลงไปช่วยกันจัดการงานที่เร่งให้เสร็จตามกำหนด
- แจ้งลูกค้าให้ทำประมาณการล่วงหน้าให้อย่างน้อย 15 วัน
- วางแผนสินค้าคงคลังประจำสัปดาห์ เพื่อเก็บรักษาวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการใช้งาน

4.9.2 แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเร่งงานของโรงงานขนาดกลาง

- ปรับเปลี่ยนตารางการผลิต
- ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน
- ผลิตเป็นล็อตเล็กและทยอยส่งงานด่วนให้ลูกค้าเป็นทีละย่อย หลายเที่ยว
- กรณีที่เร่งงานทำให้การใช้เครื่องจักรหรือคนซ้อนกัน จะประชุมหาลำดับความสำคัญ ถ้าต้องผลิตพร้อมกันเครื่องจักร แรงงานไม่พอที่จะจ้าง Supplier ช่วยผลิตให้
- ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายจัดซื้อ เพื่อเร่งวัตถุดิบให้เข้ามาเร็วขึ้น
- ประสานงานกับส่วนงานผลิตที่เกี่ยวข้อง เร่งงานที่ต้องการก่อน โดยอาจจำเป็นต้องหยุดงานที่มีความเร่งรีบน้อยกว่า หรืองานที่ยังมีเวลาทำเพียงพอออกไปก่อน
- ประสานงานกับส่วนงานขายเพื่อประสานงานต่อไปยังลูกค้า เกี่ยวกับเวลาที่จะสามารถดำเนินการให้ได้และลูกค้าก็ยอมรับได้
- ในการวางแผนการผลิต ใช้วิธีการเผื่อกรณีมีการเร่งงานด้วย ประมาณ 2 วัน
- มีการผลิตเผื่อไว้ประมาณ 20% ของยอดที่ลูกค้าสั่ง โดยจัดเก็บเป็นกรณีผลิตไม่ทัน เนื่องจากการเร่งงาน
- เพิ่มกำลังการผลิต เพื่อเร่งการผลิตให้ทันตามกำหนด
- เริ่มผลิตให้เร็วที่สุดหลังจากมีแผนการผลิตถึงฝ่ายผลิต
- ให้เจ้าหน้าที่วางแผนการผลิตกับฝ่ายการตลาดประสานงานกันอย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อที่จะสามารถออกแผนการผลิตได้เร็วขึ้น
- ตกถึงกับ Supplier ถึงเรื่องช่วงเวลานำในการสั่งซื้อ+ผลิตวัตถุดิบ+ทำสต็อก

- จัดลำดับการทำงานของสินค้าในแต่ละตัวให้มีความกระชับมากขึ้น
- จัดหาวัตถุดิบ บุคลากร และเตรียมเครื่องจักร ให้พร้อมสำหรับการทำงาน พร้อมทั้งมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา
- ติดตามงานที่เร่งอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในกระบวนการผลิตจะได้แก้ไขได้อย่างทันท่วงที
- ตรวจสอบก่อนการส่งมอบอย่างถี่ถ้วน
- ต้องมีการวางแผนการผลิตให้ดีเพื่อช่วยแก้ปัญหาในการจัดเตรียมวัตถุดิบ แรงงานอื่นๆ
- หาเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการผลิต
- ควรจัดระบบการบริหารงานใหม่
- ปฏิบัติตามคำสั่งของลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า
- ปรับแผนการผลิตใหม่ และขอเลื่อนกำหนดส่งเจ้าอื่น ล่วงหน้า
- รายงานปัญหาที่เกิดจากการเร่งงาน เช่น ของเสีย กำลังการผลิตลดลง เป็นต้น ให้ผู้บริหารรับทราบ
- กำหนดเวลาในการผลิต ให้ลูกค้ารับทราบและแก้ไขในครั้งต่อไป พร้อมจัดทำเอกสารแจ้งภายหลัง เพื่อให้ถูกต้องตามระบบการบริหาร

4.9.3 แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเร่งงานของโรงงานขนาดใหญ่

- ควรวางแผนการผลิตล่วงหน้าจากการปรึกษากับลูกค้า
- จัดทำสต็อกสินค้าคงคลังเพิ่มให้ลูกค้า
- ปรับมาตรฐานในการผลิต
- นำข้อมูลย้อนหลังมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนป้องกัน พร้อมจัดทำสต็อกต่ำสุดและสูงสุด
- มี Buffer Stock ในแต่ละจุดของ Supply Chain ในช่วง Peak Season ของสินค้านั้น
- จัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดให้เต็มประสิทธิภาพ
- มีการประชุม เพื่อรองรับการเร่งงาน
- ใช้เครื่องจักรในการผลิตสินค้าประเภทเดียวกันให้มากที่สุด เพื่อลดเวลาในการปรับตั้งเครื่องจักร
- ใช้การกระตุ้นพนักงานให้พร้อมรับกรณีการเร่งงาน
- วางแผนให้ดี ทั้งวัตถุดิบ บุคลากร เครื่องจักร และส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้มีความพร้อมอยู่เสมอ

4.10 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการหน่วยงาน

4.10.1 แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการหน่วยงานของโรงงานขนาดเล็ก

- เพิ่มแรงงานด้านการผลิต ขนส่ง ให้พอเพียงกับปริมาณงานที่เข้ามาในแต่ละช่วง
- ให้พนักงานผลิตสินค้าตัวอื่นก่อน
- นำวัตถุดิบเข้าช้าลง
- หาทางระบายสินค้าออก
- เจรจากับทางผู้ส่งมอบวัตถุดิบให้เข้าใจเมื่อมีการขอเร่งการส่งวัตถุดิบ
- แข็งทางลูกค้าให้ทราบกรณีที่ทางผู้ส่งมอบวัตถุดิบไม่สามารถส่งวัตถุดิบตามกำหนดได้
- ปรับตารางการผลิตใหม่
- เร่งให้ลูกค้าให้รีบออกไปสั่งซื้อล่วงหน้า
- เร่งให้บุคลากรรีบเร่งทำงาน

4.10.2 แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการหน่วยงานของโรงงานขนาดกลาง

ข้อมูลในหัวข้อนี้ ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการผลิต ได้แก่

- มีพื้นที่สำรองเก็บงานที่ลูกค้าไม่เรียกของ
- นำวัตถุดิบที่สามารถใช้กับสินค้านอื่นได้ ผลิตงานรุ่นอื่นไปก่อน ส่วนวัตถุดิบล็อตใหม่ที่ ต้องเรียกเข้าก็จะห่วงไว้
- ประสานงานกับจัดซื้อเพื่อขอยกเลิกรายการวัตถุดิบต่างๆที่ใช้สำหรับการผลิตสินค้านั้น หรือชะลอการส่งมอบของ Suppliers ออกไปตามกำหนดที่ต้องการ
- ประสานงานกับส่วนงานผลิตให้ชะลอ/เลื่อนการผลิตออกไปให้สอดคล้องกับกำหนดการส่งมอบใหม่ถ้าทำได้
- ประสานงานกับคลังสินค้าเพื่อจัดหาพื้นที่จัดเก็บกรณีที่ต้องมีการเลื่อนการส่งมอบออกไปเป็นเวลานาน
- แก้ไขกระบวนการผลิตและปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้สามารถผลิตได้ทันตามความต้องการ
- มีมาตรการในการบริหารกำลังคนให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพ
- แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตที่จัดหาได้ไม่ทันต่อการผลิต
- อาจต้องมีการเจรจากับคู่ค้าถึงพื้นที่ในการจัดเก็บและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่มีพื้นที่รองรับสินค้าอันเนื่องมาจากการส่งมอบช้ากว่าที่กำหนด

- จัดงาน โดยลดเวลาในการผลิตเพื่อให้เหมาะสมกับงาน
- ตรวจสอบเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิตให้มีความพร้อมในกรณีเร่งงาน
- ปรับปรุงงานทางด้านวิศวกรรมและด้านเทคโนโลยีการผลิตให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น
- ลดค่าใช้จ่ายด้านอื่นที่มีผลต่อต้นทุนในการผลิต
- ให้นำหน่วยงานขายตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับสต็อกสินค้าและผลักดันให้สินค้าออกไปโดยเร็วที่สุด เพื่อลดต้นทุนในการจัดเก็บ

4.10.3 แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการหน่วยงานของโรงงานขนาดใหญ่

- จัดอบรมพนักงาน
- บำรุงรักษาเครื่องจักรให้พร้อมใช้งาน
- ปรับมาตรฐานในการผลิต
- วางแผนป้องกัน
- ตรวจสอบสต็อกสินค้าใหม่
- ปรับกำลังการผลิตของเครื่องจักรใหม่
- วางแผนการผลิตให้ดี มีการทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ
- จัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมภายใต้สภาวะการหน่วยงาน
- ประชุมเพื่อรองรับสถานการณ์
- ลดจำนวนเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต โดยดูจากจำนวนและประเภทของสินค้า
- หาลูกค้าใหม่ และหาสินค้าตัวใหม่สำรองเผื่อไว้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.11 สรุปประเด็นสำคัญของข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

4.11.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการแรงงาน

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยสำคัญ 5 อันดับแรกที่ทำให้เกิดการแรงงาน

ปัจจัยด้านลูกค้า		
โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
ผู้อุปโภค/บริโภค	ผู้อุปโภค/บริโภค	ผู้อุปโภค/บริโภค
กระบวนการผลิต	คู่แข่ง	คุณภาพ
คุณภาพ	การจัดจำหน่าย	เงินทุน
คู่แข่ง	เงินทุน	กระบวนการผลิต
เงินทุน	คุณภาพ	คู่แข่ง
ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบวัตถุดิบ		
ราคาวัตถุดิบ	ราคาวัตถุดิบ	ราคาวัตถุดิบ
ปริมาณและคุณภาพ	ปริมาณและคุณภาพ	ปริมาณและคุณภาพ
กระบวนการผลิต	กระบวนการผลิต	นโยบาย/การจัดการฯ
นโยบาย/การจัดการฯ	การจัดเก็บ	กระบวนการผลิต
ห่วงโซ่อุปทาน	นโยบาย/การจัดการฯ	การจัดเก็บ
ปัจจัยด้านผู้ผลิต		
กระบวนการผลิต	เงินทุน	วัตถุดิบ
เครื่องจักร/อุปกรณ์	เครื่องจักร/อุปกรณ์	เงินทุน, นโยบาย/การจัดการฯ
เงินทุน, วัตถุดิบ	กระบวนการผลิต	แรงงาน
แรงงาน	แรงงาน	กระบวนการผลิต
เวลา	วัตถุดิบ	เครื่องจักร/อุปกรณ์

จากตารางที่ 4.1 เป็นตารางที่สรุปจากปัจจัยที่ทำให้เกิดการแรงงานมากที่สุด 5 อันดับแรก ของโรงงานขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จากกลุ่มผู้เรียกร้องทั้งทางด้านลูกค้า ผู้ส่งมอบ วัตถุดิบ และผู้ผลิต ที่ได้จากแบบสอบถาม และจากผลสรุปที่ได้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการแรงงาน ของโรงงานทั้ง 3 ขนาด และกลุ่มผู้เรียกร้องทั้ง 3 กลุ่ม มีความคล้ายกันของ ปัจจัยที่เกิดขึ้น แต่อาจมีความแตกต่างกันบ้างในการให้ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย ซึ่งจะ ขึ้นอยู่กับว่าโรงงานทั้ง 3 ขนาด ได้รับปัญหาที่เกิดจากปัจจัยใดมากกว่ากันจากกลุ่มผู้เรียกร้อง

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยไม่สำคัญ 3 อันดับแรก ที่ทำให้เกิดการเร่งงาน

ปัจจัยด้านลูกค้า		
โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
มาตรฐานสิ่งแวดล้อม	มาตรฐานสิ่งแวดล้อม	พันธมิตรทางการค้า
พันธมิตรทางการค้า	การเปลี่ยนแปลงทางด้าน วิศวกรรม	การเปลี่ยนแปลงทางด้าน วิศวกรรม
ห่วงโซ่อุปทาน	ห่วงโซ่อุปทาน	มาตรฐานสิ่งแวดล้อม
ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบวัตถุดิบ		
พันธมิตรทางการค้า	ห่วงโซ่อุปทาน	ห่วงโซ่อุปทาน
ห่วงโซ่อุปทาน	พันธมิตรทางการค้า	นโยบาย/การจัดการฯ
นโยบาย/การจัดการฯ	นโยบาย/การจัดการฯ	พันธมิตรทางการค้า
ปัจจัยด้านผู้ผลิต		
มาตรฐานสิ่งแวดล้อม	มาตรฐานสิ่งแวดล้อม	มาตรฐานสิ่งแวดล้อม
สิ่งอำนวยความสะดวก	ห่วงโซ่อุปทาน	นโยบาย/การจัดการฯ
สภาพแวดล้อม ในการทำงาน	สภาพแวดล้อม ในการทำงาน	การจัดเก็บ

จากตารางที่ 4.2 เป็นการสรุปปัจจัยที่ไม่สำคัญ 3 อันดับแรกที่ทำให้เกิดการหน่วงงาน จากข้อมูลที่ได้แสดงไว้ตาราง โดยส่วนใหญ่แล้วจะได้แก่ปัจจัยทางด้าน มาตรฐานสิ่งแวดล้อม พันธมิตรทางการค้า และห่วงโซ่อุปทาน เพราะปัจจัยทั้ง 3 ประเด็นนี้ ทั้ง 3 กลุ่มผู้เรียกร้องจะพยายามไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น ปัจจัยทางด้านมาตรฐานสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่ผู้ผลิตต้องผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ และมีมาตรฐานทางด้านสิ่งแวดล้อม ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถส่งสินค้าออกจำหน่ายได้มากเท่าที่ควร เพราะผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสินค้าจากผู้ผลิตที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

4.11.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการหน่วงงาน

ตารางที่ 4.3 ปัจจัยสำคัญ 5 อันดับแรกที่ทำให้เกิดการหน่วงงาน

ปัจจัยด้านลูกค้า		
โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
การจัดเก็บ	ผู้อุปโภค/บริโภค	ผู้อุปโภค/บริโภค
กระบวนการผลิต	กระบวนการผลิต	เงินทุน
คุณภาพ	การจัดเก็บ	คุณภาพ
การจัดจำหน่าย	คุณภาพ	กระบวนการผลิต
ผู้อุปโภค/บริโภค	เงินทุน	การจัดเก็บ
ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบวัตถุดิบ		
ราคาวัตถุดิบ	ราคาวัตถุดิบ	ปริมาณและคุณภาพ
กระบวนการผลิต	ปริมาณและคุณภาพ	ราคาวัตถุดิบ
ปริมาณและคุณภาพ	กระบวนการผลิต	กระบวนการผลิต
นโยบาย/การจัดการฯ	ห่วงโซ่อุปทาน	ห่วงโซ่อุปทาน
ห่วงโซ่อุปทาน	พันธมิตรทางการค้า	พันธมิตรทางการค้า
ปัจจัยด้านผู้ผลิต		
เครื่องจักร/อุปกรณ์	แรงงาน	บุคลากร
แรงงาน	เครื่องจักร/อุปกรณ์	แรงงาน
กระบวนการผลิต	คุณภาพ	เครื่องจักร/อุปกรณ์
วัตถุดิบ	วัตถุดิบ	วัตถุดิบ
บุคลากร	บุคลากร	กระบวนการผลิต

จากตารางที่ 4.3 เป็นการสรุปปัจจัยสำคัญ 5 อันดับแรกที่ทำให้เกิดการหน่วงงานของโรงงานทั้ง 3 ขนาด และกลุ่มผู้เรียกร้องทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งภาพรวมของปัจจัยที่มีความสำคัญมากจะเป็นปัจจัยที่จำเป็นในการผลิตสินค้าไม่ว่าจะเป็นแรงงาน เครื่องจักร กระบวนการผลิต และคุณภาพของสินค้า

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยไม่สำคัญ 3 อันดับแรก ที่ทำให้เกิดการหน่วงงาน

ปัจจัยด้านลูกค้า		
โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
มาตรฐานสิ่งแวดล้อม	มาตรฐานสิ่งแวดล้อม	ห่วงโซ่อุปทาน
พันธมิตรทางการค้า	การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิศวกรรม	มาตรฐานสิ่งแวดล้อม
นโยบาย/การจัดการฯ	ห่วงโซ่อุปทาน	พันธมิตรทางการค้า
ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบวัตถุดิบ		
พันธมิตรทางการค้า	นโยบาย/การจัดการฯ	ห่วงโซ่อุปทาน
ห่วงโซ่อุปทาน	พันธมิตรทางการค้า	พันธมิตรทางการค้า
นโยบาย/การจัดการฯ	ห่วงโซ่อุปทาน	นโยบาย/การจัดการฯ
ปัจจัยด้านผู้ผลิต		
มาตรฐานสิ่งแวดล้อม	เทคโนโลยี	มาตรฐานสิ่งแวดล้อม
สิ่งอำนวยความสะดวก	การจัดส่งสินค้า	พันธมิตรทางการค้า
เทคโนโลยี	มาตรฐานสิ่งแวดล้อม	ห่วงโซ่อุปทาน

จากตารางที่ 4.4 เป็นการสรุปปัจจัยที่ไม่สำคัญ 3 อันดับแรกที่ทำให้เกิดการหน่วงงาน จากข้อมูลที่ได้แสดงไว้ตาราง โดยส่วนใหญ่แล้วจะได้แก่ปัจจัยทางด้าน มาตรฐานสิ่งแวดล้อม พันธมิตรทางการค้า และห่วงโซ่อุปทาน เพราะปัจจัยทั้ง 3 ประเด็นนี้ เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ยังสามารถผลิตสินค้าได้ แต่ถ้าขาดแคลนปัจจัยหลัก อย่างเช่น ขาดแคลนแรงงานคน จะไม่สามารถทำให้ผลิตสินค้าได้ตามแผนที่วางไว้ จึงเป็นผลทำให้เกิดการหน่วงงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.11.3 ผลกระทบที่ส่งผลต่อผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการเร่งงาน

ตารางที่ 4.5 ผลกระทบด้านลบและด้านบวกที่ส่งผลต่อผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการเร่งงาน

ผลกระทบด้านลบ		
โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
ทำให้ผลิตสินค้าไม่ทัน	ต้องปรับเปลี่ยนแผนการผลิตใหม่ทำให้เสียเวลามากขึ้น	จำนวนของเสียเพิ่มขึ้น
เกิดปัญหาด้านคุณภาพของสินค้า	ทำให้สถานที่จัดเก็บสินค้าของผู้ผลิตไม่เพียงพอต่อการจัดเก็บ ต้องเสียค่าเช่าโกดังเพื่อเก็บสินค้า	ทำให้เสียเวลาปรับแผนการผลิตใหม่ ให้สามารถผลิตสินค้าได้ทันตามกำหนดส่งมอบใหม่
เครื่องจักรเกิดการเสื่อมสภาพก่อนกำหนด เนื่องจากการใช้งานที่มากเกินไป	เสียเวลาในการปรับแผนการผลิตใหม่	ทำให้เสียค่าใช้จ่ายการทำงานล่วงเวลาเพิ่มขึ้น
ผลกระทบด้านบวก		
สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
ทำให้ยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นมากกว่าที่ตั้งเป้าไว้ ส่งผลให้ได้ผลกำไรมากขึ้น	ทำให้การเงินของบริษัทมีความคล่องตัวมากขึ้น ทำให้มีเงินหมุนเวียนอย่างเพียงพอ	สร้างความเชื่อถือ สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า
ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในศักยภาพองค์กรของผู้ผลิตมากขึ้น	ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการผลิต	ส่งมอบได้ทันเวลาที่ลูกค้ากำหนด

จากตารางที่ 4.5 เป็นการสรุปผลกระทบทั้งด้านลบและด้านบวกที่ส่งผลต่อผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการเร่งงาน ซึ่งผลกระทบด้านลบโดยส่วนใหญ่แล้วจะทำให้เกิดปัญหาการผลิตสินค้าไม่ทัน สินค้าไม่ได้คุณภาพ และทำให้เสียต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น เป็นต้น ส่วนผลกระทบด้านบวกซึ่งถือได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้ผลิตอย่างมาก ได้แก่ ผู้ผลิตสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ผลิต และผลกำไรที่จะได้รับมากขึ้น

4.11.4 ผลกระทบที่ส่งผลต่อผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการหน่วยงาน

ตารางที่ 4.6 ผลกระทบด้านลบและด้านบวกที่ส่งผลต่อผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการหน่วยงาน

ผลกระทบด้านลบ		
โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
ทำให้เกิดปัญหาทางด้านสถานที่จัดเก็บสินค้าไม่เพียงพอ	ทำให้เกิดปัญหาทางด้านสถานที่จัดเก็บสินค้า	เกิดปัญหาเงินทุนจม
ทำให้ต้นทุนการผลิตด้านค่าแรงงาน	ทำให้แผนการจัดส่งไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	สิ้นเปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บ
ทำให้เกิดปัญหาสินค้าคงคลังค้างสต็อกเพิ่มขึ้น	สะท้อนถึงกระบวนการผลิตและการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลูกค้าปฏิเสธการรับสินค้าสูง หากเครื่องจักรผลิตไม่ต่อเนื่อง
ผลกระทบด้านบวก		
ทำให้กระบวนการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น	ทำให้มีเวลาในการเตรียมงานด้านการผลิต	ทำให้มีเวลาในการวางแผนและจัดเตรียมการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า
มีเวลาหาเงินทุนเพิ่มขึ้น	ได้รับผลิตสินค้าตัวอื่นเพิ่มขึ้น	ทำให้ปัญหาเรื่องเงินทุนจมนลดลง
มีเวลาหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีและราคาถูกลงกว่าเดิมมากขึ้น	มีเวลาอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน	พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้นเพราะมีโอกาสให้ศึกษาสินค้ารูปแบบอื่นได้ เพื่อหารายได้ด้านอื่นเข้าองค์กร

จากตารางที่ 4.6 เป็นการสรุปผลกระทบด้านลบและด้านบวกที่ส่งผลต่อผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการหน่วยงาน ซึ่งผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้นโดยส่วนมากแล้วจะเป็นประเด็นในเรื่องของปัญหาด้านเงินทุนจม สถานที่จัดเก็บไม่เพียงพอ แผนการจัดส่งสินค้าไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ส่วนผลกระทบด้านบวกที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่แล้ว ได้แก่ ทำให้มีเวลาในการเตรียมงานด้านการผลิตมากขึ้น มีเวลาอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานมากขึ้น และมีเวลาในการวางแผนในการหาเงินทุนเพิ่ม

4.11.5 แนวทางการแก้ปัญหาของผู้ผลิต

ตารางที่ 4.7 แนวทางการแก้ปัญหาของผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการเร่งงาน

โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
ขอแผนการพยากรณ์การขายหรือการผลิตของลูกค้ามาทำการวางแผนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกัน	ปรับเปลี่ยนตารางการผลิต	ทำการปรับเปลี่ยนตารางการผลิต
ทำการปรับเปลี่ยนตารางการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าได้ทันตามที่ลูกค้ากำหนด	เร่งผลิตสินค้าให้กับลูกค้าที่ต้องการสินค้าอย่างรีบด่วนที่สุดก่อน	ให้ลูกค้าส่งแผนการพยากรณ์ความต้องการสินค้ามาล่วงหน้า
ปรับกระบวนการผลิต เช่น การปรับตั้งเครื่องจักร ต้องใช้เวลาอย่างรวดเร็ว และควรปรับใช้เทคโนโลยีที่เป็นแบบระบบอัตโนมัติมาใช้แทนระบบ Manual	เริ่มผลิตให้เร็วที่สุดหลังจากมีแผนการผลิตถึงฝ่ายผลิต	ทำ Safety Stock เก็บไว้ให้ลูกค้า

จากตารางที่ 4.7 เป็นการสรุปประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาของผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการเร่งงาน ของโรงงานทั้ง 3 ขนาด ที่มีแนวทางเหมือนกันคือ ทำการปรับเปลี่ยนตารางการผลิตให้มีความเหมาะสมกับภาวะของการเร่งงานที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้เร่งผลิตสินค้าให้ทันกับกำหนดส่งมอบใหม่ที่ลูกค้าต้องการได้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.8 แนวทางในการแก้ปัญหาของผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการหน่วยงาน

โรงงานขนาดเล็ก	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดใหญ่
ปรับเปลี่ยนแผนการผลิต	ปรับเปลี่ยนตารางการผลิต	วางแผนการผลิตให้ดี มีการ ทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ
ควรมีการสำรองสินค้าไว้ ให้กับลูกค้า	ตรวจสอบเครื่องจักรที่ใช้ใน กระบวนการผลิตให้มีความ พร้อมในกรณีเร่งด่วน	วางแผนใช้ทรัพยากรให้ เหมาะสมภายใต้สภาวะการ หน่วยงาน
หาทางระบายสินค้าออก	ทำการสำรวจหาลูกค้ารายใหม่	หาลูกค้าใหม่ และหาสินค้าตัว ใหม่สำรองเพื่อไว้

จากตารางที่ 4.8 เป็นการสรุปประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางในการแก้ปัญหาของผู้ผลิตอันเนื่องมาจากการหน่วยงานที่มีแนวทางในการแก้ปัญหาเหมือนกันทั้งโรงงานขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ คือ การปรับเปลี่ยนแผน/ตารางการผลิต และการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการผลิตให้มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าที่สุดกับสภาวะการหน่วยงานที่เกิดขึ้น

4.12 บทสรุป

ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากแบบสอบถามจะนำไปวิเคราะห์ปัจจัย และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยกับจำนวนครั้งของการเร่งงานและการหน่วยงานในบทที่ 5 ต่อจากนั้นจะทำการเชื่อมโยงปัจจัยที่เกิดขึ้นว่ามีผลกระทบอะไรบ้างเข้ากับกฎการจ่ายงาน ในบทที่ 6 ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่ผู้วิจัยได้เสนอขึ้น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย