

บทที่ 7

สรุปและข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะเสนอแนวทางในการสร้างระบบการจัดการการผลิตในโรงงานผลิตสติ๊กเกอร์ ซึ่งมีลักษณะการผลิตตามความต้องการของลูกค้าเป็นโรงงานที่ขยายกิจการมาจากอุตสาหกรรมในครอบครัว ทำให้รูปแบบการจัดการไม่ชัดเจนนัก กล่าวคือ ยังมีบุคคลในครอบครัวเป็นกลุ่มผู้บริหารอยู่ สำหรับระบบการจัดการการผลิตในที่นี้จะกล่าวถึง การจัดองค์กรและการบรรยายลักษณะงาน การวิเคราะห์กำลังคนและคุณสมบัติของพนักงาน การวางแผนการผลิต การวางแผนโรงงาน การควบคุมคลังสินค้า และการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อจัดทำต้นทุน

ผลสรุปและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำผลไปเป็นแนวทางสำหรับโรงงานสติ๊กเกอร์ โดยทั่วไปมีดังนี้

7.1 ด้านการจัดองค์กร

โรงงานที่ขยายตัวจากโรงงานที่มีการบริหารแบบครอบครัว มักมีรูปแบบการบริหารและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน สายการบังคับบัญชากว้างมากเกินไป ทำให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง ไม่มีฝ่ายที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารการผลิต ขาดการประสานงานอย่างเป็นขั้นตอน จากปัญหาดังกล่าวนี้จึงควรมีการจัดรูปแบบขององค์กรโดยการจัดแบ่งตามหน้าที่ มีการบรรยายลักษณะงาน รายละเอียดของการประสานงานภายในแต่ละฝ่ายและระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงควรมีการจัดทำเอกสารในการประสานงานด้วย

7.2 การวางแผนกำลังคน

การจัดพนักงานเข้าทำงานในสายการผลิตก็เป็นปัญหาหนึ่งสำหรับโรงงาน พนักงานในระดับต่าง ๆ มีการลาออก และการรับพนักงานใหม่อยู่เสมอ ดังนั้นฝ่ายบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับพนักงานทั้งในด้านจำนวนและคุณสมบัติของพนักงานจะต้องพยายามจัดคนเข้าทำงานในระดับต่าง ๆ ในสัดส่วนที่เหมาะสม ในงานวิจัยนี้ได้เสนอวิธีการหาสัดส่วนของพนักงานที่เหมาะสมแก่โรงงาน โดยศึกษาจำนวนพนักงานในแต่ละระดับ โดยพิจารณาปริมาณงานที่ทำ นอกจากนี้ยังพิจารณาคุณสมบัติ



ของพนักงานที่เหมาะสมในตำแหน่งสำคัญในการผลิตด้วย

7.3 การวางแผนการผลิต

ปัจจุบันโรงงานไม่มีการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของโรงงาน ทำให้ไม่สามารถวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการนั้นได้ เป็นสาเหตุให้เกิดการว่างงานในสายการผลิต ในกรณีที่ความต้องการน้อยกว่าความสามารถในการผลิต หรือทำให้เสียโอกาสและสูญเสียลูกค้าในกรณีที่ความต้องการมากกว่าความสามารถในการผลิต นอกจากนี้การจัดลำดับงานให้แก่เครื่องจักรยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่เด่นชัด ขึ้นอยู่กับพนักงานขายแต่ละคนว่าจะต้องการสินค้าที่ตนรับผิดชอบนั้นให้เสร็จเมื่อใด

จากปัญหาดังกล่าวนี้ จึงควรจัดทำแผนการผลิตรวม เพื่อให้สามารถมองภาพรวมของความต้องการสินค้าและความสามารถในการผลิต การวางแผนการผลิตรวมนี้จะพิจารณาองค์ประกอบ คือ การพยากรณ์ความต้องการในอนาคต และการหาความสามารถในการผลิตในแต่ละช่วงเวลา เนื่องจากโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า ผลิตภัณฑ์จึงมีหลายชนิด จึงใช้การวิเคราะห์ ABC ในการแบ่งผลิตภัณฑ์และพิจารณาเฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางในการจัดลำดับงานให้แก่เครื่องจักร โดยพิจารณาตามกำหนดส่งสินค้าและความสำคัญของลูกค้า

7.4 การวางแผนโรงงาน

การวางแผนโรงงานที่เหมาะสมจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญสองประการ คือ ประการแรก คือ พื้นที่ที่ต้องการ ซึ่งจะต้องพิจารณาพื้นที่สำหรับวางเครื่องจักร พื้นที่สำหรับพนักงานในการปฏิบัติงาน พื้นที่สำหรับวางวัตถุดิบและวัสดุต่าง ๆ พื้นที่สำหรับการขนถ่ายและทางเดิน ประการที่สอง คือ การพิจารณาความสัมพันธ์ของแผนกต่าง ๆ โดยจัดให้แผนกที่มีความสัมพันธ์กันมากอยู่ใกล้ชิดกัน เพื่อลดเวลาในการขนย้าย

7.5 การควบคุมสินค้าคงคลัง

สำหรับโรงงานที่ผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า ทำให้งานระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จรูปที่เก็บไว้ในคลังจึงมีน้อย ดังนั้นจึงพิจารณาเฉพาะวัตถุดิบในการผลิต ปัจจุบันไม่มีการควบคุมคลังวัตถุดิบอย่างมีระบบ ไม่มีการบันทึกการใช้วัสดุ ไม่มีการหาปริมาณการสั่งซื้อและปริมาณพัสดุสำรองที่เหมาะสม ดังนั้นจึงได้เสนอแนวทางในการควบคุมคลังวัตถุดิบ โดยหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด หาปริมาณพัสดุสำรอง และหาจุดสั่งซื้อที่เหมาะสม

7.6 การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อจัดทำต้นทุน

โรงงานที่ศึกษาไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริง ทำให้ไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตได้ ดังนั้นจึงจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อจัดทำต้นทุน ซึ่งผลที่ได้จากระบบนี้ทำให้ทราบต้นทุนที่แท้จริงของแต่ละผลิตภัณฑ์ว่าประกอบด้วย ต้นทุนวัตถุดิบทางตรง ต้นทุนแรงงานทางตรง และต้นทุนการผลิต ในสัดส่วนเท่าใดและเป็นแนวทางในการลดต้นทุนต่อไป ระบบสารสนเทศนี้ประกอบด้วย การแยกองค์ประกอบของต้นทุน วิธีการเก็บข้อมูล เอกสารจัดทำต้นทุน ระบบการไหลของเอกสาร และการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

7.7 ข้อเสนอแนะ

สำหรับการจัดการนั้น โรงงานควรสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน เช่น การเพิ่มค่าแรง การให้รางวัล การให้สวัสดิการ เป็นต้น แรงจูงใจนี้อาจก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานในระดับบริหารอาจให้ความรู้ การอบรม หรือ การส่งไปดูงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย