

การศึกษาและวิเคราะห์ระบบการทำงานของโรงงานตัวอย่าง

การจัดองค์การ (Organization)

รูปแบบการจัดองค์การเป็นรูปแบบที่ไม่ชัดเจน แต่จากการศึกษาสามารถเขียนผังโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) ได้ดังรูปที่ 4.1

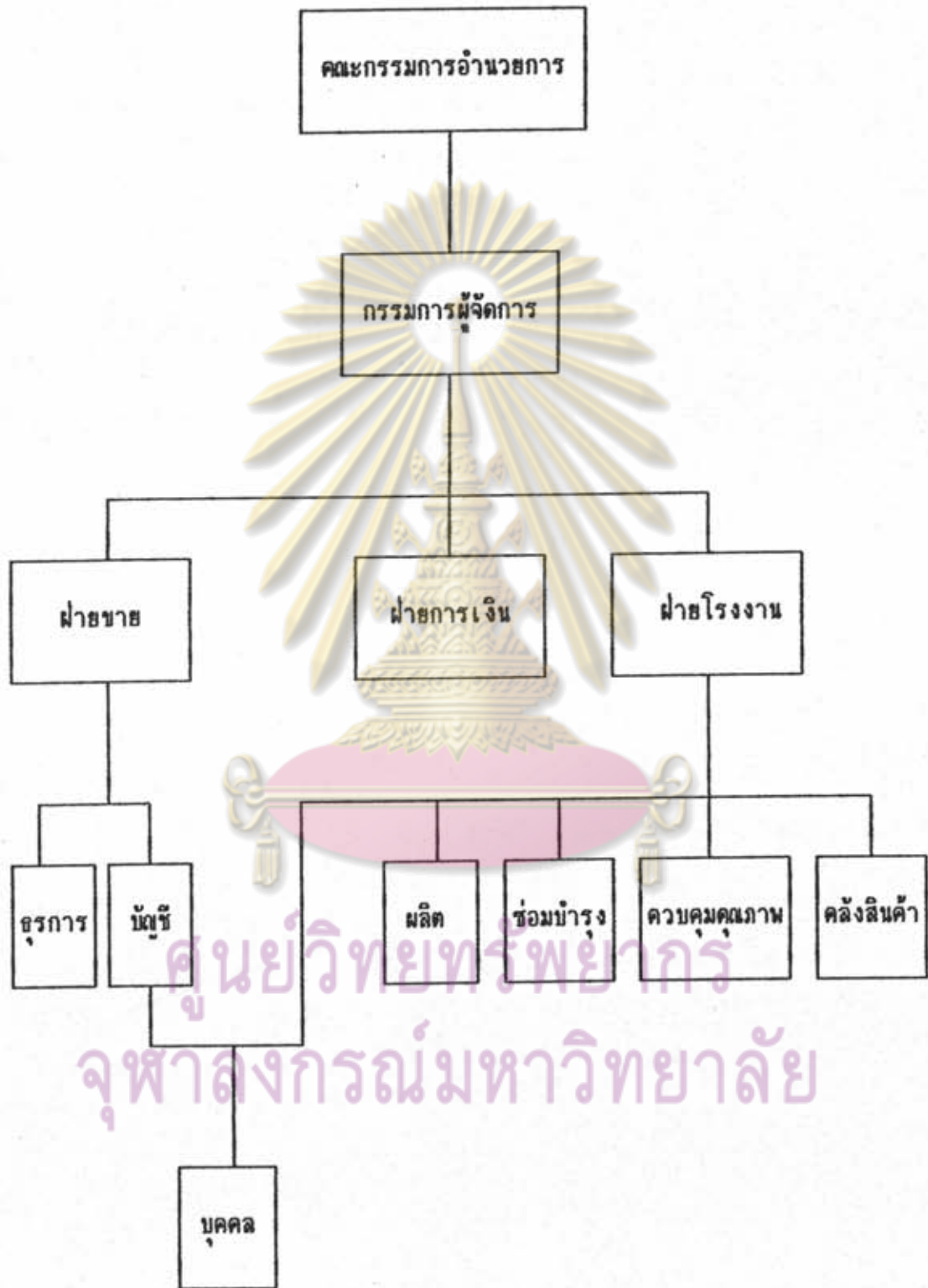
ลักษณะการบริหารงาน เป็นการบริหารแบบครอบครัว ไม่มี Job Description และไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) อย่างชัดเจน ระบบการทำงานจึงไม่มีรูปแบบชัดเจนเป็นมาตรฐาน ทำให้เกิดการทงานซ้ำซ้อน หรือข้ามขั้นตอนการทำงาน สาเหตุเนื่องจากแต่ละคนไม่ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งสามารถสรุปปัญหาเกี่ยวกับระบบการจัดองค์การได้ดังนี้

1. การจัดแผนกไม่ชัดเจน ขาดผู้รับผิดชอบเพื่อความคุมแผนกงาน

- แผนกสินค้าคงคลัง ขาดผู้รับผิดชอบ เพื่อควบคุมการเบิกจ่ายวัตถุดิบ และรักษาระดับสินค้าคงคลังให้เหมาะสม โดยการเบิกจ่ายจะเป็นในลักษณะเมื่อพนักงานคนไหนต้องการเบิกวัตถุดิบอะไร ก็จะทำกรขนย้ายออกจากห้องเก็บวัตถุดิบได้เลย โดยไม่มีการทำใบเบิกเพียงแต่มาขอเสมียน เพื่อทำการบันทึกว่าวันนี้เบิกอะไรออกไป จำนวนเท่าไร สำหรับการสั่งซื้อจะทำในลักษณะที่พนักงานทุก ๆ คนช่วยกันดู หากเห็นว่าวัตถุดิบพร่องลงไปก็จะไปบอกเสมียนเพื่อให้แจ้งไปยังผู้จัดการโรงงานทำการติดต่อสั่งซื้อ

- แผนกควบคุมคุณภาพ ขาดผู้รับผิดชอบ เพื่อทำการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ ตรวจสอบการเตรียมวัตถุดิบ ตรวจสอบกระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพในลักษณะที่เป็นอยู่คือ พนักงานที่ทำการผลิตจะทำการควบคุมด้วยตนเอง

2. ขาดการติดต่อประสานงานที่ระหว่งฝ่าย



รูปที่ 4.1 แผนผังโครงสร้างองค์การบริหารของโรงงานตัวอย่าง

- ฝ่ายขายไม่ทำการติดต่อประสานงานโดยตรงกับฝ่ายโรงงาน ซึ่งทางโรงงานมักประสบปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายขายตลอดเวลา คือ ฝ่ายขายรับที่จะส่งสินค้าให้กับลูกค้าโดยที่ทางโรงงานไม่สามารถทำได้ทันตามที่ฝ่ายขายตกลงกับลูกค้า เป็นเหตุให้ลูกค้าไม่พอใจ และขาดความเชื่อถือ

3. การขาดแผนกที่จำเป็นภายในโรงงาน

- ขาดแผนกงานวางแผนการผลิต ไม่มีการวางแผนการผลิตและตารางการผลิตแต่อย่างใด การผลิตดำเนินไปโดยอาศัยประสบการณ์ ความเคยชิน ซึ่งจะทำการกำหนดว่าจะผลิตอะไร เท่าไร โดยหัวหน้าคนงาน

- ขาดแผนกบัญชีต้นทุน เพื่อจัดทำระบบบัญชีต้นทุนที่แท้จริงของโรงงาน ทำให้ผู้จัดการโรงงานไม่สามารถทราบต้นทุนที่แท้จริง หรือต้นทุนมาตรฐาน เพื่อใช้ควบคุมการผลิตได้ ซึ่งปัจจุบันการทำบัญชีเป็นหน้าที่ของฝ่ายขาย ดังนั้นต้นทุนที่ได้จึงเป็นเพียงการประมาณคร่าว ๆ โดยผู้จัดการโรงงานเป็นผู้คำนวณ

- ขาดแผนกจัดซื้อ เพื่อทำการเสนอขอจัดซื้อวัตถุดิบ รวมทั้งติดตามผลการสั่งซื้อที่ไม่เข้าตามกำหนด

4. การกำหนดหน้าที่ปฏิบัติงานและตำแหน่งงานยังไม่ชัดเจน ทำให้ลักษณะการดำเนินงานเป็นไปแบบช่วย ๆ กัน ทำให้เกิดปัญหา การทำงานซ้ำซ้อนสับสน เช่น ผู้จัดการโรงงานนอกจากควบคุมการผลิตแล้ว ยังทำหน้าที่ฝ่ายบุคคลไปด้วย เป็นต้น

5. พนักงานมีการเข้าออกตลอดเวลา ทำให้การผลิตล่าช้า เนื่องจากขาดพนักงานที่มีประสบการณ์ เช่น พนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่พอเริ่มที่จะมีความชำนาญก็ลาออก

ศูนย์วิทยทรัพยากร

การผลิต (Production)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระบบการผลิตของโรงงานจะไม่มีการวางแผนการผลิตและตารางการผลิตไม่ว่าจะเป็นแผนระยะยาว หรือระยะปานกลาง เนื่องจากเป็นโรงงานที่เติบโตมาจากอุตสาหกรรมที่มีการบริหารงานแบบอุตสาหกรรมในครอบครัว การดำเนินงานต่าง ๆ จึงมักทำด้วยความเคยชินที่ปฏิบัติกันมา สามารถสรุปปัญหาเกี่ยวกับการผลิตของโรงงานดังนี้

1. ปัญหาการวางแผนการผลิต

การวางแผนการผลิตจะเป็นไปในลักษณะอาศัยประสบการณ์ของหัวหน้าคนงานทำการตัดสินใจว่าจะทำการผลิตอะไร เท่าไร โดยเป็นการวางแผนวันต่อวัน ทำให้ไม่สามารถทำการผลิตได้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งการวางแผนไม่เป็นระบบมีสาเหตุจาก

- ผู้จัดการโรงงานเคยชินกับสถานการณ์ปฏิบัติที่ผ่านมา และไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนการผลิต

- ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนการผลิต
- ขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนการผลิต เช่น ระดับสินค้าคงคลัง ข้อมูลความต้องการสินค้าของตลาด กำลังการผลิตในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น
- ขาดการประสานงานกับฝ่ายขายโดยตรง ทำให้การวางแผนการผลิตไม่สามารถทำได้อย่างเป็นระบบ

2. ปัญหาการควบคุมการผลิต

- ไม่สามารถควบคุมปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ได้ เนื่องจากไม่ทราบปริมาณวัตถุดิบที่ใช้จริงต่อวัน เพราะการเบิกใช้วัตถุดิบจะเบิกในลักษณะเกินความจำเป็น ขาดการบันทึกวัตถุดิบส่วนที่เหลือ โดยจะไม่มีการนำวัตถุดิบคืนกลับเข้าคลังสินค้า แต่จะเก็บไว้ใช้ในการผลิตวันต่อไป วัตถุดิบจึงเกิดการสูญหาย เพราะขาดผู้รับผิดชอบและควบคุม

- ไม่สามารถควบคุมการผลิตได้ เนื่องจากขาดการวางแผนการผลิตและตารางการผลิต ขาดมาตรฐานการทำงานต่าง ๆ เช่น กำลังการผลิต ต้นทุนการผลิต ชั่วโมงแรงงาน และชั่วโมงเครื่องจักรที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นต้น ทำให้ไม่มีเกณฑ์ที่จะใช้ควบคุมการผลิตว่าได้ผลเป็นอย่างไร ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

- ไม่มีระบบเอกสารการสั่งงานและรายงานผลเพื่อใช้ในการวัดและควบคุมการทำงานของฝ่ายผลิต จะมีเพียงแต่รายงานผลผลิตแต่ละวันเท่านั้น ดังนั้น จึงไม่มีข้อมูลที่จะใช้ในการควบคุมและประเมินผลการทำงานของฝ่ายผลิต

การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

ถ้าพิจารณาจากผังโครงสร้างองค์กร จะมีแผนกควบคุมคุณภาพอยู่ด้วย โดยการควบคุม

3. ไม่สามารถวางแผนควบคุมปริมาณวัตถุดิบในสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งทำให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบหรือมีวัตถุดิบมากจนเกินไป
4. ไม่ทราบปริมาณวัตถุดิบคงเหลือที่แท้จริง

ระบบบัญชีต้นทุนการผลิต (Manufacturing Cost)

ในปัจจุบันการคำนวณต้นทุนการผลิตของโรงงานนั้น ผู้จัดการโรงงานเป็นผู้คำนวณต้นทุนอย่างคร่าว ๆ เท่านั้น และได้รับรายงานต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จากฝ่ายขาย โดยยังไม่มีการจัดระบบบัญชีต้นทุนการผลิตที่แท้จริง จึงไม่สามารถควบคุมระบบการดำเนินงานผลิตของโรงงานได้ ได้อย่างเหมาะสม

ระบบการซ่อมบำรุง (Maintenance)

การซ่อมบำรุงในปัจจุบันยังไม่มีระบบการซ่อมบำรุงที่ดี การใช้งานจะเป็นในลักษณะใช้งานจนกระทั่งเครื่องจักรเสียหรือขัดข้อง จึงทำการซ่อม ซึ่งการซ่อมจะมีอยู่ 2 กรณี คือ ซ่อมเองกับจ้างช่างจากภายนอกมากซ่อม

การดูแลรักษาเครื่องจักรของโรงงานในปัจจุบันมีแต่เพียงการเติมน้ำมันหล่อลื่นให้กับเครื่องจักรเท่านั้น ไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการซ่อมบำรุง เช่น ข้อมูลเครื่องจักร ประวัติการใช้งานและซ่อมบำรุง อาศัยการใช้งานชิ้นส่วนอะไหล่ของเครื่องจักร เป็นต้น จึงทำให้ไม่สามารถวางแผนการซ่อมบำรุงให้เป็นระบบได้

การที่โรงงานมีการซ่อมบำรุงที่ไม่เป็นระบบจึงทำให้เครื่องจักรเสียหรือขัดข้องบ่อย ๆ จนบางครั้งโรงงานต้องหยุดการผลิตบางส่วน หรือทั้งหมด

สภาพแวดล้อมภายในโรงงาน (Environment in Factory)

ชาวระบบบรรยากาศที่ดีโดยจะพบว่าโรงงานจะมีฝุ่นผงของสารเคมีที่เกิดจากการผสมยางและรีดยางที่กระจายไปทั่วภายในบริเวณโรงงาน

นอกจากนี้ สารเคมีต่าง ๆ ที่นี้กระจายนั้น เป็นอันตรายต่อสุขภาพของคนงาน เช่น Butadiene, Styrene, Chloroprene ซึ่งเป็น polymer ที่ผลิตจาก Vinyl Chloride Monomer เป็นสารที่ก่อให้เกิดมะเร็งในตับ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย