



บทที่ 3

การศึกษาและวิเคราะห์ระบบการทำงานของโรงงานตัวอย่าง

ในบทนี้เป็นการศึกษาระบบการทำงานของโรงงานตัวอย่างโดยละเอียด โดยชี้ให้เห็นสภาพการดำเนินการผลิตจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อนที่จะทำการลดต้นทุนการผลิต เพื่อหาปัญหาที่มีผลต่อต้นทุนการผลิตของโรงงาน โดยลำดับหัวข้อที่ทำการศึกษาดังต่อไปนี้

- ประวัติและสภาพทั่วไปของโรงงานโดยสังเขป
- การจัดองค์กร
- ลักษณะและประเภทของผลิตภัณฑ์
- กระบวนการผลิต
- การวางแผนและควบคุมการผลิต
- การสื่อสารและระบบเอกสารเพื่อการสั่งและควบคุมงาน
- การบริหารสินค้าคงคลัง
- ระบบการควบคุมคุณภาพ
- ระบบบัญชีต้นทุน

จากนั้นทำการรวบรวมปัญหาต่างๆที่มีผลต่อระบบการบริหารและต้นทุนการผลิตของโรงงาน เพื่อเป็นแนวทางในการลดและควบคุมต้นทุนการผลิตต่อไป

ประวัติและสภาพทั่วไปของโรงงานโดยสังเขป

โรงงานตัวอย่างที่เข้าไปทำการศึกษากลับเป็นโรงงานผลิตร่วมทำการผลิตและจำหน่ายร่วมกับตลาดภายในประเทศ และตลาดต่างประเทศ โดยตลาดต่างประเทศจะทำการจำหน่าย

ให้แก่ประเทศจีน พม่า ลาว และ ยุโรปบางส่วน ผลิตภัณฑ์ของโรงงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ร่มโฆษณา เป็นร่มที่หน่วยงานอื่นจ้างทำเพื่อใช้ในการโฆษณาหน่วยงานนั้น ๆ และร่มขายส่ง เป็นร่มที่ผลิตเพื่อจำหน่ายให้ผู้ขายส่งที่ตลาดสำเพ็งและตลาดอื่น ๆ ลักษณะการผลิตของโรงงานเป็นระบบผลิตตามใบสั่ง และผลิตเพื่อเก็บสต็อก กล่าวคือ ร่มโฆษณา จะทำการผลิตตามใบรายการสั่งซื้อของลูกค้า ส่วนร่มขายส่งทำการผลิตตามใบรายการสั่งผลิตของฝ่ายขาย และในช่วงที่มีการสั่งซื้อน้อยหรือมีกำลังการผลิตเหลือจะทำการผลิตร่มขายส่ง เพื่อเก็บสต็อกสำรองไว้ในช่วงฤดูขาย ประมาณเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนสิงหาคม และเนื่องจากผลิตภัณฑ์ของโรงงานมีความหลากหลายมาก ซึ่งเป็นผลมาจากความหลากหลายของชิ้นส่วนประกอบต่าง ๆ ของร่ม เช่น ด้าม ปลาย ขนาดและประเภทของโครง ใยผ้าที่ใช้ และรูปแบบของร่ม จึงทำให้สินค้าของโรงงานมีหลายประเภท อย่างไรก็ตามกระบวนการผลิตของโรงงานยังคงมีขั้นตอนการผลิตที่เหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันที่ประเภท และสัดส่วนของวัตถุดิบในการผลิตเท่านั้น

รูปแบบการดำเนินงานของบริษัทฯ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนงานสำนักงาน และส่วนงานโรงงาน โดยในส่วนงานสำนักงานจะทำงานด้านการขาย การติดต่อกับลูกค้า ทางด้านสินค้า และดำเนินการจัดซื้อต่าง ๆ ส่วนงานโรงงานทำการผลิตสินค้าตามใบรายการสั่งซื้อที่ได้รับจากส่วนงานสำนักงาน

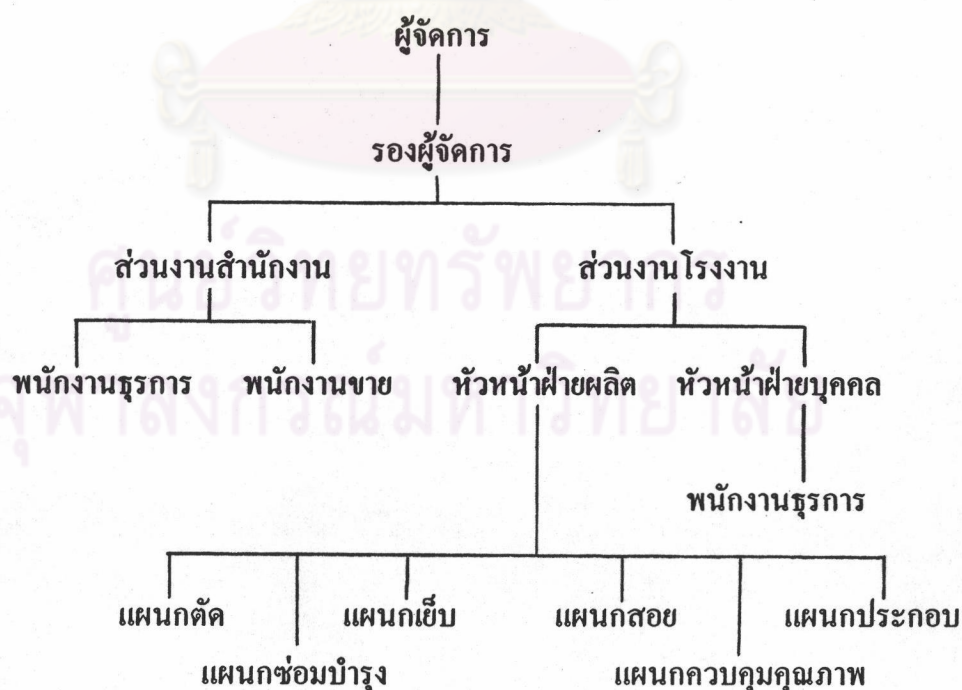
การทำงานในโรงงานในปัจจุบัน ปกติจะทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์ เริ่มงาน 8.00 น. สิ้นสุด 17.00 น. พักระหว่างการทำงาน 3 ช่วง คือ เวลา 10.00-10.10, 12.10-13.00 และ 14.50-15.00 สำหรับการงานล่วงเวลาเป็นช่วงเวลา 18.00-21.00 น. รวม 3 ชั่วโมงต่อวัน ในการกำหนดเวลาการทำงานปกติ และการทำงานล่วงเวลา จะถูกกำหนดโดยหัวหน้าฝ่ายผลิต การจ้างงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจ้างรายเดือน เป็นส่วนของพนักงานธุรการ หัวหน้าแผนกในฝ่ายผลิต พนักงานในแผนกตัด แผนกประกอบ และแผนกซ่อมบำรุง
2. การจ้างเหมารายชิ้น เป็นส่วนของพนักงานในแผนกเย็บ และสอย โดยคิดค่าจ้างจากจำนวนผลผลิตที่ทำได้ในแต่ละวัน

การจัดองค์กร

ตั้งแต่เริ่มเปิดกิจการมาจนถึงปัจจุบัน การบริหารงานภายในโรงงานเป็นการบริหารโดยเจ้าของกิจการ โดยมีหัวหน้าฝ่ายผลิตเป็นผู้รับคำสั่งและควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามคำสั่งนั้น ๆ และมีพนักงานในระดับหัวหน้างานบางคนทำงานมานาน และได้รับความไว้วางใจเป็นผู้รับมอบหมายงานต่อจากหัวหน้าฝ่ายผลิตอีกที โดยทำงานในลักษณะช่วย ๆ กันทำควบคุมดูแลงานหลายอย่างในขณะเดียวกัน

จากการศึกษา พบว่า รูปแบบแผนภูมิการจัดองค์กรบริหาร (ORGANIZATION CHART) มีไม่ชัดเจน การกำหนดสายงานในแนวดิ่ง (VERTICAL LINE) และแนวนอน (HORIZONTAL LINE) ไม่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังไม่มีการกำหนดตำแหน่งและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน (JOB DESCRIPTION) อย่างชัดเจน มีเพียงการสั่งงานด้วยปากเปล่าเป็นครั้งคราวไปเท่านั้น การทำงานจึงเกิดการซ้ำซ้อนและขาดขั้นตอนเนื่องจากพนักงานแต่ละคน ไม่ทราบขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ว่ามีเพียงไร จึงก่อให้เกิดการทำงานผิดพลาดและการไม่รับฟังคำสั่งเกิดขึ้นเสมอ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการจัดองค์กรเดิมพอสรุปได้ดังรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 แผนภูมิการจัดองค์กรบริหารเดิมของโรงงานตัวอย่าง

จากการเข้าไปศึกษาในโรงงานตัวอย่าง พบว่า ตัวอย่างปัญหาอันเกิดจากการจัดองค์กรมีดังนี้

- รูปแบบการจัดองค์กรภายในโรงงานยังไม่เด่นชัด จากแผนภูมิการจัดองค์กรบริหาร พบว่าไม่สามารถบอกได้ว่าใครมีอำนาจสูงสุดในการดูแลความเรียบร้อยภายในโรงงาน เนื่องจาก ความเหลื่อมล้ำของสายการบริหารระหว่างหัวหน้าฝ่ายผลิต และหัวหน้าฝ่ายบุคคล บางครั้งขาดการประสานงานที่ดีระหว่างบุคคลทั้งสอง ทำให้เกิดความผิดพลาดด้านการผลิตขึ้น และไม่สามารถหาคนรับผิดชอบที่แท้จริงได้ นอกจากนี้ ประกอบกับทางโรงงานยังไม่มีข้อกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน (JOB DESCRIPTION) อย่างชัดเจน โดยเฉพาะของหัวหน้าฝ่ายผลิตและหัวหน้าฝ่ายบุคคล จึงเป็นเหตุให้มีการเถียงงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบกัน บางครั้งก็มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน

- การสั่งซื้อวัตถุดิบ พบว่า วัตถุดิบในประเทศจะให้พนักงานธุรการเป็นผู้สั่งซื้อ แต่วัตถุดิบจากต่างประเทศ ผู้จัดการเป็นผู้สั่งซื้อ พบว่า บางครั้งขาดการประสานงานระหว่างทางสำนักงานและทางโรงงาน หลายครั้งที่วัตถุดิบถูกส่งเข้ามายังโรงงาน โดยที่ไม่ทราบว่าใครเป็นผู้สั่งซื้อ นอกจากนี้ การสั่งซื้อส่วนใหญ่เป็นเพียงการสั่งซื้อด้วยวาจาทางโทรศัพท์เท่านั้น ทำให้บางครั้งมีการสั่งซื้อซ้ำซ้อนกัน

ลักษณะและประเภทของผลิตภัณฑ์

ลักษณะของผลิตภัณฑ์ของโรงงานตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ร่มโฆษณา และร่มขายส่งดั่งที่ได้กล่าวมาแล้ว ความแตกต่างของร่มทั้ง 2 ประเภทนี้ คือ ร่มโฆษณาจะต้องมีการส่งชิ้นส่วนผ้าที่ตัดแล้วไปจ้างพิมพ์ (SILK SCREEN) แล้วจึงนำเข้ากระบวนการผลิตอื่นต่อไป ส่วนร่มขายส่งนั้นสามารถผลิตตามกระบวนการผลิตของโรงงานได้ทันที นอกจากนี้ ในร่มบางแบบการผลิตร่มโฆษณามีอัตราค่าแรงในการสอยมากกว่าในร่มขายส่ง เนื่องจากลูกค้าต้องการความประณีตและความคงทนในการสอยมากกว่า

ในการกำหนดเบอร์ร่มจะใช้รหัสของโครงร่มเป็นตัวกำหนด นอกจากนี้รูปแบบยังแยกตาม ขนาด รูปแบบและประเภทของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เช่น ค้ำม ปลาข จูบวย เป็นต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า รูปแบบของร่มในโรงงานตัวอย่างสามารถจำแนกได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงการจำแนกรูปแบบของร่ม ตามเบอร์โครง ประเภท และวัสดุคิบบที่ใช้

รหัส	รายละเอียดโครง	เบอร์ร่ม	ประเภทร่ม		การใส่ T/P		การใส่ปลาย		การใส่ค้ำ	
			โฆษณา	ขายส่ง	ใส่	ไม่ใส่	ใส่	ไม่ใส่	ใส่	ไม่ใส่
F116Z	โครงสปริง 16" #17 ร่มเด็ก	17	X		X		X		X	
F120Z	โครงสปริง 20" #2	2	X	X	X		X		X	
F121Z	โครงสปริง 20" #35	35		X		X	X		X	
F122Z	โครงสปริง 22" #24	24	X	X	X		X		X	
F124N	โครงสปริง 24" #10	10	X	X	X	X	X		X	
F219N	โครง 2 ตอน 19.5" #01	01		X		X	X		X	
F221N	โครง 2 ตอน 21.5" #06	6		X		X	X		X	
F218Z	โครง 2 ตอน 18.5" #0	0		X		X	X		X	
F321N	โครง 3 ตอน 21.5" #04	4		X		X	X		X	
F514Z	โครงมือกาง 14"	14		X	X		X		X	
F516Z	โครงมือกาง 16"	16		X	X		X		X	
F519Z	โครงมือกาง 19.5" #05	05		X		X	X		X	
F522B	โครงมือกาง 22" โครงไม้		X		X		X		X	
F730Z	โครงมือกาง 30" #73	73	X	X	X		X			X
F747Z	โครงมือกาง 30" #74	747	X	X	X		X			X
F73FB	โครงมือกาง 30" #73FB (FIBER)	73FB	X		X			X		X
F736B	โครงมือกาง 36" ขายขาด	736	X	X	X		X			X
F740B	โครงมือกาง 40" ขายขาด	740	X	X	X		X			X
F921N	โครงออดี้ 21" #29 แบบสวิทช์เดี่ยว	29	X	X	X	X	X		X	
F922N	โครงออดี้ 21" #29 แบบ 2 สวิทช์	29	X	X	X	X	X		X	
F924N	โครงออดี้ 24" #99	924		X		X	X		X	
F928P	โครงออดี้ 28" ก้านพลาสติก	928	X		X		X		X	
F522CAP	โครงร่มเด็กรูปหมวก		X		X		X		X	

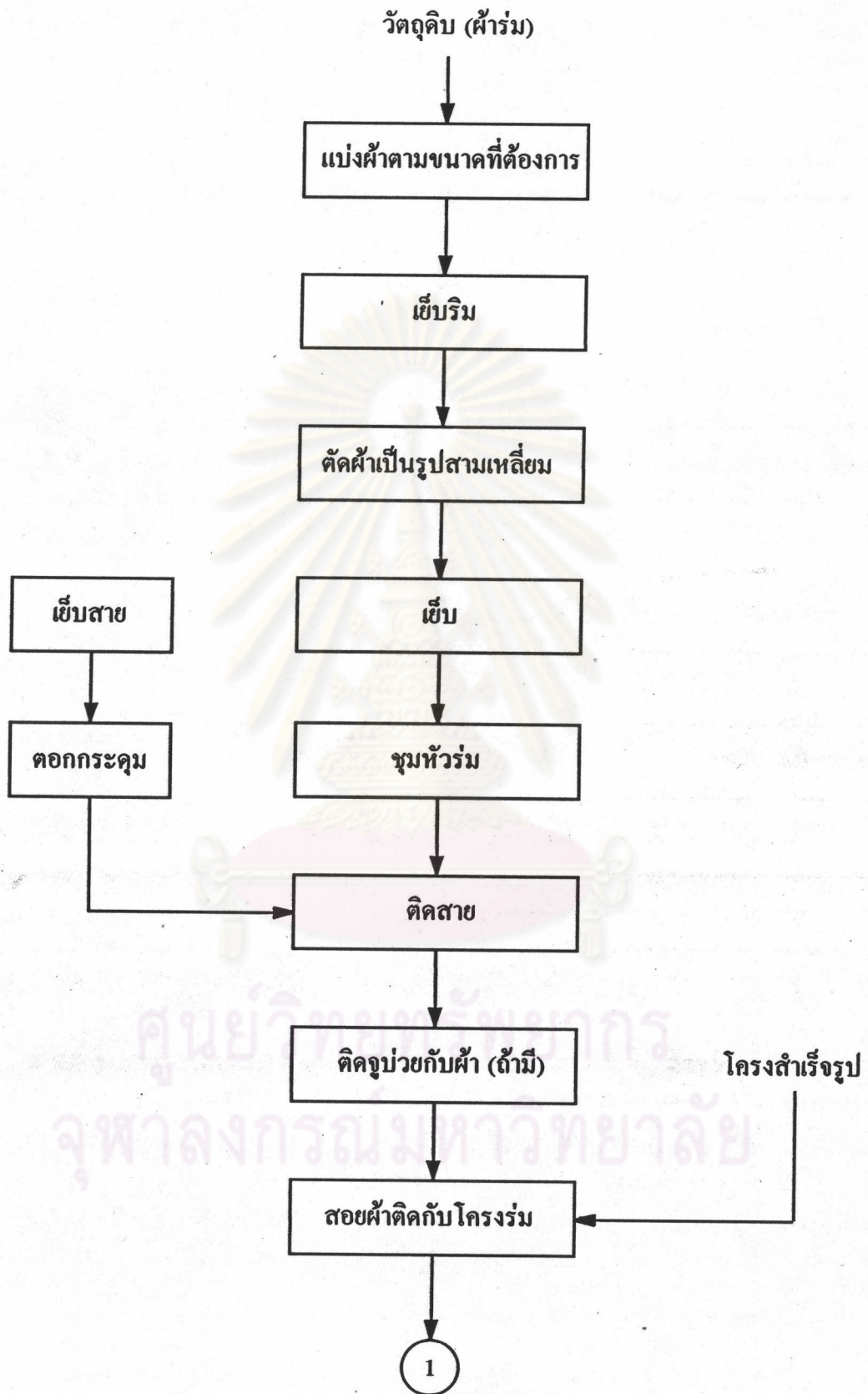


กระบวนการผลิต

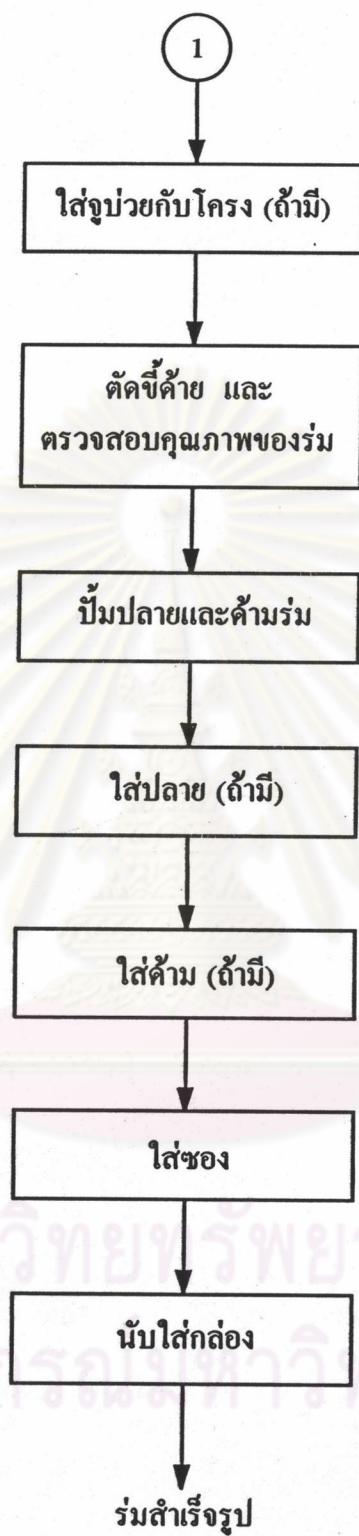
ในการผลิตผลิตภัณฑ์ของโรงงานคือ ร่มแต่ละแบบจะมีขั้นตอนการผลิตที่เหมือนกัน แต่จะต่างกันตรงขนาด รูปแบบของวัตถุดิบ (เช่น โครง, ค้ำ, ปลาย) และความประณีตในการสอย ในกระบวนการผลิตจะใช้แรงงานคนเป็นหลัก โดยขั้นตอนของกระบวนการผลิตร่มมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบ่งผ้าตามขนาดที่ต้องการ
เป็นการแบ่งผ้าร่มจากม้วนใหญ่ เพื่อให้ได้ขนาดความกว้างของหน้าผ้าที่ต้องการ ขึ้นอยู่กับขนาดของโครงร่ม โดยทั่วไปจะเป็นขนาด 16 นิ้ว, 20.5 นิ้ว, 22 นิ้ว และ 45 นิ้ว
2. เย็บริม
เป็นการเย็บริมผ้าที่แบ่งแล้ว เพื่อกันริมผ้าลู่
3. ตัดผ้าเป็นรูปสามเหลี่ยม
เมื่อทำการเย็บริมเพื่อกันลู่แล้ว จะนำผ้าปูเรียงเป็นชั้นๆ โดยจำนวนชั้น ขึ้นกับปริมาณร่มสำเร็จรูปที่ต้องการ แล้วตัดเป็นรูปสามเหลี่ยมตามทรงร่ม
4. เย็บ
เมื่อตัดผ้าเรียบร้อยแล้ว ผ้าจะถูกส่งมายังแผนกเย็บ โดยหัวหน้าแผนกเย็บ เป็นผู้ส่งงานให้พนักงานเย็บแต่ละคนทำการเย็บผ้าเข้าด้วยกัน ในการเย็บ จะเริ่มจากการเย็บ 2 ชั้น (นำผ้าสามเหลี่ยม 2 ชั้น มาเย็บเข้าด้วยกัน) และทำการเย็บ 4 ชั้น และ 8 ชั้นตามลำดับต่อไป
5. เย็บสาย
เป็นกระบวนการผลิตที่แยกจากกระบวนการหลัก โดยทำการเย็บสายร่ม พร้อมทั้งตัดให้ได้ขนาด และตอกกระดุมในตำแหน่งที่กำหนด เพื่อร่อนนำไปประกอบกับตัวร่มต่อไป
6. ชุมหัวร่ม
เป็นการเย็บบริเวณหัวร่ม เพื่อกันริมผ้าลู่เวลาตัดปลายเพื่อใส่โครง
7. คัดสาย
เมื่อทำการชุมหัวแล้ว จะทำการคัดสายร่มที่เตรียมไว้ในขั้นตอนที่ 3.4.5

8. ดิจูบ่วยกับผ้า (ถ้ามี)
ในกรณีที่มีเป็นแบบที่ใส่จูบ่วย (TIP) จะทำการดิจูบ่วยกับผ้าที่เย็บเสร็จเรียบร้อยแล้ว ถ้าเป็นร่วมที่ไม่ใส่จูบ่วยก็จะข้ามขั้นตอนนี้ไป
9. สอยผ้าติดกับโครง
เป็นการนำผ้าที่เย็บเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาประกอบกับโครงสำเร็จรูป โดยการสอย
10. ใส่จูบ่วยกับโครง (ถ้ามี)
ถ้าเป็นร่วมที่ใส่จูบ่วย เมื่อสอยผ้าติดกับโครงเรียบร้อยแล้ว จะนำจูบ่วยที่ติดอยู่กับผ้า มาสวมที่ปลายของก้านโครงแต่ละก้าน
11. ตัดด้าย และตรวจสอบคุณภาพของร่วม
ในกระบวนการนี้ เป็นการตรวจสอบคุณภาพของร่วมในกระบวนการผลิต หลังจากการสอย โดยมีการตัดด้าย (เศษด้าย) พร้อมทั้งทำการตรวจสอบคุณภาพด้านของรูปทรงของร่วม ฝึเพิ่มเติมในการเย็บ และการสอย เป็นต้น หรือถ้าพบรอยเปื้อนก็จะเช็ดทำความสะอาดรอยเปื้อนนั่นเสีย
12. ปั่นปลายและด้ามร่วม
เป็นการปั่นที่โครงร่วมบริเวณหัวและปลาย เพื่อช่วยในการใส่ปลายและด้ามให้มันคงยิ่งขึ้น
13. ใส่ปลาย (ถ้ามี)
ทำการใส่ปลายร่วม (หรือหมวกร่วม) ตามแบบที่ต้องการ
14. ใส่ด้าม (ถ้ามี)
เป็นการใส่ด้ามร่วมตามแบบที่ต้องการ
15. ใส่ซอง
เมื่อใส่ด้ามและปลายแล้ว ร่วมจะถูกนำมาใส่ซองพลาสติกเป็นร่วมสำเร็จรูป
16. นับใส่กล่อง
เป็นการบรรจุร่วมสำเร็จรูปลงกล่องกระดาษ จำนวน 12 คันต่อ 1 กล่อง



รูปที่ 3.2 แผนภูมิแสดงขั้นตอนกระบวนการผลิตพร้อมสำเร็จรูป



รูปที่ 3.2 (ต่อ)แผนภูมิแสดงขั้นตอนกระบวนการผลิตรุ่มสำเร็จรูป

ชื่อเครื่องจักร	จำนวน (คัน)
จักรเย็บ	16
จักรทอหัวและติดสาย	4
จักรตอกกระดุม	2
จักรติดजूบ่วง	7
จักรสอย	6
จักรกึ่ง	2
เครื่องตัดสาย	1
เครื่องพับเส้นสาย	1

ตารางที่ 3.2 แสดงเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตในการผลิตร่มสำเร็จรูป

การวางแผนและควบคุมการผลิต

ในด้านการวางแผนการผลิต ทางโรงงานไม่มีระบบการวางแผนอย่างชัดเจน อาศัยเพียงประสบการณ์ของหัวหน้าฝ่ายผลิตเป็นวัน ๆ ไปว่าจะผลิตอะไร จำนวนเท่าไร และใช้คนอย่างไร ส่วนการทำงานล่วงเวลาจะถูกกำหนดจากสภาพการผลิตในวันนั้น ๆ แล้วจึงตัดสินใจว่าจะมีการทำงานล่วงเวลาหรือไม่ในเวลาประมาณ 15.00-16.00 น. ว่าแผนกใดควรมีการทำงานล่วงเวลาบ้าง

จากการศึกษา พบว่า สาเหตุที่การวางแผนการผลิตไม่เป็นระบบ เนื่องจาก

1. หัวหน้าฝ่ายผลิตไม่ทราบวิธีการและความสำคัญของการที่ต้องมีการวางแผน
2. ขาดบุคคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนการผลิตอย่างเป็นระบบ
3. ขาดบุคคลากรที่รับผิดชอบทางด้านการวางแผนการผลิตโดยตรง

การผลิตในโรงงาน เป็นเพียงการบันทึกรายการสั่งผลิตไว้บนกระดาน และหัวหน้าฝ่ายผลิตจะดูคร่าว ๆ ว่าวันนี้แต่ละแผนกควรจะผลิตงานไหนก่อนหลังเท่านั้น เป็นสาเหตุสำคัญที่บางครั้งการผลิตไม่ทันกำหนด และบางครั้งไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะทำการผลิตตามใบสั่งผลิตใดก่อน

4. ขาดการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเบื้องต้นที่ต้องใช้ในการวางแผนการผลิตเช่น
- ระดับสินค้าคงคลังในปัจจุบัน
 - กำลังการผลิตในแต่ละแผนก
 - มาตรฐานการผลิต เช่น เวลามาตรฐานของแต่ละงาน

ด้านการควบคุมการผลิตทางโรงงานไม่มีระบบและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ไม่มีการวางแผนการผลิต และตารางเวลาการผลิต ทำให้ไม่มีเกณฑ์วัดในการควบคุมการทำงานว่าได้ผลเพียงใด และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ลักษณะการทำงานเป็นแบบช่วยกันทำ คนงานยึดหลักความสะดวกสบายและง่ายเป็นเกณฑ์ โดยไม่คำนึงถึงว่าวิธีการนั้นจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตอื่น หรือต้นทุนการผลิตหรือไม่ อย่างไร
2. ไม่มีข้อมูลการทำงาน เช่น เวลามาตรฐานที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนการผลิต ต้นทุนการผลิต ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ปริมาณวัตถุดิบในคลังสินค้าที่เหมาะสม ชั่วโมงแรงงานที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นต้น ทำให้ไม่มีเกณฑ์ที่นำมาควบคุมการทำงาน และตัดสินผลงานในแต่ละส่วน
3. ไม่มีระบบเอกสารการสั่งงานและการรายงานการทำงาน เพื่อใช้ในการควบคุมและวัดผลการทำงานของฝ่ายผลิต มีเพียงรายงานผลผลิต เฉพาะในส่วนของพนักงานหมารายชั้น ซึ่งใช้ในการคิดค่าจ้างเท่านั้น จึงไม่มีข้อมูลที่ใช้ควบคุมและประเมินผลการทำงานของหน่วยผลิตทำให้ไม่สามารถควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างปัญหาที่เกิดจากการขาดการวางแผนและควบคุมการผลิต ได้แก่

- ปัญหาการขาดผังรุ่ม ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่สำคัญในการผลิตรุ่ม เนื่องจากความสับสนในการสั่งซื้อ และขาดการวางแผนทางด้านวัตถุดิบ ทำให้การผลิตในบางส่วนหยุดชะงัก และส่งผลให้การวางแผนการผลิตยุ่งยากยิ่งขึ้น

- ปัญหาการป้อนงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งไม่ทัน เนื่องจากความไม่สมดุลย์ของสายการผลิต เช่น ความไม่สมดุลย์ของเวลาในแผนกสอย กับแผนกประกอบ หรือแม้กระทั่ง ความไม่สมดุลย์ของเวลาการทำงานในแผนกประกอบเอง ทำให้คนงานในบางตำแหน่งมีเวลาว่างมาก แต่คนงานในอีกตำแหน่งทำงานตลอดเวลาและยังมีชิ้นงานค้างอยู่

การสื่อสารและระบบเอกสารเพื่อการสั่งและควบคุมงาน

การสื่อสารภายในโรงงานส่วนใหญ่ใช้วาจาเป็นหลัก และเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง การสั่งงานและการรายงานผลเป็นการใช้วาจาแทบทั้งหมด จึงมักจะมีปัญหาทางด้านการลืม และหากมีข้อผิดพลาดมักจะหาคนรับผิดชอบไม่ได้ และมีการโต้เถียงกันอยู่เสมอ

ระบบเอกสารเพื่อการควบคุมและรายงาน มีเพียงรายงานการผลิตประจำวันของแผนกเย็บและสอย ซึ่งใช้ในการคำนวณค่าแรงงานของพนักงาน เป็นเพียงการบันทึกตัวเลขอย่างหยาบเท่านั้น ไม่มีรูปแบบของรายงานและไม่มีเก็บข้อมูลเหล่านี้เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมการผลิตเลย นอกจากนี้ ไม่มีเอกสารอื่นที่ช่วยในการติดตามและควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การวิเคราะห์และประเมินผลการทำงานรวมทั้งการหาต้นทุนการผลิต และวิธีการลดต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม จึงไม่สามารถทำได้

การบริหารสินค้าคงคลัง

ระบบการควบคุมสินค้าคงคลังของโรงงานตัวอย่าง ไม่มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบ ไม่มีการวางแผนการสั่งซื้อวัสดุคงคลัง ไม่มีเอกสารควบคุมการเบิก-จ่ายวัสดุคงคลังเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการคิดและควบคุมต้นทุนการผลิต การเบิก-จ่ายวัสดุที่ต้องการใช้ในการผลิตเป็นในลักษณะที่ถ้าพนักงานคนใดต้องการวัสดุอะไร ก็เข้าไปหยิบในบริเวณที่เก็บได้ทันที โดยไม่ต้องทำใบเบิกหรือบอกกล่าวผู้ใด

ในการสั่งซื้อวัตถุดิบและวัสดุที่ใช้ในการผลิต เนื่องจากไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดซื้อโดยตรง การสั่งซื้อทำโดยไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน อาศัยประสบการณ์และดุลยพินิจของผู้จัดการว่าวัสดุใดเหลือน้อยสมควรสั่งซื้อเพิ่มเข้ามาในจำนวนที่คิดว่าเหมาะสมตามประสบการณ์ของตนเอง

ปัญหาที่เกิดจากระบบการควบคุมสินค้าคงคลังที่เกิดขึ้น คือ

- ไม่สามารถควบคุมปริมาณวัสดุคงเหลือในคลังสินค้า ปริมาณการสูญหาย และปริมาณการเบิกใช้วัสดุในการผลิต เพียงแต่สามารถหาปริมาณการใช้วัสดุได้อย่างคร่าว ๆ จากจำนวนสินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตได้เท่านั้น

- ไม่สามารถวางแผนการใช้วัตถุดิบและวัสดุในการผลิตได้อย่างแน่นอน เนื่องจากขาดข้อมูลทางด้านปริมาณการใช้วัสดุที่แน่นอน

- ในการสั่งซื้อวัตถุดิบไม่สามารถกำหนดช่วงเวลา และปริมาณการสั่งซื้อที่ถูกต้อง บางครั้งไม่ทราบว่าใครเป็นผู้สั่งซื้อ และบางครั้งมีการสั่งซื้อซ้ำซ้อนกัน

- ในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการผลิต เช่น ค้ำม ปลาบ เนื่องจากบางครั้งมีการสั่งซื้อโดยอาศัยดุลยพินิจและประสบการณ์ของผู้จัดการเพียงคนเดียว เป็นเหตุให้บางครั้งมีการสั่งซื้อแบบที่ล้าสมัย ไม่ได้ใช้ในการผลิตหรือสั่งซื้อวัสดุในปริมาณที่ไม่เหมาะสมกับการผลิตในอนาคต

ระบบการควบคุมคุณภาพ

ระบบการควบคุมคุณภาพของโรงงาน ส่วนใหญ่เป็นการตรวจสอบคุณภาพในระหว่างการผลิต มีผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ 2 กลุ่ม

1. ตัวพนักงานในหน่วยงาน เป็นการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานอย่างคร่าว ๆ ในระหว่างที่ทำการผลิต หากชิ้นงานเสียก็จะทำการแยกชิ้นงานนั้น แล้วส่งกลับไปยังหน่วยงานก่อนหน้าเพื่อทำการซ่อมแซม

2. พนักงานตรวจสอบคุณภาพ ตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นระยะ แต่ในแผนกประกอบใช้การตรวจสอบแบบร้อยเปอร์เซ็นต์ ในขั้นตอนการตัดค้ำย โดยตรวจเช็ครูปทรงของร้อม และฝีเข็มการเย็บ-สอย

ระบบบัญชีต้นทุน

โรงงานตัวอย่างแห่งนี้ไม่มีการจัดทำระบบบัญชีต้นทุนการผลิต มีเพียงการจัดทำบัญชีการเงินทั่วไป และจ้างบริษัทบัญชีภายนอกจัดทำบัญชีงบกำไรขาดทุน และงบดุล เพื่อยื่นเสนอต่อกรมสรรพากรเท่านั้น

เนื่องจากสินค้าของโรงงานมีความหลากหลายทางด้านรูปแบบและขนาด ในการคำนวณต้นทุนของสินค้าของโรงงานจึงขึ้นอยู่กับขนาด รูปแบบ และวัตถุดิบที่ใช้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอนำวิธีการคำนวณต้นทุนการผลิตของโรงงานและการกำหนดราคาขาย เฉพาะร้อมเบอร์ 10 ซึ่งเป็นขนาดมาตรฐานของโรงงาน ดังนี้ (หน่วย : 100 คัน)

ราคาโคนำเข้า + ภาษีนำเข้า		2,252.00 บาท
ราคาผ้า (ประมาณ 71 หลา (จากการคำนวณ))		2,059.00 บาท
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ - ปลาย	90.00	
- ค้ำ	503.00	
- จูบ่วย	544.00	
- ซอง	110.00	1,247.00 บาท
ราคากล่อง (9 กล่อง x 4.40 บาทต่อกล่อง)		40.00 บาท
ค่าแรงในการเย็บ คั่นละ 0.50 บาท		50.00 บาท
ค่าแรงในการสอย คั่นละ 1.50 บาท		<u>150.00 บาท</u>
ต้นทุนการผลิต		5,798.00 บาท
บวกกำไรขั้นต้น 30%		<u>1,739.40 บาท</u>
		<u><u>7,537.40 บาท</u></u>

ดังนั้น ราคาขายส่ง = ราคาตั้งต้นของร่มโฆษณา = 76 บาทต่อกัน

ในการกำหนดราคาขายของร่มโฆษณา มีการคำนวณดังตัวอย่างต่อไปนี้

ราคาตั้งต้นของร่มโฆษณา 76 บาท จำนวน 1000 คัน	76,000 บาท
บวก % เพิ่มจากราคาขายส่ง 5%	3,800 บาท
ค่าตัวอย่างร่ม หรือร่มที่ต้องเสียหาย 1 คัน	76 บาท
ค่าพิมพ์จุดละ 1.5 บาท จำนวน 4 สี จำนวน 2 แถบ รวม	2,000 บาท
ค่าพิมพ์จุดละ 1.5 บาท จำนวน 1 สี จำนวน 1 แถบ รวม	1,500 บาท
ค่าใช้จ่ายการพิมพ์ขั้นต่ำ และบล็อก 9 ชุด ชุดละ 500 บาท	4,500 บาท
ค่าแบบฟิล์ม งาน OFFICE จำนวน 9 ชุด ชุดละ 500 บาท	4,500 บาท
ค่าเสียหายผ้าสลับสี สลับ 4 สี สีละ 35 บาท	40 บาท
ค่าวิ่งเดินขนส่งเที่ยวละ 200 บาท จำนวน 4 ครั้ง	<u>800 บาท</u>
รวม	<u>103,316 บาท</u>
ราคาต่อกัน	<u>103.32 บาท</u>