



บทที่ 4

การศึกษาเพื่อกำหนดระบบการบริหารจัดการ

จากการศึกษา สภาพปัญหาทางด้านการบริหารและจัดการทางการผลิต ของโรงงาน ตัวอย่าง พบว่า เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ ทำให้ระบบการดำเนินงาน และการควบคุมงาน เป็นไป โดยไม่มีระบบ และส่วนของการบังคับบัญชาของระดับ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ไปยังระดับ ปฏิบัติการ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่งผลทำให้การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่ง ผลกระทบเหล่านี้ ล้วนแต่ส่งผลเสียหายต่อองค์กรโดยรวมได้

สภาพปัญหา

จากการศึกษาปัญหาทางด้านการบริหารจัดการ ของโรงงานตัวอย่าง มีดังนี้

1. ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร

1.1 โครงสร้างผังองค์กรเดิม มีลักษณะกระจายกว้าง (span) มากเกินไป

- หน่วยงานผลิต แยกออกเป็นหลายแผนก ทำให้ดูแลควบคุมไม่ทั่วถึง

- ขาดระบบการบังคับบัญชางานที่ดี

- บางหน่วยงานขาดหัวหน้าคอยควบคุมงาน เช่น แผนกแม่พิมพ์ตัวเรือน แอนด์

เมด, เทียน, เทียนไฟร์ และแผนกหล่อ เปรียบเสมือนขาดผู้นำของแผนก พนักงานทำงาน อย่างไม่มีเป้าหมาย ต้องวางแผนงานผลิตด้วยตนเองเมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้จัดการโรงงาน ทำให้ งานไม่บรรลุตามเป้าหมาย

- การประสานงานและร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากอยู่คนละหน่วยงานกัน

- เกิดความล่าช้าทางการผลิต เนื่องจาก ต้องผ่านขั้นตอนหลายกระบวนการตาม หน่วยงานผลิต

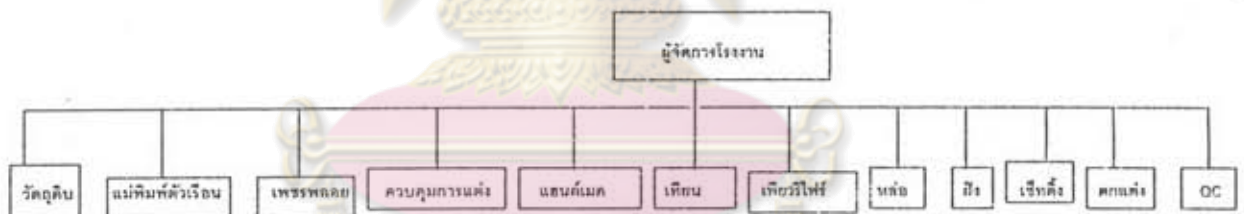
1.2 โครงสร้างองค์กรไม่เด่นชัด

- ความเข้าใจในระบบงานของแต่ละหน่วยงานผลิต ไม่ชัดเจน เนื่องจาก มีการแบ่งหน่วยงาน โดยใช้ชื่อหน่วยงานที่ไม่บ่งบอกกิจกรรมที่เด่นชัด เช่น แผนกแฮนด์เมด, วัสดุดิบ, แผนกเพียวรีไฟร์, เซ็ทติ้ง เป็นต้น

- เกิดความสับสน ในส่วนงานที่รับผิดชอบ เพราะไม่รู้หน้าที่ในการทำงาน
- เกิดก้าวถอยงานกัน เนื่องจากการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไม่แน่ชัด
- เกิดความขัดแย้ง ภายในองค์กรได้ง่าย
- พนักงานขาดเป้าหมายในการทำงาน ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน
- สร้างทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน ปิดความรับผิดชอบ ไม่กล้ายอมรับผิด
- ผู้จัดการโรงงานมีอำนาจการตัดสินใจไม่เต็มที่ เพราะยังต้องขึ้นกับการตัดสินใจ

ของผู้บริหาร ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

โครงสร้างผังองค์กร โดยแรกเริ่ม ดังแสดงในภาพประกอบที่ 4.1



ภาพประกอบที่ 4.1 ผังโครงสร้างองค์กร (แรกเริ่ม)

จากภาพประกอบที่ 4.1 เป็นผังโครงสร้างองค์กรแรกเริ่มของโรงงานตัวอย่าง ที่มีหน่วยงานทางการผลิตหลายหน่วยงานมาก บางแผนกก็ไม่มีหัวหน้าคอยควบคุมงาน ซึ่งก็เป็นข้อดีในแง่ของการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นไปโดยอิสระ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อไม่มีการควบคุมดูแล และการติดตามงาน ก็ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลงได้ อีกทั้งภาระงานโดยส่วนใหญ่ ก็ตกที่ผู้จัดการโรงงาน ต้องดูแลกิจกรรมทางการผลิตตลอดสายงานผลิต ซึ่งเป็นภาระที่สูงมาก กิจกรรมหลักของผู้จัดการโรงงานจึงเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าตลอดเวลา โดยไม่มีเวลาสำหรับการพัฒนาระบบการจัดการ และจากสายการบังคับบัญชางานกว้างมากเกินไป ทำให้ไม่มีผู้

ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้จัดการโรงงาน ทำให้ดูแลควบคุมงานได้ไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ระบบการแบ่งหน่วยงาน โดยใช้ชื่อหน่วยงาน ที่ไม่บ่งบอกกิจกรรมที่เด่นชัด ทำให้ความเข้าใจในระบบงานของแต่ละหน่วยงานบกพร่อง ไม่ชัดเจนเพียงพอ ต่อการพัฒนาระบบงาน ด้านต่าง ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาโครงสร้างองค์กร ที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดระบบการบริหารงานที่ดีขึ้น

2. ปัญหาด้านบริหารจัดการ

2.1 การบริหารงานยังเป็นแบบครอบครัว

- อำนาจการตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร แต่เพียงผู้เดียว (Centralize) ทำให้เกิดความล่าช้า ในการทำงาน
- ผู้บริหารต้องบริหารงาน เองหมดทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านการขาย, การตลาด, การเงิน, การจัดซื้อ และด้านการผลิต ทำให้ทำงานในแต่ละด้านได้ไม่เต็มที่และไม่มีเวลาพอสำหรับการวางแผน เพื่อพัฒนาระบบงาน
- ส่วนใหญ่มีญาติพี่น้อง ของผู้บริหาร มาช่วยเหลืองาน ในส่วนต่างๆ เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ ทำให้การทำงานเกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก และถือความมีอภิสิทธิ์ในการทำงาน
- ผู้บริหารยึดติดกับระบบงาน ไม่กล้าปล่อยงาน และจากอุปนิสัยของผู้บริหารแล้วเป็นคนที่ค่อนข้างเอาแต่ใจตัวเอง การตัดสินใจจะยึดถือตัวเองเป็นหลักทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรขึ้นได้ง่าย
- หัวหน้างานไม่กล้าตัดสินใจ จึงทำให้ระดับปฏิบัติการขาดความมั่นใจในการทำงาน
- มีการแบ่งพรรค แบ่งทีมงาน และโยนความผิด ไม่ยอมรับผิดชอบ ในปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในการทำงานร่วมกัน

2.2 ขาดรูปแบบในการแก้ปัญหา

- เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่ได้แก้ที่ต้นเหตุของปัญหา ทำให้แก้ปัญหาได้ไม่ถูกจุด และเกิดปัญหาเดิมซ้ำซ้อนเรื่อยๆ
- มีทัศนคติที่ผิดในการแก้ปัญหา เพราะคิดว่าต่างฝ่ายต่างยึดเยียดความผิดให้กันตัว ทำให้ไม่มีการร่วมมือ เพื่อช่วยกัน แก้ปัญหาอย่างจริงจัง
- มีการสะสมปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดการปิดบังสภาพปัญหาที่แท้จริง และไม่กล้าให้อมรับผิด

- ชอบแก้ปัญหาแบบสร้างปัญหา คือ แก้ปัญหาภายในแผนกได้แต่เป็นการสร้างปัญหาให้กับแผนกอื่น

3. ปัญหาทางด้านบุคคลากร

3.1 พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร

- ไม่ได้คิดว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ก็เป็นส่วนของผู้จ้างของกิจการทำให้ทำงานโดยไม่มีประสิทธิภาพและไม่รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร
- ขาดความร่วมมือ ไม่ประสานงานกันเป็นทีม และไม่มีภาวะกระตือรือร้นในการทำงาน
- ยึดติดกับระบบงานเดิม ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นปัญหา และถ่วงการพัฒนาระบบงานด้านต่างๆ
- ไม่ซื่อสัตย์สุจริต ในการทำงาน ซึ่งล้วนแต่เกี่ยวข้องกับวัสดุที่มีมูลค่า ทำให้เกิดการลักขโมยได้
- ปัดความรับผิดชอบ และไม่กล้ายอมรับผิด กรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น ทำให้มีการสะสมปัญหาไว้ เพราะกลัวความผิด

3.2 ขาดแคลนช่างที่มีฝีมือ

- เพราะต้องใช้เวลาในการฝึกฝน เพื่อให้มีทักษะ และความชำนาญงาน และต้องใช้เวลาในการปรับตำแหน่ง ซึ่งอัตราค่าจ้างและการปรับค่าแรง ก็ค่อนข้างต่ำ จึงทำให้มีการลาออกจางานบ่อยๆ เพื่อหันเหไปอุตสาหกรรมประเภทอื่น ที่ตอบแทนรายได้ให้สูงกว่า

3.3 หัวหน้างานขาดความรู้ทางการบริหารจัดการ

- ส่วนใหญ่หัวหน้างานจะมีประสบการณ์ทางการผลิต เป็นอย่างดี แต่ยังขาดความรู้ทางด้านบริหารการผลิต จึงขาดความคิดริเริ่ม ในการที่จะปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.4 ยังไม่มีเกณฑ์ในการจ่ายค่าแรง และการปรับเงินเดือน ที่เหมาะสม

- ทำให้ไม่มีสิ่งกระตุ้นดึงดูดใจให้กระตือรือร้นในการทำงาน ละทำให้มีอัตราการเข้าออกจางานบ่อยๆ ส่งผลต่อความยุ่งยากในการจัดหาแรงงานเพื่อเข้ามาในตำแหน่งที่ว่าง

3.5 มีการหักเงินพนักงานที่มีการขาด-ลางานและมาสาย โดยไม่ได้คำนึงถึงเหตุผล

- ตัวอย่างเช่น กรณีที่มีการประกาศให้มาทำงานในวันหยุดสุดสัปดาห์เพื่อชดเชยแทนวันหยุดช่วงเทศกาลให้ต่อเนื่อง กรณีที่ไม่มาทำงานถูกหัก 2 เท่าของค่าแรงต่อวัน ทำให้พนักงาน สูญเสียกำลังใจในการทำงาน และไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

3.6 เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง กับวัสดุที่มีมูลค่า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีระบบการตรวจตัวพนักงาน ในตอนเลิกงาน ซึ่งส่งผลต่อสภาวะจิตใจ ของพนักงานในแง่ลบ โดยที่พนักงานในอุตสาหกรรมอื่นไม่ต้องมีระบบการตรวจสอบประเภทนี้

4. ปัญหาทางด้านกำหนดการทางการผลิต

ปัญหาทางด้านกำหนดการทางการผลิต พอสรุปได้ดังนี้

4.1 ขาดแผนทางการผลิต

-เกิดการขาดแคลนทางด้านวัตถุดิบ เนื่องจากทำการจัดหาวัตถุดิบไม่ทัน ทำให้เกิดความล่าช้าทางการผลิต หรือรายการนั้นๆต้องหยุดไป และการจัดส่งให้ลูกค้าไม่ทันตามกำหนด

-เกิดการขาดแคลนบุคคลากร จัดหาได้ไม่ทันตามต้องการ กรณีที่มีการขยายงาน หรือพัฒนาระบบการดำเนินงาน เพื่อปรับสภาพตามการขยายตัวทางธุรกิจ

-กรณีที่ไม่ได้มีแผนกำหนดทางการผลิต ก็ก่อให้เกิดความเร่งด่วนทางการผลิต เพื่อเร่งรัดงานให้เสร็จทันตามกำหนด ส่งผลต่อเนื่องกับคุณภาพของงานที่ได้

เกิดความบกพร่องและความผิดพลาดขึ้นได้ง่าย และเป็นงานซ่อมเสียส่วนใหญ่ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความเครียดในระบบงานขององค์กรเอง

4.2 มีการรัดคิวงานผลิตบ่อยๆ

-ทำให้ระบบงานเกิดความล่าช้าทางการผลิตอย่างต่อเนื่อง เกิดการเร่งรัดงานผลิตบ่อยๆ

-คุณภาพงานลดลง ต้องนำส่งซ่อม ทำให้เกิดความล่าช้ายิ่งขึ้น

-ส่งผลถึงความเชื่อมั่นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ลดลง

4.3 ขาดการติดตามเร่งรัดงานอย่างจริงจัง

- ทำให้ไม่ทราบปัญหาที่แท้จริง ทางการผลิต
- มีการเก็บกักงาน เกิดการค้างค้ำงานผลิต เสี่ยงต่อการสูญหายชิ้นงานสูง
- ขาดกระบวนการเร่งรัดในการผลิตงาน STOCK กรณีที่ผลิตไม่ทัน ทำให้เกิดการเสียหายต้องมีการเก็บสินค้า STOCK ไว้มาก ทำให้หนี้จมสูง

การเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา

จากการที่ได้ศึกษาถึงปัญหาต่างๆ ทั้งปัญหาโครงสร้างองค์กร ปัญหาการบริหารจัดการ และปัญหาทางด้านบุคคลากร จึงได้เสนอแนะแนวทางในการที่จะพยายามแก้ไขปัญหา ต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์กรที่เสนอ

สำหรับในส่วนขอโครงสร้างองค์กรที่นำเสนอนี้จะกล่าวถึงวิวัฒนาการ ในการพัฒนาผังโครงสร้างองค์กรตั้งแต่แรกเริ่ม ถึงโครงสร้างองค์กรที่ปรับปรุง, ขั้นตอนในการปรับเสนอใช้ และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาองค์กร เพื่อการนำไปใช้ซึ่งจะกล่าวต่อไปตามลำดับ

1.1 วิวัฒนาการในการพัฒนาโครงสร้างองค์กร

ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรทางการผลิต เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างสอดคล้องและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้เสนอหลักการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งเป็น 2 ช่วง ดังต่อไปนี้

ก. หลักการในการปรับปรุงพัฒนาระบบโครงสร้างองค์กรในช่วงแรก

(1) ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจการบริหารงานผลิต

เพื่อเป็นการลดภาระงานของตัวผู้บริหารเอง จะได้มีเวลาเหลือพอสำหรับใช้ในการวางแผน การดำเนินงานของกิจการโดยรวม ในการที่จะพัฒนาองค์กรต่อไป โดยมี การมอบหมายอำนาจในการทำงาน ให้กับผู้จัดการโรงงานและหัวหน้างาน แผนกต่างๆ รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่และให้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

(2) ลดสายงานการบังคับบัญชา

- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบังคับบัญชางานให้ดียิ่งขึ้น จะได้ดูแลและควบคุมงานได้อย่างทั่วถึง โดยการรวมแผนกที่เกี่ยวข้องทางการผลิตเข้าด้วยกัน เช่น รวมหน่วยงานแม่พิมพ์ตัวเรือน, ควบคุมการแต่ง, เทียน และหล่อเป็นแผนกเดียวกัน และรวมหน่วยงานเพชรพลอย, ฝัง, เช็ทตั้ง เป็นอีกแผนกหนึ่ง และหน่วยงาน QC ตกแต่งก็เป็นอีกแผนกหนึ่ง เป็นต้น

(3) กำหนดชื่อหน่วยงานตามกิจกรรมการผลิตให้เด่นชัด

- เพื่อจะได้เข้าใจถึงระบบงาน ในแต่ละหน่วยงานการผลิตอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้มีแผนกการผลิตต่างๆ ดังนี้

แผนกตัวเรือน ประกอบด้วยหน่วยงาน แม่พิมพ์, เทียน, หล่อ, แต่งตัวเรือน, ขัดดิบ (แต่เดิมคือ เพียวรีไฟร์)

แผนกฝังพลอย/เพชร มีหน่วยงาน คัดพลอย, คัดเพชร, เจียรระโน, ฝังใน และฝังนอก

แผนกตกแต่ง ประกอบด้วย หน่วยงาน ขัดชุด-ล้าง ชุบ และ QC.

(4) เพิ่มหน่วยงาน แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต

- เพื่อให้การบริหารงานผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยระยะแรก ผู้จัดการโรงงาน หรือผู้รับผิดชอบฝ่ายผลิต อาจต้องดำเนินงานเองทั้งหมดจากนั้น ค่อยฝึกฝนพนักงาน ขึ้นมารับผิดชอบงาน ในแต่ละส่วนต่อไป

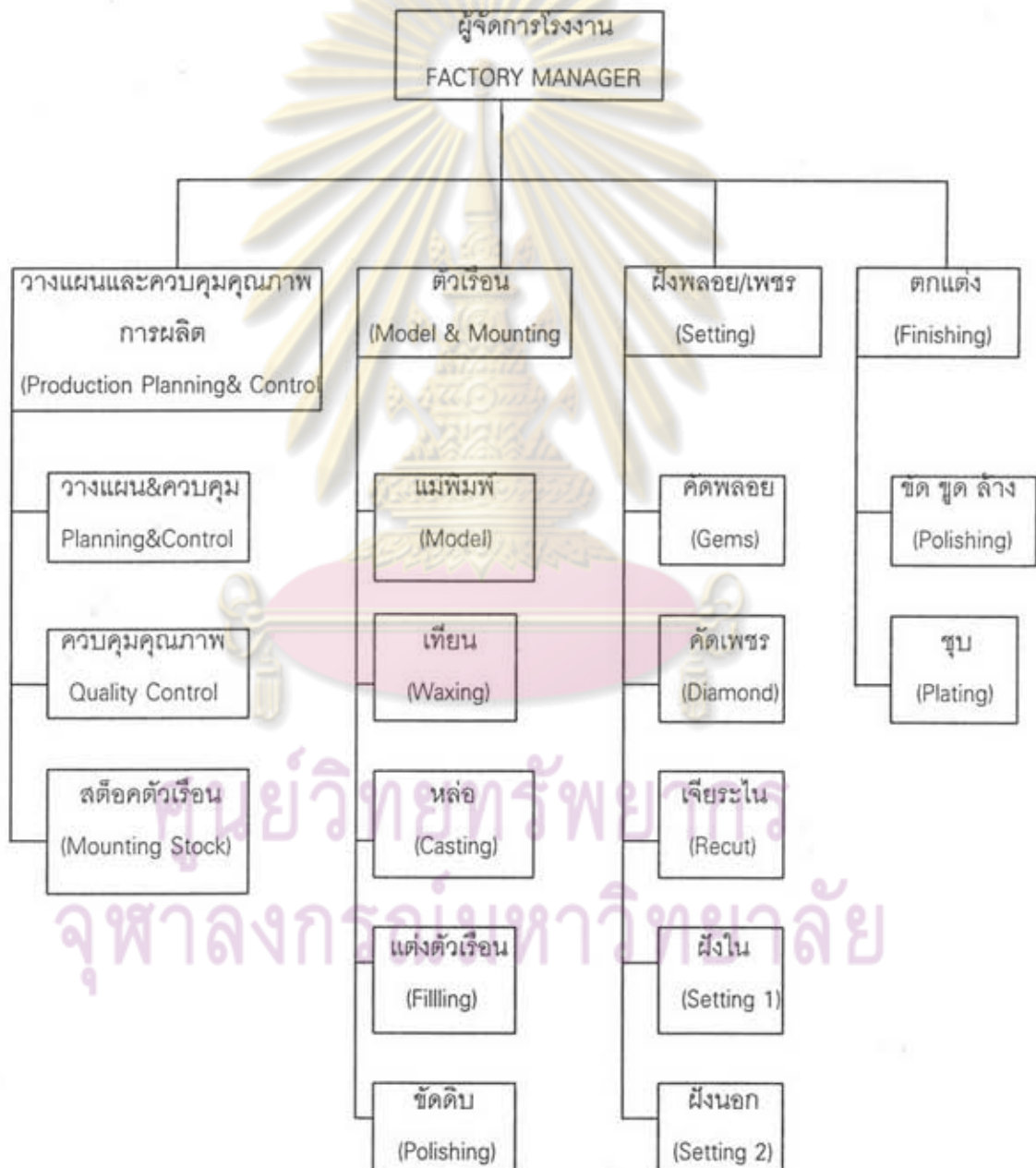
- หน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต จะต้องติดต่อประสานงานใกล้ชิดกับฝ่ายการตลาด เพื่อจะได้นำข้อมูลปริมาณความต้องการสินค้า มาใช้สำหรับวางแผนการผลิต และควบคุมให้ฝ่ายดำเนินการผลิต ทำการผลิตสินค้าออกมาให้ได้ปริมาณเพียงพอกับความต้องการ รวมทั้งการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต สำหรับใช้ประเมินประสิทธิภาพ ทางการผลิตในแต่ละหน่วยงานได้

- หน่วยงานควบคุมคุณภาพ จะคอยควบคุมดูแล และตรวจสอบให้ผลผลิตผ่านแต่ละกระบวนการไปอย่างมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

- หน่วยงานสต็อกตัวเรือน จะตรวจสอบคุณภาพของตัวเรือนจากแผนกตัวเรือน ก่อนนำส่งไปฝังพลอย/เพชร

- กำหนดให้มีหัวหน้าในแต่ละแผนกการผลิต เพื่อบังคับบัญชางานและควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยภายในแผนก และรับมอบหมายงานจากผู้รับจัดการโรงงาน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการกำหนดแต่งตั้งหัวหน้าในแต่ละแผนก ซึ่งจะขึ้นอยู่กับการศึกษาเห็นชอบของผู้บริหารและผู้จัดการโรงงาน

ผังโครงสร้างองค์กรที่มีการพัฒนาปรับปรุงในช่วงแรก แสดงในภาพประกอบที่ 4.2



ภาพประกอบที่ 4.2 ผังโครงสร้างองค์กรที่พัฒนาปรับปรุงในช่วงแรก

จากภาพประกอบที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ภาระงานของผู้จัดการโรงงาน ถูกแบ่งความรับผิดชอบงานออกไป ให้กับหัวหน้างานในแต่ละแผนก ทำให้การบังคับบัญชาเป็นระบบระเบียบมากขึ้น ผู้จัดการโรงงานมีเวลาสำหรับการวางแผนงาน และหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานผลิตได้มากยิ่งขึ้น มีการจัดแบ่งแผนกการผลิตอย่างชัดเจน ที่สามารถบ่งบอกถึงกิจกรรมการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบงานได้อย่างเด่นชัด

ข. ผลที่คาดว่าจะได้รับในการปรับปรุง พัฒนาโครงสร้าง องค์กร (ช่วงแรก)

(1) ระดับผู้บริหารเมื่อได้กระจายอำนาจงานออกไป ทำให้มีเวลาเหลือพอ สำหรับการคิดริเริ่มเพื่อปรับปรุงแผนงานและหาช่องทาง ปรับระดับองค์กรให้มีการพัฒนามากยิ่งขึ้น

(2) ผู้จัดการโรงงาน มีบทบาท และมีอำนาจการตัดสินใจมากขึ้น ทำให้การตัดสินใจในการดำเนินงานผลิตรวดเร็วขึ้น

(3) การบังคับบัญชางานเป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากมีการกระจายความรับผิดชอบงานออกไป จากระดับ ผู้จัดการโรงงาน ไปยังระดับหัวหน้างาน และจากหัวหน้างานไปยังระดับปฏิบัติการ ทำให้ดูแลและควบคุมได้อย่างทั่วถึง

(4) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานผลิต เนื่องจากมีหน่วยงานวางแผนการผลิตและควบคุมการผลิต ซึ่งมีหน่วยงานควบคุมคุณภาพ จะคอยควบคุมดูแลให้ผลผลิตผ่านกระบวนการไปอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการตรวจสอบที่กำหนด

(5) มีความชัดเจนในหน่วยงานการผลิต ที่สามารถบ่งบอกกิจกรรมการทำงานมากขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจ ในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย

(6) มีความใกล้ชิด ในการประสานงาน และร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

(7) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เนื่องจากมีหัวหน้างานคอยแนะนำและให้คำปรึกษา ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ

ค. หลักการในการปรับปรุงพัฒนาระบบโครงสร้างองค์กร (ช่วงที่ 2)

จากการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างองค์กรในช่วงแรก ที่ได้มีการนำเสนอ เพื่อนำไปใช้ ซึ่งก็ต้องใช้เวลา ในลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป จนทำให้เกิดความเคยชิน ตามกิจกรรมงาน สามารถเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินงานผลิต ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นในระดับหนึ่ง โดยได้

ติดตามและศึกษาสภาพการดำเนินงานของแต่ละแผนก และพยายามที่จะหาแนวทางปรับปรุงให้สภาพการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงได้ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างองค์กรในช่วงที่ 2 โดยมีหลักการในรายละเอียด ดังนี้

(1) ลดสายงานการบังคับบัญชางานแผนกฝัง พลอย/เพชร

- เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานระดับ

ปฏิบัติของแผนกฝังพลอย/เพชร

ทำให้ประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบวัตถุดิบเพชร พลอย และอัญมณีอื่น ๆ เพื่อแบ่งเกรดคุณภาพเพชร/พลอยเข้าสต็อกเพชร/พลอย และปริมาณการราคาเพชร/พลอยที่ใช้ไป เป็นต้น

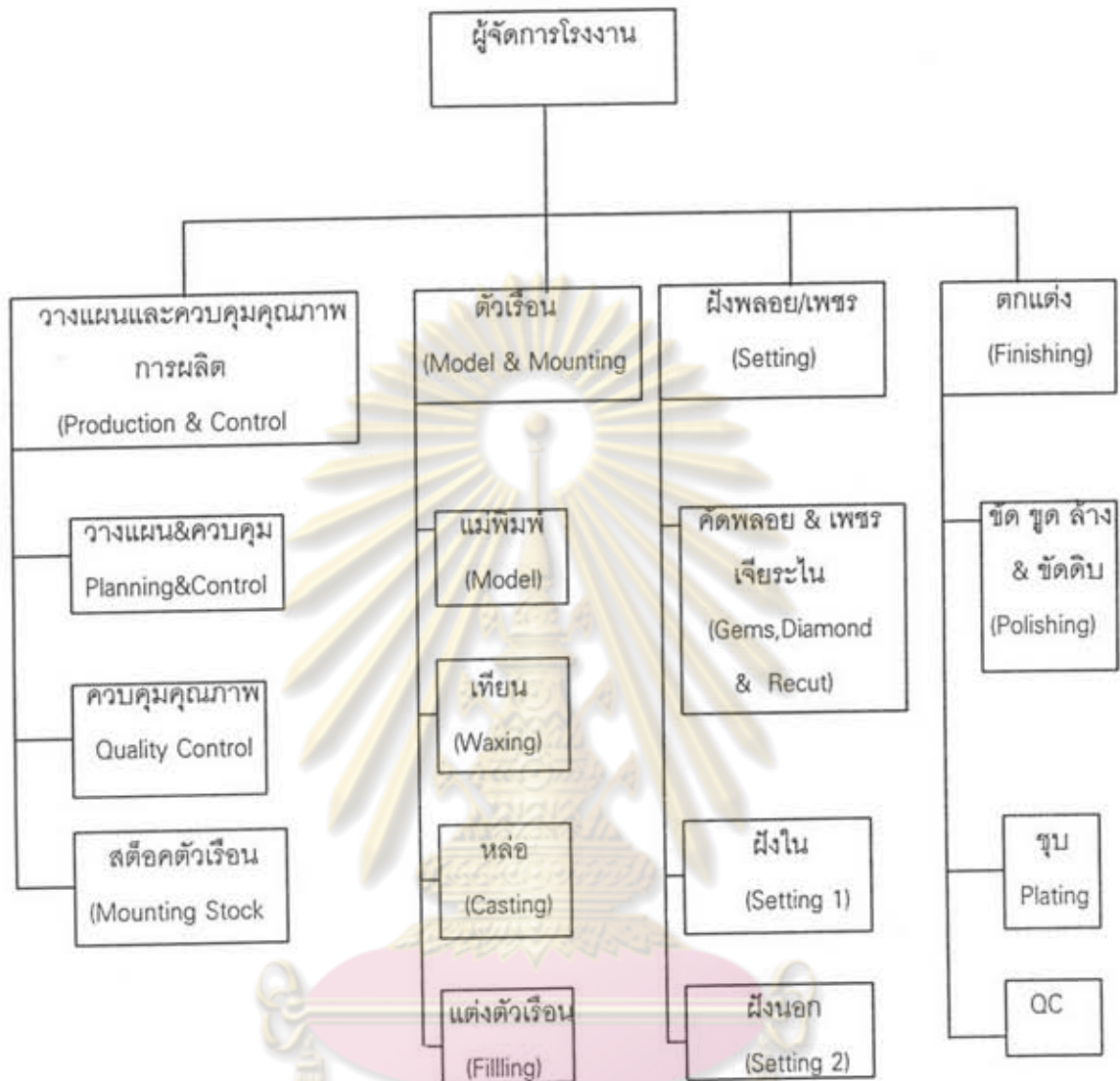
(2) ปรับสายงานการบังคับบัญชา ของแผนกตกแต่ง ให้มีความเหมาะสม

- เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบในหน่วยงานย่อย ที่มีกิจกรรมทางการผลิต

คล้ายกัน ทำให้มีประสิทธิภาพในการดูแลควบคุมงานได้อย่างทั่วถึง และเพิ่มประสิทธิภาพงานการตรวจสอบสินค้าสำเร็จรูปก่อนที่จะนำส่งลูกค้า โดยมีการรวมหน่วยงานรับผิดชอบแผนกตัวเรือนเข้าไว้ด้วยกันกับหน่วยงาน ชัด-ซูด ล้าง ของแผนกตกแต่ง เป็นการแบ่งเบาภาระงานของแผนกตัวเรือนให้มีการควบคุมดูแลงานเฉพาะ ภายในแผนกได้อย่างทั่วถึง และใกล้ชิดมากขึ้น และจัดให้จุดตรวจสอบ (QC) สินค้าสำเร็จรูป และ QC งานขั้นสุดท้าย ก่อนนำส่งลูกค้า โดยระยะแรก ให้หัวหน้า ฝึกฝนพนักงานภายในแผนก มาช่วยตรวจสอบ ตามเกณฑ์การตรวจสอบที่ต้องการก่อนนำส่ง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพงานหาแผนกตัวเรือน และตกแต่งให้เหมาะสม และดียิ่งขึ้น

สำหรับผังโครงสร้างองค์กรที่ปรับปรุงพัฒนาในช่วงที่ 2 จะแสดงในภาพประกอบที่ 4.3

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิทยุวิทยุภาพประกอบที่ 4.3 ผังโครงสร้างองค์กรที่พัฒนาปรับปรุง ในช่วงที่ 2

จากภาพประกอบที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงสายบังคับบัญชาของแผนกฝังพลอย/เพชร ถูกปรับเปลี่ยนโดยมีการรวม งานคัดเพชร/พลอย และงานเจียรระโนเข้าไว้รวมเป็นหน่วยงานเดียวกัน ที่ขึ้นกับหัวหน้าคัดเพชร (เดิม) คอยดูแลและควบคุมงาน หัวหน้าคัดพลอย (เดิม) ไปดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดหา คัดเลือกวัตถุดิบอันมีค่าต่างๆ ทำให้ลดความขัดแย้งลง และพนักงานแผนกฝังพลอย/เพชร ไม่เครียดในการทำงานและทำงานด้วยความสบายใจขึ้น ในส่วนหัวหน้าแผนกตัวเรือนสามารถดูแลงานภายในแผนกได้ทั่วถึงยิ่งขึ้น เพราะโอนหน่วยงานขัดดิบ ไปยังแผนกตกแต่ง ซึ่งดูแลงานเกี่ยวกับด้านนี้อยู่แล้ว เป็นการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบมากขึ้น ทั้งในงานขัดดิบที่เพิ่มเข้ามา

และงานทางด้าน QC ชีงงานสำเร็จรูป ทำให้การดำเนินงานในแต่ละแผนก เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมยิ่งขึ้น

ง. ผลที่คาดว่าจะได้รับในการปรับปรุง พัฒนาโครงสร้าง องค์กร (ช่วงที่ 2)

(1) ลดความขัดแย้งในการทำงาน ภายในแผนก ผังพลอย/เพชรลง เนื่องจากแก้ปัญหาโดยการปรับเปลี่ยนให้หัวหน้าคัดเพชรมาดูแล และควบคุมงานในหน่วยงาน คัดพลอย/เพชร และงานเจียรแทน หัวหน้าเข้าใจสภาพงาน และไม่ใช้อารมณ์ในการแก้ไขปัญหา ทำให้พนักงานไม่เครียด ละเกิดความสบายใจในการทำงาน ส่งผลต่อผลิตภาพงานที่ทำได้สูงขึ้น

(2) หน่วยงานคัดพลอย/เพชร และงานเจียร มีการทำงานร่วมกันประสานงานกัน อย่างใกล้ชิด และร่วมมือกันแก้ปัญหา ทำให้การจัดเตรียมอัญมณี เพชร/พลอย ก่อนนำส่งจ่ายฝั่งมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(3) หัวหน้าแผนกตัวเรือน ลดภาระความรับผิดชอบส่วนงานขัดดิบ ไปให้แผนกตก แต่งได้ควบคุมดูแลแทน ทำให้การบังคับบัญชาภายในแผนกได้อย่างทั่วถึง และเต็มที่

(4) หัวหน้าแผนกตกแต่ง เพิ่มอำนาจความรับผิดชอบงานมากขึ้น ในส่วนงานขัดดิบ และ ส่วนงาน QC ทำให้ระบบการทำงานสำเร็จรูป มีมาตรฐานการตรวจสอบ ที่มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น

1.2 ขั้นตอนในการปรับปรุงเสนอใช้ผังโครงสร้างองค์กรที่นำเสนอ

จากการศึกษาสภาพการบริหารงานของโรงงานตัวอย่าง ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีการบริหารงานเป็นแบบครอบครัว ทำให้การปรับเสนอใช้โครงสร้างองค์กรที่นำเสนอ กระทำทันทีเลยไม่ได้ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบเดิม เกิดการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่เคยชินกับระบบเดิม ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยทันที ผลที่ตามมาคือ ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี เกิดอคติ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ให้ความร่วมมือในที่สุด ดังนั้น เมื่อได้เข้าใจสภาพที่จะส่งผลต่อเนืองดังกล่าว จึงได้มีขั้นตอนในการปรับเสนอใช้ผังองค์กร ดังต่อไปนี้

(1) ชี้แจงให้ทางผู้บริหารได้ทราบถึงข้อบกพร่องของโครงสร้างขององค์กรเดิม ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการบังคับบัญชางานได้ไม่เต็มที่ และขั้นตอนของกระบวนการ เพื่อปรับระบบการดำเนินงานทีละส่วน ให้เป็นไปตามผังโครงสร้างองค์กรที่เสนอ

(2) ศึกษาในแต่ละหน่วยงานเดิม เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการปรับรวมหน่วยงานการผลิตและได้ทราบถึงสภาพการดำเนินงานการผลิต แต่ละหน่วยงาน

(3) ปรีกษา พูดคุย เพื่อชี้แจงให้กับทางผู้จัดการโรงงานได้รับทราบถึงกระบวนการปรับหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กรที่ร่างไว้ แต่ยังไม่มีการประกาศใช้

(4) พูดคุยและทำความเข้าใจกับหัวหน้าแต่ละหน่วยงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึงสภาพความบกพร่องและปัญหาในการดำเนินงานต่างๆที่จะเกิดขึ้น ทั้งการปรับการทำงานบางส่วนให้เหมาะสมเพื่อรวมหน่วยงานย่อยๆ ที่ละส่วน ตัวอย่างเช่น การกำหนดหน่วยงานการผลิตเดิมในหน่วยงานแฮนด์เมค ซึ่งทำหน้าที่ แต่งแบบพิมพ์เทียนที่รับมาจากหน่วยงานเทียน เพื่อให้แบบพิมพ์เทียนเกิดความเรียบร้อย พร้อมทั้งจะนำไปติดตั้งเทียน จากการศึกษาถึง สภาพพื้นที่ในการทำงาน และการรับต่อช่วงของงาน คิดว่าไม่มีความจำเป็นที่ต้องแยกหน่วยงาน จากนั้นจึงได้ชี้แจงให้กับทางหัวหน้างานและพนักงานในเชิงเหตุและผลและให้มีการเสนอแนวความคิดเห็น เพื่อทำการรวมหน่วยงานทั้งสองเป็นหน่วยงานเทียน และปรับการทำงานบางส่วนให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสม

(5) ปรับหน่วยงานย่อยเพื่อรวมแผนกตามโครงสร้างองค์กร (แบบจำลอง) ที่ร่างไว้ตามรายละเอียดของขั้นตอนที่นำเสนอในข้อ (4) ซึ่งในส่วนนี้ ต้องอาศัยความพยายามและใช้เวลา รวมถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ที่ต้องเข้าถึงและร่วมติดต่อประสานงานกับบุคคล หลายระดับ โดยมีการวางแผนปรับทีละช่วง ซึ่งมีการใช้เวลาในการปรับในแต่ละส่วนไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับ ความเข้าใจและการยอมรับในการปรับเปลี่ยนของพนักงานแต่ละจุด ก็ต้องอาศัยทั้งการใช้มนุษยสัมพันธ์ เทคนิคการสั่งงานในเชิงขอร้อง และการเห็นความสำคัญของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ รวมถึงการเรียกใช้อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าที่รับผิดชอบ และผู้จัดการโรงงาน หรือระดับผู้บริหาร สำหรับช่วยเหลือและถืออภิสิทธิ์ ในการปรับ สำหรับกรณี ที่มีปัญหาต่างๆ

(6) ติดตามสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาและรับฟังความคิดเห็นสำหรับเป็นแนวทางในการปรับโครงสร้างให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ตามวิวัฒนาการโครงสร้างองค์กรที่ได้เสนอ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

1.3 อุปสรรคในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อนำไปใช้

ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กร เพื่อการนำไปใช้ในระบบงาน ที่มีการบริหารงานแบบครอบครัว ดังที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งก็มีอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในช่วงที่มีการปรับโครงสร้างองค์กร ดังนี้คือ

(1) ต้องใช้เวลาและความพยายามในการปรับแนวความคิดให้เปิดกว้างและยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาระบบงานให้ดีขึ้น เนื่องจาก หัวหน้างานบางหน่วยงานยังยึดติดกับระบบและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

(2) บางหน่วยงานที่มีปัญหามาก ก็จะส่งเรื่องให้ทางผู้จัดการโรงงานโดยได้พูดคุยกับทางผู้จัดการโรงงาน ให้เข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เพื่อได้ใช้อำนาจหัวหน้างานฝ่ายผลิต ในการปรับระบบและกำหนดความรับผิดชอบให้เป็นไปตามโครงสร้างผังองค์กรที่ร่างไว้

2. แนวทางแก้ปัญหาด้านบริหารจัดการ

2.1 จัดให้มีระบบการกระจายความรับผิดชอบ

ก. โดยที่ผู้บริหารควรมีการกระจายงานและมอบหมายอำนาจ ในการทำงานให้กับผู้จัดการโรงงาน และหัวหน้างานแผนกต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ ตามหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ และให้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ข. จัดให้มีกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อจะได้มีการร่วมแสดงความคิดเห็น ที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดย

(1) จัดให้มีการประชุมในระดับต่าง ๆ เพื่อร่วมกันเข้าไปแก้ปัญหา ทั้งใน ส่วนระดับปฏิบัติการ จะได้มีส่วนร่วม และมีบทบาทในการรับผิดชอบร่วมกัน และให้ปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ถูกต้อง สำหรับการแก้ไขปัญหาและมีการแก้ไขปัญหอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) จัดกิจกรรมสนทนาการ กรณีที่มีงานเทศกาลประจำปีขึ้น เช่น มีการจัดประชุมปรึกษาหารือและร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. แนวทางแก้ปัญหาทางด้านบุคคลากร

3.1 สร้างภาพพจน์ขององค์กรให้ดีขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ ในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

ก. ให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น ผู้จัดการโรงงานได้มีการนัดประชุม พูดคุยกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามวาระและโอกาสอันควร

ข. เพิ่มเสน่ห์ขององค์กร เพื่อทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและเป็นสิ่งดึงดูดใจให้ทำงานอย่างมีความสุข เช่น สร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีมีความปลอดภัย มีการเลี้ยง

อาหารกลางวัน ในปริมาณที่เหมาะสม และมีรสชาติอร่อย มีการจ่าย เบี้ยเลี้ยง สำหรับพนักงานที่ไม่ขาดไม้อลา และมาทำงานตรงเวลา, มีการให้รางวัลตอบแทน สำหรับพนักงานที่ซื่อสัตย์ เป็นต้น

3.2 ให้โอกาสในการเพิ่มความรู้ เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

-จัดให้ระดับหัวหน้างานได้ไปพัฒนาความรู้ในเชิงบริหาร หรือในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เช่น ส่งไปอบรม สัมมนา นอกสถานที่เกี่ยวกับความรู้ในทางที่จะนำมาพัฒนาระบบงานในองค์กร ฯลฯ

3.3 กำหนดเกณฑ์การปรับการจ่ายเงินค่าแรงและอัตราการปรับเงินเดือนให้เหมาะสม

ก. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนกับทางหัวหน้างานแผนกต่าง ๆ เพื่อจะได้ทราบถึง ปัญหาเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงและการปรับเงินเดือน สำหรับเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมต่อไป

ข. พิจารณาจากประสิทธิภาพงานที่ผลิตได้ เป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณาปรับเงินค่าแรงของในแผนกต่าง ๆ โดยใช้ระบบข้อมูลทางการผลิตพิจารณาประกอบ สำหรับเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. แนวทางแก้ปัญหาทางด้านกำหนดการทางการผลิต

4.1 กำหนดแผนการสั่งงานผลิตของลูกค้า

จากการศึกษาระบบการรับ order ของลูกค้าเพื่อสั่งงานผลิต (Make to Customer, Order 'C') และจัดให้มีการประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงได้มีการกำหนดแผนสำหรับการออก order ที่มีการพิจารณาวันกำหนดส่งเป็นเกณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ก. ในการออก ORDER ของลูกค้าเพื่อสั่งผลิตงาน จะพิจารณาวันกำหนดส่งเป็นเกณฑ์สำหรับการออก ORDER ดังนี้

(1) กรณีของorder ที่มีวันกำหนดส่งประมาณ 2-3 เดือนขึ้นไป (มีแบบพิมพ์อยู่แล้ว คือเคยทำการผลิตมาก่อน) ให้ทำการควบคุมการออก ORDER โดยการออกไป ORDER ที่ไม่ต้อง run เบอร์ของ ORDER NO. แต่ระบุวันกำหนดส่ง เก็บเข้าแฟ้มเรียงลำดับตามความเร่งด่วนของวันกำหนดส่ง ซึ่งยังไม่ได้จ่ายลงไปในระบบการผลิต

(2) กรณีที่เป็นงาน order ตามสั่งของลูกค้า จะพิจารณาถึงความยากง่ายของงาน ความเร่งด่วนของลูกค้า และตรวจสอบแบบพิมพ์ว่าเป็นแบบที่เคยผลิตแล้วหรือยัง เพื่อนำมากำหนดเกณฑ์สำหรับการออกไป ORDER ซึ่งมีเกณฑ์พิจารณาดังนี้

(2.1) กรณีที่เป็นงานยาก แรงด่วน และมีแบบพิมพ์ ก็ทำการออกไป ORDER ได้เลย ในกรณีที่ยังไม่มีแบบพิมพ์ พนักงาน sale ก็ต้องตกลงกับลูกค้า ในการกำหนดวันที่ต้องส่ง ที่มี การเผื่อเวลาในการทำแบบพิมพ์ขึ้นรูปด้วยมือ

(2.2) เป็นงานยากและไม่เร่งด่วน ให้ทำการกำหนด วันกำหนดส่งในใบ ORDER FORM เร็วกว่ากำหนดประมาณ 1 เดือน หรือจากความเห็นชอบของผู้จัดการบริษัท เป็นการเผื่อเวลาสำหรับการเกิดความล่าช้าในระบบการผลิต

(2.3) กรณีที่เป็นงานง่ายหรือยากปานกลางและเป็นงานเร่งด่วน คือมีวัน กำหนดส่งประมาณ 30-45วัน ให้ทำการออกไป ORDER สำหรับการผลิตเลย

(2.4) กรณีที่เป็นงานง่าย หรือยากปานกลาง และงานไม่เร่งด่วน ที่มีวัน กำหนดส่งประมาณ 3-4เดือน ก็เก็บรายการ ORDER นี้ในแฟ้ม ที่มีการจัดเรียงตามความเร่งด่วน ของวันกำหนดส่ง ยังไม่ทำการออกไป ORDER เป็นการควบคุมไม่ให้เอกสารเข้าไปในระบบการ ผลิตมากเกินไป

4.2 กำหนดแผนการผลิตเพื่องานแสดงสินค้า (Make to Exhibition , Order 'E') หรือ เพื่อทำเป็นสต็อกสำหรับนำไปต่างประเทศ ซึ่งมีเกณฑ์กำหนดดังนี้

ก. ต้องมีผู้กำหนด ปริมาณการผลิต วันเริ่มต้นการผลิตตามแผนงานนั้น ซึ่งอาจเป็นผู้ จัดการบริษัท หรือผู้จัดการโรงงานและหรือหัวหน้าหน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต โดยมีหลัก เกณฑ์การคำนวณ จากกำลังการผลิตที่มีอยู่ปัจจุบัน ในอัตราการผลิต 80% ของกำลังการผลิตในแต่ละ แผนก (ปัจจุบันในแต่ละแผนกสามารถผลิตได้โดยเฉลี่ย 100 ชิ้นต่อวัน)

ข. มีการกำหนด เพื่อเลือกชิ้นงานสำหรับการผลิตที่ต้องการให้สอดคล้อง กับข้อที่ (1)

ค. บันทึกรายการงานผลิตในข้อที่ (2) เพื่อประชุมรับรู้แผนการผลิต (จะต้องมีการ ประชุมแผน)

ง. ในการประชุมรับรู้แผน และต้องยึดหลักเงื่อนไขการผลิต โดยให้ทุกหน่วยงานควบคุมและผลักดันให้ชิ้นงานออกจากแผนกตนเอง ภายใน 1 สัปดาห์

จ. ในกรณีที่ไม่สามารถผลักดันให้งานออกได้ตามที่กำหนด ในปริมาณที่ส่งผลให้ชิ้น งาน ขึ้นได้ชิ้นหนึ่ง ผิดไปจากการประมาณการ ต้องเร่งดำเนินการเพื่อประชุมแก้ไขปัญหาทันที



การประเมินผลการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ

จากการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทางการผลิต การปรับโครงสร้างองค์กร และการจัดให้มีกิจกรรมพิเศษเพิ่มเติม ได้มีการประเมินผลการปรับปรุง ดังต่อไปนี้คือ

1. ลดความขัดแย้งในการทำงานลง

จากการติดตามสภาพการดำเนินงาน ภายหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร จนพนักงานเกิดความเคยชินกับระบบแล้ว พบว่า หัวหน้าหน่วยงานมีความเข้าใจในระบบงานตามกิจกรรมงานผลิต ได้ชัดเจนขึ้น ไม่เกิดความสับสนและสามารถบังคับบัญชางานในหน่วยงานย่อยๆ ได้เด่นชัด และจากผลการปรับย้ายหัวหน้าหน่วยงานบางหน่วยงาน เพื่อให้เหมาะสม โดยการพิจารณาจากพฤติกรรมและอุปนิสัยของหัวหน้างาน ส่งผลให้สามารถลดความขัดแย้งในการทำงานลง ทำงานด้วยความสบายใจ และไม่เกิดความเครียดในการทำงาน ส่งผลให้ผลผลิตในการทำงานดีขึ้น ตัวอย่างเช่น หน่วยงานคัดพลอยเพชร ซึ่งจากเดิมดูแลโดยหัวหน้างานคัดพลอย ชอบใช้อารมณ์ในการทำงานและชอบพูดประจานความผิดของลูกน้อง เพื่อจะได้ไม่ทำผิดอีก ทำให้ลูกน้องเกิดความกังวลและความเครียดในการทำงานส่งผลให้ทำงานได้ไม่เต็มที่ ในส่วนนี้จากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในช่วงที่ 2 ก็ได้ทำการปรับให้หัวหน้าคัดเพชรมาดูแลงานแทนหัวหน้าคัดพลอย ก็ส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ทำให้ผลผลิตภาพในการทำงานดีขึ้น ผลผลิตสูงขึ้น ดังที่จะเสนอต่อไป

2. มีรูปแบบในการแก้ปัญหา

สังเกตจากการติดตามเข้าร่วมการประชุม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ได้เสนอให้มีการจัดขึ้นเพื่อติดตามงานผลิตและปัญหาที่เกิดขึ้น ในแต่ละหน่วยงานเป็นรายสัปดาห์ ทั้งในระดับผู้จัดการโรงงาน หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง มีการนำเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงสัปดาห์ที่ผ่านมา เพื่อนำมาพิจารณาร่วมกันในที่ประชุม ช่วยกันเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหา และมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบในการติดตามงานเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทำการลงในวาระการประชุม และออกเป็นรายงานการประชุมเสนอต่อผู้บริหาร

3. ผู้จัดการโรงงานมีเวลามากพอ

สำหรับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในแต่ละหน่วยงานผลิตได้มากขึ้น จากการทำได้มีการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนแนวความคิด กับทางผู้จัดการโรงงาน ในการปรับโครงสร้างการดำเนินงานของหน่วยงานการผลิต ทำให้ทราบว่า ผู้จัดการโรงงานได้รับการแบ่งเบาภาระงาน หลังจากที่ได้กระจายงานให้กับทางหัวหน้างาน ได้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ ทำให้มีเวลาเพียงพอ สำหรับใช้ในส่วนของ การจัดทำสรุปผลรายงานทางการผลิตจากข้อมูลที่ได้ เช่น ข้อมูลผลผลิตของแต่ละหน่วยงาน ข้อมูล ปัญหาทางด้านคุณภาพงานที่เกิดขึ้น วิเคราะห์ปัญหาจากข้อมูลที่ได้ และจัดให้มีการประชุมร่วมกัน กับหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ เพื่อติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้ช่วยกันขบคิดร่วมกันแก้ปัญหา และนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ได้ทราบถึงปัญหาอย่างใกล้ชิด

4. มีกำหนดการสั่งงานผลิต

จากที่ได้ร่วมมีการกำหนดการทางการผลิตขึ้น ทั้งในส่วนของงานตามสั่งของลูกค้า (order 'C') งานที่ทำเป็นสต็อก (order 'S') และสำหรับเป็นงานแสดงสินค้า (order 'E') จากที่ได้มีการจัดประชุมเพื่อตกลง เป็นกฎเกณฑ์ ร่วมกันของหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการติดตามการดำเนินงานของฝ่าย sale และหน่วยงานการผลิตแต่ละแผนก พบว่ามีการติดตามและควบคุมชิ้นงานที่ผลิตตามรายการที่มีการประชุมในแผนการผลิต และมีการปรับเปลี่ยน แก้ไข เพื่อให้การผลิตเป็นไปตามแผน ทำให้มีระบบการควบคุมและติดตามการผลิตได้ในระดับหนึ่ง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย