

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในสภาพงานปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันทางธุรกิจ ทุก ๆ องค์การจึงต้องเผชิญกับการปรับปรุงองค์การเพื่อให้สามารถเอาชนะคู่แข่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรม ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงมาก ประกอบกับนโยบายที่ประเทศไทยไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่ สำหรับอุตสาหกรรมฟอกย้อมสิ่งทอ นับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นในประเทศไทยเป็นเวลานาน และสามารถผลิตส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศปีละหลายล้านบาท ซึ่งในปัจจุบันมีโรงงานฟอกย้อมสิ่งทอประมาณ 432 โรงงาน และเป็นโรงงานขนาดใหญ่ เพียง 10 โรงงานเท่านั้น โรงงานส่วนใหญ่จึงเป็นโรงงานขนาดกลางและเล็ก ที่ยังไม่มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ฉะนั้นโรงงานเหล่านี้จึงพยายามที่จะปรับปรุงระบบบริหารการผลิตของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ทั้งด้านการตลาด ด้านราคา ด้านคุณภาพ และด้านการผลิต อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำธุรกิจได้ในอนาคต

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้เลือกโรงงานฟอกย้อมสิ่งทอตัวอย่าง เพื่อศึกษาและปรับปรุงระบบการบริหารการผลิตที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น และเหมาะสมกับสถานะภาพของการผลิตปัจจุบัน จากการศึกษากระบวนการบริหารการผลิต พบว่าโรงงานเผชิญกับปัญหา และอุปสรรคหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านคุณภาพการผลิต ด้านการส่งมอบสินค้า ด้านการวางแผนโรงงานด้านแรงงาน และด้านต้นทุนการผลิต เนื่องจากโรงงานตัวอย่างเป็นโรงงานประเภทผลิตตามสั่ง (Job shop) และมีลักษณะการผลิตที่ไม่ต่อเนื่อง ปัญหาที่สำคัญคือ ปัญหาด้านคุณภาพสินค้า และการส่งมอบงานตามเวลานัดหมาย การวิจัยนี้ได้เลือกที่จะแก้ปัญหาด้านการส่งมอบสินค้า โดยมุ่งเน้นให้มีการวางแผนการผลิตเกิดขึ้นภายในโรงงาน โดยการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาเพื่อจะรับผิดชอบทางด้านวางแผนโดยเฉพาะ พร้อมทั้งจัดระบบการวางแผนให้กับหน่วยงานในการดำเนินงานอย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

7.1 การจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิต

การจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิต ได้อาศัยแนวทางการดำเนินงานตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนประกอบด้วยการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาพิจารณา ในการกำหนดวัตถุประสงค์

และเป้าหมายของการจัดตั้งหน่วยงาน หลังจากนั้นจึงลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ เช่น การจัดผังองค์การใหม่ การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน การจัดสรรบุคลากรเข้าประจำยัง ตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการจัดประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างหน่วยงานวางแผนการผลิตร่วมกับ หน่วยงานอื่นในองค์การ เพื่อประเมินผลการจัดตั้ง และหาแนวทางแก้ไข จนในที่สุดหน่วยงาน วางแผนการผลิตสามารถดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การได้

ผลที่ได้จากการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สามารถปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพการผลิตในปัจจุบันนั้นคือ โรงงานมีการขยายตัวทางด้านกำลังการผลิต พร้อมกับการขยายตัวขององค์การที่โรงงานต่าง ๆ มากขึ้นด้วย ดังนั้นองค์การจึงต้องการบุคลากรเพิ่มขึ้นที่จะเข้ามาเพื่อรับผิดชอบงานเหล่านั้น การจัดโครงสร้างองค์การจึงเป็นการจัดบุคลากรกับงานอย่างเหมาะสม

2. การปรับปรุงโครงสร้างองค์การเป็นโอกาสดีในการจัดระบบงานโดยรวมใหม่เพื่อ ขจัดปัญหาด้านบุคลากรที่โรงงานเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นการโยกย้ายตำแหน่ง การเพิ่มและลด อำนาจหน้าที่ของบุคลากร รวมทั้งเป็นโอกาสดีที่จะเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีความเหมาะสม เพื่อ เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน ทำให้โรงงานสามารถดำเนินงานได้คล่องตัวขึ้น

3. ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาองค์การด้านต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งมีผลต่อเนื่องให้ บุคลากรภายในองค์การมีความตื่นตัวที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง และตระหนักถึงความ เติบโตขององค์การมากขึ้น ดังจะเห็นได้หลังจากที่มีการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตแล้ว ก็จะมีโครงการกลุ่มคุณภาพ เพื่อทำงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ การคงคุณภาพในบริเวณโรงงาน การตั้งมาตรฐานของสินค้า และการควบคุมคุณภาพของการเตรียมผ้า

4. ทำให้มีหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการวางแผนการผลิต การจัดการการผลิต และการส่งมอบสินค้า ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระในด้านนี้มาจากฝ่ายผลิต ทำให้ฝ่ายผลิตสามารถ ดำเนินงานทางด้านการผลิตได้อย่างเต็มที่

ข้อเสนอนี้ในการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตพอสรุปดังนี้

1. ก่อนที่จะมีการจัดตั้งหน่วยงานและปรับปรุงโครงสร้างองค์การนั้น ผู้บริหารควร จะต้องมีการศึกษาข้อมูลด้านการบริหาร และพฤติกรรมขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อป้องกัน การตัดสินใจที่ผิดพลาดในการจัดโครงสร้างองค์การ

2. การจัดตั้งหน่วยงานเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ควรจะกระทำโดยผู้บริหาร ระดับสูงที่มีอำนาจเพียงพอ และเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อบุคคลในทุกตำแหน่งขององค์การ การ จัดผังโครงสร้างองค์การใหม่ควรอาศัยคุณภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล และผลประโยชน์ ขององค์การเป็นหลัก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

3. ในกรณีที่ เป็นธุรกิจระดับครอบครัวนั้น เจ้าของกิจการจะต้องกล้าในการกระจายอำนาจในการบริหาร แบ่งแยกหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การอย่างชัดเจน แล้วมอบหมายงานให้กับบุคคลรับผิดชอบตามตำแหน่งที่มีในโครงสร้างองค์การ เช่น การแยกงานการวางแผนออกจากฝ่ายผลิต ซึ่งระยะยาวจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น

4. การจัดตั้งหน่วยงานวางแผน ควรคำนึงถึงผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อระบบการผลิต เช่น ผลกระทบต่ออำนาจและหน้าที่ของบุคลากร ปัญหาในการร่วมงานระหว่างบุคลากรที่รับมาใหม่กับบุคลากรเดิม ในองค์การ อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมานั้นไม่ควรทำให้การผลิตหยุดชะงัก

5. การจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตหรือหน่วยงานอื่นก็ตาม จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน เพื่อให้ระบบใหม่ดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การได้ สิ่งที่สำคัญซึ่งไม่ได้คือ ในระหว่างของการดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานนั้น อาจประสบกับปัญหามากมาย เช่น การสรรหาบุคลากรไม่ได้ การต่อต้านจากบุคคลภายในองค์การ และระบบของการทำงานที่ยังไม่สอดคล้องกับลักษณะของการผลิตในระยะแรก ๆ เป็นต้น ฉะนั้นคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะต้องมีความอดทนและเอาจริงเอาจังในการเผชิญกับปัญหา และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น

6. แนวทางในการจัดตั้งนั้น ควรจะใช้เทคนิคทางการบริหาร เพื่อจะทำให้พนักงานขององค์การรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรม การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานที่จะทำให้พนักงานให้ความร่วมมือและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

7.2 การจัดระบบการวางแผนการผลิต

ในขณะที่มีการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนการผลิตขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้ หน่วยงานจะต้องมีระบบการทำงานทั้งภายในหน่วยงาน และการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ ระบบการทำงานที่ดีก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การจัดตั้งนี้ประสบผลสำเร็จได้ การจัดระบบการวางแผนการผลิตอย่างเหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับ ลักษณะเฉพาะตัวของโรงงาน สำหรับโรงงานตัวอย่างนี้ ประกอบด้วยงานหลัก 2 ชนิด ก็คือ งานด้านการจัดตารางการผลิตและงานด้านการจัดส่งสินค้า ระบบของงานด้านการจัดตารางการผลิตเริ่มตั้งแต่ การวางแผนระยะยาว โดยอาศัยการพยากรณ์ปริมาณความต้องการสินค้า แล้วนำมาใช้ประกอบการพิจารณาในการวางแผนการผลิตในปีถัดไป ส่วนในการวางแผนระยะสั้นนั้น เป็นการจัดตารางการผลิตของงาน

แต่ละใบสั่ง ให้กับเครื่องจักรหรือสถานงานเพื่อการผลิตรวมทั้งการติดตามและควบคุมแผนการผลิต เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ตามกำหนดเวลา สำหรับงานด้านการจัดตารางการผลิตนี้ผู้วิจัยได้ใช้ระบบการวางแผนด้วยคอมพิวเตอร์ที่มีชื่อว่า Master Production Schedule (MPS) ซึ่งทำงานด้วยบนเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ขนาด 16 บิตขึ้นไป ส่วนงานหลักอีกด้านหนึ่งของหน่วยงานวางแผนของโรงงานตัวอย่าง คืองานด้านการส่งสินค้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานด้านเอกสารและการบริหารคลังสินค้า วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป งานด้านการจัดส่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะป้อนข้อมูลให้กับฝ่ายวางแผนการผลิต โดยการจัดระบบการวางแผนการผลิตให้กับหน่วยงานเช่นนี้ทำให้หน่วยงานนี้ที่รับผิดชอบมากเพียงพอ และต้องมีการดำเนินงานอย่างเอาใจใส่มากพอสมควร

ผลสรุปจากการจัดระบบการวางแผนการผลิตสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานวางแผนการผลิต และหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การอย่างเป็นระบบมากขึ้น
2. โปรแกรมคอมพิวเตอร์มีส่วนช่วยให้การเก็บข้อมูล และสามารถทำงานได้รวดเร็ว เพียงแต่ป้อนข้อมูลของแต่ละใบสั่งก็จะสามารถจัดตารางการผลิตได้
3. ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรการผลิตที่มีอยู่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยอาศัยการปฏิบัติงานตามแผนการผลิตและตารางการผลิต
4. สามารถทราบกำหนดเวลาในการเริ่มผลิต และวันเวลาที่ผลผลิตเสร็จของแต่ละใบสั่ง นั่นคือสามารถส่งมอบสินค้าได้ใกล้เคียงกับวันกำหนดส่งมากขึ้น
5. ประสิทธิภาพในการผลิตสูงขึ้น โดยสามารถลดระยะเวลาของการผลิตของแต่ละใบสั่ง เนื่องจากการผลิตแบบเดิมจะปล่อยให้มีการผลิตไปตามลำดับ และมีทีมงานอื่นแทรกอยู่เสมอ งานในแต่ละใบสั่งจึงค้างอยู่ในระหว่างการผลิตและใช้เวลาในการผลิตนานเกินไป แต่หลังจากการจัดตารางการผลิตขึ้นโดยพยายาม ให้มีการดำเนินงานไว้น้อยที่สุด ผลปรากฏว่าสามารถลดระยะเวลาการผลิตรวมของการผลิตลงได้ ซึ่งจากการเก็บข้อมูลพบว่าสามารถลดเวลาการผลิตได้เร็วขึ้นประมาณ 5 วันต่อใบสั่ง
6. สามารถกระจายข้อมูลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีการพิจารณาประกอบการทำงาน เช่น หน่วยงานการจัดซื้อวัตถุดิบ ซึ่งจะแสดงปริมาณที่ต้องการของเคมีภัณฑ์ที่สำคัญ ๆ ในการผลิต และหน่วยงานการผลิต ที่จะสามารถเตรียมวัสดุอุปกรณ์สำหรับการผลิตไว้ล่วงหน้าได้ ยิ่งกว่านั้นข้อมูลเหล่านี้สามารถเก็บไว้เพื่อประเมินผลและปรับปรุงการผลิตในอนาคต
7. สามารถควบคุมและติดตามผลการผลิต ให้เป็นไปตามตารางการผลิต และสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการจัดระบบการวางแผนการผลิตสรุปได้ดังนี้

1. ในการวางแผนและจัดตารางการผลิต ข้อมูลที่มีความสำคัญมากคือ กระบวนการผลิตรวมทั้งเวลาที่ใช้แต่ละขั้นตอน ควรจะมีการวิเคราะห์อย่างละเอียด มีการทดสอบหลาย ๆ ครั้ง และมีความทันสมัยต่อการผลิตที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งหลังจากที่มีการทำงานไประยะหนึ่ง ควรจะต้องทำการปรับปรุงใหม่
2. การวางแผนการผลิตให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของพนักงานในการใช้ระบบและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ผู้วางแผนควรใช้เทคนิคทางการบริหารที่จะกระทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วม
3. ความถูกต้องในการบันทึกข้อมูลลงในเอกสาร ควรจะมีความแน่นอน และละเอียดเพียงพอ เช่น ใบสั่งผลิต และใบรายงานผลการผลิต จึงจะทำให้สามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การควบคุมและติดตามแผนการผลิตควรกระทำอย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้นอาจทำให้ผลการผลิตที่ได้แตกต่างกับแผนการผลิตที่วางไว้มากเกินไป รวมทั้งการนำเอาข้อมูลความแตกต่างที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแก้ไข เพื่อให้การวางแผนผลิตครั้งต่อไปมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด
5. เพื่อให้ระบบการผลิตสมบูรณ์มากขึ้น ควรจะมีการวางแผนความต้องการและการสั่งซื้อวัสดุ ซึ่งได้แก่ วัสดุขั้นต้น เคมีภัณฑ์และสี ซึ่งผลจากการวางแผนความต้องการวัสดุจะช่วยให้ลดต้นทุนในการเก็บสินค้าคงคลัง และไม่ทำให้สินค้าคงคลังขาดมือ
6. การนำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการวางแผนการผลิต พนักงานจะต้องมีความรู้ในด้านการวางแผนการผลิต และคอมพิวเตอร์พอสมควร เนื่องจากการใช้ระบบคอมพิวเตอร์จำเป็นต้องมีการตัดแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะการผลิตของแต่ละอุตสาหกรรมเฉพาะอย่าง