

บทที่ 4

การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการปรับปรุงระบบการประสานงาน

จากบทที่ผ่านมาได้กล่าวถึงการศึกษากระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการ และการติดต่อสื่อสารของบริษัทตัวอย่างในปัจจุบัน สำหรับในบทนี้จะกล่าวถึงการวิเคราะห์การดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านั้น สำหรับกำหนดแนวทางในการปรับปรุงระบบการประสานงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง และเพื่อเป็นข้อมูลที่จะใช้ในการพิจารณาเลือกเทคนิคในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการประสานงานคือ การจัดให้คนในองค์กร ทำงานอย่างสัมพันธ์และสอดคล้องกันเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เพราะฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าระบบการประสานงาน คือระบบที่จัดให้คนในองค์กร ทำงานอย่างสัมพันธ์และสอดคล้องกันเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ระบบการประสานงานประกอบไปด้วยการประสานการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน และการควบคุมให้เกิดความประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

การวิเคราะห์ระบบการประสานงานที่เกี่ยวข้องในการผลิต และติดตั้งจะแบ่งการศึกษาออกเป็น 7 แนวทาง คือ

1. การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสาร
2. การวิเคราะห์การให้ความร่วมมือ
3. การวิเคราะห์การวางแผน
4. การวิเคราะห์การจัดโครงสร้างองค์กร
5. การวิเคราะห์การจัดคนเข้าทำงาน
6. การวิเคราะห์การสั่งการ
7. การวิเคราะห์การควบคุม

4.1 วิธีการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กร และ ระบบสารสนเทศ มีจุดประสงค์ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรหน่วยงาน เช่น ตำแหน่ง หน้าที่ ขอบข่ายความรับผิดชอบ และจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา
- (2) เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ระบบการทำงานของหน่วยงาน เช่น หน้าที่ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงานของบริษัท รวมทั้งอาศัยข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงาน
- (3) เป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบในการกำหนดหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเอกสาร เช่น หน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมทั้งข้อมูลจากการเก็บรวบรวมเอกสารทั้งหมดของแต่ละหน่วยงาน และจากการสัมภาษณ์ในรายละเอียดของเอกสาร

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นนี้จะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในการให้ ข้อมูลดังกล่าวทั้งในรูปแบบของการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ รายงานต่าง ๆ การสัมภาษณ์ และการประชุม

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบกัน ดังนี้

- (1) การรวบรวมเอกสารและรายงานที่ใช้กันอยู่แล้วของบริษัทตัวอย่าง โดยศึกษาจาก เอกสารข้อมูลของทางบริษัทตัวอย่าง ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเบื้องต้น เนื่องจากผู้ทำวิจัยมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของทั้ง 2 หน่วยงาน จึงสามารถทำความเข้าใจในเอกสารได้เป็นส่วนใหญ่
- (2) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และค่อนข้างจะให้ผลที่ดี สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วน สำหรับการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เข้าไปทำการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มกิจกรรมการผลิตจนกระทั่งการติดตั้ง สอบถามถึงการใช้สารสนเทศของเอกสารและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ทั้งหมด ปัญหาข้อบกพร่องของ เอกสารแบบฟอร์ม เช่น ความต้องการใช้ของรายการต่าง ๆ ในแบบฟอร์มว่าครบถ้วนหรือไม่ มีรายการ ของสารสนเทศที่เกินหรือไม่จำเป็นต้องใช้ รวมทั้งความต้องการใช้เอกสารแบบฟอร์มที่ไม่มีให้ใช้

เป็นต้น รวมทั้งสอบถามถึงการไหลของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและติดตั้งที่ใช้ในบริษัทตัวอย่างทั้งหมด

(3) การประชุม เป็นการเก็บข้อมูลที่คล้าย ๆ กับการสัมภาษณ์แต่ผู้เก็บข้อมูลไม่ต้องถามเอง เป็นการติดต่อแบบหลายทางโดยอาศัยการประชุม ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่พิเศษกว่าการสัมภาษณ์ในแง่ของการให้ความเห็น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานว่าเป็นเช่นไร

(4) การสังเกตการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะเป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบถึงความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสารทั้งหมดของบริษัทตัวอย่าง รวมทั้งทำให้ทราบถึงสถานะการณ์จริงในด้านต่าง ๆ รวมทั้งรับทราบถึงปัญหาและข้อบกพร่องที่ไม่ทราบจากการสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลในตอนแรก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงต่อไป

4.2 การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นพื้นฐานการประสานงาน ดังนั้นการมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ย่อมจะส่งผลให้การประสานงานดีไปด้วย ดังนั้นการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง

4.2.1 ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร

การดำเนินงานในปัจจุบัน พบปัญหาในด้านการติดต่อสื่อสารอยู่บ้างซึ่งพอที่จะสรุปเป็นปัญหาหลัก ๆ ได้แก่

- (1) สारที่ส่งไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน
- (2) การส่งสารซ้ำซ้อน
- (3) การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร
- (4) การส่งสารช้ากว่ากำหนด

จากข้อมูลของการดำเนินงานภายในหน่วยงานผลิต หน่วยงานติดตั้ง หน่วยงานวางแผน และระหว่างหน่วยงานทั้งสาม ที่ผ่านมา (ก.ค. ถึง ข.ค. 2541) มีการจัดเก็บสถิติด้านปัญหาในด้านการติดต่อสื่อสารดังตารางที่ 4.1 ถึง 4.6

ตารางที่ 4.1 จำนวนความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารของหน่วยงานผลิต

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น	จำนวน(ครั้ง)	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
สารที่ส่งไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน		5	12	11	4	5	8	45
การส่งสารซ้ำซ้อน		3	-	1	-	-	-	4
การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร		4	10	5	7	7	6	39
การส่งสารช้ากว่ากำหนด		10	13	9	7	15	8	62

ตารางที่ 4.2 จำนวนความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารของหน่วยงานวางแผนการผลิต

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น	จำนวน(ครั้ง)	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
สารที่ส่งไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน		2	1	4	1	3	-	11
การส่งสารซ้ำซ้อน		-	2	4	-	-	-	6
การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร		-	-	1	-	-	1	2
การส่งสารช้ากว่ากำหนด		-	-	-	1	-	-	1

ตารางที่ 4.3 จำนวนความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารของหน่วยงานติดตั้ง

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น	จำนวน(ครั้ง)	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
สารที่ส่งไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน		1	1	2	-	1	-	5
การส่งสารซ้ำซ้อน		1	-	-	-	-	-	1
การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร		-	1	-	1	1	-	3
การส่งสารช้ากว่ากำหนด		4	-	3	1	5	-	13

ตารางที่ 4.4 จำนวนความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานผลิต และ
หน่วยงานวางแผนการผลิต

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น จำนวน(ครั้ง)	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
สารที่ส่งไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน	5	14	11	5	8	10	53
การส่งสารซ้ำซ้อน	1	1	1	-	-	-	3
การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร	3	1	4	1	2	4	15
การส่งสารช้ากว่ากำหนด	17	12	20	13	22	15	99

ตารางที่ 4.5 จำนวนความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานติดตั้ง และ
หน่วยงานวางแผนการผลิต

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น จำนวน(ครั้ง)	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
สารที่ส่งไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน	-	1	-	-	-	-	1
การส่งสารซ้ำซ้อน	-	-	-	-	1	-	1
การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร	1	-	-	1	2	1	5
การส่งสารช้ากว่ากำหนด	-	-	1	-	-	-	1

ตารางที่ 4.6 จำนวนความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานติดตั้ง และ
หน่วยงานผลิต

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น จำนวน(ครั้ง)	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
สารที่ส่งไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน	6	11	6	3	7	10	43
การส่งสารซ้ำซ้อน	1	-	1	-	1	1	4
การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร	2	1	1	-	2	2	8
การส่งสารช้ากว่ากำหนด	2	2	2	1	1	3	11

จากตารางที่ 4.1 ถึง 4.6 สามารถสรุปปัญหาความบกพร่องด้านการติดต่อสื่อสารตามลำดับความถี่ของความบกพร่องที่เกิดขึ้นได้ดังตารางที่ 4.7 ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัญหาของการติดต่อสื่อสารที่พบความบกพร่องมากที่สุดได้แก่ปัญหา ปัญหาการส่งสารล่าช้ากว่ากำหนดระหว่างหน่วยงานผลิต และหน่วยงานวางแผนการผลิต และภายในหน่วยงานผลิต ปัญหารองลงมาได้แก่ปัญหาการส่งสารไม่ครบถ้วนหรือไม่ชัดเจนจากหน่วยงานผลิตไปยังหน่วยงานวางแผนการผลิต เช่น การส่งรายงานผลการผลิตประจำวันไม่ได้ระบุจำนวนพนักงานที่ทำงานในวันนั้น ไม่ได้ระบุหมายเลขงานที่ทำ ไม่ได้ระบุพนักงานที่ทำ เป็นต้น

ตารางที่ 4.7 ลำดับของปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร 10 ลำดับแรก

ลำดับ	เรื่อง	ความถี่ (ครั้ง)	หน่วยงานที่ติดต่อสื่อสาร
1	การส่งสารล่าช้ากว่ากำหนด	99	วางแผน ฯ - ผลิต
2	การส่งสารล่าช้ากว่ากำหนด	62	ผลิต
3	สารที่ส่งไม่ชัดเจนไม่ครบถ้วน	53	วางแผน ฯ - ผลิต
4	สารที่ส่งไม่ชัดเจนไม่ครบถ้วน	45	ผลิต
5	การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร	39	ผลิต
6	การส่งสารแล้วไม่ได้รับสาร	15	วางแผน ฯ - ผลิต
7	การส่งสารล่าช้ากว่ากำหนด	13	ติดตั้ง
8	สารที่ส่งไม่ชัดเจนไม่ครบถ้วน	11	วางแผน ฯ
9	การตีความหมายผิด	9	ผลิต
10	มีการส่งสารซ้ำซ้อน	6	วางแผน ฯ

4.2.2 สาเหตุของปัญหาการติดต่อสื่อสาร

สาเหตุของปัญหาการติดต่อสื่อสารสามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) เอกสารหรือแบบฟอร์มที่ให้กรอกไม่สมบูรณ์
- (2) ไม่มีระบบการรับและส่งเอกสารต่าง ๆ ให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับอย่างแน่นอน
- (3) ไม่มีการตรวจสอบความถูกต้อง และครบถ้วนของกรอกเอกสารก่อนส่งมอบ
- (4) ไม่มีการกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่จะส่งเอกสารอย่างชัดเจน
- (5) ขาดมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน

สำหรับรายละเอียดของสาเหตุของปัญหาการติดต่อสื่อสารมีดังนี้

- (1) เอกสารหรือแบบฟอร์มที่ใช้ไม่สมบูรณ์ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน สถิติของเอกสารที่พบความไม่สมบูรณ์ของการบันทึกแสดงได้ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ลำดับของเอกสารที่บันทึกไม่ครบถ้วนหรือไม่ชัดเจน

ลำดับที่	ชื่อเอกสาร	จำนวนความผิดพลาด (ก.ค.-ธ.ค. 2541)
1	ใบรายงานผลการผลิตประจำวัน	53
2	ข้อมูลพื้นที่โครงการ	43
3	ใบรายงานต้นทุนทางตรง	29
4	แบบแผ่นคลังของผลิตภัณฑ์	16
5	ใบเบิกวัสดุ (Requisition Form Stock)	7
6	แผนการผลิต	4
7	แผนการติดตั้ง	1

จากรูป 4.8 พบว่าเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ปัจจุบัน มีความบกพร่องในด้านความไม่ครบถ้วนและไม่ชัดเจน จากสถิติพบว่า เอกสารที่มีปัญหามาก 3 อันดับแรก ได้แก่ ใบรายงานผลการผลิตประจำวัน ข้อมูลพื้นที่โครงการ และใบรายงานต้นทุนทางตรง ซึ่งมีสาเหตุความบกพร่อง ดังนี้

ใบรายงานผลการผลิตประจำวัน เป็นเอกสารที่พบความบกพร่องมากที่สุด พบว่าหน่วยงานวางแผนการผลิตได้ให้แบบฟอร์มนี้แก่หน่วยงานผลิตต่าง ๆ ในการรายงานข้อมูลด้านการผลิตประจำวัน แต่เนื่องจากแบบฟอร์มสำหรับการบันทึกนี้ได้จัดทำมานานแล้ว ต่อมาทางหน่วยงานวางแผนการผลิตต้องการให้หน่วยงานผลิตต่าง ๆ รายงานข้อมูลจำนวนพนักงานที่มาทำงานในแต่ละวัน จำนวนชั่วโมงแรงงานทั้งหมดของพนักงานที่มาทำงาน และชื่อพนักงานหรือช่างผู้รับผิดชอบในการผลิต แต่แบบฟอร์มไม่ได้มีการแก้ไขเพื่อให้กรอกได้อย่างครบถ้วน เพียงแต่ให้หน่วยงานต่าง ๆ เขียนเพิ่มเติมมาใบแบบฟอร์ม ดังนั้นจึงพบความบกพร่องในการรายงานอย่างมากมาย

ข้อมูลพื้นที่โครงการ เป็นเอกสารที่เพื่อรายงานข้อมูลขนาดพื้นที่ของโครงการก่อสร้างจากหน่วยงานติดตั้งไปยังหน่วยงานผลิต ซึ่งมีรูปแบบไม่แน่นอน ส่วนใหญ่จะใช้แผนที่การก่อสร้างโครงการมาแก้ไขตัวเลข แต่แผนที่ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นภาพ 2 มิติ ซึ่งไม่สามารถแสดงความสูงของพื้นที่ได้ ทำให้บางครั้งหน่วยงานติดตั้งไม่ได้วัดตัวเลขความสูงของพื้นที่มาด้วย

ใบรายงานต้นทุนทางตรง เป็นเอกสารที่ใช้ในการรายงานเวลาที่ใช้ในการผลิต และปริมาณการใช้แผ่นโลหะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการคำนวณต้นทุนในการผลิต ดังนั้นเอกสารนี้จะส่งไปพร้อมกับชิ้นงานไปยังกับหน่วยงานผลิตต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องบันทึกข้อมูลการใช้แรงงานว่าเริ่มต้นผลิตเมื่อไร เสร็จเมื่อไร ใช้จำนวนชั่วโมงในการผลิตไปเท่าใด เป็นชั่วโมงแรงปกติ หรือ ชั่วโมงล่วงเวลา ใครเป็นผู้ผลิต และใครเป็นผู้ตรวจสอบการผลิตนั้น ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้หัวหน้าหน่วยผลิตต่าง ๆ จะต้องเป็นผู้บันทึก และส่งต่อกันไป เนื่องจากไม่มีการตรวจสอบการบันทึกข้อมูลเหล่านี้ก่อนส่งไปยังหน่วยงานถัดไป ทำให้พบข้อบกพร่องของข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน

(2) ไม่มีระบบควบคุมการรับและส่งเอกสารต่าง ๆ ให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับอย่างแน่นอน

ปัจจุบันพบว่าการรับและส่งเอกสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเอกสาร ใบรายงานต้นทุนทางตรง พร้อมแบบแผนคลี่สำหรับการผลิต ใบเบิกวัสดุ (Requisition From Stock) แผนการผลิตราย 15 วัน แผนการผลิตราย 3 เดือน และแผนการติดตั้ง ไม่มีระบบควบคุมการรับ และส่งเอกสารเพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับเอกสารอย่างแน่นอน

(3) ไม่มีการตรวจสอบความครบถ้วนของกรอกเอกสารก่อนส่งมอบ

ดังเช่น ได้กล่าวมาแล้วในกรณีของใบรายงานต้นทุนทางตรง เนื่องจากการไม่มีกระบวนการตรวจสอบความครบถ้วนของการกรอกข้อมูลก่อนส่งมอบให้หน่วยงานถัดไป จึงพบความผิดพลาดจากข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน

(4) ไม่มีการกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่จะส่งเอกสารอย่างชัดเจน

ปัจจุบันพบว่าการส่งเอกสารไปแล้วหายหรือหาไม่พบ อันเนื่องมาจากไม่มีตำแหน่งของการรับเอกสารที่แน่นอน ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะพบปัญหานี้ภายในหน่วยงานผลิต เนื่องจากจะมีการส่งใบรายงานต้นทุนพร้อมแบบแผนคลี่เพื่อใช้ในการผลิตไปพร้อมกับชิ้นงาน แต่มักพบว่า เอกสาร

ใบรายงานต้นทุนมักหายไปหรือส่งไปแล้วไม่ได้รับ ซึ่งเมื่อศึกษาแล้วพบว่า มี 4 หน่วยงานผลิตที่ไม่มีบริเวณที่รับ-ส่งเอกสารจากจำนวนหน่วยงานผลิตทั้งหมด 11 หน่วยงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ตำแหน่งของการรับ-ส่งเอกสารทางการผลิต

หน่วยงาน	ถาดรับเอกสาร	สถานที่รับ
หน่วยงานเขียนแบบ	มี	โต๊ะหัวหน้าส่วนเขียนแบบ
หน่วยงานตัด	มี	โต๊ะหัวหน้างานตัด
หน่วยงานร่างแบบ	มี	โต๊ะหัวหน้างานร่างแบบ
หน่วยงานพับ	มี	โต๊ะหัวหน้างานพับ
หน่วยงานประกอบ 1	ไม่มี	-
หน่วยงานประกอบ 2	ไม่มี	-
หน่วยงานประกอบ 3	ไม่มี	-
หน่วยงานประกอบ 4	ไม่มี	-
หน่วยงานขัด	มี	โต๊ะหัวหน้างานขัด
หน่วยงานเทคนิค	มี	โต๊ะหัวหน้าส่วนเทคนิค
หน่วยงานเครื่องเย็บ	มี	โต๊ะหัวหน้างานระบบเครื่องเย็บ

(5) ขาดมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน

การดำเนินงานด้านการผลิต และการติดตั้งในปัจจุบัน ขาดมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า หน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทยังไม่มีการจัดทำกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดปัญหาความสับสนในการทำงาน

4.2.3 แนวทางในการปรับปรุงปัญหาการติดต่อสื่อสาร

จากสาเหตุของปัญหาการติดต่อสื่อสารที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปแนวทางในการปรับปรุงปัญหาได้ดังนี้

- (1) การสร้างความสำคัญในการส่งเอกสารให้ตรงเวลา
- (2) การปรับปรุงเอกสารหรือแบบฟอร์มที่ไม่สมบูรณ์ ให้สมบูรณ์

- (3) การสร้างระบบการรับและส่งเอกสารให้แน่ใจว่าผู้รับได้รับอย่างแน่นอน
- (4) การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของเอกสารก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานถัดไป
- (5) การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่จะส่งเอกสารอย่างชัดเจน
- (6) สร้างมาตรฐานในการทำงานด้านการผลิต การวางแผนการผลิต และการติดตั้งอย่างชัดเจน

4.3 การวิเคราะห์การให้ความร่วมมือ

การให้ความร่วมมือที่ดีของสมาชิกในองค์กร จะช่วยให้ระบบการประสานงานดำเนินไปอย่างราบรื่น เปรียบได้ดังกับคำว่าสามัคคีคือพลัง เมื่อพนักงานทุกคนมีความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันแล้ว ก็จะเกิดพลังผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยไม่ยาก ดังนั้นการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงาน จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการประสานงาน

4.3.1 ปัญหาด้านการให้ความร่วมมือ

การดำเนินงานในปัจจุบันพบปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือของสมาชิกในบางหน่วยงานซึ่งส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานที่ใช้แรงงาน ได้แก่หน่วยงานผลิต และหน่วยงานติดตั้ง จากการศึกษาและรวบรวมสถิติของปัญหาการไม่ความร่วมมือ (เดือน เมษายน ถึง ธันวาคม 2541) สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 จำนวนความไม่ร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงานผลิตและติดตั้ง

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น จำนวน(ครั้ง)	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
1) การปฏิเสธการทำงานล่วงเวลา										
- หน่วยงานผลิต	5	2	3	6	4	1	1	4	5	21
- หน่วยงานวางแผน และควบคุมการผลิต	-	-	-	1	-	-	1	-	-	1
- หน่วยงานติดตั้ง	2	2	1	3	1	-	3	2	2	9

ตารางที่ 4.10 (ต่อ) จำนวนความไม่ร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงานผลิตและติดตั้ง

2) การปฏิเสธการให้ความร่วมมือในการรณรงค์ ด้าน 5 ส.										
- หน่วยงานผลิต	1	-	-	1	-	-	-	1	1	4
- หน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต	-	-	-	1	-	-	-	1	-	2
- หน่วยงานติดตั้ง	-	-	1	-	-	-	-	-	1	2

จากการเก็บข้อมูลด้านความร่วมมือของพนักงาน พบว่าเกิดความไม่ร่วมมือในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการผลิต และติดตั้ง แม้ว่าจะมีการร้องขอความร่วมมือเพื่อผลิตหรือติดตั้งให้เสร็จทันกำหนดวันส่งมอบสินค้า

4.3.2 สาเหตุของปัญหาการให้ความร่วมมือ

เนื่องจากปัญหาภาวะทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น บริษัทมีนโยบายในการลดจำนวนวันทำงานในเดือนมกราคม 2541 (เดิมทำงานเสาร์วันเสาร์ ต่อมายกเลิกการทำงานในวันเสาร์) เพื่อลดค่าใช้จ่ายในด้านแรงงาน และการลดจำนวนพนักงานในเดือนกรกฎาคม 2541 ประกอบกับบริษัทไม่ได้ปรับอัตราค่าจ้างและแรงงาน มาเป็นเวลา 2 ปี ติดต่อกันแล้ว ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดน้อยลง ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้ ทางบริษัทไม่ได้แจ้งให้พนักงานทราบถึงสาเหตุอย่างชัดเจน เช่น ผลการประกอบการทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจอยู่ในเบื้องต้น และได้แสดงพฤติกรรมในการไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น เมื่อมีการเร่งด่วนที่ต้องให้พนักงานทำงานล่วงเวลาแล้วมักจะได้รับการปฏิเสธจากพนักงานโดยส่วนใหญ่

ตั้งแต่เดือนมกราคม 2541 เป็นต้นมา บริษัทได้ประกาศ ลดจำนวนวันทำงานลงโดยแจ้งว่าบริษัทจะยกเลิกการทำงานในวันเสาร์ ซึ่งแต่เดิมบริษัทกำหนดให้มาทำงานในวันเสาร์วันเสาร์ ดังนั้น ค่าจ้างในส่วนของการทำงานในวันเสาร์จึงถูกลดทอนลงไป ด้วยเหตุนี้รายได้ของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติการซึ่งน้อยอยู่แล้วก็น้อยลงไปอีก ดังนั้นพนักงานส่วนหนึ่งจึงใช้เวลา หลังเลิกงานหรือในวันเสาร์ วันอาทิตย์ ไปทำงานอย่างอื่นเพื่อเสริมรายได้ หรือไปหางานใหม่ที่คิดว่ามีรายได้ที่มั่นคงกว่า

ต่อมาในช่วงปลายเดือนกรกฎาคม 2541 บริษัทได้ปรับลดจำนวนพนักงาน โดยใช้วิธีการจ้างให้ออกจากงาน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 31 อัตรา โดยมีได้แจ้งสาเหตุ หรือความจำเป็นให้ทราบ ซึ่งทางบริษัทได้ดำเนินการแจ้งกับพนักงานที่จะถูกเลิกจ้างในวันสิ้นเดือนเป็นรายบุคคล และร้องขอให้ออกจากงานในทันที โดยจ่ายเงินชดเชยตามอายุงานที่กฎหมายกำหนดไว้ เนื่องจากบริษัทไม่มีการชี้แจงใด ๆ เพิ่มเติมถึงสาเหตุดังกล่าว พนักงานที่เหลืออยู่จึงมีความกังวลในสถานภาพตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้เวลาหลังเลิกงาน และวันหยุดในการหารายได้พิเศษ

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปสาเหตุของปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือว่ามาจากการขาดการชี้แจงเรื่องต่าง ๆ แก่พนักงานอย่างชัดเจน ได้แก่

- (1) ขาดการชี้แจงสาเหตุที่เพียงพอในการปรับลดเวลาในการทำงาน
- (2) ขาดการชี้แจงสาเหตุที่เพียงพอในการปรับลดพนักงาน
- (3) ขาดการชี้แจงสาเหตุที่เพียงพอในการไม่ปรับค่าแรงงาน

4.3.3 แนวทางในการปรับปรุงปัญหาการให้ความร่วมมือ

แนวทางสำหรับการปรับปรุงปัญหาการให้ความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรมีดังนี้

- (1) ชี้แจงถึงสาเหตุในการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน
- (2) ชี้แจงถึงสาเหตุในการปรับลดเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน
- (3) ชี้แจงถึงสาเหตุในการไม่ปรับค่าจ้างอย่างชัดเจน
- (4) สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน และจงใจให้เกิดความร่วมมือในการประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ของบริษัท เช่นการปิดไฟตอนพักเที่ยง การใช้โทรศัพท์ และโทรสาร อย่างประหยัด และการลดการทำงานล่วงเวลาเพื่อลดค่าใช้จ่ายของบริษัท

4.4 การวิเคราะห์การวางแผน

จากที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 ว่ากระบวนการวางแผนของหน่วยงานวางแผนการผลิต และหน่วยงานติดตั้ง ต่างหน่วยงานก็ต่างวางแผนกันเอง โดยมีการประสานงานร่วมระหว่างกันในการจัดทำแผนงานน้อยมาก จากสาเหตุดังกล่าวก่อให้เกิดการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กรอย่างมาก

4.4.1 ปัญหาด้านการวางแผน

ในการดำเนินงานในปัจจุบัน ได้พบปัญหาในด้านการวางแผนอยู่หลายปัญหา ซึ่งพอที่จะรวบรวมเป็นสถิติ (ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม ถึง ธันวาคม 2541) ได้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 จำนวนความบกพร่องอันเนื่องมาจากปัญหาด้านการวางแผน

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น จำนวน(ครั้ง)	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
มีการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตโดยไม่แจ้งให้ หน่วยงานติดตั้งทราบ	9	4	3	6	5	5	32
มีการเปลี่ยนแปลงแผนการติดตั้งโดยไม่แจ้ง ให้หน่วยงานวางแผนการผลิตทราบ	4	-	1	4	-	3	12
จำนวนโครงการทั้งหมด (โครงการ)	22	17	19	14	24	11	107
จำนวนโครงการที่ไม่สามารถส่งได้ทันตาม กำหนดเนื่องมาจากการวางแผนที่ผิดพลาด	1	1	-	2	1	2	7
จำนวนโครงการที่ต้องสั่งทำงานล่วงเวลาเพื่อ เร่งการผลิตให้เสร็จตามกำหนดเนื่องมาจาก ความผิดพลาดของการวางแผน	2	4	2	1	3	2	14
จำนวนโครงการที่ต้องสั่งทำงานล่วงเวลาเพื่อ เร่งการติดตั้งให้เสร็จตามกำหนดเนื่องมาจาก ความผิดพลาดของการวางแผน	1	2	-	1	1	1	6
จำนวนโครงการที่แผนการผลิตไม่ทันสมัย	6	4	4	3	6	8	31

จากตารางที่ 4.11 พบว่าเกิดความความบกพร่องเนื่องจากการวางแผนได้แก่การปรับเปลี่ยนแผนแล้วไม่ได้แจ้งให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ การที่แผนการผลิตไม่ทันสมัยไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของแผนการติดตั้งได้อย่างทันท่วงที และการที่ต้องเร่งผลิตเนื่องจากการวางแผนงานที่ผิดพลาด ความบกพร่องดังกล่าวก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรอย่างรุนแรงในด้านชื่อเสียง การส่งมอบสินค้า และด้านต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น

4.4.2 สาเหตุของปัญหาการวางแผน

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปสาเหตุของปัญหาการวางแผนโดยสามารถแยกสาเหตุของปัญหาได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

- (1) ปัญหาจากปัจจัยภายใน ได้แก่ การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ
- (2) ปัญหาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่
 - สภาพเศรษฐกิจซึ่งส่งผลต่อการก่อสร้างโครงการ
 - การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ หรือ สัญญา ของลูกค้า

จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาที่ทำได้ คือ การปรับปรุงปัจจัยภายในให้สามารถประสาน และอำนวยความสะดวกแก่การดำเนินการของบริษัทในด้านการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งคงจะช่วยให้ปัญหาในด้านการวางแผนลดน้อยลงหรือหมดไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าสาเหตุของปัญหาได้แก่การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลหลายประการด้วยกัน ได้แก่

- (1) ระบบฐานข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนมีข้อมูลไม่ครบถ้วนและข้อมูลไม่ทันสมัย

เนื่องจากทางโรงงานได้เริ่มมีการใช้ฐานข้อมูลตั้งแต่ปี 2537 จนถึงปัจจุบันโดยใช้โปรแกรม Microsoft Access 2.0 ปัจจุบันมีข้อมูลในฐานข้อมูลมากเนื่องจากไม่มีการลบข้อมูลที่ไม่ได้ใช้แล้วออกไป ทำให้การหาข้อมูลใช้เวลานาน นอกจากนี้ยังขาดการดูแลรักษาในการใช้งาน ปัญหาดังกล่าวส่งผลให้มีข้อมูลต่างที่ผิดพลาด ไม่ครบถ้วน และไม่ทันสมัย ในฐานข้อมูลดังนั้นการใช้งานข้อมูลเพื่อการวางแผนการผลิตจึงมักพบว่าแผนการผลิตที่จัดทำขึ้นมาเกิดความผิดพลาดอยู่บ่อยครั้งและไม่ทันสมัยอยู่เสมอ

- (2) ระยะเวลาในการวางแผนการผลิตไม่สอดคล้องกับแผนการติดตั้ง

เนื่องจากแผนการติดตั้งจะมีการปรับเปลี่ยนทุก ๆ สัปดาห์ ดังนั้นแผนการผลิตที่ออกทุก ๆ 15 วันส่วนใหญ่ จึงล่าช้าไม่ทันสมัย

(3) ไม่มีการประชุมเพื่อวางแผนงานร่วมกัน

เนื่องจากหน่วยงานวางแผนการผลิตอยู่ที่ส่วนโรงงาน (สมุทรสาคร) แต่หน่วยงานติดตั้งอยู่ที่ ส่วนสำนักงาน (กรุงเทพฯ) ด้วยเหตุนี้เองทำให้โอกาสที่จะปรึกษาหารือ เพื่อวางแผนงานร่วมกันจึงมี น้อยมาก เนื่องจากการเดินทางไม่สะดวก ซึ่งในปัจจุบันมีการประชุมเพื่อติดตามงานขาย โดยมีการ ประชุมกันทุก ๆ 2 สัปดาห์ แต่เนื้อหาในการประชุมส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการติดตามงานขาย และ การแก้ไขข้อร้องเรียนจากลูกค้า ดังนั้นโอกาสในการส่งถ่ายข้อมูล การปรึกษาในรายละเอียดจึงไม่มี ส่วนใหญ่จะอาศัยการพูดคุยกันทางโทรศัพท์ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาความผิดพลาด ความล่าช้าตลอดจน ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น

4.4.3 แนวทางในการปรับปรุงปัญหาการวางแผน

แนวทางในการปรับปรุงปัญหาด้านการวางแผนงานของหน่วยงานวางแผนการผลิต และ หน่วยงานติดตั้งมีดังนี้

- (1) การจัดระบบฐานข้อมูลให้มีความทันสมัย
- (2) การปรับระยะเวลาของการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการติดตั้ง
- (3) การจัดระบบการวางแผนร่วมกัน

4.5 การวิเคราะห์การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะถ้ามีการจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่น ในองค์กรนั้น ซึ่งจะมีผลให้ระบบการประสานงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5.1 ปัญหาด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

จากการดำเนินงานในปัจจุบันสามารถสรุปประเด็นปัญหาในด้านการจัด โครงสร้างองค์กร ได้ดังนี้

- (1) ขาดผู้ประสานงานผลิต
- (2) ปัญหาการด้านขนส่งสินค้า
- (3) ปัญหาความสับสนในเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบ

จากภาวะเศรษฐกิจ บริษัทได้มีนโยบายปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เล็กลงโดยมีการยุบหน่วยงานบางหน่วยงานหรือบางตำแหน่งออกไป หน่วยงานที่ถูกยุบได้แก่หน่วยงานประสานงานผลิต ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวมีหน้าที่และบทบาทในการประสานงานให้การผลิตต่าง ๆ เป็นไปได้ตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้ นอกจากนั้นยังคงติดตามผลการผลิตอย่างใกล้ชิด และรายการผลที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อให้ทราบทันที และเมื่อได้ยุบหน่วยงานนี้แล้วทางผู้บริหารไม่ได้มีการประกาศหรือมอบหมายให้ผู้ใดหรือหน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบหรือดูแลแทนทำให้การดำเนินการ ในกิจกรรมการประสานงานผลิตถูกละเลยไปโดยปริยาย

นอกจากนี้ยังมีปัญหาความขัดแย้งในด้านการดำเนินงานของหน่วยงานขนส่งซึ่งปัจจุบันสังกัดอยู่กับแผนกบุคคลและธุรการ(โรงงาน) เนื่องจากหน่วยงานขนส่งจะมีการดำเนินการใกล้ชิดอยู่กับหน่วยงานวางแผนการผลิตและหน่วยงานผลิต ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งในด้านนโยบายในการดำเนินงาน เช่น เรื่องการจัดรถสำหรับไปรับเอกสารไปธนาคาร ไปซื้อของ และในกรณีอื่น ๆ ซึ่งทำให้การจัดส่งสินค้าตามแผนการติดตั้งไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขนส่งกับดินสังกัดอยู่พอสมควร

4.5.2 สาเหตุของปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปสาเหตุของปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กรได้ ดังนี้

- (1) การขาดการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
- (2) การยุบหน่วยงานที่มีความสำคัญในด้านการประสานงาน

สำหรับรายละเอียดของสาเหตุของปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กรได้อธิบายแยกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

- (1) การขาดการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

จะเห็นได้ว่าหน่วยงานขนส่งซึ่งมีการทำงานประสานกันอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานวางแผนการผลิตและหน่วยงานผลิต แต่ปัจจุบันหน่วยงานขนส่งนี้ได้สังกัดอยู่กับหน่วยงานบุคคล และธุรการ(โรงงาน) ด้วยเหตุนี้ทำให้เกิดความติดขัดในเรื่องการจัดส่งสินค้า ซึ่งเป็นภารกิจหลัก แต่ปัจจุบันหน่วยงานขนส่งประสบปัญหาด้านนโยบายกับหน่วยงานดินสังกัดทำให้รัดไม่เพียงพอต่อการส่งสินค้า

(2) การยุบหน่วยงานที่มีความสำคัญในด้านการประสานงาน

จะเห็นได้ว่าหน่วยงานประสานงานผลิตซึ่งทำหน้าที่ประสานงานด้านกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านการผลิตกับแผนงานให้สอดคล้องกัน ดังนั้นการยุบหน่วยงานดังกล่าวจึงมีผลกระทบต่อระบบการประสานงานเป็นอย่างมาก

4.4.3 แนวทางในการปรับปรุงปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กร

แนวทางในการปรับปรุงปัญหาด้านการจัดโครงสร้างองค์กรมีดังนี้

- (1) การปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานขนส่ง
- (2) การปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานประสานงานผลิต

4.6 การวิเคราะห์การจัดคนเข้าทำงาน

การจัดคนเข้าทำงานเป็นกระบวนการของงานบริหารงานบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารและการประสานงาน ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญสูงสุดต่อระบบการประสานงาน

4.6.1 ปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงาน

ปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงานในปัจจุบันได้แก่การไม่บุคลากรมาทดแทนตำแหน่งที่มีความสำคัญในด้านการประสานงาน

เนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจ บริษัทมีนโยบายในการไม่สรรหาบุคลากรเข้ามาทดแทน ดังนั้นตำแหน่งงานที่ว่างจึงได้มอบหมายให้กับบุคลากรที่ยังคงดำเนินงานอยู่ดังตารางที่ 4.12

จากรูป 4.12 จะเห็นได้ว่าตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปของหน่วยงานผลิต หน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต และหน่วยงานติดตั้ง มีอยู่ 6 ตำแหน่งงานที่ยังว่างอยู่ ซึ่งพบว่า 3 ตำแหน่งงาน ยังไม่ได้มอบหมายให้บุคคลใดทำหน้าที่รับผิดชอบแทน

ตารางที่ 4.12 ตำแหน่งงานที่ว่าง (ระดับหัวหน้างานขึ้นไป)

ลำดับที่	ตำแหน่ง	ผู้ปฏิบัติงานแทนชั่วคราว
1	ผู้จัดการสายงาน โรงงาน	ผู้จัดการสายงานปฏิบัติการและพัฒนา
2	ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต	ไม่มีการมอบหมาย
3	หัวหน้าส่วนประสานงานผลิต	ไม่มีการมอบหมาย
4	หัวหน้าส่วนประกอบ	ไม่มีการมอบหมาย
5	หัวหน้าส่วนเครื่องเย็น	หัวหน้างานระบบเครื่องเย็น
6	หัวหน้าส่วนบริหารโครงการ	ผู้จัดการฝ่ายติดตั้งและบริหาร โครงการ

จากการวิเคราะห์ใบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของหน่วยงานผลิต หน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต หน่วยงานติดตั้ง (แสดงในภาคผนวก ค.) พบว่าตำแหน่งที่มีความสำคัญในการทำหน้าที่การประสานงานทั้งภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน ได้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.13 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับ ตารางที่ 4.12 แล้วจะพบว่ามีตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการประสานงานซึ่งยัง ไม่มีการมอบหมายหรือคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมมาทำหน้าที่เหล่านั้น ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต ตำแหน่งหัวหน้าส่วนประสานงานผลิต และ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนประกอบ

ตารางที่ 4.13 ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการประสานงาน

หน่วยงาน	ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการประสานงาน	
	ภายในหน่วยงาน	ระหว่างหน่วยงาน
1. หน่วยงานผลิต	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	ผู้จัดการฝ่ายผลิต
	หัวหน้าส่วนเขียนแบบ	
	หัวหน้าส่วนตัดพับ	
	หัวหน้าส่วนประกอบ	
	หัวหน้าส่วนเทคนิค	
	หัวหน้าส่วนเครื่องเย็น	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ) ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการประสานงาน

หน่วยงาน	ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการประสานงาน	
	ภายในหน่วยงาน	ระหว่างหน่วยงาน
2. หน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต	ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต	ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต
	หัวหน้าส่วนประสานงานผลิต	หัวหน้าส่วนประสานงานผลิต
	หัวหน้าส่วนวางแผนการผลิต	หัวหน้าส่วนวางแผนการผลิต
	หัวหน้าส่วนจัดเตรียมวัสดุ	หัวหน้าส่วนจัดเตรียมวัสดุ
3. หน่วยงานติดตั้ง	ผู้จัดการฝ่ายติดตั้งและบริหารโครงการ	ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต
	หัวหน้าส่วนบริหารโครงการ	หัวหน้าส่วนบริหารโครงการ
	หัวหน้าส่วนติดตั้ง	

4.6.2 สาเหตุของปัญหาการจัดคนเข้าทำงาน

สาเหตุของปัญหาการจัดคนเข้าทำงานได้แก่

(1) ขาดนโยบายของผู้บริหารในการมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน

เนื่องจากไม่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานดังกล่าว ดังนั้นหน่วยงานที่ไม่มีผู้บังคับบัญชากำกับอย่างเช่นหน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต จึงไม่ผู้สั่งการหรือมอบหมายหน้าที่ดังกล่าวให้แก่บุคคลใดในการปฏิบัติงานแทน

(2) ขาดผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแทน

บุคลากรในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่อยู่กับบริษัทมาเป็นเวลานาน อายุงานโดยเฉลี่ยของหน่วยงานหน่วยงานผลิตนั้นมีอายุงานเฉลี่ยเท่ากับ 7.7 ปี สำหรับหน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต เท่ากับ 5.2 ปี และหน่วยงานติดตั้ง มีอายุงานเฉลี่ยเท่ากับ 4.8 ปี แต่ปัญหาที่พบก็คือว่าพนักงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติหน้าที่แต่เฉพาะงานที่ตนเองทำเท่านั้น ส่วนใหญ่การพัฒนาในงานและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองนั้นน้อยมาก ทำให้ขาดบุคลากรที่จะมาทดแทน

(3) การขาดผู้ประสานงานของแต่ละกิจกรรม

ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน ทุกกิจกรรมล้วนแล้วแต่มีความต้องการผู้ที่ทำหน้าที่ในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งจุดนี้เองที่องค์กรต้องกำหนดตำแหน่งงานที่มีผลต่อการประสานงานในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน ในปัจจุบันยังไม่มีกำหนดตำแหน่งงานเหล่านี้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ทำให้เกิดความคลุมเครือในกระบวนการติดต่อประสานงาน

4.6.3 แนวทางในการปรับปรุงปัญหาการจัดคนเข้าทำงาน

แนวทางในการปรับปรุงปัญหาการจัดคนเข้าทำงานมีดังนี้

- (1) การกำหนดนโยบายและมอบหมายหน้าที่ในการทำงานในตำแหน่งที่ยังว่างอยู่อย่างชัดเจน
- (2) การกำหนดตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบในการประสานงานแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน
- (3) การฝึกอบรมพนักงานในระดับหัวหน้างานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และการประสานงาน

4.7 การวิเคราะห์การสั่งการ

การบริหารงานแม้ว่าจะมีการวางแผน มีเงินมีคนมีวัสดุเพียงพอแล้วก็ตาม แต่งานนั้นจะยังไม่เริ่มเดินจนกว่าจะได้มีคำสั่ง หรือออกคำสั่งให้มีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง การสั่งการในที่นี้ก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่า เขาจะ

ต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร ดังนั้นการสั่งการที่บกพร่องย่อมจะส่งผลกระทบต่อระบบการประสานงาน

4.7.1 ปัญหาด้านการสั่งการ

ปัญหาด้านการสั่งการในปัจจุบันโดยเกือบทั้งหมดมาจากการไม่สั่งการตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้ ทำให้แผนงานเกิดความคลาดเคลื่อน ไม่สอดคล้องกับหน่วยงานอื่น ๆ ปัญหาต่อมา ได้แก่ การสั่งการแทรกการปฏิบัติการจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้จัดการฝ่ายผลิตโดยตรง ทำให้การดำเนินการผลิตไม่เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ จากข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง มิถุนายน 2541 ได้เก็บรวบรวมสถิติของปัญหาในด้านการสั่งการซึ่งได้แบ่งปัญหาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ปัญหาจากการสั่งการโดยไม่ใช้แผนเป็นเกณฑ์ โดยวัดจากการเปรียบเทียบวันที่ของการสั่งให้เริ่มผลิตจริง กับวันที่ต้องเริ่มผลิตในแผนการผลิต ส่วนกลุ่มที่ 2 คือ ปัญหาซึ่งจากการสั่งโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงไปยังหน่วยงานผลิต จำนวนของปัญหาได้แสดงดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 จำนวนความบกพร่องด้านการสั่งการ

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น	จำนวน(ครั้ง)	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
การสั่งผลิตโดยไม่ใช้แผนการผลิตเป็นเกณฑ์		16	24	13	9	23	17	102
การสั่งการแทรกจากผู้บริหารระดับสูง		3	3	5	2	1	2	16

4.7.2 สาเหตุของปัญหาการสั่งการ

สาเหตุของปัญหาการจัดคนเข้าทำงานได้แก่

- (1) การไม่เห็นความสำคัญของแผนงาน
- (2) การใช้การติดต่อสื่อสารที่ผิดช่องทาง

สำหรับรายละเอียดของสาเหตุของปัญหาการจัดคนเข้าทำงานมีดังนี้

(1) การไม่เห็นความสำคัญของแผนงาน

เนื่องจากการวางแผนการผลิตในปัจจุบันเกิดความคลาดเคลื่อนค่อนข้างมาก แผนไม่มีความทันสมัย ดังนั้นการสั่งการผลิตในปัจจุบันจึงใช้แผนการผลิตบ้างไม่ใช้บ้าง ทำให้บางครั้งการไม่ใช้แผนการผลิตทำให้เกิดการสั่งการที่ผิดพลาด ยกตัวอย่างเช่น การสั่งการโดยไม่ดูแผนเป็นเกณฑ์ ทำให้การจัดลำดับของการผลิตไม่สอดคล้องกับแผนการติดตั้ง

(2) การใช้การติดต่อสื่อสารที่ผิดช่องทาง

เนื่องจากการสั่งการสำหรับการผลิตในกรณีเร่งด่วนนั้น ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจากสั่งการไปยังผู้จัดการฝ่ายผลิตทันที ทำให้หน่วยงานวางแผนการผลิตไม่ทราบว่ามีคำสั่งหรือมีการแทรกการผลิตอยู่ ทำให้เกิดความสับสน และความไม่เข้าใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานวางแผนการผลิตไม่ทราบสถานะของการผลิตอย่างแท้จริง ทำให้ไม่สามารถกำหนดหรือควบคุมการดำเนินงานด้านการผลิตให้ประสานกันหน่วยงานติดตั้งได้

4.7.3 แนวทางการปรับปรุงปัญหาการสั่งการ

แนวทางการปรับปรุงปัญหาการสั่งการมีดังนี้

(1) การปรับปรุงการวางแผนให้มีความประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือที่ดีขึ้น ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อของการวิเคราะห์การวางแผน

(2) การกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสารสำหรับการผลิตในกรณีเร่งด่วนเสียใหม่โดยต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานวางแผนการผลิตเพียงหน่วยงานเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถกำหนดและปรับเปลี่ยนการผลิตให้ประสานและสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ

4.8 การวิเคราะห์การควบคุม

การควบคุมเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ ก็จะมีมาตรการแก้ไขเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ จะเห็นได้ว่าการควบคุมเป็นสิ่งที่ต้องมีการวางแผนเสมอ ทั้งยังเป็นการควบคุมติดตามให้การประสานงานเป็นไปได้โดยไม่ผิดพลาด ดังนั้นถ้าองค์กรมีแต่การวางแผนแต่ไม่มีการควบคุม โอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จก็จะเป็นไปได้สูง

4.8.1 ปัญหาด้านการควบคุม

ปัญหาด้านควบคุมในปัจจุบันได้แก่การขาดหน่วยงานรับผิดชอบในการควบคุมการผลิต ดังได้กล่าวมาแล้วว่าหน่วยงานประสานงานผลิตซึ่งทำหน้าที่ประเมินผล และควบคุมให้การผลิตเป็นไปตามแผนงานได้ถูกยุบลง (ปลายเดือน กรกฎาคม 2541) ดังนั้นจึงขาดผู้ดำเนินงานในส่วนนี้ ปัญหาของการควบคุมจึงได้แก่การขาดการประเมินผลงานด้านการผลิต และการติดตามผลการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง จากการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง กันยายน 2541 เกี่ยวกับความบกพร่องของการขาดติดตามการแก้ไขในด้านการผลิต และติดตั้ง ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การขาดการติดตามผลการแก้ไขในหน่วยงานผลิต และติดตั้ง

ความบกพร่องที่เกิดขึ้น	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
จำนวนที่ผลิต (ตัว)	180	277	306	211	192	274	244	293	242	2219
การผลิตล่าช้ากว่าเวลา ประมาณการ (ตัว)	13	28	25	18	36	43	35	27	28	253
% ของการผลิตล่าช้า กว่าเกณฑ์	7.22	10.11	8.17	8.53	18.75	15.69	14.34	9.2	11.57	11.4
จำนวนที่ติดตั้ง (โครงการ)	11	19	8	10	10	12	8	11	11	100
การติดตั้งล่าช้ากว่าเวลา ประมาณการ (โครงการ)	2	2	1	-	2	2	1	2	2	14
% ของการผลิตล่าช้า กว่าเกณฑ์	18.18	10.52	12.5	0	20	16.67	12.5	18.18	18.18	14

จากตารางที่ 4.15 เห็นได้ว่าจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่ผลิตล่าช้ากว่าเกณฑ์ ได้เพิ่มขึ้นจากการขาดหน่วยงานประสานงานผลิตไป โดยเพิ่มขึ้นจาก ระดับ 7-10 เปอร์เซ็นต์ เป็นที่ระดับ 9-18 เปอร์เซ็นต์ ส่วนความล่าช้าของการติดตั้งเมื่อเทียบกับเกณฑ์แล้วพบว่าโดยเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 14 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งตัวเลขค่อนข้างสูง

4.8.2 สาเหตุของปัญหาการควบคุม

สาเหตุของปัญหาการจัดคนเข้าทำงานได้แก่

- (1) ความบกพร่องของมาตรฐานที่นำมาเป็นเกณฑ์
- (2) การขาดผู้ติดตาม และควบคุมงานตามเกณฑ์

สำหรับรายละเอียดของสาเหตุของปัญหาการควบคุมมีดังนี้

- (1) ความบกพร่องของมาตรฐานที่นำมาเป็นเกณฑ์

จากที่ได้กล่าวข้างต้นว่ามาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ใช้มีอยู่ด้วยกันหลายเกณฑ์ไม่ว่าจะเป็นแผนงานต่าง ๆ จำนวนชั่วโมงแรงงานมาตรฐาน การประมาณเวลาในการผลิต และการติดตั้ง ซึ่งความบกพร่องด้านการวางแผนได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อ 4.4 สำหรับในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงการประมาณเวลาที่ใช้ในการผลิต ซึ่งโดยปกติแล้วสภาพของการผลิตของบริษัทส่วนใหญ่เป็นงานประเภทสั่งทำเป็นแบบเฉพาะ ซึ่งไม่สามารถนำเวลามาตรฐานในการผลิตของผลิตภัณฑ์มาตรฐานมาใช้ได้ ดังนั้นการประมาณเวลาในการผลิตส่วนใหญ่จึงต้องอาศัยความชำนาญ และประสบการณ์

แต่ในปัจจุบันพบว่า การประมาณเวลาในการผลิตดังกล่าวได้มอบหมายให้พนักงานวางแผนการผลิต ซึ่งมีประสบการณ์ และความชำนาญไม่เพียงพอ ทำให้การประมาณเวลาในการผลิตไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งประมาณเวลาน้อยไปบ้าง มากไปบ้าง เป็นต้น

- (2) การขาดผู้ติดตาม และควบคุมงานตามเกณฑ์

แม้ว่าหน่วยงานประสานงานผลิตจะถูกยุบไปแล้ว แต่หน้าที่ในการติดตามดูแลผลการดำเนินงาน และการควบคุมงานตามเกณฑ์ ย่อมเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานทุก ๆ หน่วยงาน แต่พบว่าปัจจุบันหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เกิดความเคยชินในการปฏิบัติงานแบบเดิมจนเป็นนิสัย ซึ่งส่วนใหญ่มักจะรอให้หน่วยงานประสานงานผลิตเป็นผู้ติดตาม และทวงถามผลการผลิตอยู่เสมอ แต่ต่อมาเมื่อหน่วยงานดังกล่าวถูกยุบไป จึงทำการติดตามดูแล และควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามเกณฑ์ถูกละเลยไป

4.8.3 แนวทางในการปรับปรุงปัญหาการควบคุม

แนวทางในการปรับปรุงปัญหาการควบคุมมีดังนี้

- (1) การปรับปรุงกระบวนการประมาณเวลาในการผลิต
- (2) การกำหนดหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อระบบการประสานงานแล้วพบว่า มีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประสานงาน 20 แนวทาง ได้แก่

- (1) การปรับปรุงเอกสาร หรือแบบฟอร์มให้เกิดความครบถ้วนสมบูรณ์
- (2) การสร้างระบบการรับและส่งเอกสาร เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผู้รับ ได้รับอย่างแน่นอน
- (3) การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของเอกสารก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานถัดไป
- (4) การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่ใช้ในการรับ-ส่งเอกสารอย่างแน่นอน
- (5) จัดทำมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน
- (6) ชี้แจงถึงสาเหตุในการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน
- (7) ชี้แจงถึงสาเหตุในการปรับลดเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน
- (8) ชี้แจงถึงสาเหตุในการไม่ปรับค่าจ้างอย่างชัดเจน
- (9) สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน และจงใจให้เกิดความร่วมมือในการประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ของบริษัท
- (10) การจัดระบบฐานข้อมูลให้มีความทันสมัย
- (11) การปรับระยะเวลาของการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการติดตั้ง
- (12) การจัดระบบการวางแผนร่วมกัน
- (13) การปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานขนส่ง
- (14) การปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานประสานงานผลิต
- (15) การกำหนดนโยบายและมอบหมายหน้าที่ในการทำงานในตำแหน่งที่ยังว่างอยู่อย่างชัดเจน
- (16) การกำหนดตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบในการประสานงานแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน
- (17) การฝึกอบรมพนักงานในระดับหัวหน้างานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหาร การจัดการ และการประสานงาน

- (18) การกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสารสำหรับการผลิตในกรณีเร่งด่วน
- (19) การปรับปรุงกระบวนการประมาณเวลาในการผลิต
- (20) การกำหนดหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาแนวทางดังกล่าวแล้วพบว่า มีอยู่ 8 แนวทาง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารในระดับสูง ในการแก้ไขปัญหาดังนั้นการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติ จึงไม่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจน ซึ่งแนวทางเหล่านี้ได้แก่

- (1) การชี้แจงถึงสาเหตุในการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน
- (2) การชี้แจงถึงสาเหตุในการปรับลดเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน
- (3) การชี้แจงถึงสาเหตุในการไม่ปรับค่าจ้างอย่างชัดเจน
- (4) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน และจงใจให้เกิดความร่วมมือในการประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ของบริษัท
- (5) การปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานขนส่ง
- (6) การปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานประสานงานผลิต
- (7) การกำหนดนโยบายและมอบหมายหน้าที่ในการทำงานในตำแหน่งที่ยังว่างอยู่อย่างชัดเจน
- (8) การฝึกอบรมพนักงานในระดับหัวหน้างานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหาร การจัดการ และการประสานงาน

ดังนั้นแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาระบบการประสานงานจึงมีอยู่ 12 แนวทางซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งได้แก่

- (1) การปรับปรุงเอกสาร หรือแบบฟอร์มให้เกิดความครบถ้วนสมบูรณ์
- (2) การสร้างระบบการรับและส่งเอกสาร เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผู้รับ ได้รับอย่างแน่นอน
- (3) การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของเอกสารก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานถัดไป
- (4) การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่ใช้ในการรับ-ส่งเอกสารอย่างแน่นอน
- (5) จัดทำมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน
- (6) การจัดระบบฐานข้อมูลให้มีความทันสมัย
- (7) การปรับระยะเวลาของการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการติดตั้ง
- (8) การจัดระบบการวางแผนร่วมกัน

- (9) การกำหนดตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบในการประสานงานแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน
- (10) การกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสารสำหรับการผลิตในกรณีเร่งด่วน
- (11) การปรับปรุงกระบวนการประมาณเวลาในการผลิต
- (12) การกำหนดหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

จาก 12 แนวทางที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้พบว่ามียู่ แนวทางหลาย ๆ แนวทางซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงได้พร้อม ๆ กันได้แก่ การจัดระบบฐานข้อมูลให้มีความทันสมัย การปรับระยะเวลาของการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการติดตั้ง การจัดระบบการวางแผนร่วมกัน ปรับปรุงกระบวนการประมาณเวลาในการผลิต และการกำหนดหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ล้วนแล้วแต่มีเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงกระบวนการวางแผนงานซึ่งแนวทางในการปรับปรุงระบบการประสานงานทั้ง 5 แนวทางนี้ จะขอกกล่าวในหัวข้อของการจัดระบบการวางแผนงานร่วม นอกจากนี้แนวทางในการสร้างระบบการรับและส่งเอกสาร และการสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนก่อนการส่งมอบให้หน่วยงานถัดไป ก็สามารถนำไปปรับปรุงร่วมกันได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปแนวทางที่นำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประสานงานได้ 7 แนวทางหลัก ๆ คือ

- (1) การปรับปรุงเอกสาร หรือแบบฟอร์มให้เกิดความครบถ้วนสมบูรณ์
- (2) การสร้างระบบการรับและส่งเอกสาร การสร้างระบบการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของเอกสารก่อนการส่งมอบไปยังหน่วยงานถัดไป
- (3) การกำหนดตำแหน่งหรือบริเวณที่ใช้ในการรับ-ส่งเอกสารอย่างแน่นอน
- (4) จัดทำมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน
- (5) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการประสานงานแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน
- (6) การกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสารสำหรับการผลิตในกรณีเร่งด่วน
- (7) การจัดระบบงานวางแผนร่วม

โดยแนวทางทั้ง 7 นี้จะนำไปปรับปรุงและพัฒนาระบบการประสานงานซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป