

บทที่ 7

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้มุ่งเน้นในการศึกษาพัฒนาระบบการบริหารการผลิตและสารสนเทศสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางของโรงงานตัวอย่างเครื่องนอนที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่ง เนื่องจากโรงงานตัวอย่างแห่งนี้มีลักษณะการบริหารดำเนินงานเป็นแบบครอบครัว ดังนั้นเพื่อรองรับการขยายตัวของกิจการของโรงงานตัวอย่างจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบการบริหารการผลิตและสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการตัดสินใจที่รวดเร็วเหมาะสมสำหรับผู้บริหาร

สำหรับการปรับปรุงการบริหารการผลิตและสารสนเทศของโรงงานตัวอย่าง ได้ทำการปรับปรุงในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการจัดองค์กร

ได้ทำการปรับปรุงการจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับลักษณะของโรงงานตัวอย่างให้เป็นจริงมากที่สุด โดยทำการจัดโครงสร้างองค์กรแบบงานตามหน้าที่ (Department by Function) ได้แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิต ปรับช่วงการบังคับบัญชาให้แคบขึ้นเพื่อกระจายงานสู่ระดับล่างให้มากขึ้น จัดสร้างผังโครงสร้างองค์กรเพื่อแสดงความสัมพันธ์และการประสานงานของแต่ละหน่วยงานต่างๆอย่างชัดเจน ทำการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน โดยจัดสร้างคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ภายหลังการปรับปรุงด้านการจัดองค์กร สามารถทำการประเมินผลในเชิงคุณภาพ (Qualitative Evaluation) โดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง และการเข้าร่วมสังเกตโดยตรง ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่และพนักงานในแต่ละระดับส่วนใหญ่มีความเข้าใจขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองได้เด่นชัดขึ้น การก้าวทำงานระหว่างหน่วยงานลดลง
2. มีความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น
3. โครงสร้างองค์กรมีการรองรับงานด้านการบริหารที่ดีขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารมีการมอบหมายงานได้ชัดเจนขึ้น มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้บริหารในระดับรองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมีเวลาในการทำงานด้านอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์กรได้มากขึ้น

ด้านการสั่งการ

จัดให้มีการนำเอกสารแบบฟอร์มมาใช้ในการสั่งการแทนแบบเก่า คือ การสั่งการด้วยวาจา เพื่อลดความผิดพลาด ส่งผลให้เกิดการสื่อสารที่ถูกต้องสามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งยังสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ในกรณีที่พบปัญหาต่างๆ

ด้านการควบคุม

1. ด้านห้องเก็บวัตถุดิบ จัดสร้างห้องคลังวัสดุใหม่ โดยทำการก่อสร้างห้องเก็บที่เป็นสัดส่วนและมีทางเข้าและออกเพียงทางเดียวเท่านั้น จัดให้มีพนักงานประจำคลังวัสดุเพื่อทำหน้าที่ดูแลและควบคุมการเบิกจ่ายวัตถุดิบเพื่อป้องกันการสูญหายของวัตถุดิบและเป็นการบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบในการเบิกวัตถุดิบได้โดยทางอ้อม

- การสั่งซื้อวัตถุดิบ

จากการวิเคราะห์การสั่งซื้อวัตถุดิบและการใช้วัตถุดิบ จากข้อจำกัดในเรื่องของบิดาของเจ้าของโรงงานที่รับผิดชอบทางการเงินและการจัดซื้อทั้งหมด ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าไปศึกษาเพื่อทำการปรับปรุงได้มากนัก ผู้วิจัยจึงได้แต่เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลต่างๆ ที่ทราบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เช่น ช่วงเวลานำ และจากตารางเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการใช้และการสั่งซื้อผ้าพิมพ์ที่กล่าวผ่านมานั้น จะพบว่าคลังวัสดุมีปริมาณผ้าพิมพ์คงคลังของแต่ละรายการเป็นจำนวนมาก ทางโรงงานตัวอย่างจำเป็นต้องลดปริมาณผ้าพิมพ์คงคลังซึ่งมีแนวทาง ดังนี้

- ลดการสั่งซื้อผ้าพิมพ์ในช่วงแรกให้ลดน้อยลง เมื่อมีการสั่งซื้อผ้าพิมพ์น้อยลง แต่ปริมาณการใช้ของฝ่ายผลิตคงที่ จะทำให้ปริมาณผ้าคงคลังลดน้อยลงในระดับที่เหมาะสม หลังจากนั้นจัดการทางด้านคำสั่งซื้อผ้าพิมพ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณการใช้ของฝ่ายผลิต

- ในกรณีสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ ก่อนทำการผลิตเพื่อวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตลาด ควรประชุมและประสานงานกับทางบริษัทลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยการกำหนดปริมาณผลิตภัณฑ์เพื่อทำการทดสอบตลาดก่อน จะทำให้ทางโรงงานตัวอย่างทราบปริมาณที่จะต้องสั่งซื้อผ้าพิมพ์ที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการสั่งซื้อผ้าพิมพ์ที่มากเกินไปและไม่มีผ้าพิมพ์ตกค้างในคลังในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ขายไม่ดี

การปรับปรุงและออกแบบระบบสารสนเทศ

การปรับปรุงและออกแบบระบบเอกสารแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ลดความซ้ำซ้อนและผิดพลาดของงานต่างๆที่เกิดขึ้นในระบบงานต่างๆ รวมทั้งใช้ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยทางอ้อม ทำให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับกรณีที่เกิดความผิดพลาดเพื่อค้นหาสาเหตุ และแก้ไขได้อย่างถูกต้อง และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น

ในระบบสารสนเทศที่ทำการปรับปรุงและออกแบบนั้น ได้นำเสนอให้โรงงานตัวอย่างปรับปรุงและออกแบบเกี่ยวกับ

1. ระบบเอกสารและทางเดินของเอกสารของโรงงานตัวอย่างช่วยควบคุมและติดตามผลงานในการผลิตและการปฏิบัติงาน โดยใช้เอกสาร แบบบันทึก และรายงานต่างๆ เกี่ยวกับ

- การสั่งซื้อ
- การเบิกจ่ายวัตถุดิบ
- การควบคุมการผลิตและการปฏิบัติงานในการผลิต
- การส่งมอบสินค้า

2. รายงานที่ให้สารสนเทศ โดยการออกแบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Microsoft Access มาใช้เพื่อทำการประมวลผลข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานที่ต้องการเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงและที่เกี่ยวข้องตามลำดับอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาช่วยในการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที่ไม่ล่าช้า สำหรับรายงานที่จัดทำขึ้นจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Microsoft Access มีดังนี้

- การจัดทำรายงานถึงแม้ว่าการจัดทำรายงานจะทำให้มีเอกสารและค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น แต่จะช่วยให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต่างๆ สามารถได้รับข้อมูลที่เพียงพอ ทันต่อความต้องการในการวางแผน การตัดสินใจ ลดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการขาดข้อมูลรองรับที่ไม่ทันต่อความต้องการใช้งานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ทำให้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- เปรียบเทียบเวลาที่ใช้ในการประมวลผลและจัดทำรายงาน

เปรียบเทียบเวลาที่ใช้ในการจัดทำรายงานการส่งสินค้าประจำวัน ประจำเดือน และรายงานการวางบิลแบบเดิมและแบบใหม่ที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ พบว่าแบบเดิมต้องใช้เวลา 4, 4 และ 2 ชั่วโมงตามลำดับ แต่แบบใหม่ใช้เวลาเพียง 60, 15 และ 13 นาทีตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 75, 93.7 และ 89.1 ตามลำดับ

- เปรียบเทียบการใช้กำลังคนก่อนและหลังการปรับปรุง

จากการประมวลผลในการจัดทำรายงานสรุปการส่งสินค้าก่อนการปรับปรุงนั้นจะใช้พนักงาน 1 คนในการดูแลรับผิดชอบในการจัดทำรายงานการส่งสินค้าเพียงอย่างเดียว ในการจัดทำรายงานนี้พนักงานคนนี้จะคำนวณด้วยเครื่องคำนวณและจัดพิมพ์รายงานการส่งสินค้าด้วยเครื่องพิมพ์ดีด ซึ่งจะใช้เวลาในการทำงานมาก แต่เมื่อนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลจัดทำรายงานนั้น จะเห็นได้ว่างานในการป้อนข้อมูลได้มอบหมายให้พนักงานแผนกบัญชีที่ดูแลรับผิดชอบในการจัดพิมพ์ใบส่งสินค้าเป็นผู้รับผิดชอบงานในหน้าที่นี้ด้วย เนื่องจากหลังจากแผนกบัญชีและการเงินได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดพิมพ์ใบส่งสินค้าแทนการเขียนด้วยมือแบบเดิมแล้ว พนักงานคนนี้จะมียาน้อยลงมากและพนักงานคนนี้มีความรู้และสามารถใช้คอมพิวเตอร์เป็นคนหนึ่ง ในจำนวนพนักงานทั้งหมดที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นเพียงไม่กี่คน ดังนั้นเมื่อโอนงานในการจัดทำรายงานการส่งสินค้าให้หน่วยคอมพิวเตอร์แผนกบัญชีและการเงิน จะทำให้สามารถลดอัตราค่าจ้างคนลงได้ 1 คน เมื่อคิดเป็นค่าใช้จ่ายจะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจ้างลงได้ 90,000 บาทต่อปี โดยทำการย้ายตำแหน่งของพนักงานไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นๆ ที่ต้องการกำลังคนเพิ่ม

ข้อจำกัด

ข้อจำกัดในการทำวิจัย ได้แก่ นโยบายการจัดซื้อและพัสดุคงคลังที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงที่ควบคุมทางด้านนี้ขาดความเข้าใจ จึงไม่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร และในด้านความรู้ความเข้าใจทางด้านสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ของพนักงานโรงงานตัวอย่างแห่งนี้มีน้อยมาก รวมทั้งพนักงานส่วนใหญ่จะมีความรู้ไม่มากนัก ดังนั้นการปรับปรุงโดยการนำสารสนเทศมาใช้ จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการอบรม ทำความเข้าใจเพื่อให้พนักงานคุ้นเคยกับการใช้เอกสารแบบฟอร์มต่างๆ ด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยและติดตามผลของข้อมูลตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลต่างๆ นั้นมีความถูกต้องตามความเป็นจริง
2. โรงงานตัวอย่างควรมีการจัดทำต้นทุนในการผลิตสินค้าให้ถูกต้อง
3. ควรมีการจัดทำการอบรมพนักงานและหัวหน้าแผนกให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญทางด้านระบบสารสนเทศ
4. ควรทำการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวดอยู่เสมอ จัดให้มีการประชุมกำกับให้หัวหน้าแผนกต่างๆ กวดขันควบคุมอย่างเคร่งครัด