



สภาพปัจจุบันของโรงงานกรณีศึกษา

บทนี้จะเป็นการอธิบายขอบข่ายการผลิตผลิตภัณฑ์หลักของโรงงานกรณีศึกษาทั้ง 3 ประเภท คือ สีนํ้า สีนํ้ามัน และทินเนอร์ จากนั้นจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานปัจจุบัน การตั้งค่าเป้าหมายแผนกในสวนโรงงาน นอกจากนี้ยังทำการวิเคราะห์จุดบกพร่องของการตั้งค่าเป้าหมายแผนก ซึ่งเป็นที่มาของการทำงานวิจัยในครั้งนี้

3.1 กระบวนการผลิต

โรงงานกรณีศึกษาเป็นโรงงานที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทสี และทินเนอร์ ซึ่งในกระบวนการผลิตสามารถแบ่งประเภทออกได้เป็น 3 กระบวนการตามผลิตภัณฑ์ ดังนี้

3.1.1 กระบวนการผลิตสีนํ้า

ขั้นตอนการผลิตสีนํ้าจะเริ่มจากแผนกควบคุมการผลิตทำการวางแผนการผลิต และส่งต่อไปแผนกผลิตทำการรับรายการผลิตเพื่อดำเนินการผลิต ซึ่งแผนกผลิตจะจัดการเตรียมภาชนะผลิต และล้างภาชนะผลิตสี ทำการผสมสีตามสูตรผสมของสีนํ้า ที่จะผลิตลงในภาชนะผลิต โดยใช้ระยะเวลาในการผลิตเสร็จภายใน 5 วัน โดยหากมีผลิตภัณฑ์ที่จะต้องทำการแต่งสีจะถูกส่งไปยังแผนกแต่งสี เพื่อทำการแต่งสีก่อนการนำไปบรรจุทำการตรวจสอบระหว่างกระบวนการผลิต ทำการบรรจุสีที่ทำการผลิตเสร็จลงภาชนะ และไปที่ขั้นตอนการตรวจสอบขั้นสุดท้ายก่อนทำการจัดเก็บสินค้าเข้าคลังสินค้า

3.1.2 กระบวนการผลิตสีนํ้ามัน

ขั้นตอนการผลิตสีนํ้าจะเริ่มจากแผนกควบคุมการผลิตทำการวางแผนการผลิต และส่งต่อไปแผนกผลิตทำการรับรายการผลิตเพื่อดำเนินการผลิต ซึ่งแผนกผลิตจะจัดการเตรียมภาชนะผลิต และล้างภาชนะผลิตสีทำการผสมสีตามสูตรของสีนํ้ามันที่จะผลิตลงในภาชนะผลิต โดยจะใช้ระยะเวลาในการผลิตสีนํ้ามันให้เสร็จภายใน 10 วัน หากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องทำการแต่งสีจะถูกส่งไปยังแผนกแต่งสี เพื่อทำการแต่งสีก่อนการนำไปบรรจุทำการตรวจสอบระหว่างกระบวนการ

การผลิต ทำการบรรจุสี่ที่ทำการผลิตเสร็จลงภาชนะและไปที่ขั้นตอนการตรวจสอบขั้นสุดท้ายก่อนทำการจัดเก็บสินค้าเข้าคลังสินค้า

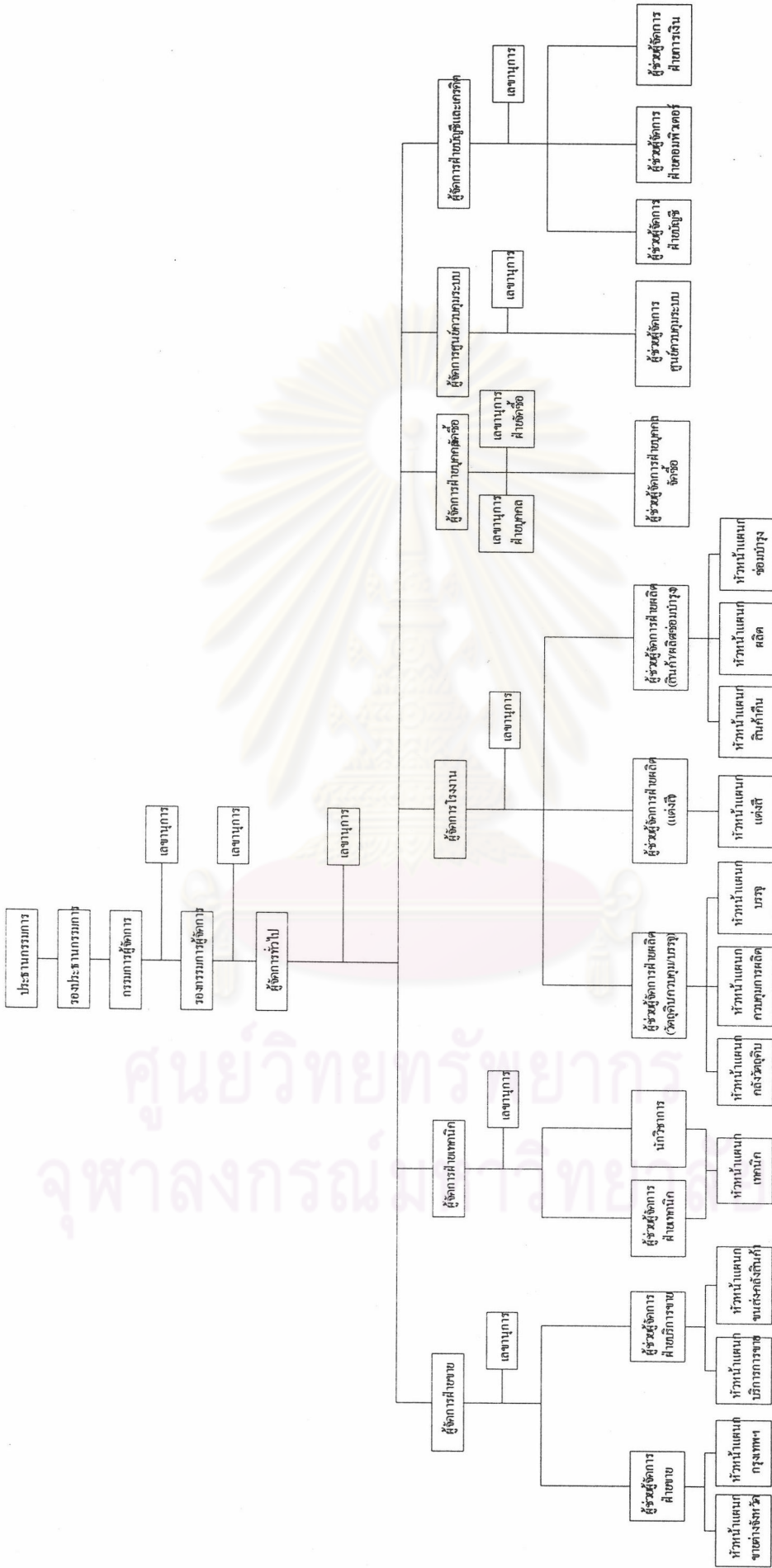
3.1.3 กระบวนการผลิตทินเนอร์

ขั้นตอนการผลิตทินเนอร์เริ่มจากการ แผนกควบคุมการผลิตทำการวางแผนการผลิต แผนกผลิตทำการรับรายการผลิตเพื่อดำเนินการผลิต โดยจะจัดเตรียมภาชนะผลิตให้เหมาะสมกับน้ำหนัก และล้างภาชนะผลิตให้สะอาด จากนั้นใช้เครื่องสูบ และกวนส่วนผสมจนเข้ากัน โดยใช้ระยะเวลาในการผลิตทินเนอร์ให้เสร็จภายใน 3 วัน จากนั้นก็ทำการตรวจสอบระหว่างกระบวนการผลิต เมื่อผ่านการตรวจสอบก็ทำการบรรจุทินเนอร์ที่ทำการผลิตเสร็จลงภาชนะ จากนั้นมีการตรวจสอบขั้นสุดท้ายก่อนทำการจัดเก็บสินค้าเข้าคลังสินค้า



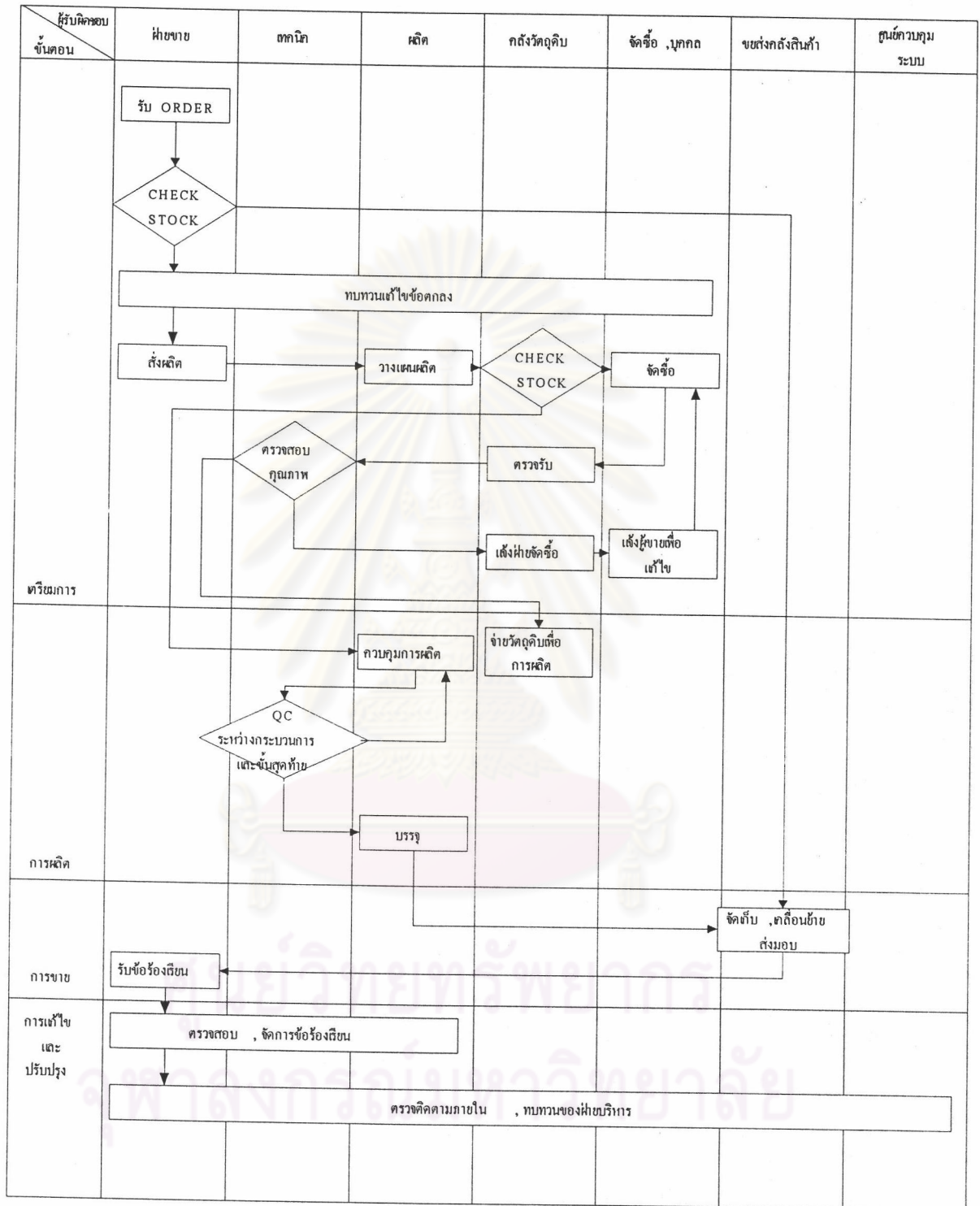
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2 โครงสร้างการบริหารองค์กรของบริษัท



รูปที่ 3.1 โครงสร้างการบริหารองค์กรของบริษัท

3.3 แผนผังกระบวนการธุรกิจ



รูปที่ 3.2 แผนผังกระบวนการธุรกิจ

3.4 นโยบายบริหารงานและเป้าหมายแผนกในส่วนโรงงาน

สำหรับโรงงานกรณีศึกษามีการกำหนดนโยบายการบริหารงานดังนี้

นโยบายการบริหารงาน :

- คุณภาพคู่บริการ คือ งานขององค์กร
- สร้างความเชื่อถือให้กับเจ้าหนี้ ทำธุรกิจด้วยความตรงไปตรงมา
- สร้างความสัมพันธ์และความเชื่อถือให้กับลูกค้า
- จ่ายค่าตอบแทนโดยยุติธรรม ช่วยเหลือพนักงานให้กินดีอยู่ดี
- ส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้ได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ส่งเสริมให้พนักงานได้รับสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน
- แสวงหาทางที่จะอยู่ร่วมกันกับพนักงานและลูกค้าด้วยความเกื้อกูลกัน
- จัดหาวัตถุดิบที่คุณภาพดี และราคายุติธรรม
- จำหน่ายสินค้าในราคายุติธรรม
- ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อสังคม

นโยบายคุณภาพ : “ คุณภาพคู่บริการ คือ งานขององค์กร” โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

- พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ
- ผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้า และได้มาตรฐาน
- จัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และตรงเวลา
- พัฒนาพนักงาน สินค้า และการบริการอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากปัจจุบันทางโรงงานกรณีศึกษาได้รับระบบประกันคุณภาพ ISO 9002 : 1994 และต้องการที่จะพัฒนาให้เป็น ISO 9001 : 2000 ซึ่งในการที่จะพัฒนาให้เป็น ISO 9001 : 2000 ได้นั้นจะต้องมีข้อกำหนดบางรายการเพิ่มเติมขึ้นมา หนึ่งในข้อกำหนดที่จำเป็นที่จะต้องทำคือ การกำหนดเป้าหมายประจำปีของบริษัท และเป้าหมายของแต่ละแผนกเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ดังนั้นทุกแผนกจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายแต่ละแผนกขึ้นมา ซึ่งจากการที่ได้ทำการเก็บข้อมูลสำหรับฝ่ายผลิตซึ่งมีทั้งหมด 7 แผนกคือ แผนกควบคุมการผลิต แผนกคลังวัตถุดิบ แผนกสินค้าคั้น แผนกผลิต แผนกแต่งสี แผนกบรรจุ และ แผนกซ่อมบำรุง พบว่าแต่ละแผนกมีการกำหนดเป้าหมายดังนี้

แผนกควบคุมการผลิต

วัตถุประสงค์	1. การผลิตเกินใบสั่งต้องไม่เกิน 0.1 % ต่อปี 2. การผลิตเสร็จไม่ทันกำหนดต้องไม่เกิน 1 % ต่อปี 3. น้ำหนักของสีเหลือจุ่มเมื่อเทียบกับน้ำหนักการผลิตต้องไม่เกิน 1 % ต่อปี
เป้าหมาย	0-0.5 %
แผนการปฏิบัติงาน	(ยังไม่มี)

แผนกคลังวัตถุดิบ

วัตถุประสงค์	1. การจัดวัตถุดิบผิดก่อนการนำไปผลิตต้องไม่เกิน 1 ครั้ง / เดือน หรือ 0.2 % ต่อปี
เป้าหมาย	0 %
แผนการปฏิบัติงาน	(ยังไม่มี)

แผนกสินค้าคืน

วัตถุประสงค์	1. สามารถระบายสินค้าคืนอย่างน้อย 60 % ของการรับสินค้าคืน / ปี
เป้าหมาย	80 %
แผนการปฏิบัติงาน	(ยังไม่มี)

แผนกผลิต

วัตถุประสงค์	1. % การสูญเสียจากการผลิตต้องไม่เกิน 0.8 %
เป้าหมาย	0.5 %
แผนการปฏิบัติงาน	(ยังไม่มี)

แผนกแต่งสี

วัตถุประสงค์	1. จำนวนการแต่งสี 1 เบอร์ ต้องไม่เกิน 1 ครั้งในการอนุมัติเฉด อย่างน้อย 80 % ของสีที่อนุมัติเฉด / ปี
เป้าหมาย	100 %
แผนการปฏิบัติงาน	(ยังไม่มี)

แผนกบรรจุ

วัตถุประสงค์	1. % การสูญเสียในการเกิดหน้าสี 2. ลด % การสูญเสียน้ำหนักก่อนและหลังการบรรจุ สีน้ำ 1 % สีน้ำมัน 2 %
เป้าหมาย	0 % ในการเกิดหน้าสี 0.5 % ในการบรรจุสีน้ำ 1.5 % ในการบรรจุสีน้ำมัน
แผนการปฏิบัติงาน	(ยังไม่มี)

แผนกซ่อมบำรุง

วัตถุประสงค์	(ยังไม่มี)
เป้าหมาย	(ยังไม่มี)
แผนการปฏิบัติงาน	(ยังไม่มี)

3.5 การวิเคราะห์จุดบกพร่องของการตั้งเป้าหมายแผนก

จากการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกทั้ง 7 แผนกในส่วนของฝ่ายผลิต จะสามารถวิเคราะห์จุดบกพร่องของการกำหนดเป้าหมายแผนกในฝ่ายผลิตได้ดังนี้

3.5.1. ปัจจุบันการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกยังไม่สมบูรณ์ครบทุกแผนกเช่น แผนกซ่อมบำรุงยังไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมาย และหลายแผนกยังไม่ได้มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน หรือกำหนดแล้วแต่ยังไม่การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัดสมรรถนะของระบบงาน

3.5.2 นอกจากนี้เป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไปนั้น มีการกำหนดเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน และเป้าหมายนั้นไม่สอดคล้องกับนโยบายบริษัท ซึ่งการตั้งเป้าหมายแบบนี้จะทำให้ไม่เกิดการปรับปรุง ตามแนวทางที่องค์กรต้องการ เช่นวัตถุประสงค์ของแผนกคลังวัตถุดิบที่ว่า การจัดวัตถุดิบผิวก่อนการนำไปผลิตต้องไม่เกิน 1 ครั้ง / เดือน หรือ 0.2 % ต่อปี ไม่ควรที่จะมีตัวเลข ข้ำซ้อนเป็นต่อปีและต่อเดือนควรมีเพียงตัวเลขเดียว นอกจากนี้ในแผนกแต่งสีและแผนกบรรจุก็มีการกำหนดวัตถุประสงค์โดยใช้คำที่กำกวมไม่ชัดเจน เป็นต้น

3.5.3 ในการบริหารจะต้องมีการกระจาย นโยบายการบริหารจากจากฝ่ายบริหารสู่ฝ่ายปฏิบัติการ แต่ปัจจุบันไม่ได้มีการส่งต่อ (catch ball) จากระดับบนสู่ระดับล่าง ทำให้เกิดปัญหาการนำวัตถุประสงค์และเป้าหมายไปปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายคุณภาพขององค์กร จะมีการดำเนินงานขององค์กรจะไม่เป็นในทิศทางเดียวกัน

3.5.4 เมื่อเป้าหมายแต่ละแผนกไม่ชัดเจน จะส่งผลให้ไม่มีการวัดประสิทธิภาพของแต่ละแผนก ซึ่งหากไม่มีวัดก็จะไม่สามารถทำการบริหารหรือการปรับปรุงได้

3.5.5 ในการกำหนดเป้าหมายของฝ่ายผลิตนั้น ไม่ได้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท และไม่ได้ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของแต่ละแผนกในฝ่ายผลิตด้วย ซึ่งแท้จริงแล้วควรมีการกำหนดตั้งแต่เป้าหมายของฝ่ายผลิตที่สอดคล้องกับนโยบายบริษัท และมีการกระจายเป้าหมายสู่ระดับแผนก โดยที่เป้าหมายระดับแผนกจะได้สอดคล้องกับเป้าหมายระดับฝ่าย และสอดคล้องกับนโยบายบริษัทด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.1 เมตริกแสดงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายคุณภาพกับเป้าหมายของฝ่ายผลิตและเป้าหมายของแต่ละแผนกในฝ่ายผลิต

นโยบาย	ฝ่ายผลิต	แผนก						ข้อบกพร่อง
		ควบคุมการผลิต	คลังวัตถุดิบ	สินค้าคืน	ผลิต	จัดส่ง	บรรจุ	
ดัชนีชี้วัด								
นโยบาย								
พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ								
ผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้า และได้มาตรฐาน								
จัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และตรงเวลา								
พัฒนาพนักงาน สินค้า และการบริการอย่างต่อเนื่อง								
รวมความสำคัญ								

ความสัมพัทธ์

● มีความสัมพันธ์กันมาก

◐ มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

○ มีความสัมพันธ์กันน้อย

= 7

ความสำคัญมาก

= 3

= 3

ความสำคัญปานกลาง

= 2

= 1

ความสำคัญน้อย

= 1

จากรูปที่ 3.1 เมตริกแสดงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายคุณภาพกับเป้าหมายของฝ่ายผลิต และเป้าหมายของแต่ละแผนกในฝ่ายผลิตจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของแต่ละแผนกที่ได้มีการตั้งไว้ เปรียบเทียบกับนโยบายคุณภาพของบริษัท โดยใช้เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายคุณภาพกับดัชนีวัดคุณภาพปัจจุบัน จะพบว่า การตั้งเป้าหมายของหลายแผนก รวมถึงเป้าหมายของฝ่ายผลิตด้วยนั้น ไม่ได้ตอบสนองต่อนโยบายคุณภาพบริษัท อย่างชัดเจนและเหมาะสม

ดังนั้นจึงควรมีการจัดทำการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแต่ละแผนกให้ชัดเจนและเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายบริษัทด้วย เพื่อใช้ในวางแผนการปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการกำหนดเป้าหมายแผนกที่ได้นั้นสามารถใช้แนวทางของการประเมินองค์กรโดยใช้ดัชนีวัดคุณภาพ เพราะแนวทางที่ได้มาซึ่งดัชนีวัดคุณภาพนั้นจะมาจากการประเมินหาความต้องการของลูกค้าภายใน (Demanded Quality) และ/หรือหน้าที่หลักด้านคุณภาพของหน่วยงาน (Quality Work Assignment) และจัดหาดัชนีวัดคุณภาพที่สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้าภายใน และหน้าที่หลักด้านคุณภาพของหน่วยงาน ซึ่งดัชนีวัดคุณภาพหลักคือดัชนีวัดคุณภาพที่สอดคล้องทั้งกับความต้องการของลูกค้าภายในและ/หรือหน้าที่หลักด้านคุณภาพของหน่วยงาน รวมถึงต้องสอดคล้องต่อนโยบายคุณภาพของบริษัทด้วย และดัชนีวัดคุณภาพหลักนี้เองที่จะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายของทุกแผนกให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย