

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีจุดประสงค์เพื่อเสนอการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบ MRP II ด้วยการดำเนินการในรูปแบบโครงการ ที่แบ่งออกเป็นกระบวนการต่าง ๆ โดยขอบเขตของการศึกษานี้จะทำการปรับปรุง 4 กระบวนการหลัก คือ การวางแผนปฏิบัติการ และการขาย การพยากรณ์ยอดขาย การวางแผนการผลิต และการตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกพัสดุคงคลัง และขยายขอบเขตในส่วนของการประเมินทักษะและการอบรม ผู้ปฏิบัติงาน และการดูแลความถูกต้องของข้อมูลพื้นฐานในระบบสารสนเทศทางธุรกิจที่ใช้อยู่ มีการวิเคราะห์ส่วนต่างของกระบวนการโดยอาศัย The Oliver Wight ABCD Checklist for Operational Excellence เป็นเกณฑ์ในการประเมินทั้งก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการ โดยงานวิจัยนี้สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

6.1 สรุปผลการศึกษา

6.1.1 ส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนที่จะทำให้การใช้งานระบบสารสนเทศทางธุรกิจ เช่น MRP II หรือ ERP เกิดประโยชน์สูงสุด คือ ผู้ใช้งานที่มีความรู้และความเข้าใจ กระบวนการที่เหมาะสมกับธุรกิจ และเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่มีความสามารถในการทำงานและมีเหมาะสมกับธุรกิจโดยที่ซอฟต์แวร์นั้นทำหน้าที่เป็นเพียงเครื่องมือในการรับ เก็บข้อมูลและประเมินผล หากข้อมูลที่มีอยู่ในระบบไม่มีความถูกต้องหรือไม่น่าเชื่อถือแล้ว นอกจากจะทำให้ผลจากการคำนวณไม่สามารถนำไปใช้งานได้แล้ว ยังจะทำให้ผู้ใช้งานเกิดความไม่เชื่อมั่นในระบบ และอาจจะสร้างวิธีการทำงานอื่น ๆ ที่ซ้ำซ้อนเพื่อนำมาใช้งานจริงและไว้ตรวจสอบระบบสารสนเทศที่มีอยู่ได้ ซึ่งเป็นการสูญเสียทรัพยากรขององค์กร ทั้งแรงงานและเวลา

6.1.2 การดำเนินการเพื่อปรับปรุงกระบวนการ จะต้องเกิดจากวิสัยทัศน์และคำมั่นสัญญาในการปรับปรุงของผู้บริหารระดับสูง และจะต้องได้รับการสนับสนุนในด้านทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่งบประมาณ ผู้ดำเนินโครงการแบบเต็มเวลา พนักงานผู้ดำเนินงาน รวมถึงการสื่อสารให้ทราบทั่วกันในองค์กร

6.1.3 การดำเนินงานในรูปแบบกระบวนการ (Work Process) ซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานจากหลาย ๆ หน่วยงาน ช่วยสร้างให้เกิดเป้าหมายร่วมกันระหว่างแผนก และลดความขัดแย้งจากการมีเป้าหมายที่แตกต่างกันได้

6.1.4 การวางแผนปฏิบัติการและการขาย อาจจะต้องมีการจัดประชุมเป็นสองชั้น โดยที่ชั้นที่หนึ่งจะเป็นการดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางซึ่งมุ่งเน้นที่การทบทวนแผน และการเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา ในขณะที่ชั้นที่สอง เป็นการดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อทบทวนผลงานและแผนปฏิบัติการ รวมถึงการตัดสินใจเลือกดำเนินการตามแนวทางการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารระดับกลางเสนอ

6.1.5 การพยากรณ์ยอดขาย สามารถปรับปรุงความถูกต้องในการพยากรณ์ได้โดยการอาศัยข้อมูล 3 ส่วนได้แก่ ข้อมูลเชิงสถิติของการขายในอดีต ข้อมูลจากฝ่ายขาย ซึ่งเป็นผู้ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า และทราบสภาวะตลาดในแต่ละพื้นที่ และร่วมกับข้อมูลจากฝ่ายการตลาด ได้แก่ แผนการตลาด การสนับสนุนการขาย และผลการวิจัยตลาด

6.1.6 การตรวจสอบความถูกต้องของบันทึกพัสดุดังกล่าว ช่วยลดเวลาและเพิ่มความสามารถในการแก้ปัญหาและควบคุมความถูกต้องของพัสดุดังกล่าวได้ดีกว่า

6.1.7 การประเมินทักษะและการอบรมผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้การดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและมีความผิดพลาดน้อย และยังเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สามารถอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ให้ดีขึ้นด้วย นอกจากนี้ช่วยลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกระบวนการอื่น ๆ

6.2 ข้อเสนอแนะ

6.2.1 สำหรับทุกกระบวนการ ควรมีกระบวนการเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Performance Improvement Process) ซึ่งมีการนำเสนอไว้ใน The Oliver Wight ABCD Checklist for Operational Excellence ดังนี้

กระบวนการในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ควรประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. ประเมินสถานะปัจจุบัน
2. บ่งชี้ส่วนต่างและจัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาจากข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่จะได้จากการปิดส่วนต่างนั้น
3. จัดทำ Checklist ที่เหมาะสมกับความจำเป็นขององค์กร
4. จัดทำแผนการปรับปรุง
5. วัดผลความก้าวหน้า
6. จัดให้มีการทบทวนรายเดือนโดยฝ่ายบริหาร

6.2.2 การวางแผนปฏิบัติการและการขายของบริษัทกรณีศึกษาสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ด้วยการดำเนินการต่อเนื่องดังต่อไปนี้

6.2.2.1 ดำเนินการพัฒนาระบบงานในการวางแผนการกระจายสินค้า (Distribution Resource/Requirement Planning, DRP) เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษามีคลังสินค้าในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กระจายสินค้า จำนวน 5 คลัง (2 คลังในภาคเหนือ 1 คลังสินค้าในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 2 คลังสินค้าในภาคใต้) ในปัจจุบันบริษัทกรณีศึกษาไม่นำรายงานการพยากรณ์ยอดขายมาใช้ในการวางแผนการกระจายสินค้า ทำให้ไม่สามารถพิจารณาได้ว่าประมาณการสินค้าคงคลังนั้น จะถูกกระจายไปยังภูมิภาคใดบ้าง และมีความเหมาะสมกับแผนการขายหรือไม่

6.2.2.2 ดำเนินการพัฒนาระบบงานในการวางแผนความต้องการวัสดุ (Material Requirement Planning, mrp) โดยการนำเครื่องมือในการวางแผนมาใช้แทนการวางแผนโดยใช้ Spreadsheet ซึ่งไม่ได้เชื่อมโยงภายในระบบสารสนเทศที่มี แต่เป็นการนำข้อมูลขณะใดขณะหนึ่งจากระบบสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น ปริมาณพัสดุคงคลัง ปริมาณพัสดุที่ได้รับการจัดสรรแล้ว (allocated material) และพัสดุที่อยู่ในระหว่างการตรวจสอบคุณภาพ อาจเป็นข้อมูลไม่ทันสมัยเพราะไม่ได้รับการปรับปรุงโดยอัตโนมัติ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตอาจทำให้เกิดการขาดแคลนพัสดุในการผลิตได้

6.2.2.3 การขยายการใช้งานระบบ SAP สำหรับระบบงานการวางแผนการผลิต การวางแผนความต้องการวัสดุ และการวางแผนการกระจายสินค้า ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวในการวางแผนปฏิบัติการและการขายในระดับภูมิภาคได้ เนื่องจากข้อมูลของแต่ละประเทศอยู่บนระบบเดียวกัน แต่สิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาอย่างถ่วงถือนั้น คือ แผนการดำเนินงาน งบประมาณ และทรัพยากรสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น บริษัทที่ปรึกษา กระบวนการทำงานที่รองรับการใช้งานระบบ และการอบรมผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

6.2.3 การควบคุมความถูกต้องของบันทึกพัสดุดังกล่าวของบริษัทกรณีศึกษาสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ด้วยการดำเนินการต่อเนื่องดังต่อไปนี้

6.2.3.1 การปรับปรุงกระบวนการรายงานการผลิต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมเวทีการผลิต (Shop Floor Control) ในปัจจุบันการรายงานการผลิต ยังมีปัญหาจากการล่าช้าทำให้ไม่สามารถบอกถึงสถานะของพัสดุดังกล่าว ทั้งวัตถุดิบการผลิต และสินค้าสำเร็จรูป

6.2.3.2 บริษัทกรณีศึกษาควรเพิ่มระดับความถูกต้องของบันทึกพัสดุดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และใช้การตรวจนับพัสดุดังกล่าวแบบวัฏจักร (Cycle Counting) แทนการตรวจนับพัสดุดังกล่าวแบบตรวจนับจริงทุกรายการ (Physical Counting) ในช่วงแรกควรวางแผนให้พัสดุดังกล่าวทุกรายการ ได้รับการตรวจนับตรวจโดยวิธีการตรวจนับพัสดุดังกล่าวแบบวัฏจักรภายในรอบ 1 เดือน และดำเนินการเพื่อปรับปรุงระดับความถูกต้องของพัสดุดังกล่าวให้สูงขึ้นตามเป้าหมาย ซึ่งอาจจะใช้ 95% เป็นระดับเป้าหมาย และจะต้องรักษาระดับความถูกต้องไว้เป็นระยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน และไม่พบปัญหาที่เกิดขึ้นจากสาเหตุเดิม ๆ แล้ว จากนั้นจึงยกเลิกการตรวจนับพัสดุดังกล่าวจริงทุกรายการ

6.2.3.3 การขยายการใช้งานระบบสารสนเทศปัจจุบัน เนื่องจากระบบ SAP มีโมดูล WM (Warehouse management) ที่สามารถนำมาใช้งานเพื่อช่วยในการจัดการพัสดุดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้

6.2.4 การวางแผนการผลิต

6.2.4.1 กระบวนการวางแผนการผลิตและการวางแผนกำลังการผลิต ซึ่งได้มีการปรับปรุงกระบวนการแล้วและมีการนำซอฟต์แวร์สำหรับการวางแผนการผลิตมาใช้งาน แต่เป็นระบบที่แยกจากระบบสารสนเทศทางธุรกิจที่บริษัทกรณีศึกษาใช้อยู่คือ SAP ในขณะที่ระบบ SAP มีฟังก์ชันที่สามารถสนับสนุนทั้งสามกระบวนการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและถูกนำมาใช้งานในองค์กรอื่นที่ใช้งานระบบ SAP อยู่ การทำงานบนระบบเดียวจะช่วยลดความล่าช้าและความผิดพลาดในการเตรียมข้อมูล ซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องและความรวดเร็วในการวางแผนได้

6.2.4.2 ในปัจจุบัน การจัดการตารางการผลิต (Production Scheduling) ยังอาศัยความชำนาญและการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่วางแผนการผลิตเพื่อการจัดการตารางการผลิต ควรมีการพัฒนาวิธีการด้วยการจัดหาโปรแกรมการจัดการตารางการผลิตที่เหมาะสมมาใช้งาน คือเป็นระบบที่สามารถทำงานกับระบบสารสนเทศที่มีอยู่และรองรับรูปแบบของธุรกิจได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการผลิต