

ปัญหาที่สำคัญ และแนวทางการแก้ปัญหา

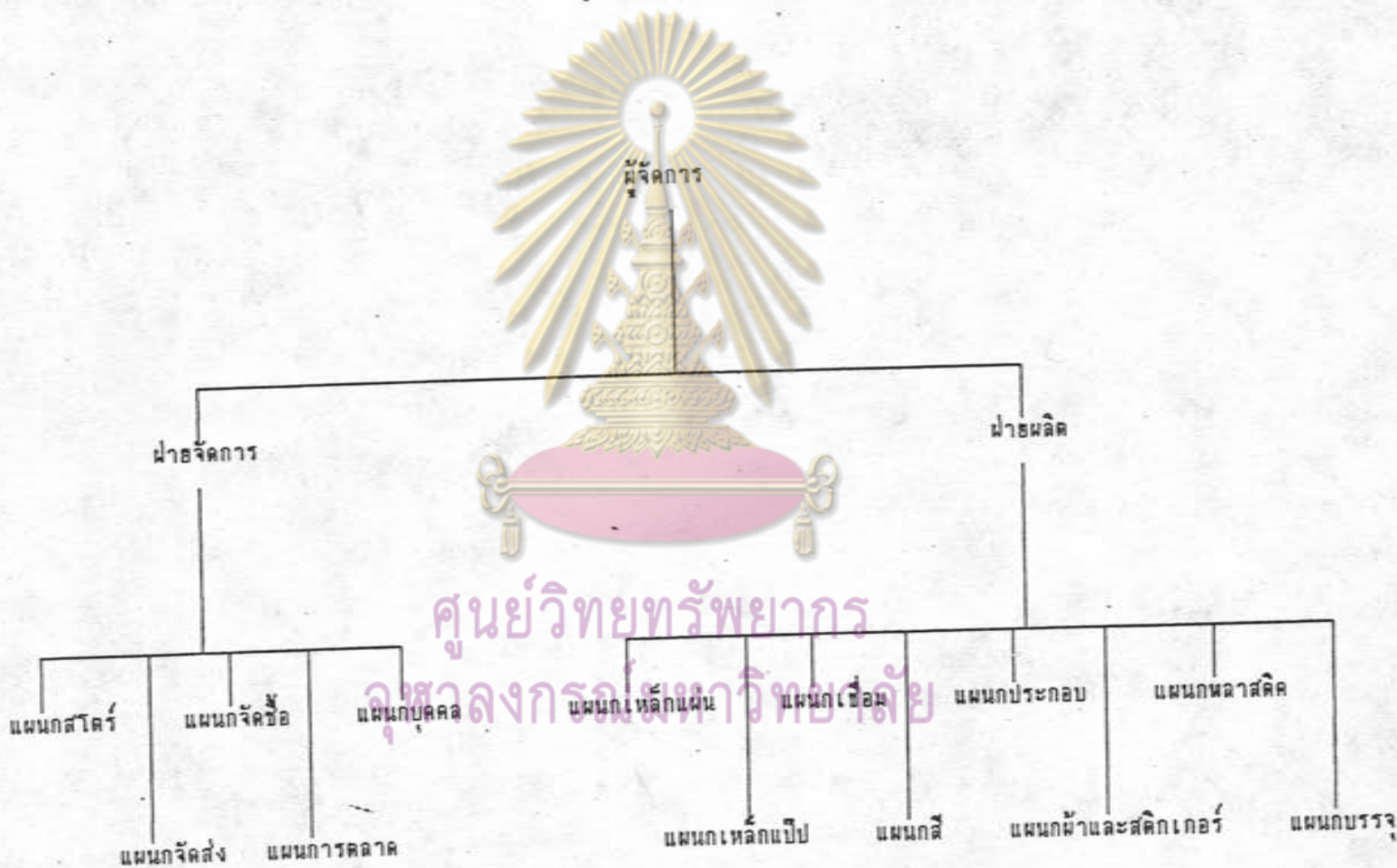
ในบทนี้จะเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันและการดำเนินงานของโรงงานที่ได้ศึกษาไว้ ในบทที่แล้ว เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้โรงงานต้องประสบปัญหาต่างๆ พร้อมทั้งเสนอแนวทางการแก้ไขปรับปรุงโรงงาน เพื่อให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินกิจการของโรงงานพอจะสรุปได้ดังนี้

ปัญหาด้านการจัดการ

โรงงานตัวอย่างนี้เป็นโรงงานที่ขยายกิจการมาจากอุตสาหกรรมในครอบครัวที่เป็นโรงงานเล็กๆ ปัจจุบันโรงงานได้ขยายใหญ่ขึ้น มีคนงานจำนวนมาก และมีผลิตภัณฑ์ที่ผลิตหลากหลายชนิดมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาก็คือปัญหาด้านการจัดการ เพราะว่าในขณะที่เป็นอุตสาหกรรมในครอบครัวหรือโรงงานขนาดเล็กนั้น แรงงานที่ใช้ในการผลิตก็มีจำนวนน้อยและผลิตภัณฑ์ก็มีเพียงไม่กี่ชนิด การสื่อสารและการสั่งงาน ก็สามารถทำได้รวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันและรวดเร็ว เมื่อโรงงานตัวอย่างนี้ได้ขยายตัวเป็นโรงงานที่ใหญ่ขึ้นผลิตผลิตภัณฑ์จำนวนมากขึ้นและมากขึ้นได้เพียงพอกับความต้องการของตลาด จึงทำให้ประสบกับปัญหาทางด้านการจัดการต่างๆที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น โดยเฉพาะในฝ่ายผลิต อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานส่วนอื่นๆ ต้องมีปัญหาคาบไปด้วย

จากการศึกษาถึงแผนภูมิองค์กรหน่วยงานฝ่ายผลิตของโรงงานตัวอย่างนี้ (ดังรูปที่ 3.1) ซึ่งจะมีผู้จัดการ 1 คน เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด และยังมีฝ่ายต่างๆ อีก 2 ฝ่าย คือฝ่ายจัดการ และฝ่ายผลิต โดยแต่ละฝ่ายหัวหน้าฝ่ายเป็นพี่น้องกัน ดังนั้นจึงมีอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการเท่ากันจากแผนภูมิดังกล่าวจะเห็นได้ว่าแต่ละฝ่ายนั้นจะมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอิสระแก่กัน และต่างก็ขึ้นตรงกับผู้จัดการ เมื่อพิจารณาทางฝ่ายผลิตจะเห็นได้ว่ามีแผนกต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายผลิตมากถึง 8 แผนก จึงเป็นการยากที่หัวหน้าฝ่ายจะควบคุมให้การผลิตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน การรับใบสั่งซื้อจากลูกค้า

แผนผังองค์กรหน่วยงาน



รูปที่ 3.1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นหน้าที่ของทางแผนกการตลาดแล้ว ทางหัวหน้าฝ่ายผลิตก็จะรับใบสั่งซื้อนั้นมาออกเป็นใบสั่งผลิต ซึ่งจะให้หัวหน้าแต่ละแผนกไปโดยใบสั่งผลิตนั้น จะบอกว่าต้องการผลิตภัณฑ์อะไรอย่างละเท่าไร บอกกำหนดส่งงาน ซึ่งทางหัวหน้าแผนกก็ไม่ได้มีการตกลงกันว่าจะผลิตชิ้นส่วนใดก่อน ดังนั้นจึงเกิดเหตุการณ์ที่ว่าเป็นคอขวดในแผนกถัดไป คือ จะมียางค้ำในระหว่างแผนกมาก เพราะจะขาดบางชิ้นส่วน จึงทำให้ประกอบไม่ได้ หรือ พันสีไม่ได้ ซึ่งชิ้นส่วนเหล่านี้จะไม่ออกมาเป็นรูปของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปได้ แผนกการจัดเก็บพัสดุต่างๆ อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการจัดการ ทำให้การควบคุมไม่ดีเท่าที่ควร เพราะจะไม่ทราบว่า ในคลังนั้นมีชิ้นส่วนอะไรบ้าง เหลือเท่าใด ควรจะสั่งผลิตใหม่เข้าไปเท่าใดเพื่อที่จะได้ลดระยะเวลาในการผลิตลงไปได้ปัญหาด้านการจัดการของฝ่ายจัดการนั้นผู้ท่วิจัยพอจะสรุปได้เป็นข้อๆ ดังนี้

ก. ในโรงงานแห่งนี้ ไม่ได้มีการจัดทำหรือวางระบบบัญชีให้ถูกต้อง กล่าวคือ ไม่มีการทำงานต่างๆ ไว้เลข เช่น งบดุล, งบกำไรขาดทุน รวมถึงงบเงินสดด้วย จึงไม่สามารถที่จะทราบได้ว่ากิจการที่ดำเนินงานอยู่นี้มีความก้าวหน้าเท่าใด ไม่สามารถที่จะกำหนดไว้ได้ว่าแต่ละปีโรงงานนี้จะมีอัตราการขยายตัวเป็นเช่นไร

ข. การสื่อสารของระบบข้อมูล ส่วนใหญ่มักจะเป็นในรูปแบบของการสื่อสารด้วยวาจาหรือถ้าเป็นการออกเอกสารก็จะเป็นใบเอกสารที่ไม่มีรูปแบบและไม่สามารถที่จะนำมาเป็นหลักฐานในการยืนยันได้

ค. ไม่มีการแบ่งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบอย่างเด่นชัด มักจะมีการทำงานในหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน ดังนั้นจึงเกิดความสับสนเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่สามารถหาคนรับผิดชอบได้

ปัญหาทางด้านการผลิต ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดยส่วนมากในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก มักไม่ค่อยมีการวางแผนงานอย่างรัดกุม เป็นเพราะสภาพของโรงงานมีจำนวนคนงานน้อย และสภาพแผนงานที่วางไว้ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยเพื่อปรับเข้ากับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงงานที่ได้ขยายกิจการมาจากอุตสาหกรรมในครอบครัว ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะเป็นบุคคลภายในครอบครัว บุคคลเหล่านี้มักจะไม่เห็นคุณค่าของการว่าจ้างพนักงานที่มีการศึกษาสูง ซึ่งเป็นสาเหตุให้ขาดผู้บริหารที่เป็นวิศวกร การวางแผนการผลิตจึงเป็นแบบเก่าๆ ที่ปฏิบัติกันมา เพื่อทราบถึงปัญหาของแผนกต่างๆ ได้ชัดเจน รวมทั้งสรุปข้อปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตได้ดังนี้

ก. การพยากรณ์ความต้องการ (DEMAND FORECAST) ทางโรงงานไม่มีการวิเคราะห์แนวโน้มหรือพยากรณ์ความต้องการของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดในแต่ละคาบเวลา จึงไม่สามารถจัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับการผลิต การพยากรณ์ความต้องการนี้ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ข. การวางแผนการผลิต เนื่องจากทางโรงงานไม่มีการพยากรณ์ความต้องการดังนั้นจึงไม่มีการวางแผนการผลิตในลักษณะของงานตามสั่ง ซึ่งจะประกอบด้วยการเตรียมกำลังเครื่องจักรและกำลังคน ให้พบกับผลผลิตที่กำหนดในคาบเวลาหนึ่งๆ การจัดลำดับงาน (SEQUENCING) ของงานที่ลูกค้าสั่งเข้ามา การกำหนดเวลา (SCHEDULING) การผลิตของงานแต่ละใบสั่ง ผลที่ตามมาคือ การเสร็จของการผลิตขึ้นส่วนประกอบล่าช้าไม่บรรจบ (MEET) กับการเริ่มการผลิตในสายการประกอบ

ค. สินค้าคงคลัง (INVENTORY) การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังที่ทำกันอยู่ไม่ว่าจะเป็นหลักแผ่นหรือเหล็กแป๊บมิได้มีการใช้หลักวิชาการควบคุม การบันทึกการใช้วัสดุและการคำนวณยอดคงเหลือที่ปฏิบัติอยู่ยังขาดความเชื่อถือ ทำให้เกิดการขาดแคลน (SHORTAGE) วัสดุในบางครั้งและเกิดวัสดุเหลือใช้ทำให้วัสดุถูกเก็บจนเสียหาย

ง. การวางผังโรงงาน (PLANT LAYOUT) การจัดวางตำแหน่งของเครื่องจักรในอาคารไม่ได้มีการวางแผนหรือจัดให้สอดคล้องกับกระบวนการผลิต สืบเนื่องจากเมื่อมีการซื้อเครื่องจักรมาเพิ่มก็จัดวางในตำแหน่งที่มีพื้นที่ว่างพอ จึงทำให้ระยะทางการไหลของผลิตภัณฑ์ระหว่างผลิต (WORK IN PROCESS) บางขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันนั้นมีระยะทางไกลต้องใช้เวลาในการขนย้ายมากโดยไม่จำเป็น รวมทั้งเป็นเหตุให้เกิดความสับสนภายในโรงงาน ดังนั้นจึงควรปรับปรุงการจัดวางตำแหน่งของเครื่องจักร เพื่อให้การย้ายชิ้นส่วนในระหว่างผลิตให้มีระยะทางสั้นลง โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ให้ความสนใจ

จ. การศึกษาการทำงาน (WORKSTUDY) การทำงานทุกๆ ขั้นตอนของการผลิตยังไม่มีกำหนดวิธีทำงานที่เหมาะสมหรือเป็นมาตรฐาน (STANDARD METHOD) และไม่มีเวลามาตรฐาน (STANDARD TIME) กล่าวคือ พนักงานจะทำงานด้วยวิธีที่ตนพอใจ ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่เป็นไปตามที่ควรจะเป็น อันเป็นเหตุให้ผู้วิจัยประสบปัญหาในการศึกษาเวลาของการทำงานในแต่ละขั้นตอนอย่างมาก

จ. การจูงใจพนักงานด้วยระบบค่าแรงจูงใจ พนักงานทั่วไปได้รับค่าแรงเป็นรายวัน ดังนั้นปริมาณการผลิตจะไม่มีผลต่อการได้รับค่าตอบแทน จึงทำให้คนงานส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นของโรงงานตัวอย่างสามารถทำให้ทราบความเป็นมาได้ว่าการขยายตัวของโรงงานมิได้มีการเตรียมการที่คึกคัก การขยายตัวเป็นไปตามสภาพของโรงงานในระบะนั้น ซึ่งปราศจากการวางแผนการหรือโครงการจึงเกิดปัญหาเกี่ยวกับผังโรงงานสาเหตุประการต่อมาได้แก่การปรับตัวด้านการบริหารซึ่งเป็นไปอย่างช้ามาก ยังคงรักษาระบบการบริหารแบบครอบครัว เริ่มจะมีการนำบุคคลภายนอกที่มีประสิทธิภาพในการบริหารเข้ามาร่วมงานจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นเป็นลำดับ สาเหตุประการสุดท้ายได้แก่การไม่มีนักวิชาการด้านการจัดการผลิตในการสร้างระบบการผลิตที่เหมาะสม การผลิตที่เป็นอยู่จึงเป็นลักษณะแบบความเคยชิน

แนวทางในการแก้ไขปัญหาคาการจัดการ

ก. การวางระบบบัญชี ทางโรงงานควรจะมีการวางระบบบัญชีให้ถูกต้อง กล่าวคือควรจะต้องมีการทำบัญชีแยกเป็นประเภทต่างๆ เช่น ต้องมีการทำบัญชีบุคคล เพื่อที่จะทราบสินทรัพย์และหนี้สินต่างๆ ของโรงงานซึ่งสินทรัพย์ที่มีในโรงงานอาจแบ่งได้เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน อาคารและอุปกรณ์เครื่องจักร และเงินลงทุนอื่นๆ ที่มี ส่วนหนี้สินก็จะมีหนี้สินหมุนเวียนและส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นต้น นอกจากนี้ควรจะมีบัญชีงบกำไรขาดทุน เพื่อจะได้ทราบว่าในแต่ละเดือนหรือแต่ละปี โรงงานมีการทำกำไรเท่าใด หรือขาดทุนเท่าใด เพื่อที่โรงงานจะได้แก้ไขได้ถูกต้องว่าขาดทุนนั้นควรทำอย่างไรให้ขาดทุนน้อยลงหรือควรจะทำอย่างไรเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด ควรจะมีการทำบัญชีกระแสเงินสด เพื่อที่จะทราบแหล่งที่มาของเงินและแหล่งที่ไปของเงิน

ข. การวางระบบสื่อสารข้อมูล ระบบสื่อสารข้อมูลควรจะต้องมีการออกแบบฟอร์มของใบข้อมูลต่างๆ ให้เป็นรูปแบบแน่นอนทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบว่างานที่ได้กระทำอยู่นั้น ตอนนี้อยู่ที่ส่วนใดหรือแผนกใดของโรงงานแล้วเพื่อที่เวลาตามงานจะได้ตามได้ถูก และเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเกิดความรับผิดชอบ เมื่องานนั้นๆ มีปัญหาขึ้น

ค. การแบ่งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ การแบ่งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบอย่างเด่นชัดเพื่อให้ผู้รับผิดชอบทราบถึงงานในหน้าที่ของตน และรับผิดชอบได้ถูกต้อง ไม่เกิดการก้าวท้าวหน้าที่ ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดการผัดขิ้นและผลที่ตามมาคือการลาออกของพนักงาน ตัวอย่างเช่น แผนกจัดส่ง ต้องการที่จะส่งผลิตภัณฑ์ให้ได้ทันตามที่รับงานไว้ ก็อาจจะมีการสั่งแผนกบรรจุให้ทำงานของตนก่อน ซึ่งเป็นการก้าวท้าวหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายการผลิต เป็นต้น

แนวทางในการแก้ไขปัญหาการผลิต

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากแผนกต่างๆ ซึ่งต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อน คือ แผนกเหล็กแป๊บ แผนกเหล็กแผ่น แผนกสี และแผนกประกอบ ซึ่งแผนกเหล็กแผ่นและแผนกเหล็กแป๊บนั้นค่อนข้างจะมีปัญหาล้ำคลึงกัน จึงขอกล่าวรวมไว้ในข้อ ก.

ก. แผนกเหล็กแผ่นและแผนกเหล็กแป๊บ เมื่อได้รับใบสั่งผลิต ควรจะต้องมีการตกลงกันว่า จะผลิตชิ้นส่วนใดก่อนเพื่อที่จะให้ชิ้นส่วนนั้นไปบรรจุกันในเวลาที่เหมาะสม เคียงกันที่แผนกต่อไปรวมทั้ง 2 แผนกจะต้องมีการจัดวัตถุดิบต่างๆ ของแต่ละแผนกให้เพียงพอแก่การผลิต โดยต้องคำนึงถึงปริมาณการสั่งที่พอเหมาะและเวลา รวมถึงคุณภาพของวัตถุดิบ ว่าต้องได้ตามเกณฑ์หรือได้มาตรฐาน การเก็บรักษา การขนย้าย และการกำจัดเศษวัสดุ หรือของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการของทั้ง 2 แผนก

ข. แผนกสี ควรจะต้องมีการวางตารางในการพ่นสี เพื่อที่จะลดเวลาในการล้างตู้พ่น เมื่อมีการเปลี่ยนสีที่จะพ่นชิ้นส่วนต่อไป รวมถึงการจัดเก็บและเคลื่อนย้ายชิ้นส่วนที่มีการพ่นสีแล้ว เพราะการเคลื่อนย้ายชิ้นส่วนที่พ่นสีแล้วนั้นต้องทำด้วยความระมัดระวัง มิฉะนั้น ชิ้นส่วนที่พ่นสีเมื่อมีการกระแทก หรือสีหลุด เป็นรอย ก็ต้องนำชิ้นส่วนนั้นมาทำการตกแต่ง เพื่อไม่ให้เห็นรอย หรือเพื่อไม่ให้เห็นสีกระแทก ซึ่งก็เป็นการเพิ่มเวลาและค่าใช้จ่าย

ค. แผนกประกอบ ไม่มีปัญหาเกิดขึ้นถ้าทั้ง 2 แผนกแรกสามารถทำงานเข้ากันได้ดี แผนกประกอบก็สามารถที่จะประกอบได้โดยไม่ต้องเสียเวลาในการรอ

ส่วนปัญหาหลักที่จะต้องมีการแก้ไขรองลงมาคือ ฝ่ายผลิตต้องมีการวางแผนการผลิต ซึ่งเมื่อมีการวางแผนการผลิต และแผนกต่างๆ รับไปและทำการปรึกษาหรือทำงานร่วมกัน ก็จะไม่เกิดปัญหาทางไม่บรรจุกันที่แผนกต่อไป ซึ่งแนวทางในการวางแผนการผลิตจะได้กล่าวอย่างละเอียดในบทที่ 5