

บทที่ 6



สรุปและข้อเสนอแนะ

องค์การค้ำ ดำเนินกิจการด้านการพิมพ์มาตั้งแต่ระบบของการพิมพ์ในประเทศไทย มีเพียงระบบเลตเตอร์เพลส ซึ่งขณะนั้นจำนวนของการสั่งพิมพ์ยังมีไม่มาก อีกทั้งระบบการพิมพ์ดังกล่าวจะมีขั้นตอนเพียงการเรียงพิมพ์ด้วยตัวตะกั่ว และนำขึ้นแท่นพิมพ์ได้ทันที ส่วนวิธีการทำเล่มหนังสือก็ยังใช้แรงงานมือเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันวิธีการของการพิมพ์ได้เปลี่ยนแปลงไป คือ มีระบบการพิมพ์ออฟเซต เข้ามามีบทบาทด้านการพิมพ์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสามารถเสนองานทางการพิมพ์ที่คมชัด ละเอียด และให้ความทนทานในการพิมพ์สูง สามารถพิมพ์งานด้วยความเร็วสูงได้ องค์การค้ำ จึงได้ทำการจัดซื้อ เข้ามาใช้ในโรงพิมพ์เป็นจำนวนมาก โดยมีจุดประสงค์ เพื่อ เพิ่มกำลังการผลิตให้เพียงพอกับความต้องการ

ขั้นตอนของกระบวนการผลิตหนังสือ โดยเฉพาะในระบบการพิมพ์แบบออฟเซต จะมีขั้นตอนการทำงานหลายขั้นตอนก่อนที่จะนำมาตีพิมพ์และทำเล่มได้ การมีระบบของการวางแผนการผลิตและวิธีการควบคุมการผลิตที่ดี เพื่อประสานงานเชื่อมโยงการทำงานของแต่ละขั้นตอนให้เกิดความต่อเนื่อง จะเป็นเครื่องมือของการบริหารงานที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะงานการพิมพ์ขององค์การค้ำ ที่มีลักษณะ เป็นงานระดับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ประเภทหนึ่ง

จากบทของการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบกับการพิจารณาวิธีการดำเนินงานในการวางแผนและควบคุมการผลิตทางการพิมพ์ของฝ่ายการผลิตที่เป็นอยู่ ผู้ดำเนินการวิจัยใคร่ขอสรุปถึงสาเหตุของปัญหาตามข้อสมมุติฐาน และปัญหาย่อยบางประการ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไข ดังนี้

#### 1. ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงตารางการผลิตเป็นประจำ

งานการพิมพ์ขององค์การค้ำ ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาของการวางแผนและควบคุมการผลิตที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ รายการหนังสือที่ต้องมีการรัดคิว เพื่อจัดทำให้เสร็จสิ้นก่อนรายการอื่น ๆ กลุ่มหนังสือเหล่านี้ เช่น หนังสือที่เลยกำหนดเสร็จมาแล้ว หนังสือที่มีสัญญาการ

ในระดับวิชาการ ที่จะมาวิเคราะห์วางแผนและติดตามงานผลิตได้อย่างเพียงพอ เพราะข้อมูลทางการผลิตในแต่ละอันจะมีเป็นจำนวนมาก การแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงควรเพิ่มกำลังเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในด้านการวางแผนงานผลิตขึ้นมาให้สมดุลกับปริมาณงาน ซึ่งจะทำให้งานคล่องตัวยิ่งขึ้น

## ๒. ปัญหาด้านความสมดุลของกำลังผลิตของส่วนโรงพิมพ์ทั้งสอง

แม้ว่าการเปรียบเทียบกำลังการผลิตระหว่างส่วนโรงพิมพ์ทั้งสอง ไม่สามารถระบุถึงความได้เปรียบเสียเปรียบของโรงพิมพ์แต่ละส่วน แต่ผลกระทบที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งได้วิเคราะห์ให้เห็นในบทที่ผ่านมา ก็คือ ความสูญเสียของกำลังผลิตด้านการทำเล่มของเครื่องจักร ซึ่งไม่สามารถนำไปใช้ในอีกส่วนโรงพิมพ์ ที่มีชั่วโมงรองงานเกิดขึ้น อันเป็นผลจากการจำกัดขอบเขตของการจัดตารางการทำงานของเครื่องจักรทำเล่ม ความสูญเสียที่พอจะวิเคราะห์ได้ชัดเจนคือ ค่าใช้จ่ายด้านแรงงานที่สามารถลดจำนวนได้ประมาณเดือนละ 29,184 บาท หรือประมาณปีละ 350,208 บาท ของกลุ่มเครื่องจักรทำเล่ม ส่วนผลกระทบทางด้านอื่นได้แก่ ความล่าช้าของการผลิต อันเนื่องมาจากการต้องรอคิวการทำเล่มเฉพาะในส่วนโรงพิมพ์นั้น ๆ และนอกจากนั้นยังรวมถึงค่าใช้จ่ายทางด้านค่าเสื่อมราคาสำหรับเครื่องจักรที่รองงาน ซึ่งเป็นตัวเลขทางบัญชีที่ควรคำนึงถึงด้วย

ข้อเสนอแนะ การแก้ไขปัญหาความสูญเสียของกำลังการผลิตที่มีอยู่ อันมีสาเหตุมาจากการแยกส่วนของโรงพิมพ์นั้น เป็นสิ่งที่ควรกระทำหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบทางแก้ปัญหานั้นกับการยอมเสียเวลาดำเนินงานไปตามปกติ ตัวอย่างเช่น หากให้มีการโอนงานกันระหว่างส่วนโรงพิมพ์ได้ จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของค่าขนย้ายและอื่น ๆ เปรียบเทียบด้วยทุกครั้งไป หรือบางครั้งความจำเป็นด้านเวลาก็น่าจะเป็นเหตุผลที่สำคัญได้

การแยกโครงสร้างของฝ่ายการผลิตให้อยู่ในลักษณะตามขั้นตอนของการพิมพ์ โดยทั่วไป เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ควรศึกษา ซึ่งหมายถึงการรวมส่วนงานที่เหมือนกันของส่วนโรงพิมพ์ทั้งสองให้อยู่ในความรับผิดชอบเดียวกันและอยู่ในสถานที่เดียวกัน ดังนี้คือ แบ่งเป็นส่วนเตรียมการพิมพ์ ส่วนการพิมพ์ และส่วนการทำเล่ม วิธีการนี้จะทำให้การวางแผนตารางการทำงานของส่วนต่าง ๆ มีความอิสระและคล่องตัวยิ่งขึ้น ไม่มีการจำกัดขอบเขตของทางเลือกในการทำงาน การเปลี่ยน

ปรับหรือ เลยสัญญาปรับ เป็นต้น จะมีเป็นประจำตลอดปีทำการ สาเหตุที่ทำให้มีรายการหนังสือประเภทนี้เกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นเพราะแผนกวางแผนและควบคุมการผลิต ยังไม่สามารถควบคุมระยะเวลาการทำงาน ตลอดกระบวนการผลิตได้ ซึ่งในทางปฏิบัติ การวางแผนตารางการทำงานที่สามารถกำหนดวันเสร็จได้แน่นอน จะเริ่มปฏิบัติหลังจากหนังสือรายการนั้น ๆ ได้รับการอนุมัติให้สิ่งพิมพ์ได้

ข้อเสนอแนะ การแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงตารางการผลิตเป็นประจำ สิ่งที่สำคัญก็คือ การลดจำนวนหนังสือเร่งด่วนที่ต้องรัดคิว จัดทำก่อนให้น้อยลง หรือพยายามมิให้เกิดขึ้นบ่อยนัก วิธีการหนึ่งที่จะมีผลในการแก้ปัญหาก็คือ หนังสือของกรมวิชาการ ซึ่งเป็นงานผลิตส่วนใหญ่ขององค์การค่าฯ ควรมีการวางแผนการผลิตและควบคุมตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการผลิต โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่หมวดงานในแต่ละขั้นตอนการผลิตควรจะใช้ ประมาณเวลา การตรวจต้นฉบับของกรมวิชาการ และกำหนดวันเสร็จสิ้นของงานด้วย ซึ่งในทางปฏิบัติขณะนี้ จะไม่มีการกำหนดเวลาของการเสร็จสิ้นงานลงในใบสั่งงาน หมวดงานทุกหมวดจะเข้าใจเสมอว่างานนั้น ๆ จะต้องเสร็จสิ้นก่อนเปิดภาคการศึกษา จึงทำให้ไม่มีการกำหนดหรือให้ความสำคัญของหนังสือจากกรมวิชาการในช่วงการผลิตระยะแรก ๆ จนกว่าจะมีการขออนุมัติสิ่งพิมพ์ จึงจะเร่งงานเพื่อป้อนเครื่องพิมพ์

การประมาณเวลาของการตรวจต้นฉบับของกรมวิชาการ แม้จะเป็นเรื่องที่กำหนดความแน่นอนของเวลาได้ยาก ตามที่ได้วิเคราะห์ในบทที่ผ่านมา แต่การกำหนดระยะเวลาการทำงาน กำหนดตารางการทำงานของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบ ตลอดทั้งกระบวนการผลิต เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาที่จะได้ต้นฉบับคืนจากกรมวิชาการ เพื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งอาจใช้เวลาเฉลี่ยจากข้อมูลที่ผ่านมา หรือพยายามศึกษาถึงการตรวจหนังสือของกรมวิชาการในแต่ละประเภทหนังสือ โดยให้ฝ่ายวิชาการรับหน้าที่ในการวิเคราะห์โดยละเอียด ถึงสถิติของการทำงานของเจ้าหน้าที่กรมวิชาการในแต่ละประเภทหนังสือ เพื่อเป็นข้อมูลนำเสนอแก่ฝ่ายการผลิต ทำการวางแผนกำหนดตารางการทำงานต่อไป

เมื่อมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานสำหรับทุกขั้นตอนของการผลิตแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องมีการปฏิบัติควบคู่กันไป ก็คือการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด ซึ่งในสถานภาพปัจจุบัน หน่วยงานการวางแผนและควบคุมการผลิตของฝ่ายการผลิต ยังขาดแคลนเจ้าหน้าที่

แปลงในลักษณะดังกล่าว เป็นการเคลื่อนไหวที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ต้องมีการย้ายกลุ่มเครื่องพิมพ์และเครื่องจักร เปลี่ยนแผนผังโรงงาน ฉะนั้นวิธีการนี้ ควรจะได้มีการกำหนดเป็นโครงการล่วงหน้า และเริ่มดำเนินการพร้อมไปกับการขยายโรงงานด้วย เช่น หากมีโครงการสร้างโรงงานอีกหนึ่งหลัง ก็ควรจะใช้เป็นแหล่งรวม เครื่องจักรทำ เล่มทั้งหมดในโรงพิมพ์ เพื่อจัดเป็นส่วนงานเดียวกัน ส่วนเครื่องพิมพ์ที่ซื้อใหม่ก็นำเข้ามาแทนที่ตำแหน่งของ เครื่องจักรทำ เล่ม เดิม เป็นต้น

### 3. ปัญหาอื่น ๆ

นอกจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ยังมีประเด็นของปัญหาปลีกย่อยที่เป็นผลมาจากการวางแผนและควบคุมการผลิตที่เป็นอยู่ ปัญหาที่เห็นเด่นชัดได้แก่ ปัญหาของการควบคุมปริมาณงานพิมพ์ โดยการเปรียบเทียบกับกำลังการผลิตที่มีอยู่ และทำการปรับแผนการผลิตหากพบว่ากำลังการผลิตที่มีอยู่ของส่วน เครื่องพิมพ์ใดไม่เพียงพอ วิธีการดังกล่าวมักจะพบว่ามีการปรับแผนการผลิตอยู่เป็นประจำเกือบทุกเดือน โดยเฉพาะในช่วงครึ่งปีหลังของปีทำการ สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาก็คือ ปริมาณงานพิมพ์ที่ได้พยากรณ์ไว้ในช่วงต้นปีทำการ ไม่สามารถกำหนดแผนการให้ดำเนินการผลิตในระยะต้นได้ งานพิมพ์เหล่านั้นจะมา เร่งผลิตในช่วงปลายปีทำการ ทุกครั้งไป

ข้อเสนอแนะ ในการวางแผนกำหนดปริมาณงานพิมพ์ให้ เครื่องพิมพ์ ควรจะได้มีการจัดแบ่งแยกงานของกรมวิชาการไว้ต่างหาก และเตรียมกำลังการผลิตสำหรับช่วงหนึ่งให้พอ เพียง โดยคาดการณ์ว่าหนังสือของกรมวิชาการทำการตรวจแก้ไขจะสามารถอนุมัติสั่งพิมพ์ได้ส่วนใหญ่เมื่อไร และเมื่อถึงเวลาในช่วงนั้น กำลังการผลิตทั้งหมดจะจัดให้กับงานพิมพ์หนังสือของกรมวิชาการเพียงอย่างเดียว ตัวอย่าง เช่น หากสามารถประมาณได้ว่า หนังสือที่ต้องจัดพิมพ์เพื่อจำหน่ายให้ทัน เปิดภาคการศึกษาที่จะถึง ส่วนใหญ่จะ เริ่มได้รับการอนุมัติสั่งพิมพ์ในเดือน พฤศจิกายน ก็ควรเตรียมการโดยจัดกำลังการผลิตตั้งแต่ช่วง เวลานั้น ในระยะ เวลาที่สามารถพิมพ์งานตามรายการหนังสือเหล่านั้นได้หมด เช่น ภายใน 3 หรือ 4 เดือน โดยไม่ให้มีการนำเอางานอื่นที่มีได้วางแผนงานไว้ เข้ามาแทรกโดยเด็ดขาด ส่วนกำลังการผลิตก่อนหน้านั้นก็ควรจะได้มีการรับงานจ้าง เข้ามาให้พอ เพียงและพยายามให้ เสร็จสิ้นก่อนช่วง เวลาดังกล่าว