

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาในโรงงานตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พบสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการผลิต จึงสรุปได้ว่าโรงงานตัวอย่างยังขาดการวางแผนและควบคุมการผลิตที่ดีนับตั้งแต่การวางแผนการผลิตรวม, การใช้ใบสั่งผลิต, การควบคุมและติดตามการดำเนินงานตลอดจนถึงการรายงานผลการผลิต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอระบบควบคุมการผลิตแก่โรงงานตัวอย่างโดยเน้นที่ระบบเอกสาร, การรายงาน และแนวทางการบริหารการผลิต เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต จากการทดลองปรับปรุงกระบวนการวางแผนและควบคุมการผลิตซึ่งกระทำในช่วงเดือน ตุลาคม ถึง ธันวาคม 2536 สรุปได้ในหัวข้อต่อไปนี้

สรุปผลการปรับปรุง

แบ่งเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. จากการใช้เทคนิคใบสั่งผลิตและวางแผนการผลิต ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตสูงขึ้น
2. การผลิตไม่หยุดชะงักทั้งนี้เพราะมีการควบคุมและติดตามปริมาณของคงคลังอยู่เสมอ
3. การที่มีการควบคุมและการติดตามปัญหาการผลิต ช่วยให้นักงานทำงานกันอย่างมีจุดหมายไม่เลื่อนลอยเป็นผลให้อัตราการทำงานล่วงเวลาลดลง โดยที่ผลผลิตรวมในช่วงเวลาเดียวกันไม่ลดลง

4. การวางแผนการผลิต โดยให้พยายามมีสินค้าระหว่างผลิตเกือบทุกขั้นตอน ทำให้การผลิตไม่สูญเสียเวลา เนื่องจากหน่วยงานที่อยู่ในสถานีถัดไปมีงานที่จะนำมาผลิตต่อเนื่องโดยไม่ต้องรอคอย
5. การจัดทำรายงานผลการการทำงานทำให้ผู้บริหารได้ทราบ และติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นในการผลิต อีกทั้งยังมีข้อมูลเก็บไว้สำหรับช่วยในการตัดสินใจต่อไปอีกด้วย
6. การให้มีการประเมินผลการทำงานเป็นรายบุคคล และมีผลต่อการขึ้นค่าแรงงาน ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ดีขึ้น
7. การให้มีการเขียนใบลาและนำผลการลาขาดงานมาพิจารณาประกอบ ในการประเมินผลเพื่อขึ้นค่าแรงทำให้เปอร์เซ็นต์การขาดงานลดลง
8. การออกนโยบายที่แน่นอนในเรื่องการให้เงินพิเศษ หรือโบนัส ในช่วงเทศกาลตรุษจีน ถือเป็นหลักสูตรการจูงใจที่ช่วยเสริมให้พนักงานอยากทำงานให้ดีขึ้น
9. การวิเคราะห์จุดคอขวดการผลิต ช่วยให้ทราบจุดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปว่าแผนกสี, เครื่องเพาะไม้ เป็นจุดคอขวด หากปรับแก้โดยเพิ่มเครื่องจักรที่ใช้ในการเพาะไม้และการให้แทนวางชิ้นงานเป็นชั้นๆ เพื่อการผันสีโดยชั้นดังกล่าวสามารถเคลื่อนที่ได้ จะช่วยให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้นได้

### ข้อเสนอแนะ

นอกจากข้อเสนอแนะในด้านการจัดระบบควบคุมการผลิต ที่ได้ทำการทดลองปรับปรุงไปแล้ว ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ายังมีสิ่งอื่นที่ต้องปรับปรุงอีก สิ่งสำคัญมากที่ต้องคำนึงถึงในเรื่องถัดไปคือ การจัดการองค์กร ทั้งนี้จากการศึกษาปัญหาในบทที่ 2 นั้น พบว่าโรงงานตัวอย่างยังไม่มีการจัดการองค์กรอย่างเป็นทางการ ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพทั้งนี้เพราะ

1. เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จออกมา จำเป็นต้องมีการตรวจสอบสายงานการผลิต เพื่อป้องกันการเกิดจุดบกพร่องขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใส่ขั้นตอนการตรวจสอบเข้า

ไปให้มาก การตรวจสอบนี้มีความใกล้เคียงกับการดำเนินการผลิต ดังนั้นจึงควรมีการจัดเข้าไปในการวางแผนการกำหนดเวลาด้วย

2. ควรจัดตั้งแผนกตรวจสอบโดยไม่ขึ้นกับแผนกผลิตต่างๆ เนื่องจากการตรวจสอบมีความแตกต่างจากการผลิต จึงจำเป็นต้องมีการค้นคว้าพัฒนาเทคนิคการตรวจสอบการใช้เครื่องมือวัด

3. ควรจัดตั้งแผนกควบคุมคุณภาพที่เป็นอิสระจากแผนกอื่น เพราะเหตุที่การควบคุมคุณภาพไม่ใช่แต่เพียงการพิจารณาว่าสินค้าใช้ได้หรือไม่เท่านั้น แต่ยังต้องดูด้วยว่าจะทำอย่างไรที่จะรักษาสภาวะการผลิตที่สมบูรณ์ให้สามารถผลิตสินค้าที่ออกมาได้

4. การที่ไม่มีหัวหน้าแผนกทำให้พนักงานทำงานอย่างเลื่อนลอย ไร้เป้าหมาย เป็นผลให้งานผลิตไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้จัดการ

5. การที่ไม่มีหัวหน้าแผนกควบคุมการทำงาน ยังเป็นผลให้พนักงานทำงานกันตามสบายขาดระเบียบ และความกระตือรือร้น ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตตกต่ำ ผลที่ต่อเนื่องมาก็คือ ต้องทำงานล่วงเวลา

6. การที่ไม่มีแผนกบุคคลคัดเลือกพนักงานและคอยดูแลให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท ทำให้ได้พนักงานที่ขาดความรับผิดชอบ และส่วนเกินหน้าที่การทำงานของตน ชอบขาดงาน ไม่สนใจกฎระเบียบของบริษัท

7. การที่ไม่มีแผนกควบคุมคุณภาพ คอยตรวจสอบตั้งแต่วัตถุดิบ (วัสดุ) การผลิต และสินค้าสำเร็จรูป ทำให้มักพบปัญหาสินค้าไม่ได้มาตรฐานที่โรงงานตั้งไว้

8. การไม่จัดแบ่งขอบข่ายหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน ทำให้การทำงานล่าช้า และประสิทธิภาพต่ำ เพราะหาผู้รับผิดชอบแท้จริงไม่ได้

9. ความสามารถในการบริหารงานผลิตของหัวหน้าโรงงาน มีค่อนข้างจำกัด ทำให้การทำงานยังไม่ได้ประสิทธิภาพดีนัก ควรหาวิศวกรเข้ามาดูแลการผลิตโดยควบคุมหัวหน้าโรงงานอีกต่อหนึ่ง