



บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาในด้านระบบการวางแผนการผลิตสำหรับโรงงานตัวอย่างที่มีระบบการบริหารแบบครอบครัวที่มีเจ้าของคนเดียว เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง การจัดการในด้านการบริหารและการผลิต ไม่มีการเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้า ทำให้การปรับตัวเพื่อรองรับการขยายตัว หรือการหดตัวทางเศรษฐกิจไม่สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที ซึ่งการจัดระบบการวางแผนการผลิต จะต้องปรับปรุงทั้งในด้านการวางแผนการผลิต การจัดองค์กร และการบริหาร รวมทั้งในด้านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการผลิต สำหรับการวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปการกำหนดแนวทางในการปรับปรุง และข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้ระบบการวางแผนการผลิตดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ระบบการวางแผนการผลิต
2. การจัดองค์กรและการจัดระบบเอกสารที่ใช้ในการผลิต

6.1 ระบบการวางแผนการผลิต

การจัดระบบการวางแผนการผลิต ได้เป็นแนวทางในการเสนอแนะจากผู้วิจัย เนื่องด้วยปัญหาด้านการผลิตเป็นไปอย่างไม่มีรูปแบบ เกิดการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เนื่องจากทางโรงงานไม่เคยมีการวางแผนการผลิต และการกำหนดการผลิตที่มีอยู่ รวมทั้งเอกสารที่ใช้ในการผลิตยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการรองรับการวางแผนการผลิต ทำให้เกิดปัญหาดังที่กล่าวมาแล้วในบทก่อนหน้า ซึ่งกิจกรรมที่ทางผู้วิจัยได้เสนอในระบบการวางแผนการผลิต ประกอบด้วยการวิเคราะห์ และพยากรณ์ความต้องการของผลิตภัณฑ์หลักที่ได้คัดเลือกมาศึกษา การจัดตารางการผลิตหลัก ซึ่งจะสามารถช่วยแก้ปัญหา ดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ทำให้มีแผนการผลิตที่สามารถรองรับกับความต้องการของลูกค้า และสามารถกำหนดเวลากำหนดเสร็จได้ใกล้เคียงยิ่งขึ้น เพื่อลดเวลาการส่งมอบที่ไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า
2. ทำให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานด้านการผลิต และงานด้านสนับสนุนการผลิตให้มีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากขึ้น
3. ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านชั่วโมงแรงงาน โดยอาศัยการปฏิบัติตามแผนการผลิตหลัก
4. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต โดยแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มว่า สามารถลดชั่วโมงแรงงานลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านชั่วโมงการทำงานล่วงเวลา โดยสำหรับการทำงานจริงอาจเกิดเนื่องจากปริมาณความต้องการที่มีมากกว่าปกติ และจากการผลิตในระบบเดิมขาดซึ่งแผนการผลิต ทำให้ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรด้านแรงงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งแผนการผลิตหลักที่ผู้วิจัยได้เสนอ ทำให้สามารถตอบสนองต่ออุปสงค์ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถลดระยะเวลาการผลิตให้ลดลงได้เป็นอันมาก
5. สามารถควบคุม และติดตาม รวมทั้งสามารถส่งข้อมูลกลับไปให้ฝ่ายขายว่ากำหนดการส่งมอบที่แน่นอนเป็นเมื่อใด เนื่องจากการจัดตารางการผลิตหลัก ทำให้สามารถรองรับอุปสงค์ และนโยบายของโรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สินค้ากลุ่มศึกษา บางผลิตภัณฑ์ที่มีการจำหน่ายในปริมาณต่ำ อาจใช้วิธีการจ้างเหมาช่วงภายนอกเพื่อลดภาระในการผลิต โดยปัจจุบันได้มีการว่าจ้างผลิตสินค้าในสินค้ากลุ่ม B และ C คือ ไฮดรอลิคยก-หัวถังน้ำมัน และโต๊ะปรับระดับเคลื่อนย้าย สำหรับโต๊ะปรับระดับที่มีการสั่งทำเป็นเฉพาะรุ่น ก็จะจัดการผลิตเป็นเครื่องๆ โดยการจ้างเหมาช่วงภายนอก หรือให้แผนกที่รับผิดชอบการผลิต ทำการผลิตในลักษณะที่สามารถทำการผลิตในหลายรูปแบบ คือรับงานผลิตโต๊ะปรับระดับเป็นงานผลิตหลัก และเป็นกำลังผลิตสำรองสำหรับหน่วยผลิตอื่นๆ ได้หากชั่วโมงการผลิตมีเหลือว่างเพียงพอ หรืออาจจัดการสนับสนุนงานด้านบริการเพื่อไม่ให้กระทบกับแผนการผลิตหลัก ในกรณีที่ช่างบริการไม่สามารถรองรับลูกค้าได้เพียงพอ ทั้งนี้ขึ้นกับผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต และผู้จัดการฝ่ายผลิตร่วมกันดูแล หากเกิดกรณีดังกล่าว

6.2 การจัดองค์กร และการจัดระบบเอกสารที่ใช้ในการผลิต

การจัดองค์กรที่ผู้วิจัยได้เสนอแนะ เพื่อเป็นการจัดให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ ลดภาระงานซ้ำซ้อน และแบ่งเบาภาระของผู้จัดการโรงงาน และผู้บริหารในระดับกลาง และมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อสามารถลดภาระงานในแผนกผลิต และสนับสนุนการผลิต รวมทั้งการจัดสายบังคับบัญชาให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ และนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งผลจากการจัดองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับระบบการวางแผนการผลิตได้เป็นอย่างดีนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ไม่ได้มีการประเมินผลในด้านการจัดองค์กรออกมาเป็นเชิงปริมาณ แต่ได้รับความเห็นชอบเป็นอย่างดีจากคณะผู้บริหารโรงงาน และประธานบริษัท โดยทั้งนี้ การจัดองค์กรยังต้องสามารถรองรับระบบงานอื่นๆ ได้ด้วย และนับจนถึงปัจจุบันก็ยังไม่พบปัญหาสำคัญในการจัดองค์กรในครั้งนี้

จากการเข้าร่วมสังเกตของผู้วิจัย ได้พบข้อดีของการจัดองค์กรใหม่ได้ดังนี้

1. พนักงานส่วนใหญ่มีความยุ่งยากในการทำงานลดลง เนื่องจากลดหน้าที่ที่ต้องทำงานซ้ำซ้อนในอดีต รวมทั้งลดการทำงานที่ไม่ใชหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงลงอีกด้วย เช่น การออกไปบริการลูกค้า หรือการสั่งซื้อ-ติดตามวัตถุดิบ
2. โครงสร้างองค์กรมีการรองรับการบริหารที่ดีขึ้น ผู้บริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างสะดวก อีกทั้งลดภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการควบคุมการผลิตโดยตรง ทำให้สามารถบริหารงานด้านอื่นๆ ได้มากยิ่งขึ้น
3. การประสานงานในการทำงาน และความคล่องตัวในการทำงานดีขึ้น

สำหรับในด้านระบบเอกสารที่ใช้ในการผลิต ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบเอกสาร รวมทั้งทางเดินเอกสารที่ใช้ในการผลิต และสนับสนุนการผลิต อีกทั้งยังสามารถเข้ากันได้กับระบบบัญชีต้นทุนของฝ่ายบัญชี ซึ่งสามารถสรุปผลจากการจัดระบบเอกสารเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารได้ดังนี้

1. สามารถเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการดำเนินธุรกิจ และการตัดสินใจ
2. สามารถติดตามและสืบย้อนกลับของที่มาของเอกสาร รวมทั้งข้อมูลในเอกสาร ลดการซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน โดยสารสนเทศในเอกสารสามารถนำไปใช้ในระบบอื่นๆ ของโรงงานได้เป็นอย่างดี

3. สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตามควบคุม โดยสามารถลดการเบิกพัสดุ หรือวัสดุดิบซ้ำซ้อน และลดภาระของโรงงานในด้านพัสดุคงคลัง เพื่อให้กระแสเงินสดของโรงงาน หมุนเวียนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ทำให้มีมาตรฐาน เพื่อใช้ในการดำเนินงาน และเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบสำหรับการดำเนินงานในครั้งต่อไป

6.3 ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเกตผลการวิจัย รวมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินต่อไปได้ดังนี้

- 6.3.1 การวางแผนการผลิตในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้ว ซึ่งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ถูกศึกษาและดำเนินการแก้ไขไปแล้วเป็นบางส่วน ส่งผลให้สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในกรณีที่ดำเนินการตามสภาพความเป็นจริง อาจต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้ของพนักงาน และปรับสภาพความเคยชิน ทำให้ผลการดำเนินงานที่ได้อาจไม่ดีเท่าผลการวิจัย
- 6.3.2 เวลาการทำงานของหน่วยการผลิตบางหน่วยเกิดสภาพการทำงานล่วงเวลาตลอดเวลา แสดงให้เห็นถึงการขาดซึ่งโม่งแรงงานถาวร ทางโรงงานควรวิธีอื่น ๆ ร่วมในการแก้ปัญหา เช่น การเพิ่มปริมาณพนักงานในแผนกผลิต หรือการเพิ่มเครื่องจักรอัตโนมัติในการทำงาน เพื่อสามารถลดเวลาการผลิต และลดภาระการทำงานล่วงเวลา และในทางกลับกัน บางแผนกผลิตได้มีชั่วโมงแรงงานเหลือตลอดเวลา ทางโรงงานอาจพิจารณา โยกย้ายไปช่วยเหลืองานในแผนกผลิตที่มีชั่วโมงแรงงานขาด หรือพิจารณาปรับลดกำลังคน
- 6.3.3 การศึกษาในครั้งนี้เกิดในสภาวะเริ่มการเปลี่ยนแปลงสภาพทางเศรษฐกิจมหภาคของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเริ่มแสดงออกตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ. 2539 ซึ่งทำให้ผลการศึกษาอาจไม่สมบูรณ์ โดยผลการพยากรณ์อาจเกิดความผิดพลาด โดยสามารถสังเกตได้จากแนวโน้มที่ลดลงของยอดขายในปี พ.ศ. 2539 และ 2540 และผลความคลาดเคลื่อนของผลการพยากรณ์เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณการจำหน่ายจริงในช่วงเวลาเดียวกัน

6.3.4 โรงงานควรมีการนำระบบสารสนเทศที่เป็นแบบอัตโนมัติมาช่วยในการดำเนินงาน เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมพัสดุ รวมทั้งงานด้านระบบบัญชี ซึ่งจะสามารถส่งเสริมให้ระบบการวางแผนการผลิตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.3.5 โรงงานควรมีการใช้สถิติเพื่อวิเคราะห์ถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และพัสดุ-วัตถุดิบ นำเข้า เพื่อเสริมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และเป็นการลดการสูญเสีย ซึ่งการวิจัยนี้ไม่ได้ศึกษาถึง

6.3.6 การทำงานในสภาพความเป็นจริง อาจต้องมีการยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ การนำระบบการวางแผนการผลิต อาจเกิดความล่าช้ากว่าระบบเดิมซึ่งตัดสินใจเพียงคนเดียว แต่ระบบสารสนเทศของข้อมูลที่เพียงพอ ก็จะช่วยเสริมการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที และถูกต้องมากขึ้น

นอกจากข้อสังเกต และข้อเสนอแนะที่กล่าวมาแล้ว การใช้ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างพนักงาน และเจ้าของกิจการ หรือพนักงานกับพนักงาน ย่อมส่งผลให้ระบบการวางแผนการผลิต รวมทั้งการดำเนินงานในด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น