



## บทที่ 7

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาในโรงงานตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พบสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการผลิต จึงสรุปได้ว่าโรงงานตัวอย่างยังขาดการวางแผนและควบคุมการผลิตที่คืบตั้งแต่ การคาดคะเนการขาย, การวางแผนการผลิตรวม, การใช้ใบสั่งผลิต, การควบคุมและติดตามการทำงาน ตลอดจนถึงการรายงานผลการทำงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้จึงได้นำเสนอระบบควบคุมการผลิตแก่โรงงานตัวอย่างโดยเน้นที่ระบบเอกสารการรายงานเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และลดต้นทุนการผลิต จากการทดลองปรับปรุงกระบวนการวางแผนและควบคุมการผลิต ซึ่งกระทำในช่วงระหว่าง เดือนกันยายน ถึง ธันวาคม 2532 สรุปได้ในหัวข้อต่อไปนี้

#### 7.1 สรุปผลการปรับปรุง

แบ่งเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. จากการใช้เทคนิคใบสั่งผลิตและวางแผนการผลิต ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตสูงขึ้น โดยมีอัตราการผลิตต่อชั่วโมงแรงงานเพิ่มขึ้น 13.29 %
2. การผลิตไม่หยุดชะงักทั้งนี้เพราะมีการควบคุมและติดตามปริมาณของคงคลังอยู่เสมอ
3. การที่มีการควบคุมและการติดตามปัญหาการผลิต ช่วยให้นักงานทำงานกันอย่างมีจุดหมายไม่เลื่อนลอย เป็นผลให้อัตราการทำงานล่วงเวลาลดลง 68.92% โดยที่ผลผลิตรวมในช่วงเวลาเดียวกันไม่ลดลง
4. การวางแผนการผลิตโดยให้พนักงานมีสินค้าระหว่างผลิตอยู่เกือบทุกขั้นตอนทำให้การผลิตไม่สูญเสียเวลา เนื่องจากหน่วยงานที่อยู่ในสถานที่ถัดไปมีงานที่จะนำมาผลิตต่อเนื่องโดยไม่ต้องรอคอย

5. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทำให้ผู้บริหารได้ทราบและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นในการผลิต อีกทั้งยังมีข้อมูลเก็บไว้สำหรับช่วยในการตัดสินใจต่อไปอีกด้วย
6. การให้มีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายบุคคลและมีผลต่อการขึ้นค่าแรงงาน ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น
7. การให้มีการเขียนใบลานและนำผลการลาขาดงานมาพิจารณาประกอบในการประเมินผลเพื่อขึ้นค่าแรงทำให้เปอร์เซ็นต์การขาดงานลดลง 18.99 %
8. การออกนโยบายที่แน่นอนในเรื่องการให้เงินพิเศษหรือโบนัสในช่วงเทศกาลตรุษจีน ถือเป็นหลักการจูงใจที่ช่วยเสริมให้พนักงานอยากทำงานให้ดียิ่งขึ้น
9. การวิเคราะห์จุดคอขวดการผลิต ช่วยให้ทราบจุดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปว่าแผนกกลึง 1 เป็นจุดคอขวด หากปรับแก้โดยเพิ่มกำลังคนและเครื่องจักร จะช่วยให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น 50%

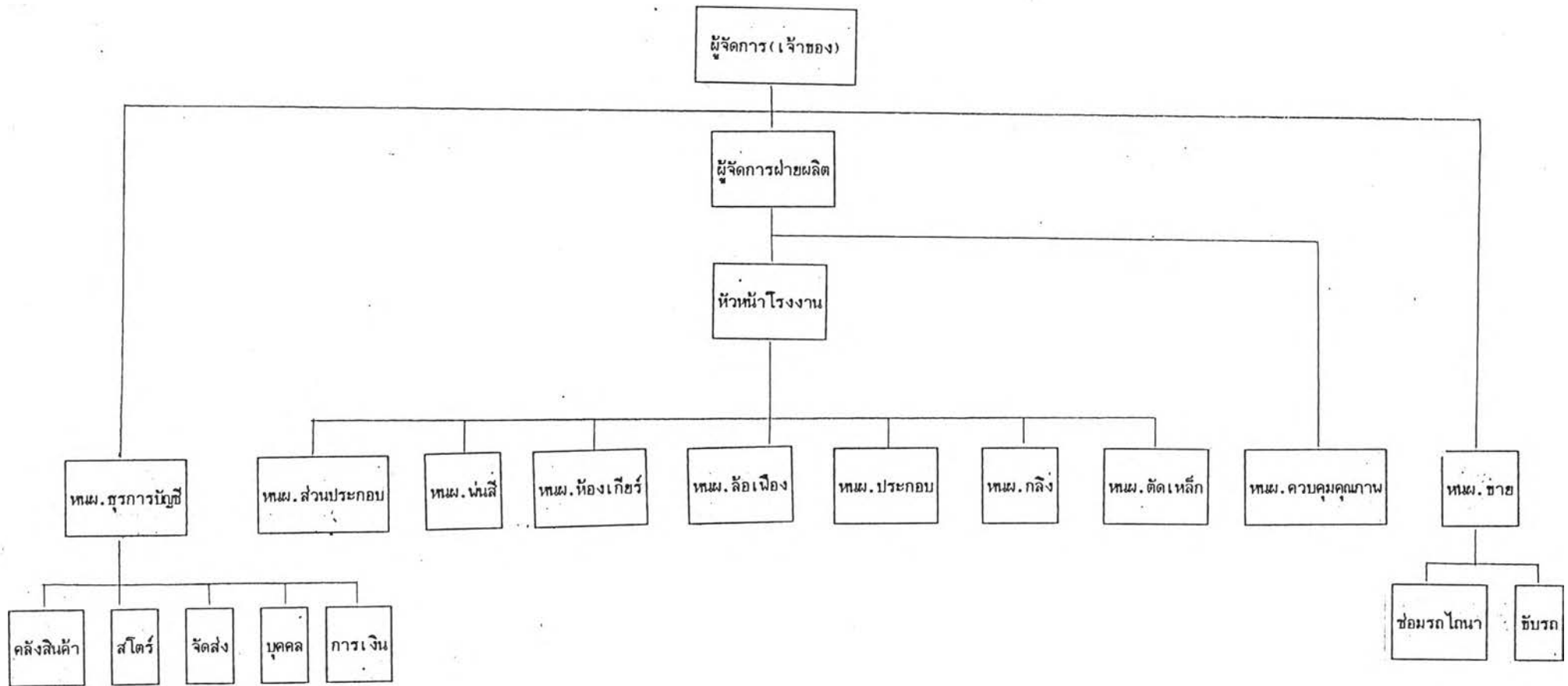
## 7.2 ข้อเสนอแนะ

นอกจากข้อเสนอแนะในด้านการจัดระบบควบคุมการผลิตที่ทำการทดลองปรับปรุงไปแล้ว ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ายังมีสิ่งอื่นที่ต้องปรับปรุงอีก สิ่งสำคัญมากที่ต้องคำนึงถึงในเรื่องถัดไปก็คือ การจัดการคน ทั้งนี้จากการศึกษาปัญหาในบทที่ 4 นั้นพบว่าโรงงานตัวอย่างยังไม่มีจัดการคนอย่างเป็นทางการทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะ

1. การที่ไม่มีหัวหน้าแผนกควบคุมการทำงานในหลายแผนกทำให้พนักงานทำงานอย่างเลื่อนลอย ไร้เป้าหมาย เป็นผลให้ผลิตงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้จัดการ
2. การที่ไม่มีหัวหน้าแผนกควบคุมการทำงาน ยังเป็นผลให้พนักงานทำงานกันตามสบายขาดระเบียบ และความกระตือรือร้น ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตตกต่ำ ผลที่ต่อเนืองมาก็คือ ต้องทำงานล่วงเวลา

3. การที่ไม่มีแผนบุคคลคอยคัดเลือกพนักงาน และคอยดูแลให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท ทำให้ได้พนักงานที่ขาดความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่การทำงานของตน ชอบขาดงาน ไม่สนใจกฎระเบียบของบริษัท
4. การที่ไม่มีแผนควบคุมคุณภาพ คอยตรวจสอบตั้งแต่ วัตถุดิบ(วัสดุ), การผลิตและสินค้าสำเร็จรูป ทำให้มีกบฏปัญหาสินค้าไม่ได้มาตรฐานที่โรงงานตั้งไว้
5. การไม่จัดแบ่งขอบข่ายหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน ทำให้การทำงานล่าช้า และประสิทธิภาพต่ำ เพราะหาผู้รับผิดชอบแท้จริงไม่ได้
6. ความสามารถในการบริหารงานผลิตของหัวหน้าโรงงานมีค่อนข้างจำกัด ทำให้การทำงานยังไม่ได้ประสิทธิผลดีนัก ควรหาวิศวกรเข้ามาดูแลการผลิต โดยควบคุมหัวหน้าโรงงานอีกต่อหนึ่ง

ดังนั้นจึงได้เสนอการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ดังแสดงในรูปที่ 7.1 และกำลังคนในแต่ละแผนก ดังตารางที่ 7.1



รูปที่ ๗.1 แผนผังองค์กรที่เสนอแนะใหม่ของโรงงานตัวอช่าง

ตารางที่ 7.1 แสดงกำลังคนในแต่ละแผนก

แผนก	จำนวนคน	
	หัวหน้า	พนักงาน
<b>ฝ่ายผลิต</b>		
1. ผู้จัดการฝ่ายผลิต	1	
2. หัวหน้าโรงงาน	1	
3. แผนกส่วนประกอบ	1	
- เชื่อมคราด		2
- เชื่อมฮันด์		3
- เชื่อมช่องผาน		2
- เชื่อมท่างรัดลื้อ		1
4. แผนกตัดเหล็ก	1	
- ตัดเหล็ก		1
- ตัดแก๊ส		1
- บีม		1
- เลื่อย		1
- เจาะ		4
5. แผนกห้องเกียร์	1	
- แต้มกระโปรง		2
- เชื่อมห้องเกียร์		5

ตารางที่ 7.1 แสดงกำลังคนในแต่ละแผนก (ต่อ)

แผนก	จำนวนคน	
	หัวหน้า	พนักงาน
6. แผนกล้อเฟือง	1	
- ล้อเฟือง		3
7. แผนกกิ่ง	1	
- กิ่ง1		5
- กิ่ง2		2
8. แผนกพันธ์	1	
- พันธ์		2
- ชุบลิ		2
9. แผนกประกอบ	1	
- ประกอบ1		4
- ประกอบ2		2
10. แผนกควบคุมคุณภาพ	1	
- ทดลองเครื่อง		1
- ควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ		1
- ควบคุมคุณภาพระหว่างกระบวนการผลิต		1
รวมฝ่ายผลิต		56

ตารางที่ 7.1 แสดงกำลังคนในแต่ละแผนก (ต่อ)

แผนก	จำนวนคน	
	หัวหน้า	พนักงาน
<u>ฝ่ายการขาย</u>		
11. แผนกการขาย	1	
- ทั้บรถ		2
- ซ่อมรถไถนา		2
รวมฝ่ายขาย		6
<u>ฝ่ายบัญชีและธุรการ</u>		
12. แผนกบัญชีและธุรการ	1	
- คลังสินค้า		2
- สโตร์		1
- จัดส่ง		2
- การเงิน		1
- บุคคล		1
รวมฝ่ายบัญชีและธุรการ		8
รวมทั้งหมด		69

รูปที่ 7.3 แผนผังองค์กรที่เสนอแนะใหม่ของโรงงานตัวอย่าง