บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

คำนำ

อุตสาหกรรมการผลิตแหวนของโรงงานตัวอย่างในกรณีศึกษานี้ จากการศึกษาพบว่าการควบคุมการจัดการของโรงงาน ส่วนใหญ่เป็นการควบคุมในลักษณะยังไม่มีความสมบูรณ์โดยกระบวนการของการควบคุม(Process of Control)ที่สมบูรณ์ จะต้องมีองค์ประกอบดังนี้คือ มีเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนกรณีที่กิจกรรมนั้นสามารถวัดผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลขได้ มีข้อมูลเพื่อติดตามความเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ นำข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และประการสุดท้ายคือต้องดำเนินการแก้ไขในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานจริงไม่เป็นไปตามเป้าที่กำหนด การควบคุมของโรงงานตัวอย่างยังไม่มีความสมบูรณ์เพราะขาดองค์ประกอบบางตัวโดย องค์ประกอบที่การควบคุมส่วนใหญ่ขาด คือไม่มีเป้าหมาย ซึ่งรวมถึงการมีเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ไม่ชัดเจนสำหรับการปฏิบัติงาน เป้าหมายที่กำหนดแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ เป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อจำกัดหรือลดบางสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้หมดไป เช่น การทำงานล่างเวลา ปริมาณของเสีย เป็นต้น เป้าหมายจะบอกเพียงว่า "ต้องการให้สิ่งเหล่านี้เหลือน้อยที่สุด" เป้าหมายอีกลักษณะหนึ่งคือ เป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มผลของการปฏิบัติงาน เช่น อัตราการทำงาน ประสิทธิภาพเครื่องจักร เป็นต้น เป้าหมายจะบอกเพียงว่า "ต้องการสิ่งเหล่านี้สูงที่สุด" กิจกรรมที่กำหนดเป้าหมายในลักษณะนี้ถือว่าไม่มีเป้าหมาย และอีกองค์ประกอบที่ขาดคือ การไม่ดำเนินการแก้ไขอย่างแท้จริงในกรณีที่ผลจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ การดำเนินการแก้ไขจะเป็นในลักษณะการแก้ไขเฉพาะหน้าเพื่อให้งานสามารถดำเนินการต่อไปได้

ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ ในขณะที่ฝ่ายผลิตอวนมีข้อมูลการปฏิบัติงานอย่างมากมายและมีการควบคุมในทุกกองที่ครอบคลุมเกือบทุกจุด แต่ฝ่ายผลิตเครื่องจักรและวิศวกรรม ในบางกองนั้นแทบจะไม่มีข้อมูลเลย การควบคุมจึงมีน้อยด้วย แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อการควบคุมการจัดการน้อย

สรุปผลการวิจัย

จากการดำเนินงานศึกษาและวิเคราะห์ระบบการควบคุมการจัดการ การควบคุมการจัดการที่ดีที่สุดจะต้องประกอบด้วยกระบวนการควบคุมทั้ง 4 องค์ประกอบ และการควบคุมจะต้องครอบคลุมทุกจุด ทั้งในเรื่องของงาน การปฏิบัติงานของพนักงาน ความประพฤติของพนักงาน

การดำเนินการควบคุมเพื่อให้เกิดผลดีนั้นควรมีขั้นตอนดังนี้

1. การควบคุม จะต้องให้พนักงานมีความเข้าใจอย่างแท้จริง ถึงผลที่จะได้รับจากการควบคุม ทำให้พนักงานทราบว่าการควบคุมไม่ได้ทำเพื่อจับผิด แต่ทำเพื่อให้ทราบว่างานจะดำเนินไปอย่างดีในอนาคต ซึ่งจะมีผลดีต่อพนักงานในระยะยาว

2. การกำหนดเป้าหมายสำหรับการควบคุม เป้าหมายควรจะต้องเข้าใจง่าย พนักงานหรือหัวหน้างานในระดับล่างสามารถที่จะนำข้อมูลมาเปรียบเทียบได้เลย การควบคุมในสิ่งเดียวกันควรจะมีเป้าหมายรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน หรือจนถึงรายปี สำหรับหัวหน้างานหรือผู้บริหารในระดับต่างๆ

3. การเก็บข้อมูลและการเปรียบเทียบควรจะกระทำอย่างสม่ำเสมอ และเก็บข้อมูลที่แสดงถึงสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาต่าง ๆ เพื่อจะเป็นแนวทางในการแก้ไขในกรณีที่จำเป็น

4. ในกรณีของการแก้ไขนั้น จากปัญหาหรือสาเหตุที่ได้ จะทำให้ทราบแนวทางการแก้ไข แนวทางที่ได้นี้ส่วนใหญ่เป็นแนวทางการแก้ไขเฉพาะหน้า การแก้ไขที่ดีควรเป็นการแก้ไขในเชิงป้องกันเพื่อที่จะไม่ให้เกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันนี้ขึ้นอีก ซึ่งจะต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในด้านนั้น ๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้การควบคุมการจัดการสามารถดำเนินการอย่างได้ผล จะขอสรุปข้อเสนอแนะที่ควรดำเนินการดังนี้

ข้อเสนอแนะโดยรวม

1. ควรมีการวางแผนการผลิต สำหรับฝ่ายผลิตอวนโดยรวม ซึ่งส่วนงานการวางแผนการผลิตนี้ จะทำหน้าที่ติดต่อกับฝ่ายตลาดและมีอำนาจในการตัดสินใจที่จะรับหรือไม่รับ ออเดอร์ใหม่ที่ฝ่ายตลาดจัดหามาแต่ยังไม่ได้ตัดสินใจรับ เพราะบาง ออเดอร์ ไม่คุ้มค่าที่จะผลิตให้เพราะการเปลี่ยนออเดอร์แต่ละครั้งจะเกิดการสูญเสียมากมาย เช่น เสียเวลาในการปรับตั้งเครื่องใหม่การเดิมจะไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้แล้ว ยิ่งถ้าเป็นกรณีออเดอร์เร่งด่วนนั้น ไม่สมควรรับเพราะจะต้องหยุดการผลิตเดิมที่กำลังดำเนินการผลิต เมื่อวางแผนการผลิตจะทำให้สามารถลดได้ทั้งเวลาสูญเสียและปริมาณของเสีย

2. ควรจัดการด้านการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้ถูกต้อง เช่น เปลี่ยนชิ้นส่วน อะไหล่ต่าง ๆ ตามอายุการใช้งาน ทำความสะอาดเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ และจัดหาพนักงานรับผิดชอบการบำรุงรักษาเครื่องจักรโดยตรง

3. ในฝ่ายผลิตเครื่องจักรและวิศวกรรม ควรหาเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตชิ้นส่วนที่สำคัญและผลิตบ่อย เพื่อจะได้ทราบเวลาที่ชิ้นส่วนต่าง ๆ ควรจะผลิตเสร็จ ซึ่งในปัจจุบันไม่สามารถที่จะบอกได้ มีผลทำให้ไม่สามารถวางแผนการผลิต และไม่สามารถที่จะกำหนดวันส่งสินค้าที่แน่นอนให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

4. ควรมีการอบรมพนักงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อโรงงานมากขึ้น ให้พนักงานมีความรักต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ โดยอาจจัดกิจกรรมกลุ่มและให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน หรือจัดงานรื่นเริงในโอกาสสำคัญ ๆ ให้พนักงานได้พักผ่อนจากการทำงาน

5. ควรมีการควบคุมการประสารงานเป็นการ เร่งด่วน เพราะปัญหาที่เกิดจากการประสารงานในปัจจุบันมีมาก ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือการประสานงานระหว่างหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานงานระหว่างกองผลิตชิ้นส่วนของฝ่ายผลิตเครื่องจักร กับกองผลิตวัตถุดิบและกองผลิตอวนของฝ่ายผลิตอวน

6. ขั้นตอนการแก้ไขควรจะหาวิธีการ เข้ามาช่วย เพื่อให้สามารถมอง เห็นปัญหาและสา เหตุของปัญหาได้ชัด เจนขึ้น เช่น ไดอะแกรมของ เหตุและผล (Cause and effect diagram) ฮีสโตรแกรม (Histogram) พา เลโต-ไดอะแกรม (pareto Diagrams) เป็นต้น ซึ่งได้แสดงรายละ เอียดไว้ในภาคผนวก ข

7. ในฝ่ายผลิตเครื่องจักรและวิศวกรรม ควร เริ่มระบบการผลิตชิ้นส่วนให้ได้มาตรฐาน โดยสร้างต้นแบบของชิ้นงานที่สำคัญ ๆ ให้ได้ตามมาตรฐานและ เก็บไว้ส่วนกลาง โดยมามีความสงสัยว่าจะผลิตชิ้นงานไม่ได้มาตรฐาน ก็สามารถที่จะมาตรวจสอบกับชิ้นงานมาตรฐานนี้ได้ และสามารถตัดปัญหา เรื่องแบบของชิ้นงานที่เก็บอยู่ในหน่วยงายที่ต่างกันและไม่ตรงกันได้

ในส่วนของข้อ เสนอแนะสำหรับการควบคุม ซึ่งจากที่ได้ศึกษามาทั้งหมด การควบคุมที่มีอยู่ เดิม มีทั้งการควบคุมที่ดำ เนินการแล้วได้ผล โดยสัง เกตได้จากผลที่ได้รับในปัจจุบันที่มีแนวโนมดีขึ้น และผลในปัจจุบันที่ไม่มีแนวโน้มใด ๆ คือสามารถรักษาระดับของการควบคุม เอาไว้ได้ และการควบคุมอีกกลุ่มหนึ่งคือการควบคุมที่มีผลออกมาในทางลบ หรือในทางที่ผลงานออกมาต่ำลง การควบคุมที่ส่งผลให้เกิดกรณีเช่นนี้ เป็นการควบคุมที่ควรจะดำ เนินการแก้ไข เป็นกลุ่มแรก เพื่อให้ผลของการควบคุมออกมาให้ทางที่ไม่ต่ำลงจนถึงทำให้ผลของการควบคุมออกมาดีขึ้น สำหรับกลุ่มต่อไปที่ควรจะดำ เนินการแก้ไข คือกลุ่มที่ผลของการควบคุมไม่ เปลี่ยนแปลง โดยจะต้องพยายามแก้ไขให้ผลของการควบคุมออกมามีแนวโน้มที่ดีขึ้น

การควบคุมที่มีผลในทางต่ำลงนี้สามารถทำการแก้ไข ตามแนวทางการแก้ไขโดยพิจารณาว่าการควบคุมนั้นเป็นการควบคุมที่ไม่สมบูรณ์เพราะอะไร ดังนี้

1. พิจารณาถึงเป้าหมายของการควบคุม โดยดูว่าการควบคุมนั้นมีเป้าหมายหรือยังและวิธีการกำหนดเป้าหมายในปัจจุบันยึดตามหลักอะไร ถ้าเห็นว่ายังไม่มีการกำหนดเป้าหมายหรือมีเป้าหมายแล้วแต่เป็นเป้าหมายที่ยังไม่เหมาะสมและชัดเจน ควรจะกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมและชัดเจนเป็นอันดับแรก โดยการกำหนดเป้าหมายต้องยึดหลักว่าเมื่อกำหนดเป้าหมายขึ้นมาแล้วต้องเป็นเป้าหมายที่สามารถทำได้ในทางปฏิบัติ โดยหลักการง่าย ๆ อาจจะกำหนดดังนี้

1.1 นำข้อมูลในอดีต ย้อนหลังประมาณ 5-10 ข้อมูลมาพิจารณาเพื่อดูว่าแนวโน้มเป็นอย่างไร

1.2 ลากเส้นตรงตามแนวโน้มนั้น

1.3 กำหนดเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าจุดสุดท้ายของเส้นตรงเล็กน้อย ถ้าเป็นกรณีของเสียจะกำหนดให้ต่ำกว่าจุดสุดท้ายของเส้นตรงเล็กน้อย

1.4 จะใช้เป้าหมายนี้ช่วงระยะเวลาหนึ่งจนเห็นว่าสามารถทำได้ตามเป้าเป็นส่วนใหญ่แล้ว จึงจะเลื่อนเป้าให้ดีขึ้น

1.5 หรือการตั้งเป้าหมายอาจจะตั้งให้สูงกว่าค่าเฉลี่ย 5-6 ตัวของข้อมูลในอดีตเล็กน้อยก็ได้เช่นเดียวกัน

2. พิจารณาดูว่าการเก็บข้อมูล เก็บอย่างละเอียดและมีประโยชน์พอที่จะเป็นแนวทางในการแก้ไขหรือไม่ การเก็บข้อมูลที่ถูกนั้นจะต้องบันทึกเหตุผลของข้อมูลบางตัวที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ เพื่อจะหาแนวทางแก้ไขได้ สำหรับจุดควบคุมที่เสนอขึ้นใหม่นั้นได้ออกแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้ได้เลย ดังแสดงไว้ในภาคผนวก ค

3. สำหรับการเปรียบเทียบข้อมูล จะต้องทำเป็นระยะ ๆ ให้สม่ำเสมอ เพื่อจะได้ติดตามและทำการแก้ไขได้ทันเวลาในกรณีที่มีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ในทางปฏิบัติแม้ว่าเป้าหมายของการควบคุม จะกำหนดไว้ในระยะเวลาเป็นเดือนก็ตามแต่การควบคุมสามารถที่จะทำการเปรียบเทียบในระยะเวลาเป็นสัปดาห์ได้

4. สำหรับการดำเนินการแก้ไข จะต้องอาศัยข้อมูลตัวเลขและสาเหตุจากที่บันทึกไว้ในขณะเก็บข้อมูล ร่วมกับความชำนาญของช่างเทคนิคและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการแก้ไขนี้เครื่องมือและวิธีการเข้ามาช่วยดังกล่าวมาแล้ว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย