

บทที่ 2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การจัดการ (Management)

การจัดการ หมายถึง กระบวนการของการบรรลุถึงผลที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจและอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มักเริ่มต้นมาจากอุตสาหกรรมภายในครอบครัว ซึ่งมีการจัดการดำเนินงานอยู่ในรูปแบบที่ง่าย ไม่ซับซ้อน แต่เมื่อธุรกิจมีการขยายตัวมากขึ้น จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น องค์การก็จะมีมากขึ้น กิจการต่าง ๆ ในองค์การก็จะมีมากขึ้นตามมา ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดการงานได้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้เนื่องจากขาดประสบการณ์และความรู้ในการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจมีผลทำให้ธุรกิจหรือองค์การเกิดความล้มเหลว ดังนั้นคุณภาพหรือประสิทธิภาพของการจัดการจึงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ

การผลิต หมายถึง การนำเอาปัจจัยการผลิตต่าง ๆ มาแปรสภาพเป็นสินค้าหรือบริการ ซึ่งลักษณะของการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผู้ผลิตควรจะผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้ตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดในปริมาณที่ต้องการ ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยให้มีประสิทธิภาพในการผลิตหรือแปลงสภาพสูงที่สุด และเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ดังนั้นเพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรได้นำหลักการจัดการเข้ามาช่วย เรียกว่าการจัดการหรือการบริหารการผลิต ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดกำลังคน การสั่งการ และการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต

การวางแผน

การวางแผน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการ ตลอดจนการวางนโยบายแผนงานและวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การวางแผนการผลิตจะเป็นการกำหนดแผนงานและแนวทางการผลิตสำหรับอนาคต เช่น เป็นการกำหนดว่าจะต้องทำการผลิตอะไร เมื่อไร จำนวนเท่าใด โดยใคร อย่างไร

การวางแผนเป็นกิจกรรมเพื่อกำหนดปริมาณในการผลิตของโรงงานอย่างคร่าวๆ ในช่วงของการวางแผน เช่น แผนในช่วงเวลา 1 ปี โดยพิจารณาจากความสามารถและปัจจัยการผลิตที่มีอยู่การวางแผนนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทำการผลิตหรือให้บริการในลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการกำหนดกลยุทธ์การผลิตเพื่อให้สามารถผลิตได้ทันสนองต่อความต้องการของลูกค้าซึ่งสามารถพยากรณ์ความต้องการเป็นการใช้เทคนิคการพยากรณ์ต่าง ๆ ในการคำนวณเพื่อคาดหมายปริมาณความต้องการของผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่วางแผน แล้วนำมาพิจารณาปริมาณการผลิตรวมกับการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการผลิต โดยพิจารณาจากปัจจัยการผลิตที่มีอยู่และเงื่อนไขบังคับต่าง ๆ ขององค์การ

การจัดองค์การ

การจัดองค์การเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาท ตลอดจนความสัมพันธ์ของหน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ การจัดองค์การจะประกอบไปด้วยการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาระผูกพันต่องานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์การ การจัดแผนงานอันเป็นผลพวงมาจากการขยายตัวขององค์การให้มีขนาดใหญ่ขึ้นเป็นการรวมกลุ่มคนหนึ่งจุดหมายในการดำเนินงาน ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความถนัดที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล การแบ่งงานตามความถนัดจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การกระจายอำนาจ การกำหนดผู้รับผิดชอบในงานและตำแหน่งงานต่าง ๆ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ และการกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการประสานงานระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานต่างๆ ในองค์การก็เป็นองค์ประกอบที่จะต้องพิจารณาในการจัดองค์การด้วยเช่นกัน

การจัดกำลังคน

การจัดกำลังคนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนความต้องการกำลังคน ซึ่งก็คือการวิเคราะห์หาจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงวิเคราะห์หาจำนวนคนงานในสายการผลิต เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนคนงานที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ โดยการวิเคราะห์จำนวนคนงานนี้จะกระทำใน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอน

การวางแผนเป็นกิจกรรมเพื่อกำหนดปริมาณในการผลิตของโรงงานอย่างคร่าวๆ ในช่วงของการวางแผน เช่น แผนในช่วงเวลา 1 ปี โดยพิจารณาจากความสามารถและปัจจัยการผลิตที่มีอยู่การวางแผนนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทำการผลิตหรือให้บริการในลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการกำหนดกลยุทธ์การผลิตเพื่อให้สามารถผลิตได้ทันสนองต่อความต้องการของลูกค้าซึ่งสามารถพยากรณ์ความต้องการเป็นการใช้เทคนิคการพยากรณ์ต่าง ๆ ในการคำนวณเพื่อคาดหมายปริมาณความต้องการของผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่จะวางแผน แล้วนำมาพิจารณาปริมาณการผลิตรวมกับการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการผลิต โดยพิจารณาจากปัจจัยการผลิตที่มีอยู่และเงื่อนไขบังคับต่าง ๆ ขององค์การ

การจัดองค์การ

การจัดองค์การเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างและบทบาท ตลอดจนความสัมพันธ์ของหน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ การจัดองค์การจะประกอบไปด้วยการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาระผูกพันต่องานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์การ การจัดแผนงานอันเป็นผลพวงมาจากการขยายตัวขององค์การให้มีขนาดใหญ่ขึ้นเป็นการรวมกลุ่มคนหนึ่งจุดหมายในการดำเนินงาน ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความถนัดที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล การแบ่งงานตามความถนัดจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การกระจายอำนาจ การกำหนดผู้รับผิดชอบในงานและตำแหน่งงานต่าง ๆ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ และการกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการประสานงานระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การก็เป็นองค์ประกอบที่จะต้องพิจารณาในการจัดองค์การด้วยเช่นกัน

การจัดกำลังคน

การจัดกำลังคนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนความต้องการกำลังคน ซึ่งก็คือการวิเคราะห์หาจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงวิเคราะห์หาจำนวนคนงานในสายการผลิต เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนคนงานที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ โดยการวิเคราะห์หาจำนวนคนงานนี้จะกระทำใน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอน

สามารถที่จะรับทราบและดำเนินการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน หรือพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ด้วยข้อมูลที่ได้จากการควบคุม

กระบวนการในการควบคุม ประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้:-

(1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ในการควบคุมจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องการ ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวก็คือเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุม การวัด การเปรียบเทียบ การตรวจสอบในผลงาน การปฏิบัติงาน และวิธีการดำเนินงาน โดยลักษณะสำคัญของมาตรฐานก็คือ ต้องถูกสร้างขึ้นมาโดยวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ และสามารถใช้อนุกรมในการทำให้เกิดความแน่นอนในการปฏิบัติงานผลงาน วิธีการต่าง ๆ รวมทั้งแสดงระดับของการปฏิบัติงานได้ด้วย

(2) เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

เป็นการนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วหรือปฏิบัติไปบางส่วนไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่ได้ตั้งไว้ เพื่อดูความแตกต่างว่าสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ ในกรณีที่ต่ำกว่ามาตรฐานย่อมแสดงให้เห็นว่า ต้องมีข้อบกพร่องที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขงานส่วนกรณีที่ผลงานสูงกว่ามาตรฐานก็ย่อมแสดงถึงความก้าวหน้าขององค์การและประสิทธิภาพของการทำงานที่จะต้องดำรงรักษาให้คงอยู่เช่นนี้เสมอไป และพยายามปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

(3) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

เมื่อได้จัดและประเมินผลงานโดยการเปรียบเทียบและวิเคราะห์แผนงานที่วางไว้กับผลปฏิบัติงานจริงๆ ในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบนี้ จะต้องคำนึงถึงตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผลงานที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้กับผลงานที่ได้รับจริงๆ จากนั้นจึงดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง กล่าวคือ เมื่อได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาความแตกต่างระหว่างแผนงานที่วางไว้กับผลปฏิบัติที่ได้จริงๆ แล้วจึงพิจารณาหาทางแก้ไขหรือวางแผนดำเนินงานใหม่ให้ถูกต้องรัดกุม โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่อาจจะเป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียหายในการดำเนินงานจากกรณีงานไม่เสร็จตามกำหนดหรืองานไม่ได้ผลตามที่ต้องการ

สามารถที่จะรับทราบและดำเนินการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน หรือทัศนงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ด้วยข้อมูลที่ได้จากการควบคุม

กระบวนการในการควบคุม ประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้:-

(1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ในการควบคุมจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องการ ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวก็คือเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุม การวัด การเปรียบเทียบ การตรวจสอบในผลงาน การปฏิบัติงาน และวิธีการดำเนินงาน โดยลักษณะสำคัญของมาตรฐานก็คือ ต้องถูกสร้างขึ้นมาโดยวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ และสามารถใช้อนุมาตรฐานในการทำให้เกิดความแน่นอนในการปฏิบัติงานผลงาน วิธีการต่าง ๆ รวมทั้งแสดงระดับของการปฏิบัติงานได้ด้วย

(2) เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

เป็นการนำผลการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วหรือปฏิบัติไปบางส่วนไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่ได้ตั้งไว้ เพื่อดูความแตกต่างว่าสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ ในกรณีที่ต่ำกว่ามาตรฐานย่อมแสดงให้เห็นว่า ต้องมีข้อบกพร่องที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขงานส่วนกรณีที่ผลงานสูงกว่ามาตรฐานก็ย่อมแสดงถึงความก้าวหน้าขององค์กรและประสิทธิภาพของการทำงานที่จะต้องดำรงรักษาให้คงอยู่เช่นนี้เสมอไป และพยายามปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

(3) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

เมื่อได้จัดและประเมินผลงานโดยการเปรียบเทียบและวิเคราะห์แผนงานที่วางไว้กับผลปฏิบัติงานจริงๆ ในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบนี้ จะต้องคำนึงถึงตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผลงานที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้กับผลงานที่ได้รับจริงๆ จากนั้นจึงดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง กล่าวคือ เมื่อได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาความแตกต่างระหว่างแผนงานที่วางไว้กับผลปฏิบัติที่ได้จริงๆ แล้วจึงพิจารณานหาทางแก้ไขหรือวางแผนดำเนินงานใหม่ให้ถูกต้องรัดกุม โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่อาจจะเป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียหายในการดำเนินงานจากกรณีงานไม่เสร็จตามกำหนดหรืองานไม่ได้ผลตามที่ต้องการ

การควบคุมคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพของงาน เป็นกิจกรรมในการจัดระบบที่มีประสิทธิภาพในการรวบรวม และเสริมสร้างการพัฒนาคุณภาพ เป็นการรักษาระดับของคุณภาพและเป็นความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพในการดำเนินงาน เพื่อที่จะทำให้องค์การนั้นๆ สามารถผลิตผลผลิตได้อย่างประหยัด คุ่มค่า และมีคุณภาพเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการควบคุมคุณภาพของงาน ก็คือการกระทำใด ๆ อันเป็นการตรวจตรา ควบคุมให้ผลผลิตของงานที่ออกมาถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐาน และความพยายามที่จะยกมาตรฐานให้สูงขึ้นจนเป็นที่พอใจของฝ่ายบริหารและลูกค้า

โดยทั่วไปการควบคุมคุณภาพในงานอุตสาหกรรมจะมีความมุ่งหมายดังนี้คือ

- (1) เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตให้ดีขึ้น
- (2) เพื่อปรับปรุงรูปแบบของผลผลิตให้ดีขึ้น
- (3) เพื่อลดต้นทุนในการผลิต
- (4) เพื่อลดความสูญเสียเปล่าในการทำงาน
- (5) เพื่อลดความล่าช้าในการดำเนินงานของแต่ละสายงาน
- (6) เพื่อเป็นการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับขั้นตอนของกระบวนการดำเนินการควบคุมคุณภาพนั้นมีดังต่อไปนี้

- (1) ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งรวบรวมความต้องการของลูกค้ามาใช้เป็นหลักในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของงาน
- (2) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับงานนั้น ๆ อันได้แก่ มาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์รวมทั้งลักษณะข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องไว้ใช้เป็นมาตรฐาน
- (3) ติดตามผลงาน รวมทั้งควบคุมการทำงาน บันทึกค่าจากการตรวจสอบผลผลิตที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ตามลักษณะของงาน
- (4) วิเคราะห์ผลงานที่ได้ออกมาว่าลักษณะข้อบกพร่องชนิดใดเกิดขึ้นในปริมาณมาก แล้วทำการสำรวจหาสาเหตุ
- (5) เมื่อทราบสาเหตุก็ให้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการทำงานนั้น

การควบคุมปริมาณการผลิต

การควบคุมปริมาณการผลิต เป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินการผลิตสามารถทำการผลิตได้ตามแผนการผลิตคือสามารถผลิตให้ได้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และกระบวนการผลิตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าหรือสูงกว่า ปริมาณการผลิตที่เป็นมาตรฐานในการทำงานหรือไม่ อย่างไร ซึ่งหากพบว่าผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างไปจากมาตรฐานด้านปริมาณการผลิตที่ได้กำหนดไว้ ก็ให้ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การควบคุมวิธีการปฏิบัติงาน

การควบคุมวิธีการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อติดตามผล ตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานของคนงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องตรงตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจแสดงไว้ในรูปของคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงาน การควบคุมวิธีการปฏิบัติงานนี้จะกระทำโดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานในสายงานนั้น ๆ และผลจากการควบคุมวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความเหมาะสมของมาตรฐานการปฏิบัติงาน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคนงาน ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่จะให้มีการแก้ไขพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานต่อไป ส่งผลให้สามารถยกระดับการดำเนินงานทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณการผลิตให้สูงขึ้นได้ และมีส่วนในการช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย