

### การศึกษาการดำเนินงานของโรงงานตัวอย่าง

ในบทนี้จะทำการศึกษาการดำเนินงานของโรงงาน เช่น สภาพทางด้านการบริหาร การผลิต การจัดการในปัจจุบัน ตลอดจนการบริหารงานในอดีต ทั้งในแง่ของอุปสรรคของการบริหารงานและความสำเร็จในการบริหาร นอกจากนี้ยังรวมถึงความคล่องตัวในการบริหารงานในปัจจุบัน และทิศทางการพัฒนาองค์การในอนาคตเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ทางด้านการบริหาร และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาในการศึกษาขั้นต่อไป

#### ประวัติของโรงงานตัวอย่างโดยสังเขป

การประกอบอุตสาหกรรมของเล่นเด็กของโรงงานตัวอย่าง เป็นอุตสาหกรรมร่วมทุน (Joint-Venture) ระหว่างบริษัทผู้ประกอบอุตสาหกรรมของเล่นเด็กยักษ์ใหญ่ของประเทศไทย และประเทศญี่ปุ่น ด้วยเงินทุนจดทะเบียนเริ่มแรกบริษัทละ 25 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์การประกอบอุตสาหกรรมของเล่นเด็กพลาสติกเพื่อการส่งออกเป็นส่วนใหญ่ ภายใต้นโยบายที่ว่า "เราจะผลิตของเล่นอันเป็นที่น่ารักของเด็กในโลก" โรงงานตัวอย่างเริ่มเปิดดำเนินการผลิตตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2531 เป็นต้นมา ด้วยกำลังการผลิต 0.8 ล้านชิ้นต่อปี สำหรับชิ้นส่วนของเล่นพลาสติก 3.2 ล้านชิ้นต่อปีสำหรับของเล่นพลาสติกชนิดขับเคลื่อน และไม่ขับเคลื่อน มีเครื่องจักรที่ใช้ฉีดชิ้นส่วนของเล่นพลาสติกประมาณ 30 เครื่อง มีพนักงานเริ่มแรก 320 คน ตั้งอยู่บนพื้นที่ประมาณ 28 ไร่เศษ

#### การผลิต

##### 1. ผลิตภัณฑ์ที่ผลิต (Products)

ผลิตภัณฑ์ของเล่นเด็กที่โรงงานตัวอย่างผลิตในช่วงเริ่มเข้าไปศึกษานั้น มีประมาณ

30 ชนิดดังนี้ แบทเทิล อารีนา (Battle Arena), สคูล เซ็ต (School Set), ปาร์ต เซ็ต (Park Set), โปสต์ ออฟฟิศ (Post Office), เมเบิล ทาวน์ เฟอร์นิเจอร์ (Maple Town Furniture), โปสต์ สคูลเออร์ (Post Scooter), โคลอสเสียม (Colosseum), เบด รูม (Bed Room), ไดนิง รูม (Dining Room), ลิวิง รูม (Living Room), ดี สคูล (E. School), เอาท์ ดอร์ เซ็ต (Out Door Set), มาย เฟิร์สท ทองกา(แคนาดา) (My First Tonka) (Canada), ทิกิ พับเบิล แอนด์ เพลย์ (Tiki Puzzle and Play), เฮลเมท เรด (Helmet Red), เฮลเมท เยลโลว์ (Helmet Yellow), กิรายา แมสค์ (Giraya Mask), จูซี้ เมคเออร์ (Juice Maker), คาไลด์ อะ สเคทช์ (Kaleid A Sketch), สเคทช์ อะ ดูเดิล (Sketch A Doodle), โปรแกรม อะ สเคทช์ (Program A Sketch), ทเวิร์ล โอ เพนท์ (Twirl O Paint), ไอซ์ ครีม พาร์เลอร์ (Ice Cream Parlour), สคูล บัลค์ (School Bulk), มุกคุ (Mukku), สเตรทช์ อะ สเคทช์ (Stretch A Sketch), และฟอร์ ดับบิว ดี (4 WD) ซึ่งชนิดของผลิตภัณฑ์ของเล่นเด็กจะเปลี่ยนแปลงไปทุก ๆ ปี ตามความนิยมของเด็ก

## 2. วัตถุดิบ

เนื่องจากโรงงานตัวอย่างมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตของเล่นเด็กประเภทพลาสติก มีทั้งทำด้วยพลาสติกถนอม หรือพลาสติกประกอบโลหะ ทั้งใช้เครื่องกลไก และไม่ใช้เครื่องกลไก ดังนั้นวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ เม็ดพลาสติก (PS, HIPS, HDPE, LDPE, PP, PE, AS EVA, PVC, ABS, K.R. Resin) เม็ดสี (Pigment) สี ขึ้นส่วนโลหะ เช่น มอเตอร์ สปริง เกียร์ สกรู แกนเหล็ก ขึ้นส่วนเครื่องไฟฟ้า และเครื่องกลไก ซึ่งวัตถุดิบหลักเหล่านี้ประมาณร้อยละ 75-80 ต้องอาศัยการนำเข้าจากต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีการนำเข้าเทคนิคการผลิตต่างๆ จากประเทศญี่ปุ่น อันได้แก่ แม่พิมพ์ (Mold) ตลอดจนความรู้ วิธีการผลิต และช่างเทคนิค

## 3. กรรมวิธีการผลิต

การผลิตของเล่นเด็กของโรงงานตัวอย่าง ซึ่งเป็นการร่วมทุนกับประเทศญี่ปุ่น นั้นต้องอาศัยแม่พิมพ์มาจากญี่ปุ่น จึงมีกรรมวิธีการผลิตดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาตัวอย่างของเล่นที่ได้รับมาจากลูกค้า โดยการแยกชิ้นส่วนของเล่นเป็นชิ้นส่วนประกอบย่อย ทั้งชิ้นส่วนที่เป็นพลาสติก และชิ้นส่วนที่เป็นโลหะ เพื่อเตรียมสั่งซื้อวัตถุดิบมาใช้ในการผลิต ซึ่งแยกประเภทวัตถุดิบได้ดังนี้

- เม็ดพลาสติก และเม็ดสี
- ชิ้นส่วนโลหะ
- ภาชนะบรรจุ
- ชิ้นงานพลาสติก ที่จำองฉีด และจำองชุบ (Plating) จากบริษัทอื่น

ขั้นที่ 2 ผสมเม็ดสีเข้ากับเม็ดพลาสติก ด้วยเครื่องผสมสี (Color Mixing Machine) ตามสูตรการผลิตที่ได้ผ่านการทดลองฉีดชิ้นส่วนประกอบย่อย ตามชิ้นส่วนที่แยกออกมา จากตัวอย่างของเล่น

ขั้นที่ 3 ฉีดพลาสติกด้วยเครื่องจักรให้เป็นรูปร่างตามต้องการ โดยการนำเม็ดสี ที่ผ่านการผสมเข้ากับเม็ดพลาสติกแล้วมาใส่ในกรวยของเครื่องฉีด หลังจากนั้นเครื่องฉีดจะฉีดเม็ด พลาสติกเข้าสู่แม่พิมพ์ ซึ่งจะต้องใช้ความร้อนประมาณ 110 องศาเซลเซียส เม็ดพลาสติกจึงจะละลาย เป็นของเหลว ระยะเวลาหลอมเหลวจะใช้เวลามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดของแม่พิมพ์แต่ โดยทั่วไปใช้เวลาไม่เกิน 3 นาที จากนั้นจึงนำไปตบแต่งรูปร่างลักษณะให้เรียบร้อย

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบคุณภาพชิ้นส่วนพลาสติกที่ฉีดมาแล้วโดยหน่วยงานควบคุมคุณภาพ หน่วยกลาง หากชิ้นส่วนพลาสติกไม่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพก็จะส่งชิ้นงานกับหน่วยงานการฉีดเพื่อ ทำการแก้ไข หากชิ้นส่วนพลาสติกผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ให้ส่งเข้าคลังสินค้าเก็บไว้รอประกอบ

ขั้นที่ 5 ทำการตกแต่ง (Decoration) ชิ้นส่วนพลาสติกที่เก็บไว้รอประกอบที่ เบิกมาจากคลังสินค้า โดยชิ้นส่วนที่ผ่านขั้นตอนนั้นจะมีเพียงบางชิ้นส่วนเท่านั้น

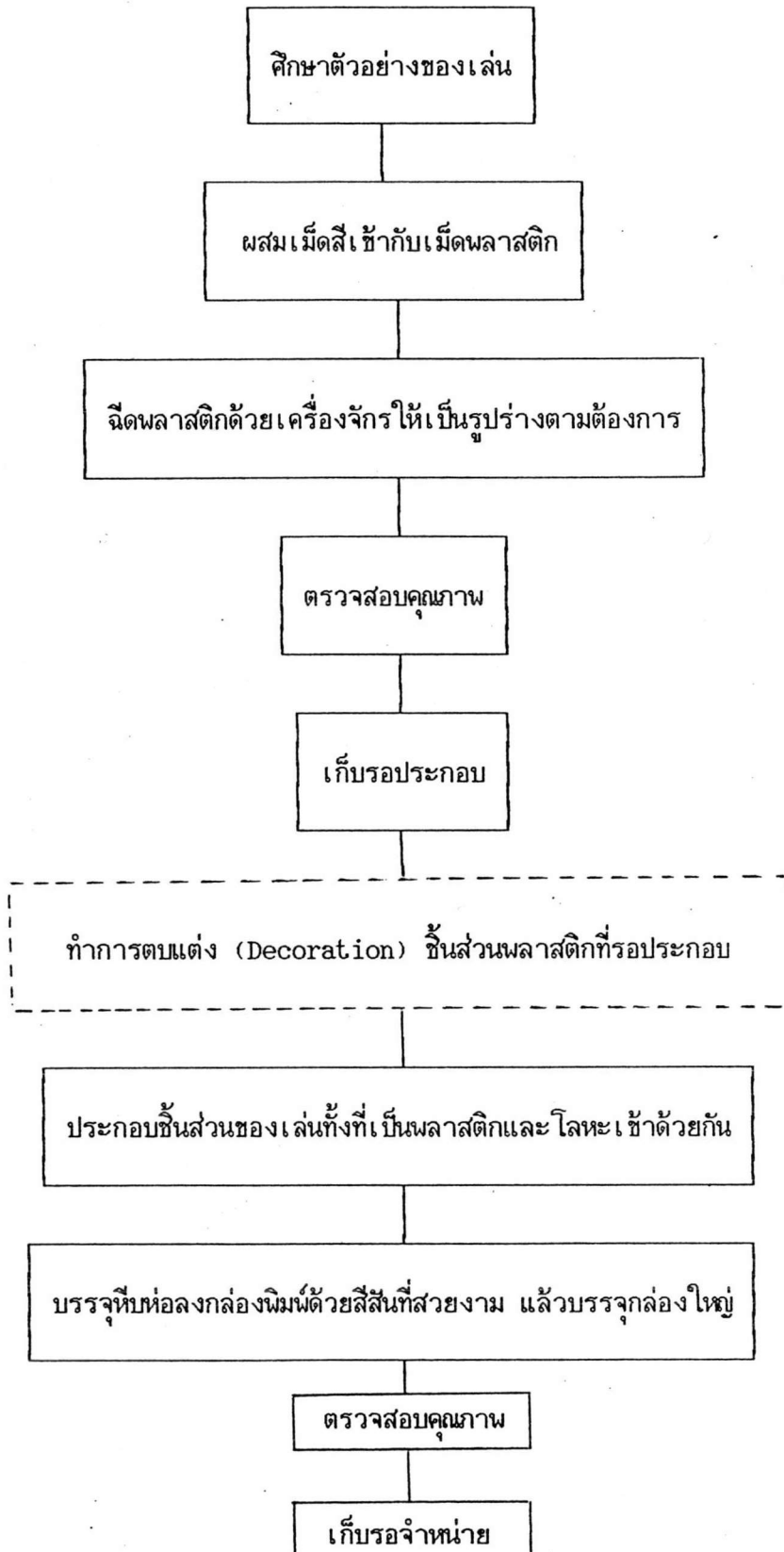
ขั้นที่ 6 ประกอบชิ้นส่วนของเล่นทั้งที่เป็นพลาสติก และโลหะเข้าด้วยกัน หากมี หลายชิ้นส่วน และในกรณีที่มีเครื่องกลไกก็จะประกอบอุปกรณ์ เช่นสปริง ลานสำหรับไข ช่องบรรจุ แบตเตอรี่ เข้าไปในช่องนี้ด้วย หลังจากนั้นก็ทำการตรวจสอบการใช้งาน หากไม่ผ่านการตรวจสอบ การใช้งานก็ดำเนินการแก้ไข หากผ่านการตรวจสอบการใช้งานก็ส่งของเล่นไปยังขบวนการต่อไป

ขั้นที่ 7 บรรจุหีบห่อลงกล่องพิมพ์ด้วยสีล้นที่สวยงามแล้วบรรจุกล่องใหญ่ หลังจาก ของเล่นผ่านการตรวจสอบการใช้งานแล้ว เป็นอันเสร็จสิ้นขบวนการประกอบ พร้อมทั้งจะแจ้งให้

หน่วยงานควบคุมคุณภาพหน่วยกลาง มาทำการตรวจสอบคุณภาพ

ขั้นที่ 8 ตรวจสอบคุณภาพของเล่นที่บรรจุลงกล่องใหญ่เรียบร้อยแล้ว โดยหน่วยงานควบคุมคุณภาพหน่วยกลาง หากไม่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพก็ให้ดำเนินการส่งกลับไปทำการแก้ไขใหม่ยังขบวนการประกอบเริ่มต้น หากผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ให้ส่งลงคลังสินค้าเพื่อเก็บรอการจำหน่าย

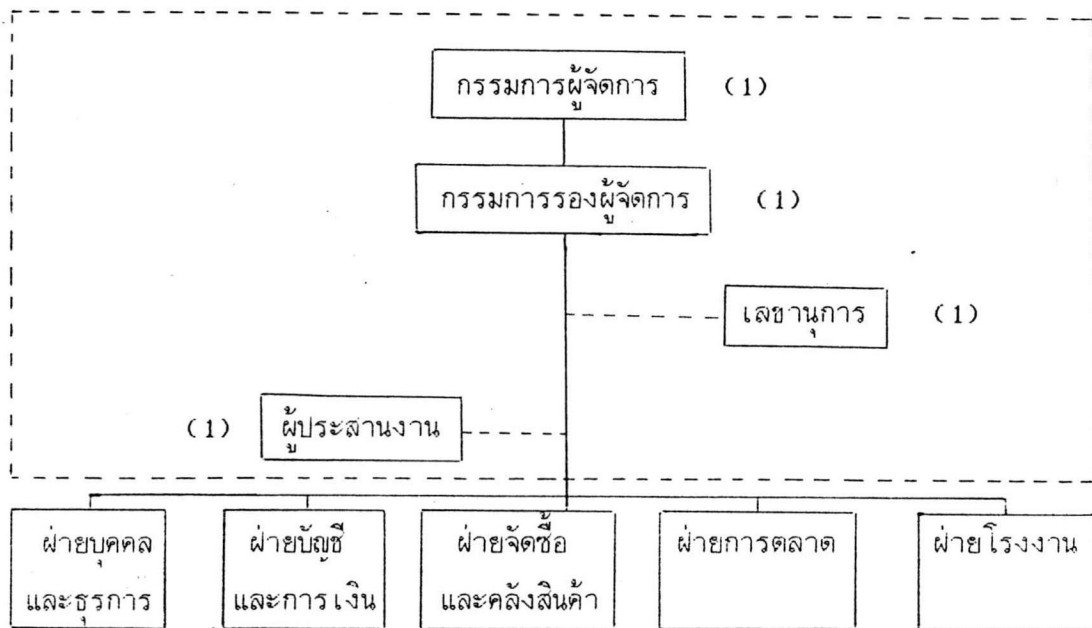
แผนผังการผลิตของเล่นเด็กประเภทพลาสติก



### การจัดองค์การในปัจจุบัน

เนื่องจากเป็นโรงงานที่เพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการได้ประมาณ 1 ปีเท่านั้น ขณะที่ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษา ถึงแม้โรงงานจะประกอบอุตสาหกรรมในลักษณะร่วมกับประเทศญี่ปุ่น แต่ไม่ได้นำระบบญี่ปุ่นมาใช้ทั้งหมด ส่วนใหญ่จะเป็นระบบการบริหารแบบไทย เพราะผู้บริหารสูงสุดของบริษัทเป็นคนไทย พร้อมกับทีมบริหารรุ่นแรกก็เป็นคนไทยเสียส่วนใหญ่ ดังนั้นการจัดองค์การของบริษัทจึงอาศัยประสบการณ์จากทีมงานบริหารรุ่นแรกเป็นหลัก โดยแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ 6 ฝ่ายด้วยกันคือ

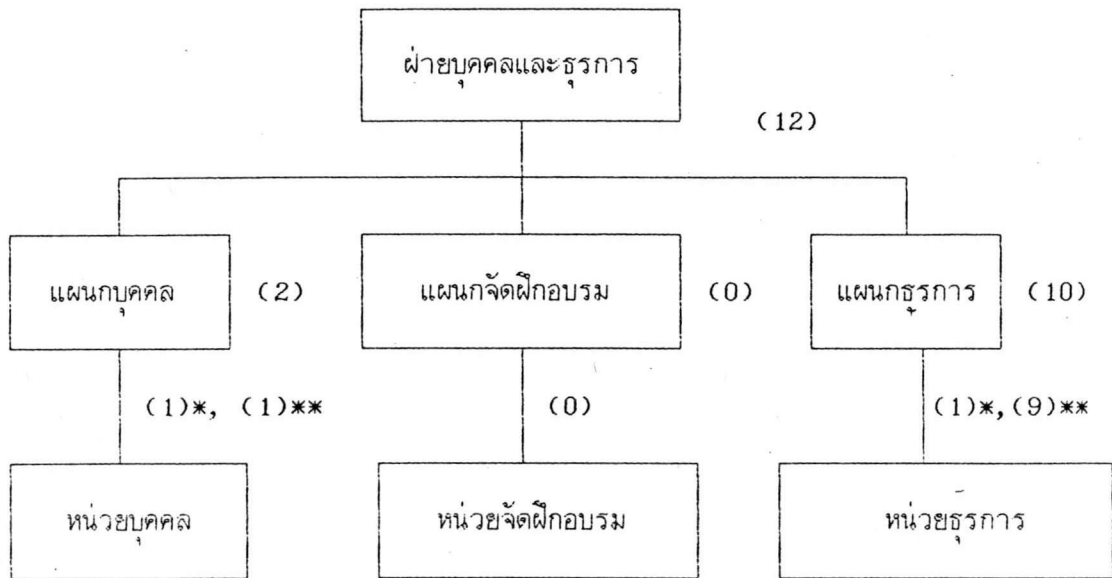
1. ฝ่ายสำนักงานกรรมการผู้จัดการ (Office of Director Department) ซึ่งประกอบไปด้วย กรรมการผู้จัดการ (President) กรรมการรองผู้จัดการ (Vice President) เลขานุการ (Executive Secretary) และ ผู้ประสานงาน (Co-Ordinator)
  2. ฝ่ายบุคคลและธุรการ (Personnel & General Affairs Department) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แผนกคือ แผนกบุคคล แผนกจัดฝึกอบรม และแผนกธุรการ
  3. ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Accounting & Finance Department) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แผนก คือ แผนกบัญชีทั่วไปและการเงิน และแผนกบัญชีต้นทุน
  4. ฝ่ายจัดซื้อและคลังสินค้า (Purchasing & Warehouse Department) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แผนกคือ แผนกจัดซื้อ แผนกคลังสินค้า และแผนกนำเข้า-ส่งออก
  5. ฝ่ายการตลาด (Marketing Department) ซึ่งมีแผนกเดียว คือแผนกการตลาด
  6. ฝ่ายโรงงาน (Factory Department) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แผนกคือ แผนกจัดแผนกประกอบ แผนกวิศวกรรม แผนกควบคุมคุณภาพ และแผนกวางแผนและควบคุมการผลิต
- ดังแสดงในรูป 3.1 ถึงรูปที่ 3.6



ตำแหน่ง	จำนวนคน
กรรมการผู้จัดการ	1
กรรมการรองผู้จัดการ	1
เลขานุการ	1
1 ผู้ประสานงาน	1
รวม	4

รูปที่ 3.1 โครงสร้างองค์การของฝ่ายสำนักกรรมการผู้จัดการ (เฉพาะในเส้นปะ)

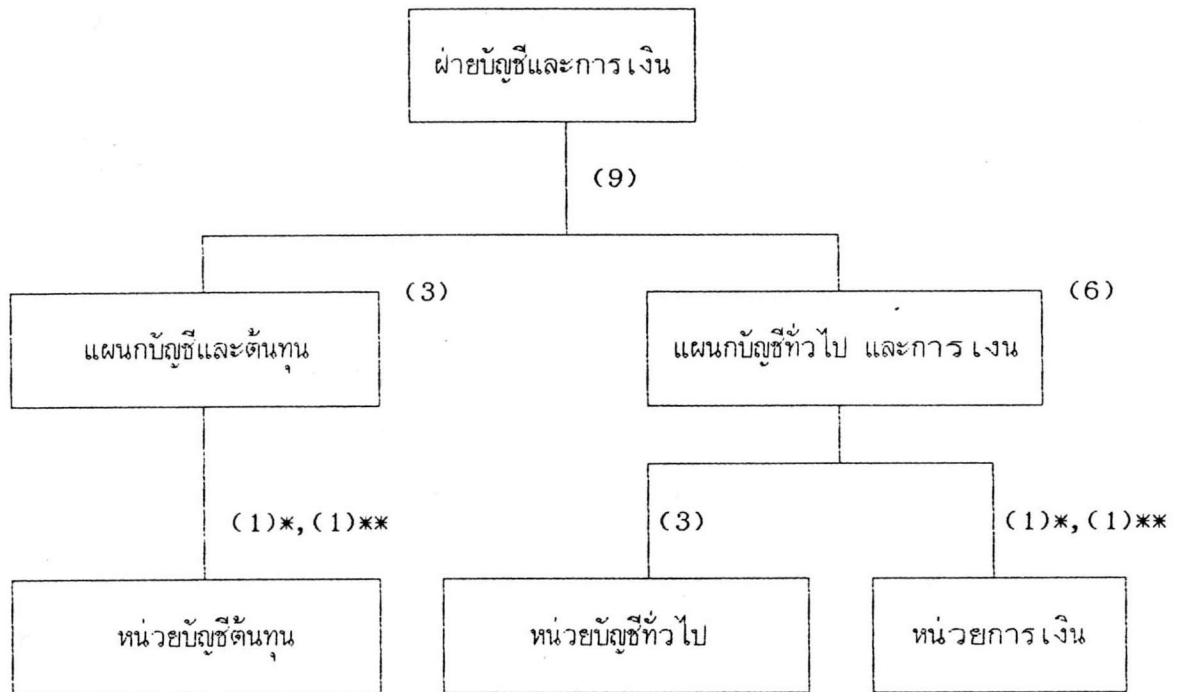
วันที่ 1 กรกฎาคม 2532



รูปที่ 3.2 โครงสร้างองค์การของฝ่ายบุคคลและธุรการ  
วันที่ 1 กรกฎาคม 2532

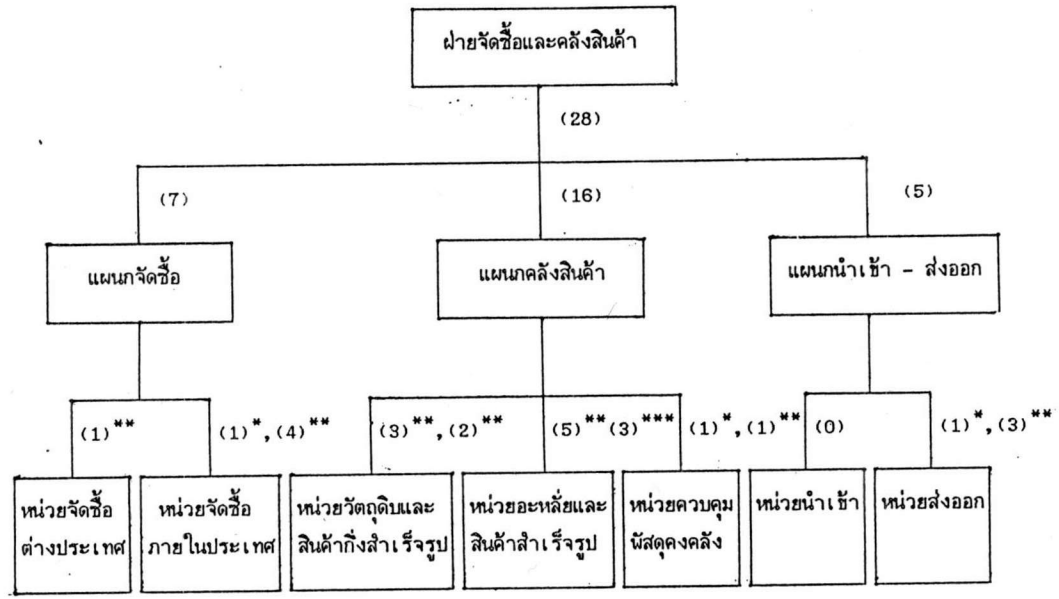
ตำแหน่ง	จำนวนคน
ผู้จัดการฝ่าย	1
ผู้จัดการแผนก	-
* หัวหน้าหน่วย	2
** เจ้าหน้าที่ และพนักงาน	10
รวม	13





รูปที่ 3.3 โครงสร้างองค์การของฝ่ายบัญชี และการเงิน  
วันที่ 1 กรกฎาคม 2532

ตำแหน่ง	จำนวนคน
ผู้จัดการฝ่าย	
ผู้จัดการแผนก	2
* หัวหน้าหน่วย	2
** เจ้าหน้าที่ และพนักงาน	5
รวม	9



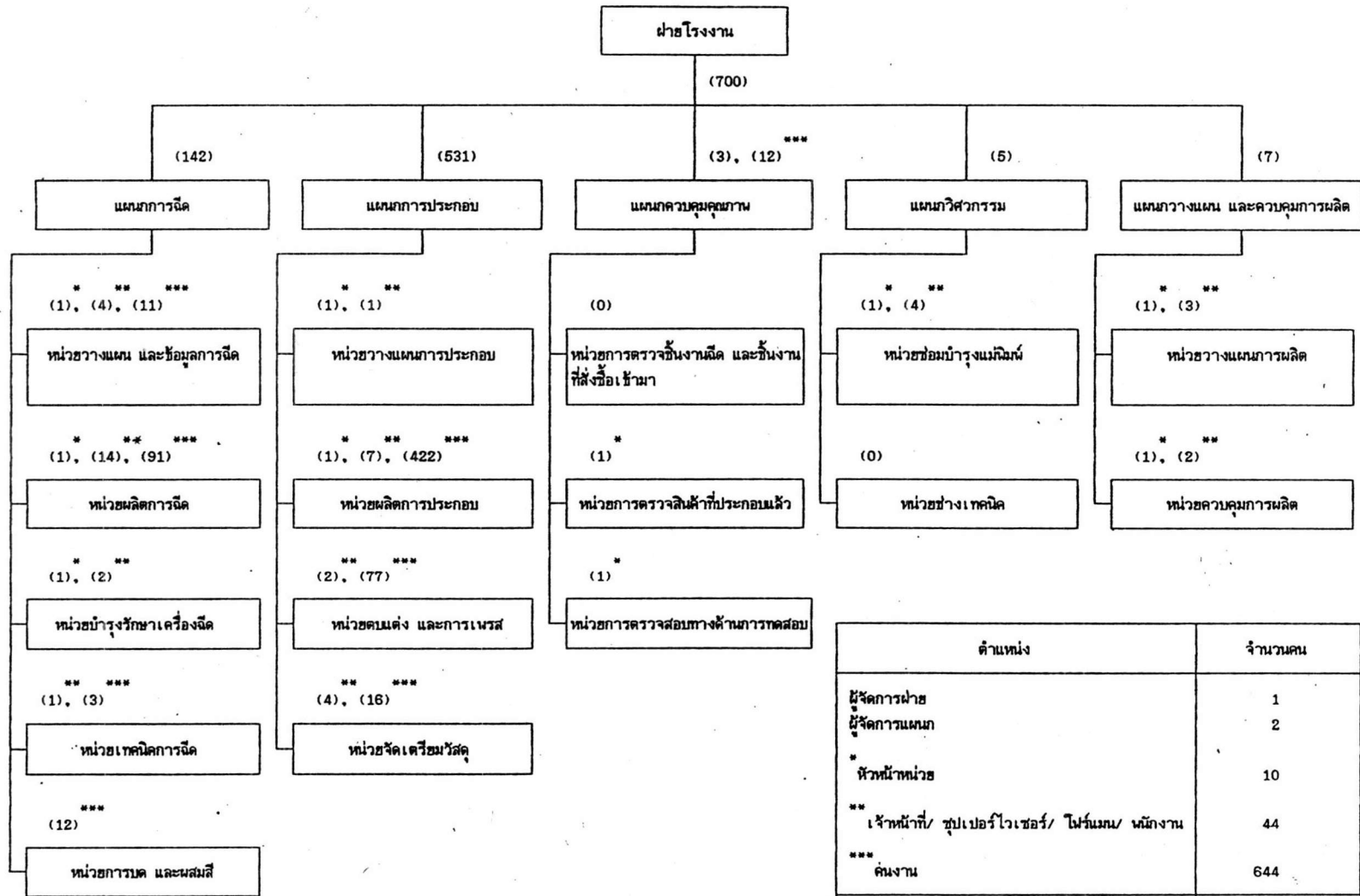
รูปที่ 3-4 โครงสร้างองค์การของฝ่ายจัดซื้อและคลังสินค้า วันที่ 1 กรกฎาคม 2532

ตำแหน่ง	จำนวนคน
ผู้จัดการฝ่าย	-
ผู้จัดการแผนก	3
*หัวหน้าหน่วย	3
** เจ้าหน้าที่และพนักงาน	17
*** คนงาน	5
รวม	28



รูปที่ 3.5 โครงสร้างองค์การของฝ่ายการตลาด  
วันที่ 1 กรกฎาคม 2532

ตำแหน่ง	จำนวนคน
ผู้จัดการฝ่าย	1
ผู้จัดการแผนก	1
หัวหน้าหน่วย	-
**เจ้าหน้าที่ และพนักงาน	1
รวม	3



ตำแหน่ง	จำนวนคน
ผู้จัดการฝ่าย	1
ผู้จัดการแผนก	2
* หัวหน้าหน่วย	10
** เจ้าหน้าที่/ ซุปเปอร์ไวเซอร์/ วิศวกร/ พนักงาน	44
*** คนงาน	644
<b>รวม</b>	<b>701</b>

รูปที่ 3.6 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายโรงงาน วันที่ 1 กรกฎาคม 2532

## การบริหารงาน

การบริหารงานของโรงงานตัวอย่างตลอดระยะเวลา 1 ปีเศษที่ผ่านมา นั้น กล่าวได้ว่าเป็นการเริ่มต้นที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับโรงงานอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน โรงงานที่ใช้เป็นกรณีศึกษาถ้าพิจารณาถึงอัตราการเจริญเติบโตยังไม่สามารถกล่าวได้ว่าอัตราการเจริญเติบโตอยู่ในเกณฑ์สูงได้ ถึงแม้จะมียอดขายที่สูง และมีผลกำไรของปีที่ผ่านมา แต่เมื่อพิจารณาถึงการลงทุนด้วยแล้ว โรงงานยังขาดทุนสะสมอยู่ ซึ่งเป็นลักษณะปกติของอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ระยะเวลาดำเนินทุนหลายปีพอสมควร แต่อย่างไรก็ตามมีปัจจัยหลายอย่างส่งผลให้การบริหารประสบผลสำเร็จและในทางกลับกันก็ส่งผลให้เกิดอุปสรรคที่เป็นปัญหาต่อระบบการบริหารเช่นกัน

### 1. สภาพการบริหารงานในอดีต

การบริหารงาน เมื่อพิจารณาถึงลักษณะองค์ประกอบทั่วไป จะเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์พอสมควร เพราะมีผู้บริหารระดับสูงครบตามโครงสร้างขององค์การซึ่งมีประสบการณ์ แต่ผู้บริหารในระดับกลาง และระดับปฏิบัติการนั้นยังขาดประสบการณ์ ดังนั้น การบริหารในผู้บริหารกลุ่มนี้ จึงใช้วิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยอาศัยการทดลองปฏิบัติงานจริงและอาศัยสามัญสำนึก การแก้ไขปัญหามักจะคำนึงถึงปัญหาเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยไม่วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา มีการวางแผนงานไม่เด่นชัดนัก ข้อมูลทางการผลิต การขาย และการเงิน ไม่ถือว่าเป็นความลับในผู้บริหารระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ สภาพคล่องทางการเงินดีมาก การจัดองค์การไม่ยึดหลักวิชาการ ไม่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ หรือกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ขาดการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และทางด้านข้อมูลที่ดี โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารกับชาวญี่ปุ่นมีปัญหาต่อการปฏิบัติงานอยู่มากพอสมควร

#### 1.1 อุปสรรคของการบริหาร มีดังนี้

1.1.1 ขาดการวางแผนที่ดี เนื่องจากเวลาที่มีอยู่ในแต่ละวันจะถูกใช้ไปในการปฏิบัติงานประจำ ในด้านการติดตามงานเนื่องจากการวางแผนที่ไม่ดี ผู้บริหารเองจึงมีความคุ้นเคยกับการแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานประจำวัน ทำให้ไม่มีเวลาคิดในการปรับปรุงงาน

1.1.2 ปัญหาการจัดองค์การไม่ยึดหลักวิชา มักยึดถือตัวบุคคลเป็นหลัก ไม่ได้กำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ขาดการติดต่อสื่อสารและการประสานงานตามสายงานบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง และการประสานงานระหว่างแผนกหรือฝ่าย ยังไม่ดี

อยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำ

1.1.3 ปัญหาการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารงานด้านบุคคลไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการปกครองบุคลากร โดยเฉพาะความเข้มงวดในการปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท มีการปล่อยปะละเลย

1.1.4 ปัญหาการควบคุม เนื่องจากระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่จะใช้ในการตัดสินใจ และระบบบัญชี ยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร การปฏิบัติงานส่วนใหญ่ยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานไว้สำหรับเปรียบเทียบเพื่อวัดผลงาน

## 1.2 ความสำเร็จในการบริหารงาน มีปัจจัยที่สนับสนุนดังนี้

1.2.1 เน้นความสำคัญในการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นลำดับแรก และทางด้านการผลิตเป็นลำดับรอง จึงทำให้มีการเร่งรัดการผลิตให้ทันตามกำหนดที่ลูกค้าต้องการทำให้ลดปัญหาด้านการบริหารพัสดุคงคลัง

1.2.2 เน้นคุณภาพของสินค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง โดยการนำเทคโนโลยีและผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพมาจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นบริษัทแม่

1.2.3 เนื่องด้วยคุณลักษณะของชาวญี่ปุ่น เน้นในเรื่องการตรงต่อมาก การที่มิชาวญี่ปุ่นร่วมทีมงานบริหารด้วยจึงทำให้ เข้มงวดต่อกำหนดการส่งสินค้าให้เป็นเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าพึงปรารถนาเป็นที่สุด

1.2.4 การร่วมทุนกับบริษัทยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่น เพื่อทำการส่งออกจำหน่ายต่างประเทศเป็นหลัก ทำให้มีความได้เปรียบทางด้านการตลาด เพราะบริษัทยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่น มีเครือข่ายหรือลูกค้ากระจายอยู่ทั่วโลก

1.2.5 บริษัทแม่ในประเทศไทยเอง ก็เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการจำหน่ายของเล่นเด็กเป็นเวลานานนับสิบปี ดังนั้น จึงมีตลาดภายในประเทศรองรับให้การผลิตรายได้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ทั้ง ๆ ที่อุตสาหกรรมประเภทนี้เป็นแบบฤดูกาล

## 2. ความคล่องตัวในการบริหารงานในปัจจุบัน

การบริหารงานในปัจจุบันของโรงงานตัวอย่าง มีความคล่องตัวทางการบริหารอยู่หลายประการ คือ

2.1 ความคล่องตัวในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้บริหารได้รับอำนาจในการตัดสินใจจากผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่อย่างเต็มที่ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับฝ่าย ระดับแผนก จนถึงระดับหน่วย

2.2 ความคล่องตัวในด้านการควบคุม และติดตามงานของผู้บริหารเป็นไปอย่าง

เต็มที่ มีกระตุ้นกันตลอดเวลาโดยเฉพาะทางฝ่ายโรงงานซึ่งมีการประชุมทุกเช้าเพื่อรายงานสภาพปัญหาที่ผ่านมา และความพร้อมของวัสดุในการที่จะผลิตต่อไป

2.3 ความคล่องตัวทางการเงิน เนื่องจากเป็นบริษัทร่วมทุนที่เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ทั้ง 2 บริษัท ฐานะทางการเงินจึงดีมาก อีกทั้งตัวผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้บริหารที่มีความกล้าในการตัดสินใจ ถ้ามีเหตุผลและข้อมูลที่เพียงพอ ทำให้การอนุมัติใช้จ่ายเงินกระทำได้อย่างรวดเร็ว

2.4 ความคล่องตัวในการให้บริการกับลูกค้า เนื่องจากบริษัทมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเป็นลำดับแรก ฝ่ายขายจึงสามารถเร่งรัดการผลิตของฝ่ายโรงงาน ถึงแม้จะทำให้คุณภาพของสินค้าต่ำลงไปบ้าง

### 3. ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนารองคการในอนาคต

การขยายตัวของโรงงานตัวอย่างในช่วงครึ่งปีที่ผ่านมาเป็นไปอย่างรวดเร็ว เมื่อเทียบกับปีแรกที่ได้เริ่มเปิดดำเนินการมา โดยไม่ได้เตรียมการวางแผนการขยายตัวที่ถี่ไว้ล่วงหน้า ปริมาณงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นตามกำลังการผลิตที่สูงขึ้น จำนวนชั่วโมงแรงงานที่ต้องทำล่วงเวลาเพิ่มขึ้นเป็นปริมาณมาก ระบบงานภายในเพิ่มความซับซ้อน สร้างความยุ่งยากในการบริหาร การตัดสินใจอาศัยวิธีการลองผิดลองถูก เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งไม่เกื้อกูลต่อการบริหารจากการศึกษาวิจัยพอสรุปได้ว่ายังมีปัจจัยหลายประการที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนารองคการในอนาคตให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

3.1 การพัฒนาการจัดองค์การ ให้เหมาะสมกับการขยายตัวที่กำลังจะเกิดขึ้น อันส่งผลทำให้ผู้บริหารมีภาระในการบริหารงานมากเกินไปที่จะสามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยลำพังผู้เดียว ซึ่งแนวความคิดที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดองค์การได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ (Re-Organization) การกำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้เด่นชัด

3.2 การพัฒนาการบริหารงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องนำมา หรือปรับเปลี่ยนความนึกคิดของผู้บริหารในระดับกลาง และในระดับล่าง ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารที่นับว่ายังมีประสบการณ์น้อย ให้มีการบริหารอย่างมีแบบแผนมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับบริษัทขนาดใหญ่ใช้กันอยู่ บริหารงานโดยอาศัยผู้มีความรู้เฉพาะสาขา อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิชาการเข้าช่วยซึ่งสามารถให้ผลที่ดีกว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ การลองผิดลองถูก หรือการตัดสินใจโดยไม่มีระบบข้อมูลสนับสนุนย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย ดังนั้น การพัฒนาการบริหารจะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องเน้นในด้านการวางแผนการควบคุม และการประเมินผล มากกว่าที่เคยปฏิบัติมา

3.3 การพัฒนาระบบงานภายในบริษัท เนื่องจากบริษัทเพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการได้ไม่นานนัก จึงทำให้การบริหารงานยังไม่ทำให้การพัฒนาระบบดีเท่าที่ควรซึ่งทิศทางการพัฒนาระบบงานในอนาคตที่ควรกระทำ ได้แก่ ระบบบัญชีทั่วไป และบัญชีต้นทุน ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบควบคุมคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาทางด้านผลิตภัณฑ์ที่เป็นของบริษัทฯ เอง การเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องจักร ระบบบริหารงานซ่อมบำรุง และการบริหารงานด้านบุคคล ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่โรงงานควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

3.4 การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับ เนื่องจากในช่วงที่ผ่านมาบุคลากรของโรงงาน ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งในระดับบริหาร หรือระดับปฏิบัติการ เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยทั้งสิ้น ประกอบกับภาระทางอุตสาหกรรมในช่วงนั้นมีการขยายตัวสูงมากในส่วนตัว จึงทำให้ตลาดขาดแรงงาน ดังนั้น ทางบริษัทฯ ควรเน้นในด้านการฝึกอบรมบุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างบุคลากรที่มีอยู่ให้มีทักษะในการบริหาร โดยเน้นให้มีการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมวิธีการทำงาน การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership) วิธีการดำเนินการประชุม การจูงใจในการทำงาน การนำเสนอรายงานต่อที่ประชุม เป็นต้น