

## บทที่ 3



### การศึกษาการดำเนินงานของโรงงานตัวอย่าง

#### 3.1 สภาพทั่วไปของโรงงานตัวอย่าง

โรงงานตัวอย่างที่ทำการศึกษาริเริ่มก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2530 ลักษณะการประกอบธุรกิจเป็นอุตสาหกรรมแบบครอบครัวขนาดเล็ก ประกอบการรับจ้างผลิตเบาะรถยนต์เป็นหลัก โดยใช้เนื้อที่อาคารพาณิชย์ 1 คูหา จำนวนคนงานในฝ่ายผลิตประมาณ 10 คน สามารถแบ่งพนักงานออกเป็น 3 ส่วนคือ พนักงานจำนวน 4 คน ดูแลงานในแผนกเหล็กและจำนวน 3 คนดูแลงานในแผนกหุ้มเบาะและสกรีน ส่วนที่เหลืออีก 3 คนดูแลงานในแผนกตัดและเย็บ ส่วนพนักงานธุรการมีจำนวน 1 คน เวลาทำงานปกติประมาณวันละ 1 กะๆ ละ 8 ชั่วโมง และสามารถทำงานล่วงเวลาได้อีก 3 ชั่วโมง ในกรณีที่งานผลิตไม่ทัน โดยโรงงานเปิดทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์

#### 3.2 การวางผังโรงงาน

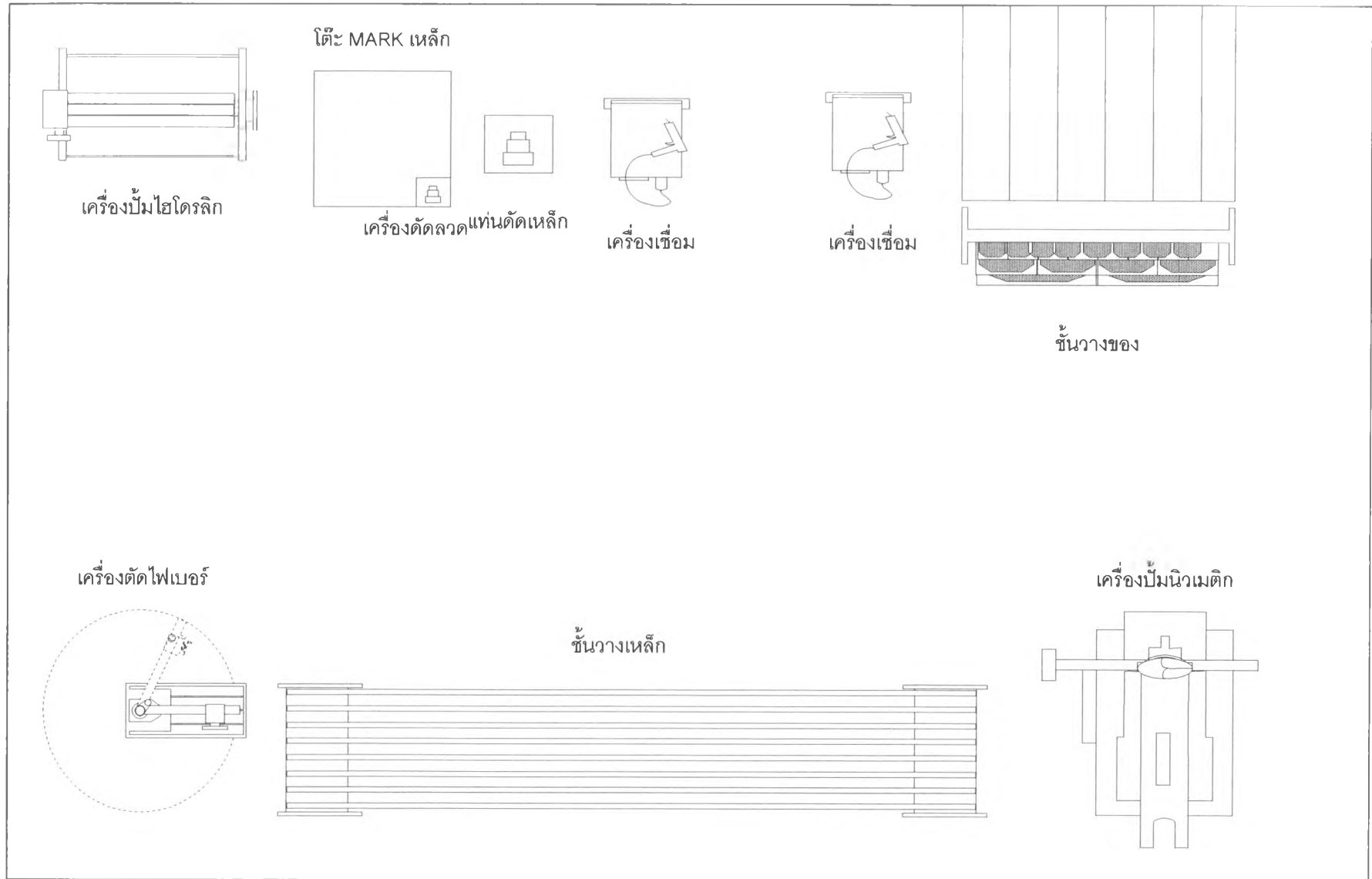
เนื่องจากโรงงานตัวอย่างเป็นอาคารพาณิชย์ 4 ชั้น ทางโรงงานจึงแบ่งพื้นที่ในการวางผังโรงงานตามหน้าที่การทำงาน(functional layout) โดยวางผังการทำงานที่มีลักษณะคล้ายเคียงกัน จะถูกจัดเข้ามาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมานี้ต่างสลับกันใช้เครื่องจักรตัวเดียวกัน ทางโรงงานจึงแบ่งพื้นที่ออกเป็นชั้นละแผนก ดังนี้

ชั้นที่ 1 คือแผนกเหล็ก ในแผนกนี้จะทำการผลิตโครงเหล็กที่ใช้ทำเบาะรถยนต์แล้วส่งต่อไปยังแผนกหุ้มเบาะและสกรีน และทำการผลิตผลิตภัณฑ์ลวดหลังคา โดยใช้เครื่องจักรร่วมกันแต่มีขั้นตอนในการผลิตที่แตกต่างกัน

ชั้นที่ 2 คือ แผนกหุ้มเบาะและสกรีน เมื่อได้รับโครงเหล็กจากแผนกเหล็กแล้ว ทางแผนกหุ้มเบาะจะเป็นส่วนที่นำโครงเหล็กมาทำการหุ้มเบาะ และวางเบาะที่ทำเสร็จไว้ยังชั้นเก็บเพื่อรอจัดส่ง

ชั้นที่ 3 แบ่งพื้นที่ออกเป็น 2 ส่วน คือ พื้นที่ๆ ใช้ในการสกรีนผ้าคลุมยางอะไหล่ของแผนกหุ้มเบาะและสกรีนแล้วส่งผ้าที่สกรีนเสร็จแล้วไปยังแผนกตัดเย็บ และพื้นที่ส่วนที่สองคือสำนักงาน

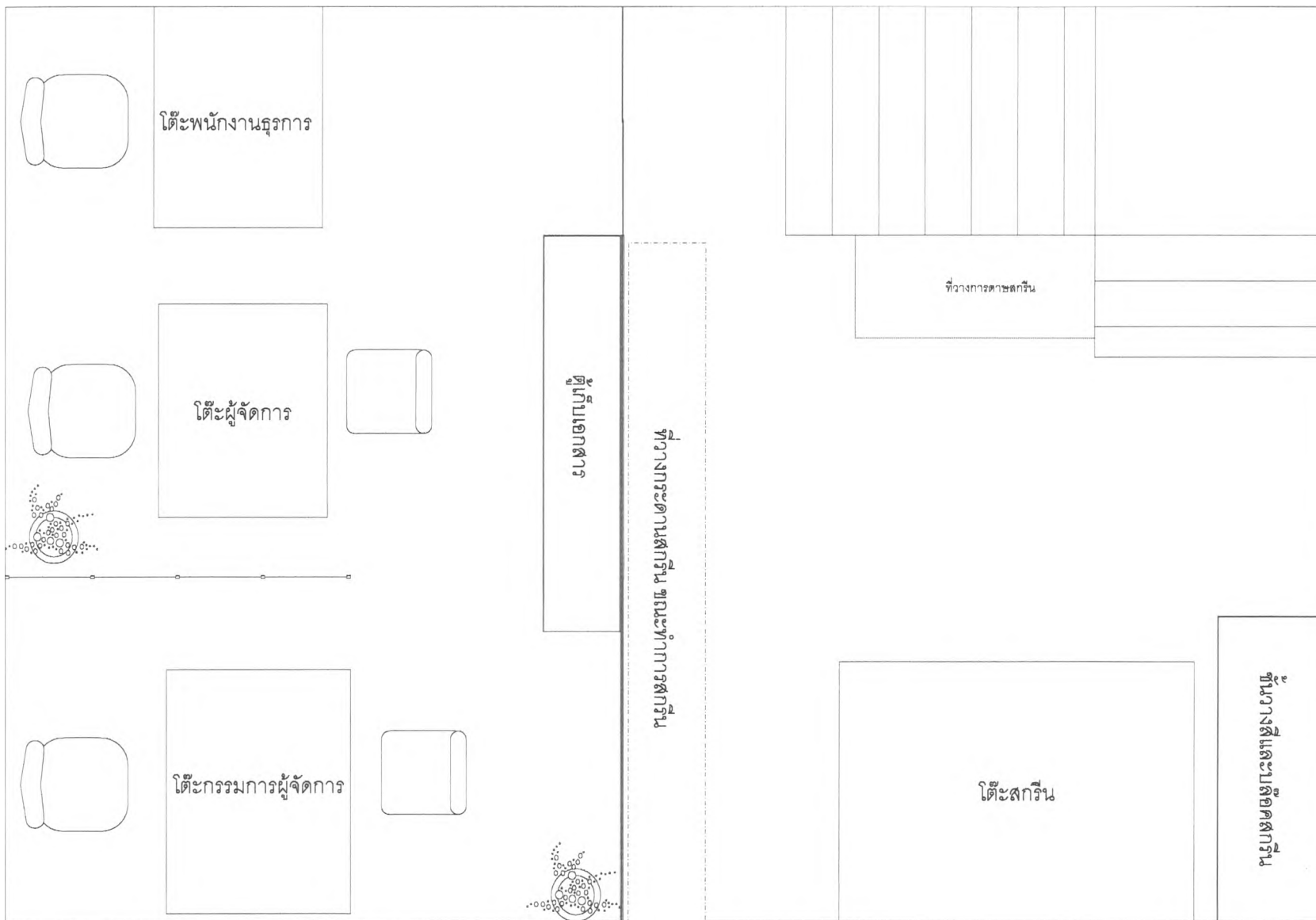
ชั้นที่ 4 คือแผนกตัดเย็บและสกรีน ในแผนกนี้จะทำการผลิตผ้าหุ้มเบาะรถยนต์แล้วส่งต่อไปยังแผนกหุ้มเบาะ , ผลิตภัณฑ์ผ้าหลังคาและผ้ากรูข้างและนำไปจัดเก็บยังแผนกหุ้มเบาะเพื่อรอ



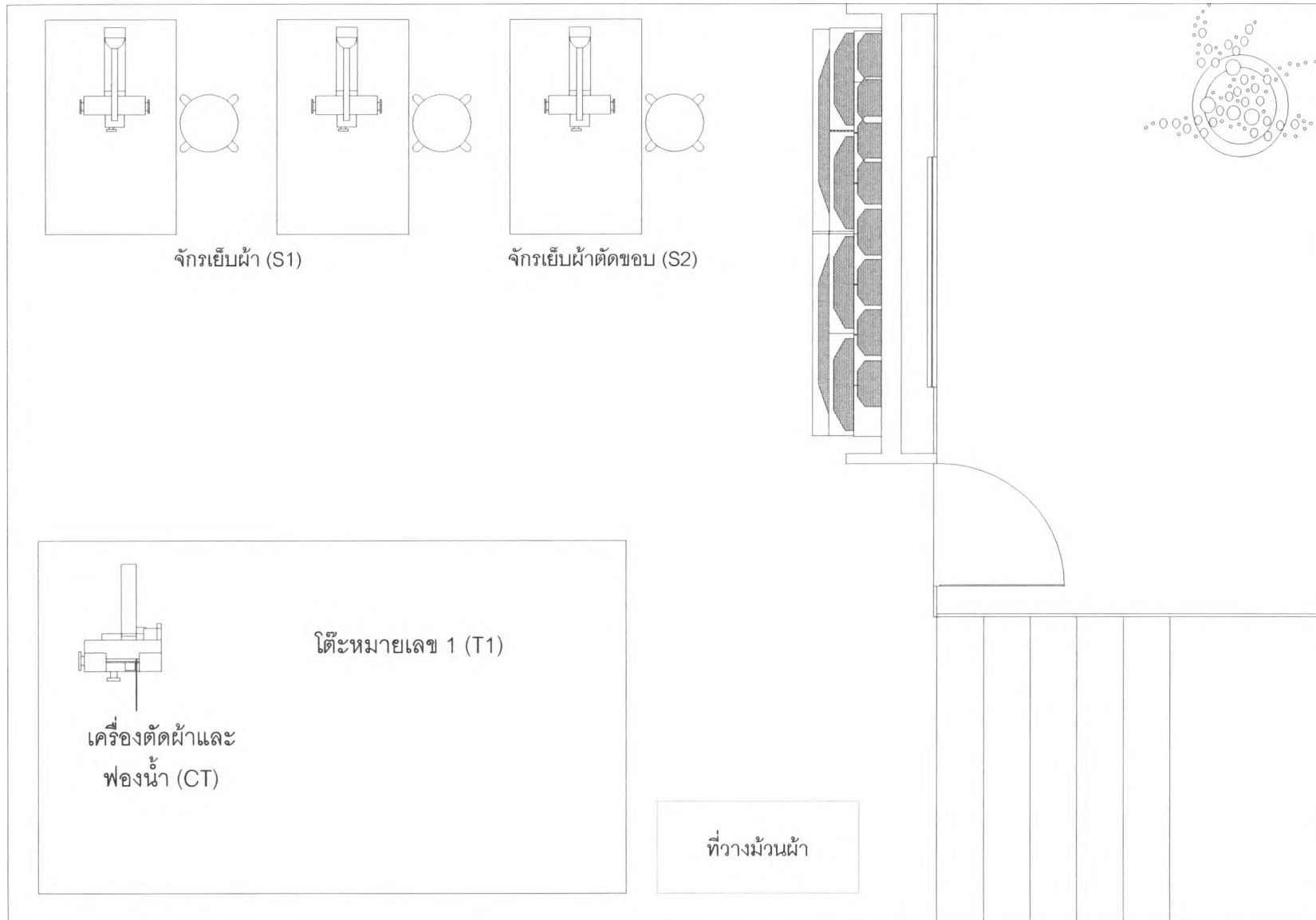
รูปที่ 3.1 เป็นรูปแสดงการวางเครื่องจักรในแผนกเหล็ก (ชั้นที่ 1)



รูปที่ 3.2 แสดงการวางเครื่องจักรสำหรับงานหุ้มเบาะรถยนต์ในแผนกหุ้มและสกรีน (ชั้นที่ 2)



รูปที่ 3.3 แสดงการวางผัง สำนักงาน และหน่วยงานสากรีนในแผนกหุ้มและสากรีน (ชั้นที่ 3)



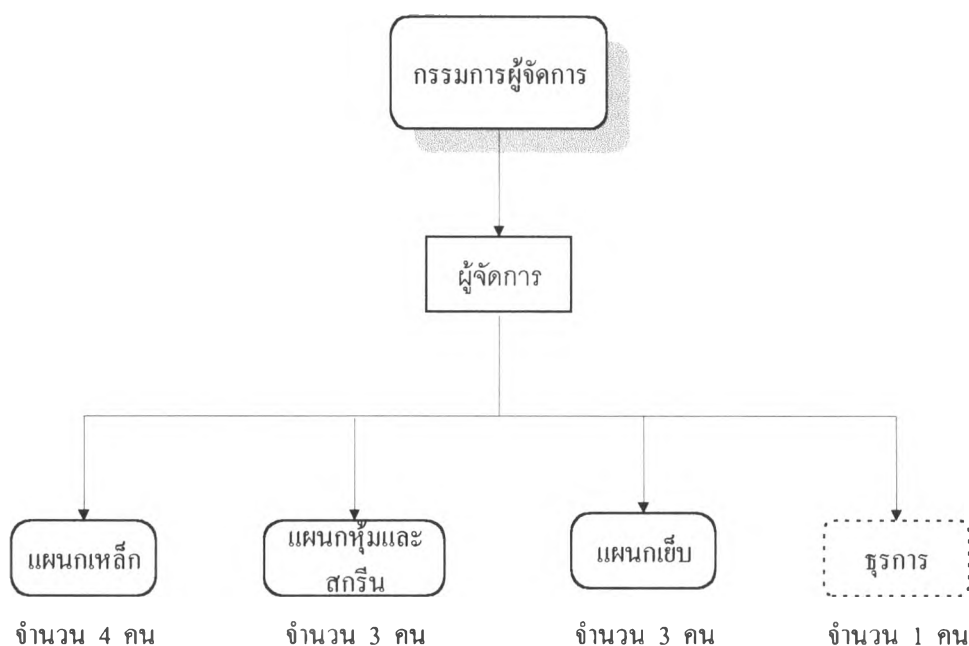
รูปที่ 3.4 แสดงการวางผังเครื่องจักรและอุปกรณ์ในแผนกตัดเย็บ (ชั้นที่ 4)

การจัดส่งต่อไป และทำการเย็บผ้าคลุมยางอะไหล่แล้วส่งต่อไปยังแผนกหุ้มเบาะและสกรีนเพื่อทำการบรรจุใส่ถุงและจัดเก็บเพื่อรอส่ง

รายละเอียดการจัดวางเครื่องจักรในแผนกต่างๆ แสดงดังรูปที่ 3.1 ,รูปที่ 3.2,รูปที่ 3.3 และรูปที่ 3.4

### 3.3 การจัดองค์การ (Organization)

เนื่องจากบริษัทที่ทำการศึกษาและวิจัยนี้เป็นบริษัทขนาดเล็กและมีการบริหารแบบครอบครัวทำให้การบริหารงานไม่เป็นระบบ อีกทั้งรูปแบบการจัดองค์การเป็นรูปแบบที่ไม่ชัดเจนจึงทำให้ไม่สามารถบ่งบอกตำแหน่ง และหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างแน่นอนแต่ก็สามารถที่จะเขียนได้อย่างคร่าวๆ ดังรูปที่ 3.5



รูปที่3.5 แสดงผังโครงสร้างองค์กรในโรงงานตัวอย่าง

จากลักษณะการบริหารงานที่เป็นแบบครอบครัว และการบริหารงานขึ้นอยู่กับตัวเจ้าของโรงงานไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ๆ แน่นอนจึงไม่มีการจัดทำแผนผังองค์กร,ไม่มี การทำ Job Description. และไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) อย่างชัดเจน ในการปฏิบัติงานจริงจึงเป็นแบบความเคยชิน เป็นเหตุให้ระบบการทำงานไม่มีรูปแบบชัดเจนเป็นมาตรฐาน ทำให้เกิดการ

ทำงานซ้ำซ้อนหรือข้ามขั้นตอนการทำงาน สาเหตุเนื่องมาจากแต่ละบุคคลไม่ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งสามารถสรุปปัญหาเกี่ยวกับการจัดองค์กรได้ดังนี้

1. ในตำแหน่งผู้จัดการมีงานมากเกินไปทำให้เกิดข้อผิดพลาดในระหว่างการผลิตทำให้ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างแผนกผลิตกับการวางแผนการผลิตและจัดซื้อวัตถุดิบ

2. การกำหนดหน้าที่ปฏิบัติงานความรับผิดชอบและตำแหน่งงานยังไม่ชัดเจน ทำให้ลักษณะการทำงานเป็นไปแบบช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดการงานที่ซับซ้อนและสับสน ทำให้งานบางอย่างมีคนงานมากเกินไปและบางงานน้อยเกินไป ส่งผลให้งานส่งไม่ทันกำหนด

### 3.4 ผลิตภัณฑ์ที่ผลิต (Products)

(1) เบาะรถยนต์ ประกอบด้วย 2 ชั้นส่วน คือ เบาะนั่งและเบาะพิง

(2) ผ้าหลังคา

(3) ผ้ากรูข้าง

(4) ลวดหลังคา

(5) ผ้าคลุมยางอะไหล่ แบ่งชนิดตามลายที่สกรีนมีดังนี้

5.1 ไม่มีลวดลายสีดำ

5.4 วิหาร่า

5.2 นก

5.5 แรดการ์ตูน 4WD

5.3 ปลา

5.6 สปอร์ต

### 3.5 วัตถุดิบ

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมี ดังนี้

1. เหล็กต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตเบาะรถยนต์ และ ลวดหลังคา

2. ผ้า และ พลาสติกชนิดต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตผ้าหุ้มเบาะ , ผ้าหลังคา , ผ้ากรูข้างและ ผ้าคลุมยางอะไหล่

3. ฟองน้ำ ชนิดต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตเบาะรถยนต์

4. วัตถุดิบย่อยอื่น ๆ ที่ใช้ในระหว่างการผลิต อาทิเช่น ยางยึด , ด้าย เป็นต้น

### 3.6 เครื่องจักรและอุปกรณ์

#### 1. เครื่องตัดเหล็กไฟเบอร์

เป็นเครื่องจักรที่ใช้ในการตัดเหล็กและเจียรขอบลอบคมต่างๆ ซึ่งใช้ระบบไฟฟ้าในการทำงาน และใช้แผ่นไฟเบอร์ติดตั้งไว้กับเครื่องซึ่งเป็นวัสดุที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งเครื่องนี้จะติดตั้งอุปกรณ์ขาดังสำหรับรองรับเหล็กที่จะตัดและสามารถตั้งระยะตัดได้ตามต้องการโดยใช้มือปรับระยะอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับตั้งระยะตัด

#### 2. เครื่องตัดและปั๊มเหล็ก ระบบนิวเมติก

การตัดเหล็กสามารถตั้งระยะตัดได้โดยการปรับระยะที่อุปกรณ์ตั้งระยะตัดซึ่งอยู่ทางซ้ายมือของเครื่องตัดซึ่งโดยปกติเครื่องนี้จะใช้ตัดเหล็กเพลลาและเหล็กแบนขนาดต่างๆ

การปั๊มเหล็กรูปร่างต่างๆ สามารถทำได้โดยการเปลี่ยนและติดตั้งแม่พิมพ์ปั๊ม ตามลักษณะงานที่ต้องการ ซึ่งการติดตั้งแม่พิมพ์จะมีลักษณะเหมือนกัน

#### 3. เครื่องปั๊มไฮดรอลิก

ใช้ในการปั๊มงานที่เครื่องระบบนิวเมติกไม่สามารถทำได้ ในโรงงานนี้ใช้ในการปั๊มลวดหลังคาและใช้แรงงานคนในการทำงาน

#### 4. เครื่องเชื่อมระบบไฟฟ้า

โดยต้องติดตั้งลวดเชื่อมไว้ที่ด้ามเชื่อมซึ่งลวดเชื่อมนี้เป็นวัสดุที่ใช้สำหรับเชื่อม ทั้งนี้ผู้เชื่อมจะต้องสวมหน้ากากกันแสงและเศษเหล็กไว้ด้วย เพื่อความปลอดภัย

#### 5. อุปกรณ์ในการตัดเหล็กแป๊บ

ใช้สำหรับตัดเหล็กแป๊บ สามารถปรับความโค้งได้และใช้แรงงานคนในการตัด

#### 6. อุปกรณ์ในการตัดเหล็กเพลลา

ใช้สำหรับตัดเหล็กเพลลา ลักษณะความโค้งที่ต้องการทำได้โดยการเปลี่ยนแม่พิมพ์ในการตัดโค้งซึ่งในโรงงานนี้มี 2 แม่พิมพ์ คือแม่พิมพ์ตัดเหล็กเพลลาที่ใช้ในโครงเบา และแม่พิมพ์ที่ใช้ตัดลวดหลังคา

#### 7. อุปกรณ์ในการมาร์กตำแหน่งตัด

#### 8. อุปกรณ์ในการปรับแต่งความโค้งเหล็กที่ตัดได้

#### 9. อ่างทาสี ใช้สำหรับทาสีโครงเบา โดยใช้แรงงานคนในการทาสี

10. เครื่องหุ้มเบาะ เป็นเครื่องมือที่ใช้กำมปูเป็นตัวยึดผ้าหุ้มเบาะไว้กับโครงเหล็กที่ปะฟองน้ำแล้ว ซึ่งเครื่องนี้เป็นระบบนิวเมติก



11. เครื่องตัดฟองน้ำแบบมือถือ ใช้สำหรับตัดเทเปอร์ และส่วนโค้ง เป็นระบบไฟฟ้า
12. เครื่องตัดผ้าและฟองน้ำแบบตั้งโต๊ะ ใช้สำหรับตัดผ้าชนิดต่างๆ , ฟองน้ำขนาดต่างๆ โดยต้องทำการตัดบนโต๊ะตัดผ้า
13. จักรเย็บผ้าสำหรับตัดขอบ เป็นจักรที่ใช้ตัดผ้า ฟองน้ำ และผ้าดิบ พร้อมกันทีเดียวและในขณะที่เย็บจะตัดขอบฟองน้ำและผ้าดิบขาดออกจากชิ้นงานที่ต้องการ
14. อุปกรณ์ในการสกรีน มีดังนี้
  - โต๊ะสกรีน จะติดตั้งอุปกรณ์ที่ใช้ในการยึดบล็อกสกรีน ซึ่งสามารถปรับระยะขึ้นลงได้ในระหว่างทำการสกรีน
  - ยางปาดมีหลายขนาดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของรูปที่จะสกรีน
  - บล็อกที่ใช้สกรีน มีหลายแบบ ตามลวดลายที่ใช้สกรีน

### 3.7 กระบวนการผลิต ( Processing )

#### 1. กระบวนการผลิต เบาะรถยนต์

จากที่กล่าวไว้แล้วว่าเบาะรถยนต์ประกอบด้วย 2 ชั้นส่วน คือ เบาะนั่งและเบาะพิง ซึ่งทั้งสองส่วนมีขั้นตอนที่เหมือนกันแต่แตกต่างกันที่จำนวนชิ้นส่วนเท่านั้น

ขั้นตอนในการผลิตประกอบชิ้นส่วน 3 ส่วน คือ (1) การทำโครงเหล็ก (2) การตัดผ้า, ฟองน้ำและเย็บผ้าหุ้มเบาะ (3) การหุ้มเบาะ

การทำโครงเหล็ก มีขั้นตอนดังนี้

(1) การผลิตชิ้นส่วนโครงเหล็ก ซึ่งมีขั้นตอนในการผลิตแต่ละชิ้นส่วนที่แตกต่างกันออกไปแต่การผลิตส่วนใหญ่จะมีการทำงานดังต่อไปนี้ คือ

- การตัดชิ้นส่วนขนาดต่างๆ โดยใช้เครื่องตัดไฟเบอร์ตัดชิ้นส่วนที่เป็นเหล็กแป๊บ และใช้เครื่องตัดระบบนิวเมติกตัดชิ้นส่วนที่เป็นเหล็กเพลลา
- การตัดเหล็กแป๊บ และ ตัดเหล็กเพลลา
- การเจียร บั้ม มาร์ก ปรับแต่งความโค้ง

(2) นำชิ้นส่วนเหล็กที่ได้มาทำการเชื่อมประกอบรวมกันเป็นโครงเหล็ก

(3) ทาสีโครงเหล็กในอ่างทาสี ต้องทำการผสมสีกับทินเนอร์ก่อนแล้วจึงใช้แปรงทาสี ทาสีลงบนโครงเหล็ก

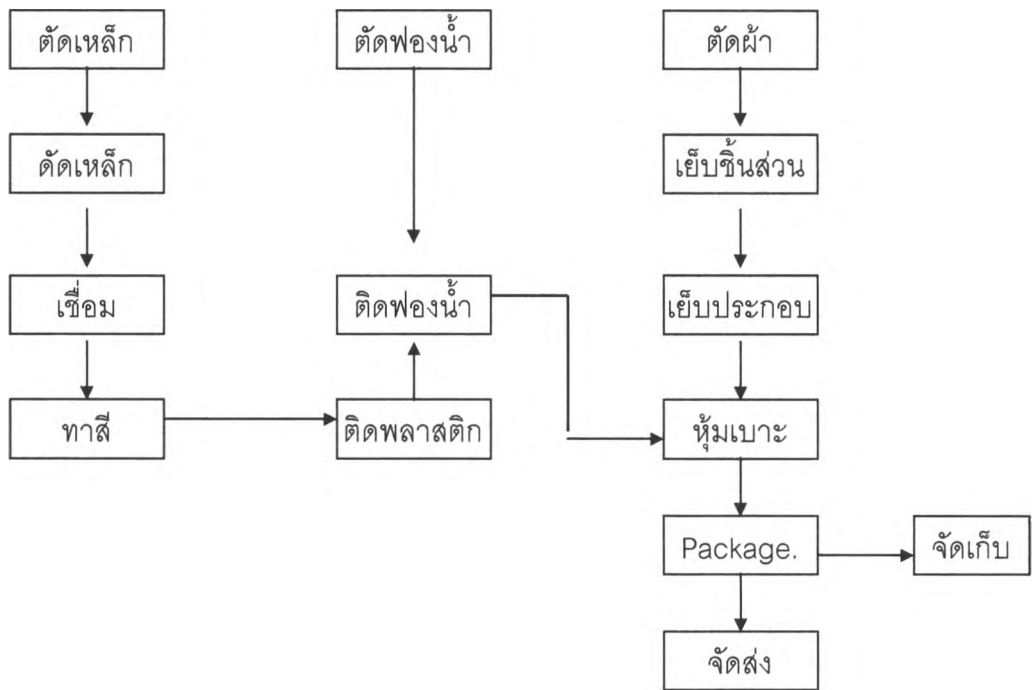
การตัดผ้าและฟองน้ำ การเย็บผ้าหุ้มเบาะ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- (1) ทำการตัดผ้า ฟองน้ำสำหรับทำผ้าหุ้มเบาะ ผ้ามุ้งแข็ง ผ้ากระสอบ และฟองน้ำสำหรับทำเบาะ
- (2) นำผ้า ฟองน้ำ ผ้ามุ้งแข็ง ที่ใช้ในการทำผ้าหุ้มเบาะมาทำการเย็บขึ้นส่วนต่างๆ
- (3) นำชิ้นส่วนที่ได้มาเย็บประกอบ

การทำหุ้มเบาะ มีขั้นตอนดังนี้

- (1) ทำการตัดเทเปอร์ขึ้นส่วนฟองน้ำบางขึ้นส่วน โดยใช้เครื่องตัดฟองน้ำแบบมือถือ
- (2) นำผ้ากระสอบที่ตัดได้มาทากาวปะติดกับโครงเหล็ก
- (3) จากนั้นนำฟองน้ำที่ได้มาทำการปะฟองน้ำลงบนผ้ากระสอบที่ติดกับโครงเหล็ก
- (4) นำผ้าหุ้มเบาะที่เย็บเสร็จแล้วมาหุ้มกับโครงเบาะที่ปะฟองน้ำแล้ว
- (5) ใส่ถุงพลาสติก

รายละเอียดขั้นตอนการผลิตเบาะรถยนต์ที่กล่าวไว้แสดง ดังรูปที่ 3.6



รูปที่3.6 แสดงขั้นตอนการผลิตเบาะรถยนต์

## 2.กระบวนการผลิต ผ้าคลุมยางอะไหล่

ขั้นตอนการผลิตประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การตัดขึ้นส่วนและเย็บ การสกรีน การตัดขึ้นส่วนและเย็บ มีขั้นตอนดังนี้

(1) ทำการตัดชิ้นส่วนวงกลมและขอบด้านข้าง โดยชิ้นส่วนวงกลมที่ตัดได้จะนำไปสกรีน ส่วนขอบด้านข้างจะนำไปเย็บในขั้นตอนต่อไป

(2) ตัดและมัดยางยืด

(3) นำขอบที่ได้มาเย็บต่อเป็นวงกลมและเย็บใส่ยางยืด

(4) จากนั้นนำผ้าวงกลมที่สกรีนเสร็จแล้ว มาเย็บประกอบเข้ากับขอบด้านข้าง การสกรีน มีขั้นตอนดังนี้

(1) นำชิ้นส่วนผ้าวงกลมที่ตัดได้มาเป่าให้ร้อน

(2) นำผ้าที่เป่าแล้วมาปะติดกับแผ่นกระดาษรองสกรีน

(3) ทำการตั้งบล็อกสกรีน แล้วสกรีนจนครบ

(4) ล้างบล็อกสกรีน ซึ่งใช้ทินเนอร์ในการล้างบล็อกสกรีน

(5) ทำการตั้งบล็อกสกรีนใหม่ แล้วสกรีนจนครบ

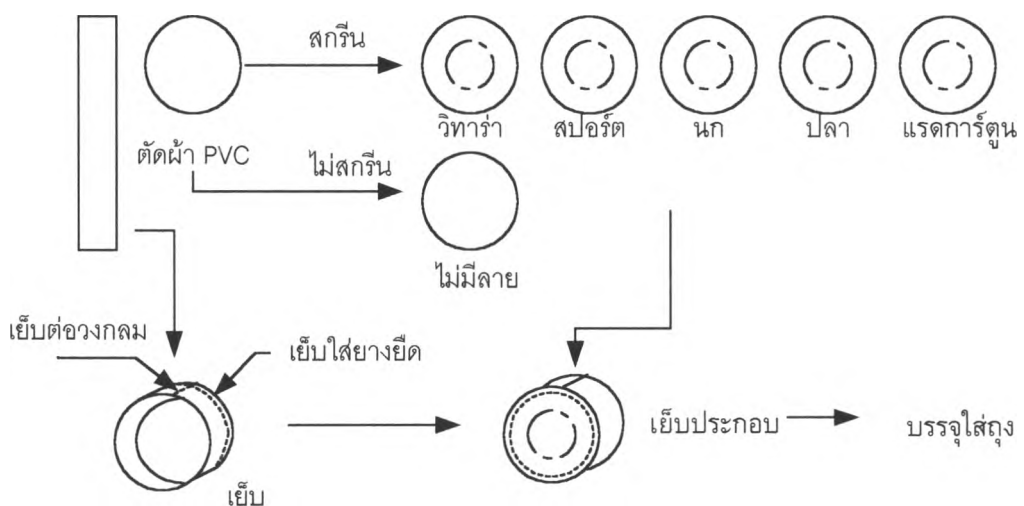
(6) ล้างบล็อกสกรีน

ทำเช่นนี้จนครบตามสีและครบตามลายที่ต้องการ

(7) ทิ้งให้แห้ง 1 วัน จากนั้นถึงแกะผ้าออกจากกระดาษรองสกรีน

(8) แล้วทิ้งไว้อีกอย่างน้อย 2 วัน แล้วถึงนำผ้าที่ได้ไปเย็บประกอบเข้ากับขอบด้านข้าง

รายละเอียดขั้นตอนการผลิตผ้าคลุมยางอะไหล่ที่กล่าวไว้แสดง ดังรูปที่ 3.7



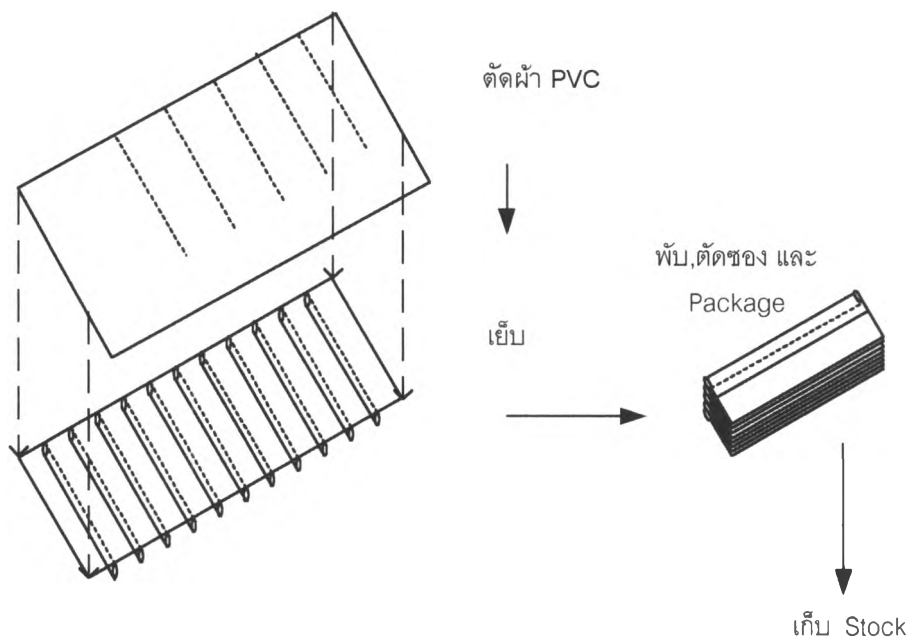
รูปที่ 3.7 แสดงขั้นตอนการผลิตผ้าคลุมยางอะไหล่

### 3. กระบวนการผลิต ผ้าหลังคา

ขั้นตอนในการผลิต มีดังนี้

- (1) นำม้วนผ้ามาวางดแบบแล้วตัดผ้าตามแบบที่วาดไว้ ด้วยเครื่องตัดผ้าแบบตั้งโต๊ะ
- (2) ตีเส้นแนวเย็บหลังจากตัดผ้าเสร็จแล้ว บนโต๊ะตัดผ้า แล้วพับผ้าที่วาดเส้นแนวเย็บ แล้ววางไว้ด้านข้าง
- (3) นำผ้าที่วาดแล้วมาเย็บตามแนวที่วาด จากนั้นพับแล้วตัดของสำหรับใส่หลอดหลังคา
- (4) บรรจุใส่ถุง จัดเก็บไว้เพื่อรอส่ง

รายละเอียดขั้นตอนการผลิตผ้าหลังคาที่กล่าวไว้แสดง ดังรูปที่ 3.8



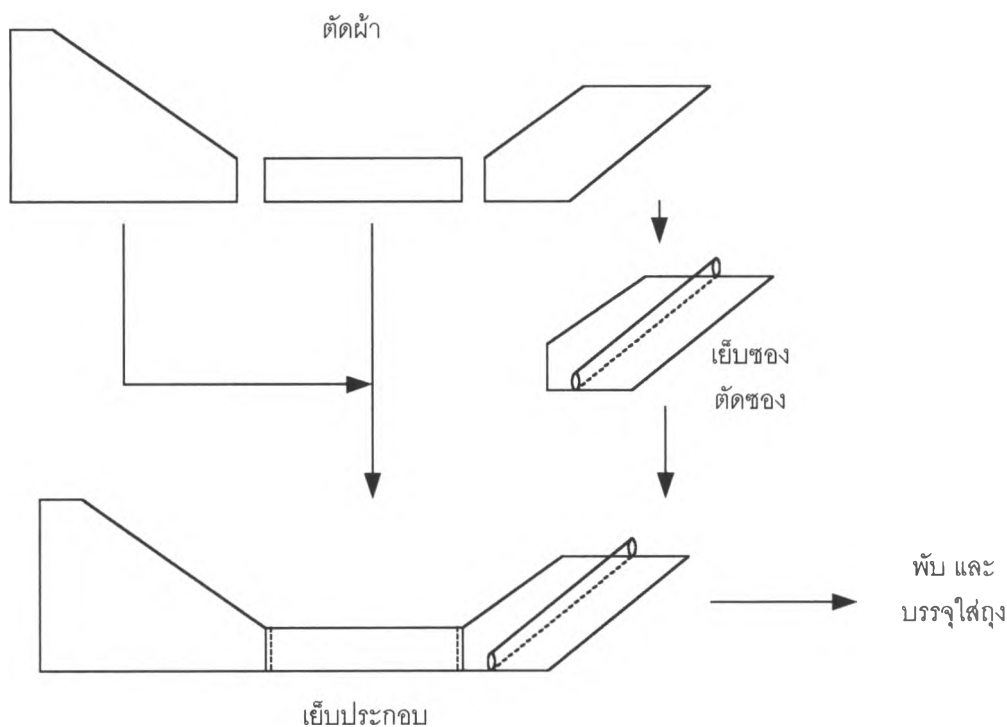
รูปที่ 3.8 แสดงขั้นตอนการผลิตผ้าหลังคา

### 4. กระบวนการผลิต ผ้ากรูข้าง

ขั้นตอนในการผลิต มีดังนี้

- (1) นำม้วนผ้ามาวางดแบบแล้วตัดผ้าตามแบบที่วาดไว้ ด้วยเครื่องตัดผ้าแบบตั้งโต๊ะ ซึ่งผ้าที่ตัดได้มี 3 ชั้นส่วน คือ ส่วนหน้า ส่วนกลาง และส่วนหลัง
- (2) นำผ้าส่วนหลังที่ตัดได้มาวางดเส้นแนวเย็บ โดยทำการวางดบนโต๊ะตัดผ้า
- (3) จากนั้นนำผ้าส่วนหลังที่ได้ไปเย็บเป็นช่อง ตามแนวที่วาดไว้ และตัดช่อง

- (4) ทำการเย็บชิ้นส่วนทั้ง 3 ต่อกันโดยเย็บผ้าส่วนหน้าต่อกับผ้าส่วนกลางด้านซ้ายและเย็บผ้าส่วนหลังต่อกับผ้าส่วนกลางด้านขวา
- (5) พับที่ละ 5 ซุด แล้วบรรจุใส่ถุง จัดเก็บไว้เพื่อรอส่ง
- รายละเอียดขั้นตอนการผลิตผ้ากรูข้างที่กล่าวไว้แสดง ดังรูปที่ 3.9



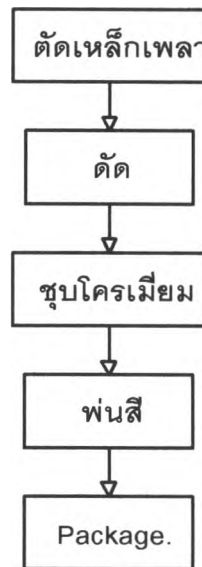
รูปที่ 3.9 แสดงขั้นตอนการผลิตผ้ากรูข้าง

#### 5. กระบวนการผลิต ลวดหลังคา

มีขั้นตอนในการทำ ดังนี้

- (1) นำเหล็กเส้นที่ได้มาตัดตามแบบ โดยใช้เครื่องตัดระบบนิวเมติก
- (2) ทำการเจียรขอบลบคมให้โค้งมนที่ปลายทั้งสองด้าน โดยใช้เครื่องตัดไฟเบอร์
- (3) นำเหล็กที่ได้มาปั๊มขึ้นรูป โดยใช้เครื่องปั๊มไฮดรอลิก
- (4) จากนั้นนำมาตัดโค้งตามแบบ โดยใช้อุปกรณ์ในการตัดโค้ง
- (5) พ่นสี และมัด แล้วรอส่งให้ลูกค้า

รายละเอียดขั้นตอนการทำลวดหลังคาที่กล่าวไว้แสดง ดังรูปที่ 3.10



รูปที่ 3.10 แสดงขั้นตอนการผลิตลวดหลังคา

### 3.8 การวางแผนการผลิตในปัจจุบัน

#### 3.8.1 วิธีการวางแผนการผลิต

โรงงานตัวอย่างจะทำการผลิตเมื่อได้รับใบสั่งซื้อสินค้า(make to order) โดยไม่มีการวางแผนการผลิต จากนั้นผู้จัดการจะสั่งทำการผลิตเป็นรายเดือน ตามประสบการณ์และความเคยชินในการทำงาน โดยจะสั่งงานทางวาจากับพนักงานในแต่ละแผนกที่ใช้ในการผลิต ว่าในเดือนนี้มีผลิตภัณฑ์ใดบ้างที่ต้องผลิต จำนวนเท่าไร และให้พนักงานทำการผลิตสินค้าแต่ละชนิดตามปริมาณที่สั่งซื้อเพียงครั้งเดียวต่อเดือนโดยไม่พิจารณากำหนดการส่งของที่ลูกค้ากำหนดมาให้ หมายความว่าทำการผลิตเสร็จเมื่อไรก็ส่งเมื่อนั้น

#### 3.8.2 การจัดลำดับงาน

เมื่อพนักงานในแต่ละแผนกได้รับคำสั่งผลิต พนักงานแต่ละคนก็จะทำการกำหนดงานและจัดลำดับการผลิตกันเอง ตามประสบการณ์การทำงานโดยไม่มีหลักเกณฑ์ใดๆ มาใช้ในการจัดลำดับงาน และพนักงานก็จะทำการผลิตไปเรื่อยๆ จนกว่าจะเสร็จ โดยไม่ทราบกำหนดเวลาส่งงาน

จากการที่ไม่มีหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับงานที่ดีและเหมาะสมให้กับหน่วยงานหรือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต จึงทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้น ดังนี้

1. ปัญหาการส่งงานไม่ตรงตามกำหนด เมื่อเทียบกับเวลาการส่งสินค้าที่ระบุไว้ในใบสั่งซื้อสินค้า
2. การทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานเนื่องจากพนักงานปฏิบัติงานไม่เต็มกำลังความสามารถในการผลิต เพราะไม่ทราบกำลังการผลิตที่แท้จริง เป็นสาเหตุให้งานที่ล่าช้า
3. การจัดลำดับการทำงานที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากพนักงานแต่ละคนไม่ทราบว่า จะทำขั้นตอนใดก่อนและหลัง โดยทำงานไปตามความเคยชินที่เคยทำ
4. การกำหนดงานที่ไม่เหมาะสมให้กับหน่วยงานต่างๆ ทำให้พนักงานหรือเครื่องจักรมีภาระงานที่ไม่เท่าเทียมกัน
5. มีข้อจำกัดของเครื่องจักรที่มีอยู่ ทำให้ในขณะที่งานอยู่ระหว่างการดำเนินการผลิตก็จะมี การแก่งแย่งเครื่องจักรเดียวกันกับงานอื่น เป็นเหตุให้ต้องรอให้งานที่เข้ามาก่อนทำให้เสร็จก่อน ในระหว่างที่รอนี้จะทำให้คนงานว่างงานไม่มีงานทำ

จากปัญหาที่เกิดขึ้น จึงสรุปได้ว่าพนักงานไม่มีหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับงานที่ดีและเหมาะสมให้กับหน่วยงานหรือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ดังนั้น จึงควรมีการจัดตารางการผลิตเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งรายละเอียดของข้อมูลที่ใช้ในการจัดตารางการผลิตจะกล่าวในบทต่อไป

### 3.9 การควบคุมการผลิต

โรงงานไม่มีการควบคุมและติดตามผลการผลิตใดๆ เลย เนื่องจากให้พนักงานดูแลและรับผิดชอบการผลิตเอง ดังนั้นพนักงานก็จะทำงานไปเรื่อยๆ และไม่มีการทำงานที่เป็นมาตรฐานจึงทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานไม่เหมือนกันส่งผลให้การผลิตล่าช้า ถ้าพนักงานทำงานในวิธีที่ไม่เหมาะสม