

บทที่ 3

การศึกษาและวิเคราะห์ระบบการทำงานของโรงงานตัวอย่าง

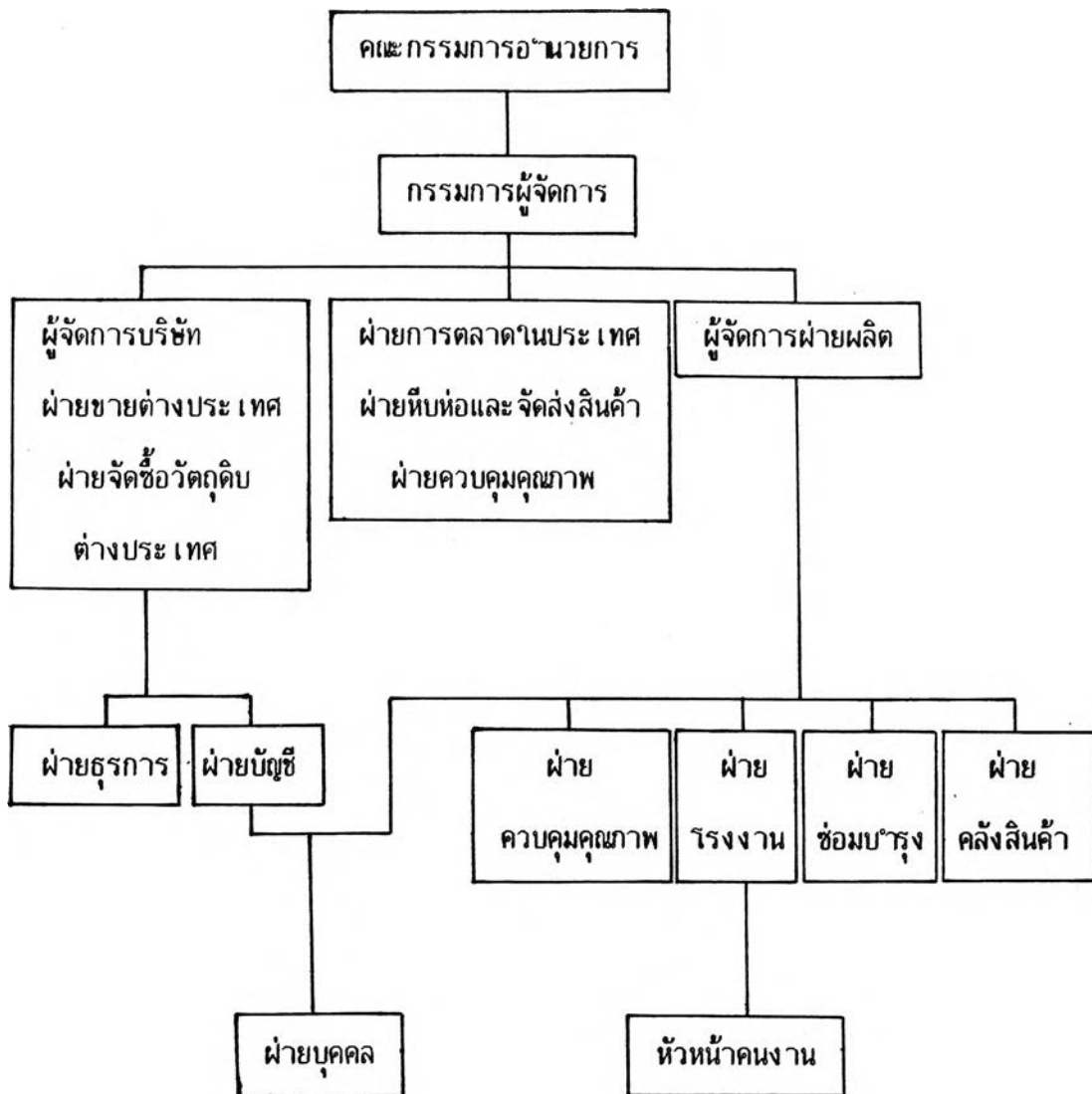
การจัดองค์การ (Organization)

รูปแบบแผนภูมิการจัดองค์การบริหาร (Organization Chart) มีรูปแบบไม่ชัดเจน การกำหนดสายงานในแนวดิ่ง (Vertical Line) และแนวนอน (Horizontal Line) ไม่แจ่มชัด รูปแบบการจัดองค์การบริหารในปัจจุบันพอสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังรูปที่ 3.1

เนื่องจาก Job Description ไม่มี อำนาจหน้าที่ (Authority) ไม่ชัดเจน การทำงานซ้ำซ้อนและขาดขั้นตอน เพราะแต่ละคนไม่ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองว่ามีขอบเขตเพียงไร การโต้แย้งและไม่ยอมรับฟังคำสั่งกันเกิดขึ้นเสมอ

หลายหน่วยงานและผู้รับผิดชอบที่จำเป็นบางฝ่ายยังไม่ได้แยกออกมาอย่างชัดเจน เช่น ฝ่ายดูแลรับผิดชอบคลังสินค้าวัตถุดิบ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบุคคล เป็นต้น ทำให้การทำงานสับสนและซ้ำซ้อนกัน

ตัวอย่างปัญหาอันเกิดจากการจัดองค์การ เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบพบว่าวัตถุดิบในประเทศกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นผู้สั่งซื้อ แต่วัตถุดิบสั่งซื้อจากต่างประเทศผู้จัดการโรงงานเป็นผู้สั่งซื้อ การสั่งซื้อวัตถุดิบพบว่าบางครั้งขาดการประสานงานกัน วัตถุดิบถูกส่งเข้ามาคลังสินค้าโดยยังไม่ทราบว่าใครเป็นผู้สั่งซื้อ เกิดความสับสน ผู้จัดการฝ่ายผลิตนอกจากทำหน้าที่ควบคุมดูแลการผลิตแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายบุคคลบางส่วนไปในตัวด้วย เป็นต้น



รูปที่ 3.1 แผนภูมิการจัดองค์การบริหารในปัจจุบันของโรงงานตัวอย่าง

การผลิต (Production)

การวางแผนการผลิต(Production Planning)ไม่มีระบบที่ชัดเจน อาศัยประสบการณ์กำหนดเป็นวันๆไปว่าจะผลิตอะไร ทำไรและใช้คนอย่างไร ส่วนการทำงานล่วงเวลา(Over Time,OT)จะมีหรือไม่ในแต่ละวัน จะพิจารณาจากสภาพการผลิตในวันนั้นๆ แล้วตัดสินใจเป็นวันๆไปเป็นเวลาประมาณ 15.00-16.00 น.ว่าส่วนหรือฝ่ายใดควรทำงานล่วงเวลา

การวางแผนการผลิตไม่เป็นระบบชัดเจนมีสาเหตุมาจาก

1. ผู้จัดการฝ่ายผลิตไม่เข้าใจ ไม่ทราบวิธีการและความสำคัญของการ
ต้องมีการวางแผนการผลิต

2. ขาดบุคคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนการผลิต
3. ขาดการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเบื้องต้นที่จะใช้ในการวางแผน

การผลิตเช่น

- 3.1 ระดับสินค้าคงคลังในปัจจุบัน
- 3.2 ข้อมูลความต้องการประเภทและชนิดยี่ห้อที่ตลาดต้องการ
- 3.3 งานระหว่างทำในกระบวนการผลิต
- 3.4 กำลังการผลิตในแต่ละหน่วยงาน(Work Station)
- 3.5 มาตรฐานการผลิต เป็นต้น

การควบคุมการผลิต(Production Control)ไม่เป็นระบบและกฎเกณฑ์แน่ชัด ซึ่ง
พอสรุปกล่าวได้ดังนี้

1. ขาดการวางแผนการผลิตและตารางเวลาการผลิต ทำให้ไม่มีเกณฑ์วัดเพื่อ
ควบคุมการทำงานว่าได้ผลอย่างไร และปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การทำงานโดยทั่วไป
คนงานยึดหลักความสะดวกสบายและง่ายเป็นเกณฑ์ ไม่คำนึงว่าวิธีการทำนั้นๆจะส่งผลต่อต้นทุน
การผลิตอย่างไร ขอเพียงให้ได้ผลผลิตของตนสนองต่อหน่วยงานถัดไปอย่างเพียงพอเท่านั้น

2. ไม่มีมาตรฐานการทำงาน(Standard of Performance)กำหนดไว้เช่น
กำลังการผลิตของแต่ละหน่วยงาน ต้นทุนการผลิต ปริมาณวัตถุดิบสูญเสียที่ยอมรับได้แต่ละวัน จา
นวนวัตถุดิบในสต็อกที่เหมาะสม ชั่วโมงแรงงานและชั่วโมง เครื่องจักรที่เหมาะสมในการทำงาน
 เป็นต้น ทำให้ไม่มีเกณฑ์ที่นำมาควบคุมการทำงานและตัดสินผลงานของแต่ละส่วนงาน

3. ไม่มีระบบเอกสารการสั่งงานและรายงานผลเพื่อใช้ในการควบคุมและวัดการ
ทำงานของฝ่ายผลิต(จะมีเพียงรายงานผลผลิตแต่ละวันมาให้เท่านั้น) จึงไม่มีข้อมูลควบคุมและ
ประเมินผลการทำงานของฝ่ายผลิต จึงทำให้ไม่สามารถควบคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เนื่องจากขาดระบบควบคุมการทำงานที่ดี การตรวจสอบการทำงานอันเป็นส่วน
ส่วนหนึ่งของกระบวนการควบคุมการทำงาน เพื่อวัดผลงานและ เปรียบเทียบผลงานกับมาตร
ฐานจึงไม่อาจทำได้มีผลไปถึงไม่อาจวิเคราะห์หาสาเหตุ อุปสรรคปัญหาของการผลิต เพื่อ

ดำเนินการแก้ไขให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้

ตัวอย่างปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดการวางแผนและควบคุมที่ดี เช่น การขาดในล่อนอัน เป็นวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการผลิต ทำให้การผลิตไม่เต็มกำลังการผลิตและในบางครั้งต้องหยุดการผลิตเป็นระยะ เวลาหลายวัน อีกตัวอย่างคือการบ่อนงานจากหน่วยงานหนึ่ง ไปให้อีกหน่วยงานหนึ่ง ไม่ทัน เช่น การบ่อนยาง เตรียมมอบให้ไม่ทันเดาอบ เป็นต้น

การสื่อสารและระบบเอกสาร เพื่อการสั่งและควบคุมงาน

การสื่อสารในโรงงานตัวอย่างใช้วาจาเป็นหลักในทุกระดับชั้นและมักเป็นการสื่อสารจากบนสู่ล่าง (Downward Communication) การสั่งงานและรายงานผลแทบทั้งหมดใช้วาจา จึงมักมีปัญหาเรื่องการลืม เมื่อมีความผิดพลาดจึงมักมีการโต้เถียง หากรับผิดชอบไม่ได้

ระบบเอกสารเพื่อการควบคุมกล่าวได้ว่าไม่มี เพราะนอกจากใบรายงานผลผลิตข้างใน-ข้างนอกที่ผลิตได้ในแต่ละวันและบันทึกการเข้าทำงานของคนงานแล้ว ไม่มีเอกสารอื่นใดอีก การติดตาม ควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงทำไม่ได้ เนื่องจากไม่มีเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ ประเมินผลจึงทำไม่ได้ การควบคุมการทำงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน การลดการสูญเสีย รวมทั้งหาวิธีการเหมาะสมลดต้นทุนการผลิตในส่วนไม่จำเป็นลง จึงทำไม่ได้

ผลจากการขาดการจัดระบบเอกสารเพื่อการควบคุมงาน ทำให้การควบคุมงานขาดประสิทธิภาพไป

ระบบบัญชีต้นทุนการผลิต

สภาพปัจจุบันในโรงงานตัวอย่าง ไม่มีการจัดทำระบบบัญชีต้นทุนการผลิต (Manufacturing Cost) มีแต่การจัดทำบัญชีทั่วไป และจ้างบริษัทบัญชีภายนอกจัดทำบัญชีงบกำไรขาดทุนเพื่อยื่นเสนอต่อกรมสรรพากร

ปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันคือโรงงานไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์แต่ละ

ชนิดที่ผลิต เนื่องจากไม่มีระบบบัญชีต้นทุนการผลิต ดังนั้น การควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นไปไม่ได้ เพราะไม่ทราบว่า จะไปควบคุมอะไร ที่จุดไหน อย่างไร การลดต้นทุนการผลิตจึงยังเป็นไปไม่ได้

การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory)

เนื่องจากโครงสร้างการจัดองค์การของโรงงานไม่แบ่งฝ่ายจัดซื้อและสินค้าคงคลังอย่างชัดเจน การจัดซื้อ (Purchasing) วัสดุทุกคนต่างช่วยกัน การสั่งซื้อวัสดุเข้าสินค้าคงคลัง ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน อาศัยประสบการณ์และดุลยพินิจพิจารณาว่าวัสดุใดเหลือน้อยสมควรสั่งซื้อ จึงทำการสั่งซื้อวัสดุนั้นเข้ามาในจำนวนที่คิดว่าเหมาะสมตามประสบการณ์

ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control System) ไม่มีฝ่ายและผู้ควบคุมรับผิดชอบ ไม่มีเอกสารควบคุมการเบิกจ่ายเพื่อใช้เป็นข้อมูลควบคุมต้นทุนการผลิต ควบคุมปริมาณการใช้วัสดุสินค้าคงคลัง ไม่มีการวางแผนการสั่งซื้อวัสดุคงคลังเป็นต้น การเบิกจ่ายวัสดุใช้ในการผลิตมีลักษณะ คนงานต้องการใช้อะไร จะเป็นผู้ไปหยิบเอามาทันทีที่ต้องการ โดยไม่ต้องทำใบเบิกหรือบอกกล่าวผู้ใด

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือไม่สามารถควบคุมปริมาณการใช้วัสดุ ไม่สามารถควบคุมการสูญหาย ไม่สามารถควบคุมปริมาณวัสดุในสินค้าคงคลัง ไม่สามารถวางแผนควบคุมปริมาณวัสดุในสินค้าคงคลัง ไม่สามารถวางแผนกำหนดช่วงเวลาและปริมาณการสั่งซื้อวัสดุที่ถูกต้องได้ ในการสั่งซื้อวัสดุเข้ามาบางครั้ง ฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ทราบเรื่อง เพราะ ไม่มีฝ่ายจัดซื้อชัดเจนทั้งที่วัสดุถูกส่งเข้ามายังสินค้าคงคลังแล้ว

จุดบกพร่องที่เห็นได้ชัดจากการบริหารสินค้าคงคลัง ไม่มีประสิทธิภาพนี้อีกประการคือ วัสดุขาดหรือไม่เพียงพอสนองฝ่ายผลิตในบางครั้ง จึงต้องมีการลดกำลังการผลิตหรือหยุดการผลิตไป ทำให้ไม่อาจควบคุมต้นทุนการผลิตได้ ตรงข้ามทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ทั้งยังสูญเสียโอกาสและอาจเสียความเชื่อจากลูกค้าด้วย

ระบบการซ่อมบำรุง (Maintenance System)

นโยบายการซ่อมบำรุงในปัจจุบันคือปล่อยเครื่องจักรทำงานจนขัดข้องหรือเสีย จึงทำการซ่อม การซ่อมหากทำเองได้จะทำการซ่อมเอง หากซ่อมเองไม่ได้จะจ้างช่างจากภายนอกมาทำการซ่อม ดังนั้น ในบางครั้งโรงงานต้องหยุดงานบางส่วนหรือทั้งหมดเพราะเครื่องจักรเสีย

การดูแลเครื่องจักรจะมีเพียงการเติมน้ำมันหล่อลื่นเครื่องจักร การเติมสารป้องกันตะกรันในหม้อไอน้ำ และสารป้องกันสนิมเป็นประจำทุกวันเท่านั้น การดูแลอื่นๆแทบไม่มี

ระบบเอกสารข้อมูลการซ่อมบำรุงไม่มี ด้วยเหตุนี้ข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องจักร ประวัติการใช้งานและการซ่อมบำรุง สเปค อายุการใช้งานของอะไหล่ที่เป็นชิ้นส่วนเครื่องจักร เป็นต้นไม่มี การวางแผนซ่อมบำรุงอย่างเป็นระบบจึงทำไม่ได้

ปัญหาที่มักประสบของโรงงานคือเครื่องจักรมักเสียหรือขัดข้องบ่อยๆ การสูญเสียเกิดขึ้นเป็นประจำทุกวันเช่น การสูญเสียความร้อนของไอน้ำร้อนที่เดินมาตามท่ออันเนื่องมาจากท่อไอน้ำร้อนรั่วมีหลายจุดและไม่มี การเปลี่ยนท่อไอน้ำ ความร้อนสูญเสีย เนื่องจากยฉนวนกันความร้อนที่หุ้มท่อไอน้ำเสื่อมคุณภาพ แต่ไม่มีการเปลี่ยนเป็นต้น

การควบคุมการสูญเสียในกระบวนการผลิต (Losses in Process Control)

การสูญเสียในกระบวนการผลิตมีทั้งควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ประการสำคัญในการควบคุมการสูญเสียในกระบวนการผลิตคือควบคุมการสูญเสียที่ควบคุมได้ให้ต่ำที่สุด เพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนการผลิตไปในตัว

ปัญหาของโรงงานคือไม่เคยมีการศึกษา เก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ว่ามีการสูญเสียในกระบวนการผลิตอะไรบ้าง จะทำการควบคุมและลดได้อย่างไร

ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

การควบคุมคุณภาพวัสดุก่อนเข้าโรงงานไม่มี ทั้งนี้เนื่องจากโรงงานไม่มีห้องทดสอบ

คุณภาพวัสดุก่อนรับวัสดุเข้าสินค้าคงคลัง ปัญหาที่เกิดขึ้นคือคราบน้ำที่รับวัสดุคุณภาพไม่ดี มักทำให้การผลิตเกิดปัญหาการสูญเสียและคุณภาพของยางสำเร็จรูปที่ผลิตได้

การควบคุมคุณภาพระหว่างการผลิตมีแทบทุกหน่วยงาน (Work Station) โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) และในบางหน่วยงานใช้วิธีตรวจสอบร้อยละ (Overall Inspection)

การควบคุมคุณภาพระหว่างการผลิตจะมีผู้ทำหน้าที่ 2 ชุดคือ ตัวคนงานในหน่วยงานนั้นๆ กับเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของหน่วยตรวจสอบคุณภาพมาตรวจสอบเป็นระยะๆ

การควบคุมคุณภาพผลผลิตที่ได้ จะมีการตรวจสอบร้อยละและแยกผลผลิตออกเป็นเกรด A B และยางเสีย