

บทที่ 4

การวิเคราะห์การดำเนินงาน

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงการวิเคราะห์การดำเนินงาน องค์การ และระบบสารสนเทศในสภาพปัจจุบันของบริษัทตัวอย่างเพื่อศึกษาสภาพการเกิดของปัญหา สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา และผลสรุปของปัญหาที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่างและเพื่อเป็นข้อมูลที่จะใช้ในการพิจารณาเลือกเทคนิคในการแก้ไขปัญหาคือ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

1. วัตถุประสงค์ การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างและการดำเนินงานขององค์การ และการออกแบบระบบสารสนเทศ มีจุดประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เป็นข้อมูลที่ใช้ในด้านการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การหน่วยงาน เช่น ตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ และจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา

2. เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ระบบการทำงานของหน่วยงาน เช่น หน้าที่และความรับผิดชอบ และสภาพการทำงานของบริษัท รวมทั้งอาศัยข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานประกอบด้วย

3. เป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบในการกำหนดหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเอกสาร เช่น หน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งข้อมูลจากการเก็บรวบรวมเอกสารทั้งหมดของแต่ละหน่วยงานและการสัมภาษณ์ในรายละเอียดของเอกสาร

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นนี้จะต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบในการเก็บข้อมูลอย่างสูง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารของบริษัททุกระดับ ในการให้ข้อมูลดังกล่าวทั้งในรูปแบบของการรวบรวมเอกสาร การสัมภาษณ์ การประชุม ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

2. วิธีการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการหลายๆ อย่างประกอบกัน ดังนี้

1. การรวบรวมเอกสาร เป็นวิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเบื้องต้น เนื่องจากผู้ทำวิจัยมีส่วนเกี่ยวข้องกับในการดำเนินงานของทั้งสองฝ่ายอยู่แล้ว จึงสามารถทำความเข้าใจในเอกสารได้เป็นส่วนใหญ่ ข้อจำกัดบ้าง เช่น เป็นการตีความเองซึ่งอาจจะไม่ชัดเจนในความหมายหรือเจตนาของผู้ออก

เอกสาร แต่เป็นวิธีที่ให้รายละเอียดที่สุดและใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการอื่น ต่อไป

2. การใช้แบบสอบถาม เป็นการเก็บข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงสถานะของตนในองค์การว่ามีตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างไร ตัวอย่างแบบสอบถามแสดงไว้ในภาคผนวก ก. ตามตัวอย่างแบบสอบถามชุดที่ 1

3. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่ช่วยให้ข้อมูลที่สงสัยจากการเก็บข้อมูลด้วยการรวบรวมเอกสารและการใช้แบบสอบถาม ให้ได้รับความกระจ่าง ชัดเจน และตรงประเด็น สามารถเก็บข้อมูลอื่นๆที่นอกเหนือจากเอกสารและข้อมูลที่พนักงานต้องการบอกเอง และเป็นการเก็บข้อมูลได้จากพนักงานทุกระดับ

4. การประชุม เป็นการเก็บข้อมูลที่คล้ายๆ กับการสัมภาษณ์แต่ผู้เก็บข้อมูลไม่ต้องถามเอง เป็นการติดต่อแบบหลายทางโดยอาศัยการประชุม ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่พิเศษกว่าการสัมภาษณ์ในแง่ของการให้ความคิดเห็น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานว่าเป็นเช่นไร

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลของระบบปัจจุบันเพื่อจะให้ได้ถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทราบสถานะของระบบสารสนเทศที่ใช้อยู่ การวิเคราะห์มีวิธีการต่างๆ ที่ผู้วิเคราะห์นำมาใช้ โดยวิธีการจัดทำแผนผังการไหลของกิจกรรม เอกสาร และแสดงเวลาที่ดำเนินการได้ด้วย

ลักษณะของการเกิดปัญหา

หลังจากการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ฝ่ายขายกำหนดแผนการผลิตเองแล้วแจ้งให้ฝ่ายผลิตได้ทราบ มาเป็นการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันแทน แต่ยังคงเกิดปัญหาในการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตบ่อยครั้ง เนื่องจากแผนการผลิตที่เป็นผลสรุปจากที่ประชุม ยังคงมีความคลาดเคลื่อนอยู่อีกมาทำให้หลังจากที่มีการประชุมแล้วฝ่ายขายก็ยังคงมีความต้องการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต โดยอ้างถึงเหตุผลที่ได้รับมาใหม่ หรืออ้างถึงเงื่อนไขนโยบายใหม่ หรืออื่นๆ ที่ทำให้ทางฝ่ายผลิตจำเป็นต้องยอมรับ

แต่ในบางครั้งหลังการประชุมฝ่ายผลิตก็มีการขอเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตเช่นกัน โดยอ้างถึงปัจจัยเรื่องอื่นที่เข้ามาใหม่ของทางโรงงาน เช่น ปัญหาของผู้ผลิตชิ้นส่วน การไม่สามารถทำการประกอบผลิตภัณฑ์ใหม่หรือสีใหม่ได้ตามเวลา เนื่องจากยังไม่ผ่านขั้นตอนการทดลอง (Trial) ของทางผู้ผลิตชิ้นส่วนหรือของฝ่ายผลิตเอง

ซึ่งสาเหตุทั้งหมดเกิดจากการวางแผนของทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาใช้ในการประชุมมีแนวทางที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง แผนของฝ่ายผลิตมักจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับกำลังการผลิตและค่อนข้างสม่ำเสมอเมื่อเปรียบเทียบระหว่างเดือน (แสดงตามตารางที่ 4.1) ส่วนแผนการขายมักจะมีความแปรปรวน เนื่องจากสัมพันธ์กับสภาพตลาดโดยตรงและมีปัจจัยที่มากกระทบมาก (แสดงตามตารางที่ 4.2) ซึ่งเมื่อนำแผนทั้งสองมาเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความแตกต่างกันมาก และมักจะปรับให้เข้ากันได้ยาก และเมื่อเกิดมีข้อขัดข้องในการประชุมแล้ว ส่วนมากจึงเกิดมีการเปลี่ยนแปลงในภายหลังอันเนื่องมาจากยังมีความต้องการให้แผนดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแผนงานของตนอยู่ ภายหลังจากการประชุมจึงมักจะมีการอ้างเหตุผลในด้านอื่นๆ เพื่อขอปรับเปลี่ยนแผน ซึ่งเมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนย่อมทำให้เกิดผลกระทบต่างๆ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป และด้วยสาเหตุนี้เองจึงจำเป็นต้องมีแผนงานร่วมมาช่วยในการดำเนินการวางแผน และอาศัยสินค้าคงคลังเป็นเครื่องช่วยในการทำให้ทั้งสองหน่วยงานมีโอกาสยืดหยุ่นได้แผนงานของตนเองได้

ผู้วิจัยได้แยกลักษณะการเกิดของปัญหาตามช่วงเวลาในการดำเนินงานต่างๆ ดังต่อไปนี้

ปัญหาก่อนการผลิต

ปัญหาเกิดในขั้นตอนการวางแผน เช่น มีการปรับแผนการผลิตบ่อยครั้งทำให้การเตรียมการที่ได้ทำมาแล้วของฝ่ายต่างๆ ถูกกระทบ โดยต้องเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลง หรือยกเลิกการผลิตไป ตัวอย่างการเตรียมการที่ได้รับการกระทบได้แก่ การเตรียมขั้นตอนการผลิตและเทคนิคการผลิต ของฝ่ายวิศวกรรมการผลิต (Process Engineering) , การเตรียมชิ้นส่วนและวัตถุดิบภายในประเทศของฝ่ายจัดหา , การตั้งขึ้นส่วนต่างประเทศที่ได้มีการส่งไปแล้วล่วงหน้าของฝ่ายจัดหาและจัดซื้อ , การเตรียมกำลังคนของฝ่ายบุคคล และการจัดเตรียมการอื่นๆ ของฝ่ายอื่นๆ ที่ต้องได้รับผลกระทบทางตรงและทางอ้อม

การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ถ้าหากเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ ยังสามารถเตรียมการได้ทันที ไม่เกิดปัญหาและค่าใช้จ่ายมากนัก แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่กระชั้นชิดทำให้ไม่สามารถเตรียมการได้ทัน หรือเตรียมการได้ทันแต่ต้องเร่งรีบมากขึ้น ย่อมเกิดปัญหาในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และอาจจะเป็นสาเหตุของปัญหาที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อการผลิตจริงได้กรณีที่มีความเสี่ยง (Safety) ต่างๆ ได้ถูกใช้ไปแล้ว และเมื่อมีข้อจำกัดมากขึ้นแต่กลับมีเวลาน้อยลงก็ยิ่งทำให้การผลิตต้องอาศัยความแน่นอนสูง นั้นหมายความว่าถึงกรณีที่ไม่มีความเสี่ยงให้กับฝ่ายผลิต นั่นเอง

แต่บางครั้งหากยกเลิกไม่ทัน โรงงานจำเป็นต้องทำผลิตเพื่อไม่ให้เสียต้นทุนคงที่เช่น แรงงานที่ยกเลิกกลางคันไม่ได้ หรือวัตถุดิบที่ผู้ผลิตส่งมาให้แล้วมีอายุจำกัด เป็นต้น

ตารางที่ 4.1 แสดงแผนการผลิต

DESCRIPTION	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
WORKING DAY	22	18	21	19	18	21	22	20	22	22	20	18
RT. PRODUCTION	14 X 120 = 1,880 (+200)	18 X 240 = 4,320 (-320)	21 X 240 = 5,040 (-840)	19 X 240 = 4,560 (-760)	18 X 240 = 4,320 (-720)	21 X 240 = 5,040 (-560)	22 X 240 = 5,280 (+520)	20 X 240 = 4,800 (-480)	22 X 240 = 5,280 (-200)	22 X 240 = 5,280 (-520)	20 X 240 = 4,800 (-160)	7 X 120 = 840 (+40)
OTH	-	1 X 305 = 305 (-15)	3 X 305 = 915 (+75)	3 X 305 = 915 (+115)	3 X 305 = 915 (+105)	2 X 305 = 610 (+50)	-	2 X 305 = 610 (+130)	1 X 305 305 (+105)	2 X 305 = 610 (+90)	1 X 305 = 305 (+145)	-
OT.I	-	2 X 35 = 70 (+55)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
วันที่ OTH.	-	15/2/97	8/3/97	5/4/97	10/5/97	-	-	2/8/97	6/9/97	4/10/97	1/11/97	-
	-	-	15/3/97	19/4/97	17/5/97	-	-	10/8/97	-	11/10/97	-	-
	-	-	22/3/97	26/4/97	24/5/97	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.2 แสดงแผนการขาย

MODEL	SALES FORECAST 1997												TOTAL
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	
BGD21SFUA		1,200	2,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	800	19,200
BGD21SFUB		20	30	20	20	20	20	20	20	20	10		200
KBGD21FX3		1,020	2,380	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	520	16,320
KBGD21FX6		760	1,790	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	130	12,290
TGD21SFU7 (BD25)	1220												1,220
KTGD21FX3 (BD25)	1460												1,460
KTGD21FX4 (BD25)	620												620
KFGD21FX	300	300	200										800
TOTAL D21	3,600	3,300	7,200	4,570	4,570	4,570	4,570	4,570	4,570	4,570	4,560	1,450	52,100

ปัญหาระหว่างการผลิต

ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่ต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในขั้นการวางแผนการผลิตที่ค่อนข้าง กระชั้นชิด ทำให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินการของฝ่ายผลิตมีน้อย เมื่อเกิดมีอุปสรรคขึ้นในการ ดำเนินงานของหน่วยใดหน่วยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือแม้กระทั่งการเกิดปัญหาเกิดที่ภายนอก บริษัทที่หน่วยงานของบริษัทติดต่อกันอยู่ เช่นเกิดที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนให้กับบริษัท (Maker) ก็จะทำให้เกิด ผลกระทบต่อการผลิตทันที

บางครั้งเมื่อมีใบสั่งซื้อวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนไปที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนแล้ว จะมีข้อตกลงในกำหนด การรับวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเหล่านั้น แต่เกิดมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิต ถ้าเป็นกรณีที่มีการผลิต น้อยลงหรือไม่มีการผลิตก็ยังสามารถแก้ไขปัญหาโดยการฝากของไว้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนได้ ก็มีความ เสียหายเช่นกันในกรณีที่วัตถุดิบบางอย่างมีอายุการใช้งานจำกัด ซึ่งส่วนมากเป็นพวกสารเคมี เช่น สี พ่นรถยนต์ ซึ่งสามารถเก็บไว้ได้ในเวลาจำกัดเพียง 4-5 เดือน เท่านั้น หากเกินกว่านั้นก็เสีย และต้อง ทิ้งเปล่า ส่วนกรณีเพิ่มปริมาณการผลิตบางครั้งผู้ผลิตชิ้นส่วนอาจจะไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนในส่วนที่ เพิ่มให้ได้ทันทีทำให้โรงงานก็ไม่สามารถผลิตได้เช่นกัน

กรณีชิ้นส่วนไม่มีปัญหา อาจจะมีปัญหาเรื่องแรงงาน เช่น มีการปรับย้ายพนักงานระหว่าง สาย การผลิต ซึ่งทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความไม่ชำนาญของคนงานในการผลิต เช่น บางเดือน สายการ ผลิตรถยนต์นั่งมีความต้องการการผลิตน้อย มีการย้ายพนักงานมาที่สายการผลิตของรถบรรทุกแทน ทำ ให้พนักงานที่คุ้นเคยกับเทคนิคการประกอบรถยนต์นั่ง ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับเทคนิคการประกอบ รถบรรทุก ซึ่งแตกต่างกันในรายละเอียดของการผลิต (Procedure Manual & Work Instructions) เป็น อย่างมาก ซึ่งแน่นอนย่อมส่งผลถึงคุณภาพของรถยนต์ได้

ปัญหาหลังการผลิต

อาจจะมีปัญหาที่กระทบจากผลของปัญหาในขณะที่มีการผลิต เช่น ชิ้นส่วนมาส่งไม่ทันหรือ ไม่ครบจำนวน ทำให้รถที่ขึ้นประกอบไปแล้วขาดชิ้นส่วน อาจจะต้องมีการนำรถที่ยังผลิตไม่เสร็จหรือ ชิ้นส่วนไม่ครบที่ไม่สามารถผลิตจนเสร็จ (Off-Line) ได้ ออกจากสายการผลิต และนำมาเก็บหรือจอด ไว้รอชิ้นส่วนในสภาพรถไม่สมบูรณ์ (Cripple Car) ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาที่จอด หรือจัด เก็บ หรือในกรณีที่ต้องผลิตทั้งที่ไม่มีความต้องการเมื่อผลิตจนเสร็จไปแล้ว ก็จำเป็นต้องหาที่จอดและ จัดเก็บรถเช่นกัน

ปัญหาในการจำหน่าย

เมื่อมีการตลาดเคลื่อนหรือผิดพลาดในการผลิตย่อมทำให้ส่งผลกระทบต่อ การจำหน่าย หลายประการ เช่น การนัดหมายลูกค้าให้รับรถผิดพลาด ปิดการขายแล้วแต่ต้องรอการส่งมอบซึ่งอาจจะทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าอื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าถ้าเป็นหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ บริษัทอาจจะถูกปรับได้หรือลูกค้าไม่ยอมรับรถหากไม่ได้รับรถตามเวลาที่ทำสัญญาไว้ ในกรณีที่เป็นรถยนต์ที่ผลิตพิเศษ โดยมีรายการอุปกรณ์นอกเหนือจากมาตรฐาน (Special Specifications) อาจจะกลายเป็นสินค้าตกค้าง ไปก็ได้

นอกจากนี้การกำหนดเป้าหมายการขาย วางแผนการขายย่อมได้รับผลกระทบรวมถึงการวางแผนงานทางด้านส่งเสริมการขายอาจจะต้องปรับเปลี่ยนตาม นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นที่สนับสนุนหน่วยงานขาย เช่น ฝ่ายจัดสรรรถ ฝ่ายจัดส่งรถ เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัญหาการวางแผนการผลิต

จะเห็นได้ว่าปัญหาของการผลิตส่วนใหญ่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตบ่อยครั้งทำให้เกิดปัญหาการผลิตไม่ตรงความต้องการที่แท้จริง โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กรณีคือ

- ไม่มีความต้องการให้ผลิตแต่จำเป็นต้องผลิต
- มีความต้องการมากแต่ไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการ

สาเหตุของปัญหา

จากการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตบ่อยครั้งสามารถแยกสาเหตุของปัญหาได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ปัญหาจากปัจจัยภายใน ได้แก่
 - การวางแผนการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ
 - การจัดวางองค์การไม่เหมาะสม
 - ไม่มีระบบสารสนเทศที่ดีพอ
2. ปัญหาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่
 - สภาพเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง
 - สภาพการแข่งขันรุนแรงขึ้น
 - การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของภาครัฐ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกอยู่นอกเหนือการควบคุม เป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างที่ต้องการได้ เพราะฉะนั้นการแก้ไขปัญหาก็ทำได้คือการปรับปรุงให้ปัจจัยภายในทั้ง 3 หัวข้อ ให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่การดำเนินงานของบริษัทในการวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งคงจะช่วยให้ปัญหาบางส่วนในการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตลดน้อยลงไป หรือไม่มีปัญหาเกิดขึ้นเลย

สภาพของปัญหาในปัจจุบัน

1. การวางแผนการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ

ระบบในการดำเนินการวางแผนการผลิตมีปัญหาเป็นอย่างมาก เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ดังนี้

- วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานไม่สอดคล้องตรงกัน

การที่วัตถุประสงค์หลักของทั้งสองไม่สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดปรัชญานโยบาย แนวทางของการปฏิบัติงานของทั้งสองบริษัทที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้ เช่น นโยบายของโรงงานต้องผลิตภายใต้ต้นทุนที่ต่ำสุดคือทำที่จุดคุ้มทุนเป็นหลัก แต่บางครั้งทางขายกลับไม่ต้องการให้ผลิตเลย เป็นต้น

- จำนวนการประชุมและการประสานงานน้อยเกินไป

เนื่องจากฝ่ายขายสังกัดบริษัทหนึ่ง ฝ่ายผลิตสังกัดอีกบริษัทหนึ่ง โดยที่ตั้งของทั้งสองหน่วยงานก็อยู่คนละแห่งถ้าวคือ ฝ่ายขายอยู่ที่สำนักงานใหญ่ ส่วนฝ่ายผลิตอยู่ที่โรงงาน ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการวางแผนการดำเนินงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือโอกาสที่จะพบปะพูดคุยปรึกษาหารือมีน้อยเนื่องจากการเดินทางที่ไม่สะดวก การประชุมในปัจจุบันที่มีน้อย เพียงเดือนละ 1 ครั้ง โดยเป็นการประชุมในระดับผู้บริหารในระดับนโยบาย ส่วนระดับล่างไม่มีโอกาสในการที่จะพบปะ ประชุมกัน โอกาสในการส่งถ่ายข้อมูล การปรึกษากันในรายละเอียดจึงไม่มี การอาศัยผลจากการประชุมซึ่งมีเพียงเดือนละ 1 ครั้ง ผลการประชุมก็เป็นเพียงการตกลงกันในระดับนโยบาย ขาดรายละเอียดที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานต่อได้ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานที่รับคำสั่งให้ดำเนินงานต่อไม่อาจจะดำเนินงานได้ในทันทีที่ต้องติดต่อพูดคุยกันอีกทางโทรศัพท์ จึงจะมีผลสรุปที่จะนำไปดำเนินการได้ จึงทำให้เกิดปัญหาทั้งความผิดพลาด ค่าช้า และค่าใช้จ่าย

- การประชุมเพื่อการวางแผนงานทำเร็วเกินไป ในปัจจุบันมีการประชุมเพื่อวางแผนการผลิตก่อนการผลิตจริงถึง 50 วัน และมีการแจ้งจำนวนการพ่นสีก่อนการผลิตจริงถึง 35 วัน เป็นต้นซึ่งส่วน



เป็นช่วงเวลาที่ยาวนานเกินไป ทำให้โอกาสในการเปลี่ยนแปลงมีมากและเสี่ยงที่จะต้องปรับแผนการผลิตอยู่เสมอ

- การติดต่อกับสื่อสารกันทางเอกสารขาดรายละเอียดที่ควรจะมี เช่น สำนัดความต้องการให้ผลิตที่มีรายละเอียดถึงรุ่นและสีของตัวรถไม่มีการร้องขอจากฝ่ายขายให้ฝ่ายผลิตดำเนินการ ทิ้งๆ ที่ฝ่ายขายหน้าที่ควบคุมสินค้าคงคลัง

2. การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร

ปัญหาที่เกิดจากการจัดองค์การส่วนใหญ่เกิดจากความไม่ชัดเจนขององค์การของทั้งสองฝ่ายในระดับต่าง เนื่องจากการออกแบบของค์การเดิมไม่มุ่งเน้นที่จะให้มีการประสานงานระดับต่างเพราะองค์การนี้ถูกออกแบบขึ้นมาในอดีต ขณะที่การวางแผนการขายและการวางแผนการผลิตยังมีปริมาณงานน้อย แต่ต่อมามีงานมีขนาดใหญ่ขึ้นจึงมีปัญหาในปัจจุบัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาที่เกิดภายในแต่ละหน่วยงาน

- ปัญหาความสับสนในการสั่งงานกันเองในหน่วยงาน

โดยปกติการสั่งงานในส่วน ผู้จัดการส่วนจะทำหน้าที่สั่งงานไปที่พนักงานทุกคนในตนเอง แต่เนื่องจากมีพนักงานในหน่วยงานของส่วนวางแผนของทั้ง 2 ฝ่าย ถึงฝ่ายละ 6-7 คน มีอายุ มีความอาวุโส และมีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันไป จึงเกิดการสั่งงานกันเองอีกทอดหนึ่ง โดยพนักงานที่อาวุโสกว่าก็อาจจะสั่งงานพนักงานที่อาวุโสน้อย ซึ่งทำให้เกิดความซ้ำซ้อนกับงานที่ผู้จัดการส่วนได้สั่งมาก่อนหน้านี้แล้ว ทำให้เกิดความไม่สมดุลในปริมาณงานของแต่ละคน และเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นกลุ่มๆ ทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้งานใหม่และความสับสนในการที่ผู้จัดการส่วนจะตามงานในกรณีที่มีใครคนใดคนหนึ่งหยุดงาน และสับสนในการติดต่อกับฝ่ายอื่นๆ ด้วย

- ปัญหาที่พนักงานระดับปฏิบัติงานต้องทำงานโดยมีขอบเขตงานที่กว้างเกินไป

เกิดจากการที่โดยปกติการทำงานจริงจะมีการแบ่งแยกย่อยลงไปอีกตามชนิดของผลิตภัณฑ์ ซึ่งต้องมีการแยกวางแผนตามโรงงานผลิตที่มีหลายโรง ซึ่งทำให้มีเงื่อนไขในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น กำจัดการผลิต เป็นต้น ในกรณีพนักงานบางคนซึ่งควรรับผิดชอบในผลิตภัณฑ์ๆ หนึ่ง เท่านั้น กลับได้รับงานที่ส่งต่อมา หรืองานฝาก หรืองานพิเศษเร่งด่วน ในงานของสินค้าประเภทอื่นที่ตนไม่รู้รายละเอียดคิ๊งค์ แต่จำเป็นต้องทำ หรือต้องเรียนงานใหม่ ซึ่งการที่ทำงานที่ใหม่หรือมีการเรียนงานใหม่โดยมีเวลาจำกัดโดยขาดประสบการณ์ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานขึ้นได้

2. ปัญหาเกิดจากการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

- ปัญหาการประสานงานในระดับผู้ปฏิบัติงาน

ทั้งสองฝ่ายต่างทำหน้าที่เป็นหน้าต่าง (Window) เป็นทางผ่านของการประสานงานข้อมูลและสารสนเทศ ของบริษัทตนเอง กล่าวคือ ในเรื่องของการวางแผนงานแล้ว ฝ่ายวางแผนการขายทำหน้าที่เป็นตัวแทนของทางขาย ส่วนฝ่ายวางแผนการผลิตทำหน้าที่เป็นตัวแทนของทางโรงงานผลิต ซึ่งตามเหตุผลแล้วทั้งสองฝ่ายน่าจะมีความใกล้ชิด ทำงานได้สัมพันธ์กัน พนักงานทั้งสองฝ่ายในทุกระดับควร จะมีความสนิทสนมกัน สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เหตุการณ์จริงกลับไม่เป็นเช่นนั้น พนักงานในระดับล่างของทั้งสองฝ่ายห่างเหินกันมาก ขาดความชัดเจน ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่ทราบว่ามีใครเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในเรื่องที่ตนต้องการติดต่อ

- ปัญหาการสื่อสารผิดระดับระหว่างหน่วยงาน

การติดต่อสื่อสารผิดระดับ (Level) การที่พนักงานทั้งสองฝ่ายไม่รู้จักกันหรือไม่รู้ว่าใครรับผิดชอบในเรื่องที่ตนเองต้องการติดต่อ ทำให้บางครั้งต้องมีการติดต่อสื่อสารผิดระดับกล่าวคือแทนที่จะติดต่อไปที่พนักงานระดับเดียวกัน กลับติดต่อไปที่ระดับที่สูงกว่าตนเอง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร กล่าวคือจากการที่ต้องการปรึกษาหารือกลายเป็นการถูกออกคำสั่งแทน

3 การวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ

มีสาเหตุของปัญหาค้างต่อไปนี้

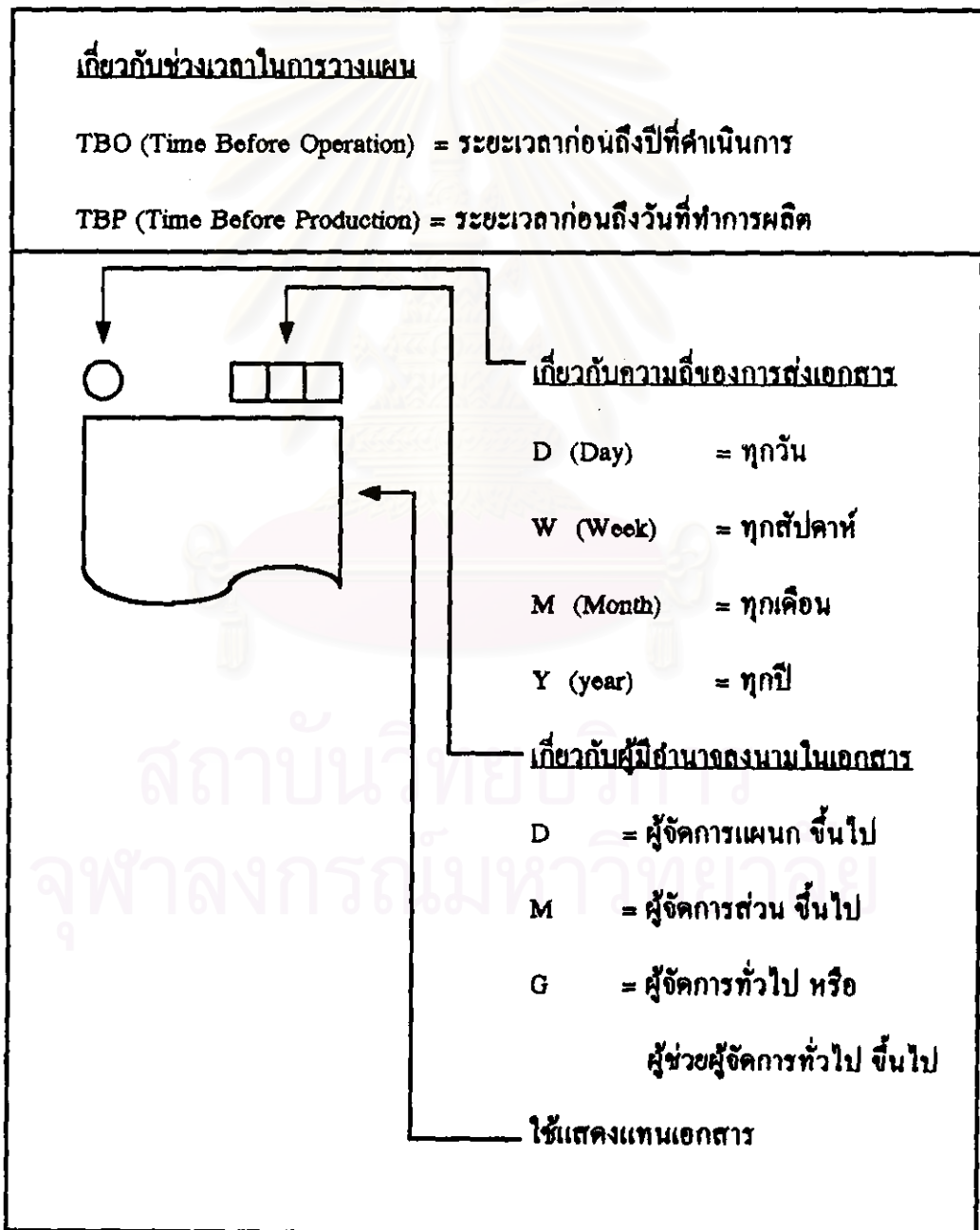
- ขาดความร่วมมือในการสร้างระบบสารสนเทศที่ใช้ในการควบคุมการส่งเอกสารตามเวลาที่กำหนด การส่งข้อมูลและสารสนเทศยังทำเฉพาะข้อมูลที่คิดว่าอีกฝ่ายหนึ่งต้องการ

- การส่งข้อมูลและสารสนเทศระหว่างหน่วยงานยังไม่มีระบบอัตโนมัติ ยังไม่มีโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาจัดการ อาจเกิดจากความไม่พร้อมของเครื่องมือสื่อสาร คือระบบคอมพิวเตอร์ สายตรง (Computer Online)






- แบบฟอร์มของเอกสารยังขาดความเป็นมาตรฐานและขาดรายละเอียด บางครั้งไม่มีรูปแบบ เช่น การใช้บันทึก (Memo) ซึ่งทำให้เกิดความไม่เป็นทางการ ทำให้การสื่อสารข้อมูลไม่ครบถ้วนและขาดระเบียบ ทำให้ยากต่อการนำไปใช้ในการสร้างเป็นสารสนเทศ

สามารถแสดงกิจกรรมในการทำงานและการไหลของเอกสารของทั้งสองหน่วยงาน ตามองค์การเดิม ในรูปที่ 4.1 ถึงรูปที่ 4.4 โดยกำหนดความหมายของสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในแผนภูมิไว้ตามตารางที่ 4.3 และ 4.4

ตารางที่ 4.3 แสดงสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในแผนภูมิ



ตารางที่ 4.4 แสดงสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในแผนภูมิ (ต่อ)

	<p>← ใช้แสดงแทนกิจกรรมการทำงาน</p>
	<p>← ใช้แทนการประมวลผลข้อมูล</p>
	<p>← ใช้แสดงการเก็บเพิ่มเอกสาร</p>
	<p>← ใช้แทนจุดเชื่อมโยงการไหลของเอกสาร หรือการไหลของกิจกรรมการทำงาน</p>
	<p>← ใช้แทนทิศทางการไหลของเอกสารหรือกิจกรรมการทำงาน</p>

ผลของปัญหา

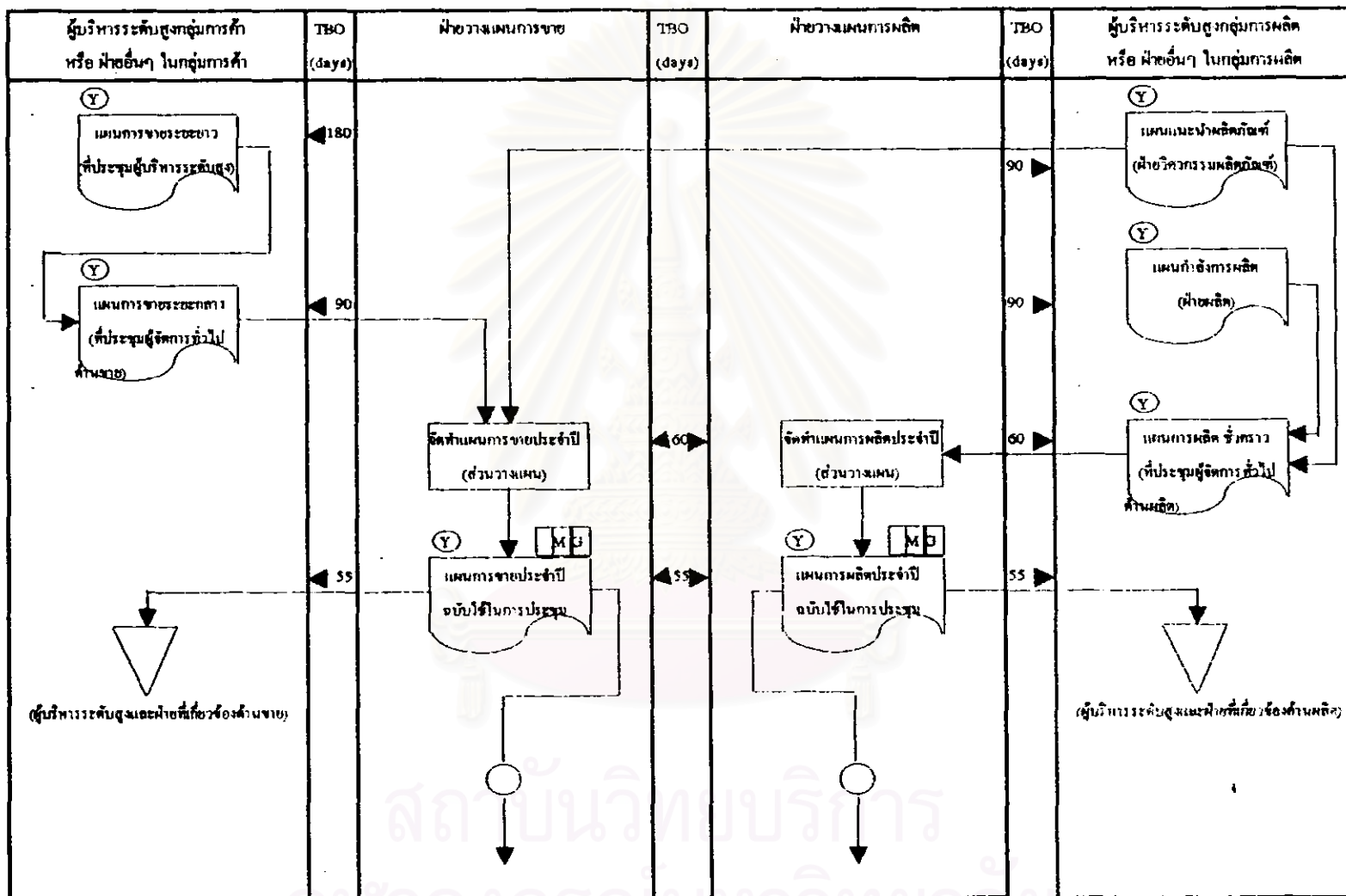
จากปัญหาที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดก่อให้เกิดผลของปัญหาในรูปของค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่สูงขึ้นและผลในด้านอื่นๆ ที่สามารถแสดงได้ด้วยปริมาณ ดังต่อไปนี้

ผลทั่วไปจากการปรับแผน

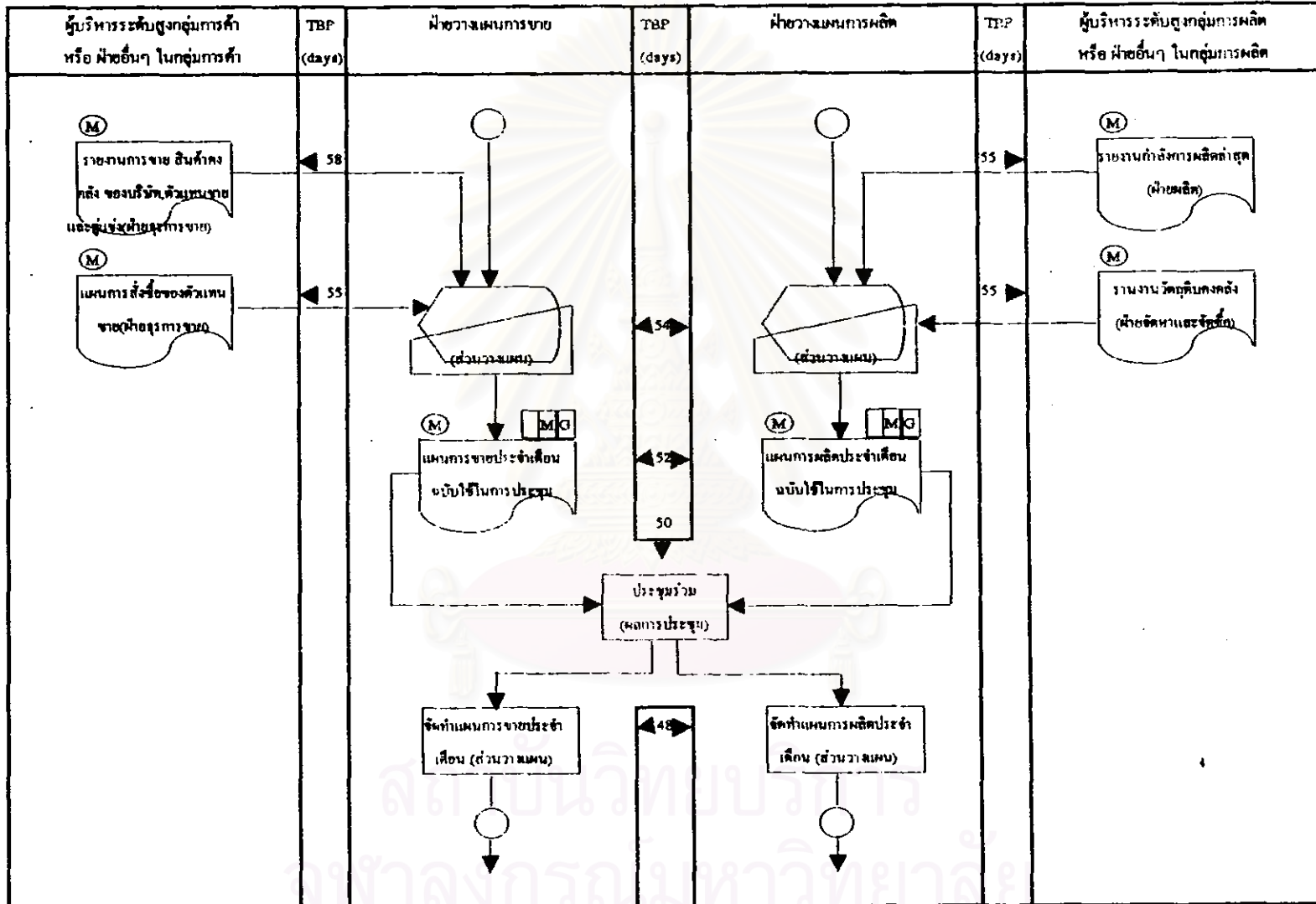
- เสียค่าใช้จ่ายในการปรับแผนการผลิตใหม่

ถึงแม้ว่าจะใช้พนักงานชุดเดิมในการเปลี่ยนแปลงแผนในแต่ละครั้งแต่ก็เป็นการเพิ่มปริมาณงานให้กับพนักงานเป็นอย่างยิ่ง แทนที่จะนำเวลาไปใช้ในการทำงานอย่างอื่น ซึ่งในเรื่องของค่าใช้จ่าย

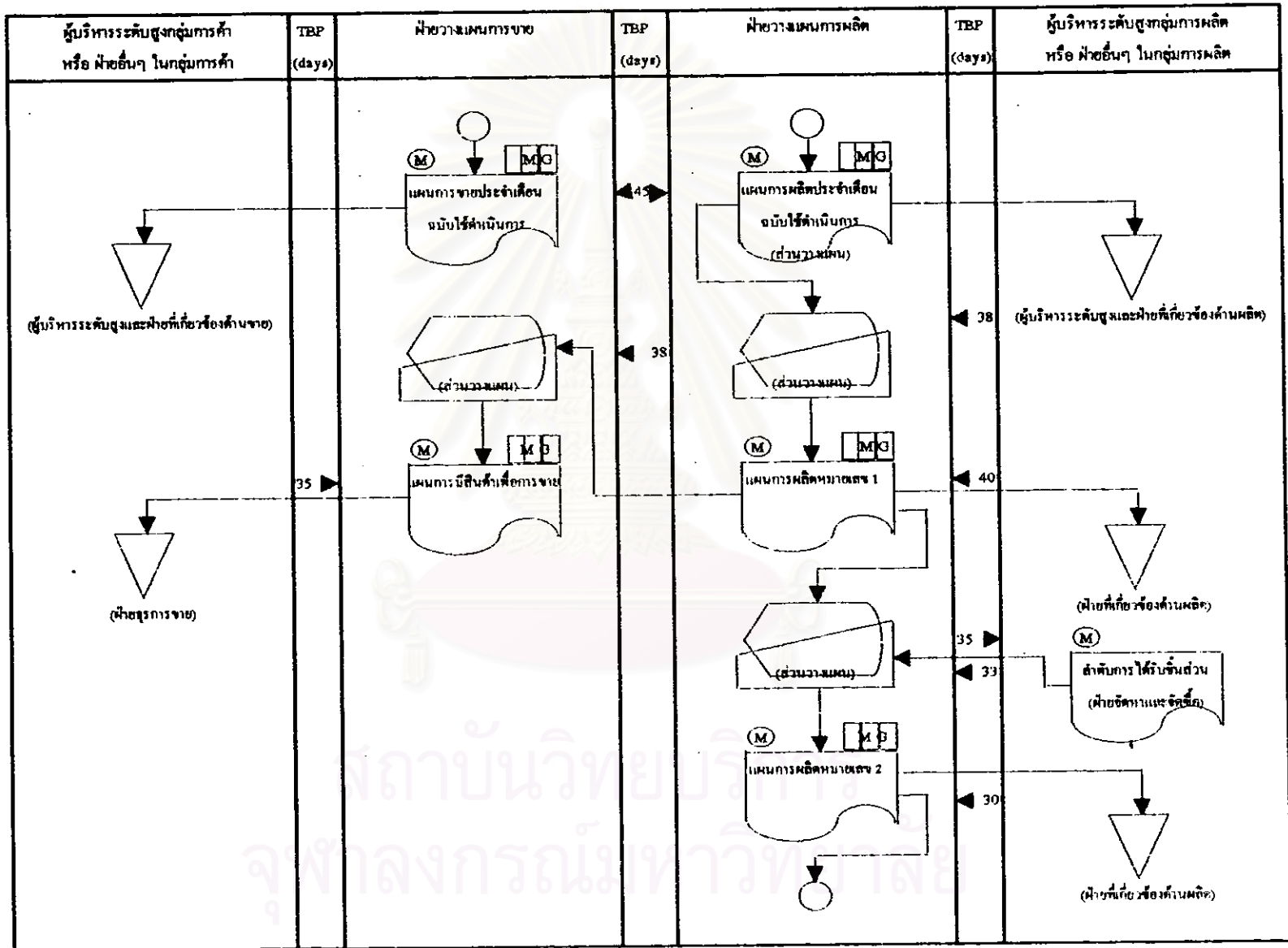
รูปที่ 4.1 แสดงกิจกรรมการทำงานและการไหลขององค์การเดิม



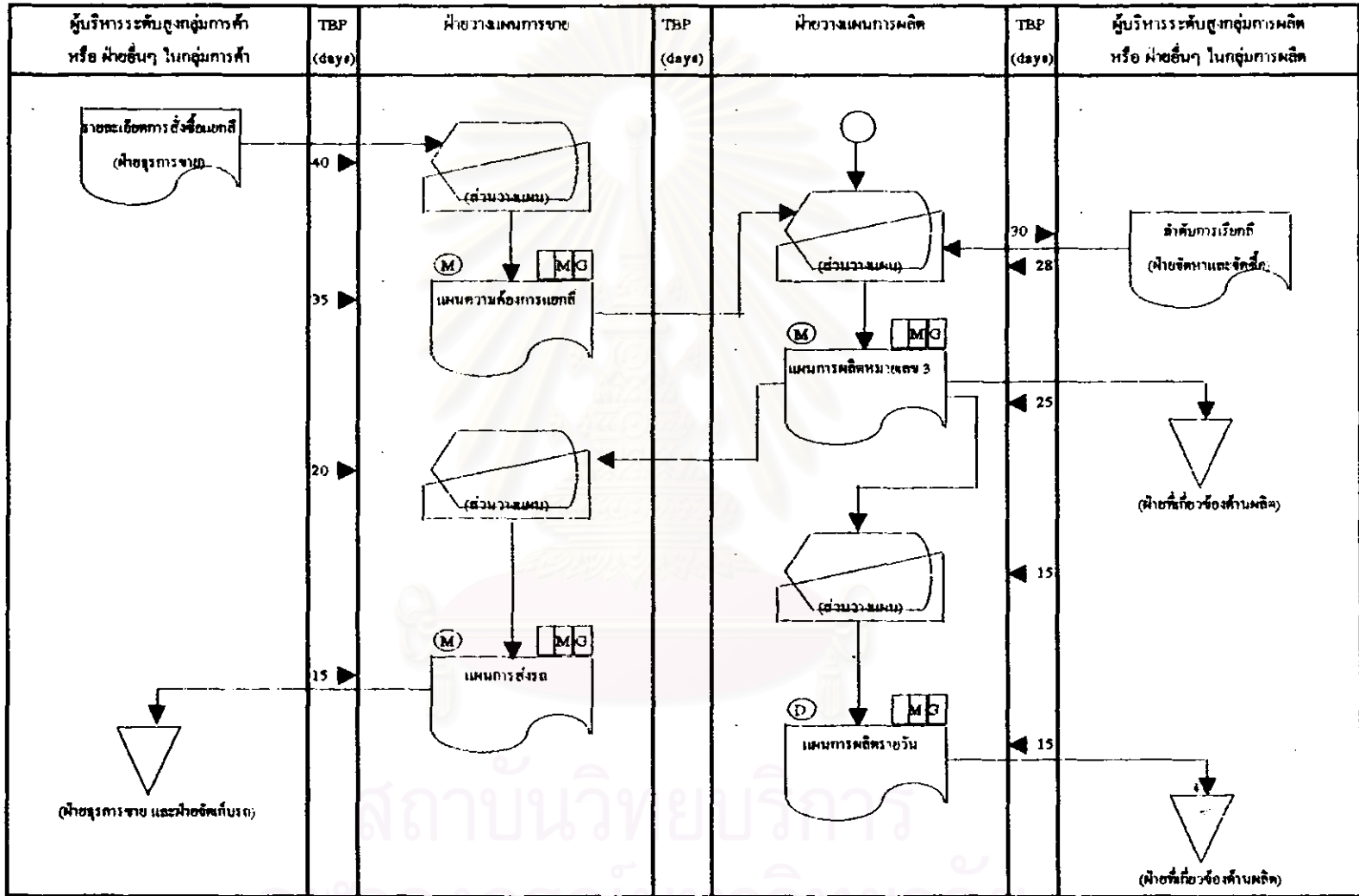
รูปที่ 4.2 แสดงกิจกรรมการทำงานและการไหลขององค์กรเดิม (ต่อ)



รูปที่ 4.3 แสดงกิจกรรมการทำงานและการไหลขององค์การเดิน (ต่อ)



รูปที่ 4.4 แสดงกิจกรรมการทำงานและการไหลขององค์การเดิม (ต่อ)



ในเรื่องค่าแรงในการทำงานปกติอาจจะไม่เพิ่มขึ้น แต่เคยมีกรณีที่เร่งด่วนมากจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของทั้งสองฝ่าย ต้องมีการทำล่วงเวลา โดยจากการพิจารณาเพิ่มการเบิกจ่ายค่าล่วงเวลาของหน่วยงานวางแผนของทั้งสองหน่วยงานเป็นดังนี้

ฝ่ายวางแผนการผลิต มีการเบิกจ่าย ในช่วงก่อนการปรับปรุงระบบของผู้วิจัยคือ เดือนมีนาคม 2539 จนถึง ตุลาคม 2539 รวมเวลา 8 เดือน จำนวน 5 คน รวม 84 ครั้ง รวม 254 ชม เป็นจำนวนเงิน 48,745 บาท

ฝ่ายวางแผนการขาย มีการเบิกจ่าย ในช่วงก่อนการปรับปรุงระบบของผู้วิจัย เดือนมีนาคม 2539 จนถึง ตุลาคม 2539 รวมเวลา 8 เดือน จำนวน 4 คน รวม 67 ครั้ง รวม 189 ชม เป็นจำนวนเงิน 37,220 บาท

จะเห็นได้ เฉพาะค่าใช้จ่ายที่ตรวจสอบได้ ในส่วนที่เพิ่มขึ้นของ 2 ฝ่าย ในระยะเวลา 8 เดือน รวมเป็นเงิน 85,965 บาท คิดเป็นค่าใช้จ่ายต่อคนที่ระดับการประกอบมาตรฐาน 5,000 คันต่อเดือน (8 เดือน 40,000 คัน) เท่ากับ 2.14 บาทต่อคัน

นอกจากนี้ ยังมีค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่นค่าใช้จ่ายสำนักงานที่ต้องเพิ่มขึ้นแต่ไม่สามารถแยกแยะได้ว่าเป็นจำนวนเท่าใด และยังมีผลกระทบไปถึงฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องในลักษณะของลูกโซ่ ซึ่งทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการปรับแผนของแต่ละฝ่ายในลักษณะเดียวกันนี้ เช่นกัน

กรณีปรับเพิ่มปริมาณการผลิต

- ผลเสียจากการปรับปริมาณการผลิตเพิ่มได้ในปริมาณที่จำกัด

เกิดเมื่อฝ่ายขายมีความต้องการการผลิตเพิ่มขึ้นแต่ฝ่ายผลิตไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ เนื่องจากหลายสาเหตุเช่น การเตรียมสายการผลิต (Production Line) ไม่ทัน การเตรียมวัตถุดิบไม่ทัน การเตรียมกำลังการผลิตแรงงานการผลิตไม่ทัน ซึ่งย่อมมีผลกระทบไปถึงปริมาณสินค้าที่ไม่เพียงพอตามที่ฝ่ายขายต้องการ ทำให้อาจจะไม่สามารถส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้ตามเวลาที่ต้องการทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ หรืออาจจะรุนแรงถึงกับทำให้เสียโอกาสในการขายโดยลูกค้าถอนจองก็ได้

ในกรณีการทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ นั้น สามารถตรวจสอบได้จากดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index) จากผลการสำรวจติดตามผู้ซื้อใหม่ (Follow up New Owner Survey) โดยการสุ่มสำรวจผู้ซื้อรถใหม่ทุกๆไตรมาส โดยขอแสดงข้อมูลของไตรมาสที่ 2/2539 (เดือนเมษายน-เดือนมิถุนายน 2539) และไตรมาสที่ 3/2539 (เดือนกรกฎาคม-เดือนกันยายน 2539) ซึ่งเป็นช่วงก่อนที่ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงระบบ ผลปรากฏ ในหมวดค่าบริการในการขาย ในหัวข้อย่อยเรื่องการส่งมอบสินค้าตามกำหนดนัดหมาย แสดงไว้ว่าลูกค้ามีคะแนนความพึงพอใจโดยเฉลี่ยทั้งหมดเท่ากับ 3.24 ในไตรมาสที่ 2/2539 และเท่ากับ 3.35 ในไตรมาสที่ 3/2539 ตามลำดับ จากคะแนนความพึงพอใจสูงสุดเท่ากับ 5

ส่วนในกรณีเสียโอกาสในการขาย ขอแสดงข้อมูลการตอนจองของรถยนต์นั่งขนาดเล็กรุ่น 1600 ซีซี ซึ่งเป็นรุ่นเดียวที่มีการจำหน่ายจนแทบไม่มีสินค้าคงคลัง (สาเหตุที่ใช้เฉพาะรุ่นนี้รุ่นเดียวเพราะว่า สินค้ารุ่นอื่นๆ ยังคงมีสินค้าคงคลังทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าการตอนจองเกิดจากการไม่มีสินค้าส่งมอบหรือไม่) ปรากฏผลในช่วงก่อนการปรับปรุงระบบของผู้วิจัย คือ เดือนมีนาคม 2539 จนถึง ตุลาคม 2539 มีลูกค้าตอนจองเป็นจำนวนทั้งสิ้น 5.25 % ของยอดจองรวม

- ปรับการผลิตเพิ่มได้แต่เสียค่าใช้จ่ายสูงขึ้นเนื่องจากการเร่ง

บางครั้งสามารถเร่งการผลิตได้โดยการเร่งการส่งชิ้นส่วน ซึ่งทำให้สามารถผลิตได้เพิ่มขึ้นแต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนที่เร่งการนำชิ้นส่วนเข้าจากต่างประเทศด้วยวิธีการพิเศษ เช่น การส่งให้ส่งของทางอากาศ แทนที่วิธีเดิมที่ส่งทางเรือ ซึ่งทำให้แต่ละชิ้นส่วนที่ส่งด้วยวิธีนี้มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น 15-20 % (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายจัดหาและจัดซื้อ) และมียอดจำนวนครั้งในการสั่งซื้อพิเศษในรอบเวลา 8 เดือนสูงถึง 6 ครั้งเป็นจำนวนชิ้นส่วนถึง 3,250 ชิ้น

- ปรับการผลิตเพิ่มได้แต่ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นในกรณีทำล่วงเวลา

ในกรณีเพิ่มปริมาณการผลิตกะทันหันทำให้เกิดการทำงานล่วงเวลาโดยไม่จำเป็นทั้งๆที่อาจจะสามารถปรับเป็นการผลิตแบบอื่น เช่น การผลิต 2 กะ ซึ่งสาเหตุที่ต้องเลือกการทำล่วงเวลาเกิดจากการที่ไม่สามารถปรับการผลิตให้เป็น 2 กะได้ทันเวลา ในเรื่องนี้แสดงผลได้โดย อัตราส่วนการทำล่วงเวลาต่อการทำงานตามเวลาปกติ โดยแสดงในช่วงเดือนมีนาคม 2539 - ตุลาคม 2539 ซึ่งเป็นช่วงก่อนที่ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงระบบงาน ดังนี้

อัตราส่วนการทำล่วงเวลาต่อการทำงานตามเวลาปกติ

	แบบ 1 กะ	แบบ 2 กะ
เดือนมีนาคม 2539	-	3.2 %
เดือนเมษายน 2539	-	3.1 %
เดือนพฤษภาคม 2539	9.5 %	-
เดือนมิถุนายน 2539	18.5 %	-
เดือนกรกฎาคม 2539	12.2 %	-
เดือนสิงหาคม 2539	15.5 %	-
เดือนกันยายน 2539	-	2.8 %
เดือนตุลาคม 2539	-	3.5 %
เฉลี่ย	13.925 %	3.15 %

ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีการสูญเสียค่าใช้จ่ายในการทำล่วงเวลาในการทำงาน 1 กะ เป็นจำนวนมากอันเนื่องมาจากการเพิ่มปริมาณการผลิตกะทันหัน ซึ่งถ้าทราบมาก่อนหน้านี้แล้วสามารถวางแผน

การผลิตเป็น 2 กะแต่แรกก็จะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า โดยการใช้วิธีการผลิตแบบ 2 กะ โดยลดค่าถึงการผลิตในแต่ละกะให้น้อยกว่าค่าถึงการผลิตของการผลิตแบบ 1 กะ ดังจะแสดงตัวอย่าง ดังนี้

สมมติว่าเดิมต้องการสินค้าจำนวน 100 คันต่อวันจึงวางแผนการผลิตแบบ 1 กะ กะหนึ่งมีค่าถึงการผลิต 100 คัน แต่ต่อมามีความต้องการการผลิตเพิ่มขึ้นเป็น 140 คันต่อวัน แต่ไม่สามารถเปลี่ยนเป็น 2 กะได้ทันจึงต้องมีการทำงานล่วงเวลาเป็นจำนวน 40 คันต่อวัน ทั้งนี้หากวางแผนการผลิตได้ตามปกติจะใช้วิธีทำงาน 2 กะ กะละ 70 คันแทน โดยไม่มีการทำงานล่วงเวลา ซึ่งโดยปกติในการผลิตปริมาณเท่าๆกัน การทำงานแบบปกติ 2 กะ เสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการทำงานแบบ 1 กะแต่มีการทำงานล่วงเวลา ประมาณ 10 - 15 % (จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของฝ่ายบัญชีการเงิน)

กรณีปรับแผนการผลิตลดลง

- ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่อหน่วยสูงขึ้น

เนื่องจาก ต้นทุนส่วนที่เป็นต้นทุนคงที่ที่เกิดจากการเสียค่าใช้จ่ายในการเตรียมการผลิต การเตรียมวัตถุดิบและแรงงานไปแล้ว

ในการเตรียมการผลิตได้แก่ สายพานการผลิต เครื่องมือในการผลิต เช่น เครื่องเชื่อมแบบจุด เครื่องพ่นสี หรือเครื่องมือช่วยในการผลิต เช่น Jig หรือ Fixture ซึ่งต้องมีการลงทุนล่วงหน้า ซึ่งมีมูลค่าตั้งแต่ 40-80 ล้านบาทต่อสายการผลิตหนึ่ง เมื่อมีการใช้งานไม่เต็มก็คือมีจำนวนหน่วยผลิตน้อยกว่าที่วางแผนไว้ ย่อมทำให้ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยสูงขึ้น

วัตถุดิบคงคลังบางชนิด เช่น เนื้อสี มีการหมดอายุซึ่งทำให้เสียเปล่า จากสถิติของฝ่ายจัดหา ในช่วงเดือนมีนาคม 2539 จนถึง ตุลาคม 2539 ซึ่งเป็นช่วงก่อนที่ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงระบบมีเนื้อสีเสียทิ้งเปล่าถึง 34 ถัง เป็นเงิน 82,000 บาท ซึ่งแน่นอนย่อมทำให้ต้นทุนของสินค้าสูงขึ้น

ส่วนการจ้างแรงงานที่ต้องมีการจ้างล่วงหน้าเพื่ออบรมก่อนทำงานจริง เช่น ในกรณีที่เตรียมการไว้สำหรับการผลิต 2 กะแล้วมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิตลงทำให้ต้องเสียเปล่าในการเตรียมการและอาจจะต้องเสียทิ้งในกรณีที่ไม่ได้ใช้เลย ในเรื่องนี้แสดงได้จากกรณีที่มีการลดจำนวนกะจาก 2 กะ ในเดือนเมษายน 2539 เหลือ 1 กะ ในเดือนพฤษภาคม 2539 ทำให้มีการปลดแรงงานออกถึง 125 ซึ่งเท่ากับประมาณ 10 % ของแรงงานทั้งหมด ซึ่งสูญเปล่าในค่าอบรมแรงงานดังกล่าวซึ่งมีประมาณการของฝ่ายบุคคล ว่าค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแรงงานมีถึง คนละประมาณ 600 บาท เป็นเงินถึง 75,000 บาท

นอกจากนี้ส่วนเกินของแรงงานที่ยังอยู่แต่ย้ายมาทำงานในกะเดียว ส่งผลให้จำนวนแรงงานต่อเวลาต่อรถยนต์ 1 คัน สูงขึ้น จากเดิมในเดือนเมษายน 2539 ที่มีค่าประมาณ 0.07 คันต่อคนต่อวัน เหลือเพียง 0.055 คันต่อคนต่อวัน เท่านั้น ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่ารถยนต์แต่ละคันต้องใช้แรงงานมากขึ้นโดยไม่จำเป็น

- เสียค่าใช้จ่ายในกรณีสินค้าและชิ้นส่วนคงคลังเกินระดับมาตรฐาน

เนื่องจากบางครั้งไม่สามารถลดปริมาณการผลิตได้ทันเวลาเนื่องจากกะทันหันเกินไป หรือบางครั้งไม่ต้องการเลยแต่ต้องยอมผลิตในระดับหนึ่งเพื่อให้รักษาระดับจุดคุ้มทุน (Break Even) ของทางโรงงานไว้เพื่อให้โรงงานไม่ต้องหยุดงาน และไม่เสียต้นทุนคงที่ของทางโรงงานไปฟรีๆ ซึ่งทำให้เกิดปริมาณวัตถุดิบคงคลัง และสินค้าคงคลังที่มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเช่าที่จัดเก็บชิ้นส่วนและรถยนต์ส่วนที่เกินจากกำลังที่ฝ่ายจัดเก็บรถสามารถเก็บได้ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรถยนต์ส่วนที่เกินนี้เป็นเงินประมาณ 45 บาทต่อคันต่อวัน

โดยในปัจจุบันบริษัทได้ใช้ระดับมาตรฐานของการเก็บปริมาณชิ้นส่วนและสินค้าคงคลังไว้ดังนี้

- ระดับชิ้นส่วนและสินค้าที่ยังประกอบไม่เสร็จคงคลัง ใช้ที่ระดับที่ระดับ 0.6 เดือน
- ระดับสินค้าสำเร็จรูปคงคลัง ใช้ที่ระดับ 0.7 เดือน

ระดับสินค้าสำเร็จรูปคงคลังมีวิธีใช้ร่วมกับการวางแผนงาน ดังตัวอย่างนี้ สมมติว่าในเดือนถัดไปมีเป้าหมายหรือแผนในการขายจำนวน 5,000 คัน ระดับสินค้าคงคลัง ณ สิ้นเดือนนี้ก่อนที่จะเริ่มจำหน่ายในเดือนหน้า จะเท่ากับ $0.7 \times 5,000$ เท่ากับ 3,500 คัน ซึ่งในทำนองเดียวกันในเรื่องของระดับชิ้นส่วนนำเข้าจากต่างประเทศคงคลัง สมมติว่าในเดือนถัดไปมีเป้าหมายหรือแผนในการผลิตจำนวน 5,000 คัน ระดับชิ้นส่วนคงคลัง ณ สิ้นเดือนนี้ก่อนที่จะเริ่มจำหน่ายในเดือนหน้า จะเท่ากับ $0.6 \times 5,000$ เท่ากับ 3,000 ชิ้น เป็นต้น

สรุปผลที่เกิดจากปัญหา

1. ต้นทุนสินค้าสูงขึ้น ได้แก่

- ต้นทุนวัตถุดิบ เช่น การสูญเสียจากการหดรอดของวัตถุดิบบางชนิด ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการสั่งแบบให้ส่งทางอากาศ เป็นต้น
- ต้นทุนแรงงาน เช่น การทำล่วงเวลาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผน เนื่องจากการจัดการผลิตที่ไม่เหมาะสม เช่น บางครั้งต้องทำล่วงเวลาในเดือนที่เร่งการผลิต แต่อีกเดือนหนึ่งกับต้องทำการผลิตเพื่อรักษาดัชนีคงที่ เป็นต้น

- ต้นทุนค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น การจัดเตรียมสายการผลิต การฝึกอบรมพนักงาน ค่าใช้จ่ายชดเชยให้พนักงานที่ออกไป การค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสาร ขนส่ง การใช้วัสดุอุปกรณ์ที่สิ้นเปลืองมากขึ้น

2. การมีวัตถุดิบ ชิ้นส่วนและสินค้าสำเร็จรูป คงคลังไม่เหมาะสม

- ถ้ามีมากเกินไปต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ การดูแลรักษา และดอกเบี้ย ในทางบัญชีด้วย

- ถ้ามีน้อยเกินไปไม่พอเพียง ต้องเร่งมีให้ทัน ต้องเสียค่าใช้จ่าย ในการขนส่งชิ้นส่วนที่สูงขึ้น หรือถ้ายังคงไม่ทันก็ทำให้เกิดผลกระทบต่อการผลิตที่ต้องล่าช้า หรือหยุดชะงักไป และมีผลกระทบต่อเนื่องไปหลังการผลิตถึงการจำหน่ายอีกด้วย

3. การส่งมอบสินค้า กรณีที่ไม่สามารถผลิตได้ตามแผนที่ให้กระทบถึงการส่งมอบให้ลูกค้าไม่ เป็นไปตามกำหนดคณคัหมาย ที่ทางพนักงานขายได้ไปนัดหมายไว้ ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้า และอาจจะเสียโอกาสในการขายได้

4. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน มักเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน เช่น หน่วยงานขาย กับ หน่วยงานควบคุมการผลิต, หน่วยงานควบคุมการผลิต กับ หน่วยงานสนับสนุนการผลิต ฝ่ายอื่นในโรงงาน , หน่วยงานจัดหากับผู้ผลิตชิ้นส่วน ต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในการที่ต้อง ทำความเข้าใจต่อการปรับเปลี่ยน เช่น การที่ต้องมีการประชุมที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารที่ ต้องมีมากขึ้น เป็นต้น

5. การวางแผนระยะยาว ถ้ามองในระยะยาว หน่วยงานขายอาจจะมีความต้องการเพิ่มขึ้นจนถึงระดับที่สามารถขยายการลงทุนได้ โดยที่ทางโรงงานไม่ทราบและไม่ได้มีการดำเนินการใดๆ ทำให้เสียโอกาสในการผลิต การขาย และโอกาสในการแข่งขัน