



บทที่ 1

บทนำ

ในปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังประสบกับภาวะวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจภายหลังการลดค่าเงินบาท ซึ่งทำให้เกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงิน กำลังซื้อในระบบลดน้อยลงอย่างมาก ด้วยเหตุนี้จึงเป็นผลทำให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจอย่างรุนแรง เพื่อแย่งชิงตลาด และลูกค้าให้ได้มากที่สุด ดังนั้นองค์กรที่ทำธุรกิจจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพองค์กรของตนเองในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มีความสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ ในด้านการจัดการถือได้ว่าเป็นหัวใจของธุรกิจ การศึกษาเพื่อเข้าใจปัญหาของระบบการบริหารในองค์กรจึงเป็นงานเร่งด่วนที่จะช่วยให้สามารถนำพาธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าขึ้นได้ ปัญหาในระบบการบริหารจัดการของทุกองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับด้านการวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ความบกพร่องในกระบวนการจัดการตามภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารเป็นสาเหตุหลักของปัญหาด้านการจัดการในองค์กร โดยเฉพาะด้านการประสานงาน จะพบว่าเป็นปัญหาที่ทุกองค์กรประสบอยู่ ซึ่งมีผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กรตกต่ำ เกิดความสูญเสียในรูปแบบต่าง ๆ อย่างมากมาย การศึกษากำหนดปัญหาการประสานงานและพัฒนาระบบการประสานงานของหน่วยงานในองค์กรเพื่อใช้เป็นรูปแบบตัวอย่างของการศึกษาปัญหาด้านการประสานงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

1.1 บทนำ

โดยทั่ว ๆ ไปไม่ว่าธุรกิจจะอยู่ในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจหรือไม่ก็ตาม กิจกรรมของการประสานงานล้วนมีอยู่ในการดำเนินงานของทุก ๆ องค์กร และยิ่งในภาวะปัจจุบันซึ่งกำลังวิกฤตเช่นนี้แล้วทุกองค์กรยังมีความจำเป็นที่จะต้องดูแลกิจกรรมเกี่ยวกับการประสานงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัญหาของระบบการประสานงานในองค์กรโดยทั่วไปที่พบก็คือ ปัญหาความไม่ประสานหรือความไม่สอดคล้องกันในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นความไม่ประสานกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีผลก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาอีกมากมาย ทำให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กรอย่างมาก ความสูญเสียที่เกิดขึ้นเป็นการเพิ่มต้นทุนของการดำเนินงาน ยังมีความสูญเสียมากเท่าไร ต้นทุนของการดำเนินงานก็ยิ่งเพิ่มขึ้นสูงมากเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ในแต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะ

ต้องพัฒนาระบบการประสานงานขององค์กรโดยจะต้องขจัดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการประสานงานให้น้อยที่สุดหรือให้หมดไป

สำหรับองค์กรที่ผู้ดำเนินงานวิจัยได้ทำการศึกษา เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจในด้านอุตสาหกรรมเครื่องครัว โดยมีการดำเนินการในด้านการออกแบบ การผลิต การติดตั้ง และ การบริการ โดยลักษณะงานส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมประเภทนี้ จะเป็นงาน Customs Made คือผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นอุตสาหกรรมประเภทนี้จึงเป็นอุตสาหกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมึระบบการประสานงานที่เหมาะสม ความบกพร่องของการประสานงานในส่วนตัวส่วนหนึ่งย่อมจะส่งผลเสียแก่องค์กร เช่น ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ทำให้เกิดของเสีย การส่งมอบไม่ทันตามกำหนด เป็นต้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการประสานงานที่บกพร่องจะก่อให้เกิดปัญหาต่อองค์กรทั้งระบบ ดังนั้น การศึกษาและพัฒนาระบบการประสานงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง

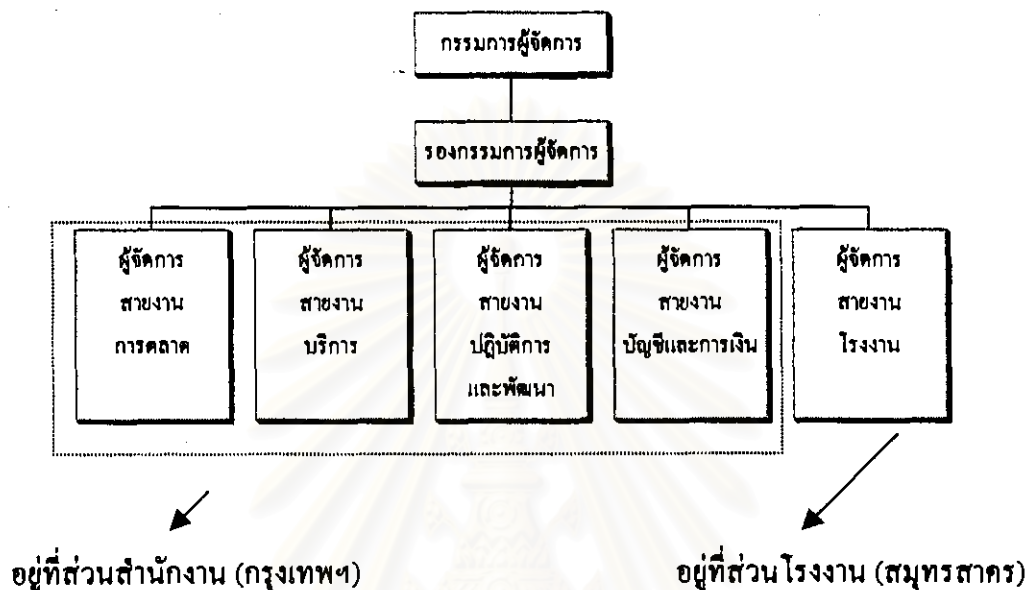
1.2 ภูมิหลังของบริษัท

บริษัทผลิตเครื่องครัวในกรณีศึกษานี้ เป็นบริษัทขนาดกลางโดยมี ส่วนสำนักงานอยู่ที่ กรุงเทพฯ และส่วนโรงงานอยู่ที่จังหวัดสมุทรสาคร บริษัทได้เปิดดำเนินการมากกว่า 25 ปี ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานรวมกันประมาณ 300 คน โดยมีพนักงานในส่วนสำนักงานประมาณ 120 คน และในส่วน ของโรงงานประมาณ 180 คน การบริหารงานถึงแม้จะมีการจัดดำเนินงานเป็น 2 บริษัท แต่มีโครงสร้าง การบริหารที่รวมศูนย์อยู่ที่สำนักงาน ผู้บริหารของโรงงานเป็นเพียงผู้บริหารระดับสายงานขององค์กร การดำเนินงานทางธุรกิจประกอบด้วยกิจกรรมหลักด้านการขาย ออกแบบ ผลิต ติดตั้ง และบริการ ธุรกิจรวมทั้งด้านการซื้อมาขายไป งานบริการซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ครัวของลูกค้า และการขายงานโครงการที่มีลักษณะการผลิตแบบผลิตตามใบสั่งผลิต ผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงานจึงมีความ หลากหลายเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของลูกค้า โดยมีลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2.1 การจัดองค์กร

สำหรับการบริหารงานของบริษัทได้มีการจัดแบ่งการจัดองค์กรออกเป็น 5 สายงานหลัก ดังแผนภูมิดังรูปที่ 1.1 ดังนี้



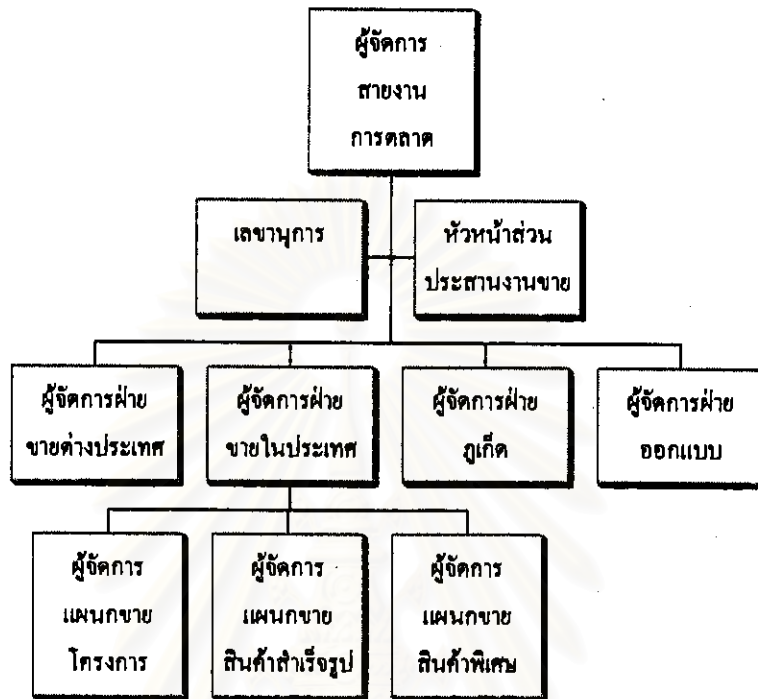
รูปที่ 1.1 แผนภูมิการจัดองค์กรระดับสายงานของบริษัท

จากรูปที่ 1.1 แสดงแผนภูมิการจัดองค์กรโดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น 5 สายงานหลัก ๆ ได้แก่

- สายงานการตลาด
- สายงานการบริการ
- สายงานปฏิบัติการและพัฒนา
- สายงานบัญชีและการเงิน
- สายงานโรงงาน

ในส่วนของสายงานการตลาดมีผังโครงสร้างองค์กรคร่าว ๆ ดังรูปที่ 1.2 โดยสายงานการตลาดจะแบ่งหน้าที่ของหน่วยงานออกเป็นการขายภายในประเทศ (Domestic Sales) และการขายต่างประเทศ (Export Sales) โดยมีหน่วยงานย่อยสังกัดฝ่ายขายในประเทศ คือ หน่วยงานออกแบบ (Design) ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบเครื่องครัวให้กับการขายในประเทศและต่างประเทศ หน่วยงานประสานงานขาย (Sale Admin.) ซึ่งจะทำหน้าที่จัดทำสัญญา ใบเสนอราคา รวมทั้งเอกสาร

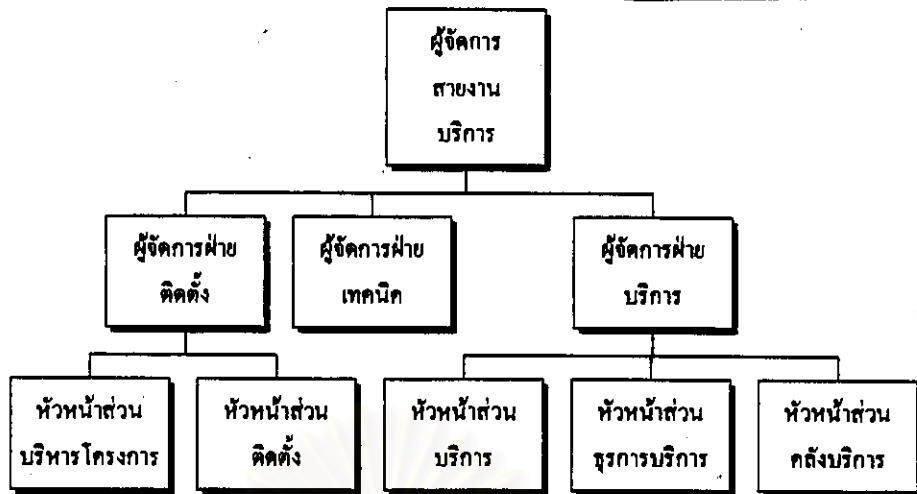
เกี่ยวกับการขายทุกประเภท สำหรับการขายภายในประเทศจะแบ่งการขายออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การขายงานที่เป็นโครงการ การขายสินค้าสำเร็จรูปซึ่งไม่ใช่งานที่เป็นโครงการ และ การขายสินค้าพิเศษ



รูปที่ 1.2 ผังโครงสร้างองค์กรของสาขางานการตลาด

ในส่วนของสาขางานบริการ (Customer Service) มีผังโครงสร้างองค์กรคร่าวๆ ดังรูปที่ 1.3 โดยสาขางานบริการ (Customer Service) จะแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 3 หน่วยงานหลักคือ

- หน่วยงานติดตั้ง ทำหน้าที่ในการติดตั้งเครื่องครัว สาธิตวิธีการใช้ และการส่งมอบงาน
- หน่วยงานเทคนิค ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในด้านเทคนิคในเชิงวิศวกรรมสำหรับการติดตั้ง ช่วยแก้ปัญหาในด้านการติดตั้ง และเป็นผู้ประสานงานติดตั้งสำหรับโครงการในต่างประเทศ
- หน่วยงานบริการ ทำหน้าที่ในการจัดบำรุงรักษาเครื่องครัวให้กับลูกค้า การรับซ่อมเครื่องครัว และการดูแลรับผิดชอบในเรื่องการรับประกันหลังการขาย

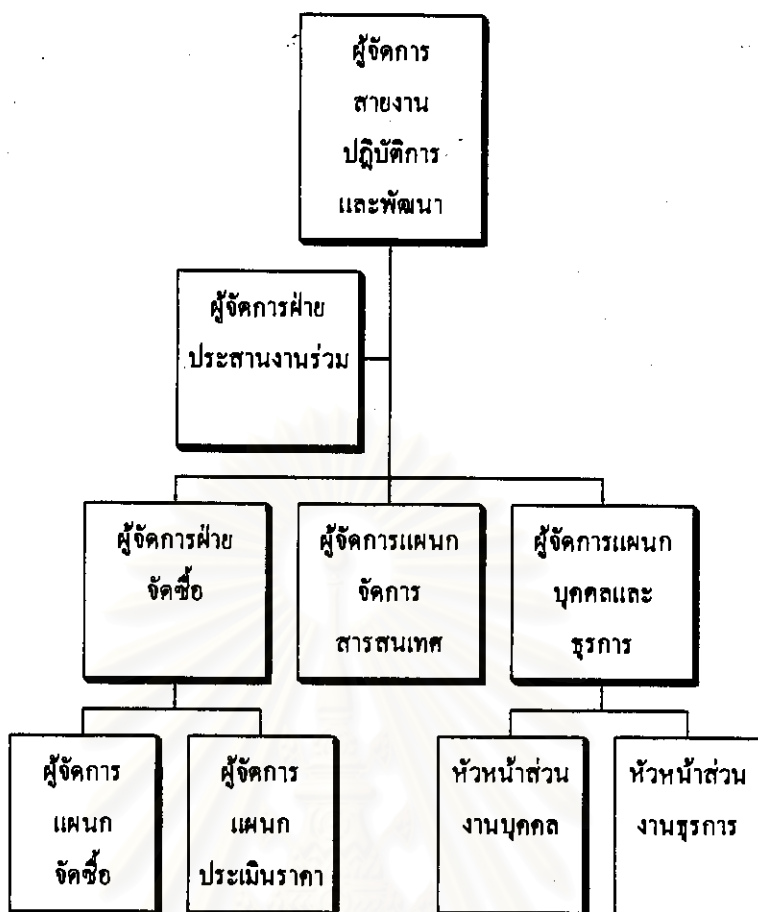


รูปที่ 1.3 ผังโครงสร้างองค์กรของสายงานการบริการ

ในส่วนของสายงานปฏิบัติการและพัฒนา (Operation & Development) มีผังโครงสร้างองค์กรแสดงดังรูปที่ 1.4 โดยจะแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 4 หน่วยงาน คือ

- หน่วยงานประสานงานร่วม (Corporate plan) ทำหน้าที่วิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- หน่วยงานจัดการสารสนเทศ (MIS) ทำหน้าที่ดูแลและบริหารงานด้านสารสนเทศขององค์กร
- หน่วยงานบุคคลและธุรการ ทำหน้าที่ดูแลและบริหารงานในด้านทรัพยากรบุคคลของส่วนสำนักงาน (กรุงเทพฯ) แต่จะประสานด้านนโยบายและแผนงานร่วมกับส่วนโรงงาน
- หน่วยงานจัดซื้อ ทำหน้าที่ดูแลและบริหารงานในด้านการจัดซื้อ และจัดจ้างขององค์กร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

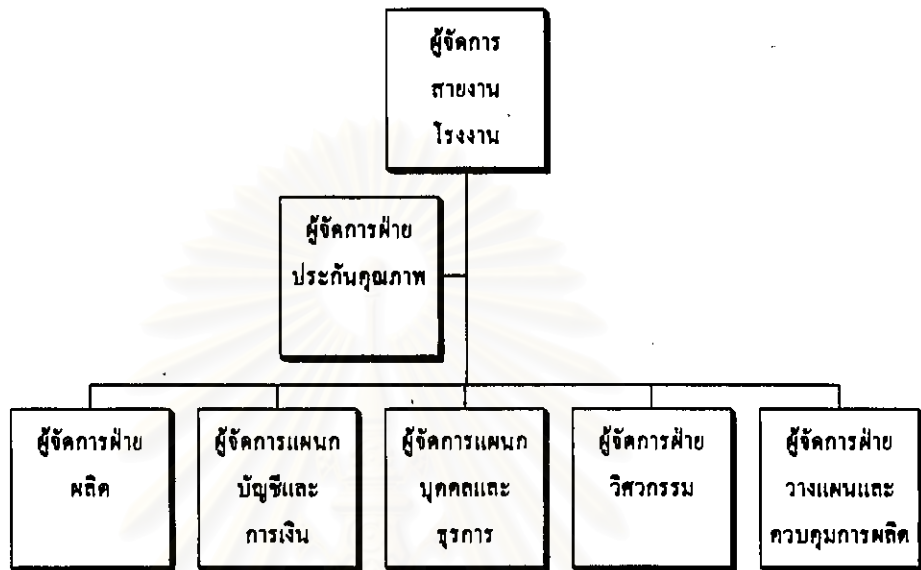


รูปที่ 1.4 ผังโครงสร้างองค์กรของสายงานปฏิบัติการและพัฒนา

ในส่วนของสายงานโรงงาน มีผังโครงสร้างองค์กรคร่าว ๆ ดังรูปที่ 1.5 โดยจะแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 6 หน่วยงาน คือ

- หน่วยงานประกันคุณภาพ (QA) ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพและ ประกันคุณภาพเครื่องจักรของบริษัท
- หน่วยงานผลิต (Production) ทำหน้าที่ผลิตเครื่องจักรที่ได้รับใบสั่งผลิตจากฝ่ายการตลาด
- หน่วยงานบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่ดูแลและการเงินและบัญชีในส่วนของโรงงาน โดยจะเชื่อมโยงกับการหน่วยงานการเงินและการบัญชีในส่วนของสำนักงาน
- หน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต ทำหน้าที่ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต การวางแผนการผลิต และการจัดส่งเครื่องจักร
- หน่วยงานบุคคลและธุรการ ทำหน้าที่ดูแลและบริหารงานในด้านทรัพยากรบุคคลเฉพาะในส่วนของโรงงานเท่านั้น โดยจะเชื่อมโยงกับการบริหารงานกับหน่วยงานบุคคลและธุรการในสำนักงาน

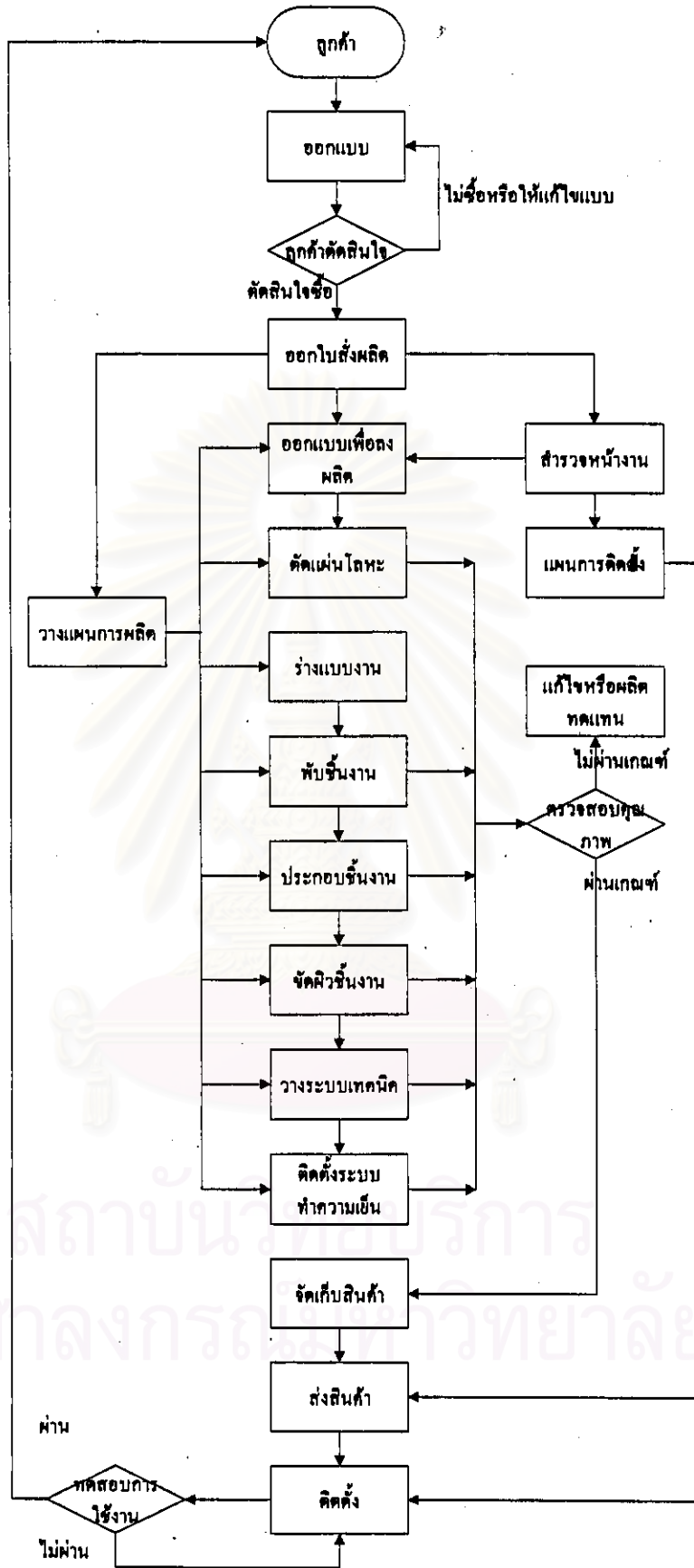
- หน่วยงานวิศวกรรม ทำหน้าที่ดูแลและบริหารงานในด้านการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิคการผลิตเชิงวิศวกรรม การบำรุงรักษาเครื่องจักร การซ่อมเครื่องจักร และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิต การติดตั้งเครื่องจักร การสอบเทียบเครื่องมือวัดและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต และการดำเนินงานวิจัยและพัฒนา



รูปที่ 1.5 ผังโครงสร้างองค์กรของสายงานโรงงาน

1.2.2 กระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นแล้วว่าอุตสาหกรรมประเภทนี้ส่วนใหญ่มีลักษณะของการผลิตแบบผลิตตามสั่ง (Customs Made) ดังนั้นอุตสาหกรรมประเภทนี้จึงไม่มีการผลิตสินค้าเพื่อเป็น Stock ยกเว้นสินค้าที่จัดเป็นแบบมาตรฐาน ซึ่งทางบริษัทจะเป็นผู้กำหนดว่าผลิตภัณฑ์ใดบ้างจึงถือว่าเป็นสินค้ามาตรฐาน นอกจากนี้ลักษณะการขายส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นการขายประเภทโครงการ ซึ่งลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดความต้องการของเครื่องครวเอง เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานทางธุรกิจ บริษัทจึงมีกระบวนการในการดำเนินงานแสดงในรูปที่ 1.6



รูปที่ 1.6 แผนผังการดำเนินงาน

จากรูปที่ 1.6 การดำเนินงานของบริษัทเริ่มจากลูกค้าติดต่อขอให้ออกแบบโครงการประเภทห้องอาหาร ห้องครัว เมื่อทราบความต้องการลูกค้าแล้ว บริษัทจะให้หน่วยงานออกแบบดำเนินการออกแบบห้องครัวพร้อมกับเสนอราคาให้กับลูกค้าพิจารณา ถ้าลูกค้าพึงพอใจและตกลงซื้อ ก็จะออกไปสั่งซื้อมายังบริษัท จากนั้นหน่วยงานขายก็จะออกไปสั่งผลิตให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ โดยให้กับหน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิต หน่วยงานผลิต และหน่วยงานติดตั้ง เมื่อหน่วยงานวางแผนและควบคุมการผลิตได้รับใบสั่งผลิตแล้วก็จะดำเนินการวางแผนเพื่อดำเนินการผลิตและจัดหาวัสดุให้เพียงพอต่อการผลิตต่อไป โดยหน่วยงานวางแผนจะระบุกำหนดเสร็จของแต่ละหน่วยผลิตว่าควรจะมีผลิตเสร็จเมื่อใด เมื่อผลิตเสร็จแล้ว หน่วยงานตรวจสอบคุณภาพก็จะนำสินค้าไปตรวจสอบว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ ถ้าผ่านเกณฑ์ ก็จะส่งสินค้าเข้าคลังสินค้าเพื่อดำเนินการจัดเก็บ หรือรอส่งไปยังหน้างานเพื่อติดตั้งต่อไป แต่ถ้าไม่ผ่านเกณฑ์ก็จะถูกส่งไปแก้ไขหรือดำเนินการผลิตทดแทนใหม่ สำหรับหน่วยงานติดตั้งเมื่อได้รับใบสั่งผลิตก็จะไปสำรวจหน้างานของโครงการเพื่อดำเนินการวัดขนาดของพื้นที่จริงเพื่อส่งข้อมูลให้กับหน่วยงานผลิตเพื่อใช้ในการออกแบบเพื่อลงผลิตจริง พร้อมกับนัดหมายกับทางลูกค้าในเรื่องกำหนดการติดตั้ง และประสานงานกับหน่วยงานผลิตและวางแผนการผลิตในการจัดส่งสินค้าไปติดตั้งที่โครงการตามกำหนด เมื่อดำเนินการติดตั้งแล้วหน่วยงานติดตั้งจะทำการทดสอบการใช้งานของครุภัณฑ์ครัวต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพและข้อกำหนดในสัญญาหรือไม่ ถ้าผลการทดสอบผ่านเกณฑ์ก็จะส่งมอบงานให้กับลูกค้า แต่ถ้าไม่ผ่านเกณฑ์ทางหน่วยงานติดตั้งก็จะดำเนินงานแก้ไขหรือขอให้ทางโรงงานผลิตทดแทนครุภัณฑ์ครัวมาทดแทน และทดสอบการใช้งานใหม่จนกระทั่งผลการทดสอบการใช้งานเป็นที่ลูกค้าพึงพอใจจึงส่งมอบงานให้กับลูกค้า

1.3 สภาพปัญหาของระบบการประสานงานในปัจจุบัน

ปัจจุบันพบว่าบริษัทตัวอย่างมีปัญหาในเรื่องของระบบการประสานงาน คือ การดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทเกิดความไม่สอดคล้องกัน ทำให้เกิดผลกระทบและความเสียหายต่อบริษัทอย่างมาก โดยผลกระทบและความเสียหายที่มีต่อบริษัท ได้แก่ ชื่อเสียงของบริษัทที่เสียหายเนื่องจากการผลิตสินค้าไม่ได้คุณภาพตามต้องการ หรือ การส่งมอบไม่ได้ตามกำหนด (ในกรณีไม่มีการกำหนดค่าปรับในสัญญา) ซึ่งไม่สามารถวัดค่าความเสียหายเป็นตัวเงินได้แต่มีผลกระทบกับภาพลักษณ์ของบริษัทอย่างรุนแรง โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้ ทางบริษัทได้จัดทำสถิติเกี่ยวกับข้อร้องเรียนที่มาจากลูกค้าและหน่วยงานภายในบริษัทเอง ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 สถิติข้อร้องเรียนจากลูกค้าและหน่วยงานภายในที่เกิดจากปัญหาของระบบ
การประสานงานในช่วง เดือน ก.ค. ถึง ธ.ค. 2541

เดือน	ปี 2541						
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
จำนวนโครงการ	22	17	19	14	24	11	107
จำนวนสินค้าที่ผลิต (ตัว)	318	214	283	180	277	306	1578
จำนวนสินค้าที่ติดตั้ง (ตัว)	194	121	132	127	243	205	1022
จำนวนโครงการที่ถูกข้อร้องเรียนจากลูกค้า	3	2	3	1	3	2	14
จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า (ครั้ง)	5	3	4	1	6	3	22
- สินค้าไม่ตรงตามแบบเนื่องจากการส่งแบบผิดพลาด	1		1		1	1	4
- ติดตั้งสินค้าไม่ได้เนื่องจากวัดขนาดพื้นที่มาผิด	1		1			1	3
- ไม่รับสินค้าเนื่องจากใช้ชิ้นส่วนผิดประเภท เนื่องจากไม่มีการแจ้งการใช้ชิ้นส่วนพิเศษไปยังหน่วยงานผลิต		1			1		2
- ขาดส่งของตัวอย่างที่ถูกค้าให้กลับไปด้วย		1					1
- หน่วยงานติดตั้งแจ้งติดตั้ง แต่ไม่มาติดตั้งตามกำหนด	1						1
- ทดสอบการทำงานของสินค้าไม่ได้เนื่องจากไม่ได้แจ้งให้ลูกค้าเตรียมเดินไฟฟ้า หรือประปาไว้		1					1
- ติดตั้งไม่ได้เนื่องจากทางโรงงานส่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่ครบถ้วน	1		1	1	2	1	6
- วัดพื้นที่มาไม่ถูกต้อง ไม่ละเอียด ทำให้ต้องทำ Filler ไปใส่เพิ่มเติม	1		1		2		4
จำนวนโครงการที่ถูกข้อร้องเรียนจากหน่วยงานภายใน	16	14	18	10	18	7	83
จำนวนข้อร้องเรียนจากหน่วยงานภายใน (ครั้ง)	61	49	46	37	70	67	330
- การผลิตไม่เป็นไปตามแผนเนื่องจากมีงานแทรก	1	1		1	2	1	6
- การไม่ปฏิบัติตามแผนการผลิต เนื่องจากมีการเลือกงานที่จะนำไปผลิต	2	1	1	1	1	1	7
- การไม่ส่งรายการการผลิตประจำวัน	4	2	1	3	2	6	18
- การผลิตไม่ได้เนื่องจากเป็นงานที่ไม่มีควมชำนาญ				1	1		2
- การขัดแย้งกันในการสั่งการของหัวหน้างาน							
- ส่งสินค้าโดยไม่มีการตรวจสอบคุณภาพ	8	5	8	2	8	11	42

ตารางที่ 1.1 (ต่อ) สถิติข้อร้องเรียนจากลูกค้าและหน่วยงานภายในที่เกิดจากปัญหาของระบบ
การประสานงานในช่วง เดือน ก.ค. ถึง ธ.ค. 2541

เดือน	ปี 2541						รวม
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
- การขาดการติดตามผลการผลิตของหัวหน้างาน	2		1		3	3	9
- การขาดการติดตามเอกสารใบรายงานต้นทุนทางตรง	4	3	3	2	5	6	23
- การทำใบรายงานต้นทุนทางตรงหาย		1			1		2
- การส่งใบรายงานต้นทุนทางตรงผิดหน่วยงาน	1		1		3	4	9
- การส่งชิ้นส่วนในกระบวนการไม่ครบถ้วน	8	9	6	5	5	5	38
- การประเมินเวลาในการผลิตไม่ตรงกับความเป็นจริง	2		2	2	5	3	14
- เครื่องจักรเสียไม่มีการซ่อม หรือไม่สามารถระบุ กำหนดซ่อมเสร็จได้	1				1		2
- การส่งข้อมูลการวัดพื้นที่หน้างานมาล่าช้า	2	2	1	2	3	1	11
- การส่งข้อมูลการวัดพื้นที่หน้างานมาไม่ครบถ้วน	5	2		1		1	9
- การหาชิ้นงานในการผลิตไม่พบเนื่องจากการส่งชิ้นงาน ไปยังหน่วยงานต่อไปไม่ได้ส่งไปยังพื้นที่ที่กำหนดไว้	4	3	5	3	5	5	25
- ไม่มีการชี้บ่งสถานะของงานว่าเป็นอย่างไร	4	6	5	5	10	7	37
- การไม่ได้ส่งแผนการผลิตไปยังหัวหน้างานผลิต	1		1		1	1	4
- การจัดส่งอุปกรณ์และสินค้าไปไม่ครบยัง Site งาน	3	2	5	2	5	3	20
- แผนการผลิตไม่สอดคล้องกันแผนการติดตั้ง	2	2	2	2	2	2	12
- การติดต่อสื่อสารผิดช่องทาง	4	2			2	1	9
- การส่งข้อมูลและสารสนเทศมาไม่ครบ	2	5	4	4	3	4	22
- การไม่ส่งข้อมูลและสารสนเทศมาให้	1	3		1	2	2	9

ปัญหาระบบการประสานงานในการดำเนินงานของบริษัทนี้ส่วนใหญ่จะมาจากการดำเนินงานของหน่วยงานผลิต และหน่วยงานติดตั้ง ที่ไม่ประสานกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ซึ่งพอจะสรุปเป็นสาเหตุข้อ ๆ ได้ดังนี้

ก. ภายในหน่วยงานผลิต

(1) การจัดทำคําสั่งงานลงผลิตไม่ตรงตามแผนการผลิต คือผู้ที่จัดงานลงไปผลิตยังสถานีทำงานต่าง ๆ นั้นไม่ได้ดำเนินการตามแผนการผลิต และในบางครั้งก็มียานแทรกอยู่บ่อยครั้ง ทำให้งานที่จะผลิตไม่ตรงตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เมื่อเป็นเช่นนี้บ่อย ๆ จึงทำให้หัวหน้าหน่วยผลิตต่าง ๆ ไม่ทำตามแผนการผลิตที่ได้วางไว้

(2) การรายงานผลการผลิตประจำวันไม่สมบูรณ์ โดยส่วนใหญ่จะเขียนรายงานการผลิตประจำวันไม่ครบถ้วน หรือรายงานไม่ตรงกับที่ปฏิบัติจริง ทำให้การลงบันทึกงานที่ผลิตเสร็จในฐานข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือผิดเพี้ยนไม่ตรงกับความเป็นจริง ส่งผลให้ฐานข้อมูลเกิดความล้าสมัยไม่ทันสมัย และไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

(3) ขาดการควบคุมและติดตามผลการทำงานตามแผนการผลิตที่ได้วางเอาไว้ ซึ่งมักพบว่า มีงานล่าช้าไปกว่าแผนการผลิตอยู่เป็นประจำ ทำให้หน่วยผลิตถัดไปต่อไปต้องรอคอยอยู่เป็นประจำ หรือบางครั้งก็ผลิตงานที่ยังไม่ต้องการขึ้นมาก่อน

(4) ขาดการติดตามและควบคุมเอกสารที่ใช้ในการผลิต ทำให้มีงานที่ตกค้างไม่ได้ผลิต หรือบางทีก็สูญหาย หรือบ่อยครั้งที่ส่งงานผลิตไปแล้วไม่มีเอกสาร ใบสั่งผลิตและ Drawing แนบไปด้วย หน่วยงานผลิตถัดไปจึงไม่สามารถผลิตได้เนื่องจากต้องรอเอกสาร

(5) ขาดการจัดกำลังคนที่เหมาะสม การจัดช่างไม่เพียงพอบ้าง มากเกินไปบ้างในการผลิต หรือในบางงานซึ่งต้องใช้ช่างที่มีความชำนาญในการผลิต แต่หัวหน้างานกลับมอบหมายงานให้ช่างที่ยังไม่มีความชำนาญทำ ส่งผลให้งานไม่เสร็จตามกำหนด และหัวหน้างานส่วนใหญ่ยังไม่ทราบอย่างแน่ชัดว่าช่างแต่ละคนมีความถนัด หรือมีความชำนาญในด้านในบ้าง

(6) ขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยผลิตต่างๆ เช่นการส่งมอบงานระหว่างหน่วยงานผลิตด้วยกัน ยกตัวอย่างแผ่นเหล็กที่ตัดพับเสร็จแล้วจะถูกวางเป็นกองๆ เอาไว้บริเวณข้างหน่วยงานตัดพับ จากนั้นหัวหน้างานตัดพับก็จะส่งเอกสารไปให้หัวหน้าส่วนประกอบเพื่อแจกงานให้กับหน่วยงานประกอบ เมื่อหัวหน้างานประกอบได้รับเอกสารก็ต้องไปหางานที่ได้วางกองเอาไว้ บางครั้งก็หาไม่พบ ส่วนใหญ่จะต้องเสียเวลาในการหาของ บางครั้งช่างตัดพับไม่ได้ เขียน ITEM และชื่องานลงบนแผ่นชิ้นงาน ช่างประกอบก็จะหาไม่เจอ และต้องไปถามพนักงานตัดพับอีกทีหนึ่ง ทำให้เสียเวลาเป็นอย่างมาก

(7) ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการเขียน Shop Drawing และ Rider ส่วนใหญ่มาจากเครื่องคว่ำแบบใหม่ๆ ซึ่งไม่เคยทำมาก่อน บ่อยครั้งที่การผลิตมีปัญหาเนื่องจากการออกแบบมาแล้วไม่สามารถผลิตตามที่ออกแบบได้ อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดในด้านเครื่องจักร เครื่องมือ หรือกระบวนการผลิตซึ่งทำให้งานหรือเครื่องจักรเกิดความเสียหาย

(8) การสั่งการของหน่วยงานประกอบยังไม่ชัดเจน พบว่าเกิดความขัดแย้งในการสั่งการเนื่องจากภายในหน่วยงานประกอบแบ่งหน่วยประกอบออกเป็น 5 กลุ่ม โดยในแต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้างานควบคุม โดยปกติหัวหน้าส่วนประกอบจะเป็นผู้สั่งการและมอบหมายงานให้กับหัวหน้างานในแต่ละกลุ่ม และหัวหน้างานก็จะไปมอบหมายงานให้ช่างประกอบอีกทีหนึ่ง แต่พบว่าในบางครั้งหัวหน้าส่วนสั่งงานกับช่างประกอบโดยตรง ทำให้เกิดความขัดแย้งกันในการสั่งการ ช่างประกอบไม่รู้ว่าทำงานอะไรก่อน และโดยส่วนใหญ่ช่างก็ไม่ได้แจ้งให้กับผู้สั่งการทราบว่ามีงานที่ท่ายู่ก่อนแล้ว ทำให้งานเสีย

ข. ภายในหน่วยงานติดตั้ง

(1) ขาดการควบคุมและติดตามผลการทำงานตามแผนการติดตั้งที่ได้วางเอาไว้ ซึ่งมักพบว่าทีมงานล่าช้าไปกว่าแผนการติดตั้งอยู่เป็นประจำ ทำให้การส่งมอบงานให้กับลูกค้าล่าช้าไปกว่ากำหนด

(2) ขาดการติดตามและควบคุมเอกสารที่ใช้ในการติดตั้ง ทำให้ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลในการติดตั้งได้อย่างถูกต้อง

(3) ขาดการจัดกำลังคนที่เหมาะสม จัดช่างไม่เพียงพอบ้าง มากเกินไปบ้าง และในการติดตั้งบางโครงการซึ่งต้องใช้ช่างที่มีความชำนาญในการติดตั้ง แต่หัวหน้างานกลับมอบหมายงานให้ช่างที่ยังไม่มีความชำนาญทำ ส่งผลให้งานติดตั้งไม่เสร็จตามกำหนด

(4) การขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยประสานงานติดตั้งกับหน่วยติดตั้ง เช่น หน่วยประสานงานติดตั้งแจ้งให้ทางโรงงานส่งของไปที่ Site งาน เพื่อทำการติดตั้ง แต่หน่วยประสานงานไม่ได้แจ้งหน่วยติดตั้งให้ไปติดตั้งทำให้ไม่มีช่างไปติดตั้งตามกำหนด หรือบางครั้งช่างติดตั้งไปแล้วไม่มีของมาส่ง ทำให้ต้องไปเสียเที่ยว

(5) การสั่งการในการติดตั้งยังไม่ชัดเจน เช่น ไม่ได้มอบหมายให้คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการทำให้บางครั้งเกิดความสับสนในการทำงาน ไม่รู้ว่าทีมติดตั้งทีมไหนจะเป็นผู้รับผิดชอบ

(6) ขาดข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในการการออกแบบ Utility Layout ทำให้การออกแบบ Utility มีความล่าช้า และบางครั้งออกแบบผิดทำให้เวลาไปติดตั้งจริงแล้ว เกิดปัญหาขึ้นภายหลัง

ค. ระหว่างหน่วยงานผลิตและติดตั้ง

(1) ไม่มีการวางแผนงานร่วมกัน จากการเก็บข้อมูลเบื้องต้นพบว่ามี การส่งแผนงานให้กันบ้างแต่ไม่มีความสม่ำเสมอ คือ ส่งบ้าง ไม่ส่งบ้าง ทำให้การนำข้อมูลแผนงานไปใช้ไม่มี ความต่อเนื่อง

(2) ขาดระบบการป้อนกลับของข้อมูล เช่นหน่วยงานผลิตส่งแผนให้กับหน่วยงานติดตั้ง แต่หน่วยงานติดตั้งไม่ส่งข้อมูลกลับไปให้หน่วยงานผลิตว่าเห็นด้วยหรือไม่กับแผนงานผลิต

(3) ขาดการส่งข้อมูลที่จำเป็นของโครงการให้แกกัน เช่นข้อมูลการก่อสร้างโครงการว่า อาจช้าหรือเร็วกว่ากำหนดเดิม ข้อมูลการเข้าติดตั้งโครงการจริง เนื่องจากช่างติดตั้งมักเข้าติดตั้งไม่ตรงกับข้อมูลที่กำหนดในใบสั่งผลิตเนื่องจากปัญหาการก่อสร้างของโครงการ ข้อมูลผู้รับผิดชอบโครงการ ข้อมูลการวัดพื้นที่จริงซึ่งส่วนใหญ่จะพบว่าหน่วยงานติดตั้งส่งข้อมูลมาให้ไม่ครบถ้วนทำให้ต้องไปวัดพื้นที่ใหม่ ทำให้เสียเวลาเนื่องจากงานผลิตต้องรอข้อมูลเหล่านี้จึงจะสามารถทำการออกแบบ รายละเอียดเพื่อ นำไปผลิตได้หรือบางครั้งก็ส่งข้อมูลมาช้า ทางหน่วยผลิตก็เช่นเดียวกันคือไม่ค่อยแจ้งข้อมูลที่จำเป็นให้กับหน่วยงานติดตั้งได้ทราบ เช่น ข้อมูลกำหนดการผลิตเสร็จของแต่ละส่วนงานหรือโครงการ

(4) การติดต่อสื่อสารมีปัญหาเนื่องจากช่างติดตั้งไม่ค่อยอยู่ที่สำนักงานทำให้หน่วยงานผลิตไม่สามารถติดต่อได้

(5) ไม่มีการติดตามและควบคุมเอกสารที่ส่งให้ระหว่างกัน ดังที่กล่าวมาแล้วว่ามีการส่งแผนงานให้แกกันแต่พบว่าการส่งแผนงานเหล่านั้นไม่สม่ำเสมอ คือส่งบ้างไม่ส่งบ้าง แต่เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้รับ ก็ไม่มีการติดตามหรือทวงถามเอกสารหรือแผนงานเหล่านั้น ส่วนใหญ่ก็จะปล่อยให้เลยตามเลย ไม่สนใจเท่าที่ควร ซึ่งให้เห็นว่าไม่ได้ให้ความสนใจแก่ข้อมูลที่ส่งให้แกกัน

จากสาเหตุที่พบข้างต้นพอจะสรุปเป็นสาเหตุหลัก ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหาคือ

- (1) ขาดระบบการติดต่อสื่อสารและการจัดการสารสนเทศ ที่มีประสิทธิผล
- (2) ขาดการบริหารและการจัดการที่เหมาะสม โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนงาน ทั้งแผนงานภายในหน่วยงาน และแผนงานร่วมระหว่างหน่วยงาน

สิ่งเหล่านี้จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยทำการศึกษา วิเคราะห์ปัญหา เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไขให้สามารถลดปัญหาจากระบบการประสานงานที่บกพร่อง

1.4 วัตถุประสงค์

จากการศึกษาสภาพปัญหาการประสานงานในองค์กรตัวอย่าง ทำให้เกิดความสนใจในการศึกษาระบบการประสานงาน การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบการประสานงานของหน่วยงานผลิตและหน่วยงานติดตั้ง

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีขอบเขตดังต่อไปนี้

- (1) ทำการศึกษาเฉพาะการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และภายในหน่วยงานของหน่วยงานผลิตและหน่วยงานติดตั้งของบริษัทตัวอย่างเท่านั้น
- (2) ศึกษากระบวนการสารสนเทศของฝ่ายผลิตและฝ่ายติดตั้งตั้งแต่ระดับพนักงานปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับสูง

1.6 ขั้นตอนงานวิจัยและดำเนินงาน

งานวิจัยนี้มีขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบการประสานงานดังต่อไปนี้

- (1) สํารวจงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- (2) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพทั่วไปของบริษัทตัวอย่าง
- (3) ศึกษากระบวนการดำเนินงาน การบริหารและการจัดการในปัจจุบัน (การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การตั้งการ และการควบคุม)
- (4) ศึกษากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในปัจจุบัน
- (5) ระบุปัญหาที่เกี่ยวข้องกับระบบการประสานงานภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน
- (6) กำหนดแนวทางในการปรับปรุงระบบการประสานงาน
- (7) พัฒนาระบบการประสานงานที่จะสามารถลดปัญหาการดำเนินงานที่เกิดความไม่สอดคล้องกัน
- (8) ทดสอบการใช้งานและประเมินผล
- (9) สรุปผลการพัฒนาระบบการประสานงาน พร้อมข้อเสนอแนะ
- (10) จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยนี้มีดังต่อไปนี้

- (1) ใช้เป็นแนวทางในการลดปัญหาจากระบบการประสานงาน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- (2) ใช้เป็นแนวทางให้กับบริษัทอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันสามารถนำไปปรับและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม
- (3) เป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยด้านอื่น ๆ ต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย