

บทที่ 3

การศึกษาสภาพทั่วไปของโรงงานตัวอย่าง

โรงงานตัวอย่างเป็นโรงงานขนาดกลาง มีรูปแบบการผลิตเป็นแบบการผลิตสินค้าตามสั่ง โดยจะมีการผลิตต่อเมื่อได้รับใบสั่งผลิตจากธุรกิจฝ่ายขาย ทำให้ไม่ต้องมีการพยากรณ์ความต้องการล่วงหน้า และรูปแบบของผลิตภัณฑ์จะมีหลากหลาย แต่ละชนิดมีจำนวนการผลิตไม่เท่ากันและไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับการออกแบบและสภาพหน้างานที่จะไปติดตั้ง ทำให้สินค้าแต่ละชนิดมีขั้นตอนและเวลาในการผลิตที่แตกต่างกัน

ลักษณะงานที่ทำการผลิตในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่จะเป็นงานลักษณะที่เป็นงานโครงการใหญ่ๆ ซึ่งจะมีเข้ามาโดยต่อเนื่อง และมีงานขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนสินค้าไม่มากนัก แทรกอยู่ตลอดเวลา

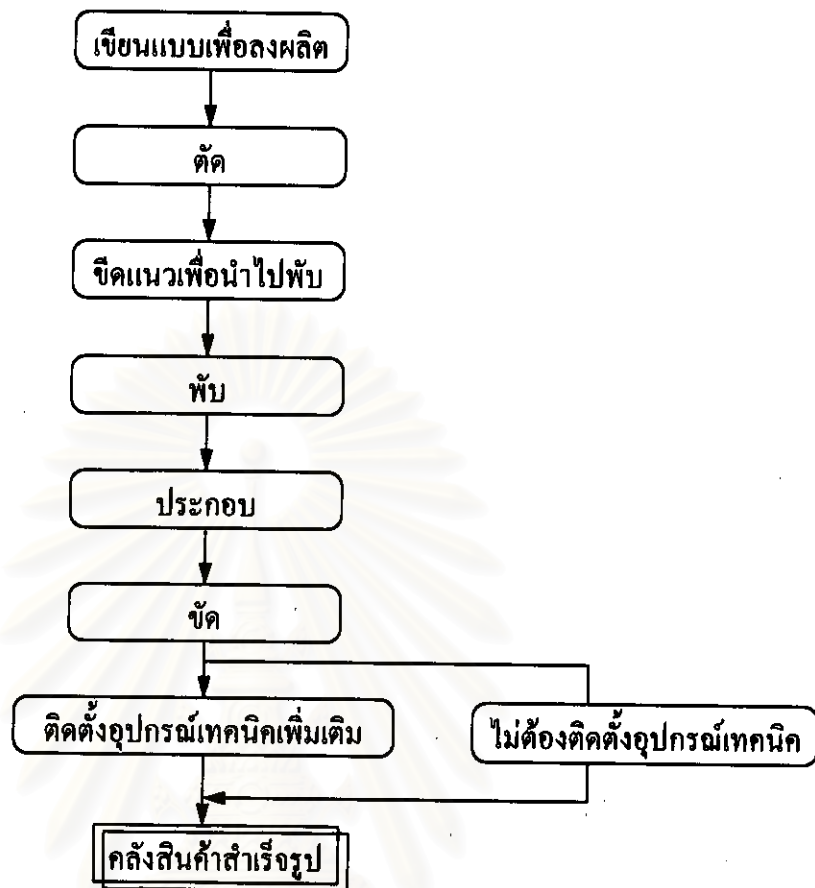
ในการวิจัยนี้ ได้ทำการสำรวจสภาพทั่วไปของโรงงานตัวอย่าง เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบวางแผนกำลังการผลิตและงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลด้านการผลิต
2. การจัดองค์กรของโรงงานตัวอย่าง
3. ระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต
4. สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

1. ข้อมูลด้านการผลิต

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต เป็น Stainless Steel 304 ที่เกรดความหนาต่างๆ
2. กระบวนการผลิต ซึ่งจะกล่าวถึงเฉพาะในขั้นตอนการทำงานของฝ่ายผลิตเท่านั้น ในการผลิต เนื่องจากลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตมีรูปแบบและขนาดที่หลากหลาย ขบวนการผลิตจึงต้องมีความยืดหยุ่นสูง ในกรณีโรงงานตัวอย่างนี้ กรรมวิธีการผลิตจะเน้นการใช้แรงงานคนเป็นหลัก การผลิตจะเริ่มต้นจากเมื่อฝ่ายโรงงานได้รับใบสั่งผลิตจากฝ่ายขาย จากนั้นก็จะเริ่มต้นกระบวนการผลิต ซึ่งผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะต้องผ่านกระบวนการผลิตคล้ายๆ กัน ดังนี้



รูปที่ 3.1 แสดงการวางแผนกำลังการผลิตแบบคร่าวๆ

โดยในขั้นตอน ตัด ชีดแนวพับ จะมีการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ ของสินค้าแต่ละตัว ให้เสร็จทั้งหมดในแต่ละครั้งของการผลิตที่เกิดขึ้นในแผนกดังกล่าว

รายละเอียดในการทำงานของแต่ละแผนก เป็นดังนี้

ส่วนแบบ จะทำหน้าที่เขียนแบบแผ่นคลี่เพื่อใช้เป็นแบบในการผลิตสินค้าแต่ละตัว โดยพิจารณาจากภาพ Perspective และ แผนผังของสถานที่ติดตั้ง

หน่วยตัด เป็นแผนกเริ่มต้นในการผลิต โดยทำหน้าที่ตัดแผ่น Stainless Steel ให้ได้เป็นชิ้นส่วนต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตสินค้า 1 ตัว ซึ่งจะต้องทำให้เสร็จพร้อมกันในคราวเดียวที่ทำการตัด โดยที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ถูกต้องและมีจำนวนที่ครบถ้วนตามแบบกำหนดไว้

หน่วยชีดแนวพับ มีหน้าที่ชีดเส้นแนวบนแผ่น Stainless Steel เพื่อใช้เป็นที่สังเกตในการพับ ในการผลิตสินค้า 1 ตัว จะต้องทำการชีดแนวพับบนชิ้นส่วนทั้งหมดที่ส่งผ่านมาจากแผนกตัด

ให้เสร็จในคราวเดียว ขอบเขตในการทำงานของหน่วยผลิตนี้ จะรวมถึงการควบคุมทำงานของเครื่อง CNC ในการเจาะรูแผ่นชิ้นงานให้ได้รูปร่างตามที่ระบุในแบบผลิต

หน่วยพับ จะทำหน้าที่พับ ชิ้นงานต่างๆ ให้ได้รูปร่างตามแบบในการผลิต โดยสังเกตแนวที่จะพับจากเส้นที่หน่วยขีดแนวพับ ชิดมาให้ ซึ่งในการพับแผ่นชิ้นงานต่างๆ ในการผลิตสินค้า 1 ตัว จะต้องทำให้เสร็จในคราวเดียวเช่นกัน

หน่วยประกอบ จะทำหน้าที่ประกอบชิ้นส่วนต่างๆ ที่ส่งจากหน่วยพับ มารวมกับชิ้นส่วนที่ใช้ในการประกอบบางส่วนที่มีการเบิกจากคลังวัสดุ วิธีการประกอบหลักๆ จะอาศัยการเชื่อมโดยใช้เครื่องเชื่อม Tungsten Inert Gas (TIG)

หน่วยขัด จะทำหน้าที่ในการขัดผิวหน้าที่ใช้โซว์ของสินค้าที่ประกอบเสร็จแล้ว ให้มีแนวขัดและผิวหน้าที่ดูสวยงาม โดยใช้กระดาษทรายในการขัดเพียงอย่างเดียว

ส่วนเทคนิค จะทำหน้าที่ในการติดตั้งงานที่เป็นระบบไฟฟ้า เครื่องกล และระบบแก๊สทั้งหมด เข้ากับงานที่ประกอบเสร็จแล้ว

3. ผังการผลิต

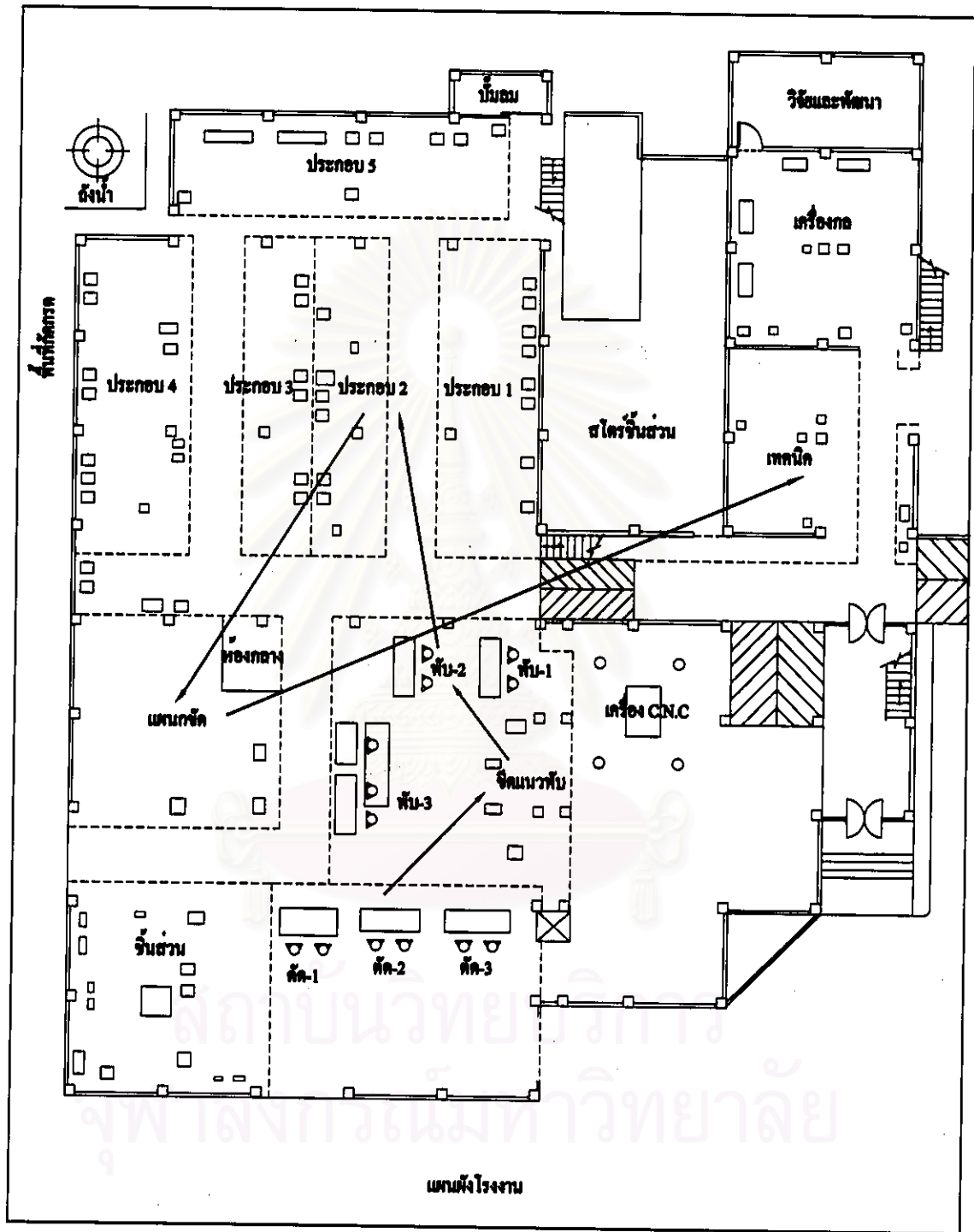
เนื่องจากเฟอร์นิเจอร์มีรูปแบบที่ไม่แน่นอน ทำให้มีกรรมวิธีการผลิตที่แตกต่างกัน ดังนั้นการวางแผนโรงงานจึงจัดวางตามลักษณะการทำงาน (Process Layout) ดังที่แสดงในผังการผลิตในรูปที่ 3.2 เพื่อเกิดความคล่องตัวในการผลิตสินค้าที่มีรูปแบบที่แตกต่างกัน

4. เวลาในการทำงาน

วันทำงานตั้งแต่วันจันทร์-ศุกร์ และวันเสาร์ จะทำงานเสาร์เว้นเสาร์
 เวลาทำงานปกติ ตั้งแต่ เวลา 08.00 -12.00 น. และ 13.00-17.00 น. เป็นเวลา 8 ชั่วโมง
 เวลาในการทำงานล่วงเวลา ตั้งแต่ เวลา 17.45 - 21.45 น. เป็นเวลา 4 ชั่วโมง หากมีการทำงานล่วงเวลา

5. เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ประกอบด้วย

- Shearing M/C , เครื่องพับ
- Turlet Punch Press M/C , Argon Welding M/C , Spot Welding M/C



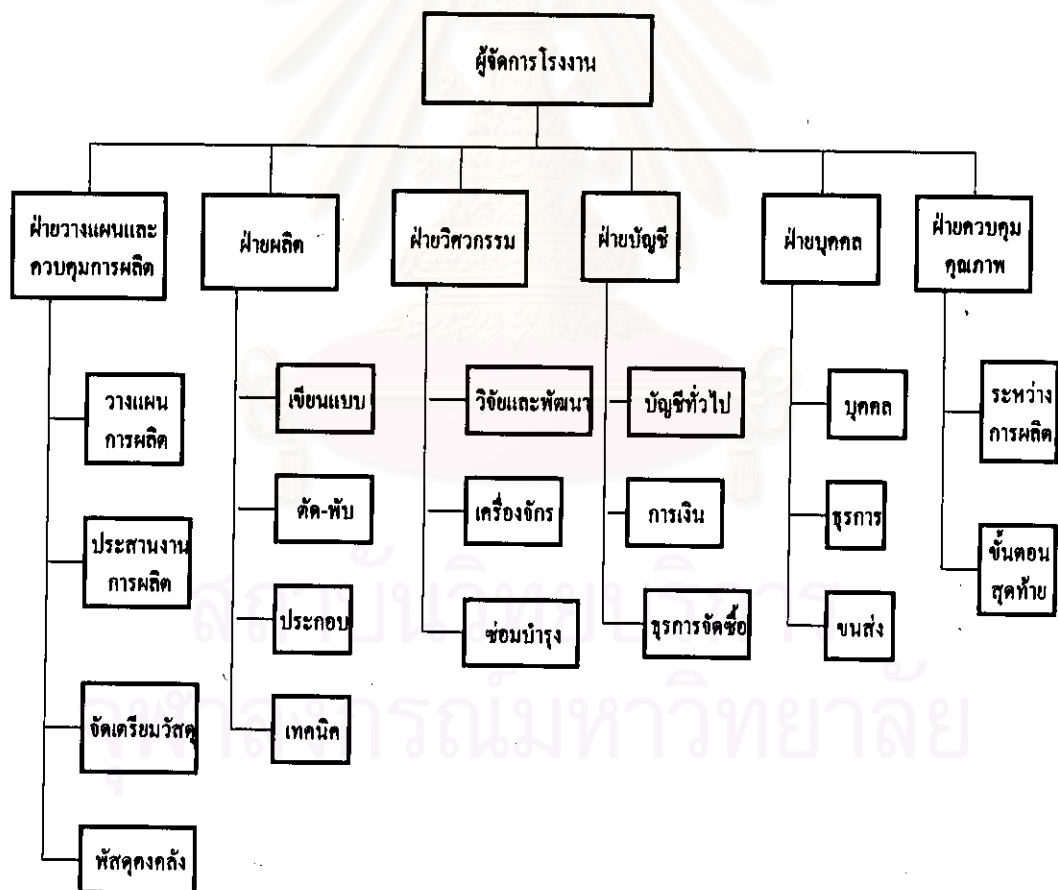
รูปที่ 3.2 แผนผังการผลิตของโรงงานตัวอย่าง

2. การจัดองค์กรของโรงงานตัวอย่าง

การจัดองค์กรของโรงงานตัวอย่าง แบ่งการบริหารเป็น 4 ระดับ คือ

1. ระดับฝ่าย จะมีผู้จัดการเป็นผู้บริหาร สายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับ ผู้จัดการโรงงาน
2. ระดับแผนก จะมีหัวหน้าส่วนเป็นหัวหน้า สายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับ ผู้จัดการฝ่าย
3. ระดับหน่วย จะมีหัวหน้าหน่วยเป็นหัวหน้า สายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับ หัวหน้าส่วน
4. ระดับพนักงาน จะมีหัวหน้าเป็นหัวหน้า สายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับ หัวหน้าหน่วย

ในรูปที่ 3.3 นี้ จะแสดงเฉพาะระดับฝ่ายและแผนกเท่านั้น



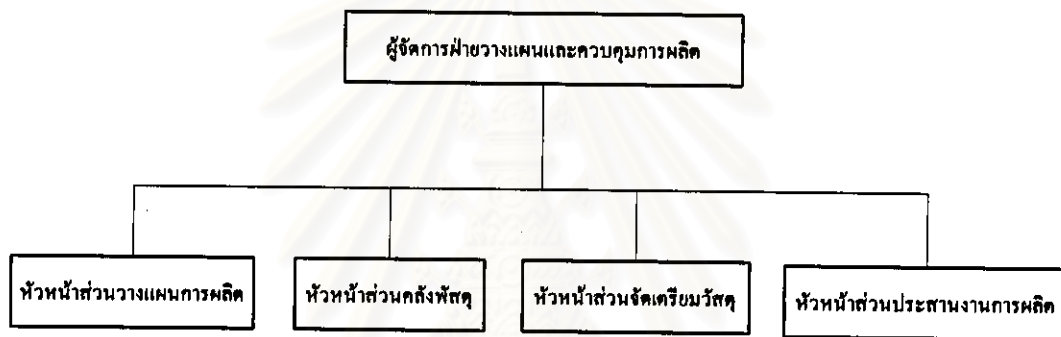
รูปที่ 3.3 แสดงการจัดองค์กรของโรงงานตัวอย่าง

3. ระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต

ซึ่งกล่าวถึงในหัวข้อต่อไปนี้

1. ฟังก์ชันของฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต
2. วิธีการวางแผนการผลิต
3. การควบคุมและติดตามผลการผลิต

3.1 ฟังก์ชันของฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต จะแสดงดังรูปที่ 3.4



รูปที่ 3.4 ฟังก์ชันในฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต

ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในฝ่ายวางแผน จะแจกแจงออกมาได้ดังนี้
 ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต ไม่มีการแต่งตั้งผู้ทำงานตำแหน่งนี้ แต่มีเพียงผู้
 จัดการโรงงานทำหน้าที่รักษาการณ์ในตำแหน่งนี้

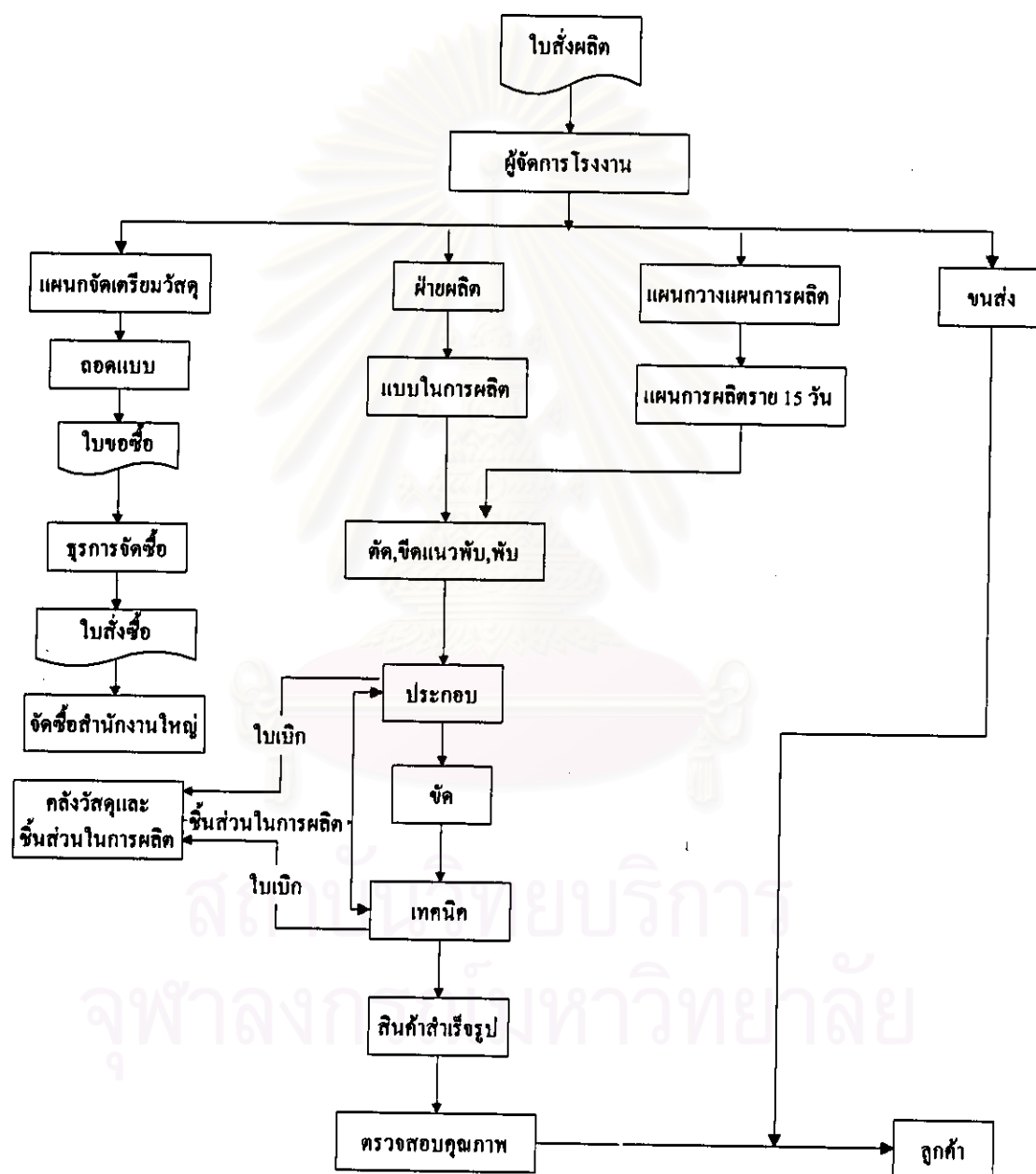
หัวหน้าส่วนวางแผนการผลิต หน้าที่หลักคือการวางแผนการผลิต โดยการออกแผนการ
 ผลิตราย 15 วัน และการประสานงานกับฝ่ายผลิตและติดตั้ง

หัวหน้าส่วนประสานงานการผลิต ทำหน้าที่ติดตามงานของฝ่ายผลิตเพื่อเร่งรัดงานให้เสร็จ
 ตามกำหนดส่ง และประสานงานกับแผนกขนส่งเพื่อส่งงานตามที่ได้รับแจ้งจากฝ่ายติดตั้ง

หัวหน้าส่วนจัดเตรียมวัสดุ จะทำหน้าที่ประมาณการใช้วัสดุในการผลิตสินค้าแต่ละตัว ตาม
 ที่มีอยู่ในใบสั่งซื้อแต่ละใบ จากนั้นจะรวบรวมและสรุปปริมาณวัสดุทั้งหมดที่จะต้องใช้ในการผลิต
 ของใบสั่งซื้อดังกล่าว โดยการประมาณที่จะสั่งซื้อจริง ธุรการจัดซื้อจะพิจารณาเองว่าควรจะสั่งซื้อ
 เท่าใด โดยการเปรียบเทียบยอดที่โครงการกับยอดที่เหลืออยู่ในคลังวัสดุดิบ ซึ่งได้มาจากการสอบ
 ถามด้วยวาจาจากพนักงานที่ควบคุมคลังวัสดุดิบ

หัวหน้าแผนกคลังวัสดุ มีหน้าที่ในการจัดเก็บวัสดุคงคลังทั้งหมด ทั้งในส่วนของสินค้า นำเข้าจากต่างประเทศ สินค้าที่ผลิตในโรงงาน รวมทั้งวัสดุและชิ้นส่วนในการผลิตด้วย โดยไม่มีการ บริหารงานวัสดุคงคลัง

จากการศึกษา ภาพรวมของระบบการผลิตของโรงงานจะแสดงดังรูปที่ 3.5



รูปที่ 3.5 ภาพรวมแสดงการทำงานตั้งแต่รับใบสั่งผลิตจนถึงส่งให้ลูกค้า

3.2 วิธีการวางแผนการผลิต

จะอาศัยข้อมูลเรื่องการกำหนดส่งจากใบสั่งผลิต และหมายกำหนดการติดตั้งที่ฝ่ายติดตั้งส่งมาให้ประมาณ 10 วัน/ครั้ง โดยการพิจารณาจากกำหนดส่งล่วงหน้า 30 วัน รายละเอียดของแผนการผลิตนี้ จะระบุว่าเพียงว่างานทั้งหมดในใบสั่งผลิตแต่ละใบ จะต้องเริ่มผลิตในวันใด และจะต้องเสร็จในวันใด โดยไม่ได้กำหนดว่าแต่ละรายการสินค้าในใบสั่งผลิตที่อยู่ในแผนการผลิตนั้น จะต้องเริ่มผลิตเมื่อใด เสร็จเมื่อใด แนวความคิดในการออกแผนการผลิตนี้จะใช้วิธีการประมาณการแบบคร่าวๆ โดยอาศัยประสบการณ์ในอดีตเป็นประเมน

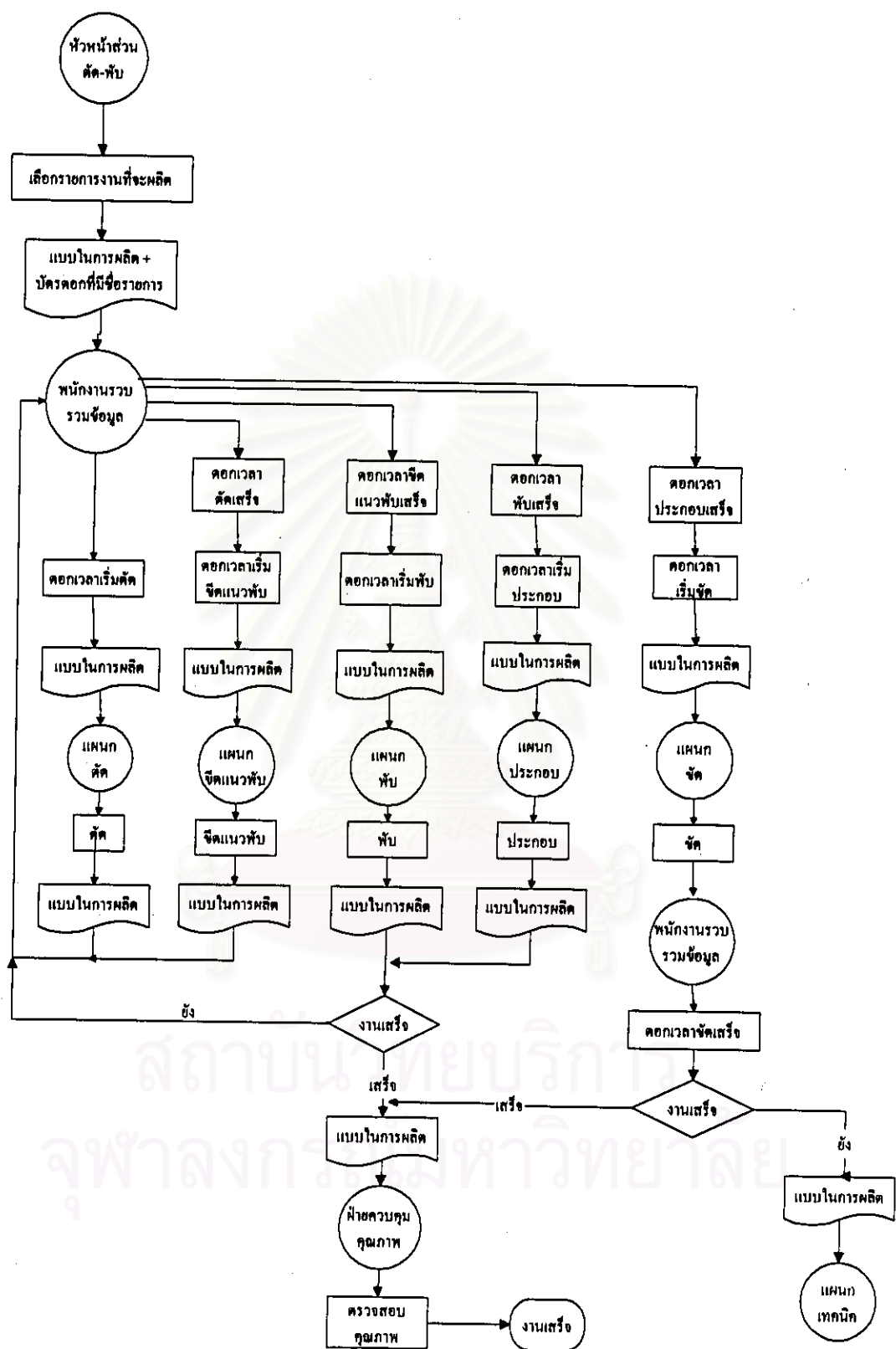
3.3 การติดตามและควบคุมการผลิต

เริ่มจากหัวหน้าส่วนตัด-พับจะเป็นผู้ทำหน้าที่จัดลำดับงานและเลือกงานที่จะลงผลิตเอง โดยในการลงผลิตจะเริ่มจาก ส่งบัตรบอกเวลาที่ระบุชื่อลำดับใบสั่งผลิต (Job Order) และชื่อรายการงาน (Item No.) แนบไปกับแบบในการผลิต (Rider) ไปให้พนักงานรวบรวมข้อมูลการผลิต ที่ทำงานอยู่ห้องกลางในพื้นที่ทำงานของฝ่ายผลิต ซึ่งจะแสดงวิธีการโดยละเอียดในรูปที่ 3.6 พนักงานรวบรวมข้อมูลจะเริ่มคอกบัตรบันทึกเวลาเริ่มต้น เมื่อหัวหน้าหน่วยตัดมาหยิบแบบไปเพื่อทำการตัด ซึ่งเมื่อตัดเสร็จก็จะนำแบบในการผลิตมาคืน พนักงานรวบรวมข้อมูลก็จะทำการคอกบัตรบันทึกเวลาตัดเสร็จ โดยแผนกอื่นๆ ก็จะทำงานในลักษณะเดียวกันนี้ จนเมื่องานประกอบเสร็จ หรือจัดเสร็จ หากงานนั้นเสร็จเป็นงานสำเร็จรูปแล้ว ก็จะรวบรวมแบบทั้งหมดส่งให้ฝ่ายควบคุมคุณภาพในเวลาเที่ยงวัน และเวลา 5 โมงเย็น แต่หากงานนั้นต้องทำการติดตั้งงานเทคนิคต่อไป ก็จะทำการรวบรวมแบบทั้งหมดที่จะต้องติดตั้งระบบเทคนิค ส่งให้กับส่วนเทคนิคในเวลาเที่ยงวัน และเวลา 5 โมงเย็น โดยพนักงานรวบรวมผลการผลิต จะไม่ติดตามผลการผลิตของแผนกเทคนิคอีก เมื่อแผนกเทคนิคทำงานเสร็จ จะต้องแจ้งงานเสร็จและส่งแบบในการผลิตให้กับฝ่ายควบคุมคุณภาพเอง

การติดตามผลการผลิต จะกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ

- โทรศัพท์สอบถามข้อมูลความคืบหน้าด้านการผลิตจากพนักงานรวบรวมข้อมูลการผลิตที่อยู่ในห้องกลาง
- การไปตรวจสอบผลการผลิตตามแผนกต่างๆ ในฝ่ายผลิตเอง

การเร่งรัดติดตามงาน โดยส่วนใหญ่ จะปล่อยให้งานไหลไปเองในระบบ โดยไม่ค่อยมีการเร่งรัด ให้ทำงานเร็วขึ้น เนื่องจากไม่มีการกำหนดเวลาเสร็จอย่างชัดเจน



รูปที่ 3.6 แสดงวิธีการติดตามและบันทึกผลผลิตของงานแต่ละรายการ

4. ปัญหาและความสูญเสียที่เกิดขึ้นในการผลิต

ปัญหาหลักที่เกิดขึ้น คือ งานเสร็จไม่ทันตามกำหนดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ในเวลาเดียวกันก็มีงานระหว่างผลิต และงานค้างส่ง เหลืออยู่ในโรงงานเป็นจำนวนมาก อันมีเนื่องจากการผลิตไม่ตรงกับที่ ต้องการ ซึ่งพอจะสรุปสาเหตุหลักๆ ได้ดังนี้

1. ไม่มีการวางแผนกำลังการผลิต โดยในปัจจุบันการวางแผนการผลิตเป็นเพียงการจัดลำดับการผลิตตามใบสั่งผลิต ที่ได้รับแจ้งกำหนดส่งจากฝ่ายติดตั้งเท่านั้น แต่ไม่ได้ทำการวางแผนกำลังการผลิตรวมไปกับการจัดลำดับการผลิต ทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่ากำลังผลิตของโรงงานในช่วงเวลาต่างๆ จะเพียงพอที่จะทำการผลิตตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ทำให้ในบางครั้งไม่สามารถทำการผลิตตามแผนกำหนด เนื่องจากกำลังการผลิตไม่เพียงพอ

สาเหตุที่ไม่มีการวางแผนกำลังผลิตพอจะสรุป ได้ว่า เกิดจาก

- ไม่ทราบว่ากำลังการผลิตที่แท้จริงของแต่ละหน่วยผลิตอยู่ที่ระดับใด
- ไม่ทราบภาระที่จะเกิดที่ใช้ในการผลิตงานแต่ละชิ้นว่าเป็นจำนวนเท่าใด
- ไม่มีเครื่องมือในการช่วยประเมินกำลังการผลิต ที่ต้องใช้ในแต่ละช่วงเวลา ในขณะที่จัดลำดับการผลิต ทำให้ยุ่งยากและเสียเวลามากในการวางแผนกำลังผลิต
- ไม่มีการประสานงานกับส่วนออกแบบเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการทำแบบ จึงทำให้เกิดปัญหาในบางช่วงเวลา จะเกิดปัญหาไม่มีแบบเพื่อใช้ในการผลิตตามช่วงเวลา ที่จะต้องทำการผลิตตามแผนที่กำหนดไว้

แผนการผลิตปัจจุบันที่ส่งให้กับฝ่ายผลิต จะค่อนข้างคลุมเครือ โดยแผนการผลิตจะมีรายละเอียดเพียงใบสั่งผลิตไหน จะต้องผลิตเมื่อใด และจะต้องเสร็จเมื่อใด โดยที่ไม่ทราบลำดับการผลิตในรายละเอียดถึงในแต่ละรายการในใบสั่งผลิตนั้น จะต้องเริ่มเมื่อใด และต้องเสร็จ เมื่อใด จะทำให้การติดตามควบคุมการผลิตได้ยาก เนื่องจากไม่มีเป้าหมายในการติดตามควบคุม อย่างชัดเจน

2. ปัญหาเรื่องการขาดแผ่นสแตนเลสและชิ้นส่วนในการผลิตเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ทำให้ไม่สามารถทำการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง อันมีสาเหตุมีสาเหตุดังต่อไปนี้

- การสั่งซื้อแผ่น Stainless Steel หัวหน้าส่วนตัด-พับจะเป็นผู้กำหนดว่าจะต้องสั่งผลิตแผ่นเกรดไหน จำนวนเท่าใด โดยจะใช้การกะประมาณโดยอาศัยประสบการณ์เท่านั้น ไม่มีระบบการตรวจสอบที่มาของจำนวนดังกล่าว

- ไม่มีแผนการสั่งซื้อวัสดุและชิ้นส่วนในการผลิต ในปัจจุบันหัวหน้าส่วนจัดเตรียมวัสดุจะเป็นผู้แจ้งความต้องการวัสดุและชิ้นส่วนทั้งหมดในการผลิต ซึ่งได้จากการถอดแบบรายการวัสดุที่ต้องใช้ในการผลิตรายการที่อยู่ในใบสั่งผลิต โดยพิจารณาจาก ภาพ Perspective ในการสั่งซื้อ พนักงานธุรการจัดซื้อ จะพิจารณาสั่งซื้อตามประเภทวัสดุและชิ้นส่วนที่สั่งมา โดยหากเป็นชิ้นส่วนที่มีการใช้งานบ่อยๆ และมีการสั่งซื้อมาเก็บในคลังวัสดุ และ ประเภทวัสดุสิ้นเปลือง พนักงานที่ควบคุมคลังวัสดุและชิ้นส่วนในการผลิต จะเป็นผู้แจ้งขอในการสั่งซื้อเอง โดยจะใช้วิธีสังเกตจากของที่เหลืออยู่ในคลังวัสดุ หากรายการใดเหลืออยู่น้อยก็จะสั่งซื้อเพิ่มเติม การพิจารณาจำนวนที่จะสั่งซื้อ จะอาศัยประสบการณ์ของพนักงานคลังวัสดุเองว่าควรจะทำเท่าใด ซึ่งพนักงานที่ทำหน้าที่ในการสั่งซื้อนี้ ก็ไม่ทราบว่ามีจำนวนวัสดุและชิ้นส่วน ที่จะต้องใช้ในการผลิตตามแผนการผลิตที่แท้จริงเป็นรายการไหน จำนวนเท่าใด และต้องการใช้ในเวลาใด

ส่วนชิ้นส่วนหรือวัสดุที่มีไม่มีการสั่งซื้อมาเก็บสำรองไว้ หัวหน้าส่วนจัดเตรียมวัสดุจะเป็นผู้กำหนดจำนวน และ วันที่ต้องการให้แก่ธุรการจัดซื้อทราบ โดยจะมีการแจ้งวันที่ต้องการของให้ธุรการจัดซื้อทราบเพียงในครั้งแรกเท่านั้น หากภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต ซึ่งอาจจะทำให้ยอดจำนวนของที่ต้องการ หรือ วันเวลาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงไป ก็จะไม่มีการแจ้งให้ธุรการจัดซื้อทราบ ทำให้มีการสั่งซื้อและติดตามของไม่ตรงกับจำนวนที่ต้องการ และวันที่ต้องการใช้ จึงเป็นเหตุให้เกิดทั้งกรณีของขาด และมีชิ้นส่วนบางประเภทเก็บไว้ในคลังวัสดุมากเกินความจำเป็น

- การประมาณการใช้วัสดุในการผลิตของงานต่างๆ ไม่ได้ป้อนเข้าระบบฐานข้อมูลของงานคลังวัสดุ ทำให้ไม่สามารถเป็นประมวลผลยอดความต้องการใช้วัสดุและชิ้นส่วนในการผลิตในช่วงเวลาต่างๆ ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลนี้ไปเปรียบเทียบกับยอดคงเหลือในคลังวัสดุปัจจุบัน เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจในการทำแผนการสั่งให้มีประสิทธิภาพ

- ระบบการจัดการวัสดุคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ แม้ในปัจจุบันจะเริ่มมีระบบฐานข้อมูลที่สร้างขึ้นโดยโปรแกรม Access ในการรับเข้า เบิก-จ่าย แผ่น Stainless Steel และชิ้นส่วนในการผลิต แต่ข้อมูลที่มียังมีความถูกต้องน้อย เนื่องจากในการตรวจสอบยอดคงเหลือของวัสดุคงคลัง จะใช้เวลานานมาก จึงมีการตรวจนับจำนวนในคลังวัสดุ 3 เดือน/ครั้งเท่านั้น ทำให้ตัวเลขที่ในฐานข้อมูลคลาดเคลื่อนจากยอดคงเหลือที่แท้จริงค่อนข้างมาก

- ไม่มีผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานด้านวัสดุคงคลังโดยตรง และขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนคลังวัสดุก็ยังค่อนข้างสับสน

3. ระบบการสื่อสารข้อมูลทางการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ

- การติดต่อสื่อสารเน้นด้วยการพูดคุยเป็นหลัก ทำให้ไม่มีหลักฐานในการตรวจสอบภายหลัง

- ขาดระบบการรายงานข้อมูลการผลิตในรูปแบบของเอกสาร ซึ่งการตรวจสอบความคืบหน้าในการผลิตจะวิธีการเดินตรวจในแผนกต่างๆ ว่าผลิตอะไร หรือใช้วิธีสอบถามข้อมูลผู้รวบรวมเวลาในห้องกลาง

- ขาดระบบการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการผลิต ที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ ถูกต้อง

4. หน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน ของฝ่ายผลิตกับฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิตยังสับสน ไม่ชัดเจน ทำให้มีการทำงานก้าวก้ำกัยกัน เช่นหัวหน้าส่วนตัด-พับ จะเป็นผู้กำหนดเลือกงานที่จะลงผลิตเอง และเป็นผู้สั่งแผ่น Stainless Steel เอง เป็นต้น

จากปัญหาทั้ง 4 ข้อ ที่กล่าวข้างต้นพอ จะสรุปได้ว่าโรงงานตัวอย่างนี้ จะต้องทำการปรับปรุงระบบวางแผนกำลังการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์กำลังการผลิตที่แท้จริงของโรงงานตัวอย่างนี้ ว่าอยู่ที่ระดับใด เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้มีการวางแผนกำลังผลิตที่ถูกต้อง แม่นยำ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องทำการปรับปรุงระบบงานที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปบรรลุมิติประสงค์ที่ตั้งไว้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย