

## บทที่ 4 ผลการศึกษา

จากการศึกษาระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต ของบริษัท ไทยตาตามิ โปรดักส์ จำกัด โดยการสัมภาษณ์บุคลากรของบริษัทที่เกี่ยวข้องในการผลิต สังเกตการปฏิบัติงาน และศึกษา ขั้นตอนการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ ในฝ่ายผลิตของบริษัท ได้ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานและโครงสร้างของบริษัท
- ตอนที่ 2 ระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท ไทยตาตามิ โปรดักส์ จำกัด
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระบบการทำงานของฝ่ายผลิต
- ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท ไทยตาตามิ โปรดักส์ จำกัด

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของบริษัทและโครงสร้างของบริษัท

#### 1. ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท

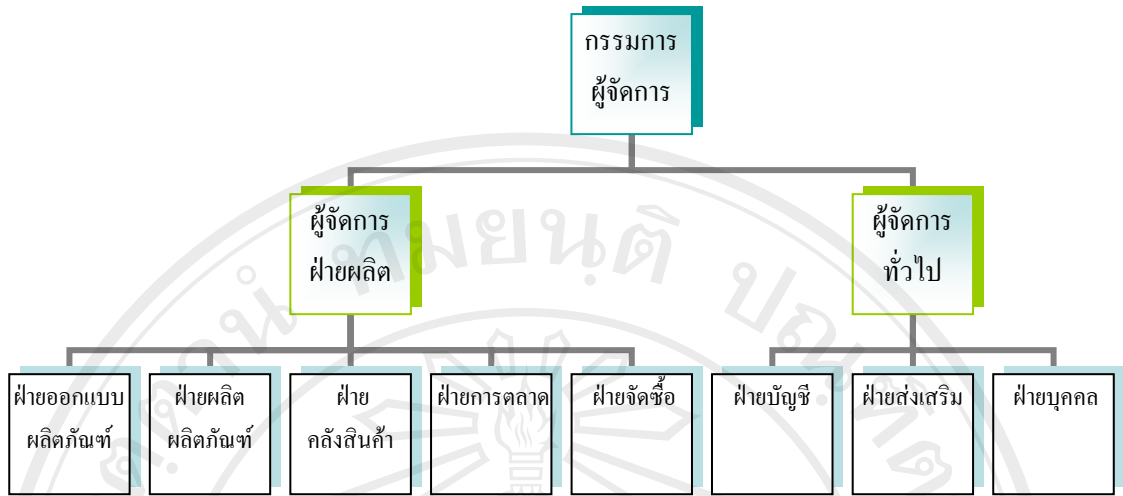
ในปี 2535 นายมาชาฮารี ชิมาด้า ได้รับคำแนะนำจากนักท่องเที่ยวยุโรปคนหนึ่งซึ่งมีธุรกิจในประเทศญี่ปุ่น คือ ทอเสื้อตาตามิ ซึ่งเป็นเสื้อที่ชาวญี่ปุ่นนิยมใช้ ถือเป็นเอกลักษณ์ของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งนักท่องเที่ยวยรายดังกล่าวได้สังเกตเห็นพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่เป็นภูเขา มีอากาศเย็นเหมาะที่จะปลูกกก “อิสูกะ” ซึ่งเป็นวัตถุดิบในการทอเสื้อตาตามิได้เมื่อมีโอกาสได้พบนายมาชาฮารี ก็ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับโอกาสทางธุรกิจ นายมาชาฮารี ชิมาด้าก็ได้ทดลองปลูกกก “อิสูกะ” ปรากฏว่าได้ผลดี ทำให้เห็นโอกาสสำหรับการประกอบกิจการนี้ในจังหวัดเชียงใหม่ประกอบกับชาวเชียงใหม่มีฝีมือในทางหัตถกรรมเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว มีความสามารถในการทอ เย็บ สอย และค่าแรงก็ไม่สูงจนเกินไป นายมาชาฮารีจึงตัดสินใจตั้งโรงงานเพื่อผลิตเสื้อ “ตาตามิ” ขึ้นในเชียงใหม่ พร้อมกับดำเนินการจดทะเบียนเปิดบริษัท ไทยตาตามิ โปรดักส์ จำกัด (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท ไทยตาตามิ โปรดักส์ จำกัด) เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2535 ด้วยทุนจดทะเบียน 4 ล้านบาท จากนั้นได้สร้างโรงงานทอเสื้อและเป็นที่ตั้งของบริษัท ที่เลขที่ 421 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองควาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีนางสาวลลิตา ชิมาด้า เป็นกรรมการผู้จัดการ มีบุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและพนักงานรวมทั้งสิ้น 81 คน ดำเนินธุรกิจผลิต ผลิตภัณฑ์จากผ้าอิสูกะเป็นของใช้ของตกแต่งบ้าน ของที่ระลึกและบริการตกแต่งภายใน ซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการของ “ไทยตาตามิ” ประกอบด้วย

1. ผลิตรภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เช่น ที่นอนสุขภาพ หมอนอิง
2. ผลิตรภัณฑ์เพื่อการบำบัดร่างกายและจิตใจ (การทำสมาธิ) เช่น ที่นอนปิกนิก เสื่อนอน วัสดุพร้อมหมอน
3. ผลิตรภัณฑ์ผสมผสานกับเฟอร์นิเจอร์ เช่น หวาย ไม้สัก เหล็กดัด ฯลฯ
4. ผลิตรภัณฑ์เศษส่วนที่เหลือทำเป็นของขวัญ เช่น ฝ້ารองจาน ฝ້ารองแก้ว กล่องใส่เครื่องประดับ กรอบรูป
5. ผลิตรภัณฑ์นำไปผสมผสานกับเครื่องหนัง เช่น กระเป๋าถือสุภาพสตรี รองเท้า
6. การตกแต่งภายใน โดยมีที่มอกแบบ รั้วออกแบบและจัดตกแต่งภายในเช่น ห้องอาหาร ห้องนั่งเล่น
7. ผลิตรภัณฑ์ดัดแปลงตามความต้องการของลูกค้า

ระบบการผลิตของบริษัทฯ จะดำเนินการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งมีทั้งรูปแบบของสินค้าที่ลูกค้ากำหนดให้ และรูปแบบมาตรฐานของบริษัท การจำหน่ายสินค้าของบริษัทจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยแบ่งเป็นการผลิตขายในประเทศร้อยละ 40 และการผลิตเพื่อการส่งออกต่างประเทศร้อยละ 60 ตลาดภายในประเทศจัดจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร อาทิ อีเซตัน เซ็นทรัล โรบินสัน จัสโก้ ไดมาร์ โตกิว ในจังหวัดเชียงใหม่ โชว์รูมของบริษัทฯ ตั้งอยู่ที่ ถนนนิมมานเหมินท์ ซอย 4 ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และในส่วนตลาดต่างประเทศ ส่งออกไปจำหน่ายที่ประเทศญี่ปุ่น ฮองกง มาเลเซีย และสิงคโปร์ ในปี 2545, 2546, 2547, 2548 และ 2549 มียอดขายทั้งสิ้น 31 ล้านบาท, 26 ล้านบาท 22 ล้านบาท, 24 ล้านบาท และ 18 ล้านบาท ตามลำดับ

## 2. โครงสร้างบุคลากรของบริษัท

ลักษณะโครงสร้างองค์กรของบริษัท ไทตาดา มิ โปรดักส์ จำกัด ประกอบด้วยผู้บริหารหลักได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ซึ่งภายใต้การดูแลของกรรมการผู้จัดการถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนสำนักงานมีผู้จัดการทั่วไปทำหน้าที่กำกับดูแลและบริหารงาน มีฝ่ายงานในความรับผิดชอบจำนวน 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายส่งเสริม และฝ่ายบุคคล และส่วนโรงงาน มีผู้จัดการฝ่ายผลิตทำหน้าที่กำกับดูแลและบริหารงาน มีฝ่ายงานในความรับผิดชอบจำนวน 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายออกแบบผลิตรภัณฑ์ ฝ่ายผลิตผลิตรภัณฑ์ ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายการตลาด และฝ่ายจัดซื้อ มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 81 คน แยกเป็นผู้บริหารจำนวน 2 คน ส่วนสำนักงาน จำนวน 15 คน และส่วนโรงงานหรือฝ่ายผลิตจำนวน 64 คน สำหรับโครงสร้างองค์กรมีรายละเอียดในแผนภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรของบริษัท ไทยตาดี โปรดัคส์ จำกัด

ฝ่ายผลิตผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 10 แผนกด้วยกัน คือ

1. แผนกคัดหญ้า มีหน้าที่รับผิดชอบในการคัดแยกหญ้าซึ่งได้รับมาจากไร่ คัดเลือกเฉพาะหญ้าที่มีคุณภาพส่งไปยังแผนกทอเสื่อ
2. แผนกทอเสื่อ มีหน้าที่รับผิดชอบ คือ
  - 2.1 ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ทุกขั้นตอน ได้แก่ การทอเสื่อ การข้อมสี การกรอ ด้ายเข้าเครื่องทอ ซึ่งนำหนักเสื่อ และขนหญ้าจากโกดังเข้ามาเก็บที่แผนกทอเสื่อ
  - 2.2 ดูแลวัตถุดิบ เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ในการผลิตของแผนก
3. แผนกแต่งเสื่อ มีหน้าที่รับผิดชอบ คือ
  - 3.1 การแต่งเสื่อ เก็บรายละเอียดผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะเศษเสื่อที่ไหลออกมาจากตัวเสื่อให้มีความเรียบร้อย
  - 3.2 นำผลิตภัณฑ์เคลื่อนย้าย
4. แผนกตัดเสื่อ มีหน้าที่รับผิดชอบ คือ การตัดเสื่อให้ได้ขนาดตามที่กำหนด
5. แผนกตัดผ้า มีหน้าที่ตัดผ้าตามขนาดที่กำหนด โดยการนำผ้าแต่ละชนิดมาวัดขนาดตามที่กำหนด แล้วแยกหีสและรอส่งแผนกเย็บไปดำเนินการต่อ
6. แผนกเย็บผ้า ทำหน้าที่เย็บเสื่อ และเย็บผ้า
7. แผนกฟองน้ำ ทำหน้าที่ตัดฟองน้ำตามชนิดและขนาดที่กำหนดสำหรับนำไปยัดเข้ากับเสื่อ
8. แผนกสอย ทำหน้าที่รับเสื่อที่ผ่านการใส่ฟองน้ำมาทำการสอยเก็บขอบของเสื่อและซ่อนด้ายเย็บขอบเสื่อให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อยและดูสวยงาม

## 9. แผนกควบคุมคุณภาพ ทำหน้าที่

9.1 ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ผ่านขั้นตอนการผลิตของแผนกให้สอดคล้องกับเอกสารสั่งผลิต

9.2 ตรวจสอบการเย็บขอบของเสื้อ ตลอดจนสีของขอบผ้าเย็บให้สอดคล้องกับเอกสารสั่งผลิต

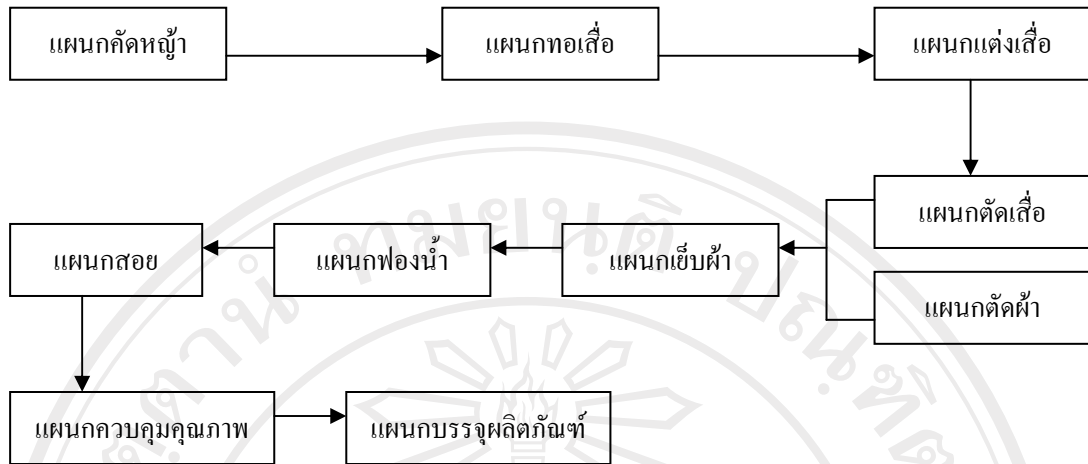
9.3 ตรวจสอบชนิดของเนื้อให้ตรงกับเอกสารสั่งผลิต และตรวจสอบไม่ให้เสื้อมีรอยเปื้อนหรือตำหนิ

9.4 ตรวจสอบความเรียบร้อยของการสอยซัณฑ์ตลอดจนการตรวจสอบความแข็งแรงของการเย็บเก็บขอบเสื้อ

10. แผนกบรรจุผลิตภัณฑ์ ทำหน้าที่ตรวจเช็ครหัสสินค้าและทำการบรรจุสินค้าลงกล่องบรรจุภัณฑ์

### ตอนที่ 2 ระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท ไทตาตามิ โปรดักส์ จำกัด

การปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท ไทตาตามิ โปรดักส์ จำกัด เริ่มตั้งแต่การผลิตผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งของฝ่ายการตลาดไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือการบรรจุผลิตภัณฑ์ (Packing) สำหรับเตรียมส่งห้องเก็บพัสดุ ขั้นตอนการผลิตของฝ่ายผลิตประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ จำนวน 9 ขั้นตอน มีรายละเอียดในแผนภาพที่ 4.2 ดังนี้



ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์ของฝ่ายผลิต

1. ขั้นตอนที่ 1 การผลิตแผนกคัดหญ้าการผลิตของแผนกคัดหญ้าประกอบด้วย 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ

ขั้นตอนที่ 1.1 การรับหญ้าอึสุกะมาจากไร่ เพื่อให้พนักงานในแผนกทำการคัดคุณภาพหญ้า (ดูภาพที่ 4.3 ประกอบ)



ภาพที่ 4.3 หญ้าอึสุกะที่รับมาจากไร่ ยังไม่ถูกคัดแยกคุณภาพ



ขั้นตอนที่ 1.2 การคัดเลือกหญ้าที่มีคุณภาพ ทำการคัดแยกหญ้าที่ใช้ไม่ได้หรือมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐานสำหรับการนำไปทอเสื่อ ในขั้นตอนนี้ทำการพิจารณาจากลักษณะกายภาพของหญ้า คือถ้าหญ้าที่มีสีน้ำตาลแสดงว่าหญ้าอิกูสะที่รับมาจากไร่มีอายุมากเกินไป หรือพิจารณาจากลักษณะของต้นหญ้าที่ขาดไม่สมบูรณ์หรือหญ้าที่มีลำต้นหัก หญ้าที่มีลักษณะดังกล่าวจะถูกคัดออกจากหญ้าดีมีคุณภาพ สำหรับหญ้าที่ดีมีคุณภาพนั้นสีของหญ้าอิกูสะจะมีลักษณะเป็นสีเขียวอ่อน และหญ้าต้องไม่ลีบหรือแห้ง

ขั้นตอนที่ 1.3 ทำการคัดความยาวของหญ้า หลังจากทำการคัดจนได้หญ้าที่มีคุณภาพดีแล้วจากนั้นคัดหญ้ายาว หญ้าสั้น แยกออกจากกัน การพิจารณาขนาดสั้นยาวของหญ้า คือถ้าหญ้ามีความยาว 120 – 130 เซนติเมตร ถูกจัดเป็นกลุ่มหญ้ายาว แต่ถ้าหญ้ามีความยาวระหว่าง 90 – 100 เซนติเมตรถูกจัดอยู่ในกลุ่มหญ้าสั้น (ดูภาพที่ 4.4 ประกอบ)



ภาพที่ 4.4 การคัดคุณภาพ และความยาวสั้นของหญ้าอิกูสะออกจากกัน

ขั้นตอนที่ 1.4 จัดส่งหญ้าที่มีคุณภาพไปยังแผนกทอเสื่อ เมื่อได้แยกหญ้ายาวออกจากกันแล้ว ทำการเรียงหญ้าออกเป็นกลุ่มสั้นและกลุ่มยาว แล้วทำการมัดให้มีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางประมาณ 30 – 35 เซนติเมตร (ดูภาพที่ 4.5 ประกอบ) เพื่อเตรียมจัดส่งไปยังแผนกทอเสื่อ



ภาพที่ 4.5 มัดหญ้าอิกูสะที่ผ่านการคัดเลือกคุณภาพแล้วเตรียมส่งไปยังแผนกทอเสื่อ

2. ขั้นตอนที่ 2 การผลิตแผนกทอเสื่อและแผนกแต่งเสื่อ การผลิตของแผนกทอเสื่อและแผนกแต่งเสื่อประกอบด้วย 8 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

ขั้นตอนที่ 2.1 แผนกทอเสื่อรับคำสั่งผลิตมาจากฝ่ายผลิต

ขั้นตอนที่ 2.2 ทำการชั่งน้ำหนักหญ้าแต่ละมัด พร้อมทำการบันทึกข้อมูลน้ำหนักลงในเอกสาร เมื่อบันทึกเสร็จเรียบร้อยก็นำหญ้างดังกล่าวไปทำการชุบน้ำ (ดูภาพที่ 4.6 ประกอบ) แล้วนำมาตั้งทิ้งไว้ประมาณ 15 นาที การตั้งทิ้งไว้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หญ้ามืดและนุ่มและง่ายในการทอ



ภาพที่ 4.6 การนำใยอัสเบสไปชุบน้ำ

ขั้นตอนที่ 2.3 นำใยที่ผ่านการชุบน้ำไปทำการทอตามคำสั่งผลิต การทอเส้นแต่ละฝืนกำหนดให้มีขนาดความยาวประมาณ 20 เมตรต่อฝืน ฝืนหนึ่งใช้เวลาสำหรับการทอประมาณ 8 ชั่วโมง ซึ่งใช้เครื่องจักรเป็นเครื่องมือในการทอ (ภาพที่ 4.7)



ภาพที่ 4.7 การทอเส้นให้มีความยาวประมาณ 20 เมตร โดยเครื่องจักร



ขั้นตอนที่ 2.4 การตากวางตลอดจนการเคลือบน้ำยากันเชื้อราและแบคทีเรีย เสื้อที่ผ่านการทอเรียบร้อยแล้วจะถูกนำมาตากวาง แล้วทำการบันทึกรายละเอียดลงในเสื้อ ข้อความที่ถูกรบันทึกลงในเสื้อแต่ละผืนคือ หมายเลขเครื่องจักรที่ใช้ทอเสื้อ หมายเลขเสื้อ วันเดือนปีที่ทำการทอเสื้อ (ดูภาพที่ 4.8 ประกอบ)



ภาพที่ 4.8 การบันทึกรายละเอียดการทอบนผืนเสื้อที่ทอเสร็จเรียบร้อยแล้ว

ขั้นตอนที่ 2.5 นำเสื้อที่บันทึกข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้วไปตากให้แห้งอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 2.6 เสื้อที่ผ่านการตากแห้งแล้ว จะถูกส่งไปยังแผนกแต่งเสื้อ เพื่อทำการตกแต่งเสื้อเก็บรายละเอียดความเรียบร้อยของเสื้อที่ทอ โดยตัดส่วนของหญ้าที่โผล่ขึ้นมาจากเนื้อเสื้อออกด้วยเครื่องมือตัดเสื้อในขั้นตอนนี้ใช้คนงานเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดแต่ง ในขณะที่ทำการตัดแต่งเสื้อก็ทำหน้าที่ตรวจเช็คคุณภาพของเนื้อเสื้อไปพร้อม ๆ กัน (ดูภาพที่ 4.9 ประกอบ)



ภาพที่ 4.9 การตัดแต่งและตรวจสอบคุณภาพของเนื้อเสื่อหลังการทอเสร็จเรียบร้อยแล้ว

ขั้นตอนที่ 2.7 นำเสื่อที่ผ่านการแต่งเสื่อแล้วมาเคลือบน้ำยากันเชื้อรา กันเชื้อแบคทีเรีย กันสัตว์ แล้วนำไปตากอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 2.8 เมื่อเสื่อแห้ง ม้วนเก็บให้เรียบร้อย แล้วส่งต่อไปยังแผนกตัดเสื่อเพื่อผลิตในขั้นตอนต่อไป (ดูภาพที่ 4.10 ประกอบ)



ภาพที่ 4.10 ม้วนเสื่อที่ผ่านการเคลือบน้ำยากันเชื้อรา แบคทีเรียแล้ว รอส่งไปยังแผนกตัดเสื่อ

3. ขั้นตอนที่ 3 การผลิตแผ่นกตัดเสื่อ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ
  - ขั้นตอนที่ 3.1 ตรวจสอบคำสั่งผลิตที่ได้รับจากฝ่ายผลิต
  - ขั้นตอนที่ 3.2 ทำการตัดเสื่อให้มีขนาดตรงตามคำสั่งผลิต กรรมวิธีการตัดเสื่อมีดังนี้
    1. ทำการตัดขอบข้างเสื่อ ให้เรียบร้อยก่อนนำไปกำหนดจุดตัด ทำการตัดและทากาวขอบจุดตัดนั้น ๆ ให้เรียบร้อย (ดูภาพที่ 4.11 ประกอบ)



ภาพที่ 4.11 การตัดขอบเสื่อให้เรียบร้อย

2. นำเสื่อที่ตัดขอบเสร็จแล้ว นำมาวัดขนาดให้ตรงตามคำสั่งผลิตที่ได้รับแล้วทำการกำหนดจุดตัดที่ต้องการตัด (ดูภาพที่ 4.12 ประกอบ)





ภาพที่ 4.12 การขีดเส้นที่ขอบเพื่อกำหนดจุดสำหรับการตัด

3. ทำการทากาวตรงบริเวณกำหนดจุดตัด เพื่อป้องกันไม่ให้เส้นหลุดออกจากกันในขณะที่ทำการตัด แล้วนำเส้นที่อากาศทิ้งไว้ประมาณ 20 นาที (ดูภาพที่ 4.13 ประกอบ)



ภาพที่ 4.13 การทากาวตรงบริเวณรอยจุดตัดสำหรับป้องกันไม่ให้เส้นหลุดออกจากกัน



4. หลังจากท้าวที่เสื่อแห้งแล้ว นำไปตัดด้วยใบมีดที่มีความคมตรงกำหนดจุดตัด จากนั้นส่งต่อไปยังแผนกเย็บผ้า (ดูภาพที่ 4.14 ประกอบ)



ภาพที่ 4.14 การตัดเสื่อตรงจุดตัดด้วยใบมีด

4. ขั้นตอนที่ 4 การผลิตของแผนกตัดผ้า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

ขั้นตอนที่ 4.1 รับคำสั่งผลิตที่ได้จากฝ่ายผลิต

ขั้นตอนที่ 4.2 ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ถูกสั่งให้ผลิตเพื่อสำรวจว่าควรใช้ผ้าชนิดใดบ้าง การตรวจสอบในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบจากรหัสของเสื่อซึ่งจะทำให้ทราบว่าต้องใช้ผ้าชนิดใดบ้างกับการผลิตในแต่ละผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนที่ 4.3 นำผ้าแต่ละชนิดที่ถูกเลือกมาใช้สำหรับการผลิตมาวัดขนาดโดยการทำการกำหนดจุดแล้วทำการตัดตามจุดนั้น (ดูภาพที่ 4.15 ประกอบ)



ภาพที่ 4.15 การกำหนดจุดตัดบนผืนผ้าก่อนนำผ้าไปตัดตามจุดที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 4.4 ทำการแยกผ้าแต่ละชนิดที่ตัดเสร็จไว้ ออกเป็นชุด ๆ รวมทั้งติดรหัสสินค้า จำนวนชุดที่ต้องการผลิต คำสั่งผลิตของลูกค้ารายใด แล้วแยกไว้เพื่อรอแผนกเย็บผ้ามารับไปผลิตในขั้นตอนต่อไป (ดูภาพที่ 4.16 ประกอบ)



ภาพที่ 4.16 การแยกผ้าที่ตัดเสร็จเรียบร้อยแล้วโดยจำแนกตามชนิดของผ้า

5. ขั้นตอนที่ 5 การผลิตของแผนกเย็บผ้า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้
- ขั้นตอนที่ 5.1 รับคำสั่งผลิตจากฝ่ายผลิต
- ขั้นตอนที่ 5.2 ทำการเบิกเลื้อจากแผนกตัดเลื้อ และทำการเบิกผ้าจากแผนกตัดผ้ามา เพื่อนำมาผลิตผลิตภัณฑ์ตามคำสั่ง
- ขั้นตอนที่ 5.3 นำเลื้อและผ้าที่ได้เข้าเครื่องเย็บ ทำการตัดเย็บผลิตภัณฑ์ โดยนำเลื้อและผ้าเข้าเครื่องเย็บผ้าและเย็บผ้าตามขอบเลื้อนั้น ๆ (ดูภาพที่ 4.17 ประกอบ)



ภาพที่ 4.17 การเย็บขอบเลื้อด้วยผ้า

- ขั้นตอนที่ 5.4 นำเลื้อสองผืนมาเย็บประกบเข้าด้วยกัน ตามชนิดผลิตภัณฑ์ที่ได้ตามคำสั่งผลิต (ดูภาพที่ 4.18 ประกอบ) เมื่อเย็บเสร็จเรียบร้อยแล้วนำผลิตภัณฑ์ที่เย็บเสร็จส่งไปยังแผนกพองน้ำ





ภาพที่ 4.18 การเย็บประกบเสื้อสองชิ้นเข้าด้วยกัน

6. ขั้นตอนที่ 6 การผลิตแพนทงน้ำ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ
- ขั้นตอนที่ 6.1 รับคำสั่งผลิตจากฝ่ายผลิต
  - ขั้นตอนที่ 6.2 ตรวจสอบชนิด จำนวนของพองน้ำให้ครบถ้วนตามคำสั่งผลิต
  - ขั้นตอนที่ 6.3 นำพองน้ำที่ใช้ในการผลิตแต่ละชนิด มาวัดขนาดและตัดพองน้ำให้ได้ตามขนาดที่ต้องการ (ดูภาพที่ 4.19 ประกอบ)



ภาพที่ 4.19 การตัดพองน้ำให้ได้ตามขนาดที่กำหนด



ขั้นตอนที่ 6.4 นำฟองน้ำที่ตัดเสร็จแต่ละชนิด นำมาใส่เข้ากับเสื้อที่ส่งมาจากแผนกเย็บผ้า (ดูภาพที่ 4.20 ประกอบ)



ภาพที่ 4.20 การนำฟองน้ำไปใส่เข้ากับเสื้อที่ถูกประกบไว้ด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 6.5 จัดเรียงเสื้อที่ใส่ฟองน้ำเสร็จ จัดเรียงไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อรอส่งไปผลิตในขั้นต่อไป (ดูภาพที่ 4.21 ประกอบ)



ภาพที่ 4.21 การจัดเรียงเสื้อที่ใส่ฟองน้ำเรียบร้อยแล้ว

7. ขั้นตอนที่ 7 การผลิตแผ่นกสอย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ

ขั้นตอนที่ 7.1 ตรวจสอบเช็คอุปกรณ์ที่จะใช้ในการผลิต เพื่อเตรียมความพร้อม และทำการรับคำสั่งผลิตจากฝ่ายผลิต

ขั้นตอนที่ 7.2 นำเส้นที่ผ่านการใส่ฟองน้ำเรียบร้อยแล้วจากแผนกฟองน้ำ มาทำการสอยเก็บขอบเส้นให้เรียบร้อย (ดูภาพที่ 4.22 ประกอบ)



ภาพที่ 4.22 การสอยเก็บขอบเส้น

ขั้นตอนที่ 7.3 นำเส้นที่สอยเสร็จเรียบร้อยแล้ว ส่งต่อไปยังแผนกควบคุมคุณภาพ ตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย

8. ขั้นตอนที่ 8 การผลิตของแผนกควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมาเรียบร้อยแล้ว ประกอบด้วย การตรวจสอบรายละเอียดของงานดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 8.1 ตรวจสอบรายละเอียดของชนิดเส้น และจำนวน ตรงตาม Sale Order หรือไม่

ขั้นตอนที่ 8.2 ตรวจสอบเช็คทำความสะอาดผลิตภัณฑ์ ตัดเศษด้าย ดูว่าผลิตภัณฑ์ชิ้นไหนมีตำหนิ ถ้ามีต้องนำกลับไปแก้ไข

ขั้นตอนที่ 8.3 ตรวจสอบการเย็บขอบเส้น มีข้อบกพร่องหรือไม่ สีของผ้าที่ใช้เย็บขอบเส้นตรง ตาม Order หรือไม่

ขั้นตอนที่ 8.4 ตรวจสอบรายละเอียดการสอยซ่อนด้าย มีความเรียบร้อยหรือไม่

ขั้นตอนที่ 8.5 สินค้าชิ้นไหนมีตำหนิที่ไม่สามารถแก้ไขในแผนกควบคุมคุณภาพได้ ก็จะถูกส่งกลับไปแก้ไขยังแผนกที่ทำให้สินค้ามีรอยตำหนิ (ดูภาพที่ 4.23 ประกอบ)



ภาพที่ 4.23 การตรวจสอบความเรียบร้อยของเส้นที่ตัดเสร็จแล้ว

ขั้นตอนที่ 8.6 เมื่อตรวจสอบเสร็จ นำผลิตภัณฑ์ใส่ลงในบรรจุภัณฑ์ซึ่งเป็นพลาสติกอย่างอ่อน หรือถุงผ้าแล้วแต่ลูกค้าสั่ง รวมถึงใส่สารกันความชื้นลงไปด้วย

9. ขั้นตอนที่ 9 การผลิตของแผนกบรรจุผลิตภัณฑ์ (Packing) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

ขั้นตอนที่ 9.1 ตรวจสอบชิ้นงานในแต่ละวัน คือ ตรวจสอบว่าในแต่ละวันต้องส่งสินค้าไปที่ไหนบ้าง และรวมถึงการเตรียมทำกล่องกระดาษเพื่อบรรจุสินค้าไว้ให้พร้อมตามจำนวนสินค้าที่ต้องถูกจัดส่ง (ดูภาพที่ 4.24 ประกอบ)





ภาพที่ 4.24 พนักงานขณะทำการบรรจุผลิตภัณฑ์ลงกล่อง

ขั้นตอนที่ 9.2 ตรวจสอบสินค้าจากแผนกควบคุมคุณภาพและทำการนับจำนวนก่อนใส่ลงกล่อง แล้วทำการบันทึกข้อมูลจำนวนผลิตภัณฑ์ก่อนใส่ลงกล่อง (Packing List) ทำการติดป้ายข้างกล่อง (ดูภาพที่ 4.25 ประกอบ)



ภาพที่ 4.25 กล่องบรรจุภัณฑ์ที่พนักงานบรรจุผลิตภัณฑ์เรียบร้อยแล้ว



ขั้นตอนที่ 9.3 นำสินค้าลงกล่องกระดาษและปิดให้แน่นหนา ถ้าสินค้านั้นต้องส่งให้แก่ลูกค้าซึ่งอยู่ต่างประเทศต้องทำการรมควันป้องกันแมลงหรือเชื้อรา (Fumigate) สินค้าก่อนนำลงกล่อง แล้วแจ้งแผนกบัญชีเพื่อนัดเวลาให้รถมารับสินค้าไปส่ง

ขั้นตอนที่ 9.4 เมื่อบริษัทขนส่งเดินทางมาถึงต้องนำเอกสารต่างๆ ให้แก่รถขนส่งลงลายมือชื่อเพื่อทราบการส่งผลิตภัณฑ์ก่อนจึงขนของขึ้นรถ

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระบบการทำงานของฝ่ายผลิต

การศึกษาครั้งนี้ได้นำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้สำหรับการวิเคราะห์ ซึ่งใช้การวิเคราะห์ผ่าน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เกี่ยวข้องกับมาตรฐานและคุณภาพสินค้า มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เกี่ยวข้องกับวิธีการควบคุมคุณภาพ ต้นทุนของวัตถุดิบและการผลิต มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในกระบวนการผลิต และมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ผลการวิเคราะห์พบว่า บริษัทมีแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการผลิตดังนี้

#### ปรัชญาของบริษัท

ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ผลผสมผสานศิลปะ วัฒนธรรมของญี่ปุ่นกับล้านนาให้สมดุล ให้เป็นจุดขายสำคัญสำหรับการสร้างงานและสร้างรายได้ และสร้างคุณประโยชน์ด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมให้แก่ล้านนา

#### วิสัยทัศน์

มุ่งผลิตสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ของญี่ปุ่นในสไตล์และราคาล้านนา

#### พันธกิจ

ลดต้นทุนการบริหารจัดการและการผลิต และผลิตผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่มีพนักงานเท่าเดิม

#### มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

1. คุณภาพการให้บริการ (การผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า)

ผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวถึงการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าไปในแนวทางเดียวกันว่า สินค้าที่ทำการผลิตจากบริษัทถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ซึ่งมีวิธีการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแตกต่างกันคือ

สินค้าหลักของบริษัทประเภทแรก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ สินค้าเหล่านี้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบน้อยมาก เพราะลูกค้ามีความนิยมอยู่แล้ว การปรับเปลี่ยนรูปแบบมีเพียงเล็กน้อย เพื่อให้ตรงกับแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่มักเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ส่วนใหญ่เป็นเพียงลวดลายภายในเสื้อและสีของผ้าของผลิตภัณฑ์เท่านั้น

สินค้าประเภทที่สอง เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทนี้บริษัทต้องทำการผลิตให้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด

อย่างไรก็ตาม การผลิตสินค้าทั้งสองประเภทมีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน คือ ฝ่ายออกแบบสินค้าจะพิจารณาแนวโน้มความนิยมของลูกค้าที่มีต่อสินค้าที่ผลิตด้วยกัญชูปุ่นหรือวัชพืชอื่นของเมืองไทยเป็นไปในทิศทางใด สี และลวดลายอะไรที่ลูกค้ากำลังนิยม หรืออีกกรณีหนึ่งคือ อาจให้พนักงานขายทดลองแนะนำสินค้าแก่ลูกค้าที่เข้ามาสั่งซื้อ ถ้าลูกค้าตอบสนองสินค้าตามรูปแบบที่แนะนำเป็นจำนวนมากแสดงว่าสินค้านั้นกำลังได้รับความนิยม

จากการสัมภาษณ์พบว่า การผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าขึ้นอยู่กับสินค้านั้น ๆ ลูกค้าต้องการรูปแบบ สี ลวดลาย หรือรายละเอียดอื่น ๆ อย่างไร ความต้องการของลูกค้าอาจเป็นความต้องการที่ถูกกำหนดไว้โดยลูกค้าโดยตรง หรือบางกรณีอาจเกิดขึ้นจากการนำเสนอของพนักงานขายนอกจากจะเสนอเพื่อให้ลูกค้าประกอบการตัดสินใจแล้วยังเป็นการทดสอบตลาดในขณะนั้นว่าสินค้าแต่ละชนิดกำลังเป็นไปในทิศทางใด

## 2. ปัญหาร้องเรียนจากลูกค้า

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร คือ ผู้จัดการทั่วไป กล่าวว่า ในอดีตบริษัทเคยประสบปัญหา ร้องเรียนจากลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปแล้วแต่สินค้ามีปัญหาที่มาจากกลิ่นตามธรรมชาติของกัญชูปุ่น ปัญหาเชื้อราที่สินค้าเพราะมีความชื้น (ดูภาพที่ 4.26 ประกอบ) แต่ปัญหานี้ส่วนใหญ่เกิดจากการดูแลสินค้าของลูกค้าที่ไม่ถูกต้อง บริษัทจึงแก้ปัญหาด้วยการแนะนำวิธีการดูแลสินค้าแก่ลูกค้า โดยทำเป็นเอกสารคำแนะนำแนบไปกับสินค้า ทำให้ปัญหาเกิดเชื้อราที่สินค้าลดลง และลูกค้าเข้าใจในกลิ่นธรรมชาติของเสื้อมากขึ้น



ภาพที่ 4.26 แสดงเชื่อร่าจับที่สินค้าเนื่องจากความชื้น

ส่วนผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า บริษัทพบปัญหาเรื่องเรียนจากลูกค้าจากสินค้าไม่ตรงกับความต้องการ ส่วนใหญ่เป็นปัญหาจากภายในบริษัท คือ ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าชนิดหนึ่งแต่บริษัทจัดส่งสินค้าอีกชนิดหนึ่งไปให้ลูกค้า ความผิดพลาดในการผลิตเกิดจากพนักงานขายเขียนรหัสสินค้าผิดพลาด แต่บางกรณีเกิดจากฝ่ายผลิตผลิตสินค้าผิดไปจากแบบสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อ เช่น ขนาดผิดพลาด ใช้สีวัสดุดิบไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น กรณีเกิดปัญหาข้างต้น บริษัทจะแก้ไขปัญหาที่ต้นตอที่คือ ผลิตทดแทนหรือแก้ไขให้ใหม่ รวมทั้งการกำหนดการควบคุมคุณภาพสินค้าด้วยการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนก่อนส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า ปัจจุบันปัญหาการเรียนเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าจากลูกค้ามีแนวโน้มลดลงในช่วงปี 2548 ปัญหานี้เกิดขึ้นประมาณร้อยละ 3.0 เท่านั้น

อย่างไรก็ตามจากการสังเกตของผู้ศึกษาเกี่ยวกับการผลิตของแต่ละแผนก มีพนักงานผลิตที่มีทั้งพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์การทำงานและพนักงานใหม่ที่ขาดประสบการณ์ทำให้เกิดการสอนงานระหว่างพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่ในขณะทำการผลิตเป็นเหตุให้การทำงานทำให้เสียเวลาสำหรับการผลิตสินค้าในแต่ละชิ้นภายในแผนก เป็นสาเหตุมาจากการเข้าออกของพนักงานอยู่เสมอในแต่ละปี นอกจากนี้ ในขณะเข้าไปสังเกตพบเห็นการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของพนักงานแผนกทอเสื้อจนส่งผลกระทบต่อคุณภาพการผลิตสินค้า คือ พนักงานนำเสื้อที่ยังไม่ผ่านการเคลือบน้ำยาป้องกัน เชื่อร่าและแบคทีเรียเข้าเครื่องทอแล้วผ่านต่อไปยังแผนกแต่งเสื้อและอื่น ๆ โดยที่ไม่มีพนักงานรายใดทราบ ทั้งนี้เนื่องจากเสื้อที่ผ่านการทอแล้วรอการตกแต่งถูกวางไว้อย่าง



ระกะระกะ ไม่มีป้ายแสดงรายละเอียดชัดเจน (ดูภาพที่ 4.27 ประกอบ) ถ้าพนักงานเดินเลื่อก็จะเกิดปัญหาข้างต้นได้ตลอด การผลิตผืนขึ้นตอนที่แผนกควบคุมคุณภาพ แม้ในเบื้องต้นทราบว่ามียีนค้ำจำนวนไม่กี่ชิ้นที่ผลิตผืนขึ้นตอนแต่ก็ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าถ้าหากสินค้าดังกล่าวส่งถึงมือลูกค้า ทำให้เกิดผลเสียหายกับบริษัท



ภาพที่ 4.27 แสดงการวางเสื่อที่ทอเสร็จแล้วในสถานที่เก็บ

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า เคยพบสินค้ามีปัญหาจากการผลิต พบปัญหาสินค้ามีกลิ่นซึ่งเป็นกลิ่นตามธรรมชาติของหญ้ากก แต่บริษัทได้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาไว้แล้ว คงมีแต่การผลิตสินค้าที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ถ้าพบปัญหานี้บริษัทจะทำการผลิตใหม่หรือแก้ไขสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วคุณภาพการผลิตสินค้าของฝ่ายผลิตขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของพนักงานผู้ผลิต การควบคุมคุณภาพในแต่ละขั้นตอนการผลิต พนักงานไม่ตรวจเช็คสินค้าให้ละเอียดถี่ถ้วน และขาดการควบคุมสั่งการงานที่ดี ปัญหาจะมีมากโดยเฉพาะการผลิตในช่วงที่มีคำสั่งซื้อจำนวนมาก (สิงหาคม – เมษายน) พนักงานต้องปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

ตารางที่ 4.1 สรุปมุมมองด้านลูกค้าสำหรับการบริหารจัดการการผลิตของบริษัทไทตาตามิ โปรดัคส์ จำกัด

	เป้าหมายหลัก	ผลปฏิบัติงาน
มุมมองด้านลูกค้า	1. คุณภาพการให้บริการ - การผลิตให้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ	- การผลิตผลิตภัณฑ์หลักที่ได้รับความนิยมอยู่แล้ว - การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าสั่งเฉพาะให้ถูกต้องตามคำสั่งซื้อ
	2. การร้องเรียนจากลูกค้า - การลดปัญหาเรื่องเรียนจากลูกค้า	- สินค้ามีเชื้อราเกิดขึ้นกับสินค้าเมื่อเกิดความชื้น - สินค้ามีปัญหาเกิดขึ้นประมาณร้อยละ 3 ของปริมาณการส่งสินค้าให้ลูกค้า - มีการแนะนำการดูแลสินค้าให้แก่ลูกค้า - การรับคืนสินค้าที่มีปัญหาและนำไปแก้ไข/ผลิตใหม่คืนให้แก่ลูกค้า

### มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

#### 1. ด้านนวัตกรรม

##### 1.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไป ทำให้ทราบว่า ในแต่ละปีบริษัทจะมีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา 1 – 2 ผลิตภัณฑ์ ซึ่งการออกแบบใหม่ ๆ นั้น บริษัทจะได้ผสมผสานศิลปะล้านนาไปด้วยเสมอ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จะช่วยเพิ่มความหลากหลายของสินค้า และเสริมให้ลูกค้ามีโอกาสเลือกสินค้าที่แตกต่างไปจากเดิมจะเป็นการสร้างรายได้ให้แก่บริษัทอีกทางหนึ่งด้วย

##### 1.2 การพัฒนามาตรฐานการผลิต

ในด้านการพัฒนามาตรฐานการผลิตสินค้าของบริษัท ผู้จัดการทั่วไป กล่าวว่า บริษัทมีนโยบายการพัฒนามาตรฐานการผลิตอยู่ตลอดแต่ไม่สามารถกล่าวได้ว่ามาตรฐานการผลิตของบริษัททัดเทียมหรือดีกว่าสินค้าลักษณะเดียวกันของกลุ่มแข่ง ประกอบกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นเรื่องค่อนข้างยุ่งยาก บริษัทจึงมุ่งใช้วิธีผลิตสินค้าตามมาตรฐานรางวัลที่หน่วยงานของราชการหรืออื่น ๆ ที่กำหนดไว้ให้แก่ผู้ต้องการส่งสินค้าเข้าร่วมประกวดแต่อาจปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมให้มีศิลปะของล้านนาผสมผสานเข้าไปในสินค้านั้น ๆ การผสมผสานศิลปะล้านนาในแบบของสินค้าทำให้สินค้าของบริษัทมีชื่อเสียงในปี 2547 สินค้าของบริษัทได้ถูกกำหนดให้เป็นสินค้าในโครงการ

หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์มีส่วนทำให้สินค้าได้รับความสนใจจากลูกค้าทั้งในและต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามแม้ว่าบางปีบริษัทไม่ได้ส่งสินค้าเข้าร่วมประกวดก็ตาม

ส่วนผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า การพัฒนามาตรฐานการผลิตของบริษัทมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นพร้อมกำหนดมาตรฐานการผลิตมาแล้ว ฝ่ายผลิตมีหน้าที่ผลิตให้ตรงตามมาตรฐานที่ระบุไว้

จากผลการสัมภาษณ์ แสดงว่า การพัฒนามาตรฐานการผลิตของบริษัทนั้น ขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ อาศัยหลักการที่เหมาะสม ดังเช่น กรณีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้าที่หน่วยงานราชการหรือผู้อื่นกำหนดไว้แก่ผู้ร่วมประกวดแข่งขันสินค้า มากกว่าการกำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้าด้วยตนเองเพื่อให้เกิดมาตรฐานที่เหมาะสมและใช้เป็นแนวทางเดียวกันสำหรับการผลิตสินค้าทุกชนิดของบริษัท

### 1.3 การควบคุมต้นทุน

ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายผลิต อธิบายเกี่ยวกับวิธีการควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ ด้วยวิธีการสำรองวัตถุดิบที่นอกจากจะช่วยควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ให้สูงขึ้นแล้วก็ยังช่วยแก้ไขปัญหากับวัตถุดิบไร้คุณภาพหรือได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพเดียวกันมาเพียงพอสำหรับการผลิตสินค้าที่มีคำสั่งซื้อมาเป็นจำนวนมาก เมื่อฝ่ายผลิตได้รับเอกสารคำสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าแล้ว ฝ่ายผลิตจะคำนวณปริมาณวัตถุดิบและวัสดุสำหรับการผลิต บันทึกจำนวนที่ต้องการใช้ผลิตลงในเอกสารที่ได้รับจากฝ่ายการตลาดแล้วจัดส่งไปให้ฝ่ายคลังสินค้าตรวจปริมาณวัตถุดิบและวัสดุคงคลังเบิกใช้ในการผลิตว่ามีปริมาณเพียงพอหรือไม่หากมีวัตถุดิบในคลังสินค้าเพียงพอ ฝ่ายคลังสินค้าจะแจ้งให้ฝ่ายผลิตทราบเพื่อดำเนินการขอเบิกวัตถุดิบและวัสดุนำไปผลิต แต่ถ้าวัตถุดิบและวัสดุคงคลังไม่เพียงพอสำหรับให้เบิกผลิต ฝ่ายคลังสินค้าจะแจ้งให้ฝ่ายผลิตทราบ และฝ่ายคลังสินค้านี้มีหน้าที่ดำเนินงานตามขั้นตอนการขอสั่งซื้อวัตถุดิบและวัสดุต่อไป

นอกจากนี้ ผู้จัดการทั่วไป ได้กล่าวถึงกรณีพบวัตถุดิบที่ไร้คุณภาพว่า แม้ที่ผ่านมาจะพบวัตถุดิบไร้คุณภาพมีจำนวนน้อยมากก็ตาม แต่บริษัทก็ให้ความสำคัญกับกรณีดังกล่าว ด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายเพิ่มเติมจากจำนวนที่คำนวณไว้ใช้งานจริงภายใต้การจัดการไม่ให้เกิดปัญหาวัตถุดิบไร้คุณภาพตลอดจนการรักษาต้นทุนการผลิตไม่สูงเกินไปจากการซื้อสินค้าเพิ่มเติม โดยบริษัทมีวิธีการ การสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติม 2 กรณี

1) ถ้าวัตถุดิบนั้นใช้สำหรับการผลิตสินค้าที่ถูกสั่งซื้อหรือต้องผลิตเป็นประจำหรือจำนวนมาก การสั่งซื้อแต่ละครั้งจะสั่งเพิ่มจากที่คำนวณสำหรับการใช้งานจริงประมาณร้อยละ



2) ถ้าวัตถุดิบนั้นใช้สำหรับการผลิตสินค้าที่ถูกสั่งซื้อหรือต้องผลิตจำนวนน้อย การสั่งซื้อแต่ละครั้งจะสั่งเพิ่มจากที่คำนวณสำหรับการใช้งานจริงประมาณร้อยละ 5

ส่วนผู้จัดการฝ่ายผลิตกล่าวถึงการสั่งซื้อวัตถุดิบเพิ่มเติมจากปริมาณที่ต้องการใช้จริง เป็นการสำรองวัตถุดิบสำหรับการแก้ไขปัญหาการผลิตที่ไม่เป็นไปตามแผนได้เป็นอย่างดี ทำให้ฝ่ายผลิตสามารถผลิตสินค้าได้ทันและตรงต่อคำสั่งซื้อ สามารถนำสินค้าไปสู่มือผู้ซื้อได้ตรงตามเวลาที่กำหนดแม้จะอยู่ในช่วงการผลิตที่มีเป็นจำนวนมากก็ตาม

จากผลการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า แนวทางการจัดการด้านวัตถุดิบของบริษัท เป็นไปในลักษณะของการสำรองวัตถุดิบให้มากกว่าจำนวนการผลิตในแต่ละช่วงเป็นสำคัญด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบเพิ่มจากปริมาณที่คำนวณได้ร้อยละ 5 – 10 ขึ้นอยู่กับวัตถุดิบนั้นนำมาใช้สำหรับการผลิตสินค้าชนิดใด นอกจากนี้ผู้บริหารบริษัทเห็นว่าการสั่งซื้อวัตถุดิบเกินความต้องการนั้นเป็นการลดต้นทุนการผลิต หากบริษัทมีคำสั่งซื้อจากสินค้าจำนวนหนึ่งแต่ไม่สามารถจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าได้เนื่องจากการขาดแคลนวัตถุดิบ การสั่งซื้อวัตถุดิบเกินจากคำนวณจะช่วยแก้ไขปัญหาได้

## 2. ด้านกระบวนการการให้บริการลูกค้า

กระบวนการการให้บริการลูกค้า ฝ่ายผลิตมีกระบวนการที่เกี่ยวข้อง คือ การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ก่อนส่งถึงลูกค้า หลังจากการผลิตทุกขั้นตอนแล้ว สินค้าจะถูกส่งไปให้ลูกค้าผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า ก่อนส่งสินค้าไปยังลูกค้าบริษัทจำเป็นต้องมีการรักษาผลิตภัณฑ์ไม่ให้มีปัญหา บริษัทมีกรรมวิธีสำหรับการดูแลรักษาดังนี้ ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดจะถูกบรรจุไว้ในกล่องกระดาษที่เข้ารูปทรงกับสินค้าชนิดและถูกปิดสนิทเพื่อป้องกันความชื้น ก่อนนำไปแยกเก็บไว้ที่ห้องสินค้าเพื่อรอการจัดส่ง นอกจากนี้เมื่อถึงเวลาต้องจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าต่างประเทศ บริษัทจะทำการรมควันเพื่อป้องกันเชื้อราหรือการทำลายสัตว์ขนาดเล็กที่อาจติดอยู่กับผลิตภัณฑ์ไม่ให้หลงเหลือไปกับผลิตภัณฑ์ จากการสังเกต พบว่า แผนกบรรจุ มีการจัดการและดูแลเกี่ยวกับการจัดเตรียมสินค้าส่งไปให้ลูกค้าเป็นอย่างดี บรรจุภัณฑ์มีความแข็งแรง มีการปิดกล่องบรรจุภัณฑ์ด้วยวัสดุเทปที่มีความแข็งแรง เหนียว ขาดออกจากกันได้ยาก ก่อนลงบรรจุสินค้าจะผ่านการรมควันป้องกันเชื้อราหรือป้องกันสัตว์ที่อาจติดไปกับสินค้าที่อาจสร้างความเสียหายในขณะลำเลียงไปยังลูกค้า

## 3. ด้านกระบวนการดำเนินการผลิต

### 3.1 การควบคุมคุณภาพการผลิตโดยการแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ

ผู้จัดการฝ่ายผลิตอธิบายเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการผลิตว่า ฝ่ายผลิตให้ความสำคัญกับการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ จึงกำหนดให้มีบุคลากรทำหน้าที่ดูแลและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบโดยตรงที่แผนกคลังสินค้า ในขณะที่ผู้จัดการทั่วไป อธิบายว่า ผู้ที่เข้า

มาทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบต้องเป็นคนที่ทำงานค่อนข้างละเอียดและสนใจต่อรายละเอียด ผลกระทบที่ตลอดจนรายละเอียดของวัตถุดิบ ในปัจจุบันบริษัทมีพนักงานที่มีคุณสมบัติดังกล่าวน้อย สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพบว่า ห้องคลังวัสดุของบริษัทมีสภาพคับแคบ วัสดุภายในคลัง วัสดุอยู่ในสภาพไม่เรียบร้อยไม่มีการจัดหมวดหมู่ที่ชัดเจน ไม่สามารถค้นหรือนำมาใช้สำหรับการผลิตได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทำให้ลำบากในการหาของแต่ละชิ้น เพราะพนักงานในแผนก คลังสินค้าจะเป็นผู้ที่ทราบรายละเอียดดีที่สุด และสามารถค้นหาได้อย่างรวดเร็วเพราะจะเป็นผู้ที่ ทราบว่าวัสดุอุปกรณ์ และวัตถุดิบเก็บไว้อย่างไร รวมทั้งพบเห็นว่าพนักงานแผนกอื่น สามารถเข้า และออกแผนกคลังสินค้าได้ง่ายอาจเกิดปัญหาของในคลังสินค้าหายได้ง่าย

จากการสัมภาษณ์ตลอดจนการสังเกต พบว่า บริษัทและฝ่ายผลิตมีนโยบายในการ ควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ มีพนักงานทำหน้าที่ดูแลดังกล่าวโดยตรงแต่ในการปฏิบัติพนักงานผู้ ปฏิบัติไม่สนใจรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดวางวัสดุในแผนก ทำให้ขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่เป็นหมวดหมู่ มีพนักงานคลังสินค้าเพียงรายเดียวที่รู้ว่าวัสดุชนิดใดบางอยู่ตำแหน่งใดในแผนก คลังสินค้าและพนักงานแผนกอื่น ๆ สามารถเข้า-ออกแผนกคลังสินค้าได้อย่างสะดวก ง่าย โดยไม่มีการขออนุญาตก่อนเข้าคลังสินค้า

### 3.2 การกำหนดเกณฑ์และการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพวัตถุดิบ

ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวถึงการกำหนดเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติ ตามเกณฑ์คัดคุณภาพวัตถุดิบเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ วัตถุดิบต่าง ๆ ที่ส่งให้ฝ่ายผลิตทำการ ผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ วัตถุดิบแต่ละชนิดบริษัทแสวงหาหรือมีการติดต่อซื้อขายจากผู้จัดจำหน่าย (Supplier) มากกว่า 1 รายทั้งในจังหวัดเชียงใหม่และต่างจังหวัด การติดต่อเพื่อซื้อวัตถุดิบจาก ผู้จัดจำหน่ายนั้นมีข้อตกลงกับผู้จัดจำหน่ายเกี่ยวกับคุณภาพวัตถุดิบที่ผู้จำหน่ายจะส่งมาให้บริษัท ผลิตสินค้า ต้องถือเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเกณฑ์เกี่ยวกับน้ำหนักต่อหน่วย (เช่น มาตรฐานที่กำหนดเกี่ยวกับฟองน้ำอัดลมที่ขนาดกว้าง 100 เซนติเมตร ยาว 200 เซนติเมตรหนา 2.5 เซนติเมตร ต้องมีน้ำหนัก 5 กิโลกรัม จึงจะเป็นวัตถุดิบที่ตรงกับที่บริษัทต้องการนำมาใช้สำหรับ การผลิต) ที่ต้องเป็นไปตามกำหนด นอกจากนี้หากผู้จัดจำหน่ายมีวัตถุดิบชนิดใหม่มาเสนอและ แตกต่างไปจากคุณสมบัติที่กำหนดก็จะคืนวัตถุดิบนั้น ๆ ทันที หากมีการเปลี่ยนแปลงคุณภาพของ วัตถุดิบ บริษัทกับผู้จัดจำหน่ายต้องมาพิจารณาคุณภาพร่วมกันก่อนจะสั่งมาใช้สำหรับการผลิต

### 3.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดจำหน่ายกับบริษัท

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดจำหน่ายกับ บริษัทอยู่ในเงื่อนไขที่ต้องพึ่งพากันในแง่ของคุณภาพวัตถุดิบเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้จัดจำหน่าย จำเป็นต้องทราบมาตรฐานของวัสดุที่บริษัทต้องการและส่งของให้ได้ตามเงื่อนไข ส่วนการ

เปลี่ยนแปลงคุณภาพสินค้าของผู้จำหน่าย ๆ จำเป็นต้องแจ้งให้แก่บริษัทเพื่อตรวจสอบคุณภาพว่าคุณภาพวัตถุดิบที่ผู้จัดจำหน่ายนำมาใช้นั้น ใช้สำหรับการผลิตสินค้าได้หรือไม่เสียก่อน อย่างไรก็ตาม การติดต่อกับผู้จัดจำหน่ายของบริษัทมีมากกว่า 1 ผู้จัดจำหน่าย เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาวัตถุดิบของผู้จัดจำหน่ายหลักขาด หรือผู้จัดจำหน่ายหลักมีวัตถุดิบไม่พอส่ง

ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต อธิบายเกี่ยวกับความสม่ำเสมอในการสั่งซื้อวัตถุดิบของฝ่ายผลิตไว้เป็นไปในทางเดียวกัน คือ มีการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายจำนวนเล็กน้อย หรือสม่ำเสมอแตกต่างกันไปตามช่วงเวลาความสามารถจัดจำหน่าย ผลผลิตภัณฑ์ของบริษัทสามารถจัดจำหน่ายได้ในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวคือระหว่างเดือนสิงหาคม – เมษายน นอกเหนือจากนั้นคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์มีค่อนข้างต่ำ ทำให้จำนวนวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจำนวนมากและสม่ำเสมอในช่วงฤดูท่องเที่ยวส่วนช่วงอื่น ๆ การสั่งซื้อวัตถุดิบจะน้อยหรือซื้อไม่สม่ำเสมอ ดังนั้นในแต่ละปีบริษัทจึงวางแผนจองวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายให้คอยจัดส่งวัตถุดิบมาใช้อย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับคำสั่งซื้อของลูกค้า แต่จากการสังเกตของผู้ศึกษา พบว่า บางครั้งฝ่ายผลิตประสบปัญหาวัตถุดิบมีไม่เพียงพอ เช่น พบว่า ประสบปัญหาวัตถุดิบ (หญ้าอิฐะ) ถูกส่งเข้ามาไม่ทันในช่วงที่มีคำสั่งผลิตเป็นจำนวนมาก เนื่องจากโรงงานไม่สามารถวางแผนการผลิตล่วงหน้าได้ เพราะการผลิตของโรงงาน เป็นแบบการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า

จากการสัมภาษณ์ แสดงว่า บริษัทมีช่วงเวลาสำหรับการจัดซื้อวัตถุดิบจำนวนมาก หรือจัดซื้ออย่างสม่ำเสมอคือในช่วงที่มีคำสั่งผลิตมีเป็นจำนวนมาก อยู่ในช่วงเดือนสิงหาคม – เมษายน ในขณะที่ช่วงอื่น ๆ การสั่งซื้อวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอหรือมีการการสั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนน้อย

#### 3.4 การควบคุมความเสียหายระหว่างการผลิต

การลดความเสียหายในขณะที่ทำการผลิตผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่าบริษัทกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่าต้องทำการผลิตให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ดังนั้นในทุกแผนกของฝ่ายผลิตมีการกำชับให้ทำการผลิตอย่างตั้งใจ เอาใจใส่กับภาระการผลิต การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ให้หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกทำการตรวจสอบและควบคุมอย่างเคร่งครัด ควบคุมไม่ให้พนักงานในแผนกถัดขั้นตอนการผลิตที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ หากสินค้าที่ผลิตไม่ผ่านการควบคุมคุณภาพต้องทำการผลิตใหม่หรือรีไซเคิลเพื่อแก้ไขสินค้า ทำให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการผลิตทั้งหมด โดยเฉพาะในช่วงที่มีคำสั่งผลิตเข้ามาเป็นจำนวนมาก

อย่างไรก็ตามผู้จัดการฝ่ายผลิตกล่าวว่าในกระบวนการผลิตนั้นมักพบเศษหญ้าากเหลือเป็นจำนวนมากทางฝ่ายผลิตจะนำมาชอยเพื่อใช้ในการอัดใส่ในสินค้า เช่น หมอน และที่นอน เบาะรองนั่ง เป็นต้น หลังจากนำมาเข้าเครื่องชอยแล้วก็ทำการชั่งน้ำหนักแล้วบันทึกไว้ในยอด



คงเหลือฝ่ายคลังสินค้าและจัดเก็บหญ้าชอยในลังเก็บ เพื่อเตรียมไว้สำหรับเบิกใช้ต่อไป เป็นวิธีการจัดการความสูญเสียของวัตถุดิบ จากการสังเกตของผู้ศึกษา พบว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติการทำงานของพนักงานแต่ขาดการตรวจสอบหรือการเอาใจใส่ทำให้พนักงานไม่ปฏิบัติตาม เพราะมีการพบเห็นพนักงานปฏิบัติงานลัดชั้นตอนซึ่งไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นความตั้งใจหรือเกิดขึ้นจากภาระงานมากทำให้เกิดความสับสนหรือความเร่งรีบในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้จัดการทั่วไประบุว่า บริษัทได้กำชับหัวหน้าแผนกให้ดูแลและควบคุมพนักงานในแผนกของตนเองต้องดูแล ตรวจสอบเช็คเครื่องมือ เช่น เครื่องตัดผ้า เครื่องจักรหรือตราซัง เครื่องจักรหรือเครื่องทอให้มีสภาพดีและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ จากการเข้าไปสังเกตในแผนกต่าง ๆ ของผู้ศึกษา สิ่งที่พบเห็นเกี่ยวกับการควบคุมความเสียหายระหว่างการผลิตที่ไม่เป็นไปตามการให้สัมภาษณ์ คือ เมื่อพนักงานทำการแต่งเสื้อเสร็จแล้ว ก็นำไปเคลือบน้ำยาและตรวจสอบคุณภาพและตกแต่งให้เรียบร้อย และที่สำคัญควรตกแต่งเสื้อให้เรียบร้อยก่อนที่จะนำไปเคลือบน้ำยาหากไม่เช่นนั้นจะทำให้เสียเวลาและเปลืองน้ำยาได้

จากการสัมภาษณ์และจากการสังเกต แสดงให้เห็นว่า บริษัทมีความเอาใจใส่เกี่ยวกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการผลิต มีการกำชับให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เศษสิ่งวัสดุที่เหลือจากการผลิตถ้าสามารถนำไปใช้สำหรับการผลิตสินค้าอื่น การปฏิบัติในลักษณะนี้ช่วยทำให้บริษัทสามารถใช้วัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อเท็จจริงแล้วปรากฏว่ามีความหะหลวมในบางแผนก เพราะปราศจากผู้ควบคุมดูแลการผลิตให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด

### 3.5 การควบคุมคุณภาพการผลิตในแต่ละขั้นตอน

การควบคุมให้คุณภาพการผลิตในแต่ละขั้นตอนการผลิตมีความคงที่อยู่เสมอหรือดีขึ้น เป็นประเด็นที่บริษัทให้ความสนใจและใส่ใจเช่นเดียวกับการควบคุมไม่ให้เกิดความเสียหายในขั้นตอนการผลิต ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายผลิต มีความเห็นในเรื่องนี้ว่า บริษัทกำหนดให้นำกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ทำการผลิตในทุกขั้นตอน คือ ให้แต่ละแผนกต้องทำการตรวจสอบสินค้าที่ทำการผลิตว่ามีคุณภาพตามกำหนดหรือไม่ สินค้ามีตำหนิหรือไม่ เป็นต้น ถ้าพบว่ามีปัญหาที่ต้องทำการแก้ไขปัญหาก่อนส่งมอบไปยังแผนกต่อไป ดังนั้นในปัจจุบันการทำงานเริ่มมีการลงชื่อตรวจสอบการส่งและรับผลิตภัณฑ์จากแผนกที่เกี่ยวข้อง ทำให้คุณภาพการผลิตในแต่ละขั้นตอนมีคุณภาพดี

แต่การสังเกตพบว่าปัญหาคุณภาพในการผลิตเกิดขึ้นในแทบทุกแผนก ยกตัวอย่างเช่น ในแผนกแต่งเสื้อ ต้องตรวจสอบดูก่อนว่าตกแต่งเสื้อแล้วหรือยัง หากยังไม่ได้ตกแต่งก็ยังไม่ควรจะนำไปเคลือบน้ำยา ในแผนกตัดเสื้อ พนักงานจดจำรหัสของเสื้อผิดพลาด ทำให้ตัดเสื้อ

ออกมาผิดขนาด ผิดชนิด อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกิดขึ้นนี้พบว่า เกิดขึ้นในส่วนที่มีคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมากทำให้พนักงานเกิดข้อบกพร่องในการผลิตสินค้าได้ง่าย

### 3.6 การควบคุมอัตราเร็วในการผลิตให้คงที่หรือเร็วขึ้นกว่าเดิม

ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า บริษัทกำหนดให้เป็นนโยบายของฝ่ายผลิตว่าต้องร่วมกันปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การผลิตให้รวดเร็วที่สุด โดยขั้นต้นฝ่ายผลิตต้องจัดเตรียมวัตถุดิบที่มีสภาพสมบูรณ์ให้พร้อมสำหรับการผลิตที่ต่อเนื่อง รวมถึงการประสานงานกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายคลังวัสดุ ฝ่ายเครื่องจักร ฝ่ายบุคลากร เป็นต้น

เนื่องจากคำสั่งซื้อของลูกค้าเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์มีจำนวนมากในเดือนสิงหาคม – เมษายน จึงต้องมีการจัดการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อที่เพิ่มมากขึ้นและส่งให้ตรงกับเวลาที่ลูกค้าต้องการ ผู้จัดการฝ่ายผลิตกล่าวว่า ฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีการประเมินคำสั่งการผลิตในแต่ละช่วงว่าสามารถจัดการผลิตเป็นไปตามคำสั่งซื้อได้หรือไม่ การที่ทราบแนวโน้มคำสั่งซื้อในแต่ละช่วงเป็นอย่างดี ทำให้สามารถประเมินความสามารถในการผลิตของช่วงฤดูกาลสั่งผลิตที่มากกว่าปกติ โดยทำการตรวจสอบวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายแต่ละรายว่ามีวัตถุดิบเกี่ยวกับผ้า ฟองน้ำ ยางพารา และด้ายในช่วง 1 – 2 เดือนข้างหน้าหรือไม่ ถ้ามีบริษัทจะทำการสั่งจองล่วงหน้าในปริมาณที่คาดว่าเพียงพอสำหรับการสั่งผลิตในเบื้องต้น แรงงานที่ใช้สำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์เพียงพอหรือไม่ ถ้าขาดแคลนบริษัทจะหาวิธีการประกาศรับสมัครพนักงานในส่วนที่ขาดไปเพิ่ม หรือวางแผนการส่งขึ้นงานให้แก่ผู้รับจ้างผลิตที่เคยติดต่อกับบริษัทไว้เป็นผู้ทำหน้าที่ผลิต กระทั่งเมื่อมีปริมาณคำสั่งซื้อน้อยลงบริษัทก็จะค่อย ๆ ลดปริมาณพนักงาน

ในส่วนของการผลิตจริง ในการผลิตตามคำสั่งซื้อแต่ละฉบับนั้น ผู้จัดการฝ่ายผลิตกล่าวว่า โดยปกติแล้วฝ่ายผลิตไม่มีการบันทึกการผลิตสินค้าในแต่ละล็อตของการผลิต แต่ฝ่ายผลิตจะทราบระยะเวลาการผลิตในขั้นตอนได้เมื่อทราบคำสั่งผลิต การประมาณเวลานั้นเป็นประสบการณ์ของฝ่ายผลิตที่สะสมมายาวนานทำให้สามารถคำนวณระยะเวลาการผลิตและระยะเวลาการส่งของให้แก่ลูกค้ากรณีลูกค้าเป็นชาวต่างชาติได้ค่อนข้างตรงเวลา เช่น การทอเสื้อด้วยเครื่องจักรที่ค่อนข้างใช้เวลามากคือ เสื้อความยาวขนาด 20 เมตร ใช้เวลาสำหรับการทอทั้งสิ้น 8 ชั่วโมง หรือคิดเป็น 1 วันทำการของเวลางานของแรงงานตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นจึงเป็นเรื่องปกติที่ฝ่ายผลิตจะต้องคำนวณเวลาและเพิ่มเวลาสำหรับการผลิตออกไปอีกเล็กน้อยเพื่อไว้สำหรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละล็อตของการผลิต ส่วนความเร็วหรือล่าช้าในการผลิตสินค้าแต่ละคำสั่งซื้อนั้น การพิจารณามักตั้งบนพื้นฐานของความยากง่ายของสินค้าที่จะทำการผลิต ความซับซ้อนในแต่ละกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างไปจากมาตรฐานเดิมของบริษัทมากน้อยเพียงใด ถ้าเป็นลูกค้าชาวต่างชาติต้องคำนวณเวลาไว้สำหรับการจัดส่งให้ถึงมือลูกค้าเพิ่ม

ด้วย จากการสังเกตพบข้อเท็จจริงที่สอดคล้องกับการอธิบายของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับจำนวนพนักงานแต่ละแผนกมักไม่สัมพันธ์กับปริมาณงาน ต้องอาศัยการไหลเวียนของบุคลากรจากแผนกต่าง ๆ มาช่วยทำการผลิต

ผลการสัมภาษณ์และการสังเกต แสดงว่า การควบคุมความเร็วในการผลิต ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในแต่ละแผนกที่ต้องช่วยกันดูแลไม่ให้มีการผลิตเกินเวลาสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ ช่วงฤดูที่มีคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก อาจผลิตไม่ทันเวลา และส่วนที่สองเกิดขึ้นจากการเข้า-ออกของพนักงานที่มีอยู่ตลอดเวลาทำให้ในช่วงการผลิตจำนวนมากต้องใช้พนักงานจากฝ่ายอื่นมาช่วย หรืออาจใช้วิธีจ้างเหมาบุคคลภายนอกมารับช่วงงานไปตามความเหมาะสม

### 3.7 การจัดแรงงานให้สอดคล้องกับการผลิตในแต่ละช่วงเวลา

ปริมาณการผลิตของฝ่ายผลิตจะเกิดขึ้นสูงมากตั้งแต่เดือนสิงหาคม – เมษายน หลังจากนั้นปริมาณการผลิตก็จะลดน้อยลงฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการผลิตในช่วงมีการผลิตเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะการจัดแรงงานให้สอดคล้องกับการผลิต ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า ฝ่ายผลิตมีการตรวจสอบกำลังคน เพื่อแบ่งบุคลากรในแต่ละแผนกให้สอดคล้องกับจำนวนสินค้าที่จะทำการผลิตในแต่ละช่วงด้วยการโยกย้ายกำลังคนของแผนกที่ว่างงานไปช่วยแผนกที่งานมากเพื่อลดปัญหาการผลิตไม่ให้ติดขัด อย่างไรก็ตาม การเพิ่มจำนวนบุคลากรให้พอเพียงสำหรับการผลิตในช่วงคำสั่งผลิตจำนวนมากไม่สามารถทำได้เพราะจะทำให้จำนวนพนักงานมีมากเกินไปในช่วงที่มีคำสั่งผลิตน้อยหากมีการเลิกจ้างบุคลากรบ่อยครั้งก็อาจสร้างความเสียหายให้แก่บริษัทเพราะบุคลากรที่ออกไปอาจจะนำไปกล่าวถึงให้เสียหายได้ ดังนั้นบริษัทจึงจัดวิธีการทำงานในรูปแบบที่กล่าวมา หรืออาจส่งการผลิตบางส่วนออกไปยังผู้รับจ้างที่อยู่นอกโรงงาน เช่น งานเย็บ งานสอย เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า บริษัทประสบปัญหาด้านจำนวนพนักงานที่ไม่เพียงพอสำหรับการผลิตในช่วงที่คำสั่งผลิตมาก รวมทั้งจากการสังเกตของผู้ศึกษา ก็พบในทำนองเดียวกัน คือ แต่ละแผนกมีพนักงานไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน ในช่วงคำสั่งผลิตเข้ามาครั้งละมาก ๆ

### 3.8 การใช้เศษสิ่งเหลือใช้ในลักษณะ Reuse และ Recycle

การใช้เศษสิ่งเหลือใช้ในลักษณะนำไปใช้ใหม่ หรือนำไปใช้ทดแทนเป็นนโยบายที่สำคัญของบริษัท ทั้งผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า การแยกเศษสิ่งเหลือใช้ในขั้นตอนการผลิตนั้นเป็นประเด็นที่แผนกต่าง ๆ ต้องให้ความสนใจและใส่ใจปฏิบัติ เพราะโดยปกติแล้วมักมีเศษสิ่งเหลือใช้บางชิ้นสามารถนำกลับไปใช้ในกระบวนการผลิตได้ เช่น



เศษหญ้าที่เป็นชิ้นเล็กๆ ก็สามารถนำไปใช้ใส่เป็นใส่หมอน

เศษหญ้าเหลือใช้สามารถนำไปทำเป็นกระดาด

เศษเลื่อยที่มีขนาดไม่กี่ตารางนิ้วสามารถนำไปใช้ทำเป็นผลิตภัณฑ์ขนาดเล็กเช่นสามารถนำไปผลิตเป็นที่รองจานหรือที่รองแก้ว

เศษกระดาดหรือเศษฟองน้ำสามารถนำไปขุดเป็นวง ๆ สำหรับทำเบาะรองนั่งแต่ถ้าเศษกระดาดหรือเศษฟองน้ำเป็นชิ้นเล็กเกินไปก็มักจะนำไปฉีกสำหรับทำเป็นใส่หมอน เป็นต้น

เศษสิ่งเหลือใช้เหล่านั้นบางครั้งดูไร้ค่า พนักงานบางรายขาดความใส่ใจที่จะนำไปใช้ใหม่ให้เกิดประโยชน์สำหรับการทำเป็นผลิตภัณฑ์ แต่การกำชับให้แต่ละแผนกได้จัดเก็บเศษสิ่งวัสดุเป็นกลุ่ม ๆ ทำให้สามารถจัดระบบการนำเศษเหลือใช้เหล่านั้นมาใช้ซ้ำหรือใช้ใหม่ได้ผลค่อนข้างดี ที่สำคัญที่สุดก็คือสามารถช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการมีเศษสิ่งวัสดุเหลือใช้เป็นจำนวนมาก

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า บริษัทให้ความเอาใจใส่เกี่ยวกับการนำเศษสิ่งเหลือใช้ไปใช้สำหรับการผลิตสินค้าอื่น ๆ ตามความเหมาะสม แต่ก็พบว่าพนักงานบางส่วนขาดความเอาใจใส่เกี่ยวกับการเก็บเศษสิ่งเหลือใช้เหล่านั้นอย่างเป็นระบบ ทำให้บริษัทสูญเสียวัตถุดิบสำหรับการผลิตไปเป็นจำนวนมาก

### 3.9 การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์

ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวตรงกันว่า บริษัทได้แต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการผลิต โดยคัดเลือกบุคลากรที่รู้จักสินค้าที่ผลิตเป็นอย่างดีและเป็นผู้มีประสบการณ์ในการตรวจสอบ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพจึงต้องเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานแต่ละแผนก และให้พนักงานที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่ช่วยตรวจสอบอีกคนหนึ่ง พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่นี้ค่อนข้างใช้เวลาสำหรับการฝึกประสบการณ์ซึ่งมักมีการเข้า-ออกอยู่เสมอทำให้การฝึกประสบการณ์พบอุปสรรคมีส่วนทำให้บริษัทขาดแคลนพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติหน้าที่ อย่างไรก็ตามจากการสังเกตพบว่า ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพตรงกับผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวคือ พบว่า พนักงานมีการเข้า-ออกจากบริษัทเป็นประจำทำให้ต้องรับพนักงานเข้ามาใหม่อยู่เสมอ พนักงานใหม่ไม่สามารถผลิตสินค้าได้มีคุณภาพเท่าพนักงานเก่า เพราะขาดความชำนาญ และใช้เวลาในการผลิตต่อหน่วยมากกว่าพนักงานเก่า

จากการสัมภาษณ์และการสังเกต แสดงให้เห็นว่า บริษัทขาดแคลนพนักงานที่มีประสบการณ์เพราะมีการเข้า-ออกอยู่ตลอดเวลา ทำให้ขาดพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพและอาจส่งผลกระทบต่อควบคุมคุณภาพสินค้าของบริษัทในระยะยาว

### 3.10 จัดทำเกณฑ์สำหรับการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์

ผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า การตรวจสอบคุณภาพการผลิตนั้นยังไม่ได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่กำหนดเกณฑ์สำหรับการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในแต่ละขั้นตอน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละแผนก เพื่อให้สะดวกในการตรวจสอบคุณภาพบริษัทจึงได้กำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินคุณภาพไว้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกแผนก ผู้จัดการทั่วไปยกตัวอย่างหลักเกณฑ์ตรวจสอบคุณภาพขั้นต่ำ ดังนี้

- 1) สินค้าต้องไม่มีรอยด่าง หรือร่องรอยที่แสดงถึงการตัดเย็บไม่ถูกต้อง ขาดความสวยงาม
- 2) การใช้ผ้าเป็นองค์ประกอบในการผลิต ก็ต้องใช้ผ้าที่ไม่ขาดหรือหลุดลุ่ย
- 3) ผ้าที่ใช้ต้องแห้งสนิท ไม่มีสิ่งแปลกปลอมใด ๆ โดยเฉพาะสิ่งแปลกปลอมมาจากผู้ทำการตัดเย็บ และสิ่งแปลกปลอมที่มาจากกระบวนการหรือขั้นตอนการผลิต ได้แก่ ต้องไม่มีเส้นผม ไม่มีเศษด้าย ซากแมลง เป็นต้น
- 4) ลักษณะทางกายภาพของสินค้าที่ผลิตก็ไม่ควรมีความผิดปกติ เช่น โกงแอนเกินไป หรือมีความย่น มีริ้วรอย เป็นต้น

ส่วนวิธีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า ผู้จัดการฝ่ายผลิตกล่าวว่า ใช้วิธีตรวจสอบด้วยสายตา การใช้วิธีดังกล่าวในการตรวจสอบก็เพราะการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมหรือผิดแผกไปจากรูปแบบมาตรฐาน จึงต้องอาศัยการสำรวจสินค้าด้วยสายตาจึงเป็นเหตุผลหนึ่งของการคัดเลือกบุคลากรตรวจสอบคุณภาพต้องเป็นบุคคลที่ทำงานในแผนกนั้นมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งค่อนข้างคัดเลือกพนักงานที่คุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการมาปฏิบัติหน้าที่ได้ยาก

ผู้จัดการฝ่ายผลิตกล่าวว่า หากพบว่าการผลิตที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐานซึ่งมักจะทราบที่ผลิตในขั้นตอนใดแผนกนั้นต้องทำการแก้ไขก่อนส่งไปยังแผนกต่อไป รวมทั้งต้องทำการสำรวจปัญหาว่าเป็นปัญหาเดิมที่เคยพบหรือไม่ ถ้าเป็นปัญหาเดิมต้องหาข้อสรุปว่าปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอีกได้อย่างไร มีการผลิตเป็นไปตามแนวทางที่เคยระบุไว้ก่อนหน้าหรือไม่ แล้วทำการบันทึกปัญหาที่พบ แต่ถ้าเป็นปัญหาใหม่ จำเป็นต้องวิเคราะห์ว่าปัญหานั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร เป็นปัญหาของเครื่องมือ หรือปัญหาจากการไม่ระมัดระวังของพนักงาน เป็นต้น เมื่อได้ข้อสรุปแล้วก็ต้องสรุปร่วมกันว่าในโอกาสต่อไปควรระมัดระวัง หรือใส่ใจในปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร อยากรู้ก็ตามผู้จัดการทั่วไป กล่าวว่า การผลิตในแต่ละแผนกมีโอกาสผิดพลาดเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั้งจากเครื่องจักรและความไม่ระมัดระวังของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นในแต่ละคำสั่งผลิตโดยเฉพาะการผลิตตามคำสั่งที่ถูกสั่งอย่างกระชั้นชิด ฝ่ายผลิตต้องมีการผลิตมากกว่าคำสั่งผลิตถึงร้อยละ 3 การผลิตเกินคำสั่งก็เพื่อชดเชยปัญหาสินค้าที่ผลิตมีความผิดพลาดและอาจไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน ถ้าการ

ผลิตตามคำสั่งผลิตคราวนั้นปราศจากปัญหาที่นำสินค้าที่ผลิตเหลือนั้นไปวางแสดงเพื่อจำหน่ายต่อไป แต่ถ้ามีความผิดพลาดในการผลิตจนไม่ได้มาตรฐานก็จะนำสินค้าที่ผลิตเพิ่มเติมมาชดเชยและแก้ไขผลิตที่ขาดมาตรฐานนั้นหลังจากการปิดคำสั่งผลิตนั้นแล้ว และส่งไปแสดงเพื่อจำหน่ายอีกทางหนึ่ง

จากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า มาตรฐานที่มีไว้สำหรับควบคุมการผลิตของบริษัทยังไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเพียงการกำหนดเงื่อนไขกันขึ้นระหว่างแผนกเพื่อให้เกิดความระมัดระวังในการผลิต แต่ปัญหาการผลิตที่ผิดพลาดมักเกิดขึ้นได้เสมอ กรณีสินค้าที่ผลิตตามคำสั่งซื้อเร่งด่วนมีโอกาสเกิดความผิดพลาดได้สูง

### 3.11 การจัดการดูแลภายในโรงงานให้เหมาะสมกับการทำงานของพนักงาน

วิธีการจัดการหรือดูแลภายในโรงงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานของพนักงาน ที่นอกจากการทำความสะดวกซึ่งจะช่วยรักษาสภาพแวดล้อมภายในแต่ละแผนกให้เรียบร้อยหลังเลิกงานแล้ว ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายผลิต ให้ความเห็นตรงกันว่า บริษัทคำนึงถึงความสะดวกในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนคือ การรับและส่งต่องานจากแผนกก่อนหน้าและส่งไปยังอีกแผนกหนึ่ง ได้มีการกำหนดจุดวางสิ่งของหรือสินค้าที่ผ่านขั้นตอนการผลิตแล้วเป็นระยะ มีการลงบันทึกรับและส่งสิ่งของในแต่ละแผนกอย่างชัดเจน ทำให้ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบหรือผลิตภัณฑ์ชิ้นนั้นไป สามารถตรวจสอบได้ง่าย สามารถควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละแผนกได้ดี ทำให้ทราบว่าแผนกนั้นกำลังผลิตอะไร ตามใบสั่งผลิตฉบับใด จะต้องเพิ่มพนักงานเพื่อช่วยงานอย่างเร่งด่วนหรือไม่ และทราบว่างานชิ้นดังกล่าวจะทำการผลิตเสร็จสิ้นในอีกกี่วัน เป็นการรักษาระยะเวลาผลิต ไม่ให้ล่าช้าที่แผนกใดแผนกหนึ่ง หัวหน้าแผนกสามารถเร่งรัดงานในส่วนที่ใช้เวลาในการผลิตเกินมาตรฐานได้ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารบริษัทคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติในการทำงานที่เหมาะสม โดยเฉพาะการรับ-ส่งสินค้าที่ทำการผลิตในแต่ละแผนกแล้ว แต่ข้อเท็จจริงกลับพบว่า การรับส่งสินค้าระหว่างแผนกขาดเอกสารตรวจรับสินค้า

## 4. ด้านกระบวนการตอบสนองความต้องการของสังคม

### 4.1 การกำหนดผู้รับผิดชอบดูแลสิ่งแวดล้อมหรือมลพิษในโรงงาน

ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต อธิบายเกี่ยวกับ การกำหนดผู้รับผิดชอบดูแลสิ่งแวดล้อมหรือมลพิษในโรงงานของบริษัท พบว่า โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท กำหนดให้มีบุคลากรทำหน้าที่ดูแลสิ่งแวดล้อมหรือมลพิษต่าง ๆ ในโรงงาน ทั้งมลพิษอากาศ เสียง และน้ำ และเคยรับพนักงานให้เข้ามาทำหน้าที่นี้ แต่ก็ปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่งก็ลาออกไป จนถึงขณะนี้บริษัทยังไม่ได้จัดหาพนักงานมาปฏิบัติหน้าที่แทนพนักงานที่ลาออกไป แต่การดูแลในเรื่อง



สิ่งแวดล้อมบริษัทให้ความสำคัญและจัดให้มีการดูแลกันอย่างเข้มงวด คือ บริษัทได้กำชับให้ผู้บริหารฝ่ายผลิตสั่งให้แผนกต่าง ๆ ทำหน้าที่สอดส่องดูแลปัญหาที่เกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในขณะปฏิบัติงาน เช่น ความผิดปกติของเสียงเครื่องจักรที่ตั้งเกินขนาดหรือเกินมาตรฐานมลพิษเสียง การกำชับให้นำน้ำที่ถูกใช้แช่เสื้อกักไปเททิ้งในบ่อเกรอะของบริษัทที่จัดไว้ให้เป็นการเฉพาะ วัสดุเสียหายในขณะทำการผลิตทั้งเป็นเศษหุ้ม เศษผ้า เศษฟองน้ำ และเศษโลหะจากอุปกรณ์การผลิตที่เสียหาย ต้องแยกออกจากกันก่อนนำไปทิ้งในสถานที่ที่กำหนดเฉพาะ เป็นต้น ความเข้มงวดดังกล่าวได้ช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมภายในโรงงานหรือในขณะทำการผลิตได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามในระยะยาวบริษัทได้วางแผนการจัดหาบุคลากรสำหรับการทำหน้าที่นี้เป็นการเฉพาะทดแทนบุคลากรรายเดิมที่ลาออกไป

จากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า บริษัทขาดความเอาใจใส่ที่ดีพอสำหรับการดูแลสิ่งแวดล้อมของบริษัท เพราะขาดพนักงานหรือบุคคลมาทำหน้าที่ดังกล่าวภายในโรงงาน ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในด้านมลพิษทางเสียง มลพิษทางอากาศ หรือมลพิษทางน้ำที่เหลือใช้จากการผลิตสินค้าแล้วมีการจัดการไม่ดีพอ แม้ว่าจากการสังเกตจะไม่พบปัญหาด้านมลพิษทางน้ำแต่ก็พบเห็นสภาพแวดล้อมทางอากาศ และทางเสียงมีปัญหาอยู่ในระดับที่ก่อความรำคาญแก่พนักงานที่ทำงาน บริษัทควรกำหนดมาตรการเกี่ยวกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเฉพาะด้านการมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่พนักงานรายหนึ่งรายใดเป็นการเจาะจงมากกว่าการปล่อยให้ปัญหาที่อาจยากต่อการแก้ไขเกิดขึ้นในอนาคต

#### 4.2 การป้องกันดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต

การปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตแต่ละแผนกมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การใช้หุ้ม กาว ผ้า และฟองน้ำ ที่ส่วนใหญ่จะมีกลิ่นและมีเศษละอองเป็นจำนวนมากจนสามารถสร้างผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานได้ เช่น ในขั้นตอนการตัดแยกหุ้มที่ใช้ไม่ได้และนำไปมัดแยกตามขนาดของหุ้ม ขั้นตอนการทอเสื้อด้วยเครื่องจักร ขั้นตอนการแต่งขอบเสื้อและการดูแลความเรียบร้อยของเสื้อ โดยการตัดส่วนของหุ้มที่โผล่ออกมาจากเนื้อเสื้อ การนำเสื้อไปเคลือบน้ำยากันเชื้อราหรือแบคทีเรีย ขั้นตอนการตัดเสื้อให้ได้ขนาดที่ต้องการ การทากาวเสื้อ การตัดผ้า การเย็บผ้า เป็นต้น พนักงานจึงอยู่ท่ามกลางฝุ่นละอองที่มาจากหุ้มแห้งและเสียงจากเครื่องจักร สภาวะเช่นนี้ย่อมสร้างผลกระทบต่อด้านสุขภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต ระบุถึงการป้องกันดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานจากเศษละอองเหล่านั้น คือ ในขณะปฏิบัติงานของแต่ละขั้นตอนการผลิตฝ่ายผลิตได้กำหนดระเบียบปฏิบัติเพื่อความปลอดภัยแก่สุขภาพของพนักงาน คือ ให้สวมผ้าปิดจมูกเพื่อป้องกันฝุ่น เศษเสื้อ เศษผ้า เศษฟองน้ำ ตลอดจนกลิ่นจากกาวหรือน้ำยากันเชื้อราหรือ

แบบที่เรียกอาจเข้าสู่ระบบทางเดินหายใจบริเวณสมาธิการปฏิบัติงาน บริษัทมีฝ่ายปิดจุกให้แก่พนักงานไว้ใช้เป็นการเฉพาะและให้พนักงานต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ฝ่ายผลิตก็ให้ความสำคัญกับการใช้สิ่งของร่วมกันที่อาจสร้างปัญหาด้านสุขภาพอนามัย บริษัทได้กำหนดหลักเกณฑ์การใช้แก้วนํ้าสำหรับนํ้าดื่มเฉพาะของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง พนักงานต้องจัดหาติดตัวมาเองไม่ให้มาใช้ร่วมกับผู้อื่น ห้องนํ้าและห้องสุขา บริษัทได้กำหนดให้มีพนักงานจัดเวรทำความสะอาดทุก ๆ วัน ส่วนในด้านการใส่ใจสุขภาพของบุคลากร บริษัทกำหนดให้พนักงานทุกคนมีประกันสังคมโดยหักเงินส่วนหนึ่งจากพนักงาน ไปสมทบกับส่วนที่บริษัทจัดให้และนำส่งประกันสังคมจังหวัด ทำให้พนักงานมีสวัสดิการการรักษาพยาบาล มีความมั่นใจกรณีมีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วย พนักงานสามารถใช้สวัสดิการจากประกันสังคม ในส่วนของบริษัทก็จัดให้มีแผนกพยาบาลเพื่อดูแลช่วยเหลือพนักงานขึ้นต้นในกรณีเจ็บป่วยหรือบาดเจ็บ (การปฐมพยาบาล) ก่อนนำส่งโรงพยาบาลในกรณีที่ได้รับบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยที่รุนแรง แต่ตลอดเวลาที่ผ่านมายังไม่ปรากฏว่ามีพนักงานรายใดได้รับบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยรุนแรงจากการทำงานแม้แต่รายเดียว คงมีเฉพาะการเจ็บป่วยฉุกเฉินซึ่งสามารถทำการรักษาพยาบาลขึ้นต้นที่แผนกพยาบาลเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม จากการสังเกตและสอบถามพนักงานภายในบริษัท โดยผู้ศึกษา พบข้อมูลที่น่าสนใจว่า พนักงานที่ผ่านการตรวจสุขภาพประจำปีจะมีปัญหาเกี่ยวกับระบบทางเดินหายใจ และปอด ที่เกิดจากฝุ่นละอองที่ลอยอยู่ภายในโรงงาน การที่บริษัทมีกฎระเบียบข้อบังคับให้พนักงานทุกคนในฝ่ายผลิตจะต้องสวมผ้าปิดปากปิดจมูกขณะปฏิบัติงาน แต่พนักงานกลับไม่ค่อยปฏิบัติตาม โดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ นา ๆ เช่น สวมแล้วอึดอัด ไม่สะดวกในการทำงาน นอกจากนี้ผลการสังเกตพบว่า ภายในโรงงานของฝ่ายผลิตมีความร้อนอบอ้าวเนื่องจากการถ่ายเทความร้อนภายในโรงงานไม่มีประสิทธิภาพ โรงงานไม่มีช่องระบายความร้อน และช่องไหลผ่านของลมทำให้ในช่วงบ่ายของทุกวันอากาศจะร้อนอบอ้าวมากส่งผลกระทบต่อสมาธิในการทำงาน

#### 4.3 การดูแลความสะอาด เรียบร้อยหรือสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงงาน

ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวเกี่ยวกับการทำความสะอาด หรือดูแลความเรียบร้อยสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงงาน โดยเฉพาะการดูแลความสะอาดของห้องนํ้า ซึ่งถูกทำความสะอาดเป็นประจำ มีการกำหนดเวรการทำความสะอาดโดยพนักงานแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนรวมทั้งบริษัทมีข้อกำหนดว่าก่อนและหลังการปฏิบัติงานทุกแผนกต้องช่วยกันดูแลความสะอาดเรียบร้อยของโรงงาน โดยใช้เวลา 15 นาทีก่อนเลิกงาน ในส่วนของบริเวณโรงงานก็จะมีการทำความสะอาดเป็นประจำทุกวันเช่นกัน นอกจากนี้ช่วงปิดระยะยาวทุกครั้งก็จะมีการกำหนดให้ทำความสะอาดโรงงานผลิตครั้งใหญ่ทุกครั้ง การทำความสะอาดในแต่ละครั้งก็จะทำความสะอาดสถานที่ของแต่ละแผนก อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวก ส่วนการทำความสะอาด

ก่อนปิดระยะยาวจะทำความสะอาดทั้งหมดโดยเฉพาะการปิด กวาด และถู ทั่วบริเวณโรงงาน รวมทั้งดูแลความเรียบร้อยด้วยการจัดวางอุปกรณ์เครื่องใช้ทั้งหมด การกำหนดข้อปฏิบัติเช่นนี้ทำให้ภายในโรงงานมีความสะอาดเรียบร้อยอยู่เสมอ

จากการสังเกตของผู้ศึกษาเกี่ยวกับการทำความสะอาดสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะห้องน้ำ เครื่องใช้ อุปกรณ์อื่น ๆ ปรากฏว่าในช่วงเวลาการทำงานมีพนักงานเข้าไปใช้ห้องน้ำเป็นประจำทำให้มีกลิ่นแต่ไม่รุนแรง และพบว่าในช่วงก่อนเลิกปฏิบัติงานพนักงานจะเข้าไปช่วยกันทำความสะอาดและปิดกวาดภายในแผนกให้สะอาดเรียบร้อยก่อนแยกย้ายกลับบ้าน สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ระบุ นอกจากนี้ในช่วงเวลาทำงานพบว่ามีกรวางอุปกรณ์ เครื่องมือไว้ในที่ทำงานอย่างไม่เป็นระเบียบแต่เมื่อสิ้นเวลาปฏิบัติงานพนักงานแต่ละแผนกจะช่วยกันดูแลอย่างเรียบร้อย คงมีเฉพาะปัญหาเครื่องมือขนาดใหญ่ คือ เครื่องจักรสำหรับการทอเสื่อ ที่นอกจากจะมีปัญหาด้านอุปกรณ์ชำรุดเสียหายบางส่วนแล้ว ปัญหาด้านความสะอาดของเครื่องจักรเหล่านั้น คือ พบเห็นขี้เมาจากผงฝุ่นเกาะติดเครื่องจักร รวมถึงน้ำมันหล่อลื่นเครื่องจักรที่ไหลเยิ้มออกมาทำให้เกิดปัญหา น้ำมันเกาะติดกับเพลาลมของเครื่องจักรและตลับลูกปืน ไม่มีใครทำความสะอาดปล่อยให้เศษขี้เถ้าและน้ำมันเกาะติดเครื่องจักรหนามาก นอกจากนี้ยังพบว่าบริเวณฐานวางเครื่องจักรก็มีความสกปรกเพราะเข้าไปทำความสะอาดได้ยาก

#### 4.4 การดูแลอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการผลิตให้สามารถใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ

ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายผลิตกล่าวถึงการดูแลอุปกรณ์ เครื่องมือในการผลิตให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา คือ ขาดการดูแลรักษาโดยเฉพาะในช่วงเวลาทำการผลิต คงมีเฉพาะในช่วงโรงงานปิดระยะยาวที่มักเป็นวันหยุดจึงจะมีการไปทำความสะอาดโรงงานและตรวจเช็คและรักษาความเรียบร้อยของอุปกรณ์เครื่องมือ ทำให้การตรวจและดูแลอุปกรณ์เครื่องมือเกิดขึ้นไม่ประจำ การดูแลรักษาประกอบด้วย การทำความสะอาด การลงน้ำมัน การปิดกวาดฝุ่นผงที่เกิดขึ้นขั้นตอนการผลิต หรือตรวจสอบไม่ให้มีเศษสิ่งวัสดุในการผลิตค้างอยู่ในเครื่องมือ ถ้าเป็นเครื่องจักรก็ต้องตรวจสอบน้ำมันหล่อลื่น เช็ดและทำความสะอาดคราบน้ำมันที่รั่วซึม การเปลี่ยนอุปกรณ์ตามระยะเวลาตามที่คู่มือใช้งานเครื่องจักรกำหนด นอกจากนั้นยังต้องมีการสำรวจจำนวนอุปกรณ์ และเครื่องมือให้มีจำนวนครบถ้วนอยู่เสมอ อุปกรณ์เครื่องมือชิ้นใดเสื่อมสภาพหรือหมดอายุการใช้งานก็ทำเรื่องส่งคืนฝ่ายคลังสินค้า แล้วทำเรื่องเบิกขออุปกรณ์มาทดแทนใหม่ อย่างไรก็ตามผู้จัดการฝ่ายผลิตกล่าวให้เห็นว่า ในช่วงการผลิตที่มีเป็นจำนวนมาก ทำให้การตรวจสอบดูแลเครื่องจักรเกิดขึ้นไม่บ่อยนัก จึงมีความสกปรกกับเครื่องจักรและกลายเป็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการผลิต



ตารางที่ 4.2 สรุปมุมมองด้านกระบวนการภายในสำหรับการบริหารจัดการการผลิตของบริษัท ไทตาตามิ โปรดักส์ จำกัด

	เป้าหมายหลัก	ผลปฏิบัติงาน
<b>มุมมองด้าน กระบวนการภายใน</b>	<b>1. ด้านนวัตกรรม</b> - การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ - การพัฒนามาตรฐานการผลิต - การควบคุมต้นทุนการผลิต	-แต่ละปีบริษัทจะมีผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ 1 – 2 ชนิด ช่วยเพิ่มทางเลือกซื้อสินค้าให้แก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น - พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานยังไม่มีแนวทางของบริษัทเอง แต่อาศัยการใช้มาตรฐานจากหน่วยงานภายนอกและพิจารณาจากความต้องการของลูกค้า - กำหนดเกณฑ์และปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพวัตถุดิบ - มี การสำรองวัตถุดิบเพื่อแก้ไขปัญหาวัตถุดิบไร้คุณภาพ
	<b>2. กระบวนการให้บริการลูกค้า</b>	- การดูแลรักษาสินค้าก่อนส่งถึงมือลูกค้า
	<b>3. การดำเนินการผลิต</b> - การควบคุมคุณภาพของสินค้า	- การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและสินค้า โดยพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดในบริษัท - การกำหนดเกณฑ์วัดคุณภาพวัตถุดิบและตรวจสอบให้ได้มาตรฐานอย่างเคร่งครัด - การใช้บริการกับผู้จัดจำหน่ายมากกว่า 1 ราย เพื่อป้องกันปัญหาผู้จัดจำหน่ายไม่สามารถจัดส่งหรือจัดหาวัตถุดิบให้แก่บริษัทได้ - มีความสม่ำเสมอในการสั่งซื้อวัตถุดิบ เฉพาะในช่วงเดือนสิงหาคม – กันยายน - การกำชับพนักงานให้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนการผลิต แต่ก็ขาดการกวดขันอย่างจริงจัง - ไม่ให้ลัดขั้นตอนการผลิต แต่พนักงานขาดความเอาใจใส่ พบเห็นการลัดขั้นตอนอยู่เสมอ - แต่ละแผนกตรวจสอบเพื่อควบคุมคุณภาพการผลิต แต่ก็มักพบปัญหาคุณภาพของสินค้าไม่ดีบ่อยครั้ง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

	เป้าหมายหลัก	ผลปฏิบัติงาน
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควบคุมเวลาการผลิตให้คงที่หรือเร็วขึ้น</li> <li>- การจัดพนักงานให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิต ไม่สามารถจัดจ้างพนักงานจำนวนมากได้เพราะในรอบ 1 ปี มีการผลิตทั้งปริมาณมากและบางช่วงมีการผลิตจำนวนน้อย ทำให้ช่วงมีการผลิตเป็นจำนวนมากมีพนักงานไม่เพียงพอ จึงจัดให้มีการโยกย้ายพนักงาน หรือการจ้างเหมาเฉพาะงานจากบุคคลภายนอก</li> <li>- พนักงานขาดความเอาใจใส่เศษสิ่งเหลือใช้จากการผลิตที่สามารถนำมาใช้ในลักษณะ Reuse, Recycle</li> <li>- กำหนดตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ แต่ก็แสวงหาพนักงานที่คุณสมบัติตามที่กำหนดได้ยาก</li> <li>- ขาดเกณฑ์มาตรฐานการควบคุมคุณภาพแต่อาศัยความชำนาญในการตรวจสอบ</li> <li>- การจัดโรงงานให้เหมาะสมกับการทำงานของพนักงาน</li> </ul>
	<p>4. ตอบสนองความต้องการของสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การดูแลสิ่งแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดผู้รับผิดชอบดูแลสิ่งแวดล้อมแต่ขาดบุคลากรมาทำหน้าที่ดังกล่าว</li> <li>- การดูแลสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับวิธีปฏิบัติตนในขณะที่ทำงาน การใช้สิ่งของใช้ร่วมกันในโรงงาน และการพยาบาลช่วยเหลือขั้นต้นเมื่อประสบอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน</li> <li>- การดูแลความสะอาดเรียบร้อยในโรงงาน</li> <li>- การจัดโรงงานให้เหมาะสมกับการทำงานของพนักงาน</li> <li>- ขาดการดูแลอุปกรณ์เครื่องมือให้พร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในช่วงการหยุดที่มีระยะเวลายาว</li> </ul>

## มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ( Learning and Growth Perspective)

### 1. การพัฒนาทักษะบุคลากร

#### 1.1 การฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน

ผู้บริหารของบริษัท คือ ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายผลิต แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน คือ บริษัทให้การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานค่อนข้างน้อย คือ การอบรมให้แก่พนักงานไม่ค่อยมีหรือมีนาน ๆ ครั้ง อย่างไรก็ตามบริษัทพร้อมที่จะให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการเข้ามาให้การศึกษอบรมแก่พนักงานที่บริษัททุกครั้งแต่โครงการให้การศึกษอบรมในลักษณะนี้ค่อนข้างมีน้อยไม่สม่ำเสมอ เพื่อป้องกันปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานที่อาจขาดความรู้ บริษัทจึงกำหนดให้หัวหน้าแผนกคอยทำหน้าที่ตรวจสอบงานในแต่ละขั้นตอนการผลิต คอยให้คำแนะนำ หรือสอนงานให้แก่พนักงานเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ออกมาสวยงาม เรียบร้อย

จากผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญในประเด็นการฝึกอบรมหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานค่อนข้างน้อย จะให้การสนับสนุนก็ต่อเมื่อมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาให้ความรู้ที่บริษัทซึ่งมีไม่บ่อยนัก บริษัทจึงอาศัยการมอบหมายให้หัวหน้าแผนกให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานผ่านการตรวจสอบงาน

#### 1.2 ความชำนาญด้านการถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน

เนื่องจากขาดการสนับสนุนด้านการศึกษอบรมหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่พนักงาน จึงส่งผลกระทบต่อเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันเป็นไปอย่างไม่ลึกซึ้ง การปรึกษาหารือเหมือนการปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าการเพิ่มพูนความรู้ ดังนั้นภาระหน้าที่การถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานจึงเป็นของหัวหน้างานที่คอยทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานในสายงานหรือแผนกของตนเอง อย่างไรก็ตามความสามารถหรือความชำนาญด้านการถ่ายทอดความรู้ของหัวหน้าแผนกให้แก่พนักงาน บริษัทไม่เคยทำการประเมินศักยภาพ ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายผลิตกล่าวตรงกันว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์การทำงาน มาเป็นอย่างดีแล้ว ทราบปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาการผลิต ในช่วงที่ผ่านก็พบว่าพนักงานแต่ละแผนกสามารถแก้ไขปัญหาการผลิตในขั้นตอนของตนเองได้ค่อนข้างดี จึงเสมือนการประเมินว่าหัวหน้างานมีความชำนาญในการให้คำปรึกษาแก่พนักงานได้ในระดับน่าพอใจ

ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์ แสดงว่า ผู้บริหารบริษัทและผู้จัดการฝ่ายผลิตประเมินศักยภาพของหัวหน้าแผนกในระดับสูง รวมทั้งเข้าใจว่าหัวหน้าแผนกมีความสามารถในการ



ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการผลิตหรือการแก้ไขปัญหาในขณะที่ทำการผลิต เพราะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกนั้น ๆ มานาน

### 1.3 การกระตุ้นให้พนักงานนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานการผลิต

ผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจให้พนักงานเห็นว่าหากสามารถนำความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารบริษัท หัวหน้าแผนก ไปใช้อย่างถูกต้อง นอกจากจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท ยังมีผลดีต่อการเพิ่มการพัฒนาฝีมือให้สามารถผลิตได้อย่างมีคุณภาพ รู้จักวิธีแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ความเสียหายของชิ้นงานก็ลดน้อยลง การเสียเวลาการแก้ไขข้อบกพร่องจากการผลิตก็ลดน้อยลง ประสิทธิภาพด้านการผลิตก็เพิ่มขึ้นเพราะมีต้นทุนด้านแรงงานและวัตถุดิบการผลิตที่คงที่หรือมีแนวโน้มลดลงถ้าพนักงานรู้จักประยุกต์การ Recycle, Reuse เป็นต้น ผลลัพธ์ด้านรายได้ที่สม่ำเสมอก็จะย้อนกลับไปพนักงานอย่างแน่นอน จากผลของการสังเกตของผู้ศึกษาอาจกล่าวได้ว่า พนักงานยังมีความรู้ไม่เพียงพอ เนื่องจากพนักงานจำนวนมากเป็นพนักงานใหม่ จึงขาดความรู้และประสบการณ์ที่ดีเพียงพอ คงมีเฉพาะหัวหน้าแผนกที่ทำงานมานานและมีประสบการณ์จนสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่พนักงานได้

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า บริษัทคาดหวังในเรื่องการให้พนักงานนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์สูงสุด รวมทั้งพยายามให้พนักงานเข้าใจว่าประโยชน์สูงสุดนั้นเป็นผลตอบแทนที่ยั่งยืนแก่บริษัทและพนักงานที่ปฏิบัติงานโดยตรง แต่ตามข้อเท็จจริงแล้วพนักงานของบริษัทกลับมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานน้อยเพราะพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่

### 1.4 แนวทางการพัฒนาฝีมือแรงงานกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสูงสุด

การพัฒนาฝีมือแรงงานให้แก่พนักงานของบริษัท โดยเฉพาะฝ่ายผลิตของบริษัทนั้นผู้บริหารทั้งผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า การพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งแต่ด้วยเงื่อนไขเกี่ยวกับความสม่ำเสมอของการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานในฝ่ายผลิตมีค่อนข้างน้อย ผู้บริหารก็มีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ดังนั้นจึงวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาฝีมือให้แก่พนักงานฝ่ายผลิตด้วยการขอความช่วยเหลือจากกรมการส่งเสริมอุตสาหกรรมระดับจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนให้แก่ผู้ประกอบการสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้แก่พนักงานของผู้ประกอบการ โดยทั่วไป ถ้าหากได้รับการตอบรับจากหน่วยงานดังกล่าว บริษัทจะได้จัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

### 1.5 การหมุนเวียนบุคลากรระหว่างแผนก

ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวให้ทราบว่า บริษัทไม่มีนโยบายการหมุนเวียนบุคลากรระหว่างแผนก มีเพียงเคลื่อนย้ายพนักงานระหว่างแผนกเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะและไม่ถาวร คือ การหมุนเวียนจากสาเหตุการผลิตไม่ทันและมืองานค้างมากเกินไปจนไม่

สามารถผลิตเพื่อส่งต่อไปยังแผนกต่อไปได้ จำเป็นต้องแก้ปัญหาโดยการนำพนักงานจากแผนกอื่นๆ ที่มีงานน้อยเข้ามาช่วยเหลือ เช่น แผนกบรรจุภัณฑ์หรือแผนกสอยประสบปัญหาการการผลิตมากก็สามารถยืมคนจากแผนกเย็บและตัดผ้าไปช่วยสอยได้ การช่วยเหลือกันระหว่างแผนกจึงไม่ใช่การหมุนเวียนงานแต่เป็นการระดมบุคลากรเพื่อช่วยกันทำการผลิตให้เสร็จทันเวลานอกจากนี้ข้อมูลจากการสังเกตของผู้ศึกษา พบว่า พนักงานของบริษัทมีจำนวนไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ทำให้พบเห็นการยืมตัวพนักงานระหว่างแผนกมาช่วยทำให้เมื่อเสร็จสิ้นแล้วก็ส่งกลับไปยังแผนกเดิม

จากการสัมภาษณ์และการสังเกต แสดงให้เห็นว่า ปัญหาจำนวนบุคลากรเป็นปัญหาที่สำคัญของบริษัท เพราะบริษัทไม่สามารถแก้ไขปัญหารื่องบุคลากรได้เนื่องจากปริมาณงานในแต่ละช่วงไม่สมดุล การมีจำนวนพนักงานมากหรือน้อยเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนและค่าใช้จ่ายสำหรับการผลิต ทำให้พบเห็นการยืมตัวพนักงานจากแผนกหนึ่งไปช่วยงานอีกแผนกหนึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

## 2. การสร้างขวัญและกำลังใจ

### 2.1 การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน

ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนของพนักงานก็เป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งที่จะเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้แก่ฝ่ายผลิตได้เต็มประสิทธิภาพ การกำหนดค่าจ้างน้อยก็ส่งผลให้มีบุคลากรหมุนเวียนเข้า-ออกอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตของบริษัท ดังนั้นบริษัทโดยแผนกบุคคลได้กำหนดฐานค่าจ้างให้แก่บุคลากรประจำ และบุคคลภายนอกซึ่งรับเหมางานเป็นรายชิ้นและการปรับเพิ่มเป็นรายปี ซึ่งเป็นฐานที่ได้รับการยอมรับจากพนักงาน แต่บริษัทก็ได้สร้างแรงจูงใจอย่างอื่นในรูปของเงินตอบแทนให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้นอีก โดยโรงงานกำหนดให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่นในแต่ละเดือนประมาณ 1-3 คน/เดือน รวมทั้งคู่ถึงหัวหน้างานด้วย ถ้าหัวหน้างานควบคุมงานดี งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จดี กระจายงานดี ก็จะมีรางวัลให้ในแต่ละเดือนเพิ่มเติมอีกด้วย เป็นการกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี แต่จากการสอบถามข้อมูลจากฝ่ายบุคคล พบว่า ค่าแรงและการประเมินค่าแรงให้แก่พนักงานที่ไม่เหมาะสม เพราะทำให้พนักงานที่ทำงานกับบริษัทมานาน ค่าแรงไม่ได้ถูกปรับขึ้นตามความเป็นจริง พนักงานใหม่เข้ามาจะได้รับค่าแรงใกล้เคียงกับพนักงานเก่าคือแตกต่างกันเดือนละ 300 – 600 บาท ทั้งที่พนักงานเก่าทำงานมานานกว่า 5 ปี ทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบเรื่องค่าแรงทำให้พนักงานเก่าไม่มีความภักดีต่อองค์กร

จากผลการสัมภาษณ์และการสังเกต แสดงให้เห็นว่า การกำหนดค่าตอบแทนเพิ่มให้แก่พนักงานของบริษัทไม่สามารถจูงใจให้พนักงานได้ การกำหนดค่าตอบแทนของบริษัทจึงไม่อยู่บน

เงื่อนไขที่พนักงานยอมรับเพราะการสังเกตพบว่า ปัจจุบันพนักงานใหม่และพนักงานเก่ามีอัตราค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนและรางวัลแตกต่างกันไม่มากทั้งที่พนักงานมีอายุงานที่แตกต่างกันมากก็ตาม

## 2.2 การสร้างความสามัคคีของพนักงานในฝ่ายผลิต

ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า ความสำคัญประการหนึ่งของการทำงานเป็นกลุ่มคือความสามัคคี บริษัทจึงต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมการสร้างความสามัคคีในบริษัท คือ การจัดกีฬาเป็นประจำทุกปี กำหนดให้พนักงานในแต่ละแผนกกระจายไปอยู่สถานที่ต่าง ๆ กระจายไป แข่งขันกันง่าย เช่น กีฬาแชร์บอล วอลเลย์บอล และกิจกรรมสนุกสนานรื่นเริง ดังเช่น การวิ่งกระสอบ การเป่าสี ฯลฯ เป็นต้น และช่วงเย็นก็จัดการงานเลี้ยงสังสรรค์และมอบรางวัลให้แก่ นักกีฬาหรือกองเชียร์ กิจกรรมที่กระทำรองลงมา คือ การจัดกิจกรรมการแข่งขันเพื่อดูแลความสะอาดภายในแผนกแผนกใดมีคะแนนสูงสุด รองอันดับ 1 อันดับ 2 อันดับ 3 และชมเชย ก็จะได้รับรางวัลที่บริษัทกำหนดขึ้น นอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ยังได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ใช้สำหรับการเชื่อมความสามัคคีในฝ่ายผลิตก็คือ กิจกรรมการเลี้ยงสังสรรค์เทศกาลปีใหม่อีกด้วย

## 3. การสื่อสารภายใน

### 3.1 การแจ้งวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานให้แก่พนักงานฝ่ายผลิต

ผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า บริษัทมีการแจ้งวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทราบหลายวิธีด้วยกัน ที่ทำมากที่สุดคือ การแจ้งวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตผ่านหัวหน้าแผนกในทุกคราวประชุมซึ่งมีค่อนข้างบ่อยหรืออย่างน้อยเดือนละครั้ง การประชุมแต่ละคราวประชุมผู้บริหารกำชับให้หัวหน้าแผนกเข้าใจสถานการณ์การจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือผลการประเมินของฝ่ายการตลาดเกี่ยวกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่ฝ่ายผลิตสำหรับการเตรียมความพร้อมในการผลิตที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น หรือให้จัดการอื่น ๆ ภายในแผนก ในช่วงมีคำสั่งผลิตน้อย ตลอดจนการบอกแนวโน้มของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะทำการผลิต ทำให้หัวหน้าแผนกทราบวัตถุประสงค์ของการผลิตในแต่ละช่วงที่เปลี่ยนไป และหัวหน้าแผนกก็ถูกผู้บริหารกำชับให้ทำความเข้าใจกับพนักงานในแผนกที่ตรงกัน อย่างไรก็ตามการกำชับดังกล่าวก็ไม่มีตรวจสอบว่าหัวหน้างานมีการนำไปแจ้งให้พนักงานในแผนกทราบจริงหรือไม่

### 3.2 การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมวางแผนกิจกรรมการผลิต

ผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานระดับหัวหน้าแผนกมีส่วนร่วมวางแผนการผลิต การมีส่วนร่วมของหัวหน้าแผนกจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิธีการผลิตในแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าแต่ละขั้นตอนจะใช้พนักงานจำนวนเท่าใด ในขณะที่ผู้จัดการทั่วไป ก็ให้ความเห็นเดียวกันคือ หัวหน้าแผนกจะเป็นผู้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมวางแผนกิจกรรม



การผลิต แต่หัวหน้าแผนกก็ต้องไปทำการจัดสรรงานให้แก่พนักงานในแผนก การมีส่วนร่วมวางแผนการผลิตนั้นเป็นประโยชน์แก่การผลิต คือ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วตรงตามกำหนดเวลา

จากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า การแจ้งวัตถุประสงค์การผลิต และการมีส่วนร่วมวางแผนการผลิตของบริษัทเกิดขึ้นสม่ำเสมอผ่านการประชุมระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้าแผนก และมอบหมายให้หัวหน้าแผนกไปทำหน้าที่แจ้ง หรือจัดแจงรายละเอียดงานให้แก่พนักงานในแผนกให้เป็นไปตามที่วางแผนการผลิตร่วมกัน อย่างไรก็ตามการมอบหมายให้หัวหน้าแผนกทำหน้าที่แจ้งวัตถุประสงค์การผลิต ตลอดจนวางแผนทางการผลิตในแผนกขาดการประเมิน โดยผู้บริหารของบริษัท

### 3.3 การปรึกษาหารือระหว่างกันของพนักงานแผนกต่างๆ ในฝ่ายผลิต

ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต กล่าวว่า มีการปรึกษาหารือระหว่างพนักงานในแผนกและพนักงานระหว่างแผนกอยู่เสมอ การปรึกษาหารือช่วยลดปัญหาที่พบจากการผลิตซึ่งสามารถพบได้ตลอดเวลา หากแผนกใดพบปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไขระหว่างหัวหน้าแผนกกับพนักงานในแผนก ทำให้สามารถช่วยกันแก้ไขปัญหาที่พบนั้น ๆ นอกจากการปรึกษาหารือกันภายในแผนกแล้ว การปรึกษาหารือระหว่างแผนกก็มีขึ้นบ่อยครั้งด้วย การปรึกษาหารือกันระหว่างแผนกจะเป็นหัวหน้าแผนกกับหัวหน้าแผนกปรึกษากันในเรื่องแบบของสินค้า การผลิตสินค้าใหม่ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการจัดเรียงงานที่จะทำต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ตามจากการสังเกตทั่วไปการปรึกษาหารือระหว่างพนักงานในแผนกมักมุ่งเน้นไปที่การสอนงานเพราะมีพนักงานใหม่เข้ามาทำหน้าที่แทนพนักงานเก่าที่ลาออกไป ทำให้เสียเวลาในกระบวนการผลิตไปอย่างน่าเสียดาย

ตารางที่ 4.3 สรุปมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับการบริหารจัดการการผลิตของบริษัท  
ไทตาตามิ โปรดักส์ จำกัด

	เป้าหมายหลัก	ผลปฏิบัติงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	<p>1. การพัฒนาทักษะบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรม</li> <li>- การถ่ายทอดความรู้</li> <li>- การนำความรู้ไปปฏิบัติ</li> <li>- แนวทางการพัฒนาฝีมือ</li> <li>- การหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้ในงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการฝึกอบรมไม่บ่อยสม่ำเสมอ และจัดให้มีขึ้นนาน ๆ ครั้ง</li> <li>- การถ่ายทอดความชำนาญ เป็นลักษณะแนะนำกันในขณะทำการผลิตโดยพนักงานด้วยตนเอง หรือหัวหน้างานกับพนักงาน ไม่มีระบบการถ่ายทอดที่แน่นอน</li> <li>- กระตุ้นให้พนักงานนำความรู้ไปปฏิบัติงานการผลิต ด้วยการให้เห็นประโยชน์จากรายได้ที่ย้อนกลับมาถึงพนักงาน</li> <li>- มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานกับหน่วยราชการเป็นบางครั้ง มีช่วงเวลาไม่แน่นอนขึ้นกับความเหมาะสม</li> <li>- มีการหมุนเวียนพนักงานระหว่างแผนกแต่ก็เป็น การหมุนเวียนระยะสั้น ๆ ตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่เพื่อจุดประสงค์ในการพัฒนาทักษะ ฝีมือของพนักงาน</li> </ul>
	<p>2. การสร้างขวัญและกำลังใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าตอบแทน</li> <li>- การสร้างความสามัคคี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม คือ สูงกว่าค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ มีรางวัลการทำงานดีทั้งพนักงานและหัวหน้าแผนก</li> <li>- จัดให้มีกีฬา และกินเลี้ยงร่วมกัน และการจัดงานกินเลี้ยงในช่วงปีใหม่</li> </ul>
	<p>3. การสื่อสารภายใน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการแจ้งวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานให้แก่พนักงานผ่านการประชุมหัวหน้างานแล้วให้แจ้งหรือกำชับแก่พนักงานในแผนก แต่ไม่มีการตรวจสอบว่าหัวหน้างานนำไปแจ้งหรือไม่</li> </ul>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

	เป้าหมายหลัก	ผลปฏิบัติงาน
		<p>- เปิดโอกาสให้พนักงานระดับหัวหน้างานมีส่วนร่วมในการวางแผนการผลิต และให้หัวหน้างานไปวางแผน แต่ก็ขาดการประเมินที่ชัดเจนจากผู้บริหารบริษัท</p> <p>- มีการปรึกษาหารือกันระหว่างหัวหน้าแผนก หารือกันระหว่างพนักงานในแผนก หรือหัวหน้างานกับพนักงานในแผนก แต่การปรึกษาหารือส่วนหนึ่งเป็นไปในลักษณะการสอนงานระหว่างพนักงานเก่ากับพนักงานที่เข้ามาใหม่</p>

#### มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

##### 1. รายได้ของบริษัท

##### 1.1 การเปลี่ยนแปลงของราคาต่อหน่วย

ผู้จัดการทั่วไปของบริษัทกล่าวว่า มีการเปลี่ยนแปลงราคาจำหน่ายต่อหน่วยเมื่อปี 2548 เป็นต้นมา และมีแนวโน้มปรับขึ้นอีกในปี 2550 การเปลี่ยนแปลงเกิดจากต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้น ผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบมีการปรับราคาวัตถุดิบทุก ๆ 6 เดือน ค่าขนส่ง ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงซึ่งจำเป็นสำหรับใช้กับเครื่องจักรกลเพิ่มขึ้นลงอย่างผันแปรไม่แน่นอนทำให้บริหารจัดการต้นทุนเป็นไปอย่างยากลำบาก

##### 1.2 การเปลี่ยนแปลงปริมาณสินค้าที่จำหน่าย

ผู้จัดการทั่วไปกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงปริมาณของสินค้าที่จำหน่ายให้แก่ลูกค้าในประเทศเพิ่มมากขึ้น ส่วนในต่างประเทศจะจำหน่ายได้ลดลงเนื่องบริษัทเราถูกจีนมาตีตลาดแม้ว่าคุณภาพจะไม่เท่ากับผลิตภัณฑ์ของบริษัทแต่การผลิตของประเทศจีนจะแข่งขันในด้านราคา ส่งผลกระทบต่อปริมาณการจำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้าในต่างประเทศระดับหนึ่ง

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ราคาต่อหน่วยของสินค้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา แต่ในขณะที่เดียวกับปริมาณสินค้าที่จำหน่ายได้ก็เปลี่ยนฐานลูกค้าจากลูกค้าชาวต่างประเทศไปเป็นลูกค้าชาวไทยเพิ่มขึ้น



### 1.3 การเพิ่มยอดจำหน่าย

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้ความเห็นว่า บริษัทมีแนวทางสำหรับการเพิ่มยอดจำหน่ายโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพการผลิตและการดูแลรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการผลิต ในขณะที่ผู้จัดการทั่วไป กล่าวว่า การเพิ่มยอดจำหน่ายที่สำคัญ คือ การพัฒนา รูปแบบของสินค้าใหม่ออกมานำเสนอลูกค้าอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปี 1 – 2 แบบ สินค้าที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ก็ต้องมีความแตกต่างไปจากสินค้าอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันซึ่งเป็นสินค้าของคู่แข่ง เช่น เสื้อจันทบูรณ์ เป็นต้น รวมทั้งลดรายชดเชย หรือการตัดขอบเสื้อ ที่แตกต่างไปจากสินค้าที่เคยมีอยู่เดิม สินค้ารูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นจะต้องนำไปเผยแพร่ในงานแสดงสินค้าให้ลูกค้ารู้จัก ซึ่งช่วยเพิ่มยอดจำหน่ายให้แก่บริษัท

จากผลการสัมภาษณ์ แสดงว่า บริษัทให้ความสำคัญในด้านการเพิ่มยอดจำหน่ายเป็น 2 แนวทาง คือ การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นประจำทุกปี และการดูแลรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนกระทั่งส่งถึงมือลูกค้า

### 2. สัดส่วนรายได้จากกลุ่มลูกค้า

จากการพิจารณาจากส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทไม่สามารถระบุถึงขนาด ปริมาณ หรือสัดส่วนของส่วนแบ่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันได้เพราะขาดการบันทึกรายละเอียดของข้อมูลเรื่องนี้ที่ชัดเจน จากการสอบถามถึงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนลูกค้าบริษัทในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาจากลูกค้าซึ่งเป็นชาวต่างชาติ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท พบว่า ในช่วง 3 ปี (พ.ศ. 2547 – 2549) บริษัทมีจำนวนลูกค้าเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มขึ้นดังนี้

2.1 ลูกค้าชาวต่างชาติ เพิ่มขึ้นเล็กน้อย จากออสเตรเลีย ประเทศในกลุ่มยุโรป เช่น ประเทศสเปน ประเทศเนเธอร์แลนด์ และฝรั่งเศส และประเทศในทวีปแอฟริกาใต้ เป็นต้น แต่การเพิ่มขึ้นของลูกค้ากลุ่มนี้เป็นไปในลักษณะค่อย ๆ เพิ่ม ปริมาณการสั่งซื้อไม่สูงนัก สั่งซื้อเพื่อนำไปทดลองใช้หรือนำไปจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง

2.2 ลูกค้าชาวญี่ปุ่น เพิ่มขึ้นไม่มาก ในปี 2548 มีลูกค้ารายใหม่จากประเทศญี่ปุ่นที่มีแนวโน้มการสั่งสินค้าค่อนข้างสูง เพราะมีสาขาของบริษัทกระจายอยู่ทั่วไปทั้งในประเทศญี่ปุ่น อเมริกา ประเทศไทย และอื่น ๆ อีก 2 – 3 ประเทศ

2.3 ลูกค้าชาวไทย เพิ่มขึ้นเป็นที่น่าพอใจ ลูกค้าชาวไทยกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีกิจการให้บริการเกี่ยวกับรีสอร์ทในแหล่งท่องเที่ยว กิจกรรมห้องพักในคอนโดมิเนียม บ้านพักตากอากาศ และกลุ่มที่พักเกสต์เฮาส์ ไว้ให้บริการสำหรับลูกค้าชาวญี่ปุ่น

2.4 สัดส่วนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าชาวต่างชาติกับลูกค้าชาวไทย ผู้จัดการทั่วไป กล่าวว่า เมื่อปี 2544 – 2546 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้าชาวไทยมีเพียงร้อยละ 30 ส่วนร้อยละ 70 จำหน่ายให้แก่ลูกค้าต่างชาติ ในปี 2547 – 2548 ปรากฏว่าอัตราส่วนการจำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้าชาวไทยเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 40 และลูกค้าชาวต่างชาติลดลงเหลือร้อยละ 60 สาเหตุที่ลูกค้าชาวไทยเพิ่มขึ้นก็เนื่องมาจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ ลูกค้าชาวไทยที่เพิ่มขึ้นอยู่ในกลุ่มธุรกิจบริการแก่ลูกค้าชาวญี่ปุ่น และประเทศจีนได้ขยายตลาดตามมิไปยังลูกค้าประเทศต่าง ๆ มากขึ้น แต่ผู้บริหารบริษัทก็เห็นว่ายังไม่อยู่ในฐานะคู่แข่งที่น่ากลัว

จากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า สถานการณ์การตลาดของบริษัทมีการปรับเปลี่ยนสภาพลูกค้าจากในอดีตมีลูกค้าต่างชาติเป็นจำนวนมาก แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันมีลูกค้าชาวไทยเพิ่มขึ้น

### 3. ต้นทุนการผลิต

3.1 เครื่องจักรสำหรับการผลิต แผนกที่ใช้เครื่องจักรสำหรับการผลิตเป็นจำนวนมาก คือ แผนกทอเสื้อ จากการสัมภาษณ์หัวหน้าแผนก พนักงาน ตลอดจนการสังเกตในขณะทำการศึกษา พบว่า เครื่องจักรของฝ่ายผลิตมีอายุการใช้งานสูง มีปัญหาติดขัดบ่อยครั้ง การซ่อมบำรุงไม่เป็นไปตามเวลาที่คู่มือการใช้งานกำหนด และเครื่องจักรสกปรก ส่งผลกระทบต่อการผลิตที่มีปัญหาปนเปื้อน แสดงให้เห็นถึง การบริหารจัดการเครื่องจักรที่ไม่ดีเพียงพอ ทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้นเนื่องจากความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือการเสียเวลารอเครื่องจักรในขณะซ่อมบำรุงที่ต้องใช้อะไหล่จากต่างประเทศ

3.2 แรงงาน จากการสัมภาษณ์หัวหน้าแผนก และพนักงานในแผนกต่าง ๆ พบว่าปัญหาที่คล้ายคลึงกันมากที่สุด คือ ปัญหาการขาดแรงงาน มีพนักงานทำงานในแผนกไม่เพียงพอ จำเป็นต้องหมุนเวียนพนักงานจากแผนกอื่น ๆ เข้ามาช่วยงาน นอกจากนี้ ฝ่ายผลิตประสบปัญหาการเข้า-ออกของพนักงานเกิดขึ้นบ่อยครั้ง การรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานต้องอาศัยพนักงานเก่าคอยให้คำแนะนำ หรือการสอนงานการทำงานในแผนกให้แก่พนักงานใหม่ เป็นปัญหากระทบต่อเวลาที่ใช้ในการผลิต คือ ใช้เวลาสำหรับการผลิตสินค้ามากขึ้น อย่างไรก็ตาม ต้นเหตุของปัญหาแรงงานที่สำคัญคือ ความพยายามรักษาจำนวนพนักงานให้สมดุลกรณีการผลิตในแต่ละช่วงเวลาแตกต่างกัน และค่าแรงหรือค่าจ้างที่พนักงานใหม่และเก่าแตกต่างกันไม่มากนัก จึงไม่เป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความภักดีต่อบริษัท

3.3 วัตถุดิบสำหรับการผลิต จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการทั่วไป ทำให้ทราบว่า วัตถุดิบสำหรับนำมาใช้ในการผลิตนั้น มีส่วนสำคัญที่ทำให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มขึ้น คือ ฝ่ายผลิตจะมีการสั่งซื้อวัตถุดิบเกินปริมาณที่คำนวณได้ร้อยละ 5 – 10 โดยมีเหตุผลของการซื้อที่

เกินปริมาณที่ต้องการ คือ ไข่ใช้สำหรับในช่วงมีการผลิตเป็นจำนวนมากที่มักต้องรอวัตถุดิบ การสำรองวัตถุดิบมีส่วนสำคัญให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น

ตารางที่ 4.4 สรุปมุมมองด้านการเงินสำหรับการบริหารจัดการการผลิตของบริษัทไทตาตานิโปรดัคส์ จำกัด

	เป้าหมายหลัก	ผลปฏิบัติงาน
มุมมองด้านการเงิน	1. เพิ่มรายได้ของบริษัท	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงราคาต่อหน่วยมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อต้นปี 2548 และจะปรับเปลี่ยนตามภาวะต้นทุนที่เพิ่มขึ้น</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงปริมาณสินค้าที่จำหน่ายเพิ่มขึ้นสำหรับลูกค้าชาวไทย ลูกค้าต่างประเทศลดลงเนื่องจากมีผลิตภัณฑ์จากประเทศจีนเข้ามาแข่งขัน</li> </ul>
	2. ปรับสัดส่วนรายได้จากกลุ่มลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สามารถระบุปริมาณส่วนแบ่งการตลาดได้แต่ในช่วง 3 ปี มีลูกค้าเพิ่มขึ้นเล็กน้อย</li> <li>- มีปริมาณลูกค้าต่างชาติเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ก็ยังเป็นลูกค้ารายใหญ่</li> <li>- มีปริมาณลูกค้าชาวไทยเพิ่ม โดยเฉพาะลูกค้าที่ทำรีสอร์ทรับนักท่องเที่ยวสั่งซื้อสินค้าไปใช้บริหารลูกค้าชาวญี่ปุ่น</li> <li>- สัดส่วนลูกค้าต่างชาติลดลง ลูกค้าชาวไทยเพิ่มขึ้น ปัจจุบันลูกค้าชาวไทยกับต่างชาติ เท่ากับ 2:3</li> </ul>
	3. ต้นทุนการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายผลิตใช้เครื่องจักรเป็นจำนวนมากแต่เครื่องจักรมักมีอายุการใช้งาน ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการดูแลสูง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง</li> <li>- ฝ่ายผลิตมีแรงงานไม่เพียงพอ ต้องใช้วิธีหมุนเวียนพนักงาน มีส่วนทำให้การผลิตล่าช้าและทำให้ต้นทุนการผลิตสูง</li> <li>- วัตถุดิบ ฝ่ายผลิตมักสั่งซื้อวัตถุดิบที่มากเกินไปที่คำนวณได้โดยอ้างเหตุผลการนำไปใช้ในช่วงการผลิตสูง</li> </ul>

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท ไทตาตามิโปรดักส์ จำกัด

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต บริษัท ไทตาตามิ โปรดักส์ จำกัด เป็นการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนการผลิต ประกอบกับการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้ศึกษาที่ได้ไปสังเกตการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตระยะเวลา 2 เดือน โดยเข้าไปสังเกตการณ์ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนการผลิตของทุกแผนกรวมทั้งสิ้น 10 ครั้ง และวิเคราะห์ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ผลการวิเคราะห์ การสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน ทำให้ทราบปัญหาที่มีโอกาสพบมากที่สุดซึ่งพบได้ในขั้นตอนการตรวจสอบที่แผนกควบคุมคุณภาพ พบปัญหาที่สำคัญ 3 ปัญหาด้วยกัน คือ

1. ปัญหารอยขีดข่วนที่ฝืนเสื่อจากเครื่องจักร หรือเครื่องมือการผลิตในขณะที่ใช้สำหรับการผลิต (ดูภาพที่ 4.28)



ภาพที่ 4.28 แสดงรอยขีดข่วนเป็นรอยไหม้จากความร้อนของเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต



2. ปัญหารอยเปื้อนน้ำมันบนพื้นเสื้อซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ เป็นการเปื้อนน้ำมันเครื่องจักรที่หลุดกระเด็นมาที่ผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนการผลิต (ดูภาพที่ 4.29)



ภาพที่ 4.29 แสดงคราบรอยเปื้อนน้ำมันเครื่องจักรบนพื้นเสื้อตามิ

3. ปัญหาการเย็บขอบเสื้อไม่มีคุณภาพ หรือการสอยที่ห่างกันเกินไปทำให้คุณภาพของรอยต่อบนพื้นผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ ไม่แข็งแรง หรือไม่ได้มาตรฐาน (ดูภาพที่ 4.30)



ภาพที่ 4.30 แสดงการเย็บขอบเสื้อที่ไม่ได้มาตรฐาน

จากปัญหาที่พบบ่อย ทำให้เห็นว่าเป็นปัญหาที่มาจากกระบวนการผลิตในแผนกใดแผนกหนึ่งหรือหลายแผนกที่ร่วมกันรับผิดชอบผลิตผลิตภัณฑ์ ผลการสัมภาษณ์ปัญหาและอุปสรรคแต่ละแผนกหรือในแต่ละขั้นตอนการผลิตมีดังนี้

### ปัญหาที่พบจากมุมมองด้านลูกค้า

ปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์มุมมองด้านลูกค้า พบว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับการร้องเรียนจากลูกค้า คือ การร้องเรียนเรื่องได้รับสินค้าไม่ตรงกับคำสั่งซื้อ หรือผลิตภัณฑ์มีการผลิตไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในคำสั่งซื้อ พนักงานปฏิบัติการผลิตที่ผิดขั้นตอน เช่น พนักงานนำเสื้อที่ยังไม่ผ่านการเคลือบน้ำยาป้องกันเชื้อราและแบคทีเรียเข้าเครื่องทอแล้วผ่านต่อไปยังแผนกแต่งเสื้อและอื่น ๆ โดยที่ไม่มีพนักงานรายใดทราบ เป็นต้น แต่ละปัญหาที่พบมาจากสาเหตุ

1. คำสั่งซื้อ/ผลิตผิดพลาดหรือไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ปัญหานี้เกิดขึ้นจากลูกค้ามีคำสั่งซื้อสินค้าชนิดหนึ่งแต่พนักงานขายบันทึกรหัสสินค้าผิดพลาด เพราะการจำรหัสสินค้าไม่ถูกต้อง ผิดพลาด หรืออาจเกิดขึ้นจากพนักงานขาดความรับผิดชอบในการตรวจสอบรายละเอียดรหัสสินค้า กว่าจะพบปัญหาก็ต่อเมื่อสินค้าส่งไปถึงมือลูกค้าแล้ว ทำให้บริษัทเสียเวลาในการผลิตให้แก่ลูกค้าใหม่ หรือต้องนำสินค้าที่มีไปทดแทน เป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตสินค้าของลูกค้ารายนั้นและกระทบต่อรายได้ของบริษัทในภาพรวม

2. การผลิตของฝ่ายผลิตไม่ถูกต้องตามแบบที่ลูกค้าต้องการ คือ ขนาด สีของผ้า การตัดเย็บ รูปแบบ ของสินค้า ผิดจากคำสั่งซื้อ อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์พนักงานแผนกควบคุมคุณภาพเกี่ยวกับการผลิตที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่สำคัญ คือ ปัญหาการเย็บขอบเสื้อไม่ได้คุณภาพ เนื่องจากรีบเร่งผลิต เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานแต่ละแผนกที่ทำหน้าที่ผลิตแต่ละเรื่องขาดความรับผิดชอบไม่ตรวจสอบรายละเอียดสินค้าตามคำสั่งผลิตไม่ถี่ถ้วนหรืออาจเนื่องมาจากการบริษัทไม่มีกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหรือการบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) ของพนักงานแต่ละระดับ นำไปสู่การไม่เข้าใจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

3. ปัญหาการร้องเรียนจากลูกค้า คือ เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าไปจากบริษัทหรือบริษัทส่งสินค้าถึงมือลูกค้าแล้ว ลูกค้าร้องเรียนว่าปัญหาสินค้ามีกลิ่นแต่จากการตรวจสอบแล้วส่วนใหญ่เป็นคราบน้ำมัน มีตำหนิ การสอยขอบเสื้อไม่ได้มาตรฐาน หรือหลุดลุ่ยจนเห็นได้ชัด ปัญหากลิ่นตามธรรมชาติของเสื้อกัก หรือปัญหาการมีเชื้อราที่สินค้าเพราะความชื้นเกิดจากการดูแลไม่เหมาะสม (รูปภาพที่ 4.31 เป็นภาพตัวอย่างผ้าที่ขอบเสื้อมีตำหนิ)





ภาพที่ 4.31 แสดงรอยตำหนิที่สินค้า

### ปัญหาที่พบจากมุมมองด้านกระบวนการภายใน

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน พบปัญหาดังต่อไปนี้

1. การสั่งซื้อวัตถุดิบมากเกินไป เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารต้นทุน ด้วยการสำรองวัตถุดิบ บริษัทมีแผนนโยบายสำหรับการสั่งซื้อวัตถุดิบด้วยการสั่งซื้อจำนวนมากเกินกว่าปริมาณที่ต้องการใช้ตามที่คำนวณได้ประมาณร้อยละ 5 – 10 ขึ้นอยู่กับสินค้านั้น ๆ มีปริมาณการผลิตมากหรือน้อย ซึ่งการสั่งซื้อเกินจำนวนที่คำนวณได้บริษัทถือเป็นปฏิบัติเป็นแนวทางสำหรับการบริหารต้นทุน รวมทั้งไว้ใช้สำหรับการป้องกันปัญหาการผลิตสินค้าที่ไม่สามารถสั่งซื้อวัตถุดิบได้ทันตามเวลาโดยนำวัตถุดิบที่สำรองไว้จากการซื้อเกินปริมาณที่คำนวณได้มาใช้ในการผลิต ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พนักงานแผนกคลังสินค้าทำให้ทราบว่า วัตถุดิบที่สั่งซื้อจากกรุงเทพมหานครไว้ใช้สำหรับการผลิต ส่วนใหญ่มาไม่ตรงตามกำหนดเวลา รวมทั้งห้ลูกค้าจำนวนหนึ่งที่สั่งจากประเทศญี่ปุ่นเพื่อชดเชยปัญหาการผลิตลูกค้ากในประเศไทยมีไม่เพียงพอ มักส่งมาถึงเชิงใหม่ล่าช้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด

2. ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของห้องของแผนกคลังสินค้า จากการสังเกตพบว่า ห้องเก็บวัตถุดิบของแผนกคลังสินค้า มีความคับแคบ และมีการจัดวางสินค้า ตลอดจนวัตถุดิบสำหรับการผลิตที่ไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย มีพนักงานคนอื่นที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องและไม่ได้เป็นพนักงานของแผนกคลังสินค้าเข้า-ออกในห้องดังกล่าวได้ง่ายโดยไม่ได้รับอนุญาต ประกอบกับพนักงาน

รับผิดชอบการดูแลวัตถุดิบในแผนกนี้มีเพียงรายเดียว มักพบปัญหากรณีพนักงานประจำแผนกติดธุระอื่นไม่สามารถมาให้บริการแก่แผนกอื่นได้ ทำให้ต้องรอให้พนักงานรับผิดชอบเสร็จสิ้นธุระเสียก่อน จึงจะสามารถติดต่อธุระได้ แม้ในเบื้องต้นจะไม่มีการกล่าวถึงการ

3. ระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ไม่มีเป็นลายลักษณ์อักษร มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนการผลิต ไม่มีการตรวจสอบ และพนักงานทำการผลิตภายใต้ความเร่งรีบส่งผลกระทบต่อการผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน ไม่มีคุณภาพ หรือการเสียหายของวัตถุดิบสำหรับการผลิตได้ง่าย

4. ขาดการควบคุมหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ปัญหาที่พบเกิดขึ้นจากการผลิตสินค้าผิดแบบรูปแบบและทราบเมื่อถึงขั้นตอนแผนกควบคุมคุณภาพ หรือบางกรณีส่งถึงมือลูกค้าแล้วจึงทราบว่าทำการผลิตผิดพลาด เนื่องจากฝ่ายผลิตแต่ละแผนกขาดการควบคุมสั่งการปฏิบัติงานที่ดี

5. ขาดการบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนและเวลาที่ใช้การผลิตสินค้าของแต่ละแผนก ทำให้ไม่ทราบว่าการผลิตสินค้าแต่ละคำสั่งผลิตอยู่ในขั้นตอนใด และขาดการบันทึกเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานของสินค้าแต่ละชนิด พนักงานภายในแผนกตรวจสอบการผลิตกันเองโดยมีเกณฑ์กลางไว้สำหรับการตรวจสอบ ดังตัวอย่างที่พบปัญหาในแผนกทอเสื้อ แผนกแต่งเสื้อ ซึ่งการทำงานของเครื่องจักรแต่ละเครื่องของแผนก ไม่มี BOM (Bill of Material) เขียนกำกับไว้ในขณะทำการผลิตเพื่อแสดงสถานการณ์ทำงาน ทำให้ไม่ทราบว่า เครื่องจักรแต่ละเครื่องกำลังผลิตเสื้อชนิดใด เวลาตรวจเช็คการทำงานต้องคอยถามพนักงานอยู่เสมอว่าเครื่องจักรแต่ละเครื่องกำลังผลิตสินค้าชนิดใดอยู่ ทำให้การตรวจเช็คผลิตภัณฑ์ล่าช้า ทำให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกทอเสื้อใช้วิธีการตรวจเช็ค โดยใช้ความชำนาญในการตรวจสอบและความคุ้นเคยที่อาจพบข้อผิดพลาดได้สูงหากมีคำสั่งผลิตเข้ามาเป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้ จากการสังเกตของผู้ศึกษาที่แผนกควบคุมคุณภาพตลอดจนหัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพต่างให้ความเห็นในเรื่องของการตรวจสอบคุณภาพว่า การตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ไม่ได้ทำการตรวจสอบเป็นวันต่อวันหรือตรวจสอบทันทีหลังจากผลิตเสร็จในแต่ละแผนก หากแต่ใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพในวันที่สินค้าจะทำการส่งไปห้องแสดงสินค้าหรือส่งไปยังลูกค้า ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งกรณีที่พบสินค้าที่ทำการผลิตผิดพลาดลักษณะเช่นนี้ทำให้เห็นว่าสินค้าทุกชนิดที่ถูกผลิตเสร็จตามขั้นตอนแล้ว จะถูกนำมาเก็บไว้ในห้องคลังสินค้าเพื่อรอพนักงานควบคุมคุณภาพมาทำการตรวจสอบคุณภาพ ก่อนส่งเข้าไปในแผนกบรรจุ นอกจากนี้การปฏิบัติงานของแผนกควบคุมคุณภาพก็เกิดขึ้นในรูปแบบเดียวกับพนักงานแผนกอื่น ๆ เกี่ยวกับการบันทึก คือ จะไม่มีการบันทึกการตรวจเช็ค สถิติต่าง ๆ หรือบันทึกสภาพการตรวจเช็ค เช่น ของเสีย ของดี ลงในเอกสาร เป็นรายลักษณ์อักษร ทำให้ติดตามงานการทำงานใน



ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพได้ค่อนข้างยาก หรืออาจเกิดการปฏิบัติที่ซ้ำซ้อนเพราะพนักงานอีก รายหนึ่งอาจไม่ทราบได้เลยว่าสินค้าที่อยู่ในแผนกคลังสินค้าชิ้นใดได้รับการตรวจสอบจาก พนักงานหรือหัวหน้าแผนกไปแล้วหรือไม่

6. การเข้าออกของพนักงานมีอยู่ตลอดเวลา ทำให้พนักงานขาดประสิทธิภาพในผลิต สินค้า ต้องเรียนรู้งานใหม่ ทำให้ผู้สอนที่เป็นพนักงานในแผนกเสียเวลาไปกับการสอนให้แก่ พนักงานใหม่ จนเกิดปัญหาการผลิตที่เร่งรีบหรือไม่ทันตามเวลากำหนด นอกจากนี้ปัญหาความล่าช้า ที่มาจากปัญหาการเข้า-ออกของพนักงานแล้ว สภาพการปฏิบัติงานจริงของแต่ละแผนกก็ยังพบ ปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องมาจากการพูดคุยกันในขณะทำงาน ซึ่งการพูดคุยกัน ของพนักงาน ไม่ใช่การพูดคุยในเรื่องงานหากแต่เป็นเรื่องส่วนตัวที่นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงาน ที่ผู้ศึกษาพบเห็น ได้เกือบทุกแผนก ดังตัวอย่างที่พบเห็นในแผนกแผนกคัดหญ้า ซึ่งเป็นแผนกที่มี ขั้นตอนในการผลิตที่ไม่ซับซ้อนแต่กลับว่าการปฏิบัติงานได้ผลผลิตค่อนข้างช้า ทั้งที่พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในแผนกหรือในบริษัทมานานกว่า 5 ปี จึงมีความชำนาญในการคัดหญ้าดีหญ้าเสีย ออกจากกันได้อย่างมีคุณภาพ แต่กลับใช้ระยะเวลาในการคัดหญ้ายาค่อนข้างนาน สาเหตุมาจากมีการ พูดคุยกันตลอดเวลาในการทำงาน

7. การผลิตสินค้าเกินคำสั่งผลิต การผลิตสินค้าเกินกว่าคำสั่งผลิตร้อยละ 3 เพื่อแก้ไข ปัญหาผลิตไม่ทันหรือผลิตผิดพลาดแต่ไม่มีการวางแผนสำหรับการจำหน่ายสินค้า หรือการบันทึก เกี่ยวกับความเสียหายที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตให้เห็นชัดเจนว่าสินค้าที่สั่งผลิตเกินนั้นนำไป ชดเชยสินค้าที่ผลิตผิดพลาดเฉลี่ยแล้วคิดเป็นสัดส่วนเท่าใด หรือนำไปแสดงหน้าร้านเฉลี่ยแล้วเป็น สัดส่วนเท่าใดเพื่อนำไปประเมินคำสั่งผลิตเกินใหม่ให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง หรือเพื่อนำไป ประเมินกระบวนการผลิตที่ไม่มีความเสียหายมากนัก

8. บริษัทให้ความสนใจใส่ใจเกี่ยวกับปัญหาสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน หรือ โรงงานผลิตค่อนข้างน้อย ถึงแม้ว่าในสถานการณ์ปัจจุบันบริษัทไม่มีปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม แต่ ในระยะยาวอาจได้รับผลกระทบได้ เพราะในสถานการณ์ในโรงงานของฝ่ายผลิตกำลังประสบ ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางอากาศมีฝุ่นละอองจากต้นกกที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก มีปัญหา ความดังของเสียงเครื่องจักรที่ขาดการบำรุงรักษาอย่างเป็นระบบ สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง ปราศจากการควบคุมก็เนื่องมาจากไม่มีเจ้าหน้าที่มาทำหน้าที่ดูแลสิ่งแวดล้อมเป็นการเฉพาะ ตัวเร่ง ของปัญหาที่สำคัญก็คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายขาดความเอาใจใส่เกี่ยวกับการป้องกัน ตนเองจากฝุ่นละออง หรือเสียงเครื่องจักรรบกวน มีข้อมูลของปัญหาที่สำคัญ คือ พนักงานที่ผ่าน การตรวจสอบสุขภาพประจำปีมีปัญหาเกี่ยวกับระบบทางเดินหายใจ และปอดซึ่งเกิดจากฝุ่นละอองที่ ลอยอยู่ภายในโรงงาน

9. การดูแลความเรียบร้อยและความสะอาดของอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับการผลิต มีปัญหาในการดูแลรักษาที่ไม่สม่ำเสมอความสะอาดของเครื่องมือและอุปกรณ์ของแต่ละฝ่าย จะมีการดูแลทำความสะอาดเป็นอย่างดีคือช่วงมีวันหยุดต่อเนื่องหลายวัน แต่การดูแลเครื่องจักรที่ใช้สำหรับการทอเสื้อปรากฏว่ามีการดูแลไม่ทั่วถึง สำหรับปัญหาที่พบเกี่ยวกับเครื่องจักรที่สำคัญมีดังนี้

9.1 จากการสัมภาษณ์หัวหน้าและพนักงานแผนกทอเสื้อ และแผนกแต่งเสื้อ ซึ่งเป็นแผนกที่มีการใช้เครื่องจักรเป็นจำนวนมาก พบว่า ประสบปัญหาสำคัญคือปัญหาเครื่องจักรในการทอเสื้อมีประสิทธิภาพในการทอไม่สูง เครื่องทอชำรุดบ่อยครั้งเนื่องจากอะไหล่ของเครื่องจักรมีปัญหาเพราะมีสภาพเก่าเริ่มชำรุดและการบำรุงรักษาเครื่องจักรไม่ได้รับการดูแลให้ดีเท่าที่ควร ทำให้บางสถานการณ์ของแผนกอยู่ในสภาพเสมือนมีอุปกรณ์สำหรับการผลิตที่ไม่เพียงพอ ส่วนผลการสังเกตเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรของแผนก พบว่า เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตของแผนก มีทั้งสิ้น 17 เครื่อง อายุการใช้งานเฉลี่ย 7 ปี มีพนักงานรับผิดชอบดูแลเครื่องจักร 1 คนต่อการทำงาน 5 เครื่อง แต่ละเครื่องมีสภาพฝุ่นผงจากการทอเสื้อจับเป็นจำนวนมากเนื่องจากการทำความสะอาดไม่บ่อย (ดูภาพที่ 4.32) การมีเครื่องจักรเป็นจำนวนมากแต่พนักงานดูแลมีน้อยจึงเป็นเรื่องลำบากในการดูแลการผลิตให้ได้ทั่วถึงและได้คุณภาพ นอกจากนี้ยังพบว่าการซ่อมบำรุงดูแลเครื่องจักรไม่ทั่วถึง การซ่อมบำรุงจะทำเฉพาะเวลาเครื่องจักรเกิดปัญหาเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดปัญหาเครื่องจักรหยุดการทำงานเป็นระยะเวลานาน และหากเกิดปัญหานิดหน่อยกับเครื่องจักร หัวหน้าแผนกทอเสื้อจะทำการดูแลและซ่อมแซมเครื่องจักรเอง ทำให้เสียเวลาในการทำงานในส่วนงานที่ต้องรับผิดชอบของหัวหน้าแผนก

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าตลอดจนพนักงานของแผนกเย็บผ้า พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับเครื่องจักรสำหรับเย็บผ้าทำงานเกินกำลัง หรือทำงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งวันมีส่วนทำให้เครื่องจักรชำรุดเสียหาย เสียเวลาซ่อมจนนำไปสู่ปัญหาการเย็บไม่ทันกับคำสั่งการผลิต

การสัมภาษณ์หัวหน้าตลอดจนพนักงานของแผนกฟองน้ำ พบว่า มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับ เครื่องตัดฟองน้ำ เกิดปัญหาชำรุดบ่อยเนื่องจากการบำรุงรักษาไม่ดีพอ ทำให้เกิดปัญหาดัดขาดในขณะที่ทำการผลิต เสียเวลาและอาจส่งผลกระทบต่อการผลิตในชั้นผลิตตอนนี้เพราะส่งของไปยังแผนกอื่น ๆ ไม่ทันหรือตรงตามเวลา

การสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกและพนักงานแผนกตัดเสื้อ ก็พบปัญหาเกี่ยวกับเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตของแผนกทอเสื้อมีสภาพชำรุด ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตคือชิ้นงานที่ส่งมาจากแผนกทอเสื้อซึ่งส่งมาให้แผนกตัดเสื้อมีรอยคราบน้ำมันของเครื่องจักรมาับเสื้อทำให้เสียเวลาในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวบ่อยครั้ง

## 9.2 ปัญหาจากอะไหล่ที่พบ คือ

(1) สายพานมอเตอร์ สายพานลูกกลิ้ง พบปัญหาเกี่ยวกับการเสื่อมสภาพการทำงานติดต่อกันนานหลายชั่วโมงจะขาดง่ายและเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เนื่องจากเป็นสายพานเทียมที่มีจำหน่ายในประเทศไทยซึ่งเป็นของคัดแปลง สายพานมีขนาดความยาวไม่เท่าของจริง จึงใช้วิธีตัดต่อเชื่อมความยาวใหม่ เวลาใส่สายพานเข้าเครื่องจะต้องจุดไฟต่อเชื่อมสายพานเข้าด้วยกันซึ่งทำให้เวลาใช้งานจะทำให้ขาดได้ง่าย แต่หากเป็นสายพานของญี่ปุ่น จะมีสลักสำหรับยึดสายพานไว้ด้วยกันซึ่งแข็งแรงกว่า อายุการใช้งานนานมากกว่าหลายเท่า

(2) มอเตอร์เครื่องจักร ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ ถ้าใช้งานเครื่องจักรติดต่อกันนานหลายชั่วโมงมอเตอร์มีโอกาสน้ำมันได้ง่าย

(3) ตลับลูกปืน เพลาคู่มือ มีเศษด้ายที่ใช้ในการทอเกาะติดพร้อมเศษน้ำมัน

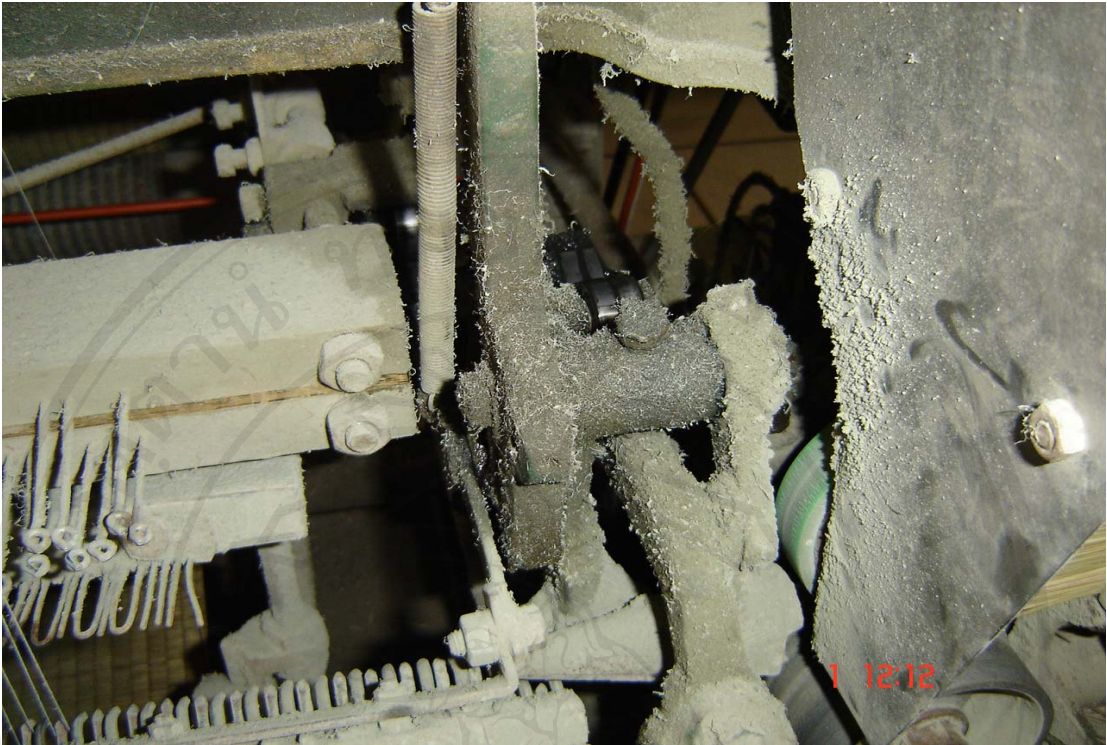
(4) เศษด้าย เศษเสื่อเกาะติดเครื่องจักร ทำให้เกิดการขัดข้องบ่อยๆ

(5) ยางลูกกลิ้ง เครื่องทอผ้า มีสภาพสึกหลออย่างมากคาดว่าน่าจะหมดอายุการใช้งาน

(6) การรั่วไหลของน้ำมันหล่อลื่นเครื่องจักรทำให้เกิดปัญหา น้ำมันเกาะติดกับเพลาคู่มือของเครื่องจักรและตลับลูกปืน ขาดการทำความสะอาด ปล่อยให้เศษด้ายและน้ำมันเกาะติดเครื่องจักรหนา

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับเครื่องจักรสำหรับการผลิตด้ายที่กล่าวถึงมาแล้ว ส่วนหนึ่งเป็นปัญหาจากพนักงานในแผนกขาดความชำนาญในการดูแลเครื่องจักรที่ชำรุดหรือเสียให้กลับมามีสภาพการทำงานได้ตามปกติ สถานการณ์เครื่องจักรชำรุด เสียหายเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเนื่องจากเครื่องจักรเหล่านี้มีอายุการใช้งานค่อนข้างนาน เช่น เครื่องจักรที่ใช้ในการทอเสื่อ มีอายุการใช้งานนาน (ประมาณ 7 ปี) พบปัญหาเครื่องจักรขัดข้องเสมอในขณะที่ทำการผลิต ปัญหาขัดข้องของเครื่องจักรและสภาพการทำงานของเครื่องจักรมีส่วนทำให้เสื่อเกิดรอยตำหนิ ทำให้ผลิตภัณฑ์ด้อยคุณภาพ เสียเวลาในการซ่อมแซมนานหลายชั่วโมง ทำให้การผลิตเสื่อล่าช้าไปเป็นจำนวนมาก รวมทั้งการสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกทอเสื่อเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต พบว่าการซ่อมบำรุงดูแลเครื่องจักรไม่ทั่วถึงจะมีการซ่อมบำรุงจะทำการซ่อมแซมแก้ไขเฉพาะเวลาเครื่องจักรเกิดปัญหาชำรุดหรือขัดข้องเท่านั้น กรณีเกิดปัญหาเครื่องจักรหยุดก็ต้องหยุดซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่ชำรุดนั้นเป็นเวลานาน แต่ถ้าหากเกิดปัญหาเล็กน้อยกับเครื่องจักร หัวหน้าแผนกทอเสื่อจะทำการดูแลและซ่อมแซมเครื่องจักรเองแต่ก็ทำให้เสียเวลาในการทำงานในส่วนงานที่ต้องรับผิดชอบของหัวหน้าแผนก





ภาพที่ 4.32 ภาพความสกปรกของเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต

จากปัญหาเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเครื่องจักรในแผนกต่าง ๆ ทั้งการพบจากกึ่งเกิดโดยผู้ศึกษาและจากการให้สัมภาษณ์ของพนักงานหรือหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก ทำให้เห็นว่าการปฏิบัติหน้าที่ของแผนกซ่อมบำรุงไม่มีประสิทธิภาพ การขาดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแผนกซ่อมบำรุงมาจาก 2 สาเหตุหลัก คือ

1. จำนวนพนักงานของแผนกนี้มีเพียง 1 ราย แต่ต้องดูแลเครื่องจักรเป็นจำนวนมากจึงเป็นการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างหนัก รวมทั้งการผลิตของบริษัทมีเครื่องจักร เครื่องมือสำหรับการผลิตมีหลากหลายชนิดจำเป็นต้องมีการดูแลบำรุงรักษาซ่อมบำรุงอยู่เสมอมิฉะนั้นเครื่องจักรจะทำงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ จากการสังเกตของผู้ศึกษาได้พบเห็นว่าแต่ละแผนกประสบปัญหาเครื่องจักร และเครื่องมือ เสียอยู่เสมอระหว่างผลิต

2. ขาดการจัดระบบการปฏิบัติงานของแผนก กล่าวคือ ในขณะที่เข้าไปสังเกตไม่พบเห็นการบันทึกการซ่อมบำรุงและไม่มีตารางการซ่อมบำรุง ไม่มีการเก็บประวัติการซ่อมบำรุง รักษาเครื่องจักรแต่ละเครื่องในโรงงาน และไม่มีการสำรองอะไหล่ของเครื่องจักร ทำให้การซ่อมเครื่องจักรที่ชำรุดเสียหายเป็นไปอย่างล่าช้ายิ่งขึ้นเนื่องจากต้องรออะไหล่บางกรณีต้องรอนานนับสัปดาห์จนเสียโอกาสในการผลิตสินค้า



## ปัญหาที่พบจากมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากการวิเคราะห์มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบปัญหาที่สำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อการผลิตได้

1. การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ บริษัทให้ความสำคัญเกี่ยวกับการให้การศึกษา อบรมเพิ่มเติมแก่พนักงานน้อยมาก จะให้การสนับสนุนก็เฉพาะกรณีมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาให้การอบรมฝึกทักษะฝีมือแก่พนักงานที่บริษัทมากกว่าการออกไปนอกบริษัท ทำให้พนักงานขาดความรู้และไม่มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการฝีมือ การทอเสื่อ เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานด้วยกันเพราะนอกจากส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานใหม่แล้ว พนักงานส่วนใหญ่ก็ขาดการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ทำให้เห็นภาพเฉพาะบริษัทมุ่งหวังให้หัวหน้าแผนกเป็นผู้ที่คำแนะนำแก่พนักงานแต่ละแผนกเพราะเห็นว่าหัวหน้าแผนกนั้นมีประสบการณ์การทำงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอด กระตุ้นให้พนักงานนำความรู้ไปใช้ รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจว่าการผลิตที่มีคุณภาพ หรือการผลิตเต็มศักยภาพของพนักงานนอกจากจะมีส่วนทำให้สินค้าจำหน่ายได้เป็นจำนวนมากจนส่งผลต่อรายได้แก่บริษัทแล้ว บริษัทสามารถนำผลกำไรมาตอบแทนให้แก่พนักงานได้มากขึ้นด้วย แต่ข้อเท็จจริงแล้ว ไม่สามารถดำเนินการตามความคาดหวังได้ เพราะการผลิตในช่วงเดือนสิงหาคม – เมษายน เป็นช่วงที่มีคำสั่งผลิตเป็นจำนวนมาก ทั้งหัวหน้าแผนกและพนักงานแทบจะไม่มีเวลาสำหรับการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบได้

2. ปัญหาขาดการหมุนเวียนพนักงานเพื่อการเพิ่มทักษะงาน จากผลการศึกษาพบว่า การหมุนเวียนพนักงานในแต่ละแผนกเกิดขึ้นเป็นประจำ โดยเฉพาะการนำพนักงานจากแผนกหนึ่งในช่วงนั้นมีปริมาณการผลิตไม่สูงไปช่วยอีกแผนกหนึ่งที่มีปริมาณการผลิตค่อนข้างมาก เมื่อแผนกนั้นมีปริมาณงานเพิ่มก็ดึงพนักงานที่ส่งไปช่วยแผนกอื่นกลับคืนมา จึงเป็นการหมุนเวียนพนักงานในลักษณะเพื่อปิดภาระการผลิตมากกว่าการหมุนเวียนเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถในการผลิต ประกอบกับปัญหาการขาดการเรียนรู้ที่ชัดเจนหรือเป็นระบบทำให้พนักงานที่ช่วยแผนกอื่น ก็ไม่มีโอกาสพัฒนาศักยภาพการผลิตทั้งในแผนกของตนเองและแผนกอื่นไปอย่างน่าเสียดาย ยิ่งไปกว่านั้นเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทขาดการประเมินเพื่อวางแผนการคัดสรรบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นพนักงานเพื่อจัดการผลิตให้เป็นระบบ จึงทำให้จำนวนพนักงานขาดความสมดุลกับปริมาณงานของบริษัท

3. ปัญหาการขาดความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ปัญหานี้พิจารณาได้จากการหมุนเวียนเข้า-ออกของพนักงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เมื่อเจาะลึกไปในสาเหตุที่มาของปัญหาทำให้ทราบว่าส่วนหนึ่งมาจากความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ของพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ ที่แตกต่างกันน้อยมาก พนักงานที่ปฏิบัติงานมานานกว่า 5 ปี มีรายได้ต่อเดือนเกินกว่าพนักงานที่รับเข้ามาทำงาน

ใหม่เพียง 300 – 600 บาท ทำให้พนักงานมุ่งไปแสวงหางานใหม่แสดงให้เห็นถึงการขาดความภักดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงบุคลากรอยู่บ่อย ๆ โดยพนักงานที่ลาออกจากบริษัทก็เนื่องจากเห็นว่า บริษัทอื่นให้ค่าจ้างแรงงานสูงกว่า ทำให้บริษัทต้องสูญเสียพนักงานที่มีฝีมือในการทำงานผลิตไปหลายคนอย่างน่าเสียดาย

4. ปัญหาการสื่อสารภายในแผนกและระหว่างแผนก แม้ว่าบริษัทจะจัดให้พนักงานเข้าไปมีโอกาสร่วมวางแผนการผลิต ตลอดจนการมีส่วนร่วมการผลิตก็ตาม แต่ก็โดยเฉพาะกลุ่มหัวหน้าแผนกขึ้นไปเท่านั้น ในขณะที่ปริมาณการผลิตของแต่ละแผนกมีเป็นจำนวนมาก การมอบหมายให้หัวหน้าแผนกมาทำความเข้าใจตลอดจนการจัดระบบการทำงานในแผนกให้สอดคล้องกับปริมาณงานจึงเกิดขึ้นได้ไม่สมบูรณ์ มีข้อผิดพลาดในการผลิตเกิดขึ้นอยู่เสมอ และผู้บริหารของบริษัทก็ขาดความเอาใจใส่ในการควบคุมหรือการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกว่าเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดร่วมกันหรือไม่ มีการสั่งการหรือจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกับ แผนการผลิตกำหนดไว้สมบูรณ์มากน้อยเพียงใด แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารภายในแผนกและระหว่างอยู่ในสภาพที่ขาดความพร้อม และอาจส่งผลกระทบต่อการผลิตได้ในระยะยาว

#### ปัญหาที่พบจากมุมมองด้านการเงิน

จากการวิเคราะห์มุมมองด้านการเงิน พบปัญหาที่สำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของบริษัท ดังนี้

1. การลดลงของยอดจำหน่าย จากข้อมูลเบื้องต้น พบว่า ยอดจำหน่ายของบริษัทมีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ คือ

ในปี 2545 มียอดจำหน่ายทั้งสิ้น 31 ล้านบาท

ในปี 2546 มียอดจำหน่ายทั้งสิ้น 26 ล้านบาท

ในปี 2547 มียอดจำหน่ายทั้งสิ้น 22 ล้านบาท

ในปี 2548 มียอดจำหน่ายทั้งสิ้น 24 ล้านบาท

ในปี 2549 มียอดจำหน่ายทั้งสิ้น 18 ล้านบาท

แสดงให้เห็นความสามารถของฝ่ายการตลาดที่มีหน้าที่แสวงหาลูกค้าท่ามกลางการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคสำคัญของบริษัท ตลอดเวลาที่ผ่านมามีบริษัทให้ความสำคัญกับการเพิ่มรูปแบบของผลิตภัณฑ์อย่างน้อยปีละ 1 – 2 แบบแต่ก็ไม่สามารถเพิ่มยอดจำหน่ายให้สูงขึ้นกว่าปีก่อน ๆ ได้ อย่างไรก็ตามแนวโน้มการจำหน่ายก็มีสูงขึ้นในปี 2550 เพราะในปลายปี 2549 ถึงต้นปี 2550 เป็นช่วงที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวงานมหกรรมพืชสวนโลกเฉลิมพระเกียรติฯ ราชพฤกษ์ 2549 เป็นจำนวนมาก ทำให้มีคำสั่งซื้อสินค้าเข้ามาจำนวนหนึ่ง

2. การลดลงของลูกค้าชาวต่างชาติ สัดส่วนของลูกค้าชาวต่างและชาวไทย พิจารณาจากยอดจำหน่ายสินค้าโดยรวม ที่ในปี 2544 – 2546 บริษัทมีสัดส่วนรายได้จากลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติ 30 ต่อ 70 แต่หลังจากนั้นเป็นต้นมา สัดส่วนของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป คือ 40 ต่อ 70 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยกระทบที่สำคัญจนส่งผลต่อยอดจำหน่ายและกระทบต่อสัดส่วนรายได้จากกลุ่มลูกค้า คือ ตลาดคู่แข่งที่สำคัญที่สามารถดึงดูดลูกค้าชาวต่างชาติไปจำนวนหนึ่งคือ ตลาดผู้ผลิตในประเทศจีนที่สามารถแข่งขันในราคาถูกเนื่องจากปัจจัยการผลิตของประเทศดังกล่าว คือ ค่าจ้างแรงงานประหยัดกว่า แต่บริษัทกลับความสำคัญกับประเด็นนี้น้อยโดยเห็นว่าประเทศจีนที่กำลังทำการขยายตลาดตามไปยังลูกค้าประเทศต่าง ๆ เพิ่มขึ้นยังไม่ใช่คู่แข่งที่น่ากลัว เพราะบริษัทเชื่อว่าฝีมือการผลิตของคนไทยดีกว่าการผลิตในประเทศจีน รวมทั้งเห็นว่าการเพิ่มขึ้นของยอดจำหน่ายให้แก่ลูกค้าชาวไทยบ่งบอกถึงความต้องการของชาวไทยในผลิตภัณฑ์ของตามีสู่สูงขึ้นและเห็นว่ายังมีโอกาสขยายตลาดกลุ่มลูกค้าชาวไทยได้เพิ่มขึ้นในอนาคต

3. การผลิตสินค้าที่ใช้ต้นทุนสูงกว่าปกติ ทั้งนี้มาจากการควบคุมการใช้จ่ายหรือการลงทุน 3 เรื่อง ได้แก่

3.1 เรื่องการมีเครื่องจักรเก่าเกินไป ไม่นำเครื่องจักรสมัยใหม่มาใช้ ใช้เครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานทำให้เกิดปัญหาในระหว่างการผลิต มีการชำรุด การดูแลเครื่องจักรไม่ดี ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าที่มักมีตำหนิมาจากการใช้เครื่องจักร

3.2 ฝ่ายผลิตมีพนักงานสำหรับการผลิตจำนวนไม่เพียงพอ ต้องหมุนเวียนมาจากแผนกอื่น ๆ ชั่วคราว รวมทั้งการได้พนักงานใหม่เข้ามาทดแทนพนักงานเก่าที่ลาออกไปพนักงานเก่าก็เสียเวลาส่วนหนึ่งไปกับการสอนการทำงานให้แก่พนักงานใหม่ ทำให้ใช้เวลาสำหรับการผลิตเพิ่มขึ้นเป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตสินค้านั้น โดยอัตโนมัติ

3.3 มีการสำรองวัตถุดิบเพิ่มขึ้นจากจำนวนที่ต้องการใช้จริงระหว่างร้อยละ 5 – 10 ทำให้บริษัทต้องมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการสั่งซื้อวัตถุดิบเกินปริมาณที่ต้องการ