

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนสำนักงานของโรงงานกรณีศึกษา ซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนกระบวนการผลิต เพื่อหาแนวทางลดความสูญเปล่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการสายธารคุณค่าและการสร้างผังการไหลของงานซึ่งจำแนกแต่ละขั้นตอนตามลักษณะของงาน พร้อมทั้งระบุคุณค่า เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมที่ควรต้องขจัดหรือหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

แนวทางการปรับปรุงงานต่าง ๆ นั้นคือ หลักการ ECRS ที่เป็นหลักการที่ประกอบด้วย การกำจัด (Eliminate) การรวมกัน (Combine) การจัดใหม่ (Rearrange) และการทำให้ง่าย (Simplify) ซึ่งเป็นหลักการง่าย ๆ ที่สามารถใช้ในการเริ่มต้นลดความสูญเปล่าได้เป็นอย่างดี

ซึ่งในบทนี้ จะทำการสรุปผลการวิจัยเพิ่มเติมจากที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 4 ที่ได้แสดงผลลัพธ์ทั้งด้านขั้นตอนและเวลาที่ลดลง รวมไปถึงผลลัพธ์ด้านอื่น ๆ ที่ได้จากการปรับปรุง ได้แก่ การใช้วัสดุสำนักงานและกระดาษที่ลดลง ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและลูกค้าของกระบวนการต่าง ๆ โดยในบทนี้จะแสดงการเปรียบเทียบผลของการปรับปรุงในด้านของขั้นตอนและเวลาการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการทำงานทั้งก่อนและหลังการปรับปรุงตามตารางที่ 5-1 โดยสรุปการปรับปรุงในส่วนของขั้นตอนการดำเนินงานที่ลดลงเหลือ 31 ขั้นตอน จากทั้งหมด 52 ขั้นตอน คิดเป็นขั้นตอนที่ลดลงได้ 40.38% ของขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด อีกทั้งสรุปในส่วนของเวลาในการดำเนินงานทั้งหมดลดลงเหลือ 731 นาที จากเดิม 3,421 นาที หรือคิดเป็นเวลาที่ลดลงได้ 78.63% ของเวลาดำเนินงานทั้งหมด จากการเปรียบเทียบการลดลงของกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าของกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า การวางแผนการผลิต การสั่งซื้อวัตถุดิบและการจ้างหีบห่อชิ้นงาน รวมไปถึงการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ลดลงได้ 100%, 100%, 100% และ 50.86% ตามลำดับ

ในลำดับสุดท้ายจะสรุปขั้นตอนการทำงานทุกกระบวนการตามภาพที่ 5-1 แผนผังกระบวนการทำงานตามลำดับขั้นในอนาคต (Hierarchical Process Mapping - Future)

ตารางที่ 5-1 ผลการเปรียบเทียบจำนวนขั้นตอนการทำงานและเวลาการดำเนินงานทั้งก่อนและ
หลังการปรับปรุง

กระบวนการ/ ขั้นตอนย่อย	ขั้นตอนการทำงาน			เวลาดำเนินงาน (นาที)		
	ก่อน ปรับปรุง	หลัง ปรับปรุง	คิดเป็น %	ก่อน ปรับปรุง	หลัง ปรับปรุง	คิดเป็น %
1. การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า						
1.1 การรวบรวมคำสั่งซื้อของลูกค้า	4	3	25%	28	22	21%
1.2 แจกจ่ายที่เกี่ยวข้อง	6	3	50%	38	21	44%
รวม	10	6	40%	66	43	35%
2. การจัดทำคำสั่งซื้อของลูกค้า						
2.1 การเตรียมข้อมูล Forecast Order	3	1	66.67%	30	3	90.00%
2.2 การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง	5	1	80.00%	108	15	86.11%
2.3 สร้างแผนการผลิต	4	3	25.00%	1,926	44	97.72%
รวม	12	5	58.33%	2,064	62	97.00%
3. การสั่งซื้อวัตถุดิบ						
3.1 การเตรียมข้อมูลปริมาณวัตถุดิบ	3	2	33.33%	12	3	75%
3.2 ตรวจสอบปริมาณวัตถุดิบคงคลัง	4	0	100.00%	106	0	100%
3.3 การคำนวณปริมาณวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อ	3	3	0.00%	77	77	0%
3.4 การจัดทำเอกสารสั่งซื้อ	5	3	40.00%	25	14	44%
3.5 การติดตามผู้ส่งมอบและการจัดการเอกสาร	4	3	25.00%	58	22	62%
รวม	19	11	42.11%	278	116	58.27%
4. การส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า						
4.1 การเตรียมสินค้า	5	4	20.00%	974	489	49.79%
4.2 การเตรียมเอกสาร	5	4	20.00%	24	6	75.00%
4.3 การส่งมอบสินค้าและเอกสาร	1	1	0.00%	15	15	0.00%
รวม	11	9	18.18%	1,013	510	49.65%
รวมทั้งหมด	52	31	40.38%	3,421	731	78.63%

Remarks

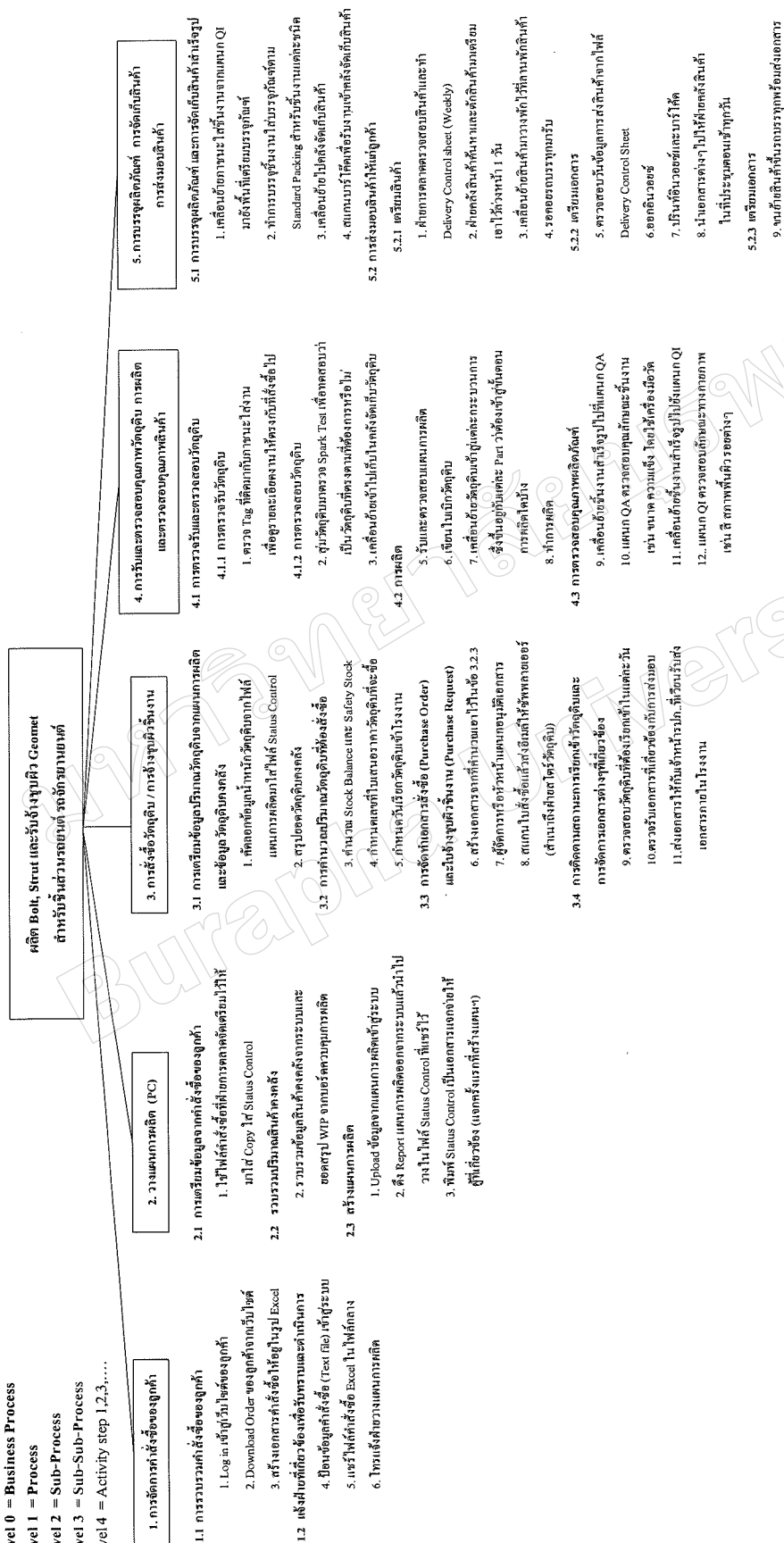
Level 0 = Business Process

Level 1 = Process

Level 2 = Sub-Process

Level 3 = Sub-Sub-Process

Level 4 = Activity step 1,2,3,....



ภาพที่ 5-1 กระบวนการทำงานตามลำดับขั้นของโรงงานกรณีศึกษาหลังการปรับปรุง

ข้อเสนอแนะ

ความถูกต้องของขั้นตอนและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานโดยละเอียดนั้น จะขึ้นอยู่กับ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากระบบการทำงานที่แท้จริง แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านระยะเวลาในการเก็บข้อมูลและทำวิจัยประกอบกับ โรงงานกรณีศึกษาไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลบางส่วนได้ จึงทำให้ขั้นตอนบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับสายการผลิต ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของฝ่ายสนับสนุน ขาดความต่อเนื่องและอาจส่งผลให้ไม่สะท้อนถึงกระบวนการหรือเป้าหมายที่แท้จริงของการดำเนินงาน

ดังนั้นแผนผังการดำเนินงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นจึงมีความถูกต้องในระดับที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์และหาแนวทางปรับปรุงซึ่งจะสามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพของการดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคต หากต้องการรายละเอียดการดำเนินงานของสำนักงาน ควรทำการศึกษาสายการผลิตที่เป็นกิจกรรมหลักของโรงงานเพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของกระบวนการหลักของธุรกิจ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงการดำเนินงานในสำนักงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อให้คงสภาพการดำเนินงานที่ปรับปรุงที่ดีเอาไว้ ทางโรงงานก็นำขั้นตอนที่ปรับปรุงการทำงานแล้วนั้น ไปสร้างกระบวนการทำงานมาตรฐาน (Working Standard) และทำการประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานด้วยการสร้าง Checklist หรือ Check Sheet เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามและเป็นการสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในกระบวนการนั้น ๆ และเป็นแนวทางสำหรับกระบวนการอื่น ๆ ต่อไป