

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

บริษัทตัวอย่างเป็นบริษัทดำเนินธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกสินค้าอุปโภคและเครื่องสำอาง มีการจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยผลิตตามคำสั่งซื้อลูกค้า (Make to Order) ซึ่งมีลูกค้าทำการสั่งซื้อจำนวนมาก จึงต้องทำการผลิตและส่งมอบให้ทันกับความต้องการของลูกค้า แต่ในการดำเนินงานในการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้ายังมีเวลานำ (Lead Time) ที่นานเกินไป จึงต้องมีการปรับปรุงแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ปัญหาพบว่า ในการดำเนินงานด้านเอกสารพนักงานยังเคยชินกับการทำงานแบบเดิม ๆ พนักงานไม่มีส่วนในการปรับปรุง ยังมีปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม และมีเอกสารที่ต้องรอคอยการอนุมัติจากผู้บริหารเป็นเวลานานๆ ทำให้ไม่สามารถควบคุมเวลาในการดำเนินงานได้ ซึ่งส่งให้ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าด้านข้อมูลข่าวสารเกิดความล่าช้าด้วย

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสูญเสียเปล่าหรือกิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าในกระบวนการดำเนินงานเอกสารในสำนักงาน เพื่อวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่าและลดระยะเวลาในการทำงานด้านเอกสาร โดยขั้นตอนการศึกษาเริ่มตั้งแต่การเก็บข้อมูลกระบวนการดำเนินงานในสำนักงานของบริษัทตัวอย่าง จากการสัมภาษณ์พนักงาน 6 คน ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการรับคำสั่งซื้อ กระบวนการวางแผนการผลิต กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ และกระบวนการส่งมอบสินค้า หลังจากนั้นจัดทำแผนภูมิสายธารแห่งคุณค่าของกระบวนการงานสำนักงานในสถานะปัจจุบัน เพื่อจะแสดงข้อมูลการดำเนินงานและระยะเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่าของกระบวนการงานสำนักงาน จากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อจะดำเนินงานที่เหมาะสมโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดลีนเพื่อผลิตภาพสำนักงาน ระบุประเภทกิจกรรมและประเภทความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการงานสำนักงาน วิเคราะห์และหาแนวทางในการลดความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการงานสำนักงาน เพื่อที่จะได้กระบวนการงานแบบลีน หลังจากนั้นนำมาเปรียบเทียบกระบวนการงานสำนักงานก่อนและหลังการปรับปรุงการประยุกต์ใช้แนวคิดลีนเพื่อผลิตภาพสำนักงาน จากการศึกษาและวิเคราะห์ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาความสูญเปล่าในกระบวนการหรือกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non Value Added: NVA) ที่มีอยู่ในกระบวนการ พบว่า กิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าในกระบวนการรับคำสั่งซื้อ ลดลงได้ 1 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 3.03 กิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าในกระบวนการวางแผนการผลิต ลดลงได้ 13 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 76.47 กิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าในกระบวนการสั่งซื้อวัตถุดิบ ลดลงได้ 8 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 22.86 และกิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าในกระบวนการส่งมอบสินค้า ลดลงได้ 23 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 30.67 ซึ่งรวมทั้ง 4 กระบวนการ สามารถลดกิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่า 45 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 28.13

2. การวิเคราะห์หาแนวทางในการลดระยะเวลาการดำเนินงานด้านเอกสารในกระบวนการ พบว่า กระบวนการรับคำสั่งซื้อ ลดระยะเวลาลงได้ 270 นาที คิดเป็นร้อยละ 17.79 กระบวนการวางแผนการผลิต ลดระยะเวลาลงได้ 60 นาที 35 วินาที คิดเป็นร้อยละ 74.12 กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ ลดระยะเวลาลงได้ 612 นาที 25 วินาที คิดเป็นร้อยละ 27.86 และกระบวนการส่งมอบสินค้า ลดระยะเวลาลงได้ 750 นาที 41 วินาที คิดเป็นร้อยละ 71.70

สรุปการศึกษาพบว่า จำนวนกิจกรรมในกระบวนการสำนักงานสถานะปัจจุบันมี 160 กิจกรรม จำนวนกิจกรรมในกระบวนการสำนักงานหลังการประยุกต์ใช้แนวคิดลีนเพื่อผลิตภาพสำนักงานมี 115 กิจกรรม จำนวนที่ลดได้ 45 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 28.13 และระยะเวลาของกระบวนการสำนักงานสถานะปัจจุบันเท่ากับ 4,845 นาที 25 วินาที ระยะเวลาของกระบวนการสำนักงานลีนออฟฟิศเท่ากับ 3,051 นาที 44 วินาที ระยะเวลาลดลง 1,693 นาที 41 วินาที คิดเป็นร้อยละ 37.02

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากบริษัทตัวอย่างมีนโยบายในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันขององค์กรให้ดีขึ้นรวมทั้งมีความต้องการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของบริษัทจึงขอเสนอแนะดังนี้

1. เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า ยังใช้เวลานานไป ซึ่งทำให้บริษัทต้องแก้ปัญหาด้วยการจัดทำสต็อกสินค้าสำรองเผื่อไว้เพื่อรองรับการตอบสนองการส่งมอบที่รวดเร็วให้กับลูกค้า

2. มีความสูญเสียเวลาในการเปลี่ยนรุ่นการผลิต (Changeover/ Set-Up Time) ประมาณ 3 ชั่วโมง ถึง 1 สัปดาห์ต่อครั้ง ซึ่งเป็นเวลานานเกินไป ยังไม่ได้ทำการพัฒนาระดับทักษะและเทคนิคอุปกรณ์การเปลี่ยนรุ่นการผลิต เพื่อจัดทำให้เป็นมาตรฐาน

3. ขั้นตอนและระยะเวลาในการค้นพบตรวจสอบ ตอบกลับปัญหาด้านคุณภาพระหว่างฝ่ายรับประกันคุณภาพกับฝ่ายผลิต ที่สูญเสียเวลาในการรอคอยผลิตยังใช้เวลานานเกินไป รวมทั้งมีระยะทางที่อยู่ไกลเกินไป

4. ด้านการไหลของข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ในกระบวนการผลิต ยังมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน เนื่องจากขาดการเชื่อมโยงข้อมูลที่ดีต่อเนื่องในระบบ ตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ การวางแผนการผลิตและการสั่งซื้อ รวมถึงการสามารถดึงข้อมูลหรือดูข้อมูลในการทำงานที่รวดเร็วได้ทันที ยังขาดข้อมูลที่ใช้ทำงานทันที (Real Time) บริษัทควรให้ความสำคัญ ในการจัดทำโครงการวิเคราะห์วางแผนปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ไปสู่นาคต เพื่อให้มั่นใจในระบบฐานข้อมูลที่ฉับไว แม่นยำ

อย่างไรก็ตาม การศึกษาสภาพปัจจุบันของบริษัทตัวอย่าง พบว่า พื้นที่โดยส่วนใหญ่ มีการดำเนินการในระดับที่ค่อนข้างดีพอสมควร เช่น กิจกรรม 5ส. ระบบการมองเห็น (Visual System) ภายในโรงงานมีความสะอาด มีการแบ่งพื้นที่ในแต่ละกระบวนการผลิตเป็นส่วน มีข้อมูลมาตรฐานการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารังต่อไป

1. ศึกษากระบวนการผลิตแบบลีนเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงกระบวนการรับวัตถุดิบเข้าคลังสินค้า กระบวนการเบิก-จ่ายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต เพื่อไม่ให้เกิดการหยุดหรือสะดุดของสายการผลิตในการขาดวัตถุดิบ และควรมีการศึกษาถึงการปรับปรุงกระบวนการผลิตหลักด้วยการกำจัดความสูญเปล่า (Waste/ Muda) กิจกรรมที่ไม่เกิดคุณค่า (Non Value Added) ต่อกระบวนการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง
2. ศึกษาและวิเคราะห์การลดระยะเวลาการผลิตรวม (Throughput Time) และสินค้าคงคลังระหว่างกระบวนการ (Work in Process: WIP) ในอุตสาหกรรมที่มีการผลิตแบบต่อเนื่อง-ไม่ต่อเนื่อง โดยใช้เทคนิคการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing)
3. ศึกษากระบวนการผลิตแบบพอเหมาะ (Lean Manufacturing System) ถือเป็นแนวทางและตัวอย่างของระบบการผลิตที่มีความเป็นระบบมาก และได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถใช้ระบบการผลิตแบบลีนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประยุกต์ใช้ระบบจากการตรวจสอบและกระบวนการผลิตจากมุมมองของลูกค้า การดำเนินการสามารถระบุถึงคุณค่าเมื่อมองตามทัศนะของลูกค้า ดังนั้นระบบการผลิตแบบลีนสามารถประยุกต์ใช้วิธีการนี้กับกระบวนการต่าง ๆ ไม่ว่า จะเกี่ยวกับการผลิต การดำเนินการด้านสารสนเทศ หรือการบริการได้