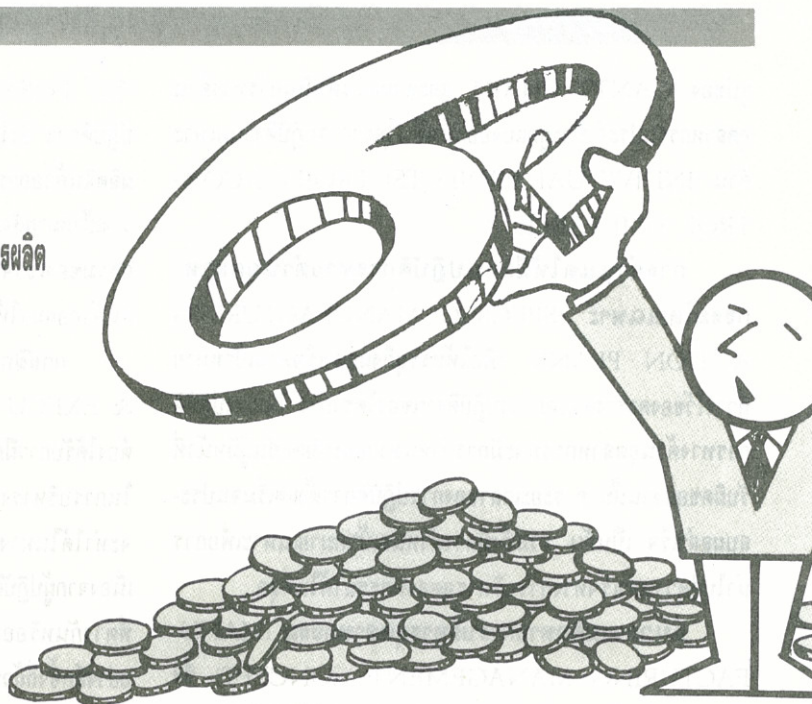


ยุทธวิธี 6+6

สำหรับการเพิ่มผลกำไรและการควบคุมต้นทุน การผลิต
: เพื่อประสิทธิภาพของโรงงานอุตสาหกรรม



* โสมสการ สนธิวงศ์ ณ ออยุธยา



ก ารที่จะบริหารโรงงานอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้นถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่ต้องอาศัยขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผน การวางระบบการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายอย่างชาญฉลาด ลึกซึ้งและมีประสิทธิภาพ รวมตลอดถึงการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ มีการควบคุมและการประเมินผล (PLAN, EXECUTE, AND CONTROL) ซึ่งทั้งสามปัจจัยจะเป็นองค์ประกอบที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกัน เกาเกี่ยวซึ่งกันและกัน และท้ายสุดก็จะก่อให้เกิดประสิทธิผลทางการบริหารตามมา (SYNERGISTIC)¹ โดยเฉพาะการบริหารในทั่วทุกจุดขององค์กรตั้งแต่สายงานระดับล่างจนถึงระดับสูงสุด

จากหลักการดังกล่าวข้างต้นได้นำมาประยุกต์เป็นยุทธวิธี 6 ขั้นตอน หรือบันไดทองสู่การเพิ่มผลกำไรแก่โรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งได้แก่....

การวางแผนดำเนินการประจำปีของอุตสาหกรรมนั้น (AN ANNUAL MANUFACTURING OPERATING PLAN) ซึ่งแผนนี้เป็นแผนที่กำหนดขึ้นมาจากแผนกำไรประจำปีของบริษัทเอง แผนดังกล่าวเป็นแผนระยะยาวที่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำกำไรของบริษัทให้ได้นั่นเอง (THE COMPANY'S PROFIT GOALS)

การกำหนดตารางเวลาควบคุมการปฏิบัติงานหรือโครงการอื่นเกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลักทั้งหมด และจะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์กันของงานในหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งจะปรากฏออกมาใน

* หัวหน้าภาควิชาการบริหารอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : M.B.A. (General Management) United States International University, U.S.A.

¹ Martin R. Smith **Managing the Plant**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1988.

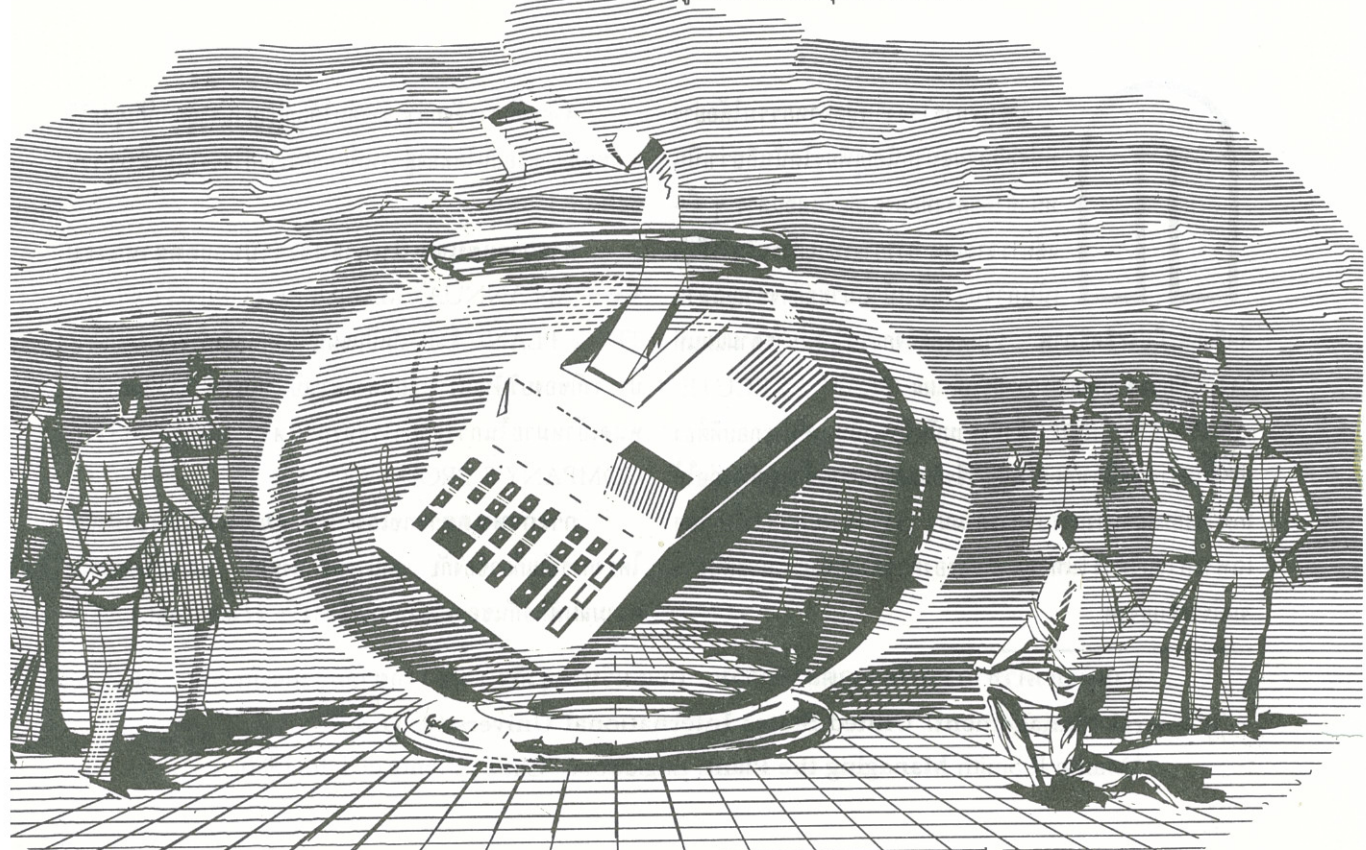
รูปของ GANTT CHART และตามแผนดำเนินการทางด้านอุตสาหกรรมประจำปีจะถูกแบ่งออกมาเป็นโครงการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน (INDIVIDUAL PROJECTS) (PROJECT CONTROL TIMETABLE)

การกำหนดให้มีแผนปฏิบัติการทางด้านอุตสาหกรรมโดยเฉพาะ (SPECIFIC MANUFACTURING ACTION PLANS) เพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ของตารางควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการ ในแผนปฏิบัติการทางด้านอุตสาหกรรมจะมีการกำหนดรายละเอียดเช่นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ระยะเวลาของการปฏิบัติการตั้งแต่เริ่มจนประสบผลสำเร็จ เป็นต้น รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะเพื่อการนำไปสู่ความสำเร็จทางการบริหารอุตสาหกรรมได้ในที่สุด

แนวความคิดทางการบริหารอุตสาหกรรม (MANUFACTURING MANAGEMENT CONCEPT) ซึ่งเป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่จะถูกวางไว้เพื่อเป็นหลักให้ปฏิบัติร่วมกัน โดยการรวบรวมและนำมาจากหลักการบริหารทางด้านโรงงานอุตสาหกรรม และทำการจัดตั้งเป็นโครงสร้างพื้นฐานของการปฏิบัติงาน

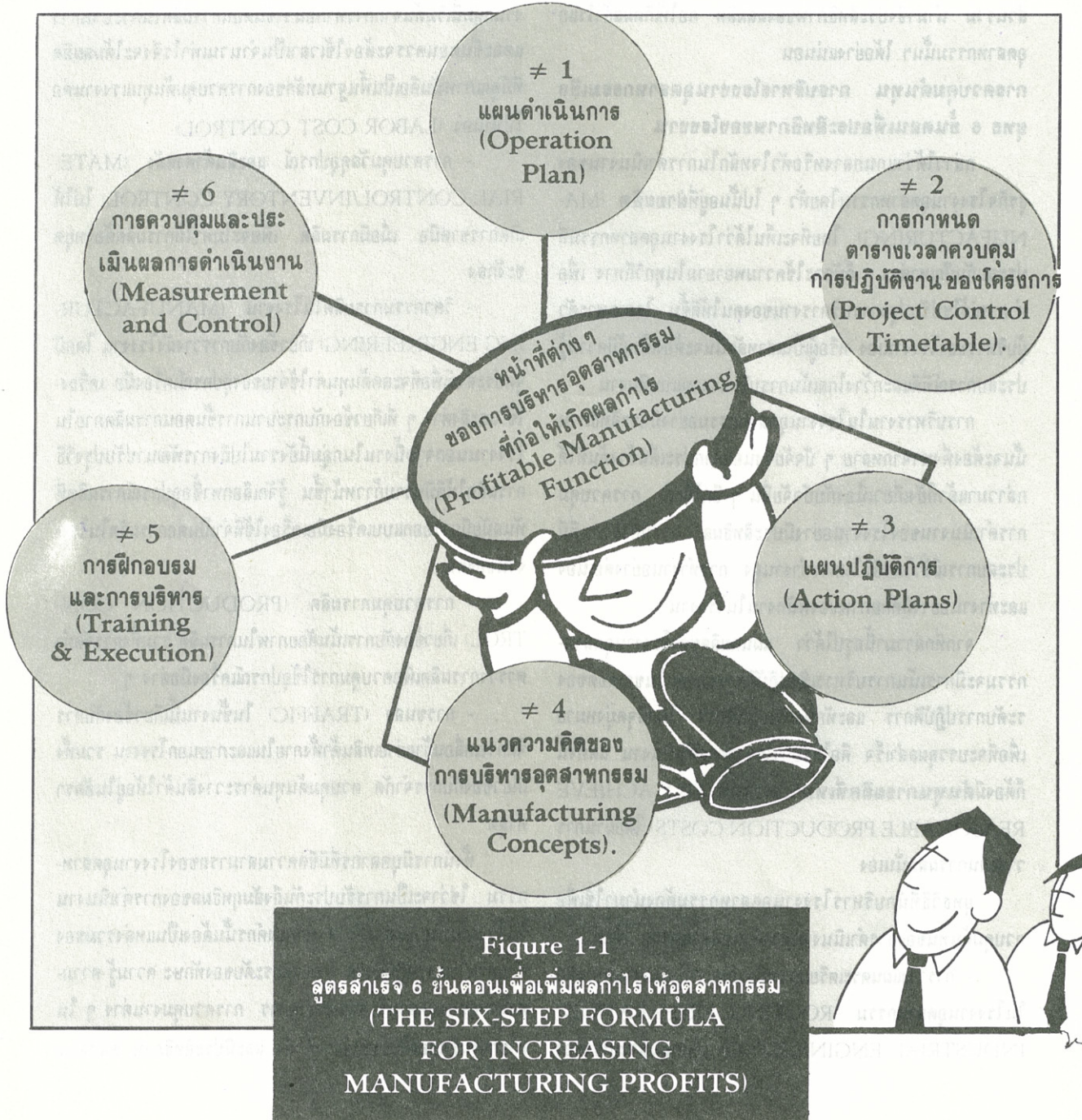
(TO FORM A FRAMEWORK) ดังที่ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการ ซึ่งได้แก่การตั้งปัญหานั้นแนวโน้มของอุตสาหกรรมว่าจะผลิตสินค้าออกมาให้มีคุณภาพดีที่สุดในกรณีที่แผนปฏิบัติการมีการวางเป้าหมายดังกล่าวก็จะมีกำหนดออกมาอย่างแน่นอนว่าอุตสาหกรรมของเขาจะดำเนินการโดยใช้ขั้นตอนอย่างไรบ้างในการผลิตสินค้าออกมาให้มีคุณภาพดีที่สุดในที่ได้อ้างเป้าหมายไว้

การฝึกอบรมและดำเนินการบริหาร (TRAINING & EXECUTION) ในขั้นตอนนี้ผู้เป็นหัวหน้างานและผู้จัดการต้องได้รับการฝึกฝนให้เข้าใจ และมีความสามารถที่จะใช้วิจารณ์ญาณในการบริหารงานตามแผนที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะทำได้ในทางปฏิบัติแล้วขั้นตอนนี้เป็นการฝึกที่ทำให้ยากมากที่สุดเนื่องจากผู้ปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอาจจะมีการรับรู้ เข้าใจที่ต่างกันหรืออาจจะเกิดจากการที่เขาเหล่านั้นบางคนไม่เข้าใจแผนอย่างลึกซึ้งถึงแก่นก็ได้ ฉะนั้นการเน้นความเข้าใจในงานที่ฝ่ายปฏิบัติการตามสายงานซึ่งลดหลั่นกันลงมาต้องทำ ต้องปฏิบัติ เพื่อจะไปให้ถึงเส้นชัยตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้นั้น จึงเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมนั่นเอง



การควบคุมและประเมินผลแผนการดำเนินงานทั้งหมดและแผนปฏิบัติการเฉพาะกิจ (MEASUREMENT AND CONTROL) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายซึ่งได้แก่การประเมินผลหรือการวัดผลโดยใช้วิธีหรือกระบวนการวัดเชิงปริมาณ (QUANTITATIVE MEASURES) เข้ามาวัดและประเมินผล

ในแต่ละส่วนของแผน และทำการควบคุมโดยใช้ระยะเวลาเป็นเครื่องกำหนดให้แผนนั้นประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์เวลาที่กล่าวด้วย ถ้าเราไม่ทำการควบคุมและประเมินผลการบริหารอุตสาหกรรมแล้วผลลัพธ์ของการดำเนินการอาจจะออกมาไม่ดี หรือไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรในการดำเนินการก็ได้



จากขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์ต่อกันของแต่ละขั้นตอนดังกล่าว (ตามรูป) ก็สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารอุตสาหกรรมถ้าได้มีการดำเนินการตามขั้นตอน 6 ขั้นตอนนี้อย่างครบถ้วนแล้วก็จะส่งผลให้อุตสาหกรรมนั้นประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน และท้ายสุดก็จะบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม นำมาซึ่งประสิทธิภาพของผลผลิต ก่อให้เกิดผลกำไรแก่อุตสาหกรรมนั้นๆ ได้อย่างแน่นอน

การควบคุมต้นทุน การบริหารโรงงานอุตสาหกรรมเชิงยุทธ 6 ขั้นตอนเพื่อประสิทธิภาพของโรงงาน

กล่าวได้ว่าแกนกลางหรือหัวใจหลักในการดำเนินงานของธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมโดยทั่ว ๆ ไปนั้นอยู่ที่ฝ่ายผลิต (MANUFACTURING) โดยที่จะเห็นได้ว่าโรงงานอุตสาหกรรมที่ประสบกับปัญหาต่าง ๆ ก็มักจะใช้ความพยายามในทุกวิถีทาง เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงการบริหารงานของตนให้ดีขึ้น โดยเฉพาะตัวผู้บริหารของโรงงานเอง หรือผู้เป็นเสาหลักนั้นจะต้องเป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์ที่ดีและกว้างไกลเน้นการบริหารงานแบบทีมงาน

การบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องพึงพาจากหลาย ๆ ปัจจัยซึ่งนอกจากประเด็นข้างต้นที่ได้กล่าวมาแล้วก็ยังมีเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยอื่น ๆ อีกได้แก่ การควบคุมการดำเนินงานของโรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีกำลังคนที่มีประสบการณ์เข้ามามีส่วนในการทำงานสูง การทำงานอย่างต่อเนื่อง และทำงานอย่างมีศักยภาพของพนักงานในโรงงาน

จากที่กล่าวมานี้สรุปได้ว่า แผนการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมจะมีการเน้นการบริหารเชิงปฏิบัติการของตนในขอบเขตของระดับการปฏิบัติการ และทักษะเชิงปฏิบัติการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จ คือได้รับกำไรจากการดำเนินงาน แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสมพอดี (TO ACHIEVE REASONABLE PRODUCTION COSTS) โดยผ่านการวางแผนการผลิตนั่นเอง

ยุทธวิธีที่นักบริหารโรงงานอุตสาหกรรมต้องนำมาใช้เพื่อควบคุมต้นทุนของการดำเนินงานทางด้านอุตสาหกรรม ได้แก่.....

- การวางแผนเตรียมการเกี่ยวกับการดำเนินการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม (ROUTING PREPARATION/ INDUSTRIAL ENGINEERING) งานกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้อง

กับการจัดวางลำดับขั้นตอนของการผลิต (LAYS OUT THE SEQUENCE OF MANUFACTURING STEPS) พร้อมกับการเลือกสรรอุปกรณ์การผลิตที่เหมาะสมกับขั้นตอนการผลิตแต่ละขั้น

- มาตรฐานของพนักงาน (LABOR STANDARDS) งานกลุ่มนี้เริ่มต้นจากการหาท่อนว่าขั้นตอนการผลิตในกระบวนการแต่ละขั้นตอนควรจะต้องใช้เวลาเป็นจำนวนเท่าไรจึงจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพนั้นคือเป็นพื้นฐานหลักของการควบคุมต้นทุนแรงงานต่อไปนั่นเอง (LABOR COST CONTROL)

- การควบคุมวัสดุอุปกรณ์ และสินค้าคงคลัง (MATERIAL CONTROL/INVENTORY CONTROL) ไม่ให้เกิดการขาดมือ เมื่อมีการผลิต เพื่อจะไม่ทำให้การผลิตต้องหยุดชะงักลง

- วิศวกรรมการผลิตในโรงงาน (MANUFACTURING ENGINEERING) เกี่ยวข้องกับการวางแผนโรงงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขั้นตอนการผลิตภายในโรงงานนอกจากนี้งานในกลุ่มนี้ยังรวมไปถึงการพัฒนาปรับปรุงวิธีการผลิตให้มีความก้าวหน้าขึ้น รู้จักเลือกหาซื้ออุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัยมีการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการผลิตในโรงงานของตน

- การควบคุมการผลิต (PRODUCTION CONTROL) เกี่ยวข้องกับการเน้นศักยภาพในการผลิต รวมทั้งการจัดทำตารางการผลิตเพื่อควบคุมการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ

- การขนส่ง (TRAFFIC) ในชั้นงานนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการเคลื่อนย้ายถ่ายเทสินค้าทั้งภายในและภายนอกโรงงาน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับการจำกัด ควบคุมต้นทุนค่าระวางสินค้าให้อยู่ในอัตราต่ำสุด

ทั้งนี้การมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถของโรงงานอุตสาหกรรม ใ้ว่าจะเป็นการรับประกันถึงสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานในโรงงานนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรนั้นต้องเป็นแหล่งรวมของศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยระดับของทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร การอำนวยความสะดวก การควบคุมงานต่าง ๆ ในสายการผลิตของโรงงานอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ ตลอดจน

การควบคุมค่าใช้จ่ายของต้นทุนคงที่ในการผลิต และในทางกลับกัน เกิดความจำเป็น
โรงงานใดก็ตามที่ปราศจากหลักการดังกล่าวข้างต้น ก็จะมีประสบ จากที่กล่าวมาข้างต้นก็เป็นยุทธวิธี 6 ขั้นตอนของการควบคุม
กับปัญหาเหล่านี้ขึ้นได้เช่น การขนส่งสินค้าที่ล่าช้า เกิดกำหนดวันส่ง ต้นทุนการผลิต เพื่อประสิทธิภาพของโรงงานอุตสาหกรรมเอง ☐
มอบสินค้า คุณภาพของสินค้าที่แย่ ลงต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นโดย

แปลและเรียบเรียงจาก

Finkin Eugene F. "Strategies for More Efficient Manufacturing Operations" *The Journal of Business Strategy*.
Vol. 11 ; No.5, September/October 1990.
Smith, Martin R. "The Six-Step Formula for Increasing Manufacturing Profits." in *Managing the Plant*. Englewood
Cliffs : Prentice-Hall, 1988.

เราสรรสร้างงานพิมพ์ที่ดีที่สุดเพื่อคุณ

- รับออกแบบ
- จัดทำอาร์ตเวิร์ค
- และพิมพ์งานทุกชนิด
- กว๊วยระบบออฟเซต
- และซิลค์สกรีน



บริษัท จิรเมธา โฆษณาและการพิมพ์ จำกัด

JIRAMEDHA ADVERTISING AND PRINTING CO.,LTD.

630/5 ซอยวิเศษสรรค์ ถนนลาดหญ้า แขวงคลองสาน เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600 โทร. 437-8797, 438-7247
630/5 Soi Visetsan, Ladya Rd., Klongsan, Bangkok 10600 Tel. 437-8797, 438-7247