

Focus

Factory

กลวิธีการบริหารโรงงานสมัยใหม่



* โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ตลอดจนภาวะการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบันที่กำลังทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ๆ ทำให้ผู้บริหารการผลิต ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม จำเป็นต้อง

ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้ก็เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการบริหารโรงงาน ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเข้าใจถึงโครงสร้างการบริหารโรงงานที่เหมาะสมซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหารโรงงานแบบ Focus Factory

รูปแบบโรงงานในอดีตนั้นเป็นแบบที่เรียกว่า โรงงานแบบมีโครงสร้างกระจายศูนย์ หรือเรียกว่า complex factory หรือ conventional factory ซึ่งมีลักษณะเป็นโรงงานที่ผลิตสินค้าหลากหลายเป็นจำนวนมาก เพื่อรองรับตลาดและลูกค้าที่มีเป็นจำนวนมากหลาย ๆ แห่งให้ได้ โครงสร้างของโรงงานแบบนี้เป็นโครงสร้างเชิงรวมไม่มีการแบ่งงานอย่างชัดเจน โดยที่โรงงานประเภทนี้เมื่อมีคำสั่งซื้อสินค้าอื่น เช่น สินค้าใหม่ โรงงานก็จะรับคำสั่งผลิตนั้นและดำเนินการผลิตร่วมกับโรงงานเดิมที่มีการผลิตอยู่แล้ว ทั้ง ๆ ที่เป็นสินค้าตัวใหม่นี้โรงงานไม่เคยผลิตมาก่อนเลยก็ตาม ผลที่ตามมาคือเกิดความเสียหาย ทำให้สินค้าตัวเดิมของโรงงานเกิดความล่าช้าทั้งในด้านการดำเนินการ การขนส่ง และคุณภาพของสินค้าทั้งที่เคยผลิตอยู่แล้วกับที่รับเข้ามาใหม่ด้วยลง ซึ่งถ้าพิจารณาถึงประเด็นนี้จะเข้าหลักว่า โรงงานเหล่านี้มีลักษณะจับจ่าย (hodge podge) ต้นทุนค่าใช้จ่ายล่วงหน้าของโรงงานสูงมาก เราสามารถสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ของผลที่ตามมาจากรูปแบบโรงงานแบบเดิมได้ดังนี้...

1. ปริมาณของเสียมีมาก
2. ปัญหาคุณภาพของสินค้า
3. สายผลิตภัณฑ์ด้อยประสิทธิภาพ
4. การขาดแคลนวัตถุดิบ
5. ปัญหาเครื่องจักรหยุดชะงักบ่อยครั้ง

ปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการที่สนับสนุนรูปแบบโรงงานแบบรวมศูนย์ (focus factory)...

1. นักบริหารอุตสาหกรรมต้องสร้างทัศนคติของตนว่า “จะสามารถสร้างโรงงานให้มีประสิทธิภาพเกิดรายได้เปรียบคู่แข่งได้หรือไม่” ไม่ใช่มีเพียงความคิดว่า “จะสามารถเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร” เท่านั้น

2. พิจารณาปัญหาเชิงรวมของโรงงานอุตสาหกรรม เช่น ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา ได้แก่

ปัญหาทางด้านแรงงานอุตสาหกรรม ปัญหาเงินทุน เทคโนโลยี วัตถุดิบ การบริหารงาน

3. การรวมศูนย์จำกัดขอบเขตของแต่ละโรงงาน (plant) ในแง่ของการดำเนินการผลิตสินค้า การบริหารเทคโนโลยี ปริมาณการผลิตและการบริหารการตลาด

4. วางโครงสร้างนโยบายการบริหารโรงงานอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐานรวมทั้งนโยบายการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า เพื่อการมีขอบเขตที่ชัดเจนของงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการในอุตสาหกรรมการผลิต

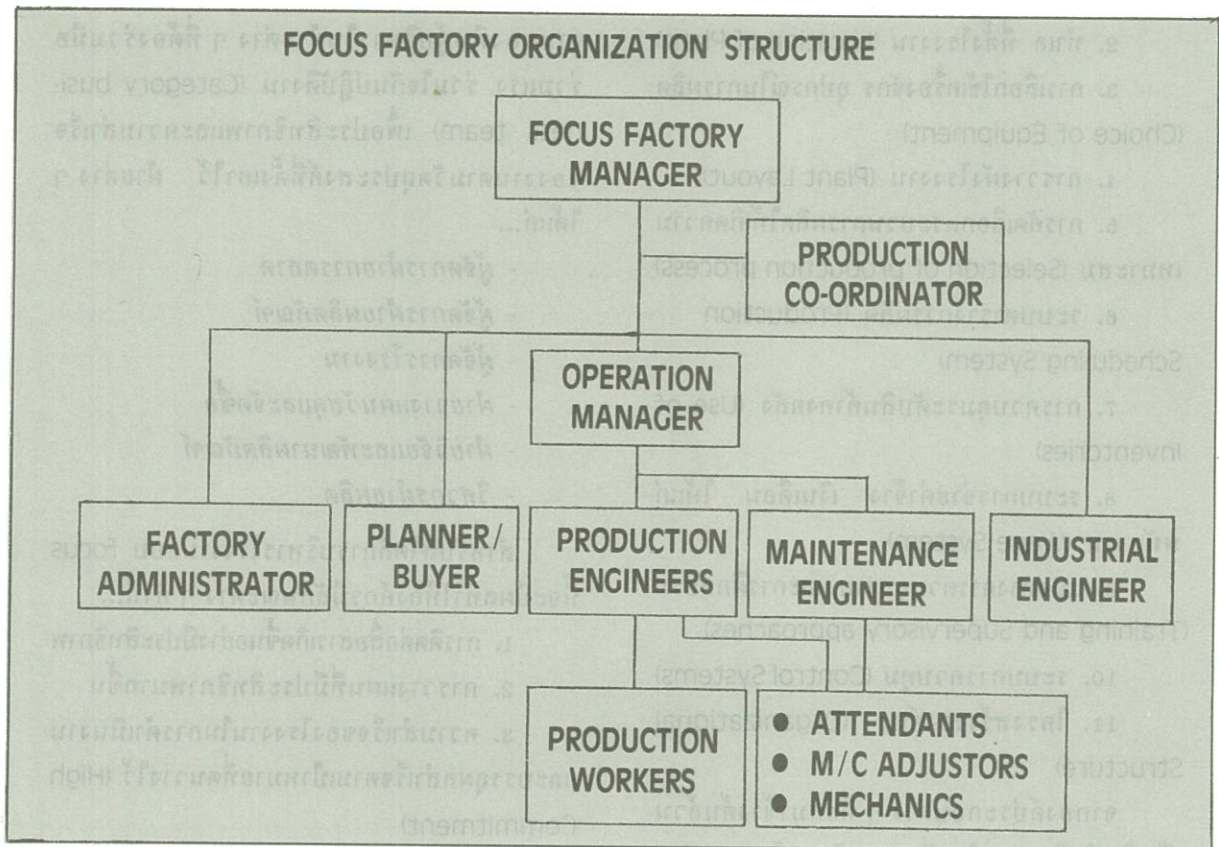
แนวความคิดรวบยอดพื้นฐาน 3 ประการ ของ โรงงานแบบรวมศูนย์ (Basic concepts underlying focused manufacturing) :-

1. เพื่อการผลิตโดยมีต้นทุนต่ำ ในขณะเดียวกันก็เน้นการผลิตภายใต้วัฒนธรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งเป็นจุดแกร่งสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้

2. ภายใต้ลักษณะโรงงานแบบนี้ ผู้บริหารอุตสาหกรรมสามารถดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้ เช่น การควบคุมต้นทุนการผลิต การควบคุมคุณภาพสินค้า การสร้างความเชื่อถือในกิจการ การแนะนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด ทั้งนี้ผู้บริหารต้องกำหนดและวางกลยุทธ์ของบริษัทเชิงรวม (corporate strategy) พร้อมกับวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหารงาน จุดอ่อน จุดแข็ง ฐานะของบริษัทที่ดำรงอยู่ในภาคอุตสาหกรรม ทำการประเมินศักยภาพของคู่แข่งขั้น พยากรณ์โอกาสและความเป็นไปได้ของธุรกิจ ตลาดในอนาคต ต่าง ๆ เหล่านี้ควบคู่กันไปด้วย

3. เป็นการบริหารแบบเน้นเป้าหมาย เน้นพื้นฐานทางการบริหารงานในรูปแบบง่าย ๆ การร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจทำงานภายใต้จุดหมายเดียวกันของพนักงานที่เต็มไปด้วยศักยภาพ มีจิตใจ

FOCUS FACTORY ORGANIZATION STRUCTURE



ความสามารถสูง เน้นในกระบวนการผลิต

คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการของกลยุทธ์การบริหารโรงงานแบบรวมศูนย์ ได้แก่ :-

1. กระบวนการผลิตภายใต้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. ศักยภาพของโรงงานที่สูง สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาที่ยุติธรรม เป็นที่เชื่อถือแก่ลูกค้า ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
3. ปริมาณของสินค้าที่ผลิตได้ตามที่กำหนด เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับปริมาณการสั่งซื้อ เทคนิคการใช้อุปกรณ์ขนย้ายวัสดุ การใช้วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อการผลิต
4. ระดับคุณภาพของผลผลิตจะเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เพราะทางโรงงานมีการกำหนดมาตรฐานของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต มาตรฐาน

การตรวจสอบ การฝึกอบรมพนักงาน การควบคุมงาน อุปกรณ์ขนย้ายวัสดุต่าง ๆ

5. ประสิทธิภาพของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต เนื่องจากทางโรงงานจะมีการกำหนดจัดวางอุปกรณ์ เครื่องจักรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับกระบวนการผลิต ซึ่งก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตขึ้นได้

การดำเนินกลยุทธ์การบริหารโรงงานแบบ focus นั้นนอกจากจะมีคุณลักษณะทั้งหมดตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังต้องพึ่งพาองค์ประกอบอื่น ๆ ของการดำเนินนโยบายการบริหารอุตสาหกรรมอื่น จึงจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารโรงงาน องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่...

1. ศักยภาพของการดำเนินงานและขนาดของโรงงาน (Size of plant and capacity)

2. ทำเล ที่ตั้งโรงงาน (Location of Plant)
3. การเลือกใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิต (Choice of Equipment)
4. การวางผังโรงงาน (Plant Layout)
5. การคัดเลือกกระบวนการผลิตให้เกิดความเหมาะสม (Selection of production process)
6. ระบบตารางการผลิต (Production Scheduling System)
7. การควบคุมระดับสินค้าคงคลัง (Use of Inventories)
8. ระบบการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน ให้แก่พนักงาน (Wage System)
9. แนวทางการควบคุมงาน และการฝึกอบรม (Training and Supervisory approaches)
10. ระบบการควบคุม (Control Systems)
11. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

จากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ยกมาข้างต้นล้วนเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการบริหารโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอยู่ที่การได้มาซึ่งผลิตภาพหรือผลิตผลที่มีคุณภาพสูง (Productivity) เช่น การจัดวางระบบโครงสร้างค่าตอบแทนที่ดีก็จะมีผลทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมระดับสินค้าคงคลัง ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ ทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมมีผลต่อปริมาณต้นทุนของการใช้อุปกรณ์เคลื่อนย้ายวัสดุหรือสินค้าที่ต่ำลงได้ การออกแบบกระบวนการผลิตมีผลต่อการได้มาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพดี หรือโครงสร้างองค์กรของระบบโรงงานแบบ focus จะสามารถเอื้ออำนวยให้การบริหารงานของโรงงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการประสาน-

งานของทีมผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจกันปฏิบัติงาน (Category business team) เพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ ฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่...

- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
- ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์
- ผู้จัดการโรงงาน
- ฝ่ายวางแผนวัสดุและจัดซื้อ
- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- วิศวกรฝ่ายผลิต

สำหรับสไตล์การบริหารโรงงานแบบ focus นี้จะมีผลทำให้องค์กรมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้...

1. การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การวางแผนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ความสำเร็จของโรงงานในการดำเนินงานและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนวางไว้ (High Commitment)

4. เน้นการทำงานเป็นทีม
5. การดำเนินการมีความคล่องตัวมากขึ้น
6. สินค้าคงเหลือมีในปริมาณน้อย
7. สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ตรงต่อเวลา

จากภาพรวมที่กล่าวมาทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า การบริหารโรงงานอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเข้าใจถึงโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม การจัดหาปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพดี ราคาที่เหมาะสม การเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการผลิตให้เกิดผลิตภาพตามมา (productivity) ซึ่งก็ต้องอาศัยกลวิธีการบริหารโรงงานแบบ focus factory นั่นเอง □ ■

แปลและเรียบเรียงจาก

Skinner, Wickham "The Focus Factory" *Haward Business Review Production Management* : Part III May-June 1974