ประเภทเสื้อผ้าสำเร็จรูปและสิ่งทอ บริษัทที่ 4

ลักษณะธุรกิจ

ประเภทเสื้อผ้าสำเร็จรูปและสิ่งทอ เปิดดำเนินการขึ้นเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2524 โดยมีเงินลงทุนทั้งสิ้น 56,122,972.21 บาท มีบุคลากรทั้งหมด 1,376 คน ทำการผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปประเภท Jacket และ Sport wear ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทฯ คือ ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปประเภท Jacket และ Sport wear วัตถุดิบหลักที่ใช้วัตถุดิบในประเทศ 27.70% ได้แก่ ผ้า ผ้าวิราเน่ ฟองน้ำ วัตถุดิบนำเข้า 72.30% ได้แก่ ผ้าหนัง ยอดขายของบริษัทฯ ในปีที่ผ่านมาคือ 1,100,000,000 บาท ซึ่งเป็นยอดขายจากการส่งออก 100% ยอดกำลัง การผลิตของบริษัทฯ อยู่ที่ประมาณ 1,500,000-2,000,000 ชิ้น / ปี โดยปริมาณที่ผลิต จริงที่ได้ในปีที่ผ่านมาคือ 2,038,623 ชิ้น กลุ่มตลาดเป้าหมายของบริษัทฯ คือ ลูกค้าที่มี Brand, Department Stores act บริษัทมีพนักงานประจำทั้งหมด 1,376 คน โดยแบ่งเป็น ระดับบริหาร 9 คน จบการศึกษาโดยเฉลี่ยระดับปริญญาตรี ระดับหัวหน้างาน 41 คน จบการศึกษาโดยเฉลี่ยระดับ ป.ว.ช. ระดับพนักงาน 1,326 คน จบการศึกษาโดยเฉลี่ยระดับ ชั้น ป.6

1. สภาพปัญหา

1.1. การปรับปรุงสมดุลการผลิตไม่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากในสายการผลิต มีการผลิตของงานสไตล์ที่จะปรับปรุงได้ทำการผลิตมาระยะหนึ่งแล้ว พนักงานจึงยึดติดกับรูปแบบและวิธีการเดิมที่หัวหน้าสายการผลิตสอนไว้ตั้งแต่งานเริ่มต้น ทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในสายการผลิตจึงกระทำได้ค่อนข้างยาก เพราะหัวหน้าสายการผลิตเกรงว่างานจะหยุดชะงักและกระทบต่อเป้าหมายการจะผลิตไม่ได้ตามแผนที่ฝ่ายวางแผนวางเป้าหมายการผลิตไว้ของแต่ละวัน และเป็นช่วงสิ้นปีทางโรงงานต้องเร่งสินค้าให้ทันส่งก่อนสิ้นปี และพนักงานส่วนใหญ่จะไม่ถนัดกับงานขั้นตอนที่เป็นขั้นตอนเสริม

1.2. ทักษะในการทำงานของพนักงานไม่เป็นลักษณะแบบ Multi skill เพราะหลักในการจัดสมดุลการผลิตนั้นจำเป็นต้องให้พนักงานเย็บเย็บงานและใช้เครื่องจักรได้อย่างน้อย 2 ขั้นตอนขึ้นไป แต่เมื่อมีการแนะนำจากวิศวกรของโรงงานและหัวหน้าสายการผลิตทำให้พนักงานเย็บไม่ค่อยให้ความร่วมมือด้วยเพราะกลัวว่ารายได้ของตัวเองจะลดลง

2. แนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหา

2.1 แนวทางการแก้ไขปัญหา

2.1.1 แนะนำให้หน่วยงานวิศวกรรมของโรงงาน ให้ทำการจัดสมดุลการผลิตเมื่อมีงานเริ่มลงการผลิตและเข้าไปปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตั้งแต่งานเริ่มผลิต และทำงานตามลำดับขั้นตอนดังนี้

* ศึกษาและวิเคราะห์หาเวลามาตรฐานการผลิตของงานทุกขั้นตอน และกำหนดเป้าหมายการผลิตให้กับพนักงาน
* จัดวางแผนกำลังคนและวางแผนการจัดวางผังจักรให้การไหลของงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
* ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การผลิตเป็นไปตามแผนที่วางไว้
* ให้ข้อมูลที่จะใช้ในการกำหนดราคาที่เป็นมาตรฐานและออกแบบระบบแรงจูงใจที่จะใช้ในส่วนผลิต เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้กับพนักงาน
* ออกแบบวิธีการทำงานและออกแบบอุปกรณ์ช่วยในการทำงานให้กับพนักงานได้ทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น
* เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลส่วนผลิต เพื่อใช้ในการพัฒนาและเพิ่มผลผลิตให้กับบริษัทต่อไป

2.1.2 เมื่อมีพนักงานเข้าทำงานใหม่ จะต้องผ่านหน่วยงานฝึกหัดวิธีการทำงานที่ถูกต้องก่อนเข้าทำงานในสายการผลิตจริง และเมื่อเข้าทำงานในสายการผลิตจริงแล้ว จะต้องมีการติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิดและแก้ไขทันทีที่เกิดงานเสียจากการทำงานของพนักงานใหม่ นำระบบแรงจูงใจมาใช้ในส่วนผลิตให้มากขึ้น เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้มากขึ้น และจัดตั้งหน่วยงานพนักงานสำรองเพื่อที่จัดส่งให้แผนกเย็บที่มีพนักงานขาดงาน

2.2 **วิธีการแก้ไขปัญหา**

2.2.1. มีการประชุมวางแผนและแบ่งหน้าที่กันทำงานอย่างชัดเจน ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับสายการผลิต เช่น หัวหน้าสายการผลิต ผู้ช่วยหัวหน้าวิศวกร ผู้ดูแลระบบช่างและพนักงานเย็บ จากนั้นมีการเก็บบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตทุกอย่าง และตรวจสอบการไหลของงานแต่ละขั้นตอนในระหว่างการผลิตระหว่างวัน เพื่อใช้ในการวางแผนการผลิตประจำวัน

2.2.2. ทำการศึกษาหาวิเคราะห์งานและวิเคราะห์หาเวลามาตรฐาน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนจัดกำลังคนและเครื่องจักร จากนั้นทำการเปรียบเทียบเวลาการเย็บของแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสม

3. ผลลัพธ์ของการดำเนินการ - ตัวชี้วัด

3.1 ก่อนงานจะลงผลิตจริง วิศวกรจะต้องวิเคราะห์หาเวลามาตรฐานก่อน เพื่อทำการจัดวางแผนกำลังคนและออกแบบการจัดวางผังเครื่องจักร แล้วนำไปปรึกษาและสรุปกับหัวหน้าสายการผลิตก่อนงานลงผลิตจริง ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตรวมของโรงงานเพิ่มสูงขึ้นจากเดิม 27.94 เปอร์เซ็นต์

3.2 ให้พนักงานตรวจสอบคุณภาพทำการจดบันทึกจำนวนงานที่ตรวจและจำนวนงานซ่อมโดยแยกเป็นสาเหตุของการซ่อมตามขั้นตอนงาน

3.3 จัดทำแผนภูมิพาเรโตเพื่อดูเปอร์เซ็นต์ของงานซ่อมในแต่ละสาเหตุและหาแนวทางแก้ไข ทำให้ลด์งานซ่อมได้ 14.20 %

4. สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการดำเนินงานโดยย่อ

ฝ่ายผลิต ได้จัดประชุมเพื่อทำแผนงานให้เป็นไปตามระบบแผนกวิศวกรรมโรงงานและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อช่วยในการสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนผลิตในทุก ๆด้าน และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยวิศวกรจะทำการวิเคราะห์หาเวลามาตรฐานของงานทุกแบบก่อนลงผลิตจริงในสายการผลิต และทำการกำหนดเป้าหมายการผลิตของแต่ละวันให้กับพนักงาน จัดวางกำลังคนของแต่ละขั้นตอนและออกแบบผังเครื่องจักรใหม่ให้เหมาะสมกับการไหลของงานและเพื่อไม่ให้เกิดงานค้างในสายการผลิต (WIP) แนะนำหัวหน้าสายการผลิตในการจัดสมดุลราคาและขั้นตอนการเย็บของพนักงานเย็บ

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของบริษัทเป็นไปอย่างต่อเนื่องและได้ผลที่ดีเพิ่มมากขึ้นแล้วนั้น จำเป็นต้องดำเนินการและติดตามควบคุมอย่างต่อเนื่องในแต่ละกระบวนการ โดยสามารถดำเนินงานดังต่อไปนี้ คือ

1. ฝ่ายวางแผนการผลิตกับทีมวิศวกรของโรงงานต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้ทางฝ่ายวิศวกรโรงงานได้ทราบสไตล์งานที่จะลงผลิตอย่างถูกต้อง จะได้ทำการจัดสมดุลสายการผลิตและออกแบบการวางผังจักรก่อนที่งานจะลงผลิต

2. ควรมีการตรวจวัดฤดิบก่อนลงผลิตอย่างละเอียดมากขึ้น เพราะเมื่อมีงานลงที่ฝ่ายผลิตแล้วจะเจองานผิดเฉดสีบ่อย

3. แผนกตัดและฝ่ายผลิตต้องทำการประสานงานกันเพื่อจะได้ทราบถึงชิ้นส่วนที่ต้องการสำหรับการผลิต เพื่อจะได้ตัดชิ้นส่วนได้ถูกต้องตามความต้องการ