

บทที่ 4

การจัดการผลิตภาพ

Productivity

Management

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อท่านได้ศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว
ท่านสามารถ

1. อธิบายความหมายของผลผลิต
ผลิตภาพ และการจัดการผลิต
ภาพ
2. อธิบายกระบวนการผลิตตั้งแต่
ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ
ผลผลิต ผลลัพธ์ และข้อมูล
สะท้อนกลับ
3. อธิบายวงจรการผลิต การวัดผลิต
ภาพ การประเมินผลิตภาพ การ
วางแผนผลิตภาพ และการพัฒนา
ผลิตภาพ
4. อธิบายเกณฑ์การวัดผลิตภาพด้าน
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. อธิบายเทคนิคการพัฒนาผลิต
ภาพด้านต่าง ๆ
6. อภิปรายปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่ม
ผลิตภาพ

บทที่ 4
การจัดการผลิตภาพ
Productivity Management

พัฒนาการของการจัดการจากอดีตไปสู่ปัจจุบัน ทำให้ทราบว่าวิธีการจัดการแบบดั้งเดิมที่ยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับในการควบคุมคนเพื่อเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน ซึ่งต่อมากการจัดการก็เริ่มให้ความสนใจกับคนในองค์การ ค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้คนอยากทำงานหรือไม่อยากทำงานเพราะเหตุใด อะไรเป็นสิ่งจูงใจ จนเป็นที่มาของทฤษฎีการจูงใจที่ใช้ในการศึกษาในปัจจุบัน และมององค์การในระบบเปิดที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดการในปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีและการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้องยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการต่างมีเป้าหมายกับองค์การแตกต่างกัน ได้แก่ เจ้าของกิจการ หรือผู้ถือหุ้น ต้องการกำไร พนักงานต้องการค่าตอบแทนสูง ๆ ลูกจ้างต้องการสินค้าหรือบริการที่ดี ชุมชนต้องการสภาพแวดล้อมที่ดี เป็นต้น ดังนั้น การรักษาความสมดุลของความ ต้องการต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารอย่างมาก ทำให้การจัดการผลิตภาพ (productivity management) เป็นเรื่องที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการในทุกระดับขององค์การ ควรรู้และเข้าใจ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น การจัดการผลิตภาพ หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มผลผลิตซึ่งเป็นสินค้าหรือบริการที่ดี การลดต้นทุนการผลิต โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์การ

กระบวนการการผลิต (Production Process)

๕ ขั้นตอน

1. ปัจจัยนำเข้า

Inputs

2. กระบวนการ

Process

3. ผลผลิต

Outputs

4. ผลลัพธ์

Outcomes



วัตถุดิบ (materials) ประกอบด้วย เงิน (money), คน (man), ข้อมูล (information) และ อื่น ๆ (others). การจัดการ (management) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ (human resources), การเงิน (finance), การตลาด (marketing), การผลิต (production) และ อื่น ๆ (others). สินค้า (goods) ประกอบด้วย บริการ (service). ความพอใจ (satisfaction) ประกอบด้วย คุณภาพ (quality) และ กำไร/ขาดทุน (profit/loss).

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง สิ่งที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ได้แก่ เงิน (money), คน (man), ข้อมูล (information) และ อื่น ๆ (others).

การจัดการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนในการจัดการทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การผลิตดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเงิน (finance), การตลาด (marketing), การผลิต (production) และ อื่น ๆ (others).

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง สินค้าหรือบริการที่ผลิตออกมา ซึ่งอาจเป็นรูปธรรมหรือเป็นนามธรรมก็ได้

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการผลิต ซึ่งอาจเป็นกำไรหรือขาดทุนก็ได้

2. กระบวนการหรือการแปรสภาพ (Process or Transformation) หมายถึง การดำเนินงานในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (inputs) ให้เป็นผลผลิต (outputs) ตามกระบวนการจัดการ ได้แก่

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ((Human Resource Management)
- การจัดการการเงิน (Financial Management)
- การจัดการการตลาด (Marketing Management)
- การจัดการการผลิต (Production Management)
- อื่น ๆ

3. ผลผลิต (outputs) หมายถึง สิ่งที่ได้จากกระบวนการผลิต ได้แก่

- สินค้า (product) หมายถึง ผลผลิตที่ได้จากกระบวนการผลิต สามารถจับต้องได้ เช่น เสื้อผ้า รองเท้า กระเป๋า เป็นต้น
- บริการ (service) หมายถึง การกระทำที่ทำให้เกิดความสะดวก หรือ การให้ความช่วยเหลือดูแลลูกค้า เช่น การให้บริการของโรงแรม โรงพยาบาล ร้านอาหาร เป็นต้น

4. ผลลัพธ์ (outcomes) หมายถึง สิ่งที่ได้รับจากการขายสินค้าหรือบริการ แล้วได้ผลดังต่อไปนี้

- ความพอใจ (satisfaction)
- คุณภาพ (quality)
- กำไร (profit)
- ขาดทุน (lost)
- ชื่อเสียงการยอมรับ (achievement)

5. ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากผลลัพธ์ (outcomes) ว่ามีผลอย่างไรแล้วนำไปปรับปรุง แก้ไข ในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

ผลิตภาพ (Productivity)

ผลิตภาพ หมายถึง การวัดผลรวมของผลผลิต ในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- ปริมาณ
- คุณภาพ
- การใช้เวลา
- การใช้ทรัพยากร

หรือ ผลิตภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำออก (outputs) กับ ปัจจัยนำเข้า (inputs) ดังต่อไปนี้

$$\begin{array}{ccc} \text{ผลิตภาพ} & = & \frac{\text{ปัจจัยนำออก (outputs)}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (inputs)}} \\ \text{(Productivity)} & & \end{array}$$

การจัดการผลิตภาพ (Productivity Management)

การจัดการผลิตภาพ หมายถึง กระบวนการจัดการในการเพิ่มผลผลิต (สินค้าหรือบริการ) และหรือลดต้นทุนการผลิต ด้วยความร่วมมือของบุคคลากรทุกคนในองค์การ

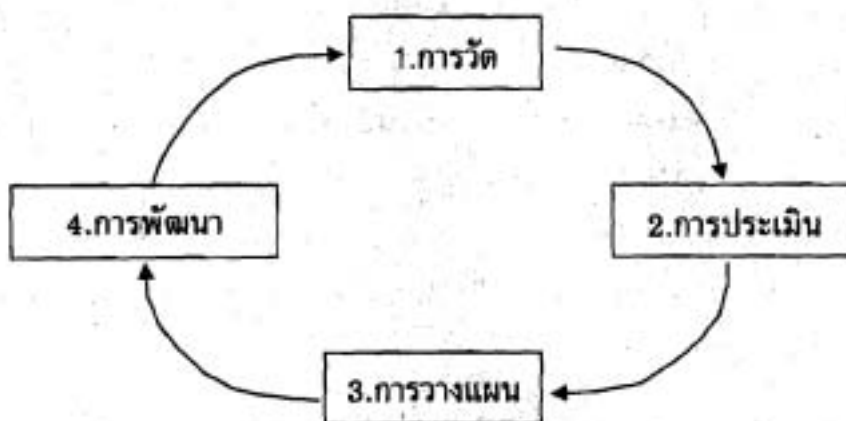
จากนิยามความหมายของการจัดการผลิตภาพจึงเกี่ยวข้องกับสาระสำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. กระบวนการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม

2. การลดต้นทุน ได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายที่เป็นปัจจัยนำเข้า (inputs) เพราะเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยนำออกกับปัจจัยนำเข้าจะทำให้ผลผลิตภาพ (productivity) เพิ่มขึ้น

3. ความร่วมมือของบุคลากร หมายถึง บุคลากรทุกฝ่ายในองค์การตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานโดยทั่วไป ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างความร่วมมือ โดยใช้กลยุทธ์การจูงใจรายบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

วงจรผลผลิตภาพ (Productivity Cycle)



จากภาพ การจัดการผลผลิตภาพเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นวงจรที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การวัดผลผลิตภาพ (Productivity Measurement)
- ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลผลิตภาพ (Productivity Evaluation)
- ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนผลผลิตภาพ (Productivity Planning)
- ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาผลผลิตภาพ (Productivity Improvement)

สำหรับรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน จะได้นำเสนอตามลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 1 การวัดผลผลิตภาพ (Productivity Measurement)

กิจกรรมแรกของการจัดการผลผลิตภาพ คือ การกำหนดเกณฑ์หรือดัชนีในการวัดว่าเราต้องการวัดอะไร (what) เช่น ปริมาณ คุณภาพ การใช้ทรัพยากร การใช้เวลา เป็นต้น จากนั้นกำหนดวิธีการวัด ว่า วัดอย่างไร (how) ทั้งหมดนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน

1. เกณฑ์การวัดผลผลิตภาพ

- ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงาน การผลิตสินค้าหรือให้บริการว่ามีปริมาณและคุณภาพเพียงใด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยหรือใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงแต่ได้ผลผลิตมาก

หรือ ประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำออก (outputs) กับปัจจัยนำเข้า (inputs) ว่ามีค่าอย่างไร ถ้ามีค่ามากแสดงว่าประสิทธิภาพสูง ถ้ามีค่าน้อยแสดงว่าประสิทธิภาพต่ำ

ดังนั้น ประสิทธิภาพ ถ้านำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เรามักเรียกว่า ผลผลิตภาพ (productivity)

- ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงาน การผลิตสินค้าหรือให้บริการว่าได้ปริมาณและคุณภาพตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็เป้าหมายของผู้ผลิตหรือลูกค้า

หรือประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำออก (outputs) กับวัตถุประสงค์ (objective) ว่าเป็นอย่างไร ตรงกับที่กำหนดไว้ด้านปริมาณหรือคุณภาพหรือไม่ ทำให้การดำเนินงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพจึงอาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้

ดังนั้น การวัดผลโดยเกณฑ์ประสิทธิภาพและเกณฑ์ประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องยากที่การดำเนินงานจะบรรลุเกณฑ์ทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกันตามที่เคยกล่าวไว้ในบทต้น ๆ แล้ว

2. วิธีการวัดผลผลิตภาพ

การวัดผลผลิตภาพสามารถแบ่งได้หลายประเภท โดยถ้าแบ่งตามระดับ (level) ได้ ดังต่อไปนี้

- การวัดระดับนานาชาติ (International Level) หมายถึง การวัดความสามารถในการผลิตสินค้า หรือบริการของแต่ละประเทศว่าอยู่ระดับใดเมื่อเทียบกับประเทศอื่น โดยใช้ดัชนีทางเศรษฐกิจ เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวม (GNP) เป็นต้น
- การวัดระดับประเทศ (National Level) หมายถึง การวัดผลผลิตภาพการดำเนินงานของประเทศ โดยพิจารณาปัจจัยด้านแรงงานและเงินทุนของประเทศ
- การวัดระดับอุตสาหกรรม (Industrial Level) หมายถึง การวัดผลผลิตภาพของการดำเนินงานในแต่ละอุตสาหกรรม แล้วนำมาเทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน
- การวัดระดับองค์การ (Organization Level) หมายถึง เกณฑ์ที่ผู้บริหารองค์การกำหนดและใช้ในการวัดผลผลิตภาพว่าควรเป็นลักษณะใด การวัดมูลค่าของผลผลิตและปัจจัยการผลิต จึงเป็นการวัดภายในองค์การ

เกณฑ์การวัดผลผลิตภาพที่ดี

1. มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การ
2. เข้าใจง่าย สะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. มาตรฐานสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลอื่นได้
4. ควรมีการประเมินผล เพื่อปรับปรุง แก้ไขเกณฑ์ที่ใช้วัดผลผลิตภาพให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลผลิตภาพ (Productivity Evaluation)

ขั้นตอนการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้จากการวัดผลผลิตภาพในขั้นตอนแรกกับมาตรฐาน หรือ เกณฑ์ที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นด้านปริมาณ คุณภาพ หรือช่วงเวลา

เพื่อให้ทราบว่ามีปัญหาหรือช่องว่างที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุอะไร ทำไม่จึงไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

ประเภทของการประเมินคุณภาพ

1. การประเมินตามช่วงเวลา หมายถึง การประเมินผลผลิตภาพการดำเนินงานขององค์การ โดยนำผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ดีขึ้น เติบโตหรือถดถอย เป็นต้น

2. การประเมินโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หมายถึง การประเมินผลผลิตภาพการดำเนินงานขององค์การ โดยนำเอาผลผลิตที่ได้ไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเชิงปริมาณ หรือ คุณภาพ ดังนั้น การประเมินผลผลิตภาพจะทำให้ผู้บริหารทราบว่าผลการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างไร ควรปรับปรุงและพัฒนาอย่างไรต่อไป

สาเหตุสำคัญที่ทำให้ผลิตภาพลดลง

1. กระบวนการดำเนินงานและการจัดการไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ไม่คล่องตัว เกิดการสูญเสียต้นทุนการผลิตและอื่น ๆ เช่น

- การไม่กระจายอำนาจการบริหาร ทำให้การดำเนินงานล่าช้า
- กระบวนการผลิตซ้ำซ้อน การกระจายสินค้า ไม่มีประสิทธิภาพ
- กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เข้มงวดไม่ยืดหยุ่น
- มีการขยายงานมากเกินไป ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น
- ขาดการประเมินผลผลิตภาพทำให้ไม่ทราบว่าผลผลิตภาพขององค์การเป็นอย่างไร
- อื่น ๆ

2. คนในองค์การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผลิตภาพลดลง เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร สาเหตุมีดังต่อไปนี้

- พนักงานชาติวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร
- พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
- พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร
- อื่น ๆ

3. การดำเนินงานไม่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี คู่แข่ง ลูกค้า โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) มาใช้ในการตัดสินใจให้มีความถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนผลิตภาพ (Productivity Planning)

ภายหลังจากทราบผลการประเมินผลิตภาพแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การค้นหาสาเหตุว่ามาจากอะไรแล้วดำเนินการแก้ไขปัญหาเพื่อวางแผนการพัฒนาผลิตภาพในขั้นตอนต่อไป

ดังนั้น การวางแผนผลิตภาพ หมายถึง การกำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการตามลำดับขั้นตอนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของผลิตภาพที่ตั้งไว้ ตามระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น ระยะเวลาของการวางแผนสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การวางแผนระยะสั้น (Short-term Planning) หมายถึง การวางแผนที่ดีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี เช่น 3 เดือน 4 เดือน (ไตรมาส) 6 เดือน 1 ปี เป็นต้น ดังนั้น แผนการพัฒนาผลิตภาพระยะสั้นจึงให้ความสำคัญกับการควบคุมปัจจัยการผลิต (Inputs) และผลผลิต (Outputs) ว่าควรพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร โดยยังไม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการ (process) ในการดำเนินการมากนัก

2. การวางแผนระยะยาว (Long-term Planning) หมายถึง การวางแผนที่มีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 3-5 ปี จึงเป็นการพิจารณาแผนผลิตภาพในภาพรวมทั้งระบบที่ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ (corporate strategy) โดยพิจารณาตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตที่เพิ่มขึ้นได้อย่างไร ดังนั้น จึงต้องการความร่วมมือของทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหาร จนถึงพนักงานโดยทั่วไปที่ต้องรู้และเข้าใจในแผนผลิตภาพขององค์การเพื่อให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และนำแผนสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาผลิตภาพ (Productivity Improvement)

การพัฒนาผลิตภาพเป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรผลิตภาพ เมื่อการดำเนินงานขององค์การถูกวัดและการประเมินผลิตภาพ จากนั้นจึงวางแผนการพัฒนาผลิตภาพจากปัญหาและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ทำอย่างไรในการพัฒนาผลิตภาพดียิ่งขึ้น ดังนั้น การพัฒนาผลิตภาพจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการ (process) เป็นสำคัญ โดยเฉพาะปัจจัยนำเข้าได้แก่ คน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้นถ้าหากจัดกลุ่มเทคนิคการพัฒนาผลิตภาพด้านต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการพัฒนาผลิตภาพด้านเทคโนโลยี

Technology-base Techniques

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีการพัฒนาทางด้านคอมพิวเตอร์อย่างมากในเรื่องของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทำให้สามารถทำการจัดเก็บข้อมูลจำนวนมากการประมวลผล และนำกลับมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว อาทิ เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (information) ช่วยในการตัดสินใจ คอมพิวเตอร์ ช่วยออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต การผลิตหุ่นยนต์ (robotics) ช่วยทดแทนแรงงานคนในกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีปัญหาด้าน

แรงงาน ทำงานในห้องปฏิบัติการ (lab) ที่มีอันตราย เช่น งานพ่นสี เชื่อมโลหะ ขนย้ายสิ่งของ นอกจากนั้นยังมีเทคโนโลยีการใช้แสงเลเซอร์ (laser beam) ในอุตสาหกรรม การเจาะโลหะ งานเชื่อม และวงการแพทย์ เพราะเลเซอร์สามารถนำไปใช้กับงานที่ต้องการคุณภาพและความรวดเร็ว อาทิ การผ่าตัด สำหรับเทคโนโลยีทางพลังงานแสงอาทิตย์ เคมี ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรม เช่น พลังงานนิวเคลียร์ในการผลิตกระแสไฟฟ้า

2. เทคนิคการพัฒนาผลผลิตภาพด้านพนักงาน

Employee - base Techniques

การเพิ่มผลผลิตภาพด้านพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลผลิตเพราะคนเป็นผู้บริหารจัดการปัจจัยการผลิตอื่น ๆ คนช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น การดำเนินงานขององค์การทุกแห่ง ต่างมุ่งหวังได้คนที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีความรักและผูกพันกับองค์การเพราะพนักงานเหล่านั้นจะมีศักยภาพสูงและอยู่ปฏิบัติงานกับองค์การเป็นเวลานาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องค้นหากลยุทธ์หรือวิธีการที่จะทำให้พนักงานมีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น เช่น การจูงใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรมด้วยการเพิ่มคุณค่างาน (Job enrichment) การขยายขอบข่ายงาน (Job enlargement) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารและอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้น หากพิจารณาจะเห็นว่ากลยุทธ์หรือวิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ก็คือ กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มผลผลิตภาพของพนักงานในองค์การ

3. เทคนิคการพัฒนาผลผลิตภาพด้านผลิตภัณฑ์

Product - base Techniques

การเพิ่มผลผลิตภาพด้านผลิตภัณฑ์ เน้นการลดต้นทุนการผลิตหรือการให้บริการ โดยการปรับเปลี่ยนการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ การเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสม ราคาถูกทดแทนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต หรือ ลดส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ที่ไม่จำเป็นอีก

แนวทางหนึ่งที่เป็นเหตุผลทางการตลาด คือ การเพิ่มประเภทผลิตภัณฑ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด หรือเจาะตลาดของคู่แข่งเพื่อความอยู่รอดขององค์กร นอกจากนี้ การวิจัยและพัฒนาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต วิธีการทำงาน ตลอดจนผลิตภัณฑ์ ช่วยลดต้นทุนการผลิตและวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนกรณีสินค้าขายไม่หมด ควรใช้วิธีการโฆษณาและส่งเสริมการขายเพื่อให้ออขายเพิ่มขึ้นและลดค่าใช้จ่ายด้านพัสดุ การคลังได้

4. เทคนิคการพัฒนาผลิตภาพด้านงาน

Task - base Techniques

การเพิ่มผลิตภาพด้านงาน เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการทำงาน ได้แก่ การศึกษาวิธีการทำงานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานและกระบวนการขั้นตอนใดที่ติดขัดก็ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น จัดให้มีการวัดผลงานโดยนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งทำให้ทราบว่า การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพียงใด และหาแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น รวมทั้ง การควบคุมและติดตามผลการออกแบบงาน (Job design) ซึ่งเป็นรายละเอียดของสิ่งที่ต้องทำในแต่ละงาน การไหลเวียนของงาน ถ้าระบบงานดีจะทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติและเกิดความรวดเร็วในการทำงาน รวมทั้งการออกแบบความปลอดภัยในงาน (Job safety design) ด้วย เพื่อลดอุบัติเหตุและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับคน วัสดุ เครื่องจักร และสถานที่ เพราะหากสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย ทำให้พนักงานทำงานอย่างไวกว่า ลดค่าใช้จ่าย การรักษาพยาบาล และค่าประกันภัย เป็นต้น

สำหรับส่วนสำคัญของการพัฒนาผลิตภาพด้านงาน ก็คือ การวางแผนการผลิต (Production Planning) ที่ดีและเหมาะสมจะช่วยลดปัญหาของกระบวนการผลิต เช่น การรอคอย พัสดุดังคลัง การจัดสรรทรัพยากร และที่ใช้ในการผลิต การเชื่อมต่อและประสานงานทางการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และได้สินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้นสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานและมีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพการผลิต

5. เทคนิคการพัฒนาผลิตภาพด้านวัสดุ

Material – base Techniques

วัสดุในการบริหารงานอุตสาหกรรมสามารถจำแนกได้ 4 ประเภท คือ วัตถุดิบ วัสดุประกอบการผลิต วัสดุส่งเสริมการผลิต และวัสดุสิ้นเปลือง ดังนั้นการพัฒนาผลิตภาพด้านวัสดุจึงเป็นการจัดการตั้งแต่การใช้วัตถุดิบ การจัดเก็บ การเบิกจ่าย การขนย้าย และการดูแลและควบคุมวัสดุให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการในเวลาที่กำหนดไว้ จัดการดูแลให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด การใช้เครื่องมือขนย้ายและบรรจุภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ จัดระบบการจัดเก็บที่เป็นระบบสามารถเบิกจ่ายได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว สถานที่จัดเก็บเหมาะสมและเพียงพอ รวมทั้งการจัดทำระบบบัญชีคลังวัสดุ เป็นต้น

นอกจากนั้น การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นเทคนิคสำคัญที่สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพ เพราะมีการวิเคราะห์สาเหตุของความบกพร่องในทุกขั้นตอนและหาแนวทางการแก้ไขปัญหา ปลุกจิตสำนึกด้านคุณภาพให้แก่คนในองค์กร อันจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นต่อไป

ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ

1. บุคคล หมายถึง คนทุกคนในองค์กรได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ พนักงาน ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ความทุ่มเทและมีจิตสำนึกร่วมกับองค์กร ในการผลักดันการทำงานให้มีผลิตภาพเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันองค์กรก็ควรจัดให้มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องการจูงใจด้วยการให้รางวัล การคัดเลือกพนักงานที่ดีและมีความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ดูแลเอาใจใส่พนักงาน ช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ย่อมทำให้พนักงานรักและผูกพันกับองค์กร ลดจำนวนการขาดงาน การลาออก ซึ่งทำให้องค์กรได้ประโยชน์

2. งาน หมายถึง กระบวนการของงาน ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (process) จนกระทั่งได้ผลผลิต (outputs) ซึ่งเห็นได้ว่าเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและเชื่อมโยงกัน การวางแผนการดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือบริการ สร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ระบบการจัดซื้อและ

จัดเก็บสินค้าที่ดีและมีประสิทธิภาพรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีด้วย ได้แก่ สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านรักษาพยาบาล อุบัติเหตุและค่าประกันภัย เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ลูกค้า คู่แข่ง และอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพขององค์การ โดยเฉพาะเทคโนโลยีทำให้การดำเนินงานมีความถูกต้อง และรวดเร็วยิ่งขึ้น อาทิ เครื่องจักรที่ใช้ทดแทนแรงงาน คอมพิวเตอร์ใช้ในการวางแผนการผลิต ออกแบบผลิตภัณฑ์ และข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ เป็นต้น

สรุป

การจัดการผลิตภาพ (productivity management) เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการหรือการแปรสภาพ (process or transformation) ผลผลิต (outputs) ได้แก่สินค้า หรือบริการ ผลลัพธ์ (outcome) ที่ทำให้ทราบถึง ความพอใจ คุณภาพ กำไร ขาดทุน ชื่อเสียง การยอมรับ เป็นต้น ขณะที่วงจรผลิตภาพ (productivity cycle) ประกอบด้วย การวัดผลิตภาพ ประกอบด้วยการกำหนดว่าอะไรที่ต้องการวัดและจะใช้เกณฑ์อะไร เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ส่วนการประเมินผลิตภาพจะทำให้ทราบว่าผลผลิตที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยนำไปเทียบกับวัตถุประสงค์หรือประเมินตามช่วงเวลาก็ได้ สุดท้ายการพัฒนาผลิตภาพสามารถดำเนินการด้วยเทคนิคหลายประการ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านพนักงาน ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านงาน และด้านพัสดุ เป็นต้น ในส่วนท้าย ผู้เขียนได้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ ได้แก่ คนทุกฝ่ายในองค์การที่ต้องร่วมมือ ร่วมใจกัน การปรับเปลี่ยนกระบวนการของงานที่เน้นคุณภาพในทุกขั้นตอน การวิจัยและพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานก็มีความสำคัญที่ไม่สามารถละเลยได้ เพราะมีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพขององค์การเป็นอย่างยิ่ง

คำถามท้ายบทที่ 4

1. จงอธิบายกระบวนการผลิต (Production Process) ว่ามีส่วนประกอบอะไรบ้าง และท่านคิดว่าส่วนประกอบใดมีความสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด
2. จงอธิบายการจัดการผลิตภาพหมายถึงอะไร และสาระสำคัญของการจัดการผลิตภาพมีอะไรบ้าง
3. จงอธิบายวงจรผลิตภาพ (Productivity Cycle) มีกี่ขั้นตอนอะไรบ้าง
4. จงอธิบายเกณฑ์การวัดผลิตภาพด้านประสิทธิภาพและด้านประสิทธิผล
5. ท่านคิดว่าสาเหตุอะไรที่ทำให้ผลิตภาพขององค์การลดลงและท่านมีแนวทางการเพิ่มผลิตภาพได้อย่างไร
6. จงอธิบายการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity Improvement) ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
 - ก. ด้านเทคโนโลยี
 - ข. ด้านพนักงาน
7. จงอธิบายการพัฒนาผลิตภัณธ์ แตกต่างจากการพัฒนาผลิตภาพด้านงานอย่างไร
8. ท่านคิดว่าการจัดการผลิตภาพ (Productivity Management) มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอย่างไร และแนวทางที่ดีที่สุดในการพัฒนาผลิตภาพขององค์การ