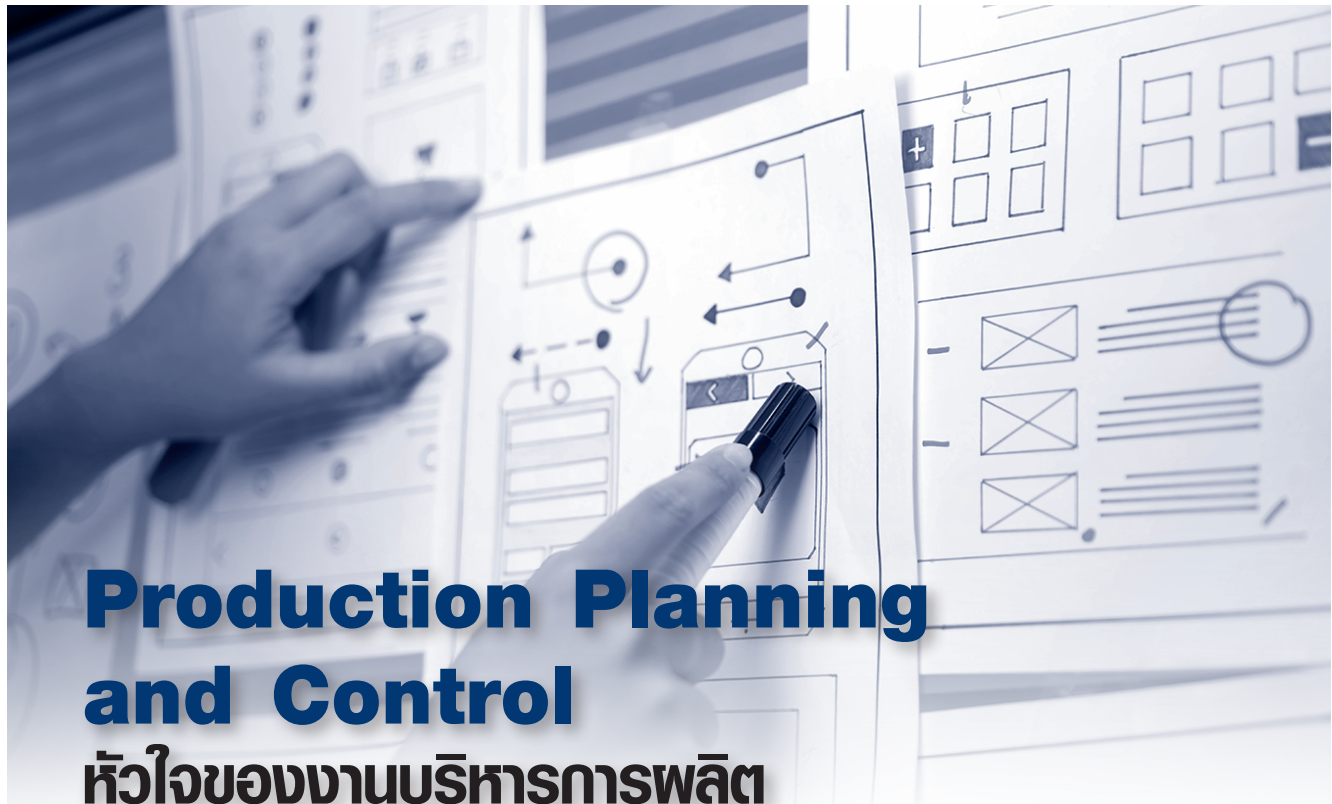




Production Planning and Control

หัวใจของงานบริหารการผลิต

กฤษฎี อนุธรรมณี

Lean and Productivity Consultant/Trainer
Kritchai.a@gmail.com

“...เมื่อกล่าวถึง **Production Planning** แล้ว เป็นหัวใจของงานบริหารการผลิตเลยทีเดียว เพราะต้องมีบทบาทในการประสานงานกับฝ่ายการตลาด เพื่อทราบความต้องการของลูกค้าและตลาด

งานวางแผนการผลิต เป็นการบริหารภาพรวมของ **Demand-Supply** หรือ **อุปสงค์-อุปทาน** โดยเน้นด้านอุปทาน เพราะดูแลกระบวนการผลิต

การวางแผนการผลิตที่ไม่ดีจะสร้างปัญหาตามมามากมาย **ถ้าผลิตไม่ตรงกับความต้องการ** ของลูกค้า Stock ก็ล้นเกินทุนจม ต้องเสียแรงงานคนมาดูแล

แต่ในทางตรงกันข้าม **ถ้าไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการ** นั่นคือการเสียโอกาสขาย หรือทำให้ต้นทุนบวมขึ้นโดยไม่จำเป็นหลายอย่าง เช่น ต้องเร่งใหม่ทำ OT เพื่อให้งานเสร็จกรณีวัตถุดิบขาดต้องสั่งให้ส่งมาด่วนพิเศษ ปัญหาคุณภาพมักจะเกิดมากผิดปกติเวลารับร้อนทำงาน

จุดอ่อนสำคัญหนึ่งของหน่วยงานวางแผนคือ การ **“Plan”** **เสร็จแล้วก็ “นิ่ง”** ไม่ได้มีการติดตามผลที่เกิดขึ้น หลังจากส่ง

แผนผลิตไปแล้ว ดังนั้น เมื่อเวลาพูดถึง **Planning** สิ่งที่ต้องควบคู่ถัดมาเสมอคือ **“การควบคุม” หรือ “Control”...**

งานวางแผนสำคัญมากต่อการบริหารการผลิต และงาน **ควบคุมไม่สามารถแยกจากงานวางแผนได้เลย** แบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 วง คือ

- วงที่ 1 ระหว่างลูกค้ากับองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นฝ่ายการตลาด และ Logistics
- วงที่ 2 ภายในองค์กร ระหว่างการตลาด วางแผนการผลิต ไปจนถึงการผลิต
- วงที่ 3 ระหว่างโรงงานกับ Supplier รวมถึงการบริหารคลังวัตถุดิบ

วงที่ 1

กิจกรรมของวงที่ 1 คือ **การพยากรณ์ความต้องการ (Demand Forecast)** ของ “ตลาด” และ “ลูกค้า” ความต้องการของตลาด เป็นภาพรวมของอุตสาหกรรมว่ามีแนวโน้มอย่างไร มีปัจจัยอะไรที่เข้ามากระทบบ้าง

จากความต้องการของตลาด นำมากำหนดความต้องการของผลิตภัณฑ์เราเอง ด้วย **สัดส่วนทางการตลาด (Market Share)** ตัวเลขนี้จะนำไปสู่การวางแผนการขาย โดยการพิจารณาทั้ง **“ปัจจัยภายนอก”** คือตลาด ผสมผสานกับ **“ปัจจัยภายใน”** คือเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรเอง

ในทางปฏิบัติ ปัญหาสำคัญคือ การขาดข้อมูลที่จะมาช่วยพยากรณ์ข้อมูลภายนอกอาจอ้างอิงจาก ภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานวิจัยธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และถ้าลูกค้าไม่ใช่ **ลูกค้าสุดท้าย** (Final Customer) การพยากรณ์ต้องคำนึงถึงลูกค้าสุดท้ายด้วยเสมอ

แต่สิ่งที่ทุกองค์กรมีเหมือนกันหมดคือ ข้อมูลภายในของตนเองในอดีต ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ได้

ความเข้าใจ Demand สำคัญต่อ **การวางแผนกำลังการผลิต** (Capacity Planning) ในระยะยาว ยิ่งโรงงานที่มีการลงทุนสูง ความสำคัญจะยิ่งมาก การพยากรณ์ระยะยาวจะถูกกำหนดมาเป็นแผนการขาย ซึ่งเป็นแผนระยะกลางจนถึงระยะสั้น

กิจกรรมถัดมาระหว่างการตลาด และลูกค้าคือ **การส่งมอบ** (Delivery) เมื่อลูกค้ามีคำสั่งซื้อเข้ามาแล้ว ต้องมีการจัดการเพื่อให้ทราบว่า สามารถส่งมอบได้ครบจำนวน ตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ สามารถรับคำสั่งซื้อนั้นได้ หรือต้องเจรจาต่อรองเพื่อปรับเปลี่ยนแผนส่งมอบ

เมื่อผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงมี **การจัดการด้าน Logistics** ตามคำสั่งซื้อ โดยการบริหารจัดการเอง หรือใช้บริการจากองค์กรภายนอกอื่น

วงที่ 2

เป็นกิจกรรมภายใน **งานวางแผนการผลิตเป็นหัวใจของส่วนนี้** ที่เริ่มจากการแปลง “แผนการขาย” มาเป็น “แผนการผลิต” จาก Stock ระหว่างจำนวนผลิต และจำนวนขาย

ทีมงานวางแผนมีบทบาทสำคัญ ในการทำให้ของที่ผลิตจากโรงงาน **ไหลลื่นไปสู่มือลูกค้า** (Smooth Flow) ดูแลคลังสินค้าให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ปัญหาขององค์กรจำนวนมากคือ **งานควบคุมไม่มีประสิทธิภาพ** กิจกรรมที่ต้องทำคือการติดตามว่า

- ฝ่ายผลิตดำเนินการ ได้จำนวนตามแผนที่กำหนดไว้ ?
- ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น ประสิทธิภาพ ต้นทุน คุณภาพ เป็นไปตามเป้าหมาย ?
- หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามแผน ปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร ? ส่งผลกระทบอย่างไร ?
- ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตเฉพาะหน้า จากปัญหาอย่างไร ?
- เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผน ผู้เกี่ยวข้องคือหน่วยงานไหนบ้าง ทั้งใน และนอกองค์กร ?

- ต้องรายงานผู้บริหารให้ทราบถึงผลลัพธ์การผลิต ทั้งตามกำหนดการปกติ และวาระพิเศษ อย่างไร ?

งานสำคัญมากอีกงานหนึ่งคือ **การบริหารคลังสินค้าสำเร็จรูป** (FG-Finished Goods) ควรสร้างตัวชี้วัด (Indicators) ขึ้นมาเพื่อวัดปัญหาที่เกิดขึ้นคือ “Stock ของที่ขายไม่ออก” และ “ของขายได้กลับไม่มี Stock”

ตัววัดพื้นฐานคือ **ปริมาณ Stock** เทียบยอดขาย นับเป็นเดือนหรือวัน ครอบคลุมทั้งภาพรวม ตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มลูกค้า อีกตัววัดหนึ่งคือวัด **อายุของสินค้าในคลัง** (Aging) เพื่อดำเนินการกับ Stock ที่อายุเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

วงที่ 3

เป็นกิจกรรมระหว่างโรงงานกับผู้ส่งมอบ (Supplier) แผนการผลิตถูกนำมาใช้เพื่อ **สร้างแผนการใช้วัตถุดิบ และส่งวัตถุดิบจาก Supplier** ในขั้นตอนนี้ ทีมงานจัดซื้อจะเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะเป็นผู้ประสานงานกับ Supplier

ระบบ IT ที่ใช้เพื่อจัดการธุรกรรมนี้เรียกว่า **MRP** (Material Requirement Planning) หรือถ้าระบบถูกยกระดับให้ครอบคลุมภาพรวมของธุรกิจ คือ การผลิต สินค้าคงคลัง การขาย บัญชี ก็จะกลายเป็น **ERP** (Enterprise Resource Planning)

กิจกรรมถัดไปคือ **การส่งมอบของ Supplier** ทีมวางแผนต้องประสานงานกับจัดซื้อ เพื่อให้วัตถุดิบเข้ามาในโรงงานตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมกับปรับตัวทันทีตามที่จำเป็น เมื่อไม่ได้รับวัตถุดิบตามแผน

วัตถุดิบที่ได้รับจาก Supplier มักจะเข้าไปเก็บในคลังก่อน โรงงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าคือ **จัดการให้ตนเองมี Stock ได้น้อยกว่า** การบริหาร Stock วัตถุดิบให้เหมาะสม ตามแนวคิดเดียวกับสินค้าสำเร็จรูป เป็นงานที่สำคัญมาก

บริษัทโตโยต้า มี Stock วัตถุดิบขึ้นส่วนที่น้อยมาก ตามแนวคิด Just In Time (JIT) นับได้เป็น “ชั่วโมงการผลิต” ไม่ใช่ เดือนหรือวัน (ขึ้นส่วนบางรายการที่มีขนาดใหญ่ เช่น เบาะรถยนต์ เครื่องยนต์ ถูกส่งตรงเข้าไปในกระบวนการผลิตเลย)

เห็นได้ว่างานรับผิดชอบทั้งหมด ต้องไปเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน **การติดต่อประสานงาน มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี** คือคุณสมบัติที่จำเป็นมาก รวมถึงต้องเป็นมือใกล้ชิดของผู้บริหาร โรงงานมีหน้าเป็นสับปะรด เห็นความเคลื่อนไหวโดยรวมในโรงงานทั้งหมด และรายงานผู้บริหารตามที่จำเป็นครับ