บทที่ 5
สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

บทสรุปผลการศึกษาเรื่องการนำระบบการวางแผนความต้องการวัสดุมาใช้ในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้บนเครื่องบิน : กรณีศึกษาบริษัทดริสเซ่นแอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท โครงสร้างบุคลากรของบริษัทและผลกระทบที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร

สามารถแบ่งข้อมูลพื้นฐานของบริษัทดริสเซ่นฯ ได้ทั้งหมดดังนี้

(1.1) สามารถแบ่งกลุ่มธุรกิจของบริษัทดริสเซ่นฯ ได้เป็น 3 ส่วนคือ Galleys, Galley Inserts และ Cargo & Interiors ซึ่งผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม Galley Inserts ได้แก่ รถเข็นอาหาร ถาดโลหะเหยือกน้ำ ถ้วยน้ำ กาต้มน้ำและบริการต่างๆ เป็นรากฐานสำคัญของบริษัทดริสเซ่นฯ ในปัจจุบัน โดยบริษัทดริสเซ่นฯ ประเทศไทยจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการผลิตเฉพาะอุปกรณ์เครื่องครัวที่ใช้สำหรับเครื่องบิน ได้แก่ ล้อเข็นอาหาร ตู้ใส่ของ ลิ้นชักใส่อาหาร ถาดที่ใช้ในเตาอบและเตาอบ

(1.2) ลักษณะโครงสร้างขององค์กรโดยทั่วไปเป็นแบบแบนราบ (Flat Organization Structure) หรือเป็นโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก โดยแบ่งหน่วยงานย่อยออกตามลักษณะของภารกิจหลักขององค์การ การบังคับบัญชาแยกออกเป็นสายๆ โดยตรงไม่ซับซ้อน ไม่มีหน่วยงานที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ มีการสื่อสารกันในระยะสั้น

(1.3) จากโครงสร้างองค์การของบริษัทดริสเซ่นฯ มีข้อดีข้อเสียและผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

- ข้อดี
  - มีลักษณะโครงสร้างองค์กรเข้าใจง่าย
  - มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และระดับชั้นในแต่ละสายมีจำนวนไม่มาก
  - การควบคุมสะดวกแต่มีการประสานงานที่จำกัด

- อำนาจหน้าที่ของทุกคนในองค์การชัดเจน
- มีสายการติดต่อรวดเร็ว

■ ข้อเสีย

- ผู้บริหารต้องรับภาระมากเนื่องจากการควบคุมเป็นไปโดยตรง
- ขาดการทำงานตามลักษณะเฉพาะ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ
- การดำเนินงานไม่อาจครอบคลุมเนื้อที่ทั้งหมดเพราะถูกจำกัดด้วยโครงสร้าง

(1.4) ผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์กร

- จากโครงสร้างของบริษัทมีหน่วยงานที่ทำงานซ้ำซ้อนกัน 2 หน่วยงานนั่นคือ ฝ่ายจัดซื้อส่วนกลางและฝ่ายสนับสนุนการผลิตของแต่ละโรงงาน เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานบางหน้าที่
- เกิดความสับสนในการรับคำสั่ง เนื่องจากการสั่งซื้อในบางกรณีต้องดำเนินการโดยฝ่ายจัดซื้อส่วนกลาง ทำให้ผู้รับผิดชอบในการสั่งซื้อของฝ่ายสนับสนุนการผลิตเกิดความสับสนในการรับคำสั่ง และเกิดความขัดแย้งระหว่าง ฝ่ายจัดซื้อส่วนกลางและหัวหน้าฝ่ายสนับสนุนการผลิต
- บรรยากาศในแผนกเป็นไปตามพฤติกรรมส่วนใหญ่ของคนในแผนก

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านกระบวนการผลิตและกระบวนการวางแผนการผลิตของบริษัทดริสเซ่นแอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

(2.1) ข้อมูลด้านกระบวนการผลิตของบริษัท

ผลิตภัณฑ์หลักที่บริษัทดริสเซ่นฯ (ไทยแลนด์) จำกัด ทำการผลิตประกอบด้วย (1) ล้อเข็นอาหาร (2) เตาอบ (3) ถาดที่ใช้ในเตาอบ (4) ลิ้นชัก และ (5) ตู้ใส่ของ มีโรงงานผลิต 2 โรงงานคือโรงงานที่ 2 ทำการผลิตล้อเข็นอาหารเพียงอย่างเดียว และโรงงานที่ 5 ทำการผลิตผลิตภัณฑ์อื่นที่เหลือซึ่งผลิตจากแผ่นโลหะโดยเฉพาะ

ความแตกต่างของทั้งสองโรงงานคือ โรงงานที่ 2 มีเพียงผลิตภัณฑ์เดียวคือล้อเข็นอาหารแต่มีหลายกระบวนการผลิต แยกแผนกตามขั้นตอนการผลิตและโรงงานที่ 5 มี 4 ผลิตภัณฑ์แยกแผนกย่อยตามชนิดของผลิตภัณฑ์ทำให้แล้วเสร็จได้ในแผนกของตน ทั้ง 2 โรงงานใช้บ่อเคมี (อะโนไดซ์)ในกระบวนการผลิตซึ่งอยู่ในโรงงานที่ 5 ร่วมกัน

(2.2) กระบวนการผลิตล้อเข็นอาหารของโรงงานที่ 2

- มีขั้นตอนย่อยในกระบวนการผลิตดังนี้
  - การตัดหรือเลื่อย (Sawing) ใช้กับงานในลักษณะที่เป็นเส้นหรือแท่ง
  - การตัด (Shearing) ใช้กับงานในลักษณะที่เป็นแผ่น
  - การบาก (Notching) ให้เป็นรอยหรือลบมุมของชิ้นงานออก
  - การขึ้นรูป (Forming) เพื่อให้งานนูนขึ้นเป็นรูปร่างโดยใช้แม่พิมพ์ช่วยในการขึ้นรูป
  - การดัดงอ (Folding) เพื่อให้งานโค้งงอตามแบบที่ต้องการ
  - การตอก (Stamping) เพื่อให้งานเป็นช่องว่างหรือร่องลึกด้านในของชิ้นงาน
  - การเชื่อม (Welding) เพื่อเชื่อมชิ้นงานให้ติดกัน
  - การเซาะหรือคว้าน (Milling) เพื่อเซาะหรือคว้านชิ้นส่วนที่ไม่ต้องการ
  - การเจาะ (Drilling) เพื่อให้งานเป็นรูด้านในของชิ้นงานโดยใช้สว่านช่วย
  - การลบคมหรือเจียระไน (Deburring/Grinding) เพื่อลบคมหรือส่วนเกินของงานออกให้ดูเรียบร้อย
  - การอะโนไดซ์ (Anodizing) เพื่อเป็นการปิดผิวงานอะลูมีเนียมให้ดูดีลดรอยขีดข่วนที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิต
  - การติดรวมกัน (Bonding) เพื่อนำชิ้นงานที่ต้องการติดเข้าด้วยกันโดยใช้กาวพิเศษพ่นและใช้ความร้อนอบช่วยให้แห้ง
  - การประกอบงาน (Assembly) โดยการนำชิ้นส่วนย่อยมาประกอบเป็นชิ้นส่วนหลักของตัวล้อเข็น
- ภาพรวมของกระบวนการผลิตล้อเข็น

ส่วนประกอบหลักของล้อเข็น คือ ส่วนฐานของล้อเข็น (Base assy) ส่วนบนของล้อเข็น (Top assy) ส่วนประตูของล้อเข็น (Door assy) และด้านข้างของตัวล้อเข็น (Side panel assy) โดยนำทั้ง 6 ส่วน ประกอบเข้าด้วยกันเป็นล้อเข็นอาหาร โดยใช้แรงงานคนทำงานร่วมกับเครื่องจักรมีกระบวนการผลิตล้อเข็นมีกระบวนการหลักอยู่ 3 ระดับดังนี้

- กระบวนการผลิตชิ้นส่วนย่อยต่างๆ (Parts Manufacturing) เป็นกระบวนการซึ่งนำวัตถุดิบต่างๆ มาทำการแปรรูปเพื่อนำไปผลิตชิ้นส่วนย่อยต่างๆ เพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิตในระดับต่อไป โดยกระบวนการนี้จะดำเนินการในแผนก Shear/Saw แผนก Top/Sub Assy และแผนกอะโนไดซ์
- กระบวนการระหว่างการประกอบตัวล้อเข็น (Sub Assembly) เป็นกระบวนการซึ่งนำชิ้นส่วนต่างๆ ที่ผ่านกระบวนการแรกมาประกอบเข้าด้วยการตามแบบงานเพื่อพร้อมสำหรับกระบวนการสุดท้ายในการประกอบล้อเข็น กระบวนการนี้จะดำเนินการในแผนก Bonding แผนก Base Assy แผนก Tob/Sub Assy และแผนก Door Assy
- กระบวนการประกอบตัวล้อเข็นขั้นสุดท้าย (Final Assembly) ทำการประกอบส่วนต่างๆ ของตัวล้อเข็นก่อนหน้านี้เข้าด้วยกัน ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนบนของตัวล้อเข็น ส่วนประตูและส่วนฐานของล้อเข็น โดยใช้กาว สลักเกลียว น็อต หมุดเหล็กและใช้กาวอุดรอยต่อ
- ทำการประทับตราสินค้าของลูกค้า แล้วแต่กรณีที่ลูกค้าบางรายต้องการ
- ทำการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายโดยฝ่ายคุณภาพก่อนทำการบรรจุหีบห่อ
- ทำการบรรจุล้อเข็นลงในหีบห่อ

(2.3) กระบวนการผลิตของโรงงานที่ 5

ในส่วนของโรงงานโลหะแผ่นมีทั้งหมด 4 ผลิตภัณฑ์หลักได้แก่ ถาดใส่อาหาร (Skid) เตาอบอาหาร (Oven Insert) ลิ้นชักใส่อาหาร (Drawers)และตู้ใส่ของ (Containers) มีการแยกการผลิตเป็นหนึ่งแผนกต่อหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยมีเพียงบางกระบวนการผลิตเท่านั้นที่มาเกี่ยวข้องกันได้แก่ กระบวนการตัดหรือเลื่อยวัตถุดิบ และกระบวนการอะโนไดซ์

- มีขั้นตอนย่อยในกระบวนการผลิตดังนี้
  - การตัดหรือเลื่อย (Sawing) ใช้กับงานในลักษณะที่เป็นเส้นหรือแท่ง
  - การตัด (Shearing) ใช้กับงานในลักษณะที่เป็นแผ่น

- การขึ้นรูป (Forming) เพื่อให้งานนูนขึ้นเป็นรูปร่าง หรือร่องนูนโดยใช้แม่พิมพ์ช่วยในการขึ้นรูป
- การดัดงอ (Folding) เพื่อให้งานโค้งงอตามแบบที่ต้องการ
- การเชื่อม (Welding) เพื่อเชื่อมชิ้นงานให้ติดกัน
- การอะโนไดซ์ (Anodizing) เพื่อเป็นการปิดผิวงานอะลูมีเนียมให้ดูดีลดรอยขีดข่วนที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิต
- การประกอบงาน (Assembly) โดยนำเอาชิ้นส่วนย่อยต่างๆ มาประกอบเป็นชิ้นส่วนหลักและเพื่อนำไปประกอบเป็นผลิตภัณฑ์หลักต่อไป

■ ภาพรวมของผลิตภัณฑ์และเครื่องครัวที่ใช้บนเครื่องบินของโรงงานที่ 5

(1) กระบวนการผลิตถาดใส่อาหาร (Skids Manufacturing) มีรายละเอียดดังนี้

- ทำการตัดวัตถุดิบที่เป็นแผ่นตามแบบของชิ้นงาน
- ทำการตอกหรือปั๊มชิ้นงานตามแบบของชิ้นงาน
- ทำการเชื่อมชิ้นงานและประทับตราสินค้าของลูกค้า
- ทำการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายโดยฝ่ายคุณภาพ
- ทำการบรรจุลงในหีบห่อ

(2) กระบวนการผลิตเตาอบใส่อาหาร (Oven Inserts Manufacturing) มีรายละเอียดดังนี้

- ทำการตัดวัตถุดิบที่เป็นแผ่นตามแบบของชิ้นงาน
- ทำการขึ้นรูปและดัดชิ้นงานให้เป็นชิ้นส่วนย่อยต่างๆ ของเตาอบ
- ประกอบชิ้นส่วนย่อยต่างๆ เข้าด้วยกันโดยทำการยึดหมุด น๊อตและสกรู
- ทำการประทับตราสินค้าของลูกค้า
- นำเตาอบใส่อาหารที่ได้ไปผ่านกระบวนการอะโนไดซ์
- ทำการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายโดยฝ่ายคุณภาพ
- ทำการบรรจุเตาอบใส่อาหารลงในหีบห่อ

(3) กระบวนการผลิตลิ้นชักใส่อาหาร (Drawers Manufacturing) มีรายละเอียดดังนี้

- ทำการตัดวัตถุดิบที่เป็นแผ่นตามแบบของชิ้นงาน
- ทำการขึ้นรูปและตัดชิ้นงานตามแบบของชิ้นงาน
- ทำการเชื่อมชิ้นงานและตัดชิ้นงานและทำการเชื่อมบางจุดเพื่อความแข็งแรงของชิ้นงาน
- ทำการประทับตราสินค้าของลูกค้า
- นำลิ้นชักใส่อาหารที่ได้ไปผ่านกระบวนการอะโนไดซ์
- ทำการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายโดยฝ่ายคุณภาพ
- ทำการบรรจุลิ้นชักใส่อาหารลงในหีบห่อ

(4) กระบวนการผลิตตู้ใส่ของ (Containers Manufacturing) มีรายละเอียดดังนี้

- ทำการตัดวัตถุดิบที่เป็นแผ่นตามแบบของชิ้นงาน
- ทำการขึ้นรูปและตัดชิ้นงานตามแบบของชิ้นงานให้เป็นชิ้นส่วนย่อยต่างๆ ของตู้ใส่ของ
- ทำการเชื่อมชิ้นงานและตัดชิ้นงานในส่วนที่เป็นโครงของตู้ใส่ของและทำการเชื่อมบางจุดเพื่อความแข็งแรงของชิ้นงาน
- ทำการประกอบชิ้นส่วนย่อยที่เป็นงานสแตนเลส ได้แก่ ตัวล็อคและบานพับประตู โดยประกอบแยกต่างหากจากตัวโครงของตู้ใส่ของ
- นำโครงตู้ใส่ของ ส่วนประตูและชิ้นส่วนอื่นที่เป็นอะลูมิเนียมไปผ่านกระบวนการอะโนไดซ์
- ทำการประกอบตู้ใส่ของขั้นสุดท้ายโดยนำชิ้นส่วนทั้งหมดมาประกอบเข้าด้วยกันโดยใช้หมุดเหล็ก น๊อตและสกรูเป็นตัวยึด
- ทำการอุดรอยรั่วต่างๆ โดยใช้กาวอุดรอยรั่วและทำการประทับตราสินค้าของลูกค้า
- ทำการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายโดยฝ่ายคุณภาพ
- ทำการบรรจุตู้ใส่อาหารลงในหีบห่อ

(2.4) กระบวนการวางแผนการผลิตของบริษัท

ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายวางแผนการผลิตของแต่ละโรงงานมี 2 ส่วน คือ (1) รับผิดชอบด้านการวางแผนการผลิตและ (2) รับผิดชอบด้านการจัดซื้อของแต่ละโรงงาน โดยมีฝ่ายจัดซื้อส่วนกลางทำหน้าที่ประสานงานด้านจัดซื้อให้กับแต่ละโรงงาน

- กระบวนการดำเนินงานของฝ่ายวางแผนการผลิต มีรายละเอียดดังนี้
  - รับแผนการผลิตประจำสัปดาห์จากบริษัทแม่ ทำการตรวจสอบแผนการผลิตกับ กำลังการผลิตที่มีอยู่ หากไม่สามารถทำได้ทำการแจ้งผู้จัดการโรงงานเพื่อติดต่อกับบริษัทแม่ต่อไป
  - รับข้อมูลรายการวัตถุและการออกแบบจากฝ่ายวิศวกรรมของบริษัทแม่ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หากพบข้อผิดพลาดทำการแจ้งผู้จัดการโรงงานเพื่อติดต่อกับฝ่ายวิศวกรรม
  - รับใบยืนยันการสั่งซื้อและทำการตรวจสอบวัตถุดิบในคลังสินค้า หากไม่เพียงพอกับการผลิต ต้องทำการสั่งซื้อโดยพิจารณากำหนดการผลิตและยืนยันความพร้อมของการผลิต หากมีปัญหาต้องทำการแจ้งผู้จัดการโรงงานเพื่อติดต่อกับบริษัทแม่ต่อไป
  - ดำเนินการออกคำสั่งการผลิตให้กับฝ่ายผลิต

(2.5) กระบวนดำเนินงานของฝ่ายผลิต

มีผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงโดยทำหน้าที่ประสานงานให้กับหัวหน้าแผนกผลิตแต่ละฝ่ายและแจ้งสถานการณ์การผลิตให้แก่ผู้จัดการโรงงาน ยกเว้นส่วนของโรงงานโลหะแผ่นที่มีเฉพาะหัวหน้าแผนกผลิตและแจ้งสถานการณ์ขึ้นตรงต่อผู้จัดการโรงงาน

- กระบวนการดำเนินงานของฝ่ายผลิต มีรายละเอียดดังนี้
  - รับเอกสารยืนยันการผลิตจากหน่วยงานวางแผนการผลิต โดยผู้จัดการฝ่ายผลิต ทำการตรวจสอบและอนุมัติเอกสาร (ในส่วนของโรงงานโลหะแผ่นมีผู้จัดการโรงงานเป็นผู้อนุมัติเอกสาร) หากพบข้อผิดพลาดทำการแจ้งผู้เกี่ยวข้องและแจกจ่ายให้กับหัวหน้าแผนกการผลิตข้องเพื่อดำเนินการผลิต

- แต่ละแผนกนำเอกสารไปเบิกวัตถุดิบจากฝ่ายสินค้าคงคลัง
- ดำเนินการผลิตตามขั้นตอนในเอกสารการผลิตและรูปการออกแบบ
- หากเกิดความผิดปกติระหว่างสายการผลิตซึ่งส่งผลกระทบต่อการส่งมอบสินค้า ต้องทำการแจ้งผู้จัดการฝ่ายผลิตเพื่อแจ้งผู้จัดการโรงงานเป็นลำดับ
- กรณีที่วัตถุดิบไม่เพียงพอกับการผลิตเนื่องจากมีของเสีย หัวหน้าแผนกต้องยื่นคำขอลงในใบขอเบิกวัตถุดิบเกิน โดยต้องได้รับการอนุมัติโดยผู้จัดการฝ่ายผลิต แล้วทำการผลิตจนครบตามจำนวนโครงการ
- พนักงานทุกคนบันทึกการปฏิบัติงานลงในใบคำนวนชั่วโมงการทำงาน
- ทำการส่งมอบเอกสารให้กับฝ่ายวางแผนการผลิตเพื่อป้อนข้อมูลลงในระบบคอมพิวเตอร์และปิดโครงการเมื่อแล้วเสร็จ

(2.6) กระบวนดำเนินงานของฝ่ายจัดซื้อ

มีความรับผิดชอบหลักคือ (1) จัดหาและคัดเลือกผู้จำหน่ายและ (2) การประเมินผู้จำหน่าย พร้อมทั้งให้การสนับสนุนฝ่ายวางแผนการผลิตและประสานงานระหว่างโรงงานในด้านการจัดซื้อ

- กระบวนการดำเนินงานของฝ่ายจัดซื้อ มีรายละเอียดดังนี้
  - ด้านการจัดหาและคัดเลือกผู้จำหน่ายเมื่อวัสดุที่ต้องการไม่สามารถซื้อได้จากผู้จำหน่ายรายเดิม ต้องทำการรวบรวมรายชื่อผู้จำหน่ายที่สามารถจำหน่ายวัสดุที่ต้องการพร้อมทั้งแจ้งขอใบเสนอราคาของวัสดุที่ต้องการ ทำการคัดเลือกผู้จำหน่ายตามใบเสนอราคาและเกณฑ์การคัดเลือกทั้งในแง่คุณสมบัติของวัสดุ มาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพวัสดุของผู้จำหน่าย ราคาและระยะเวลาการส่งมอบวัสดุ ทำการคัดเลือกและประเมินระดับคุณภาพของผู้จำหน่ายร่วมกับฝ่ายคุณภาพและระบุรายชื่อผู้จำหน่ายลงในรายการผู้จำหน่าย

- ด้านการประเมินผู้จำหน่าย ทำการประเมินผู้จำหน่ายแต่ละรายทุก 2 ปี หลังจากระบุรายชื่อลงในรายการผู้จำหน่าย โดยส่งแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบคุณภาพให้แก่ผู้จำหน่ายและรวบรวมให้ฝ่ายคุณภาพทำการประเมิน

(2.7) กระบวนดำเนินงานของฝ่ายคลังสินค้า

มีความรับผิดชอบหลักคือ (1) การตรวจเช็คของเข้า และ (2) การบันทึกการรับจ่ายวัสดุในระบบคอมพิวเตอร์

- กระบวนการดำเนินงานของฝ่ายคลังสินค้า มีรายละเอียดดังนี้
  - ด้านการตรวจเช็คของเข้า ทำการรับวัตถุดิบและตรวจเช็คระดับคุณภาพของผู้จำหน่าย เช็คจำนวน สภาพการบรรจุหีบห่อให้ตรงตามใบตรวจรับสินค้าเข้า ทำการสุ่มเช็คคุณภาพโดยวัสดุที่ผ่านมาตรฐานให้มีการจัดเก็บเข้าพื้นที่ที่กำหนด ส่วนที่ไม่ได้คุณภาพให้แยกไว้ในพื้นที่ที่กำหนดเพื่อแจ้งฝ่ายคุณภาพและฝ่ายวางแผนการผลิตเพื่อดำเนินการแจ้งแก่ผู้จำหน่ายหาข้อแก้ไขต่อไป
  - การบันทึกการรับจ่ายวัสดุในระบบคอมพิวเตอร์ ทำการบันทึกจำนวนวัสดุที่ผ่านมาตรฐานการตรวจเช็คของเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์และจ่ายวัสดุออกจากระบบคอมพิวเตอร์เมื่อมีการเบิกวัสดุจากคลังสินค้าเพื่อปรับปรุงรายการสินค้าคงคลัง

ส่วนที่ 3 การศึกษาการนำระบบ MRP มาใช้ในบริษัทดริสเซ่นแอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

(3.1) ภาพรวมการทำงานฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายผลิต ฝ่ายสินค้าคงคลังและฝ่ายจัดซื้อร่วมกัน

- มีรายละเอียดภาพรวมดังนี้
  - ฝ่ายวางแผนการผลิต รับตารางการผลิตหลักและใบยืนยันการสั่งซื้อจากฝ่ายขายและรับรายการวัสดุและแบบการผลิตจากฝ่ายวิศวกรรมประเทศเนเธอร์แลนด์ ทำการตรวจสอบวัสดุที่ต้องการหากมีไม่เพียงพอต้องทำ

การสั่งซื้อโดยออกใบสั่งซื้อให้แก่ผู้จำหน่ายและออกใบสำคัญการรับของให้ฝ่ายคลังสินค้า เมื่อวัสดุที่สั่งซื้อมาตามกำหนดสามารถทำการออกคำสั่งผลิตให้แก่ฝ่ายผลิต

- ฝ่ายจัดซื้อ ดำเนินการจัดหาและคัดเลือกผู้จำหน่ายเมื่อวัสดุที่ต้องการไม่สามารถซื้อได้จากผู้จำหน่ายที่มีรายชื่ออยู่แล้วและแจ้งให้ฝ่ายวางแผนการผลิตทราบเมื่อผ่านกระบวนการประเมินแล้ว นอกจากนี้ต้องทำการประเมินผู้จำหน่ายที่มีรายชื่ออยู่แล้วทุกๆ 2 ปีหลังจากระบุรายชื่อลงในรายชื่อผู้จำหน่ายโดยฝ่ายคุณภาพเป็นผู้ประเมิน
- ฝ่ายผลิต รับเอกสารยืนยันการผลิตจากฝ่ายวางแผนการผลิต ทำการตรวจสอบและแจกจ่ายให้แต่ละแผนกผลิตดำเนินการผลิตจนแล้วเสร็จแต่ละโครงการก่อนส่งมอบให้ลูกค้า
- ฝ่ายคลังสินค้า ทำการตรวจสอบวัสดุขาเข้าที่สั่งซื้อจากผู้จำหน่ายตามกระบวนการสุ่มเช็คคุณภาพและทำการปรับปรุงรายการสินค้าคงคลังในระบบคอมพิวเตอร์เมื่อวัสดุที่สั่งซื้อผ่านคุณภาพและเมื่อมีการเบิกวัสดุจากคลังสินค้า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

(3.2) การนำระบบ MRP มาใช้ในระบบการผลิต

ตารางที่ 5-1 แสดงการนำระบบ MRP มาใช้ในระบบการผลิต

ฝ่ายการทำงาน / กิจกรรมการทำงาน	การนำระบบ MRP ไปใช้ในระบบการผลิต
(1) ฝ่ายวางแผนการผลิต - การพยากรณ์การขาย	■ บริษัทมีการพยากรณ์การขายบนพื้นฐานของจำนวนผลิตภัณฑ์รวมที่ต้องผลิต เป็นนโยบายที่ชัดเจนทำให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติตามนโยบายได้อย่างชัดเจน
- การวางแผนด้านวัตถุดิบ	■ มีการวางแผนและจัดซื้อวัตถุดิบโดยใช้การพยากรณ์การขายเป็นพื้นฐาน
- การวางแผนการผลิตโดยรวม (ด้านการจัดเก็บและระดับของวัตถุดิบ)	■ มีการวางแผนล่วงหน้าสำหรับปีต่อไปทุกๆ สิ้นปีปัจจุบัน
- การจัดตารางการผลิตหลัก	■ มีการวางแผนประจำสัปดาห์และทางบริษัทแม่ที่ประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นผู้จัดทำตารางการผลิตหลัก
- การวางแผนความต้องการวัตถุดิบโดยละเอียด (รายการวัสดุ)	■ ฝ่ายวิศวกรรมของบริษัทแม่เป็นผู้กำหนดรายการวัสดุ (BOM)
- การจัดการแฟ้มข้อมูลสินค้าคงคลัง	■ มีเอกสารควบคุมการรับจ่ายวัสดุจากคลังสินค้า
- การจัดการเรื่องข้อมูลเวลาการทำงานในกระบวนการผลิต	■ มีการระบุเวลาการทำงานมาตรฐานในการผลิตผลิตภัณฑ์

ฝ่ายการทำงาน / กิจกรรมการทำงาน	การนำระบบ MRP ไปใช้ในระบบการผลิต
- การบันทึกความต้องการวัสดุที่เวลาต่างๆ	■ มีระบบเอกสารที่เกี่ยวข้องในการเบิก จ่ายวัสดุจากฝ่ายคลังสินค้า ทั้งในส่วนของฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายผลิต
- การวางแผนด้านวัตถุดิบที่ต้องใช้	■ มีการวางแผนล่วงหน้าโดยพิจารณาจากตารางการผลิตประจำสัปดาห์
- การติดต่อกับผู้จำหน่าย	■ ติดต่อผู้จำหน่ายโดยตรงเมื่อมีรายชื่อระบุในใบรายชื่อผู้จำหน่าย หากเป็นการซื้อครั้งแรกต้องให้ฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้ดำเนินการ
- การจัดการในกระบวนการผลิต	■ มีการประชุมการวางแผนการผลิตของแต่ละโรงงานเป็นประจำ
- การตรวจสอบและแก้ไข	■ มีการสรุปผลการดำเนินโครงการแต่ละโครงการให้แก่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
- การทบทวนและปรับปรุงการทำงาน	■ มีการประชุมภายในแผนกร่วมกับฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายวางแผนการผลิต

ฝ่ายการทำงาน / กิจกรรมการทำงาน	การนำระบบ MRP ไปใช้ในระบบการผลิต
(2) ฝ่ายคลังสินค้า - การจัดการแฟ้มข้อมูลสินค้าคงคลัง	■ มีการปรับปรุงยอดสินค้าคงคลังในระบบคอมพิวเตอร์ทันทีที่มีการรับ-จ่ายจากคลังสินค้าและมีการสุ่มเช็คเพื่อนับจำนวนสินค้าบางรายการทุกเดือนเพื่อทำการปรับปรุงยอดสินค้าในระบบคอมพิวเตอร์
- การบันทึกความต้องการวัสดุที่เวลาต่างๆ	■ มีระบบเอกสารที่เกี่ยวข้องในการเบิก จ่ายวัสดุจากฝ่ายคลังสินค้า ทั้งในส่วนของฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายผลิต
- การตรวจสอบและแก้ไข	■ มีการติดตามผลงานเพียงบางครั้งขึ้นกับความสำคัญ ส่วนใหญ่เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- การทบทวนและปรับปรุงการทำงาน	■ มีการประชุมการทำงานภายในแผนกเองทุกวันเพื่อวางแผนให้สอดคล้องกับฝ่ายวางแผนการผลิตและฝ่ายผลิต

ฝ่ายการทำงาน / กิจกรรมการทำงาน	การนำระบบ MRP ไปใช้ในระบบการผลิต
(3) ฝ่ายจัดซื้อ - การติดต่อกับผู้จำหน่าย	■ รับผิดชอบการสั่งซื้อวัตถุดิบครั้งแรกจากผู้จำหน่ายและแจ้งให้ฝ่ายวางแผนการผลิตทราบ มีระบบเอกสารในการติดต่อกับผู้จำหน่าย
- การทบทวนและปรับปรุงการทำงาน	■ มีการทบทวนศึกษาประวัติการสั่งซื้อของแต่ละโรงงานเพื่อดูแนวโน้มการสั่งซื้อและทำการประเมินผู้จำหน่ายร่วมกับฝ่ายคุณภาพ
(4) ฝ่ายผลิต - การวางแผนทรัพยากร (กำลังคน)	■ มีการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลของการพยากรณ์การขายที่ได้รับแจ้งนโยบายเป็นหลัก
- การวางแผนการผลิตโดยรวม(กำลังคนและเครื่องจักร)	■ มีการวางแผนล่วงหน้าสำหรับปีต่อไปทุกๆ สิ้นปีปัจจุบัน
- การจัดการเรื่องข้อมูลเวลาการทำงานในกระบวนการผลิต	■ มีการบันทึกเวลาการทำงานลงในใบบันทึกเวลาการทำงานเพื่อป้อนเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประเมินเวลาการทำงานแต่ละโครงการ
- การบันทึกความต้องการวัสดุ	■ มีเอกสารเพื่อใช้เบิกวัสดุจากคลังสินค้า

ฝ่ายการทำงาน / กิจกรรมการทำงาน	การนำระบบ MRP ไปใช้ในระบบการผลิต
- การวางแผนกำลังการผลิตโดยละเอียด	■ มีการคำนวนจากปริมาณงานที่ทำได้แต่ละวันหรือกำลังของเครื่องจักรต่อชั่วโมงเพื่อทำการวางแผนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การจัดการในกระบวนการผลิต	■ มีการประชุมการวางแผนการผลิตของแต่ละโรงงานเป็นประจำทุกวัน มีการอบรมด้านเทคนิคมีการอบรมสัมมนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตและมีการติดต่อระหว่างแผนกผลิตเพื่อทราบสถานการณ์การผลิต
- การตรวจสอบและแก้ไข	■ มีการติดตามการทำงานตามลำดับจากระดับผู้จัดการลงไปถึงระดับหัวหน้าแผนกผลิตและพนักงานปฏิบัติการ
- การทบทวนและปรับปรุงการทำงาน	■ มีการทบทวนนโยบายการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ทบทวนการวางแผนผังโรงงาน และมีการทบทวนการทำงานร่วมกันในแต่ละแผนกเพื่อปรับปรุงการทำงาน

ส่วนที่ 4 ผลที่ได้จากการนำระบบ MRP มาใช้ในบริษัทดริสเซ่นแอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

(4.1) ผลที่ได้จากการนำระบบ MRP มาใช้

■ มีรายละเอียดดังนี้

- มีต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ต่ำลง
- มีคุณภาพคงที่และสม่ำเสมอตรงตามคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์

- มีเวลาการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าทันตามกำหนด สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า อีกทั้งสามารถลดเวลาการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า
- มีความยืดหยุ่นในการผลิตทั้งในด้านปริมาณและเวลาการส่งมอบ
- สามารถลดปริมาณสินค้าคงคลัง
- เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

ส่วนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนความต้องการวัสดุของบริษัทดริสเซ่นแอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด

(5.1) ปัญหาและอุปสรรคจากการนำระบบ MRP มาใช้

ตารางที่ 5-2 ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญจากการนำระบบ MRP มาใช้

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางที่แก้ไข
(1) ฝ่ายวางแผนการผลิต - พบความผิดพลาดของรายการวัสดุที่ได้รับจากฝ่ายวิศวกรรม	■ รายงานให้ฝ่ายวิศวกรรมทราบ
- ปัญหาเรื่องการสื่อสารในระดับปฏิบัติการ	■ ด้านฝ่ายผลิต มีการประชุมหัวหน้าฝ่ายผลิตเพื่อย้ำถึงปัญหาและทำการปรับปรุง ■ ด้านฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายวางแผนการผลิตยังไม่มีการแก้ไขถาวร
- ไม่มีการสื่อสารอย่างจริงจังระหว่างฝ่ายผลิต ฝ่ายวางแผนการผลิตและฝ่ายคลังสินค้า	■ มีการประชุมร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ปัญหาวัตถุดิบขาดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตารางการผลิตหลักกระชั้นชิด	■ ประสานงานกับบริษัทแม่ด้านการจัดตารางการผลิตล่วงหน้า
- ความสับสนในความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายวางแผนการผลิตและฝ่ายจัดซื้อ	■ ประชุมร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางที่แก้ไข
- ปัญหาวัตถุดิบขาดหรือมาไม่ตรงทันตามกำหนด	■ ฝ่ายวางแผนการผลิตติดตามสถานการณ์ด้านวัตถุดิบอย่างใกล้ชิด
- ขาดความร่วมมือจากฝ่ายปฏิบัติการด้านเอกสารการผลิต	■ ฝ่ายวางแผนการผลิตขอความร่วมมือจากฝ่ายผลิต
(2) ฝ่ายคลังสินค้า - แฟ้มข้อมูลสินค้าคงคลังในระบบคอมพิวเตอร์ไม่ทันสมัย	■ ทำการตรวจเช็คจำนวนวัตถุดิบในคลังสินค้าและปรับยอด ทำการสุ่มเช็คจำนวนทุกเดือนและทำการเช็ค 100 เปอร์เซ็นต์ทุก 6 เดือน
- ทัศนคติในการทำงานไม่ดีพอทำให้มีความเห็นขัดแย้งกับระบบเอกสาร	■ ประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อทำความเข้าใจ
- ขาดการจัดการที่ดี	■ ทบทวนการทำงาน ลำดับการทำงานตามความสำคัญและสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
(3) ฝ่ายจัดซื้อ - ความล่าช้าในการติดตามงานกรณีเป็นการซื้อวัสดุครั้งแรก	■ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับตารางการผลิตและความสำคัญของการผลิต
- มีข้อจำกัดจากการมีตัวเลือกของผู้จำหน่ายน้อยรายเกิดความเสี่ยง	■ จัดหาผู้จำหน่ายรายใหม่ที่สามารถจำหน่ายวัสดุชนิดเดียวกันเพิ่ม
(4) ฝ่ายผลิต - ขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างแผนกผลิต	■ หัวหน้าแผนกผลิตเข้ามาจัดการให้เป็นระบบยิ่งขึ้น
- พนักงานฝ่ายผลิตบันทึกเวลาการทำงานในใบบันทึกเวลาการทำงานผิดพลาด	หัวหน้าแผนกผลิตตรวจสอบใบบันทึกเวลาการทำงานก่อนส่งมอบเพื่อบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางที่แก้ไข
- กรณีมีการเปลี่ยนแปลงตารางการผลิตอย่างกระชั้นชิดทำให้การผลิตที่อยู่ในระหว่างดำเนินงานใน Line ติดขัด ล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	■ ผู้จัดการโรงงานและผู้จัดการฝ่ายผลิตทำการตัดสินใจร่วมกับหัวหน้าฝ่ายผลิต โดยประชุมร่วมกันเพื่อติดตามสถานการณ์และหาแนวทางตอบรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการวางแผนกำลังคนและกำลังเครื่องจักรที่ใช้

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการนำระบบการวางแผนความต้องการวัสดุมาใช้ในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้บนเครื่องบิน ของบริษัทดริสเซ่นแอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด สามารถแสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีและในทางปฏิบัติเป็นไปตามกระบวนการของแนวคิดทฤษฎี ดังตารางที่ 5-3

ตารางที่ 5-3 แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎี MRP และในทางปฏิบัติของบริษัท

ข้อกำหนดกระบวนการ MRP	ทางปฏิบัติของบริษัทดริสเซ่นฯ		หมายเหตุ
	มี	ไม่มี	
■ ผลิตภัณฑ์ของบริษัท	X		
■ การพยากรณ์การขาย	X		นโยบายจากบริษัทแม่
■ การตลาด	X		บริษัทแม่ดำเนินการ
■ การวางแผนการผลิต	X		
■ ตารางการผลิตหลัก (MPS)	X		บริษัทแม่ดำเนินการ
■ การบันทึกสินค้าคงคลัง (Inventory Report)	X		
■ รายการวัตถุดิบที่ต้องใช้ (BOM)	X		บริษัทแม่ดำเนินการ
■ การประมวลผลของระบบ MRP	X		
■ รายการที่ต้องปรับและแก้ไขยกเลิก	X		

ข้อกำหนดกระบวนการ MRP	ทางปฏิบัติของบริษัทดริสเซ่นฯ		หมายเหตุ
	มี	ไม่มี	
■ รายการเพื่อการควบคุม	X		
■ แผนการสั่งซื้อหรือการผลิตในโรงงาน	X		
■ รายการสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น	X		
■ รายการที่ต้องสั่งซื้อหรือสั่งผลิตในปัจุบัน	X		
■ การจัดซื้อ	X		

จากการเปรียบเทียบในตารางที่ 5-3 นั้นเห็นได้ว่าบริษัทดริสเซ่นแอร์คราฟท์อินทีเรียซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัดมีการวางแผนความต้องการวัสดุเป็นไปตามทฤษฎี MRP โดยมีการปฏิบัติจริงโดยมีการรับนโยบายจากบริษัทแม่ในด้านการพยากรณ์การขาย โดยบริษัทแม่ดำเนินการด้านการตลาดและทางบริษัทรับตารางการผลิตหลักจากบริษัทแม่เพื่อดำเนินการต่อ โดยมีฝ่ายวิศวกรรมของบริษัทแม่รับผิดชอบด้านรายการวัสดุที่ใช้ในการผลิตเนื่องจากผลิตภัณฑ์ของทางบริษัทต้องได้รับการควบคุมตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการและให้เป็นไปตามมาตรฐานของสมาพันธ์การบิน

5.3 สิ่งที่ค้นพบและข้อเสนอแนะ

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและเฝ้าสังเกตการดำเนินการด้านการวางแผนความต้องการวัสดุของบริษัทดริสเซ่นฯ รวมทั้งได้มีการเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุมด้านการวางแผนการผลิตและด้านการผลิตของบริษัท สามารถสรุปสิ่งที่ค้นพบและมีข้อเสนอแนะดังแสดงในตารางที่ 5-4

ตารางที่ 5-4 สิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สิ่งที่ค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
■ มีการวางระบบด้านการวางแผนความต้องการวัสดุไว้ดีมาก ทั้งในด้านเอกสารและระบบสนับสนุนทางคอมพิวเตอร์ แต่ทางบริษัทไม่มีการอบรมอย่างจริงจังให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานเป็นไปตามแนวทางของหัวหน้างานแต่ละคน ซึ่งการทำงานของทั้งสองโรงงานมีบางจุดที่ปฏิบัติไม่เหมือนกัน	■ ทางบริษัทควรจัดให้มีการอบรมด้านระบบและด้านเอกสาร โดยให้มีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาข้อบกพร่องและหาทางแก้ไขให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งระดับหัวหน้างานและผู้ได้บังคับบัญชา และให้มีการประชุมระหว่างโรงงานเพื่อเป็นการตรวจสอบแต่ละฝ่ายและปรับให้มีการทำงานที่สอดคล้องกันมากขึ้น
■ พนักงานบางส่วนยังขาดความเข้าใจในการทำงาน และมักใช้การท่องจำทำให้การทำงานผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อการวางแผนการผลิตและการผลิต	■ หัวหน้างานควรอบรมและอธิบายการทำงานเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจการทำงานอย่างแท้จริง และพนักงานทุกคน ทุกระดับควรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมิใช่ทำงานเพื่อให้ผ่านพ้นไปเป็นวันๆ และไม่ควรใช้การท่องจำเนื่องจากงานแต่ละอย่างไม่เหมือนกัน
■ การทำงานบางครั้งไม่แล้วเสร็จตามแผนการผลิตที่วางไว้เนื่องจากปัญหาทั้งในส่วนของการผลิตและปัญหาเรื่องวัตถุดิบมาถึงไม่ตรงตามเวลา	■ ในส่วนของฝ่ายวางแผนการผลิตและผู้จัดการโรงงานควรปฏิบัติตามนโยบายการผลิตอย่างเคร่งครัด ในกรณีที่วัตถุดิบมาไม่ตรงตามเวลาไม่ควรปล่อยให้มีการผลิตเนื่องจากทำให้เกิดความล่าช้าติดขัดไม่เป็นไปตามแผนการผลิตที่วางไว้

สิ่งที่ค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
	■ ในส่วนของฝ่ายผลิตเองทางด้านผู้บริหารได้แก่ผู้จัดการโรงงานและผู้จัดการฝ่ายผลิตควรมีการติดตามงานอย่างใกล้ชิดและเคร่งครัดจากหัวหน้าแผนกผลิต ควรมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากหัวหน้างานว่าเป็นความจริงหรือไม่เนื่องจากหัวหน้างานบางคนปล่อยปละละเลยและไม่เห็นความสำคัญของปัญหาบางจุดและให้ข้อมูลผิดพลาดกับทางผู้บริหารทำให้เกิดผลกระทบกับตารางการผลิต
■ กระบวนการผลิตของโรงงานที่ 2 (ล้อเข็น) และโรงงานที่ 5 (โลหะแผ่น) แตกต่างกันคือ (1) โรงงานผลิตล้อเข็นมีกระบวนการผลิตเกี่ยวเนื่องกันทุกแผนกเมื่อมีปัญหาในแผนกผลิตหนึ่งๆจะมีผลกระทบต่อการผลิตทั้งโรงงานในโครงการเดียวกัน (2) โรงงานโลหะแผ่นมีกระบวนการผลิตแยกจากกันในแต่ละแผนก เมื่อมีปัญหาในแผนกหนึ่งๆ จะไม่มีผลกระทบต่อแผนกหรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ	■ ต้องมีการวางแผนการผลิตอย่างรอบคอบและมีการรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในส่วนของโรงงานผลิตล้อเข็นเนื่องจากมีกระบวนการผลิตเกี่ยวเนื่องกันทั้งโรงงาน
■ ในส่วนของกระบวนการอะโนไดซ์ มีการใช้ร่วมกันทั้งสองโรงงาน ทำให้เกิดปัญหาคอขวดในการผลิตเนื่องจากมีกำลังการผลิตจำกัดและทำให้การผลิตล่าช้าบ่อยครั้ง	■ ควรมีการวางแผนและลำดับการทำงานในส่วนของกระบวนการอะโนไดซ์ให้ดีขึ้นโดยมีการประชุมร่วมกันทั้งสองโรงงานเพื่อให้ข้อมูลแก่หัวหน้าแผนกอะโนไดซ์เพื่อลำดับความสำคัญ

สิ่งที่ค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
■ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละจุดไม่ว่าจะเป็นด้านฝ่ายผลิต ฝ่ายวางแผนการผลิต หรือฝ่ายคลังสินค้า เป็นการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้า ทำให้เกิดปัญหาแบบเดิมซ้ำขึ้นอีก	■ ผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติการควรให้ความสำคัญในจุดนี้และควรมีการรายงานอย่างเป็นทางการ (Non-Conformance Report) กับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการแก้ไขที่ถูกต้อง
■ ไม่มีการตรวจติดตาม การทำงานอย่างจริงจังจากผู้บริหารในแต่ละฝ่ายทำให้การทำงานหละหลวม เกิดความผิดพลาดและพนักงานทำงานโดยความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง	■ ผู้บริหารและหัวหน้างานความมีการตรวจติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน

สิ่งที่ค้นพบเพิ่มเติมที่เห็นได้ชัดจากการนำระบบ MRP มาใช้กับการวางแผนความต้องการวัสดุของบริษัทฯ มีดังนี้

1) รายงานที่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศของระบบ MRP มีความสอดคล้องกับทางปฏิบัติของการทำงานทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูง ส่งผลให้เกิดความยืดหยุ่นในการผลิต (Flexibility) ได้แก่ เมื่อความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลง ต้องการผลิตภัณฑ์ก่อนกำหนด ทางฝ่ายวางแผนการผลิตสามารถสร้างสถานการณ์จำลองนี้ให้กับระบบและตรวจสอบความเป็นไปได้ในการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุดได้ เป็นข้อได้เปรียบที่ทางบริษัทสามารถใช้แข่งขันในตลาดธุรกิจได้ (Competitiveness)
2) จากการนำระบบ MRP มาใช้ทำให้บริษัท สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่
   - การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control) สามารถลดปริมาณสินค้าที่ไม่จำเป็นและควบคุมปริมาณสินค้าที่ต้องการได้อย่างพอเพียง

- ควบคุมระยะเวลาการส่งมอบผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้สั้นลง (Delivery Time) สามารถใช้เป็นเครื่องต่อรองกับคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถควบคุมระยะเวลาการส่งมอบวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในตารางการผลิต ทำให้เกิดการควบคุมการวางแผนความต้องการวัสดุอย่างสมบูรณ์

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ที่จะส่งผลให้การทำงานทุกฝ่ายของบริษัทบรรลุเป้าหมายและสำเร็จได้ด้วยดี คือ

1) พนักงานทุกระดับ ทั้งฝ่ายปฏิบัติการ หัวหน้าแผนกและผู้บริหารควรมีความสามัคคีและรักษาวินัยในการทำงาน เนื่องจากลักษณะโครงสร้างขององค์กรเป็นแบบแบนราบมีข้อได้เปรียบในด้านการติดต่อสื่อสารทั้งจากระดับปฏิบัติการไปยังผู้บริหารระดับสูงและจากผู้บริหารระดับสู่ไปยังระดับปฏิบัติการ ดังนั้น จึงควรใช้ประโยชน์จากโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบริษัท
2) ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานควรให้ความเอาใจใส่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พร้อมทั้งมีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน เป็นการลดข้อขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นได้ทั้งภายในแผนกเดียวกันและระหว่างแผนก
3) ให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารในการทำงานแก่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องในองค์กรรับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกันในการทำงาน เนื่องจากการไหลของข้อมูลมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน หากการสื่อสารมีปัญหาในระดับใดระดับหนึ่งจะส่งผลต่อ การทำงานในระดับต่อไป
4) ผู้บริหารควรชี้แจงนโยบายการทำงานแก่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถปฏิบัติให้เหมือนกันทั้งองค์กรสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5) ควรมีการทบทวนปรับปรุงการทำงานทั้งด้านเอกสารและในทางปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอเพื่อหาข้อบกพร่องที่ควรได้รับการแก้ไข ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น