

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หลักการและเหตุผล

ผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผาเป็นสินค้าที่สร้างรายได้ให้แก่ประเทศและเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญของภาคเหนือ โดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่จะเน้นงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดลสินค้าที่ผลิตจะออกมาในรูปแบบของภาชนะที่ใช้บนโต๊ะอาหาร แจกัน และของประดับ จุดเด่นของสินค้าประเภทนี้จะมีลักษณะสีเขียวอมฟ้า หรือสีเขียวไข่กาคล้ายสีของเครื่องสังคโลกโบราณ ในจังหวัดเชียงใหม่มีผู้ประกอบการที่ทำการผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดลประมาณ 5-6 ราย (ศูนย์ส่งเสริมการส่งออกภาคเหนือ, 2544) การผลิตเครื่องปั้นดินเผาชนิดนี้ได้คิดและพัฒนามาจากประเทศจีนเป็นที่แพร่หลายมากกว่า 2,000 ปีล่วงมาแล้ว

ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เต่าเม้งราย เป็นธุรกิจที่ผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดล โดยเริ่มดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 และเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่มีการทำงานระบบครอบครัว ผลิตภัณฑ์ของเต่าเม้งรายจะเป็นลักษณะของตกแต่งบ้านและ เครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร โดยผลิตภัณฑ์จะเป็นรูปแบบของงานเลียนแบบรูปทรงของเครื่องใช้สมัยเก่าจึงทำให้มีกลุ่มลูกค้าที่ สนใจงานประเภทนี้ซึ่งเป็นกลุ่มของชาวต่างประเทศ สินค้าที่ผลิตจึงเป็นสินค้าส่งออกและส่งผลให้มูลค่าการส่งออกของสินค้าทำรายได้ให้กับห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เต่าเม้งราย ในปี 2543 ที่ผ่านมามีมูลค่าประมาณ 10,112,697 ล้านบาท (ฝ่ายบัญชีห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคลเต่าเม้งราย, 2543) ในการดำเนินงานของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เต่าเม้งราย งานที่สำคัญประกอบด้วย งานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต โดยฝ่ายขายจะทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าและทำการจัดส่งรายการสินค้าที่ลูกค้าสั่งไปยังฝ่ายผลิต เพื่อที่จะเริ่มกระบวนการผลิตที่โรงงาน ส่วนปัญหาที่พบในการทำงาน เนื่องจากยังมีได้มีการวางแผนการดำเนินงานที่เป็นระเบียบส่งผลให้เกิดปัญหา เช่น ในบางครั้งการส่งของไม่ทันตามกำหนด มีสินค้าคงเหลือในคลังมาก การปฏิบัติงานอย่างไม่มีแผนงาน แต่ในปัจจุบันภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการแข่งขันทางธุรกิจมีเพิ่มขึ้นการบริหารงานอย่างมีระบบจะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตและสามารถดำเนินงานอยู่ได้ด้วยความมั่นคง

เต่าเม้งรายมีจุดมุ่งหมายและแรงบันดาลใจในการผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดลเพื่อรังสรรค์งานช่างฝีมือโบราณให้มีเจตนาที่จะผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและมีลักษณะใกล้เคียงกับ

เครื่องปั้นดินเผาโบราณให้มากที่สุด โดยเลือกใช้วัตถุดิบที่มาจากธรรมชาติ เพราะฉะนั้นผลิตภัณฑ์ของเตาเมืองรายจึงเป็นผลิตภัณฑ์ปลอดสารพิษจึงเหมาะแก่การนำไปใช้บรรจุอาหารได้ การขึ้นรูปของชิ้นงานยังคงการผลิตเป็นรายชิ้น เพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์ของ เตาเมืองราย (จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตาเมืองราย, 5 กันยายน 2544)

จากข้อมูลดังกล่าวของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตาเมืองราย ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาโดยการวิเคราะห์ระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต เพื่อเสนอแนวทางการปฏิบัติงานที่ทำให้มีการดำเนินงานเป็นระบบมากขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานภายในห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตาเมืองราย อีกทั้งเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจในการลงทุนทำธุรกิจประเภทนี้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์ระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตาเมืองราย จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อเสนอแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานเครื่องปั้นดินเคลือบสีลาดของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตาเมืองราย จังหวัดเชียงใหม่

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาด
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาของระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาด
3. ทำให้ทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาด
4. เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานเตาเมืองรายและเป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจที่จะลงทุนทำธุรกิจนี้

## 1.4 นิยามศัพท์

**การปฏิบัติงานของฝ่ายขาย** หมายถึง การเริ่มดำเนินการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าหรือลูกค้ามาเลือกชมสินค้าที่ร้าน สั่งบรรจุสินค้า ออกใบเสร็จรับเงินค่าสินค้า เก็บเงินค่าสินค้า และเตรียมส่งสินค้า

**การปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต** หมายถึง การเริ่มดำเนินการรับคำสั่งซื้อจากพนักงานฝ่ายขาย และส่งต่อมายังผู้จัดการโรงงาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อที่จะส่งงานไปยังช่างที่อยู่ในฝ่ายผลิต ซึ่งประกอบด้วย ช่างปั้น ช่างเทพิมพ์ ช่างแกะลาย ช่างชุบเคลือบ จนกระทั่งถึงกระบวนการเผาเคลือบ โดยการเผาผลิตภัณฑ์เครื่องปั้นดินเผาของโรงงานเตาเม็งรายจะทำการเผา 2 ครั้ง เป็นการเสร็จสิ้นกระบวนการผลิต ต่อมาพนักงานคัดคุณภาพจะทำหน้าที่คัดแยกผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์และไม่สมบูรณ์ เพื่อที่จะส่งให้พนักงานบรรจุหีบห่อทำการบรรจุลงกล่องและจัดส่งต่อไปยังสำนักงาน โดยทางสำนักงานจะส่งพนักงานขนส่งสินค้ามารับสินค้า พนักงานขนส่งสินค้าจะทำหน้าที่นำสินค้าที่ได้ไปยังสำนักงานเพื่อที่จะให้พนักงานฝ่ายขายคัดคุณภาพอีกครั้งก่อนที่จะทำการแยกการขายสินค้าตามใบสั่งซื้อที่ได้รับมา และจัดสินค้าเพื่อดำเนินการจัดส่งต่อไปยังลูกค้า

**โรงงานผลิตเครื่องปั้นเคลือบสีลาดล** หมายถึง โรงงานที่ผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีธรรมชาติและมีลักษณะแตกลายแบบผลิตภัณฑ์ สีที่เคลือบเป็นสีเขียวอมฟ้า ในที่นี้จะศึกษาห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตาเม็งราย จังหวัดเชียงใหม่

**ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตาเม็งราย** หมายถึง กิจการที่ผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดล ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 79/2 ถนนอารักษ์ ตำบลพระสิงห์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

## 1.5 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีและแนวคิดในการศึกษาเพื่อเสนอแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต มีดังนี้

### 1.5.1 การบริหารงานผลิต

สุบัญญัติ ไชยชาญ(2544) อธิบายถึงการบริหารงานผลิต หมายถึง การจัดการที่ใช้เทคนิคเชิงปริมาณเพื่อปรับปรุงผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าหรือบริการประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการผลิต หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินการผลิต เช่น การพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใด จำนวนเท่าไร จะใช้ระบบการปฏิบัติการ

แบบใด และกำลังการผลิตหมายถึงขีดความสามารถสูงสุดของระบบการผลิตในอันที่จะผลิตสินค้าออกมาได้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด โดยปกติธรรมดาทั่วไปในบริษัทใดๆ ย่อมมีความประสงค์จะให้ผลิตสินค้าออกมาจำหน่ายในปริมาณพอดีกับจำนวนที่ได้พยากรณ์ไว้

เมื่อมีการพยากรณ์ยอดขายไว้ล่วงหน้า การเตรียมกำลังการผลิตไว้ล่วงหน้าจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำ ด้วยเหตุนี้นักวางแผนกำลังการผลิตจึงต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆอย่างรอบด้าน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

โดยทั่วไปการวางแผนกำลังการผลิตจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพยากรณ์ยอดขายหรือพยากรณ์อุปสงค์

ขั้นตอนที่ 2 การหาลำดับการผลิตที่จำเป็นต้องใช้

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางจัดหาำลังการผลิตขึ้นมาเป็นทางเลือก

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจของทางเลือกต่างๆ

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์ของทางเลือกต่างๆ

ขั้นตอนที่ 6 การตัดสินใจนำเอาทางเลือกไปอนุวัต

2. การปฏิบัติการผลิต หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานทางด้านการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า การวางแผนการผลิตมีส่วนช่วยให้การดำเนินการผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความหมายของการปฏิบัติการนั้นคือ การทำงานตามหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในการผลิตสินค้าหรือบริการซึ่งองค์กรมุ่งจะนำไปเสนอต่อตลาดเป้าหมาย แต่ถ้าจะมองในแง่ระบบการปฏิบัติการก็คือระบบการแปรรูปสิ่งที่ป้อนเข้าให้เป็นสิ่งส่งออก อันได้แก่สินค้าหรือบริการนั่นเอง ถ้าผลของการแปรรูปได้สินค้าออกมาจะเรียกว่าระบบการปฏิบัติการผลิต ถ้าผลของการแปรรูปได้ บริการออกมาเรียกว่าระบบการปฏิบัติการ

การปฏิบัติการผลิตนั้นต้องอาศัยระบบการผลิต ซึ่งแบ่งออกเป็นสองระบบหลักๆคือ ระบบการผลิตแบบต่อเนื่องกับระบบการผลิตแบบตามสั่ง ระบบการผลิตแบบต่อเนื่องเป็นระบบการผลิตที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสินค้าสำเร็จรูปไว้รอจำหน่าย ระบบการผลิตตามสั่งเป็นระบบการผลิตที่เหมาะสมสำหรับการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ระหว่างสองระบบการผลิตหลักนี้ ยังมีระบบการผลิตเป็นชุด อันเป็นระบบการผลิตแบบผสมของระบบการผลิตหลัก นอกจากนี้ยังมีระบบการผลิตเป็น โครงการที่เหมาะสมสำหรับการผลิตสินค้าในปริมาณน้อย แต่ใช้เวลาในการผลิตนาน ลักษณะเฉพาะของระบบการผลิตแบบต่างๆ นี้เองที่นักบริหารการผลิตนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดองค์การฝ่ายผลิต

3. การควบคุมการผลิต หมายถึง การตรวจสอบและติดตามผลการผลิตเพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและประสพผลสำเร็จทุกประการ คุณภาพของสินค้าใดหมายถึงขีด

ความสามารถของสินค้านั้นในการตอบสนองความต้องการหรือสร้างความพอใจให้แก่ความอยากได้ของผู้บริโภค จิตความสามารถดังกล่าวประกอบด้วยปัจจัยใดบ้างให้ดูจากประเด็นที่ผู้บริโภคพิจารณาก่อนตัดสินใจซื้อ ซึ่งมีอยู่ด้วยกันอย่างน้อย 8 ประเด็น คือ

1. สมรรถนะ (Performance) ของผลิตภัณฑ์ในอันที่จะทำงานได้ตามความคาดหวัง เช่น การให้ความคมชัดและสีที่เป็นธรรมชาติของโทรทัศน์สี ย่อมถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพ

2. สาลักษณ์ (Feature) หมายถึงลักษณะที่เหมาะสมแก่ใจในการใช้หรือการบริโภคผลิตภัณฑ์ เช่น อุปกรณ์ควบคุมวิถีไกล(Remote Control) ของโทรทัศน์ เป็นต้น

3. ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึงระดับความจำเป็นของผลิตภัณฑ์ในอันที่จะต้องได้รับการซ่อมมีอยู่น้อยเพียงใด

4. จิตความสามารถในการรับบริการ (Serviceability) หมายถึงความง่ายในการซ่อมว่ามีมากน้อยเพียงใด รวมตลอดถึงเวลาที่ต้องใช้และค่าใช้จ่ายในการซ่อม

5. ความทนทาน (Durability) หมายถึงอายุใช้งานของผลิตภัณฑ์ว่ายาวนานเพียงใด

6. โครงรูป (Conformance) ของผลิตภัณฑ์ หมายถึงการผลิตได้ตามเกณฑ์กำหนดหรือตามเป้าหมายที่นักออกแบบผลิตภัณฑ์ได้กำหนดไว้หรือไม่มากน้อยเพียงใด

7. สุนทรียภาพ (Aesthetic) ของผลิตภัณฑ์ หมายถึงจิตความสามารถในการทำให้ผู้บริโภคเห็นหรือรู้สึกได้ถึงความงดงามของผลิตภัณฑ์

8. คุณภาพที่กำหนดรู้ (Perceived Quality) หมายถึงความรู้สึกเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการได้เคยพบเคยเห็นมาก่อน เคยใช้มาก่อนหรือเกิดจากชื่อเสียงของบริษัท

การควบคุมคุณภาพในการผลิต คุณภาพของชิ้นงานที่ออกมาจากระบวนการผลิตขึ้นอยู่กับคุณภาพของสิ่งป้อนเข้าอย่างหนึ่งกรรมวิธีการผลิตอย่างหนึ่ง และสุดท้ายการเปรียบเทียบสิ่งนำออกกับเกณฑ์กำหนดอีกอย่างหนึ่ง สิ่งที่ป้อนเข้าได้แก่วัสดุต่างๆ เช่น วัตถุดิบ และชิ้นส่วน เป็นต้น หากสิ่งเหล่านี้มีคุณภาพตรงตามเกณฑ์กำหนดทุกประการ ระหว่างสิ่งป้อนเข้าที่กำลังเคลื่อนที่ผ่านสถานีงานหรือศูนย์การทำงานต่างๆ นั้นจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบเป็นจุดๆ ไปเพื่อมิให้วัตถุดิบหรือสินค้าระหว่างผลิตไปก่อให้เกิดความเสียหายให้แก่สินค้าสำเร็จรูป จุดที่ต้องทำการตรวจสอบนี้เรียกว่าจุดวิกฤต

จุดวิกฤตที่ต้องทำการตรวจสอบคุณภาพนั้นอาจอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งดังต่อไปนี้

1. จุดที่ทำการตรวจนับรับมอบวัตถุดิบที่ผู้ขายนำมาส่งให้ การตรวจสอบ ณ จุดนี้ทำให้มีการถ่วงกรองและคัดเอาวัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพตามเกณฑ์กำหนดออกไป

2. จุดที่วัตถุดิบหรือสินค้าระหว่างผลิตจะถูกแปรรูป ยิ่งจุดใดจะมีการเพิ่มเติมชิ้นส่วนสำคัญ หรือมีมูลค่าสูงเข้าไป จุดนั้นยังมีความวิกฤตมากต้องตรวจสอบอย่างใกล้ชิด เพราะหากเกิดผิดพลาดขึ้นมาจะทำให้มีต้นทุนสูง

3. จุดที่สินค้าสำเร็จรูปเสร็จออกมาจากระบบการผลิต ก่อนนำไปเก็บไว้ในคลังสินค้าหรือ ก่อนนำไปส่งมอบให้แก่ลูกค้าการตรวจสอบ ณ จุดนี้จะทำให้มีการคัดเอาผลิตภัณฑ์ด้อยคุณภาพ ออกไป

เมื่อกำหนดจุดวิกฤตได้แล้ว สิ่งที่จะต้องทำต่อไปได้แก่การกำหนดมาตรการในการ ตรวจสอบว่าในแต่ละจุดวิกฤตนั้นจะตรวจสอบออกมาในรูปแบบใด ซึ่งมีให้เลือกอยู่ 2 แนวทาง คือ การตรวจสอบคุณลักษณะกับการตรวจสอบความผันแปรของสิ่งที่ทำการตรวจสอบ

การตรวจสอบคุณลักษณะของวัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต หรือสินค้าสำเร็จรูป เป็นการ ตรวจสอบหาความบกพร่องของสิ่งที่ตรวจสอบออกมาเป็นหน่วยจํานวนนับที่ไม่ต่อเนื่องกัน เช่น นับจํานวนสินค้าระหว่างผลิต ณ จุดวิกฤตที่สองออกมาเป็นจํานวนหน่วยต่อชั่วโมง เป็นต้น

การตรวจสอบความแปรผันของสิ่งที่ทำการตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบหาความแปรผัน ที่มีความต่อเนื่องกัน เช่น วัดดูความยาว ความสูง หรือน้ำหนัก ของสินค้าระหว่างผลิต ณ จุดวิกฤตที่ สาม เป็นต้น

ปัญหาอีกประการหนึ่งของการตรวจสอบ ณ จุดวิกฤต ได้แก่ การกำหนดจํานวนของสิ่งที่ จะทำการตรวจสอบซึ่งมีให้เลือกว่าจะตรวจสอบทั้งหมดร้อยละร้อย หรือจะตรวจสอบแต่เพียงบางส่วน ถ้าตรวจสอบเพียงบางส่วนจะทำการตรวจสอบร้อยละเท่าใด การกำหนดจํานวนที่จะทำการ ตรวจสอบนี้มีปัจจัยอย่างน้อยสองอย่างที่จะต้องคำนึงถึง คือ ต้นทุนการตรวจสอบกับลักษณะเฉพาะ ของสิ่งที่ตรวจสอบ

### 1.5.2 การบริหารงานขาย

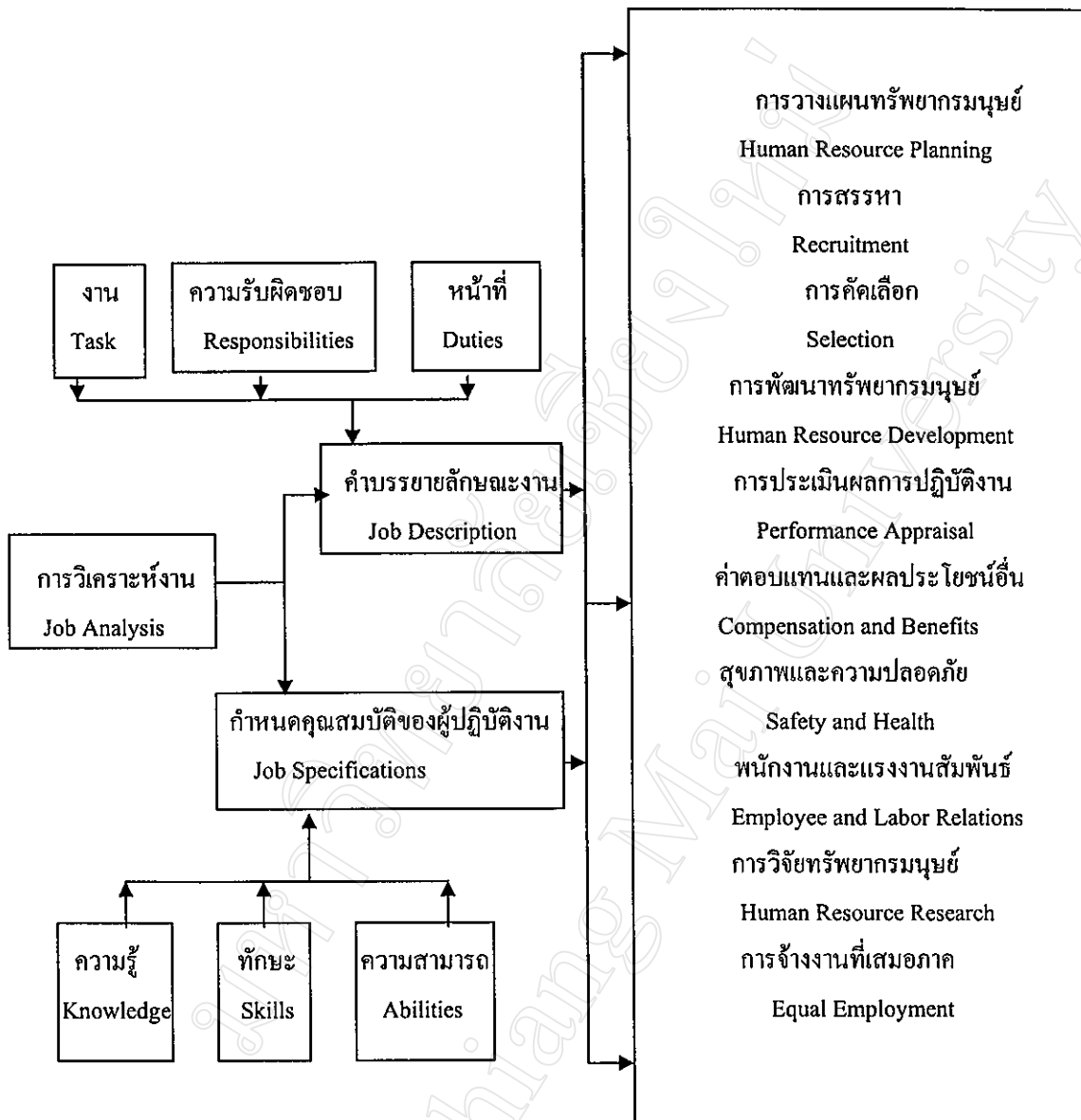
นฤมล กิมภากรณ์(2544) ได้อธิบายถึงการบริหารงานขายตามแนวคิดของ Eugenr M. Johnson, David L. Kurtz, and Eberhard E. Scheuing(1994) ดังนี้ ขบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับ เรื่อง การวิเคราะห์ การวางแผน การจัดระบบงาน การสั่งงาน และการควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานขาย โดยกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับงานขาย เราสามารถแบ่งงานขายออกเป็น ได้ 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องของการบริการขาย(Sales Management) ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ วางแผน จัดระบบวิธีการ ควบคุมดูแลในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการที่องค์กร ธุรกิจมีอยู่ ส่วนที่สองเป็นเรื่องของวิธีและเทคนิคที่พนักงานขายจะต้องศึกษาและนำไปใช้ในการ วางแผนปฏิบัติการขายให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การขายเป็นอาวุธสำคัญตัวหนึ่งของการแข่งขันทางการตลาด การที่จะทำให้งานด้านการตลาดประสบผลสำเร็จและสามารถเอาชนะคู่แข่งให้ได้ที่ดีที่สุดส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารการขายไม่ว่าจะเป็นความสามารถของผู้บริหารการขาย หรือความสามารถของตัวพนักงานขายเองด้วย การบริหารการขายเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบสูง การบริหารการขายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการตลาดอย่างที่ทราบมาแล้วว่าการขายเป็นส่วนหนึ่งของการตลาด ถึงแม้ว่าการขายเป็นส่วนประกอบหนึ่งของงานด้านการตลาดไม่ได้หมายความว่าขบวนการหรือขั้นตอนในการบริหารการขายจะเหมือนกับขบวนการบริหารการตลาดทั้งหมด เพื่อเข้าใจขบวนการบริหารการขายอย่างถ่องแท้ กิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการขาย คือ

1. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการนำข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น รายงานการขาย รายงานที่เกี่ยวข้องกับงานขายแนวโน้มตลาด และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอื่นๆ มาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือแม้กระทั่งวิธีในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
2. การวางแผนงาน (Planning) เป็นขบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางของความพยายามรวมถึงการกำหนดวิธีการและกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้วัตถุประสงค์ที่วางไว้บรรลุผล
3. การจัดระบบงาน (Organization) เป็นเรื่องของการจัดรูปแบบการทำงานเพื่อให้การทำงานตามแผนที่วางไว้เป็นไปได้ด้วยความสะดวกและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
4. การสั่งการ (Direction) เป็นเรื่องของการมอบหมายและสั่งงานให้แก่พนักงานแต่ละคนทำตามนโยบาย และตามแผนงานที่วางไว้
5. การควบคุม (Control) เป็นขบวนการในการเปรียบเทียบผลการทำงานที่เกิดขึ้นกับผลการทำงานที่คาดว่าจะได้จากการสั่งการรวมถึงการมองหาเหตุผลว่าทำไมผลการทำงานที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังจึงไม่ตรงกันและพยายามที่จะหาวิธีการในการขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

### 1.5.3 การวิเคราะห์งาน

R. Wayne Mondy and Others (1999) อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์(2544)กล่าวถึง การวิเคราะห์งาน ( Job Analysis) เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใด งานหนึ่งขององค์กร หรือเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานในองค์กร เป็นการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบโดยรวบรวม การประเมิน และการจัดข้อมูลเกี่ยวกับงาน ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงการวิเคราะห์งาน (Job Analysis): เครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นพื้นฐาน [Basic Human Resource Management (HRM)] (Mondy, Noe and Prmeaux, 1999 )



องค์กรประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ ซึ่งจะต้องบรรจุเข้าสู่การเป็นพนักงาน การวิเคราะห์งานจึงเป็นวิธีการดำเนินงานเพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ และกำหนดลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งเหล่านั้น การวิเคราะห์งานเป็นการสร้างข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการงานซึ่งจะใช้สำหรับการบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specifications) (Dessler, 1997)

การบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) เป็นการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในสายงาน สภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาของงานใดงานหนึ่ง (Dessler, 1997) หรือเป็นการอธิบายรายละเอียดของงานว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง โดยระบุชื่อ ตำแหน่งงาน คำสรุปเกี่ยวกับงานหน้าที่งานหลัก และความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ

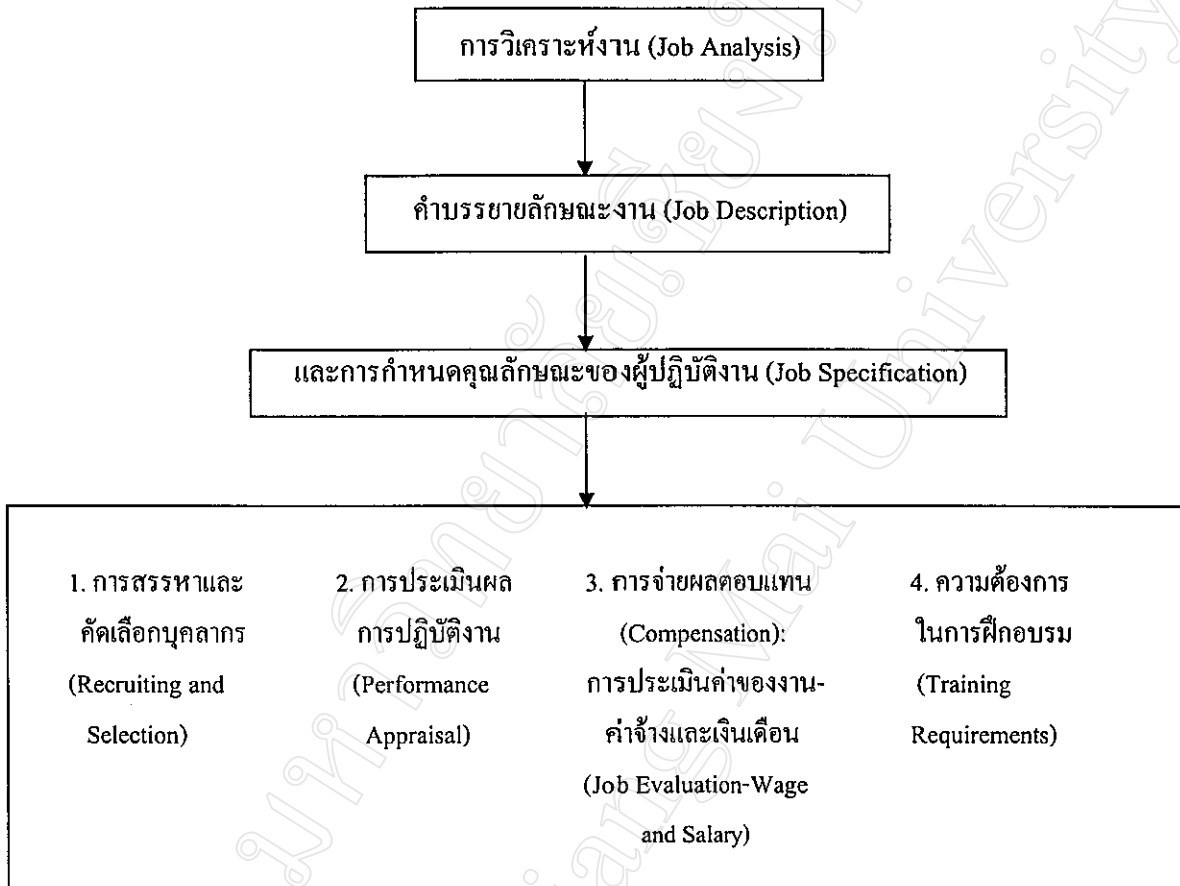
การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specifications) เป็นรายละเอียดของคุณสมบัติพนักงานทางด้านความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ซึ่งใช้ในงานการทำงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ (Byars and Rue, 1997)

รูปแบบของข้อมูลที่ต้องรวบรวมในการวิเคราะห์งานด้านทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. กิจกรรมของงาน (Work Activities) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง เช่น การทำความสะอาด การขาย การสอน หรือการทาสี กิจกรรมเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า พนักงานจะปฏิบัติงานเหล่านั้นได้อย่างไร และเหตุใดจึงปฏิบัติเช่นนั้น
2. พฤติกรรมของบุคคล (Human Behaviors) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความรู้สึก การสื่อสาร การตัดสินใจ การเขียน และข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการงานของบุคคล
3. เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และเครื่องช่วยสนับสนุนการทำงาน (Machines, Tools, Equipment and Work aids used) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ กระบวนการจัดการวัสดุ ความรู้ในการปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้ และการบริการ
4. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เช่น มาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ หรือความเร็วในการปฏิบัติงาน
5. เนื้อหาของงาน (Job Context) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ เช่น สภาพการทำงานด้านกายภาพ (Physical Working Conditions) ตารางการทำงาน (Work Schedule) สภาพของสังคมในองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน
6. ความต้องการบุคลากร (Personnel Requirements) เป็นข้อมูลที่ชี้ให้เห็นถึงความต้องการบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge) หรือทักษะ (Skills) ที่เกิดจากการศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) และคุณลักษณะของบุคคล (Personal Attributes) ซึ่งประกอบด้วย ความถนัด

(Aptitudes) ลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) บุคลิกภาพ (Personality) และความสนใจ (Interests)

การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์งาน (Uses of Job Analysis Information) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสรุปข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะนำมาใช้เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 แสดงการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Use of Job Analysis Information) (Dessler, 1997)

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) การวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และคุณสมบัติของผู้สมัครงานเพื่อใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรม การทำงานของพนักงาน โดยเปรียบเทียบจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น มีการบันทึกการปฏิบัติงาน และการแจ้งผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

3. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) : การประเมินค่าของงาน ค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation-Wage and Salary) ข้อมูลการวิเคราะห์งาน มีความจำเป็นสำหรับการประเมินค่าและการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับงานแต่ละงาน เพราะค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน และโบนัส จะขึ้นอยู่กับทักษะ ระดับการศึกษา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ระดับความรับผิดชอบ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่เกี่ยวกับงาน นอกจากนี้ การวิเคราะห์งานจะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจระดับของงานแต่ละประเภท เพราะนายจ้างมักแยกประเภทงาน (Classify) เป็นพวก หรือชั้น (Categories) เช่น เสมียนระดับต้น และเสมียนระดับกลาง

4. ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Requirements) ข้อมูลการวิเคราะห์งานสามารถใช้เพื่อการวางรูปแบบการฝึกอบรม และการวางแผนเพื่อพัฒนาการทำงาน เพราะผลการวิเคราะห์และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) จะแสดงให้เห็นถึงทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความรู้ในตำแหน่งนั้น

5. มั่นใจว่ามอบหมายงานสมบูรณ์ตามหน้าที่ (Ensure Complete Assignment of Duties) การวิเคราะห์งานมีประโยชน์สำหรับทำให้แน่ใจว่า พนักงานต้องทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตัวอย่าง ในการวิเคราะห์งานของผู้จัดการฝ่ายผลิต พบว่าจะมีลักษณะของงานความรับผิดชอบสำหรับหน้าที่เฉพาะต่างๆ มากมาย หลายประการ รวมทั้งตารางการวางแผน การผลิตรายสัปดาห์ รายงานการซื้อวัตถุดิบ กิจกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำประจำวันแก่พนักงานตามสายงาน การวิเคราะห์งานไม่ใช่เพียงพิจารณาเฉพาะหน้าที่ที่พนักงานเท่านั้น แต่ผู้วิเคราะห์จะต้องรู้ว่างานเหล่านี้ได้มีการปฏิบัติอย่างไร และงานใดที่ละเลยมิได้ปฏิบัติ การวิเคราะห์งานจึงมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเหล่านี้

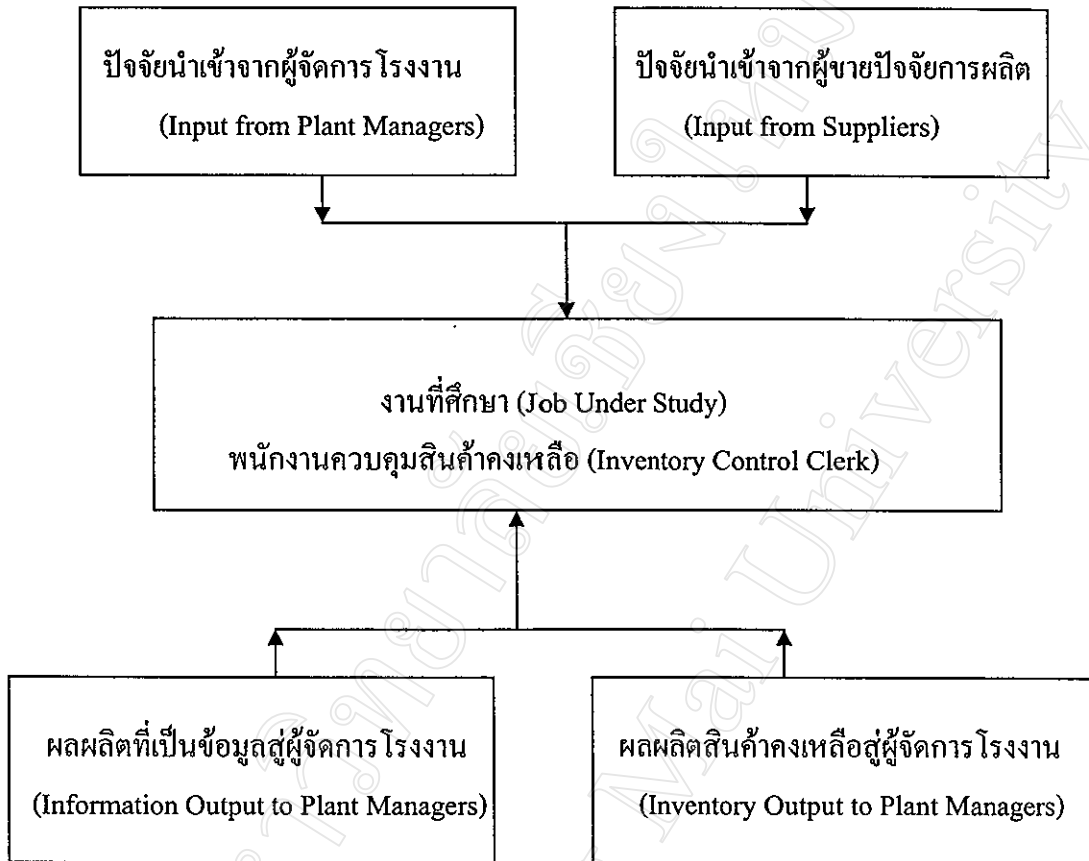
ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน (Step in Job Analysis) แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุข้อมูลที่นำมาใช้ โดยการเลือกชนิดของข้อมูล และวิธีการเก็บข้อมูล เทคนิคการเก็บข้อมูลบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์พนักงานโดยการถามถึงความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการคัดเลือกพนักงาน การวิเคราะห์เทคนิคงานอื่นๆ เช่น แบบสอบถามการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน จะสามารถใช้เปรียบเทียบลักษณะของงาน เพื่อกำหนดการจ่ายค่าตอบแทน

ขั้นตอนที่ 2 สํารวจภูมิหลังขององค์กร เช่น แผนภูมิองค์กร (Organization Charts) แผนภูมิกระบวนการ (Process Charts) และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

2.1 แผนภูมิองค์กร (Organization Charts) แสดงถึงความสัมพันธ์ของงานในตำแหน่งต่างๆ ทั้งบริษัท แผนภูมิควรแสดงชื่อ (Title) ของแต่ละตำแหน่ง และมีเส้นโยงใยแสดงความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชา

2.2 แผนภูมิกระบวนการ (Process Chart) เป็นการแสดงรายละเอียดการไหลของงานมากกว่าแผนภูมิองค์กร ซึ่งแผนกระบวนการมีลักษณะ เป็นการแสดงการไหลของปัจจัยนำเข้า (Input) จนกระทั่งออกมาเป็นผลผลิต (Output) ดังรูปที่ 3 พนักงานควบคุมสินค้าคงเหลือ (Inventory Control Clerk) จะได้รับวัตถุดิบจากผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) และรับใบเบิกสินค้าคงเหลือจากโรงงาน โดยต้องจัดหาสินค้าคงเหลือและแจ้งข้อมูลให้กับผู้จัดการ โรงงานทราบเกี่ยวกับสถานภาพของสินค้าคงเหลือ



รูปที่ 3 แสดงแผนภูมิกระบวนการวิเคราะห์การไหลของงาน (Process Chart for Analyzing a Job's work flow) (Dessler, 1997)

2.3 การบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นการนำรายละเอียดของงาน เกี่ยวข้องกันกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ชื่อตำแหน่งงาน คำสรุปเกี่ยวกับ หน้าที่งานหลัก หน้าที่งาน รอง และความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ มาเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกตัวแทนในตำแหน่งงานเพื่อนำมาวิเคราะห์ เนื่องจากอาจมีตำแหน่งงานที่คล้ายคลึงกันจำนวนมากในองค์กร หากจะวิเคราะห์ทั้งหมดจะเป็นการเสียเวลา

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์งาน โดยเก็บข้อมูลจากกิจกรรมของงาน (Job Activities) พฤติกรรมของพนักงาน (Employee Behaviors) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ลักษณะ และแนวความสามารถของบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Human Trait and needed to perform the job)

ขั้นตอนที่ 5 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน (Job Incumbents) ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานควรจะปรับเปลี่ยนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานและตามข้อมูลของหัวหน้างาน ใกล้เคียงที่นำมาซึ่งจะเป็นข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์จริงและจากข้อมูลเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ ดังนั้นข้อมูลจากการวิเคราะห์งานจะสามารถนำไปปรับปรุงคำบรรยายกิจกรรมของงานได้

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นสิ่งที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์งาน โดยคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) จะเป็นการอธิบายกิจกรรมในการทำงาน ความรับผิดชอบของงาน ความสำคัญของงาน เช่น สภาพการทำงาน และการรักษาความปลอดภัย ส่วนการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นการกำหนดคุณภาพ คุณลักษณะ ทักษะ และภูมิหลังของบุคคลที่ต้องปฏิบัติงาน



5. การติดต่อ(Contacts): งานของท่านต้องการการติดต่อกับบุคคลแผนอื่น หรือนอกบริษัท หรือตัวแทน หรือไม่ ถ้า “ใช่” กรุณาให้คำจำกัดความหน้าที่เหล่านั้นว่ามีการติดต่อกันบ่อยเท่าไร

.....  
 .....

6. การบังคับบัญชา (Supervision): ตำแหน่งของท่านมีความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลบุคคลอื่น หรือไม่ ( )ใช่ ( )ไม่ใช่ ถ้าใช่ กรุณากรอกแบบสอบถาม

.....  
 .....

7. การตัดสินใจ (Decision Making): กรุณาอธิบายแนวทางการตัดสินใจที่ท่านทำขณะทำงานตามหน้าที่ปกติ

.....  
 .....

7.1 อะไรเป็นผลลัพธ์ที่ท่านทำ (ก) การตัดสินใจหรือใช้ดุลยพินิจที่ไม่ดี (ข) การกระทำที่ไม่ถูกต้อง

.....  
 .....

8. ความรับผิดชอบต่อการรายงาน (Responsibility for Records) : จงเขียนรายงานและเอกสารที่ท่าน ต้องการจัดเตรียมหรือเก็บรักษา

8.1 รายงาน (Report) ความตั้งใจทำสำหรับ (Intended for)

.....  
 .....

8.2 การเก็บรักษาเอกสาร (Files Maintained)

.....  
 .....

9. ความถี่ในการบังคับบัญชา (Frequency of Supervision) : ท่านต้องประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าของท่าน หรือนุคลากรอื่นบ่อยเท่าไรเพื่อการตัดสินใจกระทำบางอย่าง

( ) บ่อย (Frequently)

( ) บางโอกาส (Occasionally)

( ) บางครั้ง (Seldom)

( ) ไม่เคยเลย (Never)



10.สถานภาพการทำงาน(Working Conditions) : กรุณาบรรยายสภาพที่ทำงานของท่านทั้งภายในและภายนอก พื้นที่ที่ติดเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น จงแน่ใจว่าได้กรอกรายการที่เป็นสภาพที่ไม่ปกติในการปฏิบัติงาน

11.ความต้องการของงาน(Job Requirements): กรุณาระบุความต้องการขั้นต่ำที่ท่านเชื่อว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่าน

11.1 การศึกษา (Education):

ระดับการศึกษา (ต่ำสุด).....

จำนวนปี.....

วิชาเอกหรือความชำนาญพิเศษ.....

11.2 ประสบการณ์ (Experience):

ประเภท.....

จำนวนปี.....

11.3 การฝึกอบรมพิเศษ (Special Training):

ประเภท(Type)

จำนวนปี (Number of Years)

11.4 ทักษะพิเศษ (Special Skills):

พิมพ์ดีด.....คำ/นาที    ชวเลข.....คำ/นาที

อื่น.....

12. ข้อมูลเพิ่มเติม(Additional Information): กรุณาเขียนข้อมูลเพิ่มเติมที่ไม่มีในรายการที่กรอกมาแล้ว ซึ่งท่านคิดว่าสำคัญในการบรรยายตำแหน่งของท่าน

ลายเซ็นพนักงาน(Employee's Signature).....วันที่:.....

รูปที่ 4 (ต่อ) แสดงตัวอย่างแบบสอบถามการวิเคราะห์งานสำหรับการพัฒนาคำบรรยายลักษณะงาน (Job Analysis Questionnaire for Developing Job Descriptions) (Dessler, 1997)

## 1.6 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดลของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามิ่งราย จังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อเสนอแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดลของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามิ่งราย จังหวัดเชียงใหม่ มีระเบียบวิธีการศึกษาดังนี้

### 1.6.1 ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตการศึกษาประกอบด้วยการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามิ่งราย จังหวัดเชียงใหม่และการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามิ่งราย จังหวัดเชียงใหม่เพื่อเสนอแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต

### 1.6.2 ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

แหล่งที่มาของข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูลจากแหล่งที่มาต่างๆ ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 แหล่งข้อมูลคือ

#### 1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ในขั้นตอนนี้ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ ผู้จัดการและพนักงาน ทุกแผนกของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามิ่งราย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นจำนวนทั้งสิ้น 48 คน โดยแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายขายจำนวน 10 คน และฝ่ายผลิตจำนวน 38 คน

#### 2. ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ (Secondary Data)

โดยการศึกษาค้นคว้าจากรายงานการประชุมของหสน. เตามิ่งราย หนังสือตำราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเครื่องปั้นดินเผา เอกสารการส่งออก กฎระเบียบต่างๆของทางราชการ เกี่ยวกับการส่งออกสินค้าประเภทเครื่องปั้นดินเผาจากกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ และจากเว็บไซต์ต่างๆในระบบ อินเทอร์เน็ต

### 1.6.3 ขั้นตอนการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องแนวทางการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาดล : กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เตามิ่งราย จังหวัดเชียงใหม่ มีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

#### 1. การรวบรวมข้อมูล

- 1) ศึกษาข้อมูลการดำเนินงานของหสน. เตามิ่งรายทางด้านสภาพทั่วไปขององค์กร โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการ
- 2) ศึกษาข้อมูลการดำเนินงานของฝ่ายขายในด้านขั้นตอนการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการทำงาน และข้อมูลรายละเอียดของงาน เพื่อวิเคราะห์งานและจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายขาย โดยการสังเกตการทำงาน การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน และการถามโดยการใช่แบบสอบถามงาน
- 3) ศึกษาข้อมูลการดำเนินงานของฝ่ายผลิตในด้านขั้นตอนการทำงานปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการทำงาน และข้อมูลรายละเอียดของงาน เพื่อวิเคราะห์งานและจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต และหัวหน้างาน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต โดยการสังเกตการทำงาน การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายผลิต พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต และการถามโดยการใช่แบบสอบถามงาน

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลทางการปฏิบัติงานและปัญหาในการปฏิบัติงานที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล

#### 3. เสนอแนวทางในการจัดระบบการปฏิบัติงานโดยการนำทฤษฎีมาประกอบการเสนอแนะ

- 1) แนวทางในการจัดระบบการปฏิบัติงานขององค์กร
- 2) แนวทางในการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายขาย
- 3) แนวทางในการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิต

### 1.6.4 ระยะเวลาในการศึกษา

ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2544 ถึงเดือน กันยายน 2545