

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารงานของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ในอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนด ขอบเขตเนื้อหาในการศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย แนวคิดทางด้านการบริหารจัดการ แนวคิดทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดทางด้านการบริหารการผลิต แนวคิดทางด้านการบริหารทางการเงิน แนวคิดการบัญชีและการรายงานทางการเงิน และแนวคิดทางด้านการบริหารการตลาด

แนวคิดการบริหารจัดการ

การจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใด ๆ ที่เป็นผู้บริหารในการจัดระเบียบและดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน (ทั้งที่เป็นตัวคน วัสดุ เงินทุน เครื่องจักรอุปกรณ์) ของกลุ่มเพื่อให้สามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลมากที่สุด¹

หน้าที่หลักในการจัดการมี 4 ประการ คือ²

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย การกำหนดหน้าที่งาน การกำหนดบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้น การจัดกลุ่มงานและสายการบังคับบัญชา การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ซึ่งเป็นขบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การมีพนักงานที่มีความสามารถอย่างเพียงพอในงานทุกระดับ
3. การชักนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การเลือกช่องทาง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
4. การควบคุม (Controlling) ประกอบด้วย กิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไข ปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

¹ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543), หน้า 4.

² ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 20-21.

การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้าและกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าวซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดแนวทางการกระทำหรือแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น³

การวางแผน คือ การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือทำอะไรบางอย่างในอนาคต ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจะทำอะไร (What to do) ทำอย่างไร (How to do) ทำเมื่อใด (When to do) ให้ใครทำ (Who is to do it) ต้องการทรัพยากรอะไร (What is needed to do it)⁴

ระดับของการวางแผน (Level of Planning)⁵

การวางแผนจัดแบ่งระดับการจัดการออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ การวางแผนของฝ่ายจัดการระดับสูง แผนกลยุทธ์จะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดขอบเขตอย่างกว้างของกิจกรรมองค์กรในระยะยาวที่ออกแบบแผนให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนลักษณะพิจารณาภาพรวมทั้งหมด (Over all Planning)

2. แผนยุทธวิธี (Tactical Planning) คือ การวางแผนของผู้จัดการระดับกลางเป็นการกำหนดกรอบและทิศทางไว้สำหรับแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายยุทธวิธี เป็นแผนที่มีระยะเวลาสั้นและมีขอบเขตที่แคบกว่าแผนกลยุทธ์

3. แผนปฏิบัติการ (Operational Planning) คือ การวางแผนของผู้จัดการระดับล่าง เพื่อนำแผนยุทธวิธีไปดำเนินการปฏิบัติเป็นแผนสนับสนุนแผนกลยุทธ์โดยกำหนดการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายและแต่ละแผนกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติการในแต่ละวันขององค์กร

การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กร คือ การจัดระเบียบงานภายในองค์กร โดยการแบ่งงานภายในองค์กรออกเป็นกลุ่ม ๆ พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แต่ละกลุ่มไว้แน่นอนตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานขึ้นเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน⁶

³ ธงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543), หน้า 105.

⁴ เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหาร : ทักษะการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์สุขภาพใจ, 2538), หน้า 35.

⁵ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 157.

⁶ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), หน้า 98.

ความสำคัญของการจัดองค์การ⁷

1. แสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตงาน
3. เป็นกรอบที่ช่วยเชื่อมโยงการทุ่มเทความพยายามจากขั้นตอนการวางแผนไปสู่ผลสำเร็จ ในขั้นตอนของการควบคุม
4. จัดวางช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
5. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่งาน
6. ช่วยให้งานมีความพยายามมีจุดหมายชัดเจน โดยการจัดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับเป้าหมายต่าง ๆ

กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing) ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ⁸

1. พิจารณาแยกประเภทงานจัดกลุ่มงาน และออกแบบสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) ผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทว่ากิจกรรมของงานมีงานอะไรบ้างจะต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นต่อมาคือการจัดกลุ่มงานโดยใช้หลักงานเหมือนกันอยู่รวมกัน เพื่อให้เป็นหลักของการแบ่งงานกันทำ จากนั้นเป็นการแบ่งงานขององค์การออกเป็นหน่วยหรือแผนกเพื่อมอบให้ผู้เชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ รับผิดชอบดูแล โดยทั่วไปการจัดแผนกงานใช้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การจัดแผนกงานโดยการแบ่งงานออกเท่า ๆ กัน (Departmentation by Simple Numbers) ในแต่ละหน่วยงานภายในองค์การ

1.2 การจัดแผนกงานโดยใช้หน้าที่หรือสิ่งที่จะต้องทำเป็นหลัก (Departmentation by Enterprise Functions) เช่น ให้แผนกการผลิตรับผิดชอบในการสร้างอรรถประโยชน์ในตัวสินค้าและบริการ แผนกการจำหน่ายรับผิดชอบการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการเพื่อให้เกิดอำนาจซื้อ เป็นต้น

1.3 การจัดแผนกงานโดยใช้ผลิตภัณฑ์เป็นหลัก (Departmentation by Product) ใช้การจัดแผนกงานขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ผลิตสินค้าหลายอย่าง

1.4 การจัดแผนกงานโดยใช้พื้นที่เป็นหลัก (Departmentation by Territory) เป็นการตั้งหน่วยงานใกล้เคียงกับสภาพท้องถิ่นเพื่อช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และเพื่อปรับให้เข้ากับสภาพท้องถิ่นซึ่งแต่ละพื้นที่ขึ้นตรงต่อผู้จัดการภายในท้องถิ่น

⁷ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543), หน้า 222.

⁸ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), หน้า 98-101.

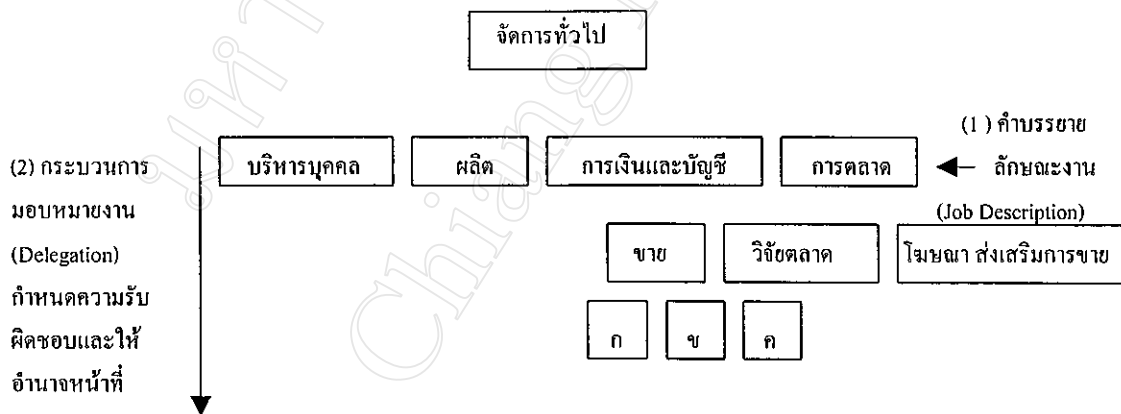
1.5 การจัดแผนงานโดยใช้ลูกค้าเป็นหลัก (Departmentation by Customer) เป็นการ จัดแผนงานเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าประเภทต่าง ๆ ที่มีต่อสินค้าของบริษัท เป็นการช่วยให้ องค์กรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้องและเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

1.6 การจัดแผนงานโดยการใช้กระบวนการที่ต้องดำเนินไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นหลัก (Departmentation by Process)

2. ทำคำบรรยายลักษณะงานระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดความ รับผิดชอบและใช้อำนาจหน้าที่ (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility)

2.1 การระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคน (Job Description) ตามที่ได้วางแผนไว้ในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่าจะงานแต่ละขั้นที่ได้แบ่งออกแบบไว้จะเกี่ยวข้องกับเรื่อง อะไรบ้าง ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณงานมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อม กับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้น ๆ เอาไว้

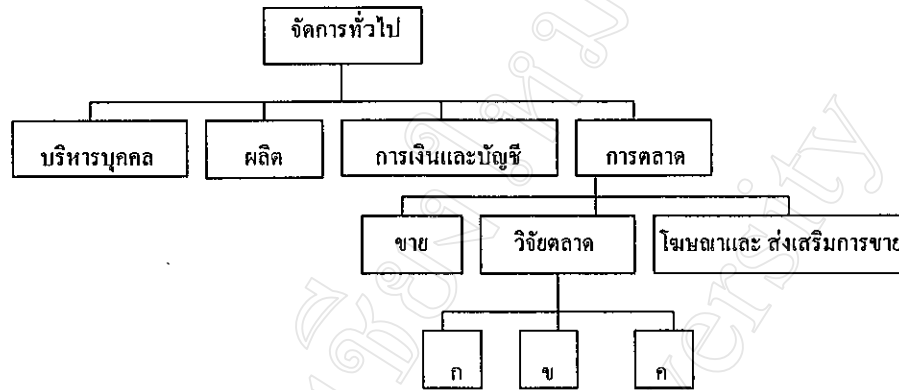
2.2 การมอบหมายงาน (Delegation) หลังจากได้ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) แล้วผู้บริหารทุกคนจะต้องมอบหมายงานบางส่วนให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยการ กำหนดภารกิจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับถัดลงไป ดังแสดงในรูปที่ 1 การที่ผู้บริหารตัดสินใจมอบอำนาจหน้าที่ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงไปถือเป็นวิธีบริหารแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Management) เกิดขึ้นในองค์กร การมอบหมายงานควรประกอบด้วยความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำพร้อมกับมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อที่จะใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายไว้ให้สำเร็จตามเป้าหมายต่อไป



รูปที่ 1 แสดงการมอบหมายงานและคำบรรยายลักษณะงาน⁹

⁹ ชงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543), หน้า 234.

3. จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) เพื่อให้งานต่าง ๆ ที่ได้จัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกไปสามารถประสานงานทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยไม่กระจัดกระจายหรือมีความขัดแย้งกัน จำเป็นจะต้องวางความสัมพันธ์ให้ทราบว่าใครต้องรายงานหรือขึ้นตรงต่อใคร ให้มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 แสดงการจัดวางความสัมพันธ์¹⁰

รูปแบบการออกแบบองค์การ

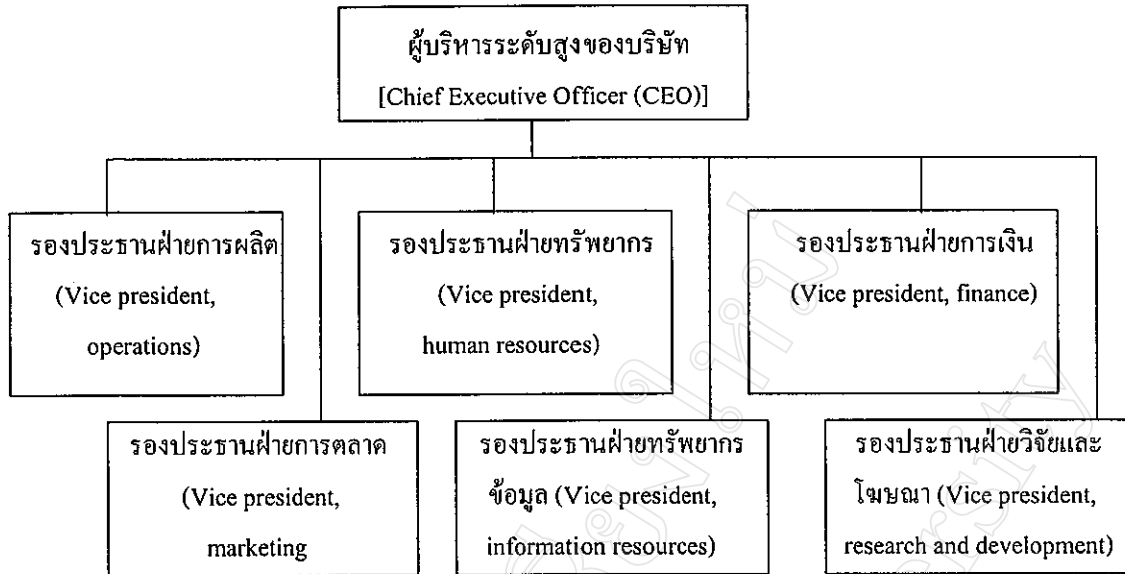
การออกแบบองค์การสามารถที่จะเลือกรูปแบบให้เหมาะสมกับองค์การหรือเหมาะสมตามสถานการณ์ การออกแบบองค์การมีหลายรูปแบบ แต่ละแบบมีข้อดีข้อเสีย การจะเลือกรูปแบบใดให้เหมาะสมกับองค์การของตนเองนั้น ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ขององค์การ เทคโนโลยี และขนาดขององค์การ

รูปแบบพื้นฐานการออกแบบองค์การนั้น แบ่งได้ 4 แบบ ได้แก่ ออกแบบตามหน้าที่ ออกแบบตามแผนก ออกแบบแบ่งตามประเภทธุรกิจ และออกแบบแบ่งตามเมทริกซ์¹¹

1. การออกแบบองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็นโครงสร้างการจัดองค์การโดยถือเกณฑ์หน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง และแยกออกเป็นลำดับขั้นตามหน้าที่ของแต่ละหน้าที่ที่มีผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ดังนั้นการตัดสินใจทุกอย่างจะอยู่ในรูปการรวมอำนาจ ดังรูปที่ 3

¹⁰ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543), หน้า 235.

¹¹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 290.



รูปที่ 3 แสดงการออกแบบองค์กรตามหน้าที่¹²

ข้อดี

- (1) สามารถที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถได้เฉพาะในแต่ละหน้าที่
- (2) การจัดสรรทรัพยากรตามหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดความซับซ้อน
- (3) สามารถประสานงานได้ง่าย

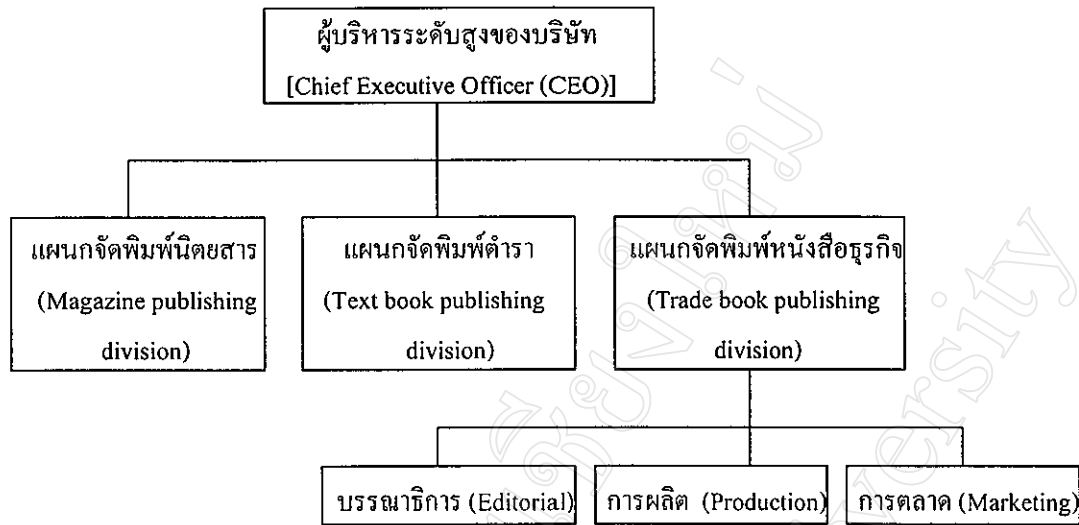
ข้อเสีย

- (1) การติดต่อประสานงานระหว่างแผนกทำได้ลำบาก เพราะแต่ละแผนกเน้นความสำคัญที่เป้าหมายของตนเองมากเกินไป
- (2) มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร
- (3) เหมาะสมสำหรับองค์กรขนาดเล็ก ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่จะควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง
- (4) การพัฒนาผู้บริหารทั้งความรู้ความชำนาญมีขีดจำกัด เพราะเป็นการออกแบบเน้นความรู้เฉพาะด้าน ทำให้อาจขาดองค์การจะขาดผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

2. การออกแบบองค์กรตามแผนก (Divisional Organization) เป็นการออกแบบที่จะแยกองค์การออกเป็นแผนกโดยอาศัยความสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ภูมิศาสตร์และวิธีอื่น ๆ สามารถใช้ได้ทั้งองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ แต่ละแผนกจะประกอบไปด้วยหน้าที่ต่าง ๆ การตัดสินใจจะอยู่ในรูปของการกระจายอำนาจ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประสานงานและตัดสินใจที่มี

¹² ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และ คณะ, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 291.

ผลกระทบกับทุกแผนก มีการแจกแจงความก้าวหน้าของแต่ละแผนกที่จะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 แสดงการออกแบบของค์การตามแผนก¹³

ข้อดี

- (1) ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละแผนกโดยเฉพาะ
- (2) แต่ละแผนกได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากองค์การในลักษณะการกระจายอำนาจ สามารถปรับตัวเพื่อสนองตอบต่อสิ่งแวดลอมใหม่ได้ทันเหตุการณ์โดยไม่ต้องรอให้มีการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง
- (3) เป็นการลดภาระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมของแต่ละแผนกของผู้บริหารระดับสูง
- (4) ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาในการคิดวางแผนกลยุทธ์และดูแลแผนกงานต่าง ๆ ได้มากขึ้นส่งผลให้การควบคุมและการติดตามการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์แต่ละแผนกประสบความสำเร็จดีขึ้น

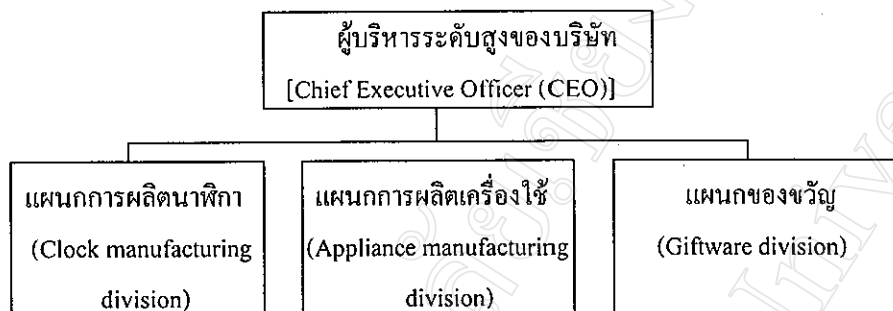
ข้อเสีย

- (1) ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละแผนก
- (2) เนื่องจากแต่ละแผนกเน้นเป้าหมายของตนเองการจัดสรรทรัพยากรแต่ละแผนกอาจมีผลกระทบต่อกันได้ เป็นสาเหตุทำให้เกิดการจัดแย้งจะทำให้องค์การไม่บรรลุผลสำเร็จ
- (3) ข้อจำกัดเรื่องอัตรากำลังคน ในกรณีแต่ละแผนกต้องการกำลังคนเป็นการยากที่จะจัดคนจากอีกแผนกไปช่วยงานให้เพียงพอได้

¹³ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 292.

(4) การร่วมมือและการประสานงานระหว่างแผนกมีความลำบากกว่าภายในแผนกของตนเอง

3. การออกแบบองค์การแบบแยกธุรกิจ (Conglomerate Organization) เป็นการออกแบบองค์การที่มีขนาดใหญ่และงานไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม การออกแบบองค์การตามแผนก แต่ละแผนกจะมีความสัมพันธ์กันทางเทคโนโลยี ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และองค์ประกอบอื่น ๆ แต่การจัดองค์การแบบแยกธุรกิจจะตรงข้ามกับการจัดองค์การแบบแยกแผนก เพราะธุรกิจเกี่ยวพันกันน้อยมาก หรือไม่เกี่ยวข้องกันเลยจะเป็นการออกแบบองค์การที่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ได้เต็มเสมือนบริษัทใหม่ ดังรูปที่ 5



รูปที่ 5 แสดงการออกแบบองค์การแบบแยกธุรกิจ¹⁴

ข้อดี

- (1) มีความอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานของแต่ละธุรกิจ
- (2) เป็นโอกาสดีสำหรับผู้บริหารจะได้ฝึกงานเปรียบเสมือนเป็นหน่วยงานอิสระ มีโอกาสฝึกฝนงานอย่างกว้างขวางทุกหน้าที่ในหน่วยธุรกิจของตน

- (3) เนื่องจากมีการกระจายอำนาจจึงมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

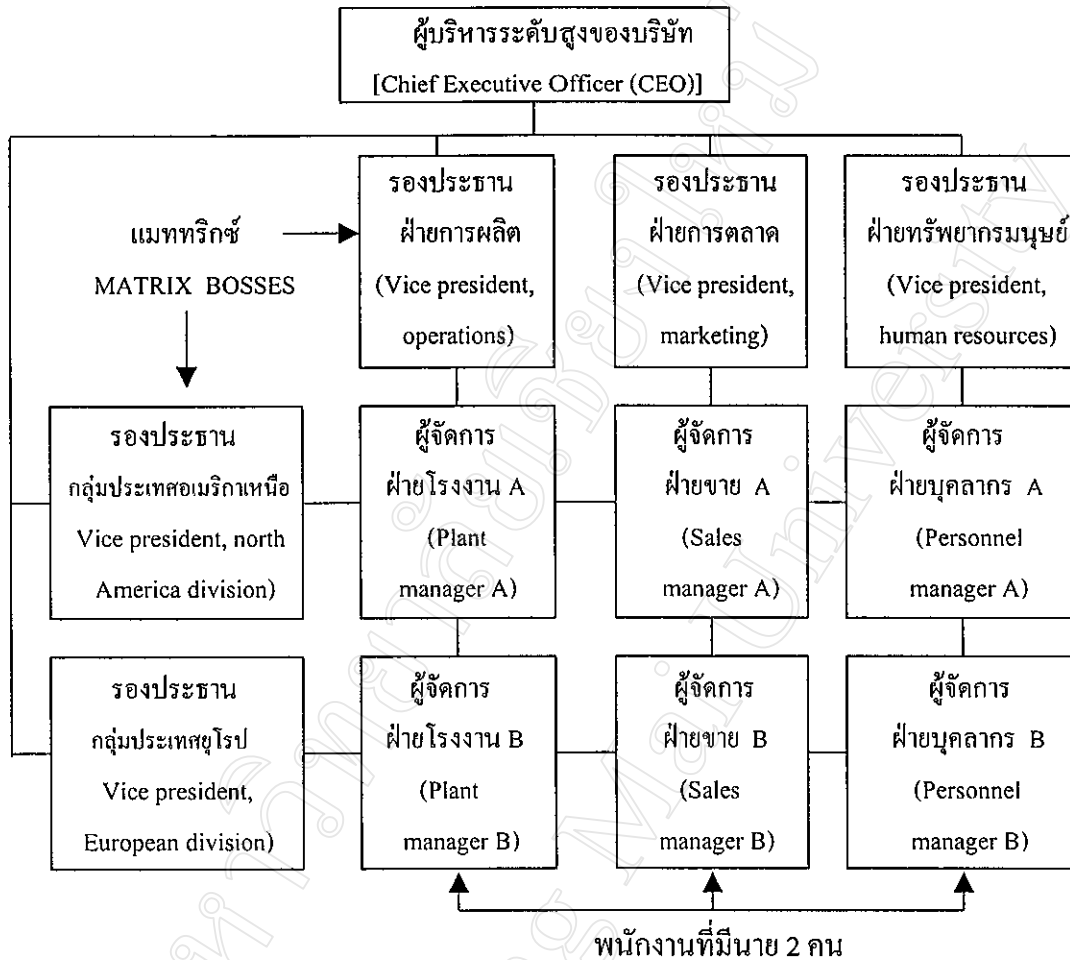
ข้อเสีย

- (1) มีข้อจำกัดคล้ายกับการออกแบบองค์การตามแผนก คือ ค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อน
- (2) ความร่วมมือประสานงานระหว่างหน่วยธุรกิจมีต่ำ

4. การออกแบบองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการออกแบบการจัดการในลักษณะแผนกงานแต่ขึ้นกับหน้าที่องค์การ มีสายการบังคับบัญชา 2 สาย คือ สายงานบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำกับสายงานบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ องค์การแบบเมทริกซ์ผู้ได้บังคับบัญชา

¹⁴ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 293.

ต้องรายงานผู้บังคับบัญชา 2 คน คือ ผู้บังคับบัญชาตามสายงานหน้าที่ที่เป็นไปตามแนวคิดขององค์การ อีกคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาตามแผนกซึ่งอยู่ในแนวนอนทั้งคู่เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจเท่ากัน ดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 แสดงการออกแบบองค์การแบบเมททริกซ์¹⁵

ข้อดี

(1) องค์การสามารถนำพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านมาช่วยกันทำงาน ทำให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพ

(2) ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ

(3) ไม่ต้องรับพนักงานเพิ่มใหม่ และสามารถทำให้พนักงานทำงานเต็มที่

ข้อเสีย

(1) พนักงานเกิดความสับสน เพราะมีผู้บังคับบัญชา 2 สายงาน

¹⁵ ศิวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ. องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์, 2542), หน้า 294.

(2) ทำให้กำหนดความสำคัญของงานไม่ถูกว่างานประจำ หรืองานโครงการอย่างไหนต้องรีบทำก่อน ทำให้เกิดความลังเลใจ

(3) ทำให้มีปัญหาการปรับตัวในการทำงานร่วมกับหัวหน้าบ่อย เพราะงานโครงการเสร็จต้องถูกย้ายไปทำงานโครงการอื่นต่อไปอีก

(4) การตัดสินใจระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาล่าช้า เพราะหัวหน้างานแบบเมทริกซ์ต้องมีการแบ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องมีการตกลง ความเหมาะสมกับจำนวนพนักงาน

(5) ถ้าหัวหน้างานและพนักงานขาดความสามารถเรื่องการติดต่อสัมพันธ์ โอกาสเกิดความขัดแย้งมีสูงทำให้การทำงานล้มเหลว โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ

5. การออกแบบโครงการแบบผสม (Hybrid Organization) คือ การจัดองค์การแบบการนำรูปแบบการจัดองค์การแบบตามหน้าที่ แบบตามแผนก แบบแยกธุรกิจ และแบบเมทริกซ์ มาผสมกัน อาจจะ 2 หรือ 3 แบบ มาสร้างเป็นการออกแบบผสม ต้องพิจารณาเลือกแบบผสมให้เหมาะสมกับองค์การในแต่ละแห่ง

การสั่งการหรือการชักนำ (Directing or Leading)

การสั่งการ (Directing) คือภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ตรงการอย่างดีที่สุดจนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ เมื่อองค์การได้วางแผนการจัดองค์การพร้อมทั้งจัดบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมลงในทุกตำแหน่งงานแล้ว กระบวนการขององค์การจะเริ่มดำเนินงานเพื่อหวังให้ผลการดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ องค์ประกอบสำคัญที่จะผลักดัน ให้กระบวนการขององค์การดำเนินการไปในทิศทางเติบโตเจริญก้าวหน้า ต้องอาศัยบุคลากรทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงต้องอาศัยการสั่งการของบุคคลทั้ง 2 กลุ่มที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดขอบเขตสิ่งที่เกี่ยวข้องและเป็นกลไกสำคัญในการสั่งการคือ¹⁶

1. ผู้นำองค์การ มีหน้าที่ชักจูง และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มบุคคลที่ผู้นำองค์การจะต้องดูแลควบคุม และจูงใจให้ปฏิบัติงานให้ดีที่สุดให้ได้

3. การติดต่อสื่อสาร คือ สื่อกลางที่จะเชื่อมและประสานงาน ให้เข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์การ เพื่อให้เกิดความร่วมมือช่วยกันปฏิบัติงานให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

¹⁶ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิวัฒนาพานิช, 2543), หน้า 363-364.

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือวิธีการที่เป็นศิลปะและเทคนิค ที่ผู้นำองค์การสามารถใช้หัวใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นอย่างดีของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การรวมพลังกันช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจการวางแผนและความรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การเป็นผู้นำพาให้องค์การเจริญก้าวหน้าบรรลุผลสำเร็จโดยใช้ภาวะผู้นำ และการจูงใจให้ผู้ใช้บังคับบัญชา ถือปฏิบัติตาม

แบบของผู้นำ

แบบของผู้นำเมื่อพิจารณาตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์นั้น สามารถแบ่งแบบผู้นำเป็น 3 แบบ¹⁷ คือ

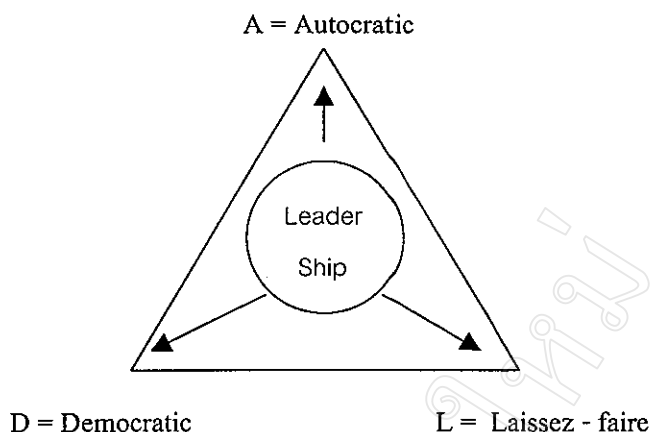
1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) คือ ลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ถือตัว เชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่รับฟัง หรือให้เกียรติผู้อื่น จะใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง เน้น การออกคำสั่งและการบังคับบัญชาเป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) คือ ลักษณะผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก ลักษณะจะตรงกันข้ามผู้นำแบบเผด็จการ ไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและพูดด้วย การแก้ไขปัญหิต่าง ๆ จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมแก้ไข ส่งเสริมให้คนออกความคิดเห็นและมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วย

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) คือ ลักษณะผู้นำที่ปล่อยให้ผู้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเองเต็มที่ ใช้อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชาน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจได้รับสิทธิในการจัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง

จากแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ ดังกล่าวมาแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่ผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ทั้ง 3 แบบแน่นอน เพราะผู้นำที่มีศักยภาพสูงต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นได้ สามารถเป็นผู้นำได้ทั้ง 3 รูปแบบได้ โดยเลือกใช้ของความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เหมาะสมกับตนเอง และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ผู้นำต้องสามารถปรับตัวเพื่อเปลี่ยนภาวะความเป็นผู้นำได้ตามสถานการณ์ ดังรูปที่ 7

¹⁷ ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543), หน้า 410-411.



รูปที่ 7 แสดงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด¹⁸

ผู้นำตามทฤษฎีสถิตสามมิติ (Tri -Dimension Theory) ของ Welliam J.Reddin ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท แต่ละประเภท แบ่งย่อยผู้นำออกไปอีกประเภทละ 4 แบบ ดังนี้¹⁹

1. ผู้นำแบบไม่ให้ผลดีต่อองค์กรมี 4 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบหนีงาน (Deserter) คือ ลักษณะผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบในงานทุกอย่าง ไม่ค่อยสนใจในงานของตน และของพนักงาน ไม่มีสัมพันธภาพ งานคั่งค้างและทำให้งานอื่นที่เกี่ยวข้องหยุดชะงักด้วย

1.2 ผู้นำเผด็จการ (Autocrat) คือ ลักษณะผู้นำที่สั่งงานทุกอย่างไม่ฟังเสียงผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งความสำเร็จของงานอย่างเดียว แต่ขาดมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น

1.3 ผู้นำนักบุญ (Missionary) คือ ลักษณะผู้นำแบบเกรงใจผู้ใต้บังคับบัญชา มักปล่อยให้ลูกน้องทำอะไรตามระบบเสรี ทำงานตามสบาย ไม่เน้นผลงาน เพียงขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักใคร่ในตัวผู้นำเท่านั้น

1.4 ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) คือ ลักษณะผู้นำที่เอาทั้งงานและน้ำใจคน เป็นผู้นำมุ่งที่เน้นทั้งผลงานและสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นคนที่มีลักษณะมีการตัดสินใจที่ไม่เด็ดขาด การบริหารมักไม่ประสบผลสำเร็จ

2. ผู้นำที่ให้ผลดีต่อการบริหารงาน มี 4 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Bureaucrat) คือ ลักษณะผู้นำที่ถือกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ขาดการยืดหยุ่นมักประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานแต่ไม่ค่อยได้รับสัมพันธภาพไมตรีอันดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา

¹⁸ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), หน้า 221.

¹⁹ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), หน้า 209-211.

2.2 ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) คือ ลักษณะผู้นำที่มุ่งงานสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ทำงานอย่างมั่นคงแน่นอน และเด็ดขาดไม่โลเล เน้นทั้งคุณประโยชน์และศิลปะในตนเอง ใช้ความรู้และประสบการณ์สามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

2.3 ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) คือ ลักษณะผู้นำไม่ชอบเผด็จการ รุนแรง ทำงานด้วยความทะนุถนอม มุ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการทำงานเป็นทีม เชื้อถือไว้ใจผู้ร่วมงาน เน้นใช้ศิลปะการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) คือ ลักษณะผู้นำที่ดี มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ในงาน มีความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ติดตามผลงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ สนใจวิชาการใหม่ ๆ ปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

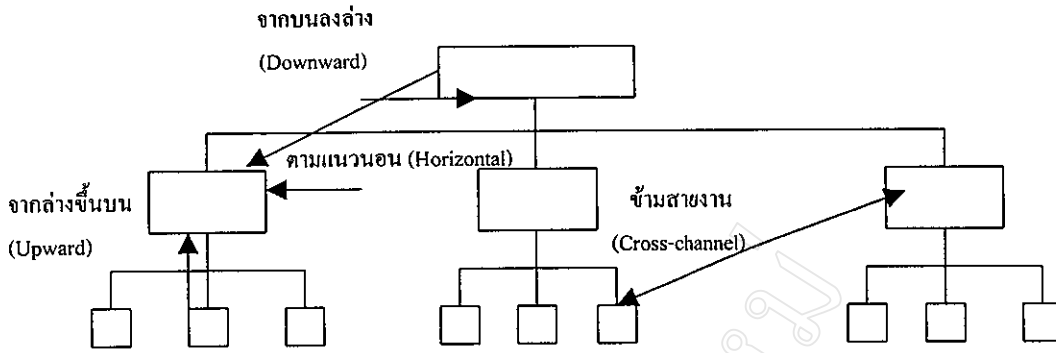
การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการสั่งการและบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระบบการติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ

แบบของการติดต่อสื่อสารในองค์การ

แบบของการติดต่อสื่อสารในองค์การธุรกิจ มีอยู่ 4 แบบ (ดังรูปที่ 8) คือ²⁰

1. Downward Communication คือ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่าไปยังระดับที่ต่ำกว่า
2. Upward Communication คือ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่าง ขึ้นไปสู่อ้างอิงบน เป็นการรับข้อมูลข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังหัวหน้างาน
3. Horizontal Communication คือการส่งข่าวสารระหว่างตัวบุคคล หรือหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์การเดียวกัน และมีตำแหน่งในระดับเดียวกัน
4. Cross - channel Communication คือการส่งข่าวสารระหว่างบุคคลและตำแหน่งที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต่อกัน

²⁰ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 485.

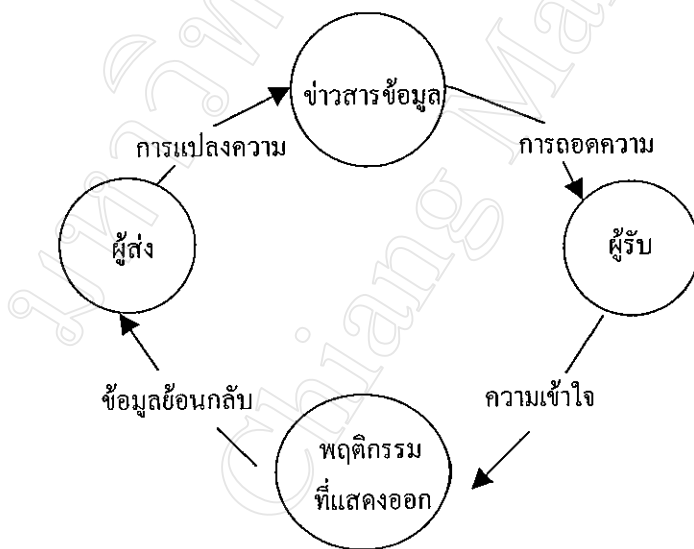


รูปที่ 8 แสดงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process)

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะเป็นรูปกระบวนการ ซึ่งมีส่วนประกอบต่าง ๆ ดังรูปที่ 9

สัญลักษณ์และช่องทาง
การติดต่อสื่อสารที่ใช้
เป็นข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะช่วย
ให้ทราบถึงผลของการติดต่อสื่อสาร

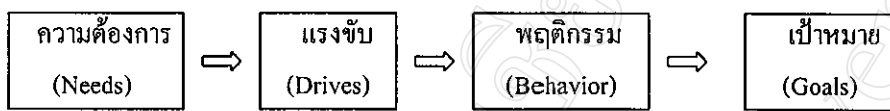


รูปที่ 9 แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร²¹

²¹ ธงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543), หน้า 426.

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง การกระทำหรือการกระตุ้นทุกวิถีทางที่จะผลักดันให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน และเกิดพฤติกรรมตามที่หัวหน้างานต้องการ โดยปกติมนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาต่างก็จะแสดงออกไป โดยมีจุดมุ่งหมายหรือหวังผลตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการเน้นให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้ พื้นฐานสำคัญเบื้องต้นในการจูงใจต้องให้เกิดความต้องการ (Needs) ขึ้นก่อน เพราะถ้าหากความต้องการเกิดขึ้นมาแล้วจะทำให้เกิดแรงผลักดัน หรือ แรงขับเคลื่อน (Drives) แรงขับเคลื่อนจะทำให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมตามเป้าหมายที่องค์กรตามต้องการ²² ดังรูปที่ 10



รูปที่ 10 แสดงกระบวนการจูงใจ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและเกิดแรงจูงใจที่สำคัญมี 2 ส่วนคือ ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ และทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ที่สำคัญที่จะนำมากล่าวเปรียบเทียบมี 4 ทฤษฎีซึ่งแต่ละทฤษฎีจะกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการขั้นสูงสุดของชีวิต โดยแต่ละทฤษฎีมีส่วนคล้ายคลึงกัน ดังรูปที่ 11 ตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

1.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ชั้น ได้แก่ ความต้องการของร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน ความต้องการการยกย่อง ความภาคภูมิใจ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

1.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการในการอยู่รอด ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความเจริญก้าวหน้า

1.3 ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Herzberg ที่แบ่งปัจจัยเป็น 2 แบบ คือ ปัจจัยการจูงใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยบำรุงรักษาที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน

²² เอกชัย กฤษพันธ์, การบริหาร : ทักษะการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์สุขภาพใจ, 2538), หน้า 119.

1.4 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland ที่แบ่งความต้องการที่มนุษย์แสวงหาไว้ 3 ประการ คือ อำนาจ ความผูกพัน และ ความสำเร็จ

ลำดับความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs)	ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory)	ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-factor theory)	ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland (McClelland's Acquired-needs theory)
ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Selfactualization needs)	ความต้องการ ความเจริญก้าวหน้า (Growth needs)	ปัจจัยการจูงใจ (Motivation factors)	ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for achievement)
ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs)	ความต้องการ ความสัมพันธ์ (Related needs)		ความต้องการอำนาจ (Need for power)
ความต้องการทางสังคม (Social needs)	ความต้องการ ความปลอดภัย (Safety needs)	ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors)	ความต้องการอยู่ในกลุ่ม (Need for affiliation)
ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)			ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs)

รูปที่ 11 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีความต้องการ 4 ทฤษฎี²³

2. ทฤษฎีการจูงใจ ที่สำคัญมี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor โอกาสที่ผู้ปฏิบัติจะได้รับการจูงใจจะขึ้นอยู่กับข้อสมมุติฐานหรือความเชื่อของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งมีข้อสมมุติฐาน 2 ลักษณะ²⁴ ดังนี้

2.1 ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X

- โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบทำงาน จะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
- จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับควบคุมสั่งการ และใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

- มนุษย์โดยเฉลี่ยพอใจกับการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความปลอดภัย

2.2 ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y

- คนส่วนใหญ่รักที่จะทำงานมีความรับผิดชอบ
- การควบคุมการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการเดียวที่จะใช้ความพยายามในการให้บรรลุ

²³ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 417.

²⁴ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 409.

วัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะมนุษย์มีการควบคุมตนเองในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

- ระดับของการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จการที่จะให้คนปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับความพอใจ ที่ได้รับการตอบสนองจากการจูงใจขององค์กร

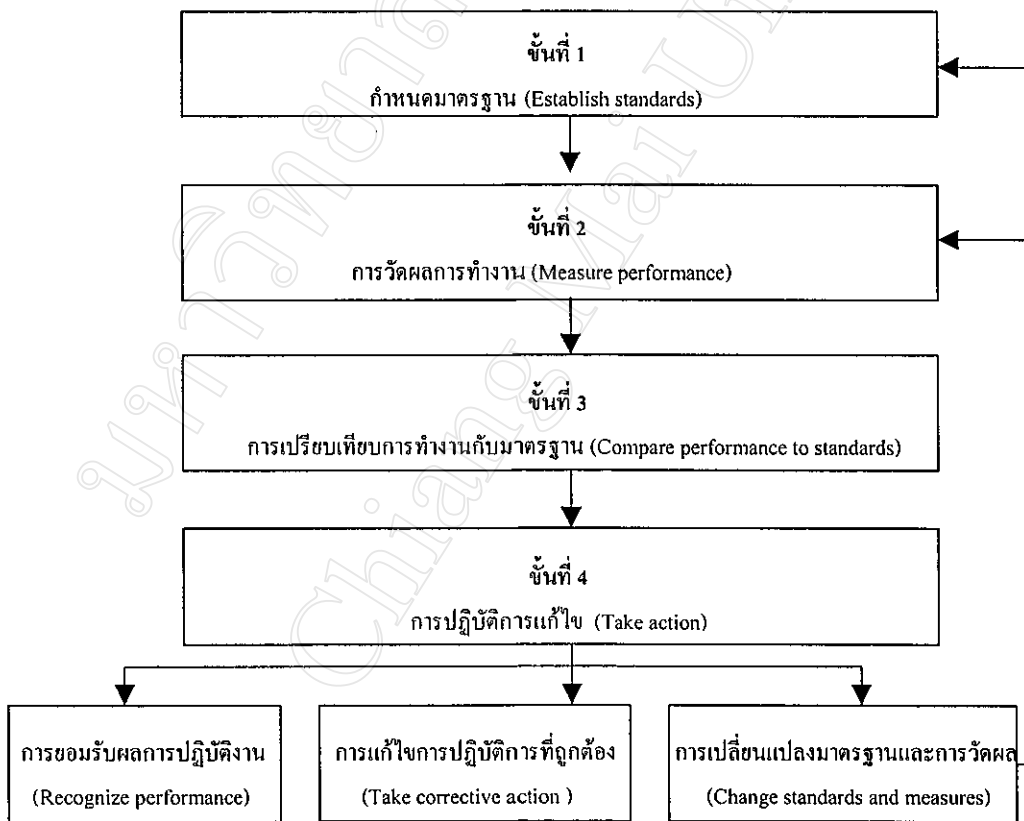
- มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสมมีความคิดริเริ่มรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ขององค์กรได้ดี

การควบคุม (Controlling)

การควบคุม คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เป็นการควบคุมดูแลสิ่งที่ได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดและการบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้²⁵

กระบวนการควบคุม (Process of Controlling)

ในการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังรูปที่ 12



รูปที่ 12 แสดงกระบวนการควบคุมซึ่งมี 4 ขั้นตอน²⁶

²⁵ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543), หน้า 269.

²⁶ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ซีระพีลัมและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 518.

1. การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards) คือ การพิจารณากำหนดมาตรฐานของงานซึ่งอาจกำหนดเป็นปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) ต้นทุน (Cost) เพื่อวัดการทำงานในอนาคต การกำหนดมาตรฐานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะใช้ในการวัดผลในการทำงาน และการจูงใจของพนักงานด้วย

2. การวัดผลการทำงาน (Measure Performance) คือ เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานไว้แล้ว ในข้อ 1 หลังจากได้ดำเนินการปฏิบัติงานจนสิ้นสุดแล้วนำผลที่ได้จริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัดจำนวน วัดคุณภาพ วัดเวลา วัดต้นทุน แล้วแต่ที่จะกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานไว้อย่างไร ถ้าเป็นการกำหนดมาตรฐานด้านปริมาณ ด้านเวลา ด้านต้นทุน ซึ่งมาตรฐานกำหนดไว้เป็นตัวเลขนัดผลจะง่าย ถ้าเป็นงานที่ใช้เทคนิคการผลิตน้อย หรือการกำหนด มาตรฐานอย่างคลุมเครือ การประเมินผลได้ยาก การวัดผลสำเร็จของงานก็จะยุ่งยาก เช่นกัน

3. การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards) คือ การเอาผลงานได้จริงที่วัดผลออกมาแล้วตามข้อ 2 นำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในข้อ 1 ผลจากการเปรียบเทียบจะทำให้ทราบผลแตกต่าง 3 ทาง คือ เท่ากับมาตรฐาน สูงกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน กรณีผลงานเปรียบเทียบต่ำกว่ามาตรฐานแสดงว่ามีจุดบกพร่องหรือจุดอ่อน การปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไข ต้องศึกษาหาสาเหตุเป็นเพราะอะไร และหาช่องทางแก้ไข ป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

4. การปฏิบัติการแก้ไข (Take Action) คือ หลังจากขั้นตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุในส่วนผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เมื่อทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ต้องวิเคราะห์การทำงานว่ามีข้อผิดพลาดอะไร สามารถที่จะแก้ไขสิ่งที่แตกต่างโดยการปรับแผนหรือปรับเป้าหมาย หรือกำหนดหน้าที่มอบหมายงานใหม่ให้ชัดเจน การพิจารณาการจัดอัตรากำลังพนักงานการคัดเลือกรวมถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อให้ผลการแก้ไขสามารถจูงใจและผลักดันให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

รูปแบบวิธีการควบคุม (Types of Control Methods)

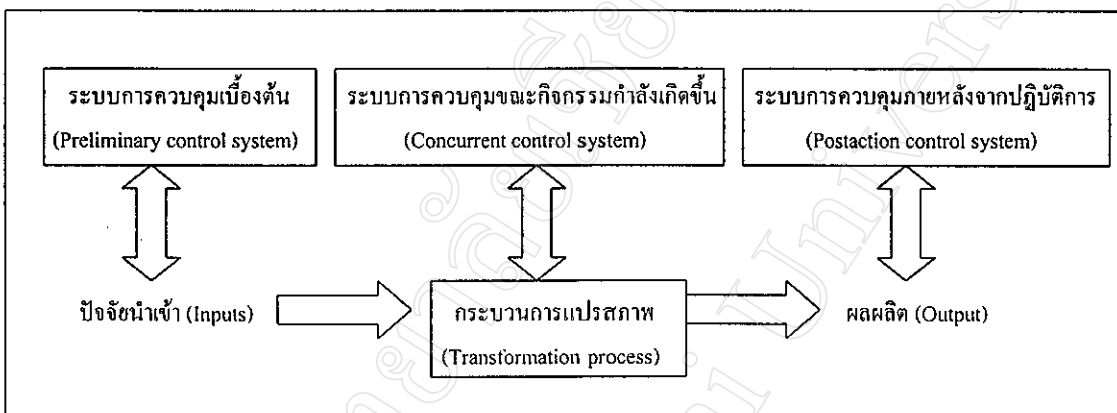
การควบคุมที่ดีผู้บริหารต้องเข้าใจถึงรูปแบบต่าง ๆ ของวิธีการควบคุม เพื่อที่จะพิจารณาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม รูปแบบวิธีการควบคุม มี 3 วิธี²⁷ ดังรูปที่ 13

1. ระบบการควบคุมเบื้องต้น (Preliminary Control System) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์บังคับนำเข้าของกระบวนการแปรสภาพ เพื่อให้แน่ใจว่า เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ การควบคุมเบื้องต้นเป็นการควบคุมงานทั้งระบบ ผู้รับผิดชอบแต่ละจุดเข้าใจการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด มีปัญหาเกิดขึ้นหรือไม่ เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน

²⁷ สิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 521.

2. ระบบการควบคุมขณะที่กิจกรรมกำลังเกิดขึ้น (Concurrent Control System) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการที่กำลังดำเนินการเกิดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และค้นหาจุดปัญหาในระหว่างกระบวนการ และตัดสินใจแก้ปัญหาที่พบ ณ จุด ๆ นั้นได้ทันที

3. ระบบการควบคุมภายหลังการปฏิบัติงานแล้ว (Postaction Control System) หรือข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด การควบคุมวิธีนี้ไม่สามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้ แต่จะช่วยให้รู้ถึงข้อผิดพลาด และปัญหาคุณภาพของผลผลิตเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในอนาคต



รูปที่ 13 แสดงรูปแบบวิธีการควบคุมทั้ง 3 วิธี²⁸

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

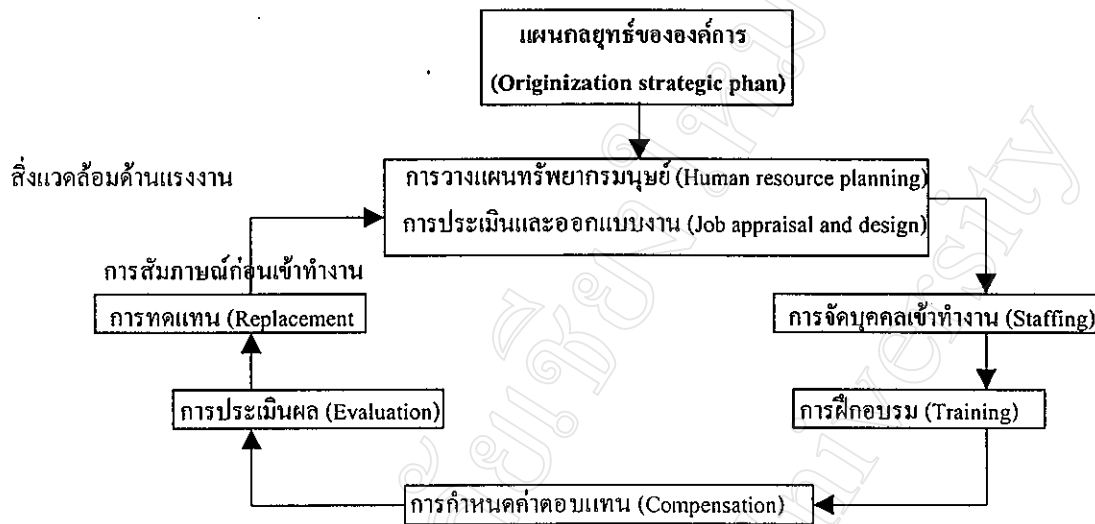
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงาน ด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข²⁹

²⁸ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ. องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : จีระพีลัมและใจเท้กซ์, 2542), หน้า 521.

²⁹ พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2544), หน้า 5.

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Management Process)

เมื่อมีการจัดโครงสร้างรูปแบบของกิจการเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญที่ต้องรับผิดชอบอีกประการหนึ่ง คือ หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 6 ขั้นตอน ดังรูปที่ 14



รูปที่ 14 แสดงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์³⁰

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) คือ กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด และรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์งาน

1.1 การพยากรณ์ความต้องการของมนุษย์ (Forecasting Human Resource needs) คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับลักษณะและจำนวนพนักงานที่ต้องการที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งจะต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

- การเปลี่ยนแปลงพนักงานภายในองค์กร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณอายุ การลาออก เป็นต้น
- การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การปรับปรุงโครงสร้างใหม่ การตั้งตำแหน่งงานใหม่ การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ เป็นต้น
- ปริมาณแรงงานที่มีอยู่ในตลาด และความต้องการแรงงาน

³⁰ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า 350.

1.2 การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นระบบการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของแต่ละงาน หน้าที่และตำแหน่งของงานในแต่ละระดับภายในองค์กรเมื่อวิเคราะห์งานแล้ว จะต้องมีการออกแบบงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตและความพอใจมากที่สุด

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) คือ กระบวนการในการสรรหา และการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งแหล่งในการสรรหานั้นได้จากแหล่งภายนอกองค์กร และภายในองค์กร

2.1 การสรรหาบุคคล (Recruitment) คือ กรรมวิธีในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสมัครเข้าทำงานในองค์กร ประกอบด้วย

- ระบบการสรรหาบุคคล มี 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งเป็นระบบที่ไม่สนใจความรู้ความสามารถว่าจะเหมาะสมกับงานหรือไม่ และระบบคุณธรรม (Merit System) ตรงข้ามกับวิธีแรกคือคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลักในการคัดเลือก
- กระบวนการในการสรรหา (Recruitment Process) คือ ขั้นตอนวิธีการในการสรรหา นับตั้งแต่วิธีการดึงดูดบุคคลอยากเข้ามาทำงาน การกำหนดคุณสมบัติในการรับสมัคร การประกาศรับสมัคร การรับสมัคร การคัดเลือก การตัดสินใจ และการรับเข้าทำงาน

2.2 การคัดเลือกบุคคล (Selecting) คือ กระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะถ้าคัดเลือกบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับงานก็จะเกิดปัญหาตามมา ดังนั้น การออกแบบและระบบการคัดเลือก จะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ เช่น กำหนดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ประสิทธิภาพต่าง ๆ ซึ่งวิธีการคัดเลือก ต้องมีการทดสอบความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ความฉลาด ความถนัดหรือไหวพริบ ความชำนาญทางอาชีพ และการทดสอบบุคลิกภาพ เป็นต้น

3. การฝึกอบรม (Training) จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 ที่ได้รับบุคคลเข้าทำงานแล้ว ยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะสรุปได้ว่า บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามามีความเหมาะสมที่สุดแล้ว การอบรมจึงเป็นงานขั้นแรกของบุคคลที่ได้ผ่านการคัดเลือก เพื่อที่จะเข้าสู่การเรียนรู้และการชำนาญงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และเมื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก มีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ และยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของบุคคลให้ดีขึ้นทั้งปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีวิธีการอบรม 2 วิธี คือ

3.1 การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) คือ วิธีการสอนให้ทำงานจริง ไม่ต้องอาศัยห้องเรียน หรือฝึกหัดงานพิเศษ เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเลื่อนตำแหน่งชั่วคราว (Temporary Promotions) การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์การที่มีการกำหนดหลักสูตร (Internal and Outernal Training) คือ โปรแกรมการจัดฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นภายใน หรืออาจจัดขึ้นภายนอกองค์การ

4. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation management) คือ วิธีการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือใช้ประเมินค่าของงานและกระบวนการหาความสัมพันธ์ ระหว่างค่าแรงงาน และหน้าที่ของงานในองค์การ และเครื่องมือในการจูงใจการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ การบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงาน รวมถึงการจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือน และสวัสดิการอื่น ๆ ทั้งทางตรง และทางอ้อม รวมไปถึงค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ ด้วย

5. การประเมินผลพนักงาน (Employee Evaluation) คือ กระบวนการของการประเมินผลพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละคนในการทำงาน รวมทั้งการหาแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการสังเกตและการประเมินค่าผลของการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่ตัวพนักงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอยู่ 3 วิธี ดังนี้³¹

5.1 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก (Trait-Based Appraisal) คือ การประเมินที่เน้นรูปแบบ การประเมินเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น

5.2 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานยึดพฤติกรรมของการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Behavior-Based Appraisal) คือ วิธีการประเมินที่เน้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นหลักโดยระบุหรือกำหนดขึ้นงานที่สำคัญไว้และบรรยายลักษณะของพฤติกรรมการปฏิบัติงาน แยกแยะพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน

5.3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก (Result-Based Appraisal) คือ วิธีการประเมินผลที่เน้นผลของการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเป็นวิธีทำให้เกิดความสัมพันธที่ดี และมีแรงจูงใจที่ดี เพราะเน้นผลงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดร่วมกันไว้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การทดแทนพนักงาน (Employee Replacement) คือ ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะกลับเข้าสู่ขั้นตอนแรก คือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การย้ายออกหรือการเลื่อนตำแหน่งงาน ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ จะต้องถูกทดแทนโดยบุคคลอื่น มิฉะนั้นแล้วอาจทำให้การปฏิบัติงาน ณ จุดนั้น ๆ มีปัญหา งานหยุดชะงักได้ หรืออาจทำให้องค์การเลิกลงไป การจะเกิดการทดแทน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การย้าย การลาออก หรือการเลิกจ้าง เป็นต้น

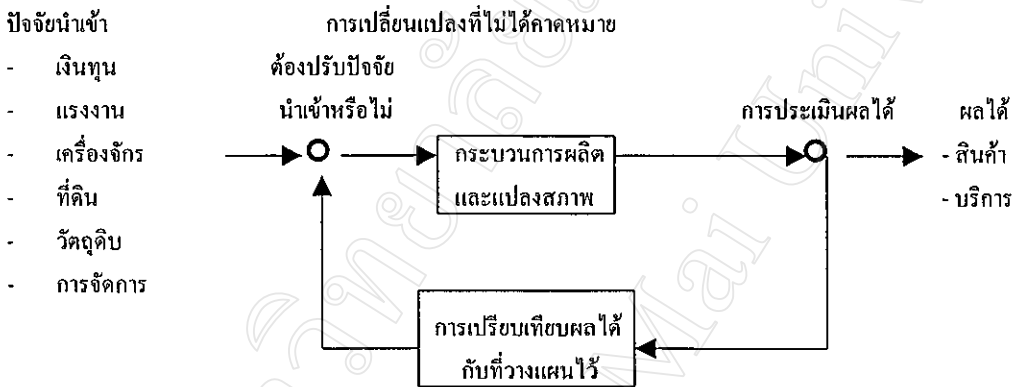
³¹ วรณารด แสงมณี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2534), หน้า 158-159.

แนวคิดการบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operation Management)

การบริหารการผลิต และการปฏิบัติการ คือกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต (Production Process) ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่หลักของการบริหารจัดการได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดกำลังคน การสั่งงาน และการควบคุม เพื่อปฏิบัติการแปลงสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นสินค้าหรือบริการตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดในเวลาที่กำหนดเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเสียต้นทุนน้อยที่สุด³²

ระบบการผลิตและการปฏิบัติการ

ระบบการผลิตและการปฏิบัติการ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการผลิตและแปรสภาพ (Production or Conversion Process) ผลได้ (Output) ส่วนป้อนกลับ (Feedback) และผลกระทบจากภายนอกที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่คาดหมาย (Random Fluctuations) ดังรูปที่ 15



รูปที่ 15 แสดงองค์ประกอบการผลิตและการปฏิบัติการ³³

ปัจจัยนำเข้า คือ ปัจจัยที่สำคัญหรือทรัพยากรที่จำเป็น ต้องใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ประกอบด้วย เงินทุน แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน วัตถุดิบ ความรู้ด้านการจัดการ

กระบวนการผลิตและแปรสภาพ คือ ส่วนที่ทำหน้าที่เอาปัจจัยนำเข้า (Input) มาผลิตแปลงสภาพเพื่อให้เป็นสินค้า หรือบริการตามที่ต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วย วิธีการในการผลิต วิธีการจัดลำดับการผลิต การวางแผนการผลิต การจัดสรรอัตรากำลังคนเพื่อการผลิต เป็นต้น

ผลได้ คือ ตัวสินค้าหรือบริการที่ต้องการในจำนวนปริมาณหรือคุณภาพตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด

³² พิชิต สุขเจริญพงษ์, การจัดการวิศวกรรมการผลิต (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2540), หน้า 9

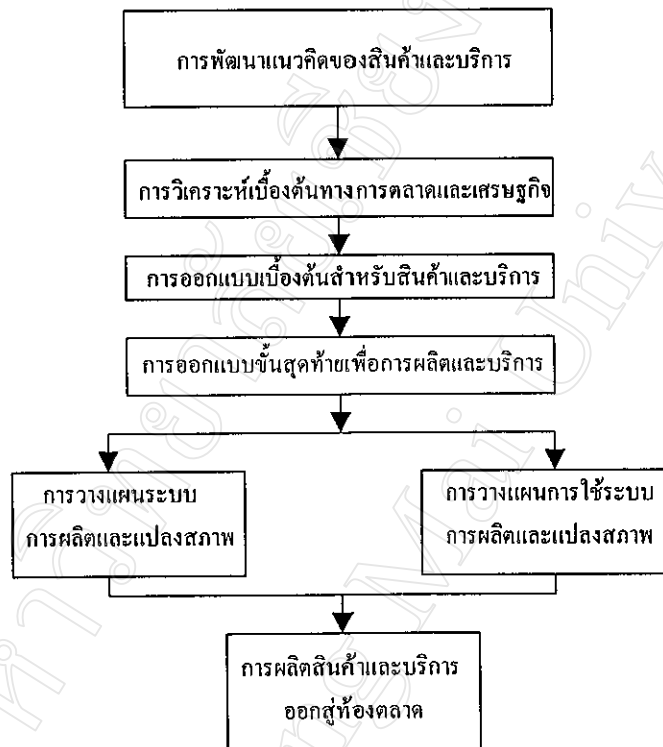
³³ พิชิต สุขเจริญพงษ์, การจัดการวิศวกรรมการผลิต (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2540), หน้า 11.

ส่วนป้อนกลับ คือ ส่วนที่ใช้ในการควบคุมการทำงานของกระบวนการเพื่อให้การทำงานของระบบการผลิตบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และใช้ส่วนป้อนกลับประเมินผลงานทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ที่ผลิตได้เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางแผนไว้

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดหมาย คือ ปัจจัยการทั่วไปที่เปลี่ยนแปลงจากภายนอกหรือนอกองค์กร อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของผู้บริหาร เช่น สภาพเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

การวางแผนการผลิตสินค้าและบริการ

การวางแผนการผลิตสินค้าและบริการ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร ในการบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอน ดังรูปที่ 16



รูปที่ 16 แสดงการวางแผนการผลิตสินค้าและบริการ³⁴

การวางแผนการผลิตสินค้าและบริการ เริ่มต้นจากการพัฒนาแนวคิดของสินค้าและบริการที่จะนำเสนอออกสู่ท้องตลาด เช่น ประเภทสินค้า รูปแบบของสินค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เมื่อทุกฝ่ายเห็นด้วยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเป็นไปของการตลาด ถ้ามีแนวโน้มตลาดรองรับดี มีความเป็นไปได้สูง ขั้นตอนต่อไปคือ การออกแบบสินค้า พิจารณาถึงต้นทุน คุณภาพ จนถึงการออกแบบขั้นสุดท้าย เป็นการกำหนดรูปแบบที่แน่นอน และกำหนดคุณลักษณะเฉพาะสินค้าและบริการ การเลือกวัสดุที่ใช้ในการผลิต เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนการผลิตสินค้าตามกระบวนการต่อไป

³⁴ พิชิต สุขเจริญพงษ์, การจัดการวิศวกรรมการผลิต (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2540), หน้า 15.

การวางแผนกำลังการผลิต³⁵

กำลังการผลิต (Production Capacity) หมายถึง ความสามารถสูงสุดที่เครื่องจักรและปัจจัยการผลิตจะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ในเวลาที่กำหนด ผู้บริหารการผลิต มีความจำเป็นต้องสนใจกำลังการผลิตด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. ต้องวางแผนกำลังการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของลูกค้า
2. กำลังการผลิตที่มีประสิทธิภาพมีผลด้านต้นทุนการผลิต และการจัดลำดับการผลิต
3. การขยายกำลังการผลิตต้องมีการลงทุนจะต้องได้รับผลตอบแทนสูงสุดจึงต้องพิจารณาจากความจำเป็นและกำลังผลิตในปัจจุบัน

การตัดสินใจวางแผนกำลังการผลิต ประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 ประการ ดังนี้

1. การประเมินกำลังการผลิตที่มีอยู่
2. การพยากรณ์ความต้องการกำลังการผลิต เพื่อสนองตอบความต้องการสินค้าและบริการในช่วงเวลาที่วางแผน
3. กำหนดทางเลือกเพื่อปรับกำลังการผลิต
4. วิเคราะห์และประเมินผลทางการเงิน การตลาด และทางเทคนิคของแต่ละทางเลือกที่กำหนดไว้
5. เลือกทางเลือกสำหรับการปรับกำลังการผลิตที่ดีที่สุด

การควบคุมคุณภาพการผลิต

โดยปกติคุณภาพสินค้าในตลาดจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดราคาขาย สินค้าคุณภาพดีย่อมมีราคาสูงกว่าสินค้าคุณภาพต่ำ การกำหนดมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพที่ใกล้เคียงกันซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะสินค้าที่ผลิตให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การควบคุมคุณภาพจึงสำคัญมากเพราะจำเป็นต้องมีการบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ ในการผลิตให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ เช่น การคัดเลือกและตรวจสอบวัตถุดิบ การควบคุมรูปแบบและกระบวนการผลิตรวมถึงการตรวจสอบและทดสอบผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป การควบคุมคุณภาพในการผลิตต้องเหมาะสมและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ดังนั้น คุณภาพสินค้าในปัจจุบันจึงมีความสำคัญด้วยปัจจัยหลัก 4 อย่าง (4Cs)³⁶ คือ

ลูกค้า (Customer) เป็นแหล่งกำหนดรายได้ในองค์กร ถ้าสินค้าไม่มีคุณภาพสนองตอบความต้องการหรือสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ลูกค้าก็จะไม่ซื้อ ความต้องการความอยากได้และรสนิยมของลูกค้าสามารถแปรเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลาแม้แต่อำนาจซื้อของผู้บริโภคก็มีเพิ่มขึ้นหรือลดลง ดังนั้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์จะต้องปรับปรุงอยู่เสมอ ลูกค้า คือ ผู้ตรวจสอบคุณภาพที่มีอำนาจสูงสุดขององค์กร

³⁵ พิชิต สุขเจริญพงษ์, การจัดการวิศวกรรมการผลิต (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2540), หน้า 71.

³⁶ สุปัญญา ไชยชาญ, การบริหารการผลิต (พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพฯ : พี.เอ.ลิฟวิ่ง, 2543), หน้า 238-239

การแข่งขัน (Competition) การผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของผู้บริโภคไม่เพียงพอที่จะขายได้ เพราะคู่แข่งอาจผลิตสินค้าได้ดีมีคุณภาพดีกว่า ดังนั้น ต้องเปรียบเทียบคุณภาพสินค้ากับคู่แข่งและทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์สูงกว่าคุณภาพของคู่แข่งอยู่เสมอ

ต้นทุน (Cost) ต้นทุนเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของธุรกิจ องค์กรใดสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงโดยมีต้นทุนต่ำย่อมได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตต้องใช้องค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ให้เกิดการสูญเสียในระบบการผลิตน้อยที่สุด กล่าวคือต้องทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงสุดโดยใช้ทรัพยากรการผลิตให้น้อยที่สุด

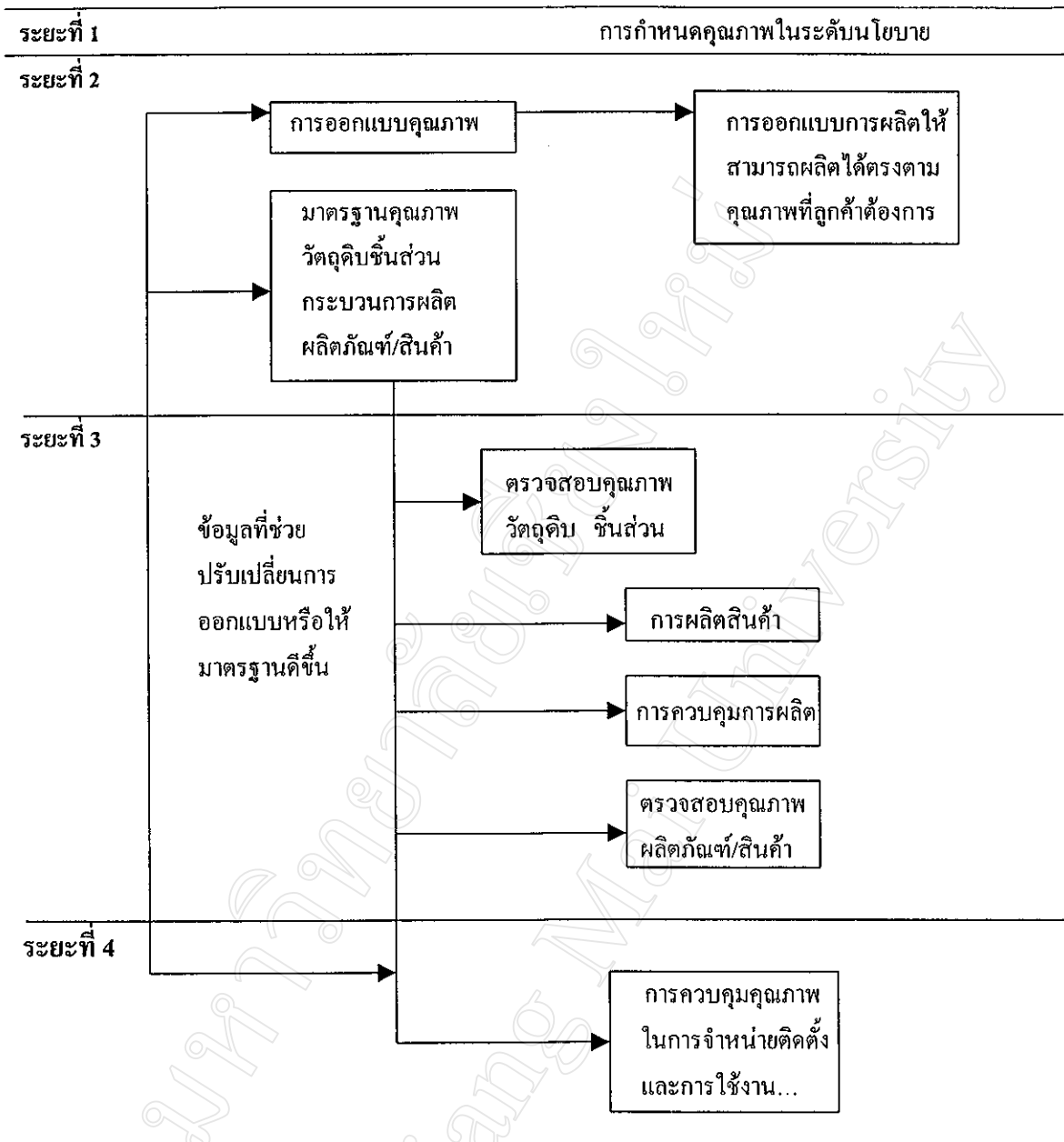
วิกฤตการณ์ (Crisis) เหตุการณ์อันตรายช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อมีความสำคัญมากที่จะทำให้ องค์กรเดินทางไปในทางดี ทางร้ายได้ การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์จึงจำเป็นมาก เพราะผลิตภัณฑ์อาจด้อยคุณภาพลงไปได้

หลักการและขั้นตอนควบคุมคุณภาพ³⁷

การควบคุมคุณภาพต้องยึดหลักการ มีอุปกรณ์เครื่องมือในการวัดอย่างเหมาะสม สามารถเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง ในบางกรณีการควบคุมคุณภาพไม่อาจวัดได้แต่ผู้ตรวจสอบต้องมีความรู้ความชำนาญและต้องใช้เวลา คุณภาพควรมีการตั้งเกณฑ์ไว้เป็นหลักเพื่อเป็นแนวทางในการผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องให้พนักงานเข้าใจเรื่องคุณภาพและมาตรฐาน ต้องให้ทุกคนช่วยกันดูแลไม่ให้ผลผลิตขาดมาตรฐานและด้อยคุณภาพไปซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการใช้งานและความเชื่อถือต่อผู้บริโภคได้ ขั้นตอนในการควบคุมคุณภาพสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังรูปประกอบที่ 17

1. การกำหนดคุณภาพในระดับนโยบาย องค์กรต้องประกาศเป็นนโยบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การส่งเสริมด้านการตลาด การลงทุน และอื่น ๆ
2. การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพตามที่กำหนด ฝ่ายผลิตจะต้องควบคุมการผลิตสินค้าให้ตรงตามข้อกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ให้มากที่สุด
3. การควบคุมคุณภาพในการผลิตจะแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ (1) การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนต่าง ๆ (2) การควบคุมกระบวนการผลิต และ (3) การตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป
4. การควบคุมคุณภาพในระยะการจำหน่าย ติดตั้ง และใช้ผลิตภัณฑ์ ผู้ใช้ผลผลิตและบริการอาจพบข้อบกพร่องในการควบคุมคุณภาพที่ดี เพื่อป้อนข้อมูลกลับไปยังระยะการออกแบบให้ปรับปรุงคุณภาพเสียใหม่

³⁷ เปรื่อง กิจรัตน์กร, การจัดการอุตสาหกรรมและการผลิต (พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือราชภัฏพระนคร, 2544), หน้า 243.



รูปที่ 17 แสดงระยะต่าง ๆ ในการควบคุมคุณภาพ³⁸

แนวคิดการบริหารงานการเงิน (Financial Management)

เป้าหมายสำคัญในการประกอบธุรกิจ คือ การพยายามสร้างความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น (Maximization of Shareholders Wealth) หรือ การพยายามทำให้มูลค่าของธุรกิจสูงสุด (Maximize the

³⁸ เปรื่อง กิจรัตน์กร, การจัดการอุตสาหกรรมและการผลิต (พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือราชภัฏพระนคร, 2544), หน้า 244.

Value of The Firm) เพื่อให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายข้างต้น ผู้บริหารทางการเงินจะต้องมีหลักในการบริหารทางการเงินเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการเงิน 3 ด้าน คือ

- (1) ผลตอบแทนสูง
- (2) ความเสี่ยงต่ำ
- (3) สภาพคล่องดี

หน้าที่งานการเงิน

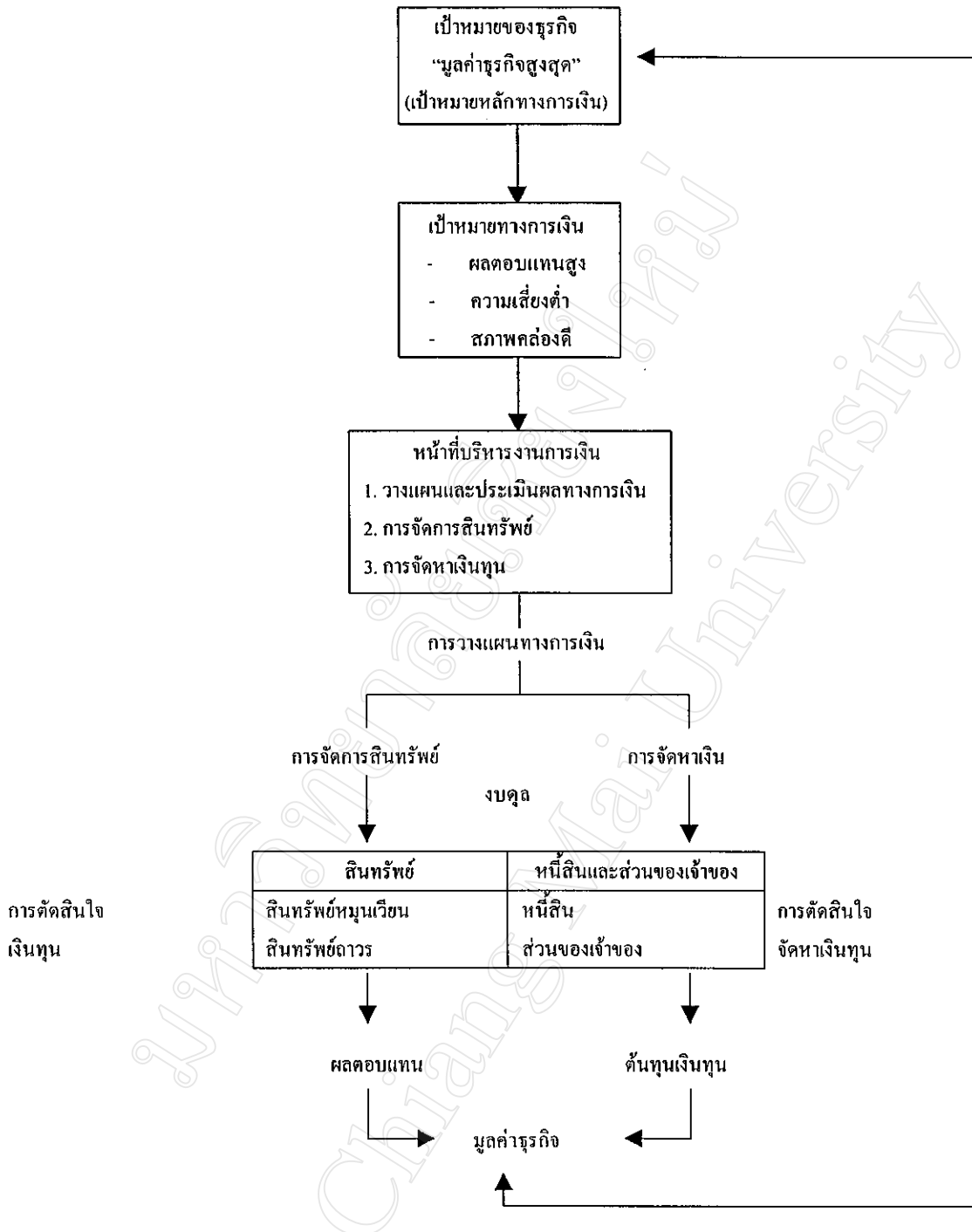
หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารการเงิน ขึ้นอยู่กับขนาดและลักษณะขององค์กรธุรกิจ ซึ่งอาจจะมีแตกต่างกันไป โดยทั่วไปแล้วหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารการเงิน มี 3 ประการ ดังนี้³⁹

1. หน้าที่วางแผนทางการเงิน หมายถึง การวิเคราะห์ทางการเงิน การวางแผนกำไร และการพยากรณ์ทางการเงิน การจัดทำงบการเงินและงบกระแสเงินสด

2. หน้าที่ในการบริหารสินทรัพย์หรือการจัดสรรเงินทุน หมายถึง การพิจารณาการลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ ภายใต้ความไม่แน่นอน การบริหารเงินทุนหมุนเวียน การบริหารเงินสด และหลักทรัพย์ การบริหารลูกหนี้และการบริหารสินค้าคงเหลือ

1. หน้าที่การจัดหาเงินทุน หมายถึง การจัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับความต้องการใช้เงินทุน โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านตลาดการเงิน แหล่งเงินทุนระยะสั้น แหล่งเงินทุนระยะยาว การจ่ายปันผล โครงสร้างเงินทุนและต้นทุนเงินทุน ดังรูปที่ 18

³⁹ สุมาลี จิวะมิตร. การบริหารการเงิน (เล่ม 1, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 7.



รูปที่ 18 แสดงความสัมพันธ์เป้าหมายทางการเงินและหน้าที่บริหารการเงิน⁴⁰

⁴⁰ สุมาลี จิระมิตร, การบริหารการเงิน (เล่ม 1, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 9.

แหล่งเงินทุน

1. แหล่งเงินทุนระยะสั้น แบ่งออกได้ 3 ประเภท⁴¹

1.1 แหล่งเงินทุนระยะสั้นที่ได้จากธรรมเนียมปฏิบัติทางการค้า ได้แก่ แหล่งเงินทุนโดยอัตโนมัติ ได้แก่ เจ้าหนี้การค้า (Accounts Payable) และค่าใช้จ่ายค้างจ่าย (Accruals Expenses)

1.2 แหล่งเงินทุนระยะสั้นที่ไม่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน (Unsecured Financing) ได้แก่ เงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ เช่น เงินกู้แบบหมุนเวียน Letter of Credit เงินกู้แบบกำหนดวงเงิน (Line of Credit) และเงินกู้จากแหล่งระยะสั้นอื่น ๆ เช่น ตราสารการพาณิชย์ การกู้ยืมส่วนตัว เงินมัดจำจากลูกค้า

1.3 แหล่งเงินทุนระยะสั้นที่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน (Secured Financing) ได้แก่ การใช้หลักทรัพย์เปลี่ยนมือจ่ายค้ำประกันโดยมีสัญญาซื้อคืน การใช้บัญชีลูกหนี้ (ขาย) การใช้สินค้าคงเหลือ (จำหน่ายสินค้า)

2. แหล่งเงินทุนระยะยาว แบ่งได้ 2 ประเภท⁴²

2.1 แหล่งเงินทุนภายนอกกิจการ ได้แก่ หนี้สินระยะยาว และการระดมทุนจากบุคคลทั่วไป เช่น หุ้นกู้ พันธบัตร หุ้นบุริมสิทธิ และหุ้นสามัญ

2.2 แหล่งเงินทุนภายในกิจการ ได้แก่ ค่าเสื่อมราคา และกำไรสะสม

การบริหารเงินทุนหมุนเวียน⁴³

ทุนหมุนเวียน หมายถึง ขนาดของเงินที่ใช้ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนของกิจการหักด้วยเงินทุนที่ได้จากแหล่งระยะสั้น คือ เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ (Net Working Capital) การจัดการเงินทุนหมุนเวียนต้องครอบคลุมถึงหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ

1. การกำหนดและรักษาระดับเงินสด และหลักทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย ลูกหนี้การค้า และสินค้าคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

2. การกำหนดจำนวนสัดส่วนเงินทุนจากแหล่งระยะสั้นต่อเงินทุนระยะยาวที่เหมาะสม

3. การพิจารณาหาแหล่งเงินทุนระยะสั้นที่เหมาะสมสำหรับการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนต่าง ๆ

เงินทุนหมุนเวียน เป็นสิ่งจำเป็นที่กิจการหรือองค์กรทุกประเภทจะต้องมี เพราะเงินทุนหมุนเวียนเป็นเสมือนตัวหล่อลื่นในการดำเนินงานและการหารายได้ องค์กรจะต้องพิจารณาระดับเงินทุนหมุนเวียนที่เหมาะสม เพื่อให้กิจการมีกำไรตามเป้าหมาย ดังนั้นระดับเงินทุนหมุนเวียนที่

⁴¹ สุมาลี จิวะมิตร, การบริหารการเงิน (เล่ม 2, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 278 – 279.

⁴² สุมาลี จิวะมิตร, การบริหารการเงิน (เล่ม 1, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 311.

⁴³ สุมาลี จิวะมิตร, การบริหารการเงิน (เล่ม 2, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 175-176.

เหมาะสมต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ คือ กิจกรรมที่มีสมรรถภาพในการทำอะไรได้ตามที่กำหนด มีสภาพคล่องในการดำเนินงาน และลดสถานะความเสี่ยง

สำหรับการบริหารเงินทุนหมุนเวียน สถานะของเงินทุนหมุนเวียนที่จะเกิดขึ้น มี 3 สถานะคือ⁴⁴

1. สถานะเงินทุนหมุนเวียนเป็นศูนย์ (Zero Position)

สินทรัพย์ หมุนเวียน	หนี้สิน หมุนเวียน
สินทรัพย์ ประจำ	หนี้สินระยะยาว และทุน

สินทรัพย์หมุนเวียน เท่ากับ หนี้สินหมุนเวียน นั่นคือ ทุนหมุนเวียนสุทธิ = 0 ผลคือ กิจกรรมจะมีกำไร มีสภาพคล่อง สถานะความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

2. สถานะเงินทุนหมุนเวียนเป็นบวก (Positive Position)

สินทรัพย์ หมุนเวียน	หนี้สิน หมุนเวียน
ผลต่าง	หนี้สินระยะยาว
สินทรัพย์ถาวร	

สินทรัพย์หมุนเวียน มากกว่า หนี้สินหมุนเวียน นั่นคือ ทุนหมุนเวียนสุทธิ = > 0 มีค่าเป็น + กิจกรรมนำเงินทุนระยะยาวบางส่วน (ผลต่าง) ไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน กิจกรรมหาแหล่งเงินทุนระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ซึ่งมีต้นทุนเงินทุนสูงกว่าระยะสั้น

ผลคือ ทำให้กำไรกิจการลดลง สภาพคล่องสูง ความเสี่ยงลดลง

⁴⁴ สุมาลี จิระมิตร, การบริหารการเงิน (เล่ม 2, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 182-183.

3. สถานะทุนหมุนเวียนเป็นลบ (Negative Positive)

ทรัพย์สินหมุนเวียน	หนี้สิน
ผลต่าง	หมุนเวียน
สินทรัพย์ถาวร	หนี้สินระยะยาวและทุน

สินทรัพย์หมุนเวียน น้อยกว่า หนี้สินหมุนเวียน นั่นคือ ทุนหมุนเวียนสุทธิ = < 0 มีค่าเป็น - กิจการใช้เงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะสั้นจำนวนสูง นำเงินทุนระยะสั้น ไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวร (ผลต่าง) ถ้าเงินทุนระยะสั้นมีต้นทุนต่ำกว่าและการลงทุนในสินทรัพย์ประจำมีผลตอบแทนสูงกว่าการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน

ผลคือ กำไรจะสูงขึ้น สภาพคล่องไม่ดี ความเสี่ยงจะเพิ่มขึ้น
การบริหารจัดการเงินสด⁴⁵

สินทรัพย์หมุนเวียนที่สำคัญที่สุดและมีสภาพคล่องที่สุด คือ เงินสด รวมถึงเงินฝากธนาคาร ด้วย ถ้ากิจการถือเงินสดในมือสูงเกินความจำเป็น แม้จะทำให้สภาพคล่องดีมาก แต่จะทำให้เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสได้ การถือเงินสดไว้ในมือจึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสม โดยพิจารณาถึงเหตุผลสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อการใช้จ่ายประจำ ใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานตามปกติ (Transaction Motive)
2. เพื่อสำรองไว้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Precautionary Motive)
3. เพื่อเอาไว้ลงทุนเป็นการเก็งกำไร (Speculative Motive) จากการเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ที่คิดจะลงทุน

วัตถุประสงค์ในการบริหารเงินสด

วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการบริหารเงินสด เพื่อให้กิจการหรือองค์กรมีเงินสดเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายตลอดเวลา วิธีการที่จะช่วยให้กิจการสามารถบริหารเงินสดให้มีอยู่เพียงพอตลอดเวลา นั้น ต้องอาศัยวิธีการปฏิบัติอยู่ 3 ประการ คือ

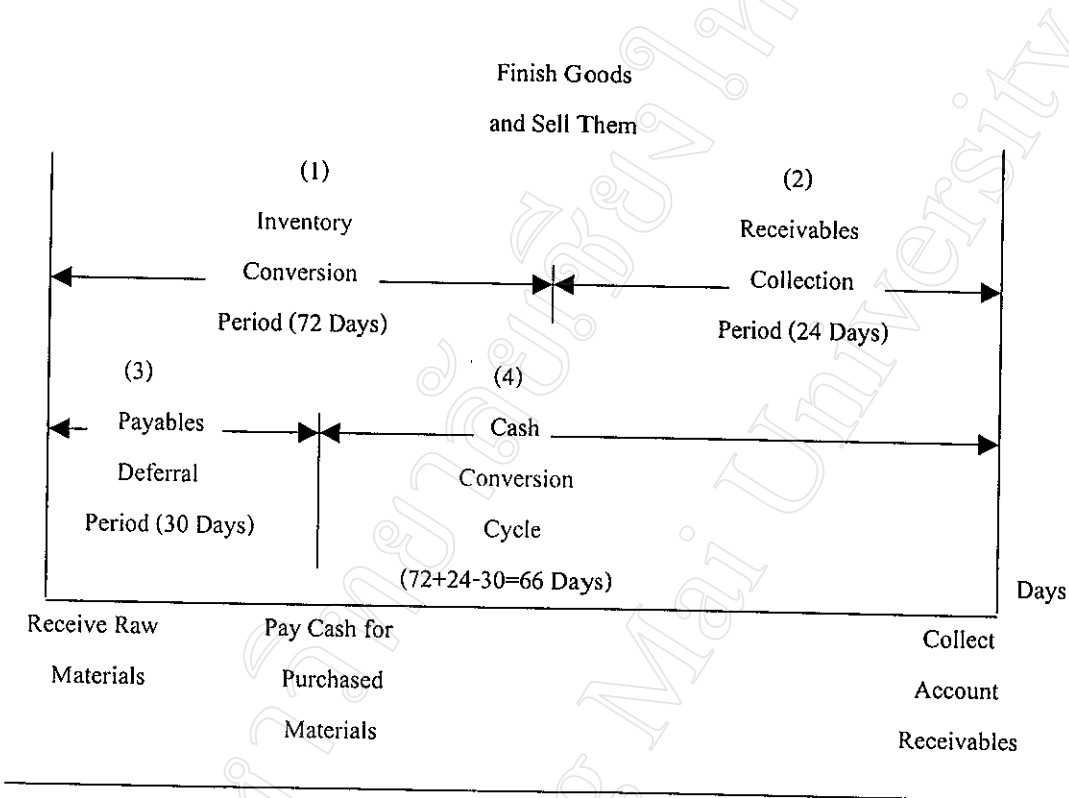
1. ต้องพยายามทำให้การรับเงินสดและการจ่ายเงินสดมีความสอดคล้องกัน (Synchronization of cash Flow)
2. ต้องบริหารวงจรกระแสเงินสด (Cash Cycle) ให้มีประสิทธิภาพ

⁴⁵ สุมาลี จิระมิตร, การบริหารการเงิน (เล่ม 2, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), หน้า 199-201.

3. ต้องกำหนดยอดเงินสดคงเหลือขั้นต่ำในจำนวนที่เหมาะสม (Determination of Minimum Cash Balance)

การบริหารวงจรกระแสเงินสด (Cash Cycle) ให้มีประสิทธิภาพ

วงจรกระแสเงินสด (Cash Cycle) หมายถึง ระยะเวลาการหมุนเวียนเงินสดเริ่มตั้งแต่การรับเงินสดจากระยะเวลาการลงทุนในสินค้าคงเหลือ รวมกับ ระยะเวลาเฉลี่ยสำหรับการลงทุนในลูกหนี้ หักด้วย ระยะเวลาที่ต้องจ่ายเงินสด ดังแสดงในรูปที่ 19



materials and payment for them. In this case, the case conversion cycle would be 66 days:

$$72 \text{ Days} + 24 \text{ Days} - 30 \text{ Days} = 66 \text{ Days.}$$

To look at it another way,

$$\text{Cash inflow delay} - \text{Payment delay} = \text{Net delay}$$

$$(72 \text{ Days} + 24 \text{ Days}) - 30 \text{ Days} = 66 \text{ Days.}$$

รูปที่ 19 แสดงวงจรกระแสเงินสด⁴⁶

⁴⁶ Brigham, F. Eugene and Joel F. Houston, *Fundamentals of Financial Management*. (9th ed. Florida : Harcourt, 2000), P. 701

ถ้าหากกิจการมีวงจรกระแสเงินสดสั้น ก็แสดงว่าการหมุนเวียนของเงินสดเร็วกว่า สามารถบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า และจำนวนเงินสดที่จะใช้ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนก็จะมีปริมาณต่ำกว่ากิจการที่มีวงจรกระแสเงินสดยาว ดังนั้นเพื่อที่จะให้การบริหารวงจรกระแสเงินสด มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ถ้าองค์การอยู่ในฐานะเจ้าหนี้ต้องเร่งการเก็บหนี้จากลูกหนี้เพื่อเปลี่ยนลูกหนี้เป็นเงินสดเร็วที่สุด ถ้าอยู่ในฐานะลูกหนี้ ต้องพยายามตกลงเงื่อนไขการจ่ายชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ให้ดีที่สุด การบริหารวงจรเงินสดที่ดีทำให้กระแสเงินสดรับมีเพียงพอกับการจ่ายกระแสเงินสดจ่ายตลอดเวลา มีวิธีที่นิยมใช้ปฏิบัติกัน 3 วิธี คือ

1. การชะลอการจ่ายกระแสเงินสดโดยยืดเวลาการชำระหนี้ (Stretching Accounts Payable)
2. เพิ่มอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Increasing Inventory Turnover)
3. เร่งกระแสเงินสดรับโดยพยายามเก็บเงินจากลูกหนี้ให้เร็วขึ้น (Speding The Collection of Accounts Recievable)

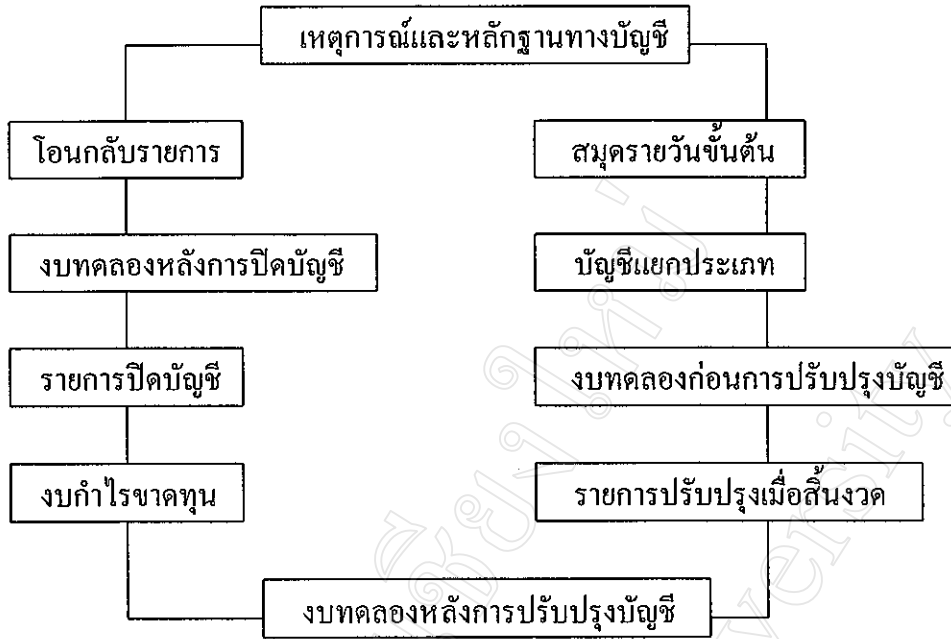
แนวคิดการบัญชีและการรายงานทางการเงิน

การบัญชี หมายถึง ศิลปะของการเก็บรวบรวม บันทึก จำแนก และสรุปข้อมูลอันเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจในรูปตัวเงิน ผลงานขั้นสุดท้ายของการบัญชี คือ การให้ข้อมูลทางการเงินซึ่งเป็นประโยชน์แก่บุคคลหลายฝ่ายและผู้ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมของกิจการ⁴⁷

วงจรบัญชี คือ ขั้นตอนการจัดทำบัญชีที่เกิดต่อเนื่องวนเวียนซ้ำแล้วซ้ำอีก โดยมีขั้นตอนการจัดทำบัญชี คือ

1. จัดทำบัญชีแยกไว้และลงในสมุดรายวันขั้นต้น
2. ผ่านรายการในสมุดรายวันขั้นต้น ไปไว้ในบัญชีแยกประเภท หายอดคงเหลือ และทำงบทดลองก่อนปรับปรุงบัญชี
3. ทำรายการปรับปรุงเมื่อสิ้นงวดบัญชี และทำงบทดลองหลังการปรับปรุงบัญชี
4. จัดทำงบดุล
5. จัดทำรายการปิดบัญชี และทำงบทดลองหลังการปิดบัญชี
6. ทำงบกำไรขาดทุน

⁴⁷ ฐาปนา ฉันทไพศาล. และคณะ. การบัญชีบริหาร. (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์, 2543), หน้า 1-2.



รูปที่ 20 แสดงแผนภูมิวงจรบัญชี⁴⁸

วิธีการบันทึกบัญชีเพื่อปรับปรุงรายการทางบัญชีที่ใช้กันบ่อยมี 4 ประเภท และความสำคัญต่อการจัดทำรายงานทางการเงิน ดังนี้

1. การตัดบัญชีสินทรัพย์เป็นค่าใช้จ่ายตามระยะเวลาที่ได้ใช้ประโยชน์ คือ รายจ่ายที่เกิดจากการซื้อสินทรัพย์ถาวร ซึ่งจะมีค่าเสื่อมราคา และวัสดุอุปกรณ์ ค่าประกันภัยที่จ่ายไว้ล่วงหน้า จะต้องปรับปรุงโอนตัดออกจากบัญชีสินทรัพย์ไปบันทึกไว้เป็นค่าใช้จ่ายประจำงวดบัญชีนั้น ๆ ตามระยะเวลาที่ได้ใช้ประโยชน์จริง

2. การบันทึกรายได้รับล่วงหน้าที่ยังอยู่ในบัญชีหนี้สิน ตัดโอนเป็นรายได้ตามระยะเวลาที่เกิดรายได้จริง ปกติเมื่อรับค้ำมัดจำหรือค่าสินค้า บริการล่วงหน้า จะบันทึกไว้ในบัญชีเจ้าหนี้ เมื่อมีการส่งมอบสินค้าหรือบริการแล้ว จะต้องตัดโอนรายได้ตามระยะเวลาที่เกิดขึ้นจริงจากบัญชีเจ้าหนี้ไปบันทึกไว้ในบัญชีรายได้ตามประเภท

3. การบันทึกค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ปกติมักจะมีรายการค่าใช้จ่ายที่ได้ใช้บริการไปแล้วแต่ยังไม่ได้ชำระเงิน จึงเกิดเป็นภาระหนี้สิน เช่น ดอกเบี้ย ค่าเช่า เมื่อสิ้นงวดบัญชีจะต้องปรับปรุงรายการบันทึกค่าใช้จ่ายค้างชำระเป็นบัญชีเจ้าหนี้ไว้ให้ถูกต้อง

⁴⁸ ปกติดา สารวิจิตร, และคณะ, ความรู้เรื่องบัญชี, (กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์, 2544), หน้า 61.

4. การบันทึกรายได้ค้างรับ เมื่อมีการขายสินค้าหรือบริการแล้วบางครั้งไม่ได้รับค่าสินค้าทันที ต้องถือว่ามูลค่าสินค้าหรือบริการเหล่านั้นเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นแล้วในงวดบัญชีนั้น จะต้องปรับปรุงบันทึกบัญชีเป็นรายได้ค้างรับคู่กับการลงบันทึกบัญชีด้านสินทรัพย์ไว้ในบัญชีลูกหนี้

การบัญชีต้นทุน

การดำเนินกิจการใด ๆ ขององค์การธุรกิจเกี่ยวกับการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจ ผู้บริหารจะทำงานแต่ละหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าได้รับข้อมูลข่าวสารจากนักบัญชีบริหารซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับต้นทุนที่เกิดขึ้นกับกิจการ นักบริหารต้องเข้าใจในประเภทต่าง ๆ ของต้นทุนที่เกิดขึ้นกับกิจการ

ต้นทุน หมายถึง รายจ่ายที่เกิดขึ้นในรูปเงินสดหรือสินทรัพย์หรือสิ่งอื่นที่เทียบเท่าเงินสดเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ โดยคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการทั้งปัจจุบันและอนาคต⁴⁹

ต้นทุนมีมากมายหลายชนิด แต่ละชนิดมีความหมายที่แตกต่างกันไปตามแต่ความมุ่งหมายของการนำไปใช้ การศึกษาในครั้งนี้อาจเลือก การแบ่งประเภทต้นทุนที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ เข้าใจง่าย และเพื่อที่จะใช้วิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับประเภทกิจการที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้⁵⁰

1. จัดแบ่งตามความสัมพันธ์ของต้นทุนกับเหตุแห่งต้นทุน ต้นทุนที่เกิดจากเหตุเดียว กิจกรรมเดียว แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1.1 ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) หมายถึง ต้นทุนที่สามารถชี้แจงได้ว่าเป็นของแผนกใดหรือสิ่งใดทำให้ต้นทุนนี้เกิดขึ้น เป็นต้นทุนเกิดจากกิจกรรมเดียวหรือแผนกเดียว

1.2 ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดจากการใช้ร่วมกับหลายแผนกหลายกิจกรรม ไม่สามารถชี้แจงว่าเป็นของแผนกใด เป็นต้นทุนร่วม

2. จัดแบ่งประเภทต้นทุนตามหน้าที่การผลิต แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ต้นทุนการผลิต (Manufacturing Costs หรือ Production Costs) หมายถึง ต้นทุนที่ใช้ในการผลิตทั้งหมด เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่จะขายต่อไปได้ ซึ่งประกอบด้วย 3 จำพวก คือ ค่าวัตถุดิบทางตรง (Direct Material Costs) ค่าแรงทางตรง (Direct Labor Cost) และค่าใช้จ่ายในการผลิต (Manufacturing Overhead) คือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตที่ไม่ใช่ค่าวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงทางตรง

2.2 ต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต (Non-Manufacturing Costs) คือต้นทุนที่ไม่ใช้ในการผลิตเป็นงานตามหน้าที่อื่น ๆ ประกอบด้วย 4 รายการคือ ต้นทุนสินค้าที่ซื้อ (Merchandise Costs) ต้นทุนการตลาด (Marketing Costs) เช่น ต้นทุนในการขาย ค่าเก็บรักษา ค่าขนส่ง เป็นต้น ต้นทุนด้านการบริหาร (Administrative Costs) ต้นทุนการวิจัยและพัฒนา (R&D)

⁴⁹ ฐาปนา ถิ่นไพศาล, และคณะ, การบัญชีบริหาร, (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไอทีเก็ซ, 2543), หน้า 5-2.

⁵⁰ ฐาปนา ถิ่นไพศาล, และคณะ, การบัญชีบริหาร, (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไอทีเก็ซ, 2543), หน้า 5-3 ถึง 5-21.

3. จัดแบ่งประเภทของเวลาที่ก่อประโยชน์ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

3.1 ต้นทุนผลิตภัณฑ์ (Product Costs) หมายถึง ต้นทุนที่ทำให้ได้สินค้าหรือบริการ ซึ่งคาดว่าจะขายได้ในอนาคต อาจมาจากการซื้อสินค้า หรือผลิตขึ้นเอง ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุน 3 ชนิด คือค่าวัสดุทางตรง ค่าแรงทางตรง ค่าใช้จ่ายในการผลิต

3.2 ต้นทุนสำหรับงวด (Period Costs) หมายถึง ต้นทุนทั้งหมดที่ไม่ใช่ต้นทุนผลิตภัณฑ์ เป็นต้นทุนประเภทตามงวดเวลาที่ก่อเกิดประโยชน์หรือเกิดรายได้ในงวดปัจจุบัน ไม่ก่อเกิดประโยชน์ในอนาคต เช่น ค่าเสื่อมราคา เงินเดือนผู้บริหาร ดอกเบี้ยจ่าย เป็นต้น

แนวคิดการบริหารการตลาด (Marketing Management)

การตลาด หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับตลาดโดยตรง กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนองความจำเป็น และความต้องการของมนุษย์ให้ได้รับความพอใจ⁵¹

การบริหารการตลาด หมายถึง การระดมความพยายามทั้งหมดที่จะทำให้กิจกรรมการตอบสนองความต้องการของมนุษย์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในขณะเดียวกันต้องทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลด้วย

แนวคิด หรือหลักปรัชญาการบริหารการตลาดที่องค์กรธุรกิจสามารถนำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด มี 5 แนวคิด⁵²

1. แนวคิดมุ่งการผลิต (Production Concept) แนวคิดนี้ยึดถือหลักปรัชญาว่า ผู้บริโภคโดยทั่วไปพอใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ที่วางจำหน่ายอย่างกว้างขวางและราคาไม่แพง (Widely available and inexpensive)

2. แนวคิดมุ่งตัวผลิตภัณฑ์ (Product Concept) แนวคิดนี้ยึดถือหลักปรัชญาว่า ผู้บริโภคโดยทั่วไป พอใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอมุ่งเน้นคุณภาพ ความสามารถในการใช้งาน หรือนวัตกรรมมากที่สุด (The most quality, performance, or innovative features)

3. แนวคิดมุ่งการขาย (Selling Concept) แนวคิดนี้ยึดถือหลักปรัชญาว่า ผู้บริโภคโดยปกติจะไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทในปริมาณที่มากพอ ดังนั้นบริษัทจึงต้องใช้ความพยายามทุ่มเทด้านการขาย และการส่งเสริมการจำหน่ายอย่างเต็มที่ (Aggressive selling and promotion effort)

4. แนวคิดมุ่งการตลาด (Marketing Concept) แนวคิดนี้ยึดถือหลักปรัชญาว่า ความสำเร็จที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพทางการบริหารของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่น ในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ การส่งมอบและการติดต่อสื่อสาร

⁵¹ พิบูล ทิปะปาล, การบริหารการตลาด (กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2543), หน้า 10.

⁵² Kotler, Philip, Marketing Management (millenniumed, New Jersey:Puntice Hall, 2000), P.17-25.

ไปยังลูกค้าในตลาดเป้าหมายที่ได้เลือกสรรไว้แล้ว (creating, delivering and communicating customer value to its chosen target markets)

5. แนวคิดมุ่งการตลาดเพื่อสังคม (Society marketing concept) แนวคิดนี้ยึดถือหลักปรัชญาว่า งานในหน้าที่ขององค์กรนั้นจะต้องพิจารณากำหนดความจำเป็น ความต้องการและผลประโยชน์ของตลาดเป้าหมายทุกกลุ่มให้ได้ แล้วส่งมอบสิ่งที่เขาได้รับความพอใจความปรารถนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งกัน โดยจะต้องคำนึงถึงการรักษาหรือส่งเสริมสวัสดิภาพของสังคม และของผู้บริโภคด้วย (preserves or enhances the consumer's and the society's well-being)

การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด⁵³

การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารการตลาด องค์กรประกอบสำคัญเกิดจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กรเปรียบเทียบกับโอกาสทางการตลาดและปัญหาอุปสรรค ซึ่งได้รับจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยทั่วไปมี 3 ระดับ คือ

1. ระดับบริษัท (Corporate Level) เป็นการวางแผนที่เน้นหนักทางด้าน การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดความมุ่งหมายหรือภารกิจของบริษัทรวมทั้งวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องชี้แนวทางการดำเนินงานของบริษัทให้เกิดผลกำไรและความเจริญก้าวหน้า ตลอดจนการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

2. ระดับธุรกิจ (Business-Unit Level) เป็นการวางแผนที่เน้นหนักด้านการปฏิบัติการให้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของระดับบริษัท โดยมีจุดมุ่งหมายให้หน่วยธุรกิจบรรลุเป้าหมาย มีกำไรในอนาคต

3. ระดับผลิตภัณฑ์ (Product Level) เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์แต่ละตัว หรือสายผลิตภัณฑ์ ให้ประสบผลสำเร็จในตลาดเป้าหมาย (Target Market) โดยการพัฒนาส่วนผสมการตลาดอันประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ให้สอดคล้องกัน

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์

การวางแผนกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์นั้นเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้รับจากแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท โดยพัฒนาให้สอดคล้องไปตามลักษณะของตลาด และสอดคล้องไปตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดประกอบไปด้วยการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ⁵⁴

⁵³ พิบูล ทีปะปาณ, การบริหารการตลาด (กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2543), หน้า 39-47.

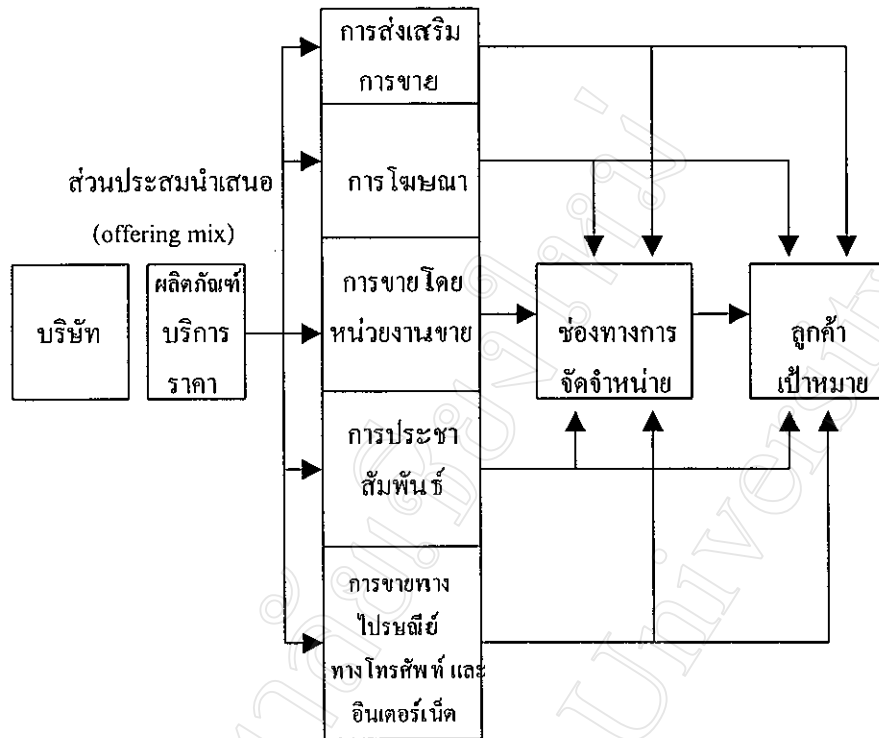
⁵⁴ พิบูล ทีปะปาณ, การบริหารการตลาด (กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2543), หน้า 47-51.

1. การระบุและประเมินโอกาสทางการตลาด คือ การประเมินว่าโอกาสที่จะเกิดขึ้นเหมาะสมที่จะดำเนินธุรกิจในระยะยาวได้หรือไม่ ต้องทำการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสทางการตลาด (Opportunities) ให้ทราบถึงความต้องการหรือความจำเป็นของผู้ซื้อที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับการตอบสนองไม่เพียงพอจากคู่แข่ง และอุปสรรคต่าง ๆ (Threats) ทางการตลาด เพื่อให้ทราบถึงสิ่งคุกคามต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มจะเกิดขึ้น จากนั้นต้องทำการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อหาจุดแข็ง(Strengths) และจุดอ่อน(Weaknesses) ขององค์กร การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรหรือการทำ SWOT Analysis นำผลมาประเมินเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อประเมินสถานการณ์และสามารถระบุโอกาสทางการตลาดได้

2. วิเคราะห์ส่วนตลาดและเลือกตลาดเป้าหมาย ตลาดเป้าหมาย (Target Market) คือ ส่วนของตลาดที่มุ่งหวังที่จะขายสินค้าและบริการได้ การเลือกตลาดเป้าหมายเพราะว่า หน่วยธุรกิจไม่สามารถที่จะเสนอขายผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่ส่วนตลาดทุกส่วนได้ในเวลาเดียวกัน และให้ลูกค้าเกิดความพอใจ โดยทั่วไปแล้วองค์กรไม่สามารถเอื้ออำนวยให้แก่ตลาดทุกส่วนได้ เพราะมีขีดจำกัดในเรื่องทรัพยากรและต้นทุน อาจไม่คุ้มค่าใช้จ่ายจำเป็นต้องเลือกตลาด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด ในการเลือกตลาดเป้าหมาย จะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ คือ การวิเคราะห์ขนาดของลูกค้ายที่คาดหวัง (Potential Customers) ในส่วนตลาดนั้น วิเคราะห์ส่วนผสมการตลาด วิเคราะห์ความสามารถของธุรกิจที่จะเอื้ออำนวยต่อส่วนผสมของตลาด วิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์กร และวิเคราะห์สภาวะความต้องการทางการตลาด ปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้

3. การวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด (plan and develop the marketing mix strategy) เมื่อวิเคราะห์และเลือกตลาดเป้าหมายได้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวางแผนพัฒนากลยุทธ์ส่วนประกอบการตลาด (Product Price Place or Distribution Promotion) เพื่อให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว โดยการพัฒนา 4 Ps จะต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 4 Cs (Customers Solution, Customers Cost, Convenience, Communication) การนำเสนอเสนอ (Offering Mix) ผลิตภัณฑ์ บริการ และราคา ต้องใช้ส่วนประกอบส่งเสริมการตลาด เช่น การส่งเสริมการขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อนำเสนอผ่านช่องทางจำหน่ายไปยังลูกค้าตลาดเป้าหมาย ดังรูปที่ 21

ส่วนประสมการ ส่งเสริมการตลาด
(Promotion mix)



รูปที่ 21 แสดงกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด⁵⁵

ส่วนประสมทางการตลาด จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะของตลาดซึ่งเปลี่ยนแปลงเสมอ ต้องประเมินดูส่วนประสมตลาดว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้าไม่จำเป็นต้องปรับปรุงส่วนประกอบของส่วนผสมการตลาดตามความจำเป็น เช่น เรื่องการปรับราคาขึ้นหรือลง การเพิ่มการโฆษณา เป็นต้น ส่วนผสมการตลาดมีความสำคัญต่อความสำเร็จทางการตลาด การปรับปรุงแก้ไขจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงส่วนผสมการตลาดต้องระมัดระวังรอบคอบมากที่สุด และคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พงศกร ทวีสุข (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่” พบว่าปัญหาด้านการจัดการมีปัญหาระดับมากในเรื่องการวางแผนเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอนทำให้คาดการณ์ล่วงหน้าได้ลำบาก ปัญหาการจัดการบุคลากรเข้าทำงาน ใน

⁵⁵ Kotler, Philip. Marketing Management (The millenniumed ed. New Jersey:Puntice Hall, 2000), P.16

เรื่องพนักงาน/ลูกจ้าง ไม่มีประสบการณ์และความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัดและปัญหาด้านการตลาดมีปัญหาระดับมากในเรื่องคู่แข่งมีจำนวนมาก

กิ่งดาว จินดาเทวิน (2543) ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในจังหวัดอุดรดิตรดิระหว่างปี พ.ศ.2540-2541” พบว่า ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจได้ส่งผลต่อเนื่องไปยังการดำเนินงานด้านการตลาด ทำให้ยอดขายลดลง การแข่งขันมากขึ้น ตลาดแคบลง ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น บุคลากรเป็นแรงงานระดับไร้ฝีมือ ไม่ได้พัฒนาให้เกิดการส่งเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เนื่องจากการจัดการของอุตสาหกรรมเป็นระบบครอบครัว ขาดความรู้ ความสามารถในทักษะเทคนิคการจัดการที่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้ และทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ถึงการดำเนินงานทั้งภาวะปกติ และภาวะที่ไม่ปกติ เพื่อปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ และความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และโลกแห่งการค้าเสรีเพื่อให้อุตสาหกรรมสามารถอยู่อย่างยั่งยืน