

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร และเครื่องดื่มในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ตามทะเบียนคุมโรงงานอุตสาหกรรม จำพวกที่ 2 และ ที่ 3 ของฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัด ณ เดือนสิงหาคม 2544 จำนวน 13 ราย อยู่ระหว่างปิดก่อนชั่วคราว 1 ราย คงเหลือข้อมูลการสัมภาษณ์ในการนำมาวิเคราะห์ 12 ราย โดยผลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปเป็นรายงานได้ดังต่อไปนี้

### ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

ตารางที่ 1 แสดงลักษณะการประกอบการของโรงงาน

ประเภทจดทะเบียนการค้า/ทะเบียนโรงงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
เจ้าของคนเดียว	8	66.6
บริษัทจำกัด	2	16.7
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	2	16.7
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียวถึงร้อยละ 66.6 รองลงมา เป็นกิจการที่จัดตั้งขึ้นในรูปของบริษัทจำกัด และในรูปของห้างหุ้นส่วนจำกัด คิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่ากัน

ตารางที่ 2 แสดงลักษณะการผลิตของโรงงาน

ประเภทกิจการ	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
โรงงานผลิตลูกชิ้น หมูยอ	3	25.0
โรงงานผลิตเส้นหมี่ เส้นก๋วยเตี๋ยว	1	8.3
โรงงานผลิตลูกชิ้น เส้นก๋วยเตี๋ยว	2	16.7
โรงงานผลิตน้ำแข็ง	2	16.7
โรงงานผลิตน้ำดื่มและน้ำแข็ง	2	16.7
โรงงานผลิตซิงคอง	1	8.3
โรงงานผลิตข้าวโพดฝักอ่อน	1	8.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ผลิตเฉพาะลูกชิ้น หมูยอ คิดเป็นร้อยละ 25.0 รองลงมาเป็นโรงงานผลิตลูกชิ้นร่วมกับการผลิตเส้นก๋วยเตี๋ยว โรงงานผลิตน้ำแข็งหลอดอย่างเดียว โรงงานผลิตน้ำแข็งหลอดร่วมกับการผลิตน้ำดื่ม คิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่ากันทั้ง 3 ประเภท โรงงานที่เหลืออีก 3 ราย เป็นโรงงานผลิตเส้นหมี่ เส้นก๋วยเตี๋ยว โรงงานผลิตซิงคองและโรงงานผลิตข้าวโพดฝักอ่อน แต่ละประเภทคิดเป็นร้อยละ 8.3 เท่ากัน

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนพนักงาน/ลูกจ้างของกิจการ

จำนวนลูกจ้างปัจจุบัน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ลักษณะครอบครัวไม่มีลูกจ้าง	2	16.7
มีลูกจ้างไม่เกิน 5 คน	3	25.0
มีลูกจ้างตั้งแต่ 6 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 10 คน	2	16.7
มีลูกจ้างตั้งแต่ 11 คนขึ้นไป แต่ไม่ถึง 100 คน	3	25.0
มีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป	2	16.6
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ใช้ลูกจ้างไม่เกิน 5 คนและใช้ลูกจ้างตั้งแต่ 11 คนขึ้นไป แต่ไม่ถึง 100 คน แต่ละประเภท คิดเป็นร้อยละ 25.0 รองลงมาเป็นโรงงานที่ไม่ใช้คนงานเลย โรงงานที่ใช้คนงานเกิน 5 คนแต่ไม่เกิน 10 คน และโรงงานที่มีการใช้คนงานตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป แต่ละประเภท คิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่ากัน

ตารางที่ 4 แสดงขนาดพื้นที่บริเวณโรงงาน

จำนวนพื้นที่	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
ไม่เกิน 100 ตารางวา	3	25.0
100-400 ตารางวา	3	25.0
ตั้งแต่ 1 ไร่ ไม่เกิน 14 ไร่	3	25.0
เกิน 100 ไร่ขึ้นไป	2	16.7
อื่น ๆ (เช่า)	1	8.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่มีพื้นที่บริเวณโรงงานไม่เกิน 100 ตารางวา 100-400 ตารางวา และตั้งแต่ 1 ไร่ ถึง 14 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 25.0 เท่ากันทั้ง 3 ประเภท รองลงมาเป็นโรงงานที่ใช้พื้นที่เกิน 100 ไร่ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.7 โรงงานที่เหลืออีก 1 ราย เป็นที่เช่า ร้อยละ 8.3

ตารางที่ 5 แสดงประสบการณ์ในการประกอบกิจการ

ระยะเวลาในการตั้งโรงงาน	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	3	25.0
เกิน 5 ปีแต่ไม่ถึง 10 ปี	3	25.0
เกิน 10 ปีแต่ไม่ถึง 20 ปี	2	16.7
ตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป	4	33.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 5 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่เปิดดำเนินการมานานกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาเปิดดำเนินการมาไม่เกิน 5 ปี และเกิน 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี แต่ละประเภทคิดเป็นร้อยละ 25.0 เท่ากัน โรงงานที่เหลืออีก 2 ราย เป็นโรงงานที่เปิดดำเนินการเกิน 10 ปี แต่ไม่ถึง 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7

## ด้านการบริหารจัดการ

### ด้านการวางแผน

ตารางที่ 6 แสดงการให้ความสำคัญในการวางแผนของกิจการ

การวางแผน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ให้ความสำคัญต่อการวางแผน	9	75.0
ไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผน	3	25.0
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการวางแผนคิดเป็นร้อยละ 75.0 ส่วนโรงงานที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนคิดเป็นร้อยละ 25.0 โดยให้เหตุผลว่าเป็นกิจการครอบครัว มักจะลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองร่วมกันระหว่างสามี-ภรรยา มีคน 1-3 คน เท่านั้น หรือ บางรายไม่มีคนงานเลย

ตารางที่ 7 แสดงลักษณะการวางแผน

ประเภทของแผนงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
วางแผนไม่เป็นระบบ	7	77.8
วางแผนระยะสั้นเป็นระบบ (1 ปี)	2	22.2
รวม	9	100.0

จากตารางที่ 7 พบว่าจากจำนวนโรงงาน 9 โรงงาน ที่ให้ความสำคัญและมีการวางแผนส่วนใหญ่ยังไม่มีการวางแผนเป็นระบบที่ถูกต้องคิดเป็นร้อยละ 77.8 โดยจะใช้ยอดขายประจำวันหรือช่วงฤดูกาล เป็นเกณฑ์ในการผลิตสินค้าและการขยายตลาดหรือมีการวางแผนเป็นช่วงระยะสั้นเพียง 6 เดือน ส่วนที่เหลือมีการวางแผนระยะสั้นเป็นระบบถูกต้องตามหลักเกณฑ์คิดเป็นร้อยละ 22.2 เช่น มีการกำหนดเป้าหมาย (Goals) คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางของกิจกรรมที่กำหนดไว้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนการ (Program) คือ แผนพิเศษที่กำหนดนโยบายสามารถปฏิบัติงานในชั้นต่างๆ ที่กำหนดขึ้นสำหรับทำให้งานสำเร็จลุล่วงไป การกำหนดระยะเวลาที่จะทำให้งานสำเร็จรวมทั้งการกำหนดบุคคลที่จะทำงานแต่ละขั้นตอนนั้นด้วย มีวิธีการปฏิบัติงาน (Procedures) คือ ระดับขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน

ที่กำหนดไว้เฉพาะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร (How) ปฏิบัติที่ไหน (Where) ปฏิบัติเมื่อใด (When) และใครเป็นผู้ปฏิบัติ (Who) มีการกำหนดงบประมาณ (Budgets) คือ แผนงานที่คิดเป็นตัวเลขที่กำหนดขึ้นล่วงหน้าเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุม เป็นต้น จากผลการศึกษา พบว่าโรงงานที่มีการวางแผนระยะสั้นอย่างถูกต้องจะเป็นโรงงานขนาดใหญ่ มีลูกจ้างเกิน 100 คนขึ้นไป และเป็นโรงงานที่ผลิตสินค้าส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศด้วยความเห็นเจ้าของและผู้จัดการโรงงานผลิตลูกชิ้นและเส้นบะหมี่แห่งหนึ่งกล่าวว่า “การวางแผนมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นโรงงานขนาดเล็กผลิตเพื่อใช้สินค้าเอง และจัดส่งให้เฉพาะลูกค้าประจำ บริหารงานระบบครบครัน เป็นการวางแผนระยะสั้น ๆ วันต่อวันไม่มีการวางแผนระยะยาวไว้รองรับธุรกิจแต่อย่างใด”

ตารางที่ 8 แสดงรูปแบบการวางแผน

รูปแบบของการวางแผน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
รูปแบบกระบวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานสินค้า	7	77.8
วางแผนระยะสั้นเป็นระบบ (1 ปี)	2	22.2
รวม	9	100.0

จากตารางที่ 8 พบว่าจากจำนวนโรงงาน 9 โรงงาน ส่วนใหญ่มีการวางแผนกำหนดมาตรฐานสินค้าและรูปแบบกระบวนการปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 77.8 โรงงานที่เหลือมีการวางแผนเป็นระบบที่ถูกต้องโดยการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และนโยบายคิดเป็นร้อยละ 22.2

ตารางที่ 9 แสดงระดับการวางแผน

ระดับการวางแผน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
วางแผน 3 ระดับ (แผนกลยุทธ์, แผนยุทธวิธี, แผนปฏิบัติการ)	2	16.7
วางแผนระดับปฏิบัติการ	7	58.3
ไม่มีการวางแผนทุกระดับ	3	25.0
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 9 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่มีการวางแผนในระดับปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 58.3 โรงงานที่เหลือที่มีการวางแผนเป็นระบบทั้ง 3 ระดับ คิดเป็นร้อยละ 16.7 กล่าวคือ แผนกลยุทธ์ ได้

กำหนดทิศทางการผลิตสินค้าส่งออกต่างประเทศโดยการขยายการลงทุนของโรงงาน ไปสู่พื้นที่ที่ผลิตแหล่งวัตถุดิบ เช่น จิง ข้าวโพดฟักอ่อน ณ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย และ อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับปัจจัยสำคัญในการผลิต แรงงาน วัตถุดิบ มุ่งเป้าหมายการส่งออกด้วยสินค้าที่มีคุณภาพแข่งขันกับตลาดต่างประเทศได้ แผนยุทธวิธี โรงงาน สาขาแต่ละแห่งได้มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องและสามารถผลักดันการทำงาน บรรลุผลตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ โดยให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำหนดแผนยุทธวิธีขึ้นมา เช่น ฝ่ายการผลิตกำหนดคุณสมบัติของวัตถุดิบ ขั้นตอนการผลิต การคัดเลือกคนงานทั้งทักษะและปริมาณ คนที่เหมาะสม การกำหนดคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป ด้านการตลาดกำหนดวิธีการจัดส่งสินค้า การบรรจุหีบห่อ และด้านราคา ด้านการเงินกำหนดต้นทุน การใช้ระบบงานคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย สนับสนุนงานด้านการผลิต และการควบคุม และวิธีการรับชำระค่าสินค้า เป็นต้น แผนปฏิบัติการ แต่ละโรงงานได้มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ คำนึงถึงความสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ไปได้โดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสนับสนุนแผนยุทธวิธีที่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานไว้ให้บรรลุผลตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานในแต่ละวันว่าจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างไรบ้าง เช่น ข้อกำหนดยุทธวิธีของฝ่ายโรงงานในการคัดเลือกวัตถุดิบ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือก รูป ลักษณะ สี ขนาด และแหล่งที่มา ให้ตรงตามขอบเขตที่ฝ่ายการผลิตต้องการ หรือกรรมวิธีการผลิตจึงต้องผ่านกระบวนการ 6 ขั้นตอน ได้แก่ คัดเลือกจิงอ่อน ผ่านการล้าง ผ่านบ่อดอง ผ่านเครื่องล้างขั้นที่สอง ผ่านขั้นตอนการคัดเกรด และตัดแต่ง และผ่านการบรรจุถุงไม้ เพื่อส่งออก เป็นต้น

### ด้านการจัดองค์การ

ตารางที่ 10 แสดงลักษณะการจัดองค์การ

การจัดองค์การ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
มีการจัดองค์การ	3	25.0
ไม่มีการจัดองค์การ	9	75.0
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 10 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ไม่มีการจัดองค์การที่สอดคล้องตามทฤษฎีคิดเป็นร้อยละ 75.0 กล่าวคือไม่มีการกำหนดประเภทของลักษณะงานไว้ชัดเจน ไม่มีการบรรยายลักษณะของแต่ละงานไว้ เป็นการบริหารงานรูปแบบของครอบครัว มีจำนวนคนงานเพียงเล็กน้อย 3-4 คน หรือบางกิจการไม่มีคนงานเลย จึงไม่มีสายบังคับบัญชา เป็นการปฏิบัติงานควบคุมดูแลงานโดยตรงจากเจ้าของ

กิจการ การตัดสินใจจะถูกรวบรวมไว้กับเจ้าของกิจการแต่เพียงผู้เดียว โรงงานที่เหลือมีการจัดองค์การที่สอดคล้องตามหลักทฤษฎี กล่าวคือ ได้มีการจัดกลุ่มงานแยกประเภทงานของโรงงานว่ามีอะไรบ้างใช้หลักงานเหมือนกันอยู่รวมกัน เพื่อเป็นหลักในการจัดแบ่งงานกันทำเป็นหน่วยงานหรือเป็นแผนกงาน โดยมีการคัดเลือกผู้ที่มีความชำนาญแต่ละด้านเข้าไปดูแลรับผิดชอบ มีการกำหนดและระบุขอบเขตของงาน การมอบหมายงานให้มีความรับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่ในการที่จะกำหนดวิธีการทำงาน การควบคุมและบังคับบัญชาของคณงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการจัดวางความสัมพันธ์แต่ละหน่วยงานของโรงงานที่ได้จัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบออกไป มีการประสานงานร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ คิดเป็นร้อยละ 25.0

ตารางที่ 11 แสดงรูปแบบการจัดองค์การ

รูปแบบการจัดองค์การ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ออกแบบองค์การตามแผนก	1	8.3
ออกแบบองค์การตามแผนกและตามหน้าที่	1	8.3
ออกแบบองค์การตามแผนก,ตามหน้าที่และแบบเมทริกซ์	1	8.4
ไม่มีการจัดองค์การ	9	75.0
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 11 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ยังบริหารงานในรูปแบบครอบครัวไม่มีการจัดองค์การคิดเป็นร้อยละ 75.0 โรงงานที่เหลือมีการจัดองค์การสอดคล้องกับหลักทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษากล่าวคือ โรงงานผลิตน้ำแข็งและน้ำดื่มมรกต ได้ออกแบบองค์การตามแผนก คือ แผนกน้ำดื่มชนิดถังชนิดขวดบรรจุ ผลิตน้ำแข็งหลอด โรงงานสหชัยพืชผล จำกัด ได้ออกแบบองค์การตามแผนก คือ แผนกผลิตขิงดอง แผนกผลิตขิงสด และยังออกแบบการจัดองค์การตามหน้าที่ คือ ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี โรงงานเองโกร-ออน (พะเยา) จำกัด ได้มีการออกแบบการจัดองค์การผสมผสาน 3 แบบ คือ ออกแบบตามแผนกได้แก่ แผนกผลิตข้าวโพดฟักอ่อนในน้ำเกลือบรรจุกระป๋อง และแผนกผลิตข้าวโพดฟักอ่อนในน้ำส้มสายชูบรรจุขวดแก้ว ออกแบบตามหน้าที่ ได้แก่ ฝ่ายควบคุมการผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายส่งเสริมวัตถุดิบและตลาด ออกแบบองค์การแบบเมทริกซ์ผสมผสาน ได้แก่ การดูแลควบคุมงานโดยผู้จัดการฝ่ายตามหน้าที่แล้ว ยังมีผู้จัดการฝ่ายแผนกการผลิตแต่ละประเภทสินค้าต้องควบคุมดูแลกระบวนการผลิตตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกวัตถุดิบไปจนถึงการบรรจุหีบห่อส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศด้วย

นอกจากนี้จากผลการศึกษาพบว่า โรงงานที่มีการออกแบบการจัดการองค์การผสมผสานแบบเมทริกซ์ด้วยนั้น เป็นโรงงานขนาดใหญ่มีพนักงานปัจจุบันไม่ต่ำกว่า 800 คน พนักงานลูกจ้างนอกจากจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้างานตามหน้าที่หลักแต่ละฝ่ายแล้วยังไปขึ้นตรงต่อการบังคับบัญชาของผู้จัดการโรงงานแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ที่ต้องควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดเป้าหมายไว้ด้วย

### ด้านการสั่งการหรือการชักนำ

ตารางที่ 12 แสดงแบบของผู้นำ

ลักษณะผู้นำ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
แบบเผด็จการ	9	75.0
แบบประชาธิปไตย	3	25.0
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 12 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่มีการสั่งการแบบเผด็จการคิดเป็นร้อยละ 75.0 กล่าวคือ ลักษณะผู้นำจะเป็นแบบเผด็จการ ลูกจ้างมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว เพราะทุกอย่างเจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดและตัดสินใจด้วยตัวเองทั้งหมด โรงงานที่เหลือมีการสั่งการแบบประชาธิปไตยคิดเป็นร้อยละ 25.0 กล่าวคือ ลักษณะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ไม่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

ตารางที่ 13 แสดงการติดต่อสื่อสารในโรงงาน

ระบบการติดต่อสื่อสาร	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
สื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication)	9	75.0
สื่อสารแบบผสมผสาน (Downward , Upward , Horizontal Communication)	3	25.0
รวม	12	100.0



จากตารางที่ 13 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ที่ไม่มีระบบการวางแผนที่ถูกต้องจะเน้นการติดต่อสื่อสารแบบ Downward Communication เป็นการสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างคิดเป็นร้อยละ 75.0 โรงงานที่เหลือที่มีระบบการวางแผนและการจัดการองค์การที่ดีจะใช้แบบการติดต่อสื่อสารระบบผสมผสานระหว่าง Downward , Upward , Horizontal Communication คิดเป็นร้อยละ 25.0

ตารางที่ 14 แสดงการจูงใจที่ผู้บริหารใช้ในโรงงาน

ปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
การเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง	9	75.0
การให้ความสำคัญให้มีส่วนร่วม	1	8.3
การเพิ่มสวัสดิการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน	2	16.7
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 14 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่ไม่มีวางแผนเป็นระบบที่ถูกต้องจะใช้ “เงิน” เป็นปัจจัยหลักในการจูงใจ คิดเป็นร้อยละ 75.0 โรงงานที่เหลือที่มีการจัดการที่ดีจะเน้นการให้มีส่วนร่วมในการจัดการและการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดีมีความปลอดภัยเป็นสิ่งจูงใจคิดเป็นร้อยละ 25.0

#### ด้านการควบคุม

ตารางที่ 15 แสดงขั้นตอนของกระบวนการควบคุม

ขั้นตอนการควบคุม	จำนวน (ราย)		ร้อยละ	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
การกำหนดมาตรฐาน	9	3	75.0	25.0
การวัดผลการทำงาน	5	7	41.7	58.3
การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน	5	7	41.7	58.3
การปฏิบัติการแก้ไข	3	9	25.0	75.0

จากตารางที่ 15 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่แม้จะไม่มีการวางแผนเป็นระบบเพราะเป็นกิจการขนาดเล็กใช้ระบบครอบครัว แต่มีการกำหนดมาตรฐานของงานอย่างใดอย่างหนึ่งไว้คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาคือโรงงานที่มีการวัดผลการทำงานและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานคิดเป็นร้อยละ 41.7 เท่ากัน โรงงานที่นำผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือจุดบกพร่องมาศึกษาหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบมีเพียงส่วนน้อย คิดเป็นร้อยละ 25.0 ตัวอย่างการควบคุมการทำงานของบริษัท แองโกร-ออน จำกัด โดยผู้จัดการโรงงาน คือ “เน้นให้ทุกคนเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้งระบบ โรงงานให้ทุกคนรู้ว่างานของตนเองมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่องานคนอื่น ถ้างานตนเองผิดพลาด งานคนอื่นหยุดด้วย ทุกสัปดาห์มีการเช็คสอบเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายว่ามีผลเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไรบ้างเพื่อทราบสาเหตุแล้วปรับปรุงแก้ไข”

ตารางที่ 16 แสดงปัจจัยที่ใช้ในการควบคุม

ปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือ	จำนวน (ราย)		ร้อยละ	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
ปริมาณงาน	9	8	75.0	25.0
คุณภาพงาน	5	7	41.7	58.3
เวลา	5	7	41.7	58.3
ต้นทุน	9	3	75.0	25.0

จากตารางที่ 16 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่จะพิจารณาถึงต้นทุน ปริมาณงาน เป็นปัจจัยหลักในการควบคุมคิดเป็นร้อยละ 75.0 เท่ากัน รองลงมาโรงงานจะใช้การควบคุมด้านคุณภาพงาน หรือเวลาในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยในการควบคุมคิดเป็นร้อยละ 41.7 เท่ากัน

ตารางที่ 17 แสดงรูปแบบวิธีการควบคุม

รูปแบบ	จำนวน (ราย)		ร้อยละ	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
การควบคุมเบื้องต้น	3	9	25.0	75.0
การควบคุมขณะที่กิจกรรมกำลังเกิดขึ้น	9	3	75.0	25.0
การควบคุมหลังปฏิบัติงาน	5	7	41.7	58.3

จากตารางที่ 17 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่มีการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน คือ ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และงบประมาณ กระบวนการที่กำลังดำเนินการเกิดขึ้นนั้น เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ค้นหาจุดที่เกิดปัญหาในระหว่างกระบวนการเพื่อตัดสินใจอาจมีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการดำเนินไปตามมาตรฐานที่วางไว้ คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาคือ โรงงานที่ใช้การควบคุมผลงานหลังการปฏิบัติงานเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เปรียบเทียบและวัดดูผลการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ จะช่วยทำให้ใช้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพในการดำเนินการต่อไป และใช้การตรวจสอบบันทึกของพนักงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่จำเป็นที่เกิดขึ้นด้วย คิดเป็นร้อยละ 41.7 โรงงานที่เหลือมีการควบคุมทั้ง 3 รูปแบบ โดยเน้นที่การควบคุมเบื้องต้น กล่าวคือเป็นการกำหนดทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับความสำเร็จของกระบวนการขั้นสุดท้าย ได้แก่ การคัดเลือกวัตถุดิบตามคุณสมบัติที่กำหนด การฝึกอบรมพนักงานให้เหมาะสมและมีทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบควบคุมกระบวนการผลิตเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ ตลอดจนดูแลเครื่องมือ เครื่องจักรต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 25.0

#### การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 18 แสดงกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการ	จำนวน (ราย)		ร้อยละของ	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	2	10	16.7	83.3
การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน	3	9	25.0	75.0
การฝึกอบรม	3	9	25.0	75.0
การบริหารค่าตอบแทน	5	7	41.7	58.3
การประเมินผลพนักงาน	7	5	58.3	41.7
การทดแทนพนักงาน	2	10	16.7	83.3

จากตารางที่ 18 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ใช้การประเมินผลพนักงานซึ่งวิธีการประเมินผลจะนิยมใช้วิธีที่ง่ายต่อการใช้ คือ การจัดลำดับ (Ranking Method) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับพนักงานที่ทำงานแบบเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน จัดลำดับที่ดีที่สุดลดหลั่นไปจนถึงแย่

ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาเป็นการบริหารค่าตอบแทนโดยมีการกำหนดค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น การประกันภัย สิทธิการลาหยุด รายได้ล่วงเวลา การประกันสุขภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 41.7 และยังพบว่า มีโรงงานที่มีกระบวนการจัดหาบุคคลเข้าทำงานโดยวิธีการสรรหา การคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะมอบหมายและมีการฝึกอบรมเน้นการสอนงาน (Coaching) เป็นหลัก บางโรงงานมีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 25.0 เท่ากัน โรงงานที่เหลือที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยการวิเคราะห์ถึงความต้องการคนงานให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงพนักงานหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กร และมีการวางแผนการทดแทนกำลังคนไว้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 16.7

### ด้านการบริหารการผลิต

ตารางที่ 19 แสดงการบริหารการผลิต

กระบวนการจัดการ	จำนวน (ราย)		ร้อยละ	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
การวางแผนการผลิต	3	9	25.0	75.0
การควบคุมวัตถุดิบ	10	2	83.3	16.7
การควบคุมคุณภาพการผลิต	10	2	83.3	16.7
การควบคุมคุณภาพสินค้าที่ผลิต	11	1	91.7	8.3

จากตารางที่ 19 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่มีการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ผลิตออกจำหน่าย โดยวิธีการชั่งน้ำหนักและตวงวัตถุดิบ คิดเป็นร้อยละ 91.7 รองลงมาคือการควบคุมวัตถุดิบที่ผลิต กล่าวคือ โรงงานผลิตลูกชิ้นและเส้นก๋วยเตี๋ยว ใช้วิธีการสังเกต การสัมผัส จากทักษะและความชำนาญของพนักงาน โรงงานผลิตเครื่องคั้ม และน้ำแข็งหลอด ใช้วิธีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพน้ำดิบด้วยน้ำยาเคมี โรงงานผลิตจิงตอง จิงสด และโรงงานข้าวโพดฟักอ่อน ใช้วิธีการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบด้วยการคัดเลือกขนาด รูปลักษณะ แหล่งปลูก ระยะเวลาเก็บเกี่ยว ด้วยความชำนาญของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 83.3 โรงงานที่มีการควบคุมคุณภาพการผลิตโดยใช้วิธีการควบคุมในขั้นตอนการผลิตต่าง ๆ ให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด หาทางลดต้นทุนให้ต่ำลง สินค้าที่ผลิตเป็นที่ต้องการของลูกค้า และสามารถแข่งขันในตลาดได้ดี พบจุดเสี่ยงที่จะเสียหายรับดำเนินการแก้ไขโดยเน้นรูปแบบการควบคุมขณะที่ยังกรรมกำลังเกิดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 83.3 มีโรงงานส่วนน้อยที่มีการวางแผนการผลิต โดยการวิเคราะห์ตลาดของสินค้า การออกแบบสินค้าให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด มีการ

กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของสินค้า มีการเลือกวัตถุดิบในการผลิตที่เหมาะสมให้เป็นที่ไปตามความต้องการของตลาด คิดเป็นร้อยละ 25.0

ตารางที่ 20 แสดงรูปแบบการวางแผนการผลิต

รูปแบบการวางแผน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
วางแผนการผลิตเป็นระบบ	3	25.0
วางแผนเฉพาะหน้าวันต่อวัน	9	75.0
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 20 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนงานผลิตเป็นระบบที่ถูกต้องคิดเป็นร้อยละ 75.0 กล่าวคือ ใช้การคาดการณ์การผลิตเฉพาะหน้าวันต่อวันไม่เป็นระบบ โรงงานที่เหลือมีการวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดและต้นทุนการผลิต โดยมีการตัดสินใจวางแผนกำลังการผลิต มีการพิจารณาถึงศักยภาพของเครื่องมือเครื่องจักรมีกำลังการผลิตมากน้อยเพียงไร เพื่อผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการของตลาด มีการกำหนดและเตรียมการในการปรับปรุงกำลังการผลิตให้เหมาะสมโดยมีการประเมินผลทางด้านการเงิน การตลาด และทางด้านเทคนิคด้วยเพื่อกำหนดทางเลือกในการปรับกำลังการผลิตให้เกิดผลดีที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.0

ตารางที่ 21 แสดงรูปแบบการควบคุมคุณภาพการผลิตและวัตถุดิบ

รูปแบบควบคุม	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
การตรวจสอบด้วยพนักงาน	8	66.7
การตรวจสอบด้วยเคมี	2	16.7
ไม่ควบคุมใดๆ	2	16.6
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 21 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ใช้วิธีควบคุมคุณภาพการผลิตด้วยการตรวจสอบของพนักงาน เช่น การตรวจสอบควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ กำกับดูแลขั้นตอนกระบวนการผลิตเป็นที่ไปตามกำหนดทั้งด้านเวลา และผลผลิต และมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าสำเร็จรูปเป็นที่ไปตามความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ คิดเป็นร้อยละ 66.7 ตัวอย่าง โรงงานผลิตข้าวโพดฝักอ่อนในน้ำส้มสายชูบรรจุขวดแก้ว ต้องใช้พนักงานควบคุมคุณภาพการผลิตเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกและกำหนดแหล่งเพาะปลูก

ข้าวโพดที่มีภูมิอากาศที่เหมาะสม พื้นผิวดินมีความอุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การปลูกข้าวโพด โดยกำหนดให้พนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญ ด้านการเกษตรไปพบปะให้ความรู้ต่อเกษตรกร เพื่อให้ผลผลิตข้าวโพดฟักอ่อนได้ผลตามที่ต้องการ จากนั้นต้องให้พนักงานที่มีความชำนาญคัดเลือกข้าวโพดฟักอ่อนที่มีคุณสมบัติขนาดรูปลักษณะที่สวยงาม เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตต่อไป ส่วนโรงงานผลิตน้ำดื่ม และน้ำแข็งหลอด นั้น ใช้ความชำนาญของพนักงานในการควบคุมคุณภาพการผลิต เริ่มต้นจากการสุ่มตรวจสภาพน้ำดิบก่อนกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ที่ผ่านขั้นตอนการผลิตมาแล้วว่ามีคุณภาพเป็นไปตามที่กำหนดมาตรฐานไว้หรือไม่ โดยใช้วิธีการทดสอบด้วยน้ำยาเคมีที่ผ่านการรับรองจากหน่วยงานราชการที่ควบคุมดูแล คือ สาธารณสุขจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 16.7

ตารางที่ 22 แสดงการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ผลิต (สินค้าสำเร็จรูป)

รูปแบบควบคุมคุณภาพสินค้าที่ผลิต	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ระบบชั่งน้ำหนัก	6	50.0
ระบบดวง	5	41.7
ระบบควบคุมเครื่องจักรอัตโนมัติ	1	8.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 22 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ใช้วิธีการกำหนดมาตรฐานสินค้าสำเร็จรูปด้วยการชั่งน้ำหนักของวัตถุดิบและส่วนผสมผลิตภัณฑ์คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาใช้ระบบการตรวจปริมาณของวัตถุดิบและส่วนผสมตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบทั้งด้านรูปร่าง ขนาด น้ำหนัก ให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 41.7 ส่วนโรงงานที่เหลือพบว่ากำหนดมาตรฐานของสินค้าสำเร็จรูปโดยวิธีการติดตั้งเครื่องจักรอัตโนมัติไว้ให้ผลิตสินค้าออกมาในรูปร่าง ขนาด น้ำหนัก และคุณภาพเป็นมาตรฐานเดียวกันคิดเป็นร้อยละ 8.3

## ด้านการบริหารการเงิน

ตารางที่ 23 แสดงแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน

แหล่งเงินทุน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
เงินทุนตนเอง	6	50.0
เงินทุนตนเอง และ เงินกู้ยืมสถาบันการเงิน	6	50.0
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 23 พบว่าโรงงานใช้เงินทุนของตนเองและยังไม่คิดจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการลงทุนคิดเป็นร้อยละ 50.0 เนื่องจากเป็นการลงทุนภายในครอบครัว และตลาดรองรับยังไม่มีดีพอที่จะเร่งขยายปริมาณการผลิตสินค้าในช่วงเวลานี้ ส่วนโรงงานที่เหลือ ใช้เงินทุนผสมระหว่างเงินทุนตัวเองและเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินคิดเป็นร้อยละ 50.0 เท่ากัน ความเห็นของเจ้าของโรงงานผลิตเส้นก๋วยเตี๋ยวโรงหนึ่ง กล่าวว่า “การขยายธุรกิจหรือการเพิ่มเงินทุนในช่วงนี้ยังไม่มีความมั่นใจในความต้องการของตลาด ประกอบกับการแข่งขันสินค้าจากโรงงานใหญ่จากต่างจังหวัดสูงมากและขายได้ในราคาที่ต่ำกว่าสินค้าที่ผลิตในจังหวัดอยากให้ทางราชการเข้ามาดูแลด้วยเพราะรายได้จากผู้ประกอบการในจังหวัดลดลงหมายถึงรายได้ภาษีของจังหวัดลดลงไปด้วย”

ตารางที่ 24 แสดงการบริหารเงินทุนหมุนเวียน

สถานะเงินทุนหมุนเวียน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ทุนหมุนเวียนสุทธิ = 0	9	75.0
ทุนหมุนเวียนสุทธิ = > 0 (มีค่าเป็น +)	1	8.3
ทุนหมุนเวียนสุทธิ = < 0 (มีค่าเป็น -)	2	16.7
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 24 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่มีสถานะของเงินทุนหมุนเวียนเป็นศูนย์ (Zero Position) กิจการมีกำไรสภาพคล่องอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ความเสี่ยงของธุรกิจอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 75.0 กล่าวคือโรงงานส่วนใหญ่มีนโยบายไม่สต็อกวัตถุดิบและสินค้าเพราะต้องการความสดและใหม่ของวัตถุดิบ มีนโยบายจ่ายชำระค่าสินค้าระบบวันต่อวัน ไม่ต้องมีเจ้าหนี้ ส่วนด้านลูกหนี้ โรงงานส่วนใหญ่เกินกว่าร้อยละ 50.0 ขายเงินสดอย่างเดียว อีกร้อยละ 33.3 ขายเงินสด 80-90% รอง

ลงมาโรงงานร้อยละ 16.7 มีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรสูง ทำให้เงินทุนหมุนเวียนสุทธิมีค่าเป็นลบ เนื่องจากเป็นช่วงเริ่มต้นของกิจการต้องลงทุนโรงงาน รถบรรทุก และเครื่องจักรสูง แม้ว่าจะทำให้กำไรสูงขึ้นแต่มีสภาพคล่อง ทำให้มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ส่วนโรงงานที่เหลือคิดเป็นร้อยละ 8.3 มีเงินทุนหมุนเวียนสุทธิมีค่าเป็นบวกเพราะนำเงินทุนจากแหล่งระยะยาวไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน เช่น การสต็อกวัตถุดิบ การขายเชื่อ ในขณะที่การชำระค่าวัตถุดิบใช้ระบบเงินสด ไม่ค่อยมีเจ้าหนี้ ซึ่งมีสภาพคล่องที่สูง มีความเสี่ยงต่ำ แต่ก็จะทำให้ผลกำไรของกิจการลดลง

ตารางที่ 25 แสดงการบริหารจัดการเงินสด

วิธีการบริหารจัดการเงินสด	จำนวน (ราย)		ร้อยละ	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
การจัดทำงบประมาณเงินสด (Cash Budget)	2	10	16.7	83.3
การบริหารวงจรกระแสเงินสด (Cash Cycle)	2	10	16.7	83.3
การกำหนดยอดเงินสดคงเหลือขั้นต่ำที่เหมาะสม	8	4	66.7	33.3
ไม่มีระบบการบริหารจัดการเงินสด	4	8	33.3	66.7

จากตารางที่ 25 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ใช้วิธีบริหารจัดการเงินสดด้วยการกำหนดยอดคงเหลือขั้นต่ำที่เหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมา คือ โรงงานที่ไม่มีการบริหารจัดการเงินสดให้เป็นระบบแต่อย่างใดคิดเป็นร้อยละ 33.3 โรงงานที่เหลือมีการจัดทำงบประมาณเงินสดและการบริหารวงจรกระแสเงินสดคิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่ากัน

ด้านการบัญชีและการรายงานทางการเงิน

ตารางที่ 26 แสดงการบัญชีและการรายงานทางการเงิน

วิธีการบันทึกข้อมูลด้านบัญชี	จำนวน (ราย)		ร้อยละ	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
ใช้สมุดบันทึก	5	7	41.7	58.3
ใช้ระบบคอมพิวเตอร์	2	10	16.7	83.3
ใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์	2	10	16.7	83.3
ไม่มีระบบการจัดทำบัญชี	3	9	25.0	75.0



จากตารางที่ 26 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ใช้สมุดบันทึกไว้เบื้องต้นเท่านั้น ทำให้การตรวจสอบระบบบัญชีทำได้ยาก เพราะการทำบัญชีไม่เป็นระบบที่ถูกต้องคิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือกลุ่มโรงงานที่ไม่มีการจัดทำบัญชีคิดเป็นร้อยละ 25.0 โรงงานที่เหลือมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ และการใช้ทั้งสมุดบันทึกควบคู่กับการใช้คอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่ากัน

ตารางที่ 27 แสดงการจัดทำบัญชีต้นทุน

การจัดแบ่งประเภทต้นทุน	จำนวน (ราย)		ร้อยละ	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
แบ่งตามความสัมพันธ์ของต้นทุนกับเหตุแห่งต้นทุน	2	10	16.7	83.3
แบ่งตามหน้าที่การผลิต	3	9	25.0	75.0
แบ่งตามงวดเวลาที่ก่อประโยชน์	2	10	16.7	83.3
ไม่ได้จัดทำบัญชีต้นทุน	7	5	58.3	41.7

จากตารางที่ 27 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำบัญชีต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนผลิตภัณฑ์ไว้ คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาที่มีการจัดทำบัญชีต้นทุนแบ่งประเภทต้นทุนตามหน้าที่การผลิต คิดเป็นร้อยละ 25.0 โรงงานที่เหลือมีการจัดทำบัญชีต้นทุนแบ่งประเภทต้นทุนตามความสัมพันธ์ของต้นทุนกับเหตุแห่งต้นทุนและแบ่งตามงวดเวลาที่ก่อประโยชน์คิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่ากัน

#### ด้านการบริหารการตลาด

ตารางที่ 28 แสดงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้า	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ร้านค้าปลีกและผู้บริโภคทั่วไป	7	58.3
เจาะจงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	3	25.0
ลูกค้าต่างประเทศ	2	16.7
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 28 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่มีกลุ่มลูกค้าที่เป็นร้านค้าปลีกและผู้บริโภคทั่วไปคิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือกลุ่มโรงงานที่ผลิตขายให้ลูกค้ากลุ่มเฉพาะเจาะจงคิดเป็นร้อยละ 25.0 ที่เหลือส่วนน้อยที่ส่งออกไปขายยังต่างประเทศอย่างเดียวคิดเป็นร้อยละ 16.7

ตารางที่ 29 การพัฒนากลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด

การพัฒนาส่วนผสมการตลาด	จำนวน (ราย)		ร้อยละ	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
ผลิตภัณฑ์	9	3	75.0	25.0
ราคา	7	5	58.3	41.7
การจัดจำหน่าย	2	10	16.7	83.3
การส่งเสริมการตลาด	5	7	41.7	58.3

จากตารางที่ 29 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับตัวผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาคือ ด้านการกำหนดราคาจำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 58.3 ส่วนด้านการส่งเสริมการตลาด นั้นโรงงานส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยพัฒนาเปลี่ยนแปลง คงใช้ระบบการขายโดยตรงจากพนักงาน ที่มี การส่งเสริมการตลาดผสมผสานรูปแบบต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 41.7 โรงงานส่วนน้อยที่ให้ความสำคัญและ พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็น โรงงานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 16.7

ตารางที่ 30 แสดงรูปแบบผลิตภัณฑ์

รูปแบบผลิตภัณฑ์	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
แบบเดี่ยว	5	41.7
2 แบบ	7	58.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 30 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่ผลิตสินค้า 2 ประเภทขึ้นไป เช่น โรงงานผลิตน้ำแข็ง หลอดและน้ำดื่ม โรงงานผลิตขิงคองและขิงสด โรงงานผลิตลูกชิ้นและเส้นก๋วยเตี๋ยว คิดเป็นร้อยละ 58.3 โรงงานที่เหลือผลิตสินค้าแบบเดี่ยว คือ โรงงานผลิตน้ำแข็ง โรงงานผลิตเส้นหมี่ โรงงานลูกชิ้น คิดเป็นร้อยละ 41.7

ตารางที่ 31 แสดงการตั้งราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์

วิธีการที่ใช้ในการตั้งราคา	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ตั้งราคาตามผู้นำตลาด	4	33.3
ตั้งราคาตามต้นทุนการผลิต	1	8.4
ตั้งราคาตามเป้าหมายกำไรที่วางไว้	7	58.3
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 31 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 58.3 ตั้งราคาจากราคาเฉลี่ยของต้นทุนการผลิตบวกด้วยกำไรที่ต้องการ ซึ่งจะมีราคาปานกลางค่อนข้างสูงจนถึงราคาสูงกว่าตลาด รองลงมา ร้อยละ 33.3 ตั้งราคาตามผู้นำตลาดเปรียบเทียบกับราคาเฉลี่ยของราคาตลาด โรงงานที่เหลือส่วนน้อย ร้อยละ 8.4 ตั้งราคาไม่ได้คำนึงถึงราคาตลาด โดยคำนึงถึงเป้าหมายกำไรที่วางไว้ เจ้าของโรงงานผลิต ลูกชิ้น โรงหนึ่ง ให้ความเห็นในการตั้งราคาขายว่า “ปัจจุบันมีผู้ผลิตลูกชิ้นรายย่อยใช้วัตถุดิบคุณภาพต่ำมาตีราคาตลาดให้ต่ำลง อีกประการหนึ่งมีสินค้าจากโรงงานใหญ่จากต่างจังหวัดซึ่งมีปริมาณการผลิตมากและต้นทุนต่ำกว่า นำสินค้ามาแข่งขันในตลาดทำให้ราคากลางลดต่ำลงมาก”

ตารางที่ 32 แสดงช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์

ช่องทางจัดจำหน่าย	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
3 ช่องทาง	2	16.7
2 ช่องทาง	7	58.3
1 ช่องทาง	3	25.0
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 32 พบว่าโรงงานส่วนใหญ่จัดจำหน่ายสินค้าผ่าน 2 ช่องทาง คือ การจำหน่ายตรงต่อผู้บริโภคและการจำหน่ายผ่านพ่อค้าขายปลีกคิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือการเลือกช่องทางเดียว คือ การจำหน่ายตรงต่อผู้บริโภคคิดเป็นร้อยละ 25.0 โรงงานที่เหลือเลือกการจัดจำหน่าย 3 ช่องทาง คือ การจำหน่ายตรงต่อผู้บริโภค จำหน่ายผ่านพ่อค้าส่งรายย่อย (Jobbers) และจำหน่ายผ่านพ่อค้าปลีกคิดเป็นร้อยละ 16.7

ตารางที่ 33 แสดงการส่งเสริมการตลาด

วิธีการส่งเสริมการตลาด	จำนวน (ราย)		ร้อยละ	
	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี
การส่งเสริมการขาย	2	10	16.7	83.3
การโฆษณา	2	10	16.7	83.3
การขายตรงโดยพนักงาน	7	5	58.3	41.7
การประชาสัมพันธ์	3	9	25.0	75.0
การขายทางไปรษณีย์ โทรศัพท์	2	10	16.7	83.3

จากตารางที่ 33 แสดงถึงวิธีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ พบว่าโรงงานบางรายใช้วิธีการส่งเสริมการตลาดหลาย ๆ รูปแบบร่วมกัน ซึ่งส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการขายตรงโดยพนักงานคิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาใช้วิธีการประชาสัมพันธ์คิดเป็นร้อยละ 25.0 โรงงานที่เหลือใช้หลายวิธีร่วมกัน คือ การส่งเสริมการขาย การโฆษณา การขายทางไปรษณีย์ คิดเป็นร้อยละ 16.7 เท่ากัน เจ้าของโรงงานผลิตลูกชิ้นและเส้นก๋วยเตี๋ยวโรงหนึ่ง ให้แนวคิดด้านการส่งเสริมการตลาดว่า “ทางโรงงานจะเน้นให้ผู้บริโภคตระหนักถึงคุณค่าของสินค้าเพราะปัจจุบันมีโรงงานเดือนขนาดเล็กผลิตสินค้าด้วยวัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำไม่ถูกสุขลักษณะ ไม่อยู่ในเกณฑ์ปลอดภัยนำสินค้าออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมากและขายในราคาต่ำกว่าราคามาตรฐานโรงงาน”

**ปัญหาด้านการบริหารจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการผลิต การบริหารการเงิน การบัญชีและการรายงานทางการเงิน และการบริหารการตลาด**

จากการศึกษาข้อมูลด้านต่าง ๆ ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จำนวน 12 ราย พบว่ามีปัญหาในหลายเรื่องที่ทำให้การบริหารงานของแต่ละรายส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ปัญหาต่าง ๆ สามารถจะแยกตามหัวข้อการบริหารงานได้ ดังนี้

1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการมี 4 ประการ คือ

1.1 การวางแผน

- โรงงานส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 58.3 (จำนวน 7 โรงงาน) จึงไม่สามารถเตรียมการหรือคาดการณ์การดำเนินงานในอนาคตได้ ไม่มีทิศทางไม่มีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน เสมือนยอมรับสภาพปล่อยให้กิจการดำเนินงานไปตามยถากรรม

- โรงงานส่วนใหญ่โดยเฉพาะในกลุ่มที่ผลิตน้ำแข็งหลอด และน้ำดื่ม ไม่มีการวางแผนการทำงานหรือเป้าหมายระยะยาวเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 25.0 (จำนวน 3 โรงงาน) ทำให้ผู้บริหารหรือเจ้าของและพนักงานไม่เห็นทิศทางของกิจการ เกิดปัญหาการผลิตต้นตอใน ช่วงฤดูฝนและฤดูหนาว และการผลิตไม่เพียงพอในช่วงฤดูร้อน โดยแต่ละปีจะเกิดปัญหาการผลิตและความต้องการของตลาดไม่สมดุลกันมาตลอด

- โรงงานส่วนใหญ่ บริหารงานระบบครอบครัว ไม่มีการวางแผนเป็นระบบคิดเป็นร้อยละ 83.3 (จำนวน 10 โรงงาน) กล่าวคือ มีการใช้อำนาจเผด็จการในการตัดสินใจไม่ค่อยสนใจรับข้อมูลข่าวสารจากพนักงาน ตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้ขาดการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมาวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองทำให้การวิเคราะห์สถานการณ์ขาดเรื่องที่สำคัญ เช่น คู่แข่งขันและความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

### 1.2 การจัดการ

- โรงงานส่วนใหญ่ซึ่งเป็นการบริหารแบบครอบครัว ไม่มีระบบการจัดการใด ๆ คิดเป็นร้อยละ 75.0 (จำนวน 9 โรงงาน) กล่าวคือ ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ไม่มีเอกภาพในการควบคุมและบังคับบัญชา การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ลักษณะมอบหมายงานแบบช่วย ๆ กันทำไม่มีกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทุกอย่างตกไปอยู่ที่เจ้าของกิจการคนเดียว ทำให้การควบคุมดูแลองค์กรไม่ทั่วถึงและขาดประสิทธิภาพ

- โรงงานส่วนใหญ่ขาดการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร คิดเป็นร้อยละ 75.0 (จำนวน 9 โรงงาน) ทำให้การประสานงานการควบคุมและการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ มักเกิดการก้าวก่ายงานกันอยู่เสมอ

### 1.3 การสั่งการหรือการชักนำ

- โรงงานส่วนใหญ่ที่บริหารในระบบครอบครัว ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการไม่ให้โอกาสลูกจ้างแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควรคิดเป็นร้อยละ 75.0 (จำนวน 9 โรงงาน) โดยมีการผูกขาดในการตัดสินใจทำให้ลูกจ้างไม่จงรักภักดี ไม่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

- โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 75.0 (จำนวน 9 โรงงาน) ใช้การจูงใจลูกจ้างเฉพาะในรูปเงินค่าจ้างอย่างเดียวทำให้ไม่เกิดความผูกพันและความจงรักภักดี ปัญหาการเข้าออกของพนักงานจึงมีปริมาณสูง ขาดบุคคลที่ชำนาญงานเพราะเปลี่ยนคนงานบ่อย งานไม่ต่อเนื่องขาดประสิทธิภาพ

- โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 75.0 (จำนวน 9 โรงงาน) มีปัญหาการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่ยังใช้ระบบ Downward Communication เป็นการสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างทำให้ผู้บริหารไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารสถานะสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นเหตุให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

#### 1.4 การควบคุม

- โรงงานส่วนใหญ่ใช้การบริหารงานแบบระบบครอบครัวคิดเป็นร้อยละ 75.0 (จำนวน 9 โรงงาน) การคัดเลือกคนเข้าทำงานใช้ระบบอุปถัมภ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง จึงขาดการควบคุมที่แท้จริงทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้

- โรงงานส่วนใหญ่ที่ไม่มีการวางแผน ไม่มีการจัดองค์การที่เหมาะสมกับกิจการ การควบคุมไม่เป็นระบบ และการดูแลจากเจ้าของที่ไม่ทั่วถึง ทำให้กระบวนการผลิตสินค้าเสียหายบ่อยครั้ง

#### 2. ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 83.3 (จำนวน 10 โรงงาน) ไม่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การรับคนเข้าทำงานในระบบอุปถัมภ์ ได้คนทำงานไม่มีทักษะที่เหมาะสมกับงาน ปัญหาการเคลื่อนย้ายเข้า-ออกเกิดขึ้นประจำจึงทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยที่ต่ำ ขาดความชำนาญทำให้เกิดต้นทุนการผลิตสูง

#### 3. ปัญหาด้านบริหารการผลิต

- โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 75.0 (จำนวน 9 โรงงาน) ไม่มีการวางแผนการผลิต คาดการณ์ความต้องการของลูกค้าไม่ถูกต้อง ขาดบ้าง เกินบ้าง ทำให้เสียโอกาสทางการตลาด และทำให้สิ้นเปลืองต้นทุนการผลิต

- โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 66.7 (จำนวน 8 โรงงาน) มีปัญหาการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจนเพราะใช้ความชำนาญประสบการณ์ของพนักงานเป็นส่วนใหญ่

#### 4. ปัญหาด้านการบริหารการเงิน

- โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 50.0 (จำนวน 6 โรงงาน) ใช้เงินทุนของตนเอง โดยไม่คิดขยายธุรกิจทำให้การผลิตและการตลาดอยู่ในวงจำกัด ปริมาณการผลิตน้อย ราคาทุนต่อหน่วยสูง ราคาผลิตภัณฑ์เข้าแข่งขันในตลาดได้ยาก

- โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 75.0 (จำนวน 9 โรงงาน) ไม่มีเป้าหมายและการวางแผนกำไรจึงทำให้ไม่ทราบถึงผลตอบแทนและความเสี่ยงที่แท้จริง

- โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 83.3 (จำนวน 10 โรงงาน) ขาดการบริหารจัดการเงินสดและเงินทุนหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ

### 5. ปัญหาทางด้านการบัญชีและการรายงานทางการเงิน

- โรงงานส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 83.3 (จำนวน 10 โรงงาน) ยังไม่มีระบบบัญชีที่ถูกต้อง ระบบสมุดบันทึกยังไม่เป็นมาตรฐานยากต่อการตรวจสอบ ไม่ทราบผลตอบแทนและความเสี่ยงธุรกิจที่แท้จริง และไม่มีระบบการจัดทำบัญชีต้นทุนการผลิต ทำให้ไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตที่ถูกต้องได้

### 6. ปัญหาด้านการบริหารการตลาด

- การแข่งขันด้านราคาขายในราคาต่ำในขณะที่ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้นทำให้ธุรกิจมีกำไรลดลงและขาดทุน
- บริษัทหรือโรงงานผลิตขนาดใหญ่ต่างจังหวัดส่งสินค้าเข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้นทำให้ราคาสินค้าในตลาดลดลงไปเรื่อย ๆ เพราะการแข่งขันมากรายขึ้น
- ลูกค้าเริ่มไม่มีความภักดีกับสินค้าตัวเดิม เริ่มไปทดลองสินค้าตัวใหม่ ๆ ในราคาที่ถูกลงกว่าและทดแทนกันได้
- คุณภาพสินค้าเป็นเรื่องสำคัญในธุรกิจกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม โรงงานขนาดเล็กมีต้นทุนวัตถุดิบสูงกว่าโรงงานขนาดใหญ่ ถ้าลดต้นทุนวัตถุดิบลงจะทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพและจะเสียโอกาสทางการตลาดโดยเฉพาะตลาดเก่า