

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการดำเนินงานในอุตสาหกรรมชาของผู้ประกอบการ ในจังหวัดเชียงราย และเพื่อศึกษาถึงปัญหาในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมชาของผู้ประกอบการ ในจังหวัดเชียงราย โดยในบทนี้จะกล่าวถึงการสรุปผลการศึกษา อภิปราย ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชานขนาดเล็ก

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.6 มีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี ร้อยละ 44.4 มีสถานภาพสมรสแล้ว ร้อยละ 88.9 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 66.7

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชานขนาดใหญ่

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 60.0 มีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 20 – 30 ปี และ 31 – 40 ปี ร้อยละ 44.4 เท่ากัน มีสถานภาพโสด ร้อยละ 60.0 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชานขนาดเล็ก

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เปิดดำเนินงานและมีการจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี ร้อยละ 55.6 และร้อยละ 44.4 ตามลำดับ มีรูปแบบการประกอบธุรกิจเป็นเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 66.7 มีการเริ่มต้นกิจการด้วยตนเอง ร้อยละ 66.7 มีการถือครองที่ดินโรงงานโดยกรรมสิทธิ์เป็นของ เจ้าของโรงงาน ร้อยละ 88.9 มีพื้นที่ปลูกชา

101 – 500 ไร่ ร้อยละ 44.4 มีร้านค้าเป็นของตนเอง ร้อยละ 88.9 มีรายได้จากการดำเนินงานต่ำกว่า 1,000,000 บาทต่อปี และมากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี ร้อยละ 33.3 เท่ากัน มีพนักงาน/ลูกจ้าง จำนวนต่ำกว่า 10 คน ร้อยละ 44.4 มีแหล่งที่มาของเงินทุนเริ่มแรกมาจากเงินทุนส่วนตัว ร้อยละ 100.0 มีเงินทุนเริ่มแรกจำนวนต่ำกว่า 1,000,000 บาท ร้อยละ 66.7 เป็นสมาชิกของสหกรณ์ ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงราย ร้อยละ 55.6 และได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอุตสาหกรรมจังหวัด ร้อยละ 55.6 ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุขเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ร้อยละ 77.8

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เปิดดำเนินงานและมีการจดทะเบียนเป็นโรงงานมาเป็นระยะเวลา มากกว่า 15 ปี ร้อยละ 100.0 และร้อยละ 60.0 ตามลำดับ มีรูปแบบการประกอบธุรกิจเป็น ห้างหุ้นส่วน ร้อยละ 80.0 มีการเริ่มต้นกิจการจากการรับมรดกตกทอด ร้อยละ 60.0 มีการถือครอง ที่ดินโรงงานโดยกรรมสิทธิ์เป็นของ เจ้าของโรงงาน ร้อยละ 100.0 มีพื้นที่ปลูกชามากกว่า 1,000 ไร่ ร้อยละ 80.0 มีร้านค้าเป็นของตนเอง ร้อยละ 100.0 มีรายได้จากการดำเนินงานมากกว่า 4,000,000 บาทต่อปี ร้อยละ 80.0 มีพนักงาน/ลูกจ้างจำนวนมากกว่า 20 คน ร้อยละ 60.0 มีแหล่ง ที่มาของเงินทุนเริ่มแรกมาจากเงินทุนส่วนตัว ร้อยละ 100.0 มีเงินทุนเริ่มแรกจำนวน 1,000,000 – 5,000,000 บาท ร้อยละ 40.0 เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้ปลูกชาจังหวัดเชียงราย ร้อยละ 100.0 และได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอุตสาหกรรมจังหวัด ร้อยละ 100.0 ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมตามกฎหมายของกระทรวงสาธารณสุขเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ร้อยละ 100.0

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงราย

ด้านการจัดการ

การวางแผน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ร้อยละ 66.7 เป็นแผนงานระยะสั้น(1 ปี) ร้อยละ 66.7 ปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานคือบุคลากร ร้อยละ 66.7 ปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานคือความต้องการของตลาด/ลูกค้า ร้อยละ 83.3 ส่วนใหญ่เจ้าของ โรงงาน(ผู้บริหาร)จะเป็นผู้มีหน้าที่กำหนดแผนงานในธุรกิจเอง ร้อยละ 66.7 มีการทบทวน

ปรับปรุงแผนงานต่างๆ ร้อยละ 83.3 และมีความถี่ในการทบทวน ปรับปรุงแผนงานต่างๆ
ทุกๆ 6 เดือน ร้อยละ 60.0

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ร้อยละ 60.0 เป็นแผนงานระยะสั้น(1 ปี)
ร้อยละ 100.0 ปัจจัยภายในที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานคือเงินทุน ร้อยละ 100.0
ปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานคือความต้องการของตลาด/ลูกค้า
ร้อยละ 100.0 ส่วนใหญ่เจ้าของโรงงาน(ผู้บริหาร)จะเป็นผู้มีหน้าที่กำหนดแผนงานในธุรกิจเอง
ร้อยละ 66.7 มีการทบทวน ปรับปรุงแผนงานต่างๆ ร้อยละ 66.7 และมีความถี่ในการทบทวน
ปรับปรุงแผนงานต่างๆ ทุกๆ 1 เดือน ร้อยละ 100.0

การจัดองค์การ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีการแบ่งแผนกงาน ร้อยละ 55.6 มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน ร้อยละ 66.7
มีรูปแบบการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน โดยแจ้งให้พนักงาน/ลูกจ้างทราบเป็นบางครั้ง
ร้อยละ 66.7 ไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา(พนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เอง
ทุกระดับชั้น) ร้อยละ 66.7 มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการ ร้อยละ 88.9 ประโยชน์ที่
ธุรกิจได้รับจากการจัดองค์การคือลดความซ้ำซ้อนของงาน ร้อยละ 55.6 มีการวางแผนกำลังคน
ร้อยละ 77.8 มีรูปแบบการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดปริมาณคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับ
ปริมาณงาน ร้อยละ 57.1 ในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในงานใช้ระบบคุณธรรม
ร้อยละ 88.9

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

ไม่มีการแบ่งแผนกงาน ร้อยละ 60.0 ไม่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน
ร้อยละ 80.0 ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ แก่พนักงานและลูกจ้างใช้วิธีบอกกล่าว
ด้วยวาจา ร้อยละ 60.0 มีโครงสร้างธุรกิจแบบง่ายไม่เป็นทางการ ร้อยละ 60.0 ประโยชน์ที่ธุรกิจ
ได้รับจากการจัดองค์การคือการปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ร้อยละ 80.0 มีการวางแผนกำลังคน
ร้อยละ 60.0 มีรูปแบบการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดคุณภาพคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับ
ปริมาณงาน ร้อยละ 66.7 ในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในงานใช้ระบบอุปถัมภ์
ร้อยละ 80.0

การชักนำ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง ร้อยละ 55.6 มีหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานคือความขยันขันแข็ง อดทน ร้อยละ 100.0 มีการนำเอาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้างไปใช้พิจารณาการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง ร้อยละ 80.0 มีปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานคือเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ร้อยละ 66.7 มีการให้ค่าตอบแทนการทำงานในรูปแบบค่าจ้างรายเดือน ร้อยละ 88.9 มีการจัดสวัสดิการให้พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมายคือประกันสังคม ร้อยละ 88.9 มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ร้อยละ 88.9 โดยจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้คือจัดหาที่พักอาศัยให้ ร้อยละ 62.5

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง ร้อยละ 60.0 มีปัจจัยที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงานคือเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้าง ร้อยละ 100.0 มีการให้ค่าตอบแทนการทำงานในรูปแบบค่าจ้างรายวันและค่าจ้างรายเดือน ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีการจัดสวัสดิการให้พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมายคือประกันสังคม ร้อยละ 100.0 มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ ร้อยละ 100.0 โดยจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้คือจัดหาที่พักอาศัยให้และจัดหาชุดทำงานให้ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน

การควบคุม

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 88.9 มีวิธีสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ คือสั่งการ โดยไม่มีการซักถามและมีการซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ร้อยละ 77.8 มีปัจจัยที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่ตั้งใจไว้คือความนิยมศรัทธาในตัวหัวหน้าผู้สั่งการ ร้อยละ 55.6 มีรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำในการทำงานแบบผู้นำประชาธิปไตย ร้อยละ 66.7 มีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมคือการวัดผลงาน ร้อยละ 66.7 มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมคือคุณภาพงาน ร้อยละ 100.0 มีเทคนิคที่ใช้ในการควบคุมคือเทคนิคการควบคุมการผลิต ร้อยละ 100.0 มีปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการคือการปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น ร้อยละ 88.9 และมีวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ร้อยละ 88.9

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 100.0 มีวิธีการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ คือสั่งการ โดยไม่มีการซักถามและมีการซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ร้อยละ 80.0 มีปัจจัยที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้คือความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้าง ร้อยละ 60.0 มีรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำในการทำงานแบบผู้นำประชาธิปไตย ร้อยละ 80.0 มีขั้นตอนใน กระบวนการควบคุมคือการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ร้อยละ 80.0 มีปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมคือคุณภาพงาน ร้อยละ 100.0 มีเทคนิคที่ใช้ในการควบคุมคือเทคนิคการควบคุมการผลิต ร้อยละ 100.0 มีปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการคือการเข้าอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการ/บริหาร โรงงานและการศึกษาข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคการผลิต ใบชาจากนักวิชาการและเอกสารวิชาการอยู่เสมอ ร้อยละ 60.0 และมีวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ร้อยละ 80.0

ด้านการผลิต

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีกำลังการผลิตใบชาแห่งสูงสุดต่อปี ต่ำกว่า 50,000 กิโลกรัม ร้อยละ 77.8 และไม่มี การผลิตใบชาผง ร้อยละ 66.7 มีปริมาณการผลิตใบชาแห่งในปีที่แล้วต่ำกว่า 50,000 กิโลกรัมต่อปี ร้อยละ 77.8 และไม่การผลิตใบชาผงในปีที่แล้ว ร้อยละ 66.7 ในโรงงานมีการผลิตผลิตภัณฑ์ใบชา ชนิดชาอูหลงเบอร์ 12 และชาเขียว ร้อยละ 77.8 เท่ากัน มีแหล่งที่มาของใบชาสดที่ใช้ในการผลิต จากการปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา ร้อยละ 66.7 และมีวิธีการคัดเลือกวัตถุดิบ โดยใช้ แรงงานคนเพียงอย่างเดียว ร้อยละ 77.8 มีหลักเกณฑ์ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ (ใบชาสด) โดยดูสี, คุณลักษณะใบและดูขนาดใบ ร้อยละ 77.8 เท่ากัน มีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ใบชาในโรงงานคือเครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องโม้ ร้อยละ 100.0 มีจำนวนชุดของเครื่องจักรที่ มีใช้ในการผลิตใบชาจำนวน 2 ชุด ร้อยละ 35.7

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีกำลังการผลิตใบชาแห่งสูงสุดต่อปีจำนวน 50,000 – 100,000 กิโลกรัมต่อปี และ มากกว่า 250,000 กิโลกรัมต่อปี ร้อยละ 40.0 เท่ากัน และมีการผลิตใบชาผง ต่ำกว่า 50,000 กิโลกรัม ต่อปี ร้อยละ 60.0 มีปริมาณการผลิตใบชาแห่งในปีที่แล้ว จำนวน 50,000 – 100,000 กิโลกรัมต่อปี และมากกว่า 250,000 กิโลกรัมต่อปี ร้อยละ 40.0 ในโรงงานมีการผลิตผลิตภัณฑ์ใบชาชนิด ชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) , ชาอูหลงเบอร์ 12, ชามะลิ และ ชาเขียว ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีแหล่ง

ที่มาของใบชาสดที่ใช้ในการผลิตจากการปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา ร้อยละ 100.0 และมีวิธีการคัดเลือกวัตถุดิบโดยใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว ร้อยละ 100.0 มีหลักเกณฑ์ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ(ใบชาสด)โดย คุณลักษณะใบและดูขนาดใบ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตใบชาในโรงงานคือเครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบ และ เครื่องโม้ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีจำนวนชุดของเครื่องจักรที่มีใช้ในการผลิตใบชาจำนวนมากกว่า 3 ชุด ร้อยละ 80.0

ด้านการตลาด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็ก

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ร้อยละ 88.9 มีการบรรจุหีบห่อภายนอกของผลิตภัณฑ์ใบชา โดยบรรจุถุงฟอยล์ ร้อยละ 100.0 มากกว่า มีราคาขายเฉลี่ยของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดโดยชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคาเฉลี่ย 1,600.00 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลง เบอร์ 12 ราคาเฉลี่ย 1,029.17 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคาเฉลี่ย 393.33 บาทต่อกิโลกรัม มีวิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ใบชาตามต้นทุน ร้อยละ 55.6 มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาโดยจำหน่ายเอง และมีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศเฉลี่ย 77% ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ ร้อยละ 66.7

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดใหญ่

มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ร้อยละ 100.0 มีการบรรจุหีบห่อภายนอกของผลิตภัณฑ์ใบชา โดยบรรจุถุงฟอยล์และบรรจุกระป๋องกระดาษ ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีราคาขายเฉลี่ยของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดโดยชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคาเฉลี่ย 1,600.00 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลง เบอร์ 12 ราคาเฉลี่ย 1,029.17 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคาเฉลี่ย 588.89 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคาเฉลี่ย 393.33 บาทต่อกิโลกรัม มีวิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ใบชาตามต้นทุน ร้อยละ 80.0 มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาโดยจำหน่ายเอง, ตัวแทนจำหน่าย และออกงานแสดงสินค้า และมีสัดส่วนการจำหน่ายในประเทศเฉลี่ย 77% ร้อยละ 100.0 เท่ากัน มีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ ร้อยละ 100.0

ด้านบัญชีและการเงิน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน ร้อยละ 100.0 มีวิธีการในการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ ผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน งบดุลและการชำระภาษีโดยการจ้างบริษัทที่รับทำบัญชี ร้อยละ 55.6 มีการวางแผนทางการเงิน ร้อยละ 55.6 โดยการจัดทำงบการเงิน ร้อยละ 100.0 มีแหล่งที่มาของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากเงินทุนของเจ้าของกิจการ ร้อยละ 100.0 มีภาระในการชำระหนี้ ร้อยละ 55.6 โดยเป็นหนี้เงินกู้ระยะยาว ร้อยละ 80.0 มีสัดส่วนเงินลงทุนและรายได้ใกล้เคียงกัน ร้อยละ 55.6 มีวิธีการชำระค่าสินค้าที่ถูกค่านิยมมากที่สุดคือชำระด้วยเงินสด ร้อยละ 66.7 มีวิธีจัดการกับสินค้าที่สต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรขายโดยคงไว้ในสต็อกเช่นเดิมและระบายออกโดยการขายลดราคา ร้อยละ 50.0 เท่ากัน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน ร้อยละ 100.0 มีวิธีการในการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน โดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์ ผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน งบดุลและการชำระภาษีโดยการจ้างบริษัทที่รับทำบัญชี ร้อยละ 60.0 มีการวางแผนทางการเงิน ร้อยละ 100.0 โดยการวิเคราะห์ทางการเงินและการพยากรณ์ทางการเงิน ร้อยละ 40.0 มีแหล่งที่มาของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากเงินทุนของเจ้าของกิจการ ร้อยละ 100.0 มีภาระในการชำระหนี้ ร้อยละ 80.0 โดยเป็นหนี้เงินกู้ระยะยาว ร้อยละ 100.0 มีวิธีการชำระค่าสินค้าที่ถูกค่านิยมมากที่สุดคือโอนเข้าบัญชีบริษัท ร้อยละ 60.0 มีวิธีจัดการกับสินค้าที่สต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรขายโดยคงไว้ในสต็อกเช่นเดิม ร้อยละ 100.0

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

อุตสาหกรรมฯ ในจังหวัดเชียงราย

ปัญหาด้านการจัดการ

ปัญหาการวางแผน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีปัญหาด้านการวางแผนโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าไม่มีปัญหาในเรื่องไม่มีการวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม, แผนงานได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, สภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอน คาดการณ์ล่วงหน้ายาก และ

ขาดความชำนาญในการวางแผนงาน ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีปัญหาด้านการวางแผนโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีปัญหาในเรื่องมีการวางแผนงานทุกระดับ แต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ และไม่มี การวางแผนปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสม ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องแผนงานได้มีการกำหนด วัตถุประสงค์ไว้ไม่ชัดเจน, สภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอน คาดการณ์ล่วงหน้ายาก และขาดความชำนาญ ในการวางแผนงาน ในระดับน้อย

ปัญหาการจัดองค์การ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีปัญหาด้านการจัดองค์การโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 เมื่อพิจารณา ในรายละเอียดพบว่า มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, ไม่มีการ วางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน, ขาดการควบคุมที่เหมาะสมใน สายการบังคับบัญชา และพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับน้อย และ มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีปัญหาด้านการจัดองค์การโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 เมื่อพิจารณา ในรายละเอียดพบว่า มีปัญหาในเรื่องการจัดโครงสร้างขององค์การไม่มีความเหมาะสม, ไม่มีการ วางแผนกำลังคนล่วงหน้าให้ชัดเจน, การกำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน, รูปแบบการแบ่งสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน และขาดการควบคุมที่เหมาะสมใน สายการบังคับบัญชา ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานและพนักงาน/ลูกจ้างไม่มีประสิทธิภาพและความชำนาญทำให้เสียเวลาในการฝึกหัด ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาการชักนำ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีปัญหาด้านการชักนำโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.28 เมื่อพิจารณา ในรายละเอียดพบว่า มีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร

ที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้ ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีปัญหาด้านการชักนำ มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจนเกิดความผิดพลาดได้และการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่พนักงาน/ลูกจ้าง ในระดับน้อย

ปัญหาการควบคุม

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีปัญหาด้านการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, การควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม และกระบวนการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง, หัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, พนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีปัญหาด้านการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างขาดความเอาใจใส่ขณะสั่งการ, การควบคุมต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น, พนักงาน/ลูกจ้างขาดความเข้าใจในการรับคำสั่งการ, ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการควบคุม, วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับแก่พนักงาน/ลูกจ้าง และหัวหน้าหรือผู้สั่งการขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องพนักงาน/ลูกจ้างไม่ให้ความร่วมมือเพราะขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพนักงาน/ลูกจ้างขาดความศรัทธาหรือความนิยมในตัวหัวหน้าหรือผู้สั่งการ ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการผลิต

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีปัญหาด้านการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่อง วัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ต้นทุนในการผลิต

สูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน, การใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบ ทำให้เสียเวลามาก และการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจากการผลิตและใช้ไม่ได้ และความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีปัญหาด้านการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ(ใบชาสด) มีราคาสูงเกินไป, ต้นทุนในการผลิตสูงเกินไปทำให้ได้กำไรน้อยหรือขาดทุน, การใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียวในการคัดเลือกวัตถุดิบ ทำให้เสียเวลามาก และการชำรุดเสียหายของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องความเสียหายของวัตถุดิบเนื่องจากการผลิตและใช้ไม่ได้ และความสามารถของโรงงานมีกำลังการผลิตลดลง ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านการตลาด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีปัญหาด้านการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องคู่แข่งมีเป็นจำนวนมาก, ความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความผันผวน, ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป, ไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า, ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า และตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐาน ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีปัญหาด้านการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องคู่แข่งมีเป็นจำนวนมาก ในระดับมาก มีปัญหาในเรื่องความต้องการผลิตภัณฑ์ในตลาดมีความผันผวน, ช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันมีน้อยเกินไป และไม่มีการวางแผนส่งเสริมการขายไว้ล่วงหน้า ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องลักษณะของบรรจุภัณฑ์ไม่เป็นที่สนใจแก่ลูกค้า, ตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเท่าที่ควร และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ใบชาไม่ตรงตามมาตรฐาน ในระดับน้อยที่สุด

ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

มีปัญหาด้านบัญชีและการเงินโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, การลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร และเงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ ในระดับน้อย และมีปัญหาในเรื่องลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมากทำให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินเพิ่มขึ้น และขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน ในระดับน้อยที่สุด

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

มีปัญหาด้านบัญชีและการเงินโดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีปัญหาในเรื่องขาดการวางแผนทางการเงินที่ดีพอ, การลงบัญชีไม่รัดกุมเท่าที่ควร, เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ, ลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมากทำให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินเพิ่มขึ้น และขาดแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนในการดำเนินงาน ในระดับน้อย

ปัญหาในการดำเนินงานในเรื่องอื่นๆ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

- 1) ผู้ประกอบการขาดความรู้ทางทฤษฎีในการผลิตที่ชัดเจน จนเกิดความสับสนในการนำไปปฏิบัติจริง ทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน
- 2) ต้นทุนเครื่องจักรที่ใช้ในการแปรรูปขามีต้นทุนสูงมาก และต้องนำเข้าจากต่างประเทศเท่านั้น
- 3) ปัญหาราคาชาที่ต้องแข่งกับราคาของชาจากต่างประเทศที่มีราคาใกล้เคียงกัน
- 4) ปัญหาด้านตลาดชาที่ยังแคบเกินไปทำให้การขายและจัดจำหน่ายทำได้ยาก และขาดความรู้ในการส่งออกไปขายยังต่างประเทศ
- 5) ขาดแรงงานคนที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพที่ดีพอ
- 6) ขาดแคลนน้ำในการปลูกชา โดยเฉพาะในช่วงที่คึกที่สุดของปี(ฤดูหนาว)
- 7) มีคู่แข่งเป็นจำนวนมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาที่สูงขึ้น

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

- 1) ขาดแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถในการผลิตที่ดีพอ และแรงงานขาดการศึกษา ทำให้การส่งและการติดต่อสื่อสารทำได้ยาก
- 2) ขาดความรู้ที่ดีพอในการผลิตให้ได้คุณภาพ
- 3) ตลาดชายังไม่กว้างพอและไม่มิตลาดรองรับที่ดี ทำให้ผลผลิตที่ออกมาทยอยขายออกไปได้ช้า

แนวคิดในการส่งเสริมธุรกิจอุตสาหกรรมชาในอนาคต

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดเล็ก

- 1) ภาครัฐควรมีการสร้างบุคลากรของรัฐที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องชาเป็นอย่างดีขึ้นมา เพื่อเป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับอุตสาหกรรมชาแก่ผู้ประกอบการต่อไป
- 2) ภาครัฐควรเปิดโอกาสและส่งเสริมผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา โดยการส่งไปดูงาน อุตสาหกรรมชาในต่างประเทศที่มีการผลิตชาที่ก้าวหน้า เพื่อเสริมสร้างความรู้และได้เทคนิคใหม่ๆ จากการเห็นของจริงในต่างประเทศ จะได้นำมาใช้และพัฒนาอุตสาหกรรมชาของตนเองต่อไปในอนาคต
- 3) ภาครัฐควรมีการสนับสนุนให้ผู้ผลิตชาในจังหวัดเชียงราย ทั้งผู้ประกอบการรายย่อยและผู้ประกอบการรายใหญ่ให้มีการจัดตั้งเป็นองค์กร, ชุมชน, สมาคม หรือสหกรณ์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันเองในกลุ่มและส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นมีงานทำ, มีรายได้ และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- 4) ภาครัฐควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการคำนึงถึงการผลิตใบชาที่มีคุณภาพและมีการตั้งราคาที่เหมาะสมกัน และควรให้การช่วยเหลือด้านราคาคือภาครัฐควรเป็นผู้กำหนดราคาขายของผลิตภัณฑ์ใบชาแต่ละชนิดให้แก่ผู้ประกอบการ เพื่อลดการแข่งขันทางด้านราคาและการตั้งราคาขาย
- 5) ภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือในด้านการให้ข้อมูล ข่าวสารใหม่ๆ เกี่ยวกับการผลิตชาแก่ผู้ประกอบการเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
- 6) ภาครัฐควรช่วยเหลือผู้ประกอบการในการวางแผนการผลิตเพื่อให้การผลิตมีคุณภาพมากขึ้น
- 7) ภาครัฐควรช่วยส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในการทำการตลาดและการส่งออกให้มีการขายได้คละงตัวมากขึ้นในอนาคต
- 8) ภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องจัดหาน้ำให้เพียงพอในการปลูกชาตลอดทั้งปี เช่น การทำประปาภูเขาให้มีมากกว่านี้
- 9) ภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องการโปรโมทผลิตภัณฑ์ชาของจังหวัดเชียงรายให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากกว่านี้
- 10) ภาคเอกชน ได้แก่ สถาบันการเงินต่างๆ ความเข้ามาให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านการให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงรายให้มากกว่านี้
- 11) ภาครัฐและภาคเอกชนควรมีความร่วมมือกันให้มากกว่านี้ เพื่อให้การดำเนินการให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาต่างๆ แก่ผู้ประกอบการ ทำได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

- 12) ภาครัฐและภาคเอกชนควรมีการระดมความคิดช่วยกันคิดค้นทำเครื่องจักรที่ใช้ในการแปรรูป
ใบชาในอุตสาหกรรมชา โดยเป็นเครื่องจักรที่ผลิตในประเทศและมีราคาไม่แพง
- ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาขนาดใหญ่
- 1) ภาครัฐควรส่งเสริมให้เกษตรกรผู้ปลูกชาในจังหวัดเชียงรายมีการปลูกชาเพิ่มมากขึ้นกว่า
ในปัจจุบัน เพื่อในอนาคตจะได้มีวัตถุดิบ(ใบชาสด)ป้อนเข้าสู่โรงงานอย่างเพียงพอตลอดทั้งปี
 - 2) ภาครัฐควรมีการสร้างบุคลากรของรัฐที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องชาเป็นอย่างดีขึ้นมา
เพื่อเป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับอุตสาหกรรมชาแก่ผู้ประกอบการต่อไป



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

1) ด้านการจัดการ

ด้านการวางแผน(Planning) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดเล็กมีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าตามหน้าที่งานในด้านการจัดการ, ด้านการผลิต, ด้านการตลาด และด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในด้านการวางแผน ของ Schermerhorn (1999) อังใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 18 - 22) ที่ว่าการวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าบริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น โดยแผนงานมักต้องมีการกำหนดระยะเวลาไว้ว่า แผนดังกล่าวจะทำขึ้นสำหรับระยะเวลาานเท่าใด ซึ่งผู้ประกอบการมีการวางแผนเป็นแผนงานระยะสั้น(1 ปี) มีการใช้ปัจจัยภายในในด้านบุคลากรและใช้ปัจจัยภายนอกในด้านความต้องการของตลาด/ลูกค้าในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เจ้าของโรงงาน(ผู้บริหาร)เป็นผู้มีหน้าที่กำหนดแผนธุรกิจเอง มีการทบทวน ปรับปรุงแผนงานทุกๆ 6 เดือนเท่ากัน

ด้านการจัดองค์การ (Organizing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดเล็กมีการแบ่งแผนงานเป็นแผนกบุคคล, แผนกการผลิต, แผนกบัญชีและการเงิน และแผนกการตลาด มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn (1999) อังใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 18 - 22) ที่ว่าการจัดองค์การควรพิจารณาแยกประเภทงาน, จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณา ตรวจสอบ แยกประเภทว่ากิจกรรมของตมมีงานอะไรที่ต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต่อมาจึงทำการจัดกลุ่มงานหรือจำแนกตามประเภทงาน โดยมีหลักพิจารณาว่างานที่เหมือนกันควรจะอยู่ร่วมกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) จากนั้นจึงแบ่งงานของแต่ละกลุ่มเหล่านั้นออกเป็นส่วนตามความสามารถจนในที่สุดได้เป็นงานชิ้นต่างๆ ที่แต่ละส่วนเหมาะกับคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในแต่ละระดับ มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน โดยแจ้งให้พนักงาน/ ลูกจ้างทราบเป็นบางครั้ง ไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา พนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น เนื่องจากส่วนใหญ่ยังเป็นองค์การขนาดเล็กทำกันเองในครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับบทความของธนกร ช่อไม้ทอง และ มัญชुकานต์ ช่อผกา (2546) ได้กล่าวถึงเรื่อง การผลิตใบชาไว้ว่า การผลิตใบชาเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้จากประสบการณ์และความชำนาญที่สั่งสมผ่านกาลเวลา ถ้ายทอดกันรุ่นแล้วรุ่นเล่าผ่านปู่ถึงพ่อและลูกหลาน ซึ่งผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กในจังหวัดเชียงรายส่วนใหญ่ก็เป็นธุรกิจครอบครัว จึงมี

โครงสร้างแบบง่ายไม่เป็นทางการคือมีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้างและสอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn (1999) อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 18 - 22) ที่ว่าการจัดองค์การในองค์การที่มีขนาดเล็กหรือที่เรียกว่า องค์การผู้ประกอบการ (The Entrepreneurial Organization) การจัดองค์การจะมีลักษณะโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นโครงสร้างแบบง่ายๆ ไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นมาก มีสายการบังคับบัญชาสั้น โดยกิจกรรมต่างๆ จะขึ้นตรงต่อผู้บริหารซึ่งจะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ปัจจัยด้านความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ การจัดองค์การทำให้ลดความซ้ำซ้อนของงาน ส่วนใหญ่มีการวางแผนกำลังคน โดยกำหนดปริมาณคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีวิธีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างโดยมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมา มีการใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรง

ด้านการชักนำ (Leading) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดเล็กมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง โดยใช้หลักเกณฑ์ความขยันขันแข็ง อดทนในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานและนำเอาผลไปใช้พิจารณาการขึ้นเงินเดือน/ค่าจ้าง และใช้ปัจจัยในเรื่องการเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้างในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn (1999) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 18 - 22) ที่ว่าการประเมินผลพนักงาน (Employee Evaluation) เป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินคุณภาพในการทำงานของพนักงานภายในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลสะท้อนกลับไปให้พนักงาน เช่น เป็นการปรับตำแหน่งและการจ่ายเงินโบนัส ประจำปี ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการให้ค่าตอบแทนการทำงานในรูปแบบค่าจ้างรายชิ้นงาน, ค่าจ้างรายชั่วโมง, ค่าจ้างรายวันและค่าจ้างรายเดือน การจัดสวัสดิการให้พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมายเป็นการให้ประกันสังคมและส่วนใหญ่มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้โดยการจัดหาที่พักอาศัยให้

ด้านการควบคุม (Controlling) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดเล็กมีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริงโดยการฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน การสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้วิธีสั่งการ โดยไม่มีการซักถามและมีการซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ ได้แก่ ความนิยมศรัทธาในตัวหัวหน้าผู้สั่งการ ในการทำงานใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การวัดผลงานและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และใช้ปัจจัยปริมาณงาน, คุณภาพงาน, เวลาและค่าใช้จ่ายเป็นเครื่องมือในการควบคุมสอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn (1999) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 18 - 22) ที่ว่ากระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน

คือ การกำหนดมาตรฐาน, การวัดผลการทำงาน, การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน และการปฏิบัติการแก้ไข อีกทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมหรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ที่สำคัญมีดังนี้ ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนชิ้นงานที่จะต้องทำให้ได้มาตรฐาน คุณภาพ หมายถึง ผลผลิตที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการทำงานให้เสร็จลง และต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย ซึ่งนิยมใช้ในการตั้งงบประมาณ

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้เทคนิคการควบคุมการผลิตเป็นหลัก และมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการได้แก่การปรับปรุง/ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตให้มากขึ้น มีวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

2) ด้านการผลิต

พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดเล็กนิยมผลิตใบชาชนิดชาอูหลงก้านอ่อน(No.17), ชาอูหลงเบอร์ 12, ชามะลิ และชาเขียว มีแหล่งที่มาของใบชาสดที่ใช้ในการผลิตทั้งจากการปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกใบชา โดยในการคัดเลือกวัตถุดิบนั้นมีการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว เนื่องจากจากต้องอาศัยแรงงานคนในการคัดเลือกใบชาสดตามหลักเกณฑ์ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบโดยดูสี, ลักษณะใบและคุณภาพใบซึ่งเครื่องจักรไม่สามารถทำแทนได้ สอดคล้องกับบทความของ สุปัญญา ไชยชาญ (2544 : 20-21) ที่กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารที่จะมีการรับประกันว่าผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่เสร็จออกมาจากระบบการผลิตต้องมีคุณภาพตรงตามเกณฑ์กำหนดทุกอย่าง การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนี้จึงได้แก่ การกำหนดมาตรฐานงาน, การออกแบบอุปกรณ์การผลิต, การฝึกอบรมพนักงานให้ผลิตได้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการตรวจพินิจ(inspection) ผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจต้องมีการตรวจสอบคุณภาพทุกๆ ขั้นตอนการผลิตหรือทุกๆ สถานการณ์ในบางบริษัทถือว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนไม่ว่าจะสังกัดอยู่ในหน่วยงานใดก็ตาม

สำหรับการจัดการกับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตและใช้การไม่ได้โดยการทิ้งเท่านั้น ทุกแห่งมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตในโรงงานได้แก่ เครื่องนวด, เครื่องคั่ว และเครื่องโม่ มีชุดเครื่องจักรจำนวน 2 ชุด

3) ด้านการตลาด

พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดเล็กมีตราสินค้าเป็นของตนเองและทุกแห่งมีการบรรจุหีบห่อภายนอกของผลิตภัณฑ์ใบชาโดยบรรจุถุงฟอยด์เป็นหลัก มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาชนิดชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคาเฉลี่ย 1,600.00 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์ 12 ราคาเฉลี่ย 1,029.17 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคาเฉลี่ย 588.89 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคาเฉลี่ย 393.33 บาทต่อกิโลกรัม มีวิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ใบชาโดยตั้งราคาตามต้นทุน สอดคล้องกับแนวคิดของ Phillip Kotler (1994) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 35-36) ที่ว่า ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ผลิตภัณฑ์นั้นถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา เขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง

1. คุณค่าที่ได้รับ (Perceived Value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น
2. ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง ราคาสินค้าจะต้องคำนึงถึงต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบวกด้วยกำไรที่ต้องการ
3. ภาวะการแข่งขัน การแข่งขันที่รุนแรงมีแนวโน้มที่ราคาสินค้าจะต่ำลง
4. ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ, กฎหมาย, ความยืดหยุ่นของอุปสงค์(Demand), ผู้ขายวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต และจรรยาบรรณของธุรกิจ

และผู้ประกอบการทุกแห่งมีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการจำหน่ายเองทุกแห่งมีส่วนจำหน่ายในประเทศโดยเฉลี่ย 77% และมีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ใบชาโดยการออกงานแสดงสินค้าต่างๆ เนื่องจากเป็นวิธีการที่จะลูกค้าจะเข้าถึงผู้ขายได้ดีที่สุดและเข้าหาผู้ขายได้หลายราย เพราะผู้ขายในอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงรายส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลเดินทางไปซื้อลำบาก

4) ด้านบัญชีและการเงิน

พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการทั้งขนาดเล็กมีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน มีวิธีการบันทึกโดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์และเป็นการจ้างบริษัทที่รับทำบัญชีให้ดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุลและการชำระภาษีให้ผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่มีการวางแผนทางการเงินโดยการวิเคราะห์ทางการเงิน, การพยากรณ์ทางการเงิน, การจัดทำงบการเงิน และการจัดทำกระแสเงินสดโดยประมาณ สอดคล้องกับบทความของ ธนิตา จิตรน้อมรัตน์ (2542:67) ที่ว่าการวางแผนทางการเงินไว้ว่า เป็นงานที่สำคัญของผู้จัดการทางการเงินที่จำเป็นต้อง

กระทำ เพราะถ้ากิจการดำเนินธุรกิจโดยไม่มีการวางแผนทางการเงินแล้ว แม้กิจการจะดำเนินธุรกิจอย่างมีผลกำไรก็อาจประสบปัญหาทางการเงินได้ ดังนั้นการวางแผนทางการเงินจึง หมายถึง ความพยายามของธุรกิจในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดทิศทางและแนวทางของธุรกิจที่ควรจะเป็น ซึ่งจะทำให้การจัดการงานของผู้จัดการมีประสิทธิภาพมากกว่า การจัดการแบบให้เป็นไปตามเหตุการณ์ โดยขอบเขตของกระบวนการวางแผนทางการเงินนั้นครอบคลุมใน 4 ประเด็นคือ การวางแผนกำไร (Profit planning), การวางแผนทางการเงินระยะสั้น (Short-term financial planning), การวางแผนทางการเงินระยะยาว (Long-term financial planning) และการวางแผนพยากรณ์ความต้องการใช้เงินในอนาคต

ผู้ประกอบการทุกแห่งมีเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการ ส่วนใหญ่มีภาระในการชำระหนี้เป็นหนี้เงินกู้ระยะยาวและหนี้เงินเบิกเกินบัญชี มีวิธีการชำระค่าสินค้าที่นิยมที่สุดโดยการชำระด้วยเงินสดไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขาย

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

1) ด้านการจัดการ

ด้านการวางแผน(Planning) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าตามหน้าที่งานในด้านการจัดการ, ด้านการผลิต, ด้านการตลาด และด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในด้านการวางแผน ของ Schermerhorn (1999) อังโน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 18 - 22) ที่ว่าการวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าบริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น โดยแผนงานมักต้องมีการกำหนดระยะเวลาไว้ว่าแผนดังกล่าวจะเกิดขึ้นสำหรับระยะเวลาเท่าใด ซึ่งผู้ประกอบการมีการวางแผนเป็นแผนงานระยะสั้น(1 ปี) มีการใช้ปัจจัยภายในในด้านเงินทุนและใช้ปัจจัยภายนอกในด้านความต้องการของตลาด/ลูกค้าในการกำหนดแผนการดำเนินงาน เจ้าของโรงงาน(ผู้บริหาร)เป็นผู้มีหน้าที่กำหนดแผนธุรกิจเอง มีการทบทวน ปรับปรุงแผนงานทุกๆ 1 เดือนเท่านั้น

ด้านการจัดองค์การ (Organizing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ไม่มีการแบ่งแผนงาน ส่วนที่มีการแบ่งแผนงานมีการแบ่งเป็นแผนกบุคคล, แผนกการผลิต, แผนกบัญชีและการเงิน และแผนกการตลาด มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn (1999) อังโน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 18 - 22) ที่ว่าการจัดองค์การควรพิจารณาแยกประเภทงาน, จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณา

ตรวจสอบ แยกประเภทว่ากิจกรรมของตนมีงานอะไรที่ต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต่อมาจึงทำการจัดกลุ่มงานหรือจำแนกตามประเภทงาน โดยมีหลักพิจารณาว่างานที่เหมือนกันควรจะอยู่ร่วมกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) จากนั้นจึงแบ่งงานของแต่ละกลุ่มเหล่านั้นออกเป็นส่วนตามความสามารถจนในที่สุดได้เป็นงานชิ้นต่างๆ ที่แต่ละส่วนเหมาะกับคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในแต่ละระดับ ไม่มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน ไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา พนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น ซึ่งผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงรายส่วนใหญ่ก็ยังยังเป็นธุรกิจครอบครัว จึงมีโครงสร้างแบบง่ายไม่เป็นทางการคือมีเจ้าของกิจการและพนักงาน/ลูกจ้างและสอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn (1999) อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 18 - 22) ที่ว่าการจัดองค์การในองค์การที่มีขนาดเล็กหรือที่เรียกว่า องค์การผู้ประกอบการ (The Entrepreneurial Organization) การจัดองค์การจะมีลักษณะโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นโครงสร้างแบบง่ายๆ ไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นมาก มีสายการบังคับบัญชาสั้น โดยกิจกรรมต่างๆ จะขึ้นตรงต่อผู้บริหารซึ่งจะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ปัจจัยด้านความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาและความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงานมีผลต่อการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ การจัดองค์การทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ส่วนใหญ่มีการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดคุณภาพคนที่ต้องการให้สอดคล้องกับปริมาณงาน มีวิธีการประกาศรับสมัครพนักงาน/ลูกจ้างโดยมีพนักงาน/ลูกจ้างบอกต่อ แนะนำ ชักชวนกันมา มีการใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงานในโรง

ด้านการชักนำ (Leading) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน/ลูกจ้าง ใช้ปัจจัยในเรื่องการเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้างในการจูงใจพนักงาน/ลูกจ้างในการปฏิบัติงาน มีการให้ค่าตอบแทนการทำงานในรูปแบบค่าจ้างรายชิ้นงาน, ค่าจ้างรายชั่วโมง, ค่าจ้างรายวันและค่าจ้างรายเดือน การจัดสวัสดิการให้พนักงาน/ลูกจ้างตามกฎหมายเป็นการให้ประกันสังคมและส่วนใหญ่มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้โดยการจัดหาที่พักอาศัยให้และจัดหาชุดทำงานให้

ด้านการควบคุม (Controlling) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงาน/ลูกจ้างก่อนการปฏิบัติงานจริงโดยการฝึกอบรมในโรงงานระหว่างทำงาน การสั่งการพนักงาน/ลูกจ้างในแผนกต่างๆ ใช้วิธีสั่งการ โดยไม่มีการซักถามและมีการซักถามได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสำเร็จตรงตามที่มุ่งหวังไว้ได้แก่ ความร่วมมือจากพนักงาน/ลูกจ้างและความนิยมศรัทธาในหัวหน้าผู้สั่งการ ในการทำงานใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีขั้นตอนในกระบวนการควบคุมได้แก่ การวัดผลงานและ

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และใช้ปัจจัยปริมาณงาน, คุณภาพงาน, เวลาและค่าใช้จ่ายเป็นเครื่องมือในการควบคุมสอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn (1999) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 18 - 22) ที่ว่ากระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ การกำหนดมาตรฐาน, การวัดผลการทำงาน, การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน และการปฏิบัติการแก้ไข อีกทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมหรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ที่สำคัญมีดังนี้ ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนชิ้นงานที่จะต้องทำให้ได้มาตรฐาน คุณภาพ หมายถึง ผลผลิตที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการทำงานให้เสร็จลง และต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย ซึ่งนิยมใช้ในการตั้งงบประมาณ

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้เทคนิคการควบคุมการผลิตเป็นหลัก และมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการได้แก่การเข้าอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการ/บริหารโรงงาน มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยเรียกพนักงาน/ลูกจ้างทั้งสองฝ่ายมาเจรจาหาข้อยุติและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

2) ด้านการผลิต

พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดใหญ่นิยมผลิตไบชาชนิดชาอูหลงก้านอ่อน(No.17), ชาอูหลงเบอร์ 12, ชามะลิ และชาเขียว มีแหล่งที่มาของไบชาสดที่ใช้ในการผลิตทั้งจากการปลูกเองและรับซื้อมาจากแหล่งปลูกไบชา โดยในการคัดเลือกวัตถุดิบนั้นมีการใช้แรงงานคนเพียงอย่างเดียว เนื่องจากต้องอาศัยแรงงานคนในการคัดเลือกไบชาสดตามหลักเกณฑ์ในการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบโดยดูสี, ลักษณะใบและดูขนาดใบซึ่งเครื่องจักรไม่สามารถทำแทนได้ สอดคล้องกับบทความของ สุปัญญา ไชยชาญ (2544 : 20-21) ที่กล่าวไว้ว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารที่จะมีการรับประกันว่าผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่เสร็จออกมาจากระบบการผลิตต้องมีคุณภาพตรงตามเกณฑ์กำหนดทุกอย่าง การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนี้จึงได้แก่ การกำหนดมาตรฐานงาน, การออกแบบอุปกรณ์การผลิต, การฝึกอบรมพนักงานให้ผลิตได้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงตลอดถึงการตรวจพินิจ (inspection) ผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจต้องมี การตรวจสอบคุณภาพทุกๆ ขั้นตอนการผลิตหรือทุกๆ สถานีงานในบางบริษัทถือว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนไม่ว่าจะสังกัดอยู่ในหน่วยงานใดก็ตาม

สำหรับการจัดการกับวัตถุดิบที่เสียหายเนื่องจากการผลิตและใช้การไม่ได้โดยการนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ทุกแห่งมีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตในโรงงานได้แก่ เครื่องนวด, เครื่องคั่ว, เครื่องอบและเครื่องโม้ มีชุดเครื่องจักรจำนวนมากกว่า 3 ชุด

3) ด้านการตลาด

พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีตราสินค้าเป็นของตนเองและทุกแห่งมีการบรรจุหีบห่อภายนอกของผลิตภัณฑ์ไบชาโดยบรรจุถุงพอยด์เป็นหลัก มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไบชาชนิดชาอูหลงก้านอ่อน(No.17) ราคาเฉลี่ย 1,600.00 บาทต่อกิโลกรัม, ชาอูหลงเบอร์ 12 ราคาเฉลี่ย 1,029.17 บาทต่อกิโลกรัม, ชามะลิ ราคาเฉลี่ย 588.89 บาทต่อกิโลกรัม และชาเขียว ราคาเฉลี่ย 393.33 บาทต่อกิโลกรัม มีวิธีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ไบชาโดยตั้งราคาตามต้นทุน สอดคล้องกับแนวคิดของ Phillip Kotler (1994) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 35-36) ที่ว่า ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ผลิตภัณฑ์นั้นถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา เขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง

1. คุณค่าที่ได้รับ (Perceived Value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น
2. ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง ราคาสินค้าจะต้องคำนึงถึงต้นทุนสินค้า และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องบวกด้วยกำไรที่ต้องการ
3. ภาวะการแข่งขัน การแข่งขันที่รุนแรงมีแนวโน้มที่ราคาสินค้าจะต่ำลง
4. ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ, กฎหมาย, ความยืดหยุ่นของอุปสงค์ (Demand), ผู้ขายวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต และจรรยาบรรณของธุรกิจ

และผู้ประกอบการทุกแห่งมีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไบชาโดยการจำหน่ายเอง ทุกแห่งมีส่วนจำหน่ายในประเทศโดยเฉลี่ย 77% และมีการส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ไบชาโดยการออกงานแสดงสินค้า

4) ด้านบัญชีและการเงิน

พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการทั้งขนาดใหญ่มีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีและการเงิน มีวิธีการบันทึกโดยใช้ทั้งสมุดบันทึกและคอมพิวเตอร์และเป็นการจ้างบริษัทที่รับทำบัญชีให้ดำเนินการจัดทำบัญชีและการเงิน, งบดุลและการชำระภาษีให้ผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่มีการวางแผนทางการเงินโดยการวิเคราะห์ทางการเงิน, การพยากรณ์ทางการเงิน, การจัดทำงบการเงิน และการจัดทำงบกระแสเงินสดโดยประมาณ สอดคล้องกับบทความของ ธนิตา จิตรน้อมรัตน์ (2542:67) ที่ว่าการวางแผนทางการเงินไว้ว่า เป็นงานที่สำคัญของผู้จัดการทางการเงินที่จำเป็นต้องกระทำ เพราะถ้ากิจการดำเนินธุรกิจโดยไม่มีการวางแผนทางการเงินแล้ว แม้กิจการจะดำเนินธุรกิจอย่างมีผลกำไรก็อาจประสบปัญหาทางการเงินได้ ดังนั้นการวางแผนทางการเงินจึง หมายถึง

ความพยายามของรัฐกิจในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดทิศทางและแนวทางของรัฐกิจที่ควรจะเป็น ซึ่งจะทำให้การจัดการงานของผู้จัดการมีประสิทธิภาพมากกว่า การจัดการแบบให้เป็นไปตามเหตุการณ์ โดยขอบเขตของกระบวนการวางแผนทางการเงินนั้นครอบคลุมใน 4 ประเด็นคือ การวางแผนกำไร (Profit planning), การวางแผนทางการเงินระยะสั้น (Short-term financial planning), การวางแผนทางการเงินระยะยาว (Long-term financial planning) และการวางแผนพยากรณ์ความต้องการใช้เงินในอนาคต

ผู้ประกอบการทุกแห่งมีเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากแหล่งเงินทุนของเจ้าของกิจการและเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน ส่วนใหญ่มีภาระในการชำระหนี้เป็นหนี้เงินกู้ระยะยาว มีวิธีการชำระค่าสินค้าที่นิยมที่สุดโดยการโอนเข้าบัญชีบริษัท ไม่มีสินค้าค้างสต็อกนานเกินระยะเวลาที่ควรจะขาย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ข้อค้นพบ

จากการศึกษา การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชา ในจังหวัดเชียงใหม่ ข้อค้นพบดังนี้

- 1) ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่เป็นองค์การขนาดเล็กทำกันเองในครอบครัว จึงไม่มีการแบ่งแผนงานให้ครบตามหน้าที่งาน, ไม่มีมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างให้ชัดเจน และไม่มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา ดังนั้นพนักงาน/ลูกจ้างทุกคนสามารถติดต่อกันได้เองทุกระดับชั้น
- 2) ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงใหม่มีการผลิตใบชาในลักษณะใบชาแห้งเป็นหลัก แต่ก็มียางรายที่มีการผลิตใบชาผงเป็นหลัก ซึ่งก็จะเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีการผลิตทั้งใบชาแห้งและใบชาผง เนื่องจากหากจะมีการผลิตใบชาทั้ง 2 ลักษณะในโรงงานเดียวกันก็ต้องมีเครื่องจักรหลายประเภทซึ่งมีราคาสูงมากและต้องนำเข้าจากต่างประเทศทั้งสิ้น
- 3) ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงใหม่มีปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนจากหน่วยงานภาครัฐก็คือการขาดแคลนน้ำในการทำไร่ชาในพื้นที่ภูเขาสูง ดังนั้นจึงต้องการให้ภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือในการจัดหาพื้นที่เพียงพอต่อการทำไร่ชาตลอดทั้งปี เช่น การจัดทำประปาภูเขา เป็นต้น

ข้อเสนอแนะจากผู้ศึกษา

1. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาควรมีการศึกษาหาความรู้และข้อมูลการทำธุรกิจชาที่ทันสมัย คอยติดตามข่าวสารความช่วยเหลือต่างๆจากภาครัฐและภาคเอกชนอยู่เสมอ
2. หน่วยงานภาครัฐควรทำการเก็บข้อมูลผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในจังหวัดเชียงรายให้ครบทุกราย ทั้งผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลที่ต้องการในการให้ความช่วยเหลือและการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อยู่ตลอด
3. หน่วยงานรัฐควรร่วมมือและเป็นส่วนกลางในการติดต่อกับหน่วยงานเอกชนในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการ ในการดำเนินงานในทุกด้าน ได้แก่ การจัดการ, การผลิต, การตลาด และบัญชีและการเงิน เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการขนาดใหญ่ได้ทั้งในเรื่องคุณภาพและราคา

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ทำการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

- 1) การศึกษาในครั้งต่อไปควรทำการศึกษาคำแนะนำของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในจังหวัดอื่นๆ ที่มีการปลูกชาเป็นธุรกิจ เช่น จังหวัดเชียงใหม่, จังหวัดแม่ฮ่องสอน และจังหวัดตาก เป็นต้น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในแต่ละจังหวัดว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
- 2) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมชาในด้านอื่นๆ เช่น ด้านการตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศว่ามีลักษณะการดำเนินงานเป็นอย่างไร และศึกษาทางด้านเงินทุนและบุคลากรที่ใช้ในอุตสาหกรรมชาด้วย เป็นต้น
- 3) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมชาในด้านต่างๆ ว่ามีความต้องการในเรื่องใดบ้าง เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป