

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจของเล่นไม้เพื่อการศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ ได้อาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดด้านการจัดการ แนวคิดด้านส่วนประสมการตลาด แนวคิดด้านการผลิต และแนวคิดด้านการเงิน

แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการ (Management)³

หน้าที่การบริหาร (Management Functions) เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกันซึ่งผู้จัดการต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร คือ(1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) (4) การชักนำ (Leading) และ (5) การควบคุม (Controlling)

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนด(การเลือก) (Choosing) ภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์(Objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจ การเลือกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต การวางแผนจะเป็นการสร้างสะพานเพื่อให้เดินไปถึงสิ่งที่ต้องการ จากผลของการวางแผนจะได้แผน (Plan)ออกมา ดังนั้น แผนเป็นเครื่องมือ(วิธีการ)เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

รูปแบบของแผน (Types of plan) ประกอบด้วย

1. ภารกิจ (Missions) หรือจุดมุ่งหมาย (Purposes) ภารกิจ หมายถึง หน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กร ส่วนจุดมุ่งหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายพื้นฐานและสิ่งที่ต้องการเพื่อความคงอยู่ขององค์กร ทุกองค์กรต้องมีจุดมุ่งหมาย หรือภารกิจในทุกระบบสังคม องค์กรมีหน้าที่พื้นฐานหรืองาน ตัวอย่าง จุดมุ่งหมายของธุรกิจหนึ่ง คือ การผลิต และการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยคือการสอนและการวิจัย เป็นต้น

³ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพชรธรรมแก้วแห่งโลกธุรกิจ, 2542, หน้า 149-156.

2. **วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals)** วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายซึ่งต้องการให้กิจกรรมบรรลุผลหรือหมายถึงเป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

3. **กลยุทธ์ (Strategies)** หมายถึง แผนการปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากร และกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือหมายถึง แผนอย่างกว้างซึ่งได้พัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะสั้น

4. **นโยบาย (Policies)** หมายถึง แผนซึ่งเป็นข้อความทั่วไปหรือความเข้าใจที่เป็นแนวทางหรือช่องทางความคิดในการตัดสินใจ หรือหมายถึง แนวทางที่กำหนดขึ้นมาซึ่งอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรเพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์กร

5. **กระบวนการ (Procedures)** เป็นแผนที่กำหนดวิธีการจัดการกิจกรรมในอนาคต ประกอบด้วยลำดับขั้นของการปฏิบัติเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติมากกว่าความคิด มีรายละเอียดเพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลได้ ตัวอย่างบริษัทที่ทำการผลิต มีกระบวนการคือ การสั่งซื้อซึ่งเกี่ยวข้องกับแผนกขาย (เป็นจุดเริ่มต้นของคำสั่งซื้อ) แผนกการเงิน (การรับเงินและการพิจารณาเครดิตลูกค้า) แผนกบัญชี (บันทึกรายการการค้า) แผนกการผลิต (ผลิตสินค้าหรือส่งสินค้าจากสต็อก) และแผนกส่งของ (กำหนดวิธีการและเส้นทางการส่งของ)

6. **กฎ (Rules)** เป็นข้อความที่อธิบายถึงแผนหลักซึ่งระบุการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ควรกระทำหรือไม่ควรทำในสถานการณ์เฉพาะอย่าง กฎจะแตกต่างจากกระบวนการเพราะไม่มีการระบุลำดับขั้นตอนของเวลาในการปฏิบัติ กระบวนการจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับขั้นตอนของกฎ ดังนั้นกฎอาจจะเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการก็ได้

7. **โปรแกรม (Programs)** ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Goals) นโยบาย (Policies) กระบวนการ (Procedures) กฎ (Rules) การมอบหมายงาน (Task assignments) ขั้นตอนการทำงาน (Steps to be taken) ทรัพยากรที่ใช้ (Resources to be employed) และส่วนประกอบอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

8. **งบประมาณ (Budgets)** เป็นรายละเอียดการจัดสรรทรัพยากรสำหรับหน่วยใดหน่วยหนึ่ง (โครงการใดโครงการหนึ่ง) โดยแสดงในรูปจำนวนเงินหรือจำนวนหน่วย ซึ่งใช้เทคนิคในการวางแผนและควบคุมงบประมาณการปฏิบัติการด้านการเงิน เรียกว่า แผนกำไร (Profit plan) งบประมาณอาจแสดงในรูปงบการเงิน ชั่วโมงแรงงาน หน่วยของผลิตภัณฑ์ ชั่วโมงการทำงานของเครื่องจักร หรือหน่วยวัดด้านตัวเลขอื่นอาจจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการงบประมาณค่าใช้จ่าย อาจแสดงถึง การวางแผน การลงทุน งบประมาณค่าใช้จ่ายในการลงทุน กระแสการหมุนเวียนของเงินสด งบประมาณเงินสด

ในการวางแผนนั้นมักต้องกำหนดระยะเวลาไว้ว่า แผนดังกล่าวจะทำขึ้นสำหรับระยะเวลานานเท่าใด หากจำแนกชนิดของแผนตามระยะเวลาสามารถแบ่งออกได้เป็น

1. แผนระยะสั้น (Short-range planning) เป็นแผนงานในรูปของกิจกรรมเฉพาะอย่าง ที่มุ่งหวังให้เกิดในอนาคตอันใกล้ และสอดคล้องกับแผนระยะยาว โดยมากมักกำหนดเวลา 1 ปี หรือสั้นกว่า

2. แผนระยะปานกลาง (Medium-range planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติ การมากกว่า 1 ปี ตามปกติอยู่ในระยะ 3-5 ปี

3. แผนระยะยาว (Long-range planning) เป็นแผนของกิจกรรมขนาดใหญ่ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานหลายฝ่าย หลายสาขา ต้องใช้กระบวนการวางแผน และการทำงานสลับซับซ้อนตลอดจนต้องใช้การศึกษาวิจัยเป็นเวลานานกว่า 5 ปี ขึ้นไป

ขั้นตอนในการวางแผน (Steps in planning)⁴ ลำดับขั้นตอนในการวางแผนประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) : การคำนึงถึงโอกาส (Being aware of opportunity) เป็นการพิจารณาถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยถือเป็นจุดเริ่มต้นในการวางแผนซึ่งได้แก่ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การแข่งขัน สิ่งที่ถูกค้าต้องการ จุดแข็ง จุดอ่อน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Setting objectives or goals) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและระบุจุดสุดท้ายของสิ่งที่ต้องการจะเป็น

3. การคำนึงถึงข้อสมมติในการวางแผน (Considering planning premises) เป็นการสร้างขอบเขตและการตกลงที่จะใช้ข้อสมมติการวางแผนที่สำคัญ เช่น การคาดคะเน นโยบายพื้นฐานที่นำมาใช้และแผนบริษัท

4. การกำหนดทางเลือกต่างๆ (Identifying alternatives) เป็นการค้นหาและสำรวจทางเลือกในการปฏิบัติซึ่งยังไม่ได้เกิดขึ้นในอนาคต

5. การเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่ต้องการ (Comparing alternatives in light of goals sought) หรือการประเมินทางเลือก เป็นการประเมินทางเลือกโดยการชั่งน้ำหนักจุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละทางเลือกภายในข้อสมมติฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทางเลือกบางอย่างอาจจะมีกำไรสูงสุดแต่ต้องการเงินลงทุนสูงและมีผลตอบแทนช้า ทางเลือกบางอย่างมีกำไรน้อยแต่มีความเสี่ยงน้อย บางอย่างเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในระยะยาว

⁴ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพชรธรรมแก้แห่งโลกธุรกิจ, 2542, หน้า 159-160.

6. การเลือกทางเลือก (Choosing an alternative) เป็นขั้นที่มีการยอมรับแผน เป็นจุดที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การวิเคราะห์และการประเมินผลทางเลือกได้คำแนะนำสองทางขึ้นไป ซึ่งผู้บริหารอาจตัดสินใจใช้หลายทางเลือกมากกว่าทางเลือกเดียว

7. การสร้างแผนสนับสนุน (Formulating supporting plans) เมื่อการวางแผนสำเร็จแล้วในขั้นการวางแผนสนับสนุนทั้งหลายต้องให้การสนับสนุนแผนหลัก

8. แผนตัวเลขโดยการจัดทำงบประมาณ (Numberizing plan by making budgets) ในขั้นนี้เป็นการกำหนดตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับแผน โดยเปลี่ยนเป็นงบประมาณ งบประมาณทั้งหมดขององค์กรแสดงถึงรายได้และค่าใช้จ่ายรวม ซึ่งผลต่างคือกำไร งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น ค่าใช้จ่ายในการลงทุนแต่ละแผนหรือโปรแกรมธุรกิจจะมีงบประมาณส่วนตัว โดยอยู่ในรูปของค่าใช้จ่ายและงบประมาณการลงทุนซึ่งเกี่ยวข้องกับงบประมาณทั้งหมด

2. การจัดองค์การ (Organizing)⁵ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน้าที่งานต่างๆ ภายในองค์การ หน้าที่การ จัดองค์การจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแบ่งงานกันทำ พร้อมกับการแบ่งส่วนอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม และการรวมอยู่เป็นกลุ่มของโครงสร้างเดียวกันที่ยังคงมีระเบียบที่จะติดต่อสัมพันธ์กันได้ตามปกติ และเป็นกลุ่มที่มุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันตลอดเวลา

กระบวนการจัดองค์การจะหมายถึงการจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อสำหรับที่จะให้สำเร็จผลในวัตถุประสงค์ในส่วนรวมและดำเนินการมอบหมายงานแต่ละกลุ่มให้กับผู้บริหาร ซึ่งควรจะต้องมีอำนาจหน้าที่ที่จำเป็น สำหรับการควบคุมบังคับบัญชาคนให้ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมนั้นๆ ให้เสร็จสิ้นไป

กระบวนการจัดองค์การประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 3 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณา ตรวจสอบ แยกประเภทว่ากิจกรรมของตนมีงานอะไรที่ต้องจัดทำ เพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต่อมาจึงทำการจัดกลุ่มงาน หรือจำแนกตามประเภทงาน โดยมีหลักพิจารณาว่างานที่เหมือนกันควรจะอยู่รวมกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) จากนั้นจึงแบ่งงานของแต่ละกลุ่มเหล่านั้นออกเป็นส่วนตามความสามารถจนในที่สุดได้เป็นงานชิ้นต่างๆ ที่แต่ละส่วนเหมาะกับคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในแต่ละระดับ

⁵ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพชรธรรมแกว่งแห่งโลกธุรกิจ, 2542, หน้า 259-262.

2. ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งประกอบไปด้วย

- การระบุให้เห็นขอบเขตของงานที่แบ่งให้ผู้ปฏิบัติแต่ละคนตามที่ได้ออกแบบมาแล้ว เพื่อให้ทราบว่าจะทำอะไรเกี่ยวกับเรื่องอะไร มีขอบเขตงานเพียงใด โดยจะระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดกับงานชิ้นนั้นๆ ไว้

- ผู้บริหารทำการมอบหมายงาน (Delegation) ให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป

- การมอบหมายงานประกอบด้วย การกำหนดเป็นความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไป

3. การจัดวางความสัมพันธ์ เพื่อให้งานในส่วนต่างๆ ที่แบ่งกันนั้นสามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว โดยไม่กระจัดกระจายและให้อยู่ร่วมกันโดยไม่ขัดแย้ง และมีระเบียบ

เมื่อได้ดำเนินการจนเสร็จสิ้นตามกระบวนการแล้ว สิ่งที่จะได้และปรากฏเป็นหลักฐานสำหรับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ได้แก่ ผังแสดงการจัดองค์การที่เป็นทางการ หรือคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ ชื่อตำแหน่ง รายละเอียดของงานที่จะต้องทำ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ต่างๆ

การจัดองค์การเป็นกระบวนการขั้นตอนที่มีความสำคัญดังนี้

1. เป็นการแสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน
3. เป็นกรอบที่จะช่วยเชื่อมโยงการทุ่มเทความพยายามจากขั้นตอนการวางแผนไปสู่ผลสำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม
4. เป็นการจัดช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
5. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน และจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่งาน
6. ช่วยให้อำนาจความพยายามมีจุดหมายชัดเจน โดยการจัดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับเป้าหมายต่างๆ

หลักเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการจัดแบ่งแผนกงานอาจแบ่งได้เป็น

1. การจัดแผนกงานโดยแบ่งคนงานออกเป็นจำนวนเท่าๆกัน โดยเพียงแต่แบ่งคนงานออกเป็นจำนวนเท่าๆกันให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และคนเหล่านั้นก็มีลักษณะไม่ต่อนัก การแบ่งแบบนี้ส่วนมากใช้ในการแบ่งคนเพื่อทำงานง่ายๆ ซึ่งความสำเร็จของงานขึ้นกับจำนวนกำลังคนเท่านั้น

2. การใช้หน้าที่ (Function) เป็นหลักเกณฑ์ เป็นวิธีที่ยอมรับกันแพร่หลายเป็นการแบ่งงานออกตามความชำนาญเฉพาะอย่าง การแบ่งแบบนี้เป็นการจัดที่ถูกต้องตามเหตุผล เพราะหน้าที่หลักที่สำคัญเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร และยังช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถใช้อำนาจหน้าที่บริหารงานที่สำคัญ หรืองานหลักขององค์กรได้ด้วย และเมื่อมีปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารสูงสุดก็สามารถประสานงานให้ทุกอย่างเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน

3. การใช้ผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นหลักเกณฑ์ โดยแบ่งตามผลิตภัณฑ์หรือประเภทของสินค้า นิยมใช้ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เพราะการจัดองค์การตามหน้าที่ในองค์กรขนาดใหญ่ นั้น การทำงานของหัวหน้าแผนกมักประสบปัญหาขาดความคล่องตัวในการทำงาน มีปัญหาเรื่องขนาดของการควบคุม การแบ่งแบบนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการจัดงานตามหน้าที่ต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ ไปให้กับผู้บริหารของหน่วยได้

4. การใช้พื้นที่ (Territory) เป็นหลักเกณฑ์ โดยจัดแผนกงานแบ่งออกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เป็นวิธีที่ใช้ในกรณีที่การปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจกระจายออกไปตามพื้นที่ส่วนต่างๆ กิจกรรมทุกอย่างในเขตใดเขตหนึ่งจะถูกรวมเข้าด้วยกัน และมอบหมายให้ผู้บริหารคนหนึ่ง

5. การใช้ลูกค้า (Customer) เป็นหลักเกณฑ์ วิธีนี้จะใช้เมื่อต้องการเน้น หรือให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้สินค้ากลุ่มต่างๆ และจะพิจารณาว่าบริษัทจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ดีมากน้อยเพียงใด

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจที่จะสั่งบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่ผู้มีอำนาจจะเห็นสมควร ทั้งนี้การสั่งการให้กระทำการดังกล่าวจะต้องมีความหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ โดยหลักการจะยึดให้อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบจะต้องเท่ากันและจะต้องมีเหตุผลถูกต้องเสมอ

การมอบหมายงาน (Delegation) หมายถึง การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชา (Chain of command) หมายถึงสายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการยึดถือปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาจะก่อให้เกิดประโยชน์คือ ไม่ทำให้ฐานะของผู้บริหารสูญเสียไป และในขณะเดียวกันต้องไม่ก่อให้เกิดความสับสนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดขนาดองค์การ ได้แก่

1. ความซับซ้อนของงาน (Complexity of work)
2. งานที่เป็นมาตรฐาน (Standardization)
3. การทำงานในสถานที่เดียวกัน (Location of employee)
4. ระดับความชำนาญ (Skill level)

5. กิจกรรมที่ไม่ต้องอาศัยคำแนะนำ(Non supervisory activities)

6. การสนับสนุนการจัดองค์การ(Management support)

ปัจจัยพิจารณาขนาดที่มีประสิทธิภาพขององค์การควรมีที่ระดับเป็นสิ่งที่ตอบได้ยาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบบกกับปัจจัยมูลฐาน เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ การเข้ากับบุคคลอื่น การสั่งการ ความซื่อสัตย์ และการยอมรับนับถือ สิ่งที่สำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะจัดสรรเวลาได้อย่างไร ปัจจัยที่ใช้ในการบริหารประกอบด้วย⁶

1. การอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา (Training of subordinates) องค์การควรมีการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความรู้ และความชำนาญแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน (Clarity of delegation of authority) ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกฝนจนมีความรู้ และความสามารถ ผู้บริหารควรจะมอบหมายงานที่เห็นว่าสมควรให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้กระทำแทน แต่การมอบหมายควรที่จะมอบหมายทั้งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

3. ความชัดเจนของแผนงาน (Clarity of plan) ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่หลักในการวางแผน เพราะการวางแผนจะมีขอบเขตครอบคลุมถึงทุกสิ่งในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ ทรัพยากรต่างๆ อำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่าย กฎระเบียบในองค์การ ผู้บริหารต้องวางแผนให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน

4. การใช้จุดประสงค์มาตรฐาน (Use of standard objectives) ผู้จัดการจะต้องมีการตั้งวัตถุประสงค์ขององค์การที่แน่นอนและตั้งเป็นมาตรฐาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามได้ แต่วัตถุประสงค์นั้นบางครั้งก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์

5. เทคนิคการติดต่อสื่อสาร (Communication techniques) การติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรมีทักษะทางด้านนี้ เพราะการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การสื่อความหมายและเทคนิคในการสื่อความ

6. จำนวนของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในฝ่ายต่างๆ (Amount of personal contact needed) ถ้าในฝ่ายต่างๆ มีการติดต่อสื่อสารกันมาก ลักษณะโครงสร้างขององค์การควรมีลักษณะเป็นแบบกว้าง จะไม่เสียเวลาการถ่ายทอดความกัน

⁶ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพชรธรรมแกว่งแห่งโลกธุรกิจ, 2542, หน้า 265-266.

7. ความผันแปรของระดับขององค์กร (Variation by organization level) ระดับขององค์กรอาจจะมีการปรับเปลี่ยนเนื่องจากมีกิจกรรมหรือแผนกต่างๆ เพิ่มขึ้น

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปกติหน้าที่การจัดคนเข้าทำงาน มักจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารงานบุคคล ที่สำคัญคือ⁷

- การวางกำลังคน (Manpower Planning) ซึ่งผู้บริหารจะต้องวางแผนคาดการณ์ว่าในอนาคตองค์กรจะมีความต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามารับตำแหน่งมากน้อยเท่าใด มีคุณสมบัติอย่างไร โดยผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์งานในขั้นตอนนี้อย่างละเอียด

- การสรรหา (Recruitment) เป็นการพยายามสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ในจำนวนที่ต้องการ ส่วนใหญ่จะเสาะหาได้จาก 2 แหล่งคือ จากแหล่งภายนอก และการเลื่อนชั้นจากภายในกิจการ

- การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการสรรหา วิธีที่นิยมใช้คือ การดูจากประวัติส่วนตัว การสัมภาษณ์ การทดสอบ ซึ่งเทคนิคในการเลือกบุคคลมักต้องใช้หลายวิธีคละกันไป ไม่มีวิธีใดที่สมบูรณ์โดยสิ้นเชิง

- การฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล (Training and Development) เป็นการประเมินผลการทำงาน และฝึกอบรม พยายามรักษาคุณสมบัติของพนักงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ มีการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี เช่น การให้คำแนะนำ การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน การสอนงาน การพัฒนาอาชีพ

- การบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน (Compensation Management) ซึ่งรวมถึงการจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ต่างๆ เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน รายได้พิเศษ ผลประโยชน์ต่างๆ

⁷ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ดวงกลมสมัย, 2539) หน้า 201.

- การประเมินผลพนักงาน (Employee Evaluation) ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมินคุณภาพในการทำงาน และการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลสะท้อนกลับไปให้พนักงาน อาจเป็นการปรับตำแหน่ง การจ่ายเงินโบนัสประจำปี โดยทั่วไปองค์กรต่างๆจะมีการประเมินผลงานและแจ้งให้พนักงานทราบในการประชุมประจำปี

- การย้ายพนักงาน และการแทนที่ (Employee Movement and Replacement) พนักงานที่ผลจากตำแหน่งในการทำงานภายในองค์กรจะถูกแทนที่โดยบุคคลอื่น ซึ่งสาเหตุของผลกระทบจากงานของพนักงานมีหลายสาเหตุ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การลดตำแหน่ง การสมัครใจ การเลิกจ้าง ซึ่งในขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้จะกลับสู่ขั้นตอนแรกต่อไป

4. การชักนำ (Leading) เป็นการสั่งการและการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เทคนิคการจูงใจพนักงานที่สำคัญประกอบด้วย

- เงินเป็นสิ่งกระตุ้นอยู่ในรูปต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ประกัน
- การมีส่วนร่วม รวมถึงการยอมรับ ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำเร็จ
- คุณภาพชีวิตการทำงาน

สำหรับความเป็นผู้นำ เป็นความสามารถที่จะจูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อบุคคลให้บรรลุการทำงาน โดยมีอำนาจซึ่งเป็นที่ความสามารถที่จะให้เกิดผลต่อการตัดสินใจ ทักษะคติ และความตัดสินใจของบุคคล

5. การควบคุม (Controlling) เป็นการวัดและแก้ไขการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์และแผนขององค์กรมีการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยกระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน

- การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards) ผู้บริหารจะรับผิดชอบในการแปลความหมายต่อเป้าหมาย แผนขององค์กรให้เป็นมาตรฐานในการวัดที่เหมาะสม เพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง สำหรับกระบวนการในองค์กรแล้วจะคาดหวังการทำงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้ในการวัดผลการทำงานและการจูงใจพนักงานด้วย

- การวัดผลการทำงาน (Measure Performance) เมื่อมาตรฐานมีการกำหนดขึ้น ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการทำงาน เป็นการวัดผลเพื่อว่าสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐาน จะสามารถป้องกันในการเกิดขึ้นอีกและการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติการที่ไม่เหมาะสม

- การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards) เริ่มจากการกำหนดมาตรฐานของงานต่างๆ ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินกิจกรรมหนึ่งๆ แล้ววัดผลการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้วางไว้

- การปฏิบัติการแก้ไข (Take Action) การดำเนินการแก้ไข ซึ่งอาจแก้ไขที่สาเหตุ แก้ไขที่มาตรฐาน แก้ไขวิธีดำเนินงาน หรือปรับปรุงแผนใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมหรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่าผลของการปฏิบัติงานที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งในการเปรียบเทียบนี้ผู้ควบคุมจะต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมหรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ มาตรฐานที่สำคัญมี 4 ประเภท คือ

1. ปริมาณงาน หมายถึง การควบคุมจำนวนชิ้นงานที่เจ้าหน้าที่แผนกต่างๆ จะต้องทำให้ได้ตามมาตรฐาน จะใช้ในกรณีที่ผลงานที่จะวัดเป็นสิ่งที่สามารถนับออกมาเป็นจำนวนได้
2. คุณภาพ หมายถึง การควบคุมผลิตผลให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ เช่น รูปแบบ ส่วนประกอบ
3. เวลา เป็นการเปรียบเทียบเวลาที่ใช้สำหรับทำงานให้เสร็จลง
4. ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย นิยมใช้การตั้งงบประมาณ

แนวคิดด้านการตลาด (Marketing)³

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix หรือ 4 Ps) หมายถึง เครื่องมือทางการตลาด ที่นำมาใช้ต่อกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

1. **ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย สินค้า บริการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ลักษณะการออกแบบ ตราสินค้า การบรรจุภัณฑ์ ขนาด การรับประกัน ซึ่งผลิตภัณฑ์ต้องมีสรรพประโยชน์ มีคุณค่า และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

³Phillip Kotler. *Marketing Management*. Perentice Hall, New York, 7th Edition 1991, p.68.

2. **ราคา (Price)** หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปแบบตัวเงินหรือสิ่งที่จะต้องจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบางสิ่ง ประกอบด้วย การกำหนดราคาสินค้า การให้ส่วนลด การให้ส่วนลด และระยะเวลาของการชำระเงิน โดยที่การกำหนดราคาควรจะเป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยต้องคำนึงถึงต้นทุนและราคาของคู่แข่ง

3. **การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)** หมายถึง โครงสร้างของช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันตลาด ส่วนกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

4. **การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling) และการขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

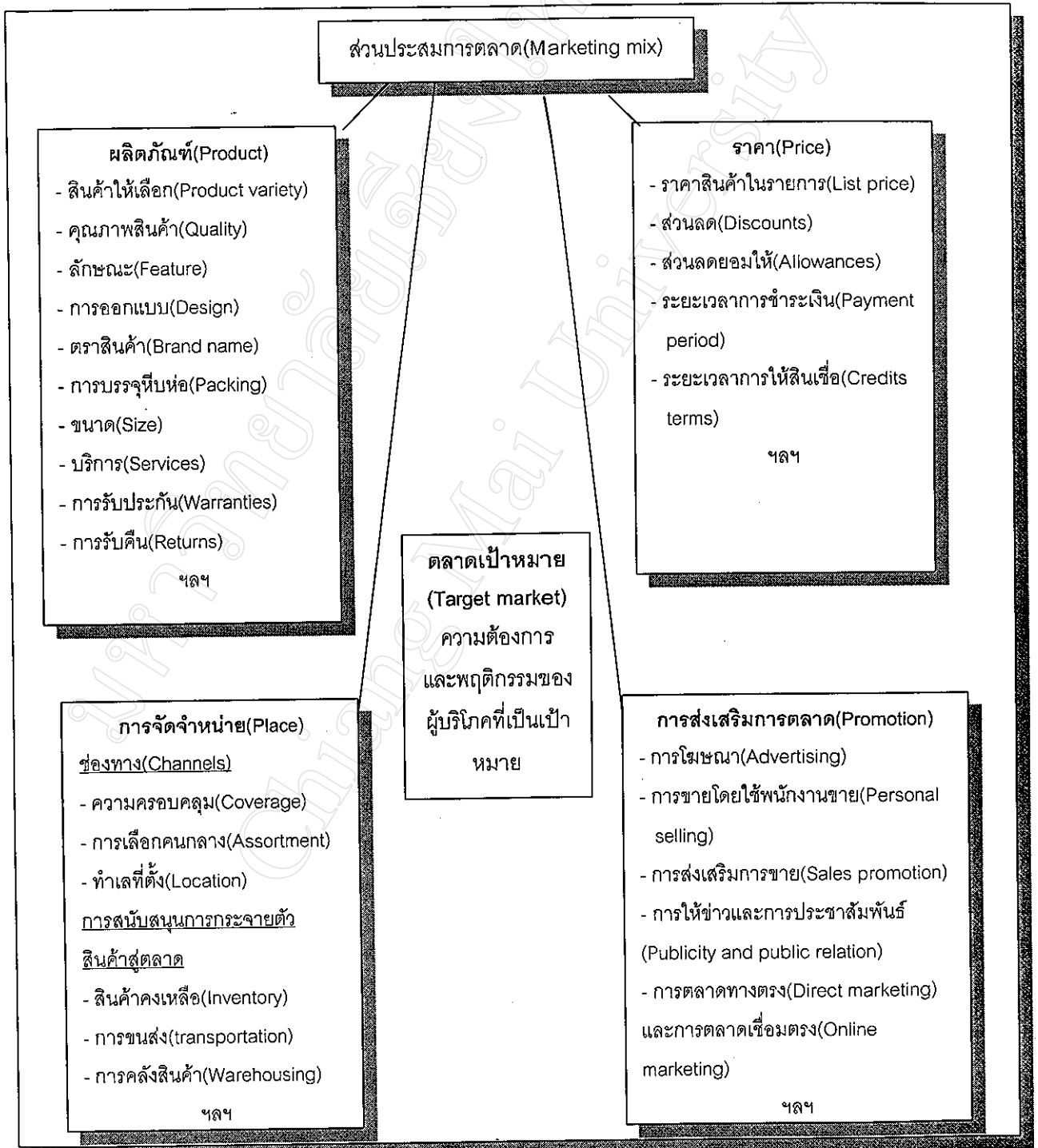
4.1 **การโฆษณา (Advertising)** เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์การและ (หรือ) ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิดที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ เช่น การโฆษณาสินค้าหรือบริการผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ฯลฯ

4.2 **การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling)** เป็นกิจกรรมแจ้งข่าวสารและจูงใจตลาดโดยบุคคล ในกรณีนี้ เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ระหว่างผู้ขาย (หรือ) ผู้ผลิตกับลูกค้าที่คาดหวัง

4.3 **การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)** หมายถึง กิจกรรมส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย และการใช้ข่าวซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ การทดลองใช้หรือการซื้อ โดยลูกค้าขั้นสุดท้ายหรือบุคคลอื่นในช่อง การส่งเสริมการขายอาจกระตุ้นผู้บริโภค เช่น ลด แลก แจก แถม ฯลฯ กระตุ้นคนกลางและพนักงานขาย เช่น การจัดประชุมและการแข่งขันการขาย

4.4 **การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation)** การให้ข่าว เป็นการเสนอความคิด สินค้า หรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน จากองค์การที่ได้รับผลประโยชน์ เช่น การให้ข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บุคคล การจัดประชุม สัมมนา แก่สื่อมวลชน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึงความพยายามที่มีการวางแผน โดยองค์การหนึ่ง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อ

องค์การให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การประชาสัมพันธ์ เป็นการติดสื่อสารกับกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ประชาชนทั่วไป ผู้ถือหุ้น วิธีการประชาสัมพันธ์อาจทำได้เช่น การตีพิมพ์ การให้ข่าวเกี่ยวกับบุคคล ผลิตภัณฑ์ ของบริษัท การจัดเหตุการณ์ต่างๆ (ประชุม สัมมนา จัดกีฬา หรือเป็นสปอนเซอร์) การให้บริการชุมชน (การบริจาค การสนับสนุนกีฬา การอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

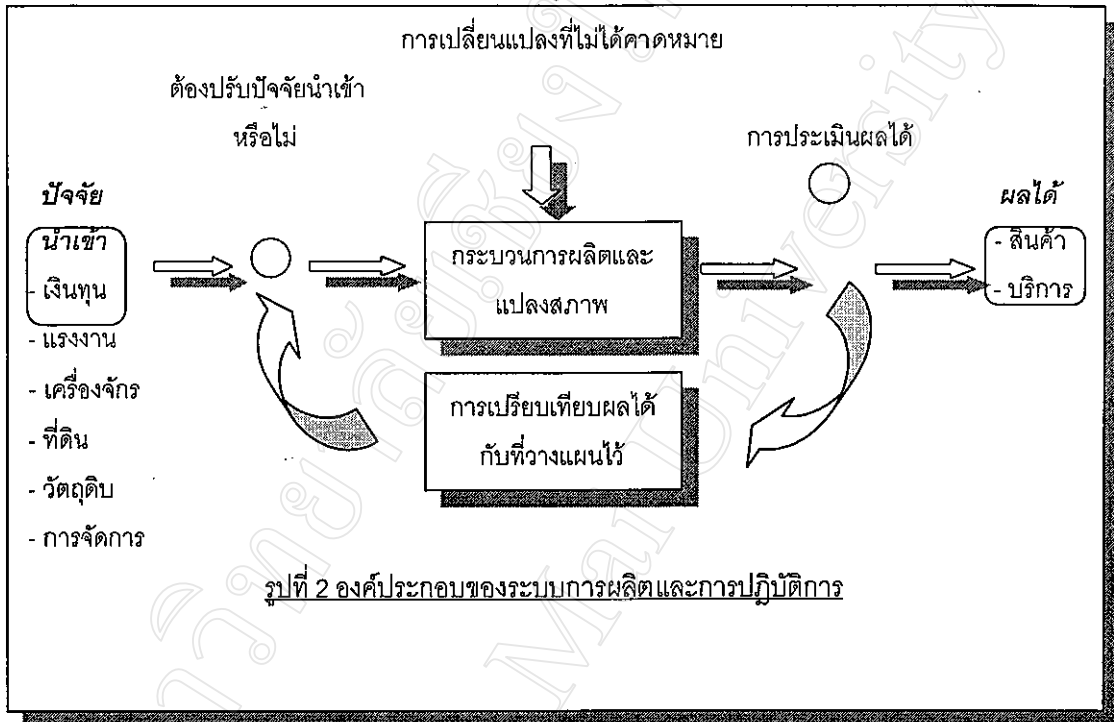


รูปที่ 1 แสดงรายละเอียดของส่วนประสมการตลาด(Marketing mix)

แนวคิดด้านการผลิต (Production)¹⁰

ระบบการผลิต

ระบบการผลิตและการปฏิบัติการ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการผลิตและแปลงสภาพ (Production or conversion process) ผลได้ (Out put) ส่วนป้อนกลับ (Feedback) และผลกระทบจากภายนอกที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้คาดหมาย (Random fluctuations) ดังแสดงในรูปที่ 2.



ที่มา : พิชิต สุขเจริญพงษ์, การจัดการวิศวกรรมการผลิต หน้า 71

ปัจจัยนำเข้า คือส่วนของทรัพยากรหรือสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย เงินทุน แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน วัตถุดิบ และความรู้ความสามารถในการจัดการ

กระบวนการผลิตและแปลงสภาพ คือส่วนที่ทำหน้าที่นำเอาปัจจัยนำเข้ามาผลิต และแปลงสภาพเพื่อให้ได้เป็นสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการ กระบวนการผลิตหรือแปลงสภาพประกอบด้วย วิธีการในการผลิตสินค้า วิธีการจัดลำดับการผลิต การวางแผนการผลิต การจัดสรรกำลังคนเพื่อการผลิต และอื่นๆ

¹⁰พิชิต สุขเจริญพงษ์, การจัดการวิศวกรรมการผลิต, กรุงเทพมหานคร :บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด , หน้า 11

ผลได้ คือ สินค้าหรือบริการที่ต้องการ ในปริมาณและคุณภาพที่กำหนดและในเวลาที่ต้องการ

ส่วนป้อนกลับ คือ ส่วนที่ใช้ในการควบคุมการทำงานของกระบวนการเพื่อให้การทำงานของระบบการผลิตบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนป้อนกลับนี้จะทำหน้าที่ประเมินผลได้ เช่น ปริมาณและคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้ นำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางแผนไว้ จากผลการเปรียบเทียบจะนำไปสู่การปรับปรุงจรรยาเข้าหรือกระบวนการผลิตหรือแปลงสภาพ เพื่อสร้างผลได้ตามที่ต้องการออกมา

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดหมาย ระบบการผลิตและการปฏิบัติการใดๆ เมื่อดำเนินการอยู่อาจมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดหมายแต่มีผลกระทบต่อการทำงาน โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงนี้จะมาจากภายนอกหรือภายในองค์กร และอยู่นอกเหนือจากอำนาจการควบคุมของผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ อุบัติเหตุและภัยธรรมชาติ การขัดข้องเสียหายของเครื่องจักร เป็นต้น

การวางแผนการผลิต¹¹

การตัดสินใจวางแผนกำลังการผลิต โดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ประเมินกำลังการผลิตที่มีอยู่
2. พยากรณ์ความต้องการกำลังการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของสินค้าและบริการในช่วงเวลาที่วางแผน
3. กำหนดทางเลือกเพื่อการปรับกำลังการผลิต
4. วิเคราะห์และประเมินผลทางการเงิน การตลาด และทางเทคนิคของแต่ละทางเลือกที่กำหนดไว้

5. เลือกทางเลือกสำหรับการปรับกำลังการผลิตที่ดีที่สุด

เมื่อปริมาณความต้องการของผลิตภัณฑ์ หรือบริการในช่วงการวางแผนมีค่าไม่สม่ำเสมอ อาจใช้กลยุทธ์การวางแผนการผลิตรวม ต่อไปนี้คือ

- การผลิตให้พอดีกับความต้องการ โดยเปลี่ยนแปลงจำนวนคนงาน
- การผลิตให้พอดีกับความต้องการ โดยเปลี่ยนแปลงอัตราการผลิตของคนงาน
- การผลิตด้วยอัตราการผลิตคงที่ โดยยอมให้มีสินค้าคงเหลือ

¹¹ พิชิต สุขเจริญพงษ์, การจัดการวิศวกรรมการผลิต, กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, หน้า 13.

กำลังการผลิต (Production capacity) หมายถึง ความสามารถสูงสุดที่เครื่องจักรและปัจจัยการผลิตจะสามารถผลิตสินค้า หรือให้บริการได้ในเวลาที่กำหนด กำลังการผลิต โดยทั่วไปมีหน่วยเป็นปริมาณผลผลิตต่อเวลา เช่น ชิ้นต่อเดือน หรือ ต้นต่อปี เป็นต้น

แนวคิดด้านการเงิน (Financing)¹²

ในการประกอบธุรกิจ ธุรกิจแต่ละแห่งย่อมจะต้องมีสินทรัพย์ไว้ใช้ในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดรายได้ ถ้าธุรกิจต้องการมีรายได้ (ยอดขาย) เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ที่ต้องการใช้ย่อมจะต้องเพิ่มขึ้นด้วย ธุรกิจที่กำลังขยายตัว ความต้องการเงินทุนที่จะนำมาลงทุนในสินทรัพย์ย่อมเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน และถ้าสินทรัพย์ถาวรของธุรกิจนั้นถูกใช้เต็มกำลังการผลิตแล้ว ความต้องการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรย่อมจะติดตามมา เงินทุนเหล่านี้ธุรกิจได้มาจาก 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ

1. แหล่งเงินทุนภายใน ธุรกิจได้เงินทุนส่วนนี้จากกำไรสุทธิส่วนที่เก็บสะสมไว้ในรูปของกำไรสะสม ซึ่งเงินทุนส่วนนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ (1) กำไรสุทธิที่ธุรกิจ ทำมาหาได้ในแต่ละงวดและ (2) นโยบายการจ่ายปันผลของธุรกิจนั้น การนำกำไรสะสมมาใช้ลงทุนเป็นวิธีที่สะดวกที่สุด และธุรกิจมักจะใช้จากเงินทุนส่วนนี้

2. แหล่งเงินทุนภายนอก ธุรกิจได้เงินทุนส่วนนี้จากเจ้าหนี้การค้า ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย เจ้าหนี้เงินกู้ นอกจากนี้ธุรกิจอาจจัดหาเงินทุนโดยวิธีออกหลักทรัพย์จำหน่ายในรูปของหุ้นกู้ หุ้นบุริมสิทธิ และหุ้นสามัญ การจัดหาเงินทุนในลักษณะนี้เป็นการก่อภาระผูกพันให้กับบริษัท เช่น ต้องจ่ายดอกเบี้ย เงินต้นและเงินปันผล เป็นต้น

เงินทุน หมุนเวียน หมายถึง เงินลงทุนในสินทรัพย์ระยะสั้นของธุรกิจ ที่เรียกว่า สินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ชั่วคราว ลูกหนี้ และของคงเหลือ (วัตถุดิบ งานระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูป) สินทรัพย์หมุนเวียนเหล่านี้จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งไม่เกินหนึ่งปี สินทรัพย์หมุนเวียนจะมีวงจรของตนเอง โดยเริ่มต้นจากการจ่ายเงินซื้อวัตถุดิบ จ่ายค่าแรงงาน และค่าวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต ซึ่งเมื่อผลิตเสร็จแล้วก็จะเปลี่ยนเป็นสินค้าสำเร็จรูป หากจำหน่ายสินค้าออกไปเป็นเงินสดก็จะเป็นเงินเชื่อก็จะแปลงสภาพจากสินค้ามาเป็นลูกหนี้ เมื่อลูกหนี้ชำระหนี้ ธุรกิจนั้นก็จะได้เงินสดกลับมา

¹²เพชรี ขุมทรัพย์, หลักการบริหารการเงิน, กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรม

เงินทุนหมุนเวียนหรือสินทรัพย์หมุนเวียนแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

- สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนถาวร คือสินทรัพย์ขั้นต่ำส่วนที่ธุรกิจต้องมีไว้อยู่ตลอดเวลา เป็นต้นว่า เงินสดขั้นต่ำ ลูกหนี้ขั้นต่ำที่ต้องคิดค้างในบัญชีตลอดเวลา トラบเท่าที่บริษัทมีนโยบายขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ หรือสินค้าขั้นต่ำที่จะต้องเก็บรักษาไว้ การลงทุนในลักษณะนี้ ถึงแม้ว่าจะเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนก็ตาม แต่การลงทุนมีลักษณะเป็นระยะยาว เงินทุนที่จัดหาเข้ามาสนับสนุนจึงควรเป็นระยะยาว

- สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนผันแปร เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนที่ธุรกิจต้องถือไว้ (ลงทุน) เป็นครั้งคราว เงินทุนในลักษณะนี้จะหมุนกลับมาเป็นเงินสดใช้เวลาเพียงระยะสั้น เงินทุนที่ต้องการเพื่อมาสนับสนุนการลงทุนในลักษณะนี้ ควรเป็นเงินทุนระยะสั้น ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหนี้การค้า ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย และเงินกู้ระยะสั้น เป็นต้น