

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในหัวข้อเรื่อง “การดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งในจังหวัดเชียงใหม่” จะศึกษาในด้านการจัดการ การผลิต การเงินและบัญชี และการตลาด รวมทั้งปัญหาจากการดำเนินงาน ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่จะนำเสนอในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ
- 2.2 แนวคิดทางด้านการผลิต
- 2.3 แนวคิดทางการเงินและการบัญชี
- 2.4 แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดของ E. Jerome McCarthy
- 2.5 เอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

2.1.1 ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) เป็นคำที่ใช้อย่างกว้างขวาง ที่มีความเกี่ยวพันและสำคัญต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างมาก มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ พอสรุปได้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า ในบรรดางานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ที่ดำเนินอยู่นั้น ไม่มีสิ่งใดสำคัญกว่าการบริหารหรือการจัดการ (Management) เนื่องจากงานทางด้านการบริหารหรือการจัดการ เป็นงานสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานได้โดยมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล (Effective and Efficiency) มากที่สุดกว่าแต่ก่อน เพราะสังคมปัจจุบัน มนุษย์ต่างร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ในลักษณะขององค์กร นับได้ว่า การจัดการเป็นวิธีเดียวที่ช่วยให้มนุษย์ สามารถเพิ่มกำลังความสามารถให้มีการผลิตเพื่อตอบสนองสังคมมนุษย์ได้มากขึ้น

มนัส บุญวงศ์ และคณะ (2538) กล่าวว่า iva การจัดการ เป็นการดำเนินงานหรือกระบวนการใด ๆ ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นกระบวนการบริหารงานขององค์กรที่ต้องการกำไร ซึ่งผู้จัดการจะต้องทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่ดำรงอยู่ ซึ่งอยู่ในระบบการแข่งขัน ดังนั้นการจัดการจึงใช้ในองค์กรธุรกิจหรือองค์กรที่มุ่งผลกำไร นอกจากนี้การจัดการยังเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Management - Science and Art) การพิจารณาว่า การจัดการเป็นศาสตร์ (Management is a

science) หมายถึง การที่มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจในหลักการบริหาร และการจัดการเป็นศิลป์ (Manage is an art) หมายถึง การมีทักษะที่เกิดจากความชำนาญในการปฏิบัติ ในการจัดการนั้น ผู้จัดการต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ คือ เป็นผู้มีความรู้ สามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Bovee and Others (1993) ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยการวางแผน การจัดตั้งองค์การ การชี้นำ และการควบคุมมนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากร ตลอดจนถึงข้อมูลขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Wehrich and Koontz (1993) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสถานะแวดล้อมของบุคคลในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความสำคัญของการจัดการ

ในอดีตลักษณะการรวมกลุ่มเป็นองค์การ มักมีขนาดเล็ก กิจกรรมก็ไม่ซับซ้อน การทำให้บรรลุเป้าหมายก็เป็นไปโดยง่าย คนส่วนใหญ่จึงเข้าใจว่า การจัดการเป็นเรื่องไม่จำเป็น เป็นเรื่องของสามัญสำนึก แต่ปัจจุบันวิวัฒนาการทางความคิด ความต้องการของมนุษย์ ได้พัฒนาจนมีความซับซ้อนมากขึ้น กอปรกับความเจริญด้านเศรษฐกิจ สังคม และภาวะการแข่งขันที่หนักหน่วงรุนแรงขึ้น ทำให้การรวมกลุ่มเป็นองค์การปรับขนาดใหญ่ขึ้น มีกลไกการทำงานและกิจกรรมที่ซับซ้อนขึ้น ต้องอาศัยคนกลุ่มใหญ่ขึ้น ส่งผลให้การจัดการต้องทำอย่างมีระบบ มีขั้นตอนที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ จึงสามารถนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ การจัดการจึงเป็นกิจกรรมที่มีใช้เพียงสามัญสำนึกอีกต่อไป แต่แท้จริงแล้วเป็นทักษะขั้นสูง ที่มีเนื้อหาสาระมากมาย ที่จำเป็นต้องเรียนรู้และศึกษาอย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถประสานทรัพยากร กับความสามารถของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉะนั้น การจัดการจึงมีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้ (พรพนุช ชัยปิ่นชนะ, 2540)

- 1) การจัดการเป็นสมองขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ จะต้องมีจัดการ มีการวางแผน การตัดสินใจ และการกลั่นกรองจากฝ่ายจัดการที่ดี โดยอาศัยข้อมูลประกอบกับดุลยพินิจ สถิติปัญญา ประสบการณ์ของฝ่ายจัดการ เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด
- 2) เป็นเทคนิควิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์การ เกิดจิตสำนึก ร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ โดยใช้เทคนิคการสั่งการที่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ที่สามารถเชื่อมโยงความเข้าใจซึ่งกันและกันในองค์การได้เป็นอย่างดี
- 3) เป็นการกำหนดขอบเขตการทำงานของสมาชิก ให้แต่ละคนทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ป้องกันการซ้ำซ้อนหรือก้าวล่วงงานกัน เกิดระบบระเบียบในการทำงาน

4) เป็นการแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ผ่านการวิเคราะห์และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ก็จะได้ทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2.1.3 หน้าที่ของการจัดการ

Harold D. Koontz (1994) ได้กำหนดหน้าที่ของการจัดการ (Management Functions) ไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการหรือการอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า หลัก POSDC ซึ่งมีรายละเอียดของการจัดการดังนี้

2.1.3.1 การวางแผน (Planning)

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน ถือเป็นหน้าที่อันดับแรกของงานด้านการจัดการ ในองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การกำหนดเป้าหมายและการเลือกวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ สำหรับความหมายการวางแผน มีนักวิชาหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และการกำหนดสิ่งที่จะกระทำเพื่อให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดแนวทางการกระทำ (Course of Action) หรือแผนงานที่จะปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ การวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานต่าง ๆ ขององค์การ จะเกี่ยวข้องกับการต้องคิดในทางกลยุทธ์ เกี่ยวกับขอบเขตเป้าหมาย และชนิดของธุรกิจ หรือบริการ ที่องค์การต้องการจะกระทำให้ได้ผลสำเร็จสูงสุดถึงขั้นหนึ่งที่ต้องการด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2532)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผน เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจ และการกำหนดทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต การวางแผน เปรียบเสมือนการสร้างสะพาน เพื่อให้เดิน ไปถึงสิ่งที่ต้องการได้ และผลจากการวางแผนจะได้ แผน (Plan) ออกมา ดังนั้นแผนจึงเป็นเครื่องมือ หรือวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เลือกไว้

Dubrin & Ireland (1993) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายในอนาคต การกำหนดในการใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Koontz and O'Donnell (1972) กล่าวว่า การวางแผน เป็นกระบวนการในการเลือกทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตขององค์กร โดยมีกระบวนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ และพัฒนาแผนปฏิบัติการรองรับ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอย่างไรและจะมอบหมายให้ใครเป็นผู้กระทำ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ประโยชน์ของการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนต่อการบริหาร และองค์กรไว้ดังนี้

1) ช่วยให้ผู้บริหารหรือองค์กรได้ประโยชน์ ในการผลักดันตนเองให้เป็นไปตามที่ ต้องการในอนาคต มากกว่ายอมรับสภาพที่เป็นอยู่อย่างไรก็ได้ เพราะในสภาพที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ และจัดทำแผนงานไว้ ย่อมทำให้องค์กรอยู่ในฐานะผูกพันที่ต้องทำสิ่งที่ต้องการให้บังเกิดผลขึ้น การผูกพันเช่นนั้น ช่วยให้องค์กรมีอิทธิพลเหนือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้าปราศจากแนวทางปฏิบัติที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรจะอยู่ในฐานะหยุดอยู่กับที่ และปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เป็นไปตามยถากรรม และที่ทำได้ก็เพียงแต่การเดินตามวิฤตติการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2) ช่วยให้มีหนทางเพิ่มประสิทธิภาพงาน ได้ 3 ประการ คือ 1) ถ้าให้หน่วยงานภายใน องค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน ก็จะได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากทุกระดับ ช่วยให้เห็นงาน ทั้งหมดเป็นแผนงานที่ดีมีคุณภาพ 2) การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่เป็นเป้าหมายร่วมอันเดียวกัน ความเข้าใจที่มีอยู่ระหว่างกันดังกล่าวนี้ ช่วย ให้ข้อแตกต่าง หรือข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคลน้อยลง 3) การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ย่อมสนับสนุนให้ทุกคนมีความผูกพันอยู่กับแผน เพราะการ ได้เป็นผู้จัดทำแผนด้วยนั้น ทำให้ เกิดทัศนคติร่วม ที่ถือว่าแผนนั้นเป็น “แผนของเรา” มากกว่าเป็น “แผนของเขา” กรณีเช่นนี้ย่อมเกิด ขวัญและกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติด้วย

3) การวางแผน มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีการวางแผน มักทำงานได้คุณภาพสูงกว่า ในทำนองเดียวกัน องค์กรที่มีการวางแผนขึ้นใช้อย่างเป็นทางการ มักมี ประสิทธิภาพผลผลิต มากกว่าองค์กรที่มีการวางแผนอย่างไม่เป็นทางการ หรือที่ไม่ได้กระทำจริงจัง เมื่อมีการวางแผนเป็นทางการแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานทุกจุด ทุกระดับ ทั้งในแง่ผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจด้วยกลุ่มคณะกรรมการ และบริษัทโดยรวมก็จะสูงขึ้นด้วย

จึงกล่าวได้ว่า การวางแผน เป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรที่มีการวางแผนอย่างรอบคอบ ก็จะได้แผนที่ดี มีคุณภาพ และเหมาะสม ก็จะนำมาซึ่งชัยชนะเหนือคู่แข่งใน อนาคต

ระยะเวลาของแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2539) ได้จำแนกประเภทของแผนตามระยะเวลาได้ดังนี้

- 1) แผนระยะสั้น (Short-range Plan) เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาไม่ยาวนาน มีกิจกรรมไม่มากและสามารถทำให้เสร็จได้โดยเร็ว โดยปกติจะถูกกำหนดให้อยู่ในช่วงเวลา 1 – 3 ปี
- 2) แผนระยะปานกลาง (Intermediate-range Plan) เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลามากขึ้น เพราะงานมีลักษณะกว้างและมีกิจกรรมเพิ่มขึ้น ระยะเวลาในการดำเนินการอยู่ระหว่าง 3 – 5 ปี
- 3) แผนระยะยาว (Long-range Plan) เป็นแผนที่มีขอบเขตปกคลุมกว้าง มีกิจกรรมหลาย ๆ ด้าน และหลายอย่าง ใช้ทรัพยากรมากขึ้น ต้องใช้เวลายาวนานจึงจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยระยะเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

ปัจจัยในการกำหนดแผนงาน

เนื่องจากองค์การที่ตั้งขึ้นต่างอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา และสภาพแวดล้อมภายนอกนี้เอง ที่เป็น โอกาสหรือช่องทางให้องค์การธุรกิจอาศัยหาประโยชน์ได้ ในขณะเดียวกัน ยังเป็นข้อจำกัดขององค์การธุรกิจนั้นด้วย การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนอก จึงมีผลกระทบต่อชีวิตและการปฏิบัติงานภายในของทุกองค์การอยู่ตลอดเวลา จากอิทธิพลประการต่าง ๆ ของปัจจัยในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ในระดับใหญ่อาจได้แก่ ความเป็นไปและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และข้อจำกัดต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์การที่ดำเนินไปตลอดเวลา ความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องติดตามและการได้ข่าวสารข้อมูล ที่ถูกต้องเชื่อถือ ได้จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการวางแผน นอกจากนี้ ในระดับเล็กลงมาที่ใกล้กับองค์การ ที่ต้องมีการจัดหาวัตถุดิบ บุคคล และเทคนิคการผลิตที่มีประสิทธิภาพทันสมัยเข้ามาใช้ด้วยเช่นเดียวกัน ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องติดตามให้รู้ถึงแหล่งบุคลากรที่ต้องการ กฎหมายใหม่ ๆ แหล่งวัตถุดิบ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคนิคการผลิต เพื่อจะสามารถนำมาประกอบพิจารณาวางแผนควบคู่กัน ไปให้พร้อมมูลด้วยต่อไป (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

2.1.3.2 การจัดองค์การ (Organizing)

ความหมายขององค์การและการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, 2539) กล่าวว่า องค์กร คือ กลุ่มบุคคลที่รวมกันและร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมนั้นมีการจัดประสานให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียว หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกันได้ และให้ความหมาย การจัดองค์การ (Organizing) ไว้ว่าหมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จผลตามแผนงานที่ได้วางไว้ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารที่นำมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน

ขององค์กร ผู้บริหารที่ชาญฉลาดและเข้าใจดีถึงอิทธิพลและความสำคัญของการจัดองค์การ จึงไม่รอช้าที่จะก้าวสู่การจัดองค์การเป็นอันดับแรก เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบังเกิดผล ได้รวดเร็วทันตาเห็นนั่นเอง

สมยศ นาวิการ (2540) กล่าวว่า องค์การ (Organization) คือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายในโครงสร้างที่กำหนดไว้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Koontz and O'Donnell (1968 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2539) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing) เป็นการจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้ดำเนินการสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ใน ส่วนรวม และดำเนินการมอบหมายงานแต่ละกลุ่มให้กับผู้บริหาร ซึ่งควรต้องมีอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นต่อการควบคุมบังคับบัญชาบุคคล ให้ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ ให้เสร็จสิ้นไป

ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) สรุปความสำคัญและประโยชน์ของการจัดองค์การไว้ดังนี้

- 1) แสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน
- 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน
- 3) เป็นกรอบที่ช่วยเชื่อมโยงการทุ่มเทความพยายาม จากขั้นตอนการวางแผนไปสู่ผล

สำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม

- 4) จัดวางช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
 - 5) ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและขจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่งาน
 - 6) ช่วยให้ความพยายามมีจุดหมายชัดเจน โดยจัดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับเป้าหมายต่าง ๆ
- ประโยชน์ที่สำคัญของการจัดองค์การ สรุปได้ดังนี้

1) ในแง่ของนักบริหาร การจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยสะดวกและง่าย ไม่ก่อให้เกิดปัญหางานค้าง ณ จุดใดจุดหนึ่งเพราะขาดคนทำ ทำให้ไม่สิ้นเปลืองเพราะการทำงานซ้ำซ้อน ไม่เกิดปัญหาการถ่วงถ่วงหรือเกี่ยงกันทำ อีกทั้งยังช่วยให้การมอบหมายงานกระทำได้อย่าง

2) ในแง่ขององค์การ การมีองค์การที่ดีอยู่แล้วย่อมเป็น โอกาสให้การเจริญเติบโตขององค์การสามารถดำเนินไปโดยไม่ขาดตอนหรือสะดุดอยู่กับที่ เพราะเท่ากับมีการเตรียมการให้องค์การเติบโตขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป เหมาะสมกับการขยายงาน

3) การตระหนักถึงโครงสร้างขององค์การที่จักต้องสมดุลกับชนิดและปริมาณของงานที่จะทำ ย่อมช่วยให้้องค์การสามารถปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับภาวะดังกล่าวได้ โดยสามารถจัดโครงสร้างเสียใหม่ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของเทคนิควิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป

4) ในแง่ของผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบงานแบ่งให้ฝ่ายหรือบุคคลต่าง ๆ ทำนั้น ถ้าจัดทำได้อย่างถูกต้อง ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเกิดความพอใจ ไม่รู้สึกว่างานที่ทำนั้นมากหรือน้อยไปเมื่อทราบขอบเขตความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานย่อมทำงาน โดยใช้ความกตริเริ่ม ได้เต็มที่

ภายในขอบเขตมากกว่าการพะวงหรือไม่แน่ใจ ขณะเดียวกัน การเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของคนที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เขาย่อมติดต่อกันและร่วมมือกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มได้โดยไม่ติดขัดอีกด้วย

หลักการจัดองค์การ

Dubrin & Ireland (1993) ได้กล่าวถึง หลักการจัดองค์การที่สำคัญ ซึ่งนิยมใช้ออกแบบโครงสร้างขององค์การ โดยเฉพาะ มี 3 ประการ ได้แก่ หลักการแบ่งงานกันทำตามความสามารถ มิติของงาน และคำบรรยายลักษณะงาน ดังนี้

1) หลักการแบ่งงานกันทำตามความสามารถ (Job Specialization)

เป็นหลักการที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง สำหรับวิเคราะห์แนวทางออกแบบขององค์การ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพในการผลิตจะเพิ่มขึ้นได้ ก็ด้วยการใช้แนวทางการแบ่งงานกันทำ ยังมีการแบ่งงานออกเป็นองค์ประกอบเล็ก ๆ มากเท่าใด ผลผลิตที่ได้รับก็จะเพิ่มขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่น การแบ่งงานในโรงงานประกอบรถยนต์ คนงานจะปฏิบัติภาระกิจภายในกรอบของความชำนาญเฉพาะอย่าง ที่มีความรู้ ความสามารถ หรือถนัด อาทิ ผู้มีหน้าที่ประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ ผู้ชำนาญด้านสี ผู้ชำนาญด้านระบบไฟฟ้ารถยนต์ เป็นต้น เมื่อนำบุคคลเหล่านี้มารวมกัน และให้ปฏิบัติภาระหน้าที่ ก็จะสามารถผลิตรถยนต์หนึ่งคัน ได้ในเวลาไม่มากนัก

2) มิติของงาน (Task Dimensions)

งานแต่ละงานก่อนจะได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบนั้น ควรผ่านการพิจารณาหรือวิเคราะห์ในมิติต่าง ๆ สำหรับวิธีการมาตรฐานที่ใช้ในการกำหนดมิติของงาน คือ Job Characteristics Model เป็นวิธีออกแบบงาน โดยพิจารณาจากตัวงาน และการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างงาน โดยมีหลักการอยู่ 5 ประการ คือ

2.1) ทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety) คือ ความสามารถที่แตกต่างหลากหลาย ซึ่งเป็นที่ต้องการของการปฏิบัติงาน

2.2) เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) คือ ขอบเขตของงานที่บุคคลรับผิดชอบ ตั้งแต่ต้นจนจบ

2.3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) คือ ผลกระทบของงานที่มีต่อผู้อื่น ถ้าไม่กระทบต่อองค์การ ก็กระทบต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ถ้าไม่กระทบต่องาน ก็กระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนงาน เป็นต้น

2.4) ความมีอิสระ (Autonomy) ระดับของควมมีอิสระของบุคคลในการปฏิบัติงานที่สามารถกำหนดหรือตัดสินใจได้ว่า งานจะถูกปฏิบัติเมื่อไร อย่างไร หรือที่ไหน ยังมีความมีอิสระสูง บุคคลยิ่งรู้สึกมีความรับผิดชอบมากขึ้น

2.5) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นปริมาณของข้อมูลที่บุคคลได้รับจากผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลเหล่านี้อาจได้รับการสะท้อนจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรืองานที่ปฏิบัติก็ได้

3) คำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions)

คำบรรยายลักษณะงาน เป็นส่วนสำคัญของการออกแบบงานถัดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และกำหนดมิติของคุณลักษณะงาน ทำให้ทราบถึงสิ่งที่ถูกคาดหวังว่าจะกระทำ ในงานหนึ่ง ๆ คำบรรยายลักษณะงานจะถูกเขียน โครงร่างขึ้น เพื่อใช้เป็นคู่มือ แจกจ่ายให้ทราบถึงความรับผิดชอบของงานซึ่งแต่ละงานต้องการ เพื่อการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบรรยายถึงรายละเอียดของแต่ละงาน ยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นรายละเอียดของงานยิ่งมีน้อย ส่วนงานระดับรองลงมาจะมีรายละเอียดของงานมาก ซึ่งจะกำหนดให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ คำบรรยายลักษณะงานยังแสดงขอบเขตของงานแต่ละงาน เพื่อป้องกันการทับซ้อนหรือก้าวล่วงหน้าที่กันนั่นเอง

องค์ประกอบของการจัดองค์การ

พรหมนุช ชัยปิ่นชนะ (2540) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการไว้ว่า เพื่อให้การจัดองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานในการดำเนินการจัดองค์การที่สำคัญได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การจัดแผนงาน ขนาดของการควบคุม และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษา ดังนี้

1) อำนาจหน้าที่ (Authority)

อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมที่จะปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสั่งให้บุคคลอื่นปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ โดยคาดหวังผลสำเร็จที่พึงพอใจจากการปฏิบัติกรนั้น อำนาจหน้าที่ จึงเป็นสิ่งที่ระบุมความรับผิดชอบและประสานความสัมพันธ์กันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง (Vertical) ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่จะต้องมีในตัวผู้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถใช้สิทธินั้นสั่งการและบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิทธิดังกล่าวก็ได้แก่ สิทธิในการตัดสินใจภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ สิทธิในการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสิทธิในการกำหนดผลการปฏิบัติงานจนเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความรับผิดชอบ หมายถึง พันธะหรือข้อผูกพันที่จะปฏิบัติกิจกรรมหนึ่ง ๆ ถือเป็นหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่สั่งหรือบังคับให้เกิดในแต่ละบุคคลไม่ได้ แต่เป็นสามัญสำนึกหรือความรู้สึกของแต่ละคน ซึ่งอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ ถ้าเกิดขึ้นจะมีมากหรือน้อยเพียงใดก็ขึ้นกับแต่ละบุคคลเช่นกัน ในฐานะผู้บังคับบัญชา

สามารถสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในตัวผู้ได้บังคับบัญชา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ซึ่งมีอยู่จริงจาก 3 แหล่งข้างต้น เป็นเครื่องมือ คือ ใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งงานที่ได้จากสถาบัน โดยมีสิทธิในการใช้ ฤทธิ์เบี่ยง การลงโทษ หรือให้รางวัล แต่การใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเพียงลำพัง ยังไม่มีอิทธิพล เพียงพอ จุดสำคัญที่สุดอยู่ที่อำนาจหน้าที่ซึ่งมาจากการยอมรับในตัวผู้บริหาร จะเป็นอำนาจหน้าที่ที่มีพลัง และมีอิทธิพลต่อการสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในตัวผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะทุ่มเท ความพยายามต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ที่จะจัดการภาระกิจให้สำเร็จตามที่มุ่งหมายไว้

3) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ หมายถึง การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ ในการ ปฏิบัติงานให้ผู้อื่นรับ ไปปฏิบัติแทน และผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ ก็มีพันธะต้องปฏิบัติให้งานนั้นสำเร็จ บรรลุผลตามความต้องการของผู้มอบหมาย จากความหมายดังกล่าว การมอบหมายอำนาจหน้าที่จึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับ (1) การมอบหมายภาระหน้าที่งานหรือกิจกรรมให้ปฏิบัติ และ (2) การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการต่าง ๆ ให้การปฏิบัติภาระหน้าที่หรือกิจกรรมสำเร็จลุล่วงด้วยดี

4) การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization)

เป็นการพิจารณาขอบเขตหรือขนาดการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา การรวมอำนาจ เป็นระบบการบริหารที่สงวนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และ การตัดสินใจส่วนใหญ่ไว้ที่ผู้บริหาร ขณะที่การกระจายอำนาจ เป็นระบบการบริหารที่มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงไป การกระจายอำนาจ ในแต่ละองค์การ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเกี่ยวข้อง และการกระจายอำนาจจะมีมากหรือน้อยเพียงใด แม้ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคนที่มอบหมายอำนาจหน้าที่ก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยประกอบหลายด้าน ได้แก่ ความสำคัญของปัญหาที่จะต้องทำการตัดสินใจ ความต้องการที่จะให้ เป็นแบบอย่างเดียวกันทางด้านนโยบาย ขนาดขององค์การ ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ ปรัชญาของ ฝ่ายบริหาร จำนวนของผู้บริหารที่มีอยู่ เทคนิคการควบคุม การกระจายการปฏิบัติงาน อัตราการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

5) การจัดแผนงาน (Departmentation)

การจัดแผนงาน หมายถึง การรวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยรวมกิจกรรม ที่คล้ายคลึงกันและเหมาะที่จะนำมาปฏิบัติในกลุ่มเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน เป็นกลุ่มแผนก หรือหน่วยงาน หลักเกณฑ์พื้นฐานที่ใช้ในการจัดแผนงาน มีดังนี้

5.1) การจัดแผนงานตามหน้าที่ (Departmentation by Function) มี 3 ลักษณะ คือ

ก. แผนกที่ทำหน้าที่หลัก (Major Functional Department) หมายถึง แผนกที่มี งบประมาณมาก มีคนมาก มีงานสำคัญมาก ๆ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา คือ หน้าที่ที่มีความสำคัญ

ต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์การธุรกิจนั่นเอง

ข. แผนกที่ทำหน้าที่ย่อย (Minor Functional Department) จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญต่อกิจการ แต่มิใช่หลักสำคัญจนเป็นหน้าที่หลัก เช่น แผนกตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น

ค. แผนกที่เกิดขึ้นตามมา (Derivative Functional Department) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารรู้สึกว่าการควบคุมของเขากว้างจนเกินไป จึงจำเป็นต้องแยกเป็นหน้าที่ย่อย ๆ ต่างหาก เช่น เมื่อธุรกิจมีขนาดใหญ่กิจกรรมต่าง ๆ ขยายออกไป จำเป็นต้องแยกหน้าที่ในการจัดซื้อให้พนักงานจัดซื้อทำหน้าที่นี้ ซึ่งหน่วยงานใหม่นี้เรียกว่า แผนกที่เกิดขึ้นตามความจำเป็น

5.2) การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Departmentation by Product) คือการจัดรูปองค์การโดยแบ่งตามผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ หรือการแยกตามบริการที่ทำได้ เป็นต้น

5.3) การจัดแผนงานตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Departmentation by Territory) เป็นการจัดรูปองค์การโดยแบ่งกลุ่มออกเป็นแผนก โดยคำนึงถึงสภาพทางภูมิศาสตร์ หรือทำเลที่ตั้งที่กิจการจะต้องเข้าไปดำเนินการในพื้นที่นั้น ๆ เป็นสำคัญ เช่น สำนักงานขายต่าง ๆ เป็นต้น

5.4) การจัดแผนงานตามกระบวนการผลิต (Departmentation by Process) คือการแบ่งกิจกรรมออกเป็นกลุ่มตามขั้นตอน กระบวนการผลิต หรือกระแสการไหลของงาน เป็นต้น

5.5) การจัดแผนงานตามผู้รับบริการหรือลูกค้า (Departmentation by Customer) คือการจัดกลุ่มงานแยกตามความแตกต่างของลูกค้าที่ต้องการตอบสนอง อาทิ แผนกขายของร้านหนังสือจะแบ่งตลาดตามลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ คือ ลูกค้าทั่วไป ห้องสมุด ฝ่ายบุคคลของบริษัท และสถาบันฝึกอบรม โรงเรียนและวิทยาลัย เป็นต้น

6) ขนาดของการควบคุม (Span of Control)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ให้ความหมายขนาดของการควบคุม ว่าหมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ จะสามารถควบคุมได้ ซึ่งพื้นฐานของแนวความคิดของเรื่องนี้เกิดจากเหตุผลที่ว่า งานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องประสานงานกัน ได้ดี แต่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่อาจควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนโดยไม่จำกัดจำนวน อาจเป็นเพราะถูกจำกัดด้วยความสามารถ เวลา หรือเหตุอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ ขนาดของการควบคุมจึงเน้นถึงความจำเป็นที่ต้องกำหนดระบบของความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถประสานกัน ได้ด้วยดี และเพื่อให้การควบคุมเป็นไปโดยได้ผลที่สุด

7) ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษา (Line and Staff Relationship)

ลักษณะองค์การในอดีต เป็นองค์การขนาดเล็ก มีความซับซ้อนของงานไม่มากนัก จึงมีโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line Organization Structure) เมื่อธุรกิจขยายตัวมีขนาดใหญ่ขึ้น

มีความซับซ้อนของงานมากขึ้น ต้องเผชิญกับปัญหาการแข่งขันที่สูงขึ้น จำเป็นต้องปรับลักษณะการบริหารองค์การให้สอดคล้องกัน โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) ขององค์การ ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษา (Staff) ซึ่งทั้ง 2 ฝ่าย จะต้องทำงานประสานสอดคล้องกัน เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ หน่วยงานหลัก ได้แก่ หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมของหน่วยงานหลัก จึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะเป้าหมายทางเศรษฐกิจขององค์การ ส่วนหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษา (Staff) ได้แก่ หน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานหลัก ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายหลักขององค์การ กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษา จะเป็นไปในลักษณะสนับสนุนส่งเสริมให้งานของหน่วยงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.3.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)

ความหมายของการจัดบุคคลเข้าทำงาน

ชวลิต ประภาวนนท์ (2540) ให้ความหมาย การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ไว้ว่า หมายถึง การคัดเลือก การบรรจุตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับ โครงสร้างองค์การ โดยที่องค์การจะต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก จากนั้นจึงมีการรับสมัคร การคัดเลือก รวมถึง การแต่งตั้ง การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา จนกระทั่งพนักงานมีความรู้ ความชำนาญ ก็จะส่งผลให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วงได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้สรุปไว้ว่า การจัดบุคคลเข้าทำงาน คือ ภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเสาะหา และคัดเลือก ให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ ที่ได้พิจารณาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ประกันได้ว่างานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติลุล่วงไปอย่างได้ผลที่สุด ภาระหน้าที่นี้จะสำคัญที่สุดที่จะต้องสามารถเข้าใจ และจัดทำการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานให้มีความสามารถพร้อม โดยเฉพาะการจัดหาคนในระดับผู้บริหารรอง ๆ ลงมา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการประกอบธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องค้นหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารให้ความสนใจก็คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานในการประกอบธุรกิจนั้น ปัจจัยที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ฉะนั้นการ จัดบุคคลเข้าทำงาน การค้นหาคนดีมีความสามารถ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จึงมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การนั้น ๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นขบวนการที่ซับซ้อนที่ทำให้ผู้เข้าทำงานในองค์การ

พยายามทำงานด้วยความเต็มใจ และพัฒนาด้วยความสามารถของบุคคลในองค์กรให้เกิดขึ้น ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะใช้อำนาจการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) หรือการจัดการบุคคล (Personnel Management) เข้ามาช่วย (มนัส บุญวงศ์ และคณะ, 2538)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล ว่าหมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่จะมุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการในการคัดเลือกและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการสรรหาจากผู้สมัครงานและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ชวลิต ประภาวนนท์, 2540)

1) การสรรหาบุคคล (Recruitment) หมายถึง กรรมวิธีในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม ให้ความสนใจที่จะสมัครเข้าทำงานกับองค์กร ซึ่งมีผู้สมัครมากเท่าไร โอกาสในการคัดเลือกบุคคล ก็มีมากขึ้นเท่านั้น

1.1) ระบบการสรรหาบุคคล (Recruitment System) สามารถสรรหาได้ 2 ประเภท

- ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่มีได้ สนใจเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ว่าเหมาะสมกับงานหรือไม่ เพียงแต่เห็นว่าตำแหน่งในองค์กรว่าง ก็ชักชวนพรรคพวกเข้าทำงาน วิธีนี้จะทำให้ขวัญของพนักงานเสีย และไม่มีความเชื่อมั่น ในการทำงาน จึงทำให้การจรรงรักภักดีต่อองค์กรมีน้อย

- ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นวิธีการสรรหาบุคคลเข้าทำงานโดยการ พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาช่วยในการพิจารณา ตัดสินใจ รับพนักงานเข้าทำงาน โดยอาศัยเครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การ ประเมินค่าของงาน (Job Evaluation)

1.2) กระบวนการสรรหา (Recruitment Process) ปัญหาที่ผู้บริหารประสบก็คือ การจะสรรหาบุคคลให้เข้าทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างไร เพื่อให้ได้บุคคลที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง ดังนั้น กระบวนการสรรหาจึงมีขั้นตอน 9 ประการดังนี้

- จะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชน เพื่อให้บุคคลสนใจเข้าร่วม ทำงานกับองค์กร

- จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการรับสมัคร โดยตั้งกติกาและเงื่อนไขต่าง ๆ อาทิ ลักษณะงาน หน้าที่ในตำแหน่งนั้น คุณสมบัติของผู้สมัคร อัตราเงินเดือน จำนวนที่ต้องการ เป็นต้น

- พิจารณาจากใบขอเพิ่มพนักงาน โดยหน่วยหรือแผนกจะทำเรื่องถึงผู้บริหาร

เพื่อขอเพิ่มพนักงานหรือทดแทนตำแหน่งที่ว่าง โดยระบุเพศ อายุ จำนวน หน้าที่และความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือนขั้นแรกที่กำหนด เงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทน คุณสมบัติของผู้สมัครจะต้องบ่งถึงความรู้ และประสบการณ์ โดยที่หัวหน้าแผนกจะเป็นผู้ขอ ผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจอนุมัติ

- การประกาศรับสมัครโดยการลงประกาศในหนังสือพิมพ์ วารสาร หรือตีพิมพ์ ประกาศตามที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงความต้องการ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร หรืออาจจะระบุค่าตอบแทนพร้อมสวัสดิการด้วยก็ได้

- การรับสมัคร องค์กรจะให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองที่ฝ่ายบุคคลหรือส่งประวัติมาให้ทางไปรษณีย์ โดยผู้สมัครต้องระบุชื่อ นามสกุล ที่อยู่ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สาเหตุที่อยากจะเข้ามาร่วมงานในองค์กร สาเหตุที่ออกจากงานเก่า และค่าตอบแทนที่ต้องการ

- การคัดเลือก โดยสอบข้อเขียน ทดสอบความชำนาญ และการสัมภาษณ์

- การตรวจสอบรายละเอียดของผู้สมัครอีกครั้ง โดยการตรวจสอบที่ทำงานเก่า ถึงความประพฤติ ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร

- การตัดสินใจคัดเลือก ควรให้หัวหน้าแผนกที่ขอพนักงานเป็นคนตัดสินใจเลือกผู้สมัครเอง เพราะจะต้องเข้าร่วมกับพนักงานในแผนก

- การรับเข้าทำงาน เมื่อองค์กรตัดสินใจที่จะรับบุคคลใดแล้ว ควรจะออกจดหมายแจ้งไปยังผู้สมัครให้รับทราบผลการคัดเลือกว่า ได้หรือไม่ได้รับการคัดเลือก จะมีการปฐมนิเทศ และเริ่มทำงานเมื่อไร

2) การคัดเลือกบุคคล (Selecting) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการสรรหา โดยการคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครจำนวนมาก ให้เหลือเพียงผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับงาน ตามที่องค์กรกำหนดไว้

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดลักษณะงาน หมายถึง ขั้นตอนการออกแบบงานและทำการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงานในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลที่ต้องการ

2) การพิจารณาการวางแผนการสรรหา หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหา ซึ่งควรจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการมากที่สุด รวมไปถึงการพิจารณาแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วย

3) การพิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิดการสนใจในการสรรหา หมายถึง การพิจารณา กลไกของการสรรหาที่สามารถดึงดูดใจผู้สมัคร ซึ่งเป็นการพิจารณาที่มีการคำนึงถึงความคาดหวังของ

ทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะกำหนดให้เข้ากันได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4) การดำเนินการสรรหา หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

การฝึกอบรมและพัฒนาตัวบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า เมื่อคนงานทำงานไปแล้วระยะหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้คนทำงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็ได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาคุณสมบัติของคนงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารจะต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหารบุคคล ค้นหาว่าคนงานหย่อนหรือตามไม่ทันในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นจะต้องจัดเตรียมการอบรมให้ตามทันเหตุการณ์ดังกล่าว หรือรวมตลอดทั้งการจัดการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพสูงขึ้นไปอีกด้วย การพัฒนาบุคคลขององค์กร อาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกัน เช่น การให้ฝึกหรือทดลองเป็นผู้ทำงานจริง ๆ การหมุนเวียนให้ทำงานหลาย ๆ ด้าน การใช้วิธีการเป็นที่เลี้ยงคอยสอน การจัดฝึกฝนจากการประชุมหรือสัมมนา หรือการให้การพัฒนาจากกิจกรรมที่จัดขึ้นภายนอกที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

นรา หัตถสิน (2543) ได้ประยุกต์แนวคิดเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สุเมธ วงศ์บุญยงค์ โดยสรุปถึงปัจจัยสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีอยู่ 4 ปัจจัยคือ

1) ผลสำเร็จของงาน (Job Accomplishment) โดยพิจารณาจาก ปริมาณงานเป็นที่ยอมรับ เสร็จทันตามที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพงานถูกต้อง ครบถ้วน ประณีต

2) ความประพฤติในการทำงาน (Job Behavior) พิจารณาได้จาก ความร่วมมือ ความละเอียดรอบคอบ ความขยันหมั่นเพียร ทัศนคติต่องาน การมาทำงานสม่ำเสมอ การตรงต่อเวลา การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างประหยัด และความซื่อสัตย์ตรงต่อหน้าที่ ไว้วางใจได้

3) ความรู้ในการทำงาน (Job Knowledge) พิจารณาจาก ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความรู้ในงาน และการมีทักษะในการใช้เครื่องใช้สำนักงาน

4) ศักยภาพ (Potential) พิจารณาจากความเป็นผู้นำ บุคลิกลักษณะ ความฉลาด ความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้นในการทำงาน

การกำหนดผลตอบแทนค่าจ้าง

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า เนื่องจากพนักงานในระดับต่าง ๆ เป็นพนักงานกลุ่มสำคัญ ที่หากออกไปกลางคันแล้วจะเป็นผลเสียอย่างสำคัญต่อองค์กร กล่าวคือ ทำให้สูญเสียพนักงาน

ที่จะหามาได้ยาก หรือการพัฒนาจะทำได้ลำบากและต้องใช้เวลาาน ผู้บริหารจึงสมควรที่จะตรวจสอบระบบที่เกี่ยวข้องมักมีผลกระทบทำให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าว ระบบหนึ่งก็คือ ระบบการจ่ายผลตอบแทน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาประเมินอยู่ตลอดเวลาว่า ระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กรที่ให้อยู่นั้น สมเหตุสมผล และอยู่ในระดับมาตรฐานที่ใกล้เคียงกับการจ่ายผลตอบแทนของระบบใหญ่ในท้องตลาด โดยเฉพาะคือคู่แข่งหรือไม่ การจ่ายผลตอบแทนจึงกลายเป็นปัญหาสำคัญเสมอสำหรับพนักงานในแต่ละระดับ โดยเฉพาะในระดับสูง ทั้งนี้เพราะเหตุที่เป็นพนักงานกลุ่มสำคัญที่จะหาหรือพัฒนาได้ยาก การแก่งแย่งตัวและการเสนอเงินเดือน หรือผลประโยชน์ตอบแทน จึงเป็นการแข่งขันเข้มข้นมาก ทำให้การรักษาพนักงานขององค์กรเอาไว้ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องพิจารณาให้ผลตอบแทน โดยพิจารณาเทียบเคียงกับระดับอัตราเงินเดือนที่เป็นอยู่ในตลาดแข่งขันภายนอก มากกว่าที่จะอาศัยวิธีกำหนดโดยดูจากโครงสร้างของระบบเงินเดือนและค่าจ้างที่มีอยู่ภายในทั้งหมด

2.1.3.4 การสั่งการหรือการอำนวยการ และการชี้นำ (Directing and Leading)

ความหมายของการสั่งการ

Koontz and O'Donnell (อ้างใน จุมพล หนีมพานิช, 2530) กล่าวว่าไว้ว่า การสั่งการเป็นกิจกรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบของการอำนวยการ โดยใช้วิธีการจูงใจ (Motivation) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และความเป็นผู้นำ (Leadership)

Koontz and Wehrich (1993 อ้างใน ลัทธิตกาล ศรีวระมย์, 2540) กล่าวถึงการจูงใจไว้ว่า หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการ และความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ได้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีเดียวกันกับผู้บริหารด้วย ส่วนการติดต่อสื่อสารหมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสาร จากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) โดยผ่านช่องทางที่ได้เลือกไว้แล้ว ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

ลักษณะของการสั่งการที่ดี

ลักษณะของการสั่งการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (จุมพล หนีมพานิช, 2530)

- 1) เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) กล่าวคือ ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ส่ง และผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้รับคำสั่ง มีโอกาสซักถามและตอบคำถามซึ่งกันและกันได้
- 2) การสั่งการควรสั่งให้ชัดเจน (Clear) ว่าจะมอบหมายให้ใครทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน และควรทำอย่างไร
- 3) การสั่งการควรสั่งในเรื่องเป็นไปไม่ได้ ไม่เกินความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาว่าจะสามารถดำเนินตามที่ตั้งใจได้เพียงใด

4) การสั่งการจะต้องพิจารณาตามสภาพของเรื่องราวต่าง ๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ก่อนว่ามีสภาพเป็นอย่างไร เมื่อศึกษาแล้วจึงค่อยดำเนินการสั่งการ

การชี้แนะ (Leading)

อเนก ชิตเกษร (2540) ได้ให้ความหมายของการชี้แนะว่า หมายถึง การทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทจนกระทั่งองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงถือได้ว่าการชี้แนะ เป็นภาระหน้าที่สำคัญ ที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติ และจำเป็นต้องใช้ศิลปะในการชี้แนะ เพื่อให้สามารถจูงใจพนักงาน ให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทุ่มเทให้กับองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ และความร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการชี้แนะ หรือสามารถกำกับ และชักจูงพนักงานให้มีพฤติกรรมเป็นไปในทางที่ดี จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

ในการชี้แนะเพื่อจะให้เกิดพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง และได้ผลผลิตสูงด้วยนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในการชี้แนะ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ (Leadership) การจูงใจ (Motivation) และการติดต่อสื่อสารทางด้านการจัดการ (Managerial Communication) ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำ (Leadership)

R.M. Stogdill (อ้างใน อเนก ชิตเกษร, 2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมของการที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้แบ่งความเป็นผู้นำ โดยใช้วิธีพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแบ่งแยกเป็นแบบของผู้นำ (Patterns of Leadership) ได้ 3 แบบ ดังนี้

ก. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่มักตัดสินใจด้วยตนเอง และไม่ยอมมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำแบบนี้ ผู้นำมักจะกระทำโดยใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

ข. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และไม่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะพยายามส่งเสริม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น พูดคุยได้ และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานของผู้นำแบบนี้จึงเป็นทำนองที่ว่า สิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้าร่วม

พิจารณา โดยการมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น

ค. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leadership) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้มีความสามารถได้ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอย่างเต็มที่ หรือให้จัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำองค์การจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

2) การจูงใจ (Motivation)

ซงซัย สันตวิงษ์ (2539) กล่าวว่า การจูงใจคนในการทำงาน มีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น เพื่อประโยชน์ให้องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบในด้านต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน ดังนั้นเป้าหมายของการจูงใจจึงเน้นที่การทำงานของคนงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

งานที่ต้องกระทำในการจูงใจก็คือ การพยายามให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่คนงานตามที่คนงานต้องการ ในขั้นแรกผู้บริหารต้องพยายามประสาน หรือปรับเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้คนงานมีผลประโยชน์ร่วมในผลประโยชน์ขององค์การ และเมื่อเขาได้เห็นหนทางที่จะได้รับผลประโยชน์ หรือได้รับการตอบสนองตรงตามต้องการแล้ว การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ ก็ควรเป็นไปอย่างดีที่สุด ฉะนั้น ในการจูงใจ จึงมีหลักการอย่างกว้าง ๆ ว่า ต้องพยายามตอบสนองความต้องการของคนงานอยู่เสมอและตลอดเวลา

ในการจูงใจคนงาน ผู้บริหารมีทางเลือกใช้สิ่งต่าง ๆ หรือสื่อต่าง ๆ ได้หลายอย่างที่แตกต่างกัน การตอบสนองโดยใช้สิ่งหรือสื่อที่ไม่ตรงกับความต้องการของคนงาน ย่อมไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ ขวัญของคนงานก็จะไม่ดี ผลผลิตก็จะไม่สูงขึ้น และอาจต่ำลงก็ได้ แต่ในทางตรงข้าม ถ้าหากตอบสนองได้ถูกต้อง ความพอใจย่อมเกิดขึ้นแก่คนงาน พฤติกรรมในหน้าที่งานก็จะแสดงออกในทางที่ดี และมีผลทำให้ผลผลิตดีขึ้นด้วย ปัญหาของนักบริหารจึงอยู่ที่ว่า เขาจะตรวจสอบเพื่อให้ทราบว่า คนงานกำลังมีความต้องการที่จะให้ตอบสนองอะไรบ้าง และมีอยู่ที่ประเภทและอันไหนกำลังออกบทบาทมากกว่าหรือสำคัญกว่า ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารในฐานะผู้จูงใจ และมีสิทธิในฝ่ายของผู้ให้ผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งมีโอกาสที่จะเลือกใช้สื่อหรือเลือกสิ่งให้ ก็จะต้องมีความสามารถเลือกใช้ตอบสนองได้ถูกต้องตรงกัน โอกาสที่จะมีการจูงใจอย่างได้ผลจึงจะเกิดขึ้น ก็จะต้องมีความสามารถเลือกใช้ตอบสนองได้ถูกต้องตรงกัน โอกาสที่จะมีการจูงใจอย่างได้ผลจึงจะเกิดขึ้น

Wehrich and Koontz (1993 อ้างใน ถัทธิตกาล ศรีวระมย์, 2540) กล่าวว่า แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้

บังคับบัญชา ก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

2.1.3.5 การควบคุม (Controlling)

ความหมายของการควบคุม

Flippo (1970 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2539) ให้คำจำกัดความว่า การควบคุม หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้

Koontz and Wehrich (1988) กล่าวไว้ว่า การควบคุม คือ มาตรฐานและการแก้ไขการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะเป็นหลักประกันในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือแผนขององค์การ

Mockler (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2536) กล่าวว่า การควบคุม เป็นความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใด ๆ ที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การ ได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

การควบคุมตามความหมายข้างต้น จะเห็นว่ามีความหมายใกล้เคียงกันคือ การควบคุมจะเป็นมาตรวัด (Measurement) อย่างเป็นระบบ ที่ใช้เป็นตัวบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงานที่วางไว้ขององค์การ รวมทั้งหมายถึง การแก้ไขในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งพบว่า เบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

กระบวนการควบคุม (Process of Controlling)

การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับหลักการต่าง ๆ ต่อไปนี้ (เทียน เสรามัญญ, 2540)

- 1) กระบวนการติดตามผลตรวจสอบ ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อได้ดำเนินงานไปแล้วระยะหนึ่ง ผู้บริหารจะดำเนินการติดตามดูผลของงานที่ได้ปฏิบัติ โดยการตรวจสอบความจริงที่ปรากฏ
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาผลงานว่า สิ่งที่เกิดขึ้นได้ผลแตกต่างจากแผนงานหรือไม่
- 3) การเปรียบเทียบแผนงานหรือมาตรฐาน เป็นสิ่งที่ต้องกระทำเมื่อมีการประเมินผลงาน โดยการใช้ผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงานที่ได้กำหนดไว้
- 4) การดำเนินการแก้ไข เมื่อเกิดความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริง กับแผนงานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการแก้ไข ซึ่งขึ้นอยู่กับความแตกต่างนั้นว่า เกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุใด

เทคนิคการควบคุม

เทคนิคการควบคุมมีหลายแบบ ผู้บริหารต้องใช้วิจรณ์ญาณพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสมตามลักษณะงานที่จะควบคุม เทคนิคการควบคุมแบ่งได้ดังนี้ (เทียมน เสรามัญ, 2540)

1) เทคนิคการควบคุมทางการเงิน เป็นเทคนิควิธีที่สำคัญมาก เพราะใช้วิธีการที่เป็นเหตุเป็นผล ใช้ข้อมูลทางด้านการเงินขององค์กรหรือกิจการ เพื่อประเมินประสิทธิผลของบริษัท ได้แก่

1.1) งบการเงิน (Financial Statement) เป็นรายงานที่กิจการได้ทำการสรุปสถานภาพทางการเงินของกิจการ ประกอบด้วย 2 ประเภท

- งบดุล (Balance Sheet) เป็นงบการเงินที่สรุปสถานะของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง งบดุลจะแสดงถึงผลการดำเนินงาน มูลค่าสินทรัพย์ที่มีอยู่ จำนวนหนี้สินที่ต้องชำระ รวมทั้งกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

- งบกำไรขาดทุน (Income Statement) เป็นงบการเงินที่สรุปสถานะของรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรหรือขาดทุนของกิจการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง งบกำไรขาดทุน จึงเป็นรายการสำคัญที่ผู้บริหารจะทราบถึงความเป็นไปได้เป็นมา ของค่าใช้จ่ายในการบริหารงานในช่วงที่ผ่านมา การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามที่วางแผนหรือไม่ ผู้บริหารจะทราบได้จากรายงานการเงินในส่วนของงบกำไรขาดทุนนี้

1.2) งบประมาณ (Budgeting) เป็นการคาดคะเนตัวเลขล่วงหน้าเกี่ยวกับรายได้ ค่าใช้จ่าย จำนวนวัตถุดิบ ยอดขาย หรือจำนวนหน่วยการผลิต ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่จัดเตรียมทำงบประมาณนั้นเปรียบเสมือนเป็นการกำหนดแผนงานไว้ล่วงหน้า และภายหลังจากการปฏิบัติงานแล้ว งบประมาณจะเป็นตัวตรวจสอบสิ่งที่ดำเนินการจริงให้เหมาะสม โดยทั่วไปงบประมาณจะมีรูปแบบแตกต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะนำไปใช้ในส่วนตัว

- งบประมาณการปฏิบัติการ (Operating Budgets) คือ รูปแบบของแผนการเงินที่ใช้ในการจัดสรรทรัพยากรให้กับฝ่ายต่างๆ ในการนำไปใช้ในการดำเนินการ โดยทั่วไปงบประมาณการปฏิบัติการจะแบ่งออกเป็นงบประมาณกำไร และงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่าย

- งบประมาณการเงิน (Financial Budgets) ผู้บริหารจะใช้งบประมาณการเงินพิจารณาถึงปริมาณเงินสดที่จะได้รับ (บางครั้งจึงถูกเรียกว่า กระแสเงินสดไหลเข้า) และปริมาณเงินสดที่จะต้องใช้จ่ายออกไป (เรียกว่า กระแสเงินสดไหลออก) ตามช่วงเวลา เพื่อจะทำการสำรองปริมาณเงินให้เพียงพอตามระยะเวลาที่เหมาะสม งบประมาณการเงินแบ่งเป็น งบประมาณเงินสด (Cash Budget) และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการลงทุน

2) เทคนิคการควบคุมการผลิต เป็นเรื่อง que ผู้บริหารควรพิจารณาให้มีความสำคัญ ตั้งแต่การควบคุมการเลือกซื้อวัตถุดิบในการผลิต การผลิต และการควบคุมจัดเก็บสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการควบคุมการผลิตแบ่งออกได้ดังนี้

2.1) เทคนิคการควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้ ตรงกับความต้องการของลูกค้า เทคนิคการควบคุมคุณภาพ อาจเริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติวัตถุดิบที่นำมาผลิต โดยตรวจสอบมาตรฐานของวัตถุดิบที่นำมาใช้ให้ตรงกับที่ระบุไว้ จนกระทั่งเมื่อผลิตสินค้าเสร็จออกมาแล้ว ก็จะมีการตรวจสอบในขั้นสุดท้าย เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าและบริการที่ผลิต ได้มีคุณภาพตรงตามที่กำหนด เทคนิคการควบคุมคุณภาพที่นิยมใช้ในระหว่างการผลิตก็คือ การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพ (กลุ่ม QC.) เพื่อให้กลุ่มพนักงานช่วยกันรักษาและยกระดับคุณภาพผลงานระหว่างกันในกลุ่ม โดยมุ่งให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดี ที่จะมุ่งมั่นทำงานให้ได้ผลงานคุณภาพสูง มีการจัดสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ให้มีบรรยากาศเอื้ออำนวยต่อการสร้างคุณภาพ เป็นต้น

2.2) เทคนิคการตรวจสอบ (Program Evaluation and Review Technique : PERT) เป็นเทคนิคการควบคุมระยะเวลาแล้วเสร็จของแต่ละกิจกรรม ซึ่งจะได้ทราบระยะเวลาการดำเนินงานโดยรวมทั้งหมด เพื่อให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้เหมาะสม

2.3) เทคนิคการควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control) เป็นเทคนิคการควบคุมที่ทำให้ผู้บริหารทราบถึงปริมาณที่ควรสำรองสินค้าไว้ในคลัง ให้พอเหมาะสมกับปริมาณขาย เนื่องมาจากการเก็บกักสินค้าคงคลังมากเกินไป จะส่งผลต่อต้นทุนสินค้าที่สูงขึ้น ในทางตรงข้ามหากเก็บกักสินค้าไว้บางส่วน จะส่งผลต่อกระบวนการผลิตที่ต้องหยุดชะงักหรือผลิตสินค้าไม่ทันตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการควบคุมสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

3) เทคนิคการควบคุมงานขาย หมายถึง การควบคุมยอดขาย ควบคุมค่าใช้จ่ายในการขาย หรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการโฆษณา ทั้งนี้อาจรวมไปถึงการควบคุมระยะเวลาในการปฏิบัติงานการขายด้วย โดยผู้บริหารจะดำเนินการกำหนดยอดขาย กำหนดค่าใช้จ่ายในการขาย และระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า แล้วใช้เป็นมาตรฐานเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง จึงเท่ากับเป็นการควบคุมให้พนักงานดำเนินงานขายอย่างมีประสิทธิภาพและมีเป้าหมายที่แท้จริง

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม หรือ มาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

ในกระบวนการควบคุม ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการก็คือ การเปรียบเทียบผลงานที่ได้กระทำไปกับมาตรฐาน ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า ผลของการปฏิบัติงานที่ได้กระทำ ไปเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ในการเปรียบเทียบเพื่อวัดผลงาน ผู้ควบคุมจะต้องมีเครื่องมือหรือมาตรฐานที่จะใช้วัดผลงานดังกล่าว 4 ประเภท ประกอบด้วย ปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) ต้นทุน (Cost) (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

มาตรฐานหรือเครื่องมือทั้ง 4 ประเภทนี้ จะมีที่ใช้แตกต่างกันไป เช่น ในกรณีที่ผลงานที่จะวัดเป็นสิ่งที่นับออกมาเป็นจำนวนหรือประมาณได้ เช่น ปริมาณผลิต ปริมาณขาย จำนวนคนงานที่บริษัทว่าจ้าง เหล่านี้จะเป็นการวัด โดยยึดถือปริมาณเป็นเครื่องวัด

การวัดผลเพื่อควบคุมงานบางอย่าง อาจวัดโดยใช้มาตรฐานอื่นเป็นเครื่องวัด เช่น ถ้าจะวัดค่าค่าใช้จ่าย ค่าวัตถุดิบ หรือค่าใช้จ่ายในการโฆษณา มาตรฐานที่ใช้ก็จะเป็นต้นทุนค่าใช้จ่าย แต่ในกรณีอื่น ๆ อาจต้องวัดดูเวลาที่ใช้ไป เช่น การเปรียบเทียบเวลาทำงานให้เสร็จสิ้นลง อาทิ นับเป็นชั่วโมง แรงงาน ชั่วโมงเครื่องจักร เป็นต้น มาตรฐานทั้ง 3 อย่างที่กล่าวมาเกือบทั้งหมดสามารถวัดได้อย่างชัดเจน ในรูปปริมาณหรือหน่วย ทั้งนี้จึงมีความสะดวกคิดตามสมควร แต่มาตรฐานที่เป็นการวัดเพื่อให้ทราบถึงคุณภาพ เป็นสิ่งที่ยุ่งยากและมีปัญหามาก เพราะไม่สามารถกำหนดเป็นหน่วยหรือจำนวนได้ แต่เป็นในเชิงคำพรรณนาทั้งสิ้น จึงไม่อาจกำหนดได้อย่างชัดเจนว่ามีขนาดเท่าใด หรือแตกต่างกันเพียงใด

2.2 แนวคิดทางด้านการผลิต

สุปัญญา ไชยชาญ (2540 อ้างใน สีวลา วงศ์ไพบุลย์วัฒน์, 2543) ได้กล่าวถึงแนวคิดทางด้านการผลิตไว้ว่าเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก ๆ 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การวางแผนการผลิต หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินการผลิต เช่น การพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใด จำนวนเท่าใด และจะใช้ระบบการปฏิบัติการแบบใด
- 2) การปฏิบัติการผลิต หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานทางด้านการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า
- 3) การควบคุมการผลิต หมายถึง การตรวจสอบและติดตามผลการผลิตเพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จทุกประการ

2.2.1 การวางแผนการผลิต

พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2538) กล่าวว่า การวางแผนการใช้ระบบการผลิต เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเพื่อใช้ระบบการผลิตและแปลงสภาพที่มีอยู่ เพื่อผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกิจกรรมนั้นประกอบด้วย การพยากรณ์การผลิต การวางแผนการผลิตรวม การจัดลำดับการผลิต การควบคุมการผลิต การวางแผนและจัดลำดับ โครงการ และการวางแผนกำลังคน ดังนี้

- 1) การพยากรณ์การผลิต (Product Forecasting) การพยากรณ์การผลิตจัดว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการผลิตและปฏิบัติการ ด้วยการพยากรณ์ที่ถูกต้อง ผู้บริหารจะสามารถวางแผนการผลิตและปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพยากรณ์การผลิตเป็นการคาดหมายถึงความต้องการของสินค้าและบริการในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลจากอดีตที่ผ่านมา
- 2) การวางแผนการผลิตรวม (Aggregate Planning) เป็นการวางแผนการผลิตในช่วงเวลาที่ต้องการ ซึ่งอาจเป็น 3 เดือน หรือ 6 เดือน การวางแผนการผลิตรวมจะเป็นการศึกษาและกำหนดอย่างคร่าว ๆ ถึงกลยุทธ์ที่จะใช้ในการผลิตสำหรับช่วงที่จะวางแผน โดยพิจารณาถึงความต้องการ กำลังคน และเครื่องจักร ตลอดจนสินค้าคงเหลือ แล้วกำหนดว่าจะใช้กลยุทธ์ในการผลิตอย่างไร เช่น อาจผลิต

สินค้าเท่ากับความต้องการในแต่ละเดือนโดยไม่เก็บสินค้าคงเหลือ หรืออาจผลิตสินค้าเท่า ๆ กันทุกเดือน ถ้าเดือนใดความต้องการไม่มากพอก็เก็บสินค้าที่เหลือไว้เพื่อจำหน่ายในเดือนถัดไป เป็นต้น

3) การจัดลำดับการผลิต (Job Scheduling) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการผลิตตามงาน (job-shop production) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเพราะประสิทธิภาพของระบบการผลิตมีผลจากลำดับการผลิตมาก การจัดลำดับการผลิตคือ การจัดลำดับความสำคัญของงานหรือสินค้าที่อยู่ระหว่างการผลิตเพื่อเข้ารับการผลิตในเครื่องจักร งานที่ให้ความสำคัญมากกว่าก็จะได้รับการจัดให้ทำก่อน

4) การควบคุมการผลิต (Production Control) เมื่อถึงขั้นตอนการผลิตสินค้าและบริการ สิ่งที่จะต้องทำเป็นประการหนึ่งคือ การควบคุมการผลิต และการแปลงสภาพเพื่อให้ได้สินค้าและบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ และทันตามเวลาที่กำหนด

5) การวางแผนและจัดลำดับโครงการ (Project Planning and Scheduling) เมื่อองค์กรมีโครงการที่จะต้องจัดทำ การวางแผนและจัดลำดับโครงการก็จะเป็นกิจกรรมหลักที่ผู้บริหารต้องทำ งานการวางแผนและจัดลำดับโครงการประกอบด้วย

- การกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำในโครงการ
- การกำหนดลำดับก่อนหลังของการทำงานกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ
- การประมาณการเวลาของกิจกรรมที่ต้องทำ
- การคำนวณหาเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

6) การวางแผนกำลังคน (Personnel Planning) เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์กรต้องทำโดยคน การวางแผนกำลังคนจึงเป็นกิจกรรมหลักอย่างหนึ่ง การวางแผนกำลังคนประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ คือ การจัดทำรายละเอียดงาน การจัดเลือกและว่าจ้างคนงาน การจัดปฐมนิเทศคนงานใหม่ การประเมินผลการทำงานของคนงาน การกำหนดระดับเงินเดือน และผลตอบแทนในการทำงาน

2.2.2 การปฏิบัติการผลิต

ปรื่อง กิจรัตน์ภร (2543) ได้จำแนกการปฏิบัติทางด้านการผลิต ว่าประกอบด้วยโครงสร้างย่อย ๆ คล้ายลูกโซ่ ในแต่ละส่วนของโครงสร้างย่อยจะมีความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงต่อกัน ดังนี้

1) กระบวนการก่อนผลิต ทำหน้าที่เตรียมการก่อนปฏิบัติการ ซึ่งวัตถุดิบยังอยู่ในสภาพเดิม และยังไม่ได้เปลี่ยนแปลงรูปร่าง ไปจากเดิม โดยประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ดังนี้ คือ การรับสั่งของการเอาของออก และอื่น ๆ (ถ้ามี)

2) กระบวนการผลิต เป็นกระบวนการที่วัตถุดิบกำลังเปลี่ยนแปลงสภาพและรูปร่างไปจากเดิม ทั้งนี้ขั้นตอนกระบวนการผลิตประกอบด้วย การขึ้นรูปทรง การแบ่งแยก การตัดชิ้นส่วน การประกอบเข้า และอื่น ๆ (ถ้ามี)

3) กระบวนการหลังผลิต เป็นกิจกรรมขั้นตอนที่เกิดขึ้นภายหลังกระบวนการผลิต และ

กลายเป็นผลผลิตสินค้าออกมาแล้ว แต่ยังคงมีกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวข้องอยู่ ได้แก่ การติดตั้ง การบำรุงรักษา การซ่อมแซม การดัดแปลง

2.2.3 การควบคุมการผลิต

เพื่อให้การจัดการด้านการผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอและใช้ต้นทุนประหยัดที่สุด จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมการผลิตที่มีประสิทธิภาพ หลักการควบคุมการผลิต อาจจำแนกได้เป็น 2 ด้าน คือ การควบคุมด้านปริมาณ ซึ่งหมายรวมถึงการควบคุมเรื่องเวลาที่ใช้ในการผลิตด้วย และการควบคุมด้านคุณภาพ ดังนี้ (พรพรรณ ชัยปิ่นชนะ, 2541)

1) การควบคุมด้านปริมาณ (Quantity Control) จะมุ่งเน้นให้กระบวนการผลิตได้ผลิตภัณฑ์ในปริมาณที่กำหนด โดยใช้เวลา (Time) ในการผลิตอย่างเหมาะสม ในการควบคุมด้านปริมาณและเวลามีเทคนิคที่นิยมใช้ คือ แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เทคนิค CPM (Critical Path Method) เทคนิค PERT (Project Evaluation and Review Method)

2) การควบคุมด้านคุณภาพ (Quality Control) โดยปกติคุณภาพของสินค้าหรือสิ่งของที่ผลิตอาจไม่คงที่เสมอ เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เครื่องจักร หรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องควบคุมไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ การควบคุมคุณภาพโดยทั่วไปจะทำการตรวจสอบลักษณะที่สำคัญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

- Attribute เป็นการตรวจสอบว่าของนั้นใช้งานได้หรือไม่ได้ เป็นของดีหรือไม่ดี
- Variable เป็นการตรวจสอบระหว่างของแต่ละชิ้นในปริมาณที่วัดได้ เป็นค่าต่อเนื่อง

เช่น น้ำหนัก ความยาว ความชื้น เป็นต้น

การควบคุมด้านคุณภาพ สามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 2.1) การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและชิ้นส่วนที่ซื้อมาจากภายนอก
- 2.2) การควบคุมคุณภาพระหว่างการผลิตโดยการสุ่มหรือตรวจทุกชิ้น
- 2.3) การควบคุมคุณภาพสินค้าสำเร็จรูปก่อนขายให้ลูกค้าโดยการสุ่มหรือตรวจทุกชิ้น

นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคการควบคุมคุณภาพการผลิตที่นิยมใช้ในปัจจุบัน เรียกว่า “ความเสียหายเป็นศูนย์ หรือ Zero Defect” เทคนิคนี้ยึดหลักการขจัดความผิดพลาดทุกทาง โดยกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจและทราบถึงสาเหตุของความผิดพลาด เพื่อหาแนวทางแก้ไขสาเหตุเหล่านั้นร่วมกับผู้บริหาร

2.2.4 การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)

พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2538) ได้กล่าวถึง สินค้าคงคลัง (Inventory) ว่าหมายถึง สินค้าหรือวัสดุที่เก็บไว้เพื่อการใช้งานหรือจำหน่ายในอนาคต องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเพื่อการผลิตหรือการให้บริการ อาจเก็บสินค้าคงคลังไว้เป็นจำนวนมากหรือหลายชนิด ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจการ

ท้องถิ่นนั้นทำอยู่ แต่โดยทั่วไปสินค้าคงคลังที่เก็บไว้ในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ อาจจำแนกเป็นประเภทใดประเภทหนึ่งใน 4 ประเภทต่อไปนี้ คือ วัตถุดิบและชิ้นส่วนเพื่อการผลิต สินค้าคงคลังในระหว่างกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป หรือ ชิ้นส่วนของเครื่องจักรเครื่องมือต่าง ๆ

การเก็บสินค้าคงคลังขององค์กรต่าง ๆ มีสาเหตุและเหตุผลของการเก็บแตกต่างกันไป และเหตุผลทั่วไปที่ทำให้ต้องทำการเก็บสินค้าคงคลัง ได้แก่

1) เพื่อให้มีจำหน่ายเมื่อลูกค้าต้องการ ลูกค้าที่ต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อาจสั่งซื้อสินค้าเมื่อใดก็ได้ โดยที่ไม่อาจคาดหมายได้ การเก็บสินค้าคงคลังจะช่วยประกันว่า จะไม่เสียโอกาสในการทำกำไรจากการจำหน่ายสินค้า เมื่อลูกค้าต้องการ

2) เพื่อปรับเรียบการผลิต (Production Smoothing) สำหรับกรณีที่มีความต้องการมีลักษณะเป็นไปตามฤดูกาล และกรณีที่วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีปริมาณมากน้อยตามแต่ฤดูกาล

3) เพื่อประโยชน์ในการสั่งซื้อวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนคราวละจำนวนมาก เนื่องจากการสั่งซื้อทีละจำนวนมากจะทำให้ได้ราคาต่อหน่วยถูกลงกว่าการสั่งซื้อทีละน้อย ๆ ในทำนองเดียวกันกับการผลิตทีละมาก ๆ จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ ดังนั้น เมื่อเกิดการสั่งซื้อวัตถุดิบหรือผลิตทีละมาก ๆ ก็จำเป็นต้องมีการเก็บสินค้าคงคลังในรูปของวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

4) เพื่อแก้ปัญหากรณีที่วัตถุดิบอาจเน่าเสียได้ ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้วัตถุดิบจากพืชผลการเกษตร วัตถุดิบเหล่านี้จะเกิดการเน่าเสียได้ถ้าปล่อยทิ้งไว้นานเกินไป ดังนั้นการผลิตจะต้องแปรสภาพสินค้าเกษตรให้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปให้หมดในเวลาอันสั้น และเก็บผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปในลักษณะของสินค้าคงเหลือเพื่อให้จำหน่ายต่อไป

5) เพื่อป้องกันการขาดแคลน โดยเฉพาะวัตถุดิบและชิ้นส่วนเครื่องจักร ที่จำเป็นต้องใช้ในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร ถ้าเกิดการขาดแคลน จะทำให้เกิดผลเสียหายต่อกระบวนการผลิต จากการต้องหยุดการผลิต จึงจำเป็นต้องเก็บสินค้าคงเหลือในรูปวัตถุดิบ และชิ้นส่วนเครื่องจักรเครื่องมือต่าง ๆ

6) เพื่อแยกกระบวนการผลิตให้เป็นอิสระจากกัน การเก็บสินค้าคงคลังในรูปผลิตภัณฑ์กึ่งสำเร็จรูประหว่างการผลิต จะช่วยให้การดำเนินการของแต่ละส่วนในการกระบวนการผลิตแยกออกจากกันอย่างอิสระ เมื่อเกิดปัญหาขัดข้องในกระบวนการหนึ่ง จะไม่ทำให้กระบวนการถัดไปเกิดปัญหา เพราะสามารถใช้ผลิตภัณฑ์กึ่งสำเร็จรูปที่เก็บไว้เพื่อผลิตต่อไปได้ ทำนองเดียวกันกับกระบวนการก่อนหน้า ก็ไม่ต้องหยุดการผลิต เพราะสามารถผลิตและเก็บไว้เป็นสินค้าคงเหลือได้

นอกจากนี้ การควบคุมสินค้าคงคลัง มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ เพื่อให้ต้นทุนจากการเก็บสินค้าคงคลังมีค่าต่ำสุด และเพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด จากการได้รับผลิตภัณฑ์ในปริมาณที่ต้องการตามเวลาที่กำหนด โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ 2 ข้อนี้ มีลักษณะที่ขัดแย้งกัน เพราะการพยายามลดต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลัง จะทำให้ระดับความพอใจของลูกค้าต่ำลง ทั้งนี้

การลดต้นทุนสินค้าคงคลัง โดยเก็บสินค้าคงคลังไว้น้อย ก็มีโอกาสสูงที่ลูกค้าจะไม่ได้ผลิตภัณฑ์ตามที่ต้องการ ในทางตรงข้าม ถ้าต้องการเก็บสินค้าคงคลังไว้เป็นจำนวนมาก จะทำให้ต้นทุนการเก็บสินค้าสูงขึ้น ดังนั้น ถ้าเก็บสินค้าคงคลังไว้มากเกินไป จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูง แต่ถ้าเก็บสินค้าคงคลังไว้น้อยเกินไป ก็จะทำให้ลูกค้าขาดความนิยม เนื่องจากสินค้าขาดแคลนบ่อย และยังส่งผลต่อกระบวนการผลิตซึ่งอาจต้องรอคอยและเกิดการสูญเสียต้นทุน เนื่องจากขาดวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเครื่องจักร

ปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารระบบสินค้าคงคลัง จึงเป็นการถ่วงดุลวัตถุประสงค์ทั้งสองโดยหลีกเลี่ยงการเก็บสินค้าคงคลังมากเกินไป หรือน้อยจนเกินไป ปัญหาการตัดสินใจในเรื่องการควบคุมสินค้าคงคลังจึงมีอยู่ 2 ประการ คือ

- 1) จำนวนที่จะสั่งซื้อหรือผลิตในแต่ละครั้งว่า ควรมีปริมาณเท่าใดจึงจะเหมาะสม
- 2) เวลาที่เหมาะสมในการสั่งซื้อหรือสั่งผลิต

นอกจาก การควบคุมสินค้าคงคลัง จะช่วยให้สินค้ามีปริมาณที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ดังนั้น การควบคุมสินค้าคงคลังจึงมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ทางการเงิน เพื่อไม่ให้เกิดเงินทุนจมในวัสดุ กรณีที่มีการจัดเก็บสินค้าคงคลังไว้เป็นจำนวนมากเกินความต้องการ จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา
- 2) วัตถุประสงค์ด้านการผลิตและการขาย เพื่อให้มีวัสดุเพียงพอต่อการผลิตและมีสินค้าไว้พร้อมที่จะสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทีและต่อเนื่อง
- 3) วัตถุประสงค์ด้านการเก็บรักษา เพื่อให้มีวัสดุอยู่ในสภาพพร้อมจะใช้ในการผลิต หรือขายตลอดเวลา โดยมุ่งให้เกิดการหมุนเวียนที่เหมาะสม เนื่องจากวัสดุทุกชนิดมีการเสื่อมสภาพตามเวลา

2.3 แนวคิดทางการเงินและการบัญชี

2.3.1 หน้าที่ของผู้บริหารทางการเงิน

แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับบุคคลผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจของผู้บริหารการเงิน ซึ่งมีหน้าที่ต้องปฏิบัติ 3 ประการ คือ (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2536)

- 1) การคาดการณ์ถึงความต้องการของเงินทุน (Anticipating Financial Needs) หมายถึง การพยากรณ์และจัดบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ทางการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจนั้น ในอนาคต ทั้งนี้โดยวิธีการเน้นให้เห็นถึงกระแสเงินสดที่เข้ามาและกระแสเงินสดที่ออกไปจากธุรกิจนั้น
- 2) การจัดหาเงินทุน (Acquiring Financial Resource) หมายถึง การจัดหาเงินทุนมาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการนั้น เป็นเรื่องของ การบอกให้รู้ว่ากิจการจะหาเงินมาใช้จ่ายตามที่ต้องการได้เมื่อไร หาได้จากแหล่งใดและด้วยวิธีการอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงเรื่องที่จะต้องค้นหาผู้มีเงินทุนวิธีการที่จะหาให้ได้

ตรงตามกำหนดเวลา และรวมถึงการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่มีเงินทุนที่จะยอมให้กู้ยืม ทั้งนี้ก็โดยการหาข้อเท็จจริงและให้ตัวเลขประกอบสนับสนุนคำขอที่สมจริงที่สุด

3) การจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจ (Allocating Funds in the Business) หมายถึง การจัดสรรเงินทุนไปในสินทรัพย์อย่างไรที่จะก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุด นั่นคือต้องให้ความสำคัญระหว่างความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และสภาพคล่อง (Liquidity) ของกิจการ โดยความสามารถในการทำกำไร หมายถึง ความสามารถที่จะให้ได้มาซึ่งรายได้ (Earning Power) ส่วนสภาพคล่องของกิจการ หมายถึง การมีสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงกับเงินสด

เพอร์รี่ ชูมทรัพย์ (2536) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารการเงินจะแก้ไขปัญหาทางการเงินของธุรกิจได้นั้น ผู้บริหารการเงินจำเป็นต้องเข้าใจถึงปัจจัยพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1) เป้าหมายของธุรกิจ จุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจ วัตถุประสงค์แรกที่จะต้องกำหนดให้ชัดเจนก็คือ จะประกอบธุรกิจประเภทใด มีเป้าหมายการลงทุนอย่างไร และเป้าหมายในการดำเนินงานของธุรกิจที่สำคัญคือ ให้ผู้ถือหุ้นปัจจุบันได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เมื่อกำหนดเป้าหมายแล้ว นโยบายการลงทุน นโยบายการจัดหาเงินทุน และการวางแผนทางการเงิน ต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2) กำหนดนโยบายการลงทุนในสินทรัพย์ เป็นการกำหนดที่จะลงทุนในสินทรัพย์มากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม เป็นต้นว่าควรลงทุนในลูกหนี้ สินค้าคงเหลือ และสินทรัพย์ถาวร ในแต่ละรายการจำนวนเท่าใดจึงจะเหมาะสมกับระดับการดำเนินงานในระดับนั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบาย เป็นต้นว่านโยบายการให้สินเชื่อ นโยบายสินค้าคงเหลือ นโยบายการถือเงินสดขั้นต่ำ ฯลฯ

3) กำหนดนโยบายการจัดหาเงินทุน เงินทุนแต่ละรายการที่จัดหาเข้ามาจากแหล่งต่าง ๆ จะมีต้นทุนที่แตกต่างกัน และความเสี่ยงทางการเงินที่แตกต่างกัน ผู้บริหารการเงินต้องกำหนดนโยบายในการจัดหาเงินทุนให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ เป็นต้นว่า กำหนดอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมไม่เกิน 4 : 10 หรือร้อยละ 40 หรืออัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนไม่ต่ำกว่า 2 : 1 เป็นต้น

การตัดสินใจจัดการเงินทุนหมุนเวียน จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดสัดส่วนเงินทุนระยะสั้น และเงินทุนระยะยาว เพื่อนำไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน การตัดสินใจนี้ต้องประเมินถึงสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินทุน และความเสี่ยงของเงินทุนจากแหล่งทั้งสอง ดังนี้

- ความยืดหยุ่น แหล่งเงินทุนระยะสั้นมีความยืดหยุ่นมากกว่าแหล่งเงินทุนระยะยาว เพราะกู้ยืมได้ง่ายกว่า ภาระผูกพันระหว่างผู้กู้และผู้ให้กู้เป็นไปในระยะสั้น นอกจากนี้เงินกู้ระยะสั้นมีเงื่อนไขข้อผูกมัดที่น้อยกว่า ทำให้ธุรกิจคล่องตัวมากกว่า เหมาะแก่ธุรกิจที่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนในระยะเวลาสั้น ๆ ถ้าใช้เงินกู้ระยะยาวจะมีเงินสดเหลือเกินความจำเป็นในช่วงที่ขายสินค้าได้

- ค่าใช้จ่าย หนี้ระยะยาวมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าหนี้ระยะสั้น เพราะอัตราดอกเบี้ยของหนี้ระยะยาวสูงกว่าของหนี้ระยะสั้น ทำให้ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินทุนระยะยาวสูงกว่า หากธุรกิจมีเงินสดเหลือ

เกินความจำเป็น แล้วต้องการใช้หนี้คืนก่อนจะครบกำหนด ก็จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเป็นค่าปรับ

- ความเสี่ยง แม้หนี้ระยะสั้นจะยืดหยุ่นและมีค่าใช้จ่ายถูกกว่า แต่ธุรกิจที่มีหนี้ระยะสั้นมากย่อมมีความเสี่ยงมากกว่า ถ้ามองความเสี่ยงใน 2 กรณี ต่อไปนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยของเงินกู้ระยะสั้น จะเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตลอดเวลา ย่อมมีความเสี่ยงสูงกว่า แต่ขณะที่ดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาวจะคงที่ จึงเสี่ยงดอกเบี้ยที่สูงขึ้นในอนาคตได้ กรณีต่อมาคือ การไถ่ถอนหนี้คืนเมื่อครบกำหนด หากไม่มีเงินพอก็ต้องเลือกวิธีหาเงินมาชำระหนี้ หรือกู้ใหม่เพื่อชำระหนี้เก่า (Refinancing) ถ้าเป็นช่วงภาวะเงินตึง การ Refinancing จะทำได้ลำบาก อาจนำไปสู่การล้มละลายได้ จึงทำให้การใช้เงินทุนจากหนี้ระยะสั้นจำนวนมากมีความเสี่ยงมากกว่า

4) การวางแผนทางการเงิน เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจบรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร จำเป็นต้องมีการวางแผนทางการเงิน พร้อมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผน ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุแห่งความแตกต่างดังกล่าว เพื่อนำไปปรับแผนการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป เครื่องมือทางการเงินที่ใช้ในการวางแผนและติดตามผล ได้แก่ งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุน (Fund Flow) งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินสด (Cash Flow) งบประมาณเงินสด (Cash Budget) อัตราส่วนทางการเงิน (Ratios) อัตราส่วนตามแนวคิ่ง (Common Size) และแนวโน้ม (Trend)

แผนทางการเงิน แบ่งได้ 2 ลักษณะคือ แผนการเงินระยะยาว และแผนการเงินระยะสั้น แผนการเงินระยะยาว เป็นเรื่องเกี่ยวกับการลงทุนในงบลงทุน และการจัดหาเงินทุนระยะยาว ส่วนแผนการเงินระยะสั้น จะเกี่ยวข้องกับการลงทุนและการจัดหาเงินทุนระยะสั้นเป็นหลัก นอกจากนี้แผนระยะสั้นเป็นผลสะท้อนมาจากแผนการเงินระยะยาว หัวใจของการบริหารการเงินนั้นอยู่ที่การวางแผนและควบคุมวงจรกิจกรรมของเงิน ว่าผู้บริหารการเงินจะวางแผนและควบคุมวงจรกิจกรรมเงินอย่างไร

สรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้บริหารการเงิน คือ การคาดการณ์ถึงความต้องการของเงินทุน การจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการลงทุน โดยเสียต้นทุนต่ำที่สุด และการจัดสรรเงินทุนไปในธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจบรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ปัญหาที่ผู้บริหารการเงินต้องเผชิญก็คือ จะบริหารอย่างไรจึงจะให้ความสามารถในการหาทำไร ความเสี่ยงจากการลงทุนและความเสี่ยงทางการเงินนี้ได้ดูแล หากธุรกิจสามารถลดความเสี่ยงโดยที่ความสามารถในการหาทำไรยังอยู่ระดับเดิมแล้ว มูลค่าของธุรกิจก็จะสูงขึ้น ทั้งนี้ต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ เป้าหมายของธุรกิจ การกำหนดนโยบายการลงทุน ในสินทรัพย์ การกำหนดนโยบายการจัดหาเงินทุน และการวางแผนทางการเงิน มาช่วยวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และทบทวนปรับปรุงแผนงานการบริหารดำเนินการต่อไป

2.3.2 การควบคุมเงินสดและการจัดทำบัญชีของโรงงานอุตสาหกรรม

กึ่งคนก พิทยานุคุณ (2537) ให้ความหมายของเงินสด ว่าหมายถึง ธนบัตร เหรียญ เอกสารที่ใช้แทนเงิน เช่น เช็ค ตัวแลกเงิน ธนาณัติ เงินฝากธนาคาร เอกสารหรือสิ่งมีค่าที่มีลักษณะเช่นเดียวกับตัวเงิน เงินสดไม่ได้รวมถึงรายการที่อาจเข้าใจผิดว่าเป็นเงิน อาทิเช่น แสตมป์ เอกสารแสดงการเป็นหนี้ ตัวเงินรับ ตามปกตินั้น แบ่งเงินสดเป็น 2 ประเภท คือ เงินในมือ กับเงินฝากธนาคาร แต่ในการจัดทำรายงานการเงิน เงินทั้งสองรายการนี้จะถูกรวมยอดเข้าด้วยกันเรียกว่า เงินสด

สินทรัพย์หมุนเวียนที่สำคัญและเป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องมากที่สุด คือ เงินสด ซึ่งมีความหมายรวมไปถึงเงินฝากธนาคารด้วย ปกติแล้วผู้บริหารการเงินที่มีความสามารถจะ ไม่ถือเงินสดในกิจการไว้มากเกินไป แม้ว่ากรรมมีเงินสดมากจะแสดงถึงสภาพคล่องที่สูงก็ตาม แต่การถือเงินสดไว้มากเกินไปจะทำให้เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ซึ่งหมายถึง ผลตอบแทนที่กิจการควรได้รับถ้า นำเงินสดที่เกินความต้องการไปลงทุนระยะสั้นอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่มักนำไปลงทุนในหลักทรัพย์เปลี่ยนมือง่าย เนื่องจากสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ในเวลาอันรวดเร็ว และไม่เสี่ยงต่อการขาดทุนมากด้วย อย่างไรก็ตาม การซื้อหลักทรัพย์ที่เปลี่ยนมือง่ายนี้ จะกระทำเฉพาะในกรณีที่ธุรกิจมีเงินสดเกินความต้องการในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น ถ้าหากว่ากิจการคิดว่า จะไม่มีโครงการอะไรที่จะใช้เงินสดที่เกินอยู่ในระยะอันใกล้ แต่ถ้ากิจการมีเงินสดเกินความต้องการเป็นการถาวร ก็ควรจะใช้เงินสดที่เกินอยู่นั้นในระยะยาวหรือจ่ายปันผลเพิ่มหรือชำระหนี้ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นมากกว่า

การควบคุมเงินสด

รายการค้าของกิจการ ส่วนใหญ่แล้วจะเกี่ยวข้องกับเงินสด และเงินสดเป็นสิ่งล่อตาล่อใจคนให้หยิบน้อยได้ง่าย เพราะเงินสดสามารถนำไปจ่ายใช้สอย แลกเปลี่ยนเป็นของอื่นได้ง่าย ผู้บริหารจึงต้องมีการควบคุมเงินสดและบัญชีเงินสดอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการควบคุมเงินสด คือ

- 1) บัญชีที่บันทึกรายการที่เป็นเงินสดจะต้องแสดงข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง เพื่อให้ฝ่ายบริหารจะได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับเงินสดที่ถูกต้อง
- 2) เพื่อให้แน่ใจว่ามีเงินสดอยู่พอเพียงที่จะจ่ายชำระค่าใช้จ่ายเมื่อถึงกำหนด
- 3) จะได้ไม่ต้องเก็บรักษาเงินไว้มากเกินความจำเป็นที่ต้องใช้ จะได้นำเงินส่วนที่เหลือใช้ไปลงทุนหาผลประโยชน์เพิ่มเติม
- 4) ป้องกันไม่ให้เงินสดสูญหายเพราะการขโมยหรือการทุจริต

วิธีการสำหรับการบริหารเงินสด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารการเงินควรต้องเข้าใจวิธีการที่ใช้พิจารณาสำหรับการบริหารเงินสด ซึ่งมี 3 วิธีด้วยกัน ดังนี้

- 1) การบริหารเงินสดรับให้สอดคล้องกับการจ่ายเงินสด

วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้กิจการมีเงินสดรับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายประจำตลอดเวลา ก็คือ การพยายามทำให้เงินสดรับและจ่ายสอดคล้องกัน เครื่องมือที่ช่วยได้คือ งบประมาณเงินสด (Cash Budget) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนและการบริหารเงินสด การจัดทำงบประมาณเงินสด จะเริ่มตั้งแต่การประมาณการเกี่ยวกับรายรับและรายจ่ายเงินสดของกิจการในช่วงเวลาต่าง ๆ ในอนาคต อาจจัดทำงบประมาณเงินสดรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี แล้วแต่ความต้องการของผู้บริหาร ส่วนมากมักทำเป็นงบประมาณเงินสดรายเดือนเป็นระยะเวลาตลอดปี งบประมาณเงินสดเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการวางแผนทางการเงิน ด้วยเหตุดังต่อไปนี้

1.1) ทำให้ผู้บริหารการเงินทราบว่า เงินสดรับและจ่ายในแต่ละเดือนมีมากน้อยเพียงใด ธุรกิจจะมีเงินสดเกินมือหรือขาดมือในเดือนใดบ้าง จำนวนเท่าใด

1.2) งบประมาณเงินสดแสดงถึงระยะเวลาที่กิจการจะมีเงินสดเกินมือหรือขาดมือว่าเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวเพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาว่ากิจการควรจะนำเงินส่วนที่เกินไปลงทุน หรือกู้ยืมเงินส่วนขาดในระยเวลานานเพียงใด

1.3) สำหรับกิจการที่มีงบประมาณเงินสด ที่แสดงถึงจำนวนเงินสดขาดมือตลอดงวดงบประมาณ และยังมีท่าทางที่จะขาดมือเช่นนี้ต่อไปในงวดปีงบประมาณหน้า อาจจะชี้ให้เห็นว่า กิจการขาดเงินทุนหมุนเวียนเป็นการถาวร ควรจะหาเงินทุนเพิ่มเติมจากแหล่งระยะยาวอื่นบ้าง

การจัดทำงบประมาณเงินสด ก็เช่นเดียวกับการทำงานงบประมาณอื่น ที่มีได้ทำครั้งเดียวจากข้อมูลของฝ่ายต่าง ๆ แล้วนำมาใช้เป็นงบประมาณประจำปีได้เลย ผู้รับผิดชอบจัดการเงินสดจะต้องหาวิธีปรับปรุงรายรับเงินสด และรายจ่ายเงินสดให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลดีแก่กิจการมากที่สุด

2) การบริหารวงจรกระแสเงินสด (Cash Cycle) ให้มีประสิทธิภาพ

หลักใหญ่ในการบริหารเงินสดคือ การที่กิจการจะต้องถือเงินสดไว้ในจำนวนที่พอเพียงเพื่อรักษาสภาพคล่อง (Minimum Operating Cash) และก็ไม่มากเกินไปที่จะทำให้เกิดการเสียประโยชน์ในการลงทุนด้านอื่น ๆ นั่นคือ การจัดวงจรกระแสเงินสดให้มีการหมุนเวียนคล่องตัว ไม่ติดขัดหรือหยุดชะงักในช่วงใดช่วงหนึ่ง กล่าวคือ การบริหารวงจรเงินสดของกิจการให้มีประสิทธิภาพต้องพยายามเร่งเงินสดรับและชะลอเงินสดจ่าย นั่นคือ การบริหารวงจรเงินสดที่ดีจะมีผลให้กระแสเงินสดรับมีเพียงพอกับการจ่ายกระแสเงินสดตลอดเวลา และมีวิธีการที่นิยมใช้ 3 วิธีด้วยกัน คือ

2.1) ชะลอการจ่ายกระแสเงินสดโดยการยืดเวลาชำระหนี้ (Stretching Accounts Payable)

2.2) เพิ่มอัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Increasing Inventory Turnover)

2.3) เร่งกระแสเงินสดรับโดยพยายามเก็บเงินจากลูกหนี้ให้เร็วขึ้น (Speeding The Collection of Accounts Receivable)

วงจรกระแสเงินสด (Cash Cycle) หมายถึง ระยะเวลาการหมุนเวียนของเงินสดตั้งแต่การรับเงินสดจากระยะเวลาการลงทุนในสินค้านี้ รวมถึงระยะเวลาเฉลี่ยสำหรับการลงทุนในลูกหนี้หักด้วยระยะเวลาที่ต้องจ่ายเงินสด คือ ระยะเวลาเฉลี่ยที่ต้องชำระหนี้เจ้าหนี้การค้า ผลลัพธ์คือ ระยะเวลาในการหมุนเวียนของเงินสดของกิจการจากระยะเวลาที่จ่ายเงินสด ไปจนกว่าจะได้รับเงินสดรับ เป็นการบอกให้ทราบถึงจำนวนวันที่กิจการต้องรอเพื่อจะได้รับเงินสดที่จ่ายลงทุนไปหมุนเวียนกลับมา ซึ่งก็คือ จำนวนเงินสดที่กิจการต้องการเพื่อลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนที่สำคัญคือ ลูกหนี้และสินค้าอันเป็นส่วนสำคัญของเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ ดังนั้น ถ้ากิจการมีวงจรกระแสเงินสดสั้น ก็แสดงว่าการหมุนเวียนของเงินสดเร็วกว่า สามารถบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า และจำนวนเงินสดที่ต้องการใช้ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนต่ำกว่ากิจการที่มีวงจรกระแสเงินสดยาว

การพิจารณาจำนวนเงินสดในเมื่อที่เหมาะสม นอกจากจะพิจารณาด้วยวิธีดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ประกอบด้วย ได้แก่

1) ปัจจัยภายนอกกิจการ ที่สำคัญคือ

ก. ประเภทอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมบางประเภทมีระยะเวลาในการผลิตและขายค่อนข้างช้า ทำให้ต้องการเงินสดในมือเพื่อการใช้จ่ายในจำนวนสูง

ข. สภาพตลาดการเงิน ถ้าอยู่ในสภาพขบเซา กิจการควรเตรียมเงินสดในมือให้มาก เพราะการหาเงินสดจากแหล่งภายนอกในระยะที่ตลาดการเงินขบเซาค่อนข้างยาก และมีต้นทุนสูง

2) ปัจจัยภายในกิจการ ประกอบด้วย

ก. ลักษณะของกิจการ เช่น ถ้ากิจการค้าส่ง ย่อมต้องการเงินสดในมือจำนวนมาก กว่ากิจการค้าปลีก

ข. ขนาดของรายได้ ถ้ากิจการมีรายได้สูงและค้าขาย ส่วนใหญ่เป็นการขายเชื่อ ก็ย่อมต้องการเงินสดในมือในจำนวนที่สูงกว่ากิจการที่มีขนาดรายได้ต่ำกว่า

ค. ฐานะการเงิน กิจการที่มีฐานะการเงินดีจะสามารถหาแหล่งเงินทุนได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม

ง. ลักษณะลูกหนี้เมื่อเปรียบเทียบกับเจ้าหนี้ ถึงแม้กิจการจะมีการขายเชื่อจำนวนมาก ถ้าลูกหนี้ชำระเงินตามกำหนดชำระโดยตลอด และสามารถบริหารให้ลูกหนี้ชำระเงินภายในกำหนด และก่อนการจ่ายชำระเจ้าหนี้ ที่สำคัญคือ เจ้าหนี้การค้า กิจการนั้นไม่ต้องถือเงินสดในมือไว้จำนวนมาก

จ. ลักษณะของสินค้า สินค้าที่มีขนาดใหญ่ ราคาแพง กิจการต้องการเงินสดในมือ เพื่อการบริหารจำนวนมากกว่า

การควบคุมเงินสดรับ

นับตั้งแต่วันที่ที่รับเงินสดเข้ามาเก็บรักษาไว้ จนกระทั่งเงินจำนวนนั้นถูกนำฝากธนาคาร ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบรักษาเงินจำนวนนั้นให้ปลอดภัย เงินสดเป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่งของกิจการ ทำนองเดียวกับสินค้าคงเหลือ หากแต่ว่าโอกาสการสูญหายหรือถูกขโมยมีมากกว่า ทั้งนี้ดังกล่าวแล้วว่า เงินสดสามารถนำไปแลกเปลี่ยนเป็นทรัพย์สินอื่นได้ง่าย และอีกประการหนึ่งหากใครหยิบฉวยไปแล้ว ก็จะมีสภาพเหมือนกับเงินสดในมือของทุกคน พิสูจน์ไม่ได้ว่าเป็นเงินสดของกิจการ เพราะมีลักษณะเหมือนกัน และกิจการก็ไม่ได้จัดบันทึกหมายเลขบนธนบัตรไว้

แต่ละกิจการจะมีวิธีควบคุมเงินสดรับแตกต่างกันไป หลักเกณฑ์การควบคุมเงินสดรับที่ให้นี้ก็นำไปปรับใช้ได้แตกต่างกันสำหรับแต่ละกิจการ

- 1) จัดให้มีการบันทึกวันที่ที่ได้รับเงินสด ระบุวันเวลา จำนวนเงิน ชื่อผู้รับเงิน ได้รับจากใคร ชำระค่าอะไร การทุจริตเกี่ยวกับเงินสดรับส่วนมากจะเกิดขึ้นก่อนที่จะได้มีการบันทึกรับเงิน เพราะตราบคิตที่ได้ลงบันทึกการรับเงินแล้ว หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นก็สามารถติดตามได้ง่ายขึ้น
- 2) เงินสดรับทั้งหมดจะต้องนำฝากธนาคารทันทีในวันถัดมาจากการรับ หรือหากตกลงกับธนาคารได้ก็ให้นำฝากในเย็นวันนั้นเลย การจ่ายเงินไม่ควรจ่ายจากเงินสดส่วนที่รับเข้ามา แต่ควรจ่ายด้วยเช็คหรือจ่ายจากเงินสดย่อย สำหรับร้านค้าเล็ก ๆ ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องมีการรับคืนสินค้า และมองเงินสดที่รับไว้คืนไป ให้จัดทำตัวแสดงการคืนสินค้าเก็บไว้แทนที่เงินสดที่คืนให้ไป
- 3) เจ้าหน้าที่ที่เป็นผู้รับเงินสด ไม่ควรทำหน้าที่ฉบับบัญชีเกี่ยวกับการรับเงินนั้น และทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี ไม่ควรมีหน้าที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับตัวเงินสดที่รับมา
- 4) ถ้าหากว่าเป็นไปได้ ซึ่งควรต้องทำ เว้นแต่เป็นธุรกิจขนาดเล็กคือ หน้าที่การรับเงินสด ควรแยกออกต่างหากจากเจ้าหน้าที่การจ่ายเงิน

การควบคุมเงินสดจ่าย

วิธีการที่ใช้ในการควบคุมเงินสดจ่ายมีดังนี้

- 1) การจ่ายรายการเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้จ่ายจากวงเงินสดย่อย นอกเหนือจากนี้แล้วให้จ่ายด้วยเช็คทั้งหมด ไม่ควรนำเงินสดรับมาจ่ายเป็นค่าใช้จ่าย
- 2) เช็คทุกฉบับต้องมีหมายเลขเรียงลำดับไว้ การจ่ายเช็คทุกฉบับต้องควบคุมและบันทึกบัญชีไว้ด้วย
- 3) การส่งจ่ายเงินตามเช็ค ควรให้ผู้มีอำนาจลงลายมือชื่ออย่างน้อย 2 คน
- 4) ถ้าหากสามารถเป็นไปได้ ให้กำหนดนโยบายไว้ว่าผู้ที่มีอำนาจอนุมัติการจ่ายเงินไม่ควร มีหน้าที่ลงลายมือชื่อในเช็คจ่ายเงิน

5) ก่อนที่จะลงลายมือชื่อในเช็คสั่งจ่ายเงิน ควรให้มีการตรวจสอบเอกสารการแสดงหนี้ไบทวงหนี้ ไบสำคัญจ่าย หรือหลักฐานการขออนุมัติจ่ายเงินอื่น ๆ ให้เรียบร้อยเสียก่อน

6) สำหรับผู้มีหน้าที่ถือเงินสดไว้เพื่อใช้จ่าย ก่อนจะจ่ายเงินรายใดก็ตาม ต้องตรวจสอบดูว่ารายการนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของกิจการ ถูกต้องตามระเบียบ และจ่ายให้กับผู้ที่เป็นเจ้าหนี้ หรือผู้ที่ขายบริการให้จริง ๆ

7) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายเงินรายการเดียวกัน ตลอดจนไบสำคัญจ่ายควรเย็บติดไว้เป็นปึกเดียวกัน แล้วประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” กำกับด้วยวันที่ที่จ่ายและเลขที่เช็คที่จ่ายให้กับเจ้าหนี้ รายการนี้ เก็บไว้เรียงตามลำดับวันที่ ทั้งนี้เพื่อป้องกัน ไม่ให้มีการนำเอกสารบางฉบับมาเบิกจ่ายซ้ำอีก

8) ผู้มีหน้าที่เซ็นต์ลายมือสั่งจ่ายเงินในเช็คไม่ควรทำหน้าที่ตรวจสอบและเก็บรักษาเช็คที่ธนาคารได้จ่ายเงินแล้วและส่งกลับมาให้

9) เจ้าหน้าที่ที่ลงบัญชีเกี่ยวกับการจ่ายเงินควรเป็นผู้ที่ได้รับเอกสารแสดงการจ่ายเงินที่ธนาคารส่งมาให้ (Bank Statement) และรับเช็คที่ธนาคารจ่ายเงินแล้วกลับคืนมา แล้วมีหน้าที่จัดทำบกระทบยอดเงินฝากธนาคารนั้น (Bank Reconciliation)

10) เช็คที่ขีดฆ่าหรือเช็คที่ยกเลิก ไม่ควรฉีกออกจากสมุดเช็คให้คงไว้ตามเดิม และแสดงให้เห็นชัดโดยวิธีหนึ่งวิธีใดว่าเป็นเช็คที่ใช้ไม่ได้แล้ว

การจัดทำบัญชีของโรงงานอุตสาหกรรม

กิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้า แม้จะมีวิธีการและหลักการทางบัญชีเช่นเดียวกับกิจการที่ขายสินค้าก็ตาม แต่ก็มีข้อแตกต่างกันบางประการ จำเป็นต้องใช้วิธีการทางบัญชีและรายงานเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตเข้ามาช่วยควบคุม เนื่องจากกิจการที่ขายสินค้า จะเป็นการซื้อสินค้าสำเร็จรูปมาเพื่อขายหรือให้บริการแก่ลูกค้า และมีพนักงานซึ่งทำงานในสำนักงานและในแผนกขาย ขณะที่กิจการโรงงานอุตสาหกรรม เป็นการซื้อวัตถุดิบ (Raw Material) หรือวัสดุสำเร็จรูป (Finish Material) หรือชิ้นส่วนที่ต้องนำมาประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูป นอกจากนี้แล้วยังมีการจ้างคนงานเพื่อทำการผลิตวัตถุดิบข้างต้นให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปที่จะขายได้อีกด้วย (ศรีสง่า กรรมสุต และ เจษฎานา บุญเลิศ, 2524)

นอกจากค่าวัตถุดิบ ค่าแรงที่ใช้ในโรงงานแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายโรงงาน (Factory Overhead) ค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะเกิดขึ้นในกิจการที่ทำการผลิตสินค้า และถือเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของสินค้าสำเร็จรูป จึงต้องนำมาบันทึกเป็นต้นทุนสินค้าที่ทำการผลิต เพื่อคำนวณหาต้นทุนสินค้าที่ผลิตได้และพร้อมที่จะขายได้ ซึ่งต้นทุนในที่นี้มีคำจำกัดความอย่างกว้าง ๆ ว่าหมายถึง ผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือควรจะได้รับนั่นเอง

จุดมุ่งหมายของการทำบัญชีของกิจการอุตสาหกรรม ทำขึ้นเพื่อหาข้อมูลทางต้นทุนที่สำคัญ

2 ประการ คือ

1) ต้นทุนผลิตภัณฑ์ (Product Costing) หมายถึง ต้นทุนของวัตถุดิบ ค่าแรง และค่าใช้จ่าย โรงงานที่ใช้ในการผลิตในโรงงาน โดยผ่านกรรมวิธีต่าง ๆ จนผลิตเสร็จเป็นสินค้าสำเร็จรูป ต้นทุนผลิตภัณฑ์นี้จะถูกจัดทำขึ้น โดยการจัดหา เก็บรวบรวม และบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินการผลิตของกิจการ เพื่อจัดทำงบการเงิน สำหรับข้อมูลที่ได้และแสดงในงบการเงินนั้น มักจะเป็นข้อมูลที่จัดทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่ยอมรับ โดยทั่วไป เพื่อสามารถนำไปใช้ในการคาดคะเนหาต้นทุนสินค้าขายที่แสดงในงบกำไรขาดทุน และต้นทุนสินค้าคงเหลือปลายงวดในงบดุล

2) เพื่อการวางแผนและการควบคุม (Planning and Control) ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมต้นทุนผลิตภัณฑ์ นำมาใช้ประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ การวางแผน การประเมินผล การดำเนินงานของกิจการ ตลอดจนใช้เป็นหลักในการควบคุมต้นทุนการผลิต การตั้งราคาขาย การวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในกิจการจากข้อมูลที่ได้จัดทำขึ้น

สำหรับระบบบัญชีที่ใช้สำหรับกิจการอุตสาหกรรมนั้นอาจใช้ระบบบัญชีทั่วไป (General Accounting System) หรือระบบบัญชีต้นทุน (Cost Accounting System) สำหรับระบบบัญชีทั่วไป เป็นระบบบัญชีที่ไม่นำเอาวิธีการบัญชีต้นทุนมาใช้ในการพิจารณา แต่ถ้าใช้วิธีการตรวจนับยอดคงเหลือ (Period Physical Inventory) เกี่ยวกับวัตถุดิบคงเหลือ สินค้าระหว่างผลิตคงเหลือ สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง เพื่อคำนวณหาต้นทุนรวมของสินค้าที่ผลิตสำเร็จระหว่างงวดบัญชีแต่ละงวด ส่วนระบบบัญชีต้นทุนจะมีลักษณะแตกต่างออกไป กล่าวคือจะใช้วิธีการจดบันทึกรายการต่าง ๆ แสดงการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะคำนวณหาต้นทุนสินค้าที่ผลิตขึ้น

2.4 แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดของ E. Jerome McCarthy

E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, Jr. (1984 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2535) ให้ความหมายของ ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ว่าหมายถึง ปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทต้องใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

ส่วนประสมการตลาด เรียกอีกอย่างว่า ปัจจัยภายในทางการตลาด หรือปัจจัยทางการตลาด (Internal Marketing Factor หรือ Marketing Factor) เป็นเครื่องมือที่บริษัทควบคุมได้ โดยทั่วไปส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) หรือเรียกว่า 4Ps ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ หรือสนใจให้เกิดความต้องการ มีกรรมสิทธิ์ การใช้ การบริโภค ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายจะมี

ตัวตนหรือไม่กี่ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ สถานที่ ความคิด องค์การหรือบุคคล

ผลิตภัณฑ์สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) ผลิตภัณฑ์หลัก (Core Product) หมายถึง วัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ที่ให้แก่มือถือ เช่น ปากกาใช้เขียนได้ รถยนต์ใช้เป็นพาหนะ

2) รูปร่างผลิตภัณฑ์ (Actual Product) หรือ (Formal Product) หมายถึง ส่วนที่เป็นรูปร่างผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยระดับคุณภาพ คุณสมบัติหรือลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์นั้น รูปแบบ ตรายี่ห้อ และบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้บริโภคสามารถสัมผัสหรือรับรู้ได้ ทั้งนี้ตัวผลิตภัณฑ์อาจเป็นการบริการก็ได้ เช่น โรงแรม ประกอบด้วยคุณภาพเป็นโรงแรมชั้นหนึ่งหรือชั้นสอง ลักษณะการบริการ โรงแรมเป็นห้องคู่ ห้องเดี่ยว ส่วนรูปแบบคือ รูปร่างของโรงแรม ส่วนตรายี่ห้อ คือ ชื่อโรงแรม ส่วนการบรรจุหีบห่อก็เปรียบเหมือนตัวตึกของโรงแรม เป็นต้น

3) ประโยชน์เพิ่มเติมของผลิตภัณฑ์ (Augmented Product) เป็นประโยชน์เพิ่มเติมที่ มือถือจะได้รับจากการซื้อผลิตภัณฑ์นั้น อาทิเช่น บริการติดตั้ง บริการขนส่ง การรับประกันผลิตภัณฑ์ เป็นต้น จะทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณค่ามากขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน

การตัดสินใจในการบรรจุภัณฑ์ (Packaging Decisions) หมายถึง กิจกรรมในการออกแบบและผลิตสิ่งภาชนะสำหรับบรรจุหรือสิ่งห่อหุ้มสินค้า

ลักษณะของบรรจุภัณฑ์มี 3 ลักษณะ คือ

1) บรรจุภัณฑ์ขั้นแรก (Primary Package) เป็นบรรจุภัณฑ์ที่ห่อหุ้มตัวผลิตภัณฑ์โดยตรง ทำหน้าที่ป้องกันผลิตภัณฑ์ และอำนวยความสะดวกในการใช้งาน

2) บรรจุภัณฑ์ขั้นที่สอง (Secondary Package) เป็นบรรจุภัณฑ์ที่อยู่ถัดออกมา ใช้ป้องกันบรรจุภัณฑ์ในระดับแรกอีกทีหนึ่ง และใช้ป็นสิ่งดึงดูดความต้องการของมือถือ หรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อันเป็นเพิ่มโอกาสด้านการส่งเสริมการขายอีกทางหนึ่ง

3) บรรจุภัณฑ์เพื่อการขนส่ง (Shipping Package) เป็นบรรจุภัณฑ์ที่จำเป็นสำหรับการขนส่ง การเก็บรักษา และระบุดึงผลิตภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้าย และป้องกันมิให้ผลิตภัณฑ์แตก หัก หรือชำรุดเสียหาย

ดังนั้น หน้าที่สำคัญของบรรจุภัณฑ์ประการแรก ก็คือ ใช้บรรจุและป้องกันสินค้า แต่ปัจจุบันบรรจุภัณฑ์ได้ถูกใช้ป็นเครื่องมือทางการตลาดที่สำคัญอีกอันหนึ่ง ทั้งนี้เพราะ

1) การเพิ่มขึ้นของร้านค้าแบบบริการตนเอง (Self-Service)

2) ช่วยให้ผู้บริโภคจดจำตราของสินค้าได้

3) บรรจุภัณฑ์ที่พัฒนาให้ทันสมัยช่วยให้ได้เปรียบคู่แข่ง

4) บรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมกับสินค้าใหม่ป็นสิ่งที่จำเป็น ต้องพิจารณาถึงขนาด รูปร่าง วัสดุ

ที่ใช้ สี ทราย หือ สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของสินค้าใหม่ให้เด่นชัดขึ้น

2.4.2 ราคา (Price)

ราคา หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน หรือเป็นสิ่งที่ต้องจ่ายสำหรับการได้มาซึ่งบางสิ่ง
ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการตั้งราคา มีดังนี้

- 1) ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจตั้งราคา ประกอบด้วย
 - 1.1) วัตถุประสงค์ทางการตลาด
 - 1.2) กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy)
 - 1.3) ต้นทุน
 - 1.4) ข้อพิจารณาด้านองค์การ เนื่องจากแต่ละองค์การจะมีฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการตั้งราคาที่แตกต่างกัน ปกติแล้วฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายด้านราคา

- 2) ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจตั้งราคา ได้แก่
 - 2.1) ตลาดและความต้องการของตลาด
 - 2.2) การรับรู้ของผู้บริโภคในราคาและผลิตภัณฑ์
 - 2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างราคาและความต้องการ (Demand)
 - 2.4) ราคาและข้อเสนอของคู่แข่ง
 - 2.5) ปัจจัยอื่น ๆ

วิธีการในการตั้งราคา มีดังนี้

1. การตั้งราคาโดยยึดต้นทุนเป็นหลัก ได้แก่
 - 1.1) วิธีต้นทุนบวก (Cost-Plus Pricing)
 - 1.2) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และการตั้งราคาเพื่อให้ได้กำไรตามต้องการ (Breakeven Analysis and Target Profit Pricing)
2. การตั้งราคาโดยยึดผู้ซื้อเป็นหลัก (Perceived-Value Pricing)
3. การตั้งราคาโดยยึดการแข่งขันเป็นหลัก ได้แก่
 - 3.1) Going-Rate Pricing
 - 3.2) Sealed-Bid Pricing

2.4.3 การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

การจัดจำหน่าย หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย ก็คือสถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรม เป็นกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้าประกอบด้วย การ

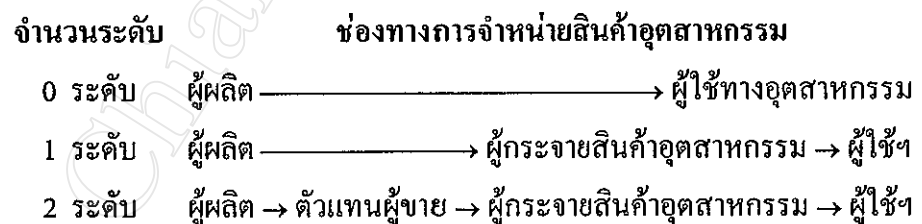
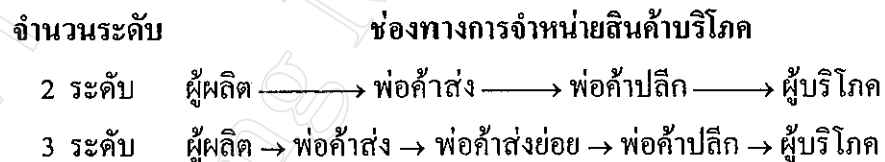
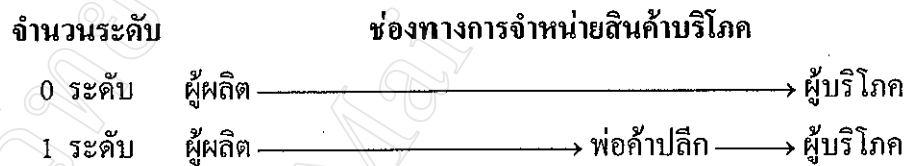
ขนส่ง การคลังสินค้าและการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

องค์ประกอบของการจัดจำหน่าย ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์และ (หรือ) กรรมสิทธิ์ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาด เป็นกลไกที่เกี่ยวข้องกับการทำให้สินค้าผ่านมือจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ในระบบช่องทางการจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ซึ่งมีหน้าที่นำสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม รวมทั้งผู้บริโภค อนึ่ง ช่องทางการจัดจำหน่ายต่าง ๆ จะมีมากหรือน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับว่า ช่องทางนั้น ๆ จะตอบสนองความต้องการและเหมาะสมกับอุปนิสัยในการซื้อสินค้าของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดีเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ผู้ขายจะต้องใช้จ่ายไปเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดจำหน่ายสินค้า

จำนวนระดับช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่าย เริ่มจากผู้ผลิตซึ่งเป็นเจ้าของหรือที่ผู้รับผิดชอบต่อการขาย ความยาวของช่องทางการจัดจำหน่าย จึงขึ้นอยู่กับจำนวนของคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายนั้น ๆ ดังนี้



2. การกระจายตัวสินค้า (Physical Distribution) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิต ไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

การกระจายสินค้า ประกอบด้วยงานที่สำคัญต่อไปนี้

- การขนส่ง (Transportation)
- การเก็บรักษาสินค้า (Storage) และการคลังสินค้า (Warehousing)
- การบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Management)

2.4.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) และการขายโดยไม่ใช้พนักงานขาย (Nonpersonal Selling) ซึ่งประกอบด้วย การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การให้ข่าว และการประชาสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์การและ (หรือ) ผลิตภัณฑ์ บริการหรือความคิด ที่ต้องการจ่ายเงิน โดยผู้อุปถัมภ์รายการ เช่น การโฆษณาสินค้าหรือบริการผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เป็นต้น

2. การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจูงใจตลาดโดยใช้บุคคล กรณีเช่นนี้เป็นการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้ขายหรือผู้ผลิตกับลูกค้าที่คาดหวัง

3. การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงาน และการให้ข่าว ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ การทดลองใช้ หรือการซื้อโดยลูกค้าขั้นสุดท้ายหรือบุคคลอื่นในช่องทาง การส่งเสริมการขาย อาจกระตุ้นให้ผู้บริโภค เช่น การลด แลก แจก แถม ฯลฯ กระตุ้นคนกลาง และพนักงานขาย เช่น การจัดประชุม การแข่งขันการขาย

4. การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) การให้ข่าว เป็นการเสนอความคิดสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน จากองค์การที่ได้รับผลประโยชน์ ตัวอย่างเช่น การให้ข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บุคคล การจัดประชุม สัมมนาแก่สื่อมวลชน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผน โดยองค์การหนึ่ง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การประชาสัมพันธ์เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ประชาชนทั่วไป ผู้ถือหุ้น หน่วยราชการ วิธีการประชาสัมพันธ์อาจทำได้ เช่น การตีพิมพ์ การให้ข่าวเกี่ยวกับบุคคล ผลิตภัณฑ์ของบริษัท การจัดเหตุการณ์พิเศษต่าง ๆ (ประชุม สัมมนา จัดกีฬาหรือเป็นสปอนเซอร์) และการให้บริการชุมชน (การบริจาค การสนับสนุนกีฬา การอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม) เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์ (Product) รูปลักษณะ (Features) คุณภาพ (Quality) รูปแบบ (Style) ขนาด (Size) ตราสินค้า (Brand) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) สายผลิตภัณฑ์ (Product Lines) การรับประกัน (Warranty) การติดตั้ง (Installation) การให้บริการ (Servicing) ฯลฯ	ราคา (Price) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการตั้งราคา (Pricing Objective) วิธีการตั้งราคา (Pricing Market) นโยบายและกลยุทธ์ราคา (Pricing Policies and Strategies) ฯลฯ
ลูกค้า (Customer)	
การจัดจำหน่าย (Place) การกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) การกระจายตัวสินค้า (Physical Distribution)	การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation)

แผนภูมิที่ 2 แสดงส่วนประสมการตลาด

2.5 เอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปากกาทอง (2540 อ้างใน วิไล เสือดี, 2541) กล่าวว่า จากการสำรวจตลาดของผู้นำเข้าลำไย ในนครเชียงใหม่ นครพุกเกี้ยน หรือชกเกี้ยน พบว่าชาวจีนนิยมบริโภคลำไยอบแห้งเป็นของหวาน ยาบำรุงโดยต้มกับน้ำตาล รวมทั้งผลไม้ชนิดอื่น ๆ ซึ่งเชื่อว่าทำให้ร่างกายสดชื่น แข็งแรง และเพิ่มความอบอุ่นในฤดูหนาว และยังช่วยบำรุงโลหิตแก่สุขภาพสตรีหลังคลอดบุตรอีกด้วย ส่วนประเทศอื่น ๆ ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ ฮ่องกง ไต้หวัน แคนาดา ออสเตรเลีย และเยอรมัน ได้นำเข้าลำไยใน

ลักษณะเนื้อลำไยอบแห้งเพื่อบริโภคเป็นของขบเคี้ยว ในขณะที่เดียวกันไทยยังส่งออกลำไยอบแห้งไปยังประเทศอื่น ๆ ทั้งในเอเชีย ยุโรป สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลียในปริมาณที่สูงขึ้นทุกปี โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2539 กรมศุลกากรโดยด่านตรวจพืชและวัสดุการเกษตรท่าอากาศยานเชียงใหม่ (2540) ได้รายงานถึงปริมาณการส่งออกลำไยในปี 2539 ว่ามีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นอย่างมากจากปี 2538 กล่าวคือ จากปริมาณ 3,650 ตัน เป็น 26,848.9 ตัน หรือเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 635.6 โดยส่งออกไปยังฮ่องกงมากที่สุด ในจำนวนนี้ ร้อยละ 80 ถูกส่งผ่านเข้าไปยังประเทศจีน รองลงมาคือประเทศจีน และได้หัววัน ตามลำดับ

มดิชน เทคโนโลยีชาวบ้าน (15 ตุลาคม 2542) ได้รายงานเรื่อง “วิธีการยืดอายุการเก็บรักษาลำไยสดโดยการอบความร้อน” ไว้ดังนี้ การยืดอายุการเก็บรักษาลำไยสด ทำได้โดยนำลำไยที่คัดแยกผลแตก ผลเน่า ผลมีรูเจาะของแมลง ผลที่ขั้วลึกขาดอก ถ้าแยกขนาดได้จะดีที่สุด นำลำไยมาอบแห้งเปลือกในตู้อบลมร้อน (แบบตู้หรือแบบกระบอกก็ได้) ที่อุณหภูมิ 80°C เป็นเวลา 12 ชั่วโมง ติดต่อกัน ความเร็วลม 1.56 กิโลเมตรต่อชั่วโมง พลิกกลับผลลำไยเอาบนลงล่าง เอาล่างขึ้นบน โดยให้ด้านล่างสุดอยู่บนสุด อบที่อุณหภูมิ 75°C เป็นเวลา 12 ชั่วโมง ติดต่อกัน พอครบกำหนดจึงหยุดให้ความร้อน (อบ) แล้วเป่าพัดลมให้ลำไยเย็นลง สำหรับการแปรรูปลำไยที่เก็บรักษาโดยการอบลมร้อน ให้นำลำไยทั้งเปลือกที่เก็บไว้มาคัดแยกเอาผลที่เปลือกแตกหรือบวมออก เพื่อแปรรูปเป็นลำไยอบแกะเนื้อ ผลลำไยที่สมบูรณ์จะนำมาแปรรูปเป็นลำไยอบแห้งทั้งเปลือก สำหรับการแปรรูปลำไยอบแกะเนื้อ ให้นำลำไยอบแห้งทั้งเปลือกที่คัดแยกไว้มากระเทาะเปลือกออก โดยใช้มีดปลายแหลมตัดเนื้อลำไยที่ติดขั้วลำไยให้ขาดหรือหลุดออกจากเมล็ด จะได้เนื้อลำไยทั้งผล นำเนื้อลำไยที่ได้มารมควันกัมมะถันเพื่อทำลายเชื้อจุลินทรีย์ที่ติดมาในระหว่างการแกะเนื้อ ใช้อัตราส่วนผสมกัมมะถัน 1 กรัม ต่อเนื้อลำไย 2 กิโลกรัม เป็นเวลา 15 นาที แล้วนำมาอบต่อโดยเรียงเนื้อลำไยบนตะแกรงรูโปร่ง อบในตู้อบลมร้อน อุณหภูมิ 70°C ความเร็วลม 15.6 กิโลเมตรต่อชั่วโมง เป็นเวลา 1 ชั่วโมง จากนั้นลดอุณหภูมิเป็น 60°C อบต่ออีก 4 ชั่วโมง ติดต่อกัน จะได้เนื้อลำไยอบแกะเนื้อที่มีความชื้น 18 – 20% จากนั้นนำออกจากเตา ผึ่งให้เย็นและบรรจุถุง รัดปากถุงให้สนิท สำหรับส่วนการแปรรูปเป็นลำไยอบแห้งทั้งเปลือก ให้นำลำไยทั้งเปลือกที่คัดไว้มาอบต่อให้แห้ง โดยใช้อุณหภูมิ 80°C เป็นเวลา 3 ชั่วโมง จากนั้นลดไฟลงเป็น 70°C อบต่ออีก 12 – 14 ชั่วโมง ติดต่อกัน จะได้ลำไยอบแห้งทั้งเปลือกที่มีความชื้น 18 – 20% จึงนำออกจากเตาผึ่งให้เย็นบรรจุถุง สำหรับวิธีการเก็บรักษา ให้นำลำไยที่ผ่านการอบด้วยลมร้อนมาบรรจุถุงเย็นอย่างหนา โดยบรรจุถุงละ 20 กิโลกรัม ภายในถุงลำไยจะใส่ถุงบรรจุซิกลิกาเจล ขนาดบรรจุ 10 กรัมต่อถุง ลงไปวางกระจายภายในถุงให้ทั่ว อัตราส่วนลำไยแห้งต่อซิกลิกาเจล เท่ากับ 100 : 1 นั่นคือ ลำไยแห้ง 20 กิโลกรัม ใช้ซิกลิกาเจล 20 ถุง ๆ ละ 10 กรัม แล้วรัดปากถุงให้แน่นเก็บไว้ในกล่องกระดาษที่อุณหภูมิห้อง สามารถเก็บไว้ได้นาน 30 วัน ถ้าต้องการเก็บนานกว่านี้ ให้เปลี่ยนถุงบรรจุซิกลิกาเจลใหม่

ในระหว่างการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งนั้น มักจะมีสีเปลี่ยนไปจากเดิม โดยสีของ

ลำไยจะคล้ำและเปลี่ยนเป็นสีน้ำตาลดำ ดังนั้น วิธีการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งโดยไม่ทำให้สีและคุณภาพเปลี่ยนไปจากเดิมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ การเก็บรักษาในตู้เย็นที่อุณหภูมิ 2 – 5°C สำหรับการเก็บรักษาที่อุณหภูมิห้อง 25 – 30°C ยังไม่มีบรรจุภัณฑ์ชนิดใดที่สามารถรักษาสีให้คงเดิมได้ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง เพียงแต่บรรจุภัณฑ์บางชนิดอาจมีคุณสมบัติที่สามารถรักษาสีได้ดีกว่าเท่านั้น จากการทดลองพบว่า บรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับเนื้อลำไยอบแห้งที่เก็บรักษาที่อุณหภูมิห้องคือ ถุงร้อน รองลงมาคือ ถุงเย็นหนา และถุงเย็นบางในกล่องกระดาษ ส่วนบรรจุภัณฑ์ที่มีการเติมสารดูดออกซิเจนภายในด้วย จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาสีของผลิตภัณฑ์คือ สีของผลิตภัณฑ์จะเปลี่ยนแปลงช้าลง โดยพบว่า เนื้อลำไยอบแห้งที่เก็บไว้ในถุงสุญญากาศที่มีสารดูดออกซิเจน สามารถรักษาสีผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่าถุงร้อนและถุงเคลือบที่มีสารดูดออกซิเจน เมื่อเก็บรักษาไว้ที่อุณหภูมิห้องโดยสีจะใกล้เคียงกับที่เก็บไว้ในตู้เย็นที่อุณหภูมิ 2 – 5°C

ไทยรัฐ (5 เมษายน 2543) ได้รายงานสัมภาษณ์ นายศิริพร ยอดเมืองเจริญ ผู้ตรวจราชการกระทรวงพาณิชย์ เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สินค้าเกษตร ปี 2544 – 2548 ของกระทรวงพาณิชย์ เรื่อง “พาณิชย์ช่วยยุทธศาสตร์สินค้าเกษตร 5 ปีหน้า เพิ่มมูลค่าสินค้า 12 รายการ” ไว้ดังนี้ สินค้าเกษตรที่บรรจุในแผนยุทธศาสตร์ มีจำนวน 12 รายการ ประกอบด้วย ข้าว มันสำปะหลัง ยางพารา ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ถั่วเหลือง กาแฟ ปาล์มน้ำมัน ลำไย ทูเรียน สับปะรด กุ้งกุลาดำ และไก่ โดยจะให้สินค้าดังกล่าวมีมูลค่าสูงขึ้นภายใน 5 ปีข้างหน้านับจากปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นไป ซึ่งกระทรวงพาณิชย์จะได้นำแผนเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป สำหรับแผนดังกล่าวแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

1. แผนการผลิต กระทรวงพาณิชย์เห็นด้วยกับการแบ่งเขตปลูกพืชของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพราะจะจัดทะเบียนการผลิตให้เหมาะสมกับพื้นที่และสมดุลกับราคา
2. แผนการแปรรูป โดยจะส่งเสริมให้แปรรูปสินค้าเพื่อการเพิ่มมูลค่ามากขึ้น
3. แผนการตลาด กระทรวงพาณิชย์จะให้ประกาศราคาเป้าหมายสินค้าเกษตรก่อนถึงฤดูการผลิต เพื่อให้ผู้ผลิตคาดการณ์ได้ว่าจะใช้ต้นทุนเท่าไรจึงจะขายสินค้าได้ตามราคาเป้าหมาย ในขณะที่ผู้ส่งออกก็สามารถคาดการณ์ราคาที่จะส่งออกได้ โดยไม่ต้องขายล่วงหน้าในราคาต่ำจนต้องกรราคารับซื้อจากเกษตรกรเพื่อป้องกันปัญหาการค้าสินค้าตกต่ำ การประกาศราคาเป้าหมายนำเท่ากับเป็นการเตือนแก่เกษตรกรถึงราคาสินค้าเกษตรล่วงหน้า จะได้ทราบและวางแผนการปลูก ซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันจากการเมืองได้ และรัฐจะอธิบายกับเกษตรกรและฝ่ายการเมืองได้ว่าสาเหตุเป็นอย่างไร จากที่ปัจจุบันรัฐถูกแรงกดดันจากการเมืองและเกษตรกรให้แก้ไขปัญหาราคาการค้าด้วยมาตรการแทรกแซง นอกจากนี้กระทรวงจะให้มีการขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรและทำมาตรฐานการซื้อขายด้วย
4. แผนส่งเสริมการส่งออก จะให้ผู้ส่งออกสินค้าเกษตรส่งออกแบบ C&F (ผู้ส่งออกเสียค่าระวางเรือ) โดยมีมาตรการจูงใจ เช่น มาตรการพิเศษด้านการนำเข้าและส่งออกสินค้าบางชนิด เพราะผู้

ส่งออกจะต่อราคากับผู้นำเข้าได้ ขณะที่ระบบ FOB (ผู้นำเข้าต้องเสียค่าระวางและค่าประกันภัยเอง) ที่ผู้ส่งออกไม่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่าย จะทำให้ผู้ส่งออกต่อราคากับผู้นำเข้าไม่ได้ แต่ผู้นำเข้าจะต่อราคาได้ฝ่ายเดียว

เดลินิวส์ (25 กรกฎาคม 2543) ได้รายงานในกรอบเรื่อง “ถ้าไยราคายังไม่กระตือรือร้น จีนซ้าขึ้นภาษีนำเข้า 4 บาท” ไว้ดังนี้ จากกรณีที่นายอนันต์ คาโลดม อธิบดีกรมวิชาการเกษตร ได้เปิดเผยสถานการณ์ลำไยว่า ขณะนี้มีปริมาณลำไยสดออกสู่ตลาดค่อนข้างมาก จนทำให้โรงงานลำไยอบแห้งกว่า 5,000 แห่ง ในปัจจุบันไม่สามารถรับซื้อลำไยสดเข้าเตาอบได้ทั้งหมด ราคาจึงไม่กระตือรือร้น แม้รัฐบาลจะเข้าไปแทรกแซงตลาดแล้วก็ตาม ดังนั้น กรมวิชาการเกษตรจึงได้มอบหมายให้ศูนย์ปฏิบัติการเกษตรวิศวกรรม เขต 1 จังหวัดเชียงใหม่ วิจัยและพัฒนาโรงบ่มไยยาสูบเก่าที่ปล่อยร้างกว่า 9,000 แห่ง ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และแพร่ มาประยุกต์ใช้ในการอบลำไย เพื่อที่จะรับซื้อลำไยสดจากเกษตรกรได้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้จากการทดสอบเบื้องต้นสามารถนำโรงบ่มยาสูบมาอบลำไยได้ โดยมีคุณภาพไม่ต่างไปจากลำไยที่อบจากโรงงานลำไยอบแห้งทั่วไป ดังนั้น เกษตรกรนำโรงบ่มยาสูบประมาณครึ่งหนึ่งของจำนวนที่มีอยู่ในปัจจุบันมาอบลำไยแล้ว และเชื่อว่าสามารถช่วยให้ราคาลำไยสดเพิ่มขึ้นได้ในระดับหนึ่งอย่างแน่นอน และเมื่ออบแห้งแล้วยังสามารถนำไปจำหน่ายกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้อีกด้วย

นอกจากนี้ยังมีรายงานจากผู้ส่งออกลำไยว่า ประเทศจีนซึ่งเป็นผู้นำเข้าลำไยรายใหญ่ของโลก ได้ประกาศขึ้นภาษีนำเข้าลำไยจากต่างประเทศอีก 4 บาท จาก 12 บาทต่อกิโลกรัม เป็น 16 บาทต่อกิโลกรัม ทำให้ผู้ส่งออกกดราคาซื้อจากเกษตรกร ราคาลำไยจึงยังคงต่ำอยู่ อย่างไรก็ตาม ขณะนี้กรมวิชาการเกษตร โดยศูนย์ผลักดันสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก ก็ได้ทำหนังสือถึงกระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้เจรจากับรัฐบาลจีนแก้ไขปัญหาราคาที่จีนขึ้นภาษีนำเข้าดังกล่าวเป็นการเร่งด่วนแล้ว ขณะเดียวกัน กรมวิชาการเกษตร โดยการสนับสนุนของกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ ได้เชิญผู้นำเข้าลำไยรายใหญ่จากประเทศหลัก ๆ ได้แก่ จีน ฮองกง มาเลเซีย และสิงคโปร์ รวม 16 ราย มาเยี่ยมชมขบวนการรมลำไยด้วยซัลเฟอร์ไดออกไซด์เพื่อยืดอายุ ให้เห็นถึงมาตรฐานการรมลำไยของไทย ว่าไม่มีสารซัลเฟอร์ไดออกไซด์ตกค้างเกินมาตรฐานที่กำหนด โดยผู้นำเข้าเหล่านี้จะเจรจากับนักธุรกิจไทยเพื่อนำเข้าลำไยจากไทย รวมทั้งยังมีแผนที่จะเปิดตลาดใหม่ในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา และประเทศตะวันออกกลางอีกด้วย หากสามารถทำได้ก็จะทำให้ราคาลำไยในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน สำหรับราคาลำไยในปัจจุบัน ลำไยเกรดที่ซื้อขายกันขณะนี้อยู่ระหว่าง 13 – 17 บาทต่อกิโลกรัม เมื่อนำไปคัดแยกแล้ว จะได้ลำไยคุณภาพดี ผลโตเกรด AA ประมาณ 22% เกรด B 35% ที่เหลือเป็นเกรด C และ D โดยลำไยเกรด AA จะขายในราคาประมาณ 20 – 22 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งยังต่ำกว่าราคาเป้าหมายในการแทรกแซงคือ กิโลกรัมละ 25.40 บาท

เคลินิวส์ (29 กรกฎาคม 2543) รายงานบทความในกรอบ “ตลาดสินค้าเกษตร” ได้กล่าวถึงสถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญ ได้แก่ ลำไย สรุปได้ว่า ยังมีผู้ทางการขยายตลาดลำไยในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ทั้งนี้ตามที่สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย เรื่องการศึกษาประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2543 ในระหว่างวันที่ 11 – 17 กรกฎาคม ซึ่งได้ทำการสำรวจข้อมูล ณ เมืองเซียงไฮ้ และเซี่ยเหมิน ซึ่งเป็นเมืองอุตสาหกรรม พบว่าปัจจุบันการส่งออกผลไม้สดของไทย เช่น ลำไย พุรีเยน และมังคุด ไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน ส่วนใหญ่ผ่านช่องทางอ้อมและกวางเจา เพื่อกระจายต่อไปยังมณฑลและเมืองต่าง ๆ ของประเทศจีน ทำให้ต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น 1 – 3 วัน และต้นทุนค่าขนส่งสูงขึ้น โดยเฉพาะตลาดเซียงไฮ้ แต่ปัจจุบันได้มีการส่งออกลำไยไปเมืองเซียงไฮ้โดยตรงทางเรือ สามารถลดค่าขนส่งได้ประมาณผู้คอนเทนเนอร์ละ 20,000 บาท ดังนั้นผู้ทางการขยายตลาดลำไยที่เมืองเซียงไฮ้ จะมีโอกาสค่อนข้างสูงหากทางราชการและภาคเอกชนร่วมกัน ในการจัดการด้านการส่งเสริมการขายและการบริโภค เช่น โฆษณาประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่าง ๆ ทั้งทางวิทยุ โทรทัศน์ และแผ่นพับ และการจัดนิทรรศการบริโภคผลไม้ไทย รวมทั้งประสานงานให้ผู้ส่งออกไทยกับพ่อค้าในเมืองเซียงไฮ้ ให้นำเข้าลำไยมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขอความร่วมมือจากห้างสรรพสินค้าของไทยที่ดำเนินกิจการอยู่ที่เมืองเซียงไฮ้ เช่น ห้างโลตัส รับซื้อลำไยสดและผลไม้ต่าง ๆ จากผู้นำเข้าโดยตรง จะทำให้ตลาดเซียงไฮ้เป็นศูนย์กลางในการกระจายผลผลิตลำไยไปสู่มณฑลต่าง ๆ ทางภาคกลางและภาคเหนือในอนาคตได้ จึงจะช่วยแก้ไขปัญหาราคาลำไยตกต่ำในปีนี้ได้อีกทางหนึ่ง

สำหรับลำไยอบแห้ง ตลาดแหล่งใหญ่ของจีนอยู่ที่มณฑลฟูเจี้ยน ซึ่งในปีนี้ผลผลิตลำไยของจีนลดลงมากกว่าปีที่แล้ว เนื่องจากกระทบอากาศหนาวจัด ทำให้จีนมีความต้องการนำเข้าลำไยอบแห้งเพิ่มขึ้น ปัจจุบันจีนได้มีการนำเข้าจากเวียดนามและไทย ซึ่งลำไยอบแห้งของเวียดนามมีลักษณะเนื้อน้อยและเมล็ดโต จึงนับว่าเป็น โอกาสที่ไทยจะส่งลำไยอบแห้งไปแข่งขันในตลาดจีนตอนใต้ เนื่องจากคุณภาพลำไยอบแห้งของไทยดีกว่าเวียดนาม แต่การส่งออกลำไยอบแห้งต้องเป็นไปตามความต้องการของตลาดจีน คือ ความแห้งและสีของเนื้ออบแห้งได้มาตรฐาน ไม่เป็นรา และมีขนาดเดียวกันตามเกรด ในปี 2543 นี้คาดว่า จีนจะนำเข้าลำไยอบแห้งในปริมาณใกล้เคียงกับปีก่อนหน้า ซึ่งจะมีการสั่งซื้อลำไยจากไทยเริ่มตั้งแต่ปลายเดือนกรกฎาคมเป็นต้นไป