



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น

การสำรวจเบื้องต้นสำหรับนักวิจัย

ผู้สำรวจ.....

1. ชื่อสถานประกอบการ (ไทย)

(อังกฤษ)

ก่อตั้งเมื่อ

เงินทุนจดทะเบียนเริ่มแรก

เงินทุนจดทะเบียนปัจจุบัน

เลขทะเบียนพาณิชย์

2. สถานที่ตั้ง

ที่ตั้งสำนักงาน เลขที่ หมู่ ซอย ถนน

ตำบล/แขวง อำเภอ/เขต จังหวัด

รหัสไปรษณีย์ โทรศัพท์

โทรสาร E-mail :

ที่ตั้งโรงงาน เลขที่ หมู่ ซอย ถนน

ตำบล/แขวง อำเภอ/เขต จังหวัด

รหัสไปรษณีย์ โทรศัพท์

โทรสาร E-mail :

3. ผู้บริหารสูงสุด (นาย/นาง/นางสาว).....ตำแหน่ง.....

4. ผู้ประสานงาน (นาย/นาง/นางสาว).....ตำแหน่ง.....

โทรศัพท์ โทรสาร

5. ผู้ให้สัมภาษณ์ (นาย/นาง/นางสาว).....ตำแหน่ง.....

โทรศัพท์ โทรสาร

ผู้ถือหุ้นต่างชาติ มี (สัดส่วน.....) ไม่มี

การดำเนินงาน เป็นเอกเทศ รับนโยบายจากบริษัทแม่

6. ประวัติความเป็นมาของสถานประกอบการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. เป้าหมายขององค์กร

.....

8. ประเภทธุรกิจ.....

ผลิตภัณฑ์หลัก

ชนิดผลิตภัณฑ์	มูลค่าขาย	สัดส่วน	ปริมาณขาย	สัดส่วน
อื่นๆ.....				

9. ลูกค้าหลัก.....

รายชื่อ	มูลค่าขาย	สัดส่วน	ปริมาณตั้งชื่อ	สัดส่วน
ในประเทศ				
ต่างประเทศ				

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

10. กระบวนการผลิต

Lead Time การผลิต.....วัน กำล้างการผลิตต่อเดือน.....ปริมาณของเสีย.....%

ประเภทการผลิต

- ตามคำสั่ง
 ตามประมาณการของกิจการ
 ผลิตเอง
 จ้างภายนอกผลิต
 รับช่วงการผลิต

ได้รับการรับรองมาตรฐาน.....

11. เครื่องจักรที่ใช้งานในปัจจุบัน

..... อายุการใช้งาน ปี
 อายุการใช้งาน ปี
 อายุการใช้งาน ปี

12. จำนวนพนักงานย้อนหลัง 3 ปี

เวลาทำงาน สัปดาห์ละ.....วัน

หากมีการทำงานเป็นกะ เวลาการทำงานและคนงานในแต่ละกะเป็นอย่างไร

การเข้าออกของพนักงาน.....คนต่อเดือน

13. สภาพสินค้าคงคลัง.....

14. ระบบการซ่อมบำรุง.....

15. การจัดทำบัญชี..... โปรแกรมที่ใช้.....

16. สภาพปัญหาโดยรวม

Quality

Cost

Delivery

Safety

17. เคยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐหรือไม่

ไม่เคย

เคย จากหน่วยงาน.....

.....โครงการ.....

หัวข้อกิจกรรมสนับสนุนที่สำคัญ

.....

ผลการดำเนินงาน

ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการดำเนินงาน

.....

18. เรื่องสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องการให้ทำการวิจัย (เรียงลำดับจากความสำคัญมากที่สุด)

.....

19. เอกสารของสถานประกอบการเพื่อประกอบการวิจัย

แผนที่ตั้งของสำนักงานและโรงงาน

ผังองค์กร

ผังโรงงาน

ผังกระบวนการผลิต (Flow Process Chart)

งบการเงินย้อนหลัง 3 ปี ประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน งบต้นทุนการผลิตและ

รายละเอียดประกอบงบ

ประวัติกิจการ โดยย่อ

โบรชัวร์ของกิจการ

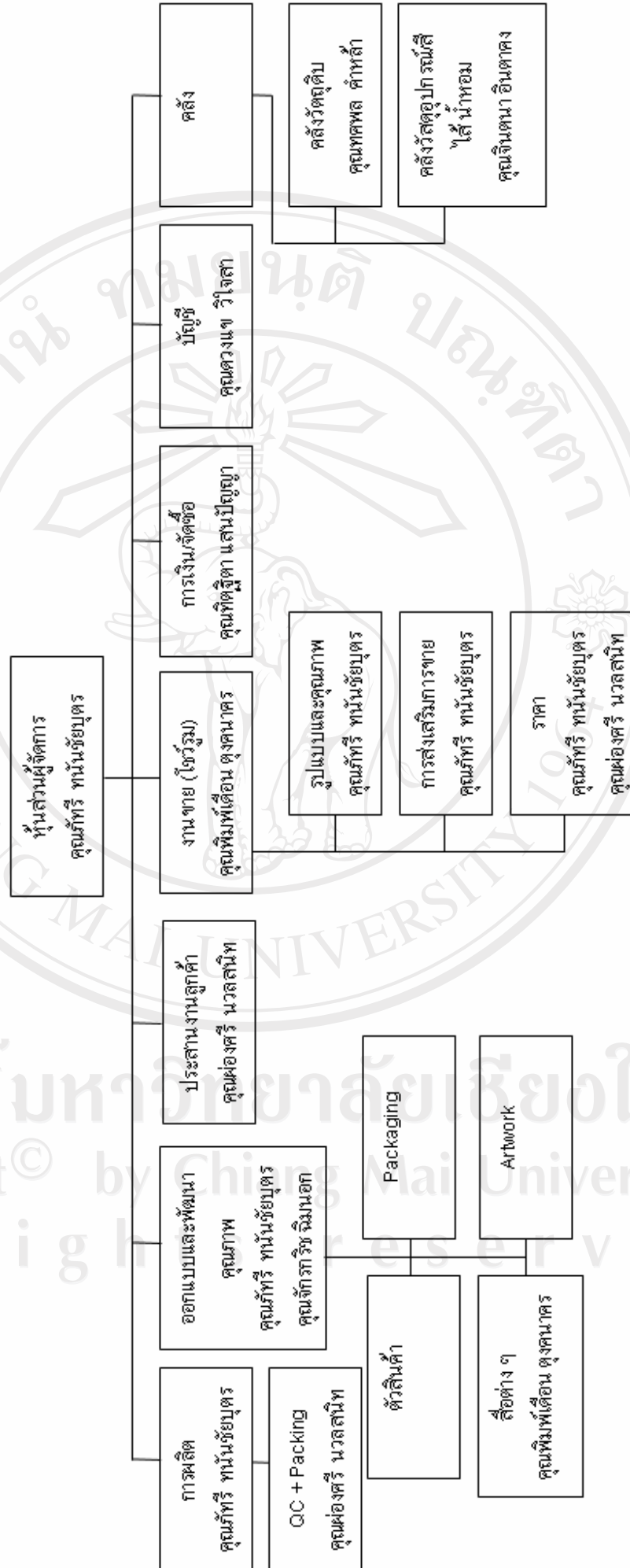
Website.....

หมายเหตุ เพิ่มเติม.....

.....

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาคผนวก ข
โครงสร้างองค์กร



ภาคผนวก ก
งบการเงินย้อนหลัง 3 ปี

งบดุล

ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมงใจดี สตูดิโอ

รายการ	เลขที่	2547 ณ. วันที่ 31 ธ.ค.			2548 ณ. วันที่ 31 ธ.ค.				2549 ณ. วันที่ 31 ธ.ค.				
		จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม 100	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	จำนวน บาท	อัตราส่วน %	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	
สินทรัพย์ สินทรัพย์หมุนเวียน	เงินสดและเงินฝากในบัญชี	101	64,154	0.9	100	61,095	1.5	95	(3,059)	34,930	0.8	54	(26,165)
	เงินฝากอื่นๆ	102	229,275	3.1	100	79,366	1.9	35	(149,909)	21,616	0.5	9	(57,751)
	ตัวเงินรับ	103		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	ลูกหนี้การค้า	104	191,351	2.6	100		0.0		(191,351)		0.0		0
	วัตถุดิบคงคลัง = (303)+(307)	105	352,406	4.8	100	209,153	5.0	59	(143,254)	176,973	4.3	50	(32,179)
	งานระหว่างทำคงคลัง = (327)	106	385,394	5.3	100	9,862	0.2	3	(375,532)	0	0.0		(9,862)
	สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง = (208)	107	134,942	1.8	100	293,501	7.1	218	158,559	40,607	1.0	30	(252,894)
	วัสดุอื่นๆ	108	164,588	2.3	100	143,050	3.4	87	(21,539)	104,333	2.5	63	(38,717)
	สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ	109	2,933,625	40.1	100	678,761	16.3	23	(2,254,864)	1,185,336	28.8	40	506,575
	รวมสินทรัพย์หมุนเวียน (101 ถึง 109)	110	4,455,736	60.9	100	1,474,787	35.5	33	(2,980,949)	1,563,795	38.0	35	89,008
สินทรัพย์ถาวร	ที่ดิน	111	1,441,276	19.7	100	1,441,276	34.7	100	0	1,441,276	35.0	100	0
	อาคาร และส่วนปรับปรุงที่ดิน	111a		0.0	100		0.0		0	7,967	0.2		7,967
	เครื่องจักรและอุปกรณ์โรงงาน	112	46,115	0.6	100	44,423	1.1	96	(1,692)	23,391	0.6	51	(21,033)
	อุปกรณ์สำนักงานและยานยนต์	112a	225,936	3.1	100	163,107	3.9	72	(62,829)	101,497	2.5	45	(61,610)
	งานระหว่างก่อสร้าง	113	979,676	13.4	100	979,676	23.6	100	0	979,676	23.8	100	0
	สินทรัพย์ถาวรไม่มีตัวตน	114	164,931	2.3	100	49,431	1.2	30	(115,500)	1	0.0	0	(49,430)
	ลงทุนในสินทรัพย์อื่น ๆ	115		0.0	100		0.0		0		0.0		0
รวมสินทรัพย์ถาวร (111 ถึง 115)	116	2,857,935	39.1	100	2,677,914	64.5	94	(180,021)	2,553,808	62.0	89	(124,106)	
สินทรัพย์อื่น ๆ	117		0.0	100		0.0		0		0.0		0	
Total (110+116+117)	118	7,313,671	100.0	100	4,152,701	100.0	57	(3,160,970)	4,117,603	100.0	56	(35,098)	
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	หนี้สินหมุนเวียน												
	ตัวเงินจ่าย	119		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	เจ้าหนี้การค้า	120	113,199	1.5	100	169,023	4.1	149	55,824	63,021	1.5	56	(106,002)
	เงินเบิกเกินบัญชี และ เงินกู้ระยะสั้น	121	138,898	1.9	100	501,051	12.1	361	362,153	498,738	12.1	359	(2,313)
	หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ	122	414,614	5.7	100	148,278	3.6	36	(266,336)	417,031	10.1	101	268,753
	รวมหนี้สินหมุนเวียน (119 ถึง 122)	123	666,711	9.1	100	818,352	19.7	123	151,641	978,791	23.8	147	160,438
	หนี้สินระยะยาว												
	หนี้สินระยะยาว (สถาบันการเงิน)	124	1,553,705	21.2		1,504,982	36.2	97	(48,723)	1,994,173	48.4	128	489,191
	หนี้สินระยะยาวอื่นๆ	125		0.0	100	211,320	5.1		211,320	140,485	3.4		(70,834)
	Total (124+125)	126	1,553,705	21.2	100	1,716,302	41.3	110	162,597	2,134,659	51.8	137	418,357
ทุนจดทะเบียน	127	2,000,000	27.3	100	2,000,000	48.2	100	0	2,020,000	49.1	101	20,000	
เงินสำรองตามกฎหมาย/	128	0	0.0	100	0	0.0		0	0	0.0		0	
กำไรสะสมต้นงวด*	129	2,859,815	39.1	100	3,093,255	74.5	108	233,440	-381,953	-9.3		(3,475,208)	
กำไรในงวดนี้ = (241)*	130	-227,049	-3.1	100	-460,031	-11.1		(232,982)	-644,823	-15.7		(184,793)	
ปันผลจ่าย*	130a			100									
การปรับปรุงงบ	130b	460,488	6.3	100	(3,015,177)	-72.6		(3,475,665)	10,931	0.3	2	3,026,108	
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น (127 ถึง 130b)	131	5,093,255	69.6	100	1,618,047	39.0	32	(3,475,208)	1,004,154	24.4	20	(613,893)	
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (123+126+131)	132	7,313,671	100.0	100	4,152,702	100.0	57	(3,160,969)	4,117,604	100.0	56	(35,098)	
ทุนดำเนินการ (103+104+105+106+107-119-120)	133	950,894	13.0	100	343,492	8.3	36	(607,402)	154,559	3.8	16	(188,933)	
ส่วนลดตัวเงินรับ	134		0.0	100		0.0		0		0.0		0	

■ กรอกด้วยตัวรวมสีแดง

* หมายถึง กำไรสะสม = กำไรสะสมต้นงวด + กำไรในงวด - กำไรในงวด - กำไรในงวด - กำไรในงวด

หมายเหตุ 1. เนื่องจากงบการเงินปี 2547 กำไรสุทธิในส่วนของกำไรสะสมไม่ตรงกับกำไรในงบกำไรขาดทุน

จึงทำการปรับปรุงโดยนำผลแตกต่างที่เกิดขึ้นนำไปปรับปรุงกับรายการปรับปรุงในปี 2547

2. เนื่องจากงบดุลปี 2548 กำไรสะสมยกมาไม่ตรงกับงบการเงินปี 2547 ดังนั้นผลแตกต่างที่เกิดขึ้นนำมาปรับปรุงในช่องการปรับปรุงปี 2548

3. เนื่องจากงบดุลปี 2549 กำไรสุทธิประจำปีที่ไม่แสดงในงบดุลไม่ตรงกับในงบกำไรขาดทุน ผลแตกต่างนำไปปรับปรุงในช่องการปรับปรุงปี 2549

งบกำไรขาดทุน

ทำนองส่วนจำกัด หน่วยงาน สจ.สจ.อ

รายการ	บัญชี	บัญชี	เลขที่	2547 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			2548 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.				2549 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			
				จำนวน	อัตราส่วน	แนวโน้ม	จำนวน	อัตราส่วน	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	จำนวน	อัตราส่วน	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง
				บาท	%	100								
กำไรสุทธิ	ยอดขาย		201	6,960,051	100.0	100	8,267,377	100.0	119	1,307,327	4,238,962	100.0	61	(4,028,416)
	รับจ้างผลิต		202		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	ส่วนลดขาย		203	4	0.0	100	1	0.0	30	(3)		0.0		(1)
	ยอดขายสุทธิ (201+202-203)		204	6,960,046	100.0	100	8,267,376	100.0	119	1,307,330	4,238,962	100.0	61	(4,028,414)
	สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด = (208) ของปีก่อน	*	205	79,295	1.1	100	134,942	1.6	170	55,646	293,501	6.9	370	158,559
	สินค้าระหว่างงวด	*	206		0.0	100	12,140	0.1		12,140	12,019	0.3		(121)
	ต้นทุนการผลิตระหว่างงวด = (328)		207	3,876,653	55.7	100	5,133,545	62.1	132	1,256,892	2,151,966	50.8	56	(2,981,579)
	สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด = (107)		208	134,942	1.9	100	293,501	3.6	218	158,559	40,607	1.0	30	(252,894)
	(205+206+207-208)		209	3,821,007	54.9	100	4,987,126	60.3	131	1,166,119	2,416,878	57.0	63	(2,570,247)
					0.0	100		0.0		0		0.0		0
กำไรขั้นต้น (204-209)		211	3,139,039	45.1	100	3,280,251	39.7	104	141,211	1,822,084	43.0	58	(1,458,167)	
กำไรก่อนหักภาษี	เงินเดือนค่าจ้างพนักงานขาย	*	212	3,216	0.0	100		0.0		(3,216)		0.0		0
	ค่าพาหนะ	*	213	88,037	1.3	100	23,363	0.3	27	(64,674)	52,877	1.2	60	29,514
	ค่าใช้จ่ายติดต่อสื่อสาร	*	214	94,340	1.4	100	122,669	1.5	130	28,329	98,966	2.3	105	(23,704)
	ค่าขนส่ง	*	215	97,939	1.4	100	193,466	2.3	198	95,527	141,018	3.3	144	(52,448)
	ค่าบรรจุ	*	216	365,034	5.2	100	453,736	5.5	124	88,702	181,504	4.3	50	(272,232)
	ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์	*	217	220,286	3.2	100	287,766	3.5	131	67,480	132,744	3.1	60	(155,022)
	ค่ารับรอง	*	218	3,847	0.1	100	23,560	0.3	612	19,713	3,232	0.1	84	(20,328)
	ค่าใช้จ่ายขายอื่นๆ	*	219	116,667	1.7	100	115,500	1.4	99	(1,167)	49,430	1.2	42	(66,070)
	รวมค่าใช้จ่ายขาย (212 ถึง 219)		220	989,366	14.2	100	1,220,660	14.8	123	230,694	659,771	15.6	67	(560,289)
	เงินเดือนผู้บริหาร	*	221		0.0	100		0.0		0		0.0		0
	เงินเดือนค่าจ้างพนักงานสำนักงาน	*	222	1,316,459	18.9	100	1,348,131	16.3	102	31,672	988,296	23.3	75	(359,835)
	ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ	*	223	161,258	2.3	100	194,913	2.4	121	33,655	108,644	2.6	67	(86,269)
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	*	224	409,632	5.9	100	420,859	5.1	103	11,228	385,521	9.1	94	(35,339)	
ค่าเสื่อมราคา	*	225	92,875	1.3	100	78,756	1.0	85	(14,119)	78,964	1.9	85	208	
ภาษีบำรุงท้องที่	*	226	8,652	0.1	100	30,724	0.4	355	22,072	30,141	0.7	348	(583)	
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยรณรงคงาน	*	227	1,122	0.0	100	200	0.0	18	(922)		0.0		(200)	
ค่าวิจัยและพัฒนา	*	228	1,417	0.0	100		0.0		(1,417)	1,762	0.0	124	1,762	
ค่าใช้จ่ายบริหารอื่นๆ	*	229	176,341	2.5	100	308,297	3.7	175	131,955	204,533	4.8	116	(103,763)	
รวมค่าใช้จ่ายบริหาร (221 ถึง 229)		230	2,167,755	31.1	100	2,381,880	28.8	110	214,125	1,797,860	42.4	83	(584,020)	
รวมค่าใช้จ่ายขายและบริหาร (220+230)		231	3,157,121	45.4	100	3,601,940	43.6	114	444,819	2,457,631	58.0	78	(1,144,309)	
กำไรจากการดำเนินงาน (211-231)		232	-18,082	-0.3	100	-321,690	-3.9	1779	(303,608)	-635,548	-15.0	3515	(313,858)	
กำไรก่อนหักภาษีเงินได้บุคคล	ดอกเบี้ยรับ		233	346	0.0	100	998	0.0	288	652	141	0.0	41	(857)
	รายรับอื่นๆ		234	478	0.0	100	2,895	0.0	605	2,416	8,103	0.2	1693	5,208
	ดอกเบี้ยจ่ายและส่วนลด	*	235a	56,469	0.8	100	71,030	0.9	126	14,561	160,334	3.8	284	89,304
	รายจ่ายอื่นๆ		235	56,611	0.8	100	48,911	0.6	86	(7,700)	46,576	1.1	82	(2,335)
	(232+233+234-235a-235)		236	-130,337	-1.9	100	-437,738	-5.3	336	(307,401)	-834,215	-19.7	640	(396,477)
กำไรสุทธิ	รายรับราชการพิเศษ		237	361	0.0	100		0.0		(361)	205,075	4.8	56881	205,075
	รายจ่ายราชการพิเศษ		238	35,062	0.5	100	2,913	0.0	8	(32,149)		0.0		(2,913)
	(236+237-238)		239	-165,038	-2.4	100	-440,650	-5.3	267	(275,612)	-629,140	-14.8	381	(188,489)
ภาษีเงินได้บุคคล		240	62,010	0.9		19,380	0.2	31		15,684	0.4	25		
กำไรในงวดนี้ (239-240) = (130)		241	-227,049	-3.3	100	-460,031	-5.6	203	(232,982)	-644,823	-15.2	284	(184,793)	

กรอกด้วยตัวหนังสือ

งบต้นทุนการผลิต

ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ

รายการ	บัญชี	ปีงบประมาณ	2547			2548				2549				
			1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.			1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.				1 ม.ค. ถึง 31 ธ.ค.				
			จำนวน	อัตราส่วน	แนวโน้ม	จำนวน	อัตราส่วน	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	จำนวน	อัตราส่วน	แนวโน้ม	เปลี่ยนแปลง	
บาท	%	100	บาท	%			บาท	%						
ต้นทุนทางตรง	วัตถุดิบทางตรงทั้งหมด		301	512,793	13.2	100	352,406	6.9	69	(160,386)	209,153	9.7	41	(143,254)
	เชื้อวัตถุดิบทางตรง		302	1,848,964	47.7	100	2,249,690	43.8	122	400,726	958,127	44.5	52	(1,291,563)
	วัตถุดิบทางตรงปลายงวด=(105)		303	352,406	9.1	100	209,153	4.1	59	(143,254)	176,973	8.2	50	(32,179)
	รวมวัตถุดิบทางตรง (301+302-303)	*	304	2,009,350	51.8	100	2,392,944	46.6	119	383,593	990,306	46.0	49	(1,402,637)
	ต้นทุนทางตรง													
	ชิ้นส่วนทั้งหมด		305		0.0	100	0	0.0		0	0.0			0
	ชิ้นส่วน		306		0.0	100		0.0		0	0.0			0
	ชิ้นส่วนปลายงวด		307		0.0	100		0.0		0	0.0			0
	รวมค่าใช้จ่าย (305+306-307)	*	308	0	0.0	100	0	0.0		0	0.0			0
	ค่าจ้างทำของ	*	309	289,172	7.5	100	357,399	7.0	124	68,228	134,411	6.2	46	(222,988)
ค่าแรงทางตรง	*	310	1,450,810	37.4	100	1,520,216	29.6	105	69,405	807,112	37.5	56	(713,104)	
ค่าใช้จ่ายทางตรงอื่นๆ	*	311		0.0	100		0.0		0	0.0			0	
รวมต้นทุนทางตรง (304+308 ถึง 311)		312	3,749,332	96.7	100	4,270,558	83.2	114	521,226	1,931,829	89.8	52	(2,338,729)	
ต้นทุนการผลิต	ค่าวัตถุดิบทางอ้อม	*	313		0.0	100		0.0		0	0.0			0
	ค่าแรงทางอ้อม	*	314		0.0	100		0.0		0	0.0			0
	ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ	*	315	67,946	1.8	100	48,200	0.9	71	(19,746)	20,110	0.9	30	(28,090)
	ค่าเสื่อมราคา	*	316	27,271	0.7	100	18,899	0.4	69	(8,372)	18,343	0.9	67	(556)
	ค่าเช่า	*	317	131,684	3.4	100	131,684	2.6	100	0	73,368	3.4	56	(58,316)
	ค่าเบี้ยประกัน	*	318	66,554	1.7	100	41,814	0.8	63	(24,739)		0.0		(41,814)
	ค่าซ่อม	*	319		0.0	100	1,040	0.0		1,040	35	0.0		(1,005)
	ค่าไฟฟ้าและน้ำประปา	*	320	20,799	0.5	100	16,594	0.3	80	(4,205)	14,228	0.7	68	(2,366)
	ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น	*	321	80,830	2.1	100	75,260	1.5	93	(5,570)	46,790	2.2	58	(28,470)
	ต้นทุนการผลิตอื่นๆ	*	322	111,632	2.9	100	153,963	3.0	138	42,331	37,400	1.7	34	(116,563)
รวมต้นทุนการผลิต (313 ถึง 322)		323	506,715	13.1	100	487,454	9.5	96	(19,261)	210,275	9.8	41	(277,180)	
รวมต้นทุนการผลิต (313+314+323)		324	506,715	13.1	100	487,454	9.5	96	(19,261)	210,275	9.8	41	(277,180)	
ต้นทุนการผลิตรวม (312+324)		325	4,256,047	109.8	100	4,758,013	92.7	112	501,965	2,142,104	99.5	50	(2,615,909)	
งานระหว่างทำทั้งหมด = (327) ของปีก่อน	*	326	6,000	0.2	100	385,394	7.5	6423	379,394	9,862	0.5	164	(375,532)	
งานระหว่างทำปลายงวด = (106)		327	385,394	9.9	100	9,862	0.2	3	(375,532)	0	0.0		(9,862)	
ต้นทุนการผลิต														
325+326 - 327		328	3,876,653	100.0	100	5,133,545	100.0	132	1,256,892	2,151,966	100.0	56	(2,981,579)	

กรอกด้วยความระมัดระวัง

ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ทางการเงิน และคำอธิบายอัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์ทางการเงิน

ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ

หัวข้อ		ผลในรอบ 3 ปีล่าสุด				
		2547	2548	2549		
ทั่วไป	1	ดัชนียอดขาย	ยอดขายปี B หรือ C % ยอดขายปี A	100	119	61
	2	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินการต่อหนี้สินรวมและส่วน ของเจ้าของ	กำไรจากการดำเนินการ % หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	-0.2%	-7.7%	-15.4%
	3	อัตราส่วนยอดขายต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	ยอดขาย % หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	1.0	2.0	1.0
	4	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินการต่อยอดขาย	กำไรจากการดำเนินการ % ยอดขาย	0%	-4%	-15%
	5	อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อเงินส่วนของผู้ถือหุ้น	กำไรก่อนหักภาษี % ทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	-3%	-27%	-83%
การเงิน	6	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินส่วนของผู้ถือหุ้น	สินทรัพย์ถาวร % เงินส่วนของผู้ถือหุ้น	56.1%	165.5%	254.3%
	7	อัตราส่วนสินทรัพย์ถาวรต่อเงินระยะยาว	สินทรัพย์ถาวร % หนี้สินระยะยาวและเงินส่วนของผู้ถือหุ้น	43.0%	80.3%	81.4%
	8	อัตราส่วนเงินหมุนเวียน	สินทรัพย์หมุนเวียน % หนี้สินหมุนเวียน	668.3%	180.2%	159.8%
	9	อัตราส่วนเงินหมุนเวียนเร็ว	A % หนี้สินหมุนเวียน	72.7%	17.2%	5.8%
	10	อัตราส่วนเงินส่วนของผู้ถือหุ้นต่อหนี้สินรวมและส่วน ของผู้ถือหุ้น	เงินส่วนของผู้ถือหุ้น % หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	69.6%	39.0%	24.4%
	11	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยสุทธิต่อยอดขาย	ดอกเบี้ยจ่ายและส่วนลด - ดอกเบี้ยรับ % ยอดขาย	0.8%	0.8%	3.8%
	12	อัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน	ยอดขายสุทธิ รอบ ตัวเงินรับและลูกหนี้การค้าสุทธิ	36.4	#DIV/0!	#DIV/0!
	13	อัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน	B รอบ ตัวเงินจ่ายและเจ้าหนี้การค้า	18.9	15.5	17.5
การผลิต	14	มูลค่ารายปีของกระบวนการผลิตต่อลูกจ้าง	มูลค่ารายปีของกระบวนการผลิต 1000 บาท จำนวนลูกจ้าง	119	147	135
	15	อัตราส่วนของมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าของการผลิต	มูลค่าของกระบวนการผลิต % มูลค่าของการผลิต	68.9%	65.8%	71.6%
	16	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อมูลค่าของกระบวนการ	ค่าใช้จ่ายบุคลากร % มูลค่าของกระบวนการผลิต	58.9%	58.8%	67.8%
	17	ประสิทธิภาพการลงทุนด้านเครื่องจักร	มูลค่าของกระบวนการผลิต รอบ มูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์	110.5	119.0	121.4
	18	มูลค่าเครื่องจักรต่อลูกจ้าง	มูลค่าเครื่องจักรและอุปกรณ์ 1000 บาท จำนวนลูกจ้าง	1.1	1.2	1.1

การขยาย	19	อัตราส่วนหนี้สินของสินค้าสำเร็จรูป	ยอดขายสุทธิ	รอบ	51.6	28.2	104.4
			สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง				
	20	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อยอดขาย	ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร	%	45.4%	43.6%	58.0%
			ยอดขาย				
	21	จำนวนลูกจ้าง	คน		43	36	21

A = เงินสด & เช็ค + เงินฝาก + ตัวเงินรับ + ลูกหนี้การค้า

B = วัตถุดิบทางตรง + ค่าใช้จ่ายซื้อ + ชิ้นส่วนซื้อ + ค่าใช้จ่ายผลิตนอกโรงงาน + วัตถุดิบทางอ้อม

ลูกหนี้การค้าสุทธิ = ลูกหนี้การค้า - ส่วนลดลูกหนี้การค้า

มูลค่าการผลิต = ยอดขาย (204) - สินค้าซื้อระหว่างงวด (206) + สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด(208) - สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด(205) + งานระหว่างทำปลายงวด(327) - งานระหว่างทำต้นงวด(326)

มูลค่ากระบวนการผลิต = มูลค่าการผลิต - (ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบทางตรง (304) + ค่าใช้จ่ายในการซื้อชิ้นส่วน (308) + ค่าจ้างทำของ (309) + วัตถุดิบทางอ้อม (313))

ค่าใช้จ่ายบุคลากร = เงินเดือนและค่าจ้างพนักงานขายและสำนักงาน (212+222) + ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ (223) + ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม (227) + ต้นทุนค่าแรงทางตรง (310)

+ ต้นทุนค่าแรงทางอ้อม (314) + welfare cost(315)








คำอธิบายอัตราส่วนทางการเงิน

อ้างอิง	อัตราส่วน	ความหมายของอัตราส่วน	อัตราส่วนที่เหมาะสม	สาเหตุ
(1)	ดัชนียอดขาย	เป็นการพิจารณาการเติบโตของยอดขายในระยะเวลา 3 ปี โดยให้ปีแรกสุดเป็นปีฐาน คือ ให้มีค่าเท่ากับ 100	เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ	- ยอดขายเพิ่มขึ้น
(2)	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	เป็นการพิจารณาว่าสถานประกอบการได้ใช้สินทรัพย์ที่ลงทุนเพื่อกิจกรรมการประกอบการตามเป้าหมายดั้งเดิมไปเท่าใด หรือกิจกรรมจากเงินลงทุนสุทธิของการประกอบการ ได้สร้างผลกำไรขึ้นเพียงใด	อัตราส่วนสูง	- เงินทุนประกอบการต่ำ - กำไรประกอบการสูง
(3)	อัตราส่วนยอดขายต่อหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	เป็นการวัดความเร็วในการหมุนเวียนของทุนที่ใช้ในการประกอบการ หมายถึง วัดจำนวนรอบของยอดขายที่ทุน 1 หน่วย ก่อให้เกิดในแต่ละปี	อัตราส่วนสูง	- เงินทุนประกอบการต่ำ - ยอดขายสูง
(4)	อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย	เป็นอัตราส่วนสำคัญที่แสดงผลกำไรหรือประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานประกอบการ แสดงระดับช่วงผลกำไรของบริษัท	อัตราส่วนสูง	- ยอดขายต่ำเมื่อเทียบกับผลกำไร - ต้นทุนการผลิตต่ำ - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่ำ
(5)	อัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	เป็นการวัดว่าทุนส่วนของผู้ถือหุ้นได้สร้างกำไรสุทธิขึ้นเท่าใด ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนี้ ผู้บริหารมักเป็นเจ้าของกิจการเอง จึงต้องตัดสินใจที่เหมาะสมพร้อมกับอัตราส่วนกำไรก่อนหักภาษีต่อหนี้สินรวม และส่วนของผู้ถือหุ้น	อัตราส่วนสูง	- ทุนส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำ - กำไรก่อนหักภาษี (กำไรสุทธิ) สูง - กำไรนอกการประกอบการสูง - ส่วนขาดทุนนอกการประกอบการต่ำ
(6)	อัตราส่วนของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนส่วนของผู้ถือหุ้น	เป็นเกณฑ์วัดว่าการได้ใช้ทุนส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นสินทรัพย์ถาวร เช่น อาคารหรือเครื่องจักร อุปกรณ์มากเท่าใด ค่านี้ไม่ควรเกิน 100%	อัตราส่วนต่ำ (ไม่ควรเกิน 100%)	- ทุนส่วนของผู้ถือหุ้นสูง - สินทรัพย์ถาวรต่ำ

อ้างอิง	อัตราส่วน	ความหมายของอัตราส่วน	อัตราส่วนที่เหมาะสม	สาเหตุ
(7)	อัตราส่วนของสินทรัพย์ถาวรต่อเงินทุนระยะยาว	เป็นการแสดงว่ากิจการได้ใช้ทุนระยะยาว (ทุนส่วนของเจ้าของกับเงินกู้ระยะยาวรวมกัน) ในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรมากน้อยเพียงใด กล่าวคือระดับสภาพถาวรของทุนระยะยาวนั่นเอง	อัตราส่วนต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - ทุนส่วนของเจ้าของหรือเงินกู้ระยะยาวสูง - สินทรัพย์ถาวรน้อย
(8)	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	เป็นอัตราส่วนเปรียบเทียบระหว่างหนี้สิน และเงินกู้ระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) กับสินทรัพย์ที่ใช้คืนเงินกู้จำนวนนี้ ถ้าอัตราส่วนสูงแล้วจะมีขีดความสามารถในการชำระหนี้สูงและการบริหารธุรกิจมีความมั่นคง กล่าวคือแสดงระดับเครดิตของสถานประกอบการ	อัตราส่วนสูง (ไม่ควรต่ำกว่า 150%)	<ul style="list-style-type: none"> - หนี้สินสภาพคล่องเมื่อปลายงวด (ตัวเงินจ่ายเงินซื้อเชื่อ เงินกู้ระยะสั้น) และอื่น ๆ มีจำนวนน้อย - สินทรัพย์สภาพคล่อง (เงินฝากปลายงวด ตัวเงินรับ ขายเชื่อ และอื่น ๆ) รวมถึงวัตถุดิบคงคลัง, งานระหว่างผลิต, และสินค้าสำเร็จรูป มีค่ามาก
(9)	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว หรืออัตราส่วนสภาพคล่อง	อัตราส่วนสภาพคล่องเป็นตัววัดอัตราส่วนหนี้สินสภาพคล่องกับสินทรัพย์สภาพคล่องที่มีสภาพคล่องสูง คือ เงินสด เงินขายเชื่อและอื่น ๆ (ไม่รวมวัตถุดิบคงคลัง, งานระหว่างผลิต, และสินค้าสำเร็จรูป)	อัตราส่วนสูง	<ul style="list-style-type: none"> - หนี้สินสภาพคล่องเมื่อปลายงวด (ตัวเงินจ่ายเงินซื้อเชื่อ เงินกู้ระยะสั้น) และอื่น ๆ มีจำนวนน้อย - สินทรัพย์สภาพคล่อง (เงินฝากปลายงวด ตัวเงินรับ ขายเชื่อและอื่น ๆ) มีค่ามาก
(10)	อัตราส่วนของเงินทุนส่วนของเจ้าของต่อหนี้สินรวมและส่วนของเจ้าของ	เป็นอัตราส่วนระหว่างเงินทุนที่สถานประกอบการกู้มากับเงินทุนส่วนของเจ้าของ	อัตราส่วนสูง	<ul style="list-style-type: none"> - เงินทุนรวมต่ำ - ทุนส่วนของเจ้าของสูงเมื่อปลายงวด
(11)	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยสุทธิต่อยอดขาย	แสดงระดับของภาระดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย ถ้าอัตราส่วนนี้สูงหรือต่ำแล้วจะมีผลกระทบต่อกำไรประกอบการ	อัตราส่วนต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> - ยอดขายสูง - ดอกเบี้ยจ่าย และส่วนลดต่ำ - ดอกเบี้ยรับสูง
(12)	อัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน	แสดงความเร็วในการหมุนเวียนของยอดขายใน 1 ปี ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแล้วจะหมายถึง การเก็บเงินยอดขายที่เร็ว หากต่ำแล้วแสดงว่าการเก็บเงินยอดขายที่ช้า ถ้านำจำนวนเดือน 12 เดือน มาหารด้วยอัตราส่วนลูกหนี้หมุนเวียน จะได้ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ยต่อปี โดยมีหน่วยเป็นเดือน	อัตราส่วนสูง	<ul style="list-style-type: none"> - ยอดของเงินขายเชื่อ ตัวเงินรับ และความเป็นเจ้าหนี้ขายน้นต่ำ - ยอดขายสูง

อ้างอิง	อัตราส่วน	ความหมายของอัตราส่วน	อัตราส่วนที่เหมาะสม	สาเหตุ
(13)	อัตราส่วนเจ้าหนี้หมุนเวียน	ใช้เพื่อพิจารณาสถานการณ์การจ่ายเงินของสถานประกอบการ ค่าสูงแสดงว่าสถานประกอบการมีเงื่อนไขการซื้อที่ดี เมื่อพิจารณาร่วมกับอัตราหมุนเวียนของบัญชีรับ จะรู้สภาพการใช้ทุนได้ดี ถ้านำจำนวนเดือน 12 เดือน มาหารด้วยอัตราส่วน ลูกหนี้หมุนเวียน จะได้ระยะเวลาจ่ายหนี้เฉลี่ยต่อปี โดยมีหน่วยเป็นเดือน	ไม่อาจกล่าว ได้ว่าอัตราใด เหมาะสม	- ไม่อาจกล่าวได้ว่าอัตรา ใดเหมาะสม
(14)	มูลค่ารายปีของการผลิตต่อ ลูกจ้าง	แสดงอัตราส่วนของมูลค่าการแปรรูป (มูลค่าการผลิต - (ค่าวัสดุทางตรง + ค่าชิ้นส่วน + ค่าว่าจ้าง + ค่าวัสดุ ประกอบ) ต่อพนักงาน	อัตราส่วนสูง	- มูลค่าการแปรรูปสูง - จำนวนพนักงานต่ำ
(15)	อัตราส่วนของมูลค่า กระบวนการผลิตต่อมูลค่า ของการผลิต	แสดงอัตราส่วนของมูลค่าการแปรรูป (มูลค่าการผลิต - (ค่าวัสดุทางตรง + ค่าชิ้นส่วน + ค่าว่าจ้าง + ค่าวัสดุ ประกอบ) ในมูลค่าการผลิต	อัตราส่วน ของมูลค่า กระบวนการ ผลิตต่อมูลค่า ของการผลิต	- มีมูลค่าเพิ่ม โดยการแปร รูปในกระบวนการผลิตที่ เกิดขึ้นภายในบริษัทสูง
(16)	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากร ต่อมูลค่ากระบวนการผลิต	แสดงอัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรในมูลค่าแปรรูป ใช้ อ้างอิงเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของค่าจ้างแรงงาน กับประสิทธิภาพการผลิต		
(17)	ประสิทธิภาพการลงทุนด้าน เครื่องจักร	แสดงอัตราส่วนของสินทรัพย์เครื่องจักรอุปกรณ์ (ไม่ รวมที่ดินและอาคาร) ในมูลค่าการแปรรูปและแสดง ผลิตภาพ (Productivity) ของทุน	อัตราส่วนสูง	- เครื่องจักรอุปกรณ์ 1 หน่วย ก่อให้เกิดมูลค่า การแปรรูปได้สูง เป็น การใช้ทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
(18)	มูลค่าเครื่องจักรต่อลูกจ้าง	แสดงอัตราของสินทรัพย์เครื่องจักรอุปกรณ์ (ไม่รวม ที่ดินและอาคาร) ต่อพนักงานหรือแสดงถึงขีด ความสามารถของพนักงานในการควบคุมเครื่องจักร	อัตราส่วนต่ำ	- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่ำ หรือ บุคลากรมี ประสิทธิภาพการผลิตสูง
(19)	อัตราส่วนการหมุนเวียน ของสินค้าสำเร็จรูป	ค่าเฉลี่ยของสินค้าสำเร็จรูปคงคลังเมื่อสิ้นงวดก่อนกับ เมื่อสิ้นงวดนี้ ทำให้ทราบระยะเวลาผลิตและระยะเวลา คงคลังของสินค้าได้ กล่าวคือ เป็นอัตราส่วนเบื้องต้น อย่างหนึ่งที่ตัดสินความเหมาะสมของความประหยัด ในการใช้ทุนและประสิทธิภาพการขาย	อัตราส่วนสูง	- สินค้าสำเร็จรูปคงคลังต่ำ - ยอดขายสูงเมื่อสิ้นงวด
(20)	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหารต่อยอดขาย	เป็นอัตราส่วนที่แสดงว่าค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับการ ผลิตเท่าใดในยอดขายหนึ่งหน่วย ถ้าอัตราส่วนนั้นต่ำ แล้ว ต้นทุนขายหรือประสิทธิภาพค่าใช้จ่ายจะสูง	อัตราส่วนต่ำ	- ค่าใช้จ่ายในการขายต่ำ - ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ต่ำ - ยอดขายสูง

ภาคผนวก จ
รายการสินค้าสำเร็จรูปคงคลัง

ภาพถ่าย	รหัส	ชื่อสินค้า	หน่วย	ปริมาณ	ต้องดำเนินการ
	ท 1	เทียนแท่ง (ไขว้พระกลาง)	กก.	8 (400 แท่ง)	
	ท 2	เทียนแท่ง (ไขว้พระเล็ก)	ห่อ	36	
	ท 2	เทียนแท่ง (ไขว้พระใหญ่)	กก.	8.5 (260 แท่ง)	
	ท 3	เทียนแท่ง 3x8	แท่ง	2	นำไป rework
	ท 3	เทียนแท่ง 7.5x7.5	แท่ง	2	นำไป rework
	ท 4	เทียนขม เปียกปูน	ชั้น	200	repack
	ท 5,6,7	เทียนถ้วย 2 ชั้น	ชั้น	1340	repack

ภาพถ่าย	รหัส	ชื่อสินค้า	หน่วย	ปริมาณ	ต้องดำเนินการ
	ท 3	เทียนดอกไม้ ศิลปะ	ดอก	84	นำไป repack
	ท 8	เทียนไส้กระห ล้า	อัน	180	
	ท 9,10	เทียนขนม เปียกปูนขาว	อัน	425	
	ท 11	เทียนขนม เปียกปูน ศิลปะ	อัน	35	
	ท 3	เทียนลูกบอล บาทสี่ 4" (กลม+เหลี่ยม)	อัน	3	ทำความสะอาด
	ท 12	เทียนลูกปัดสี ม่วง ศิลปะแบบ	กก.	2.3	
	ท 13	เทียนลูกปัดสี ส้ม	กก.	2.15	

ภาพถ่าย	รหัส	ชื่อสินค้า	หน่วย	ปริมาณ	ต้องดำเนินการ
	ท 14	เทียนลูกปัดสีส้ม ศิลปะ	กก.	1.7	
	ท 15	เทียนลูกปัดสี มะเหมี่ยว ศิลปะ	กก.	1.7	
	ท 16	เทียนลูกปัด ศิลปะ และสี	กก.	15.5	
	ท 17	เทียนลูกปัด ศิลปะ และสี	กก.	21	
	ท 18	เทียนขนมชั้น เล็กสีกาแฟ	กก.	2.6	ใส่ใส่
	ท 19	เทียนสีเหลี่ยม เล็กสีแดง	กก.	2.9	repack
	ท 20	เทียนสร้อย	กก.	15	ถอด+ชุบ พาราฟิน+ร้อย ใหม่

ภาพถ่าย	รหัส	ชื่อสินค้า	หน่วย	ปริมาณ	ต้องดำเนินการ
	ท 21	เทียนร้อย	กก.	9	pack
	ท 22	เทียนแฟนซี	กก.	8	
	ท 23	เทียนก้านยาว	กก.	7	
	ท 24	เทียนตัวเลข	กก.	4.2	
	ท 25	เทียนตัวเลข	กก.	3.8	
	กระบะ	เทียนต้นแบบ	ชิ้น	1	
	กระบะ	เทียนต้นแบบ	ชิ้น	1	

ภาพถ่าย	รหัส	ชื่อสินค้า	หน่วย	ปริมาณ	ต้องดำเนินการ
		กระปาะ เเทียนตันแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เเทียนตันแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เเทียนตันแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เเทียนตันแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เเทียนตันแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เเทียนตันแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เเทียนตันแบบ	ชิ้น	1	

ภาพถ่าย	รหัส	ชื่อสินค้า	หน่วย	ปริมาณ	ต้องดำเนินการ
		กระปาะ เทียนคั่นแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เทียนคั่นแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เทียนคั่นแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เทียนคั่นแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เทียนคั่นแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เทียนคั่นแบบ	ชิ้น	1	
		กระปาะ เทียนคั่นแบบ	ชิ้น	1	

ภาพถ่าย	รหัส	ชื่อสินค้า	หน่วย	ปริมาณ	ต้องดำเนินการ
	ท 28	เทียนสีเหลี่ยม เล็ก	กก.	15	
	ท 29	เทียนกรวด กล่องพร้อมขาย	กล่อง	24	ขายได้เลย
	ท 30	เทียนหัวใจ (ขนมครก)	กก.	1.4	
		เทียนคบเพลิง	ก้าน	19	ขายได้เลย
	ท 31	เทียนขนม เปียกปูน	กก.	14	repack
	ท 32	เทียนแท่งคละ	กก.	2.1	
	ท 32	เทียนพริก	พวง	5	

ภาพถ่าย	รหัส	ชื่อสินค้า	หน่วย	ปริมาณ	ต้องดำเนินการ
	กระบะ	เทียนแท่งคละ	กก.	17	
	ท 33	เทียนกลม+ แท่งคละ	กก.	18.5	
	ท 34	เทียนก้าน+ ขนมชั้น	กก.	10.3	ตัดใหม่
	ท 35	เทียนดอกเล็ก	กก.	0.24	ร้อย+ซ้อน
	ท 36	เทียนแท่งสีฟ้า	กก.	20	
	ท 37	เทียนก้อน	กก.	1.7	ปั้น+บรรจุ
	ท 38	เทียนก้อน	กก.	2.7	ปั้น+บรรจุ

ภาพถ่าย	รหัส	ชื่อสินค้า	หน่วย	ปริมาณ	ต้องดำเนินการ
	ท 39	เทียนแท่งลาย	กก.	37	แกะ+ทำความสะอาด
	ท 40	เทียนแท่งส้ม	แท่ง	11	ทำความสะอาด
	ท 41	เทียน RT 4x6	แท่ง	13	นำไปนิมานแล้ว
	ท 42	เทียนก้อน	กก.	0.6	ปั้น+บรรจุ
	พีแห่ง	ลูกแพ	ลูก	7	ตัวอย่างของ ชำระรายงาน แต่งงาน
	ท 43	เทียนคละ	ชิ้น	5	ทำความสะอาด
	ท 41	เทียนแท่งลาย ดอก	แท่ง	1	นำไปนิมาน แล้ว

เทียนกรวด

รหัสสินค้า	สี	ปริมาณ (กก.)
กรวด 1	สีส้ม	2.20
กรวด 2	สีส้ม	1.10
กรวด 3	สีเขียว	1.20
กรวด 4	สีกาแฟ	2.20
กรวด 5	สีเขียวอ่อน	0.70
กรวด 6	สีเขียวยุค	1.40
กรวด 7	สีชมพู	0.90
กรวด 8	สีโอโรส	1.08
กรวด 9	สีส้ม	1.40
กรวด 10	สีขาว	0.80
กรวด 11	สีขาว	1.80
กรวด 12	สีเขียวเข้ม	0.50
กรวด 13	สีเขียวเข้ม	0.48
กรวด 14	สีน้ำตาลขุ่น	1.42
กรวด 15	สีคละ	1.37
กรวด 16	สีคละ	1.90
กรวด 17	สีเขียวเข้ม	1.35
กรวด 18	สีขาวครีม	2.00
กรวด 19	สีม่วงคละ	0.80
กรวด 20	สีม่วงคละ	1.20
กรวด 21	สีชมพู	3.20
กรวด 22	สีค้ำ	1.05
กรวด 23	สีแดง	2.20
กรวด 24	สีแดง	1.35
กรวด 25	สีชมพู	0.35
กรวด 26	สีชมพู	0.60
กรวด 27	สีม่วง	0.20
กรวด 28	สีแดง	0.30
กรวด 29	สีเขียว	0.20

รหัสสินค้า	สี	ปริมาณ (กก.)
กรวด 30	สีชมพูอ่อน	0.30
กรวด 31	สีแดง	1.00
กรวด 32	สีเขียวยุค	1.00
กรวด 33	สีชมพู	0.72
กรวด 34	สีม่วง	0.70
กรวด 35	สีขาว	0.50
กรวด 36	สีฟ้า	0.19
กรวด 37	สีคละ	0.40
กรวด 38	สีชมพู	0.44
กรวด 39	สีเหลืองคละ	0.38
กรวด 40	สีเขียวคละ	0.20
กรวด 41	สีคละ	1.00
กรวด 42	สีน้ำตาล	0.25
กรวด 43	สีส้มอ่อน	0.28
กรวด 44	สีส้ม	3.50
กรวด 45	สีส้ม	1.12
กรวด 46	สีเขียวคละ	0.50
กรวด 47	สีฟ้าคละ	0.30
กรวด 48	สีฟ้าคละ	0.70
กรวด 49	สีค้ำ	11.00
กรวด 50	สีเขียวยุค	2.95
กรวด 51	สีน้ำตาล	0.39
กรวด 52	สีฟ้า	6.00
กรวด 53	สีฟ้า	14.00
กรวด 54	สีครีม	1.30
กรวด 55	สีคละ	8.00

ภาคผนวก จ

ตารางเกณฑ์การวิจัยเพื่อการประเมินระดับการจัดการด้านการผลิต

ลำดับ	หมวด	หัวข้อ	1	2	3	4	5
1	หมวด	1. 5 ส.	สืบสน	กำลังวางแผน	ลงมือทำแต่ยังไม่สมบูรณ์	มีการตรวจเช็คและยกระดับ	มีการแก้ไขและป้องกัน
		2. การจัดการภาคทัศน์ (visual management)	การติดตามความก้าวหน้าของงานยังไม่ชัดเจน	วัตถุประสงค์และเครื่องมือมีความสอดคล้องในการนำไปใช้	มีการบอกป้ายแสดงตำแหน่ง วัตถุประสงค์ สถานะของสินค้า วัตถุประสงค์ และเครื่องมือ	มีระบบเตือนเมื่อเกิดปัญหา	มีความลับไว้ในกรณีแก้ไขขอบผู้สถานการณ์
		3. 3MU : Muri, Muda, Mura	ยังไม่เข้าใจ	มีการประชาสัมพันธ์หลักการ ECRS	กำลังดำเนินการในบางส่วนแล้ว	ตรวจเช็คและยกระดับ	มีการแก้ไข, มีคู่มือและการป้องกันเกิดซ้ำ
		4. สภาวะแวดล้อมในการทำงาน	ไม่มี 5ส. และการวิเคราะห์การทำงาน โดยหลัก 5ส. ไม่ชัด	มีการวางแผนจะทำ	เริ่มทำแล้วแต่ประสบความล้มเหลวยังไม่มาก	ตรวจเช็คและยกระดับ	มีการแก้ไข, มีคู่มือและการป้องกันเกิดซ้ำ
		5. 5G	เกือบไม่มีเครือข่ายจะแก้ไข	ดำเนินการไปแล้วสำหรับ 3G แรก	มีการฝึกอบรม 5 G	วิเคราะห์ปัญหา โดยผู้ใช้หลักการ 5 W	มีการแก้ไข, มีคู่มือและการป้องกันเกิดซ้ำ
		6. OJT (การสอนงานพนักงาน)	ยังไม่เข้าใจ	กำลังวางแผน	ดำเนินการ ไปบางส่วนแล้ว	ตรวจเช็คและยกระดับ	ความลับทำให้พนักงานมีความสามารถหลากหลาย

ลำดับ	หมวด	หัวข้อ	1	2	3	4	5
2	แผนและแบบปฏิบัติการ	1.กิจกรรมคุณภาพกลุ่มย่อย (QCC)	ยังไม่เข้าใจ/ยังไม่มีการ	มีนโยบาย/มีกลุ่มกิจกรรมชัดเจน	ดำเนินการไปแล้วบางส่วน	มีการประชุมนำเสนอผลงานของกลุ่ม	มีการนำเสนอแผนไปปรับปรุงมีผลดีต่อการผลิต
		2.การสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุง	ยังไม่มีการ	มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ	ดำเนินการไปแล้วบางส่วน/มีข้อเสนอแนะจากพนักงาน	มีการตรวจสอบและทบทวนข้อเสนอแนะ	มีการนำเสนอแผนไปปรับปรุงมีผลดีต่อการผลิต
		3.เครื่องมือและอุปกรณ์	ไม่มีเครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสม	มีนโยบายและงบประมาณในการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์	ดำเนินการไปแล้วบางส่วน	มีการตรวจสอบและทบทวนอยู่เสมอ	มีการพัฒนาปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อใช้งานเองในองค์กร
		4.การปรับปรุงเวลาติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์	ไม่คำนึงถึงการสูญเสียด้านเวลา	มีคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	มีคู่มือมาตรฐานแต่ยังขาดวินัยในการปฏิบัติ	ตรวจเช็คและยกระดับ	เวลาในการ set-up ก้าวสู่เลข 1 หน่วย
3	แผนและแบบปฏิบัติการ	1.การจัดการความเป็นผู้นำและหน้าที่รับผิดชอบ	ยังสับสน	มีการกำหนดรายละเอียดแต่ละเลขาการปฏิบัติ	มีความสัมพันธ์จากบนลงล่างและล่างขึ้นบน	มีการประเมินและยกระดับ	มีระบบควบคุมการทำงานด้วยตนเอง
		2.การใช้ข้อมูลในองค์กร	ยังสับสน	มีคู่มือระดับกลางและระดับสูง	มีการปฏิบัติ	มีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	การใช้ข้อมูลจากบนลงล่าง,ล่างขึ้นบน,แนวระนาบ
		3.สัมมนาการ	ยังไม่มี	มีบ้างแต่จัดขึ้นเองอย่างไม่เป็นทางการ	แผนกจัดกันเอง	ทุกแผนกจัดร่วมกันโดยผู้บริหารเห็นชอบ	จัดทำทั้งองค์กรและได้รับงบประมาณสนับสนุน
		4.การกำหนดเป้าหมายการบริหาร	ไม่มีเป้าหมาย	วางแผนแล้ว	กำลังดำเนินการตามแผนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายทั้งองค์กร	มีการประเมินและยกระดับ	มีการนำข้อมูลจากปีก่อนมา เป็นพื้นฐานปรับปรุงแก้ไขในปี

ลำดับ	หมวด	หัวข้อ	1	2	3	4	5
4	๒๗๔๔๒๒๒๒๒๒๒๒	1.กิจกรรมชมรมบำรุงและการเตรียมอะไหล่สำรอง	"ไม่สนใจ/ซ่อมเมื่อเสีย/สำรองอะไหล่"ไม่เหมาะสม	มีการวางแผนซ่อมบำรุง/สำรองอะไหล่ที่เหมาะสม	ดำเนินการตามแผนแล้ว	วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับแผนอยู่เสมอ	มีการแก้ไข,มีคู่มือและมาตรการป้องกันเหตุการณ์ซ้ำ
		2.การตรวจเช็คประจำวันโดยพนักงาน	"ไม่สนใจ/ไม่มีระบบ/ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง"	มีแผนตรวจเช็คประจำวัน/กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน	ดำเนินการตามแผนแล้ว/เช่นทำ ความสะอาด การตรวจเช็คน้ำมัน	ทราบเหตุผิดปกติทันทีและแจ้งผู้รับผิดชอบ	มีการแก้ไข,มีคู่มือและมาตรการป้องกันเหตุการณ์ซ้ำ
		3.การกำหนดกลุ่มกิจกรรมพิเศษเพื่อทำการบำรุงรักษา	"ไม่สนใจ/เป็นงานของฝ่ายซ่อมบำรุงเท่านั้น"	ผู้บริหารประกาศนโยบายชัดเจน/มีแผนดำเนินการและผู้รับผิดชอบ	ดำเนินการเป็นกลุ่มอย่างชัดเจนและเต็มไปด้วยความกระตือรือร้นทั้งองค์กร	วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับแผนอยู่เสมอ	มีการแก้ไข,มีคู่มือและมาตรการป้องกันเหตุการณ์ซ้ำ
		4. เครื่องมือและอุปกรณ์(เกา (วัด)	"ไม่สนใจ"	วางแผน/เขียนคู่มือปฏิบัติงาน	มีผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาตามสภาพ	มีการสอบเทียบเครื่องมือวัดตามสภาพ	มีการตรวจสอบความแม่นยำตามเวลา

ลำดับ	หมวด	หัวข้อ	1	2	3	4	5
5	มาตรฐานและเกณฑ์มาตรฐาน	หัวข้อ	1	2	3	4	5
		1. การแก้ไขปัญหาใช้หลักการ SW และสัดส่วนของเสียในส่วน (PPM)	แก้ปัญหาของเสียเฉพาะหน้าเท่านั้น	กำลังจัดการระบบการเก็บข้อมูลระบบยังไม่สมบูรณ์	ดำเนินการเก็บข้อมูลแต่ยังไม่ได้นำวิเคราะห์อย่างจริงจัง	มีมาตรการแก้ไขแต่ยังไม่ปฏิบัติตามอย่างจริงจัง	มีการแก้ไข, มีคู่มือและการป้องกันการเกิดซ้ำ
		2. การสอบกลับและเอกสารควบคุม	ยังไม่มีการจัดทำ	ระบบยังไม่สมบูรณ์	มีกฎเกณฑ์ชัดเจน แต่ปฏิบัติยังไม่สมบูรณ์	มีประสิทธิผลเต็มที่	มีการทบทวนกฎเกณฑ์ใหม่อยู่เสมอ
		3. การป้องกันความผิดพลาดจากการสะเพร่า (POKA-YOKE)	ยังไม่มีความรู้	มีการประยุกต์ใช้อุปกรณ์ช่วย	มีระบบเตือน	มีระบบเตือนและหยุดอัตโนมัติ	มีการแก้ไขที่ต้นเหตุทันที, มีคู่มือและการป้องกันการเกิดซ้ำ
		4. ระบบประกันคุณภาพ (ISO 9000s, GMP)	ยังไม่มีความรู้	เริ่มดำเนินการวางแผนอบรม	จัดส่งหน่วยงานภายในรับผิดชอบและตรวจสอบภายใน	ผ่านการได้รับการตรวจสอบจากองค์กรภายนอก	องค์กรขับเคลื่อนด้วยระบบอย่างแท้จริง
		5. คู่มือปฏิบัติงาน	มีคู่มืออยู่ที่ QMR หรือหัวหน้างานเท่านั้น	มีคู่มืออยู่ ณ สถานที่ปฏิบัติงาน แต่ยังไม่ปฏิบัติตามความเคยชินแบบเดิม	ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและปฏิบัติตามคู่มืออย่างเคร่งครัด	ปฏิบัติตามคู่มืออย่างเคร่งครัดและหาวิธีการปรับปรุงให้ดีขึ้น	มีการแก้ไขปรับปรุงคู่มือให้ทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ
6. ข่าวสารการควบคุมคุณภาพภายในองค์กร	ยังไม่มี	แจ้งเฉพาะงานของเสีย	แจ้งข่าวงานของเสียและของเสียพร้อมสาเหตุ	แจ้งข่าวของเสียพร้อมสาเหตุและวิธีการ	มีการนำข่าวของเสียไปใช้ทั่วทั้งองค์กร		

ลำดับ	หมวด	หัวข้อ	1	2	3	4	5
		หัวข้อ	1	2	3	4	5
		1.การวางแผนเกี่ยวกับขนาดรุ่นผลิตภัณฑ์ (lot size)	ไม่มีกรควบคุม	มีการศึกษาเพื่อลดเวลานำลง, ขนาดรุ่น (lot size) เล็กกลง	ใช้หลักการวิเคราะห์ P-Q Analysis และกำหนดรูปแบบ	มีประสิทธิผล แต่ขนาดรุ่นยังไม่มีความสม่ำเสมอ	มีประสิทธิภาพและขนาดของรุ่นสม่ำเสมอ
		2.ระบบการสั่งงานและการจ่ายงาน	ไม่มีระบบขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน	กำลังศึกษา	ควบคุมโดยหัวหน้างาน	มีความสัมพันธ์กับแผนการผลิตอย่างดี	มีประสิทธิผลดี
		3.การวางแผนการส่งมอบให้แก่ลูกค้าภายนอก	ไม่มีแผนเมื่อสินค้าครบที่ส่ง	วางแผนวันต่อวัน	วางแผนรายสัปดาห์ รายเดือน และมากกว่า 1 เดือน	แผนการส่งมอบเชื่อมโยงกับแผนของฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายผลิต	แผนการส่งมอบเชื่อมโยงกับแผนของฝ่ายอื่นๆ ทั้งองค์กร อย่างทันเวลา
		4.เวลานำในการส่งมอบ	ไม่กำหนดเวลา	กำหนดเวลาแต่ยังไม่ปฏิบัติ	กำหนดแต่ปฏิบัติยังไม่เป็นระบบ	กำหนดและปฏิบัติตามอย่างเป็นระบบแต่ยังผลดีต่อ	เป็นระบบและส่งมอบทัน 100% โดยไม่ผลดีต่อ
		5.แผนผังโรงงาน	การใช้พื้นที่โรงงานไม่คุ้มค่าถึงสายการผลิตและการเคลื่อนย้ายที่ประหยัด	กำลังศึกษา	มีการปรับเปลี่ยนเคลื่อนย้ายเฉพาะงานเบา หรือเครื่องจักรอุปกรณ์เบาๆ	มีประสิทธิผลแต่ยังสามารถปรับปรุงให้ดีกว่านี้ได้	มีประสิทธิผล มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทำงานสะดวกขึ้นอยู่เสมอ
		6.การเสริมสร้างความชำนาญงานที่หลากหลายแก่พนักงาน	ไม่สนใจ	กำลังศึกษา	แนะนำด้วยระบบที่มีอยู่	ฝึกอบรมแบบ OJT	มีประสิทธิผลดี
		7.ข้อมูลด้านการขายเพื่อแผนการผลิต	ไม่มีข้อมูลด้านการขาย	มีข้อมูลแต่ขาดการวิเคราะห์	มีข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ประเมินบ้าง	มีการประเมินและหามาตรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	มีข้อมูลทั้งขององค์กรและคู่แข่ง
		8.ระบบ LAN และฐานข้อมูลกลาง	ไม่มีระบบ ขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน	ดำเนินการในแต่ละแผนกด้วยมือ	วางแผนโดยใช้ระบบ Computer	การทำงานบางส่วนควบคุมโดย Computer	ระบบมีประสิทธิผลทั้งองค์กร

๕-๒๒๘และยกย่องคุณงามความดี

ลำดับ	หมวด	หัวข้อ	1	2	3	4	5
		1.งานระหว่างผลิต,และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป	ควบคุมไม่ได้	งานระหว่างผลิตน้อยลงเนื่องจากเวลาลดเวลานำ	การวางแผนเหมาะสมทั้งปริมาณและเวลา	จัดทำระบบควบคุมและการทำงานเป็นไปตามแผนอย่างดี	ระบบภายในเป็นแบบ IT และระดับคงคลังไว้น้อยที่สุด
		2.การผลิต,การจัดตั้ง,และการสั่งซื้อล่วงหน้า	ไม่มีหลักเกณฑ์ ควบคุมไม่ได้	ได้รับข้อมูลจากลูกค้า	การจัดซื้อดีต่อเวลานำของการผลิตในการวางแผน	มีการตรวจสอบเป็นระยะไม่มีการขาดแคลนวัสดุดิบ	มีการรักษางานระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
7	ศูนย์ผลิตและแปรรูป	3.วิธีการจัดซื้อ และการสั่งซื้อ ABC	ไม่มีหลักเกณฑ์ ควบคุมไม่ได้	มีการศึกษาจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง	มีกฎในการสั่งซื้อและใช้การวิเคราะห์ ABC	คำนึงถึงผลกระทบต่อต้นทุน โดยเฉพาะสินค้ากลุ่ม A	มีประสิทธิภาพทั้งองค์กร
		4.การควบคุมสินค้าคงคลัง	ไม่มีหลักเกณฑ์ ควบคุมไม่ได้	นโยบายชัดเจน มีระบบวางแผนควบคุม	ดำเนินการและกำหนดระดับคงคลัง	ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์หรือมีการประมวลผลทันทีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	มีการควบคุมระดับสินค้าคงคลังและเงื่อนไขเหมาะสม
		5. การขนถ่ายภายในโรงงาน	ชิ้นงานที่จะขนถ่ายอยู่เป็นกองไม่มีระเบียบ	มีการจัดชิ้นงานเป็นระเบียบแต่ยังตั้งอยู่กับพื้นต้องใช้แรงงานในการยก	มีการจัดชิ้นงานเป็นระเบียบพร้อมขนถ่ายได้ทันที	วางชิ้นงานบนรถลากมีการนำระบบรางส่ง หรือสายพานช่วย	สามารถทำสายการผลิตได้อย่างต่อเนื่องได้

ลำดับ	หมวด	หัวข้อ	1	2	3	4	5
		1.ระบบการควบคุมต้นทุน	ไม่มีฐานข้อมูลต้นทุน ไม่สามารถควบคุมได้ ไม่ทราบสาเหตุ	มีการวางแผนและสร้างระบบ	ดำเนินการไปแล้ว	มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วย หรือ ข้อมูลได้รับการประมวลผล เปรียบเทียบกับแผน ได้ทันเวลา	ใช้เป็นที่ร้องมือในการบริหาร เพื่อเป้าหมาย(MBO)
		2. แผนกำไร/ผลการดำเนินงานจริง/การทบทวน	ไม่มีการวางแผนกำไร	มีการวางแผน	ดำเนินการไปแล้ว	มีการตรวจผลจริงเปรียบเทียบกับแผน	มีการปรับปรุงควบคุมให้ เป็นไปตามแผน
		3. วิศวกรรมคุณค่า (VE, VA)	ไม่มีความรู้	กำลังศึกษา	เริ่มไปบางส่วนหรือบางแผนกแล้ว	เกิดผลที่ดีทั้งองค์กรเมื่อกระตุ้น	มีจุดดำเนิน VE ทั้งองค์กร
		4.การกำหนดหัวข้อพิเศษ และการสร้างทีมแก้ปัญหาเฉพาะ	ไม่มี	กำลังศึกษา	ดำเนินการไปแล้วบางส่วน	เกิดผลที่ดี	เกิดผลดีและต่อเนื่องด้วยความ กระตือรือร้นทั้งองค์กร
		5.กิจกรรมด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรมและการปรับปรุง การไหลของงาน	ไม่มีความรู้	กำลังศึกษา	เริ่มไปบางส่วนหรือบางแผนกแล้ว	เกิดผลที่ดี	เกิดผลดีและต่อเนื่องด้วยความ กระตือรือร้นทั้งองค์กร
		6. การบริหารจัดการผู้รับจ้าง หรือซัพพลายเออร์	ไม่มีระบบบริหาร ไม่มีอำนาจ การต่อรอง	มีการวางแผนและจัดทำข้อมูล ต้นทุนการผลิตในแต่ละสินค้า เปรียบเทียบแต่ละราย	มีการวางแผนและใช้ข้อมูล ต้นทุนในการจัดซื้อจัดจ้าง	ประเมินผู้รับจ้างช่วงหรือซัพพลายเออร์เป็นระยะๆ	ประเมินผู้รับจ้างช่วงหรือซัพพลายเออร์และมีมาตรการแก้ไขร่วมกัน

ศูนย์ส่งเสริมฯ

นิยามศัพท์ประกอบการประเมินระดับการจัดการด้านการผลิต	
5S	หลักการบริหารที่นำไปสู่ความมีระเบียบและมีประสิทธิภาพและมีวินัยมากยิ่งขึ้นในสถานที่ทำงาน 5S มาจากภาษาญี่ปุ่น 5 คำคือ Seiri(สะสาง), Seiton(สะดวก), Seiso(สะอาด), Seiketsu(สุขลักษณะ) และShitsuke(สร้างนิสัย)
5G	หลักการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพและการปรับปรุงพัฒนางานรวมไปถึงการอบรมบุคลากรโดยยึดหลัก 5G อันได้แก่ Gemba(พื้นที่จริง), Gembutsu(ของจริง), Genjitsu(สภาวะแวดล้อมจริงในการปฏิบัติงาน), Genri(หลักการทางทฤษฎี) และGensoku (ระเบียบกฎเกณฑ์ หรือ เทคโนโลยี)
5W	การตั้งคำถาม "ทำไม" 5 ครั้ง ซึ่งเป็นหลักการสามัญสำนึกอย่างหนึ่งเพื่อใช้ในการค้นหาสาเหตุที่เป็นรากเหง้าของปัญหา
QCC (Quality Control circle)	วงจรถควบคุมคุณภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยอาสาสมัคร เพื่อการปรับปรุงภายในสถานที่ทำงานทั้งในด้าน การควบคุมคุณภาพ การพัฒนาตนเอง และการปรับปรุงผลิตภาพ
OJT (On the Job Training)	การฝึกอบรมซึ่งเน้นไปพร้อมกับการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน โดยผู้บังคับบัญชาต้องถ่ายทอดความรู้ เทคนิคตลอดจนทัศนคติและแนวคิดเกี่ยวกับงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยผ่านการฝึกปฏิบัติงานจริง ณ สถานที่ทำงาน
JIT (Just-In-Time)	แนวการบริหารการผลิตให้ทันเวลาพอดี เพื่อบรรลุจุดสุดยอดด้าน คุณภาพ ต้นทุนการส่งมอบ (QCD) สินค้าและบริการ โดยการขจัด Muda(ความสูญเปล่า) ทุกชนิดของกระบวนการต่างๆ ภายในบริษัท และนำส่งมอบสินค้าตรงเวลาพอดีตามข้อกำหนดของลูกค้า
VA (Value Analysis)	การวิเคราะห์คุณค่า เป็นวิธีการอย่างหนึ่ง เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในด้านวัสดุและส่วนประกอบ ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นคือ การออกแบบ และการทบทวนแบบ และเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ฝ่ายรับประกันคุณภาพ และฝ่ายผลิต
VE (Value Eng.)	วิศวกรรมคุณค่า เป็นวิธีปฏิบัติอย่างหนึ่งเพื่อลดต้นทุนที่กระทรวงกลาโหมของสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1954 VA หรือ VE เกือบจะเรียกได้ว่ามีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
Visual Management	การบริหารภาคทัศน์ เป็นวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้สารสนเทศ และสถานที่ทำงาน ในรูปแบบที่โปร่งใสชัดเจนมองเห็นได้ง่ายสำหรับพนักงาน และฝ่ายบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังช่วยให้ใครก็ตามสามารถระบุความผิดปกติได้ทันที
ECRS	หลักการการลดความสูญเปล่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ได้แก่ E-Eliminate โดยการขจัดขั้นตอนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าต่องานหรือผลิตภัณฑ์ C-Combine เป็นการรวมขั้นตอนมากกว่า 2 ขั้นตอนเข้าด้วยกัน R-Rearrange เป็นการสลับขั้นตอนการทำงาน S-Simplify ปรับปรุงขั้นตอนที่ยากในการปฏิบัติให้ง่ายขึ้น

POKA-YOKE	มาจากภาษาญี่ปุ่น มีความหมายว่า เทคนิคการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากความพลอเรอ เหมือน ลอย ส่วนในอเมริกาใช้คำว่า Fool Proof หรือ Fail Safe หมายถึงการป้องกันความผิดพลาดที่เกิด จากความโง่เขลาในงาน เทคนิคนี้มีความสำคัญต่อการบริหารที่เน้น Zero Defect รวมทั้งการบริหาร ด้วยความถูกต้อง เชื่อถือได้เสมอ
3MU	เป็นเครื่องมือตรวจเช็ค สำหรับพนักงานและฝ่ายบริหารในการระบุจุดต่างๆเพื่อการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง ได้แก่ MUDA มาจากภาษาญี่ปุ่นแปลว่าขยะหรือความสิ้นเปลือง(waste) รวมไปถึงกิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่า ซึ่ง MUDA สามารถแบ่งได้ 7 ประเภทได้แก่ 1) การผลิตมากเกินไป 2) ผลิตรายเสีย 3) เคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น 4) กระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ 5) การรอคอย 6) การขนย้าย 7) การมีวัสดุคงคลังมาก MURA ความไม่สม่ำเสมอ หรือ ความแปรปรวน MURI ความเครียดหรือความยากลำบาก
TPM (Total Productive Maintenance)	การบำรุงรักษาที่ผลทั้งระบบ มุ่งที่การเสริมสร้างประสิทธิภาพสูงสุดให้แก่เครื่องจักรและอุปกรณ์ ตลอดอายุการใช้งาน TPM เกี่ยวข้องกับทุกคนในทุกฝ่าย และทุกระดับ TPM จูงใจให้ทุกคน ช่วยกันบำรุงรักษาโดยผ่านทางกิจกรรมกลุ่มย่อยที่มีอิสระปกครองตนเอง และ TPM เกี่ยวข้องกับ 1). การพัฒนาระบบบำรุงรักษา 2). การให้การศึกษาในการดูแลรักษาเบื้องต้น 3). เพิ่มทักษะในการแก้ปัญหา 4). กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ปราศจากเครื่องเสีย และปลอดภัย และกิจกรรม 5 ส เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการก้าวเข้าสู่ TPM
LAN (Local Area Network)	ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์สำหรับการบริหารที่ใช้ติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้นๆ ส่วนใหญ่จะมี คอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า Server เป็นศูนย์กลางในการควบคุมและแบ่งทรัพยากรหรือข้อมูลต่าง ๆ

ภาคผนวก ข

แบบสำรวจทัศนคติและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าหัวข้อที่เลือก

1. เพศ : ชาย หญิง
2. อายุ : ต่ำกว่า 18 ปี 18 - 25 ปี 25 - 35 ปี
 35 - 45 ปี 45 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา : ประถมศึกษา มัธยมศึกษา มัธยมปลาย
 อาชีวศึกษา (ปวช., ปวส.) ปริญญาตรี อื่น ๆ
4. แผนก :
5. อายุการทำงานในบริษัทแห่งนี้ :
 ไม่ถึง 1 ปี 1 - 3 ปี 3 - 6 ปี
 6 - 10 ปี 10 ปีขึ้นไป
6. เงินเดือน : รายวัน _____ บาท รายเดือน _____ บาท
7. เหตุผลที่เข้ามาทำงาน (โปรดเลือกเพียงข้อเดียว) :
 ตรงกับความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ รายได้ดี
 บริษัทมีชื่อเสียงและมั่นคง คนรู้จักแนะนำ
 อื่น ๆ (โปรดระบุ)

รายการคำถาม	คำตอบ			ข้อเสนอแนะ
1. มีการชี้แจงกฎ ระเบียบ ของบริษัท ให้ทุกคนทราบหรือไม่	<input type="checkbox"/> มี	<input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
2. ท่านคิดว่าในด้านความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน มีจุดที่ควรปรับปรุงโดยเร่งด่วนหรือไม่	<input type="checkbox"/> มี	<input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
3. สิ่งอำนวยความสะดวกสบายของสถานที่ทำงาน (เช่น ที่นั่งพัก) มีจุดที่ควรปรับปรุง หรือ เพิ่มเติม หรือไม่	<input type="checkbox"/> มี	<input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
4. คุณคิดว่างานที่ทำอยู่/ งานที่ได้รับมอบหมาย มีความสำคัญ	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
5. ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อหน่วยงานของตนเอง	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
6. พนักงานทุกคนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
7. บริษัทเน้นการอบรมความรู้ทั่วไปให้กับพนักงาน	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
8. พนักงานสามารถพูดคุย หรือ แสดงความคิดเห็น กับผู้บริหารระดับสูงได้	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
9. คุณรู้สึกว่าการค่าจ้างที่ได้รับต่ำกว่าบริษัทอื่น	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	

รายการคำถาม	คำตอบ			ข้อเสนอแนะ
10. คุณรู้สึกว่าคุณต้องรับภาระงานคนเดียว	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
11. คุณรู้สึกเบื่องานที่ทำในปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
12. ผู้บังคับบัญชา(หัวหน้าของเรา)วางแผนให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
13. บริษัทให้ความสำคัญกับสวัสดิการของพนักงาน	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
14. บริษัทให้โอกาสคุณได้แสดงความสามารถในงานที่ทำ	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
15. มีเพื่อนร่วมงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	<input type="checkbox"/> มี	<input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
16. บริษัทมีการจัดฝึกอบรม หรือฝึกงาน ที่สอดคล้องกับการทำงาน	<input type="checkbox"/> มี	<input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
17. ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ ของคุณ ได้ใช้ในการบริหารงาน	<input type="checkbox"/> มี	<input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
18. เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นคุณคิดว่าค่าจ้างที่ได้รับยุติธรรม	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
19. มีผู้สั่งงานหลายคนทำให้สับสนว่าควรปฏิบัติตามคำสั่งของใคร	<input type="checkbox"/> มี	<input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
20. คุณได้พักผ่อนอย่างเต็มที่ในเวลาพัก	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
21. พนักงานเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารระดับสูง	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
22. บริษัทให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
23. บริษัทคำนึงถึงความสะอาดสบายในสถานที่ทำงาน	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
24. คุณคิดว่าจะทำงานที่บริษัทนี้ต่อไป	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
25. คุณคิดว่าบรรยากาศระหว่างเพื่อนร่วมงานมีบรรยากาศในการทำงานดี	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
26. ในที่ทำงานมีการฝึกงานเพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถ หรือให้ความรู้เพิ่มเติม	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
27. ในที่ทำงาน ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
28. การปรับเงินเดือน เป็นไปอย่างยุติธรรม	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
29. การเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่างยุติธรรม	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
30. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน บริษัทมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า	<input type="checkbox"/> มี	<input type="checkbox"/> ไม่มี	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
31. คุณสามารถใช้วันหยุด / วันลา อย่างเต็มที่	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
32. บุคลิกและอุปนิสัยของผู้บังคับบัญชา เป็นที่น่าเชื่อถือ	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
33. คุณคิดว่าการบริหารงานของบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่น	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
34. งานในปัจจุบันนี้ คุณได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
35. คุณคิดว่าคุณได้รับค่าจ้างเหมาะสมกับงาน	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	

รายการคำถาม	คำตอบ			ข้อเสนอแนะ
36. ขอบเขตหน้าที่ในการทำงานของทุกคนมีความชัดเจน	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
37. คุณรู้สึกพอใจผลงาน เมื่องานเสร็จลุล่วงแล้ว	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
38. มีการวางตำแหน่งบุคคลและแบ่งหน้าที่อย่างเหมาะสม	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
39. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการสอนงาน การฝึกอบรมหรือพัฒนาความสามารถในการทำงาน	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	
40. คุณสามารถทำงานในบริษัทนี้ต่อไปได้อย่างสบายใจ	<input type="checkbox"/> ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ใช่	<input type="checkbox"/> ไม่ทราบ	

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

ภาคผนวก ข

ตารางเกณฑ์การประเมินภาพรวมการบริหารจัดการ 7 ด้าน

1. พื้นฐานการบริหาร				
ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน 0	คะแนน 1	คะแนน 2
1	ลักษณะของผู้บริหาร	มีค่าน้อยกว่า 3 คะแนน	มีค่าระหว่าง 3-4	มีค่ามากกว่า 4
		การประเมินแบบพิเศษโดยมีหัวข้อดังนี้ 1. มีเป้าหมาย และแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย 2. มีการตัดสินใจบนข้อมูลจริง 3. มีความเป็นผู้นำ 4. มีความซื่อสัตย์ และยุติธรรม ต่อลูกค้าและพนักงาน 5. มีความคิดสร้างสรรค์ 6. เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวม ข้อ		
2	อำนาจในการตัดสินใจในการบริหาร	ให้พิจารณาตามผังโครงสร้างองค์กร ว่ามีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ส่งผลให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่		
3	โครงสร้างของการบริหาร	ไม่มีกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน	มีการกำหนดโครงสร้างแต่ไม่ปฏิบัติตามโครงสร้างที่วางไว้ เช่น การสั่งงานข้ามขั้นตอน มีผู้สั่งงานไม่ตรงตามสายงาน เป็นต้น	มีโครงสร้างชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่
4	การสนองความต้องการของลูกค้า	ผู้บริหารมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านคุณภาพ การส่งมอบ และราคา หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อรักษาลูกค้าให้คงอยู่		
5	จริยธรรมการบริหาร (หลักธรรมาธิบาล)	การบริหารงานมีหลักเกณฑ์การทำงานอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้		
6	แผนธุรกิจ	ไม่มีแผนธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร	มีแผนธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่ยังไม่ดำเนินการ	มีแผนธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษรและได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้
7	การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่	ไม่มีการคิดค้นอาศัยใช้การลอกเลียนแบบ	มีการนำต้นแบบมาพัฒนาเป็นสินค้าของตนเองหรือมีการพัฒนากระบวนการบางส่วน	มีการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หรือสามารถคิดค้นกระบวนการใหม่
8	ผลการดำเนินธุรกิจ	ขาดทุน	เสมอตัว	กำไรมาก
9	ดัชนีชี้วัดการบริหาร	ไม่มีดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน	มีการกำหนดดัชนีชี้วัดในองค์กรแต่ไม่ได้มีการติดตาม	มีการกำหนดดัชนีชี้วัดในองค์กรและมีการติดตามที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบตามระยะเวลาที่กำหนด

2.การผลิต				
ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน 0	คะแนน 1	คะแนน 2
1	ผังโครงสร้างองค์กรใน หน่วยการผลิตกับ บทบาทหน้าที่ในหน่วย การผลิต	ไม่มีการกำหนดผัง โครงสร้างองค์กร	มีการกำหนดผังโครงสร้างองค์กรแต่ ไม่มีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน	มีการวางโครงสร้างและผู้รับมอบ อำนาจหน้าที่ปฏิบัติปฏิบัติ
2	การวางแผนการผลิต และควบคุมการผลิต	ส่งมอบล่าช้าเป็นประจำ	ส่งมอบทันบางไม่ทันบาง	ส่งมอบได้ตรงตามเวลา
3	ระบบการสั่งงาน	การสั่งงานส่วนใหญ่เป็น การสั่งงานด้วยวาจา	มีระบบสั่งงานแต่ยังไม่มีประสิทธิภาพ เช่น มีใบสั่งงานแต่ไม่มีรายละเอียด งานที่ชัดเจน	มีระบบสั่งงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถ เข้าใจและปฏิบัติงานได้
4	การตรวจสอบ QC (การ ควบคุมของเสีย)	มีของเสียหลุดไปถึงลูกค้า เกิดเกณฑ์ลูกค้ากำหนด บ่อยครั้ง	มีการผลิตของเสียในสายการผลิตมาก แต่มีการคัดแยกไม่ให้ของเสียหลุดไป ถึงมือลูกค้า	มีระบบควบคุมของเสียติดตามของเสีย ในกระบวนการผลิต โดยมีการกำหนด เป้าหมายของเสียเพื่อควบคุม
5	การควบคุมต้นทุนและ การวิเคราะห์ต้นทุน	ไม่มีการกำหนดเกณฑ์ ในการควบคุม	มีการกำหนดเกณฑ์แต่ไม่มีการ ติดตามผลการควบคุมต้นทุน	มีการกำหนดเกณฑ์และมีการควบคุม ต้นทุน
6	คู่มือขั้นตอนการทำงาน	ไม่มี	มีแต่ไม่ได้นำมาใช้ในการปฏิบัติ	มีคู่มือ พนักงานเข้าใจและนำไปปฏิบัติ ในการทำงาน
7	ระบบการซ่อมบำรุง	เป็นแบบเสียแล้วซ่อม	มีความพยายามทำ Preventive Maintenance ภายในโรงงาน	มีการทำ Preventive Maintenance อย่างจริงจัง
8	การออกแบบวิศวกรรม คุณค่า	ไม่มีความเข้าใจ	เข้าใจแต่ไม่มีการนำมาใช้	มีการนำมาใช้ในการพัฒนางานและ ผลิตภัณฑ์

3. การจัดซื้อ				
ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน 0	คะแนน 1	คะแนน 2
1	ระบบการจัดซื้อ	ไม่มีระบบ	มีระบบแต่ยังมีบางครั้งไม่อยู่ในขั้นตอนหรือไม่ปฏิบัติตามโครงสร้างอำนาจที่วางไว้	มีระบบและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา
2	เงื่อนไขการควบคุมคุณภาพ ปริมาณ และการส่งมอบ	ในหัวข้อนี้พิจารณาหลังจากได้ทำการสั่งซื้อไปแล้ว		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. การควบคุมคุณภาพ หมายถึง ก่อนรับเข้ามีระบบการตรวจสอบ (Income Quality Assurance) 2. ปริมาณ หมายถึง มีการตรวจนับ หรือมีวิธีการอื่น เช่น ชั่งน้ำหนัก 3. การส่งมอบ หมายถึง มีการติดตามการส่งมอบเพื่อยืนยันการส่งมอบจริง 		
3	การบริหารการจัดซื้อ (แผนการส่งมอบ แผนการสั่งซื้อและการสรรหาคุณภาพของวัตถุดิบ)	ไม่มีระบบ	มีระบบแต่ควบคุมเงื่อนไขไม่ได้ทั้งหมด	มีระบบสามารถควบคุมคุณภาพ ปริมาณ และการส่งมอบ
		ในหัวข้อนี้พิจารณาก่อนทำการสั่งซื้อ		
4	ระบบLogistics การขนส่งและการขนย้ายสินค้า	ในหัวข้อนี้ให้พิจารณาระบบการรับเข้า ขนย้ายและจัดเก็บวัตถุดิบเข้าสู่คลัง ที่สามารถตรวจสอบได้		
		ไม่มีระบบ	มีการคำนึงและนำไปใช้บ้างแต่ไม่เกิดประสิทธิภาพ	มีการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การตลาดและการขาย				
ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน 0	คะแนน 1	คะแนน 2
1	การวางแผนการขาย	ไม่มี	มีแต่ทำไม่ได้บรรลุเป้าหมาย	มี ทำได้ตามที่ตั้งเป้าไว้
2	กลยุทธ์ในการดูแลลูกค้าเก่า ใหม่ (4P)	ไม่มี	มีแต่ยังไม่มีการใช้ประโยชน์จาก 4P	มีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม
3	การบริหารลูกหนี้	ในที่นี่พิจารณาการแยกสัดส่วนของอายุลูกหนี้ว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่อย่างไรและพิจารณาผลการติดตามเงินจากลูกหนี้		
		ไม่มีระบบ	มีระบบ แต่ผลการติดตามยังไม่ดี	มีระบบ และผลการติดตามเป็นที่น่า
4	โครงสร้างองค์กรและกิจกรรมการขาย	ไม่มี	มีแต่ยังไม่มีประสิทธิภาพ	มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
5	ข้อมูลสารสนเทศและการประชาสัมพันธ์	หมายถึง การให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภค และหมายถึงวิธีการทำให้ผู้บริโภคสนใจใน		
		ไม่มี	มีการประชาสัมพันธ์แต่ยังไม่สามารถสร้างภาพสินค้าให้กับลูกค้าได้	มีการประชาสัมพันธ์ และลูกค้ามีความสนใจหรือใช้เป็นประจำ
6	นโยบายด้านราคา (การแข่งขัน)	ไม่มี	มีการวางนโยบายแต่ยังไม่สามารถแข่งขันได้	มีการวางนโยบายสามารถแข่งขันได้
7	ช่องทางการตลาด	หมายถึง มีระบบการประเมินช่องทางการตลาดเป็นอย่างไร หากต้องมีตัวแทนการจำหน่ายมีหลักเกณฑ์อย่างไร มีช่องทางตลาดที่มองข้ามไปหรือไม่		
		ไม่มีระบบ	มีการวัดผลของช่องทางตลาด แต่ผลไม่ค่อยดีและไม่มีความพยายามในการจัดหาช่องทางตลาดใหม่	มีการวัดผลของช่องทางตลาด และสร้างช่องทางตลาดใหม่ซึ่งได้ผล
8	การจัดการคำร้องเรียนจากลูกค้า	ไม่มีระบบ	มีระบบรับคำร้องเรียนแต่ไม่มาตรการแก้ไขหรือป้องกันเพื่อควบคุมปัญหา	มีระบบรับคำร้องเรียน มีมาตรการการแก้ไขและสร้างระบบป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดขึ้น
9	การจัดส่ง Logistics การขนส่ง การคลัง การสร้างความพอใจแก่ลูกค้า	ในหัวข้อนี้ให้พิจารณาการขนย้ายจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า		
		<ol style="list-style-type: none"> ระบบ Logistics การขนส่ง หมายถึงการพิจารณาการขนส่งตั้งแต่โรงงานถึง สโตร์ของลูกค้า การคลัง หมายถึง การรักษาสต็อกให้กับลูกค้าโดยมีระบบการหา Safety Stock ในการเก็บให้ลูกค้าที่เหมาะสม 		
		ไม่มีระบบ	มีการคำนึงและนำไปใช้บ้างแต่ไม่เกิดประสิทธิภาพ	มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. บัญชีและการเงิน				
ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน 0	คะแนน 1	คะแนน 2
1	ระบบบัญชีการเงินและการจัดทำงบการเงิน	ระบบบัญชี มีการวางผังบัญชีและทำบัญชีภายในองค์กร มีการรวบรวมข้อมูลด้านการเงิน และมีการจัดทำงบการเงินเป็นรายเดือน หรือ ไตรมาส		
		ไม่มีระบบ	มีระบบ แต่ไม่สามารถทำบัญชีภายในองค์กรได้หรือจัดทำงบได้	มีระบบ สามารถจัดทำบัญชีได้เองภายในองค์กร (อาจมีการปิดงบเป็นรายเดือนและรายไตรมาส)
2	การนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการภายใน	หมายถึง การนำข้อมูลจากบัญชี และข้อมูลจากการรายงานทางการเงินมาสร้างกราฟ หรือดัชนีเพื่อใช้เป็นตัววัดแสดงการเกิดปัญหา และสามารถทำการวิเคราะห์ปัญหาและจัดการกับปัญหาได้		
		ไม่มีระบบเลย	มีการจัดข้อมูลแต่ยังเป็นรูปรายงานเป็นตัวเลขไม่สามารถดูเป็นแนวโน้มได้อย่างชัดเจน	มีการจัดข้อมูล มีการสร้างระบบในการวิเคราะห์
3	การควบคุมกำไร ความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มผลผลิต การใช้ BEP	<p>1. การควบคุมกำไร หมายถึง มีการสร้างงบประมาณรายจ่าย เพื่อใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ครอบคลุมถึงต้นทุนการผลิต</p> <p>2. ความสามารถในการทำกำไร หมายถึง การเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรม</p> <p>3. การเพิ่มผลผลิต หมายถึง การใช้อัตราส่วนทางการผลิตเทียบกับปีก่อนหรือเทียบกับอุตสาหกรรม</p> <p>1. มูลค่าการผลิตต่อคน</p> <p>2. มูลค่ากระบวนการผลิตต่อคน</p> <p>3. อัตราส่วนมูลค่ากระบวนการผลิตต่อมูลค่าการผลิต</p> <p>4. การใช้ BEP ทราบถึงจำนวนสินค้าที่ต้องขายเป็นอย่างน้อย ว่าจะสอดคล้องกับ</p>		

ในหัวข้อนี้ให้ใช้การประเมินแบบพิเศษดังนี้			
หัวข้อ	คะแนน 0	คะแนน 1	คะแนน 2
การควบคุมกำไร	ไม่มีระบบ	มีระบบแต่ไม่สามารถควบคุมได้ แตกต่างกันมาก	มีระบบสามารถควบคุมได้ตาม งบประมาณรายจ่ายหรือใกล้เคียง
ความสามารถในการทำกำไร	ไม่มีความสามารถในการทำกำไร	มีความสามารถในการทำกำไรแต่น้อยกว่าหรือเท่ากับอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย	มีความสามารถในการทำกำไรมากกว่าอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย
การเพิ่มผลผลิต	ลดลงทั้งหมด	1. 1. กับ 2 ลด แต่ 3 คงที่หรือน้อยกว่าเมื่อเทียบกับปีก่อนหรืออุตสาหกรรม 2. 1. กับ 2. เพิ่ม แต่ 3. คงที่หรือน้อยกว่าเมื่อเทียบกับปีก่อน	1. 1 กับ 2.ลดลง แต่ 3. มีค่ามากกว่าปีก่อนหรือมากกว่าอุตสาหกรรม 2. 1 กับ 2.และ 3.เพิ่มขึ้นมีค่ามากกว่าปีก่อนหรือมากกว่าอุตสาหกรรม
การใช้ BEP	ไม่มี	1. มีแต่ไม่ได้คำนึงถึงการสอดคล้องของกำลังการผลิต 2. สร้างจากพื้นฐานที่ไม่ถูกต้อง 3. ไม่ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาทางในการลดต้นทุนคงที่ หรือแปรผัน	1. มีการใช้พิจารณาและสอดคล้องกับกำลังการผลิต 2. มีการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ในการลดต้นทุนด้านใดด้านหนึ่งโดยมีวิธีการที่แสดงให้เห็นผลชัดเจน
รวมคะแนน 4 หัวข้อคะแนน			
1. ผลรวมน้อยกว่า 4 คะแนนให้อยู่ในระดับ 0 2. ผลรวมมากกว่าหรือเท่ากับ 4 แต่น้อยกว่า 8 คะแนนให้อยู่ในระดับ 1 3. ผลรวมมากกว่า 8 คะแนนให้อยู่ในระดับ 2			

ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน 0	คะแนน 1	คะแนน 2
4	การสมดุลทางการเงิน การใช้ทุนและสินทรัพย์	หมายถึง มีการติดตามหรือตรวจดูว่า สัดส่วนของโครงสร้างหนี้สินต่อทุนต่อสินทรัพย์เป็นอย่างไร		
		ไม่มี	มีแต่ผลของโครงสร้างไม่ดีนัก	มีการติดตามและปรับโครงสร้างให้เหมาะสม
5	ระบบควบคุมภายใน	ไม่มี	มีแต่ไม่มีประสิทธิภาพ	มีและมีประสิทธิภาพ
6	การจัดการเงินทุน อัตราการหมุนเวียน	ไม่มี	มีการจัดการเงินทุนที่ดีแต่การหมุนเวียนไม่ดี	มีการจัดการเงินทุนที่ดีและผลการหมุนเวียนดี
7	การบริหารกระแสเงินสดและเงินทุน	ไม่มี	1. มีแต่ไม่ถูกต้อง 2. มีการทำงานกระแสเงินสด แต่ไม่ถูกนำไปใช้ในการวางแผน	มีและนำไปใช้ในการวางแผนอย่าง
8	แผนการลงทุนและการจัดการค่าเสื่อมราคา	ไม่มีการจัดทำแผน	มีการจัดทำแต่ไม่สามารถควบคุมได้	มีการจัดทำ และควบคุมได้เป็นไปตามแผนการลงทุน
9	การกู้เงิน การจ่ายชำระหนี้ และการจัดทำงบกระแสเงินสด	ไม่มี	1. มีการวางแผนชำระหนี้แต่ไม่ได้ทำงานกระแสเงินสดในช่วงของการชำระ 2. มีการวางแผนและมีการจัดทำงบกระแสเงินสดแต่ไม่สามารถชำระได้	1. มีการวางแผนและมีการจัดทำงบกระแสเงินสดและสามารถชำระได้
10	ระบบ Security	ไม่มี	มีแต่มีการสูญหายบ้าง	มีและมีระบบในการ Backup

6.บุคคล				
ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน 0	คะแนน 1	คะแนน 2
1	การสร้างความปลอดภัยแก่พนักงาน	ไม่มี	มีการตอบรับบ้างเรื่องแต่ยังไม่สามารถสร้างความพอใจได้	มีการตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทำให้พนักงานมีความพอใจ
2	การสื่อสาร การจัดกิจกรรมกลุ่มย่อย	อาจมองถึงกิจกรรมที่ทำให้เกิด Bottom up ขึ้นมา		
		ไม่มี	มีแต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่นำพอใจ หรือไม่ถึงเป้าหมาย	มีพนักงานทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีและสร้างผลงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
3	ระบบการจ่ายเงินเดือน ระดับขั้นการเลื่อนตำแหน่งงาน	ไม่มีมาตรฐานเลย	มีระบบแต่ไม่ชัดเจน ไม่มีการประกาศให้พนักงานทราบ	มีระบบ แสดงให้พนักงานได้ทราบมีการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่งชัดเจน พนักงานทุกคนเข้าใจในหลักเกณฑ์
4	การประเมินผลการทำงาน	ไม่มี	มีแต่ไม่หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ยังเกิดความขัดแย้งหรือการลำเอียงในการประเมินผล	มีหลักเกณฑ์ชัดเจน ทุกคนรับทราบและเข้าใจว่าจะต้องพัฒนาอย่างไรให้เกิดผลดีต่อองค์กร
5	การฝึกอบรม OJT การสร้างทักษะพนักงาน	ไม่มี	มีแต่ไม่ได้ผล	มีและได้ผล
6	สวัสดิการและความปลอดภัย	ไม่มี	มีแต่ไม่ได้ผล	มีและได้ผล
7	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. 5 ส. 2. 3K 3. 3MU		
ในหัวข้อนี้ให้ใช้การประเมินแบบพิเศษดังนี้				
	หัวข้อ	คะแนน 0	คะแนน 1	คะแนน 2
	5 ส.	ทำได้น้อยกว่า 2 ส.แรก	ทำได้ 2-4 ส.	ทำได้ประสบความสำเร็จแล้ว
	3K	ไม่เข้าใจและมีสภาพ 3K	มีแต่สภาพเหลือบ้าง	ไม่มีสภาพของ 3 K
	3 MU	ไม่มีความเข้าใจและมีสภาพของ 3 MU เห็นชัดเจน	มีความเข้าใจแต่ยังเห็นการเกิด 3MU บ้าง	มีความเข้าใจ มีการจัดทำกรลด 3 MU อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง
รวมคะแนน 3 หัวข้อคะแนน				
1. ผลรวมน้อยกว่า 3 คะแนนให้อยู่ในระดับ 0 2. ผลรวมมากกว่าหรือเท่ากับ 3 แต่ไม่น้อยกว่า 6 คะแนนให้อยู่ในระดับ 1 3. ผลรวมมากกว่า 6 คะแนนให้อยู่ในระดับ 2				

7. ข้อมูลสารสนเทศ				
ลำดับ	หัวข้อ	คะแนน 0	คะแนน 1	คะแนน 2
1	ระดับการใช้คอมพิวเตอร์	มีการใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ เช่น การทำระบบ Lan หรือ ระบบข้อมูลลูกค้า ไม่มี	มีการใช้แต่เฉพาะงาน ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ ในการเชื่อมข้อมูล	มีการใช้ประโยชน์สูงสุด
2	โครงสร้างการจัดการข้อมูลข่าวสาร	ไม่มี	มีแต่ไม่ชัดเจนและมีการ ตกลงหรือข้อมูลค้างที่จุด ใดจุดหนึ่งเป็นเวลานาน ส่งผลกระทบต่อ หน่วยงานอื่น	มีโครงสร้างและปฏิบัติงานตาม โครงสร้างไม่พบปัญหาในการค้างที่จุด ใดจุดหนึ่ง
3	ระบบฐานข้อมูลทางธุรกิจและบัญชี	ไม่มี	มีการรวบรวมข้อมูลใน ลักษณะข้อมูลดิบแต่ไม่ มีการนำไปใช้เผยแพร่ หรือนำไปใช้ในการ วิเคราะห์	มีการรวบรวม นำมาเผยแพร่และ นำไปใช้
4	การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการ ออกแบบหรือวิเคราะห์โครงสร้าง	ไม่มี	มีแต่ใช้งานได้ไม่เต็มที่ มีความผิดพลาดให้เห็นอยู่	มีการใช้งานอย่างสมบูรณ์ และไม่เกิด ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นามสกุล	นายกิริติ วงศ์เสถียรชัย	
วัน เดือน ปีเกิด	31 ตุลาคม 2519	
ประวัติการศึกษา	2532-2538	มัธยมศึกษา โรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย
	2538-2542	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
การทำงาน	2542-2543	ผู้ช่วยที่ปรึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แม่เมาะ จังหวัดลำปาง
	2543-2550	วิศวกร สถานศึกษาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	2550-ปัจจุบัน	วิศวกร สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved