

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีและแนวความคิด

ในการศึกษาการดำเนินงานในธุรกิจผลิตภัณฑ์กล่องกระดาษลูกฟูกของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน ได้อาศัยทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ

#### ~~ทฤษฎีทางการจัดการ~~

๑.๕ Koontz and O'Donnell (1990) อ้างใน สมยศ นาวิการ (2540) ได้กำหนดหน้าที่ทางการจัดการ (Management Function) ไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการใช้ความคิดอย่างรอบคอบเพื่อทำการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร กระทำเมื่อไร กระทำอย่างไร และใครเป็นผู้กระทำ

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดแผนงานและการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน การจัดแผนงานคือ การรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันและคล้ายคลึงกันให้อยู่ภายในที่เดียวกัน การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านคือ การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนภายในองค์การรับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ที่จำกัด

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคล การบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ โดยผู้บริหารต้องวางแผนทรัพยากรกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่างๆ สรรหา คัดเลือก ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการแสดงความเป็นผู้นำ และใช้ความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำสิ่งต่างๆ ที่ได้วางแผนและจัดระเบียบไว้โดยผ่านทางกระบวนการติดต่อสื่อสาร

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณาว่ามีข้อแตกต่างหรือไม่และทำการแก้ไขการปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

หลักการแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการ มีดังนี้

### การวางแผน

2.6 อนันต์ เกตุวงศ์ (2539) ได้จำแนกประเภทของแผนตามระยะเวลาได้ดังนี้

1. แผนระยะสั้น (Short-range Plan) เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาไม่ยาวนาน มีกิจกรรมไม่มาก และสามารถทำให้เสร็จได้โดยเร็ว โดยปกติจะถูกกำหนดให้อยู่ในช่วงเวลา 1 – 3 ปี
2. แผนระยะปานกลาง (Intermediate – range Plan) เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลามากขึ้น เพราะงานมีลักษณะกว้างและมีกิจกรรมเพิ่มขึ้น ระยะเวลาในการดำเนินการอยู่ระหว่าง 3 – 5 ปี
3. แผนระยะยาว (Long-rang Plan) เป็นแผนที่มีขอบเขตปกคลุมกว้าง มีกิจกรรมหลาย ๆ ด้าน และหลายอย่าง ใช้ทรัพยากรมากขึ้น ต้องใช้เวลายาวนานจึงจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยระยะเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ✓

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อชีวิตและการปฏิบัติงานภายในของทุกองค์การอยู่ตลอดเวลา จากอิทธิพลประการต่าง ๆ ของปัจจัยในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ในระดับใหญ่อาจ ได้แก่ ความเป็นไปและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และข้อจำกัดต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์การที่ดำเนินไปตลอดเวลา ความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องติดตามและการได้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการวางแผน นอกจากนี้ ในระดับเล็กลงมาที่ใกล้กับองค์การที่ต้องมีการจัดหาวัตถุดิบ บุคคล และเทคนิคการผลิต ที่มีประสิทธิภาพทันสมัยเข้ามาใช้ด้วยเช่นเดียวกัน ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องติดตามให้รู้แหล่งบุคลากรที่ต้องการ กฎหมายใหม่ๆ แหล่งวัตถุดิบ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคนิคการผลิต เพื่อจะสามารถนำมาประกอบพิจารณาวางแผนควบคู่กัน ไปให้พร้อมมูลด้วยต่อไป

### การจัดองค์การ

2.7 ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้ให้ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดองค์การไว้ดังนี้

1. แสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน
3. เป็นกรอบที่ช่วยเชื่อมโยงการทุ่มเทความพยายาม จากขั้นตอนการวางแผนไปสู่ผลสำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม
4. จัดวางช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
5. ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและขัดข้องขัดแย้งในหน้าที่งาน
6. ช่วยให้ความพยายามมีจุดหมายชัดเจน โดยจัดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับเป้าหมายต่าง ๆ

คำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) เป็นส่วนสำคัญของการออกแบบงานถัดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และกำหนดมิติของคุณลักษณะงาน ทำให้ทราบถึงสิ่งที่ถูกคาดหวังว่าน่าจะทำ ในงานหนึ่ง ๆ คำบรรยายลักษณะงานจะถูกเขียน โครงร่างขึ้น เพื่อใช้เป็นคู่มือแจ้งให้ทราบถึงความรับผิดชอบของงานซึ่งแต่ละงานต้องการเพื่อการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบรรยายถึงรายละเอียดของแต่ละงาน ยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นรายละเอียดของงานยังมีน้อย ส่วนงานระดับรองลงมาจะมีรายละเอียดของงานมาก ซึ่งจะกำหนดให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อป้องกันการทับซ้อนหรือก้าวล่วงหน้าที่กันนั่นเอง

2.8 พรรณนุช ชัยปิ่นชนะ (2540) กล่าวว่า การจัดแผนกงาน หมายถึง การรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยรวมกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันเหมาะที่จะนำมาปฏิบัติในกลุ่มเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม แผนก หรือหน่วยงาน

หลักเกณฑ์พื้นฐานที่ใช้ในการจัดแผนกงานมีดังนี้

1. การจัดแผนกงานตามหน้าที่ มี 3 ลักษณะคือ แผนกที่ทำหน้าที่หลัก ได้แก่ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการเงินและการบัญชี เป็นต้น แผนกที่ทำหน้าที่ย่อย และแผนกที่เกิดขึ้นตามมา
2. การจัดแผนกงานตามประเภทผลิตภัณฑ์ คือการจัดรูปองค์การโดยแบ่งตามผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ หรือการแยกตามบริการที่ทำได้
3. การจัดแผนกงานตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เป็นการจัดรูปองค์การโดยแบ่งกลุ่มออกเป็นแผนก โดยคำนึงถึงสภาพทางภูมิศาสตร์หรือทำเลที่ตั้งที่กิจการจะต้องเข้าไปดำเนินการในพื้นที่นั้นๆ เป็นสำคัญ
4. การจัดแผนกงานตามกระบวนการผลิต คือการแบ่งกิจกรรมออกเป็นกลุ่มตามขั้นตอนกระบวนการผลิต หรือกระแสการไหลของงาน
5. การจัดแผนกงานตามผู้รับบริการหรือลูกค้า คือการจัดกลุ่มงานแยกตามความแตกต่างของลูกค้าที่ต้องการตอบสนอง

การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) เป็นการพิจารณาขอบเขตหรือขนาดการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การรวมอำนาจ เป็นระบบการบริหารที่สงวนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจส่วนใหญ่ไว้ที่ผู้บริหาร ขณะที่การกระจายอำนาจ เป็นระบบการบริหารที่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงไป การกระจายอำนาจในแต่ละองค์การจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเกี่ยวข้อง และการกระจายอำนาจจะมีมากหรือน้อยเพียงใดแม้ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคนที่มีมอบหมายอำนาจหน้าที่ก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัย

ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ความสำคัญของปัญหาที่จะต้องทำการตัดสินใจ ความต้องการที่จะให้เป็นแบบอย่างเดียวกันทางด้านนโยบาย ขนาดองค์กร ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ ปรัชญาของฝ่ายบริหาร จำนวนของผู้บริหารที่มีอยู่ เทคนิคการควบคุม การกระจายการปฏิบัติงาน อัตราการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

#### การจัดคนเข้าทำงาน

ชวลิต ประภวานนท์ (2540) กล่าวว่า การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการในการดึงดูดและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการสรรหาจากผู้สมัครงานและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคคล (Recruitment) หมายถึง กรรมวิธีในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจที่จะสมัครเข้าทำงานกับองค์กร ยังมีผู้สมัครมากเท่าไร โอกาสในการคัดเลือกบุคคลก็มีมากขึ้นเท่านั้น

1.1 ระบบการสรรหาบุคคล (Recruitment System) สามารถสรรหาได้ 2 ประเภท

- ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่มีได้สนใจเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ว่าเหมาะสมกับงานหรือไม่ เพียงแต่เห็นว่าตำแหน่งในองค์กรว่างก็ชักชวนพรรคพวกเข้าทำงาน วิธีนี้จะทำให้ขวัญของพนักงานเสีย และไม่มีความเชื่อมั่นในการทำงานจึงทำให้การจรรงักัดดีต่อองค์กรมีน้อย

- ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นวิธีการสรรหาบุคคลเข้าทำงานโดยการพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาช่วยในการพิจารณาตัดสินใจรับพนักงานเข้าทำงาน โดยอาศัยเครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การประเมินค่าของงาน (Job Evaluation)

1.2 กระบวนการสรรหา (Recruitment Process) ปัญหาที่ผู้บริหารประสบก็คือการจะสรรหาบุคคลให้เข้าทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างไร เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ดังนั้น กระบวนการสรรหาจึงมีขั้นตอน 9 ประการดังนี้

- จะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชน เพื่อให้บุคคลสนใจเข้าร่วมทำงานกับองค์กร

- จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการรับสมัคร โดยตั้งกติกาและเงื่อนไขต่างๆ อาทิ ลักษณะงาน หน้าที่ในตำแหน่งนั้น คุณสมบัติของผู้สมัคร อัตราเงินเดือน จำนวนที่ต้องการ เป็นต้น

- พิจารณาจากใบขอเพิ่มพนักงาน โดยหน่วยหรือแผนกจะทำเรื่องถึงผู้บริหารเพื่อขอเพิ่มพนักงานหรือทดแทนตำแหน่งที่ว่าง โดยระบุเพศ อายุ จำนวน หน้าที่ และความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือนขั้นแรกที่กำหนด เงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทน คุณสมบัติของผู้สมัครจะต้อง

บ่งถึงความรู้ และประสบการณ์ โดยที่หัวหน้าแผนกจะเป็นผู้ขอ ผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจอนุมัติ

- การประกาศรับสมัคร โดยการลงประกาศในหนังสือพิมพ์ วารสาร หรือตีพิมพ์ประกาศตามที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงความต้องการ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร หรืออาจจะบอกค่าตอบแทนพร้อมสวัสดิการด้วยก็ได้

- การรับสมัคร องค์กรจะให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองที่ฝ่ายบุคคลหรือส่งประวัติมาให้ทางไปรษณีย์ โดยผู้สมัครต้องระบุชื่อ นามสกุล ที่อยู่ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สาเหตุที่อยากจะเข้าร่วมงานในองค์กร สาเหตุที่ออกจากงานเก่า และค่าตอบแทนที่ต้องการ

- การคัดเลือก โดยสอบข้อเขียน ทดสอบความชำนาญ และการสัมภาษณ์
- การตรวจสอบรายละเอียดของผู้สมัครอีกครั้ง โดยการตรวจสอบที่ทำงานเก่า

ถึงความประพฤติก่อน ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร

- การตัดสินใจคัดเลือก ควรให้หัวหน้าแผนกที่ขอพนักงานเป็นคนตัดสินใจเลือกผู้สมัครเอง เพราะจะต้องเข้าร่วมกับพนักงานในแผนก

- การรับเข้าทำงาน เมื่อองค์กรตัดสินใจที่จะรับบุคคลใดแล้ว ควรจะออกจดหมายแจ้งไปยังผู้สมัครให้รับทราบผลการคัดเลือกว่าได้หรือไม่ได้รับการคัดเลือก จะมีการปฐมนิเทศ และเริ่มทำงานเมื่อไร

2. การคัดเลือกบุคคล (Selecting) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการสรรหา โดยการคัดเลือกบุคคลที่มาสสมัครจำนวนมาก ให้เหลือเพียงผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับงานตามที่องค์กรกำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า เมื่อคนงานทำงานไปแล้วระยะหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้คนงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็ได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาคุณสมบัติของคนงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารจะต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหารบุคคล ค้นหาว่าคนงานหย่อนหรือตามไม่ทันในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นจะต้องจัดเตรียมการอบรมให้ตามทันเหตุการณ์ดังกล่าว หรือรวมตลอดทั้งการจัดการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพสูงขึ้น ไปอีกด้วย การพัฒนาบุคคลขององค์กร อาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกัน เช่น การให้ฝึกฝนหรือทดลองเป็นผู้ทำงานจริงๆ การหมุนเวียนให้ทำงานหลายๆ ด้าน การใช้วิธีการเป็น พี่เลี้ยงคอยสอน การจัดฝึกฝน จากการประชุมหรือสัมมนา หรือการให้การพัฒนาจากกิจกรรมที่จัดขึ้นภายนอกที่หน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น เป็นต้น

2.9. สุเมธ วงศ์บุญยงค์ (2545) กล่าวว่าไว้ว่า โดยสรุปปัจจัยสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมีอยู่ 4 ปัจจัยคือ

1. ผลสำเร็จของงาน (Job Accomplishment) โดยพิจารณาจาก ปริมาณงานเป็นที่ยอมรับ เสร็จทันตามที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพงานถูกต้อง ครบถ้วน ประณีต
2. ความประพฤติในการทำงาน (Job Behavior) พิจารณาได้จาก ความร่วมมือความละเอียดรอบคอบ ความขยันหมั่นเพียร ทักษะคิดต่องาน การมาทำงานสม่ำเสมอ การตรงต่อเวลา การใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างประหยัด และความซื่อสัตย์ตรงต่อหน้าที่ ไว้วางใจได้
3. ความรู้ในการทำงาน (Job Knowledge) พิจารณาจาก ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความรู้ในงาน และการมีทักษะในการใช้เครื่องใช้สำนักงาน
4. ศักยภาพ (Potential) พิจารณาจากความเป็นผู้นำ บุคลิกลักษณะ ความฉลาด ความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งความกระตือรือร้นในการทำงาน

การสังกร

๓.0. จุมพล หนิมวานิช (2530) กล่าวว่า ลักษณะของการสั่งการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) กล่าวคือ ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้สั่ง และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้รับคำสั่ง มีโอกาสซักถามและตอบคำถามซึ่งกันและกันได้
2. การสั่งการควรสั่งให้ชัดเจน (Clear)ว่าจะมอบหมายให้ใครทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน และควรทำอย่างไร
3. การสั่งการควรสั่งในเรื่องที่เป็นไปได้ และไม่เกินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถดำเนินการตามคำสั่งได้เพียงใด
4. การสั่งการจะต้องพิจารณาตามสภาพของเรื่องราวต่าง ๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ก่อนว่ามีสภาพเป็นอย่างไร เมื่อศึกษาแล้วจึงค่อยดำเนินการสั่งการ

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

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชา และการออกคำสั่งเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่มักตัดสินใจด้วยตนเอง และไม่ยอมมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำแบบนี้ ผู้นำมักจะกระทำโดยใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และไม่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะพยายามส่งเสริม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น พูดคุยได้ และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ในการบริหารงานของผู้ผู้นำแบบนี้จึงเป็นทำนองที่ว่า สิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา โดยการมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leadership) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้มีความสามารถได้ตามใจชอบได้ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอย่างเต็มที่ หรือให้จัดทำแผนงานต่างๆ ได้ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำองค์กรจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมเป็นการเปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

### การควบคุม

ท.1. เทียน เสรมาญ (2540) กล่าวว่า การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับหลักการต่าง ๆ ต่อไปนี้

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

เทคนิคการควบคุมมีหลายแบบ ผู้บริหารต้องใช้วิจรณ์ญาณพิจารณาถึงความจำเป็นและความเหมาะสมตามลักษณะงานที่จะควบคุม เทคนิคการควบคุมแบ่งได้ดังนี้

1. เทคนิคการควบคุมทางการเงิน เป็นเทคนิควิธีที่สำคัญมาก เพราะใช้วิธีการที่เป็นเหตุเป็นผล ใช้ข้อมูลทางการเงินขององค์กรหรือกิจการ เพื่อประเมินประสิทธิผลของบริษัท ได้แก่

1.1 งบการเงิน (Financial Statement) เป็นรายงานที่กิจการได้ทำการสรุปสถานภาพทางการเงินของกิจการ ประกอบด้วย 2 ประเภท

- งบดุล (Balance Sheet)
- งบกำไรขาดทุน (Income Statement)

1.2 งบประมาณ (Budgeting) เป็นการคาดคะเนตัวเลขล่วงหน้าที่เกี่ยวข้องกับรายได้ ค่าใช้จ่าย จำนวนวัตถุดิบ ยอดขาย หรือจำนวนหน่วยการผลิต ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน

- งบประมาณการปฏิบัติการ (Operating Budgets)
- งบประมาณการเงิน (Financial Budgets)

2. เทคนิคการควบคุมการผลิต เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรพิจารณาให้ความสำคัญ ตั้งแต่การควบคุมการเลือกซื้อวัตถุดิบในการผลิต การผลิต และการควบคุมจัดเก็บสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการควบคุมการผลิตแบ่งออกได้ดังนี้

2.1 เทคนิคการควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC)

2.2 เทคนิคการตรวจสอบ (Program Evaluation and Review Technique : PERT)

2.3 เทคนิคการควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)

3. เทคนิคการควบคุมงานขาย หมายถึง การควบคุมยอดขาย ควบคุมค่าใช้จ่ายในการขาย หรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการโฆษณา ทั้งนี้อาจรวมไปถึงการควบคุมระยะเวลาในการปฏิบัติงานการขายด้วย โดยผู้บริหารจะดำเนินการกำหนดยอดขาย กำหนดค่าใช้จ่ายในการขาย และระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าแล้วใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง จึงเท่ากับการควบคุมให้พนักงานดำเนินงานขายอย่างมีประสิทธิภาพและมีเป้าหมายที่แท้จริง

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

พรพรรณ ชัยปิ่นชนะ (2540) กล่าวว่า หลักการควบคุมการผลิต อาจจำแนกได้เป็น 2 ด้าน คือ การควบคุมด้านปริมาณ ซึ่งหมายรวมถึงการควบคุมเรื่องเวลาที่ใช้ในการผลิตด้วย และการควบคุมด้านคุณภาพ ดังนี้

1. การควบคุมด้านปริมาณ (Quantity Control) จะมุ่งเน้นให้กระบวนการผลิตได้ผลิตภัณฑ์ในปริมาณที่กำหนด โดยใช้เวลา (Time) ในการผลิตอย่างเหมาะสม ในการควบคุมด้าน



ปริมาณและเวลามีเทคนิคที่นิยมใช้ คือ แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เทคนิค CPM (Critical Path Method) เทคนิค PERT (Project Evaluation and Review Method)

2. การควบคุมด้านคุณภาพ (Quality Control) การควบคุมด้านคุณภาพ สามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 2.1 การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและชิ้นส่วนที่ซื้อมาจากภายนอก
- 2.2 การควบคุมคุณภาพระหว่างการผลิตโดยการ สุ่มหรือตรวจทุกชิ้น
- 2.3 การควบคุมคุณภาพสินค้าสำเร็จรูปก่อนขายให้ลูกค้า โดยการสุ่มหรือตรวจทุกชิ้น

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

#### แนวคิดทางด้านการเงินและการบัญชี

สุมาลี จิระมิตร(2542) กล่าวว่า หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารการเงินอาจจะแตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะและขนาดของธุรกิจที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามหน้าที่งานการเงินในธุรกิจทั่ว ๆ ไปสามารถแยกออกได้เป็น 3 เรื่องด้วยกัน ได้แก่

1. หน้าที่วางแผนทางการเงิน ผู้บริหารงานการเงินต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารงานด้านอื่นของธุรกิจในการวางแผนธุรกิจเพื่อนำมาปฏิบัติสำหรับหน้าที่งานการเงินอื่นต่อไป การทำหน้าที่วางแผนทางการเงินนั้น ผู้บริหารการเงินต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การวิเคราะห์ทางการเงิน
- การวางแผนกำไร
- การพยากรณ์ทางการเงิน การจัดทำงบการเงิน งบกระแสเงินสดโดยการคาดคะเน

2. หน้าที่บริหารสินทรัพย์หรือจัดสรรเงินทุน การดำเนินธุรกิจต้องการผลตอบแทนที่ดี ผู้บริหารงานการเงินจึงมีหน้าที่พิจารณาการลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ ติดตามประเมินผลการใช้สินทรัพย์เหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลงานตามที่วางไว้ นั่นคือ ผู้บริหารงานการเงินมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ทั้งสินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งประกอบไปด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การพิจารณาการลงทุน
- การพิจารณาการลงทุนภายใต้ความไม่แน่นอน
- การบริหารทุนหมุนเวียน
- การบริหารเงินสดและหลักทรัพย์
- การบริหารลูกหนี้
- การบริหารสินค้าคงเหลือ

3. หน้าที่จัดหาเงินทุน เมื่อได้มีการวางแผนธุรกิจและได้มีการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนตามแผนแล้ว ผู้บริหารงานการเงินมีหน้าที่จัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับความต้องการใช้เงินลงทุน เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้ ในการจัดหาเงินทุนผู้บริหารงานการเงินควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- ตลาดการเงิน
  - แหล่งเงินทุนระยะสั้น
  - แหล่งเงินทุนระยะยาว
  - นโยบายเงินปันผล
  - โครงสร้างเงินทุนและต้นทุนเงินลงทุน
- และควรมีความสัมพันธ์อันดีกับแหล่งเงินทุนต่าง ๆ

เมื่อพิจารณาจากหน้าที่ 3 ประการดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการทำงานของผู้บริหารงานการเงินจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ 2 เรื่องด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจลงทุน (Investment decision) และ
2. การตัดสินใจจัดหาเงินทุน (Financing decision)

การตัดสินใจลงทุนที่ดีจะทำให้ธุรกิจได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจ ในขณะที่การตัดสินใจหาเงินทุนที่ถูกต้องเหมาะสม จะทำให้ธุรกิจมีเงินทุนสำหรับการลงทุนต่าง ๆ ด้วยต้นทุนที่ต่ำเมื่อการลงทุนให้ผลตอบแทนสูง โดยมีต้นทุนของเงินลงทุนที่ต่ำ ในระยะยาวจะมีผลทำให้การดำเนินงานของธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ มูลค่าของธุรกิจสูงขึ้นเรื่อย ๆ นั่นคือ มูลค่าตลาดของส่วนของ เจ้าของคือมูลค่าตลาดหุ้นสามัญสูงขึ้นด้วย

เบญจวรรณ รัชส์ฐี (2538) กล่าวว่า ระดับบัญชีลูกหนี้ซึ่งเกิดขึ้นจากการขายเชื่อจะมากน้อยเพียงใด ถูกกำหนดโดยภาวะเศรษฐกิจและนโยบายการให้เครดิตของธุรกิจด้วย แม้ว่าผู้บริหารของธุรกิจจะไม่สามารถควบคุมภาวะเศรษฐกิจได้ก็ตาม แต่ก็สามารถจะเปลี่ยนแปลงระดับของบัญชีลูกหนี้ได้เช่นเดียวกับสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ โดยการตัดสินใจเลือกระหว่างความสามารถในการหากำไรกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นของสินทรัพย์นั้น เช่นการตัดสินใจเลือกระหว่างกำไรที่ได้

เพิ่มขึ้นจากการเพิ่มยอดลูกหนี้ กับรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนในบัญชีลูกหนี้เพิ่มและความเสี่ยงในหนี้สูญเพิ่มขึ้นด้วย นโยบายการให้เครดิตที่จะพิจารณาประกอบด้วยคุณภาพของลูกหนี้ ระยะเวลาการให้เครดิต ส่วนลดเงินสด และเงื่อนไขพิเศษอื่นๆ เช่น การกำหนดการชำระหนี้ตามฤดูกาล ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนในการกำหนดระยะเวลาของการจัดเก็บหนี้และจำนวนหนี้สูญ

### แนวคิดทางการผลิต

สุปัญญา ไชยชาญ (2540) ได้กล่าวถึงแนวคิดทางการผลิตไว้ว่าเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผนการผลิต หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินการผลิต เช่น การพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกผลิตสินค้าและบริการชนิดใด จำนวนเท่าไร จะใช้ระบบการปฏิบัติการแบบใด
2. การปฏิบัติการผลิต หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานทางการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า
3. การควบคุมการผลิต หมายถึง การตรวจสอบและติดตามผลการผลิตเพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จทุกประการ

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต (2544) กล่าวว่า การบริหารการผลิต หมายถึง การดำเนินการบริหารระบบการผลิต (Product System) เพื่อที่จะก่อให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ การผลิตที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุนที่เหมาะสม กิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในระบบการผลิตจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์การผลิต (Production Analysis)
  2. การวางแผนการผลิต (Production Planning)
  3. การดำเนินงานและการควบคุม (Production Operation and Production Control)
- การวิเคราะห์การผลิต (Production Analysis)

ในระบบของการผลิตจะประกอบไปด้วยปัจจัย 2 ประเภทคือ

1. ปัจจัยภายนอก (External Environment) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การลดค่าของเงินบาท สภาวะเศรษฐกิจ สภาพดินฟ้าอากาศ การเมือง กฎหมายต่างๆ ฯลฯ
2. ปัจจัยภายใน (Internal Environment) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในบริษัท โดยบริษัทสามารถที่จะดำเนินการควบคุมได้ เช่น พนักงานลาออกหรือป่วย การส่งของที่ล่าช้า เครื่องจักรขัดข้องเสียหาย ฯลฯ

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาสภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะได้นำไปสู่กระบวนการของการวางแผนการผลิตที่จะก่อให้เกิดต้นทุนในการดำเนินการต่ำที่สุด และก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage)

#### การวางแผนการผลิต (Production Planning)

เมื่อผู้บริหารได้ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมแล้ว ผู้บริหารก็จะดำเนินการวางแผนการผลิต ซึ่งขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผนการผลิตจะต้องเกี่ยวข้องกับ

1. การเลือกตำแหน่งที่ตั้งของโรงงาน (Facility Location) เป็นวิธีการศึกษาและวางแผนเลือกตำแหน่งที่ตั้งโรงงาน โดยจะคำนึงถึงระยะทาง (Logistic) เพื่อก่อให้เกิดต้นทุนของค่าขนส่งที่ต่ำ แหล่งวัตถุดิบ สภาพของแรงงาน ราคาที่ดิน สภาพแวดล้อมของชุมชน ซึ่งจะมีผลต่อสภาพของมลภาวะหรือไม่ ตลอดทั้งสภาพของสังคมในบริเวณที่จะตั้งโรงงาน

2. การวางแผนผังโรงงาน (Facility Layout) เมื่อได้เลือกตำแหน่งที่ตั้งของโรงงานได้แล้ว หน้าที่ต่อไปของผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนผังของโรงงาน ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ 2 ส่วน คือ

2.1 การวางแผนขบวนการในการผลิต (Process layout) จะเป็นการจัดการเครื่องจักร เครื่องมือ และคนงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต

2.2 การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product layout) เป็นการศึกษาถึงวิธีการในการจัดขั้นตอนในการผลิตสินค้าตามลำดับก่อนหลัง ตามสายการผลิต ซึ่งจะมีการวางแผนผังระบบการผลิตแบบต่อเนื่อง หรือการวางแผนผังระบบการผลิตแบบตามคำสั่ง

3. การวางแผนการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Job Design) ความคิดของการที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ให้แตกต่างจากคู่แข่ง (Innovation Product) จำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบผลิตภัณฑ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง การที่จะได้ผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นจะต้องอาศัยการวิจัยและการพัฒนา

3.1 การวางแผนขบวนการผลิตและการแปลงสภาพ หลังจากที่ได้นำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการในการผลิตและการแปลงสภาพ ผู้บริหารก็มีความจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และลดการสูญเสียในขบวนการผลิตซึ่งกิจกรรมต่างๆ จะประกอบไปด้วย การพยากรณ์การผลิต การวางแผนคำสั่งการผลิตรวม การจัดลำดับการผลิต การวางแผนและจัดลำดับโครงการ การวางแผนกำลังคน และการควบคุมการผลิต

3.2 การพยากรณ์การผลิต (Product Forecasting) ก่อนที่จะดำเนินการผลิต ผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถพยากรณ์ยอดขายของบริษัทว่ามีจำนวนเท่าใดในอนาคต ซึ่งถือว่าการพยากรณ์เป็นหัวใจของการบริหารการผลิต หากดำเนินการผลิตน้อยกว่าความต้องการก็จะก่อให้เกิด

ค่าเสียโอกาส แต่หากผลิตเกินความต้องการก็จะก่อให้เกิดต้นทุนจมกับบริษัท ดังนั้นผู้บริหารต้องคาดหมายถึงความต้องการของลูกค้าในอนาคตจากข้อมูลที่มีบริษัทมีอยู่ในอดีต

3.3 การวางแผนกำลังการผลิตรวม (Aggregate Planning) เมื่อผู้บริหารทราบถึงความต้องการในอนาคตแล้ว จำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงแผนในการผลิตรวม หรือศึกษาถึงวิธีการที่จะใช้กลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่อย่างจำกัดว่าจะดำเนินการผลิตอย่างไร เช่น ผลิตให้เท่ากับความต้องการ หรือผลิตเกินความต้องการเพื่อการเก็บสต็อกสินค้า

3.4 การจัดลำดับการผลิต (Job Scheduling) ในขบวนการผลิตมีขั้นตอนในการผลิตหลายขั้นตอน เช่น การผลิตรถยนต์จะมีขั้นตอนตั้งแต่การนำโครงสร้างตัวถังรถยนต์แล้วนำอุปกรณ์ต่าง ๆ มาประกอบกันเป็นรถยนต์ ดังนั้นขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีลำดับการผลิตว่า สิ่งใดควรดำเนินการก่อนหรือหลัง ซึ่งกิจกรรมนี้จะมีผลสำคัญต่อการผลิตและจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของระบบการผลิต ซึ่งเราเรียกว่า การวางแผนและจัดลำดับโครงการ

3.5 การวางแผนกำลังคน (Personnel Planning) ในขบวนการผลิต คน ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของขบวนการผลิต ผู้บริหารจะต้องวางแผนว่าจะใช้กำลังคนเท่าใดในการดำเนินการผลิตในสถานะหนึ่ง ๆ ตลอดจนกระทั่งการฝึกอบรม การประเมิน และผลตอบแทน ต่อกำลังคนเพื่อที่จะได้สร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานต่อไป

3.6 การควบคุมการผลิต (Production Control) ในขั้นตอนของการผลิตจะต้องมีการควบคุมการผลิต ทั้งการใช้ปัจจัยการผลิตและขั้นตอนของการผลิต เพื่อที่จะลดการสูญเสีย หรือลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอด ทั้งการควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานเท่าเทียมกันตลอด พร้อมทั้งปริมาณในระยะเวลาที่กำหนดให้

#### แนวคิดทางการตลาด

McCarthy (1990 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539) กล่าวว่า Marketing mix หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่ควบคุมได้ และนำมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์ มีมูลค่าในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

2. ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของลูกค้าโดยลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์ ถ้ามูลค่าสูงกว่าราคาลูกค้าก็จะตัดสินใจซื้อ การกำหนดราคาควรจะเป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยควรคำนึงถึงต้นทุนและการแข่งขัน

3. การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และการบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันตลาด ส่วนกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

4. การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการขาย โดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) และการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อ (Nonpersonal Selling)

4.1 การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์การและหรือผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงิน โดยผู้อุปถัมภ์รายการ เช่น การโฆษณาสินค้าหรือบริการผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ฯลฯ

4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจุดใจตลาดโดยใช้บุคคล

4.3 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relation) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์การหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

4.4 การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย และการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้ หรือการซื้อ โดยลูกค้าขั้นสุดท้ายหรือบุคคลอื่นในช่องทางส่งเสริมการขายอาจมุ่งที่ผู้บริโภค เช่น การแจกของแถม ลดราคา แจกของตัวอย่าง ฯลฯ หรืออาจมุ่งที่คนกลาง เช่น การให้ส่วนลด การให้คูปองการค้า ฯลฯ หรืออาจมุ่งที่พนักงานขาย เช่น การให้รางวัล การประชุมพนักงานขาย ฯลฯ

### บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**พิชญ จงสถิตย์วัฒนา (2526)** ศึกษาถึงโครงสร้างอุตสาหกรรมถลุงกระดาษลูกฟูกในประเทศไทย ในทศวรรษ 2525 – 2535 พบว่า ในปี 2525 มีผู้ผลิตเพียง 22 ราย เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ 5 ราย ซึ่งเป็นกิจการที่มีโรงผลิตเยื่อกระดาษเองด้วย ในจำนวนนี้มีกำลังการผลิตรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 65 ของกำลังการผลิตทั้งประเทศ และได้คาดการณ์ว่า ระบบการผลิตจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปเป็นขบวนการผลิตที่มีระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาควบคุมการผลิตให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น และแนวโน้มการบริโภคถลุงกระดาษลูกฟูกคาดว่าจะมีอัตราเติบโตของตลาดสูงขึ้นถึงร้อยละ 15 ต่อปี ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมบรรจุหีบห่อผัก-ผลไม้สด ผัก-ผลไม้กระป๋อง และผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ เป็นต้น

**นันทนา เอื้องสีทอง และจตุพร วัฒนายากร (2534)** ได้ศึกษาถึงอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษในประเทศไทย พบว่าร้อยละ 50 ของผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์กระดาษใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศ ต้นทุนในการผลิตที่สำคัญคือ วัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ 60 – 70 ของต้นทุนรวม ร้อยละ 99.83 ของปริมาณการผลิตทั้งหมดถูกนำมาใช้ภายในประเทศ สำหรับความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์ในปี 2533 เท่ากับ 607,640 ตัน มีอัตราเพิ่มเฉลี่ยร้อยละ 19.7 ต่อปี และบรรจุภัณฑ์หลักที่ใช้ในการหีบห่อสำคัญเพื่อการขนส่งและเพื่อการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมที่สำคัญคือ ถลุงกระดาษลูกฟูก เนื่องจากมีปริมาณความต้องการใช้สูงสุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 70-75 ของปริมาณความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์กระดาษทั้งหมด นอกจากนี้ในปี 2533 ไทยสามารถส่งออกบรรจุภัณฑ์กระดาษมีมูลค่าถึง 100 ล้านบาท โดยมีตลาดส่งออกที่สำคัญคือ สหรัฐอเมริกา ลาว อินเดีย และฮ่องกง สำหรับการศึกษาด้านนโยบายของรัฐบาลพบว่า รัฐบาลได้ให้การส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมนี้ โดยมีเป้าหมายจะให้มีการลงทุนผลิตเยื่อกระดาษ ผลิตภัณฑ์กระดาษ และการบรรจุภัณฑ์กระดาษ เพื่อเป็นอุตสาหกรรมที่ช่วยทดแทนการนำเข้าและมีศักยภาพในการส่งออก มีนโยบายและมาตรการที่มีผลต่ออุตสาหกรรมนี้ คือ โรงงานผลิตถลุงกระดาษลูกฟูก จะต้องมีขนาดลงทุนไม่น้อยกว่า 15 ล้านบาท จึงจะได้รับการส่งเสริมการลงทุน รวมทั้งมีการควบคุมการนำเข้ากระดาษคราฟท์ และมาตรการด้านภาษีเพื่อคุ้มครองอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษอีกด้วย

**รัตนา เอี่ยมคณิตชาติ (2538)** ได้ศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุนในโรงงานถลุงกระดาษลูกฟูกในจังหวัดลำพูนพบว่า โรงงานถลุงกระดาษลูกฟูกในภาคเหนือตอนบนมีลักษณะการผลิตแบบโรงงานขนาดเล็ก 3 โรงงาน และมีโรงงานขนาดใหญ่ 1 โรงงาน เป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายให้กับตลาดภายในท้องถิ่น คือ โรงงานอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูนและจังหวัดในภาคเหนือตอนบน ปี 2537 ปริมาณการผลิตถลุงกระดาษลูกฟูกในเขต

ภาคเหนือตอนบนประมาณ 5,360 เมตริกตัน ในขณะที่มีอุปสงค์ของตลาดภาคเหนือตอนบนประมาณ 10,650 เมตริกตัน ซึ่งความต้องการยังสูงกว่าปริมาณการผลิตมาก

การศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุนในโรงงานกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดลำพูนครั้งนี้ได้อาศัยข้อมูลของปี 2536-2537 ผลจากการวิเคราะห์ด้านตลาดโรงงานแห่งนี้ควรจะดำเนินการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกแบบสลีต [Regular Slotted Container] 2 ชนิด คือ ชนิด 3 ชั้น และชนิด 5 ชั้น โดยมีปริมาณจำหน่ายในปีที่หนึ่ง 1,800 เมตริกตัน ที่ตั้งของโรงงานอยู่ห่างจากนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดลำพูนประมาณ 5-10 กิโลเมตร โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายสำคัญอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดลำพูนและจังหวัดใกล้เคียง ราคาจำหน่ายของกล่องกระดาษลูกฟูกชนิด 3 ชั้น และชนิด 5 ชั้น ราคาเฉลี่ยเมตริกตันละ 21,250 บาท และ 23,250 บาทตามลำดับ คาดว่าแนวโน้มของตลาดและอุปสงค์ของกล่องกระดาษลูกฟูกในภาคเหนือตอนบน มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 15.82 ต่อปี

การวิเคราะห์ด้านเทคนิคมีขั้นตอนการผลิตประกอบด้วย การนำแผ่นกระดาษลูกฟูกมาเข้าเครื่องตัดร่องตามแบบและขนาดที่กำหนดไว้ จากนั้นนำไปย้อมให้เป็นรอยพับของกล่องนำเข้าเครื่องพิมพ์พับกระดาษขึ้นรูปเชื่อมรอยต่อแบบเย็บลวด จะได้กล่องกระดาษลูกฟูกสำเร็จรูปตามต้องการ วัตถุดิบที่สำคัญในการผลิต คือ แผ่นกระดาษลูกฟูกชนิด 3 ชั้น และ ชนิด 5 ชั้น ราคาเฉลี่ยเมตริกละ 11,700 บาท และ 17,000 บาท ตามลำดับ และมีกำลังการผลิตเต็มที่เท่ากับ 3,250 เมตริกตัน มูลค่าที่ดินรวมการปรับปรุงที่ดิน 1,500,000 บาท มีมูลค่าสิ่งปลูกสร้างและเครื่องจักรอุปกรณ์รวมทั้งสิ้น 10,450,000 บาท และค่าใช้จ่ายก่อนเปิดดำเนินงาน 550,000 บาท

การวิเคราะห์ด้านการเงินของโครงการ ระยะเวลาในการวิเคราะห์ของโครงการในการศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลา 5 ปี โดยมีเงินลงทุนทั้งสิ้น 12,500,000 บาท ผลการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ณ อัตราลดค่าร้อยละ 48.99 ระยะเวลาคืนทุน (PB) ในระยะเวลา 2 ปี 1 เดือน 4 วัน และอัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย (ARR) เท่ากับร้อยละ 58.03 ต่อปี ซึ่งสูงกว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ร้อยละ 12 ต่อปี

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นในการวิเคราะห์ด้านการตลาด ด้านเทคนิคและด้านการเงินของโครงการนี้จะเห็นได้ว่ามีความเป็นไปได้ในการลงทุนจัดตั้งโรงงานกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดลำพูน

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 (2542) จากการศึกษาพบว่า ในปี 2541 มีโรงงานอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่-ลำพูนทั้งสิ้น 5 โรงงาน มีเงินลงทุนรวม 104 ล้านบาท เป็นการลงทุนในส่วนของ ผู้ประกอบการเอง 30.8 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 29.6 ของเงินลงทุน และเป็นเงินเชื่อจากสถาบันการเงิน 73.2 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 70.4 ของ



เงินลงทุนในจำนวน 5 โรงงานนี้ เป็นโรงงานขนาดเล็กใช้เงินลงทุนไม่เกิน 25 ล้านบาท จำนวน 3 โรงงาน เป็นโรงงานขนาดกลาง เงินลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท จำนวน 2 โรงงาน

อุตสาหกรรมนี้มีการว่าจ้างแรงงานทั้งสิ้น 283 คน เป็นชาย 151 คน คิดเป็นร้อยละ 53.64 เป็นหญิง 132 คน คิดเป็นร้อยละ 46.64 ในด้านการศึกษาของแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ ถ้าเป็นระดับช่างฝีมือและคนงานรายวัน ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ระหว่างในระดับประถมศึกษาตอนต้นถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ถ้าเป็นพนักงานประจำสำนักงานมีการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายถึงอนุปริญญา

ด้านค่าใช้จ่ายในการผลิตอุตสาหกรรมนี้ พบว่ามีค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น 179.96 ล้านบาท เป็นค่าวัตถุดิบแผ่นกระดาษลูกฟูกและอื่น ๆ สูงที่สุดรวม 137.7 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 76.52 ของค่าใช้จ่ายของอุตสาหกรรมนี้ ค่าใช้จ่ายรองลงมาเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าสาธารณูปโภค ค่าใช้จ่ายสำนักงาน และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ ตามลำดับ

วัตถุดิบสำคัญและเป็นวัตถุดิบกึ่งสำเร็จรูปที่ใช้ในการผลิต คือ แผ่นกระดาษลูกฟูกชนิด 3 ชั้น และ 5 ชั้น ซึ่งโรงงานส่วนใหญ่จะสั่งซื้อวัตถุดิบจากตัวแทนจำหน่ายกระดาษทำกล่องหรือผู้ผลิตจากกรุงเทพฯ และนำวัตถุดิบนี้เข้ากระบวนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกที่ประกอบด้วยขั้นตอนและกรรมวิธีที่ไม่ยุ่งยากและซับซ้อนมากนัก คือนำแผ่นกระดาษลูกฟูกที่จัดหามาได้เข้าเครื่องตัดร่องตามแบบและขนาดที่ออกแบบไว้ จากนั้นนำไปยารอยพับกล่องด้วยเครื่องยาร่องเสร็จแล้วนำไปพิมพ์ด้วยเครื่องพิมพ์ พับและขึ้นรูปเป็นกล่อง เย็บด้วยลวด ปิดกาว ก็จะได้กล่องกระดาษลูกฟูกสำเร็จตามที่ต้องการ

จากการศึกษาสถานะอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในจังหวัดเชียงใหม่-ลำพูน ในครั้งนี้พบว่า ลักษณะของการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในภาคเหนือตอนบนส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดเล็กและขนาดกลาง เป็นตลาดภายในประเทศทั้งหมด กล่องกระดาษลูกฟูกที่ผลิตได้จะจัดจำหน่ายโดยตรงให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญ ส่วนใหญ่เป็นโรงงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดลำพูน โรงงานอุตสาหกรรมทั่วไป กิจกรรมหัตถกรรม และธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีกอื่นๆ ในท้องที่จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดต่างๆ ในภาคเหนือตอนบน คาดว่าแนวโน้มของอุปสงค์ของอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกในภาคเหนือตอนบนจะมีอัตราการขยายตัวสูงขึ้นเนื่องจากความต้องการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์เป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องมีความจำเป็นและสำคัญต่ออุตสาหกรรมในภาคเหนือตอนบนอย่างยิ่ง คาดว่าความต้องการจะเริ่มปรับตัวดีขึ้นในปี 2543 ส่วนทางด้านการผลิต ผู้ผลิตมีกำลังการผลิตเพียงพอที่จะรองรับได้ อย่างไรก็ตามภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในช่วงที่ผ่านมาได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนี้บ้าง แต่ไม่มากนักเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ