



**SMEs**  
สมาคมส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



สถาบันเครือข่าย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

(สถาบัน SMEs)

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

หลักสูตร การจัดการธุรกิจ SMEs

ระหว่างวันที่ 23-26 กุมภาพันธ์ 2543

ณ ห้อง 215 อาคารสุรพัฒน์ 1 เทคโนโลยีธานี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
หลักสูตร การจัดการธุรกิจ SMEs	1
เอกสารประกอบการบรรยาย	
หัวข้อ “กลยุทธ์ทางการตลาดปี 2000”	4
หัวข้อ “การบริหารทรัพยากรบุคคล”	29
หัวข้อ “กลยุทธ์ด้านการจัดการสำหรับผู้บริหาร”	54
หัวข้อ “การจัดการการผลิตปี 2000”	63
หัวข้อ “การจัดการระบบบัญชีและภาษี”	71
หัวข้อ “กรณีศึกษาแยกตามกลุ่มธุรกิจเพื่อระดมสมองการจัดรูปแบบธุรกิจ ที่เหมาะสมสำหรับการแข่งขันปี 2000”	108

## หลักสูตร การจัดการธุรกิจ SMEs (A2)

-----@@@-----

### หลักการและเหตุผล

บทเรียนจากการความผิดพลาดขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย มาจากสาเหตุหลัก 3 ประการ คือ การตลาด/การจัดการการตลาดไม่เข้มแข็ง การจัดทำแผนธุรกิจ/แผนการตลาดถูกละเลย และการบริหารเชิงปฏิบัติการไร้ซึ่งความเป็นระบบ

การแก้ปัญหาสาเหตุหลัก 3 ประการ อย่างเป็นรูปธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจของ SMEs.

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหาร SMEs ทราบถึงองค์ประกอบทางการตลาด สามารถจัดการตลาด จัดทำแผนการตลาด เพื่อรักษาลูกค้าให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
2. เพื่อให้ผู้บริหาร SMEs ทราบถึงความสำคัญของแผนธุรกิจ และวิธีการจัดทำแผนธุรกิจ

### ผู้เข้ารับการอบรม

ผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งได้เริ่มกิจการแล้วและสนใจพัฒนาตนเองสู่การแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ จำนวน 2 รุ่นๆ ละ 60 คน

### ระยะเวลาการอบรม

จำนวน 4 วันๆ ละ 6 ชั่วโมง รวม 24 ชั่วโมงต่อรุ่น

### กำหนดวันอบรม

รุ่นที่ 1 23-26 กุมภาพันธ์ 2543

### สถานที่ฝึกอบรม

ห้อง 215 อาคารสุรพัฒน์ 1 เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

## หัวข้อการฝึกอบรม

1. กลยุทธ์ทางการตลาด ปี 2000  
โดย คุณวีรวิทย์ มาฆะศิริานนท์
2. กลยุทธ์ด้านการจัดการสำหรับผู้บริหาร  
โดย ศาสตราจารย์ สมพงษ์ จ๋วยศิริ
3. การบริหารทรัพยากรบุคคล  
โดย ศาสตราจารย์ สมพงษ์ จ๋วยศิริ
4. การจัดการการผลิต ปี 2000  
โดย คุณเพิ่มศักดิ์ จิตรวาสน์
5. การจัดการระบบบัญชี การเงิน และภาษี  
โดย อาจารย์ วารี เชื้อปรง
6. กรณีศึกษาแยกตามกลุ่มธุรกิจ เป็น 5 กลุ่มๆ ละ 12 คน เพื่อระดมสมองการจัดรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับการแข่งขันในปี 2000  
โดย คุณพรพจน์ ชัยวรรณ  
กรรมการผู้จัดการบริษัท สุรนารีแพทยภัณฑ์ จำกัด

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หลักสูตรการจัดการธุรกิจ SMEs ( A2 )

ระหว่างวันที่ 23 - 26 กุมภาพันธ์ 2543

ผู้เข้าอบรมจำนวน 60 คน

วันที่	09.00 - 12.00 น.		13.00 - 16.00 น.
23 กุมภาพันธ์ 2543	กลยุทธ์ทางการตลาด ปี 2000 คุณวีรยุทธ มาณะศิริานนท์	หลักสูตรวิชาการกลางวัน	( ต่อ ) กลยุทธ์ทางการตลาด ปี 2000 คุณวีรยุทธ มาณะศิริานนท์
24 กุมภาพันธ์ 2543	การบริหารทรัพยากรบุคคล ศาสตราจารย์สมพงษ์ จ๋วยศิริ		( ต่อ ) การบริหารทรัพยากรบุคคล ศาสตราจารย์สมพงษ์ จ๋วยศิริ
25 กุมภาพันธ์ 2543	กลยุทธ์ด้านการจัดการสำหรับผู้บริหาร ศาสตราจารย์สมพงษ์ จ๋วยศิริ		การจัดการการผลิตปี 2000 คุณเข็มศักดิ์ จิตราวาสร์ ผู้จัดการบริษัท HENKEL THAI Ltd.
26 กุมภาพันธ์ 2543	การจัดการระบบบัญชี การเงิน และภาษี อาจารย์วารีย์ เชื้อปรง		กรณีศึกษาแยกตามกลุ่มธุรกิจเพื่อระดมสมองการจัดรูปแบบธุรกิจ ที่เหมาะสมสำหรับการแข่งขันปี 2000 คุณพรพจน์ ทัยวพร กรรมการผู้จัดการบริษัท สุรนารีแพทยภัณฑ์ จำกัด

วิทยากร : อ.วีระวุธ มาชนะศิริานนท์

หัวข้อ : กลยุทธ์ทางการตลาดปี 2000

เวลา : 9.00 น. – 16.00 น.

วันที่ : 23 กุมภาพันธ์ 2543

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

# พาณิชย์ CP

การวิเคราะห์ - # 4

## 1) วิเคราะห์ธุรกิจ

□ ธุรกิจการเกษตร CPF, SKP, .....

□ การตลาดอาหาร TA, PCT.....

2.6 กำไรสุทธิ  
รวมภาษี

65,000 + 8,000 กำไรสุทธิ ✓

□ ธุรกิจค้าปลีก LOTUS, SUNNY'S SUPERMARKET

## 2) วิเคราะห์

□ 1) LOTUS 75% 9% TESCO (U.K)

□ 2) SUNNY'S SUPERMARKET

□ 3) 7-ELEVEN ประเทศไทย

## 3) กำไร ?

□ ไม่ขาย ธุรกิจการเกษตร

□ ไม่ขาย การตลาดอาหาร

□ 1) ธุรกิจค้าปลีก

□ 2) 7-ELEVEN 10% ✓ ?

## กรณีศึกษา (1)

สินค้าที่ขายดีในอดีต แต่หายไปในปัจจุบัน

เรื่อง “ตลาดกางเกงในระบบทอทั้งตัว (ไม่มีตะเข็บ)”

### 1. ประวัติความเป็นมา

กางเกงในระบบทอทั้งตัว ซึ่งบางคนเรียกว่ากางเกงในไม่มีตะเข็บ ใช้เครื่องจักรพิเศษซึ่งผลิตจากประเทศเยอรมนีและญี่ปุ่น ใช้ระบบเหมือนการถักเสื้อผ้า คือ ควบคุมแบบ และลายอัตโนมัติโดยแผนแม่แบบสำเร็จรูป การเปลี่ยนแบบแต่ละครั้งยุ่งยากมากและแพงมาก จึงถือเป็นเคล็ดลับการผลิตที่กว่าได้ วิธีการทอผลผลิตจะติดกันเป็นพีค จึงผลิตได้จำนวนมากและรวดเร็ว

ผลิตภัณฑ์มีลักษณะยืดหยุ่นได้มากเช่นเดียวกับถุงเท้า คือ มีขนาดเดียวใช้ได้ทุกคน (Free Size) ใช้สะดวก ใส่แล้วสบายและราคาค่อนข้างถูก

ในประเทศไทยมีผู้นำเครื่องจักรมาผลิตกางเกงในประเภทนี้ออกวางตลาดมาหลายปีแล้ว แต่ผู้ที่ “จับเส้น” ทางการตลาด (Positioning) เห็นจะได้แก่กางเกงในทัฟ (TUFT) ซึ่งอาศัยการโฆษณาที่ประทับใจ จึงทำให้กลายเป็นเจ้าตลาดกางเกงในประเภทนี้เพียงระยะเวลา 2 ปี และก็ยังนำอยู่จนถึงปัจจุบัน บริษัทที่ได้ส่วนของตลาดรองลงมา คือ บริษัทในเครือของยักษ์ใหญ่ในวงการเสื้อผ้าและสินค้าอุปโภคบริโภค คือ ลาร์สัน (LARSON) การเข้าตลาดนั้นเพิ่งเข้ามา 1 ปีเศษ ก็ได้รับความสำเร็จพอสมควร แต่เนื่องจากรายชื่อนี้ใช้แทนกลุ่มของสินค้าประเภทเสื้อผ้าหลายชนิด (UMBRELLA BRAND) มีถุงเท้า เสื้อสปอร์ต และชุดวอร์ม เป็นต้น จึงดูไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร แต่การวางตลาดในระยะต้นง่ายกว่าเพราะชื่อเป็นที่รู้จักกันดี

กางเกงใน 2 ตรา ที่เป็นผู้นำข้างต้นมีผู้ขายใช้เสียเกือบ 80 เปอร์เซ็นต์ แต่ก็ยังมีผู้หวังบ้างเพราะไม่มีข้อจำกัดในเรื่องรูปร่าง จึงเกิดมีตราที่ 3 ซึ่งวางจุดยืนของสินค้ามาทางผู้หญิง ได้แก่ ยี่ห้อแนนซี (NANCY) ซึ่งมุ่งกลุ่มเป้าหมายวัยรุ่นและผู้ที่ยากทดลองสิ่งใหม่ๆ ส่วนตราอื่นๆ ในตลาดก็ไม่ค่อยจะมีชื่อเสียงเท่าไร และทำตลาดอยู่ต่างจังหวัดเสียส่วนใหญ่ สินค้านี้เป็นสินค้าของคนในเมือง

### 2. ภาวะตลาด

มีข้อมูลทางการตลาดล่าสุดดังต่อไปนี้

- 1) ขนาดของตลาด ประมาณ 12 ล้านตัว/ปี โตขึ้นปีละ 10%
- 2) ราคาขายอยู่ในระหว่าง 35-49 บาท
- 3) ส่วนของตลาดมีทัฟ 53% ลาร์สัน 30% แนนซี 10% และอื่นๆ 7%

โจทย์ ถ้ากลุ่มของท่าน คือ ผู้บริหารการตลาดที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้พิจารณาที่จะ TAKE OVER บริษัทผู้ผลิตสินค้าตราใดตราหนึ่ง กลุ่มท่านจะแนะนำอย่างไร ?  
ถ้าเอา หรือ ไม่เอา ให้อธิบายอย่างเป็นระบบ ประกอบการนำเสนอ



## กรณีศึกษา (2)

สินค้าที่ไม่มีชื่อในอดีต แต่กำลังดีอยู่ในปัจจุบัน

### เรื่อง “บรันตีไทย”

#### 1. ประวัติความเป็นมา

บริษัท โรงงานสุราพิเศษเพชรบูรณ์ จำกัด เป็นผู้แรกและผู้เดียวที่ผลิตบรันตีไทยได้เริ่มทำการผลิตเมื่อปี 2530 หลังจากที่ขณะนั้นบรันตีที่ส่งเข้ามาจำหน่ายจากต่างประเทศมีราคาสูงมาก โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ที่กิโลกรัมละ 950 บาท ต่อมาในปี 2531 ได้เรื่องหนึ่งที่ลูกในบริเวณใกล้กับโรงงานซึ่งตรวจสอบแล้วว่าเป็นของแท้ที่คุณภาพดี ต่อมาอีก 3 ปี ในขณะที่บรันตีที่นำเข้ากำลังจะออก รัฐบาลได้ลดภาษีเหล้าต่างประเทศ ซึ่งในกรณีนี้รวมทั้งบรันตีด้วย ผลก็คือ ทำให้ราคาบรันตีจากนอกลดต่ำลง ภาษีขาเข้าชนิดมีราคาเหลือเพียง 250 บาทต่อขวด บรันตีของโรงงานไทยขณะนั้นผลิตหนึ่งหมื่นขวดต่อปีราคาขวดละ 150 บาท และมีราคาขายปลีก 200 บาท จึงทำให้ขายได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร แผนเดิมที่วางไว้ว่าจะได้ราคาเป็นเครื่องเจาะตลาดระยะต้นต้องเปลี่ยนไป บริษัทจึงพยายามขายโดยไม่มีเครื่องหมายเลยในหมู่ชาวจีนและคนรู้จักกัน ในกรณีบรันตีที่เก็บไว้จาก 3 ปี ได้มีอายุขยับไปประมาณ 1 ปีแล้วแต่ขายไม่ได้สักบาท เพราะคนจีนไม่กล้าซื้อเพราะกลัวของปลอม และมีการขายสูงราคาขวดละ 1,000 บาท ต่อมา 3 ปีแล้ว บรันตีอยู่ชั้นเดียวกับบรันตีที่นำเข้าจากฝรั่งเศส เนื่องจากผลสำเร็จดังนี้ คณะกรรมการจึงได้มีมติที่จะขยายตลาดออกไปอีก 3 ปี โดยมีการโฆษณาอย่างเต็มที่ ปัญหาเมื่ออยู่มากมาย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

#### 2. ปัญหาในช่วงแรก (พ.ศ. 2530-2539)

- ทำอย่างไรนักดื่มจึงจะหันมานิยมบรันตีไทยที่มีรสและคุณภาพไม่แพ้ของต่างประเทศ แต่ราคาถูกกว่าครึ่งหนึ่ง
- ขณะนี้ขวดที่ใส่อยู่เป็นรูปเหลี่ยมและใสแบบขวดวิสกี้ ควรเปลี่ยนขวดแก้วหรือไม่ เพราะเหตุใด ?
- ราคาขายควรจะต้องอย่างไร โดยเฉพาะในขณะนี้ที่โรงงานเก็บไว้มีความเก่าถึงขั้น X.O. (EXTRA OLD) ซึ่งบรันตีเกรดเดียวกันที่ส่งมาจากเมืองนอกมีราคาเกิน 1,000 บาท ทั้งสิ้น
- ทางบริษัทควรที่จะใช้ความเป็นไทยให้เป็นประโยชน์แก่อะไรของบรันตีได้อย่างไรบ้าง ?
- บริษัทควรจะทำอย่างไรบ้างที่ไม่ใช่บรันตีเป็นคู่แข่งหรือไม่ ?
- บริษัทควรจะทำอย่างไรบ้างเพื่อเป็นตลาดเป้าหมายแรก ?
- บริษัทควรจะทำอย่างไรบ้างเรื่องราคาเกี่ยวกับบรันตีให้ผู้ดื่มค่อนข้างมากน้อยเพียงใด ?

#### 3. ปัญหาในช่วงที่สอง (ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา)

ราคาขีมีไม่พอขายเพราะทางการห้ามเพิ่มจำนวนผลิตเป็นเวลา 3 ปี ด้วยเหตุผลทางการเมือง ราคาปลีกบรันตีไทยขึ้นมาจากจนถึงปัจจุบันราคา 300 บาท

#### 4. สมมติฐานข้อมูลเกี่ยวกับตลาดบรันตีในประเทศไทย (ปี 2542)

1) ขณะนี้บรันตีนอกทั้งหมดจำหน่ายได้เดือนละ 200,000 ขวด ราคาเฉลี่ยต่อขวด 700 บาท

2) ในจำนวนบรันตีที่ทยอยดีแบ่งเป็นดังนี้ :-

ก. เฮนเนสซี่	100,000	ขวดต่อเดือน
ข. เรมีมาแดง	40,000	ขวดต่อเดือน
ค. อีก 3 ยี่ห้อที่ต่างๆ รวมขาย	46,000	ขวดต่อเดือน
ง. บรันตีชนิดถูกราคาเฉลี่ย 350 บาท รวมขาย	14,000	ขวดต่อเดือน
จ. ราคินี่ ขาย	200,000	ขวดต่อเดือน

โจทย์

- 1) ให้ตอบคำถาม ข้อ ก.-ข. ก่อน
- 2) เมื่อราคาขีมีถูกรัฐบาลควบคุมจำนวนผลิต ในขณะที่ตลาดกำลังเติบโต ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารการตลาด จะทำให้เกิด Maximize Profit ตลาดตรงนี้อย่างไร ?

องค์ประกอบธุรกิจ	เปรียบเทียบ	
	FUTUREKIDS	EXPERNET BIKERS
1. ผลิตภัณฑ์ & บริการ	1) ไข่รวมไก่สดสดเค็มรสเค็ม (ฟรี) 2) นมไร้ไขมันรสผลไม้ 3 ระดับ ระดับ 1 เค็มสูง: 60 บาท	1) นมไร้ไขมันรสผลไม้ - ทรายเลา ทรายเค็ม เค็มสูง: 40 บาท 2) บริการจัดส่งฟรี - อบรมสัมมนา
2. กลุ่มเป้าหมาย	1) ผู้บริโภคทั่วไป - แม่บ้าน ทั่วไป	1) ผู้บริโภคทั่วไป - ผู้หญิง 2) นักทำอาหาร - ผู้บริโภค
3. PROFIT MARGIN	15 %	30 %
4. งบประมาณ '43	1) ค่าใช้จ่าย 20,000 บาท 2) วัสดุ 20,000 x 4 x 60 4.8 ล้านบาท	1) ค่าใช้จ่าย 50,000 บาท 2) วัสดุ = 7.0 ล้านบาท
5. GROWTH RATE	100% ปีละ 100 3 ปี	30% ปีละ
6. อัตรากำไร	??	??

# UNCTAD X-2000

## วาระการประชุมและการพัฒนา ครั้งที่ 10

### □ ขบวนการกรุงเทพ (Bangkok Declaration)

การชื่นชม การสนับสนุน การยอมรับ สิ่งใหม่ การริเริ่ม  
การดำเนินการ ความพยายาม ความร่วมมือ การริเริ่ม  
และบูรณาการระหว่างประเทศ

### □ แผนปฏิบัติการกรุงเทพ (Bangkok Plan of Action)

- เสริมความเข้มแข็งกับภาคประชาสังคมและภาคประชาสังคม
- ผลักดันการรวมประชาคมการค้าโลกเข้าด้วยกัน  
การค้าโลก โดยความร่วมมือกับภาคประชาสังคม  
โลก // หน่วยงานผู้ให้บริการของภาครัฐ // การ  
จัดการ ความชำนาญ กับภาคประชาสังคม
- การเปิดเสรีทางการค้า การค้า และ การลงทุน
- ความร่วมมือขององค์กรระหว่างประเทศกับ  
พัฒนา การเสริมพลังศักยภาพของภาคประชา  
สังคมแล้ว ไปสู่ความก้าวหน้าในการแข่งขันระดับ  
ระหว่างประเทศ

### □ E-Commerce

ภายในปี 2002 จะมีการลดอัตราภาษี

10% ของมูลค่าการค้ากับขนาดของสินค้า

# การจัดการทางตลาดยุคใหม่

## 1. องค์ประกอบของการตลาด

1.1 ส่วนประกอบของการตลาด (Marketing Mix)

1.2 วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle)

1.3 ตำแหน่งทางการตลาด และ ผลิตภัณฑ์

□ การวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Position)

□ การวิเคราะห์ส่วนแบ่งการตลาดสัมพัทธ์

(Relative Market Share Analysis)

1.4 กิจกรรมทางการตลาด

□ การโฆษณา / ประชาสัมพันธ์

□ การส่งเสริมการขาย

□ การสร้างกิจกรรมสัมพันธ์

□ การขายโดยบุคคล

## 2. ปัจจัยกำหนดความสำเร็จทางการตลาด

2.1 การวิจัยตลาด

2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

2.3 การวิเคราะห์ SWOT ที่รอบคอบ

2.4 การวางแผนการตลาด

## 3. 11 ข้อดีในการตั้งฐานลูกค้า

3.1 ลูกค้าคาดหวัง (Prospect Customer)

3.2 ลูกค้าภักดี (Loyal Customer)

3.3 จาก Mass Marketing & Direct Marketing

และ Relationship Marketing

# การวิเคราะห์ตลาด

## 1. องค์ประกอบของตลาด

- 1.1 องค์ประกอบของตลาด (Marketing Mix)
- 1.2 วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle)
- 1.3 สถานะของตลาด และ ผลิตภัณฑ์
  - สถานะของตำแหน่งตลาด (Market Position)
  - การวิเคราะห์สัมพัทธ์ของตลาด (Relative Market Share Analysis)
- 1.4 โครงสร้างตลาด
  - การผูกขาด/ผูกขาด
  - การแข่งขันเสรี
  - การแข่งขันเสรี
  - การผูกขาด

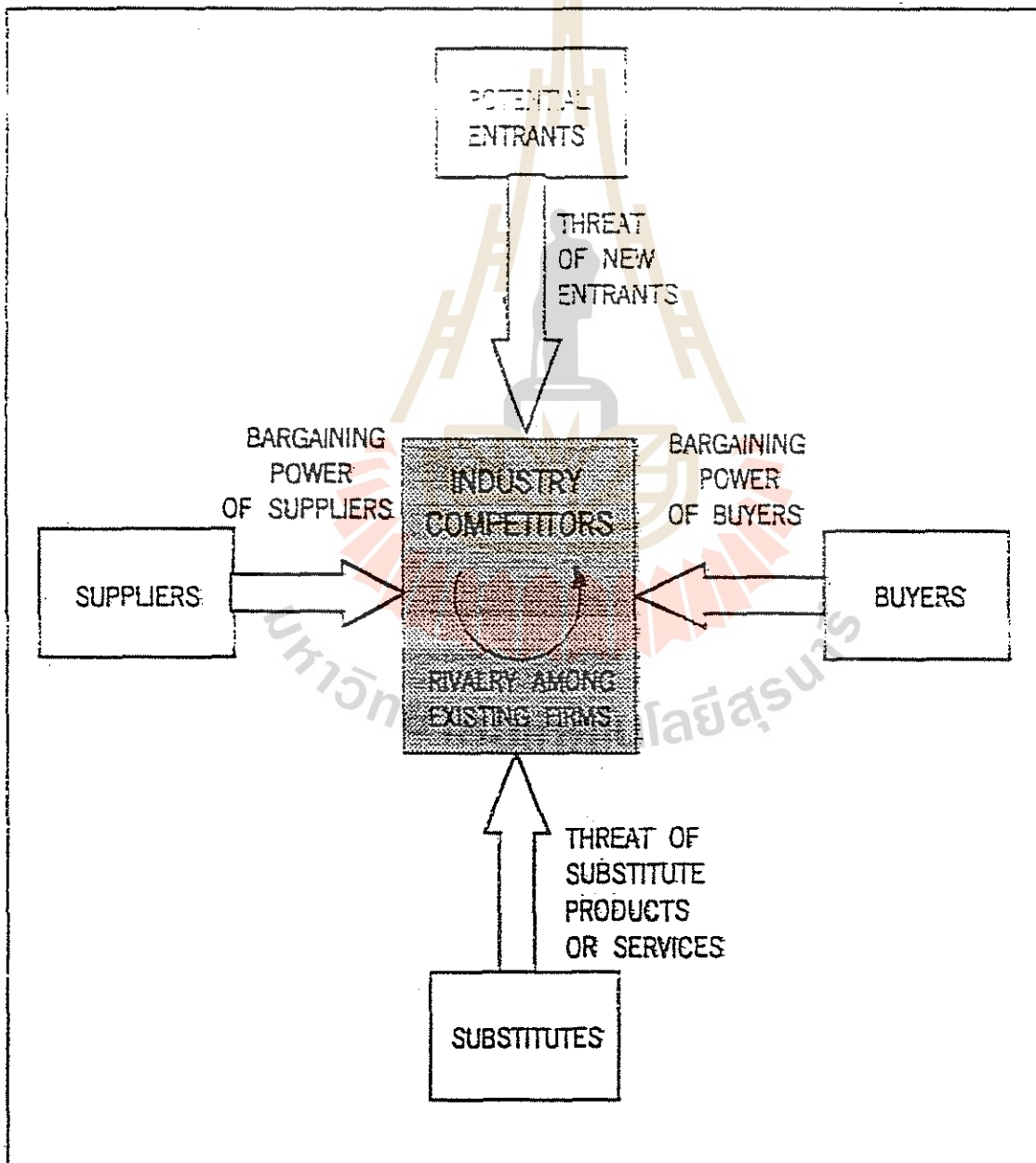
## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของตลาด

- 2.1 การวิจัยตลาด
- 2.2 การศึกษาความต้องการของลูกค้า
- 2.3 การวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด
- 2.4 การประเมินผล

## 3. แนวคิดในการจัดจำหน่าย

- 3.1 - ลูกค้าเป้าหมาย (Prospect Customer)
- 3.2 ลูกค้าภักดี (Loyal Customer)
- 3.3 เช่น Mass Marketing & Direct Marketing  
และ Relationship Marketing

**PRIMARY COMPETITIVE FACTORS  
WITHIN AN INDUSTRY**



# กลยุทธ์ทางการตลาด ปี 2000

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

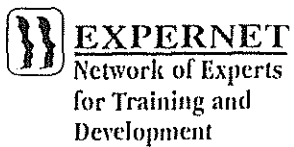


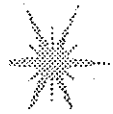
## อะไรจะเกิดขึ้น ?

- 1) กระแสโลกาภิวัตน์
  - เทคโนโลยี & สิ่งแวดล้อม
  - สังคม & ชุมชน
  - กฎเกณฑ์ & กีดกัน
  - ความเปลี่ยนแปลง รวดเร็ว & รุนแรง
- 2) การแข่งขัน & ความร่วมมือ
- 3) ความเจริญรุ่งเรือง & ล้มละลาย
- 4) เผชิญหน้ากันด้วยภูมิปัญญา  
(KNOWLEDGE COMPETITION)
- 5) .....
- 6) .....

วีรฐ มหะศิริานนท์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี





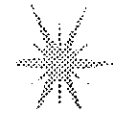
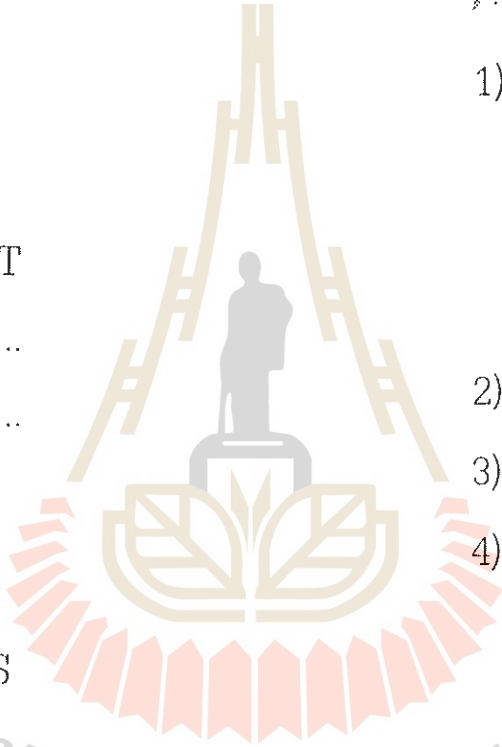
### คุณค่าของการอะไร

#### 1) ลูกค้ายภายใน

- VALUE ACTIVITIES
- CHALLENGE & SUPPORT
- .....
- .....

#### 2) ลูกค้ายภายนอก

- VALUE TO CUSTOMERS
- AFTER SALES SERVICES
- INFORMATION SUPPORT
- .....
- .....



### กลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

- 1) การคงอยู่ในธุรกิจ
  - PEOPLE (INTELLECTUAL CAPITAL)
  - PERFORM (HIGH PERFORMANCE)
  - PROFIT (SUSTAINABLE)
- 2) ขีดความสามารถ (COMPETENCY)
- 3) วัฒนธรรมองค์กร (CORPORATE CULTURE)
- 4) การบริหารสารสนเทศและภูมิปัญญา  
(INFORMATION & KNOWLEDGE MANAGEMENT)
- 5) เทคโนโลยีที่เหมาะสม
- 6) ผู้นำที่มีความสามารถ
- 7) การบริหารคุณค่า (VALUE DRIVEN MANAGEMENT)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี





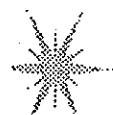
## เราควรทำอย่างไร ?

### 1) ปรับระบบองค์กร (บริหาร)

- LO - LEARNING ORGANIZATION
- TOM - TOTAL QUALITY MGMT.
- CPI - CONTINUOUS PROCESS IMPROVEMENT

### 2) พัฒนาคน

- ATTITUDES & CULTURE
- AWARENESS & OWNERSHIP
- LEADERSHIP
- SHARED VISION & TEAM LEARNING
- SYSTEMS THINKING



## การปรับระบบองค์กร

### คุณสมบัติขององค์กรยุคใหม่

- แสวงหาโอกาส (OPPORTUNITY SEEKING)
- บริหารโอกาส (OPPORTUNITY MANAGEMENT)
- ความคิดสร้างสรรค์ (กล้าคิด)
- กล้าตัดสินใจ
- บริหารความเปลี่ยนแปลง (CHANGE MANAGEMENT)
- สร้างนวัตกรรมที่ต่อเนื่อง
- มีวินัย (DISCIPLINES)



## หลักเกณฑ์ 7 หมวดของ MBNQA

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคุณภาพ TQM ด้วยข้อกำหนดของบัลด์ริดจ์ รวม 7 หมวด (ซึ่งสามารถขอย่อยออกเป็นข้อบัญญัติ 16 ประการ) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 6.1 ประกอบด้วย

**หมวดที่ 1 : ภาวะผู้นำ (Leadership) 90 คะแนน**

- 1.1 Senior Executive Leadership (45)
- 1.2 Leadership System & Organization (25)
- 1.3 Public Responsibility & Corporate Citizenship (20)

**หมวดที่ 2 : ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) 75 คะแนน**

- 2.1 Management of Information & Data (20)
- 2.2 Competitive Comparison & Benchmarking (15)
- 2.3 Analysis and Uses of Company - Level Data (40)

**หมวดที่ 3 : การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 55 คะแนน**

- 3.1 Strategy Development (35)
- 3.2 Strategy Deployment (20)

**หมวดที่ 4 : การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development and Management) 140 คะแนน**

- 4.1 HR. Planning & Evaluation (20)
- 4.2 High Performance Work Systems (45)
- 4.3 Employee Education, Training & Development (50)
- 4.4 Employee Well-Being & Satisfaction (25)

**หมวดที่ 5 : การบริหารกระบวนการ (Process Management) 140 คะแนน**

- 5.1 Design & Introduction of Products and Services (40)
- 5.2 Product & Services Production & Delivery (40)
- 5.3 Support Service (30)
- 5.4 Management of Supplier Performance (30)

**หมวดที่ 6 : การบรรลุผลขององค์กร (Business Results) 250 คะแนน**

- 6.1 Product & Service Quality Result (75)
- 6.2 Company Operational & Financial Result (130)
- 6.3 Supplier Performance Result (45)

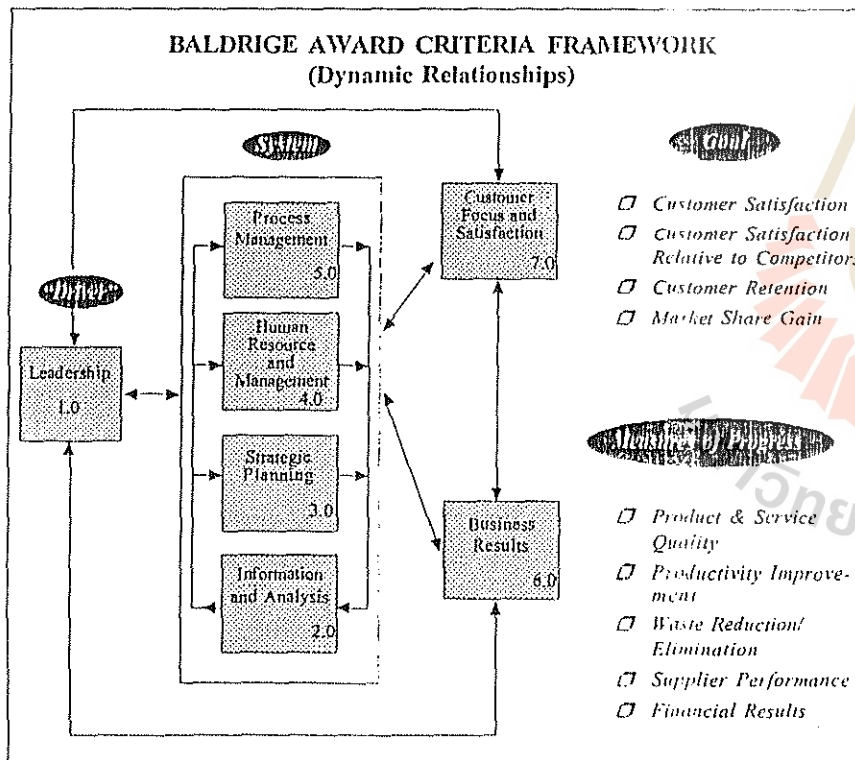
**หมวดที่ 7 : มุ่งสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Focus and Satisfaction) 250 คะแนน**

- 7.1 Customer & Market Knowledge (30)

7.2 Customer Relationship Management	(30)
7.3 Customer Satisfaction Determination	(30)
7.4 Customer Satisfaction Results	(100)
7.5 Customer Satisfaction Comparison	(60)

รวมเป็นคะแนนทั้งสิ้น 1,000 คะแนน

ที่มา : U.S. Department of Commerce, The Malcolm Baldrige National Quality Award (NIST, 1995), p. 20



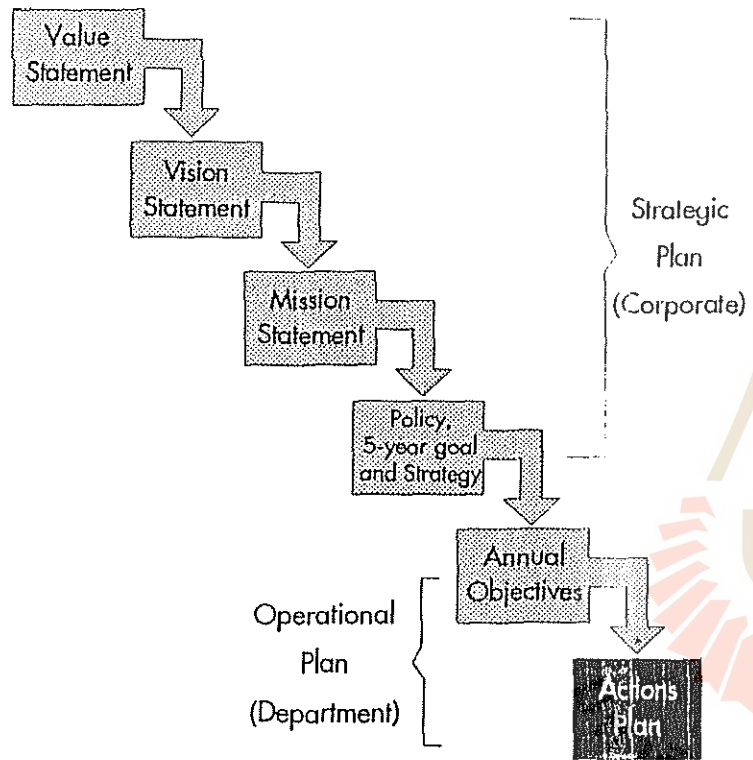
ภาพที่ 6.1 : ความสัมพันธ์ในระหว่างหลักเกณฑ์ต่างๆ ของ MBNQA Award



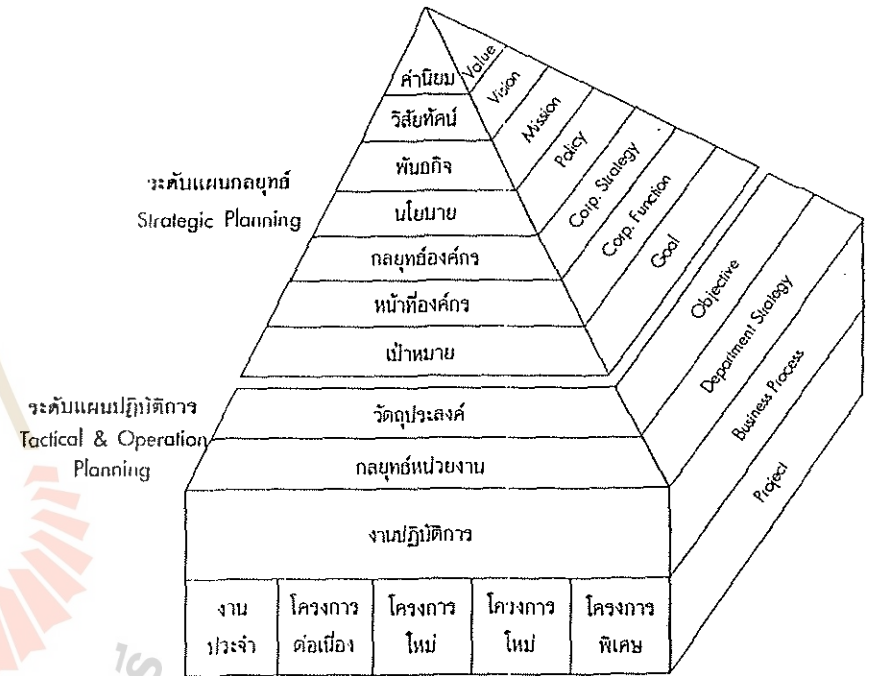
## การพัฒนาคน

### คุณสมบัติของคนยุคใหม่

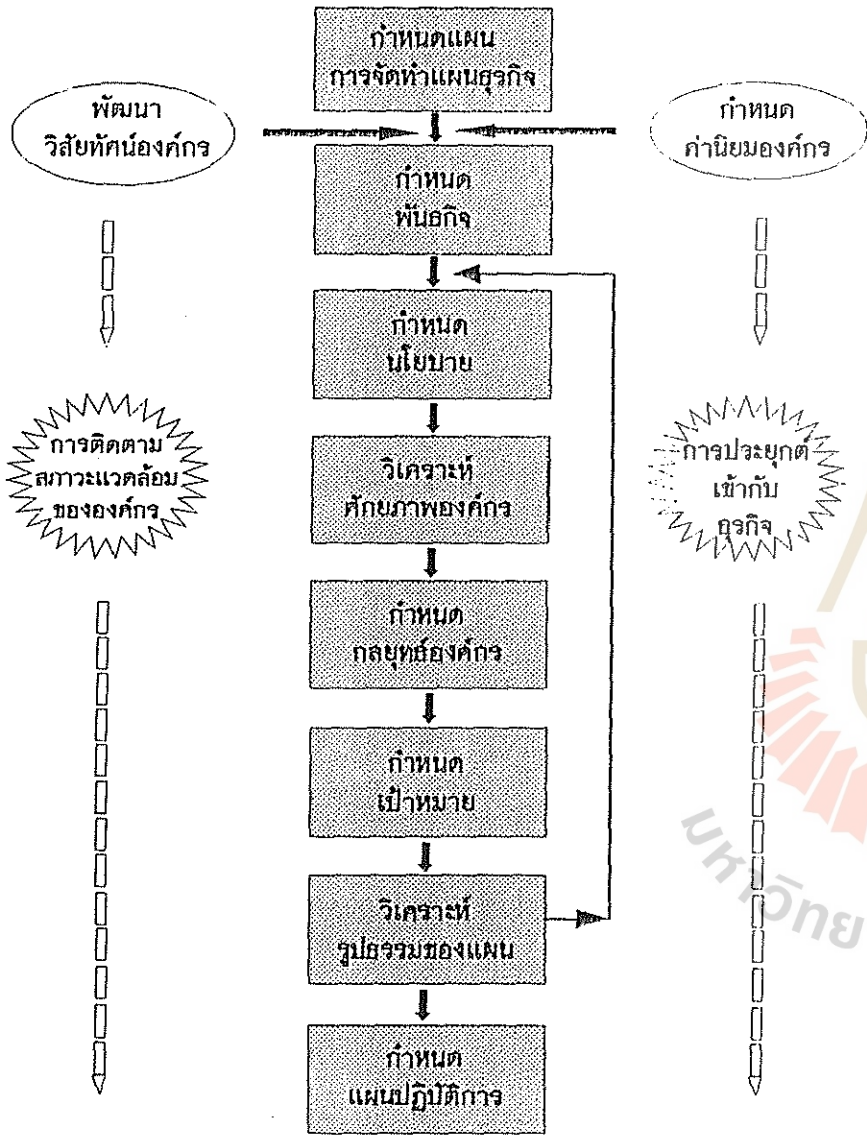
- 1) ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP)
- 2) มีอัจฉริยภาพสูง (รอบรู้-รู้รอบ  
เก่งให้จริง - รู้ให้เท่า - รู้ให้ทัน)
- 3) มองการณ์ไกล ก้าวไปอย่างมีทิศทาง  
(VALUE, VISION, STRATEGY, POLICY, GOAL)
- 4) มีความเข้าใจเชิงระบบ และเรียนรู้ร่วมกัน
- 5) สร้างสินค้าและตลาด
- 6) บริหารกิจการให้มีกำไร
- 7) การประสานผลประโยชน์ และสร้างเครือข่าย  
(STAKEHOLDERS' MUTUAL BENEFITS &  
NETWORKING)
- 8) มีวินัยแก่ตนเอง (SELF - DISCIPLINES)



ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสำคัญของ  
แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ



การทำแผนธุรกิจ 2 ระดับ



ขั้นตอนการทำแผนธุรกิจ

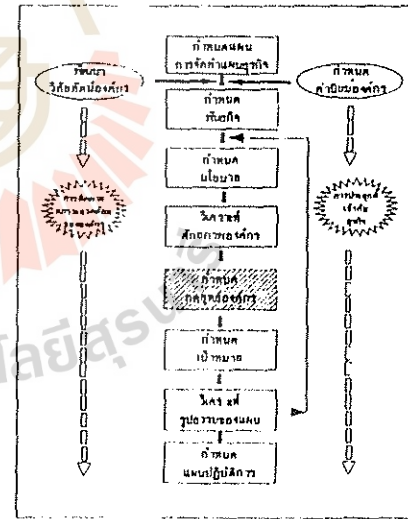
### การกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy Formulation)

เป็นการนำเอารายละเอียดของผลการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์องค์กรในด้านต่างๆ เช่น กลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาดและผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์หน้าที่องค์กร เป็นต้น

#### 1) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น สามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ได้ ดังนี้

- 1.1 *Concentrated Growth* โดยเน้นสินค้าเดี่ยวๆ ที่เป็นตัวทำกำไรส่วนใหญ่
- 1.2 *Market Development* เป็นการเพิ่มฐานลูกค้า โดยขยายไปยังตลาดอื่นๆ
- 1.3 *Product Development* เป็นการพัฒนาสินค้าใหม่ แต่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าเดิมเพื่อขยายตลาดออกไปยังกลุ่มลูกค้าเดิม
- 1.4 *Innovation* เป็นการนวัตกรรมตัวสินค้า เป็นสินค้าที่มีคุณสมบัติเหนือกว่าสินค้าที่เราที่มีอยู่

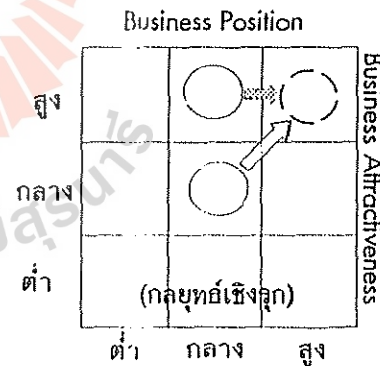


- 1.5 **Horizontal Integration** เป็นการขยายธุรกิจในแนวนอน โดยการซื้อกิจการ-รวมกิจการกับองค์กรที่คล้ายๆ กัน เพื่อลดระดับความรุนแรงของการแข่งขัน
- 1.6 **Vertical Integration** เป็นการขยายกิจการในแนวตั้งอย่างครบวงจร ที่มีลักษณะทั้งเป็นการก้าวไปข้างหน้า-มุ่งสู่ลูกค้า (กระจายสินค้าผ่านช่องทางจำหน่ายต่างๆ) และก้าวถอยไปข้างหลัง เพื่อสร้างเครือข่ายในการจัดหาและป้อนวัตถุดิบ
- 1.7 **Joint Venture** เป็นการร่วมกิจการเพื่อสร้างสินค้าใหม่ และตลาดใหม่
- 1.8 **Concentric Diversification** เป็นการซื้อกิจการ หรือผนวกกิจการ กับองค์กรที่มีเทคโนโลยีการผลิต มีตลาดและสินค้าที่สอดคล้องกัน และเสริมความแข็งแกร่งแก่กันและกัน
- 1.9 **Diversification** เป็นการขยายไปยังธุรกิจอื่น ที่ไม่เคยทำมาก่อน ต้องจัดหาเทคโนโลยี และผู้ชำนาญการใหม่
- 1.10 **Retrenchment** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นความเข้มงวดในการบริหาร ต้นทุน และกำไร ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

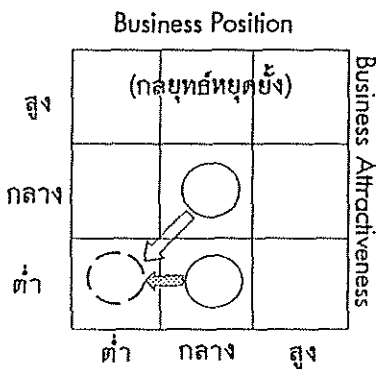
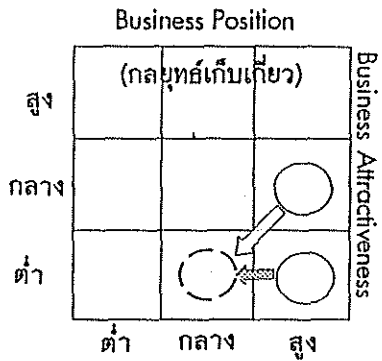
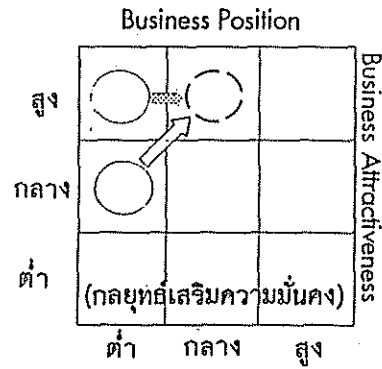
- 1.11 **Diverstiture** เป็นการขายกิจการเป็นบางส่วน ที่ผลการดำเนินงานไม่ดี
- 1.12 **Liquidation** เป็นการขายกิจการทั้งหมด ขายทรัพย์สิน และปิดกิจการ

## 2) กลยุทธ์การตลาด และผลิตภัณฑ์ (Market/Product Strategy)

จากผลการวิเคราะห์ส่วนครองตลาดสัมพัทธ์ (Relative Market Share) และแผนภูมิ BCG's Growth Share Matrix ผนวกกับการวิเคราะห์สมรรถนะของธุรกิจ ดังที่ปรากฏในแผนภูมิ GE's Nine Cell Matrix จะช่วยให้เราสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาด และผลิตภัณฑ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น



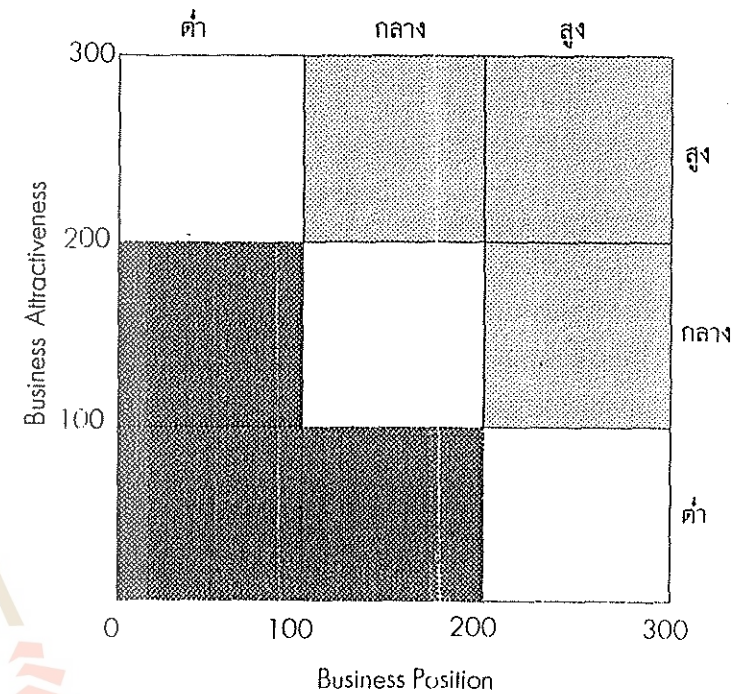
- กลยุทธ์คองสภาพ (Holding Strategy) คือการรักษาสถานภาพเดิมไว้ให้คงที่
- กลยุทธ์เชิงรุก (Penetration Strategy) เพื่อใช้ศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันอย่างเต็มที่



□ กลยุทธ์เสริมความมั่นคง (Strengthening Strategy) เพื่อทำการปรับสถานะภาพและความสามารถขององค์กร (Business Position) จากระดับต่ำขึ้นไปสู่ระดับกลางให้ได้ ในขณะที่เดียวกับที่ศักยภาพของธุรกิจ (Business Attractiveness) ยังคงอยู่ในระดับสูง หรือค่อนข้างสูง

□ กลยุทธ์เก็บเกี่ยว (Harvesting Strategy) ซึ่งจะใช้ใ้กรณีที่สถานะภาพความสามารถขององค์กร (Business Position) อยู่ในระดับสูง และอาจค่อยๆ ลดต่ำลง แต่ศักยภาพของธุรกิจ (Business Attractiveness) อยู่ในระดับต่ำ หรือมีแนวโน้มลดลง

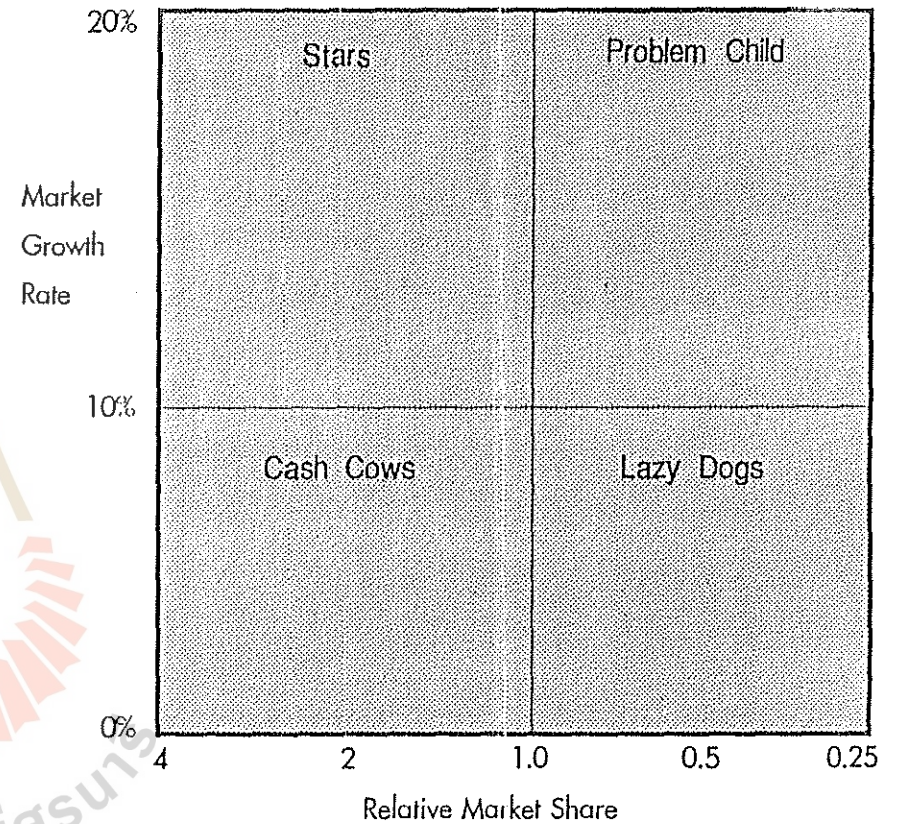
□ กลยุทธ์หยุดยั้ง (Terminating Strategy) เมื่อมีแนวโน้มชัดเจนว่า สถานะภาพ และความสามารถขององค์กร (Business Position) รวมถึงศักยภาพของธุรกิจ (Business Attractiveness) กำลังลดต่ำลง ก็ควรจะหยุดการผลิต หรือการทำตลาดในผลิตภัณฑ์นั้นๆ



- = เก็บเกี่ยว/ลดการลงทุน
- = เลือกดำเนินการ
- = ลงทุนเพิ่ม/มุ่งเติบโต

GE's Nine Cell Matrix

การวิเคราะห์ สมรรถนะของธุรกิจ			
บริษัท	ประจำปี		
	คะแนน	น้ำหนัก	รวม
<b>1) ความสามารถขององค์กร (Business Position)</b>			
<input type="checkbox"/> กำลังการผลิต	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> การควบคุมคุณภาพ	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> ความสามารถในการขาย	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> ความสามารถในการ กระจายสินค้า	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> การวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> การให้บริการหลังการขาย	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> การบริหารเงินสด และ ลดค่าใช้จ่าย	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> การโฆษณา-ประชาสัมพันธ์	.....	.....	.....
	รวมผลการให้คะแนน	.....	.....
<b>2) ศักยภาพของธุรกิจ (Business Attractiveness)</b>			
<input type="checkbox"/> ขนาดของตลาด	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> อัตราการเติบโต	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> ความเข้มข้นของการแข่งขัน	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> การใช้จำนวนเงินลงทุน	.....	.....	.....
	รวมผลการให้คะแนน	.....	.....



BCG's Growth Share Matrix



*What is Direct Marketing (DM)?*

*(1) Direct Response Advertising*

- Inbound & outbound Telemarketing
- Direct Mail / Catalog
- Internet
- Home Shopping TV Channel

*(2) Distribution Channels*

- Direct Personal Selling / Multilevel Marketing
- Home Delivery
- Mail Order
- Retail Store

*(3) Database Marketing*

*The Power of DM:*

- Suitable for all kinds of products
- Suitable for large and small companies

*DM is generally intended to:*

- elicit some type of response
- Move consumers from conviction to action

*DM is NOT generally intended to:*

- create awareness
- change beliefs or attitudes

*Why DM keeps on growing?*

- Changing lifestyles
- Decline and cost of personal selling
- Technology
- Highly specialized products for niche markets
- Availability of telephone, credit cards and home delivery.

*DM helps you to achieve "SEVEN SELLS":*

- **Re-sell:** repeat sell
- **Up-sell:** increase \$ per sell & per customer
- **Keep-sell:** customer loyalty
- **Cross-sell:** cross-promotion
- **Add-sell:** product line extension
- **New-sell:** new product success
- **Friend-sell:** word-of-mouth and referrals

*Ten keys to long-term success:*

- (1) Develop a master financial plan
- (2) Select products/services suitable for DM
- (3) Make the offer irresistible
- (4) Use lists/media to focus on best prospect
  - ✦ Integration with other media
- (5) Choose the right format
- (6) Create advertising that sells
  - ✦ Translate product features into benefits
  - ✦ Endorsement
- (7) Plan for prompt fulfillment
- (8) Set up an R&D for testing
- (9) Analyze results carefully
  - ✦ Break-even analysis
  - ✦ Calculate ROI, Attrition and Repeat Rate
- (10) Maximize repeat sales

**DIRECT MARKETING**

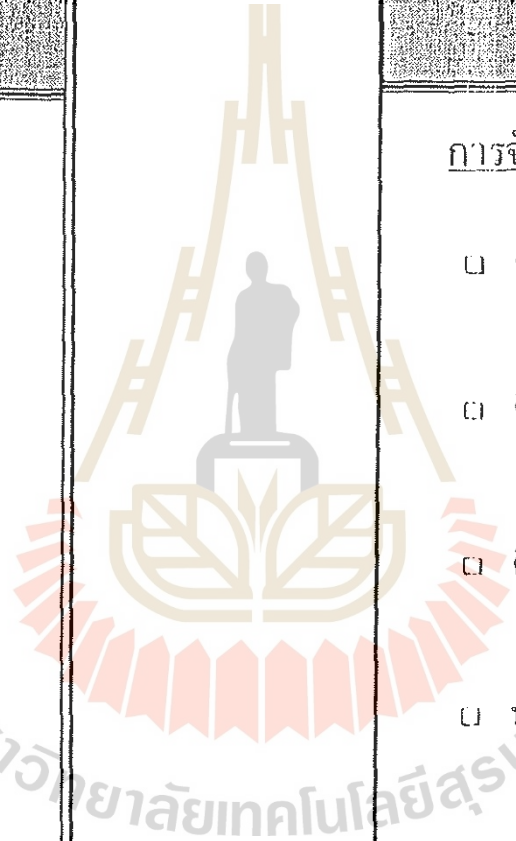
ขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ

- 1) ใช้ MASS MEDIA/DIRECT MARKETING ADS  
จะได้ INQUIRY LIST/DATABASE
- 2) เข้าชื่อ DATABASE ทำ DIRECT MAIL  
เพื่อสร้าง INQUIRY LIST/DATABASE
- 3) ทำ TELEMARKETING/TELESELLS
- 4) สร้าง LOYALTY PROGRAM
  - o CUSTOMER SERVICE PROGRAM
  - o MEMBER-GET-MEMBER
  - o MEMBER PROMOTIONS
- 5) สร้าง DATABASE MARKETING ลึกๆ

**MAILING LIST**

การจัดอันดับ

- |   |          |       |   |                                                               |
|---|----------|-------|---|---------------------------------------------------------------|
| บ | ดีที่สุด | "10"  | : | รายชื่อลูกค้าเก่า ที่ติดต่อ<br>ชื่อ-ขาย กันอยู่แล้ว           |
| ค | ดีมาก    | "8-9" | : | รายชื่อที่เป็น Inquiry Names<br>จาก DIRECT RESPONSE ADS       |
| ด | ดี       | "6-7" | : | เข้ารายชื่อ จากที่อื่น แต่ควร<br><u>ทดสอบ (Test)</u> เสียก่อน |
| ป | พอใช้    | "3-5" | : | ทำการ COMPILE จาก<br>DIRECTORY ต่างๆ                          |
| จ | แย่      | "1-2" | : | ข้อมูลที่ไม่มีที่มาที่ไป ไม่มีแหล่ง<br>ที่อ้างอิงได้          |



## MAILING LIST

### วิธีการบริหาร ฐานข้อมูล

- 1) เลือก ฐานข้อมูลให้ดี : กรอง (SORT/SELECT) เพื่อให้เป็น PROSPECT TARGETED MAILING
- 2) ใช้ EDI บ้าง : จากข้อมูล ONLINE (BOL)  
จาก CD-ROM (TOT)  
จาก DISKETTE
- 3) ปรับปรุง (UPDATE) ให้สม่ำเสมอ : ทำความสะอาด  
ลดความซ้ำซ้อน

## TELEMARKETING

### ข้อดี

- 1) บุคคลลาดได้เร็วกว่า DIRECT MAIL
- 2) เปลี่ยน SCRIPT, OFFERING, CAMPAIGN ได้เร็ว และง่าย
- 3) ติดต่อกับตัว สนทนา PERSONALIZED

### ข้อเสีย

- 1) วันๆ ทำได้น้อยราย
- 2) ต้นทุนจะแพงกว่า DIRECT MAIL
- 3) ติดต่อเข้าถึงตัวได้ ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รายใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยติดต่อกันมาก่อน

## RELATIONSHIP MARKETING

### การพัฒนาสัมพันธภาพกับลูกค้าเก่า

- CUSTOMER SERVICE PROGRAM  
ทำงานน้อย-IMAGE สูง ทำเป็นครั้งคราว
- HOTLINE/HELP DESK  
หรือออก BULLETIN-NEWSLETTER
- MEMBER-GET-MEMBER  
แล้ว เขาจะได้รับอะไร?
- COUPON/GIFT CERTIFICATES  
รวมถึง OFFERINGS ต่างๆ

## RELATIONSHIP MARKETING

### 5 วิธีจะรักษาลูกค้ารายใหญ่

- 1) ตามให้บ่อยๆ - สม่ำเสมอ (ทุกเดือน)
- 2) ตามเป็นครั้งคราว (ทุก 6 เดือน)
- 3) หาตัว LOYAL CUSTOMER
- 4) นำเสนอ เงื่อนไข PROMOTION  
แก่ LOYAL CUSTOMER
- 5) วิเคราะห์หา STRENGTH ให้สินค้า/บริการของเรา  
เพื่อชี้แจงแก่ ลูกค้า สร้างความเชื่อมั่น

### ADVANTAGES AND USES OF DATABASE MARKETING

DATABASE APPLICATIONS ARE CONSTANTLY growing and evolving as new marketing concepts are developed. But today, databases are commonly used to:

- ◆ Find out who's buying a product or service, so you can identify and reach more prime prospects like them.
- ◆ Generate and track leads for salespeople.
- ◆ Build relationships: welcome new customers, increase purchase frequency from light users, give heavy users special treatment, and reactivate former buyers.
- ◆ Identify opportunities for new products, services and businesses.
- ◆ Track the long-term cost-efficiency of advertising efforts by measuring repeat purchases of newly acquired customers.
- ◆ Protect the customer base by timely reactions to competitive promotions.

### *Database Marketing:*

- Start with your existing customers and your competitors' best customers
- Any lists that you have are probably better than somebody else's
- To build a list is easy, to screen and maintain it is much more difficult.

*Where to get names from?*

วิทยากร : ศาสตราจารย์สมพงษ์ จ้อยศิริ

หัวข้อ : การบริหารทรัพยากรบุคคล

เวลา : 9.00 น. – 16.00 น.

วันที่ : 24 กุมภาพันธ์ 2543

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร  
(Human Resources Management)



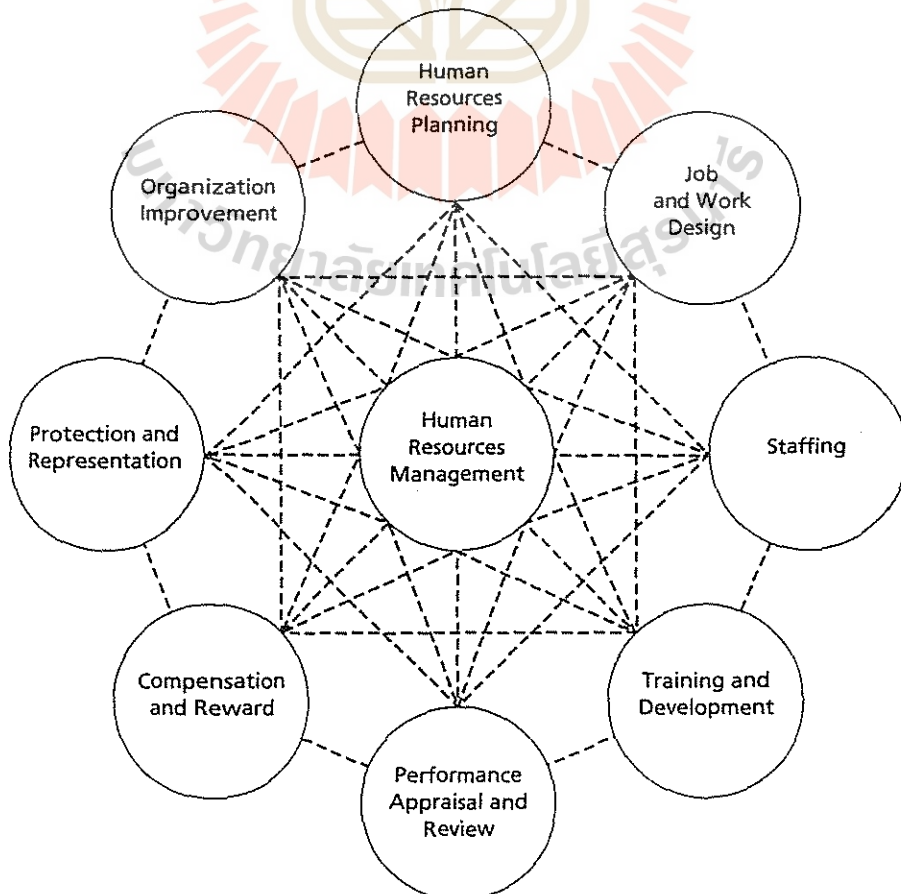


## การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (Human Resources Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คือ การใช้ (Utilized)  
คนในองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

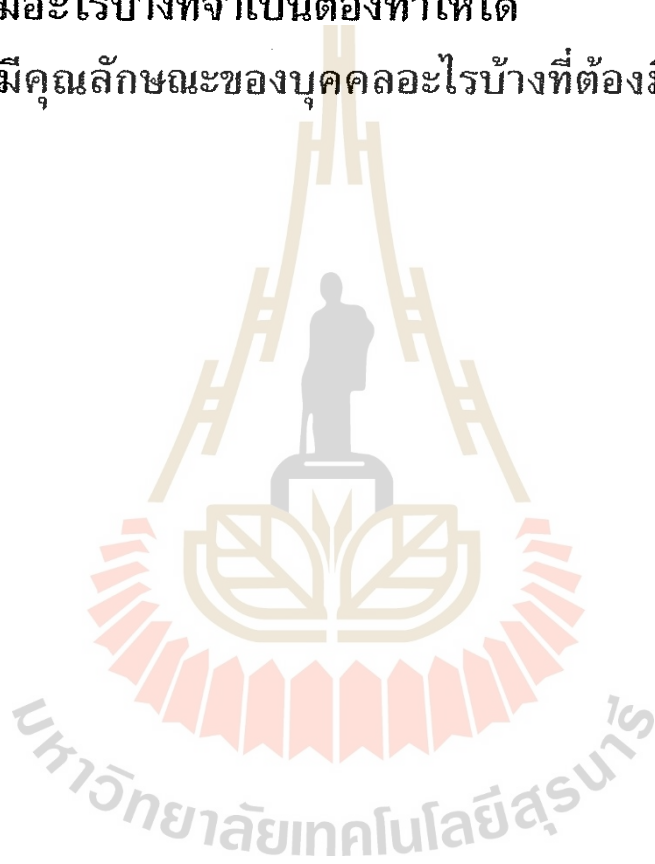
ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การคือ ผู้จัดการตามสายงาน (Lines) โดยมีผู้จัดการฝ่ายบุคคล หรือที่ปรึกษาฝ่ายบุคคล (Staff) เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ช่วย เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้เสนอแนะหลักการ เทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารบุคคล

งานบริหารบุคคลที่เป็นพื้นฐานสำคัญ ๆ ที่จะต้องปฏิบัติได้แก่



ผู้ที่ได้รับผิดชอบเรื่องการบริหารบุคคลและรวมทั้งฝ่ายที่ปรึกษาฝ่ายบุคคล ควรจะมี Competencies Standard หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลอย่างตรงคุณค่า สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ในสถานการณ์ต่างๆ ได้แก่

- (1) มีอะไรบ้างที่จำเป็นต้องรู้
- (2) มีอะไรบ้างที่จำเป็นต้องทำให้ได้
- (3) มีคุณลักษณะของบุคคลอะไรบ้างที่ต้องมี/ต้องเป็น



ผู้บริหารงานบุคคลนอกจากจะมีความรอบรู้แล้ว ยังจะต้องมีจรรยาบรรณในการบริหาร คือ

### จรรยาบรรณของนักบริหารงานบุคคล

- ๑ พึงซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ เคารพเอกลักษณ์ขององค์การและฝ่ายบริหาร
- ๒ ยึดมั่นในความยุติธรรม คุณธรรม และรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย
- ๓ วางตัวและมีจุดยืนในฐานะฝ่ายนายจ้างอย่างเป็นธรรมโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนายจ้างและสิทธิอันพึงมีพึงได้ของลูกจ้าง
- ๔ รักษาและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการทำงานข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างหรือข้อตกลงอื่นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างอย่างเคร่งครัด
- ๕ มีทัศนคติที่ดีต่อทุกฝ่าย

### แบบปฏิบัติจรรยาบรรณของนักบริหารงานบุคคล

#### ข้อ 1 พึงซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ เคารพเอกลักษณ์ขององค์การและฝ่ายบริหาร

- |                                         |                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.1 สวีทราและเคารพต่อวิชาชีพของตน       | 1.6 ไม่แสวงหาประโยชน์แก่ฝ่ายใด              |
| 1.2 รับผิดชอบต่อวิชาชีพของตน            | 1.7 มีสติในการวินิจฉัยปัญหา                 |
| 1.3 ใช้วิชาชีพอย่างสุจริต               | 1.8 มุ่งปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี |
| 1.4 ใช้วิชาชีพให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย | 1.9 ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเอง               |
| 1.5 ไม่ล่วงล้ำในอำนาจของฝ่ายบริหาร      | 1.10 ปกป้องชื่อเสียงของนักบริหารงานบุคคล    |

#### ข้อ 2 ยึดมั่นในความยุติธรรม คุณธรรม และรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย

- |                      |                                           |
|----------------------|-------------------------------------------|
| 2.1 มีความเที่ยงธรรม | 2.6 มีความอดทน                            |
| 2.2 วางตัวเป็นกลาง   | 2.7 มีความสะอาดที่จะกระทำถึงที่ไม่ถูกต้อง |
| 2.3 มีพรหมวิหารสี่   | 2.8 สร้างคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่ทุกฝ่าย     |
| 2.4 มีทัศนธรรม       | 2.9 ขจัดความไม่ยุติธรรม                   |
| 2.6 มีจริยธรรม       | 2.10 ส่งเสริมสนับสนุนผู้กระทำดี           |

#### ข้อ 3 วางตัวและมีจุดยืนในฐานะฝ่ายนายจ้างอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนายจ้างและสิทธิอันพึงมีพึงได้ของลูกจ้าง

- |                                   |                                                           |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 3.1 ประสานประโยชน์ของทุกฝ่าย      | 3.6 รักษาความเป็นกลาง                                     |
| 3.2 สร้างความเชื่อถือแก่ทุกฝ่าย   | 3.7 เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง   |
| 3.3 รักษาผลประโยชน์ของนายจ้าง     | 3.8 ไม่สร้างและหรือส่งเสริมสนับสนุนอิทธิพลของฝ่ายใด       |
| 3.4 สร้างความมั่นคงให้แก่องค์การ  | 3.9 ส่งเสริมการใช้และพัฒนาบุคลากร เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย |
| 3.5 ปกป้องคุ้มครองสิทธิของลูกจ้าง | 3.10 ป้องกันการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบจากทุกฝ่าย           |

#### ข้อ 4 รักษาและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ข้อตกลงอื่นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างอย่างเคร่งครัด

- 4.1 พยายามให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและข้อตกลง
- 4.2 รักษาระเบียบข้อบังคับ และหาวิธีการให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตาม
- 4.3 หาแนวทางปฏิบัติด้านที่มีประสิทธิภาพบนรากฐานของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขนบธรรมเนียมประเพณี
- 4.4 คำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายตามข้อตกลงที่มีต่อกัน
- 4.5 ดำเนินการให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างเคร่งครัด
- 4.6 พัฒนาให้การปฏิบัติงานมีระบบ ระเบียบ ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิภาพ
- 4.7 ติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตกลง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- 4.8 หาแนวทางแก้ไขปรับปรุง ความสามัคคีของระเบียบข้อบังคับ และข้อตกลงระหว่างทั้งสองฝ่าย
- 4.9 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายลูกจ้างเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อตกลง
- 4.10 ส่งเสริมสนับสนุนผู้รักษาและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อตกลง

#### ข้อ 5 มีทัศนคติที่ดีต่อทุกฝ่าย

- 5.1 มีใจกว้าง
- 5.2 มีเจตนาดีต่อทุกฝ่าย
- 5.3 มีความคิดสร้างสรรค์
- 5.4 มุ่งจรร โถงสังคม
- 5.5 มีความเข้าใจจิตใจผู้อื่น
- 5.6 สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงาน
- 5.7 สร้างทัศนคติที่ดีกับทุกฝ่าย
- 5.8 มองทุกอย่างในแง่ดี
- 5.9 ต้องการเห็นความสำเร็จของทุกฝ่าย
- 5.10 สร้างสันติสุขในวงการแรงงาน

#### ลอบานรับรองโดย

- ✓ นายกษมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- ✓ นายกสมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- ✓ ประธานกลุ่มการจัดการงานบุคคลสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย
- ✓ นายกสมาคมการบริหารงานบุคคลธุรกิจสัมพันธ์
- ✓ ประธานชมรมบริหารบุคคลแห่งประเทศไทย
- ✓ ประธานชมรมผู้บริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- ✓ ประธานชมรมบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- ✓ ประธานชมรมบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย

**บทบาทของนายจ้าง  
ในการเตรียมตัว เพื่อปฏิบัติตาม  
กฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่**

เกษมสันต์ วิลาวรรณ

010241

ความเป็นมา

ประเทศไทย ได้ตราพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 ซึ่งเมื่อมีการบังคับใช้  
คุ้มครองแรงงานฉบับแรกของประเทศไทยออกมาใช้และมีผลบังคับเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2500 แต่  
กฎหมายฉบับดังกล่าวได้ถูกยกเลิกโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 19 เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม  
2501 และกฎหมายฉบับนี้ได้ใช้บังคับมาจนถึงวันที่ 15 เมษายน 2515 ก็ถูกยกเลิกโดยกฎหมาย  
คุ้มครองแรงงานฉบับที่สามคือ ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103

ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ใช้บังคับมาเป็นเวลา 26 ปีเศษ ก็ถูกยกเลิกโดย  
พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 2541 เป็น  
ต้นไป

บทบัญญัติสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไป

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ได้เปลี่ยนแปลงหลักการคุ้มครองแรง  
งานในส่วนที่สำคัญและน่าสนใจดังนี้

หลักการคุ้มครอง

- (1) กำหนดให้ผู้ประกอบกิจการที่ได้จ้างด้วยวิธีเหมาค่าแรง เป็นนายจ้างของลูกจ้างผู้  
รับเหมาค่าแรงด้วย (มาตรา 5)
- (2) กำหนดให้ลูกจ้างนอากิจการทุกประเภท - แม้แต่ลูกจ้างซึ่งทำงานเกี่ยวกับงานบ้าน  
อยู่ในการคุ้มครองของกฎหมายด้วย (มาตรา 5)
- (3) กำหนดความหมายของคำว่า "ค่าจ้าง" ครอบคลุมเฉพาะถึง "เงินที่นายจ้าง  
และลูกจ้างตกลงจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้าง" เท่านั้น (มาตรา 5)

(4) กำหนดให้นายจ้างที่ผิดนัดหรือจงใจไม่คืนหรือไม่จ่ายเงินทุกประเภทที่นายจ้างต้องจ่ายหรือต้องคืนตามกฎหมาย คือ ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด ค่าล่วงเวลาในวันหยุด ค่าชดเชย ค่าชดเชยพิเศษ และเงินประกัน ต้องเสียดอกเบี้ยร้อยละ 15 ต่อปี และเสียเงินเพิ่มร้อยละ 15 ทุกระยะเวลา 7 วัน (มาตรา 9)

(5) กำหนดข้อห้ามนายจ้างเรียกหรือรับเงินประกันการทำงานหรือเงินประกันความเสียหายในการทำงานจากลูกจ้าง เว้นแต่ลักษณะหรือสภาพของงานที่ทำนั้น ลูกจ้างต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินหรือทรัพย์สินของนายจ้าง ก็ให้เรียกหรือรับเงินประกันได้ตามจำนวนที่กฎหมายกำหนด และเมื่อสิ้นสุดการจ้างหรือสัญญาประกันสิ้นอายุ นายจ้างต้องคืนเงินประกันพร้อมดอกเบี้ยที่มีให้แก่ลูกจ้างภายใน 7 วัน (มาตรา 10)

(6) กำหนดให้หนี้ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด ค่าชดเชย ค่าชดเชยพิเศษ เงินสะสม เงินสมทบ หรือเงินเพิ่ม เป็นหนี้ที่มีสิทธิลำดับเดียวกับขี้อุปสิทธิในค่าภาคีอากร (มาตรา 11)

(7) กำหนดผู้รับเหมาชั้นต้นและผู้รับเหมาช่วงลำดับต้นร่วมรับผิดชอบกับผู้รับเหมาช่วงลำดับท้ายอันสายเดียวกันที่เป็นนายจ้าง ในเงินทุกประเภทที่นายจ้างต้องจ่ายตามกฎหมายนี้ (มาตรา 12)

(8) กำหนดการคุ้มครองสิทธิของลูกจ้างกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวนายจ้าง โดยให้นายจ้างใหม่รับไปทั้งสิทธิและหน้าที่ที่มีต่อลูกจ้างนั้น (มาตรา 13)

(9) กำหนดให้สิทธิและหน้าที่ของนายจ้างตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เป็นสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน (มาตรา 14)

(10) กำหนดให้นายจ้างปฏิบัติต่อลูกจ้างชายและหญิงเท่าเทียมกัน (มาตรา 15)

(11) กำหนดห้ามนายจ้าง บังคับทำงาน ผู้ควบคุมงาน หรือผู้ตรวจงาน กระทบการล่องเกินทางเพศต่อลูกจ้างหญิงหรือลูกจ้างเด็ก (มาตรา 16)

(12) กำหนดข้อจำกัดสิทธิการต่อสู้คดี หากนายจ้าง ไม่ได้ระบุเหตุผลหนังสือบอกเลิกสัญญาจ้าง นายจ้างจะยกเหตุความผิดอันเป็นข้อยกเว้นที่นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยขึ้นอ้างมิได้ (มาตรา 17)

(13) กำหนดวิธีการที่นายจ้างแจ้งการดำเนินการต่อพนักงานตรวจแรงงาน ให้กระทำได้ทั้งการแจ้งด้วยตนเอง แจ้งทางไปรษณีย์ หรือแจ้งทางโทรสารได้ (มาตรา 18)

(14) กำหนดหลักเกณฑ์ในการนับระยะเวลาทำงานโดยให้นับรวมวันหยุด วันลา วันที่อนุญาตให้หยุดงานเพื่อประโยชน์ของลูกจ้าง และวันที่นายจ้างสั่งให้ลูกจ้างหยุดงานเพื่อประโยชน์ของนายจ้างด้วย (มาตรา 19)

### การไว้แรงงานทั่วไป

(15) กำหนดให้นายจ้างประกาศกำหนดเวลาทำงานปกติของลูกจ้าง ซึ่งวันหนึ่งต้องไม่เกิน 8 ชั่วโมง และสัปดาห์หนึ่งต้องไม่เกิน 48 ชั่วโมง เว้นงานอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของลูกจ้าง วันหนึ่งต้องไม่เกิน 7 ชั่วโมง และสัปดาห์หนึ่งต้องไม่เกิน 42 ชั่วโมง (มาตรา 23)

(16) กำหนดห้ามนายจ้างให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลา เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากลูกจ้างเป็นคราว ๆ ไป (มาตรา 24)

(17) กำหนดห้ามนายจ้างให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดเว้นแต่งานบางประเภท ในการทำงานในวันหยุดเพื่อประโยชน์แก่การผลิต การจำหน่าย และการบริการ อาจให้ลูกจ้างทำได้แต่ต้องมีได้รับความยินยอมจากลูกจ้างก่อนเป็นคราว ๆ ไป (มาตรา 25)

(18) กำหนดจำนวนชั่วโมงทำงานล่วงเวลาและชั่วโมงการทำงานในวันหยุดชั้นสูงที่นายจ้างจะให้ลูกจ้างทำงานได้ (มาตรา 26)

(19) กำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องการจัดเวลาพักระหว่างการทำงานให้กระทำได้สะดวก และเป็นไปตามข้อตกลงที่เป็นประโยชน์แก่ลูกจ้าง เวลาพักที่เกินกว่าวันละ 2 ชั่วโมงนับเป็นเวลาทำงานปกติด้วย ในกรณีที่มีการทำงานล่วงเวลาเกินกว่า 2 ชั่วโมง ต้องจัดให้ลูกจ้างพักผ่อนน้อยกว่า 20 นาทีก่อนเริ่มทำงานล่วงเวลาด้วย (มาตรา 24)

(20) กำหนดให้นายจ้างกำหนดวันหยุดตามประเพณีจากวันหยุดราชการประจำปี หรือวันหยุดทางศาสนาหรือชนบทรรมนิยมประเพณีแห่งท้องถิ่น ในกรณีที่นายจ้างไม่อาจให้ลูกจ้างหยุดตามประเพณี นายจ้างจะตกลงกับลูกจ้างให้หยุดในวันอื่นชดเชยหรือให้จ่ายค่าทำงานในวันหยุดแทนได้ (มาตรา 29)

(21) กำหนดให้นายจ้าง เป็นผู้กำหนดวันหยุดพักผ่อนประจำปีแก่ลูกจ้างล่วงหน้าหรือกำหนดตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างได้ (มาตรา 30)

(22) กำหนดให้ลูกจ้างมีสิทธิลาป่วยได้เท่าที่ป่วยจริง ลูกจ้างอาจแสดงใบรับรองของสถานพยาบาลของทางราชการหรือใบรับรองของแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งได้ วันที่ลูกจ้างต้องหยุดพักรักษาตัวเนื่องจากประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงานไม่ถือเป็นวันลาป่วย (มาตรา 32)

(23) กำหนดให้ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อทำหมั้นและลาเนื่องจากการทำหมั้นได้ (มาตรา 33)

(24) กำหนดให้ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็นได้ตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของนายจ้าง (มาตรา 34)

(25) กำหนดให้ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถได้ (มาตรา 36)

(26) กำหนดห้ามนายจ้างใช้ลูกจ้างชายและหญิงทำงานหนักเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด (มาตรา 37)

#### การเว้นแรงงานหญิง

(27) กำหนดประเภทของงานที่ห้ามนายจ้างใช้ลูกจ้างหญิงทำงาน (ลดประเภทลง) (มาตรา 38)

(28) กำหนดระยะเวลาและประเภทของงานที่ห้ามนายจ้างใช้หญิงมีครรภ์ทำ (มาตรา 39)

(29) กำหนดให้อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเมื่ออาจตั้ง เปลี่ยนแปลงเวลาทำงานของลูกจ้างหญิงที่ทำงานระหว่าง 24 นาฬิกา ถึง 6 นาฬิกา เป็นช่วงเวลาอื่นหรือลดชั่วโมงทำงานลงได้ (มาตรา 40)

(30) กำหนดห้ามนายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างหญิงเพราะเหตุมีครรภ์ (มาตรา 43)

#### การขแรงงานเด็ก

(31) กำหนดให้นายจ้างจ้างเด็กเข้าทำงานเมื่ออายุครบ 15 ปี (มาตรา 44)

(32) กำหนดให้นายจ้างต้องแจ้งการจ้างลูกจ้างเด็ก (อายุ 15 ปีถึง 18 ปี) ต่อพนักงานตรวจแรงงาน พร้อมทั้งทำบันทึกสภาพการจ้าง และแจ้งการสิ้นสุดการจ้างด้วย (มาตรา 45)

(33) กำหนดให้นายจ้างจัดเวลาพักให้ลูกจ้างเด็กภายในสี่ชั่วโมงแรกของการทำงาน (มาตรา 46)

(34) กำหนดห้ามนายจ้างให้ลูกจ้างเด็กทำงานระหว่างเวลา 22 นาฬิกา ถึง 6 นาฬิกา เว้นแต่ในงานบางประเภทหรือได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (มาตรา 47)

(35) กำหนดห้ามนายจ้างให้ลูกจ้างเด็กทำงานล่วงเวลาหรือทำงานในวันหยุด (มาตรา 48)

(36) กำหนดประเภทงานและสถานที่ทำงานที่ห้ามนายจ้างใช้ลูกจ้างเด็กทำงาน (มาตรา 49-50)

(37) กำหนดห้ามนายจ้างจ่ายค่าจ้างของเด็กแก่บุคคลอื่น ห้ามเรียกหรือรับเงินประกันจากฝ่ายลูกจ้าง การจ่ายเงินหรือประโยชน์ตอบแทน ใดๆ ก่อนมีการจ้างหรือก่อนถึงงวดการจ่ายค่าจ้าง มิฉะนั้นถือว่าเป็นการจ่ายค่าจ้างให้ลูกจ้างเด็ก (มาตรา 51)

(38) กำหนดให้ลูกจ้างเด็กมีสิทธิลาเพื่อเข้าประชุม สัมมนา รับการอบรม รับการฝึกหรือลาเพื่อการอื่นได้ โดยได้รับค่าจ้างปีหนึ่งไม่เกิน 30 วัน (มาตรา 52)

การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน

(39) กำหนดให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างในวันลาเพื่อทำหมั้น (มาตรา 57)

(40) กำหนดให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างในวันลาเพื่อคลอดบุตรเท่าจำนวนวันลา แต่ไม่เกิน 45 วัน (มาตรา 59)

(41) กำหนดวิธีคำนวณจ่ายค่าจ้างในวันหยุดหรือวันลาของลูกจ้างที่ได้รับค่าจ้างตามผล  
งานโดยคำนวณเป็นหน่วย โดยใช้ค่าเฉลี่ยจากค่าจ้างในวันทำงานในงวดการจ่ายค่าจ้างก่อนวันหยุด  
หรือวันลานั้น (มาตรา 60)

(42) กำหนดให้นายจ้างที่มี ได้จัดให้ลูกจ้างหยุดงานตามที่กฎหมายกำหนด ต้องจ่ายเงิน  
เป็นค่าทำงานในวันหยุดและค่าล่วงเวลาในวันหยุด เสมือนว่านายจ้างให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุด  
นั้น (มาตรา 64)

ให้บำเหน็จ การลดค่าจ้าง หรือการเลิกจ้างเท่านั้นผู้มีสิทธิได้รับค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวัน  
วันหยุด (มาตรา 65, 66)

(44) กำหนดให้ลูกจ้างประเภทอื่นที่ไม่มีสิทธิได้รับค่าล่วงเวลา เช่น งานอยู่เวรเฝ้าดูแล  
สถานที่หรือทรัพย์สินอันมิใช่หน้าที่การทำงานตามปกติของลูกจ้าง ให้ได้รับค่าตอบแทนเท่ากับค่าจ้าง  
ตามจำนวนชั่วโมงที่ทำงานล่วงเวลานั้น (มาตรา 65)

(45) กำหนดให้นายจ้างที่เลิกจ้างลูกจ้างโดยไม่มีความผิด ต้องจ่ายค่าจ้างสำหรับวัน  
หยุดพักผ่อนประจำปีที่ยังมิได้ใช้ และจ่ายค่าจ้างสำหรับวันหยุดพักผ่อนประจำปีตามส่วนในปีที่เลิก  
จ้างให้แก่ลูกจ้าง (มาตรา 67)

(46) กำหนดวิธีคำนวณจ่ายค่าจ้างต่อชั่วโมงทำงานของลูกจ้างที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายเดือน  
ด้วยการนำค่าจ้างรายเดือนหารด้วยผลคูณของสามสิบและจำนวนชั่วโมงทำงานในวันทำงานต่อวัน  
โดยเฉลี่ย (มาตรา 68)

(47) กำหนดให้นายจ้างจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วง  
เวลาในวันหยุดที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับให้แก่ลูกจ้างภายใน 3 วันนับแต่วันที่เลิกจ้าง (มาตรา 70)

(48) กำหนดสิทธิในการเรียกค่าตอบแทนในระหว่างการเดินทางไปทำงานในท้องที่อื่น  
โดยไม่ได้ถือว่าเป็นการทำงานในวันหยุด และไม่ได้เป็นการทำงานล่วงเวลา แต่ให้จ่ายเป็นค่าจ้าง  
ในกรณีที่ลูกจ้างไม่ได้รับค่าจ้างในวันหยุดนั้น (มาตรา 71, 72)

(49) กำหนดให้นายจ้างที่มีความจำเป็นต้องหยุดกิจการทั้งหมดหรือบางส่วนเป็นการชั่วคราว  
โดยเหตุใดเหตุหนึ่งที่มีเหตุสุดวิสัย ต้องจ่ายเงินให้แก่ลูกจ้างไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของค่า  
จ้างของลูกจ้างตลอดระยะเวลาที่ให้น้ำให้ลูกจ้างทำงานนั้น ทั้งนี้ นายจ้างต้องแจ้งให้ลูกจ้างและ  
พนักงานตรวจแรงงานทราบล่วงหน้าก่อนวันเริ่มหยุดกิจการ (มาตรา 75)



(50) กำหนดห้ามนายจ้างหักค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด เว้นแต่เป็นการหักเพื่อชำระภาษีเงินได้หรือชำระ เงินอื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ ชำระค่าบำรุงสหภาพแรงงาน ชำระหนี้สินสหกรณ์ออมทรัพย์หรือสหกรณ์ที่มีลักษณะเดียวกัน ชำระหนี้ที่เป็นไปเพื่อสวัสดิการที่เป็นประโยชน์แก่ลูกจ้างฝ่ายเดียว โดยได้รับความยินยอมล่วงหน้าจากลูกจ้าง ชำระเป็นเงินประกันการทำงานหรือลดอัตรา เสียหายให้แก่ลูกจ้างซึ่งลูกจ้างได้กระทำโดยได้รับความยินยอมจากลูกจ้าง หรือชำระเป็นเงินสะสม แต่จะหักเกินร้อยละ 10 ในแต่ละกรณี และจะหักรวมกันเกินหนึ่งในห้าของเงินที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับไม่ได้ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากลูกจ้าง เป็นหนังสือหรือมีข้อตกลงไว้เป็นการเฉพาะ (มาตรา 76, 77)

#### คณะกรรมการค่าจ้าง

(51) กำหนดให้มีคณะกรรมการค่าจ้างที่มีสมาชิกอย่างน้อย 5 คน ประกอบด้วย นายจ้างและผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง ฝ่ายละ 5 คน เพื่อกำหนดให้มีอัตราค่าจ้างขั้นต่ำพื้นฐาน และอัตราค่าจ้างขั้นต่ำตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม (มาตรา 78-91)

๕๐ วิชา

#### สวัสดิการ

(52) กำหนดให้มีคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานเพื่อดำเนินการด้านสวัสดิการแรงงาน กำหนดให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกกฎหมายให้นายจ้างจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างในเรื่องใด เรื่องหนึ่งได้ และกำหนดให้สถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป มี คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ เพื่อประโยชน์ในการจัดสวัสดิการแก่ลูกจ้าง (มาตรา 92-99)

#### ความปลอดภัยในการทำงาน

(53) กำหนดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน กำหนดให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกกฎหมายในเรื่องดังกล่าวได้ รวมทั้งกำหนดให้นายจ้างจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพของลูกจ้างด้วย (มาตรา 100-107)

(54) กำหนดให้อำนาจพนักงานตรวจแรงงานสั่งให้นายจ้างปรับปรุงสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยได้ และมีอำนาจสั่งหยุดการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ไม่ปลอดภัยได้ (มาตรา 104-105)

### การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการจ้าง

(55) กำหนดให้นายจ้างจัดทำข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานโดยต้องมีข้อความเกี่ยวกับค่าชดเชยและค่าชดเชยพิเศษด้วย กำหนดให้อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายมีอำนาจสั่งให้นายจ้างแก้ไขข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานที่ขัดต่อกฎหมายได้ และกำหนดให้นายจ้างเผยแพร่ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานให้ลูกจ้างได้ทราบด้วย (มาตรา 108)

(56) กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการร้องทุกข์ที่นายจ้างต้องกำหนดไว้ในข้อบังคับโดยให้ระบุถึงขอบเขตและความหมาย วิธีการและขั้นตอน การสอบสวนและพิจารณา กระบวนการยุติข้อร้องทุกข์ ความคุ้มครองผู้ร้องทุกข์และผู้เกี่ยวข้อง (มาตรา 109)

(57) กำหนดให้ถือว่าหลักฐานการโอนเงิน รับบัญชีเงินฝากของลูกจ้าง เป็นเอกสาร

### การพักงาน

(58) กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการพักงานลูกจ้างในระหว่างสอบสวนลูกจ้างที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิด โดยจะพักงานได้ต่อเมื่อมีข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานหรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง และนายจ้างต้องมีคำสั่งพักงานเป็นหนังสือระบุความผิดกำหนดระยะเวลาพักงานได้ไม่เกิน 7 วัน ระหว่างเวลาพักงานต้องจ่ายเงินให้แก่ลูกจ้างไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของค่าจ้างของลูกจ้าง ถ้าสอบสวนแล้วลูกจ้างไม่มีความผิดให้จ่ายค่าจ้างส่วนที่ขาดไปพร้อมดอกเบี้ยร้อยละ 15 ต่อปี (มาตรา 116-117)

### การจ่ายค่าชดเชย

(59) กำหนดให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างที่ทำงานครบ 6 ปีแต่ไม่ถึงครบ 10 ปี เท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 240 วัน และจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างที่ทำงานครบ 10 ปีขึ้นไป เท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 300 วันด้วย (มาตรา 118)

(60) กำหนดให้ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างเพราะเหตุได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษมีสิทธิได้รับค่าชดเชย (มาตรา 119)

(61) กำหนดให้นายจ้างที่ย้ายสถานประกอบกิจการไปตั้ง ณ สถานที่อื่นอันมีผลกระทบต่อการค้าทางชีวิตตามปกติของลูกจ้างหรือครอบครัว ต้องแจ้งให้ลูกจ้างทราบล่วงหน้า 30 วันก่อนย้าย ถ้าลูกจ้างไม่ประสงค์จะไปทำงานด้วย ลูกจ้างมีสิทธิขอลีกสัญญาจ้างโดยมีสิทธิได้รับค่าชดเชยพิเศษเท่ากับครึ่งหนึ่งของอัตราค่าชดเชยที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับหากนายจ้างเลิกจ้าง และหากนายจ้างไม่แจ้งการย้ายสถานประกอบกิจการให้ลูกจ้างทราบล่วงหน้า นายจ้างต้องจ่ายค่าชดเชยพิเศษแทนการบอกกล่าวล่วงหน้าเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 30 วันด้วย (มาตรา 120)

### การยื่นและการพิจารณาคำร้อง

(62) กำหนดให้สิทธิแก่ลูกจ้างหรือทายาทโดยธรรมของลูกจ้างที่จะยื่นคำร้องต่อพนักงานตรวจแรงงานได้ถ้านายจ้างไม่จ่ายเงินต่าง ๆ ตามกฎหมายให้แก่ลูกจ้าง พนักงานตรวจแรงงานต้องสอบสวนและมีคำสั่งใน 60 วัน หากนายจ้างมีหน้าที่ต้องจ่าย ก็ให้สั่งให้นายจ้างจ่ายเงิน 15 วันนับแต่วันทราบคำสั่ง ถ้าฝ่ายลูกจ้างไม่มีสิทธิในเงินนั้น พนักงานตรวจแรงงานก็มีคำสั่งและแจ้งให้ฝ่ายลูกจ้างทราบ เมื่อออกคำสั่งแล้ว ฝ่ายที่ไม่พอใจ ต้องนำคดีไปสู่ศาลภายใน 30 วัน มิฉะนั้นคำสั่งนั้นเป็นที่สุด หากนายจ้างนำคดีไปสู่ศาลต้องวางเงินต่อศาลตามจำนวนที่ถึงกำหนดจ่ายตามคำสั่งจึงจะฟ้องคดีได้ (มาตรา 123-125)

### โทษการละเมิดสิทธิลูกจ้าง

(63) กำหนดให้มิทรงทนสงเคราะห์แก่ลูกจ้าง เพื่อเป็นทุนสงเคราะห์แก่ลูกจ้างกรณีลูกจ้างออกจากงานหรือตาย โดยกำหนดให้ลูกจ้างในสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป เป็นสมาชิก ซึ่งลูกจ้างต้องจ่ายเงินสะสมและนายจ้างต้องจ่ายเงินสมทบ (มาตรา 126-138)

### การตรวจแรงงาน

(64) กำหนดให้พนักงานตรวจแรงงานเมื่ออาจสั่งให้นายจ้างหรือลูกจ้างปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายได้ หากนายจ้างหรือลูกจ้างปฏิบัติตามคำสั่งภายในเวลาที่กำหนดแล้ว การดำเนินคดีอาญาต่อผู้นั้นเป็นอันระงับไป (มาตรา 141)

(65) กำหนดให้อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเมื่ออาจจัดแพทย์ นักสังคมสงเคราะห์ หรือผู้เชี่ยวชาญเข้าปฏิบัติงานประกอบกิจการ เพื่อให้ความคิดเห็นหรือช่วยเหลือนักงานตรวจแรงงานได้ (มาตรา 142)

(66) กำหนดวิธีการส่งคำสั่งหรือหนังสือของอธิบดีหรือพนักงานตรวจแรงงานไปยังนายจ้างด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้มีผลเป็นการรับคำสั่งหรือหนังสือโดยชอบ (มาตรา 143)

### บทกำหนดโทษ

(67) กำหนดโทษทางอาญา 10 ระดับ ตั้งแต่ปรับไม่เกิน 5,000 บาท ถึงจำคุกไม่เกิน 1 ปี ปรับไม่เกิน 200,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ (มาตรา 144-157)

(68) กำหนดให้บุคคลที่ก่อให้เกิดการกระทำความผิดกฎหมายด้วยการสั่งการ ไม่สั่งการ หรือไม่กระทำการอันเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำต้องรับโทษตามความผิดนั้นด้วย (มาตรา 158)

(69) กำหนดให้อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายมีอำนาจเปรียบเทียบ(ปรับ)ผู้กระทำความผิดในกรุงเทพมหานคร และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือผู้ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายมีอำนาจเปรียบเทียบ(ปรับ)ผู้กระทำความผิดในจังหวัดนั้น ๆ ได้ (มาตรา 159)

## การเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติตาม

กฎหมายทุกฉบับจะมีคุณค่าแก่สังคมและประเทศชาติก็ต่อ เมื่อมีการปฏิบัติตามและมีการบังคับให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายนั้นโดยครบถ้วนและตรงตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย

บทบัญญัติในกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่ส่วนใหญ่มักกำหนดให้ เบื้องหน้าที่ยังคงนายจ้าง นายจ้างหรือฝ่ายบริหารที่ทันสมัยและสร้างภูมิคุ้มกันตัวเองหรือวันที่จะศึกษา เตรียมตัว และปรับปรุงระบบการบริหารงานกิจการของตนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบัญญัติที่ตราออกมาใช้บังคับ

การเตรียมตัว เพื่อปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานจึง เป็นบทบาทที่สำคัญของนายจ้าง และบุคลากรฝ่ายนายจ้างทุกคนซึ่งจะต้องแสดงอย่างจริงจัง

แนวทางและหลักปฏิบัติที่นายจ้าง ผู้บริหาร และบุคลากรต้องปฏิบัติ

(1) รับผิดชอบและทำความเข้าใจในระเบียบและเนื้อหาของบทบัญญัติแต่ละเรื่องในกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่ที่แตกต่างไปจากกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจากองค์กรคุณวุฒิ

(2) ทำบัญชีหรือรายการเปรียบเทียบข้อกำหนดในกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่กับข้อปฏิบัติซึ่งได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันของนายจ้าง และทำความเข้าใจข้อแตกต่างอันจะต้องดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดในกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่

(3) จัดประชุมปรึกษาบุคลากรฝ่ายนายจ้างเพื่อกำหนดนโยบาย แนวทาง กลวิธี ขั้นตอน ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่จะดำเนินการปรับปรุงข้อปฏิบัติปัจจุบันให้สอดคล้องกับข้อกำหนดในกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่

(4) จัดประชุมชี้แจงให้ลูกจ้างแต่ละงานหรือลูกจ้างที่อาจถูกกระทบจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างทุกคน ได้ทราบเหตุผลและความปรารถนาดีของนายจ้างที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง กับขอให้ลูกจ้างทุกคนร่วมมือร่วมใจในสถานะใหม่ด้วย

(5) ดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารและข้อปฏิบัติตามแนวทาง กลวิธี ขั้นตอน และระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งหากกระทำให้ครบถ้วนก่อนวันที่กฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่จะมีผลใช้บังคับ ก็จะเป็นการสร้างเกียรติภูมิ ศักดิ์ศรี และแรงงานสัมพันธ์ที่ดีของนายจ้างนั้น

(6) ติดตามผลการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงว่ามีผลในทางบวกและในทางลบต่อการบริหารกิจการ การบริหารงานบุคคล และการแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการกิจการของตนอย่างไร และมีผลต่อสถานประกอบการอื่น ๆ ที่ประกอบกิจการประเภทเดียวกัน และที่ประกอบกิจการประเภทอื่นอย่างไรบ้าง

(7) ประชุมหารือในบุคลากรฝ่ายนายจ้างเพื่อหาทางแก้ไขเยียวยาปัญหาต่าง ๆ อันเกิดขึ้นจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนี้

(8) ประชุมหารือหรือสัมมนาในองค์การของฝ่ายนายจ้างทุกแห่ง เพื่อรวบรวมข้อบกพร่อง ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ อันเกิดจากการปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่ เพื่อประโยชน์ในการเสนอต่อหน่วยงานทางราชการหรือต่อบุคคลผู้มีอำนาจหน้าที่ในการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายต่อไป



การสัมมนา  
แหล่งสนับสนุนในการเริ่มธุรกิจ SMEs  
โดย

นายดำริ สุโขธินัง รองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

วันเสาร์ที่ 19 มิถุนายน 2542

ณ อาคารนิมเนเชียม 2 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต

1. ความหมายและนิยามของ SMEs

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs (Small and Medium Enterprises) มีความหมายครอบคลุมกิจการ 3 ประเภทหลัก ๆ คือ

(1) กิจการการผลิต ครอบคลุมการผลิตภาคอุตสาหกรรม เหมืองแร่ และอาจรวมถึงการผลิตภาคเกษตรกรรมโดยเฉพาะกิจการแปรรูปการเกษตร

(2) กิจการการค้า ประกอบด้วย การค้าส่งและค้าปลีก ซึ่งรวมถึงการนำเข้าและส่งออก

(2) กิจการบริการ เป็นกิจการที่สนับสนุนธุรกิจการผลิต การค้า และการอำนวยความสะดวกต่อการผลิต การค้าและการบริโภค เช่น การโรงแรม การท่องเที่ยว การซ่อมบำรุง การเก็บรักษา การขนส่ง บริการเสริมสวย เป็นต้น

อันที่จริง SMEs มีใช้คำใหม่ มีการกล่าวถึงในประเทศไทยนานพอสมควรแล้ว แต่ส่วนใหญ่จะมุ่งไปในเรื่องของกิจการอุตสาหกรรม คือ เรื่องการส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Industries, SMIs) ดังนั้นคำว่า SMIs จึงเป็นส่วนหนึ่งของ SMEs

ในส่วนของ SMIs นี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้เคยให้นิยามไว้ว่าเป็นกิจการที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน หรือมีทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 100 ล้านบาท และหากใช้เกณฑ์การจ้างงานมาเป็นตัวชี้วัด ประเทศไทยจะมี SMIs ประมาณ 130,000 โรงงาน (เฉพาะที่ขึ้นทะเบียนอย่างเป็นทางการ) หรือไม่ต่ำกว่าร้อยละ 98 ของจำนวนโรงงานที่ขึ้นทะเบียนทั้งหมดกับกระทรวงอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันได้มีคำนิยามขนาด SMEs ใหม่ ซึ่งกระทรวงอุตสาหกรรม ได้หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน คือ กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย และสถาบันการเงินพิเศษในกำกับของรัฐ ได้แก่ บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) จนได้ข้อสรุปนิยามขนาดของ SMEs โดยใช้หลักเกณฑ์มูลค่าชั้นสูงของทรัพย์สินถาวร ดังนี้

ประเภท	ขนาดย่อม	ขนาดกลางและขนาดย่อม
การผลิต	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 200 ล้านบาท
การค้า		
• คำสั่ง	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 100 ล้านบาท
• คำปลีก	ไม่เกิน 30 ล้านบาท	ไม่เกิน 60 ล้านบาท
การบริการ	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 200 ล้านบาท

ด้วยข้อจำกัดด้านข้อมูล จึงไม่อาจสรุปตัวเลขที่แน่ชัดเกี่ยวกับจำนวนหรือสัดส่วนของ SMEs ที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจ แต่จากข้อมูลที่มีอยู่พบว่า กิจกรรมอุตสาหกรรมที่ขึ้นทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมมีจำนวนประมาณ 135,000 โรง เป็นโรงงานขนาดกลางและขนาดย่อมประมาณ 130,000 โรง กิจกรรมที่จดทะเบียนนิติบุคคลที่กรมทะเบียนการค้ามีจำนวนกว่า 400,000 ราย ซึ่งส่วนหนึ่งของกิจกรรมอุตสาหกรรมก็ได้จดทะเบียนนิติบุคคลด้วย จึงรวมอยู่ในข้อมูลจดทะเบียนนิติบุคคลดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ยังมีกิจกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ๆ และกิจกรรมที่เป็นบุคคลคนเดียวซึ่งไม่อยู่ในระบบที่เป็นทางการอีกเป็นจำนวนมาก ประมาณกันคร่าว ๆ ว่ากิจการวิสาหกิจทุกขนาดจะอยู่ในระดับไม่ต่ำกว่า 8 แสนราย (ตามตัวเลขการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ) ซึ่งในจำนวนดังกล่าวเชื่อว่าเป็นกลุ่ม SMEs ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90

## 2. บทบาทและความสำคัญ

ด้วยจำนวนที่มากดังกล่าวมาแล้วข้างต้น SMEs จึงมีบทบาทอย่างสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย กล่าวคือ

- (1) บทบาทในการจ้างงาน
- (2) บทบาทในการสร้างมูลค่าในผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)
- (3) บทบาทในการส่งออกและสร้างเงินตราต่างประเทศ
- (4) บทบาทในการผลิตสินค้าและบริการสนองความต้องการในประเทศรวมทั้งทดแทนการนำเข้า อันเป็นการช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ
- (5) บทบาทในฐานะเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์ของนักลงทุนหน้าใหม่
- (6) บทบาทในแง่การเชื่อมโยงสนับสนุนการประกอบธุรกรรมทางเศรษฐกิจไม่ว่าการผลิตวัตถุดิบ สินค้าขั้นกลาง การจำหน่าย การขนส่ง การเก็บรักษา และซ่อมบำรุง ฯลฯ
- (7) บทบาทในฐานะโรงเรียนฝึกวิชาชีพ และทักษะฝีมือแรงงานขั้นต้น

## 3. ลักษณะเด่นของ SMEs

นอกจากบทบาทความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ SMEs ยังมีลักษณะเด่นในตัวอีกหลายประการ เช่น

(1) การเข้าสู่ธุรกิจทำได้ง่าย เพราะใช้เงินลงทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่สูงมากนัก และหากเกิดผิดพลาดในการดำเนินกิจการก็เสียหายไม่มากเกินไป และมีโอกาสฟื้นตัวได้ง่ายกว่ากิจการขนาดใหญ่

(2) มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการสามารถควบคุมดูแลกิจการได้ทั่วถึงใกล้ชิด

(3) การดำเนินธุรกรรมไม่ว่าด้านการผลิตสินค้า การจัดจำหน่าย หรือการบริการจะมีความยืดหยุ่นสูง สอดคล้องกับยุคการผลิตและการค้าที่ตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response) ตลอดจนจนการผลิตและการค้าที่มุ่งความหลากหลายของรูปแบบหรือบริการมากกว่ามุ่งปริมาณ

(4) สามารถสร้างความชำนาญเฉพาะอย่าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาไปสู่การผลิตสินค้าและบริการที่มีลักษณะเฉพาะตัว

(5) หากมีสถานการณ์วิกฤตชอบเขตความเสียหายจะไม่มากเท่ากับวิสาหกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีอยู่เป็นจำนวนมากและหลากหลายประเภท ดังนั้น แม้จะได้รับผลกระทบจากความผันผวนทางเศรษฐกิจจนเกิดความเสียหายต่อกิจการใดกิจการหนึ่ง หรือหลาย ๆ กิจการ ความเสียหายจะไม่มากเท่ากิจการที่เป็นขนาดใหญ่

(6) เป็นกลไกสำคัญที่จะป้องกันการผูกขาด หรือช่วยให้เกิดการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ

ประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศพัฒนาแล้ว และประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ได้ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมพัฒนา SMEs เพราะเชื่อมั่นว่าเป็นรากฐานและจักรกลสำคัญในการพัฒนาประเทศ

ในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ SMEs มีบทบาทในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ ๆ เป็นแหล่งเปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่มกิจการ เป็นกลไกสำคัญในการป้องกันการผูกขาด

ส่วนประเทศยุโรปตะวันตก SMEs มีบทบาทในฐานะแหล่งผลิตสินค้าและบริการที่เน้นรูปแบบความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งผลิตสินค้าและบริการสนองตลาดเฉพาะกลุ่มที่เน้นรูปแบบสินค้าแฟชั่น และสินค้ามูลค่าสูง

และสำหรับประเทศญี่ปุ่น เน้น SMEs ที่เป็นอุตสาหกรรมสนับสนุน ซึ่งเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่ เพื่อหวังจรรยาการผลิต การค้า และการบริการ เกิดความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

#### 4. ปัญหาข้อจำกัดของ SMEs ไทย

ในประเทศไทย SMEs ยังไม่สามารถแสดงพลังศักยภาพอย่างเต็มที่เท่าที่ควร เนื่องจากยังมีปัญหาข้อจำกัดต่าง ๆ เป็นตัวถ่วง อาทิ เช่น

(1) ปัญหาทางด้านเทคนิควิชาการ ทั้งทางด้านเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการ

(2) ข้อจำกัดทางการตลาด

(3) ข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

(4) ปัญหาด้านแรงงานและบุคลากรในกิจการ ซึ่งมีศักยภาพความรู้ ความสามารถค่อนข้างต่ำ มาตรฐานไม่สม่ำเสมอ



(5) ข้อจำกัดในการรับรู้และเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ในการประกอบการ ไม่ว่าจะด้านผลิ  
การลงทุน การตลาด

ขณะเดียวกัน ในการส่งเสริมพัฒนาของหน่วยงานปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ก็มีข้อจำกัด ใน  
ตัวเอง ไม่ว่าจะเรื่องบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็นอื่น ๆ ตลอดจนขาดกรอบแผนงานที่จะ  
ร่วมกันดำเนินการให้เกิดความสอดคล้องและต่อเนื่อง

ประเด็นปัญหาข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าว จำเป็นจะต้องได้รับการจัดหรือบรรเทาให้  
หมดไปหรือลดน้อยลงเพื่อให้ SMEs ไทยสามารถอยู่รอดต่อไป

## 5. แหล่งสนับสนุนในการเริ่มธุรกิจ SMEs

วิกฤติการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดต่าง ๆ ไม่ว่าจะ  
ขนาดย่อม ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม ผลกระทบที่เกิดต่อวิสาหกิจขนาดใหญ่สร้างปัญหา  
และผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้างไม่ว่าการปิดกิจการ การชะลอการผลิต การปลดหรือลด  
คนงาน ดังที่เห็นตัวอย่างกันอยู่ในปัจจุบัน ในกรณี SMEs ก็ได้รับผลกระทบเช่นกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่  
ได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยจำนวนที่มาก หลากหลายประเภท และค่อนข้างมีความยืดหยุ่นในการดำเนิน  
กิจการ แม้ SMEs จะปิดกิจการไปกว่า 10,000 ราย ผลกระทบก็ไม่มากเท่ากิจการขนาดใหญ่ กรณี  
SMEs ของไทย หากได้มีการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาข้อจำกัดที่ประสบอยู่ให้น้อยลง ก็เชื่อว่า SMEs  
ดังกล่าวจะสามารถแสดงพลังของเศรษฐกิจได้เต็มที่มากขึ้น และจะมีผลต่อการพลิกฟื้นเศรษฐกิจไทย  
และจะเป็นภูมิคุ้มกันกับเศรษฐกิจไทยให้เข้มแข็งต่อไปในอนาคต

ในระบบเศรษฐกิจเสรีแม้ว่าภาคเอกชนจะเป็นตัวจักรสำคัญในการสร้างความเจริญ  
เติบโตทางเศรษฐกิจ แต่ภาครัฐโดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบ  
ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีส่วนช่วยดูแลบริหารและจัดระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้ง  
แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของภาคเศรษฐกิจด้วย ซึ่งพอจะสรุปลักษณะความช่วยเหลือได้ดังต่อไปนี้

### 5.1 ความช่วยเหลือด้านการส่งเสริมการตลาด

(1) กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม  
การตลาดต่างประเทศ โดยดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- จัดฝึกอบรมและสัมมนาทางด้านการตลาดและการส่งออก เพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพการส่งออกให้แก่ผู้ส่งออกและผู้สนใจทั่วไป
- รวบรวม จัดทำ และเผยแพร่เอกสารและข้อมูลข่าวสารการค้า
- จัดคณะผู้แทนการค้าไปเยี่ยมตลาดต่างประเทศ (Trade Mission) เพื่อ  
ให้ผู้ส่งออกชาวไทยมีโอกาสพบปะผู้นำเข้าชาวต่างประเทศ ตลอดจนร่วมงานหรือจัดงานแสดงสินค้าใน  
ต่างประเทศ
- ชักนำผู้แทนการค้าต่างประเทศ เข้ามาชมงานแสดงสินค้าในประเทศ  
และพบปะเจรจาการค้ากับผู้ส่งออกชาวไทย
- จัดตั้งศูนย์พาณิชย์กรรมในต่างประเทศ เพื่อเผยแพร่ส่งเสริมสินค้าไทย

(2) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีบทบาทส่วนหนึ่งในการส่งเสริมการตลาดสินค้าอุตสาหกรรมให้เชื่อมโยงกับงานที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเข้าไปส่งเสริมพัฒนาด้านการผลิต การพัฒนารูปแบบ การพัฒนาการจัดการ ซึ่งครอบคลุมทั้งระดับอุตสาหกรรมโรงงาน อุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม โดยดำเนินการจัดกิจกรรมดังนี้

• จัดให้มีศูนย์แสดงสินค้าอุตสาหกรรมและหัตถกรรม ณ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคต่าง ๆ (11 ศูนย์) คือ

- |                                    |                 |
|------------------------------------|-----------------|
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1  | จ. เชียงใหม่    |
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 2  | จ. พิษณุโลก     |
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 3  | จ. พิจิตร       |
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 4  | จ. อุตรดิตถ์    |
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 5  | จ. ขอนแก่น      |
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 6  | จ. นครราชสีมา   |
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 7  | จ. บุรีรัมย์    |
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 8  | จ. สุพรรณบุรี   |
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9  | จ. ชลบุรี       |
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 | จ. สุราษฎร์ธานี |
| - ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 11 | จ. สงขลา        |

• จัดงานแสดงสินค้าทั้งในภูมิภาคและส่วนกลาง

• ส่งเสริมการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการให้สอดคล้องกับรสนิยมของตลาดเป้าหมายในต่างประเทศ และนำผลงานของผู้ประกอบการที่พัฒนาแล้วไปแสดงในงานแสดงสินค้าที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ

(3) กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกรายย่อย เช่น กรณีการส่งเสริมร้านค้าปลีกตามโครงการ “ธงฟ้าราคาประหยัด” เป็นต้น

## 5.2 ความช่วยเหลือด้านการเงิน

(1) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ในรูปของ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อส่งเสริมอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย มีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการให้สินเชื่อ ดังนี้

• ผู้มีสิทธิขอู้ ได้แก่ ราษฎร กลุ่มราษฎร กลุ่มอาชีพ หรือองค์กรที่ได้จดทะเบียนนิติบุคคล

• กิจกรรมที่ให้กู้ ได้แก่ อุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรม อุตสาหกรรมขนาดย่อมที่เข้าร่วมโครงการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมชนบท (สอช.) ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

- วงเงินให้กู้ไม่เกิน 1 ล้านบาท
- ระยะเวลาให้กู้ 2-10 ระยะปลอดหนี้ 4-12 เดือน
- อัตราดอกเบี้ย 4%

(2) *บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.)* เป็นสถาบันการเงินภายใต้การกำกับของกระทรวงการคลังและกระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่ในการสนับสนุนสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ดังนี้

- ผู้มีสิทธิขอกู้ ได้แก่ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดย่อมที่มีทรัพย์สินถาวรในกิจการไม่เกิน 50 ล้านบาท
  - กิจการที่ให้กู้ ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิต เกษตรอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมบริการ (รวมทั้งโรงแรม) และอุตสาหกรรมหัตถกรรม
  - วงเงินให้กู้ขั้นต่ำ 5 แสนบาท สูงสุดไม่เกิน 25 ล้านบาท
  - อัตราดอกเบี้ย MLR ถึง MLR +2.5% ต่อปี (MLR : Minimum Lending Rate)
  - ระยะเวลาให้กู้ไม่เกิน 10 ปี รวมระยะปลอดหนี้ไม่เกิน 2 ปี
  - ในปี 2542 ได้กำหนดวงเงินสินเชื่อเพื่อส่งเสริม SMEs 3,000 ล้านบาท

(3) *ธนาคารออมสิน* เป็นสถาบันการเงินภายใต้กำกับของกระทรวงการคลัง มีบทบาทหน้าที่ในการรับฝากเงินและให้กู้ยืมกับประชาชนทั่วไป ในลักษณะสนองนโยบายของรัฐ มีหลักเกณฑ์เงื่อนไขการให้กู้ ดังนี้

- คุณสมบัติของผู้ขอกู้ ต้องเป็นบุคคลธรรมดา อายุ 20 ปีบริบูรณ์ หรือเป็นนิติบุคคล
- กิจการที่ให้กู้ ได้แก่ อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม ธุรกิจบริการ
- จำนวนเงินให้กู้ต่อรายไม่เกิน 10 ล้านบาท
- ระยะเวลาให้กู้ กรณีเบิกเงินเกินบัญชีไม่เกิน 1 ปี กรณีเงินกู้ระยะยาวไม่เกิน 10 ปี
- อัตราดอกเบี้ย MLR ถึง MLR +3.5% ต่อปี
- ในปี 2542 ได้กำหนดวงเงินสินเชื่อเพื่อส่งเสริม SMEs 1,000 ล้านบาท

(4) *บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย* เป็นสถาบันการเงินภายใต้กำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีบทบาทหน้าที่ในการให้สินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมโดยทั่วไป มีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการให้สินเชื่อ ดังนี้

- กรณีอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้มีสิทธิขอกู้ ได้แก่ ผู้ประกอบการที่มีมูลค่าทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท
- กิจกรรมที่ให้อำนาจ ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมบริการ เกษตร อุตสาหกรรม และอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- ระยะเวลาให้อำนาจ 5-7 ปี ระยะเวลาปลอดหนี้ 1-2 ปี
- อัตราดอกเบี้ย ลอยตัวตามภาวะตลาด
- ในปี 2542 ได้กำหนดวงเงินสินเชื่อเพื่อส่งเสริม SMEs 12,000 ล้านบาท

(5) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) เป็นสถาบันการเงินภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีบทบาทในการให้สินเชื่อเพื่อสนับสนุนขีดความสามารถในการส่งออกและนำเข้า รวมทั้งการลงทุน โดยให้บริการใน 2 ระดับ คือ

- บริการที่ผู้ส่งออกติดต่อโดยตรงกับ ธสน. ได้แก่ สินเชื่อเพื่อเตรียมการส่งออกในรูปแบบเงินบาท เงินดอลลาร์ หรือเงินเยน แพคเกจเครดิตแบบกู้ตรง สินเชื่อเพื่อพาณิชย์นาวี สินเชื่อเพื่อปรับเปลี่ยนเครื่องจักร สินเชื่อเพื่อสนับสนุนธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศ รับซื้อตัวสินค้าส่งออก รับประกันการส่งออก สินเชื่อสนับสนุนการนำเข้าเพื่อส่งออก
- บริการที่ผู้ส่งออกใช้ผ่านธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ บริการแพคเกจเครดิตสินเชื่อเพื่อเสริมสภาพคล่องเพื่อการส่งออก บริการรับประกันส่งออกผ่านธนาคารพาณิชย์
- ในปี 2542 ได้กำหนดวงเงินสินเชื่อเพื่อส่งเสริม SMEs 5,000 ล้านบาท

(6) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) เป็นสถาบันการเงินภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีบทบาทเพิ่มในการให้สินเชื่อแก่เกษตรกรที่ประกอบธุรกิจอื่นนอกเหนือจากภาคเกษตรกรรม

- ในปี 2542 ได้กำหนดวงเงินสินเชื่อเพื่อส่งเสริม SMEs ที่เป็นเกษตรกร 2,000 ล้านบาท

(7) บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) เป็นสถาบันการเงินที่จัดตั้งขึ้นภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง เพื่อทำหน้าที่ให้บริการค้ำประกันสินเชื่อแก่ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ที่มีหลักทรัพย์ไม่เพียงพอในการกู้ยืมจากสถาบันการเงินต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น โดยมีหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ดังนี้

- คุณสมบัติของผู้ขอค้ำประกัน
  - ต้องเป็นบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคล
  - สินเชื่อที่ได้รับและขอให้ค้ำประกันต้องมีจำนวนไม่ต่ำกว่า 200,000 บาท และเมื่อรวมกับสินเชื่อเดิมแล้วต้องไม่เกิน 50 ล้านบาท

50 ล้านบาท

- ทรัพย์สินถาวรสุทธิของผู้กู้ในวันยื่นขอสินเชื่อต้องมีมูลค่าไม่เกิน
- ต้องมีส่วนที่ผู้กู้ลงทุนเอง ไม่ต่ำกว่า 20% ของเงินลงทุน
- กิจกรรมที่ให้การค้ำประกัน ได้แก่ อุตสาหกรรมขนาดย่อม 4 ประเภท (อุตสาหกรรมการผลิต, หัตถกรรม, อุตสาหกรรมบริการ และเกษตรอุตสาหกรรม) และธุรกิจขนาดย่อม 4 ประเภท (กิจการค้าปลีก-ค้าส่ง, บริการ, การนำเข้า และการส่งออก)
- วงเงินค้ำประกัน จะค้ำประกันตามวงเงินสินเชื่อที่ขาดหลักประกัน แต่ไม่เกินครึ่งหนึ่งของสินเชื่อรวม ทั้งนี้วงเงินค้ำประกันสูงสุดรวมไม่เกิน 10 ล้านบาทต่อโครงการ
- ระยะเวลาค้ำประกัน ไม่กำหนด แต่จะให้การต่อสัญญาเป็นแบบปีต่อปี
- อัตราค่าธรรมเนียมค้ำประกัน 2% ต่อปี เรียกเก็บล่วงหน้าเป็นรายปี
- ในปี 2542 ได้กำหนดวงเงินค้ำประกันสินเชื่อ SMEs 500 ล้านบาท

(8) ธนาคารแห่งประเทศไทย มีบทบาทให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการรับซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- ประเภทของการให้ความช่วยเหลือ
  - การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการ SMEs กรณีอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม
- วิธีให้การช่วยเหลือ  
ธนาคารแห่งประเทศไทย จะรับซื้อตั๋วสัญญาใช้เงินของผู้ประกอบการหรือเจ้าของที่พึงเชื่อถือได้ผ่านธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม บริษัทเงินทุนหรือบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ โดยจะรับซื้อในอัตรา 60% ของจำนวนเงินในตั๋วสัญญาใช้เงิน (มีวงเงินไม่ต่ำกว่า 30,000 บาท) และสถาบันการเงินที่เข้าร่วมออกสมทบอีก 40%
- การคิดดอกเบี้ย
  - ธนาคารคิดดอกเบี้ยจากสถาบันการเงิน 3% ต่อปี และสถาบันการเงินคิดดอกเบี้ยจากลูกค้าในอัตรา MLR ของแต่ละสถาบันการเงิน ลบ 1% ต่อปี หรือ MLR เฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ 4 แห่ง คือ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ ลบด้วย 1% ต่อปี
- ระยะเวลาการให้ความช่วยเหลือ ไม่เกิน 5 ปี
- ในปี 2542 ได้กำหนดวงเงินเพื่อส่งเสริม SMEs 12,000 ล้านบาท

### 5.3 ความช่วยเหลือด้านพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยี

(1) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีบทบาทการให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีการผลิตแก่ภาคอุตสาหกรรมในสาขาสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อัญมณีและเครื่องประดับ เกษตรอุตสาหกรรม เครื่องเรือนไม้ เครื่องเคลือบดินเผา เครื่องหนัง และผลิตภัณฑ์ไฟเบอร์กลาส การบรรจุภัณฑ์ เครื่องจักรกลและโลหะการ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนพลาสติก เครื่องปรับอากาศ หัตถกรรมและอุตสาหกรรมในครอบครัว โดยดำเนินการในรูปแบบการฝึกอบรม สัมมนา การส่งเสริมการวิจัย ค้นคว้า ทดลอง การให้ข้อมูล และคำปรึกษาแนะนำทางเทคนิควิชาการ การให้บริการ วิเคราะห์ ทดสอบและรับรองคุณภาพ(เฉพาะสาขาสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม, เครื่องจักรกลและโลหะการ, เครื่องเรือนไม้ และเครื่องเคลือบดินเผา)

(2) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีบทบาทในการให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะแรงงานทั้งทางด้านอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และบริการ

(3) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นองค์การบริหารพิเศษภายใต้การกำกับของกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม มีบทบาทในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใน 3 สาขา คือ

- เทคโนโลยีโลหะและวัสดุ
- เทคโนโลยีพันธุวิศวกรรม
- เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์

(4) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม มีบทบาทหน้าที่ในการวิจัยและส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสม

(5) สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการส่งเสริมด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์และระบบการผลิตให้เท่าเทียมระดับสากล โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ คือ การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ รับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ รับรองระบบคุณภาพการจัดการการผลิต (ISO 9000) รับรองระบบคุณภาพการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) รับรองระบบงานและรับรองห้องปฏิบัติการ เป็นต้น

(6) สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ สถาบันอาหาร สถาบันไทย-เยอรมัน สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สถาบันยานยนต์ และสถาบัน ISO 9000 เป็นสถาบันอิสระภายใต้การกำกับของกระทรวงอุตสาหกรรม ดูแล รับผิดชอบในเรื่องของการส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมแต่ละสาขา ไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาบุคลากร การวิจัย พัฒนา และการถ่ายทอดเทคโนโลยี การส่งเสริมระบบคุณภาพและมาตรฐาน การให้บริการข้อมูลข่าวสาร การให้คำปรึกษาแนะนำ ฯลฯ

#### 5.4 ความช่วยเหลือด้านการจัดการ

(1) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม มีบทบาทอีกส่วนหนึ่งในการพัฒนาและสนับสนุนทางวิชาการ การฝึกอบรม สัมมนา และการให้คำปรึกษาแนะนำ ด้านการพัฒนาทักษะความเป็นผู้ประกอบการ การจัดการธุรกิจ และการลงทุน โดยมุ่งประยุกต์ให้เหมาะสมกับกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

(2) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นสถาบันอิสระอีกสถาบันหนึ่งภายใต้กำกับของกระทรวงอุตสาหกรรม มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนา การให้บริการคำปรึกษาแนะนำในการเพิ่มผลผลิตของภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ

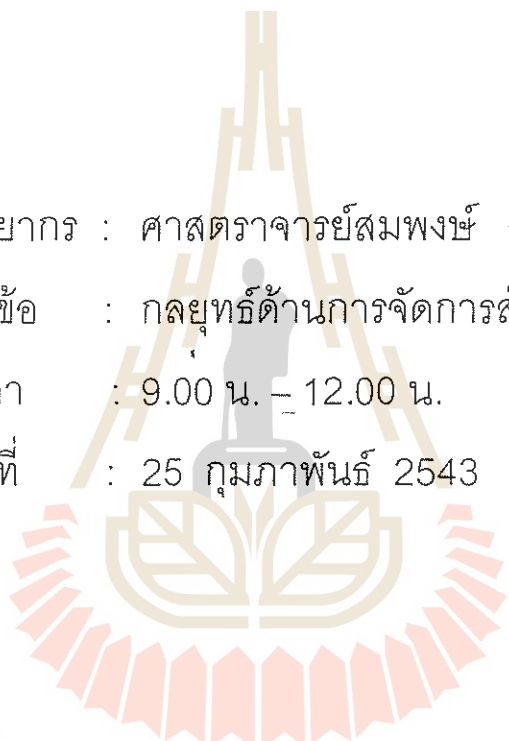
#### 5.5 ความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุน

(1) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักนายกรัฐมนตรี มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการลงทุนเพิ่มขึ้นในประเทศไทย ทั้งในกรณีนักลงทุนชาวไทย กรณีการลงทุนจากนักลงทุนต่างประเทศ หรือกรณีการร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนชาวต่างประเทศและชาวไทย โดยการกำหนดสิ่งจูงใจทางด้านภาษีอากร และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เช่น การลดหรือยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล การลดหรือยกเว้นภาษีอากรนำเข้าเครื่องจักร หรือวัตถุดิบในการผลิต การลดหย่อนค่าสาธารณูปโภคสำหรับกิจการที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ฯลฯ การให้การส่งเสริมการลงทุนดังกล่าวครอบคลุมทั้งกิจการอุตสาหกรรม การค้า และบริการ

(2) กรมวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีบทบาทหน้าที่ในการจัดพื้นที่พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อเป็นที่ตั้งโรงงาน โดยมุ่งให้เกิดการกระจายอุตสาหกรรมไปสู่ภูมิภาคให้มากขึ้น ซึ่งปัจจุบันได้จัดพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมสำหรับ SMEs เป็นการเฉพาะ

นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงาน “โครงการจัดตั้งสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ซึ่งเป็นสถาบันอิสระเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถผู้ประกอบการ SMEs ที่ดำเนินการอยู่แล้ว (Existing Entrepreneur) และสร้างผู้ประกอบการ SMEs ที่มีศักยภาพรายใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น (Potential Entrepreneur) ด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบ Experiential Learning รวมทั้งการปรึกษาแนะนำและการสนับสนุนด้านข้อมูล(จากการศึกษาวิจัย) ที่จำเป็นในการประกอบการ โครงการนี้เป็นโครงการร่วมมือระหว่างกระทรวงอุตสาหกรรม กับสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ โดยระยะแรกมี 8 สถาบัน คือ ม.ธรรมศาสตร์ (ซึ่งจะใช้บริเวณศูนย์รังสิต เป็นที่ตั้งสถาบันกลาง) ม.เชียงใหม่ ม.นครสวรรค์ ม.ขอนแก่น ม.เทคโนโลยีสุรนารี ม.บูรพา ร.ร.นายร้อยพระจุลจอมเกล้า และ ม.สงขลานครินทร์ ทั้งนี้คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบในหลักการแล้วเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2542 และได้มีพิธีเปิดโครงการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2542 ที่ผ่านมา

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม  
กระทรวงอุตสาหกรรม  
มิถุนายน 2542

The logo of Sakon Nakhon Rajabhat University is a circular emblem. At the top, there are two stylized, golden, upward-pointing shapes resembling the letter 'H' or a traditional Thai architectural element. Below these, a central figure of a person in a traditional Thai garment stands on a platform. The figure is flanked by two golden, leaf-like shapes. The entire central design is set against a background of a golden, sunburst or fan-like pattern. The name of the university, 'มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี', is written in Thai script around the bottom half of the emblem.

วิทยากร : ศาสตราจารย์สมพงษ์ จ้อยศิริ  
หัวข้อ : กลยุทธ์ด้านการจัดการสำหรับผู้บริหาร  
เวลา : 9.00 น. – 12.00 น.  
วันที่ : 25 กุมภาพันธ์ 2543



## เทคนิคการจัดการธุรกิจสมัยใหม่

นักบริหารได้พยายามพัฒนาแนวความคิดด้านการจัดการ ความรู้พื้นฐานด้านการจัดการ ตลอดจนศึกษาหาช่องทาง กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ เพื่อนำทางไปสู่เป้าหมายในการใช้ (UTILIZED) ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งผลักดันธุรกิจของตนไปสู่ความเป็นเลิศในยุคนั้น สมัยนั้น

การเดินทางสู่แนวความคิดใหม่ ๆ ไม่มีสิ้นสุด ยิ่งสูง ยิ่งไกล ยิ่งกระฉ่างแจ้ว เมื่อหันมามอง เหตุการณ์เบื้องหลัง แต่การไขว่คว้าหาสิ่งใหม่ สิ่งนี้เรียกว่าทันสมัย อาจจะได้ของใหม่ แต่ไม่ได้หมายความว่าของใหม่จะดีกว่าของเก่ากลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ อาจจะได้ไม่เท่าเดิม อาจจะไม่มีการทำตามกัน หรืออาจจะยังไม่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าบางครั้งยิ่งเดิน ยิ่งไกล ยิ่งหลงทาง ยิ่งมองไม่เห็นจุดหมายปลายทาง ยิ่งมองไม่เห็นสิ่ง จึงจำต้องกลับมาจุดเดิม แล้วตั้งต้นใหม่วางแผน ใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างไปกว่าที่กำลังเดินอยู่เปลี่ยนทัศนคติแนวความคิดกลับหลังเป็น 180 องศา

ก่อนจะเดินต่อไป หรือหันกลับไปตั้งต้นใหม่ หรือจะเปลี่ยนทิศทางเดินลงทบทวนสิ่งที่รู้ ที่คิด ที่เชื่อ และวิธีที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว ว่าเหมาะสมหรือก่อให้เกิดประโยชน์ เกิดปัญหาอะไรบ้าง ซึ่งเปรียบได้กับ แนวความรู้และความคิด ตลอดจนกลยุทธ์พื้นฐานในการจัดการธุรกิจ ที่นักบริหารเรียนรู้และยึดเป็นหลักปฏิบัติสืบต่อกันมาจนทุกวันนี้

นอกจากนั้น จงศึกษากลยุทธ์เฉพาะเรื่อง ตลอดจนกลยุทธ์เฉพาะของกิจการของเราที่ใช้อยู่ ว่ามีมากพอ มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมประการใด ยังขาดตกบกพร่องประการใด

ประการสุดท้าย จะต้องตัดจิตใจที่จะเดินหน้าต่อไป เปลี่ยนทิศทาง หรือแม้แต่ว่าจะหันหลังกลับเพื่อตั้งต้นใหม่ก็ต้องยอม แต่ที่สำคัญที่สุดในการเดินต่อไป เปลี่ยนทิศทางหรือตั้งต้นกลับใหม่ จะทำได้ก็จำต้องมีกลยุทธ์ มีเครื่องมือประกอบ ช่วยให้ได้เป้าหมาย มีใจกลับไปตั้งต้นมือเปล่าหรือใจเครื่องมือซ้ำซาก อันทำให้เกิดเสียหายหลงทางมาแล้ว ท่านมีเครื่องมือใหม่หรือยัง ท่านมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมหรือยัง โปรดเสาะแสวงหาเสียแต่บัดนี้

จะไปทิศทางใด จะหลงทาง จะตั้งต้นใหม่ จะคลำทางอย่างไรนิสัยการเอาตัวรอดยอมเป็น  
ของมนุษย์เป็นธรรมดา นักธุรกิจก็เช่นนั้น มนุษย์มีสติ มีธรรม ประจำใจ เป็นหลักยึด ย่อมไม่ทำ  
อะไรเพื่อตัวเองจนเกินไป โดยไม่คิดถึงหลักธรรมประจำใจ นักธุรกิจก็เช่นกัน แม้จะฟันฝ่า แข่งขัน  
เพื่อความเป็นเลิศ ก็ต้องไม่ลืม จรรยาบรรณของนักธุรกิจ และสิ่งสำคัญคือความรับผิดชอบต่อสังคม  
บ้านเมือง ตลอดจนสากลโลก อันเป็นเรื่องของส่วนรวม



สรุปหัวข้อบรรยาย  
วิชาพฤติกรรมบุคคลในองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
หัวข้อบรรยาย  
กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

การบริหาร

การบริหารเป็นการใช้ (Utilization) ทรัพยากร (Resources) ในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Maximization) การใช้ทรัพยากรทั้งหลายในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องยึดหลักปฏิบัติที่สำคัญในเบื้องต้นก่อน ดังนี้

1. จะต้องวางแผนการปฏิบัติ (Planning)
2. จะต้องจัดตั้งองค์การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคนในองค์การ (Organizing)
3. จะต้องใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ (Influencing)
4. การควบคุมการปฏิบัติงาน (Controlling)

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะยึดหลักเบื้องต้น 4 ประการนี้มาดำเนินการบริหารให้เกิดผลถึงเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การคงจะไม่พอเพียงนักบริหารยังต้องใช้ "กลยุทธ์" พิเศษและเฉพาะเหมาะสมเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยดำเนินการอีกด้วย กลยุทธ์เหล่านี้เป็นกลยุทธ์ที่นักบริหารได้คิดค้นหาทางนำมาใช้ ไม่ว่าจะป็นธุรกิจผลิตสินค้า ธุรกิจผลิตบริการ ธุรกิจที่มุ่งหวังกำไร ธุรกิจไม่มุ่งหวังกำไร บริษัท ห้างร้าน มูลนิธิ ธุรกิจการเงิน โรงพยาบาล ธุรกิจเพื่อการศึกษา โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือแม้แต่การบริหารการเงิน การบริหารการผลิต และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นักบริหาร ก็ยังต้องใช้กลยุทธ์เฉพาะเพื่อช่วยการบริหาร

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการ Utilized ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นหน้าที่และอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้จัดการหรือหัวหน้างานตามสายงาน (Line Managers) โดยมีฝ่ายบริหารบุคคลเป็น Staff คอยให้การช่วยเหลือ แนะนำ หลักการและวิธีการในการบริหารบุคคล ได้แก่

### ก. การบริหารงานบุคคลเบื้องต้น ได้แก่

1. การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน
3. การบริหารค่าตอบแทน
4. การบริหารเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน
5. การบริหารเรื่องความสัมพันธ์ของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

ข. การบริหารงานบุคคลด้วยกลยุทธ์ นักบริหารได้พยายามค้นหากลยุทธ์วิธีการต่าง ๆ และนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อความสำเร็จ โดยมีกนิยมเรียกว่า “กลยุทธ์ทันสมัย” “กลยุทธ์สมัยใหม่” “กลยุทธ์เชิงรุก”

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย หมายถึง การนำเอากลยุทธ์ที่กำลังเป็นที่นิยมกันอยู่ในปัจจุบันมาใช้ กลยุทธ์เหล่านี้ อาจจะเป็นกลยุทธ์ที่เคยใช้กันมานานแล้วก็ได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ แสดงให้เห็นว่า นักบริหารทันสมัยได้เลือกใช้กลยุทธ์เพื่อใช้บริหารธุรกิจและใช้บริหารงานบุคคลมาตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน ดังนี้

- 1950 1. Computerization
2. Theory Z.
3. Quantitative Manangement
4. Diversification
5. Management by Objectives

- 1960
1. T-Groups
  2. Centralization, decentralization
  3. Matrix Management
  4. Conglomeration
  5. The Managerial Grid

- 1970
1. Zero-based Budgeting
  2. The Experience Curve
  3. Portfolio Management

- 1980
1. Theory Z
  2. Intrapreneuring
  3. Demassing
  4. Restructuring
  5. Corporate Culture
  6. One-Minute Managing
  7. Management by Walking Aroung

ปัจจุบัน กลยุทธ์ทันสมัย

ปัจจุบันถือว่าเป็นยุคของการแข่งขันเชิงบริหารด้วยกลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์เชิงรุก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการผลิตบริการหรือสินค้า เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ เช่น

- กลยุทธ์ "ไคเซ็น" (Kaizen) เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น QC CIRCLE, WORK SIMPLIFICATION, TQC, KYT, 5ส, 4ก, RINGI SYSTEM, SUGGESTION PLAN, FAM MANAGEMENT.

- กลยุทธ์ “เพื่อเพิ่มผลผลิต” หรือกำหนดมาตรฐานการผลิต เช่น TAGUCHI SYSTEM, ZERO DEFFECTS PLAN, ISO 9000 PLAN, IMPROSHARE PLAN, MBO, RE-ENGINEERING STRUCTURE, ISO 9000, ISO 14000, TQM
- กลยุทธ์ในการตรวจสอบวัดผล เช่น PROFIT CENTRE, MANAGEMENT AUDITING, MANAGEMENT BY WALKING AROUND.....
- กลยุทธ์พิเศษเฉพาะของแต่ละกิจการ เช่น กลยุทธ์ทางการบริหาร ของ TOYOTA, กลยุทธ์ทางการบริหารของบริษัทดีเต็นในอเมริกา, กลยุทธ์ทางการบริหารของญี่ปุ่น...
- กลยุทธ์เฉพาะเรื่อง เช่น กลยุทธ์ในการบริหารเวลา กลยุทธ์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม กลยุทธ์ในการบริหารข้อขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง RETENTION/PROMOTION/APPRaisal, INDUSTRIAL RELATIONS, EMPLOYEE COMMUNICATION, EMPLOYMENT LAW, DISCIPLIN AND GRIEVANCE, INTERNATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL RESEARCH, TURN AROUND MANAGEMENT.

อนึ่ง ตั้งแต่ยุคต้น ๆ จนถึงปัจจุบันนี้ “ยังไม่มีกลยุทธ์ใดที่เป็นกลยุทธ์เดียวที่สามารถนำมาใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด” ดังนั้น นักบริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคือ ผู้ที่รู้และเลือกใช้ “กลยุทธ์” ที่เหมาะสมถูกต้องกับกาลเวลาและเหตุการณ์เท่านั้น

ศาสตราจารย์ สมพงษ์ จ๋วยศิริ

หัวข้อบรรยาย  
กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่  
TURNAROUND STRATEGY

"To avoid all mistakes in the conduct of a great enterprise is beyond man's powers," said Minicius to his soldiers after his defeat by Hannibal in 209 B.C. "But," he continued, "when a mistake has once been made, to use his reverses as lessons for the future is the part of a brave and sensible man."

Founders of some high-technology firms in California's Silicon Valley were asked the reasons that their companies failed. Their answers can help others avoid their fate.

การบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แม้เราจะปฏิบัติตามรูปแบบที่เคยเล่าเรียนกันมา หรือใช้กลยุทธ์พิเศษพิศดารอย่างไรก็ตาม มิใช่ที่เราจะได้รับความสำเร็จสูงสุดสมดังตั้งใจไว้ อาจจะมีอุปสรรค สิ่งขัดขวาง เหตุแวดล้อม หรือตัวแปรต่าง ๆ ทั้งที่คิดถึงและคิดไม่ถึงเกิดขึ้น ทำให้กิจการของเราหรือการบริหารของเรา FALL ลงได้ ไม่ต้องเสียใจ ไม่ต้องตกใจ ในเมื่อเราทำดีที่สุดแล้ว

ล้มแล้วลุกขึ้นสู้ใหม่ด้วยกลยุทธ์ตรงข้ามกับที่เคยใช้ เคยทำ ไม่ย่อรายเดิมให้เสียเวลา กลยุทธ์ที่นำมาใช้อาจจะเปลี่ยนไปตรงกันข้ามกับที่เคยใช้ผิดกัน 180 องศา เรนเรียก ว่า TURNAROUND MANAGEMENT หรือ TURNAROUND STRATEGY

กลยุทธ์ใหม่ดังกล่าวนี้ก็อาศัยจากตัวอย่างของนักธุรกิจทั่วโลก และรวมถึงกลยุทธ์ที่นักธุรกิจของไทยเรานำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการบริหารจากรูปเดิม เป็นอีกรูปหนึ่ง อันเนื่องจากรูปแบบเดิมล้มเหลว หรือเข้าไป TAKEOVER บริษัทเดิม แล้วเราเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นตรงกันข้าม หรือเป็นกลยุทธ์ของเราโดยเฉพาะ





วิทยากร : คุณเพิ่มศักดิ์ จิตรวาสน์  
หัวข้อ : การจัดการการผลิตปี 2000  
เวลา : 13.00 น. – 16.00 น.  
วันที่ : 25 กุมภาพันธ์ 2543

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

# การจัดการการผลิตปี 2000

โดย  
นายเพิ่มศักดิ์ จิตรวาสน์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

### การบริหารการผลิต

ในสมัยที่เศรษฐกิจเริ่มแปรสภาพจากระบบกลไกกรรมมาสู่ระบบการผลิตในโรงงานขนาดย่อมเน้นการผลิตมักจะทำในวงแคบๆ เช่น การผลิตในครอบครัว หรืออาจเรียกว่าอุตสาหกรรมครัวเรือน ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับนายจ้างเป็นไปอย่างใกล้ชิด การควบคุมต่างๆ กระทำได้อย่างทั่วถึง ในบางกรณีคนงานกับนายจ้างก็จะอาศัยอยู่ในบ้านเดียวกัน ความทุกข์ร้อนของคนงานนั้นมักจะได้รับ ความช่วยเหลืออย่างดีจากนายจ้าง โดยปกติแล้วการบริหารงานทุกสิ่งทุกอย่างจะเป็นหน้าที่ของนายจ้าง โดยตรง เช่น วางแผนงานขาย งานด้านนโยบาย งานวางแผนการผลิต ซึ่งมักจะกระทำโดยเจ้าของเพียง คนเดียว แม้ในปัจจุบันนี้เราก็ยังพอที่จะมองเห็นโรงงานประเภทนี้ได้ เจ้าของหรือผู้จัดการจะต้องทำกา รหนักทุกอย่างด้วยตนเอง นับตั้งแต่ การรับใบสั่งซื้อ การจัดหาวัตถุดิบ การรับสมัครและคัดเลือกคนงาน การติดต่อกับธนาคาร ทั้งในด้านการฝากหรือถอนเงิน การบันทึกรายการสินค้า การควบคุมการผลิต และ การควบคุมคุณภาพเป็นต้น งานต่างๆ เหล่านี้ถ้ามากเกินไปเกินกว่าความสามารถของบุคคลคนเดียว ก็อาจจะ มอบหมายให้ผู้ใกล้ชิดช่วยทำให้เป็นครั้งคราวก็ได้ ซึ่งปกติมักจะเป็นบุคคลภายในครอบครัวนั่นเอง

ในปัจจุบันการผลิตได้พัฒนาถึงขั้นการผลิตในโรงงานโดยใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย การผลิตมี ขอบเขตกว้างมากขึ้น มีอุปสรรคต่างๆ เกิดขึ้นมากมายซึ่งบางครั้งก็เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจเอง หรือบางครั้งเป็นอุปสรรคที่เกิดจากภายนอก อุปสรรคเหล่านี้มีทั้งที่สามารถควบคุมได้และที่ไม่สามารถ ควบคุมได้ ฉะนั้นผู้บริหารการผลิตที่มีความสามารถจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการผลิตยุคปัจจุบัน

การผลิตในยุคปัจจุบันนี้จะต้องต่อสู้กับการแข่งขันมากมาย ต้องฟันฝ่าอุปสรรคการเงินผิดเคือง ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามผลิตสินค้าขึ้นมาด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด จะต้องพยายามผลิตสินค้าที่มีมูลค่า เพิ่มที่เหมาะสมแก่ยุคสมัย ผลิตภัณฑ์จะต้องเป็นที่ดึงดูดใจของลูกค้า ทั้งนี้สินค้าจะเป็นที่พึงพอใจของ ผู้อุปโภคและบริโภคตลอดไป ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อโรงงานผลิตมีขนาดกว้างขวางขึ้นหน่วยงานต่าง ๆ จะต้อง เพิ่มขึ้น จะต้องมีคนงานทำงานในหน้าที่ต่างๆ กันมากมาย ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและคนงานก็ มักจะเกิดขึ้นเสมอ ผู้บริหารที่มีความสามารถเท่านั้นจึงจะสามารถแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้

ดังนั้นขอบเขตของการบริหารการผลิตจึงมีขอบเขตกว้างขวาง โดยจะต้องศึกษาถึงวิธีการจัด องค์กร การเลือกสถานที่ตั้งโรงงาน การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การจัดตั้งสำนักงานและโรงงาน การควบคุมวัตถุดิบ การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การควบคุมการผลิต การควบคุมคุณภาพ การส่งเสริมและดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน และอื่นๆ ที่จะนำมาซึ่ง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานและฝ่ายบริหารโดยคำนึงถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจจะกระทบกระเทือน

ความเป็นอยู่ของคนงานหรือรายได้อันจะนำมาซึ่งความขัดแย้งซึ่งจะเป็นผลเสียต่อธุรกิจได้ หรือต่อสังคมส่วนรวม หรือต่อประเทศชาติในที่สุด

สรุปได้ว่า ขอบเขตของการบริหารการผลิตคือ การเลือกใช้การจัดสรรปันส่วน การผสมผสานปัจจัยการผลิตต่างๆ (input) เพื่อป้อนเข้าสู่ระบบการผลิต (conversion process) ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทำการแปรรูปให้เป็นผลผลิต (output) ตามที่ต้องการ

## การผลิต

การผลิต คือ กิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นทั้งในรูปของสินค้าเพื่อการอุปโภคและบริโภค สินค้ากึ่งสำเร็จรูปที่ใช้ในอุตสาหกรรม หรือในด้านบริการต่างๆ ด้วย เช่น การผลิตยารักษาโรค การผลิตอาหารกระป๋อง การผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม บริการที่ได้รับจากโรงพยาบาล โรงแรม การเดินรถ-ประจำทาง เป็นต้น

- สินค้าเพื่อการอุปโภค บริโภค (Consumer Goods)
- สินค้ากึ่งสำเร็จรูปเพื่อการอุตสาหกรรม (Producer Goods)

## ระบบการผลิต

ในกระบวนการผลิตไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้าหรือการให้บริการจะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ส่วนคือ

1. คน (Man) ทำหน้าที่เป็นแรงงานการผลิต บริหารหรือบังคับบัญชาสายงาน และอื่นๆ ไม่ว่าจะกรรมวิธีการผลิตจะเป็นแบบธรรมดาหรือยุ่งยากซับซ้อนย่อมต้องการบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. วัตถุดิบ (Material) เป็นปัจจัยที่ถูกแปรรูปให้เป็นสินค้าเพื่อการอุปโภคหรือบริโภค และวัตถุดิบนี้ก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป
3. เครื่องจักร (Machinery) เป็นสิ่งที่ใช้ในการแปรรูปวัตถุดิบ เช่น เครื่องบดเครื่องตำ เครื่องจักรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
4. วิธีการทางเทคนิค (Method) ขั้นตอนทางด้านเทคนิค การผลิตข่าวสารการผลิต เป็นต้น
5. เงินทุน (Money) เป็นปัจจัยที่สำคัญ เป็นสื่อกลางของการแลกเปลี่ยน เป็นตัวที่จะนำมาซึ่งปัจจัยการผลิตอื่นๆ เช่น เงินทุนใช้ในการจ่ายค่าจ้างแรงงาน การเช่าซื้อเครื่องจักร ซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น

## การแปรรูป (Processing Transformation)

การแปรรูปเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการผลิตเพราะทำหน้าที่ในการแปรรูปปัจจัยการผลิตต่างๆ ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป การแปรรูปจะก่อให้เกิดมูลค่าต่างๆ ขึ้น อย่างน้อยก็หนึ่งมูลค่าหรือมากกว่าเช่น

1. มูลค่าทางด้านรูปร่าง (Form Value) เป็นการแปรรูปปัจจัยการผลิตจากรัดดูดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ต้องการอุปโภค หรือบริโภค เช่น การนำผลไม้สดมาทำเป็นผลไม้กระป๋อง
2. มูลค่าทางด้านสถานที่ (Place Value) เป็นการนำเอาผลิตภัณฑ์หรือผู้บริโภคมายังสถานที่ที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะทำการซื้อขายแลกเปลี่ยนกัน
3. มูลค่าทางด้านเวลา (Time Value) เป็นการนำเอาผลิตภัณฑ์มาสู่ผู้บริโภคในช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ฤดูการท่องเที่ยว
4. มูลค่าทางด้านการเป็นเจ้าของ (Possession Value) เป็นผลเกิดจากกิจกรรมการออกข่าวการโฆษณา ทำให้รู้ว่ามีผลิตภัณฑ์จำหน่าย

## ผลผลิต (Output)

ผลผลิตเกิดจากการแปรรูปของปัจจัยการผลิตต่างๆ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. ประสิทธิภาพของผลผลิต (Productivity) – คือผลิตภัณฑ์ที่จะต้องถูกผลิตขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปริมาณพอดี ไม่สูญเสียหรือมีเศษมาก มีคุณภาพเหมาะสมถูกต้องกับข้อกำหนดราคาไม่แพงจนเกินไป สามารถนำออกจำหน่ายในช่วงเวลาที่ถูกต้อง ไม่เร็วหรือช้าจนเกินไป ขณะเดียวกันต้องผลิตขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำ
2. ความพอใจ (Satisfaction) – ผลผลิตจะต้องเป็นที่พอใจของลูกค้า นอกจากนี้จะต้องเป็นที่พอใจของผู้ถือหุ้น พนักงานในธุรกิจนั้น และชุมชนนั้นๆ ด้วย ถ้าบุคคลต่างๆ ที่กล่าวมานี้ไม่พอใจธุรกิจนั้นหรือผลผลิตนั้นก็ยากที่จะดำรงอยู่ต่อไป
3. การเจริญเติบโต (Growth) – ธุรกิจนั้นจะต้องมีการเจริญเติบโต โดยมีการพัฒนาและก้าวทันต่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

## สภาวะแวดล้อมของการบริหารการผลิต

สภาวะแวดล้อมของการบริหารระบบการผลิตในปัจจุบันนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ถ้าขาดเสียซึ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแล้ว ระบบการผลิตของธุรกิจต่างๆ ก็ยากที่จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สภาวะแวดล้อมของระบบการผลิตอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ในธุรกิจการผลิต ซึ่งแต่ละระบบย่อยจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เช่น ระบบการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระบบการผลิต ระบบการออกแบบ ระบบการตลาด ระบบการเงินและอื่นๆ

2. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) สภาพแวดล้อมภายนอกก็มีอิทธิพลต่อระบบการผลิตมากเช่นเดียวกัน ตัวอย่างของสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สภาพสังคม เทคโนโลยี การเมือง และเศรษฐกิจ ทั้งนี้เพราะสภาพของสังคมจะบอกให้ทราบว่าต้องการผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ รูปร่างอย่างไร ราคาประมาณเท่าใดจึงเหมาะแก่กำลังซื้อของชุมชน เทคโนโลยีจะนำมาซึ่งความรู้ใหม่มาในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ เศรษฐกิจจะกำหนดขอบเขตการแลกเปลี่ยนการซื้อขายระหว่างเจ้าของวัตถุดิบและผู้อุปโภค บริโภค และระบบการเมืองจะมีผลกระทบในด้านกฎหมาย ข้อบังคับและอื่นๆ

### การวางแผนการผลิต (Production Planning)

วัตถุประสงค์ของการวางแผนการผลิต คือ เพื่อให้จะให้เป็นที่ยืนยันว่าสินค้าจะต้องผลิตเสร็จและส่งมอบให้ลูกค้าได้ทันเวลา ฉะนั้นกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการผลิตจะต้องมีการวางแผน ร่วมมือกันทำงานและจะต้องมีการควบคุมเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ ตามปกติการวางแผนและควบคุมการผลิต จะพิจารณาและตัดสินใจจากองค์ประกอบดังนี้

1. การตัดสินใจว่าจะผลิตขึ้นส่วนเองหรือซื้อจากแหล่งผลิตภายนอกเพราะมีข้อดีข้อเสียทางด้านธุรกิจ
2. การตัดสินใจว่าจะผลิตในระบบการผลิตตามคำสั่งของลูกค้าหรือผลิตโดยสม่ำเสมอเพื่อคงคลังไว้
3. การผลิตจะผลิตไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อขายหรือผลิตหลังจากได้รับการสั่งซื้อแล้ว
4. ขนาดหรือปริมาณผลิตแต่ละครั้งควรเป็นจำนวนเท่าใด
5. งานเกี่ยวกับการซ่อมแซมผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการหลังการขายจะทำที่ไหน และใครเป็นผู้ทำ

#### กิจกรรม 2 ชนิดในการวางแผนการผลิต

##### 1. กิจกรรมก่อนการผลิต

ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำหรือวางแผนไว้ก่อนที่การผลิตจะเริ่มขึ้น ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นที่แน่นอนได้ว่าทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นมีพร้อมในช่วงเวลาที่ต้องการใช้ในการผลิตอย่างไรเพียงพอ การวางแผนก่อนการผลิตที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การผลิตดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ ประสิทธิภาพในการผลิตจะเกิดขึ้นเนื่องจากความสมดุลระหว่างต้นทุนและเวลาที่ใช้ในการผลิต ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตมีผลโดยตรงต่อเวลาที่ใช้ในการจัดซื้อ ขนาดที่จัดซื้อและระดับของวัสดุคงเหลือ ในอุตสาหกรรมหลายประเภท กิจกรรมก่อนการผลิตต้องใช้เวลามากกว่าครึ่งหนึ่งของเวลาที่ใช้ในการผลิต เวลาที่ใช้เพิ่มขึ้นเท่าใดก็ย่อมทำให้ธุรกิจนั้นๆ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงและกำไรสุทธิต่ำลง ทั้งนี้เพราะว่าเงินลงทุน งานระหว่างทำและสินค้าคงเหลือจะมีปริมาณสูงมาก ในทางตรงกันข้ามถ้าธุรกิจใดมีกิจกรรมก่อนการผลิตในช่วงระยะเวลาสั้น ธุรกิจนั้นย่อมจะมีผลตอบแทนจากเงินลงทุนสูงซึ่งแสดงให้เห็นถึงการบริการงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แผนการผลิตมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นต้องอาศัยการทำงานประมาณการผลิตซึ่งได้คำนึงถึงหน่วยที่ประมาณจะขายได้ หน่วยที่ต้องการให้คงเหลือปลายงวด และหน่วยคงเหลือต้นงวด เมื่อมีงบประมาณผลิตและธุรกิจจะต้องจัดให้มีงบประมาณต่างๆ ขึ้นอีก เช่น งบประมาณวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรง งบประมาณค่าไถ่หุ่ย งบประมาณเงินสด งบประมาณต้นทุน และอื่นๆ โดยที่งบประมาณเหล่านี้จะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

งบประมาณผลิตเป็นที่มาของงบประมาณต่างๆ ที่จะต้องใช้ในโรงงาน เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารโรงงาน จะต้องถือเป็นหลักในการตัดสินใจเวลาที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญของการวางแผน การควบคุมการผลิต และความร่วมมือของทุกฝ่าย

## 2. กิจกรรมการผลิต

เมื่อได้ทราบเป็นการแน่นอนแล้วว่า จะทำการผลิตเท่าใดเมื่อไหร่ ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ควรกระจายการผลิตในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ หรือแต่ละเดือน จะต้องทำการผลิตให้มีจำนวนมากพอตามที่งบประมาณการการขายทำได้ แต่ก็มีไม่ผลิตจนมากเกินไป มีสินค้าเหลือในสต็อกมากเกินไปความต้องการ เพราะจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง และยังคงเสี่ยงต่อการที่สินค้านั้นล้าสมัยหรือมีราคาต่ำลงเพราะเสื่อมคุณภาพ ถ้าจะมองกันอีกด้านหนึ่งการผลิตจำนวนมากๆ จะทำให้ต้นทุนต่ำ การซื้อวัตถุดิบจำนวนมากๆ ก็มักจะมีความต่ำกว่าการทยอยซื้อ ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีการพิจารณาให้เกิดสมดุลด้วย

ในการตัดสินใจว่าจะทำการผลิตเมื่อใด มากน้อยเท่าใดตลอดจนควรจะมีปริมาณสินค้าคงเหลือไว้มากน้อยเพียงใด ควรจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ประกอบกันด้วย

- 2.1 ประสิทธิภาพของเครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต เพื่อให้การใช้ทรัพยากร หรือปัจจัยในการผลิตให้เกิดผลดี ให้ได้ต้นทุนที่ต่ำเพื่อที่จะสามารถทำกำไรได้ ถ้าทำการผลิตเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งๆ แล้วหยุด ปล่อยให้เครื่องจักรอยู่ว่างๆ ซึ่งไม่เกิดประโยชน์อะไรเลย ย่อมเกิดการสูญเสีย
- 2.2 ให้มีสถานที่เก็บผลิตภัณฑ์เพียงพอตามที่ต้องการ มิฉะนั้นแล้วถ้าเก็บรักษาไม่ถูกต้อง อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
- 2.3 ความสม่ำเสมอในการว่าจ้างแรงงาน ถ้าผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าขายตามฤดูกาล การผลิตย่อมไม่มีความสม่ำเสมอ ทำให้คนงานขาดหลักประกันในการทำงาน วิธีการที่ดีที่สุด คือผู้บริหารจะต้องวางแผนการผลิตให้สม่ำเสมอที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้คนงานมีหลักประกันในการทำงานมั่นคงที่สุด
- 2.4 ต้องพิจารณาอย่างละเอียดว่าควรซื้อวัตถุดิบมากน้อยเท่าไรทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนเงินทุนหมุนเวียน เช่นมีเงินทุนน้อยก็ไม่ควรซื้อวัตถุดิบที่ละหลายๆ และไม่อาจผลิตสินค้าคงเหลือไว้มากเกินไป ถึงแม้จะวางแผนการผลิตไว้สูงก็ตาม เพราะว่าการผลิตนั้น ย่อมจะมีค่าใช้จ่ายต่างๆ เกิดขึ้นอีกมากมาย เช่น ค่าแรงงาน เป็นต้น

## การควบคุมการผลิต

ในธุรกิจอุตสาหกรรมที่ทำการผลิตสินค้าขึ้นมาจำหน่ายนั้น การควบคุมการผลิตมีความสำคัญมาก เพราะการผลิตนั้นเกี่ยวกับกิจกรรมหรือบุคลากรระดับต่างๆ มากมาย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องนำเอาเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายบัญชี ฝ่ายแรงงาน และฝ่ายขายมาปรึกษาหารือกันเพื่อที่จะดำเนินการผลิตสินค้าขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ให้มีคุณภาพตามที่ต้องการ ผลิตแล้วเสร็จทันตามเวลาที่จะส่งมอบทำการผลิตโดยใช้เวลาน้อย และมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด

การผลิตที่ดีจะทำให้

1. มีงานในระหว่างทำการผลิตน้อย
2. มีสินค้าคงเหลือต่ำ
3. ประหยัดค่าแรงคนงานและเงินลงทุนในวัตถุดิบ
4. การผลิตมีประสิทธิภาพสูง และเป็นผลให้ราคาต้นทุนต่ำลง
5. เป็นที่เชื่อถือของลูกค้าในการส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาที่ต้องการ
6. ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามที่ลูกค้ากำหนด

การควบคุมการผลิตมักจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าแผนกควบคุมการผลิต โดยหน้าที่แล้วจะเป็นผู้กำกับดูแลทีมงานผลิต และรายงานตรงต่อผู้จัดการโรงงานเพื่อสั่งการอย่างใดอย่างหนึ่ง หน้าที่โดยสรุปแล้วมีดังนี้

1. รับคำสั่งให้ทำการผลิต
2. หาข้อมูลจากแผนกวิศวกรรมเพื่อทราบรายละเอียดที่จำเป็น
3. กำหนดรายละเอียดของวัตถุดิบ และเครื่องจักรที่ต้องใช้
4. ควบคุมและจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี และมีปริมาณที่กำหนดไว้
5. กำหนดวิธีหรือขั้นตอนในการผลิต
6. ออกใบเบิกวัตถุดิบที่ต้องใช้
7. ควบคุมการขนย้ายวัตถุดิบ
8. ออกคำสั่งให้เริ่มทำการผลิต
9. คำนวณต้นทุนการผลิต
10. แจ้งให้แผนกบัญชีทราบเพื่อจะได้ดำเนินการด้านบัญชี
11. ให้คำรับรองแก่ลูกค้าในเรื่องการส่งมอบสินค้า
12. ดำเนินการต่างๆ เท่าที่จำเป็นเมื่อการผลิตเกิดขัดข้อง หรือมีอุปสรรคใดๆ

#### อุบัติเหตุจากการทำงานและการป้องกัน

คนงานถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการผลิต เราถือว่าคนเป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่งของธุรกิจ ซึ่งจะต้องดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี และใช้การได้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นๆ อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นและก่อให้เกิดการบาดเจ็บแก่คนงานนั้นทำให้มีผลกระทบกระเทือนต่อสังคมเศรษฐกิจและต่อประเทศชาติโดยรวม การป้องกันอุบัติเหตุจึงเป็นหน้าที่ของรัฐบาลซึ่งได้ตรากฎหมายควบคุมให้โรงงานผู้ประกอบการผลิตต้องมีมาตรการซึ่งปฏิบัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน



วิทยากร : อ.วาริ เชื้อปรง

หัวข้อ : การจัดการระบบบัญชี การเงิน และภาษี

เวลา : 9.00 น. – 12.00 น.

วันที่ : 26 กุมภาพันธ์ 2543

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



## ทรัพยากรการบริหาร

### Management Resources

1. คน ..... Men
2. เงิน ..... Money
3. วัสดุ ..... Material
4. อุปกรณ์ ..... Machine

ความรับผิดชอบในการบริหาร/การจัดการ ก็คือ การทำให้ทรัพยากรทั้ง 4 นี้มีประสิทธิภาพ

สูงสุด



ภารกิจจัดการ

MANAGEMENT FUNCTIONS

. การวางแผน

PLANNING

.....

P

. การจัดรูปงาน

ORGANIZING

.....

O

. การสั่งการ

DIRECTING

.....

D

-D-C

AGEMENT  
CTIONS

. การควบคุม

CONTROLLING

.....

C

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## การวางแผน (Planning)

การวางแผน เป็นภารกิจแรกของการดำเนินกิจการ ซึ่งต้องมี...

การตกลงใจ/การเตรียมการ ล่วงหน้า



1. ต้องการอะไร (กำหนดวัตถุประสงค์)
2. ต้องการเมื่อไร (กำหนดเวลา)
3. ต้องการอย่างไร (กำหนดวิธี)

การวางแผนจึงเป็น การกำหนดทิศทางและการสร้างฯ ล่วงหน้าเพื่ออนาคต ที่ไม่อาจรู้ได้ว่า  
อะไรจะเกิดขึ้น...แบบใหม่/เมื่อไร/ที่ไหน/ทำไม/และใครทำให้เกิด

การวางแผนมีบทบาทมากในการดำเนินภารกิจการบริหาร ผู้บริหาร/ผู้จัดการ/และหัวหน้างาน  
ทุกระดับต้องจับให้มั่นและปั่นให้เป็นเครื่องมือประกอบการบริหาร/การจัดการ/และการบังคับบัญชา  
โดยการ คิดล่วงหน้า/เตรียมการล่วงหน้า

การวางแผนยังเป็นเครื่องมือช่วยให้ ผู้บริหาร/ผู้จัดการ/และหัวหน้างาน สามารถ ...



- จัดวางรูปแบบงาน/สายงาน ล่างๆ ให้รองรับแผนงาน
- สั่งการ/อำนวยความสะดวก/และชี้้นำกำกับ ได้ถูกต้องตาม  
แผนงาน/รูปแบบงาน/และสายงานที่กำหนด
- ความคุมการปฏิบัติงาน/การดำเนินงาน ของผู้ปฏิบัติงาน  
และของสายงานต่างๆ ให้สอดคล้องต้องตาม
  - แผนงาน
  - รูปงาน/สายงาน
  - การสั่งการ/การอำนวยความสะดวก/และการชี้้นำกำกับ

Five-W and One-H



- W ... WHAT ... อะไร
- W ... WHO ... ใคร
- W ... WHEN ... เมื่อไร
- W ... WHERE ... ที่ไหน
- W ... WHY ... ทำไม
- H ... HOW ... อย่างไร

ทำอย่างไรก่อนจะวางแผน



1. ถามตัวเองว่า
  - . ต้องการ...อะไร
  - . มีข้อมูล...พร้อมเพียงไร
2. ทำการวางแผนโดย
  - . กำหนด...เป้าหมาย/ข้อจำกัด/และวิธีดำเนินงาน
  - . สดลงใจ...เลือกวิธีที่ดีที่สุด
3. เขียนแผน...เป็นแม่แบบ

ปัจจัย ในการวางแผน

การวางแผนต้องอาศัยปัจจัยเหล่านี้เป็นเครื่องมือ



1. กำหนดวัตถุประสงค์...ชัดเจน/กะทัดรัด/เข้าใจง่าย
2. ทิวาณาว่า...ต้องทำอะไรบ้าง
3. คำนึงถึง...ทรัพยากรต่างๆ/อุปสรรค/ปัญหา/ระยะเวลา
4. ต้องให้แผน...ได้รับการเห็นชอบ
5. ต้อง...ตรวจสอบ/ติดตาม/วิเคราะห์ผล
6. ต้อง...ปรับ/เปลี่ยนแปลง...ถ้าจำเป็น

## การควบคุมภายในด้านบัญชีและการเงิน

องค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านบัญชีและการเงิน

1. ภาวะการควบคุมในสภาพแวดล้อม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กระบวนการควบคุม (Control Activities)
4. ระบบข้อมูลและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. ระบบติดตามผล (Monitoring)

การควบคุมภายในด้านเงินสด เงินฝากธนาคารและเงินทุนหมุนเวียน

วัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านเงินสด เงินฝากธนาคารและเงินทุนหมุนเวียน

1. เงินสดที่ร่อนเข้าฝากธนาคาร หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเงินสด ได้รับการเก็บรักษาอย่างปลอดภัยเพียงพอโดยไม่มีโอกาสสูญหายหรือทุจริต
2. ระบบข้อมูลด้านเงินสดสมบูรณ์เพียงพอที่จะให้มีรายงานเกี่ยวกับเงินสดที่ถูกต้อง และเพียงพอต่อการบริหารเงินสดที่ดีมิให้เกิดปัญหาสภาพคล่อง
3. การบันทึกรายการเกี่ยวกับเงินสดทันเวลาครบถ้วนและถูกต้องตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป
4. การบันทึกรายได้ และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากรายการเงินสด และเงินฝากธนาคารด้วยจำนวนเงินที่ครบถ้วนถูกต้อง และบันทึกตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

การควบคุมภายในด้านเงินสด

1. ภาวะการควบคุมในสภาพแวดล้อม
2. กระบวนการควบคุม
3. ระบบข้อมูล

## การงบประมาณและองค์การธุรกิจ

ความหมายของคำว่า การงบประมาณ

การงบประมาณ (Budgeting) มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดทำงบประมาณ (Budget preparation) และการควบคุมโดยงบประมาณ (Budgetary control)

การงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหาร

การบริหารองค์การอาจจะกล่าวได้ครอบคลุมถึงหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การจัดบุคลากร (Staffing)
4. การปฏิบัติขั้นดำเนินการ (Actuating)

ประโยชน์ของการงบประมาณต่อการบริหาร

การงบประมาณมีความสำคัญต่อหน้าที่ในการบริหาร 3 ประการด้วยกัน คือ

1. ในการวางแผน
2. ในการประสานงาน
3. ในการควบคุม

### กระบวนการจัดทำงบประมาณ

ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ

เพื่อให้การงบประมาณเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหาร การจัดทำงบประมาณควรมีขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำ ดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์การ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ
3. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การดำเนินงาน
4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติการ (Strategies) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
5. การกำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน (Planning premises)
6. การประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่าง ๆ (Evaluating and planning projects)
7. การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (Strategic long-range plan)
8. การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น (Tactical short-range plan)
9. การจัดทำรายการวิเคราะห์ต่าง
10. การจัดทำรายการผลการปฏิบัติงาน (Performance report) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ

## ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การงบประมาณได้ผล

ในการใช้การงบประมาณให้เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหาร มีปัจจัยบางประการที่สมควรจะได้รับการเอาใจใส่ส่งเสริมและแก้ไขเพื่อให้การงบประมาณได้ผล ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. การงบประมาณต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
2. การงบประมาณต้องสอดคล้องกับการจัดสายงาน
3. การงบประมาณและระบบบัญชีต้องสอดคล้องกัน
4. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการงบประมาณต้องมีความเข้าใจในหลักการและประโยชน์ของการงบประมาณ
5. การปรับงบประมาณให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

## ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการงบประมาณ

### ความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงาน

1. ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเพื่อใช้ในการวางแผน
2. ให้โอกาสผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงไปเสนอความคิดเห็นหรือเข้าร่วมการพิจารณา
3. ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน
4. พิจารณาหาสาเหตุของผลต่างระหว่างการปฏิบัติงานและแผนงบประมาณ
5. ดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้รับการแก้ไขใหม่

### ความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานงบประมาณ

1. จัดทำคู่มือการงบประมาณ
2. ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในการจัดทำงบประมาณแก่หน่วยงานอื่น ๆ
3. รวบรวมงบประมาณที่หน่วยงานอื่นเสนอมาเพื่อตรวจสอบว่าสอดคล้องกับนโยบาย
4. นำงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ นำมาประมวลเข้าเป็นงบประมาณของกิจการเสนอต่อคณะกรรมการงบประมาณเพื่อพิจารณา
5. จัดพิมพ์งบประมาณที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการงบประมาณและแจกจ่ายส่วนของงบประมาณที่เกี่ยวข้องแก่หน่วยงานนั้น ๆ
6. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับงบประมาณ
7. เสนอให้มีการแก้ไขแผนงบประมาณในกรณีที่เหมาะสม
8. เสนอให้มีการจัดทำหรือแก้ไขคู่มือการงบประมาณเสียใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### ความรับผิดชอบของคณะกรรมการงบประมาณ

1. พิจารณาอนุมัติงบประมาณที่เสนอโดยหน่วยงานต่าง ๆ และให้ดำเนินการแก้ไขในกรณีที่เหมาะสม
2. วินิจฉัยข้อขัดแย้งหรือคิดขัดในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ



3. พิจารณารายงานผลการปฏิบัติเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณ
4. พิจารณาวิถีทางในการแก้ไขอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินงานตามแผนงบประมาณ
5. สั่งการให้มีการแก้ไขงบประมาณในกรณี que เห็นว่าจำเป็น
6. พิจารณาและสั่งการให้มีการแก้ไขคู่มือการงบประมาณ ในกรณี que เห็นว่าเหมาะสม

### คู่มือการงบประมาณ

1. วัตถุประสงค์ของการงบประมาณ
2. ความรับผิดชอบและวิธีในการประเมินปัจจัยแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการ
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของกิจการ
4. การกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
5. การกำหนดนโยบายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
6. วิธีการวัดผลและวิธีการงบประมาณ
7. กำหนดเวลาในการจัดทำงบประมาณ

### ส่วนประกอบของแผนงบประมาณ

1. แผนงบประมาณส่วนพื้นฐาน (The Substantive Plan)
  - วัตถุประสงค์ของกิจการ
  - เป้าหมายการดำเนินงาน
  - นโยบายการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
  - ข้อสมมติฐานอื่น ๆ
2. แผนงบประมาณการเงิน (The Financial Plan)
  - งบประมาณระยะยาว ประกอบด้วย
    - งบประมาณการขาย ต้นทุนขาย และกำไรขาดทุน โดยประมาณ
    - งบประมาณ โครงการต่าง ๆ และงบประมาณการลงทุน ในสินทรัพย์ถาวร
    - งบกระแสเงินสดและแผนการจัดหาเงินทุน
    - แผนงานบุคลากร
  - งบประมาณระยะสั้น ประกอบด้วย
    - I. แผนการดำเนินงาน ได้แก่ งบกำไรขาดทุน โดยประมาณ ประกอบด้วย
      - งบประมาณการขาย
      - งบประมาณการผลิต
      - งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร
      - งบประมาณค่าใช้จ่ายในการจำหน่าย
      - งบประมาณค่าใช้จ่ายแบ่งสรร

2. งบประมาณฐานะการเงินโดยประมาณ ได้แก่

- งบดุลโดยประมาณ
- งบกระแสเงินสดและกระแสเงินทุน
- งบประมาณค่าใช้จ่ายผันแปร
- งบประมาณประกอบอื่น ๆ
  1. การวิเคราะห์ข้อมูล
  2. การวิเคราะห์ต้นทุน - ปริมาณ - กำไร
  3. พังแสดงการเจริญเติบโตของกิจการ

รายงานภายในกิจการ

1. รายงานทางสถิติ
2. รายงานพิเศษอื่น ๆ
3. รายงานผลการปฏิบัติงาน



กำหนดธุรกิจที่ต้องจัดทำบัญชี

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ปว. 285 ข้อ 5

- ประกาศกระทรวงพาณิชย์ ฉบับที่ 17 (พ.ศ. 2536) ข้อ 2

ธุรกิจที่ต้องจัดทำบัญชี	
ประเภทที่	ลักษณะของธุรกิจ
1	ขายสินค้าทุกชนิดและทุกทอด นอกจากการขายสินค้าเกษตรกรรม
2	ซื้อขายที่ดิน
3	ขายทอดตลาด
*4	โรงแรม หรือภัตตาคาร จำหน่ายอาหารและหรือเครื่องดื่ม
*5	นายหน้า หรือตัวแทน
6	รับขนโดยใช้ยานพาหนะซึ่งเดินด้วยกำลังเครื่องจักร หรือรับขนทางทะเล
7	ธนาคารพาณิชย์ รับแลกเปลี่ยนเงินตรา ซื้อขายตัวเงิน เครดิต ฟองซิเอร์ โปยกิววน โรงรับจำนำ หรือให้กู้ยืมเงินโดยจัดหาเงินทุนจากประชาชน
8	ประกันภัย
9	เก็บของในคลังสินค้า
10	การไฟฟ้า หรือการประปา
*11	การแสดงภาพยนตร์ ดนตรี ละคร ลิเก รำวง จี๊ว หรือการแสดงอย่างอื่นที่จัดขึ้น เพื่อเก็บเงินจากผู้เข้าดูหรือผู้เข้าฟัง
*12	การเล่นหรือกีฬาประเภทโบว์ลิ่ง บิลเลียด สระว่ายน้ำ สีนามกอล์ฟ หรือลานสะเกต ที่จัดขึ้น เพื่อเก็บเงินจากผู้มีส่วนเข้าร่วมในการนั้น
*13	ให้เช่าทรัพย์สิน หรือให้เช่าซื้อทรัพย์สิน
*14	รับจ้างทำของทุกชนิด
15	สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ

\* กรณีเป็นบุคคลธรรมดา หรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีได้จดทะเบียนซึ่งประกอบธุรกิจเป็นปกติ ให้จัดทำบัญชีเมื่อมีรายได้เกินหกแสนบาทต่อปีขึ้นไป หรือมีรายได้ในเดือนใดเดือนหนึ่งเกินห้าหมื่นบาทขึ้นไป

## ผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ปว.285 ข้อ 6

ประกอบธุรกิจประเภท	ผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี
ร้านค้าบุคคลธรรมดา	เจ้าของ
ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีได้จดทะเบียน	ผู้จัดการ
ห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน	หุ้นส่วนผู้จัดการ
บริษัทจำกัด	กรรมการผู้จัดการ
นิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายของต่างประเทศ	ผู้จัดการ
สำนักงานสาขา	ผู้จัดการสำนักงานสาขา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

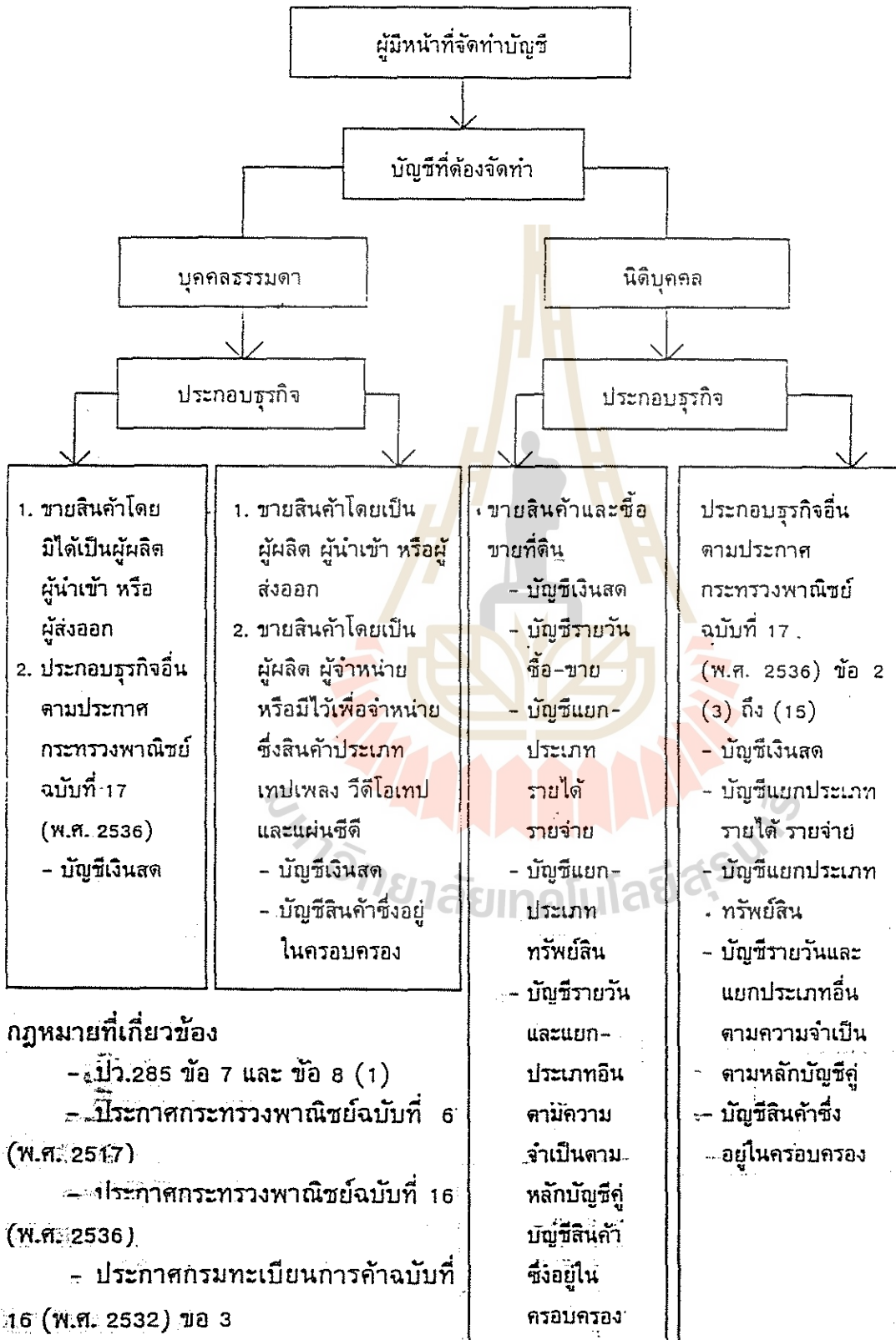
วันเริ่มทำบัญชี

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ประกาศกระทรวงพาณิชย์ ฉบับที่ 17 (พ.ศ. 2536) ข้อ 3  
และข้อ 4

ลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	วันเริ่มทำบัญชี
1	บุคคลธรรมดาหรือห้างหุ้นส่วน สามัญที่มีได้จดทะเบียน	1.1 ประกอบธุรกิจประเภท 1,4, 5,11,12,13 และ 14 ตาม ประกาศกระทรวงพาณิชย์ ฉบับที่ 17 (พ.ศ. 2536) เริ่มทำบัญชีนับตั้งแต่วันที่ รายได้ในปีใดเกินหกแสน บาท หรือมีรายได้ในเดือน ใดเดือนหนึ่งเกินห้าหมื่นบาท 1.2 ประกอบธุรกิจประเภท 2,3, 6,7,8,9,10 และ 15 ตาม ประกาศกระทรวงพาณิชย์ ฉบับที่ 17 (พ.ศ. 2536) เริ่มทำบัญชีนับตั้งแต่วันที่ เริ่มประกอบธุรกิจ 1.3 ธุรกิจตาม 1.1 และ 1.2 เมื่อเริ่มทำบัญชีแล้วต้อง จัดทำตลอดไป
2	ห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน	วันที่ได้รับการจดทะเบียนเป็น นิติบุคคลตามกฎหมาย
3	บริษัทจำกัด	วันที่ได้รับการจดทะเบียนเป็น นิติบุคคลตามกฎหมาย
4	นิติบุคคลตามกฎหมายของ ต่างประเทศ	วันที่นิติบุคคลนั้นได้เริ่มต้นประกอบ ธุรกิจในประเทศไทย

ลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	วันเริ่มทำบัญชี
5	สำนักงานสาขา	5.1 สำนักงานสาขาตามข้อ 1.2, 2.3 และ 4 ให้เริ่มทำบัญชีตั้งแต่วันที่ได้รับการจดทะเบียนเป็นสำนักงานสาขาคตามกฎหมาย 5.2 สำนักงานสาขาตามข้อ 1.1 ให้เริ่มทำบัญชี นับตั้งแต่วันที่สำนักงานนั้น มีรายได้ในปีใดเกินหกแสนบาท หรือมีรายได้ในเดือนใดเดือนหนึ่งเกินห้าหมื่นบาท

แผนภูมิแสดงผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชีและบัญชีที่ต้องจัดทำ



กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

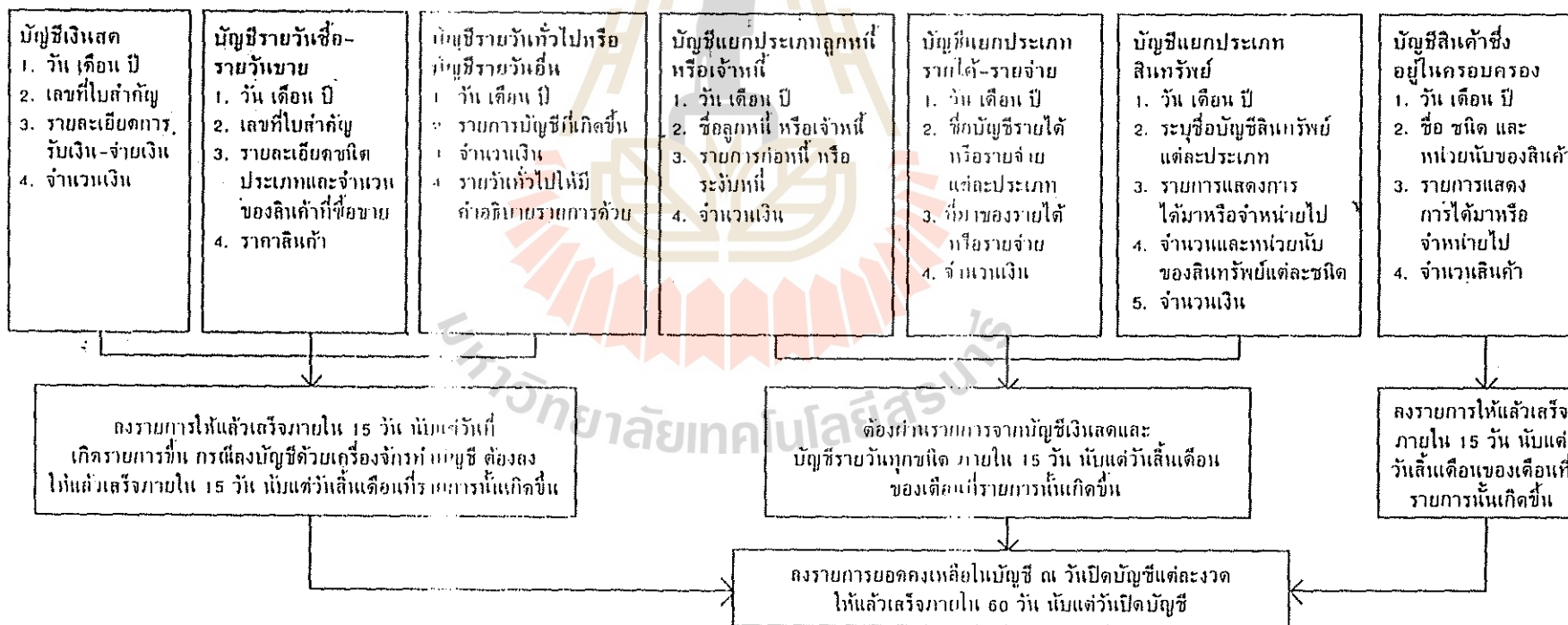
- ป.วิ. 285 ข้อ 7 และ ข้อ 8 (1)
- ประกาศกระทรวงพาณิชย์ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2517)
- ประกาศกระทรวงพาณิชย์ ฉบับที่ 16 (พ.ศ. 2536)
- ประกาศกรมทะเบียนการค้า ฉบับที่ 16 (พ.ศ. 2532) ข้อ 3

แผนภูมิสรุป ข้อความและรายการที่ต้องมีในบัญชี และระยะเวลาที่ต้องลงรายการในบัญชี  
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ปรว.285 ข้อ 8 (2) และข้อ 8 (3)

- ประกาศกรมทะเบียนการค้า ฉบับที่ 16 (พ.ศ. 2532) ข้อ 7

ข้อความและรายการที่ต้องมีในบัญชีทุกประเภท

1. หน้าบัญชีเป็นตัวเลขไทย อารบิก หรืออักษรไทย
2. มีข้อความที่ปกค้ำแนวเ้าสมุดบัญชี ดังนี้
  - ชื่อผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี (ชื่อนิติบุคคล/ชื่อกรรมการค้า)
  - ประเภทหรือชนิดของบัญชี
  - ลำดับเล่มที่บัญชีแต่ละประเภท

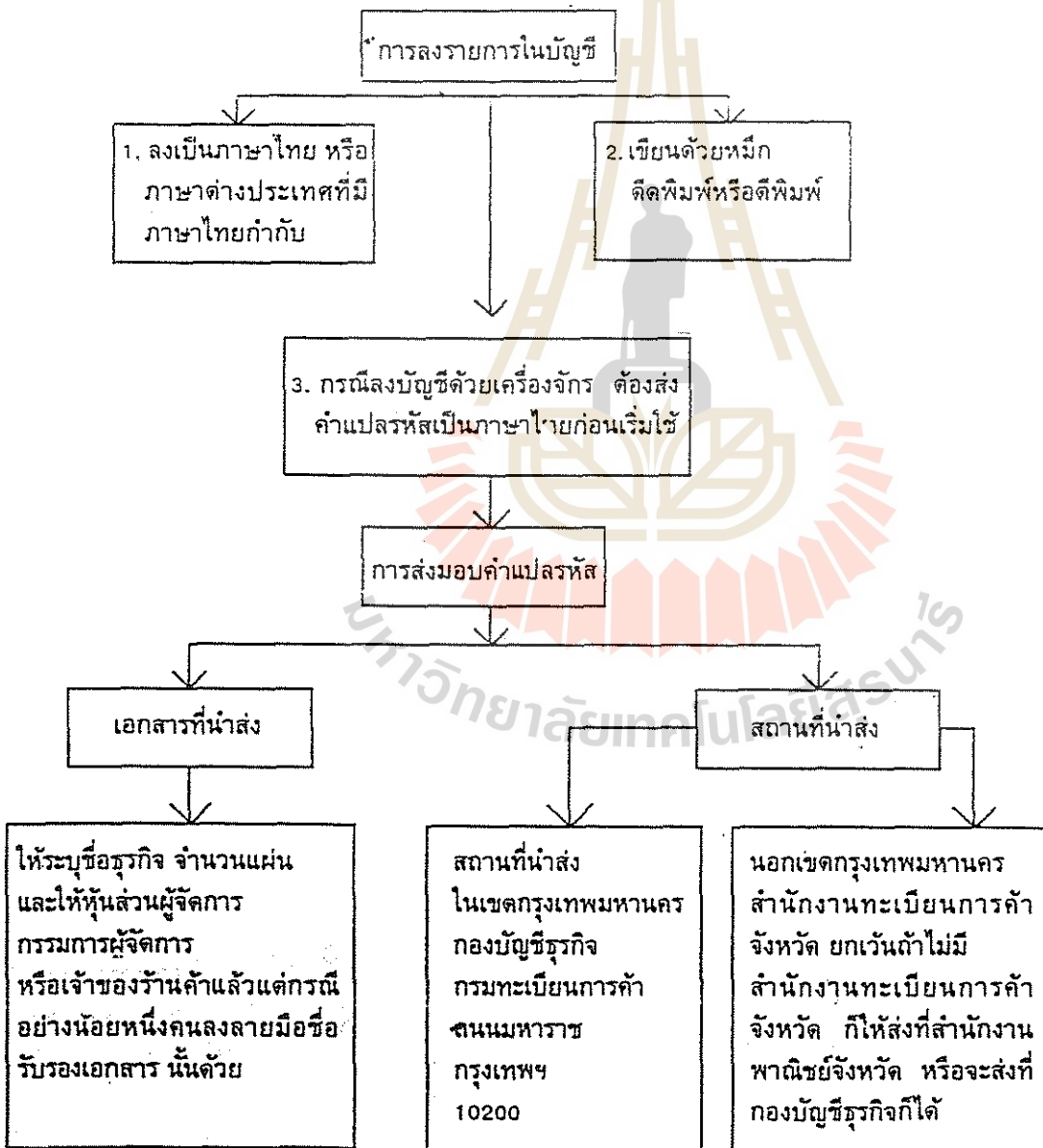




## ข้อปฏิบัติในการลงรายการในบัญชี

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ปว.285 ข้อ 9

- ประกาศกรมทะเบียนการค้า เรื่องหลักเกณฑ์การปฏิบัติตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 285 และประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1199 และมาตรา 1139 หมวด 1



## การปิดบัญชีและการจัดทำบุคคลและบัญชีกำไรขาดทุน

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ปว.285 ข้อ 10 และข้อ 11

= กฎกระทรวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519)

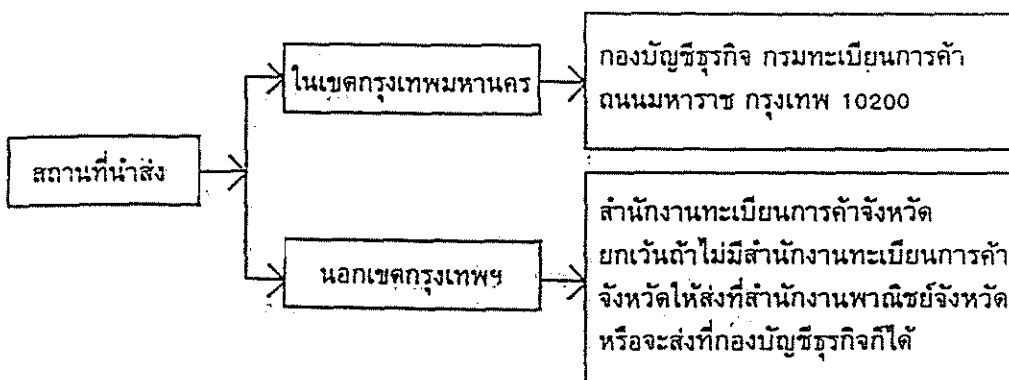
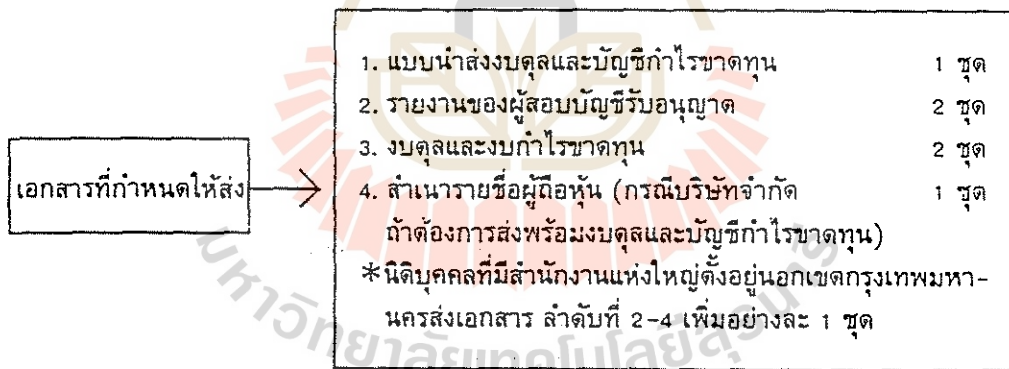
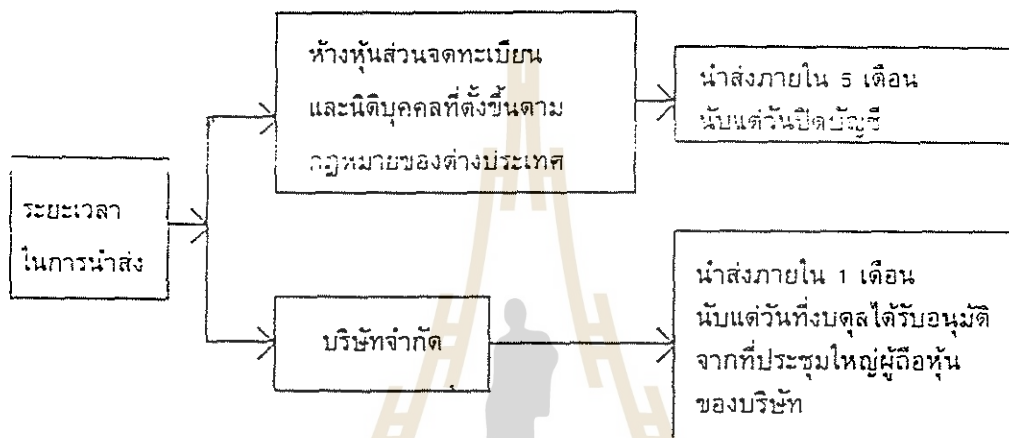
= ประกาศกรมทะเบียนการค้า เรื่อง หลักเกณฑ์การปฏิบัติตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 285 และประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1199 และมาตรา 1139 หมวด 2

การปิดบัญชี	การจัดทำบุคคลและบัญชีกำไรขาดทุน
<p>1. ปิดบัญชีครั้งแรกภายใน 12 เดือน นับแต่วันที่มีหน้าที่จัดทำบัญชี และปิดบัญชีครั้งต่อไปทุกกรอบ 12 เดือน นับแต่วันปิดบัญชีครั้งก่อน</p> <p>2. การเปลี่ยนรอบระยะเวลาบัญชีต้องได้รับอนุญาตจากสรรพากรใหญ่บัญชีหรือสรรพากรบัญชีก่อน ซึ่งจะปิดบัญชีก่อนครบรอบ 12 เดือน ก็ได้</p>	<p>1. ต้องมีรายการย่อตามที่กำหนดในกฎกระทรวงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519)</p> <p>2. ต้องมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตตรวจสอบรับรอง</p> <p>3. ยื่นงบดุลและบัญชีกำไรขาดทุน ต่อกองบัญชีธุรกิจ ภายในเวลาที่กฎหมายกำหนด</p>

## การนำส่งงบการเงิน

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ปว.285 ข้อ 11

- ประกาศกรมทะเบียนการค้า เรื่องหลักเกณฑ์การปฏิบัติตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 285 และประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1199 และมาตรา 1139 หมวด 2

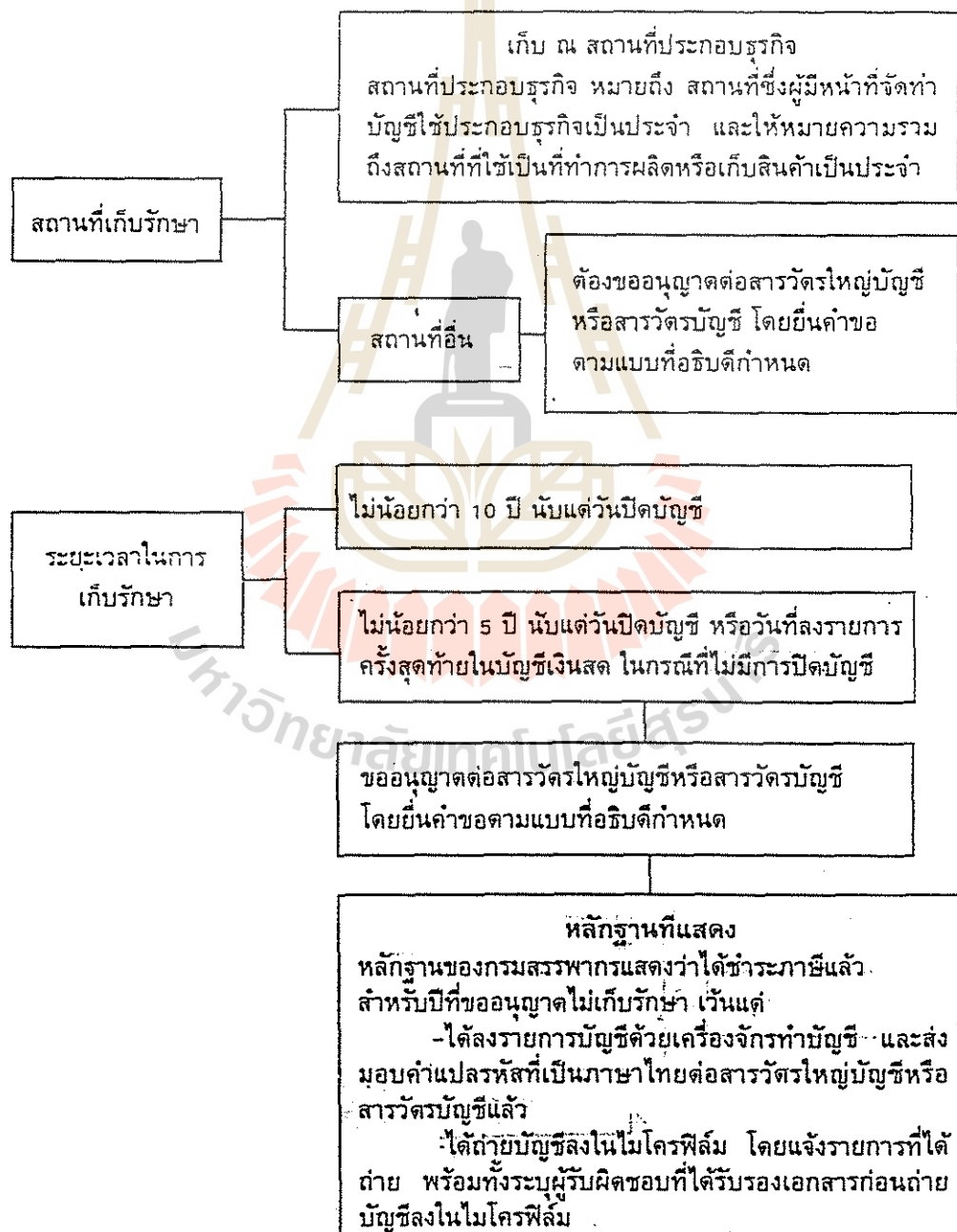


## แผนภูมิเกี่ยวกับการเก็บรักษาบัญชีและเอกสารประกอบการลงบัญชี

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ปว.285 ข้อ 13 และข้อ 14

- ประกาศกระทรวงพาณิชย์ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2526)
- ประกาศกรมทะเบียนการค้า ฉบับที่ 16 (พ.ศ. 2532)

หมวด 4



แผนภูมิสรุปการดำเนินการกรณีบัญชีหรือเอกสารประกอบการ  
ลงบัญชีสูญหาย หรือเสียหาย

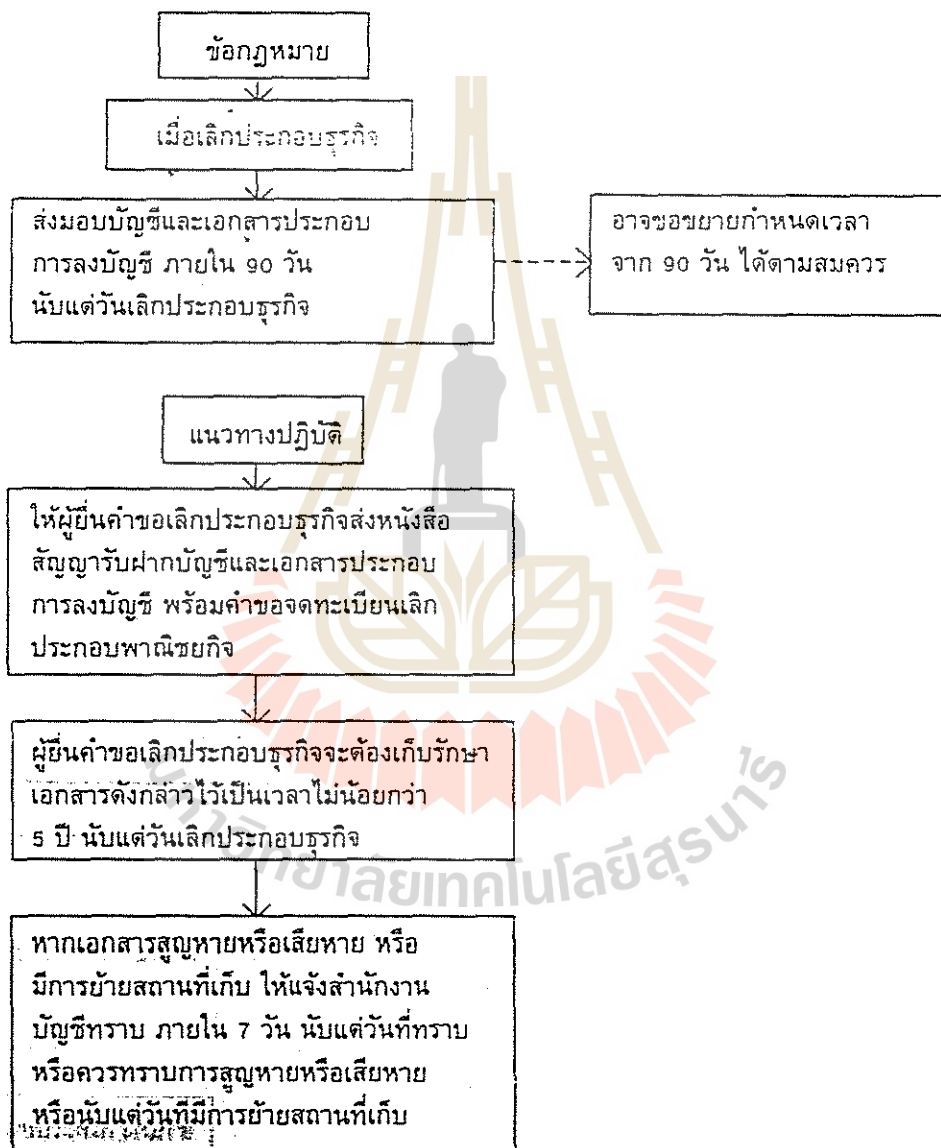
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ปว.285 ข้อ 15

- ประกาศกรมทะเบียนการค้า เรื่อง หลักเกณฑ์การปฏิบัติ  
ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 285 และประมวล  
กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1199 และมาตรา 1139  
หมวด 3



การเลิกประกอบธุรกิจและการส่งมอบบัญชีและเอกสารประกอบ  
ประกอบการลงบัญชี

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ปว.285 ข้อ 16



## บัญชีที่เกี่ยวข้อง

- บัญชีเงินสด
- บัญชีรายวันซื้อ - รายวันขาย
- บัญชีรายวันทั่วไป หรือบัญชีรายวันอื่น
- บัญชีแยกประเภทลูกหนี้ หรือเจ้าหนี้
- บัญชีแยกประเภทรายได้ - รายจ่าย
- บัญชีแยกประเภทสินทรัพย์
- บัญชีสินค้า
- งบการเงิน
  - งบกำไรขาดทุน
  - งบกำไรสะสม
  - งบดุล



### องค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านบัญชีและการเงิน

1. ภาวะการควบคุมในสภาพแวดล้อม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กระบวนการควบคุม (Control Activities)
4. ระบบข้อมูลและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. ระบบติดตามผล (Monitoring)

### การควบคุมภายในด้านเงินสด เงินฝากธนาคารและเงินลงทุนหมุนเวียน

#### วัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านเงินสด เงินฝากธนาคารและเงินลงทุนหมุนเวียน

1. เงินสดที่รอนำฝากธนาคาร หรือเอกสารที่เกี่ยวกับเงินสด ได้รับการเก็บรักษาอย่างปลอดภัย เพียงพอโดยไม่มี การสูญหายหรือทุจริต
2. ระบบข้อมูลด้านเงินสดสมบูรณ์เพียงพอที่จะให้มีรายงานเกี่ยวกับเงินสดที่ถูกต้อง และเพียงพอต่อการบริหารเงินสดที่ดีมิให้เกิดปัญหาสภาพคล่อง
3. การบันทึกรายการเกี่ยวกับเงินสดทันเวลาครบถ้วนและถูกต้องตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป
4. การบันทึกรายได้ และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากรายการเงินสด และเงินฝากธนาคารด้วยจำนวนเงินที่ครบถ้วนถูกต้อง และบันทึกตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

#### การควบคุมภายในด้านเงินสด

1. ภาวะการควบคุมในสภาพแวดล้อม
2. กระบวนการควบคุม
3. ระบบข้อมูล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



## การจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม

### 1. ผู้มีหน้าที่จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม



ผู้ประกอบการที่ขายสินค้าหรือให้บริการหรือวิชาชีพเป็นปกติธุระ ไม่ว่าจะขายสินค้า หรือให้บริการดังกล่าวนั้น จะได้รับประโยชน์หรือผลตอบแทนหรือไม่ และไม่ว่าจะประกอบกิจการในรูปของบุคคลธรรมดา คณะบุคคล นิติบุคคล ส่วนราชการหรือองค์กรของรัฐบาล ถ้าการประกอบกิจการมีรายรับเกินกว่า 600,000 บาทต่อปี ผู้ประกอบกิจการนั้นมีหน้าที่ต้องจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม แต่หากการประกอบกิจการนั้น เป็นกิจการที่ได้รับยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม (รายละเอียดในภาคผนวก หน้า 18) ผู้ประกอบการไม่มีหน้าที่ต้องจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม

### 2. ผู้ที่ได้รับยกเว้นไม่ต้องจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม

ผู้ประกอบการดังต่อไปนี้ได้รับยกเว้นไม่ต้องจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม

(1) ผู้ประกอบการ ที่อยู่นอกราชอาณาจักร และเข้ามาประกอบกิจการขายสินค้า หรือให้บริการในราชอาณาจักรเป็นครั้งคราว

(2) ผู้ประกอบการ ที่ให้บริการจากต่างประเทศ และได้มีการใช้บริการนั้นในราชอาณาจักร

	<b>แบบแสดงรายการภาษีมูลค่าเพิ่ม</b> <span style="font-size: 2em; font-weight: bold;">ภ.พ.30</span>	<b>สำหรับเจรณภงาน</b> เลขทะเบียนคนเอกสาร      รับแบบ																																														
	เลขประจำตัวเสียภาษีอากร <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	การยื่นแบบแสดงรายการ ภ.พ.พ.30 <input type="checkbox"/> (1) ยื่นรวมสำเนาเงินใหญ่ <input type="checkbox"/> (2) ยื่นกับยื่นแบบแสดงรายการ <input type="checkbox"/> ยื่นเงินใหญ่ <input type="checkbox"/> ยื่นสาขา																																														
ชื่อผู้ประกอบการ..... รหัสสำนักงาน : เลขที่.....ตรอก/ซอย.....หมู่ที่..... ถนน.....ตำบล/แขวง..... อำเภอ/เขต.....จังหวัด..... โทรศัพท์.....รหัสไปรษณีย์ <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		การชำระภาษี ปี พ.ศ. .... สำหรับเดือน (ให้ทำเครื่องหมาย " / " ลงใน " " หน้าชื่อเดือน) <input type="checkbox"/> (1) มกราคม <input type="checkbox"/> (4) เมษายน <input type="checkbox"/> (7) กรกฎาคม <input type="checkbox"/> (10) ตุลาคม <input type="checkbox"/> (2) กุมภาพันธ์ <input type="checkbox"/> (5) พฤษภาคม <input type="checkbox"/> (8) สิงหาคม <input type="checkbox"/> (11) พฤศจิกายน <input type="checkbox"/> (3) มีนาคม <input type="checkbox"/> (6) มิถุนายน <input type="checkbox"/> (9) กันยายน <input type="checkbox"/> (12) ธันวาคม																																														
สำหรับใบเสร็จรับเงินที่ออกโดยการค้าขาย ใบเสร็จเล่มที่.....เลขที่..... จำนวนเงิน.....บาท วงรี..... วันที่.....	สำหรับใบเสร็จรับเงินที่ออกด้วยเครื่องออกใบเสร็จรับเงิน																																															
(ก่อนกรอกรวมการไปรษณีย์ข้าม) <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">1. ยอดรวมในเดือนนี้ (หรือกรณียื่นเพิ่มเติม <input type="checkbox"/> ยอดขายแจ้งไว้ขาด <input type="checkbox"/> ยอดขายแจ้งไว้เกิน)</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2. หัก ยอดขายที่เสียภาษีในอีกไตรมาส</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>3. หัก ยอดขายที่ได้รับยกเว้น</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4. ยอดขายที่คงเสียภาษี (1. - 2. - 3.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>5. ภาษีขายเดือนนี้</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>6. ยอดซื้อที่เสียภาษีแล้วในเดือนนี้ (หรือกรณียื่นเพิ่มเติม <input type="checkbox"/> ยอดซื้อแจ้งไว้ขาด <input type="checkbox"/> ยอดขายแจ้งไว้เกิน)</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>7. ภาษีซื้อเดือนนี้ (ตามหลักฐานใบกำกับภาษี)</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td>ภาษีสุทธิ <input type="checkbox"/> 8. ต้องชำระ (ถ้า 5. มากกว่า 7.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 9. ชำระเกิน (ถ้า 5. น้อยกว่า 7.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td>(ตัวอักษร) <input type="text"/></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="3">กรณียื่นแบบแสดงรายการและชำระภาษีเกินกำหนดเวลาหรือไม่ถูกต้อง</td> </tr> <tr> <td>10. เงินเพิ่ม</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>11. เบี้ยปรับ (ถ้ามี)</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> <tr> <td>12. รวมภาษี เงินเพิ่ม และเบี้ยปรับ (8. + 10. + 11.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> <tr> <td colspan="3">(ตัวอักษร) <input type="text"/></td> </tr> </table>				1. ยอดรวมในเดือนนี้ (หรือกรณียื่นเพิ่มเติม <input type="checkbox"/> ยอดขายแจ้งไว้ขาด <input type="checkbox"/> ยอดขายแจ้งไว้เกิน)	<input type="text"/>	1	2. หัก ยอดขายที่เสียภาษีในอีกไตรมาส	<input type="text"/>	2	3. หัก ยอดขายที่ได้รับยกเว้น	<input type="text"/>	3	4. ยอดขายที่คงเสียภาษี (1. - 2. - 3.)	<input type="text"/>	4	5. ภาษีขายเดือนนี้	<input type="text"/>	5	6. ยอดซื้อที่เสียภาษีแล้วในเดือนนี้ (หรือกรณียื่นเพิ่มเติม <input type="checkbox"/> ยอดซื้อแจ้งไว้ขาด <input type="checkbox"/> ยอดขายแจ้งไว้เกิน)	<input type="text"/>	6	7. ภาษีซื้อเดือนนี้ (ตามหลักฐานใบกำกับภาษี)	<input type="text"/>	7	ภาษีสุทธิ <input type="checkbox"/> 8. ต้องชำระ (ถ้า 5. มากกว่า 7.)	<input type="text"/>	8	<input type="checkbox"/> 9. ชำระเกิน (ถ้า 5. น้อยกว่า 7.)	<input type="text"/>	9	(ตัวอักษร) <input type="text"/>			กรณียื่นแบบแสดงรายการและชำระภาษีเกินกำหนดเวลาหรือไม่ถูกต้อง			10. เงินเพิ่ม	<input type="text"/>	10	11. เบี้ยปรับ (ถ้ามี)	<input type="text"/>	11	12. รวมภาษี เงินเพิ่ม และเบี้ยปรับ (8. + 10. + 11.)	<input type="text"/>	12	(ตัวอักษร) <input type="text"/>		
1. ยอดรวมในเดือนนี้ (หรือกรณียื่นเพิ่มเติม <input type="checkbox"/> ยอดขายแจ้งไว้ขาด <input type="checkbox"/> ยอดขายแจ้งไว้เกิน)	<input type="text"/>	1																																														
2. หัก ยอดขายที่เสียภาษีในอีกไตรมาส	<input type="text"/>	2																																														
3. หัก ยอดขายที่ได้รับยกเว้น	<input type="text"/>	3																																														
4. ยอดขายที่คงเสียภาษี (1. - 2. - 3.)	<input type="text"/>	4																																														
5. ภาษีขายเดือนนี้	<input type="text"/>	5																																														
6. ยอดซื้อที่เสียภาษีแล้วในเดือนนี้ (หรือกรณียื่นเพิ่มเติม <input type="checkbox"/> ยอดซื้อแจ้งไว้ขาด <input type="checkbox"/> ยอดขายแจ้งไว้เกิน)	<input type="text"/>	6																																														
7. ภาษีซื้อเดือนนี้ (ตามหลักฐานใบกำกับภาษี)	<input type="text"/>	7																																														
ภาษีสุทธิ <input type="checkbox"/> 8. ต้องชำระ (ถ้า 5. มากกว่า 7.)	<input type="text"/>	8																																														
<input type="checkbox"/> 9. ชำระเกิน (ถ้า 5. น้อยกว่า 7.)	<input type="text"/>	9																																														
(ตัวอักษร) <input type="text"/>																																																
กรณียื่นแบบแสดงรายการและชำระภาษีเกินกำหนดเวลาหรือไม่ถูกต้อง																																																
10. เงินเพิ่ม	<input type="text"/>	10																																														
11. เบี้ยปรับ (ถ้ามี)	<input type="text"/>	11																																														
12. รวมภาษี เงินเพิ่ม และเบี้ยปรับ (8. + 10. + 11.)	<input type="text"/>	12																																														
(ตัวอักษร) <input type="text"/>																																																
ข้าพเจ้ามีความประสงค์จะขอคืนเงินภาษีที่ชำระเกิน ตามที่แสดงไว้ในข้อที่ 9. เป็นจำนวนเงิน.....บาท.....สตางค์ (ตัวอักษร) <input type="text"/>																																																
ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อความที่แสดงมาในแบบแสดงรายการนี้ถูกต้องและเป็นความจริงทุกประการ และข้าพเจ้าเป็นผู้ยื่นแบบแสดงรายการเกินกำหนดเวลา ข้าพเจ้าขอคืนเบี้ยปรับด้วย ลงชื่อ.....ผู้ประกอบการ  (.....) วันที่.....																																																

## กิจการที่ได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม

การประกอบกิจการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ให้ได้รับการยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม

### การขายสินค้า

- (1) การขายสินค้าหรือให้บริการของผู้ประกอบการที่มีรายรับไม่เกิน 600,000.-บาทต่อปี
- (2) การขายพืชผลทางการเกษตรไม่ว่าส่วนใดที่ยังมีสภาพเดิมและไม่ทำเป็นอุตสาหกรรม
- (3) การขายสัตว์ไม่ว่าจะมีชีวิตหรือไม่มีชีวิต
- (4) การขายปุ๋ย
- (5) การขายปลาป่น อาหารสัตว์
- (6) การขายยาหรือเคมีภัณฑ์สำหรับพืชหรือสัตว์
- (7) การขายหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือตำราเรียน
- (8) การขายสินค้าของกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งส่งรายรับทั้งสิ้นให้แก่รัฐ โดยไม่หักรายจ่าย
- (9) การขายสินค้าเพื่อประโยชน์แก่การศาสนาหรือการสาธารณกุศลในประเทศไทย ซึ่งไม่นำผลกำไรไปจ่ายในทางอื่น.
- (10) การขายบุหรี่ยาสูบที่ผลิตโดยองค์การของรัฐบาล และผู้ขายที่มีใช้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยาสูบที่ผลิตสินค้าดังกล่าว

(11) การขายสลากกินแบ่งของรัฐบาล สลากออมสินของรัฐบาลและสลาก บำรุงกาชาดไทย

(12) การขายแสตมป์ไปรษณีย์ แสตมป์อาคารหรือแสตมป์อื่นของรัฐบาล เฉพาะที่ยังไม่ได้ใช้ในราคาไม่เกินมูลค่าที่ตราไว้

(13) การบริจาคมสินค้าให้แก่

(ก) สถานพยาบาล และสถานศึกษาของทางราชการ

(ข) องค์การหรือสถานสาธารณกุศล หรือแก่สถานพยาบาลและ สถานศึกษาอื่นนอกจากใน (ก) ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษา

## การให้บริการ

(1) การให้บริการการศึกษาของสถานศึกษาของทางราชการและเอกชน

(2) การให้บริการที่เป็นงานศิลปะและวัฒนธรรมในสาขานาฏศิลป์ และ สาขาตรียางศ์ศิลป์และคีตศิลป์

(3) การให้บริการการประกอบโรคศิลป์ การสอบบัญชี การว่าความ หรือ การประกอบวิชาชีพอิสระอื่นตามที่อธิบดีกำหนดโดยอนุมัติรัฐมนตรี ทั้งนี้ เฉพาะวิชาชีพอิสระที่มีกฎหมายควบคุมการประกอบวิชาชีพอิสระนั้น

(4) การให้บริการรักษาพยาบาลของสถานพยาบาลตามกฎหมายว่าด้วย สถานพยาบาล

(5) การให้บริการวิจัย หรือ การให้บริการทางวิชาการในสาขาวิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ที่มีใช่ทางธุรกิจ

(6) การให้บริการห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์

(7) การให้บริการตามสัญญาจ้างแรงงาน

(8) การให้บริการจัดแข่งขันกีฬาสมัครเล่น

- (9) การให้บริการของนักแสดงสาธารณะ
- (10) การให้บริการขนส่งในราชอาณาจักร
- (11) การให้บริการขนส่งระหว่างประเทศเฉพาะทางบก
- (12) การให้บริการเช่าสิ่งหาริมทรัพย์
- (13) การให้บริการของราชการส่วนท้องถิ่น ที่มีใช่เป็นการพาณิชย์หรือหารายได้
- (14) การให้บริการของกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งส่งรายรับทั้งสิ้นให้แก่รัฐโดยไม่หักรายจ่าย
- (15) การให้บริการเพื่อประโยชน์แก่การศาสนาหรือการสาธารณกุศลในประเทศไทย ซึ่งไม่นำผลกำไรไปจ่ายในทางอื่น
- (16) การให้บริการสีข้าว
- (17) การขนส่งระหว่างประเทศโดยผู้ประกอบการที่เป็นนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศ ซึ่งตามกฎหมายของประเทศนั้นยกเว้นภาษีทางอ้อมให้แก่ผู้ประกอบการที่เป็นนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ตามหลักกติกายกเว้นภาษี
- (18) การให้บริการสื่อสารทางวิทยุเกี่ยวกับการบินระหว่างประเทศ ทั้งนี้ เฉพาะส่วนที่บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลซึ่งได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้จัดบริการดังกล่าว
- (19) การให้บริการการศึกษาของสถานศึกษาที่รัฐมนตรีกำหนด

## การนำเข้า

- (1) การนำเข้าพืชผลการเกษตร สัตว์ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ปุ๋ย ปลาแป้น อาหารสัตว์ ยาหรือเคมีภัณฑ์ที่ใช้สำหรับพืชและสัตว์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือตำราเรียน
- (2) การนำเข้าสินค้า ที่ได้รับยกเว้นอากรขาเข้าบางประเภท





### รายงานภาษีซื้อ

ชื่อผู้ประกอบการ.....

ชื่อสถานประกอบการ.....

เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ใบกำกับภาษี		รายการ	มูลค่าสินค้าหรือบริการ	จำนวนเงินภาษีที่ชำระไว้แล้ว
วัน เดือน ปี	เลขที่			
<p>หมายเหตุ 1. ช่อง "วัน เดือน ปี" ให้กรอกวัน เดือน ปี ของใบกำกับภาษี</p> <p>2. ช่อง "เลขที่" ให้ใช้เลขที่ใบกำกับภาษีที่ผู้ประกอบการได้จัดเรียงลำดับขึ้นใหม่</p>				
รวม				



แผ่นที่.....

## รายงานสินค้าและวัตถุดิบ

ชื่อผู้ประกอบการ.....

ชื่อสถานประกอบการ.....

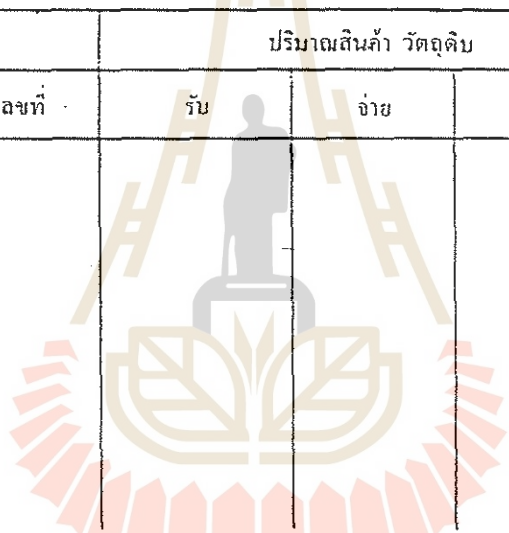
เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ชื่อสินค้า/วัตถุดิบ.....

ชนิด/ขนาด.....

ปริมาณนับเป็น.....

ใบสำคัญ		ปริมาณสินค้า วัตถุดิบ			หมายเหตุ
วัน เดือน ปี	เลขที่	รับ	จ่าย	คงเหลือ	
 <p>หมายเหตุ ของ "วัน เดือน ปี" และ "เลขที่" ให้กรอกวัน เดือน ปี และเลขที่ ของใบสำคัญรับหรือจ่ายสินค้า หรือวัตถุดิบ แล้วแต่กรณี</p>					

## การคำนวณภาษีเงินได้

การคำนวณภาษีเงินได้มีขั้นตอนในการคำนวณ ดังนี้

(1) เงินได้พึงประเมินประเภทต่าง ๆ	× × × × บาท
(2) หัก ค่าใช้จ่ายตามจุดลดประเภทเงินได้ฯ	<u>× × ×</u> บาท
(3) เหลือ เงินได้หลังจากหักค่าใช้จ่าย	× × × × บาท
(4) หัก ค่าลดหย่อน	
ผู้เสียเงินได้	× × ×
คู่สมรส (ถ้ามี)	× × ×
บุตร (ถ้ามี)	× × ×
เบี้ยประกันชีวิต (ถ้ามี)	× × ×
เงินสะสมที่จ่ายเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (ถ้ามี)	× × ×
ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมเพื่อซื้อ เช่าซื้อ	
หรือสร้างอาคารอยู่อาศัยฯ (ถ้ามี)	× × ×
เงินสมทบที่ผู้ประกันตน	
จ่ายเข้ากองทุนประกันสังคม (ถ้ามี)	<u>× × ×</u> <u>× × ×</u> บาท
(5) เหลือ เงินได้ก่อนหักลดหย่อนเงินบริจาค	× × × × บาท
(6) หัก ลดหย่อนเงินบริจาค	
(ตามที่บริจาคจริงแต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของยอดตาม (5))	<u>× × ×</u> บาท
(7) เหลือ เงินได้สุทธิ	<u>× × × ×</u> บาท
(8) ภาษีที่คำนวณจากเงินได้สุทธิ	
(คำนวณจากเงินได้สุทธิตามอัตราภาษีเงินได้เป็นขั้น ๆ หน้า 55)	× × × บาท
(9) หัก ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย	<u>× × ×</u> บาท
(10) ภาษีเงินได้ที่ต้องชำระ (หรือชำระไว้เกินต้องขอคืน)	<u>× × ×</u> บาท

ตัวอย่าง - งบการเงินของ บริษัท ก จำกัด ปราบกฏดังนี้

บริษัท ก จำกัด  
งบดุลเปรียบเทียบ  
31 ธันวาคม 2538 และ 2535

	2536
<b>สินทรัพย์</b>	
เงินสด	59,000
ลูกหนี้ (สุทธิ)	104,000
สินค้าคงเหลือ	493,000
ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า	16,500
เงินลงทุนในบริษัท ข (วิธีส่วนได้เสีย)	18,500
ที่ดิน	131,500
อุปกรณ์	187,000
ค่าเสื่อมราคาสะสม - อุปกรณ์	(29,000)
อาคาร	262,000
ค่าเสื่อมราคาสะสม - อาคาร	(74,100)
ค่าความนิยม	7,600
รวมสินทรัพย์	<u>1,176,000</u>
<b>หนี้สิน</b>	
เจ้าหนี้	132,000
หนี้สินค้างจ่าย	43,000
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	3,000
ตั๋วเงินจ่าย (ระยะยาว)	60,000
หุ้นกู้	100,000
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นกู้	7,000
ภาษีเงินได้รอตัดบัญชี (ระยะยาว)	9,000
รวมหนี้สิน	<u>354,000</u>

2536

ส่วนของผู้ถือหุ้น

หุ้นสามัญ (มูลค่าหุ้นละ 1 บาท)	60,000
ส่วนเกินทุน	187,000
กำไรสะสม	592,000
หุ้นสามัญซื้อคืนมา	(17,000)
	<hr/>
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	822,000
	<hr/>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	1,175,000
	<hr/> <hr/>



บริษัท ก จำกัด  
งบกำไรขาดทุนและงบกำไรสะสม  
สำหรับปีสิ้นสุด ณ ธันวาคม ๒๕๖๓

ขายสุทธิ		506,500
รายได้อื่น		3,500
	รวมรายได้	<u>510,000</u>
กำไรสุทธิ		
ต้นทุนสินค้าที่ขาย		
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	47,000	
ค่าใช้จ่ายและขาดทุนอื่น	2,000	
	รวมค่าใช้จ่าย	<u>49,000</u>
กำไรก่อนภาษีเงินได้และก่อนรายการพิเศษ		161,000
ภาษีเงินได้		
งวดปัจจุบัน	47,000	
รอตัดจ่าย	3,000	
		<u>50,000</u>
กำไรก่อนรายการพิเศษ		111,000
กำไรจากการเวนคืนที่ดิน (สุทธิจากภาษี 2,000)		5,000
กำไรสุทธิ		117,000
กำไรสะสม - 1 มกราคม		496,000
หัก :		
เงินสดปันผล	6,000	
หุ้นปันผล	15,000	
		<u>21,000</u>
กำไรสะสม - 31 ธันวาคม		<u>592,000</u>
กำไรต่อหุ้น		
กำไรก่อนรายการพิเศษ		2.02
รายการพิเศษ		<u>.11</u>
กำไรสุทธิ		<u>2.13</u>

วิทยากร : คุณพรพจน์ ชัยวรพร

หัวข้อ : กรณีศึกษาแยกตามกลุ่มธุรกิจเพื่อระดม  
สมองการจัดรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับการแข่ง  
ขันปี 2000

เวลา : 13.00 น. – 16.00 น.

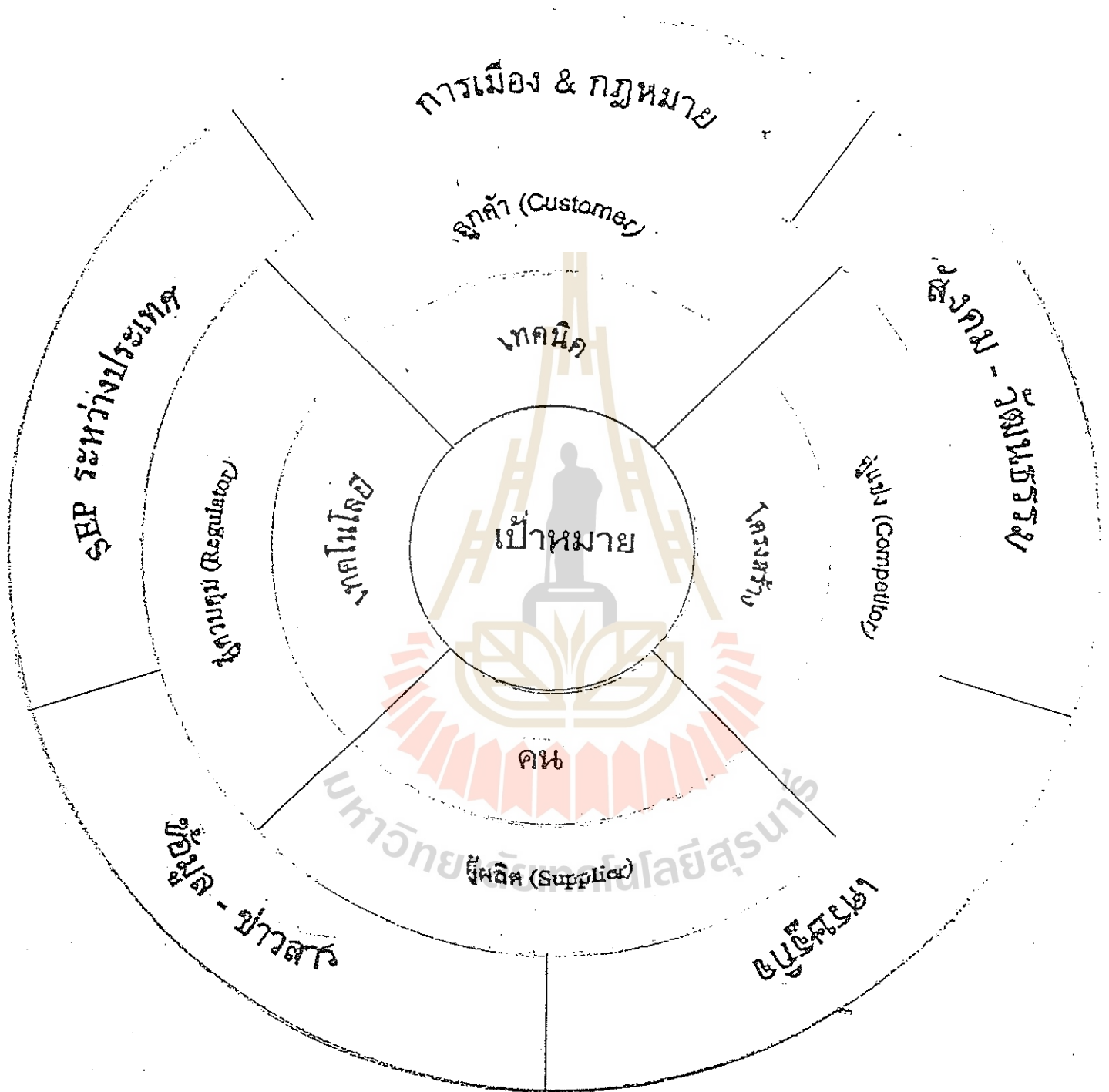
วันที่ : 26 กุมภาพันธ์ 2543

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

นายพรพจน์ ชัยวรพร

โทร.(044) - 243315,

(01) - 8766379



## กลยุทธ์การประกอบการ SMES

### สิ่งแวดล้อมภายใน

1. เทคนิค คือวิธีการผลิตหรือวิธีนำเสนอ เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. โครงสร้าง หลักการจัดการ ที่จะนำมาใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีระบบ Top down และ Bottom up
3. คน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากจัดหา, รักษา, ออกจากงาน, การให้ความรู้, ทักษะและพัฒนา

ทฤษฎี Hierachy of Need, ของ Maslow.

- ปัจจัย 4
- ความปลอดภัย
- เป็นที่ยอมรับ
- ทำงานตามที่ตัวเองต้องการ

คน 4 ประเภทของ **Jame D.Sorg**. "Put the right man on the right job."

4. เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน เทคโนโลยีมี 4 ประเภท
  - Transaction Processing System.
  - Mangement Reporting System.
  - Decision Supporting System.
  - Office Information System.



## สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน

1. **Customer** ลูกค้าหรือผู้บริโภค ต้องดูแลให้เกิดความพอใจสูงสุด  
“Customer is the king” สูตรของผู้บริโภค Better.  
Cheaper, Faster.
2. **Competitor** คู่แข่งขัน ถ้าเป็นไปได้ให้ชวนมาเป็นแนวร่วม.
3. **Regulator** ผู้ควบคุม เช่น ผู้ว่าจ้างการผลิต กว กส.
4. **Supplier** ผู้ผลิต ต้องควบคุมปริมาณ คุณภาพ เวลา.

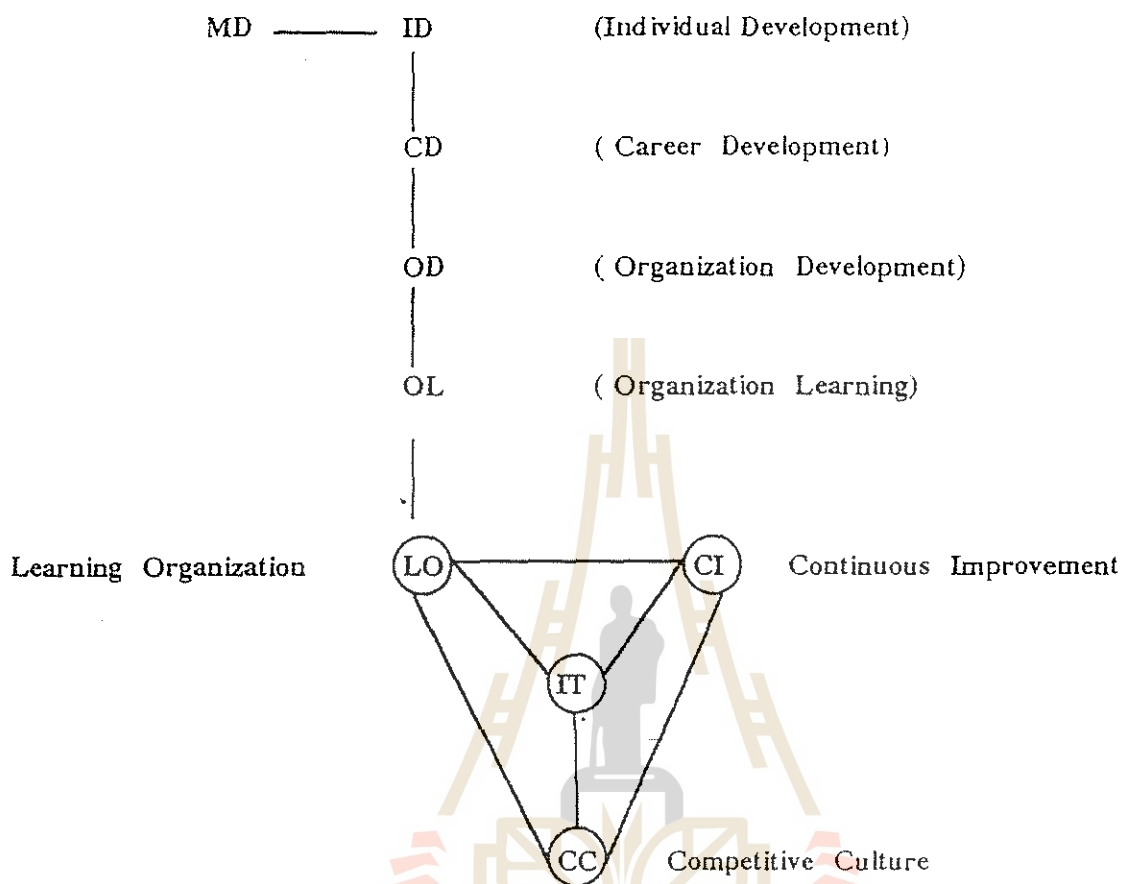
## สิ่งแวดล้อมภายนอก

1. เศรษฐกิจ จะเป็นปัจจัยหลักในการผลิต
2. การเมืองและกฎหมาย เป็นส่วนควบคุมที่ต้องคำนึงถึงก่อนการผลิต
3. สังคมและวัฒนธรรม เป็นส่วนประกอบในการผลิต
4. เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ต้องนำมาประกอบการผลิต
5. เศรษฐกิจ, สังคม, การเมืองระหว่างประเทศ ต้องคำนึงถึงเมื่อมีการค้าระหว่างประเทศ หรือสินค้ามีส่วนเกี่ยวข้องกับต่างประเทศ.

## SWOT (Howard Business School) กลยุทธ์การทำธุรกิจ

- |   |   |             |                                |
|---|---|-------------|--------------------------------|
| S | = | Strength    | ความแข็งแกร่งขององค์กร         |
| W | = | Weakness    | ความอ่อนแอขององค์กร            |
| O | = | Oppertunity | โอกาสทางการค้า                 |
| T | = | Threat      | ความต้อยหรือการคุกคามทางการค้า |

## การพัฒนาการบริหารสู่องค์กรแห่งการแข่งขัน



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

## แผนที่ดีต้องประกอบด้วย

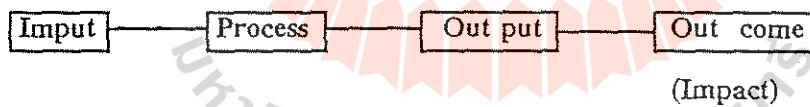
1. S = Sensible มีความเป็นไปได้
2. M = Measurable วัดได้
3. A = Attainable จับต้องได้
4. R = Realistic เป็นจริง
5. T = Time ในเวลาที่กำหนด

## การบริหารจัดการ

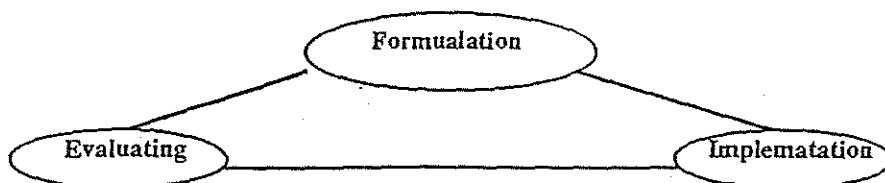
- P = Planning = การวางแผน
- O = Organizing = เตรียมงาน วัสดุอุปกรณ์
- L = Leading = การเตรียมคน
- E = Evaluating = การประเมินผล

## System Model

คือ กระบวนการผลิต ที่นำมาวิเคราะห์ถึงผลกระทบผลผลิต



## การประเมินผล



แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินผลการบรรยาย สำหรับการบรรยาย ในครั้งต่อไป ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขอความกรุณาตอบตามความจริง

- |                          |                             |                          |                               |                                   |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1. บุคลิกลักษณะ          | <input type="radio"/> ดีมาก | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ปานกลาง | <input type="radio"/> ควรปรับปรุง |
| 2. เนื้อหาวิชา           | <input type="radio"/> ดีมาก | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ปานกลาง | <input type="radio"/> ควรปรับปรุง |
| 3. การนำเสนอ             | <input type="radio"/> ดีมาก | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ปานกลาง | <input type="radio"/> ควรปรับปรุง |
| 4. การจัดเตรียม          | <input type="radio"/> ดีมาก | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ปานกลาง | <input type="radio"/> ควรปรับปรุง |
| 5. องค์ความรู้           | <input type="radio"/> ดีมาก | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ปานกลาง | <input type="radio"/> ควรปรับปรุง |
| 6. เวลาที่ใช้            | <input type="radio"/> ดีมาก | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ปานกลาง | <input type="radio"/> ควรปรับปรุง |
| 7. อุปกรณ์ที่ใช้         | <input type="radio"/> ดีมาก | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ปานกลาง | <input type="radio"/> ควรปรับปรุง |
| 8. สื่อที่ใช้            | <input type="radio"/> ดีมาก | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ปานกลาง | <input type="radio"/> ควรปรับปรุง |
| 9. ตารางชั่วโมงเรียน     | <input type="radio"/> ดีมาก | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ปานกลาง | <input type="radio"/> ควรปรับปรุง |
| 10. ผลที่ได้จากการสัมมนา | <input type="radio"/> ดีมาก | <input type="radio"/> ดี | <input type="radio"/> ปานกลาง | <input type="radio"/> ควรปรับปรุง |
- \* สิ่งที่ต้องปรับปรุง.

.....

.....

.....

