



## ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงงานยาสูบ

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยมักจะเกี่ยวกับระบบการบริหาร รัฐวิสาหกิจที่สังกัดอยู่กับส่วนราชการโดยตรงบางแห่งต้องใช้ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เช่นเดียวกับส่วนราชการ ทำให้เกิดความล่าช้าไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน นอกจากนี้ผู้บริหารงานหรือกรรมการอำนวยการของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นผู้วางนโยบายและแผนการบริหารจะถูกแต่งตั้งจากข้าราชการฝ่ายต่าง ๆ เช่น ทหาร ตำรวจ ฯลฯ มิใช่ผู้มีความรู้เกี่ยวกับกิจการนั้นและเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ซึ่งมีงานในหน้าที่มากมายหลายแห่งและเป็นตำแหน่งสำคัญ ๆ ของประเทศ เช่น ผู้บัญชาการทหารทั้ง 3 เหล่าทัพอธิบดีตำรวจ ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานให้รัฐวิสาหกิจได้เต็มที่ เนื่องจากมีงานราชการที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ แต่ละคนไม่มีส่วนได้เสียโดยตรงจากรัฐวิสาหกิจแห่งนั้น ดังเช่นผู้บริหารงานของธุรกิจ เอกชนทำให้ความกระตือรือร้นและประสิทธิภาพในการบริหารงานแตกต่างกัน การเสี่ยงเพื่อแสวงหากำไรหรือความได้เปรียบในเชิงการค้า การอุตสาหกรรมไม่มี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อกับบริษัทต่างประเทศ เช่น การซื้อเครื่องจักร วัตถุดิบ ฯลฯ ก็ใช้กฎเกณฑ์ทางราชการเพื่อตัดปัญหาความเสี่ยงออกไป บางรัฐวิสาหกิจจะกำหนดให้มีการขยายงานเร็วจนเกินกำลังและความสามารถที่กิจการนั้น ๆ จะไปลุผลสำเร็จอย่างที่ได้ ถ้าเกิดผลขาดทุน ผู้ที่ตัดสินใจให้ขยายการลงทุนมิได้รับการขาดทุนไปกับรัฐวิสาหกิจด้วยเพราะเงินที่นำมาลงทุนมิใช่ของผู้บริหารแต่เป็นเงินของรัฐ แต่ถ้าได้กำไรผู้บริหารงานก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอีกด้วย นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจบางแห่งไม่สามารถดำเนินงานให้ได้รับผลดีเท่าที่ควร เนื่องจากมีหนี้สินอยู่เป็นจำนวนมาก ต้องจ่ายเงินต้นและ

คอกเบี้ยในอัตราซึ่งทำให้ขาดเงินสดที่นำมาใช้จ่ายหมุนเวียนในกิจการซึ่งเป็นเพราะขาดการบริหารงานด้านการเงินที่ดีพอ

สำหรับโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลังมีปัญหาในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ด้านการผลิต
2. ด้านการขายผลิตภัณฑ์
3. ด้านการจัดซื้อ
4. ด้านบุคลากร

#### ปัญหาในการผลิต

1. การผลิตบุหรี่ไม่ทันกับความต้องการของตลาด
2. ต้นทุนการผลิตบุหรี่ที่เพิ่มขึ้น เช่น ค่าวัตถุดิบโดยเฉพาะวัตถุดิบหลักคือใบยา วัสดุห่อมวน พลังงานการขนส่งและค่าแรงงาน

#### 1. การผลิตบุหรี่ไม่ทันกับความต้องการของตลาด

ปัจจุบันโรงงานยาสูบผลิตบุหรี่ซิกาแรตตราต่าง ๆ กันจำนวน 10 ตรา เป็นบุหรี่ชนิดมีก้นกรอง 5 ตราและชนิดไม่มีก้นกรอง 5 ตรา โดยผลิตจากโรงงานผลิตยาสูบ 4 โรงงาน มีกำลังการผลิตบุหรี่ก้นกรองรวมกันประมาณวันละ 61 ล้านมวน และกำลังผลิตบุหรี่ไม่มีก้นกรองรวมกันประมาณวันละ 28.48 ล้านมวน โดยที่ผ่านมา ยอดการจำหน่ายบุหรี่ก้นกรองและสูงกว่ายอดกำลังผลิตปกติ แต่บุหรี่ไม่มีก้นกรองยอดการจำหน่ายจะต่ำกว่ายอดกำลังผลิต ทำให้โรงงานยาสูบต้องเร่งผลผลิตบุหรี่ก้นกรองด้วยการเปิดทำล่วงเวลาต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานาน ถึงแม้โรงงานยาสูบจะไต่ระดับขึ้นในเรื่องนี้และได้กำหนดแผนการตลาดจนโครงการต่าง ๆ เพื่อทำการเพิ่มผลผลิตแล้วก็ตาม ก็ยังไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย

ตอบสนองความต้องการของผู้สูบบุหรี่ได้เพียงพอและนับตั้งแต่การขึ้นราคามูรีเมื่อปลายปีงบประมาณ 2523 เป็นต้นมา การจำหน่ายมูรีไม่มีกักรองกลับมีแนวโน้มจำหน่ายได้มากขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงปัจจุบันเป็นผลให้โรงงานผลิตต่าง ๆ ต้องเปิดผลิตล่วงเวลามูรีทั้ง 2 ชนิดต่อเนื่องกันตลอดมา

ด้วยเหตุนี้ โรงงานยาสูบจึงประสบปัญหาเรื่องการผลิตมูรีไม่ทันและเพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภคนับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 เป็นต้นมา โดยเฉพาะมูรีกักรองเพราะความนิยมในการสูบบุหรี่กักรองได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยในช่วงปี 2525-2522 เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยปีละประมาณร้อยละ 30 ของการจำหน่ายแต่ละปี ส่วนมูรีไม่มีกักรองในช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีอัตราการจำหน่ายลดลง โดยเฉลี่ยปีละประมาณร้อยละ 3.5 ดังนั้นโรงงานยาสูบจึงได้เริ่มดำเนินการโครงการก่อสร้าง รยส.5 ตั้งแต่ปี 2515 แต่ในช่วงระหว่างดำเนินการนั้น สถานะการณ์ของการจำหน่ายมูรีกักรองได้มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป จึงได้ปรับปรุงโครงการในปีงบประมาณ 2519 ให้ รยส.5 สามารถที่จะผลิตมูรีกักรองได้ถึงวันละ 30 ล้านมวน แต่ความนิยมในการสูบบุหรี่กักรองเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วถึงร้อยละ 33.72 ในปี 2519 และร้อยละ 58.79 ในปี 2520 ซึ่งในเวลานั้น รยส.5 ยังทำการก่อสร้างไม่เสร็จ แม้ว่าทางโรงงานยาสูบจะได้เปิดทำการผลิตมูรีกักรองล่วงหน้าในวันธรรมดา วันหยุดราชการและวันนักชดถุญ ผลผลิตที่ได้ก็ยังไม่เพียงพอกับความต้องการจึงได้เปิดการผลิตมูรีกักรอง 2 ผลัดขึ้นที่ รยส.3 และ รยส.4 ในกลางปีงบประมาณ 2520 และได้เลิกผลิตผลัด 2 ไปเมื่อต้นปีงบประมาณ 2521 เพราะ รยส.5 สามารถเปิดผลิตได้เป็นบางส่วนแล้ว สำหรับการผลิตมูรีไม่มีกักรองที่ รยส.5 ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ และเนื่องจากปริมาณการจำหน่ายมูรีไม่มีกักรองในปี 2520-2521 ได้ลดลงอย่างรวดเร็วคือมีอัตราลดลงร้อยละ 28.49 และ 22.39 ตามลำดับของปริมาณการจำหน่าย ดังนั้นโรงงานยาสูบจึงได้ชดถุญดำเนินการเรื่องการผลิตมูรีไม่มีกักรองที่ รยส.5 ไว้จากเดิมที่จะติดตั้งเครื่อง

นวนบุหรี่ไม่มีก้นกรองจำนวน 24 เครื่อง เหลือเพียง 8 เครื่อง เพื่อรอคุณผลของการจำหน่ายบุหรี่ไม่มีก้นกรองต่อไป

จากการที่ปริมาณการจำหน่ายบุหรี่ไม่มีก้นกรองได้ลดลงเป็นจำนวนมากอย่างรวดเร็ว ทำให้โรงงานยาสูบต้องลดจำนวนการผลิตบุหรี่ไม่มีก้นกรองของ รยส.1 รยส.3 และ รยส.4 ลงต่ำกว่ากำลังผลิตปกติทำให้เกิดการสูญเสียแรงงาน โดยเปล่าประโยชน์ในกองมวนและบรรจุ รวมถึงกองการใบยาซึ่งมีหน้าที่ผลิตยาเส้น ในขณะที่ปริมาณความต้องการบุหรี่ก้นกรองของผู้บริโภคได้สูงขึ้น แต่ก็ไม่สามารที่จะช่วยให้แรงงานที่คงสูญเสียนั้นไปใช้ในการผลิตบุหรี่ก้นกรองเพิ่มขึ้นได้เนื่องจากจำนวนเครื่องจักรสำหรับผลิตบุหรี่ก้นกรองมีไม่เพียงพอ ดังนั้นในการจำหน่ายบุหรี่โรงงานยาสูบจึงใช้วิธีการตัดโค้วตาขายบุหรี่ก้นกรองให้กับตัวแทนจำหน่ายในปริมาณที่ลดลงจากที่ตัวแทนจำหน่ายต้องการและขายบุหรี่ไม่มีก้นกรองที่ผลิตได้มากควบคู่กันไป ประกอบกับในช่วงเวลานั้นได้มีการลักลอบนำบุหรี่ไปขายตามชายแดนทำให้เกิดการขาดแคลนบุหรี่ก้นกรองขึ้นในบางท้องที่ของตลาดภายในประเทศ และมีบุหรี่ต่างประเทศที่ภยีสลักลอบเข้ามาจำหน่ายอยู่เนือง ๆ

โรงงานยาสูบจึงได้ดำเนินการวางโครงการปรับปรุงกำลังผลิตบุหรี่ก้นกรองขึ้นเป็น 2 ระยะ โดยที่ระยะแรกตั้งเป้าหมายให้สามารถผลิตบุหรี่ก้นกรองเพิ่มขึ้นจากเดิมวันละ 53 ล้านมวนเป็นวันละ 69 ล้านมวนในปีงบประมาณ 2522 แต่เนื่องจากถูกเรียกร้องจากพนักงานด้านแรงงานขอลดเวลาทำงานจากเดิมวันละ 9 ชั่วโมง เหลือวันละ 8 ชั่วโมงเท่ารัฐวิสาหกิจอื่น ผลผลิตรวมวันละ 69 ล้านมวนจึงลดลงเป็นวันละ 61 ล้านมวนและได้เกิดความล่าช้าของการดำเนินงานเพราะขั้นตอนของการดำเนินงานตามแบบแผนทางราชการ ทำให้โครงการในระยะที่ 1 ต้องมาแล้วเสร็จในกลางปีงบประมาณ 2524 ล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ประมาณ  $1\frac{1}{2}$  ปี สภาพการเช่นนี้ทำให้การผลิตบุหรี่ไม่พอจำหน่ายยิ่งเพิ่มมากขึ้นและสภาพแรงงานสูญเปล่ายังคงมีต่อเนื่องกันมาอีก

ในช่วงปลายปีงบประมาณ 2523 ได้เกิดสภาวะการทิ้งตัวทางด้านเศรษฐกิจ รัฐบาลได้ประกาศขึ้นราคาจำหน่ายบุหรี่ให้สูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคส่วนหนึ่งไม่มีกำลังทรัพย์เพียงพอที่จะซื้อบุหรี่กันกรองสูบได้จึงหันไปสูบบุหรี่ไม่มีกันกรองที่มีรสใกล้เคียงกันแต่ราคาต่ำความมาก เป็นเหตุให้การจำหน่ายบุหรี่ไม่มีกันกรองในระยะเวลาดังกล่าวสามารถจำหน่ายได้ปริมาณมากขึ้น เช่น บุหรี่กรุงทองซึ่งเป็นบุหรี่ที่ทางโรงงานยาสูบมีคำริจะเลิกการผลิตกลับจำหน่ายได้มากขึ้น หรือบุหรี่วงทิพย์ซึ่งเดิมจำหน่ายได้ไม่มากนัก เมื่อต้นทุนในการผลิตบุหรี่สูงขึ้นบุหรี่ไม่มีกันกรองซึ่งได้กำไรน้อยอยู่แล้วก็ประสบกับการขาดทุนและเมื่อจำหน่ายมากขึ้นก็ทำให้ขาดทุนมากขึ้นเท่านั้น แต่ก็ต้องผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มีรายได้ต่ำ ดังนั้นตั้งแต่ปลายปีงบประมาณ 2523 จนถึงปัจจุบัน โรงงานยาสูบต้องประสบกับปัญหาการเพิ่มผลผลิตให้ทันกับความต้องการของตลาดผู้บริโภคทั้งบุหรี่กันกรองและบุหรี่ไม่มีกันกรอง แม้จะเร่งผลิตล่วงเวลาเป็นระยะเวลานานต่อเนื่องกันมาแล้วก็ตาม ผลผลิตที่ได้ก็ยังไม่เพียงพอทั้งนี้สืบเนื่องมาจากความล่าช้าของการดำเนินงานตั้งแต่ก่อสร้างโรงงานผลิตยาสูบ 5 เรื่อยมา จนถึงโครงการปรับปรุงกำลังผลิตบุหรี่กันกรองในระยะที่ 1 และสืบเนื่องถึงโครงการปรับปรุงกำลังผลิตบุหรี่กันกรองในระยะที่ 2 กล่าวคือแทนที่จะสามารถผลิตบุหรี่กันกรองให้มีกำลังผลิตปกติเป็น 80 % หรือวันละ 92 ล้านมวนของยอดจำหน่ายบุหรี่ทั้งหมดได้ในปีงบประมาณ 2524 กลับกลายเป็นว่าในกลางปีงบประมาณ 2524 เป็นอันไปเพียงจะเพิ่มผลผลิตบุหรี่กันกรองได้วันละ 61 ล้านมวน ดังนั้นภาวะการผลิตบุหรี่ไม่พอจำหน่าย จึงยังคงยื้อเยื้อต่อไปในอนาคตทั้งนี้เพราะในช่วงเวลาที่ล่าช้าไปนี้ความต้องการบุหรี่ของตลาดผู้บริโภคจะเพิ่มขึ้นอีก เมื่อโครงการปรับปรุงกำลังผลิตบุหรี่กันกรองเสร็จ ความต้องการบุหรี่ก็จะเพิ่มมากขึ้นไปกว่าที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้แล้วจึงต้องปรับโครงการตามแต่ขั้นตอนต่าง ๆ ก็ทำให้เสียเวลาตามไปด้วย

นอกจากสาเหตุดังกล่าวแล้ว การผลิตบุหรี่ไม่พอกับความต้องการของผู้บริโภคอาจเนื่องมาจากฝ่ายขายประมาณการขายต่ำกว่ายอดขายจริง จากตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่า ยอดจำหน่ายจริงของบุหรี่กนกกรองนั้นสูงกว่าประมาณการขายมาก การประมาณการขายต่ำย่อมมีผลกระทบทางด้านการจัดหาเครื่องจักรมาเพิ่มกำลังผลิตและการจัดหาวัตถุดิบการผลิต เพราะฝ่ายผลิตจะผลิตมากกว่าที่ประมาณการขายเล็กน้อยเท่านั้นเพื่อเก็บสำรองไว้ แต่เมื่อจำหน่ายได้มากจึงทำให้บุหรี่ไม่พอกับความต้องการของผู้บริโภค

## ตารางที่ 5.1

การผลิตและจำหน่ายบุหรีของโรงงานยาสูบในระยะ 5 ปี (หน่วยเป็นล้านมวน)

ปีงบประมาณ	บุหรีก้นกรอง			บุหรีไม่มีก้นกรอง			ยอดรวม		
	ประมาณการขาย	ปริมาณการผลิต	ปริมาณการจำหน่าย	ประมาณการขาย	ปริมาณการผลิต	ปริมาณการจำหน่าย	ประมาณการขาย	ปริมาณการผลิต	ปริมาณการจำหน่าย
2520	7,990	9,865	10,018	20,365	13,071	13,202	28,355	22,936	23,220
2521	10,300	13,571	13,207	21,700	9,962	10,246	32,000	23,533	23,453
2522	13,150	17,004	16,980	23,150	9,265	9,290	36,300	26,269	26,270
2523	16,650	20,870	20,853	24,410	8,942	8,909	41,060	29,812	29,762
2524	21,190	23,410	22,718	25,790	10,143	10,037	46,980	33,553	32,754

ที่มา: โรงงานยาสูบ ฝ่ายกลาง กองสถิติ

การจำหน่ายบุหรี่ทั้ง 2 ประเภทไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้สูบบุหรี่นั้น เห็นได้จากการร้องเรียนของผู้แทนจำหน่ายและรายงานการตรวจตลาดของฝ่ายชาย ปัญหาดังกล่าวก่อให้เกิดผลลึตามมาคือ

1. รัฐบาลขาดรายได้ที่ควรจะได้รับ เนื่องจากโรงงานยาสูบไม่สามารถทำการผลิตให้พอกับความต้องการของผู้บริโภคได้ตามเป้าหมายทั้งปริมาณและระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ นับตั้งแต่การก่อสร้างโรงงานผลิตยาสูบ 5 ที่ล่าช้าจนถึงโครงการปรับปรุงกำลังผลิตบุหรี่กันกรองซึ่งควรที่จะสามารถผลิตบุหรี่กันกรองได้ถึง 80 % หรือวันละ 92 ล้านมวนของยอดจำหน่ายภายในปีงบประมาณ 2524 แต่โรงงานยาสูบผลิตได้เพียงวันละ 61 ล้านมวนเท่านั้นจึงต้องแก้ปัญหาด้วยการผลิตล่วงเวลา ฉะนั้นรายได้ต่าง ๆ ที่รัฐบาลควรจะได้รับ เช่นส่วนแบ่งจากกำไรก็กลับลดลงเนื่องจากการที่ไม่สามารถผลิตบุหรี่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายภายในระยะเวลาดังกล่าว

2. โรงงานยาสูบต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเปิดผลิตล่วงเวลาเพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตบุหรี่สูงขึ้นแต่กำไรของโรงงานยาสูบลดลงเพราะต้องนำเงินส่วนหนึ่งไปเป็นค่าแรงล่วงเวลาเพื่อเพิ่มผลผลิตให้ทันกับความต้องการของตลาดผู้บริโภค โรงงานยาสูบต้องเสียค่าแรงงานในการผลิตเป็น 1.5, 2 หรือ 3 เท่าของอัตราปกติ แล้วแต่วันและเวลาที่เปิดทำการผลิตล่วงเวลานั้น ๆ ซึ่งถ้าโรงงานยาสูบสามารถแก้ปัญหาเพิ่มผลผลิตโดยไม่ต้องทำการผลิตล่วงเวลาได้แล้ว ต้นทุนค่าแรงการผลิตจะเสียเฉพาะค่าแรงปกติเท่านั้น และสามารถนำเงินที่จะต้องจ่ายค่าล่วงเวลานี้เป็นกำไรส่วนหนึ่งได้

3. ประสิทธิภาพการทำงานและสุขภาพของพนักงานต่ำลง เนื่องจากต้องทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ เพื่อเร่งผลผลิตให้ทันกับความต้องการด้วยการทำล่วงเวลาทั้งในวันธรรมดา วันหยุดราชการและวันนักขัตฤกษ์ สุขภาพและจิตใจของพนักงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานมาก การทำงานเป็นเวลานานจะทำให้เกิดความเหนื่อยล้า ผลผลิตลดน้อยลงมีการสูญเสียเพิ่มขึ้น โดยทั่วไปพนักงานที่ทำงานด้วย



กำลังกายจะมีผลผลิตค่อย ๆ เพิ่มขึ้นในระยะแรกของช่วงการทำงานที่ไม่ขาดตอน และจะหยุดเพิ่มขึ้นเมื่อถึงระดับสูงสุดผลผลิตจะอยู่ในระดับค่อนข้างคงที่เป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วจะเริ่มลดลง เนื่องจากความเมื่อยล้าทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งในบางครั้งความเหนื่อยล้าทางร่างกายจะถูกขจัดไปได้ แต่พนักงานยังคงแสดงอาการคล้ายเหนื่อยล้า โดยมีได้เกิดจากความปวดเมื่อยของกล้ามเนื้อ ลักษณะเช่นนี้จะพบได้ในพนักงานที่ทำงานติดต่อกันนานหรือต้องเร่งทำล่วงเวลาติดต่อกันเป็นประจำและขาดการพักผ่อนเพื่อให้จิตใจผ่อนคลาย ซึ่งเป็นเหตุให้ผลผลิตกำลังทั้ง ๆ ที่พนักงานผู้นั้นพยายามตั้งใจทำงาน กรณีดังกล่าวจะเห็นได้จากการล้มเหลวเพื่อผ่อนคลายอารมณ์ของพนักงานในฝ่ายผลิตเพิ่มขึ้นและเป็นสาเหตุที่ทำให้มีการลาไปโรงพยาบาลมากขึ้น

4. ก่อให้เกิดความแตกแยกและเสียขวัญในหมู่พนักงาน เนื่องจากพนักงานฝ่ายผลิตมีรายได้เป็นจำนวนมากต่อเนื่องกันเป็นเวลานานจากการทำงานล่วงเวลาเพื่อเร่งเพิ่มผลผลิต ในขณะที่พนักงานส่วนอื่น ๆ ของโรงงานยาสูบมีงานล่วงเวลาบ้างหรือไม่มีเลย ทำให้เกิดความแตกแยกแก่งแย่งและมีการคั่งงานให้ล่าช้าเพื่อที่จะได้มีการทำล่วงเวลา หรือการที่พนักงานบางกลุ่มคิดว่าโรงงานยาสูบไม่มีความยุติธรรมในการนำเงินจำนวนหนึ่งไปทุ่มเทให้กับพนักงานฝ่ายผลิตซึ่งทำงานล่วงเวลาซึ่งเขาควรจะมีส่วนได้กับเงินจำนวนนี้ในรูปของโบนัสประจำปี

5. เปิดโอกาสให้มีการลักลอบนำบุหรี่ต่างประเทศเข้ามาจำหน่ายมากขึ้น ทำให้รัฐเสียรายได้

6. ก่อให้เกิดการจำหน่ายเกินราคาและมีการลักลอบนำบุหรี่ไปขายข้ามเขต ทั้งเขตของผู้แทนจำหน่ายหรือเขตกรุงเทพมหานครซึ่งโรงงานยาสูบเป็นผู้แทนจำหน่ายเอง

7. ประสิทธิภาพของเครื่องจักรลดลง เนื่องจากต้องทำงานติดต่อกันเป็นระยะเวลานานและขาดเวลาที่จะทำการบำรุงรักษา

## 2. ต้นทุนการผลิตบุหรี่ที่เพิ่มขึ้น

ปัจจุบันต้นทุนการผลิตยาสูบสูงขึ้นประมาณร้อยละ 7-10 ต่อปีทุกปี  
ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นนี้ไค้แก

ก. วัตถุดิบ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตบุหรี่คือใบยาที่มีราคาสูงขึ้นร้อยละ 7.5 วัสดุห่อมวนและสารปรุงมีราคาสูงขึ้นร้อยละ 15 ทั้งนี้ต้องจำกัดมาจากต่างประเทศและภายในประเทศ วัตถุดิบเหล่านี้มีราคาสูงขึ้นตลอดเวลาเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจของโลกหรือตามราคาสลาคโลกทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น

ข. ค่าแรงงานและค่าล่วงเวลา โรงงานยาสูบต้องจ่ายค่าแรงงานล่วงเวลาในการเพิ่มผลผลิตเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของตลาดประมาณร้อยละ 180 ของค่าแรงงานปกติและต้องปรับปรุงค่าแรงงานตลอดจนจ่ายค่าครองชีพตามอัตราค่าครองชีพและค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้ต้นทุนการผลิตด้านแรงงานสูงขึ้นมาก

ค. ค่าใช้จ่ายโรงงานเพิ่มขึ้นไค้แกค่าอะไหล่ในการซ่อมแซมเครื่องจักร ค่าเชื้อเพลิง ไฟฟ้า น้ำ ฯลฯ

เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น สามารถแบ่งสาเหตุที่เกิดขึ้นไค้ดังนี้

### 2.1 จากภายในองค์กร

2.1.1 กำลังผลิตของโรงงานยาสูบไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด เนื่องจากโรงงานยาสูบมีขีดจำกัดของเครื่องจักรในการผลิตทำให้ไม่สามารถจะผลิตบุหรี่ให้เพียงพอกับความต้องการของตลาดได้ โรงงานยาสูบจึงต้องหาวิธีขะยกำลังผลิตที่ไม่เพียงพอโดยการเพิ่มชั่วโมงการผลิตทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นทั้งในค่าน้ค่าแรงงานและค่าสึกหรอของเครื่องจักรเนื่องจากขาดการวางแผนเพิ่มกำลังผลิตระยะยาวไว้ล่วงหน้า

2.1.2 ค่าแรงงานและค่าล่วงเวลาสูงขึ้น เนื่องจากสาเหตุข้อแรกคือกำลังผลิตของโรงงานยาสูบไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาดทำให้โรงงานยาสูบต้องเพิ่มชั่วโมงการผลิต ต้องเสียค่าล่วงเวลาเป็นจำนวนมากขึ้น และเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณถ้ามีการปรับปรุงค่าแรงตามค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นซึ่งมีผลโดยตรงที่ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

2.1.3 สมรรถภาพการทำงานต่ำ มีพนักงานเกินความจำเป็น ในบางจุด สภาพคนเกินงานมีอยู่ทั่วไปในโรงงานยาสูบ นอกจากนี้พนักงานบางคนที่มีสภาพร่างกายไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานก็ต้องอยู่ในตำแหน่งเพราะระเบียบที่โรงงานยาสูบกำหนดไว้ เป็นตัวฉุดรั้งให้โรงงานยาสูบต้องสูญเสียแรงงานไปโดยเปล่าประโยชน์ เพราะมีระเบียบอนุญาตให้ลาป่วยได้ปีละ 60 วันโดยได้รับค่าแรงงาน

2.1.4 บางหน่วยงานที่ไม่มีความจำเป็นต้องทำล่วงเวลา พยายามดึงงานให้มีความจำเป็น เช่นเดียวกับหน่วยผลิตโดยพนักงานในบางหน่วยงานอื่นมีความรู้สึก ว่า พนักงานในฝ่ายผลิตเป็นตัวอย่างทำให้ผลประโยชน์ตอบแทนของตนที่สมควรจะได้รับประจำปีต้องลดน้อยลง เนื่องจากกำไรส่วนหนึ่งต้องถูกกริบลงไปเป็นค่าล่วงเวลาของพนักงานฝ่ายผลิต พนักงานในหน่วยอื่น ๆ จึงมีความรู้สึกที่จะต้องได้รับชดเชยในส่วนที่ขาดหายไป ทางหนึ่งที่จะทำได้คือจะต้องให้ตนเองมีส่วนได้รับค่าแรงล่วงเวลาบ้าง มีการดึงงานที่สมควรจะปฏิบัติในเวลาปกติได้ให้ไปทำเป็นงานล่วงเวลาแทน ทำให้โรงงานยาสูบต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น

2.1.5 ระบบงานต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า การซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักรล่าช้า เพราะระบบการจัดหาวัสดุอุปกรณ์สำหรับซ่อมแซมเครื่องจักรในปัจจุบัน เมื่อเครื่องจักรชำรุดเสียหายและควรจะสามารถซ่อมแซมได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่ความไม่พร้อมของอะไหล่ทำให้การซ่อมแซมต้องล่าช้าไปโดยไม่สมควร โดยเฉพาะระบบการผลิตด้วยเครื่องจักรที่ทำงานต่อเนื่องอย่างโรงงานยาสูบไซยอนี้ เมื่อเครื่องจักรส่วนหนึ่งต้องหยุดชะงักลงเพื่อซ่อมแซมจะเป็นผลให้เครื่องจักรส่วนอื่น ๆ ที่อยู่ใ้ในวงจรการผลิตเดียวกันต้องพลอยชะงักไป

ด้วย เป็นการสูญเสียผลผลิต ผลกระทบกระเทือนต่อมาคือโรงงานยาสูบต้องเปิดผลิตชดเชยผลผลิตที่ขาดหายไปนี้ ซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตในด้านค่าแรงล่วงเวลา ซึ่งสูงอยู่แล้วให้สูงขึ้นไปอีก ในปัจจุบันสาเหตุที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การซ่อมแซมเครื่องจักรล่าช้าก็เนื่องมาจากปัญหาการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทำไคลาซ่า เพราะระเบียบการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ของโรงงานยาสูบซึ่งอาศัยระเบียบการจัดซื้อวัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นหลักปฏิบัติต้องใช้การสืบราคาสำหรับสิ่งของที่มีราคาตั้งแต่ 3,000 บาทขึ้นไปและประกวดราคาสำหรับราคา 100,000 บาท ปัจจุบันค่าอะไหล่แต่ละชิ้นมีราคาสูงขึ้นจึงซื้อทันทีไม่ได้ และการสำรวจไว้ก็ไม่คุ้มค่าทำให้ไม่สามารถจัดหาได้รวดเร็ว ส่วนสาเหตุอื่น ๆ เป็นสาเหตุที่สำคัญรองลงมาเท่านั้น เมื่อพิจารณาในส่วนรวมทั้งโรงงานยาสูบจะเห็นว่าเป็นเพราะขาดการวางแผนการดำเนินงานที่ดีทั้ง ๆ ที่โรงงานยาสูบมีสำนักงานนโยบายและแผน แต่ก็ได้ทำงานด้านนี้อย่างเต็มที่ โรงงานยาสูบควรมีแผนการจำหน่ายระยะยาว เช่น 5 ปี เพื่อเป็นแม่บทให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำแผนดำเนินงานของตนเองได้สอดคล้อง แต่ปัจจุบันโรงงานยาสูบเพิ่งเริ่มทำแผนจำหน่ายระยะยาวประกอบกับตัวเลขในแผนจำหน่ายไม่ใกล้เคียงกับความจริงทำให้ไม่สามารถยึดเป็นแม่บทเพื่อวางแผนดำเนินงานของฝ่ายอื่นได้ ถ้าแผนการจำหน่ายดีแล้ว ฝ่ายผลิตก็จะวางแผนเพิ่มกำลังผลิตซึ่งใช้เงินจำนวนมากที่ลงทุนเป็นระยะ ๆ ซึ่งจะทำให้กำลังการผลิตกันกับยอดจำหน่ายได้

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุโดยทางอ้อมซึ่งกระทบกระเทือนถึงต้นทุนการผลิตคือปัญหาเกี่ยวกับสภาพแรงงานซึ่งมีการเรียกร้องสวัสดิการและนัดหยุดงานอยู่เสมอ

## 2.2 สาเหตุจากภายนอกองค์การ

2.2.1 ปัญหาเศรษฐกิจของโลก เป็นที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่า ในช่วง 6 ปีที่ผ่านมา ราคาน้ำมันในตลาดโลกถีบตัวสูงขึ้นเกือบ 6 เท่าตัว เป็นผลทำให้ภาวะเศรษฐกิจของโลกปั่นป่วน ราคาสินค้าและค่าครองชีพของทุกภูมิภาคสูงขึ้นหลายเท่าตัว ผลผลิตจากอุตสาหกรรม เกษตรกรรม การขนส่งมีราคาสูงขึ้น วัตถุดิบ

ที่โรงงานยาสูบใช้บางส่วนต้องส่งจากต่างประเทศจึงพลอยมีราคาสูงขึ้นด้วย คิด  
เกณฑ์เฉลี่ยแล้ววัตถุดิบจากต่างประเทศมีราคาสูงขึ้นกว่าร้อยละ 50 รวมไปถึง  
ค่าใช้จ่ายทางอ้อมอื่น ๆ ของโรงงานยาสูบก็สูงขึ้นด้วย

2.2.2 ปัญหาทางการเมือง เนื่องจากโรงงานยาสูบเป็น  
รัฐวิสาหกิจมีรัฐบาลเป็นเจ้าของโดยตรง จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นจาก  
นโยบายทางการเมืองของรัฐบาลได้ ซึ่งพอยกตัวอย่างได้ดังต่อไปนี้

ก. โรงงานยาสูบต้องสนองนโยบายของรัฐบาล  
ในการรับซื้อใบยาที่เหลือจากการจำหน่ายไปต่างประเทศของชาวไร่ซึ่งคุณภาพไม่ตรง  
กับความต้องการทำให้โรงงานยาสูบต้องสูญเสียเงินสดหมุนเวียนไปจำนวนมาก

ข. การขึ้นภาษีศุลกากรสำหรับผลิตภัณฑ์บางอย่าง  
ทำให้กระทบกระเทือนถึงต้นทุนการผลิตของโรงงานยาสูบ เช่น ภาษีใบยาสูบ พลาสติก  
(ชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องจักร) ฯลฯ

ค. โรงงานยาสูบจำเป็นต้องผลิตบุหรี่บางตราที่  
มีราคาต่ำจำหน่ายขาดทุน เช่น รวงทิพย์ พระจันทร์ เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล  
ในการผลิตบุหรี่ราคาถูก สำหรับช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและช่วยให้เกษตรกรมีงานทำ  
รวมถึงพนักงานยาสูบที่เกินงานด้วย ทำให้ผลกำไรจากบุหรี่ตราอื่นต้องลดลง

การที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นนี้ ทำให้เกิดผลกระทบกระเทือนโดยตรงต่อกำไร  
ที่ลดต่ำลงและมีผลต่อเนื่องไปถึงเงินนำส่งรัฐของโรงงานยาสูบต้องต่ำลงจากผลการ  
เพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิตในขณะนี้ หากไม่ดำเนินการแก้ไข จะเกิดผลกระทบกระเทือน  
ถึงองค์การดังต่อไปนี้

1. ทำให้เป้าหมายของโรงงานยาสูบไม่ประสบผลสำเร็จ ทำกำไรไม่ได้  
ตามกำหนดอันเป็นผลกระทบกระเทือนโดยตรงถึงรายได้ของรัฐบาล

2. พนักงานจะได้รับส่วนแบ่งของกำไรในรูปแบบโบนัสลดลง ซึ่งทำให้กระทบ  
กระเทือนถึงภาวะค่าครองชีพ สวัสดิการสภาพการทำงานและขวัญของพนักงาน

3. หยุคัยังการขยายงานขององค์การ เมื่อโรงงานยาสูบมีกำไรต่ำลง เงินทุนหมุนเวียนก็ต่ำลง ก็จะไม่ม่เงินทุนหมุนเวียนพอที่จะนำมาขยายงาน โครงการต่าง ๆ ของโรงงานยาสูบที่ได้วางไว้ล่วงหน้าไม่อาจกระทำไค้

การที่โรงงานยาสูบไม่สามารถผลิตบุหรี่ไค้ทันกับความต้องการของประชาชน และต้นทุนในการผลิตสูงเกินไป ทางโรงงานยาสูบไค้หาทางแก้ไขโดยจัดตั้งเป็นโครงการขึ้น ดังต่อไปนี้

ก. การขยายกำลังการผลิต โดยการเพิ่มกำลังผลิตบุหรี่กัันกรองที่โรงงานผลิตยาสูบ 5 จากวันละ 33.5 ล้านมวนเป็นวันละ 50 ล้านมวนในปีงบประมาณ 2526 ในปีงบประมาณ 2527-2528 นั้นก็จะปรับปรุงกำลังผลิตของโรงงานผลิตยาสูบ 4 ให้เป็นวันละ 50 ล้านมวน นอกจากนี้ในปีงบประมาณ 2529 จะสร้างโรงงานผลิตยาสูบ 6 ที่ตำบลแม่หนองหาน อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ในที่คินแปลงเพาะของสถานีทดลองของฝ่ายวิจัย โดยให้มีกำลังผลิตวันละ 100 ล้านมวน ทำงาน 2 ผลัค ผลัคละ 8 ชั่วโมง โดยแบ่งเป็นบุหรี่กัันกรองวันละ 50 ล้านมวน บุหรี่ไม่มีกัันกรองวันละ 50 ล้านมวนผลิตไค้ทั้งรสองเมริกันและเวอรจึเนีย

ข. การปรับปรุงโรงงานผลิตยาสูบ 1 โดยการซ่อมแซมเครื่องจักรเพื่อให้สามารถผลิตบุหรี่กัันกรองไค้จันกว่าโรงงานผลิตยาสูบ 6 จะเสร็จและปรับปรุงโรงงานผลิตยาสูบ 3 เป็นโรงงานขนาดเล็ก

ค. ปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิต โดยปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตกัันของโรงงานยาสูบใหม่เป็นแบบกัันพองและเพิ่มอัตราส่วนการใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิต นำเอาเศษใบยา เศษกัันและฝุ่นยามาใช้ทำใบยาแผ่นเพื่อนำกัันไปใช้ร่วมกับใบยาเป็นการลดความสูญเสียเพื่อลดต้นทุนการผลิตอีกทางหนึ่ง

แม้ว่าโรงงานยาสูบจะมีโครงการที่จะขยายกำลังการผลิตให้สูงขึ้นก็ตาม แต่การดำเนินงานเป็นไปไค้ด้วยความลำบากเนื่องจากขาดแผนงานขยายตัวต่อเนื่องกัน เช่น การประมาณการขายไม่แน่นอนเป็นต้น ทำให้การพิจารณาให้เงินลงทุน

เป็นไปด้วยความลำบาก นอกจากนี้รัฐบาลยังได้กำหนดให้โรงงานยาสูบนำเงินส่งรัฐ  
ทั้งทางตรงและทางอ้อมมาก ทำให้ขาดแคลนเงินสดหมุนเวียนมาลงทุนเพิ่มกำลังผลิต  
บัญชีเงินสดติดลบทุกเดือนจึงต้องเสียดอกเบี้ยเป็นจำนวนสูงชันทุกปี เช่นในปีงบประมาณ  
2523 โรงงานยาสูบต้องชำระดอกเบี้ยเงินกู้จากการเบิกเงินเกินบัญชีสูงถึง 35.7  
ล้านบาท นอกจากนี้จะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตแล้วยังส่งผลให้การขยายตัวในการ  
ดำเนินงานเป็นไปได้ยากอีกด้วย

## ตารางที่ 5.2

ประมาณการจำหน่ายบุหรี่จากโครงการเพิ่มกำลังผลิตบุหรี่ 5 ปี

ปีงบประมาณ	ยอดประมาณการจำหน่าย (ลานมวน)	เพิ่มขึ้น (ร้อยละ)	คิดเป็นราคาจำหน่าย (ลานบาท)	กำลังผลิตปกติ (ลานมวน)	เพิ่มขึ้น (ร้อยละ)	กำลังผลิตปกติคิดเป็นร้อยละของยอดประมาณการจำหน่าย
2525	36,210	12.10	14,345	21,088	-	58.23
2526	39,300	8.53	15,338	25,926	22.94	65.96
2527	42,640	8.49	17,081	28,994	11.84	67.99
2528	46,230	8.41	18,646	35,012	20.75	75.73
2529	50,650	9.62	20,581	48,257	37.82	95.73
2530	-	-	-	51,797	7.33	-

ที่มา : โรงงานยาสูบ ฝ่ายกลาง กองสถิติ



## 2. ปัญหาในการขายผลิตภัณฑ์

- 2.1 การจำหน่ายบุหรี่ข้ามเขต
- 2.2 ระบบราคาของบุหรี่แต่ละชนิดไม่ได้สัดส่วนกัน
- 2.3 การประมาณการจำหน่ายบุหรี่

### 2.1 การจำหน่ายบุหรี่ข้ามเขต

ในการจัดจำหน่ายบุหรี่ในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งหมายถึงบางส่วนของกรุงเทพมหานคร กองขายของฝ่ายชาย โรงงานยาสูบทำหน้าที่เป็นร้านค้าส่งเอง โดยร้านค้าส่งช่วงจะต้องนำเงินสดมาซื้อบุหรี่ที่โรงงานยาสูบคลองเตย และขนส่งบุหรี่ที่ซื้อนั้นกลับไปเองในกรณีที่ร้านค้าส่งช่วงรายนั้นซื้อบุหรี่ในวงเงินไม่เกิน 200,000 บาท หรือสั่งซื้อเกินจากเวลา 11.30 น. แต่ต้องการบุหรี่ในวันนั้นและไม่มีที่จอดรถบริการให้รถขนส่งบุหรี่ของโรงงานยาสูบ ส่วนในต่างจังหวัดเมื่อร้านค้าส่งรายใดส่งตัวแทนมาซื้อหรือสั่งซื้อทางไปรษณีย์ โดยมีคำรับรองจากธนาคาร เรื่องการชำระเงิน โรงงานยาสูบจะจัดส่งบุหรี่ไปให้ร้านค้านั้น โดยมีองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) เป็นผู้จัดส่ง

การจำหน่ายบุหรี่ในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดนั้น มีข้อแตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. การจำหน่ายบุหรี่ในเขตกรุงเทพมหานครนั้น โรงงานยาสูบวางระเบียบให้ผู้ค้าส่งช่วงซื้อบุหรี่ทุกตราคละกันไปเป็นชุด ๆ ซึ่งกำหนดเป็นโควตาตามความเหมาะสมที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 4 ส่วนในต่างจังหวัดนั้น ผู้ค้าส่งสามารถสั่งซื้อบุหรี่ตราใด จำนวนใดก็ได้ แล้วแต่ความต้องการของผู้ค้าส่งรายนั้น โรงงานยาสูบไม่ได้บังคับ เช่นเดียวกับร้านค้าส่งช่วงในเขตกรุงเทพมหานคร

2. ราคาจำหน่ายบุหรี่ในเขตกรุงเทพมหานครต่างกับราคาจำหน่าย  
 บุหรี่ในต่างจังหวัดโดยนอกจากจะต้องซื้อบุหรี่จากโรงงานยาสูบเป็นชุด ๆ แล้ว  
 ร้านค้าส่งชวงจะซื้อบุหรี่ในราคาที่สูงกว่าร้านค้าส่งในต่างจังหวัด กล่าวคือ ร้านค้า  
 ส่งชวงในเขตกรุงเทพมหานครจะซื้อบุหรี่ในราคาของร้านค้าส่ง ส่วนร้านค้าส่งใน  
 ต่างจังหวัดจะซื้อบุหรี่ในราคาขายของโรงงาน (ตารางที่ 4.1) เช่นร้านค้าส่งใน  
 เขตกรุงเทพมหานครจะซื้อบุหรี่ปวงทิพย์ในราคาห่อละ 28.35 บาท ส่วนร้านค้าส่ง  
 ในต่างจังหวัดจะซื้อบุหรี่ในราคาห่อละ 27.95 บาท

ด้วยเหตุที่ราคาจำหน่ายบุหรี่ให้กับร้านค้าส่งในเขตกรุงเทพมหานครและ  
 ต่างจังหวัดแตกต่างกัน จึงเป็นสาเหตุให้ร้านค้าส่งบุหรี่ในต่างจังหวัดสั่งซื้อบุหรี่มาก  
 กว่าจำนวนที่จะจำหน่ายแก่ผู้บริโภคในเขตท้องถิ่นนั้นจริง ๆ โดยเฉพาะบุหรี่ปวง  
 ซึ่งผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครนิยมและสักลอบนำบุหรี่เหล่านั้นเข้ามาจำหน่าย  
 ในกรุงเทพมหานคร การจำหน่ายบุหรี่ในเขตกรุงเทพมหานครลดต่ำลงทำให้กำไร  
 ของการจำหน่ายในเขตกรุงเทพมหานครของโรงงานยาสูบลดลงด้วย

ด้วยสาเหตุดังกล่าว สหภาพแรงงานจึงยกเป็นข้ออ้างว่าเจ้าหน้าที่  
 ผู้เกี่ยวข้องทุจริต จำหน่ายบุหรี่ปวงเขตกรุงเทพมหานครมากไปและได้หยุดงาน  
 ประท้วงสาเหตุครั้งนี้เมื่อต้นปีงบประมาณ 2523 ทางโรงงานยาสูบจึงได้แก้ไข  
 ดังต่อไปนี้

1. จัดทำอกรแสตมป์ซึ่งคาดอยู่บนซองบุหรี่ปวงนั้นให้ต่างกัน โดยบุหรี่ปวงที่จัด  
 จำหน่ายในกรุงเทพมหานครติดอกรแสตมป์สีชมพู ส่วนบุหรี่ปวงที่จำหน่ายในต่างจังหวัด  
 นั้นติดอกรแสตมป์สีฟ้า

2. ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ค้าส่งชวงจะซื้อบุหรี่ปวงเป็นโควตาที่  
 โรงงานยาสูบจัดขึ้นตามความเหมาะสมนั้นเหมือนเดิม ส่วนในเขตต่างจังหวัดนั้น  
 บุหรี่ปวงไม่มีกักรองนั้นร้านค้าส่งสามารถสั่งซื้อได้ในราคาเท่าเดิม ส่วนบุหรี่ปวงกักรอง  
 นั้นราคาขายจะแตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าซื้อในจำนวนไม่เกิน 135 ฝีบจะซื้อได้ใน

ราคาห่อละ 94.30 บาท ถ้าซื้อเกินกว่าจำนวนที่โรงงานยาสูบกำหนดไว้ ก็จะซื้อ  
ได้ในราคาห่อละ 95 บาท ซึ่งยิ่งซื้อมากก็ยิ่งซื้อได้ในราคาแพงขึ้น

จำนวนบุหรี่กนกรองที่กำหนดไว้ให้ร้านค้าส่งจำหน่ายนั้น โรงงานยาสูบได้  
จัดทำเพดานการจำหน่ายบุหรี่ขึ้นโดยคิดจากพื้นที่หรืออาณาเขตของท้องที่นั้น ประชากร  
ซึ่งอาศัยอยู่ในท้องที่นั้น แล้วจึงนำมาคิดถัวเฉลี่ยว่าในแต่ละท้องที่นั้นควรจะจำหน่าย  
บุหรี่ได้ในจำนวนเท่าใด จำนวนที่โรงงานยาสูบจัดทำขึ้นนี้จะเป็นเพดานการจำหน่าย  
ที่ร้านค้าส่งในต่างจังหวัดสามารถซื้อบุหรี่ได้สูงกว่าเพดานการจำหน่ายประมาณ 20 %

การตั้งเพดานการจำหน่ายนี้ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการขายกล่าวคือ  
เมื่อร้านค้าส่งรายใดสั่งซื้อบุหรี่มา ฝ่ายชายจะต้องคอยตรวจตราว่าร้านค้าส่งรายนั้น  
มีเพดานการจำหน่ายในจำนวนเท่าใด ร้านค้าส่งสั่งซื้อในจำนวนเท่าใด ถ้าเป็นบุหรี่  
กนกรองก็ต้องตรวจดูว่าจะจำหน่ายบุหรี่ให้กับร้านค้าส่งรายนั้นในราคาเท่าใดบ้าง  
เช่น ถ้าสั่งบุหรี่กนกรอง 160 ฝีบ เพดานการจำหน่ายหลังจากเพิ่มให้อีก 20 % แล้ว  
เป็น 150 ฝีบ ดังนั้นจะต้องจำหน่ายบุหรี่ 135 ฝีบแรกในราคา 93.80 บาท 15 ฝีบ  
ต่อมาในราคาห่อละ 94.30 บาท และ 10 ฝีบหลังในราคาห่อละ 95 บาท ซึ่งเป็น  
เรื่องยุ่งยากมากเป็นการทำให้ความคล่องตัวของแผนกขายลดน้อยลง กล่าวคือ  
แผนกขายควรจะได้นำเวลาในการตรวจตราตลอดจนเปลี่ยนแปลงเพดานการจำหน่าย  
ตามความเหมาะสมนั้นไปใช้ในการกระทำอย่างอื่นซึ่งอาจจะเป็นการส่งเสริมการ  
จำหน่ายยาสูบให้เพิ่มขึ้นได้

แม้จะมีการแก้ปัญหาโดยตั้งเพดานการจำหน่ายแล้ว ก็ยังมีการลักลอบ  
นำบุหรี่เข้ามาขายในเขตกรุงเทพมหานครอีก เพราะว่าแม่ค้าส่งจะต้องซื้อบุหรี่ใน  
ราคาสูงขึ้นก็ตาม เมื่อนำมาถัวเฉลี่ยแล้วก็ยังคงได้กำไรอยู่ การขนส่งบุหรี่จาก  
ต่างจังหวัดเข้ามายังกรุงเทพมหานครนั้นอาจจะส่งมาโดยรถส่งของที่เดินทางจาก  
กรุงเทพมหานครไปส่งของต่างจังหวัด เมื่อเดินทางกลับก็ขนส่งบุหรี่กลับมาด้วย  
ทำให้ไม่เสียค่าโสหุ้ยในการขนส่งมากนัก แต่ในทางตรงข้ามร้านค้าส่งซึ่งอยู่ห่าง

ไกลจากกรุงเทพมหานครมาก ก็ร้องเรียนมายังโรงงานยาสูบว่าการตั้งเพดานการจำหน่ายนั้นทำให้ความคล่องตัวในการจำหน่ายบุหรี่ลดลงเนื่องจากต้องซื้อบุหรี่ในราคาที่สูงขึ้น และห้องที่ร้านค้าส่งในจังหวัดต่าง ๆ เหล่านั้นตั้งอยู่ก็อยู่ไกลเกินกว่าจะส่งบุหรี่เข้ามาจำหน่ายในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากค่าขนส่งนั้นแพงกว่ากำไรที่จะได้รับจากการสักลอบขายบุหรี่ในกรุงเทพมหานคร

การตั้งเพดานการจำหน่ายนั้นก่อให้เกิดผลเสียแก่โรงงานยาสูบเพราะบางจังหวัดนั้นปริมาณการจำหน่ายบุหรี่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับเวลา ได้แก่จังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวไปทัศนศึกษาจังหวัดซึ่งเป็นเมืองท่าชายทะเลเช่น เชียงใหม่ ภูเก็ต สงขลา ชลบุรี เป็นต้น จังหวัดต่าง ๆ เหล่านี้ในบางฤดูกาลสามารถจำหน่ายบุหรี่ได้มากเช่น ฤดูร้อน เป็นต้น แต่การที่โรงงานยาสูบตั้งเพดานการจำหน่ายขึ้นเป็นการกีดไม่ให้การจำหน่ายเพิ่มขึ้น เนื่องจากร้านค้าส่งจะซื้อบุหรี่ไปขายถ้ามีกำไร ถ้าซื้อบุหรี่ในราคาห่อละ 95 บาท เท่ากับไม่ได้กำไรเลย ซึ่งทำให้โรงงานยาสูบเสียโอกาสในการขายบุหรี่ไปและเป็นการบั่นทอนการขยายตัวของตลาดจำหน่ายบุหรี่ไป ด้วยผู้แทนจำหน่ายไม่มีสิ่งจูงใจเพราะจำหน่ายมากได้ กำไรน้อยซึ่งผิดหลักการค้าทั่วไปที่จำหน่ายมากยิ่งได้กำไรมาก ซึ่งจะเป็นผลเสียระยะยาวแก่โรงงานยาสูบ เพราะจะมีบุรีที่พื้นเมืองหรือบุรีที่ต่างประเทศเข้าครองเขตการจำหน่ายแทน

## 2.2 ระบบราคาของบุหรี่แต่ละชนิดไม่ได้สัดส่วนกัน

ในการจำหน่ายบุหรี่ให้แก่ร้านค้าส่งและร้านค้าส่งชวงในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดนั้น โรงงานยาสูบได้กำหนดให้ร้านค้าส่งและร้านค้าส่งชวงจำหน่ายบุหรี่ในราคาขายปลีกที่แน่นอน (ตารางที่ 4.1) ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถซื้อบุหรี่ได้ในราคาเดียวกันหมด โดยจะมีพนักงานตรวจตลาดออกไปสำรวจและเยี่ยมร้านค้าส่งและร้านค้าส่งชวงเพื่อให้แต่ละร้านปฏิบัติตามระเบียบของโรงงานยาสูบ

การขึ้นราคาบุหรี่เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2524 ทำให้บุหรี่ต่าง ๆ มี  
ราคาดังต่อไปนี้

1. รวงทิพย์	ราคาขายปลีกของละ	3 บาท
2. พระจันทร์	" "	4 บาท
3. เกล็ดทอง	" "	5 บาท
4. สามิต	" "	8 บาท
5. กรุงทอง	" "	9 บาท
6. บุหรี่กนกกรองทุกชนิด	" "	10 บาท

จากราคาขายปลีกดังกล่าวประกอบกับภาวะเศรษฐกิจซึ่งทำให้ค่าครองชีพ  
สูงขึ้นทำให้ราคาขายตั้ง ยาเส้นมีราคาสูงขึ้น ประชาชนที่มีรายได้น้อยตั้งแต่เดิมเคยซื้อ  
ยาเส้น ยาดังมาवनกับใบจาก ใบทองกลีบบัว กระจกหนังสือพิมพ์เพื่อใช้สูบเอง  
นั้นกลับเลิกซื้อยาเส้น ยาดังเหล่านั้นและซื้อบุหรี่ราคาต่ำ เช่น รวงทิพย์ พระจันทร์  
แทนเนื่องจากมีราคาแพงกว่าเล็กน้อยแต่มีความสะดวกในการสูบมากกว่าผู้สูบบุหรี่  
กนกกรองก็หันมาสูบบุหรี่ไม่มีกนกกรอง โดยซื้อกนกกรองพลาสติกหรือกล่องที่มีจำหน่าย  
ทั่วไปมาสูบ ดังนั้นบุหรี่ปริมาณ รวงทิพย์ พระจันทร์ เกล็ดทองจึงขายดีขึ้น ในขณะที่เดียวกัน  
โรงงานยาสูบกลับขาดทุนมากขึ้นจากการจำหน่ายบุหรี่ทั้ง 3 ชนิดเพิ่มขึ้น เพราะถึง  
แม้ว่าบุหรี่ทั้ง 2 ชนิดใช้ใบยาภายในประเทศล้วน ๆ แต่ราคาใบยาและวัตถุดิบ  
ต่าง ๆ ตลอดจนค่าแรงงานสูงขึ้นมากทำให้ต้นทุนสูงขึ้นจนขาดทุนทั้ง 3 ตรว คือ  
รวงทิพย์ พระจันทร์และเกล็ดทอง ราคาของใบยาตอกกิโลกรัมแต่ละเกรดไม่ต่างกัน  
และบุหรี่แต่ละมวนใช้ใบยาจำนวนใกล้เคียงกัน แต่ราคาขายต่างกันเป็นหลายเท่าตัว  
เพราะควรจะขึ้นราคาเฉลี่ยของละ 1 บาทเท่ากันแต่การขึ้นราคาเมื่อวันที่ 29  
เมษายน 2524 ขึ้นราคาบุหรี่ไม่มีกนกกรองของละ .50 บาท บุหรี่มีกนกกรองทุกตรา  
ของละ 1 บาท รวมทั้งบุหรี่ปริมาณกรุงทองไม่มีกนกกรองและสามิตด้วยและในวันที่  
23 ธันวาคม 2524 รัฐบาลได้ประกาศปรับอัตราภาษีสรรพสามิตใหม่โดยเรียก

เก็บจากบุหรี่ที่ใช้ใบยาไทยมากกว่าร้อยละ 80 ในอัตราร้อยละ 48 ของราคาขายปลีกและร้อยละ 58 ของราคาขายปลีกจากบุหรี่ที่ใช้ใบยาไทยน้อยกว่าร้อยละ 80 โดยปรับราคาจำหน่ายปลีกดังนี้

รวงทิพย์	ราคาของละ	4 บาท
พระจันทร์	" "	5 บาท
เกล็ดทอง	" "	6 บาท
สามิตไม่มีก้นกรอง	" "	9.50 บาท
กรุงทองไม่มีก้นกรอง	" "	10.50 บาท
บุหรีก้นกรองทุกชนิด	" "	12.00 บาท

จะเห็นว่าบุหรีรวงทิพย์มีราคาเพียง 1 ใน 3 ของบุหรีก้นกรองซึ่งทำให้เกิดปัญหาเช่นเดิมอีก

เนื่องจากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ทำให้กำไรที่โรงงานยาสูบควรจะได้จากการจำหน่ายบุหรีเพิ่มขึ้น กลับทำให้โรงงานยาสูบได้กำไรลดลงเพราะปริมาณการซื้อที่ซื้อเพิ่มขึ้นไปตกอยู่กับบุหรีราคาถูกและมีกำไรน้อยออกขายคิดเป็นจำนวนรวมเพิ่มขึ้นแต่จำนวนเงินกลับลดลง โรงงานยาสูบจึงมีกำไรน้อยกว่าที่ควรจะเป็น เพราะบุหรีก้นกรองมีกำไรสูงกว่าบุหรีไม่มีก้นกรองทุกตรา

การที่โรงงานยาสูบประสบปัญหาดังกล่าว เนื่องมาจากการตั้งราคาบุหรีแต่ละชนิดเหลื่อมล้ำกันมากเกินไป ทำให้เกิดช่องว่างในระดัปราคาระหว่างบุหรีมวนสั้นและบุหรีก้นกรองมวนยาว จนเกิดปัญหาดังกล่าวข้างต้น

2.3 การคาดคะเนตลาดของฝ่ายชายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวยังไม่แน่นอน ระยะสั้นคือภายในระยะ 1 ปี ประมาณการชายค่อนข้างต่ำทำให้การคาดการณ์ของฝ่ายอื่นผิดพลาดไปด้วย ส่วนในระยะยาวคือ 5 ปี ฝ่ายชายเพิ่งเริ่มประมาณการขึ้นมาใหม่และยังไม่เป็นที่เชื่อถือของฝ่ายต่าง ๆ ทำให้ฝ่ายต่าง ๆ ไม่สามารถถือเป็นเป้าหมายที่จะต้องวางแผนให้สอดคล้องกัน เช่น ฝ่ายผลิตซึ่ง

ต้องจัดเตรียมเครื่องจักร แรงงานเพื่อเพิ่มกำลังผลิตให้เท่าทันปริมาณการจำหน่าย ฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุต้องเตรียมสถานที่เก็บและจัดหารั้วสดสำรองฝ่ายไรต้องเตรียมแจ้งให้ชาวไร่เพิ่มปริมาณเนื้อที่การผลิตใบยาสูบไว้จำหน่ายให้โรงงานยาสูบ แต่ละฝ่ายต้องใช้เวลาล่วงหน้านานเป็นปี ปัญหาการคาดคะเนตลาดเป็นปัญหาที่ทำให้โรงงานยาสูบขาดแผนงานที่ดีไปทำให้ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยวิธีทำงานล่วงเวลา การจัดหารั้วสดก็ใช้วิธีเร่งควน แผนการจัดหาใบยาไว้สำรองไม่สอดคล้องกับบุหรี่ที่จำหน่ายทำให้ต้นทุนการผลิตสูง เช่น เอาใบยาคุณภาพดีราคาสูงมาใช้ผลิตบุหรี่ราคาต่ำ บุหรี่บางตราควรใช้ใบยาพื้นเมืองซึ่งราคาต่ำก็ไม่สามารถหาซื้อมาใช้ได้ทันกับปริมาณการจำหน่ายที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างฉับความคาดหมาย เป็นต้น

### 3. ปัญหาในการจัดซื้อ

การจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักรและอะไหล่เครื่องจักรประสบปัญหาหลายประการ ซึ่งเป็นผลกระทบกระเทือนต่อความคล่องตัวในการดำเนินงานของโรงงานยาสูบ ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ได้แก่

3.1 การจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักรและอะไหล่เครื่องจักรนั้นในแต่ละครั้งนั้นต้องเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2490 ซึ่งใช้วิธีสืบราคาและประกวดราคา โดยมีวัตถุประสงค์ในเรื่องการควบคุมการทุจริตเป็นสิ่งสำคัญ แต่การจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักรและอะไหล่เครื่องจักรโดยวิธีดังกล่าวนี้ต้องใช้ขั้นตอนและระยะเวลาอันคือต้องมีการแจ้งข่าวประกวดราคาทางสถานีวิทยุ กรมประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุทหารอากาศ โฆษณานั่งสื่อพิมพ์ข่าวพาณิชย์ ในกรณีนี้ซื้อพัสดุไม่เกิน 50,000 บาท และเพิ่มการแจ้งข่าวในหนังสือพิมพ์รายวันด้วย ถ้าซื้อพัสดุเกิน 50,000 บาท โดยหลังจากประกาศแล้วก็ต้องรอผู้ยื่นซองประกวดราคา จนกระทั่งหมดเวลาขึ้นของประกวดราคาทางโรงงานยาสูบประกาศไว้ประมาณ 3-4 สัปดาห์ หลังจากนั้นก็ต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของพัสดุตัวอย่างที่ผู้เสนอขาย





ส่งมาพร้อมกับซองประกวดราคา โรงงานยาสูบจะส่งตัวอย่างพัสดุขึ้นไปให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการตรวจทดสอบคุณภาพ เช่น ถ้าเป็นการประกวดราคาซื้อกระดาษมวน บุหรี่ก็ต้องส่งตัวอย่างไปให้ฝ่ายวิจัยและฝ่ายผลิต ทำการตรวจทดสอบคุณภาพด้วยเครื่องมือตรวจสอบและเครื่องจักร เมื่อทราบผลการตรวจสอบคุณภาพแล้ว คณะกรรมการ เปิดซองก็จะทำการ เปิดซองประกวดราคา เพื่อพิจารณาราคาของพัสดุที่เสนอขายของผู้ขายแต่ละรายจากนั้นจะเสนอความเห็นผ่านฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุ ไปยังผู้อำนวยการโรงงานยาสูบว่าควรสั่งซื้อพัสดุของผู้ขายรายใด เมื่อผู้อำนวยการโรงงานยาสูบหรือคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติซึ่งคณะกรรมการจะประชุมกันเพียงเดือนละ 1 ครั้ง ผู้ขายที่ประกวดราคาได้จะต้องไปติดต่อเซ็นสัญญาซื้อขายกับโรงงานยาสูบที่กองการกฎหมายภายใน 7 วัน นับตั้งแต่วันที่โรงงานยาสูบได้แจ้งให้ทราบ เป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าไม่ปฏิบัติตามนี้ โรงงานยาสูบจะถือว่ามิดพัสดุหรือเลิกความจำนอง

จะเห็นได้ว่าในการจัดซื้อพัสดุแต่ละครั้งนั้นต้องใช้เวลามาก บางครั้งตัวอย่างพัสดุที่ผู้เสนอขายส่งมามีคุณภาพไม่ตรงตามที่โรงงานยาสูบต้องการหรือบางครั้งผู้ขายส่งตัวอย่างพัสดุตรงตามแบบที่โรงงานยาสูบต้องการ แต่เมื่อประกวดราคาได้แล้ว เวลาส่งของมาให้โรงงานยาสูบจริง ๆ นั้นกลับส่งของที่มีคุณภาพไม่ตรงตามตัวอย่างพัสดุที่ส่งมาตอนแรกต้องมีการพบทวงกันใหม่

นอกจากนี้ในการประกวดราคาแต่ละครั้ง ถ้ามีผู้เข้าประกวดราคาไม่ครบ 2 รายคือมีเพียงรายเดียวก็ต้องยกเลิกทำการประกวดราคาใหม่ ผู้ยื่นซองประกวดราคาแต่ละรายจะพยายามลดราคาให้ต่ำโดยลดคุณภาพของพัสดุนั้นลง เมื่อมีการตรวจคุณภาพพัสดุก็น่าจะได้พัสดุที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการทำให้ต้องยกเลิกการประกวดราคาในคราวนั้นหรือยืดเวลาการประกวดราคาออกไป เพื่อให้มีผู้ส่งซองประกวดราคาเข้ามาอีก

ด้วยเหตุดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในการจัดซื้อพัสดุแต่ละครั้งนั้นเสียเวลา มากทำให้การควบคุมพัสดुकงคลังเหมือนไม่มีการวางแผนล่วงหน้าโดยพยายามสั่งซื้อ



พัสดุคร่าวละมาก ๆ แทนที่จะสั่งซื้อพัสดุ เช่น วัสดุคิบซึ่งจะใช้เพื่อการผลิตใน 3 เดือนข้างหน้าก็จะสั่งซื้อมาเก็บไว้ประมาณ 5-6 เดือนเพราะความไม่แน่นอนในการประกวดราคาและการตรวจคุณภาพทำให้เงินทุนหมุนเวียนที่อาจจะนำมาใช้ประโยชน์อย่างอื่นกลับต้องมาจมอยู่กับพัสดुकงคลังที่ซื้อไว้ล่วงหน้าเหล่านี้

3.2 การจัดหาพัสดุไม่ใช้การจัดหาในรูปแบบอื่นนอกจากการจัดซื้อพัสดุเข้ามา และการจัดซื้อก็ไม่ได้นิ่งถึงเวลาที่ต้องการใช้พัสดุ<sup>1</sup> เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ต้องการพัสดุต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุมักจะใช้วิธีการสั่งซื้อพัสดุนั้นโดยไม่ใช้วิธีการจัดหาในรูปแบบอื่นเช่นการยืม การเช่า การรับโอน การแลกเปลี่ยน ฯลฯ จึงทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณในการจัดซื้อโดยไม่จำเป็น

3.3 เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดซื้อส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ขาดความรู้ทางด้านการบริหารพัสดุที่ถูกต้อง ส่วนมากมักจะทำงานในหน้าที่ดังกล่าวมาเป็นเวลานานหรือได้รับการโอนย้ายจากแผนกหรือกองอื่น ๆ เนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ แทนที่จะพิจารณาเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่ได้ผ่านการศึกษอบรมในค่านนี้โดยเฉพาะมาบรรจุหรือมีการสืบประวัติหาบุคคลที่ไว้วางใจได้ เช่นมาจากตระกูลที่ดีมีความซื่อสัตย์ มีความขยันขันแข็ง มีอนาคตที่จะก้าวหน้าไปได้อีก ไม่ควรที่จะเลือกบุคคลที่คิดจะกอบโกยผลประโยชน์ส่วนตัวมาบรรจุไว้ในตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการที่จะแสวงหาผลประโยชน์จากการจัดหาได้โดยง่าย มิฉะนั้นก็ควรที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่จัดหาและรักษาพัสดุเพื่อให้ทราบถึงความรับผิดชอบและเรียนรู้ถึงเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารพัสดุอยู่เสมอ

---

<sup>1</sup>ปรีชา จำปารัตน์, ไพศาล ชัยมงคล, การบริหารพัสดุ: ทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2520), หน้า 76.

3.4 การวางแผนและวิธีการเก็บรักษาพัสดุยังไม่รัดกุมพอ โทศกัมม์ที่ใช้ในการเก็บวัสดุที่ใช้ในการผลิตไม่เพียงพอ ต้องเข้าโกดังเก็บรักษาวัสดุในต่างจังหวัด ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูงเพราะวิธีการไม่เหมาะสมเป็นการเพิ่มต้นทุนในการผลิตสุทธิให้สูงขึ้น

ส่วนทางค่านอะไหล่เครื่องจักรที่ซื้อมานั้นมีปัญหาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ใช้พัสดุขาดความรู้และการรับผิดชอบในด้านการบำรุงรักษา ผู้ใช้พัสดุส่วนมากมักจะถือว่าหน้าที่ใช้ของเสีย เมื่อของเสียแล้วก็ส่งไปให้ช่างแก้ไขได้ เป็นเหตุให้หน่วยงานนั้น ๆ ต้องเสียเวลาและเปลืองค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม บางครั้งก็ไม่ทราบถึงวิธีการใช้ที่ถูกต้อง ใช้งานเกินอัตราที่กำหนดไว้ทำให้พัสดุเสียหายเร็วกว่าปกติบางครึ่งสภาพทั่วไปยังใหม่อยู่แต่พัสดุนั้นเสียหายใช้การไม่ได้แล้ว สาเหตุดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้ใช้ไม่ทราบว่าควรจะมีหน้าที่ในด้านการดูแลบำรุงรักษาพัสดุหรือเครื่องจักรกลที่ตนเป็นผู้ใช้ด้วยโดยเฉพาะการบำรุงรักษาเพื่อให้พัสดุมีอายุใช้งานยาวนานขึ้นซึ่งผู้ใช้พัสดุทุกคนจะต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่ เครื่องจักรบางชิ้นที่ใช้ร่วมกันหลายคนนั้นไม่ได้รับความรับผิดชอบแน่ชัดว่าใครจะเป็นผู้ดูแลรักษา นอกจากนี้การปล่อยปละละเลยของผู้ใช้คือ เมื่อมีสิ่งบกพร่องหรือหลุคหลวมเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็ไม่รีบแก้ไขหรือหยุดใช้เสียชั่วคราวเมื่อใช้ไปนาน ๆ เข้าทำให้พัสดุเสียหายทั้ง ๆ ที่ใช้ไปได้ไม่นานนัก ควรจะมีการวางระเบียบและกำหนดหน้าที่และอบรมวิธีใช้แก่ผู้ใช้หรือพนักงานควบคุมเครื่องจักรกลให้ชัดเจนว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง หรืออาจจัดให้มีการฝึกอบรมหรือมีคู่มือปฏิบัติงานบำรุงรักษาเพื่อให้ผู้ใช้ทุกคนได้รู้จักวิธีการบำรุงรักษาที่ถูกต้อง

---

<sup>1</sup>ปรีชา จำปารัตน์, ไพศาล ชัยมงคล, การบริหารพัสดุ: ทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2520), หน้า 278.

2. เมื่อพัสดุ เครื่องจักร เสียใช้งานไม่ได้ การซ่อมแซมใช้เวลานาน เนื่องจากผ่านขั้นตอนทางด้านการมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าพัสดุนั้นต้องเปลี่ยนอะไหล่ใหม่ก็จะต้องเสียเวลาในการจัดหาพัสดุตามระเบียบที่วางไว้อีกทำให้ไม่สามารถใช้เครื่องจักรนั้นได้

#### 4. ปัญหาค่านบุคลากร

ปัญหาทางค่านบุคลากรของโรงงานยาสูบเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานในโรงงานยาสูบและเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานาน ทั้งนี้เนื่องจากในระยะแรกที่โรงงานยาสูบได้รับชวงงานมาจากบริษัท บี.เอ.ที. ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2485 ซึ่งในระยะนั้นโรงงานยาสูบก็กิจการยังไม่ใหญ่โตเท่าทุกวันนี้ การผลิตใบยาและบุหรี่มีไม่มากนัก พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานยาสูบจึงมีน้อย โครงสร้างของการบริหารเฉพาะที่สำคัญ ๆ รองจากผู้อำนวยการเพียง 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายไร ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายบัญชี ฉะนั้นการรับคนเข้ามาทำงานจึงไม่พิถีพิถัน มุ่งไปทางใช้แรงงานเป็นหลัก มีทั้งแรงงานหญิง ชาย และเด็กที่มีอายุตั้งแต่ 15-16 ปีขึ้นไปโดยไม่จำกัดจำนวน โดยมีคุณสมบัติตั้งแต่เพียงอ่านออกเขียนได้จนถึงระดับปริญญาซึ่งขณะนั้นมีน้อยมาก การเริ่มปฏิบัติงานในขั้นต้น จะฝึกงานที่พนักงานเก่ามอบหมายให้ทำเพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญตามความถนัดและตามบุคลิกของแต่ละบุคคลเสียก่อน เมื่อมีความรู้ความสามารถแล้วก็หมุนเวียนเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายกันไปตามความเหมาะสม การฝึกงานจะทำในลักษณะเช่นนี้เรื่อยมาโดยมีการคัดแปลงแก้ไขวิธีทำงานให้ดีขึ้นบ้างเป็นครั้งคราวเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในขณะนั้น ถึงแม้ว่าจะได้เปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นบ้างแล้ว แต่ก็เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้หมดไปแต่ละครั้งและไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควร เพราะขาดการวางแผนงานที่ดีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ขาดการบริหารงานบุคคล แม้นในปีงบประมาณ 2507 ได้เคยจัดทำการประเมินค่าของงานเพื่อกำหนดอัตราค่าตอบแทนตามลักษณะและ

ความสำคัญของงานแต่ก็ประสบความล้มเหลวเพราะตามแผนงานดังกล่าวพนักงานบางส่วนได้รับประโยชน์ แต่บางส่วนก็เสียประโยชน์จึงไม่อาจตกลงยอมรับเป็นเอกฉันท์ได้ กลับจะเพิ่มปัญหาขึ้นไปอีก

ปัจจุบัน โรงงานยาสูบได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว และขยายการดำเนินงานออกสู่ต่างจังหวัดทั้งภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นอกจากนี้ยังมีโครงการที่จะขยายตัวออกไปทางภาคใต้ในอนาคตอันใกล้ รวมทั้งเตรียมขยายโรงงานผลิตบุหรี่ออกไปในต่างจังหวัดด้วย มีการตั้งหน่วยงานที่จำเป็นขึ้นอีกหลายฝ่าย แต่ก็ยังไม่มี การเสริมสร้างโครงสร้างการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมกับงานค่านอื่นเลย ทั้ง ๆ ที่ปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในอันที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้มีการแก้ไขคัดแปลงหลายครั้งหลายหนจนสามารถดำเนินการผลิตบุหรี่ได้มากขึ้น

สาเหตุใหญ่ที่ทำให้การบริหารงานบุคคลของโรงงานยาสูบไม่มีประสิทธิภาพได้แก่

1. การขาดนักบริหารงานบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงมารับผิดชอบโรงงานยาสูบซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่หารายได้ส่งให้แก่รัฐบาลเป็นอันดับ 1 ในบรรการรัฐวิสาหกิจด้วยกัน มีขอบเขตการดำเนินงานกว้างขวางเกือบทุกสาขาวิชา ซีพีเซน เกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม ฉะนั้นการให้ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีภาระหน้าที่รอบคอบเกี่ยวกับงานค่านนโยบายและวางแผนมารับผิดชอบงานค่านการบริหารงานบุคคลย่อมเป็นไปได้ เพราะงานนี้ต้องอาศัยผู้มีพื้นฐานความรู้ความชำนาญเฉพาะงานมาปฏิบัติ โดยที่ลักษณะของงานประเภทนี้ครอบคลุมไปหมดทุกส่วนงานขององค์การและเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนทุกระดับชั้น จึงน่าที่จะสร้างงานบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้กิจการของโรงงานยาสูบเจริญรุดหน้าไปกว่าเดิม

2. การจัดหาและคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน นักบริหารงานบุคคลที่ดีจะพยายามชักจูงผู้ที่มีความรู้ความสามารถทำงานซึ่งจะช่วยให้องค์การไม่ขาดแคลนคน เมื่อถึงเวลาที่ต้องการแรงงานก็สามารถจัดส่งไปให้ไ้ทันเวลาเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ คุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับเรื่องนี้โรงงานยาสูบยังมีมาตรการที่ไม่แน่นอนตายตัว กล่าวคือ

### 2.1 การรับพนักงานใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

ก. ประเภทชักชวนผู้ช้ เนื่องจากผู้ฝากหรือผู้สมัครบางคน มีอิทธิพลจึงมักจะเกิดปัญหาในการรับสมัคร เช่น มีความชอบพอกันเป็นส่วนตัวหรือมีความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้ สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การคัดเลือกคนไปทำงานในบางส่วนงานไม่ตรงตามความต้องการ เมื่อจำเป็นต้องรับไว้แล้วหากทำงานได้ผลดีก็ไม่มีปัญหา แต่ถ้าไม่สามารถปฏิบัติงานได้ส่วนงานนั้นก็ไม่ได้รับผลงานอะไรเลยและก่อปัญหาให้กับบุคคลเก่าที่ปฏิบัติงานดีด้วย

ข. ประเภทใช้แรงงาน มีปัญหาอยู่บ้างไม่มากนัก โดยที่โรงงานยาสูบมีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการรับสมัครประเภทนี้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นครอบครัวของพนักงานยาสูบ มีระเบียบกำหนดโควตาครอบครัวของพนักงานยาสูบ มีระเบียบกำหนดโควตาครอบครัวญาติ และบุคคลภายนอกไว้เป็นอัตราตายตัว เมื่อผ่านการจับสลากและบรรจุเข้าทำงานเป็นพนักงานรายวันชั่วคราวเฉพาะงานที่โรงอบใบยาคลองเตยแล้วเสมือนหนึ่งได้เข้าทดลองงานขั้นต้นและมีโอกาสได้รับโอนย้ายไปทำงานตามโรงงานต่าง ๆ

2.2 พนักงานเก่าที่ทำงานอยู่แล้วมิได้ทำงานตรงตามคุณวุฒิ เมื่อพนักงานได้เข้าทำงานไปแล้ว ก็ค้นหาทางโยกย้ายสับเปลี่ยนหากมีตำแหน่งว่างและหัวหน้าส่วนงานที่มีอัตราว่างต้องการก็ไม่มีปัญหา แต่ถ้าไม่มีอัตราว่างก็จำเป็นต้องทำงานของตนต่อไป ซึ่งถ้าหากเป็นผู้ที่ไม่สนใจที่จะปรับปรุงตัวเองให้เข้ารับงานแล้ว ก็จะทำงานพอให้เสร็จไปเพียงวันหนึ่ง ๆ โดยไม่กระตือรือร้น

2.3 การเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายสับเปลี่ยนยังไม่เป็นแนวเดียวกัน แม้ว่าโรงงานยาสูบจะมีระเบียบกำหนดไว้แล้วก็ตามแต่ก็ยังไม่ละเอียดชัดเจนพอ และในการพิจารณาของหัวหน้าส่วนงานก็มีไต่ถามเจตนาของระเบียบในแง่เดียวกัน จึงมักมีการร้องเรียนจากผู้ที่ไม่ได้รับพิจารณาว่า ผู้บังคับบัญชาลำเอียง ขาดความเป็นธรรม เพราะการพิจารณาตัวบุคคลในแต่ละครั้งไม่อยู่แนวเดียวกัน บางครั้งอ้างอาวุโสในการทำงาน บางครั้งอ้างคุณวุฒิ ความรู้ ซึ่งเมื่อมีการตัดสินใจขั้นสุดท้ายแล้วอ้างสาเหตุความเหมาะสมเพียงประการเดียว ปัญหาทั้งหลายจึงเกิดจากผู้ไม่ได้รับการแต่งตั้ง นอกจากนี้อาจเกิดจากผู้ไม่ประสงค์จะเลื่อนตำแหน่งด้วย ในกรณีที่ยู้นั้นเห็นว่าตนไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะไปรับตำแหน่งใหม่ได้ แต่ก็ไม่อยากโยกย้ายไปสังกัดฝ่ายอื่นเพราะไม่ถนัดหรือเนื่องจากความจำเป็นบางประการ จึงเป็นการปิดทางผู้ที่ดำรงตำแหน่งในชั้นรอง ๆ ลงไป ไม่มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานด้วย

2.4 การพิจารณาความดีความชอบและการลงโทษพนักงานยังไม่ได้มาตรฐานโดยที่โรงงานยาสูบเป็นรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินไปในการค้า แม้ว่าในทางตรงไม่ต้องแข่งขันกับผู้ใดแต่ก็ไม่ควรให้ผลผลิตต้องเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ หากพนักงานทุกคนคิดว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงงานยาสูบ ช่วยกันประหยัดและรักษาผลประโยชน์อันพึงจะได้ทุกวิถีทาง แต่ข้อเท็จจริงในขณะนี้มิได้เป็นเช่นนั้น พนักงานบางคนไม่ตั้งใจทำงาน ซาดงานมอหรือหลบเลี่ยงงานโดยไม่ซัดต่อระเบียบ อันเป็นการกินแรงเพื่อนอยู่เสมอ แต่เมื่อมีการพิจารณาความดีความชอบก็ยังมีสิทธิได้รับเงินเดือนขึ้น 1 ชั้นเพราะระเบียบเปิดโอกาสให้ นอกจากนี้การเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้นของบางส่วนงานก็ขาดความเป็นธรรมเป็นเหตุให้เกิดการร้องเรียนกันอยู่เสมอ ในด้านการลงโทษพนักงานนั้น มิได้มีการลงโทษกันจริง ๆ จัง ๆ และไม่เป็นที่ไปในแนวเดียวกัน เนื่องจากระเบียบให้สิทธิผู้บังคับบัญชาลงโทษเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้ จึงสุดแต่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของส่วนงานนั้นจะเห็นชัดว่าซาดงานหรือหลบเลี่ยงงานอยู่เสมอ หัวหน้าส่วนงานหนึ่งอาจเห็นเป็นเรื่องร้ายแรงสั่งลงโทษพนักงาน

แต่หัวหน้าส่วนงานอีกแหล่งหนึ่งอาจจะเห็นเป็นเรื่องธรรมดาและไม่ส่งลงโทษเลย การพิจารณาโทษควรรวมอยู่ที่หน่วยงานหนึ่งเพื่อให้เป็นแนวทางและมาตรฐานเดียวกัน

2.5 เรื่องอื่น ๆ เช่น กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ไม่ผ่านสายตาทันงาน ซึ่งพนักงานอาจอ้างเอาเอง เมื่อมีเรื่องราวเกิดขึ้นก็อ้างว่ายังไม่เคยใครเห็นคำสั่งหรือกฎข้อบังคับใด ๆ

3. โครงสร้างการบริหารงานของโรงงานยาสูบไม่ต่อเนื่องกันตามลำดับชั้นตอน ตามที่โรงงานยาสูบได้กำหนดอัตราตำแหน่งหน้าที่พนักงานยาสูบไว้เป็นบรรทัดฐานในการจ้างหรือบรรจุบุคคลเข้าทำงานและได้ถือข้ออยู่ในปัจจุบัน ได้ถือปฏิบัติต่อเนื่องมาจนอัตราเงินเดือนจะเปลี่ยนแปลงไปแล้วหลายหนก็ตาม แต่ไม่มีการปรับปรุงให้โครงสร้างต่อเนื่องกัน เช่น กองบางแห่งของโรงงานยาสูบไม่มีรองหัวหน้ากองทั้งที่เป็นกองที่มีความสำคัญต่อการผลิต เช่น กองการโฆษณา แต่กองมวนและบรรจุกลับมีรองหัวหน้ากอง 2 ตำแหน่งเป็นต้น ไม่มีการกำหนดลักษณะงานหรือประเมินค่าของงานเลยเพียงแต่ขยายเพดานให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ การปฏิบัติเช่นนี้ทำให้พนักงานไม่ทราบถึงความสำคัญของงานที่เขาได้รับผิดชอบหรือปฏิบัตินั้นเลยว่างานนั้นยากหรือง่ายเพียงใด ทราบเพียงอย่างเดียวว่าอัตราเงินเดือนในตำแหน่งนั้น ๆ จะปรับเป็นเงินเดือนขั้นนั้น ๆ และมีฐานะตำแหน่งเท่ากับตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้และถือว่ามีตำแหน่งสูงกว่าเป็นผู้ที่อาวุโสกว่า หากมีโอกาสเมื่อใดก็อยู่ในชายที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปก่อน จึงเกิดการแก่งแย่งกันโดยวิธีที่ไม่ถูกต้อง เพราะไม่มีการยอมรับในความสามารถเพราะไม่มีการกำหนดลักษณะงานไว้ การเลื่อนตำแหน่งจึงอยู่ที่ว่ามีผู้บังคับบัญชาเลื่อนให้ก็เป็นได้ มีคุณสมบัติทำได้หรือไม่นั้นไม่คำนึงถึงเพราะผู้เลื่อนให้จะต้องคอยแก้ไขและประคับประคองต่อไป

นอกจากนี้บางส่วนงานยังขาดการเตรียมบุคคลที่จะมารับงานต่อเนื่อง เพราะอัตราตำแหน่งของพนักงานในส่วนงานของตนขาดตำแหน่งที่จะมารับช่วง



เป็นเหตุให้พนักงานในส่วนงานนั้นไม่มีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากขาดขั้นตอน เพราะไม่สามารถเลื่อนข้ามขั้นได้ถ้าไม่มีเหตุผลสมควร จึงเกิดการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานระดับเดียวกันซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันแต่อยู่ต่างฝ่ายกัน แต่ฝ่ายนั้นมีอัตราตำแหน่งลดหลั่นกันไปตามลำดับขั้นทำให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้เร็วกว่า นับเป็นอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานบุคคลไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควร เพราะไม่มีสิ่งใดมาจูงใจให้เกิดความคิดที่จะช่วยสร้างสรรงาน หรือตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง และอีกประการหนึ่งหน่วยงานบางแห่งทำงานซ้ำซ้อนกันโดยไม่จำเป็น ควรจะหาทางมารวมกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและประหยัด

4. ปัญหาคนล้นงานและคนหย่อนประสิทธิภาพในการทำงาน ขณะนี้โรงงานยาสูบประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตสูง เพราะวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มีราคาแพง ขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง ปัญหาการเรียกร้องของรัฐบาลทั้ง ๆ ที่ยังมีใบยาค้างสต็อกอยู่อีกมากและเกินความต้องการ โรงงานยาสูบจึงพยายามแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งได้แก่การเร่งผลิตบุหรี่ให้มากขึ้นทำให้ต้องจัดให้พนักงานทำงานล่วงเวลาและมีพนักงานส่วนหนึ่งมีรายได้จากค่าล่วงเวลา เป็นเหตุให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานในส่วนที่ไม่มีการทำงานล่วงเวลาและฝ่ายบริหารก็ยังไม่อาจหาสิ่งอื่นมาจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนสภาพการทำงานมาเป็นงาน 2 ผลัดได้เพราะเคยได้รับประโยชน์อยู่แล้ว แต่เมื่อพิจารณาอีกด้านหนึ่งจะเห็นว่า เมื่อพนักงานส่วนหนึ่งต้องอยู่ทำงานล่วงเวลาแต่อีกส่วนหนึ่งกลับมีพนักงานล้นงานเนื่องจากมีงานน้อยและไม่สามารถโยกย้ายไปปฏิบัติงานทดแทนในส่วนงานที่ขาดกำลังคนได้ เพราะลักษณะงานไม่เหมือนกัน

นอกจากปัญหาคนล้นงานแล้ว ยังมีปัญหาเกี่ยวกับคนหย่อนประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งโรงงานยาสูบต้องรับภาระเลี้ยงดู ไม่เฉพาะแต่ตัวพนักงานเอง แต่ยังคงครอบคลุมไปยังครอบครัวของพนักงานเหล่านั้นด้วย พนักงานที่หย่อนประสิทธิภาพในการทำงานนี้มีสาเหตุมาจาก



4.1 พนักงานมาทำงานสายและขาดงานบ่อย ผู้บังคับบัญชาละเลยต่อการปฏิบัติ เช่นนี้ของพนักงานได้ครั้งหนึ่งแล้วยอมจะเกิดขึ้นได้อีกในครั้งต่อไปจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดา ทำให้พนักงานอื่น ๆ ทำตามอย่างกันหรือผู้บังคับบัญชาเป็นเสียเอง

4.2 พนักงานที่ทำงานมานานแล้วแต่ไม่ได้รับการเหลียวแลและเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา เช่น ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ไม่ได้รับการมอบหมายงานให้ทำ ไม่ยอมรับให้ร่วมในกิจกรรมใด ๆ เป็นต้น ทำให้พนักงานผู้นั้นทำงานในแต่ละวันอย่างไม่เต็มใจ เพียงเพื่อให้หมดเวลาไปแต่ละวันโดยไม่คิดกฎข้อบังคับ

4.3 พนักงานทำงานมานานแล้วเกิดเสื่อมสมรรถภาพลง เนื่องจากอายุมาก เจ็บป่วยหรือทุพพลภาพ

ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวนับเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบุคคลของโรงงานยาสูบไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากพนักงานมีส่วนร่วมสภาพในการทำงานที่มีการร่วมมือประสานงานกันแล้ว ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกันและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับโรงงานยาสูบ ฉะนั้นถ้าโรงงานยาสูบกำหนดกฎเกณฑ์ที่ดีไว้เป็นแนวทางเดียวกัน ก็จะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้ เช่น การจัดหาคนที่มีคุณสมบัติมาทำงานให้ถูกต้องและเหมาะสมต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ปัญหาการขัดแย้งระหว่างพนักงานยาสูбы่อมจะลดลงหรือหมดไปได้ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหามูลค่าการและทำให้โรงงานยาสูบประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

#### ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ปัญหาที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้นนั้น เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของโรงงานยาสูบและเป็นปัญหาเรื้อรัง ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถผลิตบุหรี่ออกจำหน่ายมากพอที่จะสนองความต้องการของ

ประชาชน สำหรับการเพิ่มกำลังการผลิตตลอดจนการลดต้นทุนในการผลิตนั้น โรงงานยาสูบได้วางโครงการไว้หลายประการคือ

1. การเพิ่มกำลังการผลิตโดยการปรับปรุงโรงงานยาสูบผลิตยาสูบในส่วนกลาง
2. ในส่วนภูมิภาคจะก่อสร้างโรงงานผลิตยาสูบ 6 ที่แม่โจ้ตำบลแม่หนองหาน อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่
3. การปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตก้านของโรงงานยาสูบใหม่โดยนำวิธีการทำก้านให้พองมาใช้ในการผลิตเพื่อเพิ่มปริมาตรทำให้ยาเส้นมีน้ำหนักเท่าเดิมแต่ได้จำนวนมากขึ้น
4. การนำเอาเศษใบยา เศษก้านและฝุ่นยามาใช้ทำใบยาแผ่น เป็นการนำเศษวัสดุคืบที่เดิมต้องทิ้งไปมาใช้ใหม่ทำให้ลดต้นทุนการผลิต

โครงการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ทำให้โรงงานยาสูบสามารถผลิตบุหรี่ได้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน และอาจทำให้สามารถผลิตบุหรี่ได้มากกว่าความต้องการของประชาชนดังเช่นสินค้าทั่ว ๆ ไป ในท้องตลาด ทำให้อาจเกิดปัญหาขึ้นได้เพราะโรงงานยาสูบถึงแม้จะเป็นรัฐวิสาหกิจผูกขาดการผลิตและจำหน่ายบุหรี่ยิกาแรกก็ยังมีคู่แข่งคือบุหรี่ต่างประเทศที่ลักลอบเข้ามาจำหน่าย บุหรี่ซิการ์ของบริษัทบางกอกยาสูบ จำกัด ซึ่งใช้ใบยาไทยเหมือนกับบุหรี่ของโรงงานยาสูบและยาเส้นพันธุ์พื้นเมืองซึ่งประชาชนมวนสูบด้วยใบตอง กลิบบัว ใบจาก เป็นต้น

ดังนั้น การตลาดอาจจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงงานยาสูบในอนาคตโดยมีสาเหตุจาก

1. การขายบุหรี่เป็นเงินสด ปัจจุบันโรงงานยาสูบจำหน่ายบุหรี่เป็นเงินสดให้กับเอเยนต์ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด การจำหน่ายผลิตภัณฑ์เป็นเงินสดนั้น แม้จะเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ศักยภาพการเกิดหนี้สูญไม่ต่องตั้งพนักงานคอยติดตามหนี้สินที่เกิดขึ้นจากลูกหนี้ นอกจากนี้ยังทำให้มีเงินสดมา

หมุนเวียนในการดำเนินงานไม่ต้องรอรระยะเวลาที่ลูกหนี้จะมาชำระหนี้ก็ตาม แต่การ  
ขายผลิตภัณฑ์เป็นเงินสดนั้นจะได้ผลดีในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ผลิตออกมาได้น้อยกว่าความ  
ต้องการของผู้บริโภคคืออุปสงค์มากกว่าอุปทาน แต่ถ้าผู้บริโภคมีโอกาสได้เลือกซื้อ  
ผลิตภัณฑ์ตามใจชอบหรือผลิตภัณฑ์นั้นสามารถผลิตได้มากกว่าความต้องการที่แท้จริง  
การขายผลิตภัณฑ์เป็นเงินสดจะทำให้เกิดปัญหา เมื่อโรงงานยาสูบสามารถผลิตบุหรี่  
ได้มากกว่าความต้องการของผู้บริโภคแล้ว การขายบุหรี่เป็นเงินสดย่อมไม่สนใจให้  
เอเยนต์ซื้อบุหรี่เพิ่มขึ้น เพราะเอเยนต์แต่ละรายย่อมไม่ได้จำหน่ายแต่บุหรี่เพียง  
อย่างเดียว การนำเงินสดไปลงทุนกับสินค้าเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ใช่ชีวิตที่ถูกต้อง  
ถ้าโรงงานยาสูบมีการให้เครดิตแก่เอเยนต์โดยมีระยะเวลาการชำระเงินออกไป  
จะช่วยให้เอเยนต์ยินดีที่จะซื้อบุหรี่เพิ่มขึ้น เป็นการช่วยให้ยอดขายของบุหรี่เพิ่มขึ้นได้

2. การบังคับขายบุหรี่เป็นโควตาในเขตกรุงเทพมหานคร การขายบุหรี่  
เป็นโควตาโดยการจำหน่ายบุหรี่ทั้ง 10 ตรากละกันไปในแต่ละชุดตามความเหมาะสม  
นั้น แม้จะไม่เกิดปัญหาในปัจจุบันเนื่องจากการกำหนดโควตาอยู่ในสถานะที่ไม่ถึงตัวนัก  
เอเยนต์สามารถจะหมุนเวียนบุหรี่ตราต่าง ๆ ในแต่ละครั้งได้ ซึ่งเป็นผลดีในการกระจาย  
สินค้าให้ถึงมือผู้บริโภคอย่างทั่วถึงกัน การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใด ๆ ก็ตามนั้น ผลิต  
ภัณฑ์ที่ดีกว่า สามารถสนองความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคได้โดยจะมีส่วนแบ่ง  
ตลาด (Market Share) มากกว่าผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถต่อสู้  
คู่แข่งได้ก็จะต้องเลิกผลิตไปในที่สุด การจำหน่ายบุหรี่ยี่ห้อเดียวกัน แม้บุหรี่ทั้ง  
10 ตรากละกันจะมีรสชาดแตกต่างกัน แต่ก็ควรจะให้มีการแข่งขันระหว่างบุหรี่ทั้ง 10 ตรา  
เอง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริโภคไปถึงมือผู้บริโภคตามรสนิยมที่ต้องการ การจำหน่ายบุหรี่ยี่ห้อ  
เป็นชุดนั้นย่อมไม่สามารถแสดงถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค โรงงานยาสูบ  
ควรจะผลิตแต่บุหรี่ที่ผู้บริโภคต้องการเท่านั้น บุหรี่ที่จำหน่ายได้น้อยหรือจำหน่ายแล้ว  
ขาดทุนนั้นก็ควรที่จะเลิกผลิต แล้วนำเอาวัตถุดิบเหล่านั้นมาผลิตบุหรี่ที่จำหน่ายดีแทน  
แทนที่จะผลิตบุหรี่ยี่ห้อถูกเพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและช่วยให้เกษตรกรมีงานทำ  
รวมทั้งพนักงานยาสูบที่เกินงานด้วย จะเป็นการทำให้โรงงานยาสูบสามารถจำหน่าย



บุหรีได้กำไรอย่างเต็มที่ ไม่ตองนำเอาผลกำไรที่ได้มาเฉลี่ยกับผลขาดทุนที่เกิดจากการจำหน่ายบุหรีบางตราในปัจจุบันนี้ เป็นการช่วยให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีขึ้นได้

3. ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเอเยนต์เลยจนเกือบเป็นการตั้งเอเยนต์ถาวร  
การจำหน่ายบุหรีในต่างจังหวัดนั้น โรงงานยาสูบได้ตั้งเอเยนต์ขึ้นในแต่ละจังหวัดตามความเหมาะสม จำนวนเอเยนต์นั้นขึ้นอยู่กับจำนวนประชากร ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เอเยนต์แต่ละรายที่ได้รับการแต่งตั้งนี้จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงเว้นแต่เอเยนต์รายนั้นจะกระทำผิดระเบียบที่โรงงานยาสูบวางไว้ เช่น จำหน่ายบุหรีของบริษัทอื่น เป็นต้น

การตั้งเอเยนต์และไม่มีการเปลี่ยนแปลงจนจะเป็นเอเยนต์ถาวรนี้มีผลเนื่องจากในทุกกระยะ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรใหม่ก็จะมีกรพยายามให้ผู้ใกล้ชิด เช่น ญาติพี่น้อง เพื่อน เป็นต้น ได้เป็นเอเยนต์จำหน่ายบุหรีซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจและการดำเนินงานของโรงงานยาสูบ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวโรงงานยาสูบจึงกำหนดให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเอเยนต์ที่ตั้งขึ้น เว้นแต่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ตามความเหมาะสม การไม่มีการเปลี่ยนแปลงเอเยนต์เลยนี้แม้จะเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าวได้ แต่การที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเอเยนต์นี้ ย่อมทำให้เอเยนต์แต่ละรายไม่มีความกระตือรือร้นในการจำหน่ายบุหรีเนื่องจากจะจำหน่ายอย่างไรหรือเท่าไรก็ได้โดยไม่ให้ผิดระเบียบที่โรงงานยาสูบวางไว้เท่านั้น เป็นเหตุให้การกระจายสินค้าไปถึงมือผู้บริโภคไม่ทั่วถึงได้ เอเยนต์แต่ละรายควรได้รับการควบคุมมากขึ้นกว่านี้ ควรมีการกำหนดยอดการจำหน่ายว่าเอเยนต์ในเขตนั้นควรจะจำหน่ายบุหรีได้จำนวนเท่าใด ถ้าหากมียอดการจำหน่ายต่ำติดต่อกันเป็นเวลานานก็ควรจะมีการแต่งตั้งเอเยนต์ขึ้นมาใหม่ ถ้าการแต่งตั้งเอเยนต์สามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นนี้ก็ทำให้เอเยนต์แต่ละรายพยายามจำหน่ายให้ไ้มากที่สุด อาจจะมีการให้รางวัลหรือของแถมพิเศษแก่เอเยนต์ที่สามารถจำหน่ายบุหรีได้

มากทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจเอเยนต์ให้ใช้ความพยายามในการขายบุหรี่มากที่สุดเป็น  
ผลประโยชน์แก่โรงงานยาสูบ และเพื่อป้องกันการวิ่งเต้นขอเป็นเอเยนต์อย่างแต่  
ก่อน ก็ควรจะมีการกำหนดระเบียบในการเปลี่ยนแปลงเอเยนต์อย่างรัดกุมเพื่อไม่  
ให้เกิดปัญหาขึ้นในภายหลัง นอกจากนี้ก็ควรจะมีการพิจารณาเพิ่มเอเยนต์ในบาง  
จังหวัดที่สามารถจำหน่ายได้มากเพื่อเป็นการกระจายของทางการจำหน่ายอย่าง  
ทั่วถึงอีกด้วย

4. การโฆษณาที่เหมาะสม การโฆษณาเป็นอีกวิธีหนึ่งของการส่งเสริม  
การจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น ผลิตรักษทัศนคติโลกก็ตามแมจะมีคุณภาพดีเพียงใดก็ตาม  
ถ้าหากขาดการส่งเสริมการจำหน่ายที่ดีแล้วก็อาจทำให้ผลิตรักษทัศนคตินั้นค่อยๆ  
สามารถต่อสู้แข่งขันได้ ดังนั้นการส่งเสริมการจำหน่ายจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง  
ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

ในปัจจุบัน โรงงานยาสูบได้รับงบประมาณในการโฆษณาปีละ 9 แสนบาท  
และจากสมาคมใบยาอเมริกันประมาณปีละ 1.25 ล้านบาท โดยสมาคมใบยาอเมริกัน  
นั้นขอร้องไม่ให้โฆษณาทางวิทยุและโทรทัศน์ตามกฎหมายของสหรัฐอเมริกา ดังนั้นใน  
การส่งเสริมการจำหน่ายบุหรี่ยุคนั้น โรงงานยาสูบจึงโฆษณาในสื่อการโฆษณา เช่น  
หนังสือพิมพ์ วารสาร เป็นต้น การโฆษณาแต่ละครั้งจะเป็นการโฆษณาเพื่อเตือน  
ความจำแก่ผู้บริโภคเท่านั้น ไม่ได้กระตุ้นให้เกิดความต้องการ เนื่องจากบุหรี่เป็น  
สินค้าที่มีโทษ ถ้าหากโฆษณาชักจูงให้ประชาชนสูบบุหรี่จะทำให้เกิดการต่อต้านซึ่งจะ  
เป็นผลเสียได้ นอกจากนี้การโฆษณาในบางครั้งก็เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน  
ให้รู้สึกว่า โรงงานยาสูบให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของสื่อมวลชนและมีความ  
ความรับผิดชอบต่อสังคม

งบประมาณการโฆษณาดังกล่าวข้างต้นนับว่าน้อยมาก ควรจะเพิ่มการ  
โฆษณาเพื่อเพิ่มยอดขายบุหรี่ยุคตราโคตรานหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์มากเพื่อแก้ปัญหาวัดถูกคืบ  
ล้นสต็อก ในกรณีที่โรงงานยาสูบขาดกำลังผลิตก็ควรที่จะเพิ่มการโฆษณาในบุหรี่ยุคให้

กำไรดี ปริมาณกำไรจะไต่สูงขึ้นเป็นการควบคุมการจำหน่ายอีกทางหนึ่ง เช่น บุหรี่  
กรองทิพย์ซึ่งขายดีมากกว่าบุหรืตราอื่น เป็นต้น

ที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นการคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตถ้า  
โรงงานยาสูบได้มีการขยายการผลิตเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ปัญหาสำคัญที่โรงงานยาสูบ  
จะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วนนั้นย่อมได้แก่ปัญหาทางด้านการผลิต การซื้อวัตถุดิบ การ  
ขาย เพื่อจะทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีขึ้น