

บทที่ 3

การดำเนินงานและการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

คงได้กล่าวแล้วว่า องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างความสมดุลย์ทางเศรษฐกิจระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค กล่าวคือ จะดำเนินการเก็บถนอมรักษาอาหารสด เช่น สัตว์น้ำ สัตว์น้ำทะเล เนื้อสัตว์ ผักและผลไม้ต่าง ๆ ไว้มิให้เสื่อมคุณภาพ ทั้งนี้ เพื่อจำหน่ายจ่ายแจกให้ประชาชนภายในประเทศไทยได้บริโภคอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภูมิภาคที่ขาดแคลนอาหารทะเล เช่น ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นอกจากนี้ยังเป็นการชดเชยเวลาการจำหน่ายในกรณีที่ผลิตสินค้าได้มากเกินไปเกินความต้องการในฤดูกาลผลิต ทำให้มีสินค้าบริโภคหรือใช้ประโยชน์ได้ทั้งปี กับทั้งช่วยรักษาระดับราคาสินค้ามิให้เคลื่อนไหวขึ้นลงตามฤดูกาลมากเกินไป ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจการขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จึงประกอบด้วยกิจกรรมหลักดังต่อไปนี้

1. การผลิตและจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็ง
2. การรับจ้างแช่แข็งสินค้าและฝากแช่
3. การผลิตและจำหน่ายน้ำแข็ง เพื่อใช้ในกิจการประมง
4. การรับจ้างขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็น

การบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จะประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และพนักงานระดับต่าง ๆ เงินลงทุนเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ

ในการศึกษากิจการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จะแยกกล่าวแต่ละหัวข้อดังนี้

1. การผลิต
2. การตลาด
3. การเงินและการบัญชี
4. บุคคลากร

การดำเนินงานด้านการผลิต

เพื่อเป็นการสนองนโยบายของรัฐบาลและดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จึงได้จัดตั้งสาขาขึ้นตามภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อจัดซื้อ และจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำดังนี้

สาขาที่เป็นฝ่ายผลิต จะตั้งอยู่ใกล้ตลาดสัตว์น้ำสำคัญ ๆ และในบริเวณชายทะเล เพื่อรับซื้อสัตว์น้ำทะเลจากชาวประมง และดำเนินการแช่แข็งสินค้าดังกล่าวเพื่อเก็บไว้จำหน่ายต่อไป สาขาเหล่านี้ ได้แก่ สาขากรุงเทพ สาขามุมพ็ร สาขาปัตตานี สาขาภูเก็ต สาขาสมุทรปราการ และสาขาระยอง สำหรับสำนักงานองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสาขาระยอง จะทำหน้าที่รับซื้อสินค้าสัตว์น้ำจากประเทศสหภาพพม่าเพื่อนำส่งจำหน่ายต่อไป ในบางครั้งสาขาเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นทั้งฝ่ายผลิตและฝ่ายจำหน่าย แต่ความสำคัญยังอยู่ที่ฝ่ายผลิตมากกว่า เนื่องจากปริมาณและมูลค่าที่จำหน่ายมีไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะผลิตและส่งผลผลิตให้สาขาฝ่ายจำหน่าย

สาขาที่เป็นฝ่ายจำหน่าย จะตั้งอยู่ในภูมิภาคที่ห่างไกลทะเล ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในนโยบาย เพื่อจะให้ประชาชนทั่วทุกภาคได้มีโอกาสบริโภคอาหารทะเลโดยทั่วถึง ได้แก่ สาขาเชียงใหม่ ในภาคเหนือ สาขาขอนแก่น และสาขานครราชสีมา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังแผนที่แสดงแหล่งที่ตั้งห้อง เย็นและโรงน้ำแข็งขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ตามรูปที่ 3

ในการผลิตสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็ง จะประกอบด้วยงานที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ งานจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้า และงานแช่แข็งและเก็บรักษา

รูปที่ 3 แสดงแหล่งที่ตั้งห้องเรียนและโรงน้ำแข็ง องค์การอุตสาหกรรมห้องเรียน



การจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้าขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จะเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการซื้อวัตถุดิบและสินค้าขององค์การฯ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เจ้าหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบและสินค้า ซึ่งเป็นพนักงานขององค์การฯ หรือตัวแทนที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์การฯ หรือผู้จัดการสาขา จะจัดหาวัตถุดิบและสินค้าตามประเภท ชนิด ขนาด และคุณภาพที่สาขาฝ่ายจำหน่ายแจ้งมาหรือตามที่ฝ่ายบริหารขององค์การฯ กำหนด โดยมีคณะกรรมการกำหนดราคา ปัญหาการค้า ประกอบด้วยคณะกรรมการอย่างน้อย 3 คน ซึ่งผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นผู้แต่งตั้ง เป็นผู้พิจารณาราคากลางที่จะจัดซื้อ และอัตราค่าขนส่งตลอดจนปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่จัดซื้อจะดำเนินการจัดซื้อได้ในราคาไม่เกินกว่าราคากลาง และวงเงินที่คณะกรรมการกำหนดราคาปัญหาการค้ากำหนดไว้ ถ้าจะจัดซื้อเกินกว่าราคาที่กำหนด จะต้องได้รับอนุมัติจากผู้อำนวยการหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้อำนวยการก่อน

2. เมื่อได้จัดซื้อแล้ว จะมีคณะกรรมการตรวจรับวัตถุดิบและสินค้า ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน ทำหน้าที่ตรวจสอบจำนวนและคุณภาพของวัตถุดิบและสินค้าว่าถูกต้องครบถ้วนตามที่สั่งซื้อหรือไม่ ถ้าถูกต้องครบถ้วนแล้วจะมอบหมายให้แก่เจ้าหน้าที่เก็บรักษาต่อไป ถ้าปรากฏว่าวัตถุดิบและสินค้ามีคุณภาพหรือจำนวนไม่ถูกต้อง ครบถ้วนตามที่สั่งซื้อ ให้ติดต่อสอบถามเหตุผลและบันทึกไว้เป็นหลักฐาน และหากจำนวนที่ตรวจสอบเกินกว่าจำนวนที่สั่งซื้อตกลงไว้ ให้ทำหลักฐานมอบหมายแก่เจ้าหน้าที่ผู้เก็บรักษาวัตถุดิบและสินค้าไว้

ตามระเบียบว่าด้วยการซื้อวัตถุดิบและสินค้าขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว กำหนดว่า วัตถุดิบและสินค้า หมายถึง สัตว์น้ำ เนื้อสัตว์ พืชผล และผลิตภัณฑ์ที่องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวผลิตขึ้นหรือซื้อเก็บเข้าท่องเที่ยวใช้หมุนเวียนจำหน่าย แต่วัตถุดิบและสินค้าที่จัดซื้อส่วนใหญ่จะ ได้แก่ สัตว์น้ำทะเล คือ ปลาทุ ปลาตาโต ปลาสีกุน ปลาลัง ปลาทูแขก และปลาอื่น ๆ กุ้ง ปลาหมึก และสินค้าอื่นตามที่สาขาฝ่ายจำหน่ายแจ้งความต้องการมา

การดำเนินการจัดซื้อในทางปฏิบัติ สาขาฝ่ายจำหน่าย คือ สาขาเชียงใหม่ สาขาขอนแก่น และสาขานครราชสีมา จะทำการสำรวจความต้องการของตลาด ประเภทและปริมาณของสินค้าที่ต้องการ และแจ้งความต้องการในสินค้าประเภทนั้น ๆ มายังสำนักงานใหญ่ หรือฝ่ายผลิตเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน โดยติดต่อกันทางวิทยุสื่อสาร (องค์การมีฝ่ายวิทยุสื่อสารติดต่อกันทุกวัน) ฝ่ายบริหารของสำนักงานใหญ่ (รองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด) จะสั่งการให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบทำการสำรวจสินค้าประเภทนั้น ๆ ในสต็อกของสาขาฝ่ายผลิต ถ้ามีสินค้าคงคลังอยู่แล้วให้ดำเนินการจัดส่งไปยังสาขาฝ่ายจำหน่ายที่แจ้งความต้องการมาโดยรถบรรทุกยูเอ็น ถ้าไม่มีก็จะสั่งการให้สาขาฝ่ายผลิตดำเนินการจัดซื้อต่อไป ในการจัดซื้อ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะซื้อสินค้าสัตว์น้ำจากผู้รวบรวมปลาที่สะพานปลาหรือแพปลา โดยใช้วิธีการประมูลซื้อร่วมกับผู้ซื้อรายอื่น ๆ เช่นที่สาขากรุงเทพฯ สำหรับสาขาอื่น ๆ จะใช้วิธีต่อรองราคากัน เนื่องจากการจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้าจะมีผลต่อเนื่องกับการจำหน่าย ถ้าสินค้าที่จัดซื้อมีคุณภาพดี ราคาไม่สูงนัก ฝ่ายจำหน่ายก็จะสามารถขายสินค้าได้ในราคาดี มีกำไรสูง ขายได้รวดเร็ว ไม่ต้องเก็บรักษาสินค้าไว้นาน ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ดังนั้นเจ้าหน้าที่จัดซื้อ ซึ่งในทางปฏิบัติจะใกล้ชิด ผู้จัดการสาขาเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาตัดสินใจซื้อสินค้าและกำหนดราคารับซื้อ จึงต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญในการดูสินค้าซึ่งส่วนใหญ่คือปลาทะเลต่าง ๆ โดยจะพิจารณาถึงความสดใหม่ ขนาด ราคาเป็นสำคัญ นอกจากนี้จะต้องทราบถึงสภาวะธรรมชาติของสัตว์น้ำ เช่น ปลาที่อยู่ในฤดูที่เสร็จสิ้นการวางไข่ ปลาที่จะกินอาหารจุ ทำให้หนังท้องขยาย หากองค์การรับซื้อปลาประเภทนี้มาทำการแช่แข็งและจำหน่าย เมื่อพ่อค้าซื้อปลาขึ้นไปนั่งขายอีกทอดหนึ่ง หลังจากนั่งแล้วท้องปลาจะแตก ทำให้ปลาไม่สวย ขายไม่ค่อยได้ เพราะประชาชนไม่นิยมบริโภค ซึ่งจะมีผลสะท้อนมาถึงการจำหน่ายสินค้าขององค์การด้วย ดังนั้น ผู้จัดซื้อจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงการซื้อปลาประเภทนี้

ในการพิจารณากำหนดราคารับซื้อสินค้าในหน้าที่ของผู้จัดการสาขานั้น ผู้จัดการสาขาจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบราคาตลาดกับราคากลางที่กรุงเทพฯ ถ้าราคาที่จะรับซื้อสูงกว่าราคา

กลางและมีความจำเป็นที่จะต้องซื้อสินค้านั้น ผู้จัดการสาขาจะต้องขออนุมัติจากผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวก่อน เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงจะจัดซื้อได้

สำหรับการทำความเย็นเร็วและการเก็บรักษาสินค้า เป็นหน้าที่ของแผนกโรงจักรและแผนกคลังสินค้า ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

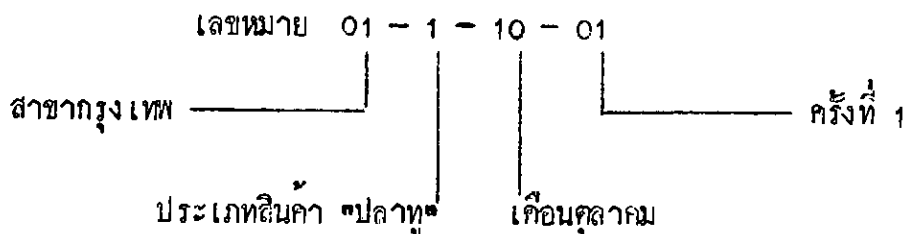
1. เมื่อได้รับวัตถุดิบและสินค้าจากผู้ขายแล้ว เจ้าหน้าที่แผนกคลังสินค้าจะทำการคัดเลือก ทำความสะอาด แยกประเภท แยกขนาด บรรจุลงถาดซึ่งมีขนาดเท่ากับถาดละ 15 หรือ 20 กิโลกรัม ออกหมายเลขประจำสินค้านั้น แล้วนำเข้าห้องทำความเย็นเร็วเพื่อแช่แข็งสินค้า

การแยกขนาดจะถือหลักเกณฑ์ตามแต่ละเที่ยวสัตว์น้ำที่ได้ออกมาต่อน้ำหนัก

1 กิโลกรัม อาทิ จำนวนสัตว์น้ำที่ได้เข้ามาในแต่ละเที่ยวมีเป็นจำนวนมาก หากมีปลาเล็กและปลาใหญ่ปะปนกันมามาก ก็เป็นการยากที่จะคัดแยกออกมาได้ เพราะต้องใช้เวลามากเกินไปก่อนนำเข้าห้องแช่แข็ง จะเป็นสาเหตุที่ทำให้ความสดลดลง ฉะนั้น ในทางปฏิบัติจึงจำเป็นต้องกำหนดขนาดของปลาอย่างกว้าง ๆ เช่น ขนาด 12 - 13 ตัว/กก. 13 - 15 ตัว/กก. เป็นต้น

การออกหมายเลขประจำสินค้าก่อนนำเข้าห้องทำความเย็นเร็วนั้น องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ดังนี้

เลขหมายประจำสินค้าจะประกอบด้วยกลุ่มตัวเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งแสดงถึงลักษณะต่าง ๆ ดังตัวอย่าง เช่น



จึงสรุปได้ว่า เลขตัวที่หนึ่ง หมายถึง สาขาที่จัดซื้อ
 เลขตัวที่สอง หมายถึง ประเภทสินค้าที่จัดซื้อ
 เลข 2 ตัวถัดไป หมายถึง เดือนที่ทำการแข่งขัน
 เลข 2 ตัวสุดท้าย หมายถึง ครั้งที่จัดซื้อวัตถุดิบและสินค้า

รหัสที่ใช้ยังไม่ปัจจุบัน ได้แก่

- 01 สาขากรุงเทพ
- 02 สาขาสุมทพรปราการ
- 03 สาขานครราชสีมา
- 04 สาขาขอนแก่น
- 05 สาขาเชียงใหม่
- 06 สาขาระยอง
- 07 สาขารัฐมพร
- 08 สำนักงานองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นสาขาระยอง
- 09 สาขาภูเก็ต
- 10 สาขาปัตตานี
- 11 สำนักงานองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นภาคใหญ่

รหัสของ สินค้าหลัก

- 01 ปลาหูฉลาม
- 02 ปลาลัง
- 03 ปลาตาโต
- 04 ปลาหูฉลาม
- 05 ปลาสิ่กุน

สำหรับสินค้าอื่นก็จะมีกำหนดเลขรหัสเช่นเดียวกัน เช่น 07 - หัวปลาหมึก
08 - ปลากระพงขาว 09 - ปลากระพงแดง 10 - ปลาหมอตทะเล 11 - ปลาหน้าเดียว
12 - ปลาสาละ เป็นต้น โดยสาขาทุกสาขาจะใช้หลักเกณฑ์ในการกำหนดหมายเลขประจำสินค้า
เหมือนกัน

เนื่องจากสินค้าประเภทสัตว์น้ำเป็นสินค้าที่เสื่อมคุณภาพง่าย ดังนั้น ในการคัดเลือก ทำความสะอาด แยกประเภทและขนาดของสินค้า และบรรจุลงถาดเพื่อนำเข้าห้องทำความเย็นเร็วจะต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพของสินค้าให้อยู่ในสภาพที่สดมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญงานในค้านี้เป็นอย่างดี ในกรณีที่มีการจัดซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากเกินกว่ากำลังการผลิตของห้องทำความเย็นเร็วที่จะทำการผลิตได้ทั้งหมดในคราวเดียว จะต้องแบ่งสินค้าเข้าแช่แข็งทีละส่วน ส่วนที่ยังไม่ได้นำเข้าแช่แข็งเมื่อทำความสะอาดและแยกประเภทและขนาดแล้ว จะนำไปเก็บไว้ในห้องเก็บชั่วคราวซึ่งมีอุณหภูมิ 0° C ก่อน เพื่อรักษาคุณภาพของสินค้าไว้ เมื่อทำการแช่แข็งสินค้าชุดแรกเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะนำสินค้าที่เหลือเข้าทำการแช่แข็งต่อไป ซึ่งสินค้าที่เก็บไว้ในห้องเก็บชั่วคราวนี้จะเก็บไว้ได้นานไม่เกิน 12 ชั่วโมง ถ้าเก็บเกินกว่านี้สินค้าจะเริ่มเสื่อมคุณภาพลง ในกรณีที่สาขาไม่มีห้องเก็บสินค้าชั่วคราว เช่นที่ สาขากรุงเทพ และสาขารวมพร จะใช้วิธีคองน้ำแข็งซึ่งสามารถรักษาคุณภาพของสินค้าให้ยังคงสดไว้ได้นานเพียงชั่วโมงเดียว เพราะน้ำแข็งจะละลายถ้าเติมน้ำแข็งบ่อย ๆ ก็จะช่วยให้งงสต็อกอยู่ได้ แต่จะทำให้ค่าใช้จ่ายสูง

2. การทำความเย็นเร็วแก่สินค้า จะนำสินค้าที่ได้ทำความสะอาดและคัดเลือกใส่ถาดไว้แล้วเข้าห้องทำความเย็นเร็วจนถึงอุณหภูมิ - 35° C โดยใช้เวลาในการแช่แข็งตามที่กำหนดไว้ตามกำลังผลิตของเครื่องจักร เช่น ห้องเย็นเร็วที่สาขาสมุทรปราการ ขนาด 5.6 ตัน ต้องใช้เวลาประมาณ 8 ชั่วโมง เป็นต้น เมื่อกระบวนการทำความเย็นเร็วแล้วเสร็จ จะลำเลียงสินค้าออกจากห้องทำความเย็นเร็ว เคาะออกจากถาดโดยการแช่ลงในถังน้ำเย็น จะ

ได้สินค้าออกมาในลักษณะเป็นก้อนสีเหลือง แล้วจักวางในที่วางปลา (พอลเอจ) สำเลียงเข้าไป เก็บรักษาไว้ในห้องเก็บถาวร ซึ่งมีอุณหภูมิประมาณ -25° เพื่อรอการจำหน่ายหรือจัดส่งไปยัง สาขาฝ่ายจำหน่ายต่อไป ในการนี้ แขนกคลังสินค้าจะต้องบันทึกจำนวนสินค้าที่เก็บรักษาไว้ โดย จะต้องมียอดคงคลังตรงกันกับแผนกการค้า เมื่อมีการจำหน่ายหรือจัดส่ง ไปยังสาขาฝ่ายจำหน่าย จะตัดบัญชีสินค้า เพื่อเป็นการควบคุมสินค้าคงคลังด้วย

3. การเก็บรักษาสินค้าคงคลัง มีวิธีการดังนี้ คือ จะจักวางสินค้าไว้เป็นหมวดหมู่ ตามประเภท ชนิด ขนาดของสินค้า เช่น ถ้าเป็นปลา ก็จะแยกตามขนาด หรือตามชนิดของปลา เพื่อสะดวกในการค้นหาเมื่อนำออกมาจำหน่าย การจักวางปลาจะต้องวางซ้อนกันโดยให้ได้รับความเย็นทั่วถึง ไม่บังทิศทางความเย็นซึ่งกันและกัน และสะดวกในการฉีดน้ำเพื่อรักษาคุณภาพของสินค้าด้วย โดยคนงานผู้ดูแลรักษาจะต้องทำการฉีดน้ำ (Spray) ไปยังสินค้าที่เก็บรักษาไว้บ่อย ๆ เพื่อป้องกันมิให้สินค้าแห้ง ซึ่งจะทำให้คุณภาพเสื่อมลงและน้ำหนักของสินค้าลดลง นอกจากนี้ต้องคอยดูแลรักษาสินค้ามิให้ชำรุดเสียหาย เช่น รมักระวังมิให้หนูหรือแมลงสาบเข้าไปกัดกินสินค้า รวมทั้งต้องคอยดูแลมิให้สินค้าสูญหายด้วย ในการเก็บสินค้าแช่แข็งไว้ในห้องเก็บเย็นนี้ จะมีการใส่ฤดูแจประศูห้องเก็บเย็นตลอดเวลา และเพื่อเป็นการป้องกันการลักลอบขนสินค้า องค์การอุตสาหกรรมห้องเย็นได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการรออนุญาตขององค์การฯไว้ เพื่อให้ถือปฏิบัติในการรออนุญาตด้วย โดยกำหนดให้มีการรออนุญาตตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ในบริเวณที่ทำการองค์การอุตสาหกรรมห้องเย็น โรงงานห้องเย็น และโรงงานน้ำแข็ง บริเวณโรงสูบน้ำริมแม่น้ำ และไม่อนุญาตให้ผู้นอนมีหน้าที่เข้าในบริเวณโรงงานห้องเย็นและโรงงานน้ำแข็ง โดยเด็ดขาด นอกจากนี้ผู้ที่มีหลักฐานได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการ



ตารางที่ 1 แสดงกำลังการผลิตและความจุของห้อง เก็บสินค้า โรงงานห้องเย็นสาขาต่าง ๆ ขององค์การอุตสาหกรรมห้องเย็น

สาขา	ความจุของห้อง เก็บสินค้าแช่แข็ง (ตัน) อุณหภูมิ -25 °C	ความจุของห้อง เก็บสินค้าชั่วคราว (ตัน) อุณหภูมิ ๖ °C	ความจุของห้องทำความเย็นเร็ว (ตัน) อุณหภูมิ -35 °C
กรุงเทพ	1,200	—	30
ชุมพร	540	—	30
เชียงใหม่	100	30	—
นครราชสีมา	600	150	—
สมุทรปราการ	300	200	15
ปัตตานี	200	100	10
ระยอง	200	100	10
ภูเก็ต	200	100	10
ขอนแก่น	100	50	2
รวม	3,440	730	107

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมห้องเย็น

จากตารางแสดงกำลังการผลิตและความจุของห้อง เก็บสินค้าโรงงานห้องเย็นสาขาต่าง ๆ ปรากฏว่า ห้องเย็นกรุงเทพและห้องเย็นชุมพร มีกำลังการผลิตสูงกว่าห้องเย็นแห่งอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากตลาดซื้อขายสัตว์น้ำที่กรุงเทพและชุมพร เป็นตลาดใหญ่ มีปริมาณการซื้อขายสัตว์น้ำสูง องค์การฯ จึงมุ่งให้สาขากกรุงเทพและสาขาชุมพร เป็นแหล่งผลิตใหญ่ จากสถิติปริมาณและมูลค่าการซื้อขาย

ตารางที่ 2 แสดงปริมาณและมูลค่าซื้อสินค้าในระหว่างปี 2522 - 2524

สาขา	2522		2523		2524		2525	
	ตัน	ล้านบาท	ตัน	ล้านบาท	ตัน	ล้านบาท	ตัน	ล้านบาท
กรุงเทพ	1,832.421	10.154	1,353.652	13.517	1,270.915	11.166	1,313.675	7.060
ชุมพร	1,389.398	5.896	1,044.587	12.587	1,284.426	6.796	421.570	3.395
สมุทรปราการ	-	-	-	-	-	-	71.302	0.699
ปัตตานี	-	-	-	-	-	-	287.069	1.693
ภูเก็ต	-	-	-	-	5.700	0.019	623.115	1.271
ระยอง	-	-	-	-	90.310	0.404	249.927	1.464
ระนอง	543.491	11.309	1,058.952	28.718	206.515	9.840	195.136	7.997
รวม	3,765.310	27.359	3,457.191	54.822	2,857.668	28.227	3,161.994	23.599

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่แสดงในตารางที่ 2 จะเห็นว่า หองเย็นกรุงเทพเป็นแหล่งรัชชื้อที่ใหญ่ที่สุด และรองลงมาคือ สาขาชุมพร และเมื่อได้เปิดดำเนินการหองเย็นตามจังหวัดต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาการประมงส่วน ข องค์การได้ดำเนินการจัดซื้อและผลิตเพิ่มขึ้นที่หองเย็นภูเก็ต ปัตตานี ระยอง และสมุทรปราการ รวมทั้งการซื้อสัตว์น้ำจากพม่าที่จังหวัดระนองด้วย สำหรับหองเย็นปัตตานีและสมุทรปราการได้เปิดดำเนินการในปลายปี 2524

ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ปริมาณการซื้อสินค้าสัตว์น้ำที่หองเย็นกรุงเทพ และหองเย็นชุมพรมีแนวโน้มลดลงทุกปี ทั้งนี้ เนื่องจากโรงงานหองเย็นที่กรุงเทพและชุมพรได้สร้างมานานกว่า 20 ปีแล้ว แม้ว่าจะได้มีการซ่อมแซมบำรุงรักษาอยู่เสมอก็ตาม สภาพโรงงานหองเย็นก็ชำรุดทรุดโทรมมาก การทำความเย็นเร็วแก่สินค้าซึ่งเดิมใช้เวลาเพียง 8-10 ชั่วโมง ปัจจุบันต้องใช้เวลาานเกือบ 15 ชั่วโมง ทำให้สิ้นเปลืองค่ากระแสไฟฟ้ามาก และคุณภาพของสินค้าสัตว์น้ำที่ผลิตได้ก็ไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ หองเก็บสินค้าถาวรมีสภาพชำรุดทรุดโทรม ทำให้การเก็บรักษาสินค้าไม่ได้ผลดี สินค้าเสื่อมคุณภาพเร็ว ปัจจุบันเนื่องจากยังไม่มีเงินทุนเพียงพอในการขยาย องค์การฯ จึงต้องลดอัตราการผลิตสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็งที่หองเย็นทั้งสองแห่งลง สำหรับการดำเนินการผลิตสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็งที่โรงงานหองเย็นตามโครงการพัฒนาการประมงอีก 4 แห่ง คือ หองเย็นปัตตานี ภูเก็ต ระยอง และสมุทรปราการ ปรากฏว่า หองเย็นทั้ง 4 แห่ง ดำเนินการผลิตได้ต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากหองทำความเย็นเร็วของสาขาคงกล่าวมีขนาดเล็กเกินไป ในกรณีที่มีสินค้าเข้ามาาก็จะทำงานไม่ทัน เพราะปริมาณที่เข้ามาครั้งหนึ่ง ๆ เกินขีดความสามารถของหองทำความเย็นเร็ว จึงมีความจำเป็นต้องเก็บสินค้าส่วนที่เหลือไว้ในหองเก็บชั่วคราวและทยอยออกแช่แข็ง การปฏิบัติดังกล่าวทำให้คุณภาพของสินค้าไม่ได้มาตรฐาน จึงจำหน่ายได้ในราคาต่ำ เกิดความเสียหายแก่องค์การฯ และถ้าสาขาเหล่านี้จะซื้อสินค้ามาทำการแช่แข็งเพียง เท่าจำนวนกำลังการผลิต ก็จะทำให้หองเกิดการฯ เสียโอกาสที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้มีรายได้ไม่เพียงพอที่จะชำระคืนหนี้เงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้ ที่นำมาสร้างหองเย็นสาขาต่าง ๆ เหล่านี้ องค์การฯ จึงได้พิจารณาที่จะดำเนิน

การปรับปรุงห้องทำความเย็นเร็ว และห้องเก็บสินค้าที่สาขาต่าง ๆ รวมทั้งที่สาขากรุงเทพฯ และสาขารุมพรด้วย เพื่อให้สามารถทำการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มากขึ้น ทำรายได้ให้แก่องค์กรมากขึ้นในโอกาสต่อไป

การดำเนินงานของสำนักงานองค์การอุตสาหกรรมหมอง เย็นสาขาระนอง

สืบเนื่องจากการเดินทางมาเยือนประเทศไทยของคณะผู้แทนการค้าและเศรษฐกิจพม่า เมื่อกลางปี 2521 และคณะผู้แทนการค้าและเศรษฐกิจพม่าได้เสนอขายสินค้าสัตว์น้ำจากพม่าให้แก่รัฐบาลไทย รัฐบาลจึงมอบหมายให้องค์การอุตสาหกรรมหมอง เย็นพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการค้าสัตว์น้ำกับประเทศสหภาพพม่า ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมหมอง เย็นและรองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดจึงได้ร่วมเดินทางไปกับคณะผู้แทนการค้าไทย เพื่อเจรจา ซื้อขายสินค้าสัตว์น้ำกับประเทศสหภาพพม่า ผลจากการเจรจาปรากฏว่า ประเทศสหภาพพม่าประสงค์จะขายสัตว์น้ำให้องค์การปีละ 10,500 ตัน โดยมีทั้งกุ้งและปลา ซึ่งเป็นทั้งสินค้าแช่แข็งและและสินค้าสด ส่วนมากแล้วจะเป็นสัตว์น้ำประเภทกุ้งมากกว่าปลา เนื่องจากกุ้งเป็นสินค้าที่ทำกำไรให้แก่องค์กรมาก โดยองค์การฯจะส่งขายตลาดต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งองค์การฯได้ตกลงที่จะรับซื้อสินค้าสัตว์น้ำดังกล่าว โดยได้ทำสัญญาซื้อขายกับ บริษัท People's Pearl Fishery Corporation ของสหภาพพม่า และจะทำสัญญาจัดส่งสัตว์น้ำกันเป็นงวด ๆ ละ 6 เดือน โดยในสัญญาจะระบุประเภทและจำนวนสัตว์น้ำที่ประเทศสหภาพพม่าจะต้องจัดส่งให้ องค์การฯ การชำระเงินค่าสินค้าใช้วิธีเปิดเช็คหรือฟิเดลิคัมธนาคารกรุงไทยจำกัด เมื่อทางพม่าแจ้งมายังองค์การฯโดยทาง เทเลกซ์ว่า ได้จัดส่งสินค้าสัตว์น้ำมาให้แล้ว องค์การฯจะนำเรือไปรับสินค้าสัตว์น้ำดังกล่าวที่เกาะสอง ประเทศสหภาพพม่า และบรรทุกมาขึ้นที่ท่าเทียบเรือระนอง ในการนี้ องค์การฯจึงได้จัดตั้งสำนักงานองค์การอุตสาหกรรมหมอง เย็นสาขาระนอง เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการรับซื้อสินค้าสัตว์น้ำจากประเทศสหภาพพม่าดำเนินการทางพิธีศุลกากร และจัดจำหน่ายสินค้าดังกล่าวหรือจัดส่งไปยังสาขาฝ่ายจำหน่ายโดยรถบรรทุกตู้เย็น และองค์การฯ

ได้ว่าจ้างชาวพม่า 1 คน เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนติดต่อกับประเศสหภาพพม่า การดำเนินการค้าสัตว์น้ำกับประเศสหภาพพม่าดังกล่าวก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กรฯ มากขึ้น ต่อมาบริษัทเอกชน ได้เล็งเห็นว่า การดำเนินการค้าสัตว์น้ำกับประเศสหภาพพม่าได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ประกอบกับประเศสหภาพพม่ามิได้จำกัดว่า ผู้ที่จะดำเนินการค้ากับพม่าจะเป็นผู้ใด ดังนั้น จึงมีบริษัทเอกชนหลายรายดำเนินการค้าสัตว์น้ำกับพม่า เช่นเดียวกับองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งในปัจจุบัมีจำนวนทั้งสิ้น 11 ราย รวมทั้งองค์การฯ ด้วย เป็น 12 ราย การค้าจึงอยู่ในสภาวะการแข่งขัน และตัวแทนชาวพม่าที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนติดต่อกับประเศสหภาพพม่าให้ องค์การฯ ก็ได้เป็นตัวแทนของผู้ซื้อหลายราย จึงมีภาระกิจมาก ไม่สามารถดำเนินการติดตามให้บริษัทซึ่งทำสัญญาซื้อขายสัตว์น้ำ อันเป็นบริษัทตัวแทนของประเศสหภาพพม่าชื่อบริษัท People's pearl & Fishery Corporation ปฏิบัติได้ครบตามสัญญาได้ทำให้ องค์การฯ ไม่ได้รับสินค้าสัตว์น้ำจากการจัดส่งครบถ้วนตามข้อสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ ทำให้ องค์การฯ ต้องขาดผลกำไรที่ควรจะได้รับไปเป็นจำนวนมาก ถึงสถิติปริมาณซื้อสินค้าสัตว์น้ำจากพม่าที่ปรากฏในตารางที่ 3 ในระยะหลัง ๆ นี้ นอกจากผู้ขายสัตว์น้ำในพม่าจะส่งสินค้าให้ องค์การฯ ไม่ครบตามจำนวนในสัญญาแล้ว ยังได้จัดส่งสินค้าสัตว์น้ำที่มีคุณภาพไม่ก็ปะปนมาด้วย ซึ่งเมื่อสำนักงานสาขาฯ รองส่งสินค้าสัตว์น้ำไปยังสาขาฝ่ายจำหน่าย สาขาฝ่ายจำหน่ายจะขายสินค้าดังกล่าวได้น้อย เพราะคุณภาพของสินค้าไม่ดี องค์การฯ จึงได้ดำเนินการแก้ไขโดยว่าจ้างตัวแทนการค้าสัตว์น้ำคนใหม่ ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2526 เป็นต้นมา

การผลิตน้ำแข็ง

ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว กำหนดให้ องค์การฯ ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และธุรกิจที่ต่อเนื่องหรือคล้ายคลึงกัน องค์การฯ จึงได้ดำเนินการจัดตั้งโรงงานน้ำแข็งที่สาขาฝ่ายผลิต ผลิตน้ำแข็งจำหน่ายเพื่อใช้ในกิจการประมง ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือชาวประมงให้มีโอกาสซื้อน้ำแข็งไปคงปลาในราคาที่ไม่แพง ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ สาขาที่ทำการผลิตน้ำแข็งจำหน่ายได้แก่ สาขากรุงเทพฯ สมุทรปราการ ภูเก็ต ปัตตานี

ตารางที่ 3 แสดงปริมาณและมูลค่าซื้อขายสัตว์น้ำจากประเทศสหภาพพม่า
ระหว่างปี 2522 - 2524

ปี	ปริมาณ (ตัน)	มูลค่า (ล้านบาท)
2522	543.491	11.309
2523	1,058.952	26.718
2524	206.515	9.840
รวม	1,808.958	49.867

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ชุมพร ระยอง เนื่องจากสาขาคังกล่าวตั้งอยู่ในแหล่งที่มีการซื้อขายสัตว์น้ำ นอกจากนี้ ยังมี
การผลิตน้ำแข็งเพื่อการบริโภคจำหน่ายอีกด้วย โดยได้ทำการผลิตที่สาขากรุงเทพฯ และสาขา
ขอนแก่น วัตถุดิบสำคัญที่ใช้ในการผลิตน้ำแข็ง คือ น้ำ สำหรับน้ำแข็งที่ใช้ในการบริโภคจะผลิต
จากน้ำประปา เช่นที่ สาขากรุงเทพฯ และสาขาชุมพร สำหรับโรงงานท่องเที่ยวที่ก่อสร้างตาม
โครงการพัฒนาการประมง 4 แห่ง คือ ภูเก็ต มัตตานี ระยอง สมุทรปราการ ได้มีการ
ขุดบ่อน้ำบาดาลขึ้นด้วย โดยมีวัตถุประสงค์จะผลิตน้ำแข็งจากน้ำบาดาล แต่น้ำบาดาลได้จากบ่อ
บาดาลขององค์การฯ ในสาขาต่าง ๆ มีคุณภาพไม่ดี จึงไม่สามารถใช้ผลิตน้ำแข็งได้ ดังนั้น
สาขาบางแห่งจึงใช้น้ำประปาในการผลิตน้ำแข็งโดยซื้อจากการประปาหรือเอกชน น้ำแข็งที่
ผลิตได้จะเก็บไว้ในห้องเก็บน้ำแข็ง ซึ่งอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของแผนกคลังสินค้าและ
ผู้จัดการสาขา

ตารางที่ 4 แสดงกำลังการผลิตและขนาดของห้องเก็บน้ำแข็งตามสาขาต่าง ๆ ขององค์การอุตสาหกรรมห้องเย็น

สาขา	กำลังการผลิต		ความจุของห้องเก็บน้ำแข็ง ของ
	ตัน/วัน	ซอง/วัน	
กรุงเทพ	135	900	800
ชุมพร	35	240	700
สมุทรปราการ	150	1,000	2,000
ปัตตานี	100	650	1,300
ระยอง	100	650	1,300
ภูเก็ต	100	650	1,300
ขอนแก่น	30	200	330
รวม	650	4,290	7,730

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมห้องเย็น

จากการศึกษาพบว่า องค์การฯ ไม่สามารถผลิตน้ำแข็งได้เพิ่มกำลังการผลิตในบางสาขา และการผลิตน้ำแข็งบางสาขามีปัญหา ได้แก่

1. สาขากรุงเทพ มีปัญหาเกี่ยวกับเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ซึ่งใช้งานมานานประมาณ 27 ปีแล้ว ชำรุด ทรมาน ไม่สามารถผลิตได้เพิ่มกำลังการผลิต กำลังการผลิตเดิม วันละ 860 ซอง ขณะนี้ ลดลงเหลือ 500 ซองเศษ โดยเฉพาะบ่อที่ 1 และบ่อที่ 2 กำลังการผลิตเดิมวันละ 550 ซอง แต่ขณะนี้ผลิตได้ 200 - 300 ซองเท่านั้น ประสิทธิภาพในการทำงานของเครื่องจักรก็ลดลงเหลือเพียง 40 % สำหรับโรงงานห้องเย็นสาขา-

ชุมชนก็มีปัญหาเช่นเดียวกับห้องเย็นกรุงเทพฯ เพราะเครื่องจักรผลิตน้ำแข็งมีอายุการใช้งานนานถึง 15 ปีแล้ว

2. สาขาสุมทปรากการ ซึ่งได้เปิดดำเนินการผลิตสินค้าสดน้ำแข็งตั้งแต่วันที่ 2524 แต่สำหรับโรงน้ำแข็งยังไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับน้ำที่จะใช้ในการผลิตน้ำแข็ง ซึ่งองค์การฯ ได้ขุดบ่อบาดาลเพื่อนำน้ำบาดาลมาใช้ในการผลิตน้ำแข็ง แต่เนื่องจากน้ำบาดาลมีความกระด้างอยู่ในเกณฑ์สูงมาก หากจะนำไปผลิตน้ำแข็งจะทำให้เครื่องจักรต้องทำงานหนัก และต้องใช้เวลาในการที่น้ำจะกลายเป็น้ำแข็งนาน ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายกระแสไฟฟ้า เมื่อเป็นน้ำแข็งแล้วนำไปบดลง เรือน้ำแข็งที่บดแล้วจะเกาะตัวกันแน่นเป็นแผ่นไม่แตกตัวเป็นเกล็ด นอกจากนี้น้ำบาดาลที่สาขาสุมทปรากการ ยังมีความเค็มสูงอีกด้วย จึงไม่สามารถใช้บริโภคได้ ซึ่งองค์การฯ ได้พิจารณาดำเนินการแก้ไขโดยได้ติดต่อขอน้ำจืดมาใช้ในการผลิตน้ำแข็ง แต่การขอน้ำจืดมาใช้ในการผลิตน้ำแข็ง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง กล่าวคือ ถ้าขอซื้อจากบริษัทเจ้าพระยาภิจักรการประมงจำกัด ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนซึ่งตั้งอยู่ใกล้เคียงกัน บริษัทฯ จะขายน้ำให้ในราคาอุตสาหกรรมเมตรละ 30 บาท สำหรับกรณีบริษัทมีน้ำจืดเหลือใช้ และถ้าจะขอซื้อน้ำจากการประปานครหลวง สุมทปรากการ จะสามารถซื้อได้ในราคาอุตสาหกรรมเมตรละ 2 บาท โดยองค์การฯ จะต้องขนส่งน้ำเอง และถ้าจะให้การประปานครหลวงขนส่งน้ำให้จะคิดในราคาอุตสาหกรรมเมตรละ 63.63 บาท และปริมาณน้ำจืดที่จะจัดซื้อได้ก็มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการผลิตเพิ่มกำลังการผลิต ซึ่งขณะนี้้องค์การฯ กำลังพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป

3. การผลิตน้ำแข็งที่สาขาศักดิ์ธานีที่ไม่สามารถผลิตน้ำแข็งได้เพิ่มกำลังการผลิต คือวันละ 700 ของ เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับสายพานลำเลียงน้ำแข็งและเครื่องไม่ใช้งานได้ไม่คล่อง คิซซัคตลอดเวลา ทำให้การลงน้ำแข็งให้เรือประมงแต่ละลำใช้เวลาานกว่าโรงน้ำแข็ง เอกชนถึง 2 เท่า ชาวประมงจึงไม่สนใจที่จะซื้อน้ำแข็งจากองค์การฯ ทำให้ปริมาณน้ำแข็งที่จำหน่ายให้เรือประมงน้อย ซึ่งองค์การฯ กำลังดำเนินการปรับปรุงระบบสายพานลำเลียงน้ำแข็งและเครื่องมือน้ำแข็งอยู่

4. การผลิตน้ำแข็งที่สาขาขอนแก่น ในการผลิตน้ำแข็งบางครั้งจะมีน้ำแข็งเสียปะปนอยู่ ซึ่งไม่สามารถจำหน่ายให้แก่ลูกค้าได้ สาเหตุสำคัญเนื่องมาจากความชื้นของทางเทคนิคของเครื่องจักรผลิตน้ำแข็ง และคุณภาพของน้ำที่ไร้ออกซิเจน ทำให้น้ำแข็งที่ผลิตได้เป็นน้ำแข็งเสีย (ไส้ใหญ่) อยู่เสมอ ถ้าเป็นสาขาฝ่ายผลิตก็จะนำน้ำแข็งเสียเหล่านั้นขายให้แก่ชาวประมงหรือพ่อค้าเพื่อใช้ในการคองปลา แต่สาขาขอนแก่นไม่สามารถนำน้ำแข็งเสียไปจำหน่ายได้เพราะไม่มีพ่อค้าหรือชาวประมงที่จะซื้อน้ำแข็งเสียไปใช้ จำต้องปล่อยให้ น้ำแข็งละลายไป ตั้งแต่เริ่มผลิตน้ำแข็งจำหน่ายในวันที่ 10 ธันวาคม 2523 จนถึงวันที่ 30 กันยายน 2524 มีจำนวนน้ำแข็งเสีย รวม 5,400 ชอง คิดเป็นเงินค้ำประกัน 118,800 บาท ซึ่งคณะกรรมการบริหารได้อนุมัติให้ตัดบัญชี เป็นสูญแล้ว ซึ่งเป็นผลเสียหายแก่องค์กรมาก และยังมีได้มีการแก้ไขปัญหาก็กล่าวแต่อย่างใด

ในบางสาขา เช่น สาขาภูเก็ทและสาขาระยอง สามารถผลิตน้ำแข็งได้เพิ่มกำลังการผลิตและไม่ประสบปัญหาเช่นสาขาที่กล่าวมาข้างต้น

การผลิตน้ำแข็งที่สาขาภูเก็ท แต่เดิมขึ้นอยู่กับปริมาณการจำหน่าย ซึ่งจะมากหรือน้อยเป็นไปตามฤดูกาลของการทำประมง ในหนึ่ง ๆ จึงจำหน่ายน้ำแข็งได้ก็เพียง 2 - 3 เดือน คือ ราวเดือนตุลาคม - ธันวาคม ส่วนในเดือนอื่น ๆ จะขายได้ไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันสาขาภูเก็ทได้ขยายการจำหน่าย โดยจำหน่ายให้กับธุรกิจอื่น ๆ ด้วย ไม่เฉพาะแต่เพียงธุรกิจการประมง เท่านั้น จึงสามารถจำหน่ายน้ำแข็งได้มากเกือบตลอดทั้งปี โดยผลิตได้เพิ่มกำลังการผลิตคือวันละ 650 ชอง

การผลิตน้ำแข็งที่สาขาระยอง สามารถผลิตได้เพิ่มกำลังการผลิต เพราะที่จังหวัดระยอง เป็นแหล่งที่มีการซื้อขายสัตว์น้ำที่ค่อนข้างใหญ่ และสาขาระยองมีลูกค้ารับซื้อน้ำแข็งเป็นที่แน่นอน คือ กลุ่มเกษตรกรทำการประมง ซึ่งมีการกำหนดปริมาณน้ำแข็งที่จะรับซื้อกันเป็นจำนวนที่แน่นอน จึงไม่มีปัญหาเรื่องผลิตแล้วจำหน่ายไม่ได้

การผลิตน้ำแข็งจำหน่ายเพื่อใช้ในกิจการประมงและการบริโภค สามารถทำรายได้ และผลกำไรให้องค์การฯ มากพอสมควร เนื่องจากต้นทุนการผลิตค่อนข้างต่ำ การผลิตมีขนาดใหญ่ ความต้องการของผู้บริโภคมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่การผลิตน้ำแข็งขององค์การฯ ในสาขาต่าง ๆ ยังมีปัญหาทั้งในด้านเทคนิคการผลิต เครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุคืบ หากได้มีการแก้ไขปัญหาและข้ออุปสรรคต่าง ๆ ให้ดีขึ้นแล้ว จะสามารถทำรายได้ให้องค์การฯ มากเพิ่มขึ้น

การรับฝากแช่เย็น

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในข้อที่ว่า ต้องการลดเวลาการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำที่ผลิตได้เป็นจำนวนมากพร้อม ๆ กัน และเพื่อเป็นการเก็บถนอมอาหารไว้บริโภคในฤดูที่ขาดแคลน องค์การฯ จึงได้ให้บริการรับฝากแช่เย็นสินค้าสัตว์น้ำ ผัก ผลไม้ ซึ่งองค์การฯ จะรับจ้างทำความเย็นเร็วสินค้าสัตว์น้ำด้วย โดยมีวิธีการดำเนินการทำความเย็นเร็วเช่นเดียวกับสินค้าขององค์การฯ ในการรับฝากสินค้าแช่เย็นจะมีการบันทึกทะเบียนสินค้ารับฝากแช่เย็น และเมื่อลูกค้ามารับสินค้าคืนไปก็จะจำหน่ายออกจากทะเบียนเพื่อหายออกคงเหลือ

อัตราค่ารับฝากสินค้าที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ตามภาวะเศรษฐกิจ ดังนี้

ตารางที่ 5 อัตราทำความเย็นเร็วและค่าฝากเก็บสินค้า

สาขา	ค่าแช่แข็ง บาท/กก.	ค่าฝากเก็บสินค้า บาท/กก./เดือน	ค่าแช่แข็งและฝากเก็บ บาท/กก./เดือน
กรุงเทพฯ ชุมพร สมุทรปราการ	1.25	1.00	1.30
ระยอง ภูเก็ต บัตตานี ขอนแก่น เชียงใหม่ นครราชสีมา	1.40	1.25	1.50

สำหรับสินค้าที่ฝากแช่ที่สาขากรุงเทพ สมุทรปราการ และชุมพร เพื่อส่งไปต่างประเทศ จะคิดอัตราค่าความเย็นเร็ว กิโลกรัมละ 1.40 บาท ค่าฝากเก็บสินค้า กิโลกรัมละ 1.25 บาท ต่อเดือน และค่าทำความเย็นเร็วและฝากเก็บ กิโลกรัมละ 1.50 บาทต่อเดือน

สินค้ารายใดเมื่อถึงกำหนด ผู้ฝากไม่สามารถจะนำออกไปจากห้องเย็นได้ไม่ว่ากรณีใด องค์การฯจะผ่อนผันให้โดยไม่คิดค่าฝากเพิ่ม แต่ต้องไม่เกิน 3 วัน นับแต่วันที่สินค้าถึงกำหนด ถ้าเกินจะคิดค่าฝากเก็บสินค้าตามอัตราที่กำหนด

สินค้ารายใดก็ตาม ถ้าผู้ฝากไม่ชำระเงินค่าฝากสินค้าติดต่อกันเป็นเวลา 3 เดือน องค์การฯจะถือว่าผู้ฝากสละละทิ้ง และจะนำสินค้าออกขายทอดตลาด และองค์การฯถือว่าผู้ฝากทุกรายทราบเงื่อนไขนี้ดีแล้วโดยตลอด

สินค้าที่นำมาฝากแต่ละครั้งน้ำหนักต้องไม่น้อยกว่า 30 กิโลกรัม ถ้าไม่ถึง 30 กิโลกรัม องค์การฯจะคิดค่าฝากเท่ากับ 30 กิโลกรัม

ทุกสาขาจะรับฝากแช่แข็งสินค้า โดยสาขาที่เป็นฝ่ายผลิตจะมีบริการทำความเย็นเร็ว สินค้าคั่ว และเก็บไว้ในห้องเก็บสินค้าถาวร สำหรับสาขาเชียงใหม่และสาขานครราชสีมาจะรับฝากสินค้าแช่เย็นแต่เพียงอย่างเดียว เพราะไม่มีห้องทำความเย็นเร็วในการรับฝากแช่แข็งสินค้านั้น ผู้จัดการสาขาจะต้องพิจารณาว่า มีที่ว่างในห้องเก็บสินค้าเพียงพอที่จะให้ลูกค้านำสินค้ามาฝากหรือไม่ โดยจะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นขององค์การฯก่อน และให้ความสำคัญของการรับฝากแช่แข็งสินค้าน้อยกว่าการส่งวนที่ห้องเก็บสินค้าไว้สำหรับการซื้อสัตว์น้ำมาเก็บไว้เพื่อจำหน่ายต่อไป สำหรับห้องเย็นที่นครราชสีมาจะไม่มีผู้ให้บริการในเรื่องนี้ เนื่องจากห้องเย็นตั้งอยู่ในเขตทหาร การให้บริการทำได้ไม่สะดวก

สินค้าที่ลูกค้านำมาฝากแช่แข็งได้แก่ สัตว์น้ำต่าง ๆ ผัก ผลไม้ ยา สารเคมีต่าง ๆ ซึ่งการรับฝากแช่แข็งสินค้านี้สามารถทำรายได้ให้แก่องค์การฯ คิดเป็นร้อยละ 7.03 ของรายได้ทั้งหมด การรับฝากสินค้านี้แนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้น เพราะกิจการส่งออกสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็งกำลัง

ขยายตัวอย่างรวดเร็ว พอลำจะนำสินค้ามาฝากแช่แข็งและฝากเก็บไว้ เพื่อรอการส่งออกมากขึ้น ซึ่งจะทำให้รายได้ขององค์กรฯเพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

การดำเนินงานด้านการตลาด

สินค้าขององค์กรฯในขณะนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สัตว์น้ำแช่แข็ง และน้ำแข็ง

การจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็ง ส่วนใหญ่จะเป็นงานในความรับผิดชอบของสาขาฝ่ายจำหน่าย คือ สาขาเชียงใหม่ สาขาขอนแก่น สาขานครราชสีมา เมื่อสาขาฝ่ายผลิตได้ทำการแช่แข็งสินค้าสัตว์น้ำเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะส่งสินค้าดังกล่าวไปยังสาขาฝ่ายจำหน่ายตามจำนวนที่สาขาฝ่ายจำหน่ายแจ้งมาหรือตามคำสั่งของผู้ว่านวยการ เพื่อจำหน่ายให้แก่ประชาชนในภาคเหนือและภาคอีสานใต้บริเวณภาคอาหารทะเลโดยทั่วถึงกัน

การจัดการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำขององค์กรฯ ฝ่ายบริหารได้กำหนดวิธีการจำหน่ายสินค้าไว้ดังนี้

การจำหน่ายสินค้าทุกชนิดจะต้องไม่ต่ำกว่าราคาดุล ซึ่งรวมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไว้แล้ว หากมีความจำเป็นต้องจำหน่ายต่ำกว่าราคาดุล ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่านวยการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่านวยการก่อน

ในกรณีขายเชื่อผู้จัดการสาขาหรือหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ขาย จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบติดตามหนี้สินที่ตนทำหน้าที่จำหน่ายทั้งหมด โดยให้ผู้จัดการสาขาพิจารณาจำหน่ายสินค้าโดยวิธีให้เครดิตกับลูกค้าที่ทำการติดต่อซื้อขายกันอยู่สม่ำเสมอ ไม่เกินรายละ 5,000 บาทต่อวัน และเมื่อลูกค้ารายนั้น ๆ มาซื้อสินค้าใหม่ในวันต่อไปหรือครั้งต่อไป จะต้องชำระหนี้เก่าให้หมดก่อน

การจำหน่ายสินค้าให้ลูกค้ารายใดเกินกว่า 5,000 บาท แต่ไม่เกิน 20,000 บาท ต่อครั้ง ผู้จัดการสาขาต้องจัดให้มีการค้ำประกันหรือมีเช็คของลูกค้าประกันการชำระหนี้ โดย

ต้องกำหนดวิธการที่แน่นอนไว้ด้วย และต้องรายงานให้สำนักงานใหญ่ทราบทุกครั้ง

การจำหน่ายสินค้าตัวนำแข็งของสาขาฝ่ายจำหน่าย จะแยกกล่าวตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริโภค ได้แก่ ประชาชนโดยทั่วไป และเจ้าของโรงนึ่งปลา ตลาดของสาขาเชียงใหม่จะครอบคลุมถึงจังหวัดต่าง ๆ ในภาคเหนือ สาขาขอนแก่นจะครอบคลุมถึงจังหวัดใกล้เคียงในภาคอีสาน ส่วนตลาดของสาขานครราชสีมา เนื่องจากสถานที่ตั้งของห้องเย็นตั้งอยู่ในเขตกองทัพภาคที่ 2 ดังนั้น ลูกค้าจะได้แก่ ทหารและครอบครัวในเขตกองทัพภาคที่ 2 รวมทั้งโรงนึ่งต่าง ๆ ในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดใกล้เคียง

2. วิธีการจำหน่าย การจำหน่ายกระทำทั้งขายปลีกให้กับประชาชนที่มาซื้อเพื่อบริโภคโดยตรง และขายส่งให้กับลูกค้ารายใหญ่เพื่อนำไปขายสดหรือหนึ่งขายอีกต่อหนึ่ง โดยผู้จัดการสาขาหรือพนักงานขายจะต้องออกไปติดต่อกับลูกค้าหรือหาตลาดเอง โดยประกาศหรือแจ้งให้ลูกค้าทราบว่า แต่ละวันมีสินค้าตัวนำอะไรมบ้าง สินค้าดังกล่าวมีอายุเท่าใด ราคาเท่าใด เพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อตามต้องการ สำหรับการขายเชื่อจะต้องปฏิบัติตามข้อบังคับที่กำหนดไว้

3. การกำหนดราคาจำหน่ายสินค้า

เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมห้องเย็นกำหนดว่า องค์การฯ จะดำเนินการตามนโยบายของรัฐในการจำหน่ายสินค้าตัวนำให้แก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อยในเขตภาคเหนือและภาคอีสานได้บริโภคอย่างทั่วถึงกัน ทั้งยังเป็นการแทรกแซงตลาดตัวนำเพื่อตรึงราคาจำหน่ายมิให้สูง แต่ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารขององค์การฯ ก็ได้กำหนดให้สาขาจำหน่ายสินค้ามิให้ต่ำกว่าราคาทุน ดังนั้น ในการกำหนดราคาจำหน่ายสินค้าของสาขาฝ่ายจำหน่ายจะบวกกำไรเป็นจำนวนเท่าใด จะต้องคำนึงถึง ราคาตลาดและราคาทุนของสินค้าประเภทนั้น ๆ เป็นเกณฑ์ในการคำนวณ ดังได้กล่าวแล้วว่า ราคาทุนของสินค้าตัวนำแข็ง ประกอบด้วย ราคาซื้อ + ค่าทำความเย็นเร็ว + ค่าขนส่ง + กำไร ในการโอนสินค้าสาขาฝ่ายผลิตจะต้องแจ้งให้สำนักงานใหญ่ทราบด้วยว่า ได้บวกกำไรเป็นจำนวนกี่เปอร์เซ็นต์ของราคาที่โอน เนื่องจาก

กิจการอุตสาหกรรมห้อง เย็นเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขัน ในบริเวณที่ตั้งโรงงานห้อง เย็นขององค์ การฯจะมีโรงงานห้อง เย็นของ เอกชนตั้งอยู่เช่นกัน ดังนั้น การกำหนดราคาจำหน่ายสินค้าจึง ต้องคำนึงถึง ราคาตลาดเป็นสำคัญ ในหลักการแล้ว ราคาจำหน่ายสินค้าขององค์การฯจะต้อง ต่ำกว่าของ เอกชน เพราะถ้าสูงกว่า นอกจากจะไม่เป็นการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีผลต่อยอดจำหน่ายสินค้าขององค์การฯโดยตรง ในการคำนวณราคา จำหน่ายสินค้า หากทำให้องค์การฯมีกำไรเพียงเล็กน้อย สาขาฝ่ายจำหน่ายก็จะทำการ จำหน่ายสินค้าเหล่านั้น ดีกว่าจะเก็บสินค้านั้นไว้ ซึ่งนอกจากจะเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา แล้ว การเก็บสินค้าไว้นาน ๆ โอกาสที่สินค้าจะเสื่อมคุณภาพก็มีมากขึ้นด้วย

ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดราคาจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็ง สาขาฝ่ายจำหน่าย จะบวกกำไรอีกโดยเฉลี่ยประมาณ 15 % ของราคาทุนที่ซื้อมาจากฝ่ายผลิต โดยจะแตกต่างกัน ไปแล้วแต่กรณี ตั้งแต่ 7 % ถึง 20 % เพื่อให้สาขาฝ่ายจำหน่ายมีรายได้เลี้ยงตัวเองได้

กรณีที่สาขาฝ่ายจำหน่ายมีสินค้าที่เก็บไว้นานจนสินค้าเสื่อมคุณภาพแล้ว และไม่สามารถ นำออกจำหน่ายให้แก่ประชาชนหรือเจ้าของ โรงนึ่ง ได้ในราคาตลาด แต่อาจขายผสมกับสินค้า คุณภาพดีให้แก่ เรือนจำบางแห่งหรือขายเพื่อทำอาหารสัตว์ในราคาต่ำกว่าทุนนั้น ผู้จัดการสาขา จะต้องติดต่อขออนุมัติจากผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ ซึ่งก็คือ

รองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดก่อน โดยต้องชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพ อายุ จำนวนของ สินค้าและราคาที่จะจำหน่ายได้ด้วย การติดต่อสื่อสารจะใช้วิทยุสื่อสารซึ่งมีอยู่ทุกสาขา

4. การส่งเสริมการขาย

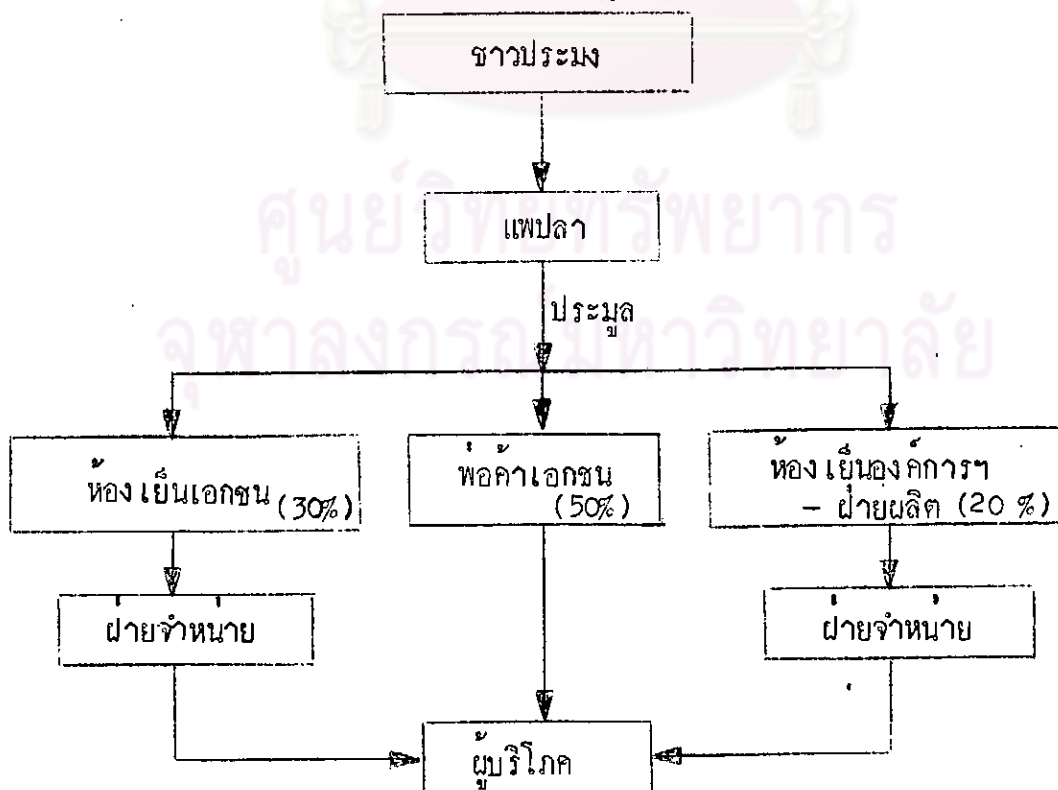
การประกอบธุรกิจการค้าขององค์การอุตสาหกรรมห้อง เย็น ไม่มีการโฆษณา ทางสื่อโฆษณาใด ๆ การให้บริการด้านอื่น ๆ เช่น การขนส่งสินค้าให้แก่ลูกค้ามีน้อยมาก ส่วนใหญ่ลูกค้าจะนำรถมาขนสินค้าเอง

จากการศึกษาพบว่า ในการค้าปลีกการค้าของฝ่ายจำหน่ายมีปัญหาและอุปสรรคที่ สำคัญ คือ ต้นทุนสินค้าสูง และคุณภาพสินค้าไม่ดี

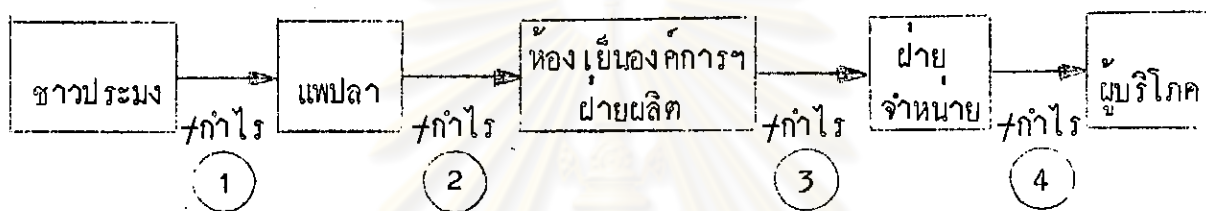


ก. การที่ต้นทุนสินค้าขายสูง ทำให้ราคาจำหน่ายสินค้าของฝ่ายจำหน่ายสูงตามไปด้วย จึงในบางครั้งราคาขายขององค์กรฯสูงกว่าราคาขายของเอกชน ทั้งนี้เนื่องมาจากโรงงานห้องเย็นเอกชนรายใหญ่ที่ทำการค้าขายแข่งขันกับองค์กรฯนั้น มักจะเป็นกิจการที่มีเรือประมง แพปลา และโรงงานห้องเย็นเป็นของตนเอง โดยตั้งอยู่ในจังหวัดชายทะเลทุกแห่งที่เป็นแหล่งค้าสัตว์น้ำทะเล หรือเป็นกิจการที่เป็นเจ้าของแพปลาที่ให้เงินทุนแก่ชาวประมงในการออกจับสัตว์น้ำ รวมทั้งมีโรงงานห้องเย็นอยู่ในภาคเหนือและภาคอีสานซึ่งเป็นหน่วยจำหน่ายเช่นกัน เมื่อชาวประมงจับสัตว์น้ำได้ก็นำมาขายให้แก่แพปลานั้น ๆ และนำไปทำการแช่แข็งยังโรงงานห้องเย็นของตนเองส่งไปจำหน่ายที่ห้องเย็นฝ่ายจำหน่าย กล่าวโดยสรุปก็คือ โรงงานห้องเย็นของเอกชนจะดำเนินธุรกิจเป็นของตนเองตั้งแต่เริ่มจัดหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การจำหน่าย จนถึงมือผู้บริโภค ตามรูปที่ 4

รูปที่ 4 แสดง เส้นทาง เกิดของสัตว์น้ำจากผู้ผลิตถึงผู้บริโภค และสัดส่วนส่วนแบ่งทางการตลาด



จากรูปที่ 4 แสดงให้เห็นถึงเส้นทางเดินของสินค้าสัตว์น้ำจากผู้ผลิตถึงผู้บริโภค โดยผ่านองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งจะผ่านพ่อค้าคนกลางมา 2 ช่วง และเมื่อองค์การฯ นำสัตว์น้ำเข้าทำการแช่แข็งแล้วส่งไปยังฝ่ายจำหน่ายก็จะคิดราคาโอนสินค้าสัตว์น้ำที่บวกกำไรแล้ว และเมื่อฝ่ายจำหน่ายจำหน่ายสินค้าให้ผู้บริโภคก็จะบวกกำไรอีกครั้งหนึ่ง สรุปแล้วสินค้าสัตว์น้ำที่ผ่านการผลิตและการจำหน่ายทางองค์การฯ จะถูกบวกกำไรไว้แล้ว 4 ช่วง ดังนี้



นอกจากนี้ ในการคำนวณราคา ต้นทุนของฝ่ายผลิต ค่าใช้จ่ายในการทำความเป็นเร็วที่คิดกิโลกรัมละ 1.50 บาท และค่าขนส่งที่คิดตามระยะทางที่ทำการขนส่ง ตามที่องค์การฯ กำหนดนั้น ได้บวกกำไรไว้ส่วนหนึ่งแล้ว

สำหรับโรงงานห้องเย็นของเอกชน ถ้าเป็นกิจการที่มีเจ้าของคนเดียวตลอด อาจจะบวกกำไรเพียงช่วงเดียว คือ จากห้องเย็นถึงผู้บริโภค แต่ถ้าเจ้าของโรงงานห้องเย็นมีเฉพาะแพปลาและห้องเย็น สินค้าจะถูกบวกกำไร 2 ช่วง คือ จากชาวประมงมาขึ้นที่แพปลา และจากห้องเย็นถึงผู้บริโภค ดังนั้น ราคาจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำของโรงงานห้องเย็นเอกชน จึงมีโอกาสที่จะต่ำกว่าราคาจำหน่ายขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมาก

ข. คุณภาพของสินค้า ในบางครั้งสินค้าขององค์การฯ ที่นำออกจำหน่ายในราคาที่ไม่เท่ากัน คุณภาพสินค้าขององค์การฯ จะสู้ของเอกชนไม่ได้ กล่าวคือ สินค้าไม่สดเท่าของเอกชน ขนาดเล็กกว่า และอาจจะมีราคาแพงกว่าของเอกชนอีกด้วย สาเหตุที่ทำให้คุณภาพของสินค้าไม่ดี เนื่องจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่

1) สภาพห้องเก็บสินค้าที่สาขาเชียงใหม่ชำรุด ทิ้งโทรม ทำให้แมลงสาบหรือหนู เข้าไปแทะกัดกินสินค้า และเครื่องจักรทำความเย็นซึ่งใช้งานมานานเริ่มชำรุด เสื่อมสภาพ

ทำให้การทำความเย็นเพื่อเก็บรักษาสินค้ามีประสิทธิภาพลดลง

สำหรับสาขานครราชสีมา กรมที่กองทัพอากาศที่ 2 ใ้คือนุญาติให้องค์การฯ เข้าไปดำเนินการใช้ประโยชน์ห้อง เย็นของกองทัพอากาศ ตั้งแต่ปี 2520 เป็นต้นมา ลักษณะของอาคาร โรงงานถูกต้องและสมบูรณ์ทุกประการ ส่วนเครื่องจักรทำความเย็นได้ใช้งานมานานแล้ว และ องค์การฯ ก็ได้ซ่อมแซมให้ใช้งานได้ แต่ประสบปัญหาเครื่องจักรเสื่อมย่อย ๆ ทำให้ประสิทธิภาพ ในการทำงานลดลง จึงทำให้สินค้าสัตว์น้ำที่เก็บรักษาไว้เสื่อมสภาพเร็วขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อ ยอดจำหน่ายของสาขานครราชสีมาลดลงด้วย

2) เกิดจากการดำเนินงานของสาขาฝ่ายผลิต ซึ่ง เกิดจาก

- สาขาฝ่ายผลิตซื้อสินค้าที่มีคุณภาพไม่ได้มาตรฐานมาทำการแช่แข็ง
- เครื่องจักรทำความเย็นเร็วมีประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ทำให้ สินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพไม่ดี เช่นที่ สาขากรุงเทพ ซึ่งใช้งานมานาน ถึง 27 ปีแล้ว และที่สาขาชุมพร ใช้งานมานาน 18 ปีแล้ว
- สินค้าสัตว์น้ำแช่แข็งที่ส่งจากสาขาระนองในบางครั้งมีสินค้าที่มีคุณภาพ ไม่ดีปะปนอยู่ด้วย

3) เกิดจากการไม่เอาใจใส่ดูแลรักษาสินค้าของแผนกคลังสินค้า เนื่องจาก สินค้าสัตว์น้ำที่ทำความเย็นเร็วแล้วเก็บรักษาไว้ในห้อง เก็บสินค้านาน ๆ น้ำในถ้ำปลาจะระเหย ออก ทำให้ปลาแห้ง และมีดีเกลือ เมื่อนำออกขายจะขายไม่ค่อยได้ เพราะปลาไม่สวย ผู้ดูแลรักษาจะต้องทำการฉีดน้ำไปยังปลาที่เก็บไว้สม่ำเสมอทุก 2 วัน เพื่อให้ปลาสดและมีคุณภาพดี

การจำหน่ายน้ำแข็ง

ตามที่สาขาฝ่ายผลิต ซึ่งได้แก่ สาขากรุงเทพ ชุมพร สมุทรปราการ ภูเก็ต ระยอง และปัตตานี ได้ดำเนินการผลิตน้ำแข็งเพื่อใช้ในกิจการประมง จำหน่ายแกชาวประมง ซึ่งสาขาฝ่ายผลิตดังกล่าวเป็นผู้จำหน่ายน้ำแข็งเอง สำหรับสาขากรุงเทพและสาขารอนแก่นได้ดำเนินการผลิตน้ำแข็งเพื่อการบริโภคจำหน่ายด้วย การดำเนินการจำหน่ายน้ำแข็งจะแยกกล่าว ดังนี้

1. ผู้บริโภค ในสาขาฝ่ายผลิตจะจำหน่ายน้ำแข็งให้แก่เรือประมงเพื่อใช้ในการคองปลา และพอกปลาโดยทั่วไป ระยะเวลาที่จะจำหน่ายน้ำแข็งได้ คือ ช่วงที่มีการออกจับสัตว์น้ำ ตั้งแต่ แรม 4 ค่ำ ถึงขึ้น 10 ค่ำ ประมาณเดือนละ 20 วัน ซึ่งจะมีการจำหน่ายน้ำแข็งได้มากสำหรับสาขาที่ผลิตน้ำแข็งเพื่อการบริโภคจำหน่าย ผู้บริโภค ก็คือประชาชนโดยทั่วไป

2. วิธีการจำหน่าย จำหน่ายให้แก่ชาวประมงหรือลูกค้าอื่นโดยตรง ยกเว้นสาขากรุงเทพทำสัญญาซื้อขายกับผู้ประมงได้ กล่าวคือ ที่สะพานปลากรุงเทพ องค์การสะพานปลาได้ให้สิทธิในการจำหน่ายน้ำแข็งในบริเวณสะพานปลาแกองค์กรฯ แต่เพียงผู้เดียว โดยองค์กรฯ ต้องเสียค่าธรรมเนียมการได้สิทธิให้กับองค์การสะพานปลาในอัตราเหมาจ่ายเดือนละ 11,000 บาท และองค์กรฯได้ทำสัญญาขายน้ำแข็งที่ผลิตได้ให้กับเอกชนซึ่งเป็นเจ้าของโรงงานน้ำแข็งค้าย นำน้ำแข็งไปไม่จำหน่ายในบริเวณสะพานปลากรุงเทพ ที่สาขาอื่น ๆ เช่นที่สาขาระยอง กำลังอยู่ในระหว่างการพิจารณาทำสัญญาจำหน่ายน้ำแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกรทำประมง และที่สาขาสมุทรปราการก็ได้มีการทำข้อตกลงจะขายน้ำแข็งให้กับกลุ่มชาวประมง เมื่อสามารถเปิดดำเนินการผลิตน้ำแข็งแล้ว การจำหน่ายน้ำแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกรหรือทำสัญญาขายน้ำแข็งให้กับบุคคลอื่น องค์กรฯจะต้องให้ส่วนลดการจำหน่ายน้ำแข็งแก่กลุ่ม แต่จะมีรายได้จากการจำหน่ายน้ำแข็งที่สม่ำเสมอ และสามารถทำการผลิตน้ำแข็งได้เต็มกำลังการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ

3. การกำหนดราคาจำหน่ายน้ำแข็ง ผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดราคาจำหน่ายน้ำแข็ง โดยพิจารณาจากราคาขายน้ำแข็งในแต่ละท้องถิ่นเป็นเกณฑ์ เนื่องจากเป็นกิจการที่มี

การแข่งขัน ทั้งนี้ ราคาจำหน่ายน้ำแข็งขององค์การฯ จึงกำหนดไว้ไม่สูงกว่าราคาตลาด สำหรับสาขาที่เปิดดำเนินการผลิตและจำหน่ายน้ำแข็งใหม่ และในช่วงแรกนี้ ยังต้องหาส่วนแบ่งของตลาดแข่งกับผู้จำหน่ายรายอื่น ๆ องค์การฯ อาจกำหนดราคาขายน้ำแข็งในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งเล็กน้อย เพื่อเป็นการดึงดูดใจลูกค้าให้มาซื้อน้ำแข็งขององค์การฯ นอกจากนี้ยังมีการให้บริการอื่น เช่น ให้นำน้ำแข็งและขนส่งน้ำแข็งไปยัง เรือของลูกค้าโดยไม่คิดค่าบริการอีกด้วย

ราคาจำหน่ายน้ำแข็งที่กำหนดไว้และใช้อยู่ในปัจจุบัน ณ เดือนเมษายน 2526 มีดังนี้

สาขากรุงเทพ	ของละ	37	บาท
สาขาขอนแก่น	ของละ	55	บาท
สาขาศุเมพร	ของละ	36	บาท
สาขาปัตตานี	ของละ	33	บาท
สาขาระยอง	ของละ	40	บาท
สาขาภูเก็ต	ของละ	35	บาท

แต่อย่างไรก็ตามราคาจำหน่ายน้ำแข็งก็มีการปรับขึ้นลง ตามราคาตลาดในแต่ละท้องถิ่นอยู่เสมอ

การจำหน่ายน้ำแข็งทำรายได้ให้แก่องค์การฯ เป็นอันดับสอง รองลงมาจากกรจำหน่ายสัตว์น้ำ ถึงสถิติการจำหน่ายน้ำแข็งในรอบระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปี 2521 ถึงปี 2524 ปรากฏตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงมูลค่าการจำหน่ายน้ำแข็งในช่วงปี 2521 - 2523

ปี	ค่าขายน้ำแข็ง (บาท)	คิดเป็นร้อยละของรายได้ทั้งหมด
2521	6,512,683.00	13.89
2522	7,576,572.00	16.24
2523	7,854,666.00	10.99

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

การดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็น

กิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจค้าขายสัตว์น้ำแช่แข็ง ก็คือ การขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็น วัตถุประสงค์หลักของการมีรถตู้เย็นก็คือ การขนส่งสินค้าขององค์กรฯ จากสาขาฝ่ายผลิตไปยังสาขาฝ่ายจำหน่ายซึ่งอยู่ห่างไกลกันมาก และจะมีผลพลอยได้จากการให้เอกชนเช่ารถตู้เย็นเพื่อขนส่งสัตว์น้ำไปจำหน่ายภายในประเทศ เดิมองค์กรฯ มีรถตู้เย็นรวม 11 คัน แต่มีการใช้งานรถตู้เย็นดังกล่าวค่อนข้างน้อยมาก ต่อมาองค์กรฯ ได้ขยายการก่อสร้างโรงงานห้องเย็นและโรงน้ำแข็งเพิ่มอีก 5 แห่ง รวมทั้งการจัดซื้อรถตู้เย็นเพิ่มอีก 32 คัน ความโครงการพัฒนาการประมง ส่วน ข ทำให้ธุรกิจการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็นขยายตัวขึ้นจากการขนส่งภายในประเทศเป็นการขนส่งสินค้าไปจำหน่ายต่างประเทศ คือ ประเทศสิงคโปร์ด้วย

การดำเนินงานด้านการขนส่งโดยรถตู้เย็นอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกยานพาหนะและองค์กรฯ ได้จัดตั้งสำนักงานองค์การอุตสาหกรรมห้องเย็นสาขาภาคใหญ่ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2523 เพื่อทำหน้าที่ประสานงานรับจ้างขนส่งสินค้าผ่านแดนมาเลเซียไปยังสิงคโปร์ ปัจจุบันองค์กรฯ มีรถตู้เย็นที่ใช้งานได้จำนวน 36 คัน ขนาดของรถตู้เย็นกว้าง 2.05 เมตร ยาว 6.5 เมตร สูง 1.90 เมตร ความจุ 26.4 ลูกบาศก์เมตร บรรทุกสินค้าได้เต็มที่ จำนวน 11 ตัน

ปรับอุณหภูมิได้ ตั้งแต่ - 18°C

การดำเนินงานขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็นภายในประเทศ ส่วนใหญ่จะขนส่งสินค้าขององค์กรฯ เอง จากสาขาฝ่ายผลิตไปยังสาขาฝ่ายจำหน่าย และในเที่ยวกลับ ก็อาจจะมีผู้ว่าจ้างให้ขนส่งสินค้ามายังกรุงเทพฯ เช่น การขนส่งผักผลไม้ ดอกไม้ จากจังหวัดเชียงใหม่มายังกรุงเทพฯ เป็นต้น ซึ่งทำให้องค์กรฯ มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่การขนส่งสินค้าในเที่ยวกลับยังมีน้อยมาก ส่วนมากจะวิ่งรถเปล่ากลับมา ทำให้องค์กรฯ สูญเสียโอกาสที่จะมีรายได้จากการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้น

ในการขนส่งสินค้าขององค์กรฯ โดยรถตู้เย็นจากสาขาฝ่ายผลิตไปยังสาขาฝ่ายจำหน่ายมักจะมีปัญหาข้อขัดแย้งกันอยู่เนือง ๆ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานฝ่ายผลิตและฝ่ายจำหน่าย

เกี่ยวกับคุณภาพและน้ำหนักของสินค้า ฝ่ายบริหารได้ร่วมกันพิจารณาแก้ไข โดยให้ถือปฏิบัติเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็น ดังนี้

1. พนักงานขับรถต้อง เปิดเครื่องทำความเย็นรถตู้เย็นเตรียมไว้ก่อนจะนำสินค้าขึ้นมา
2. เมื่อนำสินค้าขึ้นรถเรียบร้อยแล้ว พนักงานขับรถจะต้องตรวจสอบจำนวนและสภาพสินค้า แล้วลงชื่อรับสินค้าทุก ๆ ครั้งว่า สินค้าที่นำไปนั้นอยู่ในสภาพดีและซีลปิดตู้ไว้
3. เมื่อถึงปลายทาง สาขาที่รับโอนและพนักงานขับรถ ลงชื่อร่วมกันว่า สินค้าที่นำไปส่ง เมื่อถึงปลายทางมีลักษณะอย่างไร หากปรากฏว่า คุณภาพสินค้าไม่เป็นที่พอใจของผู้รับ ให้เขียนหมายเหตุระหว่างพนักงานขับรถและผู้รับปลายทาง ปลายทางมีสภาพอย่างไร และให้แยกเอาไว้ต่างหาก ห้ามขายขาดทุนและจะต้องรายงานส่วนกลางและฝ่ายผลิตในทันทีหรือภายในวันถัดไป
4. รถตู้เย็นที่วิ่งรถเปล่ากลับจากสาขาต่าง ๆ เข้ามาที่สำนักงานใหญ่ จะต้องซีลปิดตู้ไว้ และให้หัวหน้ากองการค้า (เดิม) เป็นผู้เปิดซีล ถ้าหัวหน้ากองการค้าไม่อยู่ให้ยามที่เข้าเวรในขณะนั้นเป็นผู้เปิดซีล

เนื่องจากมิได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่วางไว้อย่างเคร่งครัด จึงปรากฏว่ามีปัญหาในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ

จากสถิติการดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็นในปีบัญชี 2525 ตารางที่ 6 ได้ให้บริการรับจ้างขนส่งสินค้าให้กับเอกชน 990 เที่ยว เป็นเงินค่าบริการทั้งสิ้น 4,492,674 บาท ซึ่งทำรายได้ให้กับองค์การมากพอสมควร และทำการขนส่งสินค้าขององค์การเองจำนวน 199 เที่ยว คิดเป็นมูลค่าค่าบริการทั้งสิ้น 1,366,957 บาท

การขนส่งสินค้าผ่านแดนมาเลเซียไปยังประเทศสิงคโปร์

การขนส่งสินค้าผ่านแดนมาเลเซียไปยังประเทศสิงคโปร์ เริ่มขึ้นในปี 2523 โดยรัฐบาลมาเลเซียได้อนุญาตให้รถตู้เย็นขององค์การวิ่งขนส่งสินค้าข้ามแดนไปยังสิงคโปร์ได้

ตารางที่ 6 แสดงสถิติการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็นในเดือนธันวาคม 2525

เดือน	จำนวนปฏิบัติการ		ราคาค่าบริการ (บาท)	
	รับจ้าง	สินค้า อย.	รับจ้าง	สินค้า อย.
ตุลาคม 2524	106	24	507,660	136,375
พฤศจิกายน	111	26	578,460	88,225
ธันวาคม	89	13	440,150	113,375
มกราคม 2525	64	9	436,800	84,225
กุมภาพันธ์	71	20	297,000	160,400
มีนาคม	89	22	283,700	171,200
เมษายน	98	10	134,700	60,075
พฤษภาคม	96	15	315,500	75,257
มิถุนายน	94	20	355,100	154,500
กรกฎาคม	50	18	508,004	110,625
สิงหาคม	61	12	62,100	134,925
กันยายน	61	10	573,500	77,775
รวม	990	199	4,492,674	1,366,957

ที่มา : แผนกยานพาหนะ องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

จำนวน 5 คัน ซึ่งองค์การฯ ได้ดำเนินการรับจ้างขนส่งลำไยไปจำหน่ายในสิงคโปร์ ซึ่งมีรายได้จากการนี้มากพอสมควร ต่อมาองค์การฯ ได้ขออนุญาตจากรัฐบาลมาเลเซียเพื่อนำรถตู้เย็นขององค์การฯ ึ่งขนส่งสินค้าข้ามแดนไปยังสิงคโปร์เพิ่มขึ้นอีกในปี 2524 จำนวน 5 คัน ปี

2525 10 คัน และไปจับจองรถการฯได้รับโควตาจากรัฐบาลมาเลเซียให้นำรถตู้เย็นวิ่งขนส่งสินค้าผ่านแดนไปยังสิงคโปร์ได้ทั้งหมด 25 คัน และอนุญาตให้ขนส่งสินค้าข้ามแดนมาเลเซียได้ปีละ 30,000 คัน

จากการได้รับอนุญาตให้นำรถตู้เย็นวิ่งขนส่งสินค้าผ่านแดนมาเลเซียไปยังสิงคโปร์ องค์การฯจึงได้พิจารณาร่วมลงทุนในบริษัททำการค้าผลไม้และสัตว์น้ำกับบริษัทในสิงคโปร์ โดยได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2525 ให้องค์การฯลงทุนร่วมกับบริษัทในประเทศสิงคโปร์เพื่อตั้งบริษัททำการค้าผลไม้และสัตว์น้ำ ซึ่งองค์การฯได้ดำเนินการจัดตั้งบริษัท Thai-Singapore Cold Storage Company (T-SO) ขึ้น โดยมีทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท องค์การฯถือหุ้น 40 % บริษัทฟุกฮวดตงเก้ (Fook Huat Tong Koe (FHTK)) ถือหุ้น 40 % และบริษัท Universal Travel Agency ของประเทศไทย (UTA) ถือหุ้น 20 % และบริษัท T-SO ได้เริ่มดำเนินการค้าผลไม้ตั้งแต่วันที่ 24 มีนาคม 2525 โดยมีข้อตกลงในการดำเนินการค้าผลไม้ดังนี้

1. ให้บริษัท FHTK เปิด L/C เพื่อซื้อผลไม้ให้องค์การฯ
2. องค์การฯมอบให้ UTA (Universal Travel Agency) เป็นผู้จัดซื้อผลไม้คักขนาด บรรจุหีบห่อ ตลอดจนดำเนินการทางศุลกากรเพื่อส่งออก
3. องค์การฯจัดสถานที่และห้องเย็นสำหรับใช้ในการคัดเลือกและบรรจุ ตลอดจนนำสินค้าที่บรรจุหีบห่อแล้วเข้าเก็บในห้องเย็นเพื่อกอขายการส่งออก
4. องค์การฯ จักรพรรทุกตู้เย็นให้บริษัท T-SO เช่าเพื่อลำเลียงสินค้าไปยังสิงคโปร์

ผลประโยชน์ที่องค์การฯ ได้รับ

1. การคิดค่าบริการ การให้เช่าจากกรุงเทพฯ - สิงคโปร์ องค์การฯ ได้คิดค่าบริการบริษัท T-SO ในอัตราเที่ยวละ 29,000 บาท ราคาค่าบริการนี้ องค์การฯ ได้คำนวณจากค่าใช้จ่าย ค่าเสื่อมราคา ค่าดอกเบี้ยแล้วทั้งหมด จะมีผลกำไรประมาณ 3,000 บาท/เที่ยว โดยที่ไม่มีกำไรบรรทุกสินค้าเที่ยวกลับ ถ้ามีการบรรทุกสินค้าเที่ยวกลับ ค่าบรรทุกก็จะเป็นกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ซึ่งในขณะนี้มีการรับสินค้าเที่ยวกลับจากจุดต่าง ๆ เช่น จากหาดใหญ่ ชุมพร ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี เข้ากรุงเทพฯ ซึ่งการบรรทุกสินค้าเที่ยวกลับในปัจจุบันไม่สามารถจะกำหนดตายตัวลงไปได้ ในบางเที่ยวก็ต้องวิ่งรถเปล่ากลับ ในขณะที่มีบริษัทที่สิงคโปร์ติดต่อขอเช่านำสินค้าจากสิงคโปร์เข้ากรุงเทพฯ โดยจะให้ค่าเช่าประมาณ 1,000 เหรียญสิงคโปร์ต่อเที่ยว ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการต่อรองในเรื่องรายละเอียด ถ้าเป็นที่ตกลงองค์การฯ จะมีผลประโยชน์สุทธิจากการบรรทุกสินค้าดังกล่าวรวมทั้งสิ้น 13,000 บาทต่อเที่ยว

2. การให้เช่าสถานที่และห้องเช่าเย็น ใ้จัดให้สาขาสุมทปรากการเป็นที่ดำเนินงาน กล่าวคือ

2.1 ค่าเช่าสถานที่บรรจุและคัดขนาด คิดค่าเช่าในอัตราวันละ 200 บาท

2.2 ค่าบริการห้อง เย็นเก็บสินค้าเพื่อ รอการส่งออก คิดที่บละ 5 บาท

ผลการดำเนินงานของบริษัท T-SO สำหรับงวดสิ้นสุดวันที่ 27 กันยายน 2525 ปรากฏว่า มีรายได้จากการขายลำไย เป็นเงิน 16,671,188.70 บาท ขายส้มโอ เป็นเงิน 2,291,457.75 บาท รายได้อื่น ๆ 488,314.94 บาท เมื่อหักต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการขายและค่าใช้จ่ายในการบริหารแล้ว ปรากฏว่า มีกำไร 1,229,152.93 บาท หักดอกเบี้ยจ่าย จำนวน 65,936.47 บาท คงเหลือกำไรสุทธิก่อนหักภาษี 1,163,216.46 บาท องค์การฯ จะได้ส่วนแบ่ง เป็นมูลค่า 40 % ซึ่ง เมื่อหักภาษีแล้วจะเป็นเงินประมาณ สี่แสนบาทเศษ นอกจากนี้ องค์การฯ ยังมีรายได้จากการขนส่งสินค้าซึ่งได้แก่สัตว์น้ำแช่แข็งและผลไม้ไปยังสิงคโปร์

อีกจำนวน 3,047,900.00 บาท ซึ่งเมื่อหักค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ออกไปแล้ว คงเหลือกำไรสุทธิจากการขนส่ง เป็นเงิน 914,370.00 บาท

การดำเนินงานของการบริการขนส่งสินค้าด้วยรถตู้เย็นผ่านแดนมาเลเซียไปยังประเทศสิงคโปร์นั้นได้ประสบความสำเร็จ เพราะสามารถหารายได้ให้แก่องค์การฯ เป็นจำนวนสูง ในปี 2525 มีการขนส่งสินค้าผ่านแดนถึง 961 เที่ยว มีรายได้จากการบริการเป็นเงิน 25,246,000 บาท ทั้งสถิติการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็นไปยังประเทศสิงคโปร์ในปีบัญชี 2525 แสดงตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงสถิติการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็นผ่านแดนมาเลเซียไปยังประเทศสิงคโปร์ในปีบัญชี 2525

เดือน	จำนวนเที่ยว (ครั้ง)	รายได้ (บาท)
ตุลาคม 2524	56	1,300,200.00
พฤศจิกายน	52	1,196,000.00
ธันวาคม	62	1,426,000.00
มกราคม 2525	57	1,311,000.00
กุมภาพันธ์	5	148,200.00
มีนาคม	81	2,255,850.00
เมษายน	117	3,182,800.00
พฤษภาคม	76	2,069,000.00
มิถุนายน	73	1,869,600.00
กรกฎาคม	115	3,314,600.00
สิงหาคม	184	5,021,650.00
กันยายน	83	2,151,100.00
รวม	961	25,246,000.00

หมายเหตุ : รายได้ของเดือนกุมภาพันธ์ที่ลดลง เนื่องจากองค์การฯ ได้กำหนดให้มีการเพิ่มอัตราค่าเช่ารถข้ามแดน และอยู่ในระหว่างทำการต่อรอง

ที่มา : แผนกยานพาหนะ องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

การจัดการด้านการบัญชีและการเงิน

ด้านการเงิน

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่า เงิน เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งใน
 สี่อย่างของปัจจัยในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหนึ่ง ๆ โดยมีคน เป็นผู้จัดการเรื่อง
 เงิน สำหรับธุรกิจขององค์กรอุตสาหกรรมห้อง เย็นจำเป็นต้องมีเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญเพื่อใช้
 จ่ายหมุนเวียนในการซื้อสินค้าตัวนำเพื่อทำการแข่งขันและจำหน่าย

แหล่งที่มา

เงินที่นำมาใช้จ่ายหมุนเวียนในการดำเนินงาน รวมทั้งการลงทุนขยายกิจการของ
 องค์กรฯ นั้น มีแหล่งที่มาดังนี้

1. รายได้ขององค์กรฯเอง ซึ่งประกอบด้วย รายได้จากการขายสินค้า
 รายได้จากการขายน้ำแข็ง รายได้จากการรับฝากแช่เย็นสินค้า รายได้จากการขนส่งสินค้า
 โดยรถตู้เย็น
2. จากการกู้ยืม ซึ่งมีแหล่งที่มาดังนี้
 - 2.1 กู้เพื่อนำไปใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการประมง
 รวมทั้งสิ้น 440 ล้านบาท ดังนี้
 - กู้จากกระทรวงการคลัง จากเงินที่กระทรวงการคลังกู้จาก
 ธนาคารพัฒนาเอเชีย เป็นจำนวนเงิน 186 ล้านบาท ใน
 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 8.75 ต่อปี กำหนดชำระคืนภายใน
 20 ปี ระยะเวลาปลอดหนี้ 4 ปี
 - กู้จากธนาคารพาณิชย์ที่รัฐบาลจัดหาให้ จำนวน 179 ล้านบาท
 อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 7 ต่อปี กำหนดชำระคืนภายใน 10 ปี
 ระยะเวลาปลอดหนี้ 4 ปี และเงินที่รัฐบาลจัดสรรจากเงินงบประมาณ

ประมาณ จำนวน 75 ล้านบาท โดยไม่คิดดอกเบี้ย กำหนดใช้คืน ภายใน 10 ปี ระยะเวลาปลอดหนี้ 4 ปี

2.2 จากการกู้ยืมจากกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร เพื่อนำไปใช้ในโครงการแทรกแซงราคาสัตว์น้ำสงเคราะห์ชาวประมง จำนวน 11 ล้านบาท ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3 ต่อปี กำหนดชำระคืนภายใน 3 ปี

การใช้จ่ายเงินดังกล่าวนี้เพื่อประโยชน์ในการกิจการขององค์การฯ เป็นไปคามระเบียน ข้อบังคับ และคำสั่งต่าง ๆ ที่องค์การฯ ได้กำหนดขึ้นเพื่อถือปฏิบัติ

การจ่ายเงิน

การจ่ายเงินให้จ่ายเฉพาะเพื่อกิจการและภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 7 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พ.ศ. 2501 และต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือหัวหน้ากองคลัง องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว แล้วแต่กรณีก่อน จึงจะจ่ายได้

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นผู้สั่งจ่ายเงินเพื่อกิจการขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว กราวหนึ่งไม่เกิน 500,000 บาท ถ้าจ่ายคราวหนึ่งเกินกว่า 500,000 บาท ให้ขอรับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวก่อนจ่ายทุกคราว หากเป็นการจ่ายเงินซึ่งมีข้อผูกพันที่ต้องจ่ายเป็นประจำ จ่ายเพื่อการซื้อสินค้าสัตว์น้ำและสินค้าทางเกษตร เว้นแต่สินค้าทางปศุสัตว์ ให้ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสั่งจ่ายได้เท่าที่จ่ายจริง

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอาจมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรให้รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือหัวหน้ากองคลังองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสั่งจ่ายเงินเพื่อกิจการขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้ตามอำนาจการสั่งจ่ายเงินของผู้อำนวยการที่ระบุไว้ และอาจกำหนดให้น้อยกว่านี้ก็ได้

กรณีที่จ่ายเช็คแทนเงินสด ให้จ่ายเป็นเช็คชื่อกิจกรรม

การออกเช็คสั่งจ่ายให้ประธานกรรมการ กรรมการ ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการแทน คนใดคนหนึ่งกับสมุหบัญชี หรือหัวหน้าแผนกการเงินลงนามร่วมกัน ถ้าเป็นเช็คเกินกว่า 500,000 บาท ต้องมีประธานกรรมการหรือกรรมการลงนามด้วย

เนื่องจากองค์การมีหน่วยงานสาขาอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ ทำหน้าที่จัดซื้อ ผลิต และจำหน่ายสินค้า รวมทั้งการจัดการงานสาขา ซึ่งต้องมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน จึงต้องมีหน่วยงานย่อยทำหน้าที่รับจ่ายเงินต่างหาก เพื่อให้การบริหารการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การฯ ได้กำหนดข้อบังคับและคำสั่ง เพื่อให้สาขาถือปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินไว้ดังนี้

รายได้ทุกประเภทขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสาขาต่าง ๆ ที่ได้รับ รวมทั้งการรับชำระหนี้ จะต้องนำฝากในบัญชีออมทรัพย์ทั้งหมด และนำฝากในวันที่ได้รับเงินนั้น ถ้าฝากไม่ทันให้นำฝากในวันรุ่งขึ้น หรือวันเปิดทำงานของสาขา

ให้สาขาต่าง ๆ มีเงินสดประจำสำนักงานได้ไม่เกิน 10,000 บาท ยกเว้นสำนักงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสาขาขนาดใหญ่ มีเงินสดประจำสำนักงานได้ไม่เกิน 20,000 บาท โดยเงินสดนี้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาหรือหัวหน้าสำนักงานและผู้จัดการสาขา/หัวหน้าสำนักงานเมื่ออำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการรักษาเงิน 3 คน ร่วมกันรับผิดชอบในการเก็บรักษาเงิน ผู้จัดการสาขา/หัวหน้าสำนักงานจะแต่งตั้งตัวเอง เป็นกรรมการร่วมด้วยผู้หนึ่งก็ได้ การจ่ายและการเก็บรักษาเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบของกิจการทุกประการ

ผู้จัดการ/หัวหน้าสำนักงานเมื่ออำนาจอนุมัติซื้อและจ่ายเงินของสาขาเพื่อซื้อวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้งอนุมัติและจ่ายเงินให้เฉพาะพนักงานสาขาในสังกัดค้ำเงินทดรอง เพื่อปฏิบัติงานของสาขาได้ครั้งละไม่เกิน 2,000 บาท ส่วนการซื้อสินค้าทุกชนิดต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายก่อนจึงจะดำเนินการได้ การจ่ายเงินที่เกิน 2,000 บาท จะต้องขออนุมัติผู้อำนวยการก่อนทุกครั้ง

รายจ่ายที่จะต้องจ่ายประจำ เช่น เงินเดือน ค่าแรงงานพนักงาน ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าน้ำประปา หรืออื่น ๆ ซึ่งมีข้อผูกพันจะต้องจ่ายเป็นประจำ รวมทั้งการจ่ายเงินเพื่อชำระค่าสินค้า ทางสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้สั่งจ่าย โดยผู้จัดการสาขา/หัวหน้าสำนักงานจะต้องกรอกแบบฟอร์มแจ้งรายการจ่ายเงินดังกล่าวข้างต้นให้สำนักงานใหญ่ทราบก่อนที่จะมีการจ่ายเงินนั้น ๆ ไม่น้อยกว่า 7 วัน

ในกรณีฉุกเฉินรับด่วน เพื่อเป็นการรักษายลประโยชน์หรือความเสียหายขององค์การฯ ให้ผู้จัดการสาขา/หัวหน้าสำนักงานมีอำนาจสั่งจ้าง เพื่อบรรเทาหรือบำบัดความเสียหายที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นได้ความจำเป็นและเหมาะสม แม้วงเงินที่จะจ้าง เกินกว่าอำนาจที่ให้กระทำได้ แล้วรายงานขออนุมัติผู้อำนวยการทันที

ข้อบังคับเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินของสาขา กำหนดไว้ดังนี้

การรับเงินทุกประเภทที่มีผู้นำส่งหรือเรียกเก็บได้ ให้ออกใบเสร็จรับเงินขององค์การฯ ตามแบบขององค์การฯ และให้ส่งบัญชีรับ เป็นหลักฐานทุกครั้ง

ใบเสร็จรับเงินฉบับใดเสียหรือไร้มิได้ เพราะเหตุใด ๆ ก็ตาม ห้ามทำลายให้รีดซ้ำและเขียนคำว่า "ยกเลิก" แล้วให้ติดคงเล่มไว้

ให้ผู้ทำหน้าที่รับเงินจัดทำรายงานการรับเงินประจำวันเสนอผู้จัดการสาขาทราบทุกวัน แล้วนำเงินส่งมอบพนักงานการเงินก่อน 14.00 น. พร้อมด้วยหลักฐานเพื่อนำเข้าฝากธนาคารต่อไป

พนักงานที่รับเงินและรักษาเงิน ต้อง รับผิดชอบในกรณีเงินที่อยู่ในความรับผิดชอบขาดจำนวนหรือปลอมแปลง

การจ่ายเงินทุกประเภท (ยกเว้นค่าแรงและเงินเดือน) ควรใช้เช็คสั่งจ่าย โดยระบุชื่อผู้รับแล้วขีดคร่อมเข้าบัญชีผู้รับเท่านั้น โดยสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้ออกเช็คให้ ผู้มี

อำนาจลงนามในเช็ค คือ ผู้อำนวยการร่วมกับผู้จัดการสาขา ยกเว้นสำนักงานสาขาระนอง
ผู้อำนวยการลงนามร่วมกับหัวหน้ากองคลัง

พนักงานการเงินจะบันทึกการจ่ายเงินสดทุกครั้งที่มีการจ่ายเงินและทำรายงาน
ประจำวันเสนอผู้จัดการ

การเก็บรักษาเงินให้เก็บเงินและสมุดเช็คไว้ที่สำนักงาน โดยเก็บไว้ในตู้เซฟ
หรือที่เก็บเงินที่มั่นคงแข็งแรงสามารถทนไฟและยากแก่การทำลาย ห้ามมิให้เก็บเงินไว้นอก
สำนักงาน

ให้เก็บเงินสดไว้ที่สำนักงานไม่เกิน 5,000 บาท ส่วนที่เกินให้นำฝากธนาคาร
ถ้าฝากในวันนั้นไม่ทันให้นำฝากในวันรุ่งขึ้นหรือวันเปิดทำการของสาขา

สมุดบัญชีเอกสารการเงิน เช่น ใบสำคัญคู่จ่าย ใบยืม ให้เก็บรักษาไว้ในตู้
หรือสถานที่เก็บที่มั่นคงแข็งแรง เช่นเดียวกับตัวเงิน

มีกรรมการเก็บรักษาเงิน 3 คน โดยมีพนักงานการเงินร่วมด้วยกรรมการอื่น
อีก 2 คน ให้ผู้จัดการสาขาแต่งตั้ง และให้กรรมการตรวจรับเงินสดประจำทุกวันก่อนเปิดสำนัก
งาน

ให้พนักงานการเงินทำรายการแสดงรับ-จ่ายเงินเป็นรายวัน เสนอผู้จัดการสาขา

จากระเบียบดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า ทุกสาขาจะเปิดบัญชีเงินฝากประเภทกระแสรายวันและบัญชีออมทรัพย์กับธนาคาร โดยใบบัญชีกระแสรายวันจะต้องมียอดคงเหลือไม่เกิน 500 บาท ถ้าเกิน 500 บาท ส่วนที่เกิน องค์การมีข้อตกลงกับธนาคารให้ดำเนินการโอนเข้าบัญชีออมทรัพย์ทันที เมื่อมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น สาขาจะทำรายการขอเบิกจ่ายเงินแจ้งให้สำนักงานใหญ่ทราบ กองคลังจะเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบและเสนอขออนุมัติจากผู้อำนวยการ เมื่อผู้อำนวยการอนุมัติจะลงนามในเช็คสั่งจ่าย แล้วส่งเช็คไปยังสาขาโดยทางไปรษณีย์หรือผู้จัดการสาขารับเองที่สำนักงานใหญ่ กรณีที่มีเช็คสั่งจ่ายเงินจากบัญชีกระแสรายวัน และเงินในบัญชี

กระแสรายได้ไม่เพียงพอ ธนาคารจะโอนเงินจากบัญชีออมทรัพย์ไปเข้าบัญชีกระแสรายได้เพื่อ
จ่ายตามเช็คต่อไป ถ้าเงินในบัญชีออมทรัพย์ไม่พอจ่าย ผู้จัดการสาขาจะแจ้งมายังสำนักงาน
ใหญ่ ผู้อำนวยการจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

สำหรับการเบิกจ่ายเงินของสาขากรุงเทพ ยังถือปฏิบัติเช่นเดิมก่อนที่จะแยกออกเป็น
สาขา โดยพนักงานของสาขากรุงเทพจะทำใบสำคัญสั่งจ่ายขออนุมัติจ่ายเงินชำระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
มายังกองคลัง เมื่อกองคลังได้ตรวจสอบถูกต้องแล้ว จะเสนอผู้อำนวยการพิจารณาอนุมัติ และ
พนักงานสาขากรุงเทพจะมารับเช็คที่แผนกการเงิน สำนักงานใหญ่ หรือแผนกการเงินเป็นผู้จ่าย
เช็คชำระค่าใช้จ่ายดังกล่าวเอง เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

สำหรับการเบิกจ่ายเงินของสำนักงานใหญ่ กองคลัง เป็นผู้ทำหน้าที่เบิกจ่ายโดยทำ
ใบสำคัญสั่งจ่ายขออนุมัติจ่ายเงินเพื่อชำระค่าสินค้าหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เสนอผู้อำนวยการ
พิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว แผนกการเงินจะเป็นผู้ออกเช็คเสนอผู้อำนวยการลงนาม

ในการบริหารการเงินของสาขา เดิมผู้จัดการสาขามีอำนาจจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้า
ได้ไม่เกินครั้งละ 200,000 บาท และการจ่ายเงินเพื่อซื้อพัสดุและการจ้างเหมาใหม่มีอำนาจ
จ่ายได้ไม่เกินครั้งละ 10,000 บาท ในการออกเช็คสั่งจ่ายเงิน ผู้จัดการสาขามีอำนาจลงนาม
ในเช็คสั่งจ่ายร่วมกับพนักงานการเงิน ซึ่งการถือปฏิบัติดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความรั่วไหลทาง
การเงินแก่องค์กรฯ เป็นอย่างมาก กล่าวคือ มีการใช้จ่ายเงินอย่างไม่ประหยัด ซึ่งมีผลให้
ในรอบระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา ได้เกิดปัญหาฐานะการเงินฝืดเคือง มีเงินสดคงเหลือสำหรับ
ใช้จ่ายหมุนเวียนเพียง 1.9 ล้านบาท ซึ่งคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์กรอุตสาหกรรม
ท้องถิ่นได้วางมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวไว้หลายประการ ดังนี้

1. ให้องค์กรฯ เรง รัคจัดเก็บหนี้ที่ค้างชำระ
2. หยุดการจัซซื้อปลั้วคราว และดำเนินการนำสินค้าในสต็อกที่มีอยู่ออก

จำหน่าย

3. ให้พิจารณาลดข้อคร่ำกำลังในสาขาที่มีการดำเนินงานไม่คุ้มกับรายจ่าย

4. ให้ประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่ากระแสไฟฟ้า ค่าทำงานล่วงเวลา โดยให้พิจารณาจ่ายเท่าที่จำเป็น

เพื่อสนับสนุนมาตรการการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเงินสดหมุนเวียน องค์การฯ ได้ออกคำสั่ง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาให้สาขาถือปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ ให้มีเงินสดประจำสำนักงานได้เพียง 10,000 บาท อำนาจในการอนุมัติซื้อและจ่ายเงินของสาขาเพื่อซื้อวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งการจ่ายเงินยืมทรองให้พนักงานในสาขาเพื่อการปฏิบัติงาน ได้ไม่เกินครั้งละ 2,000 บาท การจ่ายเงินเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเพื่อชำระค่าซื้อสินค้า ทางองค์การฯ เป็นผู้สั่งจ่าย และการว่าจ้างพนักงานจะต้องได้รับอนุมัติจากผู้อำนวยการก่อน ซึ่งเป็นการควบคุมการใช้จ่ายเงินของสาขาให้ประหยัดและรัดกุมขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ตามที่ องค์การฯ กำหนดให้การจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าน้ำมัน เชื้อเพลิง ค่าน้ำประปา และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งมีข้อมูลพื้นที่ต้องจ่ายเป็นประจำ รวมทั้งการจ่ายเงินเพื่อชำระค่าซื้อสินค้านั้น ทางองค์การฯ จะเป็นผู้สั่งจ่าย ซึ่งทางผู้จัดการสาขาจะต้องกรอกแบบฟอร์มแจ้งรายการจ่ายเงินดังกล่าว ให้สำนักงานใหญ่ทราบก่อนที่จะมีการจ่ายเงินนี้ ไม่น้อยกว่า 7 วัน เมื่อสาขาแจ้งมายังสำนักงานใหญ่แล้ว กองคลังจะเป็นผู้ดำเนินการเสนอขออนุมัติผู้อำนวยการ ซึ่งระเบียบและขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์การฯ มีหลายขั้นตอน ประกอบกับ ความล่าช้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้การออกเช็ค สั่งจ่ายล่าช้า และสาขาจะได้รับเช็คดังกล่าวช้าไปด้วย กล่าวคือ ระยะเวลาอย่างรวดเร็วที่สุดที่สาขาได้รับเช็คจากสำนักงานใหญ่ คือ 7 วัน หลังจากที่แจ้ง แต่ส่วนใหญ่มักจะได้รับหลังจากวันที่แจ้ง 10-20 วัน และบางคราวอาจใช้เวลาเป็นเดือน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาทางค่านสาขา ซึ่งเป็นผู้จ่ายเงิน อาจถูกทวงถามจากเจ้าหนี้ย่อย ๆ ทำให้้องค์การฯ เสียเครดิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจ่ายเช็คเพื่อชำระค่าซื้อสินค้าให้แก่พ่อค้าปลา การจ่ายเงินล่าช้า ทำให้พ่อค้าปลาไม่เต็มใจขายปลาให้แก่้องค์การฯ หรืออาจขายให้ในราคาที่สูงกว่าการขายให้บุคคลอื่น ซึ่งเขา

ได้รับเงินสดทันที หรือขายได้ในราคาที่เท่ากัน แต่ลาไม่สวย ซึ่งเป็นผลเสียหายต่อองค์กรฯ เป็นอย่างมาก กล่าวคือ ทำให้ต้นทุนการผลิตขององค์กรฯสูงขึ้น คุณภาพของสินค้าไม่ดี เป็นต้น

การจัดการด้านลูกหนี้

ในการจำหน่ายสินค้าขององค์กรฯ มีทั้งการจำหน่ายในระบบเงินสดและระบบเงินเชื่อ การจำหน่ายสินค้าในระบบ เครดิตหรือการขายเชื่อก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กรฯเป็นอย่างมาก เนื่องจากการติดตามเร่งรัดการจับเก็บหนี้ขององค์กรฯเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้มียอดลูกหนี้ค้างชำระสะสมมากขึ้นและเป็นลูกหนี้ที่ค่างานาน ส่วนใหญ่เกินกว่า 4-5 ปี และมีลูกหนี้บางรายที่ขาดอายุความแล้วไม่สามารถฟ้องร้องคดีต่อศาลได้ การที่องค์กรฯไม่สามารถจับเก็บหนี้ได้ตามกำหนดระยะเวลานอกจากจะทำให้องค์กรฯขาดแคลนเงินใช้จ่ายหมุนเวียนในการดำเนินงานแล้ว ยังทำให้การวางแผนทางการเงินผิดพลาด ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรฯโดยรวมด้วย

ต่อมามององค์กรฯได้กำหนดหลักเกณฑ์การขายสินค้าเงินเชื่อของสาขา โดยกำหนดให้ผู้จัดการสาขาพิจารณาจำหน่ายสินค้าโดยวิธีให้เครดิตกับลูกค้ารายหนึ่ง รายใดเป็นเงินไม่เกินรายละ 5,000 บาท/วัน และเมื่อลูกค้ารายนั้นมาซื้อสินค้าใหม่ในวันต่อไปหรือครั้งต่อไปจะต้องชำระหนี้เก่าให้หมดก่อน และการจำหน่ายสินค้าให้ลูกค้ารายใดเกินกว่า 5,000 บาท แต่ไม่เกิน 20,000 บาทต่อครั้ง จะต้องมีการค้ำประกัน หรือมีเช็คของลูกค้าค้ำประกันการชำระหนี้ และกำหนดวันชำระหนี้ที่แน่นอนไว้ด้วย ในการขายเชื่อ ผู้จัดการสาขาหรือผู้ทำหน้าที่ขายจะต้องรับผิดชอบติดตามหนี้สินที่ตนทำการจำหน่ายทั้งหมด ซึ่งทำให้การขายเชื่อของสาขาเป็นไปด้วยความระมัดระวัง และจากการกำหนดมาตรการเร่งรัดการชำระหนี้เพื่อขจัดปัญหาเงินสดขาดมือ งานนิติการขององค์กรฯได้ดำเนินการติดตามเร่งรัดจับเก็บหนี้ขององค์กรฯแล้ว ปรากฏผลดังนี้

1. มีลูกหนี้หลายรายต้องฟ้องร้องคดีต่อศาล

2. หนีมาง รายชาอายุความ ได้ติดต่อให้ลูกหนี้ทำสัญญาปรับสภาพหนี้แล้วและ
แผนชำระหนี้ต่อไป
3. ลูกหนีมาง รายยังหาตัวไม่พบ และไม่สามารถติดตามตัวได้ตามตำบลที่อยู่
ลูกหนี้ได้แจ้งไว้ ซึ่งยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการติดตามต่อไป
4. เรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ได้บ้างแต่เป็นจำนวนเล็กน้อย

ค่านการบัญชี

ระบบบัญชีขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ประกอบด้วย

- ก. ระบบบัญชีของสำนักงานใหญ่
- ข. ระบบบัญชีของสาขา โดยถือว่าแต่ละสาขาเป็นศูนย์กลาง และให้สาขา
จัดทำบัญชีต่าง ๆ ตลอดจนออกงบทดลองส่งมายังสำนักงานใหญ่ เพื่อจัดทำงบการเงินรวมของ
องค์การฯ

ก. ระบบบัญชีของสำนักงานใหญ่

1. เอกสารประกอบรายการลงบัญชี เกี่ยวกับรายการค้าต่าง ๆ ของสำนักงาน
ใหญ่ จะต้องมีเอกสาร ดังนี้

- ก) โอนนำส่งเงิน
- ข) ใบสั่งจ่ายเงิน
- ค) ใบสั่งซื้อสินค้า
- ง) ใบรับรอง
- จ) ใบโอนสินค้า
- ฉ) ใบขายสินค้า
- ช) ใบสั่งจ่ายสินค้า

- ข) ใบสั่งจ่ายของ
- ฅ) ใบสั่งซื้อ (พัสดุ)
- ฉ) ใบรับสั่งของ
- ค) ใบสั่งซ่อม
- ฅ) ใบส่งของ
- จ) ใบยืมเงินรองจ่าย
- ฉ) ใบเสร็จรับเงิน
- ฉ) ใบโอน

2. สมุดบันทึกรายการขั้นต้น มีดังนี้

- ก) สมุดเงินสดรับ
 - ข) สมุดเงินสดจ่าย
 - ค) สมุดรายวันซื้อ
 - ฅ) สมุดรายวันขาย
 - จ) ทะเบียนใบโอนระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา (12 เล่ม)
 - ฉ) สมุดรายวันทั่วไป
- } นอกจากเป็นสมุดบันทึกรายการขั้นต้นแล้ว
} ยัง เป็นสมุดบันทึกรายการขั้นปลายด้วย

3. สมุดบันทึกรายการขั้นปลาย

- ก) สมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป
 - สมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป สินทรัพย์
 - สมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป หนี้สินและทุน
 - สมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป รายได้
 - สมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป ค่าใช้จ่าย
- ข) สมุดบัญชีแยกประเภทย่อย
 - บัญชีลูกหนี้

- บัญชีเจ้าหนี้
- บัญชีกระแสรายวันสาขาต่าง ๆ

4. สมุดทะเบียนต่าง ๆ มีดังนี้

- ก) ทะเบียนคุมยอดสินทรัพย์ถาวร แยกเป็นประเภท ๆ
- ข) ทะเบียนคุมยอดสินค้าสต็อกน้ำและผลไม้ แยกเป็นประเภทสินค้า
- ค) ทะเบียนคุมยอดค่าใช้จ่าย :แยกเป็นประเภท คือค่าใช้จ่ายในการจำหน่าย ค่าใช้จ่ายในการผลิต ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

5. บัญชีแยกประเภททั่วไป แบ่งออกเป็นดังนี้

- ก) สินทรัพย์หมุนเวียน
 - เงินสด
 - เงินฝากธนาคาร
 - ลูกหนี้การค้า
 - ลูกหนี้สินค้าฝากเช่า
 - รายได้ค้าง รับค่าบริการรถตุ๋น
 - รายได้ค้าง รับค่าขายน้ำแข็ง
 - เงินยืมรองจ่าย
 - ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า
 - เงินมัดจำ
 - เงินประกัน
 - พัสดุ
 - สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ เช่น สต็อกน้ำ ผลไม้ น้ำแข็ง
- ข) สินทรัพย์ถาวร
 - เครื่องมือเครื่องใช้



- ยานพาหนะ
 - ครุภัณฑ์
 - อาคารห้องพิธีและห้องประชุม
 - อาคารที่ทำการ
 - ค่าเสื่อมราคาสะสม - สิ้นทรัพย์ถาวร
- ค) สิ้นทรัพย์อื่น ๆ
- เงินทุนเลี้ยงชีพพนักงาน
 - บัญชีกระแสรายวันสาขา (บัญชีแยกประเภทย่อย บัญชีกระแสรายวันสาขา)
 - ค่าใช้จ่ายรอกการตัดบัญชีของโครงการ
 - อื่น ๆ
- ง) หนี้สินหมุนเวียน
- เจ้าหนี้การค้า (ค่าซื้อสินค้าคงคลังและผลไม่)
 - ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย
 - เจ้าหนี้อื่น (ค่าซื้อสินทรัพย์ถาวร เช่น เครื่องจักรอุปกรณ์)
- จ) หนี้สินระยะยาว
- เจ้าหนี้ - เงินกู้กระทรวงการคลัง
 - เจ้าหนี้ - เงินกู้ ADB
- ช) หนี้สินอื่น ๆ
- เงินวางประกัน
 - เงินมัดจำ
 - บัญชีกระแสสาขา
 - เงินทุนเลี้ยงชีพ

ข) ทุน

- บัญชีทุน
- บัญชีทุนรับจากการบริจาค
- บัญชีกำไร (ขาดทุน) สะสม

ฅ) รายได้

- ขายสินค้าสัตว์น้ำ ผลไม้ในประเทศ
- ขายสินค้าสัตว์น้ำ ผลไม้ต่างประเทศ
- ขายน้ำแข็ง
- รายได้จากการบริการ รับฝากเช่าสินค้า
- รายได้จากการให้บริการรถตู้เย็น
- สินค้าสัตว์น้ำและผลไม้ส่งสาขา
- คอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร
- คอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร (โครงการเงินกู้ ADB)
- อื่น ๆ

ฅ) รายจ่าย

- ซื้อสินค้าสัตว์น้ำและผลไม้
- สินค้ารับจากสาขา
- ค่าใช้จ่ายผลิต
- ค่าใช้จ่ายคลังสินค้า
- ค่าขนส่งสินค้า
- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง
- เงินเคื่อน ค่าจ้าง
- อื่น ๆ

6. การทำรายงาน

- ก) รายงานเงินคงเหลือประจำวัน
- ข) รายงานงบสอบยอดเงินฝากคงเหลือประจำวัน
- ค) รายงานรับจ่ายสินค้าสัตว์น้ำและผลไม้ ประจำเดือน/สัปดาห์
- ง) รายงานการรับโอนสินค้าบริการและค่าใช้จ่ายระหว่างสาขาต่างๆ
- จ) รายงานงบทดลอง
- ฉ) รายงานงบกำไรขาดทุนของสำนักงานใหญ่ (ทุกสิ้นเดือน)
- ช) รายงานงบกำไรขาดทุนรวมทั้งสาขาและสำนักงานใหญ่ (ทุกสิ้นเดือน)
- ซ) รายงานงบดุลทุกสิ้นเดือน

ข. ระบบบัญชีของสาขา

1. เอกสารประกอบรายงานการลงบัญชี เกี่ยวกับการค้าต่าง ๆ ของสาขาต่าง ๆ ทั้งสาขาที่เป็นทั้งฝ่ายผลิตและจำหน่าย หรือสาขาที่เป็นฝ่ายจำหน่าย และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ขนส่งสินค้า ต้องมีเอกสารประกอบการลงบัญชี ดังนี้

- ก) ใบนำส่งเงิน
- ข) ใบส่งจ่ายเงิน
- ค) ใบส่งซื้อสินค้า
- ง) ใบรับของ
- จ) ใบโอนสินค้า/บริการขนส่ง
- ฉ) ใบรับส่งน้ำแข็ง
- ช) คู่มือจำหน่ายน้ำแข็ง
- ซ) ใบรับเงินค่าน้ำแข็ง
- ฅ) ใบขายสินค้าสัตว์น้ำและผลไม้หรือบริการขนส่ง

- ญ) ใบสั่งจ่ายสินค้า
- ฉ) ใบรับสินค้าฝากเช่า
- ฎ) ใบรับเงินค่าฝากสินค้า
- ฏ) ใบจ่ายสินค้า
- ท) ใบเบิกของ
- ฑ) ใบสั่งจ่ายของ (พัสดุ)
- ฒ) ใบสั่งซื้อ
- ด) ใบรับสิ่งของ
- ต) ใบสั่งซ่อม
- ถ) ใบส่งของ (พัสดุ)
- ท) ใบรับสินค้า
- ช) ใบยืมเงินรองจ่าย
- น) ใบอนุมัติปฏิบัติงานขนส่ง
- ม) รายงานการเติมน้ำมันพร้อมใบเสร็จหรือใบสั่งจ่ายน้ำมัน
- ป) ใบสั่งจ่ายสินค้าพิเศษ
- พ) ใบเสร็จรับเงิน
- ฟ) ใบโอน

2. สมุดบันทึกรายการขึ้นต้น มีดังนี้

- ก) สมุดเงินสกรับ
 - ข) สมุดเงินสกรจ่าย
 - ค) สมุดรายวันซื้อ
 - ง) สมุดรายวันขาย สินค้าสต็อกน้ำ และผลไม้ น้ำแข็ง ฝากเช่า
 - จ) ทะเบียนใบโอนของสาขา
 - ฉ) สมุดรายวันทั่วไป
- } นอกจากนี้ยังเป็นสมุดบันทึกรายการขึ้นปลาย

3. สมุดบันทึกรายการซื้อขาย มีดังนี้

- ก) สมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป
- สมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป สินทรัพย์
 - สมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป หนี้สินและทุน
 - สมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป รายได้
 - สมุดบัญชีแยกประเภททั่วไป ค่าใช้จ่าย
- ข) สมุดบัญชีแยกประเภทย่อย
- บัญชีลูกหนี้
 - บัญชีเจ้าหนี้

4. สมุดทะเบียนต่าง ๆ มีดังนี้

- ก) ทะเบียนคุมยอดสินทรัพย์ถาวร
- ข) ทะเบียนคุมยอดสินค้าสต็อกน้ำ ผลิต และบริการขนส่ง
- ค) ทะเบียนคุมยอดค่าใช้จ่าย

5. บัญชีแยกประเภททั่วไป แบ่งออกเป็นรายการย่อยเหมือนระบบบัญชีของสำนักงานใหญ่ ข้อ 1. ก) - ง)

6. การทำรายงาน

- ก) รายงานเงินสด เหลือประจำวัน
- ข) รายงานงบสอบยอดเงินฝากคง เหลือประจำเดือน
- ค) รายงานรับจ่ายสินค้าสต็อกน้ำและผลิตประจำเดือน/สัปดาห์
- ง) รายงานการรับโอนสินค้าสต็อกน้ำ ผลิต บริการ และค่าใช้จ่ายระหว่างสาขากับสำนักงานใหญ่ (แยกเป็นของแต่ละสาขากับสำนักงานใหญ่)
- จ) รายงานบทคล่อง

- ฉ) รายงานงบกำไรขาดทุนของสาขาทุกสิ้นเดือน
- ช) รายงานงบดุลของสาขาทุกสิ้นเดือน

รอบปีบัญชีขององค์การฯ เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม - 30 กันยายน ของปีถัดไป ซึ่งในขณะนี้ งบการเงินขององค์การฯ ที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีได้ตรวจสอบรับรองแล้วเมื่อปลายปี 2524 เพียงปีบัญชี 2521 ซึ่งองค์การฯ ได้พิจารณาเห็นว่า การจัดทำบัญชีการค้า บัญชีกำไรขาดทุน และงบดุล มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบริหารงานและแสดงฐานะการเงินเพื่อประกอบการกู้ยืมเงิน จึงได้จ้างบุคคลภายนอกมาทำการปีบัญชีปี 2522 และ 2523 และเพิ่งดำเนินการปีบัญชีปี 2522 และ 2523 เสร็จเรียบร้อยส่งให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบแล้ว และยังอยู่ในระหว่างการตรวจสอบของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำหรับงบการเงินปีบัญชี 2524 กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการปีบัญชีโดยเจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งองค์การฯ ได้ขอความอนุเคราะห์จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ผ่านทางกระทรวง เกษตรและสหกรณ์

การปีบัญชีไม่เสร็จเรียบร้อยตามกำหนดเกิดขึ้นจากการที่องค์การฯ ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ทางด้านการเงินและการบัญชี และต้องว่าจ้างบุคคลภายนอกให้มาจัดทำบัญชี จากการศึกษาประเมินผลโครงการเงินกู้เพื่อพัฒนาการประมง - ส่วน ข ของคณะเจ้าหน้าที่ของธนาคารพัฒนาเอเชีย ก็ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า องค์การฯ ควรจะปรับปรุงระบบบัญชีและการเงิน โดยว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญการเงินและองค์การที่มีความสามารถมาให้คำปรึกษาและแนะนำทางด้านการบัญชีและการใช้ระบบข้อมูลสมัยใหม่ ซึ่งการปีบัญชีไม่เสร็จเรียบร้อยตามกำหนดนี้ นอกจากจะเป็นการไม่ปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พ.ศ. 2501 ซึ่งกำหนดให้องค์การฯ ปีบัญชีการค้าเป็นงานขององค์การฯ ส่งให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบ และผู้สอบบัญชีจะต้องตรวจสอบให้แล้วเสร็จและรายงานผลการตรวจสอบเสนอคณะรัฐมนตรีภายใน 120 วัน นับจากวันสิ้นงวดการบัญชีแล้ว ยังทำให้ข้อมูลที่องค์การฯ ทำเสนอฝ่ายบริหารเพื่อการตัดสินใจเป็นข้อมูลที่ไม่ทันต่อเหตุการณ์และไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ อันอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจทางธุรกิจของฝ่ายบริหาร และเป็นผลเสียหายต่อองค์การฯ ได้

การบุคคลากร

ดังได้กล่าวแล้วว่าปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย คน เงิน กอปรบริหาร และวัตถุดิบ และคนจะเป็นผู้จัดการ เรื่องเงิน(วัตถุ รวมทั้งเทคนิค วิทยาการ และการจัดกอบบริหารทั้งหมด) ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกระทำจึงได้แก่ "คน" ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงคน และการจัดการเรื่องคนในองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การฯ มี 2 ประเภท คือ คนงาน และพนักงาน

"คนงาน" หมายความว่า ผู้ซึ่งทำงานอยู่ในองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยมีข้อตกลงให้ได้รับค่าจ้าง ¹

"พนักงาน" หมายความว่า ผู้ซึ่งทำงานอยู่ในองค์การฯทุกตำแหน่งที่อยู่ใต้งบประมาณของผู้อำนวยการ ²

ตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจำแนกได้ดังนี้

1. ผู้อำนวยการ
2. รองผู้อำนวยการ
3. ที่ปรึกษา
4. หัวหน้ากอง
5. หัวหน้าแผนก
6. ประจำแผนก
7. เสมียนพนักงาน

¹ "พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พ.ศ. 2501."

ราชกิจจานุเบกษา 75 (14 มิถุนายน 2501) : 1.

² เรื่องเดียวกัน : 2

การจัดการด้านบุคลากรจะเริ่มตั้งแต่ การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การออกจากตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. การรับสมัครและการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานในองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นกรณีพนักงานระดับหัวหน้ากองหรือผู้จัดการสาขา ที่ปรึกษา รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการ จะประกาศรับสมัครบุคคลทั่วไป ในการคัดเลือกจะแต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือก ซึ่งประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองขึ้นไป เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกในขั้นต้น โดยการสอบสัมภาษณ์และพิจารณาถึงวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ภูมิสำเนา ลักษณะการเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม ความมีมนุษยสัมพันธ์ จากนั้นจะเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวพิจารณาคัดเลือกขั้นสุดท้ายต่อไป

กรณีพนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกลงมา หัวหน้ากองหรือผู้จัดการสาขาเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกโดยการสอบสัมภาษณ์ โดยพิจารณาถึงวุฒิการศึกษา ความรู้ความชำนาญเฉพาะอย่าง ตามที่องค์การกำหนดสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ โดยไม่มีการสอบแข่งขัน ยกเว้นบางตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งพิมพ์ดีด อาจมีการทดสอบความสามารถด้วย จากนั้นจะเสนอผู้อำนวยการเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกในขั้นสุดท้ายต่อไป

2. การบรรจุ ผู้อำนวยการเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนกลงมา สำหรับตำแหน่งหัวหน้ากองหรือผู้จัดการสาขา ผู้อำนวยการมีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวก่อน ทั้งนี้ ผู้ที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง จะต้องได้ทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลา 180 วัน และมีผลงานเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาแล้ว

3. การเลื่อนตำแหน่ง จะพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.1 ได้รับเงินเดือนขั้นต่ำของตำแหน่งในระดับต่อไป

3.2 อายุการทำงานในตำแหน่งเดิมไม่ต่ำกว่า 3 ปี หรือ 1 ปี แล้วแต่กรณี

โดยผู้อำนวยการมีอำนาจสั่งโยกย้ายพนักงานทุกตำแหน่งได้ตามความจำเป็นและเหมาะสมแก่ลักษณะงานหรือสมรรถภาพในการทำงาน

4. การเลื่อนเงินเดือน มี 2 ลักษณะ คือ

4.1 การเลื่อนเงินเดือนตามความสามารถในการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือนลักษณะนี้ จะพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเลื่อนเงินเดือนให้เฉพาะพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี จะได้รับการเลื่อนเงินเดือน 1 ชั้น ถ้ามีผลการปฏิบัติงานดีมากจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น ซึ่งการเลื่อนเงินเดือนเกินกว่า 1 ชั้นนี้ ผู้อำนวยการต้องเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการก่อน การเลื่อนขึ้นเงินเดือนของพนักงานตั้งแต่ระดับ หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าลงมาผู้อำนวยการจะเป็นผู้พิจารณาสั่งการ และการเลื่อนเงินเดือนของที่ปรึกษา รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การฯจะเป็นผู้พิจารณาสั่งการ

4.2 การเลื่อนเงินเดือนในกรณีได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าผู้นั้นได้รับเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นค่าสุดของตำแหน่งนั้น ให้ได้รับเงินเดือนในอัตราไม่ต่ำกว่าอัตราเงินเดือนขั้นค่าสุดของตำแหน่งนั้น

5. การออกจากตำแหน่ง

คนงานและพนักงานขององค์การฯ ต้องพ้นจากตำแหน่งเมื่อตาย ลาออก ให้ออกปลดออก หรือไล่ออก

การลาออกต้องยื่นคำขอลาออกต่อผู้อำนวยการ เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว จึงถือว่า การลาออกนี้มีผลสมบูรณ์

การบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ คือการบริหารงานหรือการจัดการ

ความหมายของการบริหารงาน มีผู้ให้คำนิยามไว้เป็นอันมากและมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เช่น ศาสตราจารย์ Harold Koontz ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารงาน คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัตินั้น" ¹

ศาสตราจารย์ Peter F. Drucker ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารงาน คือ ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น (Art of getting things done through other people)

จากความหมายดังกล่าว เราจะเห็นว่า การบริหารงานเป็นงานของผู้นำกับบัญชาหรือหัวหน้างานที่จะต้องคอยจัดเตรียมหรือจัดระเบียบงาน เพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติได้โดยไม่ติดขัด เช่น จะต้องมีการวางแผนงาน จัดแบ่งสายงาน เป็นต้น แล้วออกคำสั่งหรือมอบหมายให้ผู้นับปฏิบัติ และต้องคอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ

ความสำคัญของการบริหารงาน

ในการดำเนินงานในรูปองค์การฯ จะเป็นการนำเอาทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน เครื่องจักร เงินทุน มารวมเข้าด้วยกันเพื่อทำการผลิต ในการนี้จะต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรที่เป็นตัวคน ให้สามารถดำเนินการผลิตได้โดยมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดขอบเขตและแนวทางในการทำงาน

¹ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พระนคร, 2516),

ร่วมกันเป็นกลุ่ม โน้มน้าวให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อผลสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวม ดังนั้น หากปราศจากการบริหารแล้ว การรวมกลุ่มกันทำงานก็จะไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

หน้าที่ในการบริหารงานจำแนกออกได้ดังนี้

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การจัดคนเข้าทำงาน
4. การสั่งการ
5. การควบคุม

หน้าที่ในการบริหารงาน เป็นภาวะหน้าที่ของผู้นำในกลุ่มงานต่าง ๆ ที่จะต้องบริหารงานให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีระเบียบ ใฝ่ดี และมีประสิทธิภาพ สำหรับองค์การธุรกิจย่อมหมายถึงผู้บริหารในระดับสูงต่าง ๆ ของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่ในการบริหารงานในความรับผิดชอบของตนให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และผู้บริหารสูงสุดขององค์การในฐานะผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับปฏิบัติหน้าที่บริหารโดยต้องทำการวางแผน จัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมงานทุกด้านขององค์การโดยส่วนรวม

สำหรับการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จะขอกล่าวตามลำดับหน้าที่ดังนี้

1. การวางแผน การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามต้องการ¹ ซึ่งหน้าที่ในการวางแผนเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของการจัดการ กล่าว คือ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และกำหนดแนวทางการกระทำ

¹ ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4. (พระนคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 67.

หรือแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อที่จะให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น โดยเลือกวิธีการที่จะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การที่ได้ลงทุนมาเพื่อใช้ประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

การวางแผนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว องค์การฯ ได้จัดทำในหลายรูปแบบ ดังนี้

ก. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย องค์การฯ มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อรักษาความสมดุลย์ทางเศรษฐกิจระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค และช่วยเหลือให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยได้บริโภคอาหารทะเลโดยทั่วถึงและมีราคาไม่แพง

ข. นโยบาย องค์การฯ ได้กำหนดนโยบายในการดำเนินงานขององค์การฯ ซึ่งอยู่ในธุรกิจที่มีการแข่งขันว่า ห้ามจำหน่ายสินค้าต่ำกว่าราคาทุน

ค. ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ก็คือระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่องค์การฯ ได้กำหนดให้ถือปฏิบัติในการดำเนินงานทั้งด้านการผลิต การจำหน่าย การบัญชี การเงิน และบุคลากร ระเบียบปฏิบัติดังกล่าวได้มีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

ง. งบประมาณ องค์การฯ ได้จัดทำงบลงทุนประจำปี เพื่อใช้เป็นนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานขององค์การฯ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 งบประมาณค่าการค้า กำไรขาดทุน และงบดุลประจำปี

ส่วนที่ 2 งบประมาณลงทุน

ส่วนที่ 3 งบประมาณเงินสด

จ. องค์การฯ ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานด้านการค้าไว้ดังนี้

คือ

1) ให้ฝ่ายบริหารขององค์การฯ เป็นผู้กำหนดรายละเอียด จำนวน ตลอดจนระยะเวลาในการจัดซื้อและจำหน่ายสินค้าสำคั้วน้ำของหน่วยงานแต่ละแห่ง ได้สอดคล้องกัน

ทั้งนี้ให้ฝ่ายจำหน่ายและฝ่ายจัดซื้อประสานกัน โดยฝ่ายจำหน่ายต้องแจ้งความต้องการสินค้า สัตว์นำให้ฝ่ายผลิตทราบล่วงหน้าเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน และฝ่ายจัดซื้อต้องซื้อสินค้าตาม คำขอของฝ่ายจำหน่าย และต้องจัดซื้อสินค้าที่มีคุณภาพดี และฝ่ายจำหน่ายต้องตั้ง เป้าหมายใน การจำหน่าย โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดเป็นผู้ควบคุมและจัดทำแผนการตลาดให้เป้ าหมายในการผลิตและการจำหน่ายมีความสัมพันธ์กัน

2) ให้สาขาคำนวณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่งมายังสำนักงานใหญ่ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวไว้ใช้ในการจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์การฯต่อไป และ มีการจัดทำแผนใช้เฉพาะครั้ง เช่น ให้ผู้จัดการสาขาเสนอโครงการปรับปรุงงานขององค์การฯ สาขาที่รับผิดชอบ เพื่อหารายได้เพิ่มขึ้น ตลอดจนเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้องค์การฯมีกำไร เพียงพอที่จะชำระหนี้และค่าดอกเบี้ยที่องค์การฯกู้มาใช้จ่ายในโครงการพัฒนาการประมง - ส่วน ข. หรือแผนเกี่ยวกับการลดอัตราค่าจ้างพนักงาน เนื่องจากการดำเนินงานขององค์การฯ ยังขาดทุนอยู่ เพื่อเป็นการลดรายจ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้าง คณะกรรมการบริหารกิจการ ขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จึงได้วางแนวทางให้องค์การฯพิจารณาให้พนักงานปฏิบัติงาน งานในหน้าที่โดยปราศจากความรับผิดชอบและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานออกจากงาน หรือเลิกจ้าง โดยจ่ายเงินชดเชยตามกฎหมายแรงงาน

ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คือ หัวหน้ากอง ทุกกอง ผู้จัดการสาขาทุกสาขา หัวหน้าสำนักงาน เมื่อจัดทำแผนแล้วจะ เสนอต่อรอง ผู้อำนวยการตามสายงาน เพื่อนำเสนอต่อผู้อำนวยการ เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการ ขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวพิจารณาอนุมัติต่อไป

ในฐานะที่องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องถือปฏิบัติเกี่ยวกับการ จัดทำแผนการดำเนินงานและการลงทุนตามระเบียบที่กำหนดไว้ดังนี้

ก. ตามระเบียบว่าด้วยงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2522 กำหนดให้ รัฐวิสาหกิจจัดทำงบลงทุนประจำปี เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคม

แห่งชาติ (สศช.) อย่างน้อย 60 วัน ก่อนวันเริ่มงวดการบัญชีต่อไป ซึ่งวัตถุประสงค์ของการเสนอขออนุมัติประจำปีต่อ สศช. นั้น ก็เพื่อเป็นการขออนุมัติในการลงทุนขยายงานซึ่งทำให้เกิดสินทรัพย์ถาวร หรือทดแทนสินทรัพย์เดิม หรือเพื่อซื้อกิจการหรือหุ้นของหน่วยงานอื่น โดย สศช. จะพิจารณาโดยคำนึงถึงความคล่องตัวในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ เป็นหลัก ในการนี้รัฐวิสาหกิจจึงต้องแสดงถึงแหล่งที่มาของเงินที่จะนำไปใช้ในการลงทุนตามรายการดังกล่าว พร้อมทั้งแสดงฐานะการเงินและความสามารถในการหารายได้ของกิจการโดยประมาณของปีที่ขออนุมัติขอลงทุนประกอบด้วย

ข. ตามระเบียบว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2520

ข้อ 22 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการปฏิบัติงาน งบประมาณและแผนทางการเงินประจำปีงวดการบัญชีล่วงหน้า 1 ปี สำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยส่งให้ถึงกระทรวงการคลังภายในเดือนแรกของปีบัญชีการเงิน และชี้แจงรายงานข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเป้าหมายและระยะเวลาการดำเนินงานตามเป้าหมายนั้น ตามที่กระทรวงการคลังต้องการ และทุกรอบระยะเวลา 3 เดือน นับจากเดือนที่เริ่มปีบัญชีการเงิน ให้รัฐวิสาหกิจรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและงบประมาณให้กระทรวงการคลังภายใน 30 วัน นับจากวันสิ้นรอบระยะเวลา 3 เดือน ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่สามารถจัดทำรายงานตามระยะเวลาดังกล่าวให้ชี้แจงเหตุผลต่อกระทรวงการคลัง

ข้อกำหนดตามระเบียบนี้ มีวัตถุประสงค์ให้รัฐวิสาหกิจได้จัดทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และเพื่อประโยชน์ในการควบคุมติดตามผลการดำเนินงานขององค์การรัฐวิสาหกิจ ในแผนการปฏิบัติงานที่กระทรวงการคลังกำหนด จะแสดงถึงการประมาณในค่าปริมาณการผลิต อัตราค่าจ้าง งบกำไรขาดทุน งบดุล งบกระแสเงินสด งบแสดงแหล่งที่มาและการใช้เงินทุนและงบลงทุน โดยแยกเป็นรายไตรมาส (ราย 3 เดือน) ซึ่งมีรายละเอียดเพียงพอที่จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและควบคุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดได้ แต่องค์การฯมิได้จัดทำแผนการปฏิบัติงานดังกล่าวส่งให้กระทรวงการคลัง

คงจัดทำเฉพาะงบลงทุนประจำปี เสนอขออนุมัติการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเท่านั้น และในการดำเนินกิจการองค์การฯ ได้ยึดถืองบลงทุนประจำปีเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการ แต่อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำงบลงทุนประจำปีเสนอต่อ สศช. องค์การฯ มิได้ถือปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยงบลงทุนดังกล่าว ซึ่งกำหนดให้เสนอต่อ สศช. ล่วงหน้าอย่างน้อย 60 วัน ก่อนวันเริ่มวคการบัญชีต่อไป แต่องค์การฯ มักจะจัดทำงบลงทุนเสนอต่อคณะกรรมการบริหารฯ พิจารณาอนุมัติในราวเดือนพฤศจิกายน หรือธันวาคม ซึ่งได้เริ่มวคการบัญชีของปีไปแล้ว 2-3 เดือน และในการพิจารณาอนุมัติงบลงทุนของ สศช. ยังต้องใช้เวลาก่ออย่างมาก 45 วัน ตามระเบียบ ซึ่งทำให้งบลงทุน ซึ่งองค์การฯ ยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเป็นแผนที่สำคัญ ไม่ทันต่อเหตุการณ์

เมื่อองค์การฯ มิได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานที่ถูกต้อง ซึ่งจะยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการได้ จะทำให้ฝ่ายบริหารไม่มีเครื่องมือในการควบคุมติดตามผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ทราบถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ จึงทำให้การบริหารงานขององค์การฯ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

2. การจัดองค์การ หน้าที่การจ้ขององค์การ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์การ ¹

การทำงานในรูปองค์การ หมายถึง การทำงานที่มีลักษณะเป็นกลุ่ม มีการประสานงานกันตลอดเวลา มีการกำหนดทิศทาง การจัดระเบียบวิธีทำงาน และติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอ ความจำเป็นที่ต้องมีการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในกลุ่ม เนื่องจากแต่ละคนที่เข้ามาทำงานในกลุ่มต่างคนต่างรับผิดชอบทำงานคนละอย่าง โดยเฉพาะอย่าง

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 193.

ยิ่งในองค์การที่มีขนาดใหญ่ ปริมาณงานมีมากไม่สามารถทำให้สำเร็จลงได้โดยลำพังคนเดียว ก็ย่อมต้องแบ่งงานกันทำและต้องมีการประสานงานหรือการรวบรวมงานต่าง ๆ เพื่อให้เป็นผลสำเร็จขององค์การโดยส่วนรวม การจัดระเบียบวิธีการทำงานก็เช่นกัน ในการรวมกลุ่มกันทำงาน หากไม่มีการจัดระเบียบของการทำงานร่วมกัน หรือไม่มีความเข้าใจที่ได้ตกลงกันไว้ก่อนการทำงาน ย่อมจะเกิดความยุ่งเหยิงและการก้าวก่างานกันขึ้นอย่างแน่นอน ดังนั้น การจัดองค์การ จึงหมายถึง กระบวนการจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ (ตัวบุคคลและกลุ่มย่อยต่าง ๆ) เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้สามารถสัมพันธ์และรวมกันเข้าเป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพสามารถทำงานมุ่งสู่เป้าหมายร่วมจนสำเร็จลงได้¹

ความสำคัญของการจัดองค์การ

การจัดวางรูปองค์การที่ดีมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของกิจการ การจัดองค์การที่ดีจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านคน จุดใดจุดหนึ่ง เพราะขาดคนทำงาน ไม่สิ้นเปลืองเพราะการทำงานซ้ำซ้อนไม่เกิดปัญหาการดึงเฉหรือเกี่ยงกันทำ และช่วยให้การมอบหมายงานสามารถทำได้โดยง่าย

สิ่งที่ได้จากการจัดองค์การ คือ ชัดแจ้งโครงสร้างขององค์การ และคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งจะ เป็นแนวทางและคู่มือในการปฏิบัติงาน

การจัดองค์การขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

1. ลักษณะการจัดองค์การขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นโครงสร้างการแบ่งส่วนงานแบบผสม กล่าวคือ ในระดับกองจะเป็นการแบ่งส่วนงานโดยพิจารณาถึงหน้าที่เป็นการรวบรวมงานที่มีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกันไว้ในกองเดียวกัน เช่น งานของกองโรงงานเป็นงานที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำความเย็นเร็ว ผลิต

¹

Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach

(2 nd. ed, Boston : Allyn and Bacon, 1970), p. 129.

น้ำแข็ง การซ่อมแซมเครื่องจักรกลต่าง ๆ ดังกล่าว และรวมไปถึงการควบคุมการบำรุงรักษา ยานพาหนะด้วย เป็นต้น จึงแบ่งงานในกองโรงงานออกเป็น 2 แผนก คือ แผนกโรงจักรและ แผนกยานพาหนะ ซึ่งการแบ่งงานตามหน้าที่นี้ก็คือ การแบ่งออกเป็นกองต่าง ๆ ได้แก่ กองโรงงาน กองการค้า กองคลังสินค้า กองคลัง และกองกลาง และในขณะเดียวกัน องค์การฯ ก็มีหน่วยงานอยู่ในห้องที่ต่าง ๆ ได้แก่ สาขาต่าง ๆ ซึ่งกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ถือว่าเป็นการแบ่งงานตามพื้นที่ และในสาขาต่าง ๆ ก็มีการแบ่งงานกันตามหน้าที่ คือ งาน การผลิต งานการขาย งานคลังสินค้า งานโรงจักร งานบริหารทั่วไป

2. การมอบหมายงาน องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีรองผู้อำนวยการ 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายการตลาด โดยมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ ดังนี้

2.1 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงาน ของกองโรงงานเพียงกองเดียว และต้องจัดทำรายงานการดำเนินงานบ้านโรงงานของสาขา ต่าง ๆ เสนอให้ผู้อำนวยการเป็นประจำสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

2.2 รองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน คำนวณการตลาด และดำเนินงานด้านการตลาด ติดตามเรงรัทหนี้สินและควบคุมการให้สินเชื่อ ของสาขาต่าง ๆ กำกับดูแลการบริหารของสาขาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลกำไรในที่ สุด ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ของกองการค้า กองคลังสินค้า กองคลัง และกองกลาง และ รองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดต้องจัดทำรายงานการดำเนินงานในด้านการตลาดของสาขา ต่าง ๆ เสนอให้ผู้อำนวยการเป็นประจำสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

จากการมอบหมายงานให้แก่รองผู้อำนวยการทั้ง 2 ฝ่าย จะเห็นได้ว่า ภาระหน้าที่ของรองผู้อำนวยการทั้ง 2 ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งทำให้ขนาดของการควบคุมแตกต่างกันด้วย

สำหรับการมอบหมายงานให้ผู้จัดการสาขา เป็นการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสาขาให้แก่ผู้จัดการสาขา และผู้อำนวยการได้มอบอำนาจในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จได้ ได้แก่ การมอบอำนาจในการกำหนดราคารับซื้อและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กรฯ โดยมีเงื่อนไขว่า จะต้องไม่ให้เกิดการขาดทุน การมอบอำนาจให้ผู้จัดการสาขามีอำนาจออกคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ สำหรับใช้ในการดำเนินงานของสาขาได้

สำหรับการมอบอำนาจทางด้านการจ่ายเงิน เคมีผู้อำนวยการได้มอบอำนาจให้ผู้จัดการสาขามีอำนาจจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าสดน้ำได้ แต่ปรากฏว่า มีการรั่วไหลและการใช้จ่ายเงินอย่างไม่ประหยัดเกิดขึ้น ทำให้องค์กรฯเสียหาย ผู้อำนวยการจึงยกเลิกการมอบอำนาจทางการเงินดังกล่าวเสีย โดยการสั่งจ่ายเงินให้สำนักงานกลาง เป็นผู้สั่งจ่าย

เมื่อผู้บริหารระดับกอง หรือผู้จัดการสาขาได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปแล้วก็จะทำการมอบหมายให้แก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

3. สิ่งสำคัญที่ควร จะจัดทำไว้ คือ การกำหนดคำบรรยายลักษณะงานของงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อเป็นเครื่องกำหนดว่า ตำแหน่งงานใด มีหน้าที่อย่างไร แต่การกำหนดคำบรรยายลักษณะงานขององค์กรอุตสาหกรรมห้องเย็นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ ยังไม่ชัดเจนนัก ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ขณะนี้ได้มีการปรับปรุงการแบ่งส่วนงานขององค์กรฯ จึงได้มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งคาดว่าจะ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในโอกาสต่อไป

เกี่ยวกับการแบ่งส่วนงานขององค์กรฯ ได้มีการกำหนดข้อบังคับว่าด้วยการแบ่งส่วนบริหารกิจการขององค์กรฯไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2508 โดยได้แบ่งส่วนงานขององค์กรฯ เป็น 4 กอง คือ กองกลาง ซึ่งรวมงานการบัญชีและการเงินไว้ด้วย กองการค้า กองคลังสินค้า กองโรงงาน และโรงงานห้องเย็นชุมพร ซึ่งห้องเย็นชุมพรจะแบ่งออกเป็น

แผนกลาง แผนการค้า แผนโรงจักร ทำการบริหารงานเป็นเอกเทศ สำหรับกองต่าง ๆ 4 กอง จะรับผิดชอบงานของห้องเย็นกรุงเทพ ต่อมาได้แยกกองคลังออกจากกองกลาง และมี การสร้างห้องเย็นเพิ่มในส่วนภูมิภาคทุกภาค งานได้ขยายออกสู่สาขาต่าง ๆ โดยกองต่าง ๆ ทั้ง 5 กอง จะทำงานบางส่วนให้สาขาทุกสาขาด้วย เช่น กองคลังดำเนินงานเกี่ยวกับการเบิก จ่ายเงิน กองโรงงานควบคุมดูแลและซ่อมบำรุงเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วย เป็นต้น ในลักษณะ เป็นสำนักงานใหญ่กับสาขา และในขณะเดียวกันก็ปฏิบัติงานที่ห้อง เย็นกรุงเทพด้วย ซึ่งในการแบ่ง ส่วนงานใหม่ในภายหลังนี้ องค์การฯ ได้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับว่าด้วยการแบ่งส่วนงานใหม่ ให้เป็นปัจจุบัน ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานหรือสาขาต่าง ๆ จึงไม่มีกำหนดไว้เป็น หลักเกณฑ์ที่แน่นอน คงปฏิบัติงานกันไปในลักษณะที่เข้าใจกันเอง ซึ่งอาจทำให้เกิดความสับสน ได้

ต่อมาองค์การฯ ได้เสนอขออนุมัติคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การฯ เกี่ยวกับการแบ่งส่วนงานใหม่ โดยได้จัดตั้งกองการ ตลาดและสำนักงานตรวจสอบภายในขึ้น และ ตั้งแผนกยานพาหนะขึ้นเป็นกองและแยกสาขากรุงเทพออกให้มีฐานะเช่นเดียวกับสาขาอื่น และ คณะกรรมการบริหารฯ ได้มีมติตามที่องค์การฯ เสนอ แต่องค์การฯ ยังมิได้มีการประกาศใช้ยัง การแบ่งส่วนงานอย่างเป็นทางการ เพียงแต่มีการทดลองปฏิบัติในบางหน่วยงาน สำหรับสาขา กรุงเทพได้มีการแต่งตั้งผู้จัดการสาขากรุงเทพขึ้นโดยมติของคณะกรรมการบริหารฯ แต่มิได้มีการประกาศอย่างเป็นทางการ โดยผู้จัดการสาขากรุงเทพจะมีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบ ในหน้าที่การซื้อขายและเก็บรักษาสินค้าของสาขากรุงเทพ เช่นเดียวกับสาขาอื่น แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีกองการค้า กองคลังสินค้า และกองโรงงาน ซึ่งทำหน้าที่ซื้อขายเก็บรักษาสินค้าตัวน้ำ เช่นเค็ม ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนกันในการทำงานและมีปัญหาเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา แต่ เนื่องจากขณะนี้หัวหน้ากองคลังสินค้าถูกพักงาน และองค์การฯ ได้แต่งตั้งหัวหน้ากองการค้าเป็น ผู้รักษาการแทน และองค์การฯ ก็ได้มีคำสั่งแต่งตั้งหัวหน้ากองการค้าเป็นผู้จัดการสาขากรุงเทพ ดังนั้นปัญหาเกี่ยวกับการบังคับบัญชาจึงไม่รุนแรงนัก เพราะผู้ปฏิบัติงานเคยเป็นผู้บังคับบัญชามาก่อน แต่ก็ยังมีปัญหาเรื่องการลี้เล่ห์หรือเกี่ยงงานกันทำ เพราะต่างก็อ้างว่าไม่โรงงานใน

หน้าที่ของคนที่ จะ เป็นผลเสียหายแก่องค์กรฯ เพราะสาขากรุงเทพเป็นแหล่งรับซื้อขนาดใหญ่ สามารถทำรายได้ให้แก่องค์กรฯเป็นจำนวนมาก

ข้อพิจารณาที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดองค์การขององค์การอุตสาหกรรม หองเย็น คือ การปฏิบัติงานในหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Line) และหน้าที่ฝ่ายให้คำปรึกษา (Staff)

ฝ่าย Line คือ ผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ต่อผลสำเร็จขององค์การฯ กิจกรรมของฝ่าย Line จึงได้แก่ งานในหน้าที่ของสาขาทุกสาขา ทั้งที่เป็นฝ่ายผลิตและฝ่ายจำหน่าย แผนกการเงินในกองคลัง กองคลังสินค้า กองโรงงาน (แผนกยานพาหนะ) ส่วนหนึ่งของแผนกโรงจักรซึ่งทำหน้าที่ที่หองเย็นกรุงเทพฯ

ฝ่าย Staff คือ ผู้ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือให้ฝ่าย Line สามารถปฏิบัติงานได้ดีและสามารถบรรลุถึงเป้าหมายหลักขององค์การได้ กิจกรรมของฝ่าย Staff ได้แก่ งานในหน้าที่ของกองกลาง กองคลัง (แผนกบัญชี แผนกพัสดุ) ส่วนหนึ่งของกองการค้า ส่วนหนึ่งของแผนกโรงจักรที่เกี่ยวกับการซ่อมบำรุงและการให้คำแนะนำต่าง ๆ

แต่ปรากฏว่า การปฏิบัติหน้าที่ของกองบางกองยังมีได้ทำหน้าที่ Staff ให้สมบูรณ์ เช่น กองการค้าก็มีได้ให้คำแนะนำทางด้านการตลาดแก่สาขาฝ่ายจำหน่าย หรือสาขาฝ่ายผลิตโดยสาขาต้องทำการสำรวจและวิจัยตลาดเอง กองคลัง (แผนกบัญชีและแผนกพัสดุ) โดยเฉพาะแผนกบัญชีซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และจัดทำรายงานการเงินต่าง ๆ เสนอฝ่ายบริหารเพื่อการตัดสินใจ แต่กองคลังก็ไม่สามารถทำหน้าที่ Staff ในการช่วยเหลือฝ่าย Line เกี่ยวกับข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ได้ เนื่องจากกองคลัง ยังไม่สามารถป้อนบัญชีสรุปผลการดำเนินงานขององค์การฯให้เสร็จเรียบร้อยได้ ซึ่งการป้อนบัญชียังคงค้างมาตั้งแต่ปีบัญชี 2522 การจัดเก็บตัวเลข สถิติข้อมูลต่าง ๆ ก็ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ และไม่สามารถเรียกใช้ได้ทันที

3. การจัดคนเข้าทำงาน หน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงาน หลังจากที่มีการจัดตั้งองค์กรแล้ว จะมีการบรรจุตัวบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ การที่จะให้ผลการปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานของบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาระหน้าที่ในการสรรหาคัดเลือกตัวบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม จึงจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดคนเข้าทำงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ก. การวางแผนกำลังคน คือ การกำหนดอัตรากำลังที่จะเข้ามารับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ พร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะทำหน้าที่นั้น ซึ่งองค์การฯ ได้มีการจัดทำกรจําแนกลักษณะงานในการรับสมัครบุคคลเข้าทำงานในสาขาที่เปิดใหม่ ทั้ง 5 ไร่อย่างชัดเจน

ข. การเสาะหา การเสาะหาบุคคลเพื่อเข้ารับตำแหน่งตามที่วางแผนไว้ องค์การฯ ได้กระทำใน 2 วิธี คือ

1) ประกาศรับสมัครบุคคลโดยทั่วไป เพื่อเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่ การคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการสาขาขอนแก่น ปัตตานี ภูเก็ต ระยอง

2) การคัดเลือกบุคคลภายในขององค์กรฯ เพื่อเป็นการตอบแทนแก่พนักงานผู้มีผลงานดีเด่น ให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเป็นการบำรุงขวัญพนักงานภายในขององค์กรฯ ด้วย เช่น การคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากองคลัง ผู้จัดการสาขาสุมทรวนาลัย เป็นต้น

ค. การคัดเลือก วิธีการที่ใช้คือ การทดสอบ ได้แก่ กรณีการคัดเลือกพนักงานพิมพ์ดีด การสัมภาษณ์ ได้แก่ กรณีการคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้ากอง ผู้จัดการสาขา โดยมีข้อพิจารณาจากประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน วุฒิการศึกษา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่ม ไหวพริบ

ง. การฝึกอบรมและพัฒนาตัวบุคคล เพื่อเป็นการรักษาคุณสมบัติของพนักงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารจะต้องมีการค้นหาว่า พนักงานหย่อนความสามารถในเรื่องใดบ้าง และจัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น (ทันต่อสภาพแวดล้อม)

สำหรับองค์การอุตสาหกรรมห้องเย็นมีการฝึกอบรมพนักงานน้อยมาก แทบไม่มีการฝึกอบรมพนักงานเลย

4. หน้าที่การสั่งการ

การสั่งการ หมายถึง "ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์"¹

การสั่งการจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ คือ คนและพฤติกรรมของคน ความเป็นผู้นำ และกระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่ง เป็นสื่อสำหรับการสั่งการ

เนื่องจาก "คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์การ และเนื่องจากการดำเนินงานในรูปองค์การจะประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งแตกต่างกัน พฤติกรรมของคนที่แสดงออกจะแตกต่างกันด้วย ซึ่งพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคน ตามทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ ดังนี้²

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด

¹ ธงชัย สันติวัฒน์, องค์การและการบริหาร, หน้า 331.

² A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation". in I.L. Hechmann, Jr., and : S.G. Huneryager (eds), Human Relations in Management (Cincinnati : South - Western Publishing Company, 1960), pp. 122 - 144.

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีใจแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ตามลำดับของความสำคัญ

ลักษณะของการจูงใจจะเป็นไปตามลำดับความต้องการอย่างมีระเบียบ จากขั้นต่ำไปหาสูง ซึ่งมี 5 ประการ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง
3. ความต้องการทางด้านสังคม
4. ความต้องการที่จะมีฐานะ เก่งในสังคม
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง

ในการดำเนินงานขององค์การฯ คนมีหลายระดับแตกต่างกัน ก็ย่อมมีความต้องการแตกต่างกันไปด้วย เช่น คนงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำ เงินเดือนน้อย ก็ย่อมมีความต้องการทางด้านค่าจ้างชีพซึ่งเป็นความต้องการในระดับที่ 1 ซึ่งองค์การฯ ได้พยายามหาสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานเพื่อรักษาพนักงานที่ดีไว้ สิ่งจูงใจต่าง ๆ ได้แก่

1. การจ่ายเงินโบนัส เงินโบนัสเป็นเงินที่จัดสรรจากการกำไรสุทธิประจำปีขององค์การฯ ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด การจ่ายโบนัสเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพอใจเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์การฯ มีผลกำไร ซึ่งจะมีผลสะท้อนมายังตัวพนักงานด้วย คือ ได้รับการแบ่งโบนัสจากการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี

แต่เนื่องจากตั้งแต่ปีบัญชี 2518 เป็นต้นมา ผลการดำเนินงานขององค์การฯ ประสบผลขาดทุนตลอดมา ทำให้พนักงานมิได้รับโบนัสประจำปี แต่อย่างไรก็ตามก็ยังเป็นสิ่งจูงใจพนักงานให้พยายามปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การฯ มีผลกำไร

2. การจ่ายโบนัสพิเศษ เงินโบนัสพิเศษจะจ่ายให้แก่พนักงานที่มีความชอบเป็นพิเศษตามที่เห็นสมควร แต่ไม่เกิน 4 เท่าของเงินเดือนที่ได้รับ ในกรณีดังต่อไปนี้

- 2.1 ป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์การฯ ในลักษณะเสี่ยงภัย
- 2.2 ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เสี่ยงอันตรายต่อชีวิต
- 2.3 ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การฯ
- 2.4 ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์แก่องค์การฯ เป็นพิเศษ
- 2.5 ปฏิบัติงานตรากตรำนอกเวลาทำงานปกติโดยมิได้รับประโยชน์ตอบแทน
- 2.6 ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ผลดีเป็นพิเศษ

3. การทำงานล่วงเวลา คือ การทำงานเป็นกรณีพิเศษก่อนเวลาทำงานปกติ 08.30 น. หรือภายหลังเวลาเลิกงาน 16.30 น. ซึ่งมีสิทธิเบิกค่าทำงานล่วงเวลาได้เพื่อเป็นการตอบแทนพนักงานที่เสียสละเวลาพักผ่อนส่วนตัว มาทำงานให้องค์การฯ ซึ่งการทำงานนั้นก่อให้เกิดผลกำไรต่อองค์การฯ เกี่ยวกับการจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาขององค์การฯ ได้ออกข้อบังคับกำหนดเกณฑ์การ เบิกค่าทำงานล่วงเวลาในกรณีต่าง ๆ ไว้

4. เงินช่วยเหลือพนักงาน ได้แก่ เงินช่วยเหลือบุตร โดยพนักงานประจำ มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือสำหรับบุตรเป็นรายเดือน เดือนละห้าสิบบาทต่อบุตรหนึ่งคน

5. สวัสดิการต่าง ๆ ได้แก่

5.1 เงินกู้สวัสดิการ องค์การฯ กำหนดให้พนักงานที่ทำงานมาครบ 1 ปี มีสิทธิเงินสวัสดิการได้เท่ากับจำนวนครึ่งหนึ่งของ เงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับหนึ่งเดือน และพนักงานที่ทำงานมาแล้วครบ 3 ปี มีสิทธิได้เท่ากับเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับหนึ่งเดือน โดยผู้กู้ต้องเสียค่างวดให้สวัสดิการร้อยละ 9 ต่อปี เฉลี่ยเป็นรายเดือน

5.2 เงินกู้กองทุนบำเหน็จ ผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การกู้เงินกองทุนบำเหน็จผู้ปฏิบัติงานนี้ จะกู้เพื่อนำไปใช้จ่ายในกรณีดังต่อไปนี้

- เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนในการครองชีพ จำนวนเงิน ที่กู้คำนวณจากรยะเวลาการปฏิบัติ ถ้าทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี กู้ได้ไม่เกิน 1 เท่าของ เงินเดือนขณะที่ขอกู้ ถ้าทำงานมาแล้วตั้งแต่ 3 ปี ถึง 4 ปี กู้ได้ไม่เกิน 3 เท่า และถ้าทำงานมาแล้วตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป กู้ได้ไม่เกิน 4 เท่า

- การกู้เพื่อช่วยเหลือเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย ยกเว้นกู้เพื่อการซ่อมแซม กู้ได้ไม่เกิน 60 เท่าของเงินเดือน แต่ไม่เกิน 400,000 บาท ถ้ากู้เพื่อปรับปรุงที่ดินหรือซ่อมแซมต่อเติม บ้านของตนเอง ได้ไม่เกิน 30 เท่า แต่ไม่เกิน 100,000 บาท โดยผู้กู้จะต้องเป็นพนักงานในองค์การฯ มาแล้ว 5 ปี และมีหลักทรัพย์ค้ำประกันการกู้ประเภทนี้ เสียดอกเบี้ย เท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร-

พาดิษฐ์ประเภทประจำ 12 เดือน

5.3 บ้านพัก องค์การฯ ได้จัดให้พนักงานและครอบครัวที่ไม่มีบ้านพักเป็นของตนเองอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ ปทุมธานี และสมุทรสาคร ได้เข้าอยู่อาศัยในบ้านพักขององค์การหรือเป็นพนักงานที่พิจารณาแล้วเห็นว่า จำเป็นต้อง เรียกตัวมาปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา

6. การรักษาพยาบาล องค์การฯ ให้ความช่วยเหลือพนักงานและครอบครัวเกี่ยวกับการเบิกเงินการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของทางราชการ

7. การซื้อสินค้าเพื่อบริโภคของพนักงาน องค์การฯ ให้พนักงานมีสิทธิซื้อสินค้าเงินเชื่อในราคาต่ำกว่าราคาขายทั่วไป 5 % ในวงเงินเดือนละไม่เกิน 30 % ของเงินเดือน โดยองค์การฯ จะหักค่าซื้อสินค้าเงินเชื่อจากเงินเดือนหรือค่าแรงของพนักงานทุกเดือน ถ้าซื้อเป็นเงินสดมีสิทธิได้รับส่วนลด 10 % ของราคาขายทั่วไป

8. วินัยและการลงโทษ โดยกำหนดเกี่ยวกับการลงโทษ หรือวิธีการลงโทษในกรณีที่ทำผิดระเบียบวินัย เพื่อที่จะจูงใจพนักงานให้หันมาสนใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การฯ โดยส่วนรวมด้วย

การลงโทษพนักงานที่กระทำผิดระเบียบวินัยตามที่องค์การฯ กำหนด

มีดังนี้

- 8.1 ไล่ออก
- 8.2 ปลดออก
- 8.3 ลดขั้นเงินเดือน
- 8.4 ตักเงินเดือน
- 8.5 ภาคทัณฑ์

การกำหนดระเบียบวินัยจะเป็นการกำหนดขอบเขตของการกระทำเพื่อให้พนักงานไม่ทำอะไรที่เป็นการขัดกับระเบียบวินัย ซึ่งจะทำให้ต้องได้รับการลงโทษ อันมีผลต่อการดำรงชีวิตของตัวพนักงานเอง ดังนั้น เขาจะละเว้นการกระทำผิดระเบียบวินัย และพยายามทำดี ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรฯ

นอกจากการจูงใจโดยให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ องค์กรฯยังได้ให้ผลตอบแทนอื่นที่มีใช้ตัวเงินแก่พนักงานอีกด้วย ได้แก่ การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นส่วนสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงาน การติดต่อสั่งการหรือการรายงานผลการดำเนินงาน การปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ จะกระทำโดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น

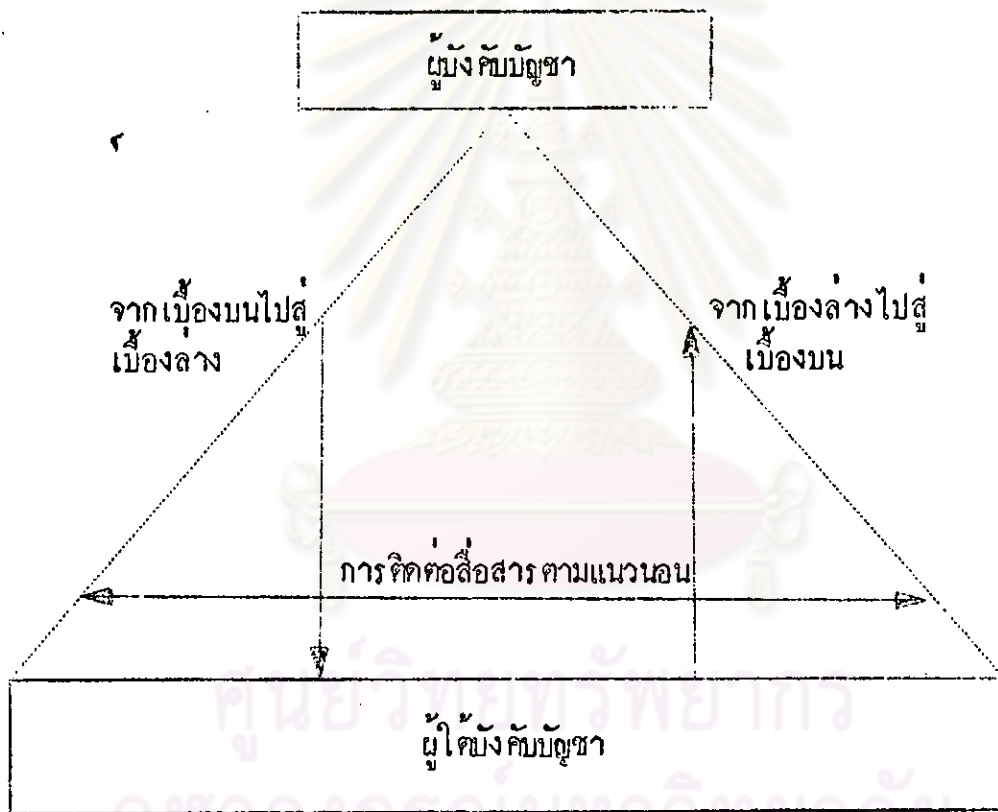
ในการติดต่อสื่อสารขององค์กรอุตสาหกรรมห้องเย็น กระทำทั้งใน 3 รูปแบบ คือ.

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง
2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน
3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง เป็นไปในลักษณะของการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่าง ๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน ได้แก่ การรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ประจำวัน เช่น รายงานซื้อขายประจำวัน รายงานเงินสต็อกเหลือประจำวัน รายงานสต็อกคงเหลือ ซึ่งเป็นรายงานที่ผู้บริหารอนุญาตหรือมีคำสั่งให้ทำ ส่วนการให้ข้อเสนอ

รูปที่ 5 แสดงแบบของการติดต่อสื่อสาร ทั้ง 3 แบบ



และจากผู้บังคับบัญชาที่มีบาง เป็นบางโอกาส ซึ่งเป็นกรณีที่ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ เป็นการให้
 ผู้จัดการสาขาเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของสาขาตามโครงการพัฒนา
 การประมงของธนาคารพัฒนาเอเชีย

3. การสื่อสารตามแนวนอน คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก กอง และ
 สาขาต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานที่จะต้องประสานงานกัน ได้แก่การติดต่อ
 สื่อสารกันระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายจำหน่ายถึงปริมาณและชนิดประเภทของสินค้าที่ต้องการ หรือ
 ระหว่างกองคลังกับสาขาต่าง ๆ เพื่อขอทราบข้อมูลทางการเงิน การผลิต การจำหน่าย
 ซึ่งในทางปฏิบัติ ปรากฏว่าหน่วยงานที่จะต้องทำงานร่วมกันไม่มีการประสานงานที่ดี ทำให้ผล
 การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เช่น สาขาฝ่ายผลิตให้สาขาฝ่ายจำหน่ายแจ้งความ
 ต้องการสินค้าสัตว์น้ำมายังฝ่ายผลิตเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน แต่สาขาฝ่ายจำหน่ายจะละเลย
 มิได้ปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด โดยแจ้งให้สาขาฝ่ายผลิตทราบเมื่อสินค้าหมดแล้วหรือใกล้หมด
 หรือแจ้งในช่วงที่ไม่มีสินค้าสัตว์น้ำในตลาดฝ่ายผลิต ทำให้ฝ่ายผลิตไม่สามารถจัดหาสินค้าให้ได้
 ตามต้องการ ซึ่งเป็นผลเสียหายต่อองค์การฯโดยส่วนรวม

เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การฯได้แก่
 โทรศัพท์ การนำสาร ไปรษณีย์ และที่ใช้กันมากที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารทางวิทยุสื่อสาร
 ซึ่งองค์การฯมีข่ายวิทยุสื่อสารติดต่อกันทุกสาขา และจะมีการส่งวิทยุทุกวัน ๆ ละ 2 เวลา คือ
 เช้า และบ่าย

5. การควบคุม หน้าที่ประการสุดท้ายที่เป็นหน้าที่สำคัญยิ่งในกระบวนการของ
 การบริหารก็คือ หน้าที่ในการควบคุม ซึ่งเป็นหน้าที่ในการพยายามกำกับให้งานที่ทำเป็นไปตาม
 แผน การปฏิบัติหน้าที่ควบคุมจะต้องมีอยู่ตลอดเวลา หากเกิดข้อผิดพลาดจะได้ดำเนินการแก้ไข
 ได้ทัน

กระบวนการควบคุม จะประกอบด้วย ¹

1. การจัดตั้งมาตรฐาน
2. วัดผลงานที่ทำได้จริง
3. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการปฏิบัติกับมาตรฐาน
4. ดำเนินการแก้ไข

เนื่องจากธุรกิจหลักขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คือ การซื้อขายสินค้า สัตว์น้ำและน้ำแข็ง และการรับปากแช่แข็งสินค้า ซึ่งสัตว์น้ำเป็นสินค้าที่มีลักษณะพิเศษ คือ ง่ายเสียหาย และโอกาสที่จะเสื่อมคุณภาพสูง หากการเก็บรักษาไม่ดีพอ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมการดำเนินงานด้านการผลิตและการดำเนินงานด้านการจำหน่าย

การควบคุมการดำเนินงานด้านการผลิตเป็นการควบคุมคุณภาพของสินค้าสัตว์น้ำ และการควบคุมต้นทุนการผลิต การควบคุมคุณภาพของสินค้าจะเริ่มตั้งแต่การจับซื้อ ซึ่งต้องมีคณะกรรมการจับซื้ออย่างน้อย 3 คนขึ้นไป ทำการจับซื้อสินค้าโดยคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าและราคาเป็นหลัก เมื่อนำเข้ากระบวนการผลิต จะมีการรายงานการนำสินค้าเข้าทำความเย็นเร็ว (Freezer) ซึ่งรายงานจะแสดงเวลาที่นำสินค้าเข้าและออกจากห้องทำความเย็นเร็วพร้อมทั้งอุณหภูมิของห้อง และจะต้องมีการบันทึกอุณหภูมิของห้องทำความเย็นเร็วทุก 2 ชั่วโมง จนกระทั่งมีอุณหภูมิถึงจุดที่กำหนด ภายใต้ข้อสมมติที่ว่า คุณภาพของสินค้าก่อนนำเข้าก็ และเครื่องจักรอุปกรณ์ทำงานได้ดี สินค้าที่ได้จะมีคุณภาพดี ซึ่งรายงานดังกล่าวยังใช้ประโยชน์ในการควบคุมต้นทุนการผลิตด้วย ในส่วนของค่ากระแสไฟฟ้าซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายหลักของการผลิต (ประมาณ 70 %)

การควบคุมโดยการกำหนดมาตรฐาน ได้แก่ การควบคุมการดำเนินการผลิตของฝ่ายผลิต ซึ่งอาจจะมีการรับจ้างแช่แข็งสินค้า แต่ไม่ได้แจ้งเป็นรายได้ขององค์การฯ

¹ ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, หน้า 435.

ฝ่ายบริหารได้กำหนดมาตรฐานไว้ดังนี้ สินค้าจำนวนหนึ่งที่น่าเข้าผลิตให้ถึงอุณหภูมิ ณ จุดหนึ่ง จะใช้เวลานานเท่าใด หากรายงานดังกล่าวปรากฏว่าใช้เวลาสูงกว่า ก็แสดงว่า สินค้าที่น่าเข้าผลิตสูงกว่าที่กำหนดตามมาตรฐาน หรือถ้าเป็นกรณีสินค้าฝากแช่ มาตรการที่ใช้ในการควบคุมคือ การดูจากรายงานการบันทึกจำนวนหน่วยที่ใช้ไฟฟ้า

การควบคุมดังกล่าวเป็นการควบคุมในขั้นดำเนินการ (ซึ่งอาจไม่ได้ผลเท่าใดนัก เพราะรายงานควบคุมการดำเนินงานด้านการผลิต เป็นรายงานที่สาขาฝ่ายผลิตทำเอง และบันทึกด้วยมือ ซึ่งอาจจะมีการปรับปรุงตัวและข้อมูลต่าง ๆ ก่อนจัดส่งมายังสำนักงานใหญ่ ก็ได้

การควบคุมการดำเนินงานด้านการจำหน่ายเป็นการควบคุมด้านปริมาณการจำหน่ายโดยเปรียบเทียบกับแผนการจำหน่ายที่วางไว้ โดยสาขาฝ่ายจำหน่ายจะต้องรายงานการขายสินค้ามาให้สำนักงานใหญ่ทราบทางวิทยุสื่อสารทุกวัน และกองการตลาดจะรวบรวมตัวเลขเสนอผู้อำนวยการทุกเดือน

การควบคุมการดำเนินงานของสาขาโดยใช้ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง เนื่องจาก การดำเนินงานของสาขาฝ่ายผลิตและสาขาฝ่ายจำหน่ายในการซื้อขายสินค้าสัปดาห์มีความจำเป็นต้องใช้เงินหมุนเวียนสูง ดังนั้น องค์การฯ จึงได้ออกคำสั่งควบคุมการใช้จ่ายเงินของสาขาโดยการกำหนดอำนาจและวงเงินในการใช้จ่ายเงินของผู้จัดการสาขาไว้ ซึ่งการควบคุมโดยวิธีดังกล่าวได้ผลพอสมควร เพราะโอกาสที่เงินจะรั่วไหลมีน้อย และในการซื้อขายสินค้าสัปดาห์มักประสบปัญหาข้อแพ่ง ขาดอยู่ โดยผู้ซื้อและผู้ขายจะอ้างถึงคุณภาพของสินค้า ซึ่งฝ่ายบริหารไม่มีโอกาสได้เห็น จึงเป็นช่องทางแห่งการทุจริตได้ องค์การฯ จึงได้ออกคำสั่งเกี่ยวกับการซื้อว่า ห้ามซื้อสินค้าในราคาสูงกว่าราคากลางที่กำหนด และการขายห้ามขายขาดทุน

การควบคุมด้วยรายงาน ตามที่องค์การฯ ได้ออกคำสั่งเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี และการจัดทำรายงานต่าง ๆ ของสาขา ได้แก่ รายงานเงินคงเหลือประจำวัน รายงานรับ-จ่ายสินค้าสัปดาห์และผลไม่ประจำเดือน/สัปดาห์ รายงานการรับโอนสินค้าบริการ และค่าใช้จ่าย

จ่ายระหว่างสาขาต่าง ๆ รายงานแบบทดลอง รายงานงบกำไรขาดทุน รายงานงบดุล ส่งมายัง กองคลัง เพื่อรวบรวมข้อมูลตัวเลขและจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ รวมทั้งการจัดทำงบการเงินรวม ปรากฏว่า การควบคุมโดยอาศัยรายงานดังกล่าวนี้มักไม่ค่อยได้ผล เพราะสาขาจัดส่งรายงานมาให้สำนักงานใหญ่ล่าช้า หากมีอุปสรรคหรือปัญหาในการดำเนินงาน ก็ไม่สามารถแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์

การควบคุมภายใน เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การควบคุมภายใน การควบคุมตามวิธีนี้ จะเป็นการป้องกัน มิให้มีการทุจริตหรือข้อบกพร่องในสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งการตรวจสอบความผิดพลาดของตัวเลขข้อมูลที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจอีกด้วย จากการศึกษาพบว่า มีพนักงานระดับบริหารขององค์การฯ ในสาขาต่างจังหวัด หลายคนที่มีประวัติหน้าที่โดยทุจริตและถูกไล่ออกไปแล้ว หรือประพฤติส่อไปในทางทุจริต ยังอยู่ในระหว่างการสอบสวน เนื่องจากสาขาต่าง ๆ อยู่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่มาก และโอกาสที่จะก่อการทุจริตมีมาก ทำให้ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมได้โดยทั่วถึง จึงทำให้องค์การฯ ต้องประสบปัญหาทั้งกล่าวอยู่เนือง ๆ และในขณะนั้น องค์การฯ ยังมิได้มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ คงมีแต่ฝ่ายบริหารระดับสูงที่ออกไปตรวจตราการดำเนินงานของสาขาคด้วยตนเอง เป็นครั้งคราวเท่านั้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้เปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2499 โดยมีท่องเที่ยว
ที่กรุงเทพฯ เพียงแห่งเดียว ต่อมาในปี 2508 ได้เปิดท่องเที่ยวที่ชุมพรอีก 1 แห่ง

ตารางที่ ๘ แสดงผลการดำเนินงานระหว่างปี 2499 - 2518

หน่วย : บาท

ปี	กำไร	ขาดทุน	กำไร (ขาดทุน) สะสม
2499 - 2500	-	2,239,362.00	(2,239,362.00)
2501	15,963.00		(2,223,399.00)
2502	599,719.00		(1,623,680.00)
2503	22,908.00		(1,600,772.00)
2504	25,446.00		(1,575,326.00)
2505	16,411.00		(1,558,915.00)
2506		1,563,130.00	(3,122,045.00)
2507		674,353.00	(3,796,398.00)
2508		620,145.00	(4,416,543.00)
2509	523,522.00		(3,893,021.00)
2510	2,698,846.00		(1,194,175.00)
2511	1,211,205.00		17,030.00
2512	132,621.00		(804,590.00)*
2513		58,570.00	(1,546,829.00)*
2514	567,526.00		(979,304.00) ^{1/}
2515	2,170,908.00		1,491,604.00 ^{1/}
2516	3,097,850.00		3,770,064.00 ^{1/}
2517	2,001,820		4,588,699.00 ^{1/}
2518		4,273,303.00	(409,375.00)

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

* มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นโบนัสพนักงาน เนื่องจากสาขากรุงเทพฯ มีกำไร

1/ มีการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นโบนัสพนักงานและนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน



ปรากฏว่า องค์การฯ ได้ดำเนินการมีผลกำไร และเริ่มประสบผลขาดทุนในปี 2518 เป็นจำนวนสูงถึง 4.27 ล้านบาท ต่อมาองค์การฯ ได้เปิดห้องเย็นฝ่ายจำหน่ายขึ้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และนครราชสีมา ในปี 2518 และ 2520 ตามลำดับ ผลการดำเนินงานของห้องเย็นทั้ง 4 แห่ง ปรากฏตามตารางที่ 9

จากตารางที่ 9 แสดงถึงผลการดำเนินงานของโรงงานห้องเย็นทั้ง 4 แห่ง ในระหว่างปี 2519 ถึงปี 2523 ปรากฏว่า มีผลกำไรสุทธิในปี 2519 เพียงจำนวน 944,765.97 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.96 ของยอดขายได้ และในปี 2520, 2521, 2522 และ 2523 ผลการดำเนินงานประสบผลขาดทุนและมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี พิจารณาจากอัตรามลตอยแทนจากค่าขายเท่ากับ -1.37, -1.61, -9.49 และ -17.58 ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องมาจากต้นทุนสินค้าขายและบริการอยู่ในเกณฑ์สูง เมื่อเทียบกับยอดขายได้ และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี ทั้งนี้ปี 2519 เท่ากับ 86.99 % ปี 2520 เท่ากับ 91.82 % ปี 2521 เท่ากับ 92.09 % ปี 2522 เท่ากับ 96.20 % และปี 2523 เท่ากับ 98.66 % สาเหตุที่ต้นทุนสินค้าขายสูงเนื่องมาจากองค์การฯ ต้องซื้อสัตว์น้ำแข่งกับเอกชน ภาวะของตลาดสัตว์น้ำขึ้นอยู่กับปริมาณของสัตว์น้ำที่จับได้ และการแข่งขันกับเอกชนมีมากขึ้นในระยะหลัง ทำให้องค์การฯ ต้องซื้อสัตว์น้ำในราคาที่สูงขึ้น ประกอบกับเครื่องจักรทำความเย็นขององค์การฯ ที่สาขากรุงเทพฯ และสาขารมพร ซึ่งเป็นแหล่งผลิตสินค้าแช่แข็ง มีอายุการใช้งานนาน ซ้ำราคาเสียหายต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเสมอ และประสิทธิภาพในการทำงานของเครื่องจักรลดต่ำลง การเก็บรักษาสินค้าไว้นาน ๆ สินค้าจะเสื่อมคุณภาพเร็วกว่าปกติ ซึ่งทำให้สาขาจำหน่ายขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำ เพราะสินค้ามีคุณภาพไม่ดี และการที่ห้องเย็นขององค์การฯ ชำรุดเสียหายต้องหยุดซ่อมแซมบ่อยๆ ทำให้องค์การฯ ขาดรายได้จากการผลิตและจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำ นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการจำหน่ายก็มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น กล่าวคือ มีอัตรา 17.68 %, 11.24 %, 12.57 %, 15.23 % และ 19.72 % ในปี 2519, 2520, 2521, 2522 และ 2523 ตามลำดับ ซึ่งอาจมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าต้องเผชิญกับการแข่งขันกับเอกชน ในขณะที่ห้องเย็นเอกชนซึ่งเพิ่งเปิดดำเนินการและติดตั้งเครื่องจักรใหม่ จะไม่ประสบปัญหาดังกล่าว จึงทำให้เกิดความได้เปรียบทางด้านการค้า สรุปได้ว่า ความสามารถในการหากำไรขององค์การฯ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ

ตารางที่ 9 แสดงผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในระหว่างปี 2519 - 2523 เป็นอัตราร้อยละ

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 2519		ปี 2520		ปี 2521		ปี 2522*		ปี 2523*	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
รายได้จากการขายและบริการ	31.920	100.00	43.670	100.00	46.957	100.00	46.654	100.00	71.461	100.00
หัก ต้นทุนสินค้าขายและบริการ	27.768	86.99	40.100	91.82	43.244	92.09	44.882	96.20	70.503	98.66
กำไรขั้นต้น	4.152	13.01	3.57	8.17	3.713	7.91	1.772	3.80	0.958	1.34
หัก ค่าใช้จ่ายในการขาย	1.613	5.05	0.742	1.70	0.765	1.63	0.893	1.91	2.786	3.89
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	0.978	3.06	1.225	2.81	1.409	3.00	1.679	3.60	5.726	8.01
ค่าใช้จ่ายส่วนบุคคล	3.052	9.56	2.942	6.74	3.728	7.94	4.518	9.68	5.583	7.81
รวมค่าใช้จ่าย	5.643	17.68	4.909	11.24	5.902	12.57	7.090	15.23	14.095	19.72
กำไรจากการดำเนินงาน	(1.491)	(4.67)	(1.339)	(3.07)	(2.189)	(4.66)	(5.318)	(11.40)	(13.137)	(18.38)
บวก รายได้อื่น ๆ	2.436	7.63	2.402	5.50	3.102	6.61	4.442	9.52	7.824	10.95
หัก รายจ่ายอื่น ๆ	-	-	1.661	3.80	1.668	3.55	3.551	7.61	7.253	10.15
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	0.945	2.96	(0.598)	(1.37)	(0.755)	(1.61)	(4.427)	(9.49)	(12.566)	(17.58)

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

* เป็นตัวเลขจากการบัญชีขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินยังมิได้ตรวจสอบรับรอง

ตารางที่ 10 แสดงงบดุลขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในระหว่างปี 2519 - 2523 เป็นอัตราร้อยละ

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปี 2519		ปี 2520		ปี 2521		ปี 2522*		ปี 2523*	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	20.180	21.60	29.715	27.07	32.382	26.97	105.326	34.51	56.630	9.90
ลูกหนี้การค้า (สุทธิ)	1.903	2.04	6.263	5.71	7.574	6.31	6.077	1.99	8.120	1.42
ลูกหนี้อื่น	0.539	0.57	0.931	0.85	0.765	0.64	2.787	0.91	69.413	12.14
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	0.023	0.02	-	-	1.036	0.86	18.764	6.15	-	-
สินค้าคงเหลือ	3.932	4.21	2.483	2.26	5.467	4.55	5.685	1.86	9.960	1.74
อื่น ๆ	1.547	1.66	1.061	0.96	1.031	0.86	1.301	0.43	1.060	0.19
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	28.124	30.11	40.453	36.86	48.155	40.11	140.343	45.98	145.138	25.39
สินทรัพย์ถาวร : ที่ดินอาคารและ อุปกรณ์(สุทธิ)	64.190	68.71	64.295	58.58	63.727	53.09	63.652	20.85	102.087	17.85
สินทรัพย์อื่น	1.105	1.18	5.002	4.56	8.062	6.71	101.222	33.16	324.559	56.76
รวมสินทรัพย์	93.420	100.00	109.750	100.00	120.044	100.00	305.219	100.00	571.784	100.00
หนี้สินระยะสั้น										
เจ้าหนี้การค้า	0.902	0.96	0.589	0.54	0.797	0.66	3.511	1.15	1.845	0.32
รายจ่ายค้างจ่าย	1.749	1.87	1.982	1.81	1.881	1.57	1.678	0.55	2.392	0.42
รายได้รับล่วงหน้า	0.007	0.01	0.012	0.01	0.023	0.02	-	-	-	-
อื่น ๆ	0.409	0.44	0.924	0.84	1.055	0.88	1.452	0.47	83.792	14.65
รวมหนี้สินระยะสั้น	3.067	3.28	3.507	3.20	3.756	3.13	6.641	2.17	88.029	15.39

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	ปี 2519		ปี 2520		ปี 2521		ปี 2522 *		ปี 2523 *	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
หนี้ระยะยาว										
เงินกู้ในประเทศ	14.030	15.02	29.030	26.45	39.030	32.51	134.030	43.91	254.030	44.43
เงินกู้ต่างประเทศ	-	-	0.367	0.33	0.651	0.54	88.222	28.90	146.684	25.65
คอกเบยเงินกู้คงจ่าย	-	-	1.125	1.03	2.143	1.78	6.903	2.26	26.794	4.68
รวมหนี้ระยะยาว	14.030	15.02	30.522	27.81	41.824	34.84	229.155	75.08	427.508	74.76
หนี้สั้น	0.016	0.01	0.619	0.56	0.714	0.59	0.702	0.22	0.687	0.12
เงินกองทุน										
ทุน	65.545	70.32	65.545	59.72	65.545	54.60	65.545	21.47	65.545	11.46
ทุนจากงบประมาณ	9.540	10.21	8.944	8.15	8.348	6.95	7.751	2.54	7.155	1.25
ส่วนเกินทุนจากการบริจาค	0.687	0.73	0.687	0.63	0.687	0.75	0.687	0.22	0.687	0.10
กำไรสะสม	0.535	0.57	(0.074)	(0.07)	(0.830)	(0.69)	(5.266)	(1.72)	(17.831)	(3.12)
รวมเงินกองทุน	76.307	81.68	75.102	68.43	73.750	61.43	68.718	22.51	55.556	9.72
รวมหนี้สั้นและทุน	93.420	100.00	109.750	100.00	120.044	100.00	305.219	100.00	571.784	100.00

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

* เป็นตัวเลขจากการปิดบัญชีขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินยังมิได้ตรวจสอบรับรอง

ตารางที่ 11 แสดงอัตราส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของ
กิจการ

อัตราส่วน	ปี				
	2519	2520	2521	2522	2523
ความสามารถในการหากำไร					
1. อัตราผลตอบแทนต่อค่าขาย (%)	2.96	-1.37	-1.61	-9.49	-17.58
2. อัตรากำไรขั้นต้น (%)	13.01	8.17	7.91	3.80	1.34
3. อัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อค่าขายสุทธิ (%)	17.67	11.25	12.57	15.19	19.71
4. กำไรสุทธิต่อเงินกองทุน (%)	1.24	-0.79	-1.02	-6.44	-22.62
ความสามารถในการชำระหนี้					
5. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	9 : 1	11 : 1	12 : 1	1.6 : 1	1.6 : 1
6. ระยะเวลาการหมุนเวียนของลูกหนี้ (วัน)	22	53	59	48	42
7. ระยะเวลาการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (วัน)	52	23	47	47	52
8. อัตราส่วนของหนี้สินต่อเงินกองทุน	0.23 : 1	0.46 : 1	0.62 : 1	4.1 : 1	9.3 : 1
9. หนี้สินทั้งหมดต่อสินทรัพย์สุทธิ	0.18 : 1	0.31 : 1	0.38 : 1	0.77 : 1	0.90 : 1

ที่มา : คำนวณจากตารางที่ 10 และ 11

โดยพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อค่าขาย ซึ่งแสดงผลการดำเนินงานขาดทุน

จากตารางที่ 11 แสดงถึง ฐานะการเงินขององค์กรฯ ในช่วงระหว่างปีบัญชี 2519 ถึงปีบัญชี 2523 ปรากฏว่า สภาพคล่องของกิจการมีแนวโน้มลดลงและอยู่ในเกณฑ์ต่ำ กล่าวคือ มีสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินระยะสั้น เป็น 9 : 1, 11 : 1 และ 12 : 1 ในปี 2519, 2520 และ 2521 และเริ่มลดลงเหลือ 1.9 : 1 และ 1.6 : 1 ในปี 2522 และปี 2523 ถ้าพิจารณาจากงบดุลจะปรากฏว่า มียอดสินค้าคงคลังและลูกหนี้การค้าเป็นจำนวนมาก การหมุนเวียนของสินค้าคงคลังก็ใช้เวลานานและบางส่วนเป็นสินค้าที่เก็บรักษาไว้นานหลายเดือน การเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ก็ต้องใช้เวลานาน และลูกหนี้บางรายค้างชำระนานเป็นปี จึงทำให้เงินสดจมอยู่ในสินค้าคงคลังและลูกหนี้มากเกินไป ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นจึงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เมื่อพิจารณาถึงอัตราส่วนหนี้สินต่อเงินกองทุน (Debt/Equity Ratio) แล้วจะเห็นว่า มีแนวโน้มสูงขึ้นตามลำดับ จาก 0.22 : 1, 0.46 : 1 และ 0.62 : 1 ในปี 2519, 2520 และ 2521 เป็น 4.1 : 1 และ 9.3 : 1 ในปี 2522 และ 2523 แสดงตามตารางที่ 10 และตารางที่ 11 แสดงให้เห็นถึง โครงสร้างของเงินที่นำมาลงทุนในการดำเนินงาน ประกอบด้วยหนี้สินเป็นจำนวนสูงเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนของเจ้าของ ซึ่งทำให้กิจการมีความเสี่ยงภัยมากขึ้น และต้องรับภาระดอกเบี้ยเป็นจำนวนสูง โอกาสที่จะชำระหนี้คืนแก่เจ้าหนี้ที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะผลการดำเนินงานประสบผลขาดทุน และมีจำนวนผลขาดทุนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการประมง ส่วน ข.

กัวยรัฐบาลได้พิจารณาเห็นว่า สัตว์น้ำที่จับได้มีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปี แต่โรงงานห้องเย็น และโรงงานน้ำแข็งของรัฐบาลมิได้มีการขยายตัวเพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณสัตว์น้ำที่เพิ่มขึ้น ซึ่งทำความเดือดร้อนให้แก่ชาวประมงและประชาชนผู้นิยมบริโภค จึงมีนโยบายที่จะดำเนินการตามโครงการพัฒนาการประมง เพื่อช่วยเหลือชาวประมงในด้าน การรับซื้อปลาและจำหน่ายน้ำแข็งให้เพื่อใช้ในการจับปลา โดยได้ขยายเขตการก่อสร้างโรงงานห้องเย็นและโรงงานน้ำแข็งออกไปตามภูมิภาคต่าง ๆ รวม 5 แห่ง เป็นแหล่งรับซื้อ 4 แห่ง คือ สมุทรปราการ ระยอง ปัตตานี และภูเก็ต และสาขาจำหน่ายอีก 1 แห่ง ที่ขอนแก่น และจัดซื้อรถตู้เย็นจำนวน 32 คัน เพื่อวัตถุประสงค์ในการขนส่งสินค้าจากฝ่ายผลิตไปยังฝ่ายจำหน่าย การดำเนินการก่อสร้างโรงงานห้องเย็น โรงงานน้ำแข็ง และการจัดซื้อรถตู้เย็นตามโครงการนี้ ใช้เงินลงทุนจากการกู้ธนาคารพัฒนาเอเชีย และกระทรวงการคลัง รวมจำนวนทั้งสิ้น 320 ล้านบาท แต่สภาพเศรษฐกิจมิได้เอื้ออำนวย ทำให้การดำเนินการก่อสร้างโรงงานห้องเย็นและโรงงานน้ำแข็งตามโครงการดังกล่าวมีอุปสรรค ไม่สามารถจะสร้างให้แล้วเสร็จตามแผนงานได้ กล่าวคือในปี 2522, 2523 ได้เกิดวิกฤตการณ์น้ำมัน ทำให้ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างสูงขึ้น การก่อสร้างห้องเย็นบางแห่งต้องหยุดชะงัก เพราะงบประมาณที่ตั้งไว้ไม่เพียงพอ ต้องขอกู้เงินจากกระทรวงการคลังเพิ่มเติมอีก 120 ล้านบาท การก่อสร้างห้องเย็นและโรงงานน้ำแข็งตามโครงการดังกล่าวเพิ่งจะแล้วเสร็จในปี 2524 ยกเว้นที่สาขาสมุทรปราการ ซึ่งเป็นสาขาที่มีกำลังการผลิตสูงสุดในโครงการนี้ยังไม่เสร็จสมบูรณ์ เนื่องจากยังขาดเชือกกันดินริมแม่น้ำเจ้าพระยาและสายพานลำเลียงน้ำแข็งซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจำหน่ายน้ำแข็งให้ชาวประมง โรงงานห้องเย็นและโรงงานน้ำแข็งทั้ง 5 สาขา ได้เปิดดำเนินการในปลายปี 2524 สำหรับสาขาสมุทรปราการดำเนินการผลิตสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็งแต่เพียงอย่างเดียว

จากการก่อสร้างโรงงานห้องเย็นและโรงงานน้ำแข็ง 5 แห่ง ได้มีการลงทุนในการก่อสร้างอาคารโรงงานและเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ในสาขาต่าง ๆ เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 368,945,988.49 บาท

ตารางที่ 12 แสดงรายการเงินกู้โรงงานห้องเย็น 5 แห่ง

หน่วย : บาท

สาขา	เงินกู้ธนาคาร พัฒนาเอเชีย	เงินกู้กระทรวง การคลัง	รวม
สมุทรปราการ	24,153,640.12	49,908,909.87	74,062,549.99
ระยอง	22,311,178.95	53,298,495.35	75,609,674.31
ภูเก็ต	18,958,285.37	50,230,930.14	69,189,215.51
ปัตตานี	19,912,018.26	51,135,405.86	71,047,424.11
ขอนแก่น	9,207,310.79	22,662,272.33	31,869,583.12
รถตู้เย็น	29,062,244.19	18,103,297.26	47,165,541.45
รวม	123,604,677.68	245,339,310.81	368,945,988.49

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมห้องเย็น

(ไม่รวมค่าใช้จ่ายในการจัดการดำเนินงานตามโครงการดังกล่าว) จำแนกตามประเภทของเงินกู้ตามสาขาต่าง ๆ ตามตารางที่ 12 ซึ่งแต่ละสาขามีกำลังการผลิตเต็มที่และการใช้ห้องเย็นแต่ละสาขาตามตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงกำลังการผลิตและการใช้ห้องเย็นแต่ละสาขา

รายการ	สมุทรปราการ	ปัตตานี ภูเก็ต ระยอง/ตอสาขลา	ขอนแก่น
ห้องเก็บสินค้าถาวร (-25°C)	300 ตัน	200 ตัน	100 ตัน
จำนวนครั้งที่ใช้ต่อปี	11 ครั้ง	11 ครั้ง	20 ครั้ง
การใช้งานห้องเย็นจริง	73 %	73 %	73 %
กำลังการผลิตที่ใช้งานจริง	2,400 ตัน	1,600 ตัน	1,460 ตัน
ห้องเก็บสินค้าชั่วคราว (0°C)	200 ตัน	100 ตัน	50 ตัน
จำนวนครั้งที่ใช้ต่อปี	38 ครั้ง	56 ครั้ง	120 ครั้ง
การใช้งานห้องเย็นจริง	38 %	38 %	38 %
กำลังการผลิตที่ใช้งานจริง	2,900 ตัน	2,128 ตัน	2,280 ตัน
กำลังผลิตการแช่แข็งต่อวัน	15 ตัน	10 ตัน	-
การใช้งานจริง	70 %	70 %	-
กำลังการผลิตน้ำแข็งต่อวัน	150 ตัน	100 ตัน	30 ตัน
กำลังการผลิตน้ำแข็งต่อปี*	42,000 ตัน	28,000 ตัน	8,400 ตัน
ความจุห้องเก็บน้ำแข็ง (-5°C)	300 ตัน	200 ตัน	50 ตัน
การใช้งานห้องเก็บน้ำแข็งจริง	90 %	90 %	90 %

ที่มา : โครงการเงินกู้เพื่อพัฒนาการประมงจากธนาคารพัฒนาเอเชีย

* คิดวันทำงาน 1 ปี = 280 วัน

ผลการดำเนินงานของโรงงานห้องเย็นและโรงน้ำแข็งทั้ง 5 สาขา

จากการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมห้องเย็นที่กำหนดไว้ในโครงการเงินกู้เพื่อพัฒนาการประมง ได้กำหนดไว้ว่า องค์การอุตสาหกรรมห้องเย็นต้องดำเนินการผลิตสินค้าสัตว์น้ำเป็นจำนวน 19,800 ตัน จึงจะมีรายได้ที่จะชดเชยกับรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและมีกำไรส่วนหนึ่งได้ แต่จากการศึกษาติดตามผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ธนาคารพัฒนาเอเชีย ปรากฏว่า ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นเดือนกรกฎาคม 2525 สาขาต่าง ๆ ได้ใช้ห้องเก็บสินค้าแช่เย็นดังนี้ สาขาขอนแก่นใช้เก็บสินค้าประมาณ 60 % ของเป้าหมายการผลิต และสาขาอื่นใช้เพียง 44 % ของกำลังการผลิต สำหรับการผลิตน้ำแข็ง สาขาขอนแก่นผลิตน้ำแข็งได้ 5,600 ตันต่อปี หรือประมาณ 66.6 % ของเป้าหมายการผลิต และสาขาอื่น ๆ ผลิตน้ำแข็งได้ 14,100 ตันต่อปี หรือประมาณ 50.4 % ของเป้าหมายการผลิต

สำหรับการดำเนินงานการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็น ซึ่งทำการขนส่งสินค้าทั้งภายในและต่างประเทศ การขนส่งภายในประเทศ องค์การฯ ได้ดำเนินการขนส่งสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็งและผลไม้มารวม 15,200 ตัน เป็นสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็ง 54 % และผลไม้ 46 % สำหรับการขนส่งสินค้าไปยังประเทศสิงคโปร์ องค์การฯ ได้ดำเนินการขนส่งสินค้าเป็นจำนวน 10,500 ตัน ซึ่งการขนส่งสินค้าไปยังประเทศสิงคโปร์ก่อให้เกิดรายได้แก่องค์การฯ เป็นจำนวนมาก กล่าวคือในปีบัญชี 2525 มีรายได้จากการขนส่งสินค้าผ่านแดนไปยังประเทศสิงคโปร์ จำนวน 25,246,000 บาท และคาดว่าจะสามารถทำรายได้ให้แก่องค์การฯ ได้มากขึ้นในเมื่อต่อไป

จากการเปรียบเทียบรายไครายจ่ายในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดในโครงการเงินกู้เพื่อพัฒนาการประมง ปรากฏว่า สาขาต่าง ๆ มีรายได้จากการจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำ น้ำแข็ง และรายได้จากการรับจ้างแช่แข็งและฝากแช่ ตามตารางที่ 14

หากันรายจ่ายจะประกอบด้วยค่าใช้จ่าย 2 ประเภท คือ ค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายแปรได้ ค่าใช้จ่ายคงที่ ได้แก่ ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน คอกเบี้ยเงินกู้ และเงินเดือนค่าจ้างพนักงาน ซึ่งไม่ว่าสาขาจะทำการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมากหรือน้อย หรือไม่ทำการผลิตสินค้า

ตารางที่ 14 แสดงรายได้ของโรงงานห้องเย็น 5 แห่ง ในปี 2525

สาขา	รายได้จากการขายสัตว์น้ำ		รายได้จากการขายน้ำแข็ง		รายได้รับจ้างแช่แข็งและฝากแช่		รายได้รวม
	บาท	กิโลกรัม	บาท	กิโลกรัม	บาท	กิโลกรัม	
สมุทรปราการ	698,815.00	25,710.64	-	-	908,751.90	320,763.20	1,607,566.90
ระยอง	310,672.50	70,228.87	3,670,163.00	98,684	640,920.00	354,337.00	4,621,755.50
ภูเก็ต	1,200.00	120.00	5,610,555.00	161,627	1,755,926.68	871,074.80	7,367,681.60
ปัตตานี	2,580,896.02	152,779.26	3,292,569.45	113,536	715,660.41	359,628.35	5,889,125.88
ขอนแก่น	7,921,526.67	331,231.71	1,744,400.00	39,098	386,205.20	252,131.12	10,052,131.87
รวม	11,513,110.19	580,070.48	14,317,687.45	412,945	4,407,464.19	2,157,934.44	29,538,261.75

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมห้องเย็น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เลยก็ตาม ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้ง 3 รายการดังกล่าว สำหรับค่าใช้จ่ายแปรได้ที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักได้แก่ค่าซื้อสัตว์น้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา สำหรับสาขาที่ผลิตน้ำแข็งด้วยน้ำประปา นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายในการบริหาร การจำหน่าย และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในที่นี้จะเปรียบเทียบเฉพาะค่าใช้จ่ายหลักเท่านั้น ไม่รวมต้นทุนซื้อสินค้า กล่าวคือ ถ้าจะคำนวณค่าใช้จ่ายหลักต่อเดือน จะปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 15 ซึ่งปรากฏว่า แต่ละสาขาจะต้องพยายามหารายได้มาชดเชยค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้ได้ แต่จากการดำเนินงานในปี 2525 ที่ผ่านมา สาขาขอนแก่นซึ่งเป็นสาขาฝ่ายจำหน่าย เป็นสาขาเดียวที่สามารถหารายได้มาชดเชยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายดังกล่าว ยังไม่รวมต้นทุนสินค้าที่รับโอนจากสาขา สำหรับสาขาสมุทรปราการ ระยอง ภูเก็ต และปัตตานี ซึ่งเป็นสาขาฝ่ายผลิตไม่สามารถหารายได้ได้มากเพียงพอที่จะชดเชยค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ การดำเนินงานของโรงงานห้องเย็นตามโครงการเงินกู้เพื่อพัฒนาการประมงจึงประสบผลขาดทุน ซึ่งถ้าจะไม่ให้ผลการดำเนินงานประสบผลขาดทุน โรงงานห้องเย็นแต่ละสาขาจะต้องหารายได้ต่อเดือนอย่างน้อยที่สุดที่จะสามารถชดเชยค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายแปรได้บางส่วนได้ ตามตัวเลขที่แสดงตามตารางที่ 15

สาเหตุที่การดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการประมง ส่วน ข. ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากสาเหตุที่สำคัญหลายประการ ได้แก่

1. สาขาทุกแห่งที่จัดตั้งตามโครงการพัฒนาการประมงนี้ จะประกอบธุรกิจทั้งด้านการแข่งขันและเก็บรักษาสินค้าสัตว์น้ำ การผลิตน้ำแข็งจำหน่ายเพื่อบริโภคและเพื่อใช้ในกิจการประมง ในด้านการแข่งขันและเก็บรักษาสินค้าสัตว์น้ำ เนื่องจากการขออนุมัติเงินกู้ตามโครงการพัฒนาการประมงนั้นได้เริ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2518 แต่การก่อสร้างมาเสร็จในปี 2522 - 2523 และเริ่มดำเนินการในปี 2524 ซึ่งในการจัดทำโครงการเสนอขอกู้เงินนั้น องค์การฯ ได้เสนอข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณสัตว์น้ำที่จับได้ในช่วงปี 2518 ประกอบการพิจารณากำหนดความจุของห้องเย็น ซึ่งการก่อสร้างโรงงานห้องเย็นได้เลื่อนเวลาออกไป กว่าที่จะก่อสร้างแล้วเสร็จในต้นปี 2524 และเริ่มเปิดดำเนินการในปี 2524 ปริมาณสัตว์น้ำที่จับได้ในแต่ละปีก็เพิ่มขึ้น ทำให้การ

ตารางที่ 15 แสดงค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินงานของสาขา 5 แห่ง

สาขา	ค่าเสื่อมราคา	คอกเบี้ยเงินกู้	เงินเดือนค่าจ้างพนักงาน	ค่าไฟฟ้า	ค่าน้ำประปา ^{1/}	ค่าใช้จ่ายรวมต่อปี	ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยต่อเดือน
สมุทรปราการ	(28.19 %) 2,277,331.23	(56.40 %) 4,557,067.20	(6.26 %) 505,447.78	(9.15 %) 739,527.50	-	(100.00 %) 8,079,373.81	673,281.16
ระยอง	(19.64 %) 2,305,679.65	(39.46 %) 4,633,122.82	(5.68 %) 666,683.00	(33.34 %) 3,914,384.00	(1.87 %) 220,000.00	(100.00 %) 11,739,869.47	978,322.41
ภูเก็ต	(16.99 %) 2,076,264.01	(33.75 %) 4,125,015.08	(4.64 %) 566,984.19	(35.97 %) 4,396,464.00	(8.64 %) 1,056,027.10	(100.00 %) 12,220,754.38	1,018,396.10
ปัตตานี	(20.33 %) 2,142,704.52	(40.53 %) 4,271,780.00	(5.50 %) 579,560.00	(33.64 %) 3,514,877.00	-	(100.00 %) 10,538,921.52	878,243.41
ขอนแก่น	(20.82 %) 951,050.85	(29.38 %) 1,341,998.75	(10.68 %) 487,626.00	(39.10 %) 1,785,892.00	(0.005 %) 240.00	(100.00 %) 4,566,807.60	380,567.30
รวม	(20.69 %) 9,753,030.26	(40.15 %) 18,928,983.85	(5.96 %) 2,806,300.97	(30.50 %) 14,381,144.50	(2.70 %) 1,276,267.10	(100.00 %) 47,145,726.26	3,928,810.37

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

1/ ค่าน้ำประปา สาขาสุมทรรปราการยังมีใ้ค่าเนนการณลิตน้ำแข็ง สำหรับสาขาปัตตานีและสาขาขอนแก่นใ้หน้าบาคาลใ้การณลิตน้ำแข็ง จึงไม่มีค่าใช้จ่ายรายการนี้

ค่าเนื้องานขององค์การฯ ประสบปัญหาที่ว่า ห้องแช่แข็งขององค์การฯ ทุกสาขามีขนาดความจุเล็กเกินไป ยิ่งในฤดูกาลที่จับสัตว์น้ำได้มาก ห้องแช่แข็งขององค์การฯ มีกำลังการผลิตน้อย ทำให้องค์การฯ เสียโอกาสที่จะมีรายได้จากการแช่แข็งสินค้าเพิ่มขึ้น และถ้าองค์การฯ จะซื้อสัตว์น้ำไว้มาก ๆ และทยอยกันเข้าแช่แข็ง สัตว์น้ำที่เข้าแช่แข็งช้าจะเริ่มเสื่อมคุณภาพ ทำให้คุณภาพของสินค้าที่ได้จากการแช่แข็งไม่ดีพอ

2. สำหรับปัญหาในด้านการผลิตน้ำแข็งในสาขาต่าง ๆ มิได้มีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกไว้ให้ครบถ้วน ทำให้การดำเนินงานประสบปัญหาดังนี้

2.1 สาขาปัตตานี ภูเก็ต และระยอง มีปัญหาเกี่ยวกับสายพานลำเลียงน้ำแข็งและเครื่องโมโตไม่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้จำนวนปริมาณน้ำแข็งที่จำหน่ายให้เรือประมงได้น้อย กล่าวคือ สายพานลำเลียงน้ำแข็งและเครื่องโมโตที่อยู่ใช้งานได้ไม่คล่อง ซึ่งเกิดจากการออกแบบที่ไม่มีประสิทธิภาพสายพานลำเลียงน้ำแข็งโคจร และติดขัดอยู่ตลอดเวลาทำให้เสียเวลามาก เครื่องโมโตที่มีอยู่มีประสิทธิภาพในการโมโตไม่เต็ม ไม่สามารถจะม้วนน้ำแข็งได้เร็ว การลงน้ำแข็งให้เรือประมงแต่ละลำจึงกินเวลานานกว่าที่โรงงานน้ำแข็งเอกชนใช้ ชาวประมงจึงหันไปซื้อน้ำแข็งจากเอกชน

2.2 สาขาสมุทรปราการ การก่อสร้างโรงงานห้องเย็นและโรงงานน้ำแข็งที่สมุทรปราการ เดิมมีนโยบายที่จะสร้างที่หัวหิน ต่อมาเมื่อองค์การสะพานปลา มีนโยบายจะสร้างท่าเทียบเรือประมงที่สมุทรปราการ องค์การอุตสาหกรรมห้องเย็นจึงได้ย้ายไปสร้างโรงงานห้องเย็นที่สมุทรปราการ แต่การออกแบบโรงงานที่หัวหินเป็นแบบไม่มีระบบลำเลียงน้ำแข็งและเขื่อน เพราะกำหนดจะสร้างที่ริมถนนเพชรเกษม ซึ่งไม่ต้องใช้เครื่องอำนวยความสะดวกดังกล่าว การก่อสร้างห้องเย็นที่สมุทรปราการอยู่ติดแม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งจำเป็นต้องมีระบบลำเลียงน้ำแข็งและเขื่อนเพื่อความสะดวกในการลงน้ำแข็งให้แก่เรือประมง แต่จนถึงปัจจุบันก็ยังไม่มีการก่อสร้างเพิ่มเติม ดังนั้นสาขาสมุทรปราการก็ไม่อาจดำเนินการจำหน่ายน้ำแข็งได้ ทั้งที่โรงงานน้ำแข็งของสาขาสมุทรปราการพร้อมที่จะปฏิบัติงานแล้ว

3. ปัญหาเรื่องวัตถุดิบในการผลิตน้ำแข็ง เนื่องจากน้ำเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตน้ำแข็ง ในการก่อสร้างโรงงานห้องเย็นสาขาต่าง ๆ ทั้ง 5 สาขา องค์การฯ ได้ก่อสร้างบ่อบาคาล เพื่อจะใช้น้ำจากบ่อบาคาลมาใช้ในการผลิตน้ำแข็ง (บางสาขาอยู่ในห้องที่ยังไม่มีน้ำประปาใช้) แต่จากการนำน้ำบาคาลมาใช้ในการผลิตน้ำแข็งประสบปัญหาหลายประการ กล่าวคือ น้ำบาคาลที่สาขาสมุทรปราการมีความกระด้างอยู่ในเกณฑ์สูงมาก เมื่อนำไปผลิตน้ำแข็งจะทำให้เครื่องจักรต้องทำงานหนัก ต้องใช้เวลาในการที่จะทำให้น้ำแข็งนาน ทำให้สิ้นเปลืองค่ากระแสไฟฟ้า ที่สาขาขอนแก่นก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกัน หากจะนำน้ำบาคาลมาใช้จะต้องทำการกรองเสียก่อน ซึ่งจะเสียค่าใช้จ่ายในการกรองสูง จึงไม่สามารถทำการผลิตน้ำแข็งได้ในบางสาขาต้องซื้อน้ำประปามาทำการผลิตน้ำแข็ง จึงทำให้ต้นทุนการผลิตสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการประมง ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

4. ทางด้านเทคนิคของเครื่องจักรผลิตน้ำแข็ง ที่สาขาขอนแก่นมีข้อบกพร่องทางเทคนิคบางประการ เกี่ยวกับเครื่องจักรผลิตน้ำแข็ง ทำให้น้ำแข็งที่ผลิตได้เป็นน้ำแข็งเสียไม่สามารถใช้บริโภคได้ เนื่องจากสาขาขอนแก่นผลิตน้ำแข็งเพื่อการบริโภคจำหน่ายอย่างเดียว การจะจำหน่ายน้ำแข็งดังกล่าวไปจำหน่ายเพื่อใช้ในกิจการประมงจึงไม่อาจกระทำได้ เพราะไม่มีกิจการประมงในท้องที่ดังกล่าว จึงต้องปล่อยให้ น้ำแข็งละลายไป ซึ่งเป็นผลเสียหายแก่องค์การฯ เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องระบบการทำงานของ Compressor และ Condensor ที่ใช้ในการทำความเย็น มีปัญหาเรื่องการระบายความร้อนไม่ดีเพียงพอ ทำให้ต้องสิ้นเปลืองค่ากระแสไฟฟ้ามาก ต้นทุนการผลิตจึงสูงเพราะโดยปกติทั่วไปแล้ว ค่าไฟฟ้าเป็นค่าใช้จ่ายที่อัตราส่วนสูงถึง 70 % ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

5. การก่อสร้างโรงงานห้องเย็นและโรงน้ำแข็ง ได้เน้นในเรื่องตัวอาคารสำนักงาน และบ้านพักพนักงานมากเกินไป ทำให้ต้องใช้เงินลงทุนสูง สาขาต้องพยายามหารายได้มาชดเชยรายจ่ายค่าเสื่อมราคา และคอกเบี้ยเงินกู้ให้เพียงพอ ประกอบการก่อสร้างห้องทำความเย็นและห้องเก็บรักษาสินค้าที่มีขนาดเล็กเกินไป ทำให้โอกาสที่จะหารายได้มาชดเชยรายจ่าย

น้อยลงไปด้วย

จากปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นอุปสรรคต่อการผลิตและการจำหน่ายสินค้าขององค์กรฯ ควรจะรีบดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว เพราะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรฯ โดยตรง หากได้ทำการแก้ไขระบบต่าง ๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว องค์กรฯ จะอยู่ในสภาพที่พร้อมที่จะดำเนินงานเพิ่มกำลังการผลิต โดยอาศัยผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารงานของสาขาต่าง ๆ จะทำให้การทำงานขององค์กรฯ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดตามโครงการพัฒนาการประมงได้ งานที่ผู้บริหารองค์กรฯ ได้จัดทำเพื่อเป็นการสนับสนุนให้การทำงานตามโครงการพัฒนาการประมงบรรลุวัตถุประสงค์ได้ส่วนหนึ่ง คือ การดำเนินงานตามโครงการแทรกแซงราคาสัตว์น้ำ สงเคราะห์ชาวประมง โดยใช้กำลังการผลิตส่วนที่เหลือของห้องเย็นทั้ง 4 แห่ง คือ สมุทรปราการ ระยอง ปัตตานี และภูเก็ต และใช้เงินกู้กองทุนสงเคราะห์เกษตรกร จำนวน 11 ล้านบาท เป็นเงินหมุนเวียนในการจัดซื้อสินค้าสัตว์น้ำตามโครงการดังกล่าว การดำเนินงานตามโครงการดังกล่าวนี้ นอกจากจะเป็นการสนองตอบนโยบายของรัฐบาลในด้านการช่วยเหลือพื้นฐานของเกษตรกรชาวประมงและการบริโภคอาหารของประชาชนโดยทั่วไปแล้ว ยังเป็นการใช้ประโยชน์จากห้องเย็นที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ สามารถมีรายได้สร้างฐานะให้องค์กรฯ เองและมีรายได้เข้ารัฐด้วย

สำหรับการดำเนินงานด้านขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็น ตามวัตถุประสงค์เดิม จะใช้รถตู้เย็นในการขนส่งสินค้าจากสาขาฝ่ายผลิตไปยังสาขาฝ่ายจำหน่าย เนื่องจากสาขาฝ่ายผลิตยังมีปัญหาด้านการผลิตไม่สามารถทำการผลิตได้เต็มที่ การที่จะปล่อยให้รถตู้เย็นจอดรอเพื่อขนส่งสินค้าเป็นครั้งคราว ก็เป็นการสูญเสียทรัพยากรด้านรถตู้เย็นไปโดยเปล่าประโยชน์ องค์กรฯ จึงได้ดำเนินการนำรถตู้เย็นให้บริการเช่าขนส่งสินค้าผ่านแคนามาเลเซียไปยังประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากเป็นการติดต่อกันระหว่างรัฐบาลต่อรัฐบาล องค์กรฯ จึงได้รับสิทธิพิเศษในการขนส่งสินค้าผ่านแคนามาเลเซียไปยังสิงคโปร์ได้แต่เพียงผู้เดียว โดยการเข้าร่วมลงทุนในบริษัท T - So ดังได้กล่าวมาแล้ว การขนส่งสินค้าดังกล่าวก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กรฯ เป็นจำนวนมากและ

มีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้นทุกปี ซึ่งรายได้ดังกล่าวสามารถชดเชยต่อรายจ่ายค่าดอกเบี้ยเงินกู้และค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินรถตู้เย็น และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ถือเป็นต้นทุนในการขนส่งสินค้าดังกล่าวได้ และยังมีกำไรเหลือไปชดเชยผลขาดทุนจากการดำเนินงานของสาขาอื่น ๆ อีกด้วย

การพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมห้อง เป็นโดยส่วนรวมว่า การดำเนินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ของกิจการฯ ดำเนินการช่วยเหลือชาวประมงทางด้านการพยากรณ์ราคาสินค้าสัตว์น้ำและช่วยประชาชนผู้บริโภคในด้าน การเสนอสินค้าจำหน่ายแก่ประชาชนในปริมาณและราคาที่เหมาะสมได้หรือไม่นั้น ถ้าพิจารณาจากความสามารถด้านความจุของห้องเย็นในการให้บริการแล้ว จะเห็นได้ว่า ความจุห้องเย็นขององค์การฯ ซึ่งมีประมาณ 20,000 ตันต่อปี ในขณะที่ความจุห้องเย็นของเอกชนมีไม่ต่ำกว่า 120,000 ตันต่อปี หรือประมาณร้อยละ 15 ของโรงงานห้องเย็นเอกชน ซึ่งความจุในระดับนี้ น่าจะสามารถทำการพยากรณ์ราคาสินค้าสัตว์น้ำที่ขอจากชาวประมงและราคาจำหน่ายให้แก่ประชาชนผู้บริโภคได้ ทั้งนี้โดยมีข้อสมมติว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การฯ เท่ากับเอกชน แต่ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยากมาก ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานขององค์การฯ ต้องอยู่ในกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างล่าช้าและเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าเอกชน จึงคาดว่าโรงงานห้องเย็นของเอกชนจะมีประสิทธิภาพในการบริหารสูงกว่าขององค์การฯ การดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมห้อง เย็นจึงยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ทั้งหมด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย