

ขอสรุปและขอเสนอแนะ



โดยที่จุดมุ่งหมายของการศึกษาคำที่ใดที่กำหนดไว้แต่แรกจะเป็นการศึกษา  
การบริหารงานชายอนเป็นระบบที่ใ้คนอยู่ทั่วไปของบริษัทยาต่างประเทศในประเทศไทย  
เท่านั้น ดังนั้นสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษานี้จึงเป็นการมอง โดยครอบคลุมระบบและ  
กระบวนการของการบริหารงานชายทั้งหมด กล่าวคือ เป็นการศึกษาถึงการจ้ดองค์การ  
การวางแผน การจัดหาพนักงานชายเข้าทำงาน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานชาย การ  
ส่งการหรือการอำนวยการและการควบคุม; กระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์  
เกี่ยวข้องต่อเนื่องกันอันเป็นระบบทางด้านการบริหารงานชาย ดังนั้นจึงเป็นการมอง  
การบริหารงานชายอย่างกว้าง ๆ การศึกษาที่ได้จึงออกมาในลักษณะเพื่อตอบคำถาม  
ของเรื่องราวการบริหารงานชายว่า อะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และทำไม โดย  
มิได้เข้าหารายละเอียดอย่างลึกซึ้งในแต่ละหน้าที่ของการบริหาร เนื่องจากข้อจำกัด  
ทางด้านเวลาและการหาข้อมูล สำหรับการหาข้อมูลนั้นผู้บริหารงานชายของบริษัท  
ต่าง ๆ ไม่สามารถจะเปิดเผยรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจการของบริษัทที่ตนสังกัด  
อยู่ได้มากนัก อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

๑) ระบบการบริหารงานชายที่ได้ศึกษามาทั้ง ๑๐ บริษัทเป็นระบบการจัดการ  
ชายสมัยใหม่ อันมีลักษณะที่ได้เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงให้เข้ากับลักษณะสังคมไทยแล้ว  
เนื่องจากผู้บริหารงานชายในระยะหลัง ๆ เมื่อไม่นานมานี้ส่วนใหญ่ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร  
ฝ่ายการตลาดลงมาจนถึงผู้ควบคุมพนักงานชายเป็นคนไทย เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก  
ขีดความสามารถของผู้บริหารในระดับนี้ที่เป็นคนไทยเริ่มมีความสามารถดีขึ้น ประกอบ  
กับระบบการบริหารที่เหมาะสมใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาวะสิ่งแวดล้อม เช่น ประเพณี  
ความเชื่อ วัฒนธรรม สภาวะเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ในรูปแบบการบริหารงาน

ของบริษัทเหล่านั้นจึงมิได้ยึดเอาแบบฉบับของสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศมาทั้งหมด แต่นำมาดัดแปลงแก้ไขให้เหมาะกับบุคคลและสภาวะสิ่งแวดล้อมที่นั้น ดังเช่นเท่าที่ได้ สัมภาษณ์ผู้บริหารงานชายต่าง ๆ ในเรื่องการบริหารงานชายทุกบริษัทมิได้ยึดถือขึ้น ค่อนข้างเข้มงวดเหมือนสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ ซึ่งมีการทดสอบทางคณิตศาสตร์ วิชา การสอบประวัติและอื่น ๆ ด้วย ขั้นตอนที่เน้นเป็นเพียงการดูที่ระดับการศึกษา บุคลิกภาพ จากการสัมภาษณ์เป็นส่วนใหญ่

ในส่วนทางด้านการบริหารงานชายที่พบว่า เป็นข้อเด่นสำหรับบริษัทเหล่านี้ ก็คือ การเน้นความสำคัญของการวางแผนและการวัดผล โดยเฉพาะการพยากรณ์การ ชาย แม้ว่าทุกบริษัทจะมีเทคนิคการพยากรณ์ที่แตกต่างกันไปบ้างแต่การ เน้นที่การวัด ผลอยู่ตลอดเวลา เป็นรายเดือน สามเดือนและหกเดือน หากพบว่าห่างจากเป้าหมาย ก็จะมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาอัน เป็นลักษณะที่ชี้ให้เห็นว่าในทางธุรกิจนั้นมีความ จำเป็นที่จะต้องคอยวัดผลงานของคนอยู่เสมอ เพราะสิ่งนี้เป็นหัวใจของการดำรง อยู่ของบริษัทก็ทั้ง เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ การหมั่น สังเกตการ เคลื่อนไหวของตนเอง เช่นนั้นว่าเป็นสิ่งที่ช่วยอธิบายว่าทำไมบริษัทธุรกิจ ทั้งหลายจึงต้องมีความคล่องตัว เพื่อปรับตนเองอยู่ตลอดเวลา

๒) ในเรื่องของการควบคุมนั้นการควบคุม โดยสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ ปกติจะใช้ระบบการ ใช้งบประมาณ บริษัทฯ ที่ศึกษาเน้นการ ใช้งบประมาณเป็นหลัก ในการวัดประสิทธิภาพของบริษัทสาขาในต่างประเทศ ดังนั้น ในช่วงระยะ ๓ เดือน ก่อนสิ้นปีงบประมาณบริษัทสาขาต่าง ๆ จะทำการพยากรณ์การชายและเสนองบประมาณ ให้สำนักงานใหญ่ทราบ โดยเสนอเป็นแผนงานทางการเงินและแผนงานทางตลาด บาง บริษัทต้องไต่รับอนุมัติจากสำนักงานใหญ่แต่บางบริษัทก็เป็นแต่เพียงเสนอให้รับทราบ จากการศึกษาพบว่าผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้เป็นผู้บริหารในระดับผู้จัดการฝ่ายการตลาด และผู้จัดการใหญ่ สำหรับการส่งรายงานก็เป็นระบบการควบคุมอีกอย่างหนึ่งที่บริษัท เหล่านี้จะต้องรายงานเป็นรายเดือนหรือรายสาม เดือน

๓) หน้าที่การบริหารงานขาย นอกจากในเรื่องการสร้างสรรให้พนักงานขายมีสมรรถภาพและประสิทธิภาพแล้ว เครื่องมือสำคัญที่ธุรกิจทางคานนี้ให้ความสำคัญมากก็คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานขาย แม้ว่าการศึกษาในที่นี้มิใช่การหาข้อมูลวางงบประมาณเพื่อการนี้มากนักน้อยเพียงไร แต่จะเห็นได้ว่าทุกบริษัทมีโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานขายอยู่ตลอดเวลาและให้ความสำคัญโดยถือเป็นปัจจัยในการประเมินผลงานของพนักงานขายในตอนปลายปีอีกด้วย เหตุที่คองมุง เน้นในเรื่องนี้ก็เพราะว่าพนักงานขายต้องมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ที่พอที่จะตอบคำถามทุกแง่ทุกมุมแก่แพทย์ซึ่งเป็นผู้ซื้อที่มีการตัดสินใจซื้อขายตามหลักเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ อีกประการหนึ่งอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมากเพราะมีผู้ประกอบการธุรกิจทางคานนี้มากรายด้วยกัน พนักงานขายที่มีความสามารถทั้งทางคานศิลป์การขายและความรู้ทางคานผลิตภัณฑ์อย่างคัมภีร์จะถูกประมูลตัวกันบ่อย ๆ ดังนั้นบริษัทเหล่านี้จะต้องมีระบบการจูงใจที่ดี

๔) การจูงใจพนักงานขายทางคานยา เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น ๆ แล้วอยู่ในระดับที่คัมภีร์ มีความมั่นคงและผลตอบแทนสูง เพราะนอกจากมีเงินเคื่อนสูงมากแล้วยังมีระบบคานยาหนาจากการขาย โครงการสวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานจคอยู่ในระดับที่ดีกว่าธุรกิจอื่น ๆ อีกด้วย ปกติรายได้เฉลี่ยสำหรับบุุเสนอขายยาที่จบการศึกษาใหม่ทั่วไปไม่ต่ำกว่า ๕,๐๐๐ บาทต่อเคื่อนขึ้นไป

๕) การควบคุมพนักงานขาย บริษัทต่าง ๆ เน้นการใช้ผู้ควบคุมการขายในคลาด กล่าวคือ ผู้ควบคุมการขายจะต้องออกคลาดถึง ๖๐ เปอร์เซ็นต์ของเวลาทำงานคเคื่อน หน้าที่ของผู้ควบคุมการขายจะเป็นทั้งแนะนำ ส่งสอน ช่วยแก้ปัญหาและจูงใจให้ขายมากขึ้น อีกทั้งคคคคการขายเป็นกรณีพิเศษอันเป็นการช่วยฝ่ายบริหารคคคคตามปัญหาทางปฏิบัติต่าง ๆ แต่ปรากฏว่าหลายบริษัทมีความรู้สึว่าการควบคุมยังมีลักษณะเป็นทำนองเห็นแก่หน้าหรือเกรงใจ ซึ่งเป็นแบบอย่างผู้นำแบบไทย ๆ บางกรณีผู้ควบคุมการขายอาจเล่นเกมส์การขายเสียเอง ซึ่งเป็นปัญหาทางการบริหารงานขาย

ในธุรกิจของไทยทั่ว ๆ ไปจริงอยู่แม้ว่าการควบคุมแบบเข้มงวดจะมีข้อเสียก็ตามแต่ผู้บริหารแบบไทยมักมีความรู้สึกอึดอัดวุ่นวายประนีประนอม ซึ่งอาจจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียสุดแต่แต่สถานการณ์ อย่างไรก็ตามผู้ควบคุมการขายจะต้องรายงานและประเมินผลการทำงานของพนักงานขายส่งให้ฝ่ายบริหารอย่างใกล้ชิดและต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหารงานขายในการปรับทัศนคติทางการขายของพนักงานขายให้เป็นไปตามแนวทางที่บริษัทต้องการ

๖) การส่งรายงาน รายงานมีความสำคัญต่อการจัดการขายอย่างมากทุกบริษัทตระหนักถึงสภาวะการเปลี่ยนแปลงของตลาดซึ่งมีการแข่งขันอย่างสูง การรายงานจึงเป็นเรื่องที่เข้มงวดให้พนักงานขายทุกคนต้องส่งตามหมายกำหนดการอย่างสม่ำเสมอ บางบริษัทถือเป็นมาตรฐานในการประเมินผลงานที่สำคัญด้วย

๗) การบริหารงานขายที่ได้ศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ใช้ระบบการบริหารตามวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายในเรื่องนี้คือการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานในทุกระดับแล้ววัดผลตามมาตรฐานที่กำหนดนั้น จึงต้องมีการทบทวนอยู่ตลอดเวลาหากพบว่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้การมอบหมายงานตามลำดับชั้นมีการมอบอำนาจภายในขอบเขตของแต่ละหน้าที่ให้สามารถตัดสินใจเองได้ เช่น พนักงานขายบางบริษัทสามารถเสนอหรือตัดสินใจเรื่องราคา ภายในขอบเขตที่บริษัทกำหนด การบริหารงานตามวัตถุประสงค์นี้เป็นระบบการบริหารที่ได้ผลทางด้านงานขายเพราะสามารถวัดผลได้เป็นตัวเลข มีเป้าหมายเห็นได้ชัด รวมทั้งมีการเปรียบเทียบผลงานและแก้ไขอยู่ตลอดเวลา ปัจจุบัน แนวความคิดเรื่องการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ได้ทวีความสำคัญมากขึ้นแทนระบบการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพราะพนักงานขายต้องอยู่ในตลาดที่ต้องเผชิญกับปัญหาทุกอันอาจต้องการขวัญและกำลังใจ การบริหารงานโดยปล่อยให้พนักงานขายตัดสินใจดำเนินการเอง ผู้บริหารเพียงแต่ควบคุมในตอนสุดท้ายเป็นการบริหารงานขายที่ประสบความสำเร็จโดยทั่วไป



กล่าวโดยสรุป การศึกษาในพื้นที่แม่ผลการศึกษจะออกมาในทางองศึกษา  
หลักปฏิบัติทั่วไปในการบริหารงานชาย เนื่องจากต้องการให้เห็นภาพและหลักทั่วไป  
โดยมิได้กระทำการศึกษาให้ลึกซึ้งเนื่องจากเวลาและปัญหาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. การรวบรวมข้อมูล ทำได้ยากเพราะบางเรื่องเป็นเรื่องที่ต้องปกปิด  
ของบริษัท จึงไม่สามารถนำออกมาเผยแพร่ได้และข้อมูลสำคัญ ๆ ที่ควรจะมีเพื่อนำ  
มาใช้ในการพยากรณ์การชายหรือในการบริหารงานชายของบริษัทในเรื่องเกี่ยวกับ  
ตลาดขายยังไม่มีผู้ใครรวบรวมไว้อย่างมีหลักฐานเป็นสถิติตัวเลขออกมาให้เห็นชัดเลย  
เป็นแต่เรื่องคาดคะเนกันในวงการบริหารที่ชำนาญหรือทำมานาน ซึ่งบางครั้งอาจ  
ไม่แน่นอนและไม่มีการจัดทำด้วยเพราะเกี่ยวกับผลกำไรและความอยู่รอด  
ของแต่ละบริษัท แม้กระทั่งตัวเลขสถิติที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานชายและเกี่ยวกับ  
ตลาดขายที่ควรได้รับจากหน่วยงานของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องของทางค่านนี้ก็ยังคงเป็นตัวเลขที่  
ล้าสมัย ไม่ทันกับเหตุการณ์ในปัจจุบันพอที่จะคาดการณ์อนาคตให้ได้อย่างแน่นอน คง  
จะเห็นได้ว่าสถิติตัวเลขที่มีอยู่ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้บางอย่างก็เป็นสถิติของปีก่อน ๆ

ข. การสัมภาษณ์และการกรอกแบบสอบถามนั้น ผู้ตอบซึ่งเป็นผู้บริหารงาน  
ชายของบริษัทยากที่จะสามารถตอบได้มากนักเพราะมีหน้าที่รักษาความมั่นคงและความ  
อยู่รอดของบริษัทจึงมีความลำบากใจที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับบางเรื่อง

ค. การศึกษาในเรื่องการบริหารงานชายของบริษัทต่างประเทศใน  
ประเทศไทยนี้เป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวางมาก หากจะทำการวิจัยอย่างลึกซึ้งแล้ว  
จะต้องตั้งเป็นโครงการใหญ่ ดังนั้นการศึกษาเรื่องนี้จึงรายงานให้ทราบเพียงว่ามี  
กิจกรรมด้านบริหารงานชายอันใดบ้างที่บริษัทฯ เหล่านี้นำมาใช้ได้ผลและอันใดที่ใช้  
ไม่ได้ผล ซึ่งอาจแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ๆ ในการที่จะได้นำเอาทฤษฎีทาง  
ด้านการบริหารงานชายสมัยใหม่มาประยุกต์ให้เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจทางค่านยา  
ในสภาพตลาดเช่นประเทศไทย

ผลการวิจัยเรื่องนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้ที่สนใจจะทำการวิจัยทางค่านนี้ให้ลึก  
ซึ้งยิ่งขึ้น เช่น เรื่องการพยากรณ์การชาย การทำงานประมาณชายตลอดจนการบริหาร

พนักงานขาย เป็นต้น หวังขอเหล่านั้นสามารถที่จะทำการวิจัยให้เจาะลึกลงไปอีกโดย  
อาศัยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นพื้นฐานความรู้ทางคานนี้ก่อนทำวิจัยเรื่องเหล่านั้นให้ละเอียด  
ต่อไป.



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย