

สรุปและข้อเสนอแนะ

อุตสาหกรรมยาสูบเกิดขึ้นในประเทศไทยตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 โดยมีชาวไทยและชาวต่างประเทศจัดตั้งขึ้น มีการผลิตบุหรี่ชนิดต่าง ๆ เพื่อการแข่งขัน บริษัทที่มีชื่อเสียงในสมัยนั้นได้แก่บริษัทบูรพา ยาสูบ จำกัด และบริษัทอังกฤษ-อเมริกัน โทแบคโค (ไทย) จำกัด ซึ่งในระยะนั้นใช้ใบยาต่างประเทศล้วน ๆ ในการผลิตเป็นที่นิยมของคนไทยเป็นอย่างมาก ต่อมาใน พ.ศ. 2482 รัฐบาลมีนโยบายที่จะดำเนินอุตสาหกรรมเองทั้งหมดเนื่องจากเล็งเห็นว่าหากปล่อยให้เอกชนทำการผลิตโดยรัฐบาลไม่ควบคุมแล้ว อาจเป็นผลให้ประชาชนซื้อสินค้าที่ขาดคุณภาพและในปริมาณที่มากเกินไปจนเป็นผลเสียหายต่อสุขภาพอนามัยของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง รัฐบาลจึงรับซื้อบริษัทยาสูบต่าง ๆ ทำให้เกิดโรงงานยาสูบขึ้นภายใต้การควบคุมของกรมสรรพสามิต และใน พ.ศ. 2486 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติยาสูบให้โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลังเป็นรัฐวิสาหกิจผูกขาดในกิจการผลิตและจำหน่ายบุหรี่กษาแรก มีเป้าหมายทางเศรษฐกิจที่จะนำรายได้ส่งรัฐทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำไปพัฒนาประเทศ สร้างสรรความมั่นคงของชาติและเป้าหมายทางสังคมโดยทำให้พนักงานยาสูบและผู้ที่มีธุรกิจเกี่ยวข้องมีอาชีพและรายได้ตลอดจนส่งเสริมชาวไร่ยาสูบให้มีรายได้จากการปลูกยาสูบซึ่งเป็นการช่วยขจัดการว่างงานและยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น

โครงสร้างในการบริหารงานของโรงงานยาสูบนั้นแบ่งออกเป็น 13 ฝ่าย แต่ละฝ่ายจะขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงงานยาสูบโดยมีรองผู้อำนวยการ 3 คนและที่ปรึกษาเป็นผู้ช่วย คณะกรรมการผู้อำนวยการโดยปลัดกระทรวงการคลังเป็นประธาน และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้ควบคุมโดยตรงอีกต่อหนึ่ง แต่ละฝ่ายจะมีสำนักงานและกองต่าง ๆ แยกย่อยตามความจำเป็นของหน่วยงานซึ่งหน่วยงานของแต่ละฝ่ายนั้นอาจซ้ำซ้อนกันได้โดยมีอิสระไม่ขึ้นต่อกัน เช่น กองธุรการในแต่ละฝ่าย เป็นต้น หน่วยงานที่มีความสำคัญ ๆ ในการดำเนินงานได้แก่

1. ฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุ มีหน้าที่ในการจัดหาวัสดุต่าง ๆ ทั้งหมดที่ใช้ในการผลิตให้แก่ฝ่ายผลิต รวมทั้งพัสดุต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานให้แก่ทุกหน่วยงานและเก็บรักษาพัสดุสำรองต่าง ๆ ให้มีเพียงพอแก่การใช้งานตลอดเวลา
2. ฝ่ายผลิต มีหน้าที่ผลิตบุหรี่ออกจำหน่ายตามที่ฝ่ายขายได้ตั้งประมาณการจำหน่ายขึ้น
3. ฝ่ายขาย มีหน้าที่ในการประมาณการจำหน่ายบุหรี่ เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน จำหน่ายบุหรี่ที่ผลิตมาสู่ท้องตลาดตลอดจนส่งเสริมการจำหน่ายเพื่อให้บุหรี่สามารถขายได้คือและทั่วถึงยิ่งขึ้น
4. ฝ่ายบัญชี คอบควบคุมการดำเนินงานและงบประมาณต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรัดกุมในการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานของโรงงานยาสูบนั้นจะเริ่มตั้งแต่การจัดหาวัสดุต่าง ๆ เพื่อนำมาส่งให้ฝ่ายผลิตผลิตให้เป็นบุหรี่สำเร็จรูป การจัดซื้อใบยาในประเทศและต่างประเทศบางส่วนจะใช้วิธีประกวดราคาโดยจะมีการส่งตัวอย่างให้กรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านใบยาตรวจสอบคุณภาพก่อนการสั่งซื้อ แต่การจัดซื้อใบยาจากประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีตัวแทนเป็นบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาดำเนินการซื้อให้ตามกฎหมายของสหรัฐอเมริกาโดยโรงงานยาสูบส่งคณะกรรมการไปควบคุมการจัดซื้อและอบ การตรวจสอบคุณภาพแต่ละครั้งจะต้องตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน



เพื่อให้สินค้าได้มาตรฐาน ส่วนสารปรุงและวัสดุห่อหุ้มนั้นใช้การประกวดราคาและการสืบราคาเช่นเดียวกับพัสดุโดยทั่ว ๆ ไป เมื่อได้วัตถุดิบมาผลิตแล้วจึงนำบุหรี่สำเร็จรูปนั้นจำหน่าย ฝ่ายขายจะสำรวจและมีการแบ่งเขตการจำหน่ายในแต่ละภาค โดยตั้งเอเยนต์เป็นตัวแทนซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนประชากรและสภาพทางเศรษฐกิจของแต่ละท้องถิ่นนั้น การจำหน่ายบุหรี่ให้วิธีขายเป็นเงินสดทั้งหมดซึ่งถึงแม้จะมีผลดีต่อโรงงานยาสูบทางด้านความคล่องตัวแต่ก็มีผลเสียในอนาคตได้ การจำหน่ายบุหรี่นอกจากจะมีเอเยนต์ที่แตกต่างกันโดยในเขตกรุงเทพมหานครนั้นโรงงานยาสูบเป็นเอเยนต์แล้ว ราคาขายส่งในกรุงเทพมหานครจะสูงกว่าราคาขายส่งในต่างจังหวัด นอกจากนี้เพื่อให้บุหรี่ที่ผลิตมีปริมาณและคุณภาพเป็นที่นิยมของผู้บริโภคจึงมีพนักงานสำรวจตลาดคอยควบคุมร้านค้าตลอดจนศึกษาถึงความต้องการของตลาด มีการวิจัยเกี่ยวกับการผลิตบุหรี่ตั้งแต่การเพาะปลูกใบยาจนเป็นบุหรี่สำเร็จรูปว่าควรจะมีการปรับปรุงในขั้นตอนใดบ้าง เพื่อให้บุหรี่มีรสชาติที่ดีที่สุด ซึ่งถึงแม้ว่าโรงงานยาสูบจะพยายามปฏิบัติงานในร้านค้าต่าง ๆ เป็นอย่างดี แต่ก็มีปัญหาหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรคือ

1. การผลิตบุหรี่ไม่ทันต่อความต้องการของประชาชน เนื่องจากการมีกำลังผลิตต่ำเครื่องจักรโรงงาน ตลอดจนอุปกรณ์ในการผลิตที่ล้าสมัย ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ขาดข้อมูลเกี่ยวกับยอดการจำหน่ายระยะยาวที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ตลอดจนสถานะทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุภายนอกซึ่งโรงงานยาสูบไม่สามารถจะควบคุมได้ทำให้ยอดการจำหน่ายผิดไปจากประมาณการมาก ทำให้การเพิ่มกำลังผลิตไม่ทันความต้องการบุหรี่ของตลาด
2. ต้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากเครื่องจักรไม่มีประสิทธิภาพจึงเกิดการสูญเสียในการผลิตและขาดกำลังผลิตจึงมีการเปิดการผลิตล่วงเวลาเกือบตลอดทั้งปี ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าที่ควรจะเป็น

3. การจำหน่ายบุหรี่ที่ข้ามเขต เนื่องจากการตั้งราคาบุหรี่ระหว่างเขต กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดแตกต่างกัน เกิดการหากำไรโดยการนำบุหรี่จากต่างจังหวัดมาจำหน่ายในเขตกรุงเทพมหานครทำให้ถูกกล่าวหาว่าเป็นการทุจริตของเจ้าหน้าที่โรงงานยาสูบจึงแก้ปัญหาโดยการตั้งเพดานการจำหน่ายขึ้นทำให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินงานแก่ฝ่ายขายและกีดกันยอดขายที่จะเพิ่มขึ้นด้วย
4. การตั้งราคาในการจำหน่ายไม่ได้สัดส่วนกัน การตั้งราคาบุหรี่กันกรองและไม่มีกันกรองในราคาที่แตกต่างกัน เมื่ออัตราคราคองซีพสูงขึ้นทำให้ประชาชนหันมาสูบบุหรี่ที่มีราคาต่ำกว่าแต่รสชาติใกล้เคียงกันและไม่มีกันกรอง โรงงานยาสูบจึงขาดรายได้ที่ควรจะได้รับไปเพราะบุหรี่กันกรองมีราคาและกำไรสูงกว่า
5. การจัดซื้อพัสดุและวัตถุดิบต่าง ๆ โรงงานยาสูบเป็นรัฐวิสาหกิจ การจัดซื้อจึงต้องใช้ระเบียบของทางราชการคือใช้การประกวดราคาและการสืบราคาเกิดความล่าช้าในการจัดซื้อพัสดุแต่ละครั้งทำให้ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาจัดซื้อให้แน่นอนได้เพื่อให้มีวัตถุดิบเพียงพอในการดำเนินงานโดยไม่ขาดมือจึงมีการสั่งซื้อพัสดุสำรองมากกว่าความจำเป็นทำให้เงินทุนส่วนหนึ่งจมอยู่กับพัสดุเหล่านี้
6. ปัญหาทางค่านบุคลากร การรับสมัครพนักงานยังให้สิทธิพิเศษแก่บุตรหลานพนักงาน ทำให้ได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับวุฒิและประสบการณ์การเลื่อนตำแหน่งใช้ระบบอาวุโสมากกว่าความสามารถในการทำงาน นอกจากนี้ยังขาดผู้บริหารและดำเนินงานทางค่านบุคลากรรวมทั้งปัญหาทางค่านโครงสร้างของการบริหารงานโรงงานยาสูบซึ่งเป็นโครงสร้างเดิมใช้มาตั้งแต่ครั้งซื้อกิจการจากบริษัทอังกฤษ-อเมริกันโทแมคโค (ไทย) จำกัด ไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับวิทยาการด้านการบริหารใหม่ ๆ เพียงแต่ขยายขึ้นตามตัวบุคคลหรืองานที่เพิ่มขึ้น ทำให้บางกองมีขอบเขตความรับผิดชอบกว้างขวางยิ่งกว่าส่วนงานบางกองมีรองหัวหน้ากอง 2 อัตราในขณะที่บางกองซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียงกันไม่มีรองหัวหน้ากองเลย ไม่มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละอัตราให้ชัดเจน การบริหารงานใช้หลักการตามแบบเดิม



ปัญหาดังกล่าวข้างต้นเป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ปัญหาใหญ่ซึ่งทำให้โรงงานยาสูบขาดรายได้ที่ควรจะได้รับไปคือปัญหาเกี่ยวกับการผลิตบุหรี่ไม่ทันต่อความต้องการของประชาชนโดยมีต้นทุนการผลิตที่มีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้นเรื่อยๆ ส่วนปัญหาทางด้านการตลาดนั้นแม้ว่าจะจะเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ยากเนื่องจากเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมานานกับทุก ๆ ฝ่าย แต่ถ้ามีการปรับปรุงตั้งแต่ปัจจุบันนี้ก็อาจทำให้โรงงานยาสูบมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในอนาคตได้ ส่วนปัญหาอื่น ๆ นั้นการแก้ไขจะเป็นการเสริมสร้างความก้าวหน้าในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาดังกล่าว ดังนี้คือ

1. การผลิตบุหรี่ไม่ทันต่อความต้องการของประชาชน

ปัญหาการผลิตบุหรี่ไม่ทันต่อความต้องการของประชาชนนี้มีสาเหตุจากขาดการวางแผนเพิ่มกำลังผลิตที่ดีและดำเนินงานไม่ทันต่อเหตุการณ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เครื่องจักรที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เพียงพอกับปริมาณความต้องการของผู้สูบและยังอยู่ในสภาพที่เก่าและล้าสมัย มีเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานกว่า 30 ปี ประมาณ 32 % ที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 13 ปีประมาณ 30 % และส่วนที่เหลือเป็นเครื่องจักรที่ใช้งานมาแล้ว 4 ปีเศษ เครื่องจักรเหล่านี้ถูกใช้งานอย่างหนักตลอดเวลาวันละ 12-13 ชั่วโมง ทั้งวันเสาร์และวันอาทิตย์ จนขาดการบำรุงรักษาที่ดี การถูกใช้งานติดต่อกันเป็นระยะเวลานานจากการผลิตล่วงเวลาทำให้ประสิทธิภาพของเครื่องจักรและพนักงานลดลง นอกจากนี้พนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถในด้านการบริหารงานผลิตแบบใหม่ซึ่งเป็นวิธีการควบคุมการผลิตที่มีปริมาณมากและมีความเร็วในการผลิตสูงทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง มีการสูญเสียมากขึ้น

สาเหตุสำคัญที่ทำให้การวางแผนการเพิ่มกำลังผลิตไม่ทันต่อความต้องการของประชาชนคือประมาณการจำหน่ายซึ่งต่ำกว่าความเป็นจริง ควรมีการสำรวจตลาดบุหรี่และจัดทำประมาณการจำหน่ายระยะยาว 5 ปีขึ้นไปแล้วถือเป็นเป้าหมาย

หลักของโรงงานยาสูบ ทุกฝ่ายต้องวางแผนให้สอดคล้องกับประมาณการนี้ ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังนี้คือ

- ขยายกำลังผลิตบุหรี่โดยจัดหาเครื่องจักรใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงมาทดแทนเครื่องจักรเก่าหรือจัดสร้างโรงงานใหม่เพิ่มเติมเป็นแผนระยะยาวต่อเนื่องกันโดยตลอด

- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงงานให้เหมาะสมตามลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรม เช่น ร้อนจัด มีฝุ่นละอองมาก สร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อสร้างความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

- จัดหาวัตถุดิบให้มีคุณภาพตามมาตรฐานและคงที่ เพราะการที่คุณภาพของวัตถุดิบเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ต้องปรับแก้เครื่องจักรบ่อย ๆ พนักงานไม่คุ้นกับวัตถุดิบทำให้เกิดการสูญเสียมากขึ้น

- ปรับปรุงการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการประสานกันดีขึ้น แบ่งโครงสร้างและกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานให้ชัดเจน เช่น โครงสร้างของอำนาจการบริหารระดับสูงให้เด่นชัดและประสานกัน ควรให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงคือ ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดหาและรักษาสัพplies ฝ่ายไรและผู้อำนวยการปรุงซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการขึ้นตรงต่อรองผู้อำนวยการคนเดียวกัน มีการประชุมปรึกษาหารือกันโดยใกล้ชิดและปฏิบัติงานได้สอดคล้องกัน เพราะถ้าฝ่ายขายมีวิธีการจำหน่ายอย่างไร ฝ่ายผลิตก็จะได้ผลิตให้สอดคล้องกัน ฝ่ายจัดหาและรักษาสัพpliesก็จะดำเนินการจัดหาวัตถุดิบสำรองไว้ให้พอดี ฝ่ายไรซึ่งมีหน้าที่จัดหาใบยาภายในประเทศโดยเฉพาะจะได้วางแผนการจัดหาใบยาและส่งเสริมให้ชาวไร่เพาะปลูกใบยาในแนวที่จะเสริมกับบุหรี่ตราที่ฝ่ายขายจะจัดจำหน่ายผู้อำนวยการปรุงก็จะปรุงยาสูบให้สอดคล้องกับแนวทางการจำหน่ายโดยรวมกันหาจุดที่จะทำให้โรงงานยาสูบจำหน่ายบุหรี่ตราที่มีกำไรสูงสุด ซึ่งอาจจะเป็นบุหรี่ตราที่ใช้ใบยาไทยซึ่งมีสำรองในตลาคภายในประเทศมากก็ได้โดยรวมกันเน้นไปที่บุหรี่ตรานั้นไม่ว่าจะเป็นการโฆษณา การผลิตและการจัดหาวัตถุดิบ

- สร้างขวัญ กำลังใจและสร้างความเป็นระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ให้แก่พนักงาน ปัจจุบันพนักงานชาววินัย ขาดความเป็นระเบียบ ไม่รักษาหน้าที่และ สิทธิของผู้อื่น เช่น การหยุดงานมาก การใช้สิทธิในการลาป่วยมาก การหลีกเลี่ยง งานและไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นต้องใกล้ชิด พนักงาน มีการตรวจงานและควบคุมงานและมีการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงสภาพ ของโรงงานยาสูบที่เผชิญกับภาวะทางเศรษฐกิจทั้งวัตถุดิบ เงินเดือน ค่าแรงงาน ที่สูงขึ้นจนทำให้รายจ่ายสูงขึ้นเพื่อให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน อาจจะจัดเป็นการ ฝึกอบรมหรือวางแผนพัฒนาเป็นโครงการขึ้น สร้างแนวความคิดในการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการผลิต ประหยัดพลังงานโดยนำวิชาการแผนใหม่เข้ามาช่วย เช่น การควบคุม คุณภาพ การนำวิทยาการต่างประเทศด้านประหยัดพลังงานมาฝึกอบรม เป็นต้น

2. การลดต้นทุนการผลิตบุหรี่

ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มี ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น จนทำให้ผู้ผลิตต้องขึ้นราคาผลิตภัณฑ์สูงขึ้น บุหรี่ก็เป็นผลิตภัณฑ์ ประเภทหนึ่งที่มีต้นทุนการผลิตสูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่โรงงานยาสูบไม่สามารถจะเพิ่ม ราคาจำหน่ายบุหรี่แต่ละตราได้เหมือนกับเอกชนที่ประกอบกิจการค้าทั่วไป ทั้งนี้เพราะ รัฐบาลไม่มีนโยบายที่จะให้เพิ่มราคาจำหน่ายบุหรี่ให้มีกำไรสูงขึ้นกว่าขณะนี้ รัฐบาล เพียงแต่ขึ้นอัตราภาษีสรรพสามิต โรงงานยาสูบจึงจำเป็นต้องนำวิธีการต่าง ๆ มา ใช้เพื่อให้ต้นทุนการผลิตบุหรี่ลดลงอันจะทำให้รายจ่ายต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นสมดุลกับราย ได้ที่ได้จากการจำหน่ายบุหรี่ วิธีการต่าง ๆ ที่โรงงานยาสูบดำเนินการนั้นได้กล่าว มาแล้วในบทที่ 5 จึงขอเสนอแนะวิธีการลดต้นทุนการผลิตดังนี้

- ควรยุบโรงงานเก่าที่ล้าสมัย กำลังผลิตต่ำไปสร้างโรงงานในจังหวัด ที่มีการเพาะปลูกใบยาสูบเพื่อลดต้นทุนการผลิตด้านการขนส่ง ค่านโยบายให้เหลื อ น้อยที่สุด ใช้เครื่องจักรความเร็วสูงลดต้นทุนด้านแรงงานและพลังงาน จัดให้มีการ ทำงานสองผลัดหรือสามผลัดเพื่อลดต้นทุนด้านการลงทุนหมายถึงเร่งการคืนทุนให้

เร็วขึ้น ลดช่วงระยะเวลาการจ่ายดอกเบี้ยของเงินลงทุนลงเพราะดอกเบี้ยจ่ายเป็นรายวัน แต่ถ้าเพิ่มชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันขึ้นผลตอบแทนก็ย่อมมากขึ้นด้วย

- ควรส่งเสริมการเพาะปลูกไวยาในประเทศทั้งในพื้นที่เดิมและพื้นที่ใหม่ ๆ เพื่อให้คุณภาพดีขึ้นทัดเทียมไวยาต่างประเทศ เพราะไวยาต่างประเทศมีราคาสูงกว่าภายในประเทศมาก ต้องเสียภาษีขาเข้าสูงถึงกิโลกรัมละ 60 บาทและเสียค่าขนส่งด้วย ถ้าใช้ไวยาในประเทศทดแทนได้จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงมาก

- นำวิทยาการสมัยใหม่ เช่น การลดน้ำหนักยาเส้นที่ใช้ในแต่ละมวนโดยวิธีที่ทำให้กานยาที่ผสมในยาเส้นพองทำให้ใช้ไยยาน้อยลง เช่น ในต่างประเทศ ทำให้ใช้ไวยาเท่าเดิมแต่ได้จำนวนมวนบุหรี่มากขึ้น ต้นทุนต่อมวนลดลง ทำให้เป็นบุหรี่ที่ใช้แรงในการสูบน้อย เช่น บุหรี่ต่างประเทศด้วย

- ปรับปรุงการเก็บและเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและ ~~ผลิต~~ บุหรี่ เพื่อลดต้นทุนการผลิต เช่น ย้ายโกดังเก็บบุหรี่มาใกล้โรงงานผลิตบุหรี่ เป็นการตัดระยะทางขนส่ง ใช้รถยกและปั้นแทนการใช้แรงงานพนักงานยกที่ละหีบ

3. ปัญหาการขายบุหรี่ข้ามเขต

การนำบุหรี่จากต่างจังหวัดมาขายในกรุงเทพมหานครนั้นเป็นปัญหาที่โรงงานยาสูบพยายามแก้ไขด้วยวิธีการต่าง ๆ แต่ก็ไม่ได้ผลนัก เนื่องจากผลกำไรที่ได้จากการขายบุหรี่ข้ามเขตนั้นมีอัตราสูง การตั้งเพดานการจำหน่ายกลับเป็นการกีดไม่ให้การจำหน่ายในยอดรวมเพิ่มขึ้นเป็นสูญเสีย โอกาสจากการจำหน่ายบุหรี่ทางหนึ่งจึงควรมีการแก้ไขดังนี้

- ขยายเขตกรุงเทพมหานครออกไปอีก การตั้งว่าเขตใดเป็นเขตกรุงเทพมหานครนั้นเป็นการแบ่งเขตที่จัดตั้งไว้เมื่อ 15 ปีก่อน การคมนาคมยังไม่เจริญเหมือนปัจจุบัน ควรจะขยายเขต 1 คือ พระประแดง สำโรง สมุทรปราการ บางใหญ่ นนทบุรี ปากเกร็ด บางแคและดอนเมือง ให้เป็นเขตกรุงเทพมหานครทั้งหมด

- เลิกการแบ่งเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด โดยขายในราคาโรงงานราคาเดียวกันทั่วประเทศ เมื่อขายบุหรีในราคาเดียวกันหมดแล้วการขายบุหรีข้ามเขตยอมหมดไปด้วย นอกจากนี้ควรเลิกการกำหนดโควตาการจำหน่าย ให้เอเยนต์ทุกแห่งขยายตัวได้ตามสภาพตลาดจะทำให้ผลการขายทุกเขตเพิ่มขึ้น

4. การตั้งราคาบุหรีไม่ได้สัดส่วนกัน

เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2524 กรมสรรพสามิตกำหนดราคาจำหน่ายบุหรีที่ราคาต่าง ๆ ใหม่นี้

| | | | |
|--------------------|---------------------------|------------|-------|
| บุหรีที่รารวงทิพย์ | ไม่มีก้นกรองรสเวอร์จิเนีย | ราคาของละ | 3 บาท |
| " " | พระจันทร์ | " " | 4 " |
| " " | เกล็ดทอง | " " | 5 " |
| " " | สามิต | " " | 8 " |
| " " | กรุงทอง | รสอเมริกัน | 9 " |

บุหรีก้นกรองทุกชนิดราคาของละ 10 บาท

บุหรีก้นกรองตรารอยแฉลสแตนคาร์คและตราสามิตรสเวอร์จิเนีย

นอกนั้นเป็นรสอเมริกัน คือ กรุงทอง 85 กรองทิพย์และสายฝน

จะเห็นได้ว่า บุหรีแต่ละชนิดมีราคาต่อซองแตกต่างกันถึง 2-3 เท่าตัว เศษ เศษขาดเป็นรสเวอร์จิเนียซ้ำกันระหว่างก้นกรองและไม่มีก้นกรอง ทำให้ผู้สูบบุหรีหันไปสูบบุหรีไม่มีก้นกรองซึ่งมีราคาต่ำประกอบด้วยมีบริษัทเอกชนผลิตก้นกรองพลาสติกออกจำหน่าย ยอดขายบุหรีไม่มีก้นกรองสูงขึ้น โดยเฉพาะรวงทิพย์กว่า 100 % ราคาต้นทุนการผลิตบุหรีไม่มีก้นกรองสูงแต่ปรับราคาให้สูงขึ้นเพียงซองละ 50 สตางค์ จึงทำให้ขาดทุนเพราะต้นทุนการผลิตส่วนใหญ่ของบุหรีคือใบยา ใบยาทุกเกรดซึ่งใช้ในบุหรีรวงทิพย์มีราคาแตกต่างกันเพียงไม่ถึง 1 เท่าตัว จำนวนน้ำหนักใบยาที่ใช้ในบุหรีไม่มีก้นกรองแต่ละมวนมากกว่าบุหรีก้นกรอง เมื่อราคาใบยาสูงขึ้น

ตามราคาตลาดโลกทำให้บุหรี่ไม่มีก้นกรองขาดทุนและต่อมาเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2524 กรมสรรพสามิตประกาศราคามุหรี่ใหม่อีกเป็น

| | | | | |
|---------------------|---------------------------|------------|-------|-----|
| บุหรีรารวางทิพย์ | ไม่มีก้นกรองรสเวอร์จิเนีย | ราคาของละ | 4 | บาท |
| " " | พระจันทร์ | " | 5 | " |
| " " | เกล็ดทอง | " | 6 | " |
| " " | สามิต | " | 9.50 | " |
| " " | กรุงทอง | รสอเมริกัน | 10.50 | " |
| บุหรีก้นกรองทุกชนิด | ราคาของละ | | 12 | " |

การปรับราคาครั้งนี้ก็ยังทำให้ราคาแตกต่างกัน 2-3 เท่าตัวแม้จะทำให้ผลกำไรของบุหรีราคาต่ำก็ขึ้นเล็กน้อย แต่เมื่อราคามุหรีขึ้นไป ราคาใบยาของชาวไร่ก็สูงตามและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ก็ขึ้นราคาตาม โรงงานยาสูบก็ประสบปัญหาการขาดทุนในบุหรีไม่มีก้นกรองอีก

กรมสรรพสามิต ควรตัดสินใจให้แน่ชัดว่า โรงงานยาสูบก่อตั้งขึ้นเพื่อหากำไรสู่รัฐ ยาสูบไม่ใช่สิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต มีไว้เพื่อต่อต้านบุหรีต่างประเทศ ดังนั้นการปรับราคาควรให้ได้สัดส่วนกันโดยมีกำไรใกล้เคียงกันแต่ไม่ควรจะห่างไกลกันมาก

5. ปัญหาการจัดซื้อ

ในการจัดซื้อพัสดุต่าง ๆ นั้นควรจะคำนึงถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจากพัสดุนั้น ๆ การจัดซื้อพัสดุของโรงงานยาสูบยังใช้ระบบราชการซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงควรมีการแก้ไขเกี่ยวกับการจัดซื้อคือ

- ทำสัญญาจัดซื้อระยะยาว กำหนดส่งเป็นงวด ๆ แต่ละงวดมีระยะเวลาสั้น จะทำให้มีพัสดุที่มีคุณภาพคงที่ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตคงที่ การเงินก็ดีขึ้น เพราะจ่ายตามงวดไม่ต้องสำรองเงินสดในโกดังมาก ประหยัดพื้นที่เก็บของลงค้าย

- รวบรวมหน่วยจัดซื้อพัสดุที่มีอยู่ในบางฝ่ายให้เป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ พักผู้มีราคามาตรฐานเดียวกันและพนักงานมีความชำนาญในหน้าที่ มีขวัญและกำลังใจ เสมอกันเพราะเป็นการทำงานในฝ่ายจัดซื้อซึ่งมีงานหลักเป็นการจัดซื้อ มีโอกาสก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ ซึ่งติดกับในปัจจุบันซึ่งเป็นการทำงานจัดซื้อในหน่วยงานต่าง ๆ กัน ผู้จัดซื้อไม่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารของฝ่าย

- เมื่อพนักงานมีขวัญ กำลังใจและมีความก้าวหน้าแล้ว ก็ควรนำวิชาการมาฝึกอบรม ร่วมกันจัดทำแผนงานเก็บรักษาและสำรองพัสดุให้มีประสิทธิภาพ มีการสำรวจอัตราการไร้และอัตราการสำรองพัสดุ กำหนดวิธีการจัดหาตามหมวดหมู่ได้ เช่น วัสดุหรือเครื่องมือที่จะต้องพิจารณาจัดซื้อตามคุณภาพมาตรฐาน เช่น วัสดุห่อหุ้มหรือต้องจัดซื้อตามสภาพการใช้งาน เช่น เครื่องวัดความชื้น เพราะพนักงานทำงานอยู่หน่วยเดียวกันทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

6. ปัญหาค่านบุคลากร

ปัญหาทางค่านบุคลากรนี้เป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายในโรงงานยาสูบควรได้รับการแก้ไขวิธีทำงานและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้พนักงานทุกระดับชั้นมีความตั้งใจทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงควรมีการคัดเลือกผู้บริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานเพื่อช่วยในการวางแผนพัฒนาการบริหารบุคคลขึ้น นอกจากนี้ควรจะแก้ไขในด้าน

- ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของโรงงานยาสูบในเรื่องของการว่าง โดยกำหนดลักษณะงานและมีการประเมินค่าของงานแล้วจึงกำหนดอัตราเงินเดือนตามความสำคัญของงานรวมทั้งจัดอัตราค่าจ้างพนักงานให้เหมาะสมไม่มากหรือน้อยจนเกินไป

- จัดให้มีการพัฒนาพนักงานทุกระดับชั้นด้วยการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ถึงเทคนิควิชาการใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้

- มีการสื่อสารข้อความถึงพนักงานโดยทั่วถึงเพื่อให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของโรงงานยาสูบทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงงานยาสูบ นอกจากนี้ก็ควรให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในงานที่ทำอยู่ เช่น การที่ผู้บังคับบัญชาฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ควรให้พนักงานทุกระดับชั้นทราบถึงสภาพภายนอกหรือสภาพการทำงานของโรงงานอื่น ๆ ของโรงงานยาสูบเพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและกระตุ้นให้ทำงานให้ดีขึ้นหรือเกิดการแข่งขัน ผู้บังคับบัญชาคงคอยส่งเสริมและให้กำลังใจโดยหมั่นตรวจงาน ให้คำแนะนำและชมเชยรวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมอย่างแท้จริง

- มีการสับเปลี่ยนตำแหน่งให้ตรงต่อความสามารถและคุณวุฒิของพนักงาน ควรเลิกระบบการ เลนพรรคพวกในการพิจารณาเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือเข้ามาทำงาน

- พยายามเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีกับสภาพแรงงาน เพื่อป้องกันการเรียกร้องและการนัดหยุดงาน

นอกจากปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็ควรมีการปรับปรุงหน่วยงานบางฝ่าย เช่น ฝ่ายบัญชี ซึ่งปัจจุบันแม้จะไม่มีปัญหาในการดำเนินงานแต่ก็ควรปรับปรุงให้ก้าวหน้ากว่าเดิมโดยนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานในค่านอื่น ๆ ไม่ใช่เฉพาะในค่านค่าแรงงานแต่เพียงอย่างเดียว