

7.

การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย

ระหว่าง

บริษัทที่เป็นของคนไทยกับบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน

นางสาว วรณี อรุณรัศมิโชติ

วิทยานิพนธ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาพัฒนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2526

ISBN 974-562-158-7

015217

A COMPARATIVE STUDY ON MANAGEMENT IN TEXTILE INDUSTRY
BETWEEN
THAI WHOLLY OWNED AND PARTLY OWNED COMPANIES

MISS WANNEE ARCONRUSMEECHOTE

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

Graduate School

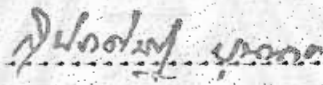
Chulalongkorn University

1983

ISBN 974-562-158-7

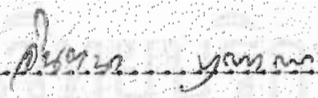
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาเปรียบเทียบการสังเกตบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย
ระหว่างบริษัทที่เป็นของคนไทยกับบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน
โดย นางสาว วรณี อรุณรัตน์ไชยดี
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ศิริโรภาศย์ บุรพาเตชะ
ภาควิชา พาณิชยศาสตร์
ปีการศึกษา 2525


บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

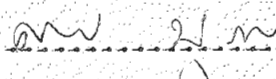
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุประดิษฐ์ บุนนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร. นราศรี อินทยง)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์จิตมา บุนนาค)

 กรรมการ
(นายณรัตน์ สัตว์วานนท์)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ศิริโรภาศย์ บุรพาเตชะ)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยระหว่างบริษัทที่เป็นของคนไทยกับบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน
ชื่อนิสิต	นางสาว วรรณิ อรุณรัศมีโชติ
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ
ภาควิชา	พาณิชยศาสตร์
ปีการศึกษา	2525

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย แต่เดิมผลิตภัณฑ์สิ่งทอต้องสั่งเข้าประเทศ แต่ปัจจุบันต้องส่งออกจำหน่ายต่างประเทศ อุตสาหกรรมสิ่งทอนำรายได้เข้าประเทศเป็นจำนวนมาก ลักษณะการลงทุนทั้งบริษัทที่เป็นของคนไทย และบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน จะเน้นการจัดการของทั้งสองบริษัทอาจแตกต่างกัน จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้เขียนทำการศึกษาเรื่องนี้

การศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย พบว่า ทุกบริษัทบริหารงานโดยคนไทย และส่วนใหญ่ของบริษัทดังกล่าวเป็นกิจการขนาดปานกลาง จัดตามทุนจดทะเบียน ทรัพย์สินและยอดขาย พ.ศ. 2524 ขณะเดียวกันส่วนใหญ่ของบริษัทอุตสาหกรรมที่มีคนต่างชาติ เข้าร่วมลงทุนบริหารงานโดยคนไทย และเป็นกิจการขนาดใหญ่จัดตามทุนจดทะเบียน ทรัพย์สินและยอดขาย พ.ศ. 2524

การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยระหว่างบริษัทที่เป็นของคนไทยกับบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน พบว่า

1. การวางแผน ส่วนใหญ่ของบริษัทที่เป็นของคนไทย และบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุนมีคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์บริษัท คณะกรรมการกลางวางแผนทำหน้าที่วางแผน หน้าที่งานด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาด และรูปแบบการวางแผนเป็นแบบปรับปรุงแก้ไข
2. การจัดสายงาน บริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุนมีชั้นสายการบังคับบัญชามากกว่าของ บริษัทที่เป็นของคนไทย ส่วนใหญ่ของทั้งสองบริษัทมีโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ

บริษัทของคนไทยมีการจัดสายงานแบบรวมอำนาจ ในขณะที่บริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุนมีการจัดสายงานแบบกระจายอำนาจ

3. การปฏิบัติอันต่ำเกินการ ส่วนใหญ่ของทั้งสองบริษัทสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร บริษัทที่เป็นของคนไทยมีการสร้างขวัญพนักงาน การลงใจ การประสานงาน และการติดต่อสื่อสารที่ดีน้อยกว่าของบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน

4. การควบคุมงาน ส่วนใหญ่ของทั้งสองบริษัทมีผู้บังคับบัญชาโดยตรง ทำหน้าที่ประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัทที่เป็นของคนไทยใช้เทคนิคการควบคุมงานมากกว่าบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน

ผลการศึกษาค้างนี้พบว่า การจัดการของบริษัทที่เป็นของคนไทยและบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน อาจเกิดปัญหาภายใน ในด้านรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ ขวัญ การลงใจ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และเทคนิคใหม่ ๆ และปัญหาภายนอกบริษัท คือ ปัญหาด้านรัฐบาล และปัญหาด้านอุปนิสัยของแรงงาน

จากปัญหายังต้นพ้อที่จะสรุปข้อเสนอแนะดังก็คือ

1. บริษัททั้งสองควรศึกษาริเคราะห์การจัดการทุก ๆ หน้าที่ เพื่อค้นหาแนวทางการแก้ไข ข้อเสนอแนะ ได้ทำการศึกษาในบทที่ 7 ไว้โดยละเอียด
2. รัฐบาลควรสร้างสภาพพจน์ที่ดีและน่าเชื่อถือสำหรับนักลงทุน ควรให้ความช่วยเหลืออย่างจริงจังแก่ธุรกิจสิ่งทอ และควรกำหนดจำนวนพนักงานที่เป็นคนไทย ที่แน่นอนในแต่ละบริษัท
3. พนักงานควรปฏิบัติหน้าที่การงานของตนเป็นอย่างดีถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของพนักงานเอง ของบริษัทและของประเทศชาติ

2. Organizing. The Thai partly owned companies have more chain of command's level than the Thai wholly owned companies. Most organization structure of both companies are the committee organization. The organizing of the Thai wholly owned companies were centralized as while the Thai partly owned companies are decentralized.

3. Directing. Most of them direct their subordinates by writtern form. The Thai wholly owned companies have less morales boost, motivation, coordination and good communication than the Thai partly owned companies.

4. Controlling. Most of them have supervisors to evaluate their direct subordinates' jobs. Thai wholly owned companies apply more the controlling techniques than the Thai partly owned companies.

The results of this study also show that these companies, management system causes the intramural problems of committee structure, morale, motivation, coordination, communication, and technology. The extramural problems are government and labour concern.

From the problems mentioned and the study carried out, it was suggested that

1. Both types of companies should analy their management of all functions for setting up the solutions of management problems.

2. The government should create the favorable climate for the investors and set the definite quota of Thai management staff in each company.

3. The labour themselves should try their best for mutual benefits among them, the company and the country.

กิติกรรมประกาศ

ในการศึกษา เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในประเทศไทย ระหว่างบริษัทที่เป็นของคนไทย กับบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน เพื่อประกอบหลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการศึกษาทั่วไปนี้ ผู้เขียนได้รับความกรุณาจากบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานเอกชนและของรัฐบาลเป็นอย่างดี จึงทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้โดยสมบูรณ์ ผู้เขียนขอขอบพระคุณในความกรุณาครั้งนี้ตลอดไป ซึ่งบุคคล และหน่วยงานมีดังนี้

ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไหวนิชกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
รองศาสตราจารย์ จินตนา บุญบังการ กรรมการสอบ นายถนอมรัตน์ สัตว์รานนท์ กรรมการ
สอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ศิริโสภากย์ บุรพาเดปะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เจ้าหน้าที่ของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอทุกท่าน เจ้าหน้าที่คณะกรรมการส่งเสริมการ
ลงทุนแห่งประเทศไทย เจ้าหน้าที่กองวิชาการธนาคราภกรไทย เจ้าหน้าที่กองวิชาการธนาคร
กรงไทย อาจารย์กนกนารถ วิสุทธิพันธ์ เพื่อนทุก ๆ คน และผู้ที่ให้ความช่วยเหลือทุก ๆ ท่าน
ที่ไม่ได้กล่าวนามมาข้างต้น

ผู้เขียนใคร่ขอกราบขอบพระคุณและขอบคุณทุก ๆ ท่านที่ส่วนช่วยเหลือทั้งที่ได้กล่าว
นามและไม่ได้กล่าวนามมาข้างต้น หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีส่วนดีประการใด ขอมอบให้บุพการี
และคณาจารย์ ผู้ให้กำลังใจและผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้กับผู้เขียน ส่วนข้อบกพร่องใด ๆ
ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

วรรณิ อรุณเรศมิใช่ติ

ล่ำรบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษา ไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฅ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
รายการตารางประกอบ	ค
รายการรูปประกอบ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของการ ศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
ประโยชน์ของการศึกษา	4
ลุ่มมติฐาน	5
ขอบเขตการวิจัย	5
ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา	5
ค้ำจำกัดความของการศึกษา	6
ระเบียบวิธีการศึกษา	6
อุปสรรคในการวิจัย	8
บทที่ 2 ประวัติอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย	9
บทที่ 3 ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคน ไทยที่มีคนต่างชาติ	
เข้าร่วมลงทุน	20
ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคน ไทย	21
ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน	25
บทที่ 4 การวิจัยภาคสนามเกี่ยวกับการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอ	
ของคนไทย	32
การวางแผน	32
การคัดล่ำยงาน	37
การปฏิบัทที่ขึ้นตำแน่งการ	49
การควบคุม	58

บทที่ 5	การวิจัยภาคสนามเกี่ยวกับการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนต่างชาติ เข้าร่วมลงทุน.....	65
	การวางแผน.....	65
	การจัดสายงาน.....	67
	การปฏิบัติขั้นดำเนินการ.....	71
	การควบคุม.....	75
บทที่ 6	การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย ระหว่างบริษัทที่เป็นของคนไทยกับบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน.....	78
	การวางแผน.....	78
	การจัดสายงาน.....	84
	การปฏิบัติขั้นดำเนินการ.....	93
	การควบคุม.....	102
บทที่ 7	สรุปและข้อเสนอแนะ.....	110
	บรรณานุกรม.....	118
	ภาคผนวก.....	120
	ประวัติผู้เขียน.....	127

รายการตารางประกอบ

ตารางที่	หน้า
1. 1 รายได้ประจำชาติตามราคาตลาด ของลำชาอุตสาหกรรม.....	1
1. 2 ตุลาคมค้าสิ่งทอ.....	2
2. 1 ปริมาณการส่งออกสิ่งทอ.....	17
3. 1 การประกอบกิจการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย.....	21
3. 2 ทุนจดทะเบียนของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย พ.ศ. 2524.....	22
3. 3 ทรัพย์สินของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย พ.ศ. 2524.....	23
3. 4 ยอดขายของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย พ.ศ. 2524.....	23
3. 5 ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย จนถึง พ.ศ. 2524.....	24
3. 6 การประกอบกิจการของบริษัทร่วมลงทุน.....	25
3. 7 จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นคนไทยของบริษัทร่วมลงทุน.....	26
3. 8 จำนวนผู้บริหารระดับกลางที่เป็นคนไทยของบริษัทร่วมลงทุน.....	27
3. 9 ทุนจดทะเบียนของบริษัทร่วมลงทุน พ.ศ. 2524.....	28
3.10 ทรัพย์สินของบริษัทร่วมลงทุน พ.ศ. 2524.....	29
3.11 ยอดขายของบริษัทร่วมลงทุน พ.ศ. 2524.....	30
3.12 ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทร่วมลงทุน จนถึง พ.ศ. 2524.....	31
4. 1 ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย.....	34
4. 2 รูปแบบของกรวางแแผนของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย.....	36
4. 3 ลายการบังคับบัญชาของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย.....	40
4. 4 รูปแบบโครงสร้างองค์การของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย.....	45
4. 5 การมอบหมายอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของ คนไทย.....	49
4. 6 วิธีการสั่งงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยที่มีบริษัตกิจเป็นส่วนใหญ่.....	52
4. 7 การสร้างขวัญพนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย.....	54

ตารางที่	หน้า
4. 8 การรุดใจพนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย.....	55
4. 9 การสร้างการประสานงานการทำงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย	56
4.10 การติดต่อสื่อสารที่ดีของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย.....	58
4.11 ผู้รับผิดชอบประเมินผลงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย.....	60
4.12 เทคนิคการควบคุมของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย.....	64
5. 1 ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทร่วมลงทุน.....	65
5. 2 หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนของบริษัทร่วมลงทุน.....	66
5. 3 รูปแบบของการวางแผนของบริษัทร่วมลงทุน.....	67
5. 4 ลายการบังคับบัญชาของบริษัทร่วมลงทุน.....	68
5. 5 รูปแบบโครงสร้างองค์การของบริษัทร่วมลงทุน.....	69
5. 6 การมอบหมายอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาของบริษัทร่วมลงทุน.....	70
5. 7 วิธีการสั่งงานของบริษัทร่วมลงทุนที่ปฏิบัติกันส่วนใหญ่.....	71
5. 8 การสร้างขวัญพนักงานของบริษัทร่วมลงทุน.....	72
5. 9 การรุดใจพนักงานของบริษัทร่วมลงทุน.....	73
5.10 การสร้างการประสานงานการทำงานของบริษัทร่วมลงทุน.....	74
5.11 การติดต่อสื่อสารที่ดีของบริษัทร่วมลงทุน.....	75
5.12 ผู้รับผิดชอบการประเมินผลงานของบริษัทร่วมลงทุน.....	75
5.13 เทคนิคการควบคุมงานของบริษัทร่วมลงทุน.....	77
6. 1 เปรียบเทียบผู้กำหนดวัตถุประสงค์ระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย กับบริษัทร่วมลงทุน.....	79
6. 2 เปรียบเทียบหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอ ของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	80
6. 3 เปรียบเทียบรูปแบบของการวางแผนระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของ คนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	83

ตารางที่	หน้า	
6. 4	เปรียบเทียบสายการบังคับบัญชาระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	85
6. 5	เปรียบเทียบรูปแบบโครงสร้างองค์กรระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	86
6. 6	เปรียบเทียบการมอบหมายอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	92
6. 7	เปรียบเทียบวิธีการสั่งงานระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยกับบริษัทร่วมลงทุนที่ปฏิบัติกันเป็นส่วนใหญ่.....	94
6. 8	เปรียบเทียบการสร้างขวัญกำลังใจระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	96
6. 9	เปรียบเทียบการดูแลสุขภาพพนักงานระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	98
6.10	เปรียบเทียบการสร้างการประสานงานการทำงานระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	100
6.11	เปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	102
6.12	เปรียบเทียบผู้รับผิดชอบการประเมินผลงานระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	103
6.13	เปรียบเทียบทัศนคติการควบคุมงานระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	106
7. 1	เปรียบเทียบการสัດการระหว่างบริษัทคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน.....	110

รายการรูปประกอบ

รูปที่	หน้า
1	แผนผังโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก..... 41
2	แผนผังโครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา..... 42
3	แผนผังโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่งานเฉพาะ..... 43
4	แผนผังโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ..... 44

สถาบันวิจัยประชากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของการศึกษา

อุตสาหกรรมในประเทศไทย พบว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอ เป็นอุตสาหกรรมที่มีรายได้ประจำชาติสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง มากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 รายได้ประจำชาติตามราคาตลาดของสาขาอุตสาหกรรม

หน่วย = ล้านบาท

ประเภทอุตสาหกรรม	2520	2521	2522	2523	2524	2525	% 2525
สิ่งทอและเสื้อผ้ารุ่งไหม	12,512	15,869	20,683	25,986	30,407	34,508	19.48
อาหาร	15,002	15,367	16,094	19,543	24,518	31,422	17.74
รถยนต์ อุปกรณ์ขนส่ง	5,776	8,130	9,214	11,416	14,247	14,609	8.25
น้ำมันผลิตภัณฑ์น้ำมัน	6,086	7,524	11,531	14,534	17,541	17,267	9.75
เหล็กและเครื่องตี	6,429	7,755	9,264	10,919	10,713	11,529	6.51
ผลิตภัณฑ์แร่โลหะ	4,677	5,792	7,026	8,561	9,980	11,818	6.57
เคเบิล เคมีภัณฑ์	4,321	5,124	6,862	9,170	10,982	12,593	7.11
ยานยนต์ ยานอวกาศ	5,723	5,985	7,021	7,983	10,009	10,313	5.82
อื่น ๆ	14,150	17,543	22,045	26,403	29,875	33,087	18.68
รวม	74,676	89,089	109,740	134,515	158,272	177,146	100.00

ที่มา : รายได้ประจำชาติ ฉบับ 2525 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

อุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย จะเห็นได้ว่า พ.ศ. 2525 บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอ สามารถผลิตสิ่งทอออกจำหน่ายนอกประเทศถึง 14,899 ล้านบาท ทำรายได้เข้าประเทศ 8,989 ล้านบาท และทำให้นักมีงานทำ 342,883 คน

ตารางที่ 1.2 ปริมาณการนำเข้าและการส่งออกของประเทศไทย

หน่วย : ล้านบาท

พ.ศ.	นำเข้า	ส่งออก	ดุลการค้า
2517	4,165	1,798	-2,367
2518	2,376	1,968	-1,408
2519	3,926	4,020	+94
2520	4,616	4,600	-16
2521	4,189	6,923	+2,734
2522	5,238	8,805	+3,567
2523	5,825	9,969	+4,094
2524	7,259	12,698	+5,439
2525	5,989	14,899	+8,989

ที่มา : สภากรมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย

ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอประสบวิกฤตการณ์หลายครั้ง ประสบปัญหาทั้งภายในและภายนอกกิจการมากมาย เช่น ปัญหาการนัดหยุดงานของคณงาน ปัญหาการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงของตลาดภายในและภายนอกประเทศ และปัญหาเศรษฐกิจ เป็นต้น แต่ก็ผ่านอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ มาได้ และเจริญก้าวหน้าเป็นลำดับ วิวัฒนาการจากอุตสาหกรรมที่เคยเป็นผู้สั่งซื้อ เพราะผลิตได้ไม่พอกับความต้องการภายในประเทศไทย กลายมาเป็นต้องหาตลาดต่างประเทศเพื่อการส่งออก เนื่องจากผลิตได้มากเกินความต้องการภายในประเทศ เป็นอุตสาหกรรมที่เจริญจากอุตสาหกรรมขนาดเล็กที่มีการจัดการที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน ไม่เป็นระเบียบ กลายเป็นอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย จึงเป็นเหตุจูงใจให้ศึกษาถึงการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย

ลักษณะการลงทุนในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยมีทั้งคนไทยเป็นเจ้าของกิจการทั้งหมด และคนไทยเข้าร่วมลงทุนกับคนต่างชาติ ดังนั้นการจัดการอาจแตกต่างกัน ฉะนั้นการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยระหว่างบริษัทที่เป็นของคนไทย กับบริษัทที่มีคนต่างชาติร่วมลงทุน จึงน่าศึกษาอย่างยิ่ง

สำหรับการศึกษาค้างนี้ ปิดหลักการจัดการของเทอร์รี่ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการ ประกอบด้วยหน้าที่ 4 ประการคือ

1.1 การวางแผน เป็นสิ่งดำเนินและเป็นหน้าที่ขั้นพื้นฐานของฝ่ายการจัดการ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการปฏิบัติอันแน่นอน เพื่อประลอบผลตามเป้าหมายนั้นภายในระยะเวลาที่ระบุไว้

1.2 การจัดล้ายงาน คือ การแลกเปลี่ยนหรือจัดมอบหน้าที่ที่ประกอบต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่บุคคลในองค์กร

1.3 การปฏิบัติขั้นดำเนินการ คือ การให้ลงมือหรือเริ่มทำงาน ได้แก่ การนำ การสั่ง การลอบ และการพัฒนา

1.4 การควบคุม คือ การพิจารณาว่าสิ่งใดที่กำลังจะทำให้สำเร็จ ซึ่งหมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่และถ้าจำเป็นก็จะต้องใช้มาตรการแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่งานนั้นเป็นไปตามแผนการ

2. เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้ วัตถุประสงค์จะต้องกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับในสังคมและสามารถบรรลุได้

3. โดยการใช้บุคคลและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลและทรัพยากรนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติขั้นดำเนินการ ในการจัดการจะใช้เวลาและทรัพยากร ทั้งของบุคคล พร้อมกับจัดสรรหาทรัพยากรที่ร้องการต่าง ๆ และรวมบุคคลและทรัพยากรเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แบบแผน เพื่อการจัดการที่มีประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงความเป็นมาของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย และที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอระหว่างบริษัทที่เป็นของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน
4. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาข้อ เสนอแนะแก้ไข เพื่อช่วยในการวางแผนของ บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เกี่ยวข้องให้ดีขึ้นในอนาคต

ประโยชน์ของการศึกษา

1. เผยแพร่ความรู้รายละเอียดเกี่ยวกับความเป็นมาของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย และการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศ ทั้งที่คนไทยเป็นเจ้าของ และมีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน อันจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ ผู้ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอและอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ
2. ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอทั้ง 2 ประเภท
3. เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่สมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จก้าวหน้าของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย
4. เพื่อเสนอแนวทางแก่มหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งทอในการกำหนดนโยบาย และมาตรการช่วยเหลืออุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยในอนาคตต่อไป

ลุ่มมติฐาน

เนื่องจากการลงทุนในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยมีทั้งคนไทยทั้งหมดและคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุนกับคนไทยด้วย ดังนั้นการจัดการจึงแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผลผลิตของบริษัท บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุนกับคนไทย อาจจะจ้างคนจากประเทศของเขาที่มีความเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมสิ่งทอเข้ามาดำเนินการจัดการ โดยเฉพาะ หรือบริษัทแม่ส่งผู้แทนมาจัดการ และอาจนำวิธีการเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าเข้ามาใช้ ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจเปรียบเทียบการจัดการว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และมีข้อดีข้อเสียอะไร เพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะวิธีการจัดการอาจจะแตกต่างกันกับบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนไทยเป็นเจ้าของทั้งหมด

ขอบเขตการวิจัย

1. บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เข้าศึกษาครั้งนี้ คือ บริษัทอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการทอผ้า และได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทยเท่านั้น กิจการทอผ้านี้ไม่รวมกิจการทอผ้าด้วยกึ่งมือและกึ่งกระตุก
2. บริษัทที่เข้าศึกษาคือบริษัทที่เป็นของคนไทย 6 บริษัท จากทั้งหมด 11 บริษัท และบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน 18 บริษัท จากบริษัททั้งหมด 30 บริษัท

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

1. ศึกษาหาข้อมูลระยะเริ่มต้นและเก็บข้อมูลโครงร่างวิทยานิพนธ์ตั้งแต่วันที่ 27 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2524 ถึงวันที่ 3 เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2524
2. ศึกษาหาข้อมูลของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่วันที่ 4 เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2524 ถึงวันที่ 24 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2525
3. การสร้างแบบสอบถามและทดลองแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 25 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2525 ถึงวันที่ 25 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2525
4. การออกงานสนามตั้งแต่วันที่ 12 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2525 ถึงวันที่ 22 เดือนมกราคม พ.ศ. 2526
5. การรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 23 เดือนมกราคม พ.ศ. 2526 ถึงวันที่ 2 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2526
6. การวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่วันที่ 3 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2526 ถึงวันที่ 30 เดือนเมษายน พ.ศ. 2526

คำจำกัดความของการศึกษา

1. บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอ หมายถึง บริษัทที่ประกอบ กิจการทอผ้าและได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทยเท่านั้น บริษัทดังกล่าวอาจประกอบกิจการอื่นนอกเหนือจากการ ทอผ้าก็ได้ บริษัทดังกล่าวนี้มีทั้งสิ้น 41 บริษัท แยกเป็นบริษัทของคนไทย 11 บริษัท และบริษัทที่มีคนต่างชาติร่วมลงทุน 30 บริษัท
2. บริษัทที่เป็นของคนไทย หมายถึง บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนไทยเป็นเจ้าของทั้งหมดของทุนจดทะเบียน พ.ศ. 2525 ในการศึกษาครั้งนี้ อาจใช้คำย่อ เรียกว่า บริษัทคนไทย
3. บริษัทที่มีคนต่างชาติร่วมลงทุน หมายถึง บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนต่างชาติเป็นเจ้าของกิจการทั้งหมด หรือที่มีคนต่างชาติร่วมลงทุนกับคนไทย โดยไม่จำกัดว่าคนต่างชาติจะต้องถือหุ้นร้อยละเท่าใดหรือของทุนจดทะเบียน พ.ศ. 2525 ในการศึกษาครั้งนี้ อาจใช้คำย่อ เรียกว่า บริษัทร่วมลงทุน
4. ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ตำแหน่งสูงสุดของบริษัทลงมาจนถึง รองผู้จัดการใหญ่ของบริษัท หรือตำแหน่งที่มีอยู่เหนือตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย หรือ หัวหน้าฝ่าย เช่น ผู้อำนวยการบริษัท ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น
5. ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติและรับผิดชอบในการบริหารงานภายในฝ่ายของตน เช่น ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ รองผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สามารถจำแนกที่มา ของข้อมูลได้ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแหล่ง ข้อมูลโดยตรง

เนื่องจากข้อมูลทางด้านการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย ยังไม่มีไว้ละเอียดเพียงพอ ฉะนั้นการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึง มีหลักข้อมูลที่ได้จากภาคสนาม หรือแหล่งข้อมูลโดยตรง เป็นสำคัญเป็นส่วนใหญ่ คือ การออกแบบสอบถาม สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารระดับกลางของบริษัทตามลำดับ โดยผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ตอบ และผู้สัมภาษณ์เป็นผู้ถามและบันทึกข้อมูลหลังจากผู้ให้สัมภาษณ์ตอบทันที

2. ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้รับรวบรวมจากแหล่งข้อมูล

ที่ได้รวบรวมไว้แล้ว ได้แก่

- 2.1 งบดุลและงบกำไรขาดทุน พ.ศ. 2524 ของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เข้าศึกษาแต่ละบริษัท โดยคัดเลือกที่ กระทรวงพาณิชย์ ทั้งนี้เนื่องจากการสัมภาษณ์ข้างต้นไม่ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวเลขต่าง ๆ เช่น ยอดขายของบริษัท เป็นต้น จึงต้องใช้งบดุลและงบกำไรขาดทุนเข้าช่วย
- 2.2 ประกาศต่าง ๆ และเอกสาร จากหน่วยงานทางราชการ เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ศูนย์การส่งออก กรมเศรษฐกิจ กองอุตสาหกรรมสิ่งทอ เป็นต้น
- 2.3 หนังสือ รายงานและเอกสารอ้างอิงของหน่วยงานเอกชน เช่น สภาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย เป็นต้น
- 2.4 หนังสือ ตำราเรียน เอกสารประกอบการเรียน วิทยานิพนธ์ เอกสารการวิจัย บทความ ข่าวในวารสาร และหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งทอ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินไปด้วยดี จึงใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

1. วิธีคิดอัตราส่วนร้อยละ (Percentage)
2. วิธีคิดค่าเฉลี่ย (Average)

วิธีคิดค่าเฉลี่ยนี้ใช้วิเคราะห์และเปรียบเทียบการจัดการเกี่ยวกับ

1. ชั้นของสายการบังคับบัญชา โดยศึกษาหาค่าเฉลี่ยของชั้นสายการบังคับบัญชาของบริษัทคนไทยและบริษัทร่วมลงทุน
2. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ โดยศึกษาหาค่าเฉลี่ยของระดับการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจมากหรือน้อยเพียงใด ในด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาดของบริษัทคนไทยและบริษัทร่วมลงทุน
3. การสร้างขวัญพนักงาน การสูงใจพนักงาน การสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน และการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยศึกษาหาค่าเฉลี่ยของระดับว่ามีการปฏิบัตินานหรือน้อยเพียงใด ของบริษัทคนไทยและบริษัทร่วมลงทุน

อุปสรรคในการวิจัย

1. บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอบางบริษัทไม่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ หรือไม่อนุญาตให้ผู้วิจัย เข้าสัมภาษณ์
2. ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านขาดความรู้ด้านการศึกษา หรือศัพท์ทางด้านการศึกษา จำเป็นให้ผู้สัมภาษณ์ต้องอธิบาย ทำให้ใช้เวลาในการสัมภาษณ์นานกว่าที่ควร

สถาบันวิจัยบริหาร
อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

บทที่ 2

ประวัติความเป็นมาของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย

ประวัติความเป็นมาของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย

อุตสาหกรรมสิ่งทอยุคสมัยใหม่เริ่มขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2493 โดยมีผู้เริ่มนำเครื่องจักรปั่นด้ายจากต่างประเทศเข้ามาปั่นด้วยฝ้ายเป็นครั้งแรก คือ¹

1. โรงงานเกียกกายของกรมเกียกกายทหารบก นำเครื่องจักรปั่นด้ายเข้ามา 20,000 แขน และทำการติดตั้งที่กรมเกียกกาย (ริมแม่น้ำเจ้าพระยา) จำนวน 10,000 แขน อีก 10,000 แขน ติดตั้งที่ข้างวัดสร้อยทอง เิงสะพานพระราม 6 ฝั่งพระนคร
2. โรงงานปิจวัน หรือ บริษัทพัฒนาทอเท็กซ์ไทล์ จำกัด นำเครื่องจักรปั่นด้ายเข้ามา 3,600 แขน และติดตั้งที่ทุ่งมหาเมฆ
3. ต่อมาอีก 1 ปีมีชาวจีนเชื้องไฮ้นำเครื่องจักรปั่นด้ายเข้ามา 8,000 แขน และได้ขอเช่าเครื่องจักรปั่นด้ายโรงงานของกรมเกียกกาย 10,000 แขน ที่วัดสร้อยทอง ฉะนั้นที่วัดสร้อยทองจึงมีเครื่องจักรปั่นด้ายทั้งหมด 18,000 แขน

พอไทยเริ่มมีโรงงานปั่นด้ายก็ถูกโรงงานปั่นด้ายในต่างประเทศทำการโจมตีอย่างหนัก คือ ใน พ.ศ. 2495 ปากีสถานได้ส่งด้ายฝ้ายเบอร์ 20 เข้ามาขายถูกละ 55-60 บาท ซึ่งขณะนั้นโรงงานปั่นด้ายไทยผลิตด้ายเบอร์ 20 ด้วยราคาต้นทุนถึง 80-83 บาท การที่ปากีสถานสามารถแข่งขันได้ก็เนื่องจากรัฐบาลของประเทศปากีสถานให้เงินอุดหนุนการส่งออกถึง 30-35%

ระยะนี้รัฐบาลไทยยังมิได้ให้การสนับสนุนหรือคุ้มครองอุตสาหกรรมสิ่งทอแต่อย่างใด ฉะนั้นช่วงเวลา 1 ปี อุตสาหกรรมปั่นด้ายของไทยก็ล้มละลาย คือ โรงงานของชาวเชียงไฮต้องเลิกกิจการโรงงานเกียกกายก็ขาดทุน แต่เป็นรัฐวิสาหกิจ จึงยังพอดำเนินกิจการอยู่ได้ ส่วนโรงงานของบริษัทพัฒนาทอเท็กซ์ไทล์ จำกัด ขาดทุนอยู่เรื่อยมา

¹ ถมรัตน์ สัตว์รานนท์, สถานการณ์ของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย, บรรยายที่สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เมื่อวันที่ 2 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2525.

ใน พ.ศ. 2497 นายสุกรี โพธิ์รัตนังกูร นักธุรกิจผู้หนึ่งได้ขอเช่าโรงงานวัดสร้อยทอง ทำการผลิตด้ายฝ้าย และตั้งชื่อบริษัทใหม่ว่า บริษัทไทยคอตตอนมิลล์ จำกัด

ใน พ.ศ. 2498 รัฐบาลสั่งเข้าทำการช่วยเหลือ โดยกระทรวงเศรษฐการ (กระทรวงพาณิชย์ในปัจจุบัน) ได้ควบคุมการนำเข้าด้ายฝ้ายทุกชนิดเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2498

ต่อมาเมื่อการแข่งขันจากต่างประเทศบรรเทาลง กระทรวงพาณิชย์ก็ได้ผ่อนคลายการควบคุมเส้นด้ายนำเข้า เพื่อให้เหมาะสมกับการอยู่รอดของอุตสาหกรรมปั่นด้ายในประเทศ ดังนี้

เดือนมีนาคม พ.ศ. 2505 ควบคุมการนำเข้าด้ายฝ้ายเบอร์ต่ำกว่า 40

เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2505 ควบคุมการนำเข้าด้ายฝ้ายเบอร์ต่ำกว่า 46

เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2506 ควบคุมการนำเข้าด้ายฝ้ายเบอร์ 26-40

ห้ามนำเข้าด้ายฝ้ายเบอร์ต่ำกว่า 26

เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2511 เลิกควบคุมการนำเข้าด้ายฝ้ายทุกชนิด

เดือนธันวาคม พ.ศ. 2517 ห้ามนำเข้าเส้นใยในลอน เส้นด้ายในลอนยัด เส้นใย

โพลีเอสเตอร์

เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 (จากเดือนธันวาคม พ.ศ. 2517) อนุญาตให้นำเข้าได้ชนิดที่ประเทศยังผลิตไม่ได้

อุตสาหกรรมทอผ้า

อุตสาหกรรมทอผ้าก็มีลักษณะเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมปั่นด้าย กล่าวคือ พอไทยเริ่มมีอุตสาหกรรมปั่นด้าย ต่างประเทศในภาคตะวันออกก็ส่งผ้าพื้นบ้านมาขายในตลาดไทยมากมาย โดยลดราคาลง 20-30% ทางกระทรวงพาณิชย์จึงต้องยื่นมือเข้ามาช่วยเหลืออุตสาหกรรมทอผ้าไทย คือ

เดือนกันยายน พ.ศ. 2498 ควบคุมการนำเข้าผ้าดิบ ผ้าลายสอง ผ้าขาวม้า ผ้าลายผ้าปัก ผ้ายก

เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2499 ควบคุมการนำเข้าผ้าฝ้ายทุกชนิด

เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2500 ควบคุมการนำเข้าผ้าฝ้ายเป็นผืน เป็นม้วน หรือเป็นพับ

คือ

- ผ้าตา (อาจใช้เป็นผ้าขาวม้าได้)
- ผ้ามดอกอย่างผ้าลาย

- ผ้าดิบ ไม่ว่าจะขูดหรือย้อม หรือพิมพ์ (ไม่รวมผ้าใบ)

เดือนมีนาคม พ.ศ. 2505 ควบคุมการนำเข้าถุงผ้าดิบสำเร็จรูปและห้ามนำเข้าผ้าสัก
ห้ามนำเข้าผ้าสัก

เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2511 เลิกควบคุมการนำเข้าผ้าทุกชนิด

การที่กระทรวงพาณิชย์ได้ยกเลิกการควบคุมด้ายและผ้านำเข้าเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.

2511 ก็เนื่องด้วยทางกรมศุลกากร ได้วางอัตราเพิ่มอากรนำเข้าสิ่งทอเสียใหม่ คือ

ด้ายฝ้าย	เก็บ 25%
ด้ายใยประดิษฐ์	เก็บ 20%
ผ้าฝ้าย	เก็บ 40%
ผ้าใยประดิษฐ์	เก็บ 60%
ผ้าสัก	เก็บ 60%

อุตสาหกรรมสิ่งทอขูดสิ่งออก

ใน พ.ศ. 2506 ได้มีพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน และมีคณะกรรมการส่งเสริม
การลงทุนเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งได้มีบทบาทส่งเสริมอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอย่างมาก จะเห็นได้
จากการที่คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน นอกจากได้จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาส่งเสริม
อุตสาหกรรมทั่วไปแล้ว ยังจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาส่งเสริมอุตสาหกรรมสิ่งทอโดยเฉพาะ
อีก 1 ชุด

ใน พ.ศ. 2511 จนถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2512 คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
ได้ประกาศส่งเสริมอุตสาหกรรมสิ่งทอเพื่อส่งออกประมาณ 20% ของปริมาณผลิตทั้งหมด
โดยได้ส่งเสริมแกนปั่นด้ายจำนวน 234,800 แกน และก๊อผ้าเครื่องจักร 4,950 กี่

แม้ว่าคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนจะช่วยให้มีการส่งออกสิ่งทอ แต่ต้นทุนการผลิต
เพื่อส่งออกก็ยังสูงกว่าประเทศผู้ส่งออกอื่น เช่น ดอกเบียร์เงินญี่ปุ่นประเทศผู้ส่งสูงกว่าประเทศอื่น
ค่าไฟฟ้าแพง และเคมีภัณฑ์ต่าง ๆ ยังต้องซื้อจากต่างประเทศในราคาแพงมาก เพราะไม่สามารถ
ผลิตได้เองภายในประเทศ

ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2513 ทางสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ได้ขอร้องให้
รัฐบาลช่วยเหลือ แต่ความล่าช้าของทางราชการทำให้สถานการณ์สิ่งทอทรุดหนักยิ่งขึ้น โรงงาน

ท่อน้ำขนาดเล็กและท่อค้ำต่างล้มละลายไปตามกัน ทางสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย จึงต้องช่วยกันเอง เพื่อความอยู่รอด คือ รวบรวมเงินทุนกองกลางจากสมาชิกโรงงานปั่นด้าย 15 โรง และจ่ายเป็นเงินอุดหนุนให้แก่ผู้ส่งออกสิ่งทอซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ในอัตรา 10% ของต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่ส่งออก ผลงานของสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ครั้งนี้ทำให้ประเทศไทยสามารถส่งผ้าออกนอกได้ถึง 16 ล้านหลา ซึ่งเป็นปริมาณสูงสุดตั้งแต่ได้มีการส่งออก

ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2514 กระทรวงการคลังได้ประกาศให้เงินชดเชยค่าภาษีอากรแก่สินค้าส่งออก ซึ่งรวมทั้งสินค้าส่งทอด้วย เมื่อได้รับความช่วยเหลือจากกระทรวงการคลังสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย จึงเลิกจ่ายเงินอุดหนุนแก่สมาชิกผู้ส่งออก ตั้งแต่ พ.ศ. 2515 เป็นต้นไป

พ.ศ. 2516 เป็นปีที่ไทยส่งสิ่งทอออกเพิ่มขึ้นมากเป็นที่น่าพอใจ คือ ส่งผ้าผืนออกได้ 144 ล้านหลา ส่งเส้นด้ายออกได้ 4,745 ตัน ส่งเสื้อผ้าสำเร็จรูปได้ถึง 31.8 ล้านชิ้น

จากการที่อุตสาหกรรมสิ่งทอได้รุ่งเรืองมากใน พ.ศ. 2516 คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนจึงได้เปิดการส่งเสริมอุตสาหกรรมสิ่งทอ เพื่อส่งออกชิ้นใหม่ และในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2516 ได้อนุมัติส่งเสริมไป 30 ราย

พ.ศ. 2517 เป็นปีที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ กล่าวคือ กลุ่มประเทศอาหรับผู้ส่งออกน้ำมันเป็นสินค้าออก (Opec) ได้ขึ้นราคาน้ำมันไปเกือบ 400% ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำจึงเกิดแก่ประเทศทั่วโลก ทุกประเทศต่างประหยัดการใช้จ่าย การค้าต่างประเทศซบเซา สินค้าส่งออกก็ซบเซาไปด้วย สมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย จึงจำต้องมีการตกลงให้สมาชิกในเครือลดการผลิตเส้นด้ายลง 25% ตุลาคมค่าส่งทอในรอบ พ.ศ. 2517 ปรากฏว่าประเทศไทยมีการนำเข้าสิ่งทอมากกว่าการส่งออกถึง 2,367 ล้านบาท

พ.ศ. 2518 สถานการณ์เศรษฐกิจของโลกค่อยดีขึ้นบ้าง การส่งสิ่งทอออกแม้ว่าจะเพิ่มขึ้น แต่มีการนำเข้าสิ่งทอมากกว่าการนำออก 1,408 ล้านบาท พ.ศ. 2519 เป็นปีแรกที่อุตสาหกรรมสิ่งทอทำรายได้เข้าประเทศ 94 ล้านบาท

ขณะที่การส่งออกของสิ่งทอไทยกำลังจะดีขึ้นก็ถูกการจำกัดโควตาส่งออกจากประเทศคู่ค้า สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศแรกที่เริ่มจำกัดโควตาสิ่งทอไทยใน พ.ศ. 2515 พ.ศ. 2519 สหรัฐอเมริกาเริ่มจำกัดอย่างจริงจัง ติดตามด้วยประเทศ 9 ประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจ

ยุโรป ซึ่งเริ่มจำกัดเมื่อ พ.ศ. 2520 ประเทศอื่นก็ปฏิบัติตามบ้าง คือ สวีเดน นอร์เวย์ ฟินแลนด์ และออสเตรเลีย

พ.ศ. 2520 ตุลาคมคำสั่งทอนับว่าล้มอ้าว กล่าวคือ ขาดดุลเพียง 16 ล้านบาท
พ.ศ. 2521 นับว่าเป็นปีแห่งประวัติค่าสัตรีการส่งสิ่งทอออกนอกประเทศ กล่าวคือ สามารถทำ
รายได้เข้าประเทศถึง 2,701 ล้านบาท

ในปลาย พ.ศ. 2521 สหภาพแรงงานสิ่งทอและเสื้อผ้าสำหรัรูปของสหรัฐ ได้กล่าว
หาต่อกระทรวงการคลังสหรัฐว่า รัฐบาลไทยได้ให้เงินอุดหนุน (Subsidy) แก่ผู้ส่งออกสิ่งทอของ
ไทย เป็นการละเมิดกฎหมายพิกัดชื่อ Smoot-Hawley Tariff Act 1930 ซึ่งให้อำนาจแก่
กระทรวงการคลังสหรัฐ ที่จะเก็บภาษีนำเข้าเพิ่ม แก่สินค้าที่ได้รับเงินอุดหนุนนั้นได้

ทางสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยได้แจ้งนายความชาวอเมริกัน ชื่อ นายวิลเลียม
เบริงเจอร์ (William Barringer) เป็นทนายแก่ต่าง ได้เดินทางมายังไทย ทำการรวบรวม
เอกสารต่าง ๆ เขียนเป็นเอกสารแก้ออกกล่าวหา แล้วยื่นเสนอแก่กระทรวงการคลังสหรัฐ

วันที่ 8 เดือนมกราคม พ.ศ. 2522 กระทรวงการคลังสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศว่า
ได้พิจารณาข้อชี้แจงของประเทศไทยแล้ว ปรากฏว่าข้อกล่าวหาดังกล่าวไม่มีมูลความจริง ฉะนั้นจึง
จะไม่เก็บภาษีนำเข้าพิเศษสำหรับสิ่งทอนำเข้าจากประเทศไทย

ในพฤษภาคมนี้ สมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ร่วมกับสมาคมสิ่งทอในประเทศอีก 4
สมาคม ได้จ่ายค่าทนายเป็นจำนวนเงิน 171,631.08 บาท

ใน พ.ศ. 2522 ตุลาคมคำสั่งสำหรับประเทศไทยได้เปรียบสูงขึ้น คือได้เปรียบ 3,567
ล้านบาท พ.ศ. 2523 ได้เปรียบ 4,094 ล้านบาท ปี 2524 ได้เปรียบ 5,431 ล้านบาท
จะเห็นว่าดุลการค้าได้เปรียบสูงขึ้นทุก ๆ ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พ.ศ. 2525 ได้เปรียบถึง
8,989 ล้านบาท

อุตสาหกรรมสิ่งทอในปัจจุบัน

จำนวนเครื่องจักรสิ่งทอ

พ.ศ. 2524 จำนวนเครื่องจักรสิ่งทอที่สำคัญ และมีใช้ในประเทศมีจำนวนดังนี้

1. จำนวนแกนปั่นด้ายฝ้ายและปั่นด้ายใยประดิษฐ์ มี 1,566,326 แกน
2. เครื่องทอผ้า มีจำนวน 64,352 เครื่อง ในจำนวนนี้เป็นเครื่องจักรเก่าที่ใช้อยู่แล้วอีก

ส่งมาจากต่างประเทศ 9,920 กิโลกรัม

3. เครื่องถักผ้า มีจำนวน 39,793 เครื่อง ในจำนวนนี้เป็นเครื่องจักรเก่าใช้แล้ว 5,226 เครื่อง เป็นเครื่องถักด้วยมือ (ใช้มือซ้ายบ้าง มือขวาบ้างโยกไปมา) จำนวน 13,155 เครื่อง และเป็นเครื่องถักมือขนาดเล็กสำหรับใช้ในบ้าน จำนวน 7,470 เครื่อง

จำนวนโรงงานสิ่งทอ

จำนวนโรงงานสิ่งทอ มีประมาณ 1,460 โรงงาน (ไม่รวมโรงงานทอผ้าที่มือ และที่กระตุก) ในจำนวนทั้งหมดนี้ รวมทั้งโรงงานของสมาคมผลิตสิ่งทอต่าง ๆ 5 สมาคม คือ

สมาคมอุตสาหกรรมทอผ้าไทย มี 245 โรงงาน

สมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย มี 126 โรงงาน

สมาคมไหมไทย มี 112 โรงงาน

สมาคมอุตสาหกรรมผลิตวัตถุดิบเครื่องนุ่งห่มไทย มี 59 โรงงาน

สมาคมอุตสาหกรรมผลิตกัญช้ายาสีสังเคราะห์ มี 6 โรงงาน

ทั้ง 5 สมาคมนี้อุตสาหกรรมสิ่งทอไทย เป็นสมาคมที่ผลิตสิ่งทอมากประเภทที่ล้น คือ มีประเภทสิบผ้าย บันท้าย ทอผ้า ถักผ้า ถักแหวน ฟอกย้อมและพิมพ์ผ้า ด้ายทองปิด (Texturised yarn)

ในจำนวนโรงงาน 912 โรงงานที่ไม่เป็นสมาชิกของสมาคมทั้ง 5 นี้ มีโรงงานประมาณ 7% โรงงานที่ไม่เคยจดทะเบียนกับหน่วยราชการใด ๆ เลย เรื่องโรงงานประเภทนี้มานานแล้ว อย่างเช่นในปี พ.ศ. 2515 สมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยได้ทำการสำรวจโรงงานถักผ้าทั่วประเทศ ปรากฏว่ามีอยู่ 21% ของโรงงานทั้งหมด

ปริมาณการผลิตสิ่งทอ

ใน พ.ศ. 2524 ปริมาณการผลิตสิ่งทอต่าง ๆ ในประเทศมีดังนี้

ผ้าฝ้าย กุดการผลิต พ.ศ. 2523/2524	64,190	ตัน
ด้ายฝ้าย	109,807	ตัน
ผ้าฝ้ายทอ	817,742,000	ตารางหลา
ผ้าฝ้ายถัก	16,176	ตัน
เส้นใยประดิษฐ์ (เรยอง ไนลอน โพลีเอสเตอร์)	113,098	ตัน

ด้ายใยประดิษฐ์	137,777	ตัน
ผ้าใยประดิษฐ์ ทอ	810,150,000	ตารางหลา
ผ้าใยประดิษฐ์ ถัก	36,737	ตัน

ปริมาณการอุปโภค (Consumption) สิ่งทอ

ใน พ.ศ. 2524 ปริมาณการอุปโภคสิ่งทอต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

ผ้าฝ้าย	134,616	ตัน
ด้ายฝ้าย	110,176	ตัน
ผ้าฝ้าย ทอ	574,070,000	ตารางหลา
ผ้าฝ้าย ถัก	14,104	ตัน
เส้นใยประดิษฐ์	125,933	ตัน
ด้ายใยประดิษฐ์	125,206	ตัน
ผ้าใยประดิษฐ์ ทอ	390,825,000	ตารางหลา
ผ้าใยประดิษฐ์ ถัก	27,181	ตัน

เมื่อศึกษาปริมาณการผลิตสิ่งทอ เทียบกับปริมาณการอุปโภคสิ่งทอ จะเห็นว่า ผ้าฝ้าย ผลิตได้เพียง 50% ของการอุปโภค ทำให้ประเทศต้องเสียเงินตราต่างประเทศซื้อผ้าฝ้ายจากต่างประเทศเข้ามาใช้ผลิตสิ่งทออย่างอื่น ปีละไม่ต่ำกว่า 2,000 ล้านบาท กระทรวงเกษตรได้เริ่มพัฒนาผ้าฝ้ายไทยเมื่อ พ.ศ. 2504 แต่ได้ก้าวหน้าไปช้ามาก สาเหตุใหญ่ เนื่องจากชาวไร่ขาดความชำนาญในการปลูกฝ้าย และขาดความเข้มแข็งที่จะบำรุงรักษาปลูกฝ้ายให้ได้ผลผลิตต่อไร่สูงเท่าเทียมกับประเทศอื่นที่พัฒนาการปลูกฝ้ายได้ผลดีขึ้นทุกปี การที่ชาวไร่ขาดความชำนาญในการปลูกฝ้ายก็คือ ปีใดเมื่อชาวไร่ทราบข่าวว่าพืชอะโรมีราคาดี ก็เลิกปลูกฝ้าย และเปลี่ยนไปปลูกพืชใหม่ การทำเช่นนี้บ่อย ๆ ก็ย่อมปลูกฝ้ายไม่ได้ผลดี

เส้นใยประดิษฐ์ ปริมาณการผลิตเส้นใยโพลีเอสเตอร์ ยังมีการขาดแคลนบ้างเล็กน้อย ทำให้มีการนำเข้าจากต่างประเทศบ้าง อย่างไรก็ตาม ผู้ผลิตในประเทศกำลังเตรียมขยายกำลังผลิตเพิ่มขึ้น ปัญหาการขาดแคลนก็คงจะหมดไป

การอุปโภคผ้าของประชากร

การอุปโภคผ้าฝ้ายทอ/ถัก และผ้าใยประดิษฐ์ทอ/ถัก ใน พ.ศ. 2524 มีปริมาณทั้งสิ้น 1,329,789 พันตารางหลา เพิ่มมากกว่าปีที่แล้ว 7.0% ตามรายละเอียดดังนี้

ผ้าฝ้ายทอ	574,070	พันตารางหลา
ผ้าฝ้ายถัก	93,085	"
ผ้าใยประดิษฐ์ทอ	390,825	"
ผ้าใยประดิษฐ์ถัก	<u>271,809</u>	"
รวมผ้าทุกชนิด	<u>1,329,789</u>	"

เมื่อทำการเปรียบเทียบปริมาณผ้าทุกชนิด 1,329,789 ตารางหลา กับจำนวนประชากร 48,179 พันคน ใน พ.ศ. 2524 พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วประชากร 1 คน จะใช้ผ้าหรืออุปโภคผ้า 27.6 ตารางหลา

ผ้าที่ประชากรอุปโภคทุกปีนั้น มิใช่เป็นผ้าใช้มุ่งห่มอย่างเดียว แต่เป็นผ้าหลายประเภทใช้ตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. ผ้าใช้ทำเครื่องนุ่งห่ม (Apparel)

ข. ผ้าตกแต่งใช้ภายในบ้าน (Home furnishing fabrics) ผ้าเหล่านี้ ได้แก่ ผ้าหุ้มหมอน ผ้าปลอกหมอน ผ้าหุ้มที่นอน ผ้าปูที่นอน ผ้าคลุมเตียง ผ้าเช็ดทอ ผ้าห่มขนหนู ผ้าห่มนวม มุ้ง ผ้าปูโต๊ะ ผ้ารองจาน/ถ้วย/แก้ว ผ้าเช็ดปาก/มือ/ถ้วยชาม ผ้าปูหิ้ง/ปูที่.รี. ผ้าผิวตะกั่วใช้เช็ดกระจกและโลหะ ผ้าเช็ดเท้าหน้าห้องนอน/ห้องน้ำ/หน้าประตูบ้าน ผ้ากันเปื้อน ผ้าขนหนูเช็ดตัว ผ้าขาวม้า ผ้าใบเก้าอี้ ผ้าปู ผ้าคลุมโต๊ะ/เก้าอี้ ผ้าประดับบ้านมีลวดลาย ผ้าภาพเขียน/พิมพ์ ผ้าม่าน ผ้าบุหนังหรือกำแพง ผ้าใช้รั้ว ฯลฯ

ค. ผ้าอุตสาหกรรม (Industrial fabrics) ผ้าเหล่านี้ได้แก่ ผ้ากระดาษทราย ผ้ากระสอบ ผ้าพิมพ์ดีด ผ้าเหลืองใช้ขัดถูวัสดุต่าง ๆ ผ้าเคลือบพลาสติก ผ้าปกหนังสือ ผ้ารองชาติ/รองต่าง ๆ ผ้าสายลုပ်ดับเพลิง ผ้าเทป ผ้ากรอง ผ้าสายพาน ผ้าเบรครถยนต์ ผ้าใบเรเดียล ยางรถยนต์ ผ้าใบ ผ้ากันแดด/กันล้าต ผ้าหลิบล้างจาน ผ้าเบ้า/ย่าม ผ้าจ่อ ผ้าผืนใช้เขียนโฆษณา ผ้าเตนท์ ผ้าเข็มขัดแบบถักเปีย ผ้าสายตะพานย่ามแบบถักเปีย ผ้าพันแผล ผ้าโกเอียะ ผ้าพลาสติกเตอร์ ผ้าซับเลือด ผ้าตะเคียวใช้รองบาทพระ ผ้ากระวะใช้ทำสิ่งจับก้าง ผ้าคลุมจุกใช้ป้องกันอากาศเป็นพิษ ผ้าทำรองเท้า ผ้าโชน (ผ้าผูกเชิงติดกันใช้ใส่ของสะพายหลัง) ผ้าพรมปูลาด ฯลฯ

การส่งออกสิ่งทอ

การส่งออกสิ่งทอของไทย เริ่มรุ่งเรืองตั้งแต่ พ.ศ. 2521 อันทำให้ดุลการค้าสิ่งทอได้เปรียบเรื่อยมาจนถึง พ.ศ. 2524 ผลิตรองเท้าสิ่งทอที่ทำให้ไทยมีดุลการค้าได้เปรียบมากที่สุดคือ เสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งมีปริมาณส่งออกเพิ่มขึ้นมากทุกปี ทั้งนี้เนื่องจาก ในการตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป ต้องใช้คนงานจำนวนมาก และค่าจ้างแรงงานในไทย ยังต่ำกว่าค่าจ้างแรงงานในบางประเทศไทย เราจึงสามารถผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปได้ถูกกว่าคู่แข่ง

สำหรับผ้าผืนส่งออก ทั้งผ้าฝ้ายและผ้าใยประดิษฐ์นั้น เป็นผ้าดิบประมาณ 60% และเป็นผ้าพอกย้อมประมาณ 40% ทำให้มูลค่าการส่งออกไม่สูงมากนัก ทั้งนี้เนื่องจากประเทศที่เจริญแล้วนำผ้าดิบไปพอกย้อมเอง ตามกรรมวิธีใหม่ ๆ ที่คิดประดิษฐ์ขึ้นมา ถูกต้องกับความต้องการของตลาดในประเทศนั้น ๆ

ปริมาณผ้าฝ้ายและผ้าฝ้ายส่งออก นับว่าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ เพราะมีปริมาณการส่งออกลดลงเกือบทุกปี ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการของตลาดต่างประเทศลดลง แต่ยังคงหันไปใช้สิ่งทอใยประดิษฐ์เพิ่มขึ้น ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ปริมาณการส่งออกสิ่งทอ

รายการ	2520	2521	2522	2523	2524	2525
ฝ้าย (ตัน)	425	1,921	808	8,666	5,534	13,470
ด้ายฝ้าย (ตัน)	2,872	2,550	788	772	397	1,764
ผ้าฝ้าย (ล้านตารางหลา)	120.2	130.6	109.6	112.0	95.2	152.3
ใยประดิษฐ์ (ตัน)	5,167	4,595	2,483	3,339	2,695	5,881
ด้ายใยประดิษฐ์ (ตัน)	14,603	19,215	14,794	22,180	20,344	13,358
ผ้าใยประดิษฐ์ (ล้านตารางหลา)	159.4	277.3	287.7	213.3	292.6	327.6
ผ้าสัก (ล้านตารางหลา)	-	.1	-	.1	.5	.1
เสื้อผ้าสำเร็จรูป (ล้านชิ้น)	46.8	77.3	92.2	109.5	136.4	145.2

ที่มา : กรมศุลกากร

การส่งออกสิ่งทอทางด้านชายแดน

ตอนปลาย พ.ศ. 2522 เวียดนามได้ยกทัพเข้าบุกยึดกรุงพนมเปญ และจัดตั้งรัฐบาลหุ่นเชิด อันมีนายเอนลัมรินเป็นประมุข ประชาชนชาวเขมรที่รักเสรีภาพได้อพยพหนีภัยเข้ามาทางจังหวัดศรีสะเกษ ประเทศมากมาย ตลาดอาหารและตลาดผ้าของไทยทางด้านนี้จึงรุ่งเรืองมาก ผ้าที่ขายดีที่สุดก็คือ ผ้าขาวม้ากับผ้าฮัน สำหรับผ้าขาวม้านั้นเป็นอันดับหนึ่ง เพราะเป็นผ้าประจำชาติของชาวเขมรทั้งชายหญิง ทำให้โรงทอผ้าขนาดย่อมในกรุงเทพฯ ขายสินค้าได้เป็นเวลา 8-9 เดือน

ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2523 เกิดการปะทะทางชายแดนด้านรัฐประเทศ และตาพระยา ระหว่างเวียดนามกับเขมร ทางราชการไทยจึงสั่งปิดชายแดนด้านนี้ ทำให้การค้าผ้าซบเซาลงทันที ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2524 เพื่อความมั่นคงของชาติ กระทรวงพาณิชย์ได้ห้ามส่งออกผ้าต่าง ๆ ซึ่งใช้ในสนามรบ เช่น เต็นท์ ยาม ลายรัดเป้ ถุงผ้าใบ กระเป๋า กระสุน ฯลฯ แต่ทางฝ่ายทหารยังคงปิดชายแดนด้านจังหวัดปราจีนบุรี และได้ประกาศให้ 4 อำเภอชายแดน คือ อำเภอรัฐประเทศ อำเภอตาพระยา อำเภอสระแก้ว และอำเภอวัฒนานคร เป็นเขตหวงห้ามการซื้อขายผ้า ร้านค้าผ้าในเขตนี้จะไม่ขายผ้าได้ก็ต้องขายในระบบโควตา การส่งออกผ้าทางด้านปราจีนบุรีจึงซบเซาเรื่อยมา

ตลาดสิ่งทอในประเทศ

ตั้งแต่ครึ่งปีหลังของ พ.ศ. 2524 จนถึงปัจจุบัน เศรษฐกิจของโลกทั่วไปมีภาวะตกต่ำ และถดถอยอยู่เรื่อย ๆ ทำให้เศรษฐกิจทั่วไปของไทยได้รับการกระทบกระเทือนไปด้วย ตลาดสิ่งทอในประเทศของไทยเรา ซึ่งซบเซามาตั้งแต่ พ.ศ. 2522 ก็ซบเซามากขึ้น สาเหตุใหญ่คือ

ก. ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น กล่าวคือ ดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารได้เพิ่มขึ้นเป็นระยะ ๆ ค่าไฟฟ้าได้เพิ่มขึ้นทุกปี คือ เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2524 เพิ่มขึ้นประมาณ 20-25% เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2525 เพิ่มขึ้นเกือบ 200% การเพิ่มค่าไฟฟ้านี้ก็เพื่อส่งเสริมเงินกำไรประมาณปีละ 600 ล้านบาทไว้ สำหรับขยายงานไฟฟ้าในปีต่อไป วัตถุประสงค์ที่ส่วนปีในการผลิตสิ่งทอมีราคาสูงขึ้น เนื่องจากการลดค่าเงินบาท การขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำเมื่อตุลาคม พ.ศ. 2524 จากวันละ 54 บาท เป็นวันละ 61 บาท เหล่านี้ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

ข. ประชาชนซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร มีรายได้ลดลงแทบไม่คุ้มกับการลงทุน เนื่องจากราคาราคาพืชเกษตรของตลาดโลกเกือบทุกประเภทมีราคาตกต่ำ เกษตรกรไทยจึงต้องลดรายจ่ายการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคลง แม้ทุกโรงงานและพ่อค้าจะได้ทุ่มงบโฆษณาอย่างมาก รวมทั้งมีการส่งเสริมการจำหน่าย เช่น การแจก การแถม เป็นต้น ตลาดเครื่องอุปโภคบริโภคก็ยังไม่ดีขึ้น

ค. กำลังผลิตมีมากเกินไป กล่าวคือ เครื่องจักรทอ-ถักผ้ามีความต้องการมาก เมื่อผู้ผลิตต่างแย่งกันผลิตผ้า ผ้าจึงล้นตลาด และสต็อกผ้าก็เพิ่มขึ้นทุกปี เช่นใน พ.ศ. 2521 มีสต็อกผ้าเหลืออยู่ประมาณ 179 ล้านหลา พ.ศ. 2522 สต็อกผ้าลดเหลือ 101 ล้านหลา เนื่องจากมีการส่งผ้าออกไปทางชายแดนเขมรมาก พ.ศ. 2523 สต็อกผ้าเพิ่มขึ้นเป็น 270 ล้านหลา และ พ.ศ. 2524 มีสต็อกผ้าเหลืออยู่ 293 ล้านหลา

จากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้อุตสาหกรรมสิ่งทอซึ่งซบเซามาตั้งแต่ปลาย พ.ศ. 2524 ยิ่งซบเซามากขึ้น กล่าวคือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2525 จนถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2525 สต็อกผ้าได้เพิ่มสูงจนถึงระดับ 400 ล้านหลา โรงงานทอผ้าขนาดย่อมหลายโรง และพ่อค้าผ้าสำเร็จรูปหลายรายต้องหยุดกิจการชั่วคราวเพื่อขจัดหนี้สินของตน โรงงานสิ่งทอขนาดกลางและขนาดใหญ่หลายประเภท ซึ่งดำเนินกิจการขาดทุนมาทุกเดือน ต่างก็เริ่มลดการผลิตลงประมาณ 20-25% เพื่อลดการขาดทุนให้น้อยลง จนกว่าสถานการณ์ทางเศรษฐกิจจะดีขึ้น

บทที่ 3

ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยที่เป็นของคนไทย และที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน

จากการศึกษาครั้งนี้สามารถสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทได้ข้อมูลกลับมา ดังนี้
บริษัทของคนไทย 6 บริษัทจากทั้งหมด 11 บริษัทของคนไทยที่ได้รับการส่งเสริมการ
ลงทุนและประกอบกิจการทอผ้า คิดเป็น 54.55% ของตัวอย่าง

บริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัทจากทั้งหมด 30 บริษัทร่วมลงทุน ที่ได้รับการส่งเสริม
การลงทุนและประกอบกิจการทอผ้า คิดเป็น 60.00% ของตัวอย่าง

การศึกษาถึงลักษณะโดยทั่วไปของการดำเนินกิจการนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1. การศึกษาลักษณะโดยทั่วไปของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย
2. การศึกษาลักษณะโดยทั่วไปของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนต่างชาติเข้าร่วม

ลงทุน

โดยในแต่ละส่วนจะศึกษารายละเอียดดังนี้

1. การประกอบกิจการ คือ นอกเหนือจากการประกอบกิจการทอผ้า ซึ่งเป็นลักษณะ
ที่อยู่ในขอบเขตการศึกษาครั้งนี้แล้ว บริษัทมีการประกอบกิจการอื่นอีกหรือไม่ อะไรบ้าง
2. ลักษณะการบริหาร คือ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง เป็น
คนสัญชาติใด
3. ขนาดของกิจการ คือ บริษัทมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก โดยสามารถพิจารณาจาก
 - 3.1 ทุนจดทะเบียนของแต่ละบริษัท พ.ศ. 2524
 - 3.2 ทรัพย์สินในบัญชีงบดุลของแต่ละบริษัท พ.ศ. 2524
 - 3.3 ยอดขายในบัญชีงบดุลของแต่ละบริษัท พ.ศ. 2524
4. ระยะเวลาของการดำเนินงาน คือ จำนวนปี ตั้งแต่เริ่มประกอบกิจการของแต่ละ
บริษัทจนถึง พ.ศ. 2524

ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย

1. การประกอบกิจการ

บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย 6 บริษัทที่ศึกษาครั้งนี้ นอกเหนือจากประกอบกิจการทอผ้าแล้ว ยังมีการประกอบกิจการอื่นอีกในกิจการสิ่งทอ คือ 5 บริษัท ประกอบกิจการฟอกย้อม 4 บริษัท ประกอบกิจการถักผ้า 3 บริษัท ประกอบกิจการปั่นด้าย และ 2 บริษัทประกอบกิจการตกแต่งสำเร็จและตัดเย็บจำนวนเท่า ๆ กัน และ 1 บริษัทประกอบกิจการทอผ้า จากตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การประกอบกิจการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

การประกอบกิจการ	จำนวนบริษัท
ทอผ้า	1
ปั่นด้าย	3
ทอผ้า	6
ถักผ้า	4
ฟอกย้อม	5
ตกแต่งสำเร็จ	2
ตัดเย็บ	2

2. ลักษณะการบริหาร

ในบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย 6 บริษัท พบว่า ผู้บริหารงานระดับสูงทุกคนเป็นคนไทยทุกบริษัท

ส่วนผู้บริหารงานระดับกลาง พบว่า ทุกบริษัทบริหารงานโดยคนไทยทั้งหมด ทุกตำแหน่งเช่นกัน ยกเว้นหนึ่งบริษัทหรือ 16.66% ของบริษัทของคนไทยทั้งคนไทยและคนต่างชาติทำงานบริหารร่วมกัน ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกผลิตของบริษัทคนไทย

3. ขนาดของกิจการ

3.1 ทุนจดทะเบียนบริษัท

จากตารางที่ 3.2 พบว่า ส่วนใหญ่คือ 3 บริษัทหรือ 50.00% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัททั้งหมด มีทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 20 ล้านบาท 1 บริษัทหรือ 16.66%

มีทุนจดทะเบียน 21-50 ล้านบาท และ 101-150 ล้านบาทจำนวนเท่า ๆ กัน อย่างไรก็ตามพบว่า มี 1 บริษัทหรือ 16.66% ของบริษัทคนไทยที่มีทุนจดทะเบียน พ.ศ. 2524 สูงมากถึง 450 ล้านบาท

ตารางที่ 3.2 ทุนจดทะเบียนของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย พ.ศ. 2524¹

ทุนจดทะเบียน - ล้านบาท	จำนวนบริษัท	%
ต่ำกว่า 20	3	50.00
21-50	1	16.66
51-100	-	-
101-150	1	16.66
450	1	16.66
รวม	6	100.00

3.2 ทรัพย์สิน

จากการศึกษาตารางที่ 3.3 พบว่า 2 บริษัทหรือ 33.33% ของบริษัทของคนไทย 6 บริษัท มีทรัพย์สิน พ.ศ. 2524 ต่ำกว่า 100 ล้านบาท และ 201-300 ล้านบาทจำนวนเท่า ๆ กัน และอีก 1 บริษัท หรือ 16.66% มีทรัพย์สินที่แจ้งไว้ในบัญชีงบดุล พ.ศ. 2524 ถึง 2,511 ล้านบาท

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ บัญชีงบดุล พ.ศ. 2524, กรมการค้าภายใน, กระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 3.3 ทรัพย์สินของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย พ.ศ. 2524¹

ทรัพย์สิน : ล้านบาท	จำนวนบริษัท	%
ต่ำกว่า 100	2	33.33
101-200	-	-
201-300	2	33.33
2,511	1	16.66
ไม่มีข้อมูล	1	16.66
รวม	6	100.00

3.3 ยอดขาย

จากตารางที่ 3.4 ใน พ.ศ. 2524 2 บริษัทหรือ 33.33% ของบริษัทของคนไทย 6 บริษัทมียอดขายต่ำกว่า 100 ล้านบาท ส่วน 1 บริษัทหรือ 16.66% มียอดขาย พ.ศ. 2524 อยู่ระหว่างช่วง 101-200 ล้านบาท และ 301-400 ล้านบาท จำนวนเท่า ๆ กัน อย่างไรก็ตาม พบว่าอีก 1 บริษัทหรือ 16.66% เช่นกันมียอดขายสูงมากถึง 1,711 ล้านบาท

ตารางที่ 3.4 ยอดขายของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย พ.ศ. 2524²

ยอดขาย : ล้านบาท	จำนวนบริษัท	%
ต่ำกว่า 100	2	33.33
101-200	1	16.66
201-300	-	-
301-400	1	16.66
1,711	1	16.66
ไม่มีข้อมูล	1	16.66
รวม	6	100.00

¹ บัญชีงบดุล พ.ศ. 2524, กรมการค้าภายใน, กระทรวงพาณิชย์

² บัญชีงบกำไรขาดทุน พ.ศ. 2524, กรมการค้าภายใน, กระทรวงพาณิชย์

สามารถสรุปได้ว่า เมื่อศึกษาถึงทุนจดทะเบียน ทรัพย์สิน และยอดขายของบริษัทคนไทย 6 บริษัท พบว่า ขนาดของกิจการของบริษัทคนไทยส่วนใหญ่มีขนาดปานกลาง กล่าวคือ 3 บริษัท หรือ 50.00% มีทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 20 ล้านบาท 4 บริษัทหรือ 66.66% มีทรัพย์สินต่ำกว่า 300 ล้านบาท และ 3 บริษัท หรือ 50.00% มียอดขายต่ำกว่า 200 ล้านบาท ใน พ.ศ. 2524

4. ระยะเวลาการดำเนินงาน

พบว่า 3 บริษัทหรือ 50.00% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัทเปิดดำเนินการมาแล้ว 11-15 ปี รองลงมาจำนวน 2 บริษัทหรือ 33.33% เปิดดำเนินงานแล้ว 21-25 ปี และ 1 บริษัทหรือ 16.66% เปิดดำเนินงานมาแล้วสั้นที่สุด คือ ต่ำกว่า 10 ปี จนถึง พ.ศ. 2524

ตารางที่ 3.5 ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยขึ้นต่อ พ.ศ. 2524¹

จำนวนปี	จำนวนบริษัท	%
ต่ำกว่า 10	1	16.67
11-15	3	50.00
16-20	-	-
21-25	2	33.33
รวม	6	100.00

¹ คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย

ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน

1. การประกอบกิจการ

นอกเหนือจากการทอผ้าแล้ว ส่วนใหญ่คือ 13 บริษัท ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท มีกิจการปั่นด้าย 9 บริษัท ประกอบกิจการฟอกย้อม 3 บริษัท ประกอบกิจการตกแต่งสำเร็จ 3 บริษัท และ 1 บริษัทประกอบกิจการทึบผ้า ยักผ้า และตัดเย็บตามลำดับจำนวนเท่า ๆ กัน 1 บริษัทใน 18 บริษัททั้งหมดมีการผลิตครบวงจร คือ ประกอบกิจการทุกประเภทของสิ่งทอ

ตารางที่ 3.6 การประกอบกิจการของบริษัทร่วมลงทุน

การประกอบกิจการ	จำนวนบริษัท
ทึบผ้า	1
ปั่นด้าย	13
ทอผ้า	18
ยักผ้า	1
ฟอกย้อม	9
ตกแต่งสำเร็จ	3
ตัดเย็บ	1

2. ลักษณะการบริหาร

พบว่า 15 บริษัท จาก 18 บริษัทร่วมลงทุนทั้งหมดหรือ 83.33% มีคนไทยเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และอีก 3 บริษัท หรือ 16.66% ไม่มีการแต่งตั้งคนไทยเข้าดำรงตำแหน่งดังกล่าวเลย และ 15 บริษัทที่มีคนไทยเป็นผู้บริหารระดับสูงนั้นมี 6 บริษัทหรือ 33.33% มีคนไทยจำนวน 2 คน 5 บริษัทหรือ 27.78% มีคนไทย 3 คน และ 1 บริษัทหรือ 22.22% มีคนไทย 4 คน

ตารางที่ 3.7 จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นคนไทยของบริษัทร่วมลงทุน

จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นคนไทย	จำนวนบริษัท	%
1	4	22.22
2	6	33.33
3	5	27.78
ไม่มีเลย	3	16.67
รวม	18	100.00

ส่วนการบริหารงานระดับกลาง พบว่า ส่วนใหญ่ คือ 16 บริษัท จาก 18 บริษัทร่วมลงทุนหรือ 88.89% เป็นบริษัทที่มีคนไทยเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และ 2 บริษัทที่เหลือหรือ 11.11% ไม่มีคนไทยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเลย และใน 16 บริษัทที่มีคนไทยเป็นผู้บริหารระดับกลางนี้ มี 6 บริษัท หรือ 33.33% ของ 18 บริษัทร่วมลงทุนมีคนไทยจำนวน 4 คน 4 บริษัทหรือ 22.22% มีจำนวน 1 คน และ 2 คน จำนวนเท่า ๆ กัน ส่วน 2 บริษัทหรือ 11.11% มีจำนวน 3 คน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.8 จำนวนผู้บริหารระดับกลางที่เป็นคนไทยของบริษัทร่วมลงทุน

จำนวนผู้บริหารระดับกลางที่เป็นคนไทย	จำนวนบริษัท	%
1	4	22.22
2	4	22.22
3	2	11.11
4	6	33.33
ไม่มีเลย	2	11.11
รวม	18	100.00

จากการศึกษาหัวข้อนี้ พบสิ่ง น่าสนใจว่า จำนวน 2 บริษัทหรือ 11.11% ของบริษัทร่วมลงทุนทั้งหมด 18 บริษัท ไม่มีคนไทยเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางเลย ซึ่งหมายความว่า 16 บริษัทหรือ 88.89% จาก 18 บริษัทร่วมลงทุน มีการแต่งตั้งคนไทยเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และ ระดับกลางของบริษัทร่วมลงทุน แต่ในขณะเดียวกัน 2 บริษัท หรือ 11.11% ยังไม่ได้แต่งตั้งคนไทยเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเลย

3. ขนาดของกิจการ

3.1 ทุนจดทะเบียน

พบว่า ส่วนใหญ่ คือ 6 บริษัทหรือ 33.33% มีทุนจดทะเบียนอยู่ระหว่าง 21-50 ล้านบาทมากที่สุด รองลงมา 5 บริษัท หรือ 27.78% มีทุนจดทะเบียน 51-100 ล้านบาท และ 4 บริษัทหรือ 22.22% มีทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 20 ล้านบาท ใน พ.ศ. 2524

ตารางที่ 3.9 ทุนจดทะเบียนของบริษัทร่วมลงทุน พ.ศ. 2524¹

ทุนจดทะเบียน : ล้านบาท	จำนวนบริษัท	%
ต่ำกว่า 20	4	22.22
21-50	6	33.33
51-100	5	27.78
101-150	2	11.11
151-200	1	5.55
รวม	18	100.00

3.2 ทรัพย์สิน

จากตารางที่ 3.10 พบว่าส่วนใหญ่คือ 5 บริษัทจาก 18 บริษัท หรือ 27.78% มีทรัพย์สิน พ.ศ. 2524 อยู่ระหว่าง 101-200 ล้านบาท รองลงมา 3 บริษัท หรือ 16.67% มีทรัพย์สินต่ำกว่า 100 ล้านบาท ส่วนที่เหลือ 8 บริษัท หรือ 44.44% มีทรัพย์สินมากกว่า 200 ถึง 700 ล้านบาท อย่างไรก็ตามพบว่ามี 1 บริษัทหรือ 5.55% มีทรัพย์สินสูงมากถึง 2,111 ล้านบาท

¹ บัญชีงบดุล พ.ศ. 2524, กรมการค้าภายใน, กระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 3.10 ทรัพย์สินของบริษัทร่วมลงทุน พ.ศ. 2524¹

ทรัพย์สิน : ล้านบาท	จำนวนบริษัท	%
ต่ำกว่า 100	3	16.67
101-200	5	27.78
201-300	2	11.11
301-400	2	11.11
401-500	2	11.11
501-600	-	-
601-700	2	11.11
2,111	1	5.55
ไม่มีข้อมูล	1	5.55
รวม	18	100.00

3.3 ยอดขาย

ใน พ.ศ. 2524 ส่วนใหญ่คือ 4 บริษัท จาก 18 บริษัทร่วมลงทุนหรือ 22.22% มียอดขายต่ำกว่า 100 ล้านบาท รองลงมา 3 บริษัทหรือ 16.66% มียอดขายระหว่าง 101-200 ล้านบาท ส่วนอีก 9 บริษัทหรือ 50.00% มียอดขายมากกว่า 100 ล้านบาท แต่ต่ำกว่า 800 ล้านบาท และอีก 1 บริษัทหรือ 5.55% มียอดขายสูงมากกว่าบริษัทอื่น ๆ มาก คือยอดขาย 2,092 ล้านบาท

¹ บัญชีงบดุล พ.ศ. 2524, กรมการค้าภายใน, กระทรวงพาณิชย์

ตารางที่ 3.11 ยอดขายของบริษัทเข้าร่วมลงทุน พ.ศ. 2524¹

ยอดขาย : ล้านบาท	จำนวนบริษัท	%
ต่ำกว่า 100	4	22.22
101-200	3	16.67
201-300	1	5.55
301-400	2	11.11
401-500	2	11.11
501-600	2	11.11
601-700	1	5.55
701-800	1	5.55
2,092	1	5.55
ไม่มีข้อมูล	1	5.55
รวม	18	100.00

สามารถสรุปขนาดของกิจการได้ว่า เมื่อศึกษาถึงทุนจดทะเบียน ทรัพย์สิน และยอดขายใน พ.ศ. 2524 พบว่า กิจการของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท มีส่วนใหญ่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ กล่าวคือ 14 บริษัท หรือ 77.79% จาก 18 บริษัทร่วมลงทุนทั้งหมด มีทุนจดทะเบียนสูงกว่า 20 ล้านบาท ด้านทรัพย์สินส่วนใหญ่คือ 9 บริษัทหรือ 50.00% มีทรัพย์สินมากกว่า 200 ล้านบาท และด้านยอดขาย ส่วนใหญ่คือ 10 บริษัทหรือ 55.55% มียอดขายมากกว่า 200 ล้านบาท

¹ บัญชีงบกำไรขาดทุน พ.ศ. 2524, กรมการค้าภายใน, กระทรวงพาณิชย์

4. ระยะเวลาการดำเนินงาน

พบว่าส่วนใหญ่คือ 11 บริษัท หรือ 61.11% จาก 18 บริษัทร่วมลงทุนทั้งหมด
เปิดดำเนินงานมาแล้ว 11-15 ปี รองลงมา 4 บริษัทหรือ 22.22% เปิดดำเนินงานมาแล้ว
16-20 ปี และ 3 บริษัทหรือ 16.67% เปิดดำเนินงานมาแล้วถึง 21-25 ปี จนถึง พ.ศ.
2524

ตารางที่ 3.12 ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทร่วมลงทุนจนถึง พ.ศ. 2524¹

จำนวนปี	จำนวนบริษัท	%
ต่ำกว่า 10	-	-
11-15	11	61.11
16-20	4	22.22
21-25	3	16.67
รวม	18	100.00

¹ คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย

การวิจัยภาคสนามเกี่ยวกับการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย

ในบทที่ 4 นี้ จะศึกษาการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นคนไทยเป็นเจ้าของตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการ 4 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดสายงาน (Organizing)
3. การปฏิบัติขั้นดำเนินการ (Directing)
4. การควบคุม (Controlling)

1. การวางแผน

การวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติอันแน่นอนเพื่อประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์นั้นภายในระยะเวลาที่ระบุไว้ การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญขั้นพื้นฐานของกระบวนการจัดการ

กิจการทุกแห่งที่ต้องการความอยู่รอด ความก้าวหน้าและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพย่อมสนใจการวางแผน ผู้วางแผนคือผู้ที่ค้นหาการปรับปรุง ทั้งและสนับสนุนความคิดใหม่สำหรับการดำเนินงาน หลีกเลี่ยงจากการแก้ปัญหาประจำวันและนำทรัพยากรทั้งหมดที่ปรากฏขององค์การมารวมกันเข้า เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรเหล่านั้น

การวางแผนมีหลักสำคัญ ๆ ดังนี้

1. การวางแผนควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่ เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก

2. ต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบายให้ต้องแท้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน
3. ต้องจัดเตรียมปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนอย่างพร้อมเพียง ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นได้แก่ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ
4. ต้องพิจารณาหาวิธีดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
5. คำนึงถึงลักษณะภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของคณาณคมนั้น

กระบวนการวางแผนสามารถแบ่งตามขั้นตอนได้ 5 ประการดังนี้คือ¹

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ นับเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ เพราะวัตถุประสงค์เหมือนจุดมุ่งหมายที่จะต้องดำเนินการหรือบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
2. การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน การศึกษาพิจารณาสภาพการณ์ปัจจุบันมีผลอย่างสำคัญต่อการวางแผน เหตุว่าในการวางแผนนั้นมีปัจจัยหลายประการที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหาร
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จะต้องมีความถูกต้อง มิฉะนั้นจะทำให้การวางแผนผิดพลาดได้ง่าย
4. ยึดปฏิบัติตามแผน
5. ขึ้นติดตามและปรับปรุงแผน เป็นที่ยอมรับกันว่าแผนเป็นเรื่องของอนาคต ดังนั้นการกำหนดแผน เมื่อนำเอาไปปฏิบัติจัดทำแล้วอาจจำเป็นต้องมีข้อแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงได้ เสมอ ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนจำเป็นต้องมีข้อแตกต่างไปจากเหตุการณ์หรือสิ่งที่เราคาดไว้ได้ และเมื่อเป็นเช่นนั้นก็อาจทำให้การปฏิบัติตามแผนนั้นต้องมีข้อที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขได้ เสมอ ดังนั้นการติดตามและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะต้องกระทำอยู่ทุกขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการตามแผนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

¹ สัมพงษ์ เกษมลีน, การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523) หน้า 92-97.

สำหรับวิทยานิพนธ์นี้จะศึกษาการวางแผนในด้านต่อไปนี้คือ

1. ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ ศึกษาว่าวัตถุประสงค์หลักของบริษัทถูกมอบหมายให้ใครเป็นผู้กำหนด
2. หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผน บริษัทได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการวางแผนหน้าที่หลักด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาดโดยรวมให้ใคร
3. รูปแบบของการวางแผน โดยแจกแจงอย่างละเอียดว่า การวางแผนด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาดในแต่ละด้านนี้ใช้รูปแบบการวางแผนแบบใด

1.1 ผู้กำหนดวัตถุประสงค์

การวางแผนเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติอันแน่นอน เพื่อประสพผลตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้

วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการวางแผน เพราะเหตุว่าวัตถุประสงค์เป็นสิ่งเหมือนจุดมุ่งหมาย ที่จะต้องดำเนินการหรือบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ดังนั้นจะเห็นว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญยิ่งจากการศึกษาตารางที่ 4.1 พบว่าบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนไทยเป็นเจ้าของกิจการ 6 บริษัทมอบหมายความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่การกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท ให้แก่คณะกรรมการบริษัท เป็นส่วนใหญ่ คือ 4 บริษัทหรือ 66.67% ส่วนอีก 2 บริษัทหรือ 33.33% มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท

ตารางที่ 4.1 ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท	จำนวนบริษัท	%
คณะกรรมการบริษัท	4	66.67
คณะกรรมการบริหาร	2	33.33
รวม	6	100.00

1.2 หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผน

เนื่องจากการวางแผนบางอย่าง โดยเฉพาะการวางแผนระยะยาวของบริษัท มีความซับซ้อนต่อการรวบรวมเป็นแผนรวมของบริษัทได้ ดังนั้นบริษัทขนาดใหญ่มักจะแยกหน้าที่วางแผนงานให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานวางแผนกลางของบริษัท ซึ่งอาจตั้งในรูปแบบคณะกรรมการกลางในฐานะเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาของผู้บริหารสูงสุด โดยมีหน้าที่จัดทำแผนรวมของบริษัท พิจารณากลับกรองแผนงานซึ่งฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทจัดทำขึ้น ให้ข้อคิดเห็นและตัดทอนสิ่งที่เห็นว่าซ้ำซ้อนหรือเหลือมล้ากัน โดยมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์และแผนหลักของบริษัท อย่างไรก็ตามบางบริษัทมอบหมายให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านรับผิดชอบวางแผนงานเฉพาะด้านนั้น ๆ ของทุกหน่วยงานทั่วทั้งบริษัทด้วย ซึ่งเป็นแนวความคิดของเฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ที่เสนอให้แยกหน้าที่วางแผนไว้ต่างหากจากหน้าที่ปฏิบัติ คือ ให้ใช้ให้สักร่างงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยสัดใหม่ให้หัวหน้างานตามหน้าที่เฉพาะอย่าง

สำหรับบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นของคนไทย 6 บริษัทที่ศึกษาพบว่าทุกบริษัทมีคณะกรรมการกลางวางแผนเป็นผู้วางแผนหน้าที่หลักด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาดของบริษัท

1.3 รูปแบบของการวางแผน

รูปแบบของการวางแผนแยกได้ 3 แบบด้วยกันคือ

1. แบบพอใจรูปแบบเดิม (Satisficing) เป็นแบบที่ยึดหลักเดิม ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งสิ้น เนื่องจากต้องการให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในปัจจุบันและในอนาคต

2. แบบทำให้เหมาะสม (Optimizing) เป็นแบบที่มุ่งพัฒนาอยู่เสมอ ๆ โดยใช้การวิจัยและการพัฒนาเข้าช่วย เนื่องจากมีความสนใจพัฒนาด้านคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น

3. แบบปรับปรุงแก้ไข (Adaptivizing)¹ เป็นแบบที่สนใจการปรับปรุงและการตัดแปลง เพื่อลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดโดยมีผลผลิตสูงที่สุด¹

¹ วิจารณ์ งามะกุล และพรณี ประเสริฐวงศ์, การสต็อกกิจการและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523) หน้า 51-52

จากการศึกษาตารางที่ 4.2 พบว่า 6 บริษัทของคนไทยทุกบริษัทวางแผนด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาด มีรูปแบบการวางแผนแบบทำให้เหมาะสม และแบบปรับปรุงแก้ไข โดยส่วนใหญ่เน้นแบบปรับปรุงแก้ไขและไม่มีบริษัทใดเลยที่มีรูปแบบการวางแผนแบบพอใจรูปแบบเดิม ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 รูปแบบของการวางแผนของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

รูปแบบของการวางแผน	ด้านการผลิต	ด้านการเงิน	ด้านบุคคล	ด้านการตลาด
แบบพอใจรูปแบบเดิม	-	-	-	-
แบบทำให้เหมาะสม	3	2	4	3
แบบปรับปรุงแก้ไข	5	4	5	6
ไม่ให้คำตอบ	-	2	1	-

หมายเหตุ สามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

ด้านการผลิต ส่วนใหญ่ คือ 5 บริษัทหรือ 83.33% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัทวางรูปแบบด้านการผลิตแบบปรับปรุงแก้ไข มีการจัดหมวดหมู่ตามปริมาณการผลิตอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันที่ครึ่งหนึ่งของบริษัทคนไทยมีวางรูปแบบการวางแผนด้านการผลิตแบบทำให้เหมาะสม

ด้านการเงิน ส่วนใหญ่ คือ 4 บริษัทหรือ 66.67% ของบริษัทคนไทยมีรูปแบบด้านการเงินแบบปรับปรุงแก้ไข ขณะเดียวกันมีอีก 2 บริษัทหรือ 33.33% ใช้แบบทำให้เหมาะสม และส่วนอีก 2 บริษัทหรือ 33.33% ไม่ให้คำตอบ

ด้านบุคคล ส่วนใหญ่ คือ 5 บริษัทหรือ 83.33% วางแผนด้านบุคคลแบบปรับปรุงแก้ไข 4 บริษัทหรือ 66.67% เป็นแบบทำให้เหมาะสม ส่วน 1 บริษัทหรือ 16.66% ไม่ตอบคำถามนี้

ด้านการตลาดพบว่าทุกบริษัทของคนไทยวางแผนงานด้านการตลาดแบบปรับปรุงแก้ไข ขณะเดียวกันนี้เองครึ่งหนึ่งในจำนวน 6 บริษัทมีวางแผนแบบ

2. การจัดลายงาน

การจัดลายงาน หมายถึง "กระบวนการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้"¹

คำสตราจารย์ฟลิปโป (Edwin E. Flippo) ได้ให้ความเห็นว่า "การจัดลายงานประกอบด้วยความสัมพันธ์ขั้นมูลฐาน 3 ประการคือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ทั้งนี้เพราะว่าทุกองค์การย่อมประกอบไปด้วย คน หน้าที่ การงาน และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ"²

และคำสตราจารย์ เกาวัลย์ นันทารัตน์ ได้ให้คำนิยามของการจัดลายงานว่า "การจัดลายงาน คือ การสร้างความสัมพันธ์เชิงพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลระหว่างงาน บุคลากร และสถานที่ทำงาน ซึ่งได้คัดเลือกไว้แล้ว เพื่อให้หมู่ทำงานด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ"³

หลักของการจัดลายงานประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังนี้

1. ตามความเห็นของเฮอเบิร์ต ฮิกส์ ((Herbert Hicks) นั้น การจัดลายงานจะเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ

1.1 กำหนดกิจการเฉพาะอย่างที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปโดยทำให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

1.2 จัดกลุ่มกิจการต่าง ๆ ให้เป็นระบบหรือเป็นโครงสร้าง

1.3 มอบหมายกิจการต่าง ๆ ให้แก่ตำแหน่งงานต่าง ๆ และแก่บุคคล

ที่กำหนดไว้⁴

¹ สัมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 110.

² Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach. (Boston, Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1966), P.103.

³ เกาวัลย์ นันทารัตน์, หลักการจัดการ, (พระนคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520) หน้า 1

⁴ Herbert G. Hicks, The Management of Organization, (Tokyo ; McGraw-Hill Kogabusha, Ltd., 1979), P.16,

2. นักวิชาการบางคนท่านเสนอว่า หลักของการจัดสายงานประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังนี้คือ

2.1 วัตถุประสงค์ (Objectives)

2.2 การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization)

2.3 ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control)

2.4 การรวมอำนาจการบังคับบัญชา (Centralization) หรือ การจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ใ้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน (Unity of Administration)

2.5 การจัดให้มีการประสานงาน (Coordination) ให้อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) อย่างเพียงพอ

ในการศึกษาส่วนของการจัดสายงาน จะศึกษาการจัดสายงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยที่เป็นของคนไทย 6 บริษัทที่เข้าศึกษา ในหลักสำคัญ ๆ ดังนี้

1. สายการบังคับบัญชา เพื่อศึกษาระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาของบริษัท ว่าสั้นหรือยาวเพียงใด

2. รูปแบบโครงสร้าง ศึกษาว่าบริษัทมีโครงสร้างองค์การเป็นรูปแบบงานหลัก แบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา แบบแบ่งแยกตามหน้าที่เฉพาะ หรือแบบคณะกรรมการมากน้อยเพียงใด

3. การกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ โดยทำการศึกษาว่า บริษัทมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนในการจัดสายงานด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาด แต่ละตำแหน่งหรือไม่ และถ้ามีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ดังกล่าวนี้จะมีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งคำตอบเป็นระดับ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2.1 สายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชา หมายถึง "ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นภาพว่าสัมพันธ์ภาพของการติดต่อสื่อสารข้อความจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในแต่ละองค์การ แต่ละหน่วยงานมีลักษณะและทางเดินเป็นอย่างไร มีการควบคุมและการรับผิดชอบอย่างไร เพราะสายการบังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยชี้ให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบลัดหล่นกันมา เป็นอย่างไร"¹

สายการบังคับบัญชานั้น เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้

3 ลักษณะคือ

1. ความสัมพันธ์ในแง่ของอำนาจหน้าที่ คือผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่เป็นผู้ออกคำสั่ง สายสัมพันธ์จะเป็นลักษณะของสายการติดต่อที่เป็นทางการ ในเชิงของการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในตัวผู้บังคับบัญชา ในทางปฏิบัติสำหรับองค์การธุรกิจมักจะเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ หากจะถือว่าแท้จริงทั้ง 2 ฝ่ายยังคงต้องทำงานร่วมกันอยู่ ต้องมีความร่วมมือกันอย่างดี ดังนั้นจึงมีลักษณะไปในเชิงปรึกษาหารือกันมากกว่า

2. ความสัมพันธ์ในแง่ความรับผิดชอบ คือ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องมีส่วนรับผิดชอบในผลงานของตนต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะตระหนักอยู่เสมอว่าเขาจะต้องมีข้อผูกพันที่จะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ผู้บังคับบัญชาทั่วไปนั่นเอง

3. ความสัมพันธ์ในแง่การติดต่อสื่อสาร คือ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะติดต่อหรือปรึกษาหารือกันอยู่เป็นประจำ เช่นในเรื่องงานต่าง ๆ ที่กระทำอยู่ หรือปัญหาที่ก้ำกึ่งเผชิญอยู่ เป็นต้น²

โดยปกติแล้ว จำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชาไม่ควรสั้นหรือยาวเกินไป เพราะถ้าชั้นของสายการบังคับบัญชามีน้อยหรือสั้นเกินไปก็จะลดภาระของผู้บังคับบัญชาได้น้อย และถ้าสายการบังคับบัญชามีมากหรือยาวเกินไป ก็อาจจะทำให้เกิดการท้งานที่ล่าช้าหรือตั้งค่างได้

¹ James. D. Mooney Alan. C. Reiley , The Principles of Organization (New York : Harper & Brothers, 1974), P. 14

² รงชัย สันตวงษ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516) หน้า 275.

จากการศึกษาตารางที่ 4.3 พบว่า บริษัทของคนไทย 6 บริษัทที่ศึกษาครั้งนี้มีจำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชาอยู่ระหว่าง 5 ถึง 7 ชั้น โดยส่วนใหญ่ คือ 3 บริษัท หรือ 50.00% มีสายการบังคับบัญชา 7 ชั้น รองลงมา 2 บริษัทหรือ 33.33% มีสายการบังคับบัญชา 6 ชั้น และต่ำที่สุด คือ 1 บริษัท หรือ 16.66% มีสายการบังคับบัญชา 5 ชั้น

ตารางที่ 4.3 สายการบังคับบัญชาของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

จำนวนชั้นสายการบังคับบัญชา	จำนวนบริษัท	%
5	1	16.67
6	2	33.33
7	3	50.00
รวม	6	100.00

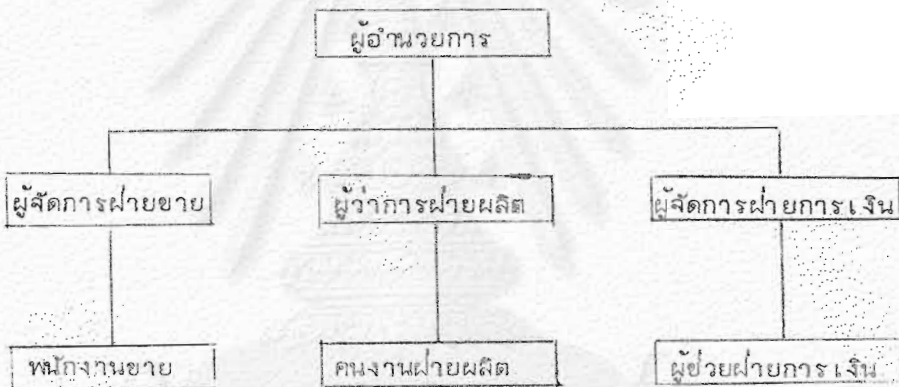
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การ

รูปแบบโครงสร้างองค์การ สามารถแยกเป็น 4 ประเภท คือ¹

1. โครงสร้างองค์การแบบงทงหลัก (Line Organization) เป็นโครงสร้างที่จัดขึ้นแบบง่าย ๆ แบบธรรมดาทั่วไป การอำนวยความสะดวกและการควบคุม มีฝ่ายงานการบังคับบัญชาโดยตรงมาจากนักบริหารหรือหัวหน้างานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องโดยตรง ลักษณะของหน่วยงานไม่ล้จะซับซ้อน แต่ก็ยังเป็นรูปแบบโครงสร้างที่เป็นพื้นฐานในการที่จะขยายองค์การออกไปได้ในอนาคตเมื่อมีความจำเป็น

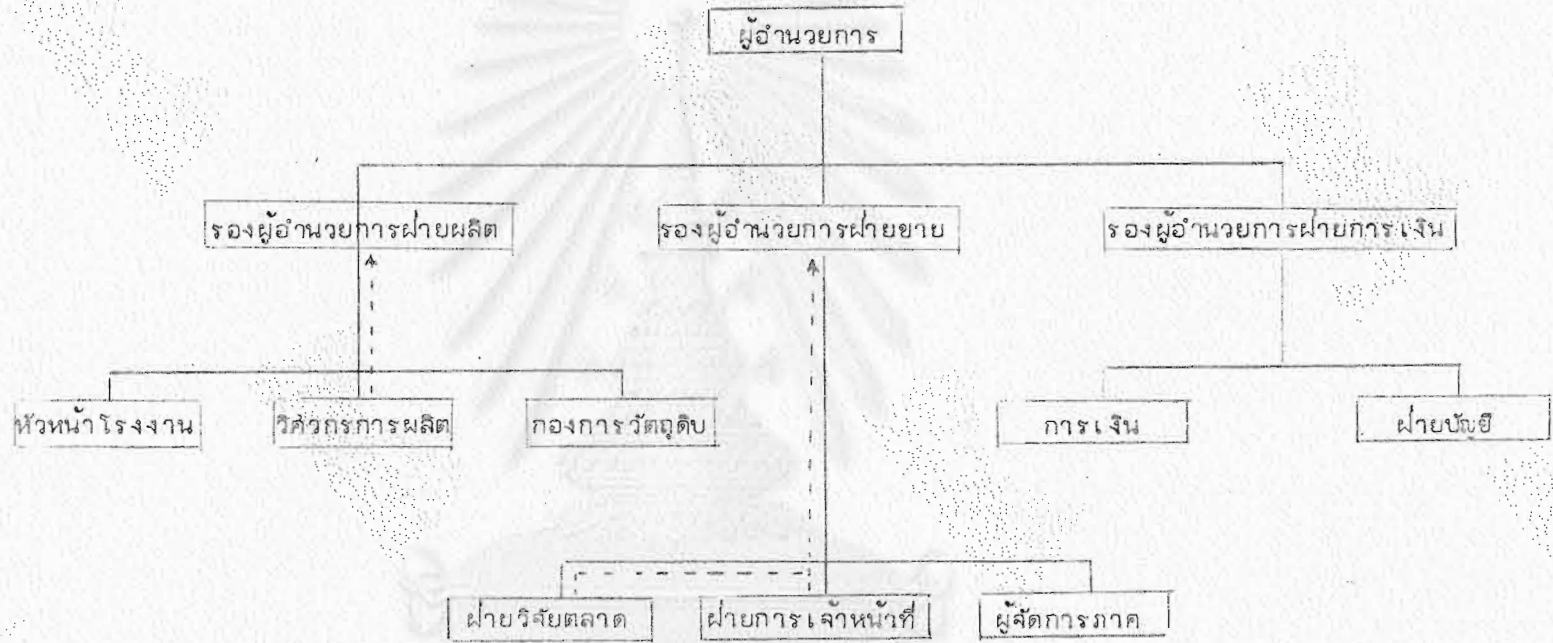
รูปที่ 1. แผนผังโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก



2. โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization) คือ โครงสร้างที่มีการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายที่ปรึกษา และฝ่ายบริหารงานโดยตรงหรือฝ่ายปฏิบัติงานโดยตรงอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน โดยฝ่ายที่ปรึกษาจะคอยให้คำแนะนำ ทำให้ฝ่ายบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ขนาดขององค์การ หรือบริษัทที่มีโครงสร้างแบบนี้มักจะมีขนาดใหญ่กว่า โครงสร้างแบบงานหลัก

¹ สัมพงษ์ เกษมสิน, หลักการบริหาร, หน้า 131-134.

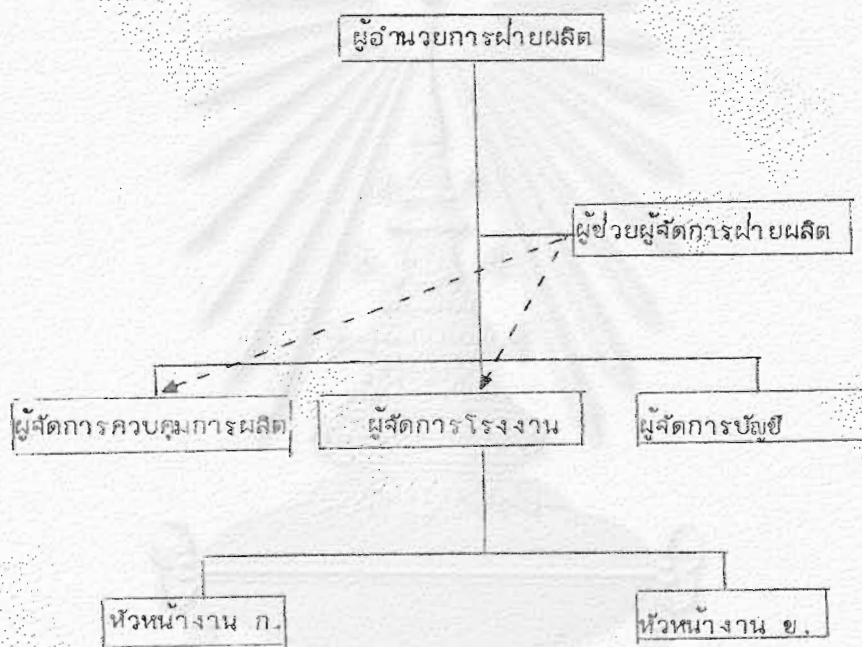
รูปที่ 2 แผนผังโครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา



—————งานหลัก (Line authority)
 - - - - -งานที่ปรึกษา (Staff authority)

3. โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functional Organization) โครงสร้างแบบนี้เป็นผลจากแนวความคิดของ เฟร เดอริค เทเลอร์ (Federick W. Taylor) คือแบ่งงานออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละชนิดที่ปฏิบัติอยู่ โดยมอบอำนาจหน้าที่และหน่วยงานเฉพาะไปโดยเด็ดขาด

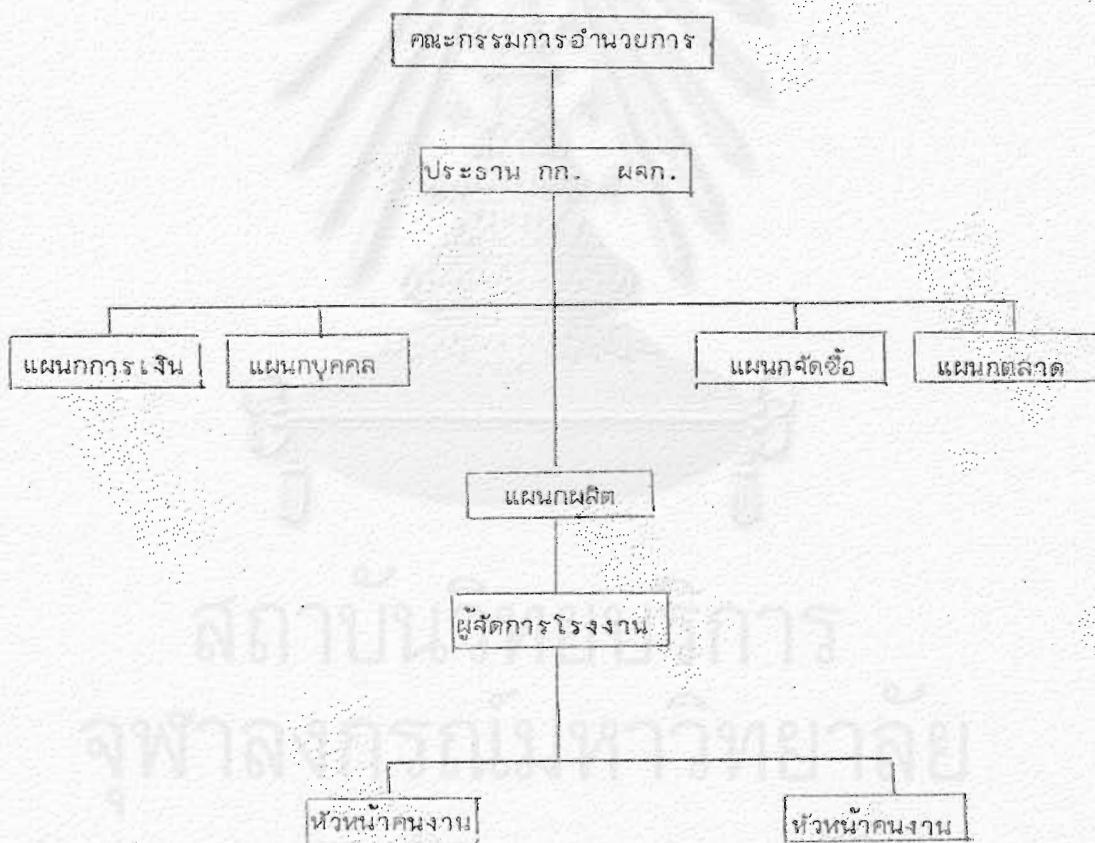
รูปที่ 3 แผนผังโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่งานเฉพาะ



————— งานหลัก (Line authority)
 - - - - - หน้าที่การงานเฉพาะ (Functional authority)

4. โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ (Committee Organization) คือ การกำหนดให้บุคคลหลายคน ร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการรับผิดชอบในการพิจารณา ตัดสินปัญหา หรือตัดสินใจในการดำเนินงานเรื่องใด ๆ แทนที่จะให้เป็นการตัดสินใจจาก บุคคลเดียวอย่างในรูปแบบของผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ ซึ่งคณะกรรมการนี้อาจจะอยู่ในรูป ถาวร หรือปฏิบัติงานต่อเนื่องตลอดไป หรืออาจเป็นการชั่วคราว เพื่อทำงานเฉพาะเรื่อง เป็นครั้งคราวไปก็ได้

รูปที่ 4 แผนผังโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ



สำหรับการศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยที่มีคนไทยเป็นเจ้าของบริษัท 6 บริษัทครั้งนี้ ในตารางที่ 4.4 พบว่า ส่วนใหญ่คือ 4 บริษัท หรือ 66.67% มีโครงสร้างบริษัทแบบคณะกรรมการ อาจเนื่องจากบริษัทดังกล่าวนี้เล็งเห็นประโยชน์ของการร่วมมือ การประสานงานกันทำงานโดยระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการทุกคนช่วยกันตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบ

อย่างไรก็ตามพบว่า 1 บริษัท หรือ 16.66% จากบริษัทคนไทย 6 บริษัท มีโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก ซึ่งอาจเป็นบริษัทที่มีจำนวนคนทำงานค่อนข้างน้อย การบริหารงานหรือ การปฏิบัติงานไม่ค่อยซับซ้อนมากนัก

และส่วน 1 บริษัท หรือ 16.66% ที่เหลือมีโครงสร้างองค์การแบบแบ่งแยกตามหน้าที่เฉพาะ ซึ่งอาจเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน ส่งเสริมการทำงานที่มีความชำนาญเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง โดยให้ใช้ประโยชน์ได้เต็มที่

ตารางที่ 4.4 รูปแบบโครงสร้างองค์การของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

รูปแบบโครงสร้างองค์การ	จำนวนบริษัท	%
แบบงานหลัก	1	16.66
แบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา	-	-
แบบแบ่งแยกตามหน้าที่เฉพาะ	1	16.66
แบบคณะกรรมการ	4	66.66
รวม	6	100.00

2.3 การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการจัดสายงานย่อมจะต้องกระทำให้เหมาะสมกับลักษณะงาน งานใดควรจัดรูปแบบองค์การในลักษณะกระจายอำนาจ งานใดควรจัดรูปองค์การในแบบของการรวมอำนาจในการจัดสายงาน

การรวมอำนาจ หมายถึง การจัดองค์การที่รวมเอาอำนาจในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการไว้ที่ส่วนกลางหรือที่สำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ลำดับขั้นของการบังคับบัญชายังมีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีระเบียบวินัยเป็นเครื่องมือ และผู้มีอำนาจบังคับบัญชาจะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติไปตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา¹

การกระจายอำนาจ หมายถึง การแบ่งอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการในด้านต่าง ๆ ไปให้หน่วยงานที่เป็นสาขา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระจายความเป็นอิสระในการตัดสินใจของส่วนกลางไปให้หน่วยงานสาขา²

ปัญหาพนักงานบริหารงาน คือ ต้องพิจารณาอยู่เสมอ จะต้องศึกษาว่าอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ควรกระจายในลักษณะที่มากหรือน้อยเพียงใด บังคับต่อไปนี้มีผลต่อการกำหนดขนาดของการกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจว่ามากน้อยเพียงใด คือ³

1. ความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ การตัดสินใจที่สำคัญมากมีมูลค่ามาก ผู้บริหารมักจะไม่มอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ แต่หากการตัดสินใจนั้นไม่สำคัญนักและไม่มียุทธค่ามาก ผู้บริหารก็มักจะมอบอำนาจไปได้
2. ความต้องการเป็นแบบเดียวกันทางด้านนโยบาย บริษัทที่มีนโยบายเป็นแบบเดียวกันทั้งบริษัทมักจะรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง และในทางตรงกันข้าม บริษัทที่มีนโยบายของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน มักจะกระจายอำนาจมากกว่า
3. ขนาดขององค์การ หากองค์การหรือบริษัทมีขนาดใหญ่มาก มักจะต้องมีลักษณะการกระจายอำนาจ มากกว่าองค์การหรือบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่า

¹ สัมพงษ์ ฤกษ์มณี, หลักการบริหาร, หน้า 117.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 118.

³ Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principle of Management: An Analysis of Managerial Functions, 4th (New York : McGraw-Hill Book Company, 1968), P. 350-358.

4. ความเป็นมาของกิจการ องค์กรหรือบริษัทที่เกิดขึ้นมานานขยายใหญ่โตขึ้นด้วยตัวเอง มักมีลักษณะการรวมอำนาจ ขณะเดียวกันองค์กรหรือบริษัทที่เกิดจากการควบหรือรวมกิจการ ก็มักมีลักษณะการกระจายอำนาจมากกว่า
5. ปัญหาของนักบริหารเอง หากผู้บริหารตระหนักว่า การกระจายอำนาจจะเป็นหนทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้กิจการขนาดใหญ่ดำเนินไปได้ เป็นการลดภาระผู้บริหาร และให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแล้ว องค์กรก็จะมีลักษณะของการกระจายอำนาจแต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารไม่ตระหนักข้อดีของการกระจายอำนาจข้างต้น ก็ย่อมมีลักษณะการบริหารแบบรวมอำนาจ
6. ความต้องการความเป็นอิสระในการดำเนินงาน เนื่องจากตามธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนต้องการความเป็นอิสระในการดำเนินชีวิตและอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นปัจจัยกำหนดในเรื่องการกระจายอำนาจหรือการรวมอำนาจ ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงไม่คำนึงถึงเรื่องนี้ เขาก็อาจสูญเสียพนักงานที่ดีไปได้
7. จำนวนผู้บริหารที่อยู่ภายในองค์กรหรือบริษัท การกระจายอำนาจจะกระทำได้ดี หากมีผู้บริหารในระดับรอง ๆ มากพอสมควร
8. เทคนิคในการควบคุม ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องรู้ถึงเทคนิคในการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารขาดความรู้ด้านการควบคุมแล้วก็จะไม่ยอมกระจายอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากเกิดความกลัวว่าถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้น ตนเองจะต้องรับผิดชอบและรวมทั้งความไม่ไว้วางใจ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงยอมล่าช้าในการทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง จึงมีผลให้รวมอำนาจไว้
9. การกระจายการปฏิบัติงาน คือ การแบ่งแยกงานกันทำ ในสถานที่ที่ห่างกันออกไป
10. การเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรหรือบริษัทใดประกอบกิจการที่ต้องอาศัยความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วไว มีลักษณะยุ่งยากซับซ้อน องค์กรหรือบริษัทนั้น ๆ ก็มักจะมีแนวโน้มที่จะต้องใช้ระบบการกระจายอำนาจให้แก่ผู้บังคับบัญชา
11. อิทธิพลของสภาพแวดล้อม เป็นที่ยอมรับกันว่า องค์กรหรือบริษัทมิได้ดำเนินกิจการอย่างโดดเดี่ยว องค์กรหรือบริษัทจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ มิได้ขึ้นอยู่กับ

การบริหารภายในองค์กรอย่างเดี่ยว สภาพแวดล้อมย่อมมีอิทธิพลต่อการบริหารงานภายใน องค์กรด้วย อิทธิพลภายนอกองค์กรหรือบริษัทใด ๆ เช่น จากรัฐบาล จากประชาชน หรือ จากสหภาพแรงงาน เป็นต้น สิ่งทำให้ผู้บริหารต้องรวมอำนาจบางอย่างไว้เพื่อตัดสินใจด้วย ตนเอง

จากการศึกษาการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการจัดสายงานของบริษัท คนไทย 6 บริษัทนี้ ปรากฏในตารางที่ 4.5 พบว่า

การบริหารงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทยเป็นแบบค่อนข้างกระจาย อำนาจในการบริหารงานด้านการผลิต และด้านบุคคล และเป็นแบบค่อนข้างรวมอำนาจในการ บริหารงานด้านการเงินและด้านการตลาด ดังมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการผลิต พบว่า 3 บริษัทหรือครึ่งหนึ่งของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย 6 บริษัท มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนใน ระดับมากพอสมควร รองลงมาคือ 2 บริษัท หรือ 33.33% มอบหมายอำนาจดังกล่าวระดับ ปานกลาง และอีก 1 บริษัทหรือ 16.66% ไม่มีการมอบหมายอำนาจด้านนี้เลย เมื่อคิดโดย เฉลี่ยของ 6 บริษัทคนไทยทั้งหมด พบว่า บริษัทมีการกระจายอำนาจการผลิตด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.00 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00 คือ ระดับปานกลางนั่นเอง

ด้านการเงิน รุขกิจส่วนใหญ่ คือ 2 บริษัท หรือ 33.33% มอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับปานกลาง และจำนวน 2 บริษัท หรือ 33.33% เท่า ๆ กับไม่มอบ หมายอำนาจเลย และ 1 บริษัท หรือ 16.66% ที่เหลือมีการมอบหมายระดับน้อย และน้อย ที่สุดจำนวนเท่า ๆ กัน และเมื่อคิดโดยเฉลี่ยของ 6 บริษัทคนไทยทั้งหมด พบว่า บริษัทมีการ มอบหมายอำนาจด้านการเงินได้ด้วยคะแนนเฉลี่ย 1.50 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00 คือ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่น้อยหรือมีการรวมอำนาจมาก

ด้านบุคคล ส่วนใหญ่บริษัท หรือ 50.00% มอบหมายอำนาจหน้าที่ด้านบุคคลระดับ ปานกลาง รองลงมาคือ 2 บริษัท หรือ 33.33% มอบหมายอำนาจมาก แต่เมื่อคิดโดยเฉลี่ย ของ 6 บริษัทคนไทยทั้งหมด พบว่า บริษัทมีการมอบหมายอำนาจด้านบุคคลนี้ด้วยคะแนนเฉลี่ย 2.83 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00 คือ มีการกระจายอำนาจค่อนข้างปานกลาง หรือมีการ รวมอำนาจมากกว่ากระจายอำนาจ

ด้านการตลาด พบว่าส่วนใหญ่ 3 บริษัทหรือ 50.00% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัทนี้
 ไม่มีการมอบหมายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลย อย่างไรก็ตามมี 2 บริษัทหรือ 33.33%
 มอบหมายอำนาจด้านการตลาดนี้ระดับมาก แต่เมื่อคิดโดยเฉลี่ยก็พบว่ามีการมอบหมายอำนาจ
 ด้วยคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.83 หรือรวมอำนาจมากกว่ากระจายอำนาจ

ตารางที่ 4.5 การมอบหมายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

การสั่ง ด้ล่ล่ล่ล่ล่ล่ล่ ระดับ การมอบหมายอำนาจ	การผลิต	การเงิน	บุคคล	ตลาด
มากที่สุด	-	-	-	-
มาก	3 50.00	-	2 33.33	2 33.33
ปานกลาง	2 33.33	2 33.33	3 50.00	1 16.67
น้อย	-	1 16.67	-	-
น้อยที่สุด	-	1 16.67	-	-
ไม่มอบหมายอำนาจ	1 16.67	2 33.33	1 16.67	3 50.00
รวม	6 100.00	6 100.00	6 100.00	6 100.00
คะแนนเฉลี่ย	3.00	1.50	2.83	1.83

3. การปฏิบัติขั้นดำเนินการ

การปฏิบัติขั้นดำเนินการ เป็นหน้าที่ขั้นพื้นฐานอันดับที่สามของกระบวนการจัดการ
 ผู้จัดการสามารถวางแผนและจัดล่ล่ล่ล่ล่ล่ได้ แต่จะไม่มีผลผลิตหรือบริการเกิดขึ้นเลยจนกว่า
 ผู้บริหารจะทำการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ให้เกิดผลหรือปฏิบัติขั้นดำเนินการ

การปฏิบัติขั้นดำเนินการ คือ การทำให้บุคคลทั้งหมดขององค์การต้องประสบ
 ความสำเร็จและต่างมุ่งต่อความสำเร็จ ซึ่งเป็นที่ต้องการของผู้จัดการ

การปฏิบัติขั้นดำเนินการเป็น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ การเป็นผู้นำ การสั่งการ การวินิจฉัย การสร้างขวัญพนักงาน การรูงใจพนักงาน การสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสาร

การปฏิบัติขั้นดำเนินการจะมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เมื่อผู้บริหารคำนึงถึงหลักสำคัญ ๆ ถึงสิ่งเหล่านี้¹

1. การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะทุกคนต้องการตำแหน่ง ต้องการความยอมรับและความสำเร็จ
2. การยอมรับความแตกต่างในส่วนบุคคล คือ การยอมรับว่า ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์การเสนอให้พนักงานย่อมมีผลต่อพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน
3. การให้แนวทางที่เพียงพอ คือ การให้คำแนะนำ แนวทาง คำสอน คำสั่ง ที่พอควร ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป
4. การปฏิบัติวิธีการให้มีส่วนร่วมในการจัดการ การขอความคิดเห็นจะช่วยกระตุ้นความรู้สึกการมีส่วนร่วมกับองค์การ แต่ต้องระวังถึงความรู้ของพนักงานด้วย
5. การยอมรับว่าบุคคลส่วนมากมีความต้องการ
6. การเป็นผู้ฟังที่ดี
7. การหลีกเลี่ยงการโต้ตอบ
8. การห้ปกป้องความรู้สึกของผู้อื่น
9. การใช้คำทามที่แน่นอน
10. การจัดให้มีการควบคุมแนะนำให้มีประสิทธิผล วิธีการควบคุม แนะนำของผู้นำบังคับบัญชาจะสามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีผลดีได้

สำหรับการศึกษากการปฏิบัติขั้นดำเนินการนี้ จะทำการศึกษาในหัวข้อต่อไป

1. วิธีการสั่งงาน คือ ศึกษาว่า ในกาปฏิบัติขั้นดำเนินการด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาดของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย ใช้วิธีการสั่งงานแบบสายลักษณะอักษร หรือด้วยวาจา มากน้อยเพียงไร

2. การสร้างขวัญพนักงาน คือ ศึกษาว่าบริษัทมีการสร้างขวัญพนักงานหรือไม่ ถ้ามีมีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งคำตอบเป็นระดับ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
3. การลงใจพนักงาน คือ ศึกษาว่าบริษัทมีการลงใจพนักงานหรือไม่ ถ้ามีมีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งคำตอบเป็นระดับ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
4. การมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ ศึกษาว่า บริษัทมีการสร้างหรือส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือไม่ ถ้ามีมีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งคำตอบเป็นระดับ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด
5. การติดต่อสื่อสารที่ดี คือ ศึกษาว่าบริษัทมีการติดต่อสื่อสารที่ดีหรือไม่ ถ้ามีมีมากหรือน้อยเพียงใด โดยแบ่งคำตอบเป็นระดับ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3.1 วิธีการส่งงาน

การส่งงาน หมายถึง "การที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติสัปดาห์ โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายขององค์การ"¹

จากการศึกษาตารางที่ 4.6 พบว่า บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย ที่มีคนไทยเป็นเจ้าของกิจการทั้งหมด 6 บริษัทนี้ ใช้วิธีการส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาพอ ๆ กัน มากที่สุด ทั้งในการปฏิบัติงานด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาด กล่าวโดยละเอียดได้ดังนี้

ด้านการผลิต ส่วนใหญ่หรือ 3 บริษัทจาก 6 บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทย ใช้วิธีการส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และด้วยวาจาพอ ๆ กัน รองลงมาเป็นวิธีการส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร 2 บริษัทหรือ 33.33% และ 1 บริษัทหรือ 16.67% ใช้วิธีการส่งงานด้วยวาจาเป็นส่วนใหญ่

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, หลักการบริหาร, หน้า 199.

ด้านการเงิน ส่วนใหญ่ คือ 4 บริษัทหรือ 66.67% ของบริษัทที่เป็น
ของคนไทยใช้วิธีการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาพอ ๆ กัน และ 2 บริษัท หรือ
33.33% ผู้บริหารใช้วิธีการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านบุคคล บริษัทคนไทยส่วนใหญ่ 4 บริษัท หรือ 66.67% สั่งงานเป็น
ลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาพอ ๆ กัน และส่วนที่เหลือ 2 บริษัท หรือ 33.33% สั่งงาน
เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นส่วนใหญ่

และด้านการตลาด ครึ่งหนึ่งของ 6 บริษัทของคนไทยใช้วิธีการสั่งงาน
เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาพอ ๆ กัน ในการสั่งงานเป็นส่วนใหญ่ และอีกครึ่งหนึ่งของ
6 บริษัทที่เหลือใช้วิธีการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 4.6 วิธีการสั่งงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยที่ปฏิบัติกันเป็นส่วนใหญ่

การปฏิบัติงาน วิธีการสั่งงาน	ด้านการผลิต	ด้านการเงิน	ด้านบุคคล	ด้านการตลาด
เป็นลายลักษณ์อักษร	2 33.33	2 33.33	2 33.33	3 50.00
ด้วยวาจา	1 16.67	-	-	-
ทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน	3 50.00	4 66.67	4 66.67	3 50.00
รวม	6 100.00	6 100.00	6 100.00	6 100.00

3.2 การสร้างขวัญพนักงาน

ศาสตราจารย์ เดล โยเดอร์ (Dale Yoder) ได้ให้ความหมาย
ของขวัญในลักษณะเกี่ยวกับการทำงานว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรม
ของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึก
ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้
บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น¹

¹ Dale Yoder, Personnel : Principles and Policies. (Tokyo :
Maruzen Co., Ltd., 1959), p.445.

ศาสตราจารย์ เคITH เดวิส (Keith Davis) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของขวัญว่า หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจและองค์ประกอบอื่น ๆ¹

อย่างไรก็ดี อาจให้ความหมายของขวัญได้ว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร²

จากการศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทยในขั้นปฏิบัติขั้นดำเนินการด้านการสร้างขวัญพนักงานภายในบริษัท ปรากฏในตารางที่ 4.7 พบว่า บริษัทของคนไทยมีการสร้างขวัญพนักงานพอสมควร กล่าวคือ

ส่วนใหญ่คือ 2 บริษัทหรือ 33.33% มีการสร้างขวัญพนักงานในระดับมาก และปานกลางเท่า ๆ กัน ขณะที่เพียง 1 บริษัทหรือ 16.67% ของบริษัทคนไทยสร้างขวัญพนักงานระดับน้อยที่สุด และจำนวนเท่ากันนี้ไม่มีการสร้างขวัญพนักงานเลย และเมื่อศึกษาคะแนนเฉลี่ยก็พบว่า บริษัทของคนไทยมีการสร้างขวัญพนักงานด้วยคะแนนเฉลี่ย 2.50 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00 หรือหมายความว่ามีการสร้างขวัญพนักงานปานกลางพอสมควร ไม่มากหรือน้อยเกินไป

¹ Edwin B. Plippo, Principles of Personnel Administration,

(New York : McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), P. 416.

² ลัมพงษ์ เกษพลิน, การบริหาร, หน้า 241.

ตารางที่ 4.7 การสร้างขวัญพนักงานภายในบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทย

ระดับการสร้างขวัญพนักงาน	จำนวนบริษัท	%
มากที่สุด	-	-
มาก	2	33.33
ปานกลาง	2	33.33
น้อย	-	-
น้อยที่สุด	1	16.67
ไม่มีการ	1	16.67
รวม	6	100.00
คะแนนเฉลี่ย	2.50	-

3.3 การจูงใจพนักงาน

การจูงใจ หมายถึง "ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือ ปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ"¹

เป้าหมายของการจูงใจ คือ ความต้องการที่จะให้พนักงานทุกคนใน องค์การทำงานอย่างดีเลิศ

จากการศึกษาตารางที่ 4.8 พบว่า บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทย 6 บริษัทที่ ศึกษา มีการจูงใจพนักงานระดับปานกลาง กล่าวคือ

มี 3 บริษัทของ 6 บริษัทคนไทย จูงใจพนักงานทำงาน ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับปานกลาง รองลงมาคือ 2 บริษัท หรือ 33.33% มีการจูงใจพนักงานระดับมาก เมื่อ คิดโดยเฉลี่ยพบว่า บริษัทคนไทย 6 บริษัททั้งหมดมีการจูงใจพนักงานระดับ 2.83 เมื่อคะแนน เต็มเท่ากับ 5.00 หรือมีการจูงใจพนักงานระดับปานกลางนั่นเอง

¹ สัมพงษ์ เกษมสัน, หลักการบริหาร, หน้า 244.

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่ามี 1 บริษัทหรือ 16.66% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัท
ที่ไม่มีการจูงใจพนักงานภายในบริษัทเลย ซึ่งอาจจะมีผลต่อการปฏิบัติงานด้วยความไม่เต็มใจ
หรือ การไม่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ และในที่สุดอาจมีผลต่อการไม่บรรลุถึงวัตถุประสงค์
ของบริษัทได้

ตารางที่ 4.8 การจูงใจพนักงานภายในบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

ระดับการจูงใจพนักงาน	จำนวนบริษัท	ร้อยละ
มากที่สุด	-	-
มาก	2	33.33
ปานกลาง	3	50.00
น้อย	-	-
น้อยที่สุด	-	-
ไม่มีการดำเนินการ	1	16.67
รวม	6	100.00
คะแนนเฉลี่ย	2.83	

3.4 การประสานงานในการทำงาน

การประสานงาน หมายถึง "ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติสักระเบียบ
งานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานลุล่วงและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลา
ที่กำหนดไว้"¹

ความร่วมมือประสานงานเป็นหลักการสำคัญประการหนึ่งของการปฏิบัติ
ขั้นดำเนินการ ถ้าองค์กรยิ่งใหญ่โตมากขึ้นเพียงใด ก็ย่อมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ
ประสานงานมากขึ้นเพียงนั้น

¹ สัมพงษ์ เกษมสิน, หลักการบริหาร, หน้า 155.

วัตถุประสงค์ของการประสานงานในการทำงานก็คือ ช่วยให้มีผลและคุณภาพของงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งช่วยขจัดการปฏิบัติงานที่ซ้ำกันโดยไม่จำเป็น ซึ่ง จะป้องกันไม่ให้เกิดการสิ้นเปลืองกำลังคน กำลังทรัพยากร และเวลา และประการสุดท้าย คือ ช่วยให้อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย มีความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละฝ่าย หรือแต่ละ หน่วยงานเป็นอย่างดี ไม่มีการก้าวท้าวซึ่งกันและกัน อันจะเป็นชนวนให้เกิดการแตกแถวและ เป็นผลเสียหายแก่งานได้

จากตารางที่ 4.9 การปฏิบัติอันดำเนินการของบริษัทที่เป็นของคนไทย มีการสร้าง การประสานงานการทำงานระดับปานกลาง

ส่วนใหญ่ คือ 3 บริษัท หรือ 50.00% ของบริษัทที่เป็นของคนไทย 6 บริษัทที่มีการ ส่งเสริมการประสานงานการทำงานระดับมาก รองลงมา 1 บริษัทหรือ 16.67% สนใจสร้าง การร่วมมือประสานงานระดับปานกลาง และในจำนวนเท่า ๆ กันนี้ ระดับที่น้อย และเมื่อคิด โดยเฉลี่ยพบว่าบริษัทของคนไทย 6 บริษัทที่มีการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือประสานงาน กันทำงานด้วยคะแนน 2.83 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00

อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าสังเกตว่า 1 บริษัทหรือ 16.67% ของบริษัทของคนไทยไม่ มีการสร้างความร่วมมือ ประสานงานการทำงานภายในบริษัทเลย

ตารางที่ 4.9 การสร้างการประสานงานในการทำงานภายในบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

ระดับการสร้างการประสานงาน	จำนวนบริษัท	%
มากที่สุด	-	-
มาก	3	50.00
ปานกลาง	1	16.67
น้อย	1	16.67
น้อยที่สุด	-	-
ไม่มีการดำเนินการ	1	16.67
รวม	6	100.00
คะแนนเฉลี่ย	2.83	

3.5 การติดต่อสื่อสารที่ดี

ศาสตราจารย์ ฟาเจน (Richard R. Fagen) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง "กระบวนการที่นำเอาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนจากที่หนึ่ง ไปยังอีกแห่ง"¹

ศาสตราจารย์ เกาวัลย์ นันทาทิวัฒน์ กล่าวว่า "หน้าที่ติดต่อสื่อสารไม่แต่เพียงเป็นหน้าที่พื้นฐานของกระบวนการจัดการเท่านั้น แต่ยังประกอบเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ปฏิบัติขั้นดำเนินการ โดยนับเป็นมาตรการของหน้าที่ปฏิบัติขั้นดำเนินการ"²

การติดต่อสื่อสารมีความมุ่งหมาย 2 ประการคือ มุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินการสำเร็จตามแผนงานหรือความมุ่งประสงค์ที่กำหนดไว้ และกระตุ้นชักจูงให้มีการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้³

ความสำคัญอีกประการหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร คือ การจัดทำมีการติดต่อสองทาง ซึ่งหมายถึงการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับข่าวสารมีการสนองตอบ และมีการป้อนกลับมายังผู้ส่งข่าวสาร

สำหรับการติดต่อสื่อสารภายในบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย 6 บริษัทนี้ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีหรือไม่เพียงพอ ในตารางที่ 4.10 พบว่ามีการติดต่อสื่อสารที่ดีปานกลาง กล่าวคือ

มี 3 บริษัทของบริษัทของคนไทย มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระดับมาก และ 1 บริษัท หรือ 16.67% ของบริษัทของคนไทย มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระดับปานกลาง และระดับน้อย และน้อยที่สุดจำนวนเท่า ๆ กัน และเมื่อคิดโดยเฉลี่ยพบว่ามีการติดต่อสื่อสารที่ดีด้วยคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00

¹ Richard R. Fagen, Politics and Communication. (Boston, Mass : Little Brown and Company, 1966), P.13.

² เกาวัลย์ นันทาทิวัฒน์, หลักการจัดการ, หน้า 228.

³ Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach. (Boston, Mass : Allyn and Bacon Inc., 1966) P. 329-380.

ตารางที่ 4.10 การติดต่อสื่อสารที่ดีภายในบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

ระดับการติดต่อสื่อสารที่ดี	จำนวนบริษัท	%
มากที่สุด	-	-
มาก	3	50.00
ปานกลาง	1	16.67
น้อย	1	16.67
น้อยที่สุด	1	16.67
ไม่มีการดำเนินการ	-	-
รวม	6	100.00
คะแนนเฉลี่ย	2.83	

4. การควบคุม

การควบคุมเป็นงานขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการ การควบคุม คือ การพิจารณาว่าสิ่งใดที่กำลังจะทำให้สำเร็จ ซึ่งหมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่และถ้าจำเป็นก็จะต้องใช้มาตรการแก้ไข หรือให้การปฏิบัติงานที่งานนั้นเป็นไปตามแผนการ

การควบคุมงานเป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารหรือผู้บังคับบัญชา การควบคุมงานที่ดีควรมีสลักษณะที่สามารถตรวจสอบการปฏิบัติได้ทั้งอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งการค้นหาคำอุปสรรคขัดข้อง เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนในการปฏิบัติงานและแผนการควบคุมงานให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การควบคุมประกอบด้วยกระบวนการขั้นตอนดังนี้

1. การวัดหรือประเมินผลงาน เป็นการค้นหว่าสิ่งใดที่กำลังกระทำให้สำเร็จ วิธีการวัดหรือประเมินผลสามารถใช้การสังเกตโดยตัวบุคคล ข้อมูลเชิงสถิติ การรายงานด้วยวาจา หรือการรายงานด้วยลายลักษณ์อักษรก็ได้

2. การเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติหน้าที่ที่ประเมินกับมาตรฐานและพิจารณาผลแตกต่างให้เป็นที่ได้ทราบได้แน่นอนและชัดเจน ถ้าการปฏิบัติหน้าที่ที่ประเมินได้กับมาตรฐานมีความแตกต่างกัน ต้องมีการควบคุมหรือแก้ไขทันที

3. การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง เมื่อค้นหาข้อผิดพลาดหรือข้อยุ่งยากได้แล้ว ต้องค้นหาถึงต้นตอหรือสาเหตุที่แท้จริง และขจัดแหล่งของสาเหตุนั้นให้ถูกต้องไม่แตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ กระบวนการควบคุมข้อนี้จะทำให้เกิดความร่วมมือและการช่วยเหลือที่แท้จริง และเกิดตระหนักรู้เชิงบวกต่อการควบคุมงาน

แหล่งที่เกิดของปัญหาด้านการจัดการ¹

แหล่งที่เกิด	ปัญหาเกี่ยวกับ
การวางแผน	วัตถุประสงค์ การใช้ปัจจัยต่าง ๆ การพยากรณ์ ข้อสมมติฐาน นโยบาย
การจัดสายงาน	การบรรจุบุคลากร หน่วยงานชนิดไม่เป็นทางการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การกำหนดความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
การปฏิบัติขั้นดำเนินการ	การสนองความพอใจแก่ความต้องการ การพัฒนาและการเจริญเติบโต การติดต่อสื่อสาร การประเมินบุคลากร การจูงใจ
การควบคุม	อัตราส่วนทางการเงิน ปริมาณ คุณภาพ เวลาที่ใช้ปฏิบัติการ ต้นทุน
ปัจจัยภายนอกองค์กร	การแข่งขัน การปฏิบัติของรัฐบาล แนวโน้มเชิงเศรษฐกิจ การประชาสัมพันธ์ กิจการต่าง ๆ ของโลก

สำหรับการศึกษารายการควบคุมครั้งนี้ จะศึกษาถึง

1. ผู้รับผิดชอบการประเมินผลงาน คือ ศึกษาผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ปฏิบัติงาน หรือฝ่ายบุคคลของบริษัท หรือหน่วยงานอื่น เป็นผู้ประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ในแต่ละหน่วยงานภายในบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย

¹ เตาวัลย์ นันทาวีวัฒน์, หลักการจัดการ, หน้า 269.

2. เทคนิคการควบคุมงาน ศึกษาว่า ในการปฏิบัติงานอุตสาหกรรมสิ่งทอของ บริษัทคนไทย ใช้เทคนิคหรือเครื่องมืออะไรในการควบคุมงานด้านการผลิต ด้านบุคคล ด้านการเงิน และด้านการตลาด

4.1 ผู้รับผิดชอบการประเมินผลงาน

คือ บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ภายในบริษัทแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานว่าน้อยหรือไม่เพียงพอ สิ่งที่เหมาะสม ได้แก่ เวลาการปฏิบัติงาน ความตั้งใจในการทำงาน ความคิดริเริ่ม ฯลฯ

จากการศึกษาตารางที่ 4.11 พบว่า ส่วนใหญ่บริษัทของคนไทยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชา โดยตรงประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ 5 บริษัทหรือ 83.33% ของบริษัทของคนไทย 6 บริษัทที่มีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในหน่วยงานของตน ขณะเดียวกันที่ 1 บริษัทหรือ 16.67% มอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ ให้ฝ่ายบุคคลประเมินผลงานของพนักงานทุกคนภายในบริษัท

ตารางที่ 4.11 ผู้รับผิดชอบประเมินผลงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

ผู้ประเมินผลงาน	จำนวนบริษัท	%
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	5	83.33
ฝ่ายบุคคล	1	16.67
รวม	6	100.00

4.2 เทคนิคการควบคุมงาน

การปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งสามารถถูกควบคุมได้ในลักษณะเหล่านี้ : ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน"

ในการควบคุมงานจะต้องอาศัยเทคนิคการควบคุมงาน 4 ลักษณะ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานในต้นตาง ๆ

ขององค์กรไม่ว่าเป็นที่จะใช้เทคนิคการควบคุมทุกลักษณะ องค์กรอาจจะใช้ทุกลักษณะ หรือ บางลักษณะก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่และลักษณะของการควบคุม¹

หน้าที่ / ลักษณะ	ด้านการผลิต	ขาย	การเงิน	บุคลากร
ปริมาณ	จำนวนผลิตของโรงงานที่พอใจหรือไม่	จำนวนขายเป็นไปตามที่พยากรณ์หรือไม่	จำนวนทุนหมุนเวียนเพียงพอตามความต้องการหรือไม่	จำนวนบุคลากรเพียงพอหรือไม่
คุณภาพ	ข้อกำหนดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขนาดและการทดลองผลิตเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่	ผลิตภัณฑ์ที่ขายได้ให้คุณภาพที่เพียงพอ ีระหว่างชนิดสินค้าทั้งหมดของกิจการที่จำหน่ายหรือไม่	แหล่งที่มาของเงินทุนควรเป็นแหล่งใดจึงจะให้รรถประโยชน์สูงสุด	แรงงานฝีมือที่ต้องการมีอยู่เพียงพอหรือไม่และใช้ได้อย่างเต็มที่หรือไม่
เวลา	ผลิตภัณฑ์กระทำเสร็จทันเวลาและสิ่งมอบตรงเวลาหรือไม่	พนักงานขายใช้เวลาเดินตลาดอย่างเพียงพอหรือไม่ในวันหนึ่ง ๆ	การกู้เงินควรเป็นระยะสั้นปานกลาง หรือยาว	หน้าทำงานของแต่ละบุคคลได้ถูกประเมินหรือวัดผลอย่างยุติธรรมและเพียงพอหรือไม่
ค่าใช้จ่าย	ต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และค่าแรง เป็นที่เพียงพอหรือไม่	ค่าใช้จ่ายสำหรับภาระโฆษณาและการส่งเสริมการขายเมื่อเทียบกับมูลค่าขายเป็นที่พอใจหรือไม่	ดอกเบี้ยเงินกู้มีอัตราใกล้เคียงกับอัตราในตลาดหรือไม่	อัตราค่าแรงของกิจการมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับระดับของสังคมหรือไม่

¹ เถาวัลย์ เนินทาวีวัฒน์, หลักการจัดการ, หน้า 256-257.

การควบคุมด้านปริมาณ เป็นงานที่สำคัญมากในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญมากในด้านอุตสาหกรรม เพราะปริมาณสินค้า รวมทั้งคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้ จะเป็นเครื่องชี้ถึงความอยู่รอดขององค์การที่ดำเนินอุตสาหกรรมต่อไปหรือไม่ โดยทั่วไป การควบคุมปริมาณมักเกี่ยวข้องกับกำลังการผลิต ปริมาณการจำหน่าย การควบคุม ปริมาณการจำหน่าย เป็นต้น

การควบคุมด้านคุณภาพ หมายถึง การกระทำใด ๆ อันเป็นการตรวจตราควบคุมให้ผลผลิตของงานที่ออกมาถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐาน และความพยายามที่จะยกมาตรฐานให้สูงขึ้นจนเป็นที่พอใจของฝ่ายบริหารและของลูกค้าหรือผู้มารับบริการนั้น ๆ การควบคุมคุณภาพของโรงงานอุตสาหกรรมมีจุดมุ่งหมายดังนี้ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตให้ดีขึ้น เพื่อปรับปรุงรูปแบบของผลผลิตให้ดีขึ้น เพื่อลดต้นทุนในการผลิต เพื่อลดความสูญเสียในการทำงาน เพื่อลดความล่าช้าในการดำเนินงานของแต่ละสายงาน และเพื่อเป็นการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

การควบคุมด้านเวลา เพื่อการบริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในองค์การได้เป็นอย่างดี ปัจจุบันนี้นิยมใช้ระบบ PERT มาใช้ในการควบคุมงานด้านเวลา

การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย ระบบที่นิยมกันมากที่สุดเพื่อควบคุมด้านค่าใช้จ่าย คือระบบงบประมาณ เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของแผนงานและค่าใช้จ่ายได้ดี

สำหรับบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย 6 บริษัทนี้ ส่วนใหญ่ควบคุมงานด้านการผลิต ใช้เทคนิคการควบคุมเกือบทุกลักษณะทั้งหมด ด้านการเงินนิยมใช้ลักษณะควบคุมด้านค่าใช้จ่าย ส่วนด้านบุคคลใช้ลักษณะด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย และด้านการตลาดมีการควบคุมแบบปริมาณ กล่าวคือ จากตารางที่ 4.12

ด้านการผลิต บริษัทใช้เทคนิคการควบคุมทุกลักษณะเป็นส่วนใหญ่ คือ มีการควบคุมทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่ายพอ ๆ กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมด้านคุณภาพคิดเป็น 100.00% หรือทุกบริษัท

ด้านการเงิน ปรากฏว่าใช้เทคนิคการควบคุมด้านค่าใช้จ่ายและด้านคุณภาพมากที่สุด คือ 5 บริษัทหรือ 83.33% และ 4 บริษัทหรือ 66.67% ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม 3 บริษัทหรือ 50.00% มีการใช้เทคนิคการควบคุมด้านเวลา และ 2 บริษัท หรือ 33.33% ควบคุมการบริหารงานด้านการเงินด้วยลักษณะปริมาณ

ด้านบุคคล พบว่าใช้ลักษณะด้านคุณภาพและด้านเวลามากที่สุด คือ 5 บริษัท หรือ 83.33% เท่ากัน อย่างไรก็ตาม 4 บริษัทหรือ 66.67% มีการควบคุมด้วยลักษณะปริมาณ และค่าใช้จ่าย

ส่วนด้านการตลาด พบว่า 4 บริษัทหรือ 66.67% ของบริษัทคนไทยใช้การควบคุมด้านปริมาณ และ 2 บริษัทหรือ 33.33% 1 บริษัทหรือ 11.11% และ 1 บริษัทหรือ 11.11% ควบคุมการปฏิบัติงานด้านการตลาดด้วยลักษณะคุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่ายตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 เทคนิคการควบคุมของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย

การควบคุมงานด้าน	การผลิต	การเงิน	บุคคล	การตลาด
เทคนิคการควบคุม				
ปริมาณ	5	2	4	4
คุณภาพ	6	4	5	2
เวลา	5	3	5	1
ค่าใช้จ่าย	5	5	4	1

หมายเหตุ สามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

การวิจัยภาคสนามเกี่ยวกับการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน

ในบทที่ 5 นี้ ทำการศึกษาการจัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน ในหัวข้อเช่นเดียวกับบทที่ 4 คือ ศึกษาตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการ 4 ประการ

1. การวางแผน

1.1 ผู้กำหนดวัตถุประสงค์

จากการศึกษาบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท พบว่า 10 บริษัท หรือ 55.56% มีคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท 6 บริษัท หรือ 33.33% ของบริษัทร่วมลงทุนนี้ มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามพบว่า 1 บริษัท หรือ 5.56% 1 บริษัท มอบหมายให้ผู้จัดการใหญ่ของบริษัทเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์แต่เพียงผู้เดียว และอีก 1 บริษัท หรือ 5.56% เช่นกัน ได้รับวัตถุประสงค์ของบริษัทจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ

ตารางที่ 5.1 ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทร่วมลงทุน

ผู้กำหนดวัตถุประสงค์	จำนวนบริษัท	%
คณะกรรมการบริษัท	10	55.56
คณะกรรมการบริหาร	6	33.33
ผู้จัดการใหญ่	1	5.56
บริษัทแม่ในต่างประเทศ	1	5.56
รวม	18	100.00

1.2 หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผน

จากการศึกษาตารางที่ 5.2 พบว่า 9 บริษัท หรือ 50.00% ของ 18 บริษัทร่วมลงทุนในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย มีคณะกรรมการกลางวางแผนทำหน้าที่วางแผน หน้าที่หลักของบริษัท 8 บริษัทหรือ 44.44% มอบหมายหน้าที่นี้ให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้น ๆ วางแผนหน้างานหลักของตน และอีก 1 บริษัทหรือ 5.56% มีผู้จัดการใหญ่

ของบริษัทเป็นผู้วางแผนแต่เพียงผู้เดียว

ตารางที่ 5.2 หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนของบริษัทรวมลงทุน

หน่วยวางแผน	จำนวนบริษัท	%
คณะกรรมการกลางวางแผน	9	50.00
ผู้เกี่ยวข้องเฉพาะด้าน	8	44.44
ผู้จัดการใหญ่	1	5.55
รวม	18	100.00

1.3 รูปแบบการวางแผน

ส่วนใหญ่ของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย ที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน 18 บริษัทนี้ วางรูปแบบการวางแผนแบบปรับปรุงแก้ไขในด้านการผลิต ด้านการเงิน และด้านการตลาด ยกเว้นด้านบุคคลซึ่งส่วนใหญ่ของบริษัทร่วมลงทุน วางแผนแบบทำให้เหมาะสม คือ บริษัทส่วนใหญ่มุ่งก้าวหน้าพัฒนาบริษัทอยู่เสมอ กล่าวคือ

ด้านการผลิต ส่วนใหญ่คือ 15 บริษัท หรือ 83.33% วางรูปแบบการวางแผนแบบปรับปรุงแก้ไข โดยพยายามมุ่งดัดแปลงวิธีดำเนินงานเพื่อลดต้นทุนการผลิต แต่ให้ได้ผลผลิตมากที่สุด รองลงมา 12 บริษัท หรือ 66.67% วางรูปแบบ แบบทำให้เหมาะสม คือ มุ่งพัฒนาให้ดีขึ้นด้านคุณภาพของการผลิตหรือผลผลิต อย่างไรก็ตามในขณะเดียวกันนั้นเอง มี 2 บริษัทหรือ 11.11% ของบริษัทร่วมลงทุนนี้ไม่สนใจพัฒนาด้านการผลิตให้ได้ผลผลิตที่มากขึ้นหรือคุณภาพดีขึ้นเลย เพียงต้องการความอยู่รอดในปัจจุบันเท่านั้น คือ ใช้วิธีการวางแผน แบบพอใจรูปแบบเดิม

ด้านการเงิน ส่วนใหญ่คือ 14 บริษัท หรือ 77.78% ของ 18 บริษัทนี้รูปแบบการวางแผนแบบปรับปรุงแก้ไข รองลงมา 7 บริษัท หรือ 38.89% มีรูปแบบ แบบทำให้เหมาะสมและในทางตรงข้าม 1 บริษัทหรือ 5.55% วางแผนแบบพอใจรูปแบบเดิม

ด้านบุคคล ส่วนใหญ่คือ 14 บริษัท หรือ 77.78% วางรูปแบบการวางแผนด้านนี้แบบทำให้เหมาะสมมุ่งด้านคุณภาพ รองลงมา 11 บริษัท หรือ 61.11% วางแผนแบบปรับปรุงแก้ไข และในทางตรงกันข้าม 1 บริษัทหรือ 5.55% วางแผนแบบพอใจรูปแบบเดิม

ด้านการตลาด ส่วนใหญ่ คือ 13 บริษัท หรือ 72.22% ของ 18 บริษัทร่วมลงทุน วางแผนงานด้านการตลาด แบบปรับปรุงแก้ไขเป็นสำคัญ รองลงมา 8 บริษัท คือ 44.44% มุ่งวางแผนแบบทำให้เหมาะสม สิ่งที่น่าสนใจในการวางแผนด้านการตลาดนี้ คือ 3 บริษัท หรือ 16.67% ใน 18 บริษัทร่วมลงทุน วางแผนแบบพอใจรูปแบบเดิม

ตารางที่ 5.3 รูปแบบการวางแผนของบริษัทร่วมลงทุน

รูปแบบการวางแผน	ด้านการผลิต	ด้านการเงิน	ด้านบุคคล	ด้านการตลาด
แบบพอใจรูปแบบเดิม	2	1	1	3
แบบทำให้เหมาะสม	12	7	14	8
แบบปรับปรุงแก้ไข	15	14	11	13

หมายเหตุ สามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสนใจว่ามีบางบริษัทของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัทที่วางรูปแบบการวางแผนแบบพอใจรูปแบบเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดและด้านการผลิต ตามลำดับ

2. การสัต์ถ่ายงาน

2.1 ถ่ายการบังคับบัญชา

จากตารางที่ 5.4 พบว่า บริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท ที่ศึกษาครั้งนี้ มีจำนวนชั้นของถ่ายการบังคับบัญชาอยู่ระหว่าง 5 ถึง 10 ชั้น โดยส่วนใหญ่ คือ 8 บริษัท หรือ 44.44% มีถ่ายการบังคับบัญชา 7 ชั้น รองลงมาคือ 6 บริษัท หรือ 33.33% มีถ่ายการบังคับบัญชา 8 ชั้น 2 บริษัท หรือ 11.11% มีถ่ายการบังคับบัญชา 5 ชั้น นอกนั้น 1 บริษัทหรือ 5.55% มีถ่ายการบังคับบัญชา 6 ชั้น และ 10 ชั้นจำนวนเท่า ๆ กัน ตามลำดับ

ตารางที่ 5.4 ส่ายการบังคับบัญชาของบริษัทร่วมลงทุน

จำนวนระดับของส่ายการบังคับบัญชา	จำนวนบริษัท	%
5	2	11.11
6	1	5.55
7	8	44.44
8	6	33.33
9	-	-
10	1	5.55
รวม	18	100.00

* การหาค่าเฉลี่ยของส่ายการบังคับบัญชา

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าเฉลี่ย} &= \frac{(\text{จำนวนชั้นส่ายการบังคับบัญชา} \times \text{จำนวนบริษัท}) + (\dots\dots\dots)}{\text{จำนวนบริษัททั้งหมด}} \\
 &= \frac{(5 \times 2) + (6 \times 1) + (7 \times 8) + (8 \times 6) + (10 \times 1)}{18} \\
 &= \frac{130}{18} \\
 \text{ค่าเฉลี่ย} &= 7.22 \text{ ชั้น}
 \end{aligned}$$

2.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาตารางที่ 5.5 พบว่า บริษัทร่วมลงทุนส่วนใหญ่มีรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ กล่าวคือ 11 บริษัท หรือ 61.11% มีรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ รองลงมาคือ 5 บริษัท หรือ 27.78% มีรูปแบบโครงสร้างแบบหน่วยงานหลัก และมี 2 บริษัทหรือ 11.11% มีรูปแบบโครงสร้างแบบแบ่งแยกตามหน้าที่เฉพาะ

ตารางที่ 5.5 รูปแบบโครงสร้างองค์การของบริษัทร่วมลงทุน

รูปแบบโครงสร้างองค์การ	จำนวนบริษัท	%
แบบงานหลัก	5	27.78
แบบงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา	-	-
แบบแบ่งแยกตามหน้าที่เฉพาะ	2	11.11
แบบคณะกรรมการ	11	61.11
รวม	18	100.00

2.3 การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

จากการศึกษาการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของบริษัทร่วมลงทุน ปรากฏว่าเป็นแบบกระจายอำนาจค่อนข้างมาก กล่าวคือ

ด้านการผลิต ส่วนใหญ่ คือ 9 บริษัทหรือ 50.00% ของ 18 บริษัทร่วมลงทุน กระจายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาระดับมาก รองลงมา 4 บริษัทหรือ 22.22% กระจายอำนาจระดับมากที่สุด 3 บริษัท หรือ 16.66% กระจายอำนาจระดับปานกลาง และ 1 บริษัทหรือ 5.55% กระจายอำนาจระดับน้อย และไม่มีการกระจายอำนาจด้านการผลิต หรือเป็นแบบรวมอำนาจนั้นเอง จำนวนเท่า ๆ กัน เมื่อคิดโดยเฉลี่ยของ 18 บริษัทร่วมลงทุนทั้งหมด พบว่า บริษัทมีการกระจายอำนาจการผลิตด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.72 หรือ ระดับค่อนข้างมาก เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00

ด้านการเงิน ส่วนใหญ่คือ 7 บริษัทหรือ 38.89% กระจายอำนาจระดับปานกลาง รองลงมาคือ 6 บริษัท หรือ 33.33% กระจายอำนาจระดับมาก และ 2 บริษัท หรือ 11.11% กระจายอำนาจ ระดับมากที่สุด 1 บริษัทหรือ 5.55% กระจายอำนาจระดับน้อย อีก 1 บริษัทหรือ 5.55% เช่นกัน กระจายอำนาจระดับน้อยที่สุด หรือรวมอำนาจระดับมากที่สุด และอีก 1 บริษัทหรือ 5.55% เช่นกันเป็นแบบรวมอำนาจ และเมื่อคิดโดยเฉลี่ยของ 18 บริษัทร่วมลงทุนทั้งหมด พบว่าบริษัทมีการกระจายอำนาจด้านการเงินด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.22 หรือระดับปานกลาง ค่อนข้างมาก เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00

ด้านบุคคล ส่วนใหญ่คือ 8 บริษัทหรือ 44.44% ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท กระจายอำนาจระดับมาก รองลงมาคือ 4 บริษัท หรือ 22.22% กระจายอำนาจระดับมากที่สุด อีก 4 บริษัท หรือ 22.22% เท่ากัน มีการกระจายอำนาจระดับปานกลาง อีก 1 บริษัท หรือ 5.55% กระจายอำนาจระดับน้อย 1 บริษัทหรือ 5.55% เช่นกัน กระจายอำนาจระดับน้อยที่สุด และอีก 1 บริษัท หรือ 5.55% เป็นแบบรวมอำนาจ คือ ไม่มีการกระจายอำนาจเลย เมื่อคิดโดยเฉลี่ยพบว่า บริษัทมีการกระจายอำนาจด้านบุคคลด้วย คะแนนเฉลี่ย 3.72 หรือระดับค่อนข้างมาก เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00

ด้านการตลาด ส่วนใหญ่คือ 8 บริษัท หรือ 44.44% ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท กระจายอำนาจระดับมาก รองลงมาคือ 6 บริษัท หรือ 33.33% กระจายอำนาจระดับปานกลาง 2 บริษัท หรือ 11.11% กระจายอำนาจระดับน้อย และระดับมากที่สุด จำนวนเท่า ๆ กัน เมื่อคิดโดยเฉลี่ย พบว่า บริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัททั้งหมดนี้กระจายอำนาจด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.55 หรือกระจายอำนาจระดับปานกลางค่อนข้างมาก เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00

ตารางที่ 5.6 การมอบหมายอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาของบริษัทร่วมลงทุน

การสั่งดำเนินงาน ระดับการมอบหมายอำนาจ	ด้านการผลิต		ด้านการเงิน		ด้านบุคคล		ด้านการตลาด	
	มากที่สุด	4	22.22	2	11.11	4	22.22	2
มาก	9	50.00	6	33.33	8	44.44	8	44.44
ปานกลาง	3	16.67	7	38.89	4	22.22	6	33.33
น้อย	1	5.55	1	5.55	1	5.55	2	11.11
น้อยที่สุด			1	5.55	1	5.55		-
ไม่มอบหมายอำนาจ	1	5.55	1	5.55				-
รวม	18	100.00	18	100.00	18	100.00	18	100.00
เฉลี่ย		3.72		3.22		3.72		3.55

3. การปฏิบัติขั้นดำเนินการ

3.1 วิธีการส่งงาน

จากการศึกษาตารางที่ 5.7 พบว่าในการปฏิบัติขั้นดำเนินการด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาด ส่วนใหญ่ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท ใช้วิธีการส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และด้วยวาจาพอ ๆ กัน กล่าวโดยละเอียดดังนี้

ด้านการผลิต ส่วนใหญ่คือ 9 บริษัท หรือ 50.00% ของ 18 บริษัท ร่วมลงทุน ใช้วิธีการส่งงานด้านการผลิต แบบทั้งลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาพอ ๆ กัน อีก 7 บริษัท หรือ 38.89% ส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และ 2 บริษัท หรือ 11.11% ส่งงานด้วยวาจา

ด้านการเงิน ส่วนใหญ่ คือ 9 บริษัท หรือ 50.00% ของ 18 บริษัท ร่วมลงทุนส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาพอ ๆ กันมากที่สุด อีก 6 บริษัท หรือ 33.33% ส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และอีก 3 บริษัท หรือ 16.67% ส่งงานด้วยวาจา เพื่อปฏิบัติงานด้านการเงินนี้

ด้านบุคคล ส่วนใหญ่ คือ 11 บริษัท หรือ 61.11% ของ 18 บริษัท ร่วมลงทุน ส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาพอ ๆ กันมากที่สุด อีก 4 บริษัทหรือ 22.22% ส่งงานด้วยวาจา และ 3 บริษัท หรือ 16.66% ส่งงานด้านบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นส่วนใหญ่

ด้านการตลาด ส่วนใหญ่ คือ 8 บริษัทหรือ 44.44% ของ 18 บริษัท ร่วมลงทุน ส่งงานด้านการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจาพอ ๆ กัน รองลงมาคือ 6 บริษัท หรือ 33.33% ส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และ 4 บริษัทหรือ 22.22% ส่งงานด้วยวาจา

ตารางที่ 5.7 วิธีการส่งงานของบริษัทร่วมลงทุนที่ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่

การปฏิบัติงาน วิธีการส่งงาน	ด้านการผลิต		ด้านการเงิน		ด้านบุคคล		ด้านการตลาด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เป็นลายลักษณ์อักษร	7	38.89	6	33.33	3	16.67	6	33.33
ด้วยวาจา	2	11.11	3	16.67	4	22.22	4	22.22
ทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน	9	50.00	9	50.00	11	61.11	8	44.44

3.2 การสร้างขวัญพนักงาน

จากการศึกษาตารางที่ 5.8 พบว่า การปฏิบัติขั้นตอนการของบริษัท ร่วมลงทุนในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยนี้ มีการสร้างขวัญพนักงานระดับค่อนข้างมาก กล่าวคือ

ส่วนใหญ่อือ 7 บริษัท หรือ 38.89% ของบริษัทร่วมลงทุนมีความสนใจ สร้างขวัญพนักงานระดับปานกลาง รองลงมา 5 บริษัท หรือ 27.78% สร้างขวัญพนักงานระดับมากที่สุด และ 4 บริษัท หรือ 22.22% สร้างขวัญพนักงานระดับมาก อย่างไรก็ตาม พบว่า 1 บริษัท หรือ 5.55% ของบริษัทร่วมลงทุนนี้ มีการสร้างขวัญพนักงานน้อยมากที่สุด และอีก 1 บริษัท หรือ 5.55% ไม่มีการสร้างขวัญพนักงานในการทำงานเลย และเมื่อคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยของการสร้างขวัญพนักงานภายในบริษัทร่วมลงทุน ปรากฏว่ามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 50.00

ตารางที่ 5.8 การสร้างขวัญพนักงานภายในบริษัทร่วมลงทุน

ระดับการสร้างขวัญพนักงาน	จำนวนบริษัท	%
มากที่สุด	5	27.78
มาก	4	22.22
ปานกลาง	7	38.89
น้อย	-	-
น้อยที่สุด	1	5.55
ไม่มีการดำเนินการ	1	5.55
รวม	18	100.00
เฉลี่ย	3.50	

3.3 การรังใจพนักงาน

สำหรับการรังใจพนักงานภายในบริษัทร่วมลงทุน พบว่า มีการรังใจพนักงานภายในบริษัทค่อนข้างมากพอสมควร กล่าวคือ

จากตารางที่ 5.9 พบว่า ส่วนใหญ่ คือ 9 บริษัท หรือ 50.00% ของบริษัทร่วมลงทุน มีการสูงใจพนักงานระดับมาก รองลงมา 5 บริษัท หรือ 27.78% มีการสูงใจพนักงานระดับปานกลาง และ 2 บริษัท หรือ 11.11% มีการสูงใจพนักงานระดับมากที่สุด แต่ขณะเดียวกันนี้ 2 บริษัท หรือ 11.11% เช่นกัน ของบริษัทร่วมลงทุนไม่มีการสูงใจพนักงานในการปฏิบัติงานเลย และเมื่อคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยของการสูงใจพนักงานในบริษัทร่วมลงทุนพบว่ามีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00

ตารางที่ 5.9 การสูงใจพนักงานภายในบริษัทร่วมลงทุน

ระดับการสูงใจพนักงาน	จำนวนบริษัท	%
มากที่สุด	2	11.11
มาก	9	50.00
ปานกลาง	5	27.78
น้อย	-	-
น้อยที่สุด	-	-
ไม่มีการดำเนินการ	2	11.11
รวม	18	100.00
เฉลี่ย	3.39	

3.4 การประสานงานในการทำงาน

สำหรับการสร้างความร่วมมือประสานงานกันในการปฏิบัติงานภายในบริษัทร่วมลงทุน ปรากฏว่า อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ

จากตารางที่ 5.10 พบว่า 9 บริษัท หรือ 50.00% ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท ที่ศึกษาให้ความสนใจต่อการสร้างความร่วมมือประสานงานกันทำงานอยู่ในระดับมาก รองลงมา 3 บริษัท หรือ 16.66% ให้ความสนใจการสร้างความร่วมมือประสานงานกันทำงานระดับน้อย 2 บริษัท หรือ 11.11% มีความสนใจเรื่องนี้น้อยที่สุด และ 2 บริษัท หรือ 11.11% สนใจในระดับปานกลาง แต่ในขณะเดียวกัน 2 บริษัท หรือ 11.11% ของบริษัทร่วมลงทุนไม่มีการดำเนินการ สร้างความร่วมมือกันประสานงานกันทำงานภายในบริษัทเลย

ตารางที่ 5.10 การสร้างการประสานงานในการทำงานภายในบริษัทร่วมลงทุน

ระดับการสร้างการประสานงาน	จำนวนบริษัท	%
มากที่สุด	2	11.11
มาก	9	50.00
ปานกลาง	2	11.11
น้อย	3	16.66
น้อยที่สุด	-	-
ไม่มีการดำเนินการ	2	11.11
รวม	18	100.00
เฉลี่ย	3.22	

3.5 การติดต่อสื่อสารที่ดี

ส่วนการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานใด ๆ ภายในบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัทนี้ นับว่าอยู่ระดับดีมากที่สุดทีเดียว กล่าวคือ

จากตารางที่ 5.11 พบว่าส่วนใหญ่ คือ 6 บริษัท หรือ 33.33% ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัทนี้ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระดับมากที่สุด รองลงมา 5 บริษัท หรือ 27.78% ติดต่อสื่อสารดีระดับมาก 4 บริษัท หรือ 22.22% ติดต่อสื่อสารดีระดับดีปานกลาง 2 บริษัท หรือ 11.11% ติดต่อสื่อสารดีระดับดีน้อย และ 1 บริษัท หรือ 5.55% ติดต่อสื่อสารดีระดับน้อยที่สุด และเมื่อคิดเป็นคะแนนโดยเฉลี่ย พบว่า บริษัทร่วมลงทุนมีการติดต่อสื่อสารที่ดีด้วยคะแนน 3.72 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00

ตารางที่ 5.11 การติดต่อสื่อสารที่ดีภายในบริษัทร่วมลงทุน

ระดับการติดต่อสื่อสารที่ดี	จำนวนบริษัท	%
มากที่สุด	6	33.33
มาก	5	27.78
ปานกลาง	4	22.22
น้อย	2	11.11
น้อยที่สุด	1	5.55
ไม่มีการดำเนินการ	-	
รวม	18	100.00
เฉลี่ย	3.72	

4. การควบคุมงาน

4.1 ผู้รับผิดชอบการประเมินผลงาน

ในการประเมินผลงานพนักงานภายในบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท พบว่า ส่วนใหญ่มอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ปฏิบัติงาน แต่ละหน่วยงาน กล่าวคือ

จากการศึกษาตารางที่ 5.12 พบว่ามีถึง 16 บริษัท หรือ 88.89% ที่มอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการประเมินผลงานพนักงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานแต่ละคน และ 2 บริษัท หรือ 11.11% ประเมินผลงานโดยฝ่ายบุคคลของบริษัท

ตารางที่ 5.12 ผู้รับผิดชอบการประเมินผลงานของบริษัทร่วมลงทุน

ผู้รับผิดชอบการประเมินผลงาน	จำนวนบริษัท	%
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	16	88.89
ฝ่ายบุคคล	2	11.11
รวม	18	100.00

4.2 เทคนิคการควบคุมงาน

ส่วนใหญ่ของบริษัทร่วมลงทุนมีการควบคุมงานด้านการผลิตแบบลักษณะคุณภาพและปริมาณด้านการเงินนิยมใช้ลักษณะการควบคุมเกือบทุกลักษณะพอ ๆ กัน ส่วนด้านบุคคลใช้ลักษณะควบคุมแบบเวลา และด้านการตลาดใช้ลักษณะการควบคุมปริมาณและคุณภาพ กล่าวโดยละเอียดจากการศึกษาตารางที่ 5.13 ดังนี้

ด้านการผลิต ส่วนใหญ่คือ 16 บริษัท หรือ 88.89% ควบคุมงานด้านการผลิตด้วยลักษณะคุณภาพ รองลงมาคือ 12 บริษัท หรือ 66.67% ใช้ลักษณะปริมาณ 8 บริษัท หรือ 44.44% ใช้ลักษณะการควบคุมด้วยเวลา และ 6 บริษัท หรือ 33.33% ใช้ลักษณะการควบคุมด้วยค่าใช้จ่าย

ด้านการเงิน ส่วนใหญ่ คือ 7 บริษัท หรือ 38.89% ควบคุมงานด้านการเงินด้วยลักษณะค่าใช้จ่าย และ 6 บริษัท หรือ 33.33% ควบคุมด้วยลักษณะปริมาณคุณภาพ และเวลาจำนวนเท่า ๆ กัน

ด้านบุคคล ส่วนใหญ่ คือ 12 บริษัท หรือ 66.67% ควบคุมงานด้านบุคคลด้วยลักษณะเวลา รองลงมาคือ 8 บริษัท หรือ 44.44% ควบคุมด้วยลักษณะคุณภาพ ส่วน 7 บริษัท หรือ 38.89% ควบคุมด้วยลักษณะค่าใช้จ่าย และ 3 บริษัท หรือ 16.67% ควบคุมด้วยลักษณะปริมาณ

ด้านการตลาด ส่วนใหญ่ คือ 9 บริษัท หรือ 50.00% ใช้เทคนิคการควบคุมงานด้านการตลาดด้วยลักษณะปริมาณ และคุณภาพพอ ๆ กัน รองลงมาคือ 7 บริษัท หรือ 38.89% ควบคุมด้วยลักษณะค่าใช้จ่าย และ 6 บริษัท หรือ 33.33% ควบคุมงานด้วยลักษณะเวลา

ตารางที่ 5.13 เทคนิคการควบคุมงานของบริษัทร่วมลงทุน

การควบคุมงานด้าน เทคนิคการควบคุม	การผลิต	การเงิน	บุคคล	การตลาด
ปริมาณ	12	6	3	9
คุณภาพ	16	6	8	9
เวลา	8	6	12	6
ค่าใช้จ่าย	6	7	7	7

หมายเหตุ สามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยระหว่าง

บริษัทที่เป็นของคนไทยกับบริษัทที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุน

ในบทที่ 6 นี้จะศึกษาเปรียบเทียบการจัดการบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยระหว่างบริษัทที่เป็นของคนไทยกับบริษัทที่มีคนต่างชาติร่วมลงทุน ตามกระบวนการจัดการ 4 ประการ โดยดำเนินขั้นตอน และยกรายละเอียดจากบทที่ 4 และบทที่ 5 ข้างต้นมาศึกษาเปรียบเทียบกัน

1. การวางแผน

1.1 ผู้กำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญ เพราะวัตถุประสงค์เป็นจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน จากตารางที่ 6.1 พบว่า ส่วนใหญ่ คือ 4 บริษัท หรือ 66.67% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัททั้งหมด และ 10 บริษัท หรือ 55.55% ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัททั้งหมด มีคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท และในขณะเดียวกัน 2 บริษัท หรือ 33.33% ของบริษัทคนไทย และ 6 บริษัทหรือ 33.33% ของบริษัทร่วมลงทุน มอบหมายอำนาจหน้าที่การกำหนดวัตถุประสงค์บริษัทให้คณะกรรมการบริหาร

จะเห็นว่าการที่คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ย่อมมีข้อดี คือ วัตถุประสงค์นั้นตรงตามความต้องการของคณะกรรมการบริษัทซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นเจ้าของบริษัท หรือผู้ลงทุน อย่างไรก็ตามมีข้อเสียคือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นอาจไม่สามารถปฏิบัติให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นั้นได้ กรณีคณะกรรมการบริษัทไม่ใช่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติ

ส่วนการที่คณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ บริษัท มีข้อดี คือ เป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ แต่ในทางตรงกันข้ามข้อเสียคือ วัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นอาจเป็นวัตถุประสงค์ที่ไม่ตรงตามความต้องการของเจ้าของกิจการ คือ เจ้าของกิจการต้องการสิ่งที่ดีที่สุด ขณะที่ผู้ปฏิบัติต้องการปฏิบัติให้น้อยที่สุด

อย่างไรก็ตาม 1 บริษัทหรือ 5.55% ของบริษัทร่วมลงทุนมีผู้จัดการใหญ่ของบริษัท เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งมีผลเสียว่าผู้จัดการใหญ่อาจกำหนดวัตถุประสงค์ผิดพลาดได้ง่ายกว่ากำหนดวัตถุประสงค์ด้วยคณะกรรมการ แต่ก็มีข้อดี คือ วัตถุประสงค์สามารถเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วเมื่อมีความต้องการเปลี่ยนแปลง

และ 1 บริษัทหรือ 5.55% ของบริษัทร่วมลงทุนเช่นกัน ได้รับวัตถุประสงค์บริษัทจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ซึ่งมีข้อเสีย คือ อาจไม่เหมาะสมกับสภาวะในประเทศไทย และเป็นภาระยากหรือเสียเวลามากต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัตถุประสงค์

ตารางที่ 6.1 ตารางเปรียบเทียบผู้กำหนดวัตถุประสงค์ระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของ คนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน

ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท	บริษัทของคนไทย		บริษัทร่วมลงทุน	
คณะกรรมการบริษัท	4	66.67	10	55.55
คณะกรรมการบริหาร	2	33.33	6	33.33
ผู้จัดการใหญ่	-		1	5.55
บริษัทแม่ในต่างประเทศ	-		1	5.55
รวม	6	100.00	18	100.00

1.2 หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผน

จากการศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานที่หน้าที่วางแผนของบริษัทของคนไทย กับบริษัทร่วมลงทุน ในตารางที่ 6.2 พบว่า ทุกบริษัทของบริษัทของคนไทย 6 บริษัท มอบหมายให้คณะกรรมการกลางวางแผนทำหน้าที่วางแผนงานหลักด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาด ขณะเดียวกัน 9 บริษัทหรือ 50.00% ของบริษัทร่วมลงทุน จาก 18 บริษัท มอบหมายให้คณะกรรมการกลางวางแผนทำหน้าที่วางแผนเช่นกัน

ข้อดีของการมอบหมายหน้าที่วางแผนให้คณะกรรมการกลางวางแผน คือ ทำให้มีเวลาที่จะวิเคราะห์ข้อมูล และค้นคิดหาวิธีการวางแผนแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะว่าการคณะกรรมการกลางวางแผนทำหน้าที่วางแผนโดยเฉพาะ ไม่มีหน้าที่ปฏิบัติ อย่างไรก็ตามก็มีข้อเสีย คือ ทำให้สิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายมากขึ้น

และ 8 บริษัท หรือ 44.44% ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัทที่ศึกษา
มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการผลิต การเงิน บุคคล และการตลาดของบริษัท ทำหน้าที่วางแผน
งานเฉพาะด้านที่ตนชำนาญ ซึ่งผลดี คือ แผนที่ได้จะเป็นแผนที่มีประสิทธิภาพ เพราะเกิดจาก

1. การที่จะแยกหน้าที่วางแผนออกจากหน้าที่ปฏิบัติโดยเด็ดขาด
นั้นย่อมเป็นไปได้
2. แผนงานจะมีประสิทธิภาพก็ได้ต่อเมื่อผู้ทำการวางแผน คือ ผู้ที่จะ
ต้องปฏิบัติตามแผนนั้น
3. การแยกหน้าที่วางแผนออกจากผู้ปฏิบัติเป็นการทำให้แรงกระตุ้น
ในการทำงานของผู้ปฏิบัติลดลง

จุดที่น่าสนใจประการสุดท้าย คือ มี 1 บริษัทหรือ 5.55% ของบริษัท
ร่วมลงทุนมอบหมายการวางแผนงานหลักด้านต่าง ๆ ให้ผู้จัดการใหญ่วางแผนแต่เพียงผู้เดียว
การมอบหมายหน้าที่วางแผนนี้ให้ผู้จัดการใหญ่บริษัท มีข้อดี คือ ไม่เกิดการขัดแย้งในการปฏิบัติ
เนื่องจากเป็นแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัท แต่อย่างไรก็ตามมีข้อเสียด้าน
ประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถ และระยะเวลาในการวางแผน

ตารางที่ 6.2 เปรียบเทียบหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของ
คนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน

หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผน	บริษัทของไทย		บริษัทร่วมลงทุน	
คณะกรรมการกลางวางแผน	6	100.00	9	50.00
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้น ๆ	-	-	8	44.44
ผู้จัดการใหญ่	-	-	1	5.55
รวม	6	100.00	18	100.00

1.3 รูปแบบการวางแผน

ดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 ว่า รูปแบบการวางแผนสามารถแยกได้

3 รูปแบบ คือ แบบทอใจรูปแบบเดิม แบบทำให้เหมาะสมและแบบปรับปรุงแก้ไข บริษัทจะวางแผนการปฏิบัติงานรูปแบบใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละบริษัท

จากการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบของการวางแผนในตารางที่ 6.3 พบว่า ส่วนใหญ่ของบริษัทคนไทยมีรูปแบบการวางแผนงานด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านการตลาดแบบปรับปรุงแก้ไข และรองลงมาเป็นแบบทำให้เหมาะสม โดยบริษัทของคนไทยไม่มีรูปแบบการวางแผนแบบพอใจรูปแบบเดิม ในขณะที่ส่วนใหญ่อำนาจร่วมลงทุนวางรูปแบบแบบปรับปรุงแก้ไขและแบบทำให้เหมาะสม และมีบางบริษัทของอำนาจร่วมลงทุนวางรูปแบบการวางแผนแบบพอใจรูปแบบเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาด ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดในตารางที่ 6.3 ได้ดังนี้คือ

ด้านการผลิต ส่วนใหญ่คือ 5 บริษัท หรือ 83.33% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัททั้งหมดมีรูปแบบการวางแผนแบบปรับปรุงแก้ไข รองลงมาคือ 3 บริษัท หรือ 50.00% วางรูปแบบการวางแผนแบบทำให้เหมาะสม ขณะเดียวกันที่ 18 บริษัท หรือ 83.33% ของบริษัทร่วมลงทุนมีรูปแบบการวางแผนแบบปรับปรุงแก้ไขเป็นส่วนใหญ่อีกเช่นกัน รองลงมาคือ 12 บริษัท หรือ 66.67% มีรูปแบบแบบทำให้เหมาะสม

อย่างไรก็ตามพบว่า มี 2 บริษัท หรือ 11.11% ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท มีรูปแบบการวางแผนด้านการผลิตมีแบบพอใจรูปแบบเดิม ในขณะที่บริษัทของคนไทยทุกบริษัทมีรูปแบบการวางแผนแบบทำให้เหมาะสมและแบบปรับปรุงแก้ไข

ด้านการเงิน ส่วนใหญ่คือ 4 บริษัท หรือ 66.67% ของบริษัทคนไทย ทั้งหมดมีรูปแบบการวางแผนด้านการเงินแบบปรับปรุงแก้ไข และ 2 บริษัท หรือ 33.33% เป็นแบบทำให้เหมาะสม ขณะเดียวกันที่ส่วนใหญ่ของอำนาจร่วมลงทุน 18 บริษัท คือ 14 บริษัท หรือ 77.79% เป็นแบบปรับปรุงแก้ไข และรองลงมาคือ 7 บริษัท หรือ 38.89% เป็นแบบทำให้เหมาะสม

อย่างไรก็ดีพบว่ามี 1 บริษัท หรือ 5.55% ของบริษัทร่วมลงทุนวางแผนงานด้านการเงินแบบพอใจรูปแบบเดิม ขณะเดียวกันที่บริษัทคนไทยไม่มีรูปแบบพอใจรูปแบบเดิม

ด้านบุคคล ส่วนใหญ่ คือ 5 บริษัท หรือ 83.33% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัททั้งหมดวางแผนแบบปรับปรุงแก้ไข รองลงมาคือ 5 บริษัท หรือ 33.33% วางแผนแบบทำให้เหมาะสม ส่วนทางด้านบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท พบว่า ส่วนใหญ่คือ 14 บริษัท หรือ 77.79% วางแผนแบบทำให้เหมาะสมและรองลงมาคือ 11 บริษัท หรือ 61.11% วางแผนแบบปรับปรุงแก้ไข

อย่างไรก็ดีพบว่า มี 1 บริษัท หรือ 5.55% ของบริษัทร่วมลงทุนวาง
แผนงานบุคคลแบบพอใจรูปแบบเดิม ขณะที่บริษัทคนไทยไม่มีรูปแบบแผนพอใจรูปแบบ
เดิมนี้

ด้านการตลาด พบว่า ทุกบริษัทของคนไทยวางแผนงานตลาดแบบปรับปรุง
แก้ไข และ 3 บริษัท หรือ 50.00% วางแผนแบบทำให้เหมาะสม ขณะที่บริษัทร่วมลงทุน 13
บริษัท หรือ 72.22% วางแผนแบบปรับปรุงแก้ไข และ 8 บริษัท หรือ 44.44% วางแผน
แบบทำให้เหมาะสม

เป็นที่น่าสนใจว่า 3 บริษัท หรือ 16.67% ของบริษัทร่วมลงทุน 18
บริษัททั้งหมด วางแผนงานด้านการตลาดของสิ่งทอแบบพอใจรูปแบบเดิม ขณะที่บริษัท
ของคนไทยไม่มีการวางแผนแบบพอใจรูปแบบเดิมนี้เลย

ตารางที่ 6.3 เปรียบเทียบรูปแบบการวางแผนระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย
กับบริษัทร่วมลงทุน

ตารางที่ 6.3 เปรียบเทียบรูปแบบการวางแผนระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน

รูปแบบการวางแผน	ด้านการผลิต		ด้านการเงิน		ด้านบุคคล		ด้านการตลาด	
	บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน	บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน	บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน	บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน
แบบพอใครูปแบบเดิม	-	2	-	1	-	1	-	3
แบบทำให้เหมาะสม	3	12	2	7	4	14	3	8
แบบปรับปรุงแก้ไข	5	15	4	14	5	11	6	13

หมายเหตุ: สามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

2. การจัดสายงาน

2.1 สายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชาจะสะท้อนให้เห็นลักษณะการจัดการในตำแหน่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การควบคุม และการติดต่อสื่อสารของแต่ละองค์การหรือบริษัท

ลักษณะของสายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีจำนวนระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาที่ไม่สั้นหรือยาวเกินไป เพราะว่าถ้าชั้นของสายการบังคับบัญชามีน้อยหรือสั้นเกินไปก็จะลดภาระของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าได้น้อย และหากชั้นของสายการบังคับบัญชามีมากหรือยาวเกินไปก็อาจจะทำให้เกิดงานล่าช้าหรือค้างค้ำงขึ้นได้

จากการศึกษาตารางที่ 6.4 เปรียบเทียบสายการบังคับบัญชาของบริษัทของคนไทย 6 บริษัททั้งหมดกับบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท พบว่าส่วนใหญ่คือ 3 บริษัทหรือ 50.00% ของบริษัทคนไทยมีชั้นของสายการบังคับบัญชา 7 ชั้น รองลงมา ระดับชั้นน้อยลงคือ 2 บริษัทหรือ 33.33% มีชั้นของสายการบังคับบัญชา 6 ชั้น และส่วนที่เหลืออีก 1 บริษัทหรือ 16.66% มีชั้นสายการบังคับบัญชา 5 ชั้น ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนส่วนใหญ่ คือ 8 บริษัทหรือ 44.44% มีชั้นสายการบังคับบัญชา 7 ชั้น เช่นกัน รองลงมาคือระดับชั้นสูงขึ้นไป คือ 6 บริษัทหรือ 33.33% มีชั้นสายการบังคับบัญชา 8 ชั้น อีก 2 บริษัทหรือ 11.11% มี 5 ชั้น และ 1 บริษัท หรือ 5.55% มี 6 ชั้น และอีก 1 บริษัท หรือ 5.55% มีชั้นสายการบังคับบัญชารั้งสุด คือ 10 ชั้น

สามารถสรุปได้ว่า ชั้นของสายการบังคับบัญชาของบริษัทคนไทยสั้นกว่าของบริษัทร่วมลงทุน ซึ่งอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาของบริษัทคนไทยลดภาระของตนเองได้น้อยกว่าของบริษัทร่วมลงทุน และในขณะที่บริษัทร่วมลงทุนอาจมีการปฏิบัติงานที่ล่าช้า ค้างค้ำงมากกว่าของบริษัทคนไทยได้

ตารางที่ 6.4 เปรียบเทียบสายการบังคับบัญชาระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทย กับบริษัทร่วมลงทุน

จำนวนระดับสายงานการบังคับบัญชา	บริษัทของคนไทย		บริษัทร่วมลงทุน	
5	1	16.67	2	11.11
6	2	33.33	1	5.55
7	3	50.00	8	44.44
8	-	-	6	33.33
9	-	-	-	-
10	-	-	1	5.55
รวม	6	100.00	18	100.00

2.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การ

เมื่อนำรูปแบบโครงสร้างองค์การของบริษัทที่เป็นของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุนมาเปรียบเทียบกันในตารางที่ 6.5 พบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการเป็นที่ยอมรับกันมากที่สุด คือ 4 บริษัทหรือ 66.67% ของบริษัทสิ่งทอของคนไทย และ 11 บริษัท หรือ 61.11% ของบริษัทร่วมลงทุน ทั้งนี้อาจเนื่องจากข้อดีของรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ คือ

1. ความรู้เฉพาะอย่างและร่วมกันสามารถนำมาใช้พิจารณาปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งได้ การนำเอาความรู้เฉพาะอย่างมารวมกลุ่มก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเป็นการส่งเสริมการอภิปรายชนิดถ้อยทีถ้อยปฏิบัติซึ่งกันและกัน
2. ความคิดเห็นที่แตกต่างกันถูกนำมาผลึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ ซึ่งมีผลช่วยการประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ และก่อให้เกิดการทำความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างกรรมการ
3. การใช้อำนาจหน้าที่มากเกินไปของผู้บริหารคนใดคนหนึ่งสามารถถูกป้องกันหรือหลีกเลี่ยงได้ โดยมีการคัดสรรอำนาจหน้าที่ในระหว่างกรรมการ

4. การเป็นสมาชิกของคณะกรรมการ เล่าเรียนเกียรติคุณของกรรมการแต่ละคน ทำให้มีผลทางด้านสังคม สติวิทยาเกี่ยวกับตำแหน่ง และความรู้สึกเกียรติซึ่งในที่สุดก่อให้เกิดความพอใจแก่บุคคลที่เป็นกรรมการ

5. การเป็นกรรมการทำให้สมาชิกได้รับการสนใจที่จะมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น

6. การประชุมโดยมีการแลกเปลี่ยนทรรศนะและความคิดเห็นบ่มเพาะให้กรรมการในคณะกรรมการนั้นมีความรู้มากขึ้น เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ถูกนำมาอภิปรายในที่ประชุม

อย่างไรก็ตามการบริหารงานตามรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการนี้มีข้อเสีย คือ¹

1. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย
2. ไม่สามารถกำหนดความรับผิดชอบได้ชัดเจนว่าผู้ใดจะต้องรับผิดชอบ
3. ก่อให้เกิดความล่าช้า
4. อาจเกิดปัญหาจากผลการพิจารณาที่มาจากการประชุมประนีประนอมมากกว่าเหตุผล

ในบางกรณีได้

ตารางที่ 6.5 เปรียบเทียบรูปแบบโครงสร้างองค์การระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน

รูปแบบโครงสร้างองค์การ	บริษัทคนไทย		บริษัทร่วมลงทุน	
แบบหน่วยงานหลัก	1	16.67	5	27.78
แบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา				
แบบแบ่งแยกตามหน้าที่เฉพาะ	1	16.67	2	11.11
แบบคณะกรรมการ	4	66.67	11	61.11
รวม	6	100.00	18	100.00

¹ วิจารณ์ มาณะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์, การจัดองค์การและการบริหาร,

รองจากโครงสร้างแบบคณะกรรมการ ก็คือ รูปแบบหน่วยงานหลัก คือ บริษัท ร่วมลงทุน 5 บริษัท หรือ 27.78% และ 1 บริษัท หรือ 16.67% ของบริษัทของคนไทย ว่างรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลัก ทั้งนี้อาจเนื่องจากสาเหตุที่โครงสร้างแบบ หน่วยงานหลักนี้มีข้อดี คือ¹

1. โครงสร้างแบบนี้มีลักษณะเป็นพื้นฐานที่ไม่ยุ่งยาก ทำให้สมาชิกทุก ๆ คนใน บริษัทเข้าใจได้ง่าย
2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างกระจ่างแจ้ง
3. มีการสั่งให้คนงานแต่ละคนอยู่ในความรับผิดชอบต่อหัวหน้างานเพียงคนเดียว
4. มีการส่งเสริมระเบียบวินัย และทำการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้อย่าง ครอบคลุม
5. ก่อให้เกิดความรวดเร็ว และความมีระเบียบในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในระดับ ต่าง ๆ ขององค์การได้ดี

อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักนี้มีข้อเสียอยู่ คือ

1. ทำให้ขาดการทำงานตามลักษณะเฉพาะ
2. การดำเนินงานอาจไม่ครอบคลุมขอบเขตทั้งหมด เพราะถูกจำกัดโดยโครงสร้าง
3. หัวหน้างานไม่สามารถแบ่งภาระหน้าที่ไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นรองได้ เพราะ ลักษณะการควบคุมเป็นไปโดยตรง
4. ขาดคำแนะนำในลักษณะก้าวหน้าจากหน่วยงานที่ปรึกษา

รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบแบ่งแยกตามหน้าที่เฉพาะก็เป็นที่ยอมรับเช่นกัน แต่มีม ันน้อย คือ 1 บริษัทหรือ 16.67% ของบริษัทคนไทยและ 2 บริษัท หรือ 11.11% ของบริษัท ร่วมลงทุน ซึ่งพบว่าโครงสร้างแบบนี้มีข้อดีดังนี้

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 144.

² Edwin B. Plippo, Management : A behavioral Approach. (Boston, Mass : Allyer and Bacon, Inc., 1966), p. 143.

³ วีรนาถ มานะกิจ และพรศรี ประเสริฐวงษ์, การ้องค์การและการบริหาร, หน้า 149.

1. ก่อให้เกิดการใช้ความรู้ความชำนาญของบรรดาผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายอย่างกว้างขวาง
2. การทำงานต่าง ๆ จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อผู้บังคับบัญชาแต่ละคนต้องรับผิดชอบในงานที่ตนชำนาญแต่เพียงอย่างเดียว
3. การทำงานในหน่วยงานเฉพาะนี้รวดเร็ว เพราะมีจำนวนหน้าที่อยู่พร้อมสำหรับข้อเสียของ โครงสร้างองค์การแบบแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะนี้คือ
 1. ทำให้สายการบังคับบัญชาขาดตอนไป
 2. ทำให้เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) น้อยไป
 3. ทำให้ลักษณะการรวมอำนาจลงสู่ผู้ใต้ที่ส่วนกลางแต่แห่งเดียว
 4. การจัดการองค์การมีลักษณะซับซ้อนขึ้นและยุ่งยากขึ้น

และประการสุดท้ายหน้าที่ที่น่าสนใจอย่างหนึ่ง คือ ไม่มีบริษัทใดเลยทั้งบริษัทของคนไทยและบริษัทร่วมลงทุนในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยที่เข้าศึกษาใช้รูปแบบโครงสร้างแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาเลย ทั้งนี้อาจเนื่องจากรูปแบบโครงสร้างดังกล่าวนี้มีข้อเสียอยู่ คือ

1. มักเกิดการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานที่ปรึกษา
2. ทำให้การประสานงานมีลักษณะซับซ้อนมากขึ้น
3. องค์การจะมีความคล่องตัวน้อย เมื่อเทียบกับโครงสร้างแบบงานหลักโดยเฉพาะ
4. สายการบังคับบัญชาซับซ้อน การติดต่อสื่อสารมักจะชักช้า

2.3 การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

การจัดสายงานของบริษัทของคนไทย โดยส่วนใหญ่เป็นแบบค่อนข้างรวมอำนาจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเงินและด้านการตลาด ในขณะที่เดียวกับที่บริษัทร่วมลงทุนเป็นแบบค่อนข้างกระจายอำนาจมาก ซึ่งสามารถศึกษาโดยละเอียดได้จากตารางที่ 6.6 ได้ดังนี้

ด้านการผลิต พบว่า บริษัทของคนไทยและบริษัทร่วมลงทุนมีการจัดสายงานแบบกระจายอำนาจค่อนข้างมาก คือ 3 บริษัท หรือ 50.00% ของบริษัทที่เป็นของคนไทย 6 บริษัททั้งหมด มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ระดับมาก รองลงมาเป็นระดับปานกลาง คือ 2 บริษัท หรือ 33.33% ขณะเดียวกันกับบริษัทร่วมลงทุน 9 บริษัท หรือ 50.00% มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ระดับมากเช่นกัน และรองลงมาเป็นระดับมากที่สุด 4 บริษัท หรือ 22.22% เมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยพบว่า บริษัทร่วมลงทุนมีคะแนนเฉลี่ยของการกระจายอำนาจมากกว่าบริษัทของคนไทย คือ คะแนนเท่ากับ 3.72 และ 3.00 ตามลำดับ เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00 คะแนน

ด้านการเงิน การจัดสายงานด้านการเงินของบริษัทของคนไทยเป็นแบบรวมอำนาจ ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนเป็นแบบกระจายอำนาจ กล่าวคือ 2 บริษัท หรือ 33.33% ของบริษัทคนไทยกระจายอำนาจระดับปานกลาง และ 2 บริษัท หรือ 33.33% เช่นกันไม่มอบหมายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ไม่มีบริษัทของคนไทยที่มีการกระจายอำนาจมากกว่าระดับปานกลาง โดยขณะเดียวกันกับบริษัทร่วมลงทุนส่วนใหญ่ คือ 7 บริษัท หรือ 38.89% มีการมอบหมายอำนาจระดับปานกลาง และรองลงมา คือ 6 บริษัทหรือ 33.33% กระจายอำนาจระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยก็พบว่า บริษัทร่วมลงทุนมีคะแนนเฉลี่ยของการกระจายอำนาจด้านการเงินมากกว่าบริษัทของคนไทยมาก คือ คะแนนเท่ากับ 3.22 และ 1.50 ตามลำดับ เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00 คะแนน

ด้านบุคคล การบริหารงานด้านบุคคลของบริษัทร่วมลงทุนกระจายอำนาจมากกว่าบริษัทของคนไทย กล่าวคือ บริษัทร่วมลงทุน 8 บริษัทหรือ 44.44% กระจายอำนาจระดับมาก รองลงมา 4 บริษัท หรือ 22.22% กระจายอำนาจระดับมากที่สุด และปานกลาง จำนวนเท่า ๆ กัน ขณะเดียวกันที่ 3 บริษัท หรือ 50.00% ของบริษัทคนไทยกระจายอำนาจระดับปานกลาง รองลงมา 2 บริษัท หรือ 33.33% กระจายอำนาจระดับมาก และเมื่อคิดเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยก็พบว่า บริษัทร่วมลงทุนมีคะแนนเฉลี่ยของการกระจายอำนาจด้านบุคคลมากกว่าบริษัทของคนไทย คือ คะแนนเท่ากับ 3.72 และ 2.83 ตามลำดับ เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00 คะแนน

ด้านการตลาด การจัดสายงานด้านการตลาดของบริษัทคนไทยเป็นแบบค่อนข้างรวมอำนาจ ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนเป็นแบบค่อนข้างกระจายอำนาจ กล่าวคือ 3 บริษัท หรือ 50.00% บริษัทของคนไทยไม่กระจายอำนาจเลย รองลงมาคือ 2 บริษัท

หรือ 33.33% กระจายอำนาจระดับมาก แต่ในทางตรงกันข้าม 8 บริษัท หรือ 44.44% ของบริษัทร่วมลงทุนกระจายอำนาจด้านการตลาดระดับมาก รองลงมา 6 บริษัท หรือ 33.33% เป็นระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของการกระจายอำนาจด้านการตลาด ก็พบว่า บริษัทร่วมลงทุนมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ขณะที่บริษัทของคนไทยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.83 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00 คะแนน

สามารถสรุปได้ว่า การจัดสายงานของบริษัทของคนไทย ส่วนใหญ่เป็นแบบรวมอำนาจ และบริษัทร่วมลงทุนเป็นแบบกระจายอำนาจ ซึ่งการจัดสายงานแบบรวมอำนาจและแบบกระจายอำนาจก็ตาม ย่อมมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดีของการจัดสายงานแบบรวมอำนาจของบริษัทของคนไทย

1. ก่อให้เกิดเอกภาพในการปกครองและการปฏิบัติขั้นตอนการ
2. ทำให้ทรัพยากรการบริหารรวมอยู่ในที่เดียวกัน
3. เกิดความรวดเร็ว และสะดวกในการบริหาร รวมทั้งประหยัดเวลาด้วย
4. ประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ที่อาจใช้ร่วมกัน
5. มีลักษณะของการประสานงานเป็นอย่างดี ซึ่งทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายได้

ข้อเสียของการจัดสายงานแบบรวมอำนาจของบริษัทของคนไทย

1. อาจเกิดอุปสรรคในเรื่องการควบคุม สำหรับบริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่ซับซ้อน หรือมีขอบเขตความรับผิดชอบมาก
2. การบริหารงานอาจมีลักษณะล่าช้าได้ หากต้องติดต่ออยู่กับระเบียบหรือข้อตัดสินจากส่วนกลางทุกเรื่องทุกอย่าง
3. ไม่เป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เรียนงานเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่าที่เป็นอยู่ได้
4. ไม่สะดวกในการขยายงาน เพราะไม่ได้เตรียมตัวผู้รับผิดชอบที่พร้อมอยู่เสมอ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีประสบการณ์

ข้อดีของการจัดสายงานแบบกระจายอำนาจของบริษัทร่วมลงทุน คือ

1. เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารระดับสูงได้มาก
2. ปฏิบัติงานได้ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น
3. มีโอกาสให้การฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงมาให้มีความสามารถ

ทักษะ และฝึกฝนในการตัดสินใจด้วย

4. โอกาสของการเติบโตหรือขยายบริษัทมีทางเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เกิดความผูกพันส่วนบุคคล ได้รับการส่งเสริม ซึ่งทำให้เกิดการประสานงาน

และความกระตือรือร้นจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อเสียของการจัดสายงานแบบกระจายอำนาจของบริษัทร่วมลงทุนคือ

1. หากมีการกระจายอำนาจมาก และดูแลไม่ทั่วถึง อาจเกิดปัญหา หรือผลเสีย

หายได้

2. ความไม่สามารของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ของบริษัท อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้

3. การกระจายเครื่องมือเครื่องใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ อาจก่อให้เกิดความสิ้น

เปลืองได้มาก

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.6 กมรมอบหมายอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาาระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน

การสั้ดล่ายงาน ระดับการมอบหมายอำนาจ	ด้านการผลิต		ด้านการเงิน		ด้านบุคคล		ด้านการตลาด	
	บริษัทของไทย	บริษัทร่วมลงทุน	บริษัทของไทย	บริษัทร่วมลงทุน	บริษัทของไทย	บริษัทร่วมลงทุน	บริษัทของไทย	บริษัทร่วมลงทุน
มากที่สุด	-	4 22.22	-	2 11.11	-	4 22.22	-	2 11.11
มาก	3 50.00	9 50.00	-	6 33.33	2 33.33	8 44.44	2 33.33	8 44.44
ปานกลาง	2 33.33	3 16.67	2 33.33	7 38.89	3 50.00	4 22.22	1 16.67	6 33.33
น้อย	-	1 5.55	1 16.67	1 5.55	-	1 5.55	-	1 11.11
น้อยที่สุด	-	-	1 16.67	1 5.55	-	1 5.55	-	-
ไม่มีการมอบหมายอำนาจ	1 16.67	1 5.55	2 33.33	1 5.55	1 16.67	-	3 50.00	-
รวม	6 100.00	18 100.00	6 100.00	18 100.00	6 100.00	18 100.00	6 100.00	18 100.00
เฉลี่ย	3.00	3.72	1.50	3.22	2.83	3.72	1.83	3.55

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. การปฏิบัติขั้นดำเนินการ

3.1 วิธีการสั่งงาน

เมื่อนำข้อมูลวิธีการสั่งงานของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เป็นของคนไทย กับบริษัทร่วมลงทุน มาศึกษาเปรียบเทียบในตารางที่ 6.7 จะพบว่า ผู้บริหารระดับสูงทั้งสองบริษัทนิยมใช้วิธีการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา หลายลักษณะอักษรและด้วยวาจาพอ ๆ กัน ไม่ว่าจะ เป็นการปฏิบัติงานด้านการผลิต หรือด้านการเงิน หรือด้านบุคคล หรือด้านการตลาดก็ตาม อย่างไรก็ตามบริษัททั้งสองมีความนิยมเขียนนิยมใช้วิธีการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่า ด้วยวาจา ยกเว้นการปฏิบัติงานด้านบุคคลของบริษัทร่วมลงทุน

สถาบันวิทย์ขบรการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.7 วิธีการส่งงานระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุนที่ปฏิบัติกันเป็นส่วนใหญ่

วิธีการส่งงาน	ด้านการผลิต		ด้านการเงิน		ด้านบุคคล		ด้านการตลาด	
	บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน	บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน	บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน	บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน
เป็นลายลักษณ์อักษร	2 33.33	7 38.89	2 33.33	6 33.33	2 33.33	3 16.67	3 50.00	6 33.33
ด้วยวาจา	1 16.67	2 11.11	-	3 16.67	-	4 22.22	-	4 22.22
ทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน	3 50.00	9 50.00	4 66.67	9 50.00	4 66.67	11 61.61	3 50.00	8 44.44
รวม	6 100.00	18 100.00	6 100.00	18 100.00	6 100.00	18 100.00	6 100.00	18 100.00

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นที่น่าสนใจต่อไปว่า เพราะเหตุใดบริษัททั้งสองนิยมใช้การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อศึกษาลักษณะงานของบริษัททั้งสองพบว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มาก มีจำนวนพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานมาก ทั้งที่สำนักงานและในโรงงาน การปฏิบัติงานต้องการความละเอียด ความแจ่มแจ้งชัดเจน ความแน่นอนถูกต้อง คำสั่งต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับศัพท์เทคนิค วิธีการปฏิบัติ ตัวเลข กำหนดเวลา จำนวน เป็นต้น ดังนั้นวิธีการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรจึงเหมาะสมมากกว่าการสั่งงานด้วยวาจา

อย่างไรก็ตามวิธีการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรมีข้อบกพร่อง ดังนี้

1. ข้อความของคำสั่งอาจยาวเกินไป ซับซ้อน
2. ซับซ้อนยุ่งยากต่อความเข้าใจ
3. ไม่เรียงลำดับให้เข้าใจง่าย
4. ใช้ศัพท์ทางวิชาการมากเกินไป
5. ผู้รับคำสั่งไม่ได้รับอำนาจและหรือขาดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน
6. ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
7. คำสั่งที่มอบหมายงานให้ปฏิบัติไม่ชัดเจน

3.2 การสร้างขวัญพนักงาน

จากการเปรียบเทียบการสร้างขวัญพนักงานระหว่างบริษัทของประเทศไทย 6 บริษัท กับบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท พบว่า บริษัทร่วมลงทุนมีการสร้างขวัญพนักงานในบริษัทมากกว่าบริษัทของประเทศไทย กล่าวคือในตารางที่ 6.8 พบว่า

ส่วนใหญ่ของบริษัทคนไทย 2 บริษัท หรือ 33.33% มีการสร้างขวัญพนักงานระดับมาก และระดับปานกลางเท่า ๆ กัน ขณะเดียวกัน 1 บริษัทหรือ 16.67% สร้างขวัญพนักงานระดับน้อยมาก และไม่มีการดำเนินการนี้เลย ขณะเดียวกับบริษัทร่วมลงทุน ส่วนใหญ่คือ 7 บริษัท หรือ 38.89% มีการสร้างขวัญพนักงานระดับปานกลาง รองลงมาคือ 5 บริษัท หรือ 27.78% สร้างขวัญพนักงานมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบโดยคะแนนเฉลี่ยพบว่า บริษัทของประเทศไทยมีคะแนนเฉลี่ยของการสร้างขวัญพนักงานเท่ากับ 2.50 และบริษัทร่วมลงทุนเท่ากับ 3.50 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00 คะแนน

จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่าบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอมีวิธีการสร้างขวัญกำลังใจของ บริษัท ได้แก่ บริษัทสร้างความร่วมมือสามัคคีในหมู่คณะของพนักงานด้วยกันเอง เช่น วันกีฬา ประจำปีระหว่างแผนก งานวันปีใหม่ เป็นต้น บริษัทให้รางวัลพนักงานยอดเยี่ยมประจำปีทุก ๆ ปี บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานร้องทุกข์โดยมีกล่องแสดงความคิดเห็นให้ บริษัทแต่งตั้งตัวแทนพนักงาน ซึ่งจะเป็นผู้นำความคิดเห็น ความต้องการของพนักงานเสนอต่อผู้บริหารเป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ และการให้บำเหน็จและเงินสะสมเพิ่มเติมแก่พนักงานที่ทำงานเกิน 5 ปีขึ้นไป เป็นต้น

ตารางที่ 6.8 การสร้างขวัญกำลังใจระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยกับบริษัท ร่วมลงทุน

ระดับของการสร้างขวัญกำลังใจ	บริษัทของคนไทย		บริษัทร่วมลงทุน	
มากที่สุด			5	27.78
มาก	2	33.33	4	22.22
ปานกลาง	2	33.33	7	
น้อย				-
น้อยที่สุด	1	16.67	1	5.55
ไม่มีการดำเนินการ	1	16.67	1	5.55
รวม	6	100.00	18	100.00
เฉลี่ย		2.50		3.50

การปฏิบัติขั้นดำเนินการสร้างขวัญกำลังใจ เกิดจากผลของแนวความคิดการศึกษางานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) คือ การให้ความสำคัญแก่ "คน" ในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญแห่งการบริหารงาน ซึ่งผลจากการศึกษาค้นคว้าของบริษัทของคนไทย ให้ความสำคัญต่อการสร้างขวัญกำลังใจระดับค่อนข้างต่ำ ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนให้ความสำคัญต่อการสร้างขวัญกำลังใจระดับค่อนข้างมาก

ข้อดีของการสร้างขวัญกำลังใจ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท
2. สร้างความจงรักภักดี
3. เกื้อหนุนให้ระ เียบยข้อบังคับ เกิดผล ในด้านการควบคุมความประพฤติของ

พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีกิจกรรมดำเนินงาน

4. ก่อให้เกิดพลังร่วม ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี
5. เสริมสร้างความรักเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในบริษัทกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ บริษัท
6. เกื้อหนุนและสูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือบริษัท เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจการต่าง ๆ ของบริษัท
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาในบริษัทที่ตนปฏิบัติงานอยู่

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่า มีบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยบางบริษัท ของคนไทย และของบริษัทร่วมลงทุนไม่เห็นความสำคัญของการสร้างขวัญกำลังใจภายในบริษัทเลย กล่าวคือ 1 บริษัทหรือ 16.67% ของบริษัทของคนไทย และ 1 บริษัท หรือ 5.55% ของบริษัทร่วมลงทุน ซึ่งอาจทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานในด้านขวัญและกำลังใจทำงาน และผลของการปฏิบัติงานในที่สุดได้

3.3 การสูงใจพนักงาน

เนื่องจากการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานมักจะไม่ค่อยสนใจงานที่อยู่ในความรับผิดชอบหน้าที่ของตน เพราะเกิดความเบื่อหน่าย ไม่เห็นความสำคัญองงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสูงใจพนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานโดยไข้ความสามารรถของตนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อให้งานขององค์การหรือบริษัทสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จากการศึกษาเปรียบเทียบกับการสูงใจพนักงานของบริษัทของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน ในตารางที่ 6.9 พบว่า บริษัทร่วมลงทุนมีการสูงใจพนักงานของตนมากกว่าบริษัทที่เป็นของคนไทย กล่าวคือ

พบว่า 3 บริษัทหรือ 50.00% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัทมีการสูงใจพนักงานระดับปานกลาง 2 บริษัทหรือ 33.33% สูงใจพนักงานระดับมาก ขณะเดียวกันที่ 9 บริษัทหรือ 50.00% ของบริษัทร่วมลงทุนสูงใจพนักงานระดับมาก และ 5 บริษัท หรือ 27.78% สูงใจพนักงานระดับปานกลาง เมื่อศึกษาเปรียบเทียบเป็นคะแนนเฉลี่ย พบว่า บริษัทสิ่งทอที่เป็นของคนไทยมีคะแนนเฉลี่ยการสูงใจพนักงานเท่ากับ 2.83 ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 เมื่อคะแนนเต็มเท่ากับ 5.00 คะแนน คือ บริษัทคนไทยสูงใจพนักงานระดับปานกลาง และบริษัทร่วมลงทุนสูงใจพนักงานระดับค่อนข้างมาก

จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่าบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยมีวิธีการจูงใจพนักงานดังนี้ การให้เบี่ยขยัน สำหรับพนักงานที่เข้าทำงานทุกวัน สำหรับ 15 วันแรกของทุก ๆ เดือน 50 บาท และสำหรับ 15 วันหลังของทุก ๆ เดือน 100 บาท และการให้โบนัสแก่พนักงานทุกคนตามความสามารถของแต่ละคนปีละครั้ง เป็นต้น

ตารางที่ 6.9 การจูงใจพนักงานระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน

ระดับการจูงใจพนักงาน	บริษัทของคนไทย		บริษัทร่วมลงทุน	
มากที่สุด	-	-	2	11.11
มาก	2	33.33	9	50.00
ปานกลาง	3	50.00	5	27.78
น้อย	-	-	-	-
น้อยที่สุด	-	-	-	-
ไม่มีการดำเนินการ	1	16.67	2	11.11
เฉลี่ย	2.83		3.39	

การจูงใจพนักงาน ทำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำงานอย่างเต็มที่ โดยใช้ความสามารถสูงสุดของตน เนื่องจากบริษัทได้สนองความต้องการของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งนำผลต่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของบริษัท

อย่างไรก็ตามพบว่ามี 1 บริษัท หรือ 16.67% ของบริษัทของคนไทย และ 1 บริษัทหรือ 11.11% ของบริษัทร่วมลงทุน ไม่มีการจูงใจพนักงานเพื่อปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ความสามารถสูงสุดเลย ด้วยเหตุนี้อาจยังผลให้ไม่สามารบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ หรือบรรลุถึงวัตถุประสงค์ไม่ตรงตามแผนงานได้

3.4 การประสานงานการทำงาน

การประสานงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติขั้นดำเนินการภายในองค์กรมาก เพราะการประสานงานจะช่วยให้ผลและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากการศึกษาตารางเปรียบเทียบการสร้างความร่วมมือประสานงาน
การทำงานที่ 6.10 พบว่า บริษัทของคนไทยเห็นประโยชน์ต่อการสร้างความร่วมมือประสาน
งานการทำงานน้อยกว่า บริษัทร่วมลงทุน กล่าวคือ

พบว่า 3 บริษัท หรือ 50.00% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัท และ 9
บริษัทหรือ 50.00% ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัท มีการสร้างความร่วมมือประสานงาน
กันทำงานมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบโดยคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยก็พบว่า บริษัทของคนไทยมี
คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 เมื่อคะแนน
เต็มเท่ากับ 5.00 คะแนน หรือบริษัทของคนไทยมีการส่งเสริมการประสานงานกันทำงาน
ระดับปานกลาง ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนมีระดับสูงกว่าระดับปานกลางพอสมควร

บริษัทของคนไทยและบริษัทร่วมลงทุนที่มีการสร้างความร่วมมือการประสานงาน
การทำงานจะได้รับประโยชน์ของการสร้างความร่วมมือดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้การงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจ ชำนาญซึ่งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์
ขององค์การได้ดีขึ้น อันจะเป็นอุปสรรคให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จด้วยดี
3. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง และสามารถทวีผลผลิตของ
งานมากขึ้น
4. ช่วยประหยัดเงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงาน
5. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้การงานมีทีมเวิร์ค เป็นการเพิ่มผลผลิต รัชของงานให้มากขึ้น
7. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี และสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
8. ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน
9. ช่วยสร้างเสริมขวัญในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ให้ดีขึ้น
10. ช่วยลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
11. ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำและซ้อนกัน
12. ช่วยก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตาม พบว่า บริษัทของคนไทย 1 บริษัท หรือ 16.67% และบริษัทร่วม
ลงทุน 2 บริษัท หรือ 11.11% ไม่เห็นความสำคัญของการสร้างความร่วมมือการประสานงาน
กันทำงาน ซึ่งอาจจะมีผลทำให้สูญเสียกำลังคน กำลังเงิน กำลังขวัญของพนักงาน ผู้และผู้

ตารางที่ 6.10 การสร้างการประสานงานในการทำงานระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของ
คนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน

ระดับการสร้างประสานงาน	บริษัทของคนไทย		บริษัทร่วมลงทุน	
มากที่สุด	-	-	2	11.11
มาก	3	50.00	9	50.00
ปานกลาง	1	16.67	2	11.11
น้อย	1	16.67	3	16.67
น้อยที่สุด	-	-	-	-
ไม่มีการดำเนินการ	1	16.67	2	11.11
รวม	6	100.00	18	100.00
เฉลี่ย		2.83		3.22

3.5 การติดต่อสื่อสารที่ดี

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติขั้นดำเนินการ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าในทุกขั้นตอนของการบริหารย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ การจัดทำมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ทั้งการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน และในระดับแนวอนกก็ตาม ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจอันดี มีเหตุผล เป็นการปลูกฝังสำนึกในหมู่คณะและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสารสองทาง¹

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารภายในบริษัทของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุนของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย ในตารางที่ 6.11 ก็พบว่า บริษัทร่วมลงทุนมีการติดต่อสื่อสารที่ดีมากกว่า บริษัทที่เป็นของคนไทย กล่าวคือ

¹ สัมพงษ์ เกษมสิน, หลักการบริหาร, หน้า 265

ส่วนใหญ่ คือ 3 บริษัท หรือ 50.00% ของบริษัทของคนไทยมีการติดต่อ
 สื่อสารที่ดีระดับมาก ขณะเดียวกัน 6 บริษัทหรือ 33.33% ของบริษัทร่วมลงทุนมีการติดต่อ
 สื่อสารที่ดีระดับมากที่สุด และ 5 บริษัท หรือ 27.78% ติดต่อสื่อสารที่ดีระดับมาก และเมื่อ
 ศึกษาเปรียบเทียบด้วยคะแนนเฉลี่ยของการติดต่อสื่อสารที่ดี พบว่า บริษัทของคนไทยมีคะแนน
 เฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อคะแนนเต็มเท่า
 กับ 5.00 คะแนน คือ บริษัทของคนไทยมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระดับค่อนข้างปานกลาง แต่
 บริษัทร่วมลงทุนมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระดับค่อนข้างมาก

ข้อดีทางการติดต่อสื่อสารที่ดี

1. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปโดยเร็ว แม่นตรง และถูกต้องยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
3. ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดีขึ้น
4. ช่วยก่อให้เกิดสามัคคีธรรมในหมู่คณะ และในองค์การเป็นส่วนรวม
5. สามารถเก็บข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นการติดต่อสื่อสารที่ดีกว่าของบริษัทร่วมลงทุนย่อมจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของ
 บริษัทดีกว่าการปฏิบัติหน้าที่ของบริษัทที่เป็นของคนไทย

เป็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ พบว่า บริษัทที่เป็นของคนไทย 1 บริษัท หรือ
 16.67% ไม่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีเลย และ 1 บริษัท หรือ 5.55% ของบริษัทร่วมลงทุน
 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระดับน้อยที่สุด ซึ่งอาจจะมีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติขึ้นดำเนินงาน
 ของบริษัทเหล่านี้

ตารางที่ 6.11 การติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน

ระดับการติดต่อสื่อสาร	บริษัทของคนไทย		บริษัทร่วมลงทุน	
มากที่สุด	-		6	33.33
มาก	3	50.00	5	27.78
ปานกลาง	1	16.67	4	22.22
น้อย	1	16.67	2	11.11
น้อยที่สุด	-		1	5.55
ไม่มีการดำเนินการ	1	16.67		-
รวม	6	100.00		100.00

4. การควบคุม

4.1 ผู้รับผิดชอบการประเมินผล

การประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานภายในบริษัท เป็นวิธีการหนึ่งของการควบคุมงาน จากการศึกษาเปรียบเทียบกับผู้รับผิดชอบประเมินผลงานของบริษัทของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน ตารางที่ 6.12 พบว่า ทั้งสองบริษัทมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ปฏิบัติงานภายในบริษัทแต่ละคน กล่าวคือ

ส่วนใหญ่ คือ 5 บริษัทหรือ 83.33% ของบริษัทคนไทย 6 บริษัททั้งหมด และ 18 บริษัท หรือ 88.89% ของบริษัทร่วมลงทุน 18 บริษัททั้งหมด มีผู้บังคับบัญชาโดยตรงทำหน้าที่ประเมินผลการทำงานของพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกับ 1 บริษัทหรือ 16.67% ของบริษัทสิ่งทอของคนไทยและ 2 บริษัท หรือ 11.11% ของบริษัทร่วมลงทุนมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบประเมินผลการทำงานของพนักงานทั้งองค์กรหรือทั้งบริษัท

จะเห็นว่าบริษัทส่วนใหญ่ของทั้งสองบริษัทมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ทั้งนี้เนื่องจากมีข้อดี คือ สามารถประเมินผลงานได้ตรงตามความเป็นจริง เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ใกล้ชิด และทราบถึงผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้ดีกว่าคนอื่น แต่อย่างไรก็ตามอาจมีข้อบกพร่องที่ผู้บังคับบัญชาอาจประเมินผลงานไม่เป็นตามความเป็นจริงได้ เพราะเกิดความเกรงใจ

ตารางที่ 6.12 ผู้รับผิดชอบประเมินผลงานระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยกับ
บริษัทร่วมลงทุน

ผู้ประเมินผลงาน	บริษัทของคนไทย		บริษัทร่วมลงทุน	
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	5	83.33	16	88.89
ฝ่ายบุคคล	1	16.67	2	11.11
รวม	6	100.00	18	100.00

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความรัก หรือความสำนึกได้

อีกส่วนคือ ส่วนน้อยของบริษัททั้งสองที่มีฝ่ายบุคคลของบริษัทประเมินผลงานย่อมมีข้อดีที่ไม่เกิดความสำนึกแน่นอน แต่อาจมีข้อเสียเช่นกันคือ ไม่สามารถประเมินผลงานได้ตรงความเป็นจริง

4.2 เทคนิคการควบคุมงาน

การควบคุมงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรทราบความเคลื่อนไหวของผลการดำเนินงาน และอุปสรรคข้อขัดข้องที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งต้องอาศัยระบบการควบคุมงานที่ดี และระบบการควบคุมงานที่ดีต้องอาศัยเทคนิคการควบคุมงานเป็นสำคัญนั่นเอง การจัดการในบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่เช่นกัน คือ ผู้บริหารทุกบริษัทมุ่งหวังการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการผลิตที่มีประสิทธิผล คือ ต้องอาศัยระบบการควบคุมงานที่ดี หรือเทคนิคการควบคุมงานนั่นเอง

จากการศึกษาเปรียบเทียบเทคนิคการควบคุมงานระหว่างบริษัทสิ่งทอของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน ในตารางที่ 6.13 พบว่า ด้านการผลิต บริษัทของคนไทยใช้การควบคุมการผลิตเกือบทุกลักษณะ ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนใช้ลักษณะคุณภาพและปริมาณเป็นส่วนใหญ่ ด้านการเงิน บริษัทคนไทยนิยมใช้ลักษณะค่าใช้จ่าย ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนใช้เกือบทุกลักษณะพอ ๆ กัน ส่วนด้านบุคคล บริษัทคนไทยใช้ลักษณะด้านคุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนใช้ลักษณะด้านเวลา และด้านลูกค้า คือ ด้านการตลาด พบว่า บริษัทของคนไทยใช้การควบคุมแบบปริมาณอย่างเดียว ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนใช้การควบคุมแบบปริมาณและคุณภาพ สามารถกล่าวโดยละเอียดจากตารางที่ 6.12 ดังนี้

ด้านการผลิต บริษัทของคนไทยใช้เทคนิคการควบคุมงานผลิตเกือบทุกลักษณะในบริษัท ตัวอย่าง เป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควบคุมลักษณะคุณภาพ คิดเป็น 100.00% หรือทุกบริษัท ขณะเดียวกับที่บริษัทร่วมลงทุนส่วนใหญ่ คือ 16 บริษัท หรือ 18.89% ควบคุมด้วยลักษณะคุณภาพ รองลงมาคือ 12 บริษัท หรือ 66.67% ควบคุมด้วยลักษณะปริมาณ อย่างไรก็ตามพบว่าทั้งสองบริษัทเน้นด้านการควบคุมคุณภาพของผลผลิตที่ออกมา

ด้านการเงิน พบว่า ส่วนใหญ่ 4 บริษัท หรือ 66.67% ของบริษัทคนไทยใช้ลักษณะควบคุมแบบคุณภาพของการบริหารงานด้านการเงิน รองลงมาคือ 3 บริษัท หรือ 50.00% ใช้ลักษณะเวลาควบคุม ขณะเดียวกับบริษัทร่วมลงทุน 7 บริษัท หรือ 38.89%

ใช้ลักษณะค่าใช้จ่ายควบคุม

ด้านบุคคล ส่วนใหญ่ คือ 5 บริษัท หรือ 83.33% ของบริษัทคนไทย
ใช้ลักษณะการควบคุมแบบคุณภาพและเวลา รองลงมาคือ 4 บริษัท หรือ 66.67% ใช้
ลักษณะปริมาณและค่าใช้จ่าย ขณะเดียวกับที่บริษัทร่วมลงทุน 12 บริษัท หรือ 66.67% ใช้
ลักษณะควบคุมด้านบุคคลด้วยค่าใช้จ่าย

ด้านการตลาด ส่วนใหญ่คือ 4 บริษัท หรือ 66.67% ของบริษัทคนไทย
ใช้ลักษณะการควบคุมด้านการตลาดด้วยปริมาณ รองลงมาคือ 2 บริษัท หรือ 33.33% ใช้
ลักษณะคุณภาพ ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนส่วนใหญ่ คือ 9 บริษัทหรือ 50.00% ใช้ลักษณะควบคุม
ปริมาณและคุณภาพพอ ๆ กัน

เป็นที่มาซึ่งเกิดว่า บริษัทสิ่งทอที่เป็นของคนไทย และบริษัทร่วมลงทุน มุ่งความสนใจ
ต่อการควบคุมงานด้านการผลิตเป็นพิเศษ คือ มีการใช้เทคนิคการควบคุมมากกว่า 1 ลักษณะ
หรือเกือบทุกลักษณะ เพียงแต่บริษัทร่วมลงทุนใช้ลักษณะน้อยกว่าเล็กน้อยเท่านั้น และทั้งสอง
บริษัทเน้นด้านคุณภาพเป็นสำคัญด้วย

การควบคุมคุณภาพของงานในโรงงานอุตสาหกรรม มีความมุ่งหมายดังนี้¹

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตให้ดีขึ้น
2. เพื่อปรับปรุงรูปแบบของผลผลิตให้ดีขึ้น
3. เพื่อลดต้นทุนในการผลิต
4. เพื่อลดความสูญเสียเปล่าในการทำงาน
5. เพื่อลดความล่าช้าในการดำเนินงานของแต่ละสายงาน
6. เพื่อเป็นการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

¹ สัมพันธ์ เกษมเงิน, หลักการบริหาร, หน้า 277-278.

ตารางที่ 6.13 เทคนิคการควบคุมงานระหว่างบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน

การควบคุมงานด้าน	การผลิต		การเงิน		บุคคล		การตลาด	
	บริษัทไทย	บริษัทร่วม	บริษัทไทย	บริษัทร่วม	บริษัทไทย	บริษัทร่วม	บริษัทไทย	บริษัทร่วม
ปริมาณ	5	12	2	6	6	3	4	9
คุณภาพ	6	16	4	6	5	8	2	9
เวลา	5	8	3	6	5	12	1	6
ค่าใช้จ่าย	5	6	5	7	4	7	1	7

หมายเหตุ สามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการศึกษาเพิ่มเติมถึงประสิทธิผลของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย พบว่า บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยไม่ให้ความสำคัญสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิผล แต่ขณะที่ บริษัทร่วมลงทุนให้ความสนใจเกี่ยวกับประสิทธิผลมากกว่า

ประสิทธิผลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท¹ คือ ประสิทธิภาพอุตสาหกรรม และประสิทธิผลแรงงาน

ประสิทธิภาพอุตสาหกรรม หมายถึงประสิทธิผลของการผลิต ซึ่งแบ่งออกได้ 2 ชนิดคือ การผลิตสิ่งของที่เป็นตัวตน เช่น การผลิตข้าว การผลิตน้ำตาล และการผลิตสิ่งทอ เป็นต้น และการผลิตสิ่งของที่ไม่เป็นตัวตน เช่น การบริการต่าง ๆ เป็นต้น

ประสิทธิผลแรงงานหมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงาน เช่น คนงาน 1 คนสามารถควบคุมเครื่องทอผ้าได้ 16 ถึง 20 เครื่องในบริษัทร่วมลงทุน ขณะที่คนงาน 1 คนสามารถควบคุมเครื่องจักรทอผ้าได้ 3 ถึง 10 เครื่องในบริษัทของคนไทย เป็นต้น

การเพิ่มประสิทธิผลมีแนวทางกว้าง ๆ ดังนี้

1. ลงทุนในเครื่องจักรที่สามารถทำให้ผลิตเพิ่มขึ้น คำนวณกับการลงทุน
2. ลดต้นทุนการผลิตให้น้อยลง
3. ปรับปรุงเทคนิคการผลิตให้ทันสมัย ทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพดีขึ้น
4. อบรมคนงานให้มีความชำนาญดีขึ้น
5. พัฒนาการจัดการให้ดีขึ้น

ประโยชน์ของการเพิ่มประสิทธิผล ได้แก่

1. ทำให้คุณภาพของผลผลิตดี และต้นทุนการผลิตต่ำ
2. ทำให้เศรษฐกิจของประเทศขยายตัวออกเร็วทันกับการขยายตัวของประชากรม
3. ทำให้มาตรฐานการครองชีพสูงขึ้น หรืออยู่ดีกินดี
4. ทำให้คนมีงานทำเพิ่มขึ้น
5. ทำให้รายได้ประชาชาติมีอัตราเพิ่มแต่ละปีสูงขึ้น
6. ทำให้สามารถผลิตสินค้าสู้กับต่างประเทศได้ ซึ่งหมายถึงสิ่งส่งค้าออกได้มากขึ้น

และตุล การค้าต่างประเทศดีขึ้น

¹ การสัมมนาของนิวยอร์กไทม์ สตีจวราเนทท์ วันที่ 9 และวันที่ 12 เดือนพฤษภาคม พ.ศ.

สรุปและข้อเสนอนะ

อุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญมากอุตสาหกรรมหนึ่งของประเทศ เป็นอุตสาหกรรมที่เจริญรุ่งเรืองขึ้นจากอุตสาหกรรมที่ตองนาเข้า เพื่อใช้ภายในประเทศ จนปัจจุบันกลายเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนเพื่อการส่งออก สามารถส่งผลิตภัณฑ์ออกขายต่างประเทศ ปริมาณส่งออก พ.ศ. 2525 ถึง 14,899 ล้านบาท หารายได้เข้าประเทศถึง 8,989 ล้านบาท ถึงแม้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ประสบปัญหาหนานาประการมาตลอด

จากการศึกษาเปรียบเทียบการสัดการของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย ระหว่างบริษัทที่เป็นคนไทย 6 บริษัท กับบริษัทที่มีคนต่างชาติร่วมลงทุน 18 บริษัท ที่ศึกษาพบว่า

1. ด้านการวางแผน ส่วนใหญ่ของทั้งสองบริษัทมีคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท ทุกบริษัทของคนไทยมอบหมายงานหน้าที่วางแผนงานหลักของบริษัทให้คณะกรรมการกลางวางแผน ขณะเดียวกับที่ 50.00% ของบริษัทร่วมลงทุนมอบหมายให้คณะกรรมการวางแผนทำหน้าที่นี้เช่นกัน ส่วนที่เหลือมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้สัดการใหญ่ของบริษัททำหน้าที่นี้ ส่วนใหญ่ของทั้งสองบริษัทมีรูปแบบการวางแผนแบบปรับปรุงแก้ไขและแบบเส็งผลเสิศ แต่ในขณะเดียวกันบริษัทร่วมลงทุนบางบริษัทใช้รูปแบบ แบบพอใจรูปแบบเดิม ทั้งด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาด ขณะที่บริษัทคนไทยไม่มีมิใช้รูปแบบนั้นเลย

2. ด้านการสัดสายงาน ส่วนใหญ่ของบริษัทคนไทยและบริษัทร่วมลงทุนมีโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการเช่นกัน บริษัทร่วมลงทุนมีชั้นของสัดการบังคับบัญชามากกว่าของบริษัทคนไทย และกระจายอำนาจหน้าที่มากกว่าของบริษัทคนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเงินและด้านการตลาด

3. ด้านการปฏิบัติขั้นดำเนินการ ส่วนใหญ่ของบริษัทคนไทยและบริษัทร่วมลงทุน ใช้วิธีการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และด้วยวาจาพอ ๆ กัน บริษัทร่วมลงทุนมีการปฏิบัติขั้นดำเนินการด้านการสร้างขวัญกำลังใจ การจูงใจพนักงาน การประสานงานการทำงาน และการติดต่อสื่อสารที่ดี สูงกว่าบริษัทคนไทยทุกด้าน

4. ด้านการควบคุมงาน ส่วนใหญ่ของบริษัทคนไทยและบริษัทร่วมลงทุนมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ประเมินผลงานและด้านเทคนิคการควบคุมงาน ทางด้านการผลิตของบริษัทของคนไทยใช้การควบคุมเกือบทุกลักษณะ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนเน้นการควบคุมงาน คุณภาพและปริมาณ ส่วนด้านการเงิน บริษัทคนไทยนิยมใช้ลักษณะค่าใช้จ่ายมากที่สุด เช่น ดอกเบี้ยเงินกู้มีอัตราใกล้เคียงกับอัตราในตลาดหรือไม่ ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนใช้เกือบทุกลักษณะพอ ๆ กัน ด้านบุคคลส่วนใหญ่ของบริษัทคนไทยใช้ลักษณะด้านคุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย การควบคุมคุณภาพ เช่น แรงงานฝีมือที่ต้องการมีอยู่เพียงพอหรือไม่ การควบคุมเวลา เช่น หน้าที่งานของแต่ละคน ได้ถูกประเมินอย่างยุติธรรมหรือไม่ การควบคุมค่าใช้จ่าย เช่น อัตราค่าแรงสอดคล้องกับระดับของสังคมหรือไม่ ขณะที่ส่วนใหญ่ของบริษัทร่วมลงทุนใช้ลักษณะด้านเวลา ส่วนด้านการตลาด ส่วนใหญ่บริษัทคนไทยควบคุมด้านปริมาณ เช่น ยอดขายเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ขณะที่ส่วนใหญ่ของบริษัทร่วมลงทุนควบคุมแบบปริมาณและคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ เช่น สินค้าที่ขายนั้นเป็นที่พอใจของผู้บริโภคหรือไม่ เป็นต้น

สถาบันวิจัยวิชาการ

พาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7.1 เปรียบเทียบการจัดการระหว่างบริษัทคนไทยกับบริษัทร่วมลงทุน

คณะกรรมการจัดการ	บริษัทคนไทย		บริษัทร่วมลงทุน	
1. การวางแผน				
1.1 ผู้กำหนดวัตถุประสงค์				
- คณะกรรมการบริษัท	4	66.67	10	55.55
- คณะกรรมการบริหาร	2	33.33	6	33.33
- ผู้จัดการใหญ่		-	1	5.55
- บริษัทแม่ในต่างประเทศ			1	5.55
1.2 หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผน				
- คณะกรรมการกลางวางแผน	6	100.00	9	50.00
- ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน		-	8	44.44
- ผู้จัดการใหญ่			1	5.55
1.3 รูปแบบการวางแผน (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)				
- ด้านการผลิต แบบพอใจรูปแบบเดิม		-	2	
แบบทำให้เหมาะสม	3		12	
แบบปรับปรุงแก้ไข	5		15	
- ด้านการเงิน แบบพอใจรูปแบบเดิม		-	1	
แบบทำให้เหมาะสม	2		7	
แบบปรับปรุงแก้ไข	4		14	
- ด้านบุคคล แบบพอใจรูปแบบเดิม		-	1	
แบบทำให้เหมาะสม	4		14	
แบบปรับปรุงแก้ไข	5		11	
- ด้านการตลาด แบบพอใจรูปแบบเดิม		-	3	
แบบทำให้เหมาะสม	3		8	
แบบปรับปรุงแก้ไข	6		13	

ตารางที่ 7.1 (ต่อ)

คณะกรรมการจัดการ	บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน	
2. การจัดสายงาน			
2.1 ชั้นสายการบังคับบัญชา			
5	1 16.67	2 11.11	
6	2 33.33	1 5.55	
7	3 50.00	8 44.44	
8	-	6 33.33	
9	-	-	
10	-	1 5.55	
2.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การ			
- แบบหน่วยงานหลัก	1 16.67	5 27.78	
แบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา	-	-	
แบบแบ่งแยกตามหน้าที่เฉพาะ	1 16.67	2 11.11	
แบบคณะกรรมการ	4 66.67	11 61.11	
2.3 การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ			
ด้านการผลิต	คะแนนเฉลี่ย	3.00	3.72
ด้านการเงิน	"	1.50	3.22
ด้านบุคคล	"	2.83	3.72
ด้านการตลาด	"	1.83	3.55
3. การปรับคีย์เงินค่าเงินบาท			
3.1 วิธีการสั่งงานที่ปฏิบัติกันเป็นส่วนใหญ่			
ด้านการผลิต	เป็นลายลักษณ์อักษร	2 33.33	7 38.89
	ด้วยวาจา	1 16.67	2 11.11
	ทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน	3 50.00	9 50.00
ด้านการเงิน	เป็นลายลักษณ์อักษร	2 33.33	6 33.33
	ด้วยวาจา	-	3 16.67
	ทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน	4 66.67	9 50.00

ตารางที่ 7.1 (ต่อ)

คณะกรรมการจัดการ	บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน
ด้านบุคคล เป็นลายลักษณ์อักษร	2 33.33	3 16.67
ด้วยวาจา	-	4 22.22
ทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน	4 66.67	11 61.11
ด้านการตลาด เป็นลายลักษณ์อักษร	3 50.00	6 33.33
ด้วยวาจา	-	4 22.22
ทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน	3 50.00	8 44.44
3.2 การสร้างขวัญกำลังใจ		
คะแนนเฉลี่ย	2.50	3.50
3.3 การจูงใจพนักงาน		
คะแนนเฉลี่ย	2.83	3.39
3.4 การประสานงานที่ดี		
คะแนนเฉลี่ย	2.83	3.22
3.5 การติดต่อสื่อสารที่ดี		
คะแนนเฉลี่ย	2.83	3.72
4. การควบคุมงาน		
4.1 ผู้รับผิดชอบประเมินผลงาน		
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	5 83.33	16 88.89
ฝ่ายบุคคล	1 16.67	2 11.11
4.2 เทคนิคการควบคุมงาน (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)		
- ด้านการผลิต ปริมาณ	5	12
คุณภาพ	6	16
เวลา	5	8
ค่าใช้จ่าย	5	6
- ด้านการเงิน ปริมาณ	2	6
คุณภาพ	4	6
เวลา	3	6
ค่าใช้จ่าย	5	7

ตารางที่ 7.1 (ต่อ)

คณะกรรมการ		บริษัทคนไทย	บริษัทร่วมลงทุน
- ด้านบุคคล	ปริมาณ	4	3
	คุณภาพ	5	8
	เวลา	5	12
	ค่าใช้จ่าย	4	7
- ด้านการตลาด	ปริมาณ	4	9
	คุณภาพ	2	9
	เวลา	1	6
	ค่าใช้จ่าย	1	7

ในหลักการวิชาการของบริษัทคนไทยและบริษัทร่วมลงทุนข้างต้น อาจเกิดปัญหาภายในบริษัทได้ดังนี้

1. ปัญหารูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ

ส่วนมากของบริษัทที่ก่อตั้งที่เป็นของคนไทย และบริษัทร่วมลงทุนในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหา การสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ความล่าช้า การประนีประนอมมากกว่าเหตุผล เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัทควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่นอน เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยควรระบุเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน
2. ขนาดของคณะกรรมการควรเป็นขนาดที่สามารถอภิปรายและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปริมาณที่แนะนำจะให้มากที่สุด ควรอยู่ระหว่าง 3 ถึง 7 คน
3. ผู้เป็นกรรมการควรมีฐานะในองค์การและความรู้ความสามารถทัดเทียมกัน เพื่อให้การอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกันกับผู้ดำรงตำแหน่ง ประธานควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นผู้ว่า

2. ปัญหาการสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน

บริษัทที่ก่อตั้งของคนไทยมีการสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานในบริษัทค่อนข้างต่ำ

และบางบริษัทของคนไทยและบริษัทร่วมลงทุนไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานเลย ซึ่งอาจมีผล สืบต่อความตั้งใจปฏิบัติงานของพนักงานและการบรรลุวัตถุประสงค์บริษัทโดยตรง

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัทควรให้เงินเดือนและค่าจ้างแก่พนักงานอย่างเป็นธรรม มีมาตรฐานทางการกำหนดเงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญดี และสูงใจพนักงานทำงานดีได้
2. บริษัทควรเสริมสร้างทัศนคติในการทำงานที่ดี เช่น การจัดสิ่งสรรค์ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าไปปรึกษาหารือ เป็นต้น
3. บริษัทควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น สภาพห้องทำงานที่สะอาด เรียบร้อย เป็นต้น บริษัทควรจัดสวัสดิการการทำงานที่ดีด้วย เช่น การให้การรักษาพยาบาลต่าง ๆ การมีรถโดยสารรับส่งพนักงาน การให้เงินช่วยเหลือการศึกษาของบุตรพนักงาน เป็นต้น

3. ปัญหาการประสานงานที่ดี

บริษัทของคนไทยมีการประสานงานที่ดีระดับต่ำกว่าระดับปานกลาง และบางบริษัทของคนไทยและบริษัทร่วมลงทุนไม่มีการประสานงานที่ดีเลย ซึ่งอาจมีผลทำให้สูญเสียกำลังคน กำลังเงิน กำลังขวัญพนักงาน และเวลาการปฏิบัติงานได้โดยใช่เหตุ

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัทควรหาวิธีการสร้างการประสานงานภายในบริษัทที่ดีภายในบริษัท เช่น การกำหนดหน้าที่ของพนักงานทุกคน และเผยแพร่ให้พนักงานทราบโดยละเอียด การติดตามผลงานอยู่เสมอ การจัดการประชุมเพื่อแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน การฝึกอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน และการตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ซึ่งกรรมการจะเป็นผู้ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสาขาต่าง ๆ เป็นต้น

4. ปัญหาการติดต่อสื่อสาร

ในการปฏิบัติขั้นต้น ดิณการยังพบว่า บริษัทสิ่งทอของคนไทยส่วนใหญ่มีการติดต่อสื่อสารภายในบริษัทดีปานกลาง ขณะที่บริษัทร่วมลงทุนดีกว่าเล็กน้อย แต่บางบริษัทของคนไทยไม่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีเลย และบางบริษัทร่วมลงทุนมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี ซึ่งอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บังคับบัญชาภายในบริษัทควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เข้าพบปะ เพื่อปรึกษาหารือ หรือร้องทุกข์ได้โดยสะดวกและรวดเร็ว เพื่อให้ข่าวสารต่าง ๆ ถึงผู้บังคับบัญชา ได้โดยตรง และทันต่อเหตุการณ์

2. ทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงานทุกคนควรทำการติดต่อสื่อสารด้วยความ เป็นจริง เพื่อข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาประกอบการตัดสินใจเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง

3. บริษัทควรจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่สามารถติดต่อได้ทั้งจากบนลงล่าง และ จากล่างขึ้นบน ได้โดยสะดวกและรวดเร็ว เช่น การใช้อุปกรณ์การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ โทรศัพท์ ภายในแผนกการเดิน จากที่หนึ่ง ไปยังอีกที่หนึ่ง

5. ปัญหาการขาดความรู้ความสามารถของพนักงาน

5.1 ปัญหาการจัดสายงานแบบรวมอำนาจของบริษัทของคนไทย โดย อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถ โอกาสการเรียนรู้งาน ประสบการณ์ด้าน การบริหารหรือการจัดการ

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัทของของไทยควรส่งเสริมการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถของ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมีความสามารถบริหารงานแทนตน ได้ในอนาคตด้วยดี

5.2 ปัญหาบริษัทของที่มีคนต่างชาติเข้าร่วมลงทุนไม่มีการแต่งตั้งให้คนไทย เข้าบริหารงานการจัดการระดับสูง และระดับกลาง อาจเป็นผลให้พนักงานคนไทยขาดความ สามารถ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์งานด้านต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะ

1. ปัญหาดังกล่าวควรแต่งตั้งคนไทยเข้าบริหารงานการจัดการระดับสูง และระดับ กลางของบริษัท ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่เป็นคนสัญชาติเดียวกันกับผู้ปฏิบัติงานย่อมเข้าใจด้านจิตใจ ขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม เป็นต้น ดีกว่าคนต่างชาติ

6. ปัญหาการขาดความรู้ด้านเทคนิคใหม่ ๆ ของบริษัทของของไทย

ทั้งนี้พบว่าบริษัทร่วมลงทุนได้รับความรู้ใหม่ ๆ ที่ก้าวหน้ากว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทคนิคด้านการผลิตจากบริษัทแม่ในต่างประเทศอยู่เสมอ ทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น แต่ขณะเดียวกันบริษัทของของไทยไม่มีโอกาสรับความรู้ใหม่ ๆ นั้น

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยควรใส่ใจหาความรู้ใหม่ ๆ เทคนิคการผลิตใหม่ ๆ ที่ก้าวหน้าทันสมัย และอื่น ๆ อยู่เสมอ เช่น การส่งพนักงานไปดูงาน ณ ต่างประเทศ เป็นต้น
2. ด้านสมาคมต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย ได้แก่ สมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย สมาคมอุตสาหกรรมทอผ้าไทย สมาคมไหมไทย สมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เครื่องนุ่งห่มไทย และสมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไทยสังเคราะห์ ควรมีการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าว ภายในบริษัทสมาชิกในสมาคมกันเอง และระหว่างสมาคมด้วยกัน
3. ด้านรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรเผยแพร่ความรู้ด้านอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ได้จากการเป็นตัวแทนของประเทศไทยเข้าร่วมโครงการ หรือการประชุมระหว่างประเทศ เป็นต้น เผยแพร่ให้แก่บริษัทอุตสาหกรรมในประเทศไทย

ปัญหาการจัดการที่เกิดจากภายนอกบริษัทและข้อเสนอแนะ

1. ปัญหาทางด้านรัฐบาล

1.1 ปัญหานโยบายที่ไม่แน่นอนของรัฐบาล

นับเป็นปัญหาอย่างหนึ่งที่สำคัญมากของบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย กล่าวคือ เป็นผลให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่เป็นของคนไทยกับบริหารร่วมลงทุนไม่สามารถวางแผนงานระยะยาวได้ และบริษัทร่วมลงทุนบางแห่งวางรูปแบบการวางแผนแบบพอใจรูปแบบเดิมในด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านบุคคล และโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาด

ข้อเสนอแนะ

1. รัฐบาลควรสร้างภาพพจน์อันเป็นที่น่าเชื่อถือ ให้ความมั่นใจและกำลังใจแก่นักลงทุน เจ้าของบริษัท และผู้บริหารให้มากขึ้น

1.2 ปัญหาการขาดความช่วยเหลืออย่างจริงจังจากรัฐบาล

อุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งในประเทศไทยที่ต้องประสบปัญหา นี้ กล่าวคือ แต่เดิมได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาลด้วยมีวัตถุประสงค์ผลิตสิ่งทอที่ไม่เพียงพอกับความต้องการภายในประเทศ ต้องนำเข้า จนปัจจุบันสินค้าสิ่งทอนี้ประสบปัญหาสินค้าล้นตลาด ไม่สามารถส่งออกได้ดี ทั้งนี้เพราะต้นทุนการผลิตสูง ราคาส่งออกจึงสู้คู่แข่งอื่นไม่ได้

ข้อเสนอแนะ

1. รัฐบาลควรให้ความช่วยเหลืออย่างจริงจังในการปฏิบัติ และโดยรับเร่ง แทนที่จะช่วยเหลือทางวิชาการหรือการช่วยเหลือทางด้านวาง "นโยบาย" อย่างกว้าง ๆ

1.3 ปัญหาการไม่มีกำหนดจำนวนพนักงานคนไทยหรือจำนวนผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางที่เป็นคนไทยในบริษัทร่วมลงทุน

พบว่า มีหลายบริษัทร่วมลงทุนดังกล่าวที่ไม่เปิดโอกาสให้คนไทย เข้าบริหาร งานภายในบริษัทเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานในระดับสูง ซึ่งทำให้ไม่มีการถ่ายทอดความรู้ทั้งด้านการจัดการ ตลอดจนด้านเทคนิคหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ แก่คนไทยเลย ซึ่ง การที่ประเทศไทยมีการส่งเสริมการลงทุนจากคนต่างชาติในประเทศไทย เพื่อจุดมุ่งหมายการ เรียบรู้งาน เพื่อสามารถทำได้เองในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. รัฐบาลควรออกมาตรการ หรือกำหนดกฎ กฤษฎีกาเกี่ยวกับจำนวนพนักงานคนไทย จำนวนผู้บริหารระดับกลาง และจำนวนผู้บริหารระดับสูงที่แน่นอนโดยเด่นชัด

2. ปัญหาแรงงาน เกี่ยวกับลักษณะนิสัยของคนไทย

พบว่า บริษัทของคนไทยและบริษัทร่วมลงทุนประสบปัญหาลักษณะนิสัยของคนไทย ในการทำงานภายในบริษัทอยู่ เสมอ เนื่องจากคนไทยมีลักษณะนิสัยรักอิสระ และไม่ชอบการควบคุม บังคับ เช่น การไม่ใส่ผ้าปิดจมูกในโรงงานเพื่อป้องกันฝุ่นผงเข้าจมูก การไม่ล้างที่ปิดหูเพื่อ ป้องกันโรคหูทวนก เป็นต้น ทำให้บริษัทไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้ดี

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัทควรให้ความสนใจเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของคนไทย และใช้หลักการรู้จัก ใจพนักงาน ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การเป็นผู้นำที่ดี และการปฏิบัติตามกฎ กฤษฎีกาและบทลงโทษ อย่างเคร่งครัด

2. บริษัทควรละอริบายถึงประโยชน์ของพนักงานในการปฏิบัติตามกฎ กฤษฎีกาของ บริษัท เช่น ประโยชน์ของการใส่ผ้าปิดจมูก และการล้างที่ปิดหู เป็นต้น

3. พนักงานควรปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างดี ไม่ฝ่าฝืนกฎ กฤษฎีกาหรือระเบียบต่าง ๆ ของ บริษัท ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของตนเอง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- เถาว์ลัย นันทาวิวัฒน์, หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516.
- วีรนาถ มานะกิจ และพระที ประเสริฐวงษ์. การจัดองค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523.
- วุฒิชัย ฉางรงค์. นโยบายการจัดการบุคคลของบิษัทระหว่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร :
วันเฉลิมการพิมพ์, 2522.
- สงพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด,
2523.

เอกสารอื่น ๆ

- การส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย, คณะกรรมการ. รายงานการส่งเสริมการลงทุน 2522.
- โครงการเศรษฐกิจ, กอง, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
การวางแผนพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย พ.ศ. 2520-2524 เรื่อง
อุตสาหกรรมสิ่งทอ. (มกราคม 2520).
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี, สถาบันวิจัยธุรกิจ. "ข้อมูลพื้นฐาน
เกี่ยวกับธุรกิจประเภทร่วมลงทุนจากต่างประเทศ". รายงานการวิจัย (2522).
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี, สถาบันวิจัยธุรกิจ. "ธุรกิจของ
ชาวต่างประเทศในประเทศไทย". รายงานการวิจัย (2517).
- ถมรัตน์ สัตว์รานนท์. "สถานะภาพของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย." เอกสารประกอบการ
บรรยายที่สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทยญี่ปุ่น). ฝ่ายวิจัย สมาคม
อุตสาหกรรมสิ่งทอไทย (2 สิงหาคม 2525).
- _____. "สถานการณ์สิ่งทอไทย" สรุปข่าวธุรกิจ ส่วนวิชาการสำนักบริหารนาคารกสิกรไทย
(16-31 มกราคม 2524).

หนังสือภาษาอังกฤษ

- Flippo, Edwin B., Management : A Behavioral Approach. Boston, Mass: Allyes and Bacon, Inc., 1968.
- Flippo, Edwin B., Principle of Personnel Administration. New York : McGraw-Hill Book Co., 1961.
- Hicks, Herbert G, The Management of Organization. Tokyo : Mc Graw-Hill Kogabusha, Ltd., 1979.
- Koontz, H. and O'Donnel Cyrill, Principle of Management : An Analysis of Managerial Frunctions, New York : Mc Graw-Hill Book Co., 1972.
- Lundgren, E.F, Organization Management. Confield Press, 1974.
- Mooney, James O. and Alan C. Reiley, The Principles of Organization, New York : Harper Brothers, 1947.
- Terry, George R., Principles of Management. Homewood, Illineis : Richard D. Irwin, Inc., 1968.
- Urwick, E.F, Paper in The Science of Administration, Academy of Management Journal, 1970.

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอของคนไทยที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในกิจการทอผ้า

ชื่อกิจการ	วันออกบัตร	วันเปิดดำเนินการ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	กำลังผลิต	
				เครื่องทอ	เครื่องถัก
1. บริษัททอของไทยการขยาย จำกัด	4 มิ.ย. 08	14 กย.10	2	-	118
2. บริษัท ไทยวาปดิติง จำกัด	16 มค. 12	11 มิ.ย.13	40	50	12
3. บริษัท ทิพัฒน์ทอเท็กซ์ไทล์ จำกัด	30 ธค. 02	15 มค.03	20	500	-
4. บริษัท นครหลวงการทอและฟอกย้อม	21 สค. 12	5 สค.14	30	-	50
5. บริษัท สหสัมพันธ์การทอ จำกัด	25 ธค. 13	2 ตค.15	120	300	-
6. บริษัท ยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด	10 เม.ย.21	2 กพ.13	450	768	-
7. บริษัท เค ศักดิ์ แอนต์ กอส์ จำกัด	16 มิ.ย. 14	1 มิ.ย.17	80	400	-
8. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศ.สินไทยการทอ	21 มค. 14	1 พย.14	6	100	-
9. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไทยเจริญการทอ	1 พค. 12	3 ธค.12	2	246	-
10. ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงงานทอผ้าเพชรเกษม	30 มิ.ย. 04	-	17	140	60
11. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยามคัสติการทอ	1 พย. 12	15 ธค.12	7.5	396	-

รายชื่อบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอที่โคนต่างยี่ห้อรวมลงทุนที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในกิจการทอผ้า

ชื่อกิจการ	วันออกบัตร	วันเปิดดำเนินการ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	กำลังผลิต	
				เครื่องทอ	เครื่องทัก
1. บริษัทโรงงานทอผ้ากรุงเทพ จำกัด	25 พย. 02	25 ธค. 02	103	264	-
2. บริษัทสีกี้เท็กซ์ (ไทย) จำกัด	1 สค. 03	23 สค. 04	200	1,024	-
3. บริษัทเอราวิเต็กซ์ จำกัด	6 ธค. 00	12 กย. 08	48.4	1,000	-
4. บริษัทไทยเกรียงปิ่นทอผ้าอ้อม จำกัด	29 สค. 06	26 ตค. 09	600	1,700	-
5. บริษัทโรงงานสิ่งเสริมไทยอุตสาหกรรม จำกัด	13 ตค. 03	10 เมย. 05	72	789	-
6. บริษัทไทยโทรเท็กซ์โกลบอล จำกัด	6 มีค. 06	11 มีค. 07	60	292	40
7. บริษัทไทยซินเทติกเท็กซ์ไทล์ จำกัด	12 กย. 11	1 ธค. 13	80	655	-
8. บริษัทไทยดูราโบ จำกัด	4 พย. 11	23 มีค. 13	75	320	-
9. บริษัทไทยทีลามันที เท็กซ์ไทล์ จำกัด	3 กค. 12	10 มีค. 14	35	654	-
10. บริษัทอินเนอร์ เท็กซ์ไทล์ จำกัด	12 ธค. 12	23 กค. 14	58	250	18
11. บริษัทเซ็นจูรี่ เท็กซ์ไทล์ จำกัด	21 กค. 12	14 มีย. 14	10	108	3
12. บริษัทอุตสาหกรรมแมนตาโรสอินดิ้ง จำกัด	11 ธค. 12	26 มีค. 15	50	120	-
13. บริษัทสยามเส้นใยประดิษฐ์การทอ จำกัด	17 ธค. 12	25 มีค. 14	18	100	-
14. บริษัทเจริญวัฒนาการทอ จำกัด	1 มีค. 13	22 พค. 15	7	200	-
15. บริษัทผ้าไทยอินเทคไฟเบอร์ จำกัด	6 กค. 11	27 กพ. 12	30	56	28
16. บริษัทผ้าขนหนูไทย จำกัด	14 มีย. 08	11 มีค. 09	-	52	-
17. บริษัทเอเชียไฟเบอร์ จำกัด	5 กพ. 14	1 มีย. 15	150	-	50
18. บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอนาฮัย จำกัด	16 มีค. 12	15 เมย. 13	40	700	-
19. บริษัทบูรพาการทอ จำกัด	15 กย. 12	28 กย. 14	7.5	400	-
20. บริษัทอุตสาหกรรมทอผ้าไทย จำกัด	20 กค. 04	19 กค. 06	55	400	-
21. บริษัทโอโตโมบิลแปง เท็กซ์ไทล์ จำกัด	6 กย. 06	24 มีค. 07	14.3	170	-
22. บริษัทนครหลวงจุงเท้าโนลัน จำกัด	9 กค. 08	16 มีค. 10	70	182	119
23. บริษัทไทยดีราวดง จำกัด	1 สค. 03	20 เมย. 04	10.5	400	-
24. บริษัทโรงงานอุตสาหกรรมผ้าไหมไทย จำกัด	25 พย. 02	4 กค. 03	63.6	108	-
25. บริษัทไทยเทอีน จำกัด	9 เมย. 08	16 ธค. 11	70.9	336	-
26. บริษัทเมโทรอินดิ้ง จำกัด	7 กพ. 07	21 มีค. 11	24	425	-
27. บริษัทอุตสาหกรรมสยามซินเทติกเท็กซ์ไทล์ จำกัด	1 กย. 12	17 มีค. 14	24.5	400	-
28. บริษัทโรงงานอุตสาหกรรมทอผ้าธนบุรี จำกัด	9 มีย. 03	9 กย. 03	30	274	-
29. ห้างหุ้นส่วนจำกัด กิจรุ่งเรืองการทอ	1 พย. 12	11 สค. 12	0.5	120	-
30. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ปรากฏเท็กซ์โกลบอล จำกัด	4 มีค. 12	15 มีค. 13	10	-	71

รายชื่อบริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยที่ทำการสัมภาษณ์

บริษัทที่เป็นของคนไทย

1. บริษัททองไทยการทอจำกัด
2. บริษัทไทยว่าปมิตตั้งจำกัด
3. บริษัทยูเนียนอุตสาหกรรมสิ่งทอจำกัด
4. ห้างหุ้นส่วนโรงงานทอผ้าเพชรเกษม
5. บริษัทสหสันติการทอจำกัด
6. บริษัทพัฒนากิจ เท็กซ์ไทล์จำกัด

บริษัทที่มีคนต่างชาติร่วมลงทุน

1. บริษัทเอราวิถสิ่งทอจำกัด
2. บริษัทเมโทรสปีมิ่งจำกัด
3. บริษัทฟลาเม้นท์เท็กซ์ไทล์จำกัด
4. บริษัทสหไทยซินเทติกไฟเบอร์จำกัด
5. บริษัทไทยคูราโบจำกัด
6. บริษัทไทยโทรเร เท็กซ์ไทล์มิลล์จำกัด
7. ห้างหุ้นส่วนปราบูเท็กซ์ไทล์มิลล์
8. บริษัทอุตสาหกรรมแมนดารินสปีมิ่ง จำกัด
9. บริษัทไทยเทอีนจำกัด
10. บริษัทอุตสาหกรรมสยามซินเทติกไฟเบอร์จำกัด
11. บริษัทสก็๊เท็กซ์(ไทย) จำกัด
12. บริษัทเอเชียไฟเบอร์จำกัด
13. บริษัทสยามเส้นใยประดิษฐ์การทอจำกัด
14. บริษัทนครหลวงสูงเท็กซ์ไทล์จำกัด
15. บริษัทไทยพัตราภรณ์จำกัด
16. บริษัทโรงงานทอผ้ากรุงเทพจำกัด
17. บริษัทผ้าขนหนูไทยจำกัด
18. บริษัทอุตสาหกรรมทอผ้าไทยจำกัด

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางลำววรรณ อรุณรัมย์ไต่ติ
วุฒิการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ ปีการศึกษา 2520
นิเทศศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2521
การทำงาน เจ้าหน้าที่แผนกวิสัย ฝ่ายวิจัยและโฆษณา บริษัทสหพัฒน์ทิวลิป จำกัด
ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้จัดการห้างหุ้นส่วน อรุณชัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย