



ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและลดต้นทุนการผลิต

กิจการมักมีปัญหากับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น แต่จำเป็นต้องพยายามดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าและรักษาส่วนของตลาด (Market Share) ของกิจการให้คงอยู่หรือเพิ่มขึ้นในสภาพตลาดที่มีการแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการลดต้นทุนการผลิตจึงเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมต้นทุน เพราะเมื่อกิจการมีต้นทุนสูงขึ้นก็ควรที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นในจำนวนที่สูงกว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้น การที่จะทำให้อายุเพิ่มขึ้นโดยการเพิ่มราคาย่อมทำได้ยากเพราะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ซื้อสินค้าหรือเป็นการเอาเปรียบผู้ซื้อและผู้ซื้อก็จะหันไปซื้อสินค้าอื่นที่มีราคาถูกกว่าแม้ว่าคุณภาพจะด้อยกว่าบ้างก็ตาม ดังนั้นกิจการก็จำเป็นต้องหาทางแก้ไขทางอื่นเพื่อให้กิจการอยู่รอดหรือก้าวหน้าตลอดไปโดยการควบคุมต้นทุนการผลิตซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากหน่วยงานทุกหน่วยในโรงงาน มิฉะนั้นแล้วต้นทุนการผลิตจะสูงขึ้นและทำให้จุดเสมอตัว (Break-even Point) สูงขึ้น

ต้นทุนการผลิตประกอบด้วยปัจจัยการผลิต 3 ประเภท คือ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรง และค่าใช้จ่ายโรงงาน ดังนั้นการที่จะควบคุมต้นทุนการผลิตให้ได้ผลก็ควรที่จะมุ่งควบคุมปัจจัยการผลิตทั้ง 3 ประเภท กล่าวคือ ควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ ควบคุมค่าแรงและควบคุมค่าใช้จ่ายโรงงานโดยหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้การควบคุมต้นทุนการผลิตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การควบคุมอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. การควบคุมคุณภาพ
2. การควบคุมต้นทุนวัตถุดิบ
3. การควบคุมค่าแรง
4. การควบคุมค่าใช้จ่ายโรงงาน
5. การตัดสินใจของฝ่ายจัดการชั้นสูงสุด (Top Management)
6. การวางแผนคานการตลาด
7. การดูแลรักษาเครื่องจักรและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

การควบคุมคุณภาพ

คำว่าคุณภาพ หมายถึงระดับคุณภาพที่กำหนดไว้ระดับใดระดับหนึ่งซึ่งมีได้หมายถึงคุณภาพยอดเยี่ยม ระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์กระเบื้องโมเสกกระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมดังกล่าวแล้วในบทที่ 2 หน้า 12 นอกจากนี้ระดับคุณภาพฝ่ายผลิตยังจำเป็นต้องปรึกษากับฝ่ายการตลาดถึงความต้องการของตลาดเกี่ยวกับขนาด แบบ และสี ซึ่งต้องสอดคล้องกับความสามารถในการผลิตของฝ่ายโรงงาน เมื่อได้ข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้แล้วฝ่ายผลิตจึงทำการผลิตสินค้าและดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพได้ซึ่งจะทำเป็นขั้น ๆ ดังนี้

- ก. การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ
- ข. การควบคุมขบวนการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย
- ค. การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ให้เป็นไปตามมาตรฐาน

ก. การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ วัตถุดิบเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามมาตรฐานเพราะการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพต่างจากที่กำหนดไว้มีผลให้สินค้าที่ผลิตมีสีและขนาดผิดไปจากที่ต้องการได้ทันที ดังนั้นก่อนที่จะมีการนำวัตถุดิบใดมาใช้ในการผลิตจะต้องกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบทุกชนิดไว้เป็นเบื้องต้นและเมื่อมีการซื้อวัตถุดิบแล้วก่อนที่จะใช้วัตถุดิบจะต้องมีการทดสอบว่าคุณภาพของวัตถุดิบที่ซื้อตรงกับที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งแผนกทดลองจะนำมาทดลองผลิตก่อนที่จะทำการผลิตจำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการสูญเสียน้อยที่สุดถ้าวัตถุดิบมีคุณสมบัติผิดไปจากที่ต้องการ นอกจากนี้ฝ่ายจัดซื้อควรจะทำการศึกษาปริมาณของวัตถุดิบที่ต้องการใช้ก่อนว่ามีปริมาณมากพอที่จะใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการทดลองและประหยัดเวลาในการปรับปรุงอัตราส่วนผสมของวัตถุดิบที่จะให้สินค้าที่ผลิตได้ตรงตามมาตรฐานด้วย

ข. การควบคุมขบวนการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย ตามที่กล่าวมาแล้วว่าการผลิตกระเบื้องโมเสกจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการผลิตอย่างสูงตลอดจนการสนใจติดตามทุกขั้นตอนของขบวนการผลิตจึงจะได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีตรงตามมาตรฐาน ซึ่งแม้ว่าส่วนใหญ่กิจการจะไต่รบบถึงปัญหานี้และได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังแล้วก็ยังคงมีปัญหาเกี่ยวกับกระเบื้องโมเสกที่ผลิตได้ไม่ตรงตามมาตรฐานเสมอโดยเฉพาะกิจการที่เริ่มดำเนินการหรือเริ่มทำการ

ผลิตสินค้าชนิดใหม่ออกจำหน่าย ทั้งนี้เพราะพนักงานส่วนใหญ่ยังใหม่ต่อการทำงานจึงมีประสบการณ์ไม่มากพอ ดังนั้นกิจการมักจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับของเสียเป็นจำนวนมากในระยะที่เริ่มต้นผลิตสินค้า แม้ว่ากิจการจะมีความชำนาญในการผลิตแล้วก็มักมีสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานเสมอเมื่อทำการผลิตสินค้าตามปกติ ซึ่งกิจการจะต้องพยายามลดอัตราส่วนสินค้าเสียให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เพราะต้นทุนของสินค้าที่ผลิตได้มาตรฐานจะถูกรวมต้นทุนของสินค้าเสียไว้ด้วย ซึ่งจากตาราง 9-1 จะเห็นได้ว่าต้นทุนของสินค้าต่อหน่วยจะต่ำลงเมื่ออัตราส่วนของเสียลดลง

ตาราง 9-1					
สินค้าที่ผลิต	สินค้าเสียร้อยละ	จำนวนของเสีย	จำนวนสินค้าดี	ต้นทุนรวม	ต้นทุนต่อหน่วย
800,000	35	280,000	520,000	5,868,000	11.28
800,000	30	240,000	560,000	5,868,000	10.48
800,000	25	200,000	600,000	5,868,000	9.78
800,000	20	160,000	640,000	5,868,000	9.17
800,000	15	120,000	680,000	5,868,000	8.63
800,000	10	80,000	720,000	5,868,000	8.15

กิจการที่ต้องการลดต้นทุนการผลิตจึงควรให้ความสนใจเกี่ยวกับอัตราส่วนของเสียให้มีอัตราส่วนต่ำที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ วิธีการลดอัตราส่วนของเสียที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การเอาใจใส่จุดต่าง ๆ ที่มีผลทำให้เกิดของเสียใต้ง่ายดังนี้ คือ

1) การบดวัตถุดิบ นอกเหนือจากการเลือกใช้วัตถุดิบให้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการดังกล่าวในข้อ ก. แล้วจะต้องดูที่แผนกบดและผสมว่าจะต้องใส่วัตถุดิบที่มีคุณสมบัติตามต้องการในอัตราส่วนที่ระบุไว้และต้องบดวัตถุดิบให้ละเอียดจึงจะช่วยให้กระเบื้องไม่โค้งงอ เบี้ยวหรือแตกได้

2) วิธีการบ่มกระเบื้อง กระเบื้องขนาดต่างกันจะใช้แรงอัดในการบ่มกระเบื้องไม่เท่ากัน ดังนั้นหัวหน้าแผนกบ่มจะต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับแรงอัดจำนวนที่พอเหมาะที่สุดที่จะใช้ในการบ่มกระเบื้องแต่ละขนาดเพื่อป้องกันมิให้กระเบื้องงอเนื่องจากการหดตัว

ของเนื้อกระเบื้องไม่เท่ากัน ซึ่งถ้าหากผู้ควบคุมเอาใจใส่เรื่องนี้แล้วกระเบื้องจะเสียอันเนื่องมาจากการบิ่นน้อยลง

3) การทำสีเคลือบ กิจการจะต้องเอาใจใส่เรื่องการทำสีใหม่มากเนื่องจากขบวนการผลิตเป็นแบบต้นทุนตอนสินค้าที่ผลิตจะเก็บไว้ในคลังสินค้าและจำหน่ายให้ลูกค้าทันทีที่ต้องการ ดังนั้นไม่ว่าจะทำสีกี่ครั้งก็ตามสีเดียวกันจะต้องผลิตได้เหมือนกันทุกครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้สีแต่ละสีเป็นมาตรฐานเดียวกันโดยที่ผู้ซื้อจะได้สินค้าตรงตามสีที่ต้องการ เมื่อซื้อทุกครั้งในการทำสีนี้จะต้องสนใจเกี่ยวกับคุณภาพของวัตถุดิบได้แก่ เคมีภัณฑ์และสีผสม ซึ่งต้องใช้ในอัตราส่วนผสมเดียวกันโดยตลอดและต้องให้มีความเข้มข้นเท่ากันด้วย

4) การเคลือบสี การเคลือบที่ไม่ถูกต้องก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งทำให้สินค้าไม่ได้มาตรฐาน สีแต่ละสีที่เคลือบจะต้องพ่นสีที่เคลือบให้มีความหนาหรือบางเท่ากัน ทุกครั้งที่เคลือบสีหนึ่ง ๆ การเคลือบสีหนาหรือบางนี้จะมีผลทำให้สีของสินค้าที่ผลิตเสร็จเข้มหรืออ่อนต่างกัน การเคลือบสีให้เท่ากันโดยอัตโนมัติของอาศัยเครื่องมือในการพ่นสีที่มีคุณภาพดี ถ้าหากเครื่องมือในการพ่นสีชำรุดก็จะทำให้สีที่พ่นบนกระเบื้องไม่สม่ำเสมอ สินค้าที่ผลิตเสร็จก็จะมีสีไม่เข้ามาตรฐาน ซึ่งต้องจัดเข้าเป็นประเภทสินค้าเสียแม้ว่าตัวกระเบื้องจะดีก็ตาม

5) การเผากระเบื้อง เมื่อกระเบื้องได้บ่มเป็นชิ้น ๆ และเคลือบสีเรียบร้อยแล้วจะนำมาเข้าเตาเผาซึ่งต้องทราบว่าเป็นเตาเผาหนึ่ง ๆ นั้นควรจะมีอุณหภูมิตอนใดเท่าไร และจะต้องพยายามควบคุมอุณหภูมิภายในเตาให้สม่ำเสมอและใช้เวลาเผากระเบื้องประมาณ 35-45 ชั่วโมง การเผาที่อุณหภูมิไม่สม่ำเสมอหรือใช้เวลาไม่เท่ากันอาจจะมีผลให้กระเบื้องมีขนาดและสีไม่เท่ากัน นอกจากนี้การเผาที่อุณหภูมิไม่เท่ากันยังมีผลให้การดูดซึมน้ำของกระเบื้องต่างกันด้วย กระเบื้องที่มีเปอร์เซ็นต์การดูดซึมน้ำต่ำจึงจะจัดเป็นกระเบื้องที่ดี เพราะกระเบื้องที่ดูดซึมน้ำมากมักจะแตกง่ายหรือสีกร่อนเร็ว

นอกจากนี้แล้วขึ้นอยู่กับวิธีการตากกระเบื้องใส่ภาชนะทนไฟก่อนเข้าเตาเผา ถ้าพนักงานตากกระเบื้องเอาใจใส่น้อยไม่ระมัดระวังก็จะทำให้กระเบื้องแตกหักได้ง่ายรวมถึงการขนย้ายกระเบื้องที่ผลิตเสร็จแล้วถ้ามิได้ทำโดยระมัดระวัง กระเบื้องก็อาจแตกได้เช่นกันซึ่งเป็นการเพิ่มอัตราส่วนสินค้าเสียด้วย

ค. การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมคุณภาพมีจุดมุ่งหมายที่จะควบคุมคุณภาพอยู่ในระดับที่ตั้งไว้ จึงต้องมีการตรวจสอบวัตุคุณภาพและหาสาเหตุที่ทำให้สินค้ามีคุณภาพคอยเพื่อหาทางแก้ไข นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานและขอบเขตของสินค้าที่จะยอมรับเข้ามาตรฐานได้ ในการทดสอบคุณภาพของสินค้านี้ถ้าเป็นสินค้าใหญ่หรือผลิตจำนวนมากสามารถทำการทดสอบทุกชิ้นหรือ 100% ได้ แต่ในกรณีที่สินค้าผลิตออกมาเป็นจำนวนมาก เช่น กระเบื้องโมเสคนี้จำเป็นต้องอาศัยวิชาการสถิติ เข้าช่วยโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างมาทดสอบเพื่อประหยัดเวลาและสินค้าที่จะนำมาใช้ในการทดสอบด้วย ในการทดสอบนี้จะทดสอบถึงลักษณะแต่ละอย่างตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดไว้ คือ เกี่ยวกับสี ขนาด ความหนา การดูดซึมของน้ำ ความแกร่ง ความทนต่อสารเคมี และการแตก การใช้วิธีสุ่มตัวอย่างนี้จะทำให้ทราบถึงอัตราส่วนของสินค้าที่ผลิตได้มาตรฐานเป็นจำนวนเท่าใด โดยมีข้อสมมติว่ามีการกระจายแบบปกติ (Normal Distribution) ซึ่งจะกำหนดมาตรฐานและขอบเขตที่จะยอมให้ต่างจากมาตรฐาน

การควบคุมต้นทุนวัตุคุณภาพ

นอกเหนือจากการควบคุมคุณภาพวัตุคุณภาพให้เป็นไปตามที่ต้องการ เพื่อลดอัตราส่วนของเสียดังกล่าวข้างต้นแล้ว ราคาวัตุคุณภาพก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตของสินค้าสูงได้ ดังนั้นการลดต้นทุนการผลิตจึงควรจะทำให้ความสนใจเกี่ยวกับด้านการจัดซื้อวัตุคุณภาพด้วย เพราะค่าวัตุคุณภาพจัดเป็นต้นทุนที่สูงอย่างหนึ่งของสินค้า ระบบต้นทุนมาตรฐานนี้จะให้ประโยชน์เกี่ยวกับการควบคุมปริมาณการใช้วัตุคุณภาพแต่มีได้ช่วยควบคุมค่านาราคาวัตุคุณภาพมากนัก นอกจากจะแสดงให้ทราบแต่เพียงว่าราคาซื้อได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเท่านั้น ทั้งนี้เพราะราคาซื้อมิได้ขึ้นอยู่กับกิจการใดกิจการหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของกิจการ เช่น สภาพการแข่งขัน ราคาตลาด และต้นทุนการผลิตวัตุคุณภาพนั้น ๆ เป็นต้น ดังนั้นการรายงานเกี่ยวกับต้นทุนมาตรฐานจึงอาจมิได้ชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการจัดซื้อว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น ผลต่างราคาที่ไม่พึงใจ (Unfavourable Variance) อาจจะหมายถึงฝ่ายจัดซื้อไม่มีประสิทธิภาพซื้อวัตุคุณภาพใดราคาแพงกว่ามาตรฐานไม่ได้หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกระทันหันทำให้ราคาวัตุคุณภาพ

สูงขึ้น ซึ่งการกำหนดมาตรฐานมีได้คาดว่าจะเกิดขึ้น ในทางตรงข้ามผลต่างที่พึงใจ (Favourable Variance) ก็มีได้หมายความว่าฝ่ายจัดซื้อมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากจัดซื้อโดยความระมัดระวังแล้วอาจจะซื้อได้ราคาถูกกว่าที่ฝ่ายจัดซื้อได้ซื้อไปแล้ว การจัดซื้อจึงต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ที่จะทำให้ซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูก เช่น ความรู้อย่างกว้างขวางของฝ่ายจัดซื้อในการหาแหล่งวัตถุดิบที่มีราคาต่ำ หรือในการแสวงหาวัตถุดิบใหม่ ๆ ที่มีราคาถูกกว่าแต่มีคุณภาพเช่นเดียวกับที่ต้องการ เพื่อนำมาทดลองผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำลง วิธีการจัดซื้อเพื่อให้มีประสิทธิภาพอาจทำได้โดยแยกตามลักษณะของสินค้าที่ซื้อได้ 2 วิธี ดังนี้คือ

1) สินค้าที่มีลักษณะคล้ายกัน (Homogeneous Goods) หมายถึงสินค้าที่จะซื้อจากผู้ขายคนใดคนหนึ่งก็ได้ และจะมีขายในตลาดเป็นจำนวนมาก ถ้าเป็นการซื้อสินค้าประเภทนี้ฝ่ายจัดซื้อสามารถทำการต่อรองราคาได้เพื่อให้ได้ราคาต่ำสุด ฝ่ายจัดซื้อควรมีประวัติการซื้อแต่ละครั้งว่าเคยซื้อในราคาใด และซื้อจากผู้ขายคนใดเพื่อใช้เปรียบเทียบกับราคาที่จะซื้อใหม่ และควรจะถามจากผู้ขายรายอื่น ๆ คุยว่าขายในราคาเท่าใด ทั้งนี้เพราะถ้าสินค้านี้มีลักษณะเช่นนี้ผู้ซื้อจะมีอำนาจซื้อสูง ฝ่ายจัดซื้อควรจะซื้อได้ในราคาที่ต่ำที่สุด หรือถ้าซื้อจำนวนมากก็อาจให้มีการประมูลเสนอราคาขาย เพื่อกิจการจะได้เลือกซื้อจากผู้ขายที่เสนอราคาต่ำที่สุด

2) สินค้าที่มีลักษณะต่างกัน (Differentiated Goods) หมายถึงสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งจะต้องซื้อจากผู้ขายโดยเฉพาะจึงจะได้สินค้าตามต้องการ การซื้อสินค้าประเภทนี้จึงยากค่อนข้างยากเพราะไม่สามารถหาราคาที่เหมาะสมมาเปรียบเทียบได้ และผู้ขายจะขายในราคาใดก็ได้เมื่อทราบว่าผู้ซื้อต้องการและไม่สามารถหาซื้อจากผู้อื่น แต่ผู้ซื้อก็อาจซื้อได้ในราคาที่เหมาะสมพอสมควรโดยพิจารณาจากสินค้าที่จะซื้อนั้น ๆ ว่าผลิตจากวัตถุดิบอะไรบ้าง ควรจะมีต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรง ค่าใช้จ่ายโรงงาน รวมทั้งกำไรมาตรฐานที่ประมาณขึ้นแล้วราคาควรจะเป็นเท่าใด และนำราคาที่เหมาะสมนี้เป็นหลักในการเปรียบเทียบต่อรองกับผู้ขาย

นอกจากเทคนิคการซื้อให้ได้อาหารที่เหมาะสมดังกล่าวแล้วนี้ ฝ่ายจัดซื้ออาจจะใช้วิธีการซื้ออื่น ๆ ที่ให้ประโยชน์ได้ เช่น การซื้อปริมาณมาก ๆ เพื่อช่วยลดต้นทุนในการจัดซื้อ

แต่ละครั้ง แต่วิธีนี้จะต้องคำนึงถึงต้นทุนในการเก็บรักษาวัตถุดิบด้วยว่าจะคุ้มหรือไม่ หรืออาจจะใช้วิธีซื้อเงินสด เพื่อให้ได้ส่วนลดมาก ๆ เมื่อส่วนลดนี้คุ้มค่าหรือสูงกว่าดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายในการที่จะถือวัตถุดิบไว้เป็นจำนวนมากนี้

การควบคุมค่าแรง

การควบคุมค่าแรงเป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากเพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอัตราค่าแรงอาจให้ผลสะท้อนกลับในทางรุนแรงได้ ค่าแรงมักมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เนื่องจากการขึ้นค่าแรงประจำปีของกิจการ และเนื่องจากค่าครองชีพที่สูงขึ้นตลอดเวลาจึงทำให้คนงานจำเป็นต้องเรียกร้องค่าแรงเพิ่มขึ้นเพื่อให้อยู่รอดได้ในสังคม นอกจากนี้ยังมีพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน การให้สวัสดิการ การจ่ายเงินทดแทนเมื่อคนงานเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากงานที่ทํา การจ่ายชดเชยคนงานในการให้ออก การจัดให้มีเงินสะสมซึ่งกิจการจะต้องจ่ายสมทบเพิ่ม ฯลฯ และยังมีพระราชบัญญัติกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำฉบับที่ 4 และฉบับที่ 5 ลงวันที่ 16 เมษายน 2515 ซึ่งสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลให้ค่าแรงมีจำนวนสูงขึ้นทุกปี ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่กิจการจะให้ความสนใจในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้การจ่ายค่าแรงนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือผลิตสินค้าได้เพิ่มมากขึ้นทำให้ต้นทุนค่าแรงของสินค้าต่อหน่วยลดลง การสร้างแรงจูงใจให้แก่คนงานนั้นอาจจะทำได้ 2 ทาง คือ

1. สร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการปกครอง
2. สร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล

สร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการปกครอง การจูงใจให้พนักงานหรือคนงานทำงานให้แก่กิจการจนประสบความสำเร็จนั้นอาจใช้หลักการจูงใจขั้นมูลฐานได้ 7 หลัก ดังนี้

- 1) หลักการส่งเสริมให้รู้จักปรับปรุงตนเอง

- 2) หลักการให้มีความเป็นอิสระภายใต้การควบคุม
- 3) หลักการเขากันไคกับเพื่อนร่วมงาน
- 4) หลักการให้ความยอมรับนับถือ
- 5) หลักการให้ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 6) หลักการรู้จักทำหนีและชมเชย
- 7) หลักการให้ความหวานเกรงแต่เพียงเล็กน้อย

1) หลักการส่งเสริมให้รู้จักปรับปรุงตนเอง โดยทั่วไปแล้วคนเราจะทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงก็ต่อเมื่อมีความต้องการจะทำงานและมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนเป็นเจ้าของในงานที่ทำนั้นด้วย ถ้ากิจการจะให้พนักงานไคยาวนานการฝึกอบรมการปฏิบัติงานก่อนที่จะสร้างสิ่งจูงใจก็จะไคผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามหัวหน้างานสามารถให้การสนับสนุนส่งเสริมการปรับปรุงตนเองแก่พนักงานในความปกครองไคเสมอไคโดยการแนะนำให้เสียสละเวลาไคงานที่เขาชอบและให้ตั้งใจปฏิบัติงานให้ไคที่สุดเท่าที่จะไคไคไค ในขณะเดียวกันก็ให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องหรือความหยอนสมรรถภาพเสียใหม่ ให้มีความอดทนทำงานที่ไม่ไคชอบไปก่อนจนกว่าเปลี่ยนเป็นงานที่ไคชอบไคไค วิธีที่ควรปฏิบัติไคนั้น หัวหน้างานควรที่จะแนะนำและเสนอแนะข้อคิดเห็นแก่บุคคลในปกครองมากกว่าจะชี้หรือสั่งให้ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น หัวหน้างานควรที่จะรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน หากทางไคบุคคลในปกครองรู้จักไคความคิดของตนเองซึ่งจะช่วยให้เขามีความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้นหรือทำงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งหัวหน้างานเพียงแต่วางแผนและคอยแนะนำให้ปฏิบัติงานไคโดยถูกวิธีเท่านั้น

วิธีการที่หัวหน้างานจะนำมาใช้แก้ไขปัญหาคอนบกพร่องของบุคคลในปกครองให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสบกการณ์ในการทำงานกว้างขวางยิ่งขึ้นอาจทำได้ 5 วิธีไคคือ

- ก. วิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation) และเปลี่ยนชั่วโมงการทำงานเสียใหม่
- ข. วิธีการส่งตัวไคไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นไคที่มีความชำนาญพิเศษเฉพาะเรื่องซึ่งมีปัญหาคอนบกพร่องที่คองแก้ไขอยู่เป็นนิจ

- ค. วิธีการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด
- ง. วิธีการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อเพิ่มเติม
- จ. วิธีการสาธิตโดยแสดงบทบาทเลียนแบบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

นอกจากนี้หัวหน้างานควรจะใช้วิธีควบคุมให้บุคคลในปกครองปฏิบัติงานตามที่แนะนำ และให้อิสระในการปฏิบัติงานตามความคิดความสามารถของเขา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในคณะผู้บริหารด้วยคนหนึ่ง เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและรู้จักรับผิดชอบหน้าที่

2) หลักการให้มีความอิสระภายใต้การควบคุม การมอบความรับผิดชอบแสดงถึงผู้มอบความรับผิดชอบมีความไว้วางใจต่อผู้รับมอบและทำให้ผู้รับมอบเกิดความภาคภูมิใจ อย่างไรก็ตามหัวหน้างานควรจะมีตระวังเกี่ยวกับการมอบความรับผิดชอบว่าควรมอบให้ใครมากน้อยเพียงใดจึงจะไม่เกิดผลเสียหายต่องาน และการมอบความรับผิดชอบจะต้องมีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของผู้รับมอบโดยซึ่งการควบคุมและติดตามไม่ควรจะกระทำมากจนทำให้ผู้รับมอบงานเกิดความเข้าใจผิดหรือหวาดระแวงได้ ดังนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานหัวหน้างานควรจะต้องวางแผนการควบคุมและวิธีการแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันที เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น² ปัจจัยที่มีความสำคัญในการพิจารณามอบความรับผิดชอบมี 4 ประการ คือ

- ก. บุคคลผู้รับมอบจะต้องผ่านการฝึกอบรมมาก่อนเป็นอย่างดี
- ข. ต้องมอบความรับผิดชอบทีละขั้น
- ค. ถ้าการปฏิบัติงานเกิดผิดพลาดขึ้นก็สามารถแก้ไขให้ปฏิบัติต่อไปได้ทันที
- ง. ผู้มอบความรับผิดชอบต้องควบคุมระบบที่วางไว้ซึ่งเป็นระบบที่ได้เตรียมการป้องกันการผิดพลาดเสียหายไว้แล้ว

3) หลักการ เข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน ความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้มีประสิทธิภาพขึ้น ดังนั้นหัวหน้างานควร

² เปรียบเทียบกับ, หน้า 72

จะพยายามปรับปรุงตนเองให้มีสัมพันธภาพทั่วไปและให้ความสนใจบุคคลในความปกครอง
 ของคนซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ขอเสนอแนะในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

4) หลักการให้ความยอมรับนับถือ ผลจากการคบหาทางคานจิตวิทยาพบว่า
 การให้ความยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการสร้างแรง
 จูงใจในการทำงาน แต่การยอมรับนับถือนี้ก็มีลักษณะทั้งในการให้คุณและโทษ การที่หัวหน้า
 งานจะให้ความยอมรับนับถือแก่บุคคลใดจะต้องไม่ให้บุคคลนั้นมีความภาคภูมิใจว่าหัวหน้างาน
 ไว้วางใจเชื่อในความสามารถของตน จนหลงผิดว่าจะทำอะไรก็ได้ทั้งสิ้น เมื่อบุคคลใน
 ปกครองทำงานก็เห็นหัวหน้างานควรจะประกาศชมเชยความดีของบุคคลผู้นั้นในที่สาธารณะ
 ในทางตรงข้ามเมื่อบุคคลใดกระทำความผิดก็ควรเรียกมาตำหนิว่ากล่าวตักเตือนในที่ลับเพื่อมิให้
 บุคคลนั้นหลงเข้าใจผิดว่าตนทำงานถูกต้องอันจะก่อให้เกิดผลเสียต่องานได้

5) หลักการให้ความเชื่อมั่นในตนเอง คุณสมบัติที่สำคัญมากอย่างหนึ่งของกา
 เป็นผู้นำหรือหัวหน้างานก็คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) บุคคลผู้อยู่ใ
 บังคับบัญชาจำต้องเชื่อฟังในคำสั่งและในความคิดของผู้บังคับบัญชาของตนเสมอ นอกจากนี้
 นี้ยังต้องการเห็นผู้บังคับบัญชาของตนตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ได้อย่างเฉียบขาดและ
 มีความสามารถช่วยเหลือและชี้แนวทางปฏิบัติแก่บุคคลในความปกครองได้อย่างถูกต้องอีกด้วย
 ดังนั้นหลักที่ว่า "ความเชื่อมั่นยอมสร้างเชื่อมั่น" นั้นหมายถึงว่าเมื่อหัวหน้ามีความเชื่อมั่น
 ตนเองในการตัดสินใจ บุคคลในความปกครองย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติตามหัวหน้า
 งานของตนด้วย ฉะนั้นหัวหน้างานที่ดีจึงควรส่งเสริมให้บุคคลในความปกครองของตนมีความ
 กล้าที่จะตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง

6) หลักการรู้จักตำหนิและชมเชย โดยปกติเมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานใดไปแล้วมัก
 ต้องการทราบผลของการปฏิบัติว่าผิดหรือถูกประการใด ซึ่งเมื่อบุคคลทำดีปฏิบัติงานดีก็ควร
 จะได้รับคำชมเชยหรือเป็นที่ไว้วางใจและอาจจะให้รางวัลเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคคลนั้น
 ปฏิบัติงานดียิ่ง ๆ ขึ้น ในทางตรงข้ามเมื่อบุคคลใดปฏิบัติงานผิดพลาดเกิดผลเสียหายก็ควร
 จะได้รับคำตำหนิและตักเตือนและชี้แจงการปฏิบัติที่ถูกต้องและหาปฏิบัติผิดพลาดร้ายแรงก็ควรจะ
 ใ้รับการลงโทษ

7) หลักการให้มีความหวั่นเกรงแก่เพียงเล็กน้อย การสร้างสิ่งจูงใจในการปฏิบัติ

งานนั้นหัวหน้างานควรจะต้องเตือนให้ปฏิบัติงานทุกคนตระหนักถึงความผิดทางวินัยอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือให้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหวั่นเกรงในการกระทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานในขณะปฏิบัติหน้าที่อยู่เป็นนิจ เพื่อให้การทำงานหรือทัศนใจมีความรอบคอบไม่เกิดผลเสียหายร้ายแรงโดยง่ายแต่อย่างกำชับจนบุคคลเกิดความรู้สึกขลาดจนไม่กล้าทัศนใจหรือไม่กล้ารับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่มอบหมายเสียเลย ควรจะกระทำแต่พอเหมาะเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมีความรอบคอบในการปฏิบัติงานด้วยคือตลอดไป

สร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล โดยทั่วไปบุคคลทำงานก็เพื่อที่จะหารายได้เพื่อใช้ในการครองชีพ ดังนั้นถ้าหากกิจการให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำงานดีหรือผลิตได้มากขึ้นจะช่วยให้คนงานมีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง การให้รางวัลแก่คนงานที่ทำงานได้ดีจึงเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น³ วิธีการให้เงินรางวัลแก่พนักงานที่นิยมใช้กันในปัจจุบันมีดังนี้

- 1) การให้รางวัลเป็นรายชิ้น (Straight Piecework)
- 2) การให้เงินรางวัลตามอัตราส่วนประสิทธิภาพ (Hour-for-Hour or 100 Per Cent Bonus Plan)
- 3) การให้เงินรางวัลตามเวลาที่ประหยัดได้ (Premium Bonus Plan)
- 4) การให้เงินรางวัลตามมาตรฐานสูง (Emerson Efficiency System)
- 5) การให้เงินรางวัลตามการวัดผลงานเมื่อสิ้นงวด (Measure Day-work)
- 6) การกำหนดค่าแรงรายชิ้นต่างกัน (Taylor Differential Piece Rate System)
- 7) การให้รางวัลเป็นกลุ่ม (Group Bonus System)

1) การให้เงินรางวัลเป็นรายชิ้น ในกรณีที่จ่ายค่าแรงเป็นรายชิ้นและต้องการจ่ายค่าแรงให้แก่พนักงานที่ผลิตได้มาก ในการคำนวณเงินรางวัลตามวิธีนี้จะกำหนดมาตรฐาน

³ ศาสตราจารย์แพทย์แซ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, เอกสารประกอบการบรรยายการบัญชีต้นทุน, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2512 หน้า 80

1. milk cow 2. 14

ขึ้นว่าในเวลา 1 ชั่วโมงหรือ 1 วันควรทำงานได้กี่หน่วย คนงานที่ผลิตได้มากกว่ามาตรฐาน จะได้รับเงินรางวัลสำหรับปริมาณที่ผลิตได้เกินมาตรฐาน ตัวอย่างเช่นกำหนดมาตรฐานไว้ว่า การตัดตาข่ายกระเบื้องวันหนึ่งควรตัดได้ 70 ตารางฟุต ถ้าผลิตเกิน 70 ตารางฟุตต่อวัน จะได้รับรางวัลตารางฟุตละ 20 สตางค์ เมื่อคนงานตัดตาข่ายได้ต่ำกว่า 70 ตารางฟุตต่อวันก็ยังคงได้รับค่าแรงตามอัตรารายวันคือวันละ 28.00 บาท แต่ถ้าคนงานตัดตาข่ายได้เกิน 70 ตารางฟุตต่อวัน เช่น 85 ตารางฟุตต่อวัน คนงานผู้นั้นก็จะได้รับค่าแรงในวันนั้นเป็นเงิน $28 + (85 - 70) \times 0.20 = 28 + 15 \times 0.20 = 28 + 3 = 31.00$ บาท การให้เงินรางวัลตามวิธีนี้จะให้ผลดีคือเมื่อคนงานสามารถควบคุมปริมาณการผลิตได้ ถ้าปริมาณการผลิตขึ้นอยู่กับเครื่องจักร การให้รางวัลตามวิธีนี้จะไม่ได้ผล

2) การให้เงินรางวัลตามอัตราส่วนประสิทธิภาพ การจ่ายเงินรางวัลวิธีนี้จะกำหนดปริมาณมาตรฐานการผลิตต่อ 1 ชั่วโมงขึ้นและจะมีการบันทึกจำนวนชั่วโมงที่คนงานทำปริมาณผลผลิตที่ทำได้และหาจำนวนหน่วยที่ผลิตได้ใน 1 ชั่วโมง นำผลผลิตที่ทำได้เทียบอัตราส่วนกับปริมาณมาตรฐานต่อ 1 ชั่วโมงและใช้อัตราส่วนนี้ไปคำนวณเงินค่าแรงที่ได้รับ ซึ่งถ้าคนงานผลิตได้เกินกว่ามาตรฐานจะได้รับค่าแรงสูงกว่าค่าแรงปกติ แต่ถ้าคนงานใดผลิตได้ไม่ถึงหรือเท่ามาตรฐานก็จะได้รับค่าแรงตามอัตราปกติ

ตัวอย่าง กิจกรรมกำหนดมาตรฐานการตัดตาข่ายชั่วโมงละ 10 ตารางฟุต นาย ก ทำงานทั้งหมด 110 ชั่วโมง ตัดตาข่ายได้ 1,320 ตารางฟุต นาย ก ได้รับค่าแรงชั่วโมงละ 4.00 บาท

วิธีคำนวณ จำนวนมาตรฐานสำหรับ 110 ชั่วโมงเป็น $110 \times 10 = 1,100$

$$\text{อัตราส่วนสินค้าที่ผลิตได้ต่อมาตรฐาน} = \frac{1,320}{1,100}$$

$$\text{นาย ก จะได้รับค่าแรง} = (110 \times 4) \times \frac{1,320}{1,100}$$

$$= 440 \times \frac{1,320}{1,100}$$

$$= 440 \times 1.2$$

$$= 528 \quad \text{บาท}$$

$$\begin{aligned} \text{นาย ก จะได้รับค่าแรงสูงกว่าปกติ} &= 528 - 440 && \text{บาท} \\ &= 88 && \text{บาท} \end{aligned}$$

3) การให้เงินรางวัลตามเวลาที่ประหยัดได้ จะต้องกำหนดมาตรฐานว่า จำนวนผลผลิตต่อวันหรือต่อชั่วโมงเป็นเท่าไร ผู้ที่ผลิตได้มากกว่ามาตรฐานก็จะได้รับเงินรางวัลตามเวลาที่ประหยัดได้ซึ่งอาจจะได้รับเต็มตามจำนวนหรือเพียงบางส่วนของจำนวนค่าแรงที่ประหยัดได้จากการผลิตเพิ่ม ถ้าผู้ใดผลิตต่ำกว่ามาตรฐานจะได้รับค่าแรงตามปกติ

ตัวอย่าง มาตรฐานการทิดตาชายกำหนดไว้เป็น 80 ตารางฟุตต่อวัน หรือเท่ากับ 10 ตารางฟุตต่อชั่วโมง นาย ก ทิดตาชายได้ 100 ตารางฟุตต่อวัน นาย ก ได้รับค่าแรงวันละ 28.00 บาท หรือชั่วโมงละ 3.50 บาท

$$\begin{aligned} \text{วิธีคำนวณ} \quad \text{จำนวนที่ผลิตได้สูงกว่ามาตรฐาน} &= 100 - 80 && \text{ตารางฟุต} \\ &= 20 && \text{ตารางฟุต} \\ \text{จำนวนที่เพิ่มต้องใช้เวลาผลิต} &= \frac{20}{10} = 2 && \text{ชั่วโมง} \\ \text{ตามอัตรา 2 ชั่วโมงคิดเป็นค่าแรง} &= 3.50 \times 2 && \text{บาท} \\ &= 7.00 && \text{บาท} \end{aligned}$$

ดังนั้นนาย ก จะได้รับเงินรางวัลในวันนั้น 7.00 บาท

4) การให้เงินรางวัลตามมาตรฐานสูง ตามวิธีนี้จะกำหนดมาตรฐานของผู้ที่มีความสามารถหรือความชำนาญเป็นหลัก ดังนั้นมาตรฐานที่ตั้งไว้จะค่อนข้างสูง การให้รางวัลจึงเริ่มให้ตั้งแต่ผลผลิตเป็น 2 ใน 3 ของมาตรฐาน เมื่อคนงานผลิตได้มากขึ้นก็จะได้รับรางวัลในอัตราที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งผลิตได้เท่ามาตรฐาน เมื่อผลิตเกินมาตรฐานส่วนที่ผลิตเกินจะจ่ายเงินรางวัลให้ตามอัตราส่วนที่ผลิตได้เกินมาตรฐาน

5) การให้เงินรางวัลตามการวัดผลงานเมื่อสิ้นงวด เป็นกรให้เงินรางวัลตามผลการทำงาน กล่าวคือ จะมีการกำหนดมาตรฐานไว้เมื่อทำได้สูงกว่ามาตรฐานเป็นระยะเวลาอันติดต่อกันก็จะเพิ่มค่าแรงให้ ซึ่งจะเป็นการแบ่งปันของคนงานตามความสามารถของคนงาน เมื่อมีความสามารถสูงก็จะได้รับค่าแรงในอัตราสูง เมื่อมีความสามารถน้อยก็จะได้รับค่าแรงในอัตราต่ำ

6) การกำหนดค่าแรงรายชั้นต่างกัน เป็นการจ่ายค่าแรงตามรายชั้น และ

กำหนดปริมาณมาตรฐาน ถ้าผลิตได้ต่ำกว่ามาตรฐานจะได้รับค่าแรงต่อหน่วยต่ำ แต่ถ้าผลิตได้สูงกว่ามาตรฐานจะได้รับค่าแรงต่อหน่วยสูง เช่นกำหนดมาตรฐานชั่วโมงละ 10 หน่วย ๆ ละ 0.35 บาท ถ้าผลิตได้ต่ำกว่า 10 หน่วยต่อชั่วโมงให้ค่าแรงหน่วยละ 0.30 บาท แต่ถ้าผลิตได้สูงกว่ามาตรฐานจะให้ค่าแรงหน่วยละ 0.45 บาท การให้เงินรางวัลตามวิธีนี้จะเป็นการเร่งให้คนงานมุ่งทำงานเพื่อได้รับค่าแรงสูงขึ้น

7) การให้เงินรางวัลเป็นกลุ่ม ในกรณีที่ต่องมีการทำงานเป็นกลุ่มเนื่องจากไม่สามารถแบ่งงานกันทำโดยชัดเจนได้ การที่จะให้ได้ผลงานมากขึ้นจึงต้องให้เงินรางวัลทั้งกลุ่ม เมื่อผลงานของกลุ่มนั้นสูงกว่ามาตรฐาน และเงินรางวัลนั้นจะนำไปแบ่งกันในระหว่างกลุ่มตามอัตราส่วนค่าแรงปกติที่แต่ละคนได้รับ

การให้เงินรางวัลจะเป็นการจูงใจให้คนงานมีกำลังใจผลิตมากขึ้น ซึ่งจะมีผลให้จำนวนหน่วยของผลผลิตสูงขึ้น ต้นทุนค่าแรงและค่าใช้จ่ายโรงงานต่อหน่วยจะลดต่ำลงซึ่งจะเห็นได้จากรายละเอียดตามตาราง 9-1

สำหรับกิจการกระเบื้องเคลือบมักมีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูง โดยเฉพาะต้นทุนค่าแรงต่อหน่วยและต้นทุนค่าใช้จ่ายโรงงานต่อหน่วย ทั้งนี้เพราะค่าใช้จ่ายโรงงานส่วนใหญ่ประมาณ 80 % เป็นประเภทคงที่ ซึ่งลักษณะของต้นทุนคงที่นั้นต้นทุนจะไม่เปลี่ยนแปลงสำหรับระดับการผลิตหนึ่ง ดังนั้นถ้าผลิตสินค้าปริมาณน้อยต้นทุนต่อหน่วยจะสูง และเมื่อผลิตสินค้าปริมาณมากต้นทุนต่อหน่วยจะต่ำ อีกประการหนึ่งตามสายงานการผลิตเริ่มตั้งแต่แผนกคน ๆ จนถึงแผนกคัดเลือก การผลิตจะใช้เครื่องจักรโดยตลอด ซึ่งเป็นเครื่องจักรที่สามารถผลิตได้ปริมาณมาก ๆ เมื่อสินค้าที่ผลิตโดยเครื่องจักรได้ออนมาถึงแผนกคัดเลือก แผนกคืดคาย และแผนกบรรจุ ซึ่งจะใช้พนักงานผลิตต่อ ถ้าพนักงานเหล่านี้ทำงานเสร็จไม่ทันงานที่รับมาจากแผนกก่อนซึ่งมีจำนวนมากเพราะผลิตด้วยเครื่องจักรจะก่อให้เกิดปัญหามีสงานล้นที่แผนกใดแผนกหนึ่งมากจนแผนกอื่น ๆ ไม่สามารถทำงานต่อไปได้ ซึ่งโดยทั่วไปจะเรียกว่าเกิดปัญหาลักษณะเป็นคอขวด (Bottle Neck) ดังนั้นการให้เงินรางวัลแก่พนักงานในสามแผนกนี้จะช่วยให้พนักงานมีสิ่งจูงใจเร่งทำงานให้ได้ปริมาณมากขึ้นเพื่อหวังเงินรางวัลหรือเพื่อหารายได้เพิ่มขึ้น งานต่าง ๆ ในสายการผลิตก็จะสามารถดำเนินไปได้โดยตลอด วิธีการให้เงินรางวัลที่เหมาะสมได้แก่วิธีให้รางวัลเป็นรายชิ้น เพราะเป็นวิธีที่สะดวกใน

ในการคิดเงินรางวัล และพนักงานมักจะเข้าใจวิธีการนี้ได้ดีกว่าวิธีอื่น ๆ การให้เงินรางวัลนี้จำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูลอย่างถี่มิให้มีการแจ้งผลงานเท็จเพื่อหวังเงินรางวัล และจะต้องมีการตรวจสอบผลงานโดยใกล้ชิดเพราะการให้เงินรางวัลจะมีผลให้พนักงานเร่งทำงานให้เร็วขึ้น โดยอาจจะไม่ระวังในคุณภาพของงาน การให้เงินรางวัลแก่พนักงานเป็นรายชิ้นนั้นนอกจากจะให้ประโยชน์แก่พนักงานในด้านได้รับรายได้เพิ่มขึ้นแล้ว กิจการก็ได้รับประโยชน์จากการให้เงินรางวัลนี้โดยจะมีต้นทุนค่าแรงทอหน่วยและต้นทุนค่าใช้จ่ายโรงงานทอหน่วยต่ำลง ซึ่งจะเปรียบเทียบได้จากตาราง 9-2 ตัวอย่างการให้เงินรางวัลในแผนกคิกตาชาย ซึ่งกำหนดมาตรฐานการคิกตาชายวันละ 80 ตารางฟุต ผู้ที่คิกตาชายได้เท่าหรือต่ำกว่ามาตรฐานจะได้รับค่าแรงตามอัตราปกติ แต่ถ้าคิกตาชายได้สูงกว่ามาตรฐานจะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นตารางฟุตละ 0.20 บาท สำหรับจำนวนที่เกินมาตรฐาน ค่าใช้จ่ายโรงงานแผนกคิกตาชายต่อคนวันละ 22.00 บาท ค่าแรงและค่าใช้จ่ายโรงงานทอหน่วยจะลดต่ำลงเมื่อคนงานคิกตาชายได้เพิ่มขึ้น

ตาราง 9-2

ปริมาณผล ผลิตต่อวัน	อัตราค่า แรงปกติ	เงินรางวัลต่อ 1 ตร.ฟ.	เงินรางวัล ต่อวัน	ค่าแรง ต่อวัน	ค่าแรงต่อ 1 ตร.ฟ.	ค่าใช้จ่ายโรงงาน ต่อ 1 ตร.ฟ.
60	28	—	—	28	0.47	0.37
70	28	—	—	28	0.40	0.31
80	28	—	—	28	0.35	0.28
90	28	0.20	2.00	30	0.33	0.24
100	28	0.20	4.00	32	0.32	0.22
120	28	0.20	8.00	36	0.30	0.18
150	28	0.20	14.00	42	0.28	0.15

การให้สิ่งจูงใจแก่คนงานนี้ควรจะทำต่อเมื่อใดทำการควบคุมจำนวนพนักงานให้มีพอเหมาะ กับปริมาณงาน มิใช่ว่างงานพนักงานมากเกินไปจนความจำเป็นจะทำให้ค่าแรงสูงเกินกว่าที่ควรจะเป็น เมื่อใดควบคุมจำนวนพนักงานดังกล่าวนี้แล้วจึงเริ่มให้พนักงานทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยใช้วิธีให้เงินรางวัลสำหรับจำนวนที่ผลิตได้เกินมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจที่จะเร่งผลผลิตให้เพิ่มขึ้น สำหรับผู้ที่ทำต่ำกว่ามาตรฐานก็จะเร่งมือขึ้นให้ได้เท่ามาตรฐาน และให้เกินกว่ามาตรฐานเพื่อให้เงินรางวัล แต่อาจจะมีคนงานบางคนที่มีความเฉื่อยชาไม่กระตือรือร้นในการทำงานให้ได้ถึงมาตรฐานเป็นผลให้ต้นทุนค่าแรงและค่าใช้จ่ายโรงงานสูง ก็กิจการก็ควรทำบันทึกผลงานระหว่างปีโดยตลอดและนำมาพิจารณาประกอบการขึ้นอัตราค่าแรงประจำปี โดยขึ้นค่าแรงให้ต่ำกว่าพนักงานที่ทำได้เท่ามาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน เพื่อเป็นการลงโทษหรือเป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำให้ได้ถึงมาตรฐานมากขึ้น

การควบคุมค่าใช้จ่ายโรงงาน

กิจการผลิตกระเบื้องเคลือบที่จะผลิตกระเบื้องเคลือบให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปนั้นจำเป็นต้องอาศัยอาคารโรงงานที่ใหญ่ และเครื่องจักรตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัย ดังนั้นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดจากการเดินเครื่องจักรและในการผลิตสินค้าจึงค่อนข้างสูง กิจการจึงควรให้ความสนใจในการควบคุมค่าใช้จ่ายโรงงานให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในการควบคุมค่าใช้จ่ายโรงงานให้ได้ผลควรแบ่งค่าใช้จ่ายเป็น ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ และค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้

ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ หมายถึงค่าใช้จ่ายที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของหัวหน้างาน เช่น ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร เงินเดือนผู้จัดการโรงงาน เป็นต้น

ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ หมายถึงค่าใช้จ่ายที่อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างาน ซึ่งสามารถกำหนดและควบคุมได้ เช่น ค่าวัสดุสิ้นเปลือง ค่าซ่อมแซม เป็นต้น

การควบคุมค่าใช้จ่ายโรงงานจึงควรให้ความสนใจค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ในแต่ละแผนก และเปรียบเทียบกับมาตรฐานว่าค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ของแผนกใดสูงกว่ามาตรฐาน พร้อมทั้งหาสาเหตุที่สูงกว่าเป็นเพราะเหตุใด ควรจะหาทางแก้ไขอย่างไรโดยรีบด่วน เพื่อมิให้เกิดการสิ้นเปลืองมากขึ้น ในการควบคุมโดยวิธีนี้หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกควรจะต้องคอยหรือยอมรับมาตรฐานค่าใช้จ่ายของแผนกคนที่ควรจะเป็น และเมื่อค่าใช้จ่ายในแผนกสูงกว่ามาตรฐานหัวหน้าแผนกควรจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะแก้ไขค่าใช้จ่ายในแผนกที่สูงเกิน

กว่าปกติให้ลดต่ำลง

วิธีการควบคุมค่าใช้จ่ายโรงงานอีกวิธีหนึ่งซึ่งควรนำมาใช้ประกอบด้วยวิธีดังกล่าวข้างต้น คือ ให้ความสนใจค่าใช้จ่ายที่มีจำนวนเงินมาก ๆ เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าไฟฟ้า ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา ค่าวัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น ค่าใช้จ่ายเหล่านี้เมื่อเทียบเป็นอัตราส่วนต่อค่าใช้จ่ายโรงงานทั้งหมดจะมีอัตราส่วนอยู่ตั้งแต่ 8.00 - 25.00 การควบคุมค่าใช้จ่ายจำนวนมากเหล่านี้จึงมีผลในการลดค่าใช้จ่ายโดยรวมได้ วิธีการปฏิบัติเพื่อการควบคุมค่าใช้จ่ายเหล่านี้อาจกระทำได้โดยวิธีดังต่อไปนี้คือ

ก. ควบคุมการตรวจนับของ เมื่อมีการรับของ โดยกำหนดให้มีการนับของทุกครั้งของบางอย่างไม่สามารถทำการนับได้ เช่น น้ำมันเชื้อเพลิงควรใช้วิธีการซึ่งนำหนักประกอบการรับของโดยต้องทราบน้ำหนักสุทธิของน้ำมันต่อน้ำหนักหนึ่งลิตรว่าเป็นเท่าไร และการรับของทุกครั้งควรจะให้ไคน้ำหนักใกล้เคียงกับน้ำหนักของน้ำมันที่ส่งมอบ นอกเหนือจากวิธีซึ่งนำหนักแล้ว ฝ่ายพัสดุจะต้องตรวจดูถึงบรรจุน้ำมันว่าเป็นถึงขนาดบรรจุจำนวนตรงตามใบสั่งของหรือไม่และก่อนจะรับของจะต้องตรวจดูของว่ามีเค็มภาชนะที่บรรจุตลอดจนไถ่ถายของออกจนหมดจากภาชนะที่บรรจุ ค่าใช้จ่ายประเภทนี้เป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมากจึงควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ

ข. ควบคุมการใช้ การใช้ของต่าง ๆ ถ้าไม่มีการควบคุมที่ดีพอจะเกิดการไม่ประหยัดขึ้นทำให้ค่าใช้จ่ายสูงเกินกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นจึงควรมีการควบคุมการใช้โดยดูทางด้านการเบิกใช้ให้มีผู้รับผิดชอบอนุมัติทุกครั้ง ตลอดจนควบคุมการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ใช้ด้วยความระมัดระวังมิให้เกิดการเสียหายบ่อยครั้ง อันจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสูงและอายุใช้งานของเครื่องจักรอาจจะสั้นกว่าที่กำหนดไว้

ค. ป้องกันการทุจริต การทุจริตหมายความรวมถึงการถูกขโมยและการนำของไปใช้เป็นส่วนตัว วิธีป้องกันควรจะทำรายการวัสดุทุกชนิดและใช้ระบบต่อเนื่องในการตัดสต็อก คือให้มีการลงรับจ่ายทุกครั้งที่มีการรับจ่าย และในการรับหรือจ่ายควรมีเอกสารประกอบโดยครบถ้วน เช่น ใบสั่งของ ใบเบิกวัสดุ เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการตรวจนับของคงคลังเป็นครั้งคราวเปรียบเทียบกับบัญชีในบัตรวัสดุว่าตรงกันหรือไม่ ซึ่งหัวหน้าฝ่ายพัสดุจะต้องรับผิดชอบในกรณีที่สูญหายนี้

การตัดสินใจของฝ่ายจัดการชั้นสูงสุด

การตัดสินใจของฝ่ายจัดการชั้นสูงสุดมีส่วนเกี่ยวข้องในต้นทุนการผลิตได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการคิดค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ประจำ คือ อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้โรงงานต่าง ๆ ตามพระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 22) พ.ศ. 2509 ได้กำหนดการคิดค่าเสื่อมราคาของอาคารไม่เกินกว่าร้อยละ 5 ต่อปี ส่วนเครื่องจักรและเครื่องมือเครื่องใช้โรงงานต่าง ๆ ให้คิดค่าเสื่อมราคาได้ไม่เกินร้อยละ 20 ต่อปี เนื่องจากอาคารและเครื่องจักรต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก และค่าเสื่อมราคานั้นถือเป็นค่าใช้จ่ายโรงงานซึ่งต้องรวมเข้าเป็นต้นทุนการผลิต ดังนั้นการใช้อัตราใดในการคิดค่าเสื่อมราคาจึงมีผลถึงต้นทุนการผลิตสินค้าอย่างมาก การตัดสินใจเกี่ยวกับอัตราการคิดค่าเสื่อมราคาจึงควรที่จะกระทำโดยรอบคอบและพิจารณาหลายด้าน โดยเฉพาะกิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนซึ่งได้รับยกเว้นภาษีเงินได้เป็นระยะเวลา 3 - 8 ปี และมักจะได้รับยกเว้นภาษีเงินได้เป็นเวลา 5 ปีนับจากวันที่มีรายได้ การคิดค่าเสื่อมราคาอาคารในอัตราร้อยละ 5 ต่อปีจะไม่มีปัญหาเกิดขึ้นเพราะเป็นอัตราที่เหมาะสมกับอายุการใช้งานของอาคารแล้ว แต่การคิดค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักรซึ่งคิดได้ถึงร้อยละ 20 ต่อปี เป็นอัตราที่สูงมากทำให้มูลค่าของเครื่องจักรถูกตัดจำหน่ายให้หมดไปภายในระยะเวลา 5 ปี การคิดค่าเสื่อมราคาในอัตราที่สูงหรือต่ำยอมให้ทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าดังนี้

ผลดีของการคิดค่าเสื่อมราคาในอัตราสูง

1. การคิดค่าเสื่อมราคาในอัตราสูงเหมาะที่จะใช้กับเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานสั้นเพื่อแสดงถึงค่าของเครื่องจักร ณ เวลาใดเวลาหนึ่งได้ใกล้เคียงกับสภาพที่เป็นจริงของเครื่องจักร เมื่อเครื่องจักรหมดสภาพการใช้งานแล้วมูลค่าของเครื่องจักรก็จะถูกตัดหมดไปในระยะเวลาสั้นอันเนื่องจากการใช้อัตราราคาสูง ค่าของเครื่องจักรที่ไม่ปรากฏในบัญชีก็ตรงกับสภาพของเครื่องจักรที่แท้จริง ซึ่งหมดค่าในการใช้งานแล้ว

2. ช่วยประหยัดค่าดอกเบี้ยของเงินที่จะนำไปชำระค่าภาษีเงินได้ประจำปีในกรณีที่กิจการมีกำไรสุทธิ การคิดค่าเสื่อมราคาอัตราสูงจะช่วยให้แสดงค่าใช้จ่ายการผลิตสูง ซึ่งจะมีผลไปถึงต้นทุนที่ขายสูง กำไรสุทธิจะต่ำลง ค่าภาษีเงินได้ที่ต้องยื่นชำระตาม

ยอดกำไรสุทธิจะต่ำลงด้วย การที่ประหยัดค่าภาษีเงินได้นี้จะช่วยให้ประหยัดค่าดอกเบี้ยของเงินที่ไม่ต้องจ่ายเป็นค่าภาษีเงินได้ด้วย ตามตาราง 9-3 การคิดค่าเสื่อมราคา ร้อยละ 20 และ 12.5 ต่อปี จะทำให้ค่าเสื่อมราคาต่างกันปีละ 7,200,000.00 บาท (19,200,000.00 - 12,000,000.00) ซึ่งคิดเป็นค่าภาษีเงินได้เป็นจำนวนเงิน 2,085,000.00 บาท การที่ประหยัดค่าภาษีเงินได้ในปีนี้ได้จะมีส่วนช่วยให้ประหยัดเงินค่าดอกเบี้ยได้ 312,000.00 บาทต่อปี

ผลเสียของการใช้อัตราค่าเสื่อมราคาในอัตราสูง มีดังนี้

1. สำหรับกิจการที่รับการส่งเสริมการลงทุน เมื่อใช้อัตราการคิดค่าเสื่อมราคาอัตราสูงจะทำให้มิได้รับประโยชน์จากการได้รับยกเว้นภาษีเงินได้เพิ่มเติมที่ ตัวอย่างเช่น การใช้อัตราค่าเสื่อมราคา ร้อยละ 20 ต่อปี มูลค่าของเครื่องจักรจะถูกตัดจำหน่ายให้หมดไปภายใน 5 ปี จะมีผลให้ค่าใช้จ่ายในระยะ 5 ปีแรกสูง กำไรสุทธิจะต่ำลง ซึ่งถึงแม้จะมีกำไรสุทธิสูงเพียงใดกิจการก็ได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ และเมื่อพ้นกำหนดการได้รับส่งเสริมการลงทุน ค่าของเครื่องจักรก็มิได้นำไปเป็นค่าใช้จ่ายหักกำไรสุทธิ เพราะได้ถูกตัดหมดไปแล้ว การใช้อัตราการคิดค่าเสื่อมราคาสูงจึงทำให้เสียผลประโยชน์ในด้านการประหยัดค่าภาษีเงินได้ในภายหลัง

2. ทำให้แสดงผลการดำเนินงานไม่ถูกต้องนักเมื่อเครื่องจักรสามารถใช้งานได้นานกว่าระยะเวลาการตัดจำหน่ายค่าเสื่อมราคา ในกรณีที่ตัดค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักรจนหมดมูลค่าแล้ว แต่เครื่องจักรยังสามารถใช้งานต่อไปโดยที่ไม่มีค่าเสื่อมราคา ซึ่งความจริงควรจะมี จึงเป็นผลให้การแสดงผลการดำเนินงานไม่ถูกต้อง

3. ผลเนื่องมาจากการแสดงกำไรสุทธิสูงเกินไปตามข้อ 2 จึงทำให้กิจการต้องสิ้นเปลืองค่าภาษีมากกว่าที่ควรจะเป็น เพราะอัตราภาษีเงินได้ที่กรมสรรพากรเรียกเก็บนั้นเป็นแบบอัตราก้าวหน้า (Progressive rates) กล่าวคือ ถ้ากิจการมีกำไรมากต้องเสียภาษีเงินได้ในอัตราที่สูงขึ้นเป็นลำดับ

4. ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทางการเงินเพิ่มขึ้น ซึ่งได้แก่ค่าดอกเบี้ยของเงินค่าภาษีเงินได้ที่กิจการอาจจะประหยัดได้ ตัวอย่างเช่น ในการคิดค่าเสื่อมราคาในอัตรา ร้อยละ 20, 12.5 และ 10 ตามลำดับ การคิดค่าเสื่อมราคาในอัตรา ร้อยละ 20 จะทำ

ให้สิ้นเปลืองค่าดอกเบี้ยมากกว่าการใช้อัตราร้อยละ 12.5 และ 10 เป็นจำนวนเงิน 528,000.00 บาท และ 420,750.00 บาท ตามลำดับ (ดูตาราง 9-3)

ตาราง 9-3

การคำนวณค่าภาษีเงินได้และค่าดอกเบี้ยที่อาจประหยัดได้

อัตราค่าเสื่อมราคา	<u>20% (5 ปี)</u>	<u>12.5% (8 ปี)</u>	<u>10% (10 ปี)</u>
1. ค่าเสื่อมราคาต่อปี	19,200,000	12,000,000	9,600,000
2. ค่าเสื่อมราคาสำหรับเวลา 5 ปี	96,000,000	60,000,000	48,000,000
3. ค่าเสื่อมราคาที่เลื่อนไปหักรายได้หลัง 5 ปี	—	36,000,000	48,000,000
4. ค่าเสื่อมราคาต่อปีที่เลื่อนไปปีอื่น	—	12,000,000	9,600,000
5. ค่าภาษีเงินได้ต่อปีที่ประหยัดได้	—	3,525,000	2,805,000
6. ค่าดอกเบี้ยที่ประหยัดได้ต่อปี	—	528,750	420,750
7. ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้ต่อปี (5 + 6)	—	4,053,750	3,225,750
8. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ประหยัดได้	—	12,161,250	16,128,750

- ข้อสมมติ
- มูลค่าเครื่องจักรทั้งหมดเป็นเงิน 96,000,000.00 บาท และไม่มีราคาเศษ
 - อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 15 ต่อปี และไม่มีการคิดดอกเบี้ยทบต้น
 - บริษัทมีกำไรสุทธิแต่ละปีสูงกว่าค่าเสื่อมราคาที่เลื่อนไปคิดในปีอื่น ๆ
 - อัตราภาษีเงินได้ของกำไรสุทธิภายใน 500,000.00 บาท เสียภาษีเงินได้ร้อยละ 20 กำไรสุทธิมากกว่า 500,000.00 บาท แต่ไม่ยกกว่า 1,000,000.00 บาท เสียภาษีร้อยละ 25 และกำไรสุทธิที่มีจำนวนสูงกว่า 1,000,000.00 บาท เสียภาษีเงินได้ร้อยละ 30

จากการพิจารณาผลดีและผลเสียนี้จะสังเกตได้ว่าสำหรับกิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนควรที่จะคิดค่าเสื่อมราคาในอัตราที่ต่ำที่สุดหรือตัดค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักรให้หมดไปภายในระยะเวลาที่นานที่สุด เพราะนอกจากจะช่วยให้อัตราการผลตอบแทนการลงทุนผลิตได้แล้ว ยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เกี่ยวกับค่าภาษีเงินได้และค่าดอกเบี้ยอีกด้วย

อย่างไรก็ดีกิจการก็ควรคำนึงถึงอายุการใช้งานของเครื่องจักรประกอบด้วย มิใช่จะใช้วิธีการตัดค่าเสื่อมราคาที่ยาวนานเกินกว่าอายุการใช้งานมาก ซึ่งจะทำให้ค่าของเครื่องจักรที่แท้จริงไม่ตรงตามมูลค่าตามบัญชี และยังทำให้แสดงผลการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องอีกด้วย

การวางแผนงานการตลาด

ตามที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 5 เกี่ยวกับลักษณะต้นทุนการผลิตซึ่งต้นทุนของการผลิตกระเบื้องโมเสกจะประกอบด้วยต้นทุนที่เป็นส่วนใหญ่ ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยจะลดลงเมื่อปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น ดังนั้นวิธีการอย่างหนึ่งซึ่งจะสามารถลดต้นทุนการผลิตได้คือ การเพิ่มปริมาณการผลิต และการเพิ่มปริมาณผลิตนี้ต้องคำนึงถึงนโยบายของฝ่ายการตลาดด้วย มิฉะนั้นการเพิ่มผลผลิตปริมาณมาก ๆ โดยที่การจำหน่ายมิได้เพิ่มตามปริมาณการผลิตจะทำให้สินค้าที่ผลิตได้ต้องเก็บไว้เป็นสินค้าคงคลัง การมีสินค้าคงคลังจำนวนมากจะทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับการเก็บรักษาได้แก่ ค่าเช่าสถานที่เก็บสินค้า ค่าดอกเบี้ยเงินทุนของสินค้าคงคลัง ค่าเงินเดือนคนดูแลรักษาสินค้า และอาจจะเสี่ยงในค่านสินค้าเสียหายหรือราคาสินค้าลดลงอันเนื่องมาจากสีและแบบของสินค้าไม่เป็นที่นิยมของผู้ซื้อ ด้วยเหตุนี้การเพิ่มปริมาณการผลิตจึงต้องสอดคล้องกับการวางแผนงานการตลาดที่ดี

การตลาด (Marketing) หมายถึงการวิเคราะห์ การวางแผนการควบคุม การจัดองค์การ และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดที่ใดกระทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า แต่ละกลุ่มโดยที่กิจการมีกำไร ฝ่ายการตลาดจะต้องมีการวางแผนการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายใหญ่ของกิจการคือ กำไร แผนการตลาดอาจจะครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเลือกช่องทางการจำหน่าย
2. การส่งเสริมการจำหน่าย
3. การขยายตลาด
4. การคัดเลือกพนักงานขาย
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับราคา
6. การปรับปรุงคุณภาพสินค้า

1. การเลือกของทางการจำหน่าย ของทางการจำหน่ายหมายถึงวิถีทางที่สินค้าเปลี่ยนมือ หรือเปลี่ยนเจ้าของกรรมสิทธิ์กันไปเรื่อย ๆ นับตั้งแต่ออกจากมือผู้ผลิตไปจนถึงมือผู้บริโภค ฝ่ายการตลาดจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าจะเลือกของทางการจำหน่ายทางใดจึงจะทำให้สินค้าไปถึงมือผู้บริโภคโดยรวดเร็วและสะดวกที่สุด ของทางการจำหน่ายที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปมีดังนี้

- 1.1 ผู้ผลิตจำหน่ายโดยตรงให้แก่ผู้บริโภค
- 1.2 ผู้ผลิตจำหน่ายให้ผู้บริโภคโดยผ่านพ่อค้าปลีก
- 1.3 ผู้ผลิตจำหน่ายให้ผู้บริโภคโดยผ่านพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก
- 1.4 ผู้ผลิตจำหน่ายให้ผู้บริโภคโดยผ่านตัวแทนและพ่อค้าปลีก
- 1.5 ผู้ผลิตจำหน่ายให้ผู้บริโภคโดยผ่านตัวแทน พ่อค้าส่ง และพ่อค้าปลีก

2. การส่งเสริมการจำหน่าย หมายถึงขบวนการที่จะแนะนำสินค้าไปสู่ตลาดซึ่งอาจจะ เป็นสินค้าชนิดใหม่หรือผลิตภัณฑ์มาแล้วแต่ให้ผู้บริโภครู้จักสินค้ากว้างขวางขึ้น วิธีการส่งเสริมการจำหน่ายได้แก่ การโฆษณาโดยใช้สื่อต่าง ๆ หรือการให้ตัวอย่าง ฯลฯ

3. การขยายตลาด เป็นวิธีการที่จะพยายามเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้น โดยอาจจะ เป็นตลาดที่สินค้านั้นได้ขายอยู่แล้วแต่มีส่วนของตลาดน้อยจึงพยายามเพิ่มส่วนของตลาดสินค้าให้มากขึ้น หรืออาจจะขยายตลาดได้โดยการสร้างตลาดสินค้าใหม่อันเป็นการแนะนำสินค้าให้ผู้บริโภครู้จักนำสินค้าไปใช้ในสถานที่อื่น ๆ นอกเหนือจากประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบัน เช่น นำกระเบื้องโมเสกไปปูผนังภายนอกตัวอาคาร ซึ่งจะเป็นการใช้แทนการทาสีได้เป็นอย่างดี

4. การคัดเลือกพนักงานขาย พนักงานขายมีบทบาทสำคัญมากในการขายที่จะ ทำให้ผู้ซื้อประทับใจและตกลงซื้อสินค้า พนักงานขายอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 4.1 พนักงานขายที่ทำหน้าที่รับคำสั่งซื้อ (Order-taking)
- 4.2 พนักงานขายที่ทำหน้าที่หาลูกค้าหรือหาคำสั่งซื้อ (Order-getting)

การแบ่งประเภทพนักงานขายขึ้นอยู่กับนโยบายการส่งเสริมการจำหน่าย ถ้ากิจการต้องพึ่งการโฆษณาเป็นหลักโดยใช้พนักงานขายเป็นส่วนประกอบ พนักงานขายก็จะจัดเข้าประเภทรับคำสั่งซื้อ แต่ถากิจการยึดการขายโดยพนักงานเป็นหลักโดยมีการโฆษณาหนุนหลังพนักงานขายจะเป็นประเภทหาคำสั่งซื้อ กิจการประเภทนี้จึงมักจะขายสินค้าประเภท

คอนข้างถาวร ดังนั้นกิจการกระเบื้องจึงควรที่จะอาศัยความสามารถของพนักงานขายเป็นหลัก เพราะสินค้ากระเบื้องจัดเป็นสินค้าประเภทถาวร กล่าวคือมีอายุใช้งานนานและผู้บริหารมักต้องใช้เวลานานในการตัดสินใจซื้อ

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับราคา ราคามีบทบาทสำคัญมากในทางการตลาด ทั้งนี้เพราะเหตุว่าเมื่อราคาสินค้าสูงมากผู้ซื้อจะซื้อสินค้าน้อย และเมื่อราคาสินค้าต่ำผู้ซื้อจะซื้อสินค้ามาก ดังนั้นราคาจึงมีส่วนสำคัญในทางการตลาด การกำหนดราคาว่าควรจะเป็นเท่าใดนั้นสามารถกำหนดได้ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้คือ

- 5.1 โดยพิจารณาจากต้นทุน และเพิ่มอัตรากำไรที่ต้องการ
- 5.2 ตั้งราคาตามผู้นำในตลาด คือสินค้าที่ขายมีอยู่ในตลาดแล้ว ผู้ผลิตใหม่จึงกำหนดราคาตามที่เป็นอยู่ในตลาด
- 5.3 ตั้งราคาให้สูง ทั้งนี้เพราะสินค้าที่ผลิตไม่มีคู่แข่งชั้น ผู้ผลิตจึงสามารถกำหนดราคาได้ตามต้องการ แต่ควรระวังว่าราคาที่สูงจะทำให้มีกำไรมากและจะจูงใจคู่แข่งชั้นให้เข้ามาในอุตสาหกรรมเดียวกัน

6. การปรับปรุงคุณภาพ การขายจะได้ปริมาณมากหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้าตลอดจนรูปลักษณะภายนอกของสินค้าจึงจะจูงใจให้ผู้ซื้อสนใจ เลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพดี เคนและแปลก ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายโรงงานที่จะพยายามหาวิธีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี เคนและรูปแบบสวยงามอยู่เสมอ ซึ่งจะ เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้การขายเพิ่มขึ้น

การขายถือเป็นหัวใจของกิจการทุกประเภท เพราะกิจการจะดำเนินการอยู่ต่อไปได้หรือไม่ขึ้นกับยอดขาย การขายจะเป็นแหล่งที่จะนำเงินเข้ามาเพื่อการดำเนินงานขั้นต่อไปได้ ดังนั้นการขายจึงจำเป็นต้องทำขึ้นเป็นงบประมาณเพื่อแสดงจำนวนเงินทุนที่จะนำไปใช้ในขบวนการต่าง ๆ ตามเป้าหมาย โดยทั่วไปจะมีการจัดสรรค่าใช้จ่ายในการขายเป็นอัตราส่วนกับค่าขาย ซึ่งถ้าประสบความสำเร็จในการขายคือตรงตามเป้าหมายแล้วการใช้เงินลงทุนนี้ก็ถือว่าให้ประโยชน์คุ้มค่า

การดูแลรักษาเครื่องจักรและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

เครื่องจักรและเครื่องมือเครื่องใช้ในโรงงานต่าง ๆ นี้ถือเป็นสิ่งสำคัญมากในการ

ผลิตสินค้าเพราะถ้าหากเครื่องจักรและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ เหล่านี้แล้วกิจการจะไม่สามารถดำเนินการผลิตได้เลย ถ้าหากกิจการจะต้องหยุดการผลิตเนื่องจากเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ชำรุดเสียหายย่อมก่อให้เกิดการสิ้นเปลืองขึ้น ทั้งนี้เพราะค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าเงินเดือน ค่าไฟฟ้า ฯลฯ จะเกิดขึ้นตลอดเวลาแม้ว่าจะมีได้ทำการผลิตสินค้าเว้นแต่จะเป็นการปิดโรงงานหรือเลิกกิจการ ดังนั้นเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ลงทุนไปนี้จึงควรทำการผลิตสินค้าให้มากที่สุดเท่าที่ใดวางแผนไว้ การบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดีนี้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ที่ใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ใช้ด้วยความระมัดระวังและหมั่นดูแลหรือสังเกตเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอเมื่อเกิดผิดปกติทำการซ่อมแซมตั้งแต่เริ่มต้นเพราะถ้าซ่อมแซมในระยะแรกอาจจะซ่อมน้อยกว่า หรือเสียน้อยกว่า ทั้งไวนาน ซึ่งอาจทำให้เสียหายมากกว่าที่ควรจะเป็น นอกจากนี้ผู้ใช้เครื่องจักรและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ยังต้องหมั่นรักษาเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทำความสะอาด หรือดูแลเรื่องน้ำมันหล่อลื่นเพื่อให้อายุการใช้งานนานขึ้น นอกจากนี้ผู้ใช้เครื่องจักรและเครื่องมือเครื่องใช้แล้ว แผนกซ่อมแซมก็มีบทบาทมากในการที่จะช่วยให้เครื่องจักรและอุปกรณ์ใช้งานได้โดยมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาค้นคว้าอย่างละเอียดเกี่ยวกับเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีอยู่ และทำการซ่อมแซมให้ถูกวิธี ตลอดจนแนะนำให้ผู้ใช้งานรู้จักวิธีใช้ที่ถูกต้อง และวิธีดูแลรักษาให้เครื่องจักรมีอายุใช้งานนานขึ้น

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย