คิดเห็นและท่าทีต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน จากที่หนึ่งไปยังที่อีกแห่งหนึ่ง ในกระบวนการบริหารมีความเกี่ยวพันกับการติดต่อสื่อสารอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน หรือการคลังการงบประมาณก็ตาม ต่างต้องเกี่ยวข้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือทั้งสิ้น จนอาจกล่าวได้ว่า ไม่อาจแยกการติดต่อสื่อสารออกจากกระบวนการบริหารได้

4.1) ความมุ่งหมายในการติดต่อสื่อสารทางการบริหาร มี 2 ประการ คือ

4.1.1) การติดต่อสื่อสาร มุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.1.2) การติดต่อสื่อสาร เป็นการกระตุ้นและชักจูงให้มีการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2) องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

4.2.1) ผู้ทำการติดต่อสื่อสาร (Communicator) ได้แก่ ผู้พูด (Speaker) ผู้ส่ง (Sender) หรือผู้ออกคำสั่ง (Issuer)

4.2.2) วิธีการติดต่อสื่อสาร (Transmit) ด้วยการพูด ด้วยการส่ง หรือด้วยการออกกำลัง

4.2.3) ข่าวสาร (Messages) เช่น คำสั่ง (Order)รายงาน (Report) หรือข้อเสนอแนะ (Suggestions)

4.2.4) ผู้รับการติดต่อสื่อสาร (Communicate) ได้แก่ ผู้ฟัง (Addressee) ผู้ตอบ (Respondent) เพื่อชักจูง หรือมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้รับการติดต่อ ซึ่งเห็นได้จาก

4.2.5) การตอบรับ (Response) เช่น คำตอบ หรือปฏิกิริยา

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางคนได้เสนอว่า องค์ประกอบของการสื่อสารควรเพิ่ม “การกระทำการติดต่อสื่อสาร” “การตอบรับข่าวสาร” “ความเข้าใจ” (Understanding) ในกระบวนการสื่อสาร ในขณะที่ข่าวสารกำลังเดินทางอยู่นั้นอาจจะเกิดการบิดเบือน (Distortion) เพิ่มเติม (Additions) หรือเคลื่อนคลาด (Errors) ในข่าวสารนั้นขึ้น ในแผนภาพนี้เรียกสิ่งนี้ว่า “Noise source” เป็นการลดประสิทธิภาพของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ถ้ายิ่งทางเดินของข่าวสารมีระยะทางไกลออกไปมากเท่าใด ความคลาดเคลื่อนผิดพลาดของข่าวสารก็อาจจะมีมากขึ้นเพียงนั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.3) ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

4.3.1) การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (Formal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบพิธีการที่เห็นได้เด่นชัด คือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบตามแบบแผนและธรรมเนียมการบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่

4.3.2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มิได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลกับองค์กรเสียเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการนี้เป็นมรรควิธีสำคัญประการหนึ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับองค์กรอรูปนัย (Informal organization)

4.4) ช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสาร

4.4.1) การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward communication) เป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสารตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงมายังฐานข้างล่าง การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่างนี้ ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับ นโยบาย คำขอร้อง คำเตือน คำยืนยัน และการซักซ้อม ความเข้าใจ เป็นต้น ส่วนเครื่องมือที่ใช้เป็นอุปกรณ์ในการสื่อสารจากบนมาล่างมัก ได้แก่ โปสเตอร์ และแผ่นป้าย จดหมาย วารสารข่ององค์กร เอกสาร คู่มือ จดหมายข่าว วารสารรายเดือน เครื่องกระจายเสียงและข้อเขียนต่าง ๆ เป็นต้น

4.4.2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน (Upward communication) การติดต่อสื่อสาร โดยวิธีนี้ กลุ่มผู้ศึกษาการบริหารตามแนวพฤติกรรมได้เน้นความสำคัญในเรื่องนี้มาก ทั้งนี้ ก็เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้นำหรือหัวหน้างานได้เต็มที่ เพื่อสามารถซักซ้อมความเข้าใจ และเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดิ่งขึ้น การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบนนี้ ได้แก่ การเสนอรายงานผลงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน คำแนะนำในทางเทคนิคหรือทางวิชาการ ข้อเสนอแนะ ข้อหารือ และหรือข้อร้องทุกข์ เป็นต้น

4.4.3) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) บางทีเรียกว่า Across Communication การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนนี้มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เป็นส่วนน้อย เมื่อเทียบกับการติดต่อสื่อสารทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้ว การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นการติดต่อในระดับเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างอธิบดีกับอธิบดี หัวหน้ากองกับหัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนกกับหัวหน้าแผนก เป็นต้น การติดต่อ สื่อสารแบบนี้มักเป็นไปในลักษณะการสอบถามและการปรึกษาหารือเป็นส่วนใหญ่

5) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) Keith Davis กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ วิธีที่จะก่อให้เกิดการดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการจูงใจให้กลุ่มคนในองค์กรได้ปฏิบัติงานประสานสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างทั่วถึงกัน

Edvin B. Flippo ได้ให้ความหมายเชิงนิยาม เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในแง่ของการบริหารว่า คือการรวมคนในองค์กรบริหารให้ร่วมมือกันทำงาน ในลักษณะที่มุ่งหวังจะให้เกิดความร่วมมือประสานงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่จะนำเอาสมาชิกของกลุ่มในองค์กรมาทำงานร่วมกันอย่างประสานสอดคล้องนั้น เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก เพราะสมาชิกแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันอยู่ทั้งในด้านกายภาพ และจิตใจภาระหน้าที่ในการสร้างสรรค์ หรือเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลขององค์กรจึงเป็นศิลปะอันสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในองค์กรจะต้องศึกษาให้ซาบซึ้งถึงแนวทางในการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรได้ การที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ จึงควรศึกษาและทราบถึงพื้นฐานแห่งความต้องการของมนุษย์เสียก่อน โดยทั่วไปอาจแยกการศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ

5.1) ความต้องการมนุษย์ อันได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย มีอาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นสำคัญ กับความต้องการทางด้านจิตใจ มีความมั่นคงปลอดภัย การยกย่องนับถือ การยอมรับเข้าในหมู่พวกเดียวกัน ความ ก้าวหน้าและความสมหวังในชีวิต

5.2) ความแตกต่างของบุคคล มนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งในด้านเรือนกายและเรือนใจ อาจกล่าวได้ว่าบุคคลแตกต่างกันในด้านเรือนกาย คือ ลักษณะรูปร่าง เชื้อชาติ อายุ และเพศ ส่วนในด้านเรือนใจนั้น อาจพิจารณาได้ในเรื่องสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด ตลอดจนความสามารถในทางอารมณ์ และนิสัยใจคอสำหรับความแตกต่างทางสังคมจะเห็นว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันในด้านการศึกษาวัฒนธรรม และความเชื่อถือต่าง ๆ ตลอดจนการนับถือลัทธิศาสนาของแต่ละบุคคลด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5.3) การศึกษาเกี่ยวกับตัวเอง การที่จะนำเอาวิธีการมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้ได้ประโยชน์อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง เพื่อสามารถนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นและเรียนรู้ ตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นในสังคมได้ ดังนั้น การเรียนรู้ว่าตัวเองเป็นบุคคลประเภทใดจึงเป็นสิ่งสำคัญอยู่ไม่น้อย นอกจากนี้ การศึกษาถึงลักษณะและวิธีการ ซึ่งแสดงออกในการติดต่อกับบุคคลอื่นตลอดจนการใช้ศิลปะในการพูด การถามกับผู้อื่นว่าเป็นอย่างไร ชีวิตประจำวันหรือในการปฏิบัติงานเรามีคุณธรรมสิ่งใดเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวประจำใจบ้าง อีกทั้งยังจำเป็นจะต้องฝึกฝนและปรับปรุงตนเองให้สามารถร่วมอยู่กับบุคคลอื่นหรือปฏิบัติงานกับบุคคลอื่น และ/หรือติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ ได้ ทั้งจะต้องปรับปรุงตนเองให้มีความคิดก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอด้วย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสั่งการ คือ การอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมงาน และนิเทศงาน ซึ่งต้องใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และการจูงใจ (Motivation) เป็นต้น การอำนวยการในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ซึ่งเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน และขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมาก ภารกิจจะดำเนินไปด้วยดีได้จำต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกันแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

2.1.5 การควบคุม (Controlling)

เป็นกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหมาย ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ หากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะได้ทราบปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องได้ ซึ่งถ้าแบ่งงานเป็นขั้นตอน ก็จะสะดวกที่จะแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นแต่ต้นมือ ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 268) ได้ให้ความหมายของการควบคุมงานไว้ว่า การควบคุม คือ การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจตราดูว่า การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใด

มานพ สวามิชัย (2549 : 183) ได้อธิบายถึงการควบคุมงานไว้ว่า การควบคุมมีความ หมายไม่ใช่หมายความแต่เพียงว่า เป็นการตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการคอยดูแลให้คำแนะนำช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการก่อให้เกิดการประสานงานกันในหน่วยงาน และการคบคุมจะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปเป็นประจำ

ฟาร์โยล (Fayol. 1964 : 142 ; อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2548 : 29) ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุม คือ การตรวจสอบว่าทุกอย่างดำเนินไปอย่าสอดคล้องกันแผนคำสั่งและหลักการที่กำหนดไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อหาข้อบกพร่องเพื่อแก้ไข และป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ หน้าที่ของการควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกด้านไม่ว่าจะเป็นคนเงิน สิ่งของและการดำเนินการ

เทอร์รี่ (Terry. 1968 : 543 ; อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์. 2548 : 245) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า การควบคุม หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกรณีที่จำเป็นเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องจนบรรลุเป้าหมาย

เจโรม (Jerome. 1972 : 32-33 ; อ้างใน สมคิด บางโม. 2549 : 102) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า การควบคุม หมายถึง การที่นักบริหารใช้ความสามรถทางการบริหารของตนในการตรวจตราดูว่าภาระหน้าที่ที่ตนมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัตินั้นดำเนินไปถูกต้องตามกรรมวิธีหรือไม่ ผลการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดและจะทำอย่างไรจึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฟลิปโป (Flippo. 1970 : 417 ; อ้างใน อัจฉรา สังข์สุวรรณ. 2547 : 26) ให้คำจำกัดความว่า การควบคุม หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

การควบคุมเป็นการบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีลักษณะเป็นกระบวนการกำกับติดตามให้กิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานไปอย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการในการควบคุม จะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) การกำหนดมาตรฐาน ในการควบคุมจะต้องมีการกำหนดมาตรฐาน (Standard) ในการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับให้งานเดินไปสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้ มาตรฐานที่สำคัญจะมี 4 ประการ คือ มาตรฐานด้านปริมาณ (Quantity) มาตรฐานด้านคุณภาพ (Quality) มาตรฐานด้านเวลา (Time) และ มาตรฐานด้านต้นทุน (Cost)

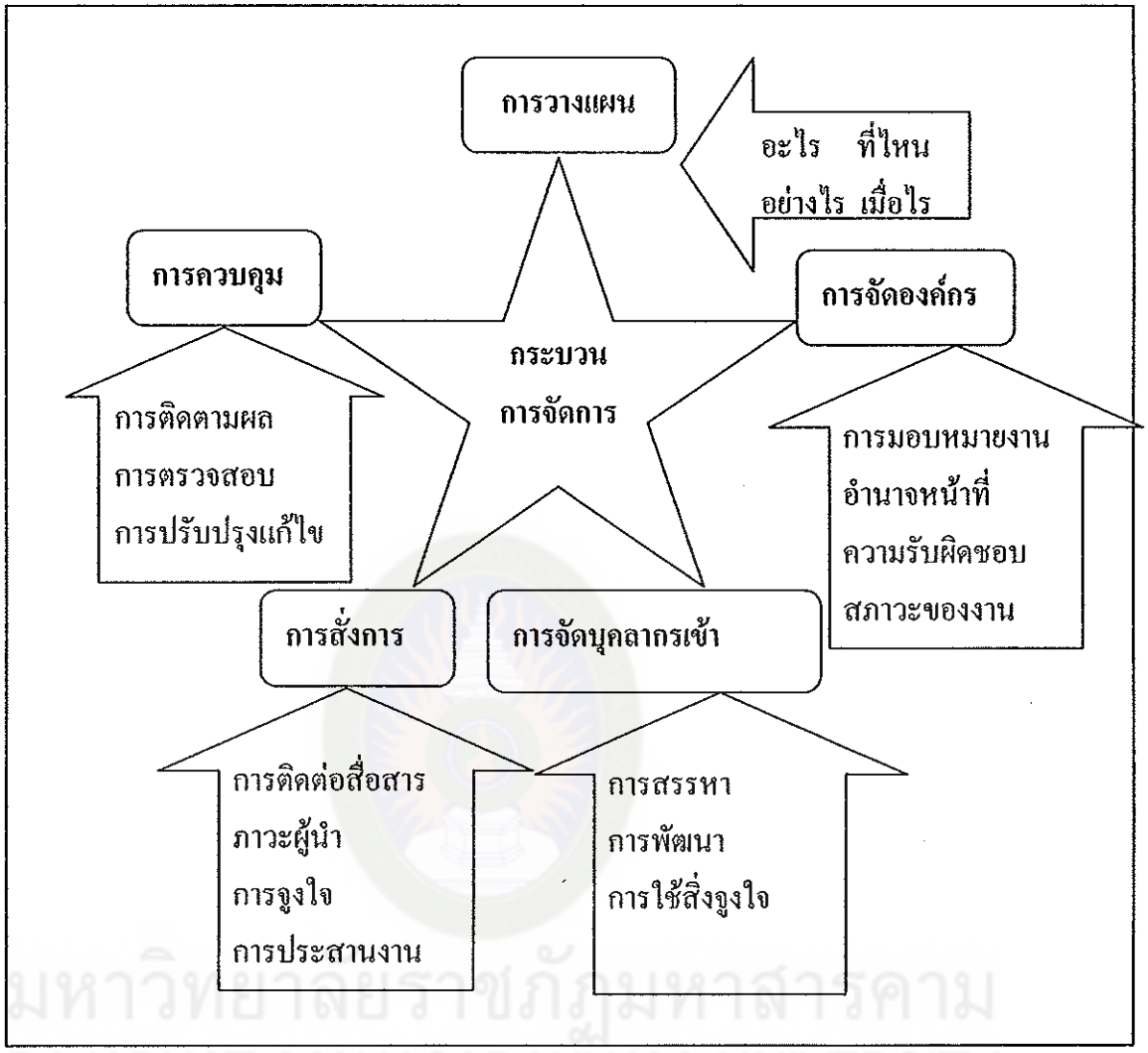
2) การวัดประเมินผลงาน เป็นการนำผลการปฏิบัติมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่าผลงานที่เกิดขึ้นบรรลุตาม มาตรฐานที่ต้องการหรือไม่

3) การดำเนินการแก้ไข เมื่อมีการวัดเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่ามีข้อผิดพลาดที่ทำให้งานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน จะ ต้องดำเนินการแก้ไขด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรม การซ่อมแซมเครื่องจักร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ ดังนี้ การควบคุมถือหน้าที่ประการสุดท้ายที่มีความสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารทุกคนจะต้องติดตามการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ได้สั่งการไปแล้ว หากมิได้มีการควบคุมหรือตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถแน่ใจได้ว่า แผนงานต่างๆ ที่ผู้บริหารได้จัดทำขึ้นและได้ส่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปทำนั้นจะสำเร็จลงได้ด้วยดี ดังนั้นผู้บริหาร จึงต้องทำการกำหนดหรือจัดระเบียบงานต่าง ๆ และจะต้องตรวจมอบงานในระหว่างกระบวนการโดยสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อที่จะบังคับหรือควบคุมให้การดำเนิน งานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ภายใต้ลักษณะของการควบคุมที่ดี ได้แก่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวกับทุกฝ่ายต้องเข้าใจ และปฏิบัติตามเหมาะสมกับองค์กรและพนักงานทุกระดับ มีความยืดหยุ่นได้ ควบคุมเฉพาะจุดที่สำคัญ คำนึงถึงผลที่จะได้รับและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น มีวิธีการแก้ไขและปรับปรุงไปพร้อมกันด้วย โดยสามารถดำเนินการได้หลายประเภทการควบคุม ได้แก่ การควบคุม คุณภาพ และการควบคุมปริมาณ ซึ่งกระบวนการในการควบคุม ประกอบไปด้วย กำหนดมาตรฐาน (Standard)ที่สามารถปฏิบัติได้ มีการวัดผล (Measuring) โดยมีวิธีการวัด และการเปรียบเทียบ (Comparing) โดยพิจารณาผลงาน/มาตรฐาน ตลอดจนการดำเนินการแก้ไข (Correcting) ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

จะเห็นได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน การอำนวยการสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสามารถที่จะทำการสรุปเพื่อนำมาใช้เป็นแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยจะนำเสนอไว้ในรูปของแผนภาพที่ 3 ดังต่อไปนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภูมิที่ 3 กระบวนการจัดการของฟาโยล (Fayol)

ที่มา : (Fayol. 1964 : 139 ; อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2548 : 28)

2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้รวบรวมวิธีการดำเนินการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของนักวิชาการต่างๆเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

2.2.1 แนวคิดพื้นฐานการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชนในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นที่ต้องดำเนินการให้สอดรับ หรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เทคโนโลยี รวมทั้งองค์การคู่แข่งและสนับสนุน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตร

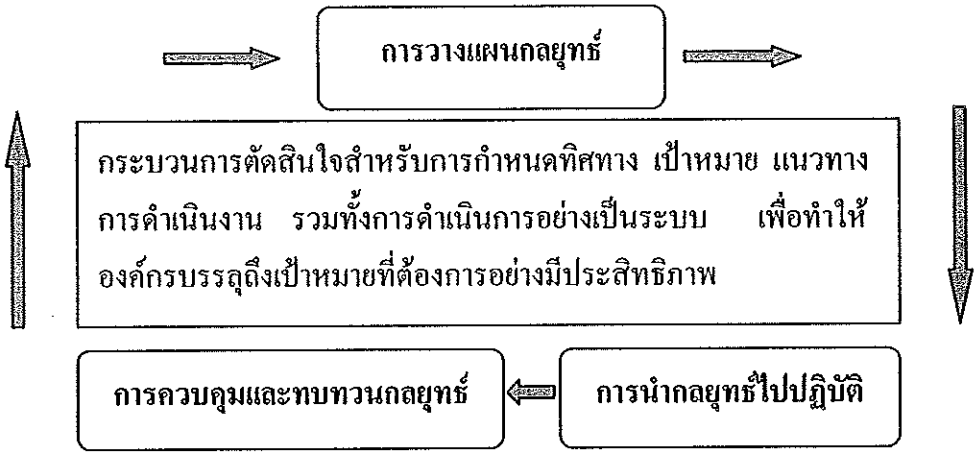
โดยอาศัยภาวะการนำที่เข้าแข็งของผู้บริหารทุกระดับประกอบกับเทคนิควิธีทางการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกรอบแนวคิดและกระบวนการทาง การบริหารที่พัฒนามาจากวิชานโยบายธุรกิจ (Business policy) ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตของสถาบันการศึกษาทางธุรกิจทั่วไป ที่ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การทางธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จหลายแห่งทั้งในและต่างประเทศ และปัจจุบันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่าเป็นกระบวนการที่เหมาะสมอย่างยิ่งกับการทำธุรกิจในสังคมยุคโลกาภิวัตน์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเริ่มต้นด้วยการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหารขององค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านสังคม สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี และสภาพ แวดล้อมภายใน อันได้แก่ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณสิ่งอำนวยบริการ ฯลฯ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือทัศนภาพ (Vision) ที่ชัดเจนขององค์การ เกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงาน (Direction) จุดยืนที่เหมาะสม (Optimal position) ภารกิจหลัก (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategies) รวมทั้งเป้าหมาย (Target) การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

หลังจากทราบถึงทิศทางหรือเป้าหมายที่ชัดเจนรวมทั้งแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว องค์การจะต้องจัดให้มีการแปลงกรอบแนวทางหรือกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการกำหนดแผนงาน โครงการ งบประมาณ และมาตรการสนับสนุนอื่น ๆ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ และจะต้องจัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแนวกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค อันจะได้นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือควบคุมให้องค์การประสบสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ส่วน ที่ต้องดำเนินการให้หมุนเวียนตามกันไปโดยต่อเนื่อง ขั้นตอนการดำเนินทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) การทบทวนและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control & review) ดังแผนภาพที่ 4 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

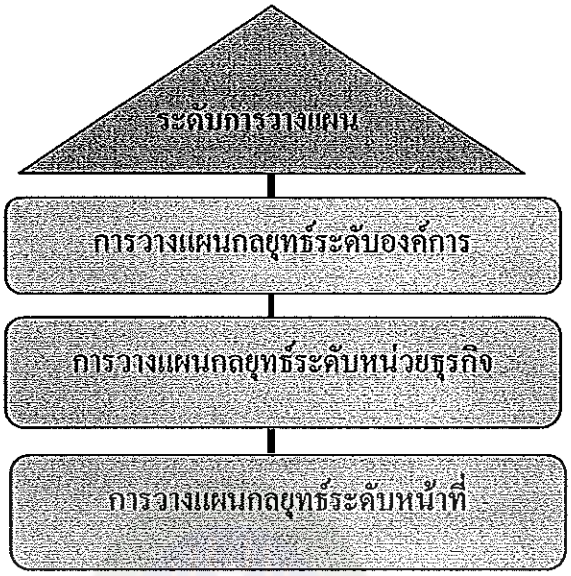
ที่มา : (ธงชัย สันติวงษ์. 2548 : 53)

1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนที่ให้ความสนใจกับกระบวน การในการศึกษาวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร หากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการประเมินศักยภาพในช่วงปัจจุบันขององค์การ เพื่อจะได้กำหนดทางเลือก หรือแนวกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่คาดหวังได้ และสอดรับกับศักยภาพในช่วงปัจจุบันขององค์การ แผนกลยุทธ์จึงเป็นผลลัพธ์ของการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์การกับโอกาส และภัยอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่องค์กรจะได้ปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างถึง พร้อมทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อกำหนดจุดยืน (Positioning) ขององค์การในช่วงอนาคต ด้วยการระบุถึงวัตถุประสงค์ (Objective) และแนวทางในการดำเนินงาน (Strategy) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวทั้งนี้อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การว่า องค์การควรจะทำอะไร เท่าไร และทำอย่างไร

การวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรมีลักษณะการดำเนินการแยกได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งจะมีรายละเอียดของเนื้อหาสาระแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารองค์กรของผู้บริหารแต่ละระดับ ได้แก่

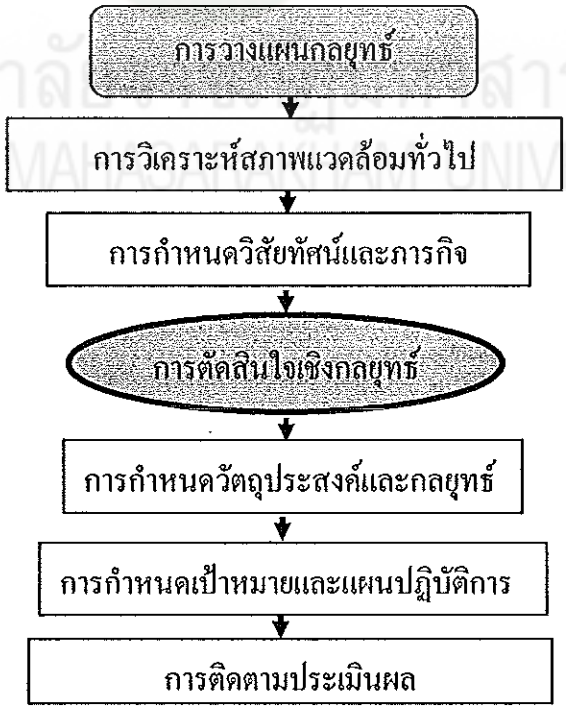


แผนภูมิที่ 5 ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารในองค์กร

ที่มา : (ธงชัย สันติวงษ์. 2548 : 54)

2) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีขั้นตอนกาดำเนินงาน ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 6 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : (ธงชัย สันติวงษ์. 2548 : 55)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากแผนภูมิที่ 7 จะเห็นได้ว่า การที่องค์กรจะดำเนินการใดๆเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จะต้องทราบถึงปัจจัยภายใน คือโครงสร้างขององค์กรว่าเป็นอย่างไรมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งโดยตรงหรือโดยทางอ้อม ที่เป็นโอกาสและอุปสรรคอย่างไร เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

4) การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ

4.1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นข้อความ หรือถ้อยแถลงที่ระบุถึงค่านิยม ภารกิจ เป้าประสงค์หลักที่เป็นที่รับรู้ของผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กร วิสัยทัศน์เปรียบ เสมือนแผนที่สำหรับการเดินทางที่จะนำพาองค์การให้ขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ต้องการในอนาคต องค์การที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและเป็นที่รับรู้ของสมาชิกทุกคนมักเป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากวิสัยทัศน์จะช่วยหลอมรวมความคิดและการกระทำของบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในองค์การให้สอดรับหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.2) ภารกิจ (Mission) เป็นข้อความ หรือถ้อยแถลงที่แสดงถึงลักษณะของธุรกิจหรือขอบข่ายการดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือบริการและลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งแนวความคิดเกี่ยวกับตนเอง ภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอและปณิธานหลัก หรือปรัชญาในการดำเนินงาน ภารกิจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ขององค์กร การระบุหรือกำหนดภารกิจขององค์การที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของสมาชิกภายในองค์กร จะช่วยให้การบริหารองค์การดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิ ภาพ เนื่องจากภารกิจจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวหรือเป็นหลักการร่วมสำหรับการดำเนินงานในแต่ละด้านของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก

4.2.1) ช่วยให้สมาชิกองค์การทราบถึงทิศทางในอนาคตและบทบาทของตนเองที่จะช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางดังกล่าว

4.2.2) ลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนของการทำงานของหน่วยธุรกิจและฝ่ายต่าง ๆ

4.2.3) ช่วยให้การจัดสรรและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่เกิดประสิทธิภาพ

4.2.4) ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ทำได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อย่างถูกต้องเหมาะสม

การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ จึงเป็นกลุ่มกิจกรรมสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวน การจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ เนื่องจากช่วยให้องค์กรและ/หรือสมาชิกขององค์การมองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนเกี่ยวกับจุดหมายปลายทาง ขอบข่ายการดำเนินงาน ค่านิยม แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง ภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอ เป็นองค์ประกอบกำหนดทิศทาง และ กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร

4.3) การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วมักจะกำหนดออกมาเป็นถ้อยแถลงหรือแผนภาพต่างๆ ที่ประกอบ ด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายส่วน โดยรายละเอียดขององค์ประกอบหลักที่มักจะต้องระบุไว้ใน วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ มีดังนี้

องค์ประกอบของสาระสำคัญในวิสัยทัศน์และภารกิจ

4.3.1) องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

(1) ค่านิยมที่ยึดถือ

(2) ภารกิจ

(3) เป้าหมาย

4.3.2 องค์ประกอบของภารกิจ

(1) ลูกค้าและตลาดที่เป็นเป้าหมาย

(2) ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก

(3) ลักษณะของเทคโนโลยีที่ใช้

(4) เป้าประสงค์หลักขององค์การ

(5) ปรัชญาการจัดการ

(6) แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง

(7) ภาพลักษณ์ที่มุ่งนำเสนอ

ในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้เกี่ยวข้องหรือทีมงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ สามารถดำเนินการได้โดยการตั้งประเด็นคำถามเพื่อหาคำตอบร่วมกันในแต่ละประเด็น ดังนี้

คำถามเพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์

1. หลักการหรือความเชื่อที่องค์การยึดถือกันมาคืออะไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. ลักษณะของธุรกิจในช่วงปัจจุบันและอนาคตที่องค์การจะดำเนินการคืออะไร

3. อะไรคือสิ่งที่องค์การมีความมุ่งมั่นหรือมีความผูกพันที่จะดำเนินการให้สำเร็จ

คำถามเพื่อการดำเนินภารกิจ

1. What ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์/บริการใดจากองค์การหรือองค์การนี้จะขายอะไร

2. Who ลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์การคือใคร

3. How การดำเนินงาน/กระบวนการผลิตขององค์การใช้เทคโนโลยี หรือกระบวนการผลิตอย่างไร

4. Why องค์การถูกจัดตั้งขึ้นเพราะเหตุใด

5) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การเป็นกลุ่มกิจกรรมในขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมที่ควรเน้นด้านการมีส่วนร่วมระหว่างคณะผู้บริหารและทีมงานจัดทำกลยุทธ์เป็นอย่างมาก

วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ขององค์การที่ทีมงานจัดทำกลยุทธ์กำหนดขึ้นควรจะต้องมีเนื้อหาหรือระบุถึงมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับ

5.1) จุดยืนในการดำเนินการว่าองค์การมีท่าทีอย่างไรเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมหรือการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำหรือศูนย์ของการประกอบการ หรือการระบุถึงบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของตนเองในกิจกรรมที่รับผิดชอบ

5.2) ผลิตภาพที่ต้องการจะบรรลุถึงคืออะไร หรือจะวัดได้จากอะไร อาทิ การลดลงของต้นทุนดำเนินการหรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิต

5.3) นวัตกรรมหรือวิธีการดำเนินงานที่ต้องการสร้างสรรค์ขึ้นหรือพัฒนาขึ้นมาให้บรรลุถึงความคาดหวังที่กำหนดไว้คืออะไร

5.4) คุณภาพของผลงานที่ต้องการพัฒนาขึ้น หรือบรรลุถึงเป็นอย่างไร

5.5) ลักษณะของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากการดำเนินการเกิดผลตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นอกจากมีเนื้อหาตามที่ระบุไว้ข้างต้นแล้ว ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผู้กำหนดควรดำเนินการโดยยึดหลักเกณฑ์การเขียนที่สรุปไว้ ดังนี้

คุณลักษณะของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5.5.1) ต้องมีความเฉพาะเจาะจง (Specific)

5.5.2) เป็นการระบุถึงผลสำเร็จของกิจกรรม (Results)

5.5.3) สามารถวัดได้ (Measurable)

5.5.4) มีการกำหนดกรอบเวลา (Time frame)

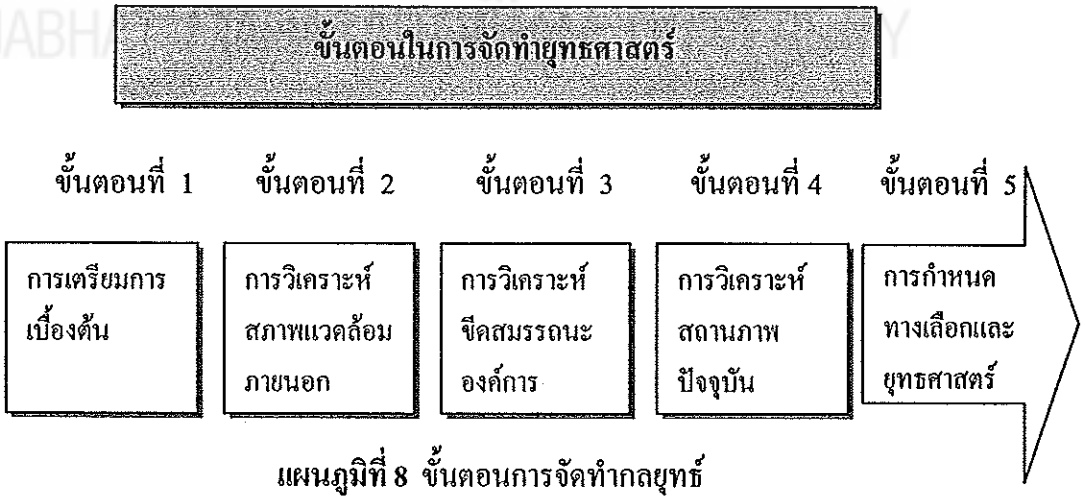
5.5.5) เหมาะสมและสอดรับกับพันธกิจ (Suitable)

5.5.6) ต้องมีความยืดหยุ่น (Flexible)

การจัดทำกลยุทธ์ขององค์การมีขั้นตอนหรือกระบวนการในการดำเนินการหลากหลายวิธีในการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการดำเนินการจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิความรู้ความชำนาญของผู้จัดทำ ขนาดขององค์การ ความซับซ้อนของธุรกิจที่ดำเนินการ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่องค์กรควรเลือกใช้เป็นแนวทางการดำเนินการนี้เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการรูปแบบหนึ่งในหลาย ๆ รูปแบบที่มีอยู่

2.2.2 ขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 5 ขั้นตอนหลักแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมการดำเนินการย่อยเป็นจำนวนมาก ดังรายละเอียดในรูปของแผนดำเนินงานที่จะนำเสนอในลำดับต่อไป สำหรับขั้นตอนการดำเนินการหลักทั้ง 5 ขั้นตอน มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้



แผนภูมิที่ 8 ขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์

ที่มา : (แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ. 2549 : 59)

1) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการเบื้องต้น การจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนที่จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญค่อนข้างดี ทั้งในส่วนของกระบวน การวางแผนและกระบวนการปฏิบัติงาน ตามภารกิจในหน้าที่ รวมทั้งเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมของคณะผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในองค์กร เพื่อทำให้การจัดทำกลยุทธ์ดำเนินการภายใต้หลักการดังกล่าว องค์กรจะต้องมีการเตรียมการในเบื้องต้นเกี่ยวกับคณะบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ดังนี้

1.1) การแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำกลยุทธ์ คณะทำงานจัดทำกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ องค์ประกอบของคณะทำงานจัดทำกลยุทธ์ที่จะจัดทำกลยุทธ์ควรจัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบการดำเนินการมีดังนี้

1.1.1) คณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยสถาบันหรือการพัฒนาองค์การและผู้เชี่ยวชาญในกระบวนงานหลักขององค์การ เพื่อทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่คณะทำงานจัดทำกลยุทธ์กลุ่มต่าง ๆ ที่จะกล่าวถึงต่อไป

1.1.2) คณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งดำเนินการประเมินลักษณะของผลกระทบในเชิงโอกาสและภัยอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.1.3) คณะอนุกรรมการประเมินองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานที่ควรเป็นคนละชุดกับคณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์สภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การทรัพยากรบุคคล ระบบงาน ระบบการเงินการคลัง เทคโนโลยีและระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการประเมินขีดสมรรถนะในเชิงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

1.1.4) คณะอนุกรรมการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่ผสมกันระหว่างคณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อมกับคณะอนุกรรมการประเมินองค์การ และบุคลากร ผู้มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี RAJABHAT RAMPHAIPHANNEE UNIVERSITY

ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินสถานภาพปัจจุบันขององค์กร วิเคราะห์หาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนิน

1.1.5) คณะอนุกรรมการประสานการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในงานทางวิชาการหรือการวางแผนขององค์กรเพื่อทำหน้าที่ในการเป็นผู้อำนวยการและประสานการจัดทำกลยุทธ์ระหว่างคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ รวมทั้งเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานจัดทำกลยุทธ์โดยรวม

1.2) การเสริมสร้างความรู้และทักษะการจัดทำกลยุทธ์ให้แก่คณะทำงาน เนื่องจากการจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่จำเป็นต้องใช้ทั้งความรู้เชิงวิชาการและทักษะในการดำเนินการ จึงควรจะต้องจัดทำกลยุทธ์ทั้งหมดเสียก่อน เพื่อที่จะได้ทำให้คณะทำงานทราบถึงบทบาทหน้าที่ในกระบวนการจัดทำ รวมทั้งมีกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ตรงกันในหมู่คณะทำงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำกลยุทธ์อันจะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยกิจกรรมหลักที่สำคัญในส่วนนี้ ได้แก่

1.2.1) การจัดทำคู่มือการจัดทำกลยุทธ์

1.2.2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำกลยุทธ์

2) ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมภายนอกเพื่อจัดทำกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่คณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อมเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ จะประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมหลัก 2 ส่วน คือ

2.1) การศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอก การศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกระบวนการในการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อรวบรวมข้อมูลหรือสภาพข้อเท็จจริงทั่วไปเกี่ยวกับประเด็นสำคัญแต่ละด้านของสภาพการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในช่วงปัจจุบัน รวมทั้งแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า เป็นกระบวนการในการฉายภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นแต่ละด้าน ด้วยการระบุรายละเอียดในรูปของตัวแปรสำคัญหรือประเด็นสำคัญเชิงสถานการณ์โดยสรุป พร้อมทั้งดำเนิน การสำรวจความคิดเห็นจากคณะทำงานจัดทำกลยุทธ์และคณะผู้บริหารระดับสูง ขององค์กร เพื่อระบุถึงตัวแปร หรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์กับการดำเนินการขององค์กร พร้อมทั้งระบุความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกระทบของตัวแปรหรือประเด็นเหตุการณ์แต่ละหน้าที่มีต่อภารกิจขององค์กร

2.2) การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์และการประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์หรือการระบุถึงลักษณะของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น หากสภาพ แวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามภาพอนาคตที่ระบุไว้ในตอนต้น เป็นการระบุหรือการหาข้อสรุปเกี่ยวกับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (มากหรือน้อย) และทิศทางของผลกระทบ (เป็นโอกาสหรือภัยอุปสรรค) ที่จะเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมอง การสัมภาษณ์ การสำรวจความคิดเห็นคณะผู้บริหารและคณะทำงานภายในองค์กร

3) ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะภายในองค์กร การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กรเป็นกิจกรรมที่คณะอนุกรรมการประเมินองค์การจะต้องรับผิด ชอบดำเนินการ มีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ 2 ส่วนคือ

3.1) การศึกษาสภาพข้อเท็จจริงขององค์กร การศึกษาสภาพข้อเท็จจริงขององค์การเป็นกระบวนการในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ทรัพยากรบุคลากร ระบบงาน ระบบการเงินและการคลัง เทคโนโลยีการดำเนินงาน และระเบียบกฎหมายขององค์กร เพื่อจะได้ทราบสภาพการณ์ในช่วงปัจจุบันขององค์กร โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ การสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม และการประชุมระดมสมองคณะทำงานและคณะผู้บริหารขององค์กร

3.2) การประเมินขีดสมรรถนะขององค์กร การประเมินขีดสมรรถนะขององค์การเป็นกระบวนการในการนำเอาข้อมูลสภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์การแต่ละด้านมาพิจารณาว่าสภาพการณ์ดังกล่าวแสดงถึงขีดสมรรถนะในเชิงที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อน อย่างไร การประเมินขีดสมรรถนะของ องค์กรเพื่อจัดทำกลยุทธ์ จะต้องดำเนินการโดยการจัดประชุมระดมสมองคณะทำงานและคณะผู้บริหารขององค์กรและแยกการประเมินขีดสมรรถนะออกเป็นขีดสมรรถนะในแต่ภารกิจขององค์กร

4) ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันขององค์กร

การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันเป็นกระบวนการตรวจวินิจฉัยถึงสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในช่วงปัจจุบัน เป็นการนำเอาผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ขีดสมรรถนะภายในองค์การมาพิจารณาร่วมกัน การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันเพื่อจัดทำกลยุทธ์กลยุทธ์มหาดไทยนี้จะเป็นงานในหน้าที่ของคณะอนุกรรมการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการจะแยกกิจกรรมการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.1) การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio analysis) การวิเคราะห์ส่วนประกอบเป็นกระบวนการในการประเมินถึงสถานภาพของหน่วยธุรกิจ (Strategic Business unit) หรือกลุ่มงานแต่ละด้านขององค์กรว่ามีสถานภาพอย่างไร เมื่อพิจารณาจากมิติด้านผลกระทบเชิงโอกาสและภัยอุปสรรค ร่วมกับมิติด้านขีดสมรรถนะเชิงจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงานหรือกลุ่มงาน โดยอาศัยเมตริกซ์การประเมินในรูปของตารางวิเคราะห์ส่วนประกอบผลการของวิเคราะห์ส่วนประกอบจะเป็นข้อมูลที่ช่วยทำให้กระทรวงมหาดไทยสามารถกำหนดกลยุทธ์สำหรับหน่วยธุรกิจหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสอดรับกับสถานการณ์ในช่วงปัจจุบันและอนาคตได้ดีมากขึ้น

4.2) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในภาพรวม (Positioning analysis) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในภาพรวมขององค์การเป็นกระบวนการในการสังเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในภาพรวมในเชิงโอกาสและอุปสรรคหากสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงไป ร่วมกับผลการประเมินขีดสมรรถนะในเชิงจุดแข็งและจุดอ่อนในภาพรวมขององค์กรและผลการประเมินสถานภาพปัจจุบันในภาพรวมดังกล่าวนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) การดำเนินงานของขององค์กรในอนาคตได้

5) ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการระบุถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์การดำเนินงานที่ช่วยให้กระทรวง มหาดไทยขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ระบุไว้ การวิเคราะห์ทางเลือก และกำหนดกลยุทธ์มหาดไทยจะเป็นงานในหน้าที่ของคณะอนุกรรมการกำหนดกลยุทธ์ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

5.1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดวัยทัศน์และพันธกิจเป็นกระบวนการในการร่วมกันระบุภาพอนาคตเกี่ยวกับทิศทาง เป้าประสงค์หลัก ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะดำเนินการผลิตหรือให้บริการ ปณิธานหลักในการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุถึงในระยะยาว (วิสัยทัศน์) และระยะสั้น (พันธกิจ) ด้วยการจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ การประชุมปฏิบัติการระดมสมองเพื่อตรวจทานผลการการวิเคราะห์เบื้องต้น และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

5.2) การกำหนดประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์การดำเนินงาน

การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (Strategic issues) และกลยุทธ์การดำเนินงานเป็นกระบวนการในการกำหนดรายละเอียดของแนวทางและกลวิธีในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ทั้งในส่วนของภารกิจเชิงรุกและภารกิจการปรับปรุงแก้ไขปัญหาภายใน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 2 กิจกรรม อันได้แก่

5.2.1) การวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ระดับกระทรวง

5.2.2) การกำหนดกลยุทธ์ระดับกลุ่มงานหรือการกำหนดรายละเอียดของกลยุทธ์การดำเนินงานในแต่ละประเด็นกลยุทธ์

2.2.3 เทคนิคการวางแผนเพื่อพัฒนาธุรกิจสู่ความสำเร็จ

ความมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน กอปรกับการวางแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาดเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว เมื่อบวกกับความสามารถในการเพิ่มระดับเงินทุนให้มากขึ้นก็จะยิ่งนำมาซึ่งการพัฒนาและการรักษาความเจริญเติบโตขององค์กรให้คงอยู่ตลอดไป

ปัจจุบันการแข่งขันในทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่แผ่กระจายไปทั่วโลกส่งผลให้ประชากรส่วนใหญ่ขาดศักยภาพในการใช้จ่ายผลต่อ เนื่องที่เกิดขึ้นตามมาคือ ธุรกิจเป็นจำนวนมากเริ่มขาดสภาพคล่องในการประกอบการ ดังนั้นหน ทางที่ธุรกิจจะสามารถประคองตนเองให้ผ่านพ้นสถานการณ์ดังกล่าวไปได้นอกเหนือจากการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าแล้ว การวางแผนธุรกิจล่วงหน้าอย่างรอบคอบเป็นอีกหนทางหนึ่งที่พึงกระทำเนื่องจากกระบวนการกำหนดเป้าหมาย (Setting goals) และการอธิบายวัตถุประสงค์ (Explaining objectives) ของหน่วยงานหรือองค์กร โดยมีการจัดทำผังของแผนงานเพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในการวางแผนงานนั้น คำถามเบื้องต้นที่ถูกรวบรวมและได้รับการพิจารณาว่ามีความเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจมากที่สุดได้แก่คำถามต่อไปนี้

"Who are you ? " -- " ธุรกิจควรทำการสำรวจและค้นหาศักยภาพที่แท้จริงของตัวเองให้พบก่อนตัดสินใจดำเนินการใด ๆ"

" What do you do?" -- " ธุรกิจควรใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่สามารถรวบรวมได้มาพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าควรจะดำเนินธุรกิจในด้านใด"

" What is your business model ?" -- "ธุรกิจควรกำหนดรูปแบบการดำเนินงานว่าควรจะเป็นไปในรูปแบบใด"

" How do your customers pay you?" -- " ธุรกิจควรทราบถึงวิธีการที่จะได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าว่าควรกระทำอย่างไร"

" How loyal are they ?" - "ธุรกิจควรทำการสำรวจระดับความนิยมของลูกค้าที่มีต่อตราหรือยี่ห้อสินค้าที่ผลิตว่าเป็นที่ชื่นชอบมาน้อยเพียงใด"

" How should you grow ?" - "ธุรกิจควรทำการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถพาธุรกิจที่ดำเนินอยู่ให้ก้าวต่อไปข้างหน้าได้โดยวิธีใด"

" Why is the strategy you've chosen better than others that may be available ?" - " ธุรกิจควรทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า ทำไมกลยุทธ์ที่เลือกใช้อยู่จึงมีความเหมาะสมมากกว่ากลยุทธ์รูปแบบอื่น ๆ"

"What do you need to implement the growth strategy selected ?" -- "ธุรกิจควรตระหนักถึงปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่ต้องนำมาใช้เพื่อสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของกลยุทธ์ที่เลือกใช้อยู่ว่าต้องการอะไรบ้าง"

" How crowded is the market ?" -- "ธุรกิจควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้และโอกาสในการสร้างผลกำไรโดยคำนึงถึงปริมาณของลูกค้าในตลาดเป้าหมายเป็นสำคัญ"

คำถามต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องค้นหาคำตอบในเบื้องต้น เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์โอกาสที่ธุรกิจจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนดได้

กล่าวโดยสรุป การวางแผนงานถือเป็นจุดเริ่มต้นของการก้าวไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตเปรียบเสมือนการสร้างบันไดธุรกิจที่ทุก ๆ คนในองค์กร จำต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบ และลงมือสร้างเพื่อการวางรากฐานที่มั่นคงในแต่ละก้าวที่เดินต่อไปนอกเหนือจากความสำเร็จที่องค์กรจะได้รับแล้วยังเป็นการก้าวหน้าคู่แข่งอย่างมีศักยภาพและมีจุดหมายที่แน่นนอนดังประโยคที่ว่า "Your goal is growth - the faster the better."

2.3 ธุรกิจและการประกอบธุรกิจ

สาระสำคัญเกี่ยวกับธุรกิจและการประกอบธุรกิจ สามารถสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.3.1 ธุรกิจ

ธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางด้านการผลิต และการจัดจำหน่าย ซึ่งการผลิต หมายถึง การแปรสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต อันได้แก่ สินค้าและบริการ ปัจจัยการผลิตประกอบด้วยวัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร เงินทุน และการจัดการ ส่วนการจัดจำหน่าย หมายถึง การกระจายสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ดังนั้นการประกอบธุรกิจ จึงหมายถึงการผลิตสินค้าและบริการและการนำสินค้าและบริการนั้นมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค แต่ถ้าการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ได้ถูกนำมาใช้บริโภคเอง ไม่ได้นำไปขายหรือจำหน่าย จะเรียกว่า การอุปโภคบริโภคของตนเอง แต่ถ้าการผลิตสินค้าและบริการได้ถูกนำไปขายหรือจำหน่ายต่อไป โดยจะเรียกกันว่า การค้าหรือการประกอบธุรกิจ (Business Actives) (สถาบัน OPINION. 2544 : 1-3)

เมื่อจำแนกธุรกิจออกเป็นประเภทหรือลักษณะต่าง ๆ จึงขึ้นอยู่กับการจำแนกที่ว่านั้นกระทำภายใต้ความเชื่อความต้องการหรือจุดเน้นอย่างไร อาทิ จำแนกตามจุดมุ่งหมายและความรับผิดชอบของธุรกิจตามนัยของวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบธุรกิจ สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทคือ 1) การประกอบธุรกิจเพื่อมุ่งหวังกำไร (Profit Earning) และ 2) การประกอบธุรกิจโดยไม่มุ่งหวังกำไร (Social Prestige) เช่น กิจการประเภทสาธารณูปโภค (Public Utilities) และสาธารณูปโภค (Public Services)

1) ประเภทของธุรกิจ ธุรกิจสามารถที่จะจำแนกตามความรับผิดชอบของธุรกิจได้ ดังนี้

1.1) ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจของประเทศ

1.2) ความรับผิดชอบต่อเจ้าหน้าที่ของธุรกิจ

1.3) ความรับผิดชอบต่อพนักงาน

1.4) ความรับผิดชอบต่อสังคม

1.5) เพื่อความอยู่รอด

2) จุดมุ่งหมายของธุรกิจ จุดมุ่งหมายของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใด ลักษณะใด จะเป็นไปเพื่อนัย 6 ประการ ได้แก่

2.1) ให้บริการแก่ผู้บริโภค

2.2) นำผลกำไรมาสู่ผู้ลงทุน

2.3) เป็นหลักประกันทางด้านเศรษฐกิจ

2.4) ให้บริการแก่ท้องถิ่นและเสริมสร้างความเจริญให้แก่สังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ส่วนรวม

2.5) อยู่ในขอบเขตที่รัฐบาลกำหนด

2.6) ประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปตามจรรยาบรรณของอาชีพ

2.3.2 การประกอบธุรกิจ

กิจกรรมต่าง ๆ ทางการธุรกิจเริ่มเกิดขึ้น นับตั้งแต่การชักชวนให้คนเกิดความต้องการในสินค้าและบริการบางอย่างไปจนถึงการนำสินค้าไปจนถึงมือผู้บริโภค ซึ่งกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญจึงเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนต่างๆ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1) การผลิต ซึ่งหมายถึง การนำสินค้าหรือให้บริการในลักษณะเวลาและสถานที่จะสามารถขายให้ผู้ต้องการได้ รวมถึงการซื้อวัตถุดิบ การซื้อ และติดตั้งเครื่องจักร การเปลี่ยนสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป และการเก็บรักษาของคงเหลือต่าง ๆ การประกอบกิจกรรมเกี่ยวกับการผลิตนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ธุรกิจมีสินค้าคุณภาพดี ในราคาต้นทุนที่ต่ำ มีแบบตรงกับความต้องการของผู้ใช้ และผลิตให้ได้จำนวนเพียงพอสำหรับการขายในเวลาต่าง ๆ

2) การตลาด สินค้าหรือบริการที่ธุรกิจผลิตได้ต้องมีคนต้องการขายและขายได้ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการตลาด จึงหมายถึงกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความต้องการในสินค้าที่ธุรกิจผลิตได้ การนำสินค้าและบริการให้ถึงมือผู้ต้องการ กิจกรรมเหล่านี้ได้แก่ การโฆษณา การจำหน่ายสินค้าและบริการการขนส่ง การประกอบกิจกรรมเกี่ยวกับตลาดนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้ต้องการในสินค้าและบริการหรือลูกค้าได้รับ ความพอใจมากที่สุด ดังนั้นจึงถือว่าลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด

3) การเงินและบัญชี นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับธุรกิจการเงินเหมือนสิ่งหล่อลื่นที่ทำให้การประกอบกิจกรรมต่างๆ สามารถดำเนินไปด้วยดี จะเห็นได้ว่าการจำหน่ายสินค้าส่วนมาก ลูกค้ามิได้ชำระเงินสินค้าทันทีที่ได้รับสินค้า แต่รายจ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจจำเป็นต้องจ่ายไปก่อนเป็นเวลานานกว่าจะได้รับรายได้การตอบแทน กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเงินของธุรกิจ จึงประกอบด้วยการจัดหาเงินทุน การเก็บรักษาเงินทุน และการใช้เงินทุน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ธุรกิจมีเงินหมุนเวียนเพื่อกิจกรรมต่างๆ อย่างเพียงพอ

4) การบุคลากรและกิจการ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปด้วยดี และประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องคอยปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการประสานงานให้สอดคล้องกันอยู่เสมอ การปรับปรุงและการประสานงาน จึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นประกอบไปด้วยการคาดคะเน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น การฝึกฝนคนงานและพนักงาน และการจัดการทั่วไป เป็นต้น

ทั้งนี้กิจกรรม 4 ประเภทข้างต้น ถือว่าเป็นกิจกรรมหลัก ซึ่งธุรกิจไม่ว่าอยู่ในสถาบันลักษณะใดจำเป็นต้องปฏิบัติอย่างสัมพันธ์และสอดคล้องกัน จึงจะทำให้ธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จและเพื่อให้เกิดความง่ายต่อการจัดกลุ่มธุรกิจ นักวิชาการได้จำแนกประเภทของธุรกิจตามชนิดของการทำธุรกิจไว้พอสรุปได้ 9 ประเภทธุรกิจ ดังนี้

4.1) ธุรกิจการเกษตร (Agriculture)

4.2) ธุรกิจการผลิตวัตถุดิบ (Production of Raw Materials)

4.3) ธุรกิจการผลิตสินค้าสำเร็จรูป (Production of Finished Product)

4.4) ธุรกิจการก่อสร้าง (Construction)

4.5) ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก (Wholesales and Retail Trade)

4.6) ธุรกิจการคมนาคมและการขนส่ง (Transportation and Communication)

4.7) ธุรกิจการเงิน การประกันภัย และการจัดสรรที่ดิน บ้านเช่า (Finance Insurance and Real-estate)

4.8) ธุรกิจการให้บริการ (Services)

4.9) ธุรกิจที่ดำเนินการโดยรัฐบาล (Government)

2.3.3 ปัจจัยสำคัญสำหรับการประกอบธุรกิจ

ธุรกิจทุกประเภทจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในเชิงทฤษฎี ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย วัฏจักรของธุรกิจ ซึ่งมี 4 ระยะ ได้แก่

1.1) ระยะรุ่งเรือง (Prosperity) เศรษฐกิจรุ่งเรืองขึ้นเรื่อย ๆ การกู้ยืมเงินมาลงทุนทำได้ง่าย ค่าจ้างแรงงานสูง การผลิตสินค้าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น ยอดขายมีจำนวนเพิ่มขึ้น เงินทุน การบริโภคของลูกค้าเป็นต้น

1.2) ระยะเสื่อมโทรม (Recession หรือ Decline) ราคาสินค้าจะตกควบคู่ไปกับการดำเนินกิจการธุรกิจ สินค้าต้องนำออกมาขายในราคาที่ขาดทุน ไม่มีการขยายโครงการเพื่อการผลิตการกู้ยืมเงินมาลงทุนกระทำได้ยาก ยอดขายตกต่ำ ค่าจ้างแรงงานต่ำลงหรือไม่ก็คงที่

1.3) ระยะตกต่ำ (Depression) ธุรกิจตกต่ำที่สุดและจมอยู่เช่นนั้นไม่มีการเปลี่ยนแปลงการจ้างแรงงาน ไม่มีการเพิ่มจำนวน ค่าจ้างคงที่ ยอดขายต่ำ การผลิต เป็นการผลิตในระบบ ที่พออยู่ไปได้ การกู้ยืมเงินมาลงทุนทำได้ยาก

1.4) ระยะฟื้นฟู (Recovery) ความหย่อนสมรรถภาพของธุรกิจ เริ่มจะหายไปปัญหาเกี่ยวกับแรงงานเริ่มดีขึ้น ค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น การหางานง่ายขึ้น การลงทุนในธุรกิจมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ระยะการเปลี่ยนแปลงของระยะฟื้นฟูจะนำไปสู่ระยะรุ่งเรืองอีกครั้ง และก็จะเริ่มเสื่อมโทรมตกต่ำและกลับไป ระยะฟื้นฟูอีกลักษณะของเศรษฐกิจและธุรกิจจะเปลี่ยนไปตามวัฏจักร เช่นเดียวกับวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ วงจรของการโฆษณาและอื่น ๆ ภาวะเศรษฐกิจ การจัดทำหน่าย รายได้ประชาชน ภาวะทางการเงินของประเทศ และของโลก แรงงาน ราคา การผลิต กำไร อุปสงค์ และอุปทาน ตลอดจนมูลค่าของสินค้า

2) ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วยคู่แข่ง การขนส่ง ภาวการณ์ตลาด การเมือง สภาพดินฟ้าอากาศ แหล่งวัตถุดิบ ชนิดของวัตถุดิบ ภาวะทางสังคม นโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย

3) ปัจจัยแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายในซึ่งควบคุมได้ด้วยการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการบริหาร และการประสานงาน ทำเลที่ตั้ง การเงิน การผลิต การควบคุมการผลิต การส่งเสริมการขาย การค้นคว้าวิจัยรูปแบบและชนิดของสินค้า

จากการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจและการประกอบธุรกิจดังกล่าวมาแล้ว สามารถสรุปเป็นแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้ดังนี้ ธุรกิจเป็นกระบวนการทั้งหมดของการนำทรัพยากรธรรมชาติมาเปลี่ยนสภาพตามกรรมวิธีการผลิต ด้วยแรงคนและเครื่องจักรให้เป็นสินค้าเพื่อประโยชน์แก่ผู้ที่ต้องการ กิจกรรมของธุรกิจจึงรวมทั้งการผลิต การซื้อขาย การจำแนกแจกจ่ายสินค้า การขนส่ง การธนาคาร การอุตสาหกรรม และอื่น ๆ ธุรกิจจึงหมายรวมถึง การพาณิชย์ การอุตสาหกรรม และการประกอบอาชีพเฉพาะอย่าง องค์กรธุรกิจ คือ กลุ่มคนซึ่งรวมกันกระทำกิจกรรมทางธุรกิจ นับวันจะแพร่หลายและมีความสำคัญต่อมวลมนุษย์มากยิ่งขึ้น ด้วยสาเหตุสำคัญของมนุษย์ทุกคนที่ขัดแย้งกันอยู่ในตัว คือ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด อยากมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม หวังจะได้สินค้าคุณภาพดีปริมาณมาก ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในรูปแบบต่างๆ แต่ในขณะเดียวกัน มนุษย์ทุกคนมีความสามารถจำกัด ทั้งแรงกาย กำลังความคิด ความชำนาญ และเวลา การหวังที่จะได้สิ่งต่าง ๆ มากมายพร้อมด้วยคุณภาพ โดยลำพังความสามารถของตนเอง ย่อมเป็นไปไม่ได้ใน

สถานการณ์ที่มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ มนุษย์จำเป็นต้องตกลงร่วมมือกันทำงานกับบุคคลอื่นๆ หลายฝ่าย เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร เพื่อพนักงาน รวมกำลังทุนทรัพย์และความสามารถเพื่อเอาชนะข้อจำกัดของตนเอง จัดตั้งเป็นองค์กรธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองสังคมและการเมือง

2.4 รูปแบบของการประกอบธุรกิจ

การเป็นเจ้าของธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ 6 ประการ ดังนี้ (ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. 2547 : 19-26)

2.4.1 การประกอบการแบบเจ้าของคนเดียว (Sole Proprietorships)

เป็นการประกอบการที่ไม่ต้องลงทุนสูง การดำเนินการง่าย จัดตั้งง่าย ผลดีก็คือ เจ้าของได้รับกำไรทั้งหมด มีอิสระ และความคล่องตัว มีความตื่นตัวในการทำงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบังคับก็น้อยกว่าการประกอบการแบบอื่น อีกทั้งสามารถเลิกกิจการได้ง่าย ส่วนผลเสียสำหรับการประกอบการแบบนี้ คือ หนี้สินไม่จำกัดจำนวน การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง กิจการมีขนาดเล็ก ขาดหลักวิชาความรู้ ความสามารถในการบริหาร คนงานหมดโอกาสก้าวหน้า เพราะกิจการขยายตัวได้ยาก

2.4.2 การประกอบการแบบห้างหุ้นส่วน (Partnership)

ตามมาตรา 1012 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์บัญญัติว่า "อันว่าสัญญาจัดตั้งห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทนั้นคือ สัญญาซึ่งบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ตกลงกัน เพื่อจะกระทำกิจด้วยประสงค์จะแบ่งกำไรอันจะพึงได้จากกิจการที่ทำนั้น" ดังนั้นห้างหุ้นส่วนจึงประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป นำทุนมาเข้าหุ้นกันมากน้อยเท่าใดก็ได้ และตกลงเข้ากัน กล่าวคือ บุคคลที่จะเข้าร่วมประกอบกิจการได้ ถ้าทำสัญญาตกลงกันว่าจะประกอบการค้าร่วมกัน อาจทำเป็นสัญญา ปากเปล่าหรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ การตกลงเข้าเป็นหุ้นส่วนกันนี้ ต้องมีการลงทุนร่วมกันด้วย ทุนที่นำมาลง ได้แก่ เงินสด ทรัพย์สินอย่างอื่นนอกจากตัวเงินสด แรงงาน คือ ใช้กำลังสติปัญญา ความคิดแรงกาย ภายใต้วัตถุประสงค์ที่ว่าเพื่อกระทำกิจการร่วมกัน และเพื่อประสงค์ผลกำไร แต่หากกิจการนั้นทำงาน โดยไม่หวังผลกำไรก็ไม่ถือว่าเป็นห้างหุ้นส่วน

ประเภทของห้างหุ้นส่วนโดยทั่วไปมี 2 ประเภท คือ ห้างหุ้นส่วนสามัญและห้างหุ้นส่วนจำกัด ดังนี้

1) ห้างหุ้นส่วนสามัญ คือ ห้างหุ้นส่วนประกอบ ซึ่งผู้เป็นหุ้นส่วนทั้งหมด ทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อหนี้สินทั้งปวงของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัด แบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ

1.1) ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มิได้จดทะเบียน

1.2) ห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย เรียกว่า "ห้างหุ้นส่วนสามัญ นิติบุคคล" หมายความว่า เมื่อจดทะเบียนเรียบร้อยแล้ว จะเกิดสิทธิตามกฎหมายขึ้นมาอีกประการหนึ่งคือ เป็น "นิติบุคคล"

2) ห้างหุ้นส่วนจำกัด คือ ห้างหุ้นส่วนที่ได้จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย และผู้เป็นหุ้นส่วนแบ่งออกเป็น 2 จำพวก คือ

2.1) ผู้เป็นหุ้นส่วนเดียวกันหรือหลายคน ซึ่งมีความรับผิดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนรับและลงทุนในห้างหุ้นส่วนนั้น

2.2) ผู้เป็นหุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคน ซึ่งต้องรับผิดชอบร่วมกันในบรรดาหนี้สินของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัดจำนวน

ผลดีของการประกอบการแบบห้างหุ้นส่วน ได้แก่ เงินทุนที่สามารถระดมทุนได้มากกว่า การประกอบการแบบเจ้าของคนเดียว เครดิตสูง เนื่องจากมีบุคคลหลายคนร่วมรับผิดชอบจึงเพิ่มความไว้เนื้อเชื่อใจจากธนาคาร มีความสามารถในการบริหาร เนื่องจากมีบุคคลอื่นเข้ามาร่วมหัวจมท้ายด้วย ได้ลูกจ้างที่ดี เมื่อกิจการมีโอกาสเจริญก้าวหน้า ลูกจ้างที่ทำงานย่อมมีความเชื่อมั่นในความเจริญรุ่งเรือง ในหน้าที่การงาน จึงทำให้คนที่มีความรู้ความสามารถไม่เปลี่ยนไปหางานอื่นอีก แต่ผลเสียของการประกอบการแบบนี้คือ หนี้สินไม่จำกัดจำนวน ขาดการทำงานที่ต่อเนื่อง หากหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งตายลงอาจต้องเลิกดำเนินกิจการ การบริหารงานอาจประสบความยุ่งยาก ถ้าหากว่าผู้เป็นหุ้นส่วนคนหนึ่งคนใดเป็นคนไม่กระตือรือร้น เป็นการลงทุนจม ถอนคืนได้ยากหากเกิดเหตุ เช่น หุ้นส่วนตาย ลาออก ซึ่งห้างหุ้นส่วนจะต้องจ่ายเป็นเงินทุนคืนแต่ห้างอาจขาดแคลนเงินสดเพื่อนำมาจ่ายคืนทุนได้ นอกจากนี้ขนาดของกิจการก็จำกัด ขยายตัวยากเพราะเงินทุนหาได้ยาก

2.4.3 การประกอบการแบบบริษัทจำกัด (Company Limited)

บริษัทจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ บริษัทเอกชน และบริษัทมหาชน มาตรา 1096 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บัญญัติว่า "อันว่าบริษัทผู้จำกัดนั้นคือบริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลเท่า ๆ กัน ผู้ถือหุ้นต่างนับผิด จำกัดไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือ" ปัจจุบันมีพระราชบัญญัติเกี่ยวกับบริษัท

มหาชน ซึ่งเป็นที่กำหนดจำนวนผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 100 ขึ้นไป จะต้องเปลี่ยนเป็นบริษัทมหาชน องค์ประกอบที่สำคัญของบริษัทจำกัด มีดังนี้

1) แบ่งออกเป็นหุ้น แต่ละหุ้นมีมูลค่าเท่ากันหมด กฎหมายบังคับให้แบ่งทุนทั้งหมดออกเป็นหุ้น (ส่วนย่อย) กี่หุ้นก็ได้ และหุ้นแต่ละหุ้นจะมีมูลค่าต่ำกว่าห้าบาทไม่ได้

2) ผู้ถือหุ้น รับผิดชอบเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังคงส่งใช้ไม่ครบเท่านั้น

3) คุณสมบัติของผู้ถือหุ้น ไม่เป็นสาระสำคัญทุกคนไม่ว่าจะเป็นเด็ก คนชรา คนหมดความสามารถทางกฎหมายก็สามารถเป็นผู้ถือหุ้นได้ทั้งนั้น

ชนิดของหุ้นของบริษัทจำกัด หุ้นของบริษัท จำแนกออกได้ 3 ประเภท คือ หุ้นสามัญ (Common Stock) ถือเป็นทุนของบริษัท หุ้นบุริมสิทธิ์ (Preferred Stock) ถือเป็นทุนของบริษัท และหุ้นกู้ (Bond) ถือเป็นหนี้สินของบริษัท ดังนี้

1) หุ้นสามัญ หุ้นสามัญนั้นโดยปกติบริษัทจำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นจะต้องมีหุ้นหลักคือ หุ้นสามัญ ทั้งนี้เพราะหุ้นสามัญให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นโดยเท่าเทียมกัน สิทธิของผู้ถือหุ้นสามัญได้แก่

1.1) ได้รับส่วนแบ่งในผลกำไรโดยเท่าเทียมกัน

1.2) การใช้สิทธิเลือกตั้งคณะกรรมการของบริษัท เพื่อคณะ กรรมการของบริษัทจะได้กำหนดและวางนโยบายในการดำเนินงานของบริษัท

1.3) มีสิทธิซื้อหุ้นใหม่เพิ่มเติม

1.4) มีสิทธิในเงินสด และทรัพย์ต่าง ๆ ของบริษัทเมื่อเลิกกิจการ

1.5) สิทธิออกเสียงและลงมติเลือกตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่บริหารงานแทนบรรดาผู้ถือหุ้นคนอื่น ๆ

1.6) สิทธิออกเสียงลงมติเลือกตั้ง "ผู้สอบบัญชี" เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบฐานะการเงินของกิจการ

1.7) สิทธิออกเสียงลงมติให้บริษัทจ่ายเงินปันผล

1.8) สิทธิออกเสียงเพื่อลงมติอื่น ๆ ตามแต่กฎหมายจะได้กำหนดไว้

2) หุ้นบุริมสิทธิ์ เป็นหุ้นอีกชนิดหนึ่งซึ่งบริษัทจำกัดสามารถออกเพิ่มเติมได้ เพื่อเพิ่มทุนให้มากขึ้น สิทธิของผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิได้แก่

2.1) ได้รบเงินปันผลก่อนหุ้นสามัญและมีอัตราแน่นอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2) มีสิทธิสะสมเงินปันผล กล่าวคือ หากปีใดบริษัทขาดทุนก็จะไม่จ่ายเงินปันผลให้ ฉะนั้นเมื่อปีใดที่บริษัทประสบผลกำไร บริษัทจะต้องจ่ายรวมทั้งเงินปันผลที่ค้างจ่ายกันอยู่ด้วยสิทธิร่วมกับ เงินปันผลกล่าวคือ ในกรณีที่บริษัทได้ผลกำไรมาก ๆ บริษัทจะจ่ายเงินปันผลให้แก่หุ้นส่วนเกินอัตราส่วนที่หุ้นบุริมสิทธิ์ได้รับไม่ได้

2.3) ถ้าหากจะจ่ายเงินเกินกว่าที่หุ้นบุริมสิทธิได้รับอยู่แล้ว ส่วนที่จ่ายเกินนั้นจะต้องนำมาแบ่งให้แก่หุ้นบุริมสิทธิด้วยอัตราส่วนที่เท่า ๆ กัน ในกรณีเลิกกิจการต้องจ่าคืนทุนให้แก่ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิก่อนผู้ถือหุ้นสามัญ

ข้อจำกัดสิทธิของผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิก็คือ ไม่มีสิทธิ์ออกเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการของบริษัทผู้สอบบัญชีไม่มีสิทธิ์สะสมเงินปันผล หากข้อมูลบังคับในการออกหุ้นระบุไว้ ไม่มีสิทธิ์ร่วมกับเงินปันผล หากข้อมูลบังคับในการออกหุ้นระบุไว้

3) หุ้นกู้ เป็นเพียงหลักฐานในการกู้ยืมเงินเท่านั้น ฉะนั้นผู้ถือหุ้นกู้ จึงเปรียบเสมือนเจ้าหนี้ของบริษัท ลักษณะสำคัญของหุ้นกู้มีดังนี้

3.1) เป็นสัญญาใช้เงิน คือ บริษัทที่ออกหุ้นสามัญใช้เงินต้นและดอกเบี้ยที่แน่นอนจำนวนหนึ่งตามข้อตกลง

3.2) ผู้ถือหุ้นกู้มีสิทธิ์ฟ้องร้องบริษัท เพื่อบังคับเอาจากทรัพย์สินของบริษัท ในกรณีที่บริษัทไม่ปฏิบัติตามสัญญา

3.3) หุ้นกู้ฉบับหนึ่งต้องมีมูลค่าอย่างต่ำ 50 บาท

3.4) ดอกเบี้ย บริษัทที่ออกหุ้นกู้ต้องจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ผู้ถือหุ้นในอัตราที่แน่นอนและตามวันเวลาที่ได้ตกลงไว้ในขณะออกหุ้นกู้

3.5) วิธีไถ่คืนหุ้นกู้และกำหนดเวลาที่จะต้องไถ่ถอนคืน เช่น เมื่อครบกำหนด 20 ปี จึงไถ่ถอนหรือเมื่อครบ 20 ปี จะยอมให้เปลี่ยนสภาพเป็นหุ้นสามัญ

3.6) หุ้นกู้จะออกได้ก็ต่อเมื่อมีมติพิเศษให้ออกได้เท่านั้น

ข้อเสียเปรียบของผู้ถือหุ้นกู้ ไม่มีสิทธิ์ออกเสียงในการบริหารงาน

ข้อได้เปรียบของบริษัทจำกัดในการออกหุ้นส่วนประกอบด้วย การเสียดอกเบี้ยอัตราต่ำและแน่นอนตายตัว ส่วนในด้านการเสียภาษีราได้นิติบุคคล ดอกเบี้ยหุ้นกู้เป็นรายจ่ายที่ยอมให้หักออก จ่ายกำไรสุทธิได้ แต่เงินปันผลไม่ถือเป็นค่าใช้จ่าย ดังนั้นบริษัทที่ออกจำหน่ายหุ้นกู้จะได้เปรียบในด้านที่สามารถลดภาษีได้ลงเป็นจำนวนมาก

ข้อดีของบริษัทจำกัด ได้แก่ ความรับผิดชอบของบรรดาผู้ถือหุ้นถูกจำกัดความรับผิดชอบเพียงเท่ามูลค่าหุ้นที่ผู้ถือหุ้นยังค้างชำระ บริษัทจำกัดมีสภาพเป็นนิติบุคคลมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่าง ๆ มีสิทธิที่จะดำเนินคดี หรือฟ้องร้องในนามของบาทได้ และในกรณีที่มีถือหุ้นตาย ล้มละลาย หรือถูกศาลสั่งเป็นผู้ไร้ความสามารถ หรือออกจากการเป็นผู้ถือหุ้นบริษัทยังคงดำเนินการต่อไปได้ ตลอดจนผู้ถือหุ้นสามารถโดนหรือขายหุ้นแก่บุคคลอื่นได้ รวมทั้งมีความมั่นคงในการดำเนินกิจการดี เพราะเป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป ส่วนข้อภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาของผู้ถือหุ้นเมื่อได้รับเงินปันผล นอกจากนี้การจัดตั้งยุ่งยากเสียค่าจ่าย และใช้เวลานานมีข้อบังคับตามกฎหมายมากมาย ขาดความสัมพันธ์โดยใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับพนักงาน หรือคนในระดับต่ำ และเลิกยากกว่ากิจการประเภทอื่น

2.4.4 การประกอบการแบบสหกรณ์ (Co-operative Society)

สหกรณ์ หมายถึง การรวมกันเพื่อกระทำกิจการย่างใด หรือเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก สาระสำคัญเกี่ยวกับการประกอบการแบบสหกรณ์ ได้แก่

1) สหกรณ์จดทะเบียน เพื่อเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยทุนของสหกรณ์จะต้องแบ่งเป็นหุ้น หุ้นละเท่า ๆ กัน และขายให้แก่สมาชิก

2) การดำเนินงาน สมาชิกจะเลือกกรรมการบริหารขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อดำเนินงาของ สหกรณ์

3) การออกเสียงในที่ประชุมสมาชิกคนหนึ่งเสียง 1 เสียง โดยไม่คำนึงถึงจำนวนหุ้นที่ถือ

4) สหกรณ์ยึดหลักประชาธิปไตยเป็นที่ตั้ง รวมกันเป็นองค์กรด้วยความสมัครใจ

5) สหกรณ์เป็นธุรกิจที่ไม่ได้มุ่งหวังกำไร

ส่วนลักษณะและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ประเภทต่าง ๆ มี 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) สหกรณ์เครดิต (Co-operative Credit Societies) มีลักษณะการดำเนิน งาน จัดหาเครดิตให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปใช้เรียกอีกอย่างว่า สหกรณ์ธนกิจ แยกเป็นสหกรณ์ย่อย ๆ ดังนี้ เช่น สหกรณ์หาทุน สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตเพื่อผลิตกรรมชุมนุม สหกรณ์หาทุน สหกรณ์เครดิตเกษตรกรรม

2) สหกรณ์พาณิชย์ (Co-operative Marketing Associations) แบ่งเป็นรูปสหกรณ์ที่สำคัญ 2 ประเภท คือ สหกรณ์ผู้บริโภคหรือร้านค้าสหกรณ์ เงินทุนของสหกรณ์ได้มาจากการขายหุ้นให้แก่สมาชิกหลักใหญ่ของสหกรณ์ คือ จัดหาเครื่องอุปโภคบริโภค และให้บริการแก่สมาชิกในราคายุติธรรม มิได้มุ่งหวังกำไร และสหกรณ์ขายข้าวและค้าพืชผล เพื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ช่วยเหลือสมาชิกของสหกรณ์ให้ขายพืชไร่ได้ในราคายุติธรรม ขจัดคนกลางที่ค้ากำไร และป้องกันมิให้สมาชิกเสียเปรียบในเรื่องการชั่ง ตวง วัด

3) สหกรณ์ที่ดิน เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้มีสิทธิ์ในการใช้ และเป็นเจ้าของที่ดิน เช่น สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์เช่าซื้อ และผู้เช่าที่ดิน เป็นต้น

ข้อดีและข้อเสียของธุรกิจในรูปสหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์ทำให้สามารถหาเงินได้จำนวนมากเพราะทุนแบ่งออกเป็นหุ้น มีมูลค่าหุ้นละเท่า ๆ กัน และข้อได้เปรียบในเรื่องภาษีเนื่องจากเป็นธุรกิจ ที่มิได้มุ่งหวังผลกำไร

2.4.5 การประกอบการแบบรัฐวิสาหกิจ (Government Enterprise)

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2520 ระบุความหมายของ "รัฐวิสาหกิจ" ไว้ว่า หมายถึง องค์กรของรัฐบาลหรือหน่วยงานของธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ รวมทั้งบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจมีหุ้นอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ รัฐบาลมีความมุ่งหมายเพื่อป้องกันการทุจริตและคำนึงถึงความสงบสุขของประชาชนในประเทศเป็นสำคัญ ดังนั้นกิจการใดที่จะอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน รัฐจึงเป็นผู้บริหารเองทั้งหมด เช่น กิจการสาธารณูปโภค กิจการสาธารณูปการรัฐวิสาหกิจ จะแยกส่วนของการบริหารงานออกจากส่วนราชการ พนักงานของรัฐวิสาหกิจจึงไม่ใช่ข้าราชการ

การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจที่ต้องจัดสรรรายได้ส่งรัฐเป็นอัตราร้อยละมี 6 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) รัฐวิสาหกิจประเภทผูกขาด ได้แก่ องค์กรสุรา โรงงานยาสูบ โรงงานไฟโดยจัดสรรรายได้ส่งรัฐไม่น้อยกว่าร้อยละ 81 ของผลกำไรสุทธิ

2) รัฐวิสาหกิจกึ่งผูกขาด ได้แก่ องค์กรเชื้อเพลิง องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้จะจัดสรรรายได้ส่งรัฐไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิ

3) รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เช่น การประปา การไฟฟ้า องค์กรโทรศัพท์ รายได้ที่ถูกจัดสรรจากำไรสุทธิประจำปีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 35

4) รัฐวิสาหกิจประเภทอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมองค์กรฟอกหนัง องค์กรแก้ว องค์กรทอผ้า จะต้องจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40

5) รัฐวิสาหกิจประเภทให้บริการแก่สาธารณชน เช่น องค์กรตลาด องค์กรสวนยาง องค์กรอุตสาหกรรมห้องเย็น เป็นต้น จะต้องจัดสรรรายได้ให้รัฐไม่น้อยกว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ร้อยละ 35

6) รัฐวิสาหกิจประเภทบริษัทจำกัด เช่น บริษัทการบินไทย จะต้องจัดสรรเงินปันผลให้รัฐในอัตราที่เหมาะสม

2.4.6 กิจการร่วมค้า (Joint Venture)

กิจการร่วมค้าเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในยุโรประหว่างศตวรรษที่ 17 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินกิจการค้ากับพ่อค้าในต่างประเทศ ลักษณะเป็นข้อตกลงร่วมหุ้นหุ้นส่วนกันชั่วคราว เพื่อดำเนินการธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ได้ตกลงกัน เมื่อธุรกิจสำเร็จลุล่วงกิจการการค้าร่วมกันก็จะสลายตัวไป

"บุคคล" ตามนัยของกฎหมายรวมประกอบการในรูปบริษัทด้วย ดังนั้น กิจการค้าร่วมจึงอาจเป็นการรวมกันในระหว่างบริษัทต่าง ๆ เหมือนเช่นเดียวกันกับการร่วมกันในระหว่างบุคคลต่างๆ เช่น บริษัทน้ำมันหลายๆ บริษัทรวมกันเป็นกิจการค้าร่วมเพื่อสำรวจน้ำมันหรือแหล่งก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น

2.4.7 แบบอื่น ๆ ของการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Other form of Business Ownership) เช่น Joint-Stock Company บริษัทประเภทนี้เป็นการรวมกันโดยสมัครใจของบุคคล ซึ่งดำเนินการตามข้อตกลงสัญญาเงินทุนแบ่งออกเป็นหุ้น ซึ่งสามารถโอนเปลี่ยนมือได้ Joints-Stock Company มีลักษณะคล้ายคลึงกับห้างหุ้นส่วนสามัญ ผู้เป็นเจ้าของมีความรับผิดชอบโดยส่วนตัวที่ไม่มีการจำกัด และมีลักษณะคล้ายกับบริษัทถือกำไรจะจ่ายให้ตาจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ Joint-Stock Company แตกต่างกันจากห้างหุ้นส่วนคือ ผู้เป็นเจ้าของเป็นผู้เลือกตั้งกรรมการบริหาร ซึ่งมีอำนาจในการบริหารกิจการ

ความเชื่อถือทางธุรกิจ (Business Trust) คือ วิธีการจัดเตรียมโดยที่ผู้เป็นเจ้าของทรัพย์สินเรียกว่าผู้ก่อตั้ง (Trustor) เอาทรัพย์สินมาให้แก่ผู้จัดการทรัพย์สิน (Trustee) เพื่อจัดการดูแลแทนให้ และผู้จัดการทรัพย์สินเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ และสามารถในการจัดการดูแลทรัพย์สินเหล่านี้ได้ดี ทรัพย์สินอาจประกอบด้วยเงินสด อสังหาริมทรัพย์ หรือทรัพย์สินอื่นตามที่ได้ระบุไว้ภายใต้สัญญาการก่อตั้งทรัพย์ เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของการประกอบธุรกิจดังกล่าวนั้น สามารถสรุปเพื่อนำมาใช้ เป็นแนวทางสำหรับการทำการวิจัยได้ดังนี้ เมื่อกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปได้ตั้งความปรารถนาร่วมกัน มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ได้รวมตัวกันจัดตั้งเป็นองค์กรธุรกิจในรูปต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัดโดยการลงทุน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ร่วมกัน เพื่อประกอบกิจการด้านต่าง ๆ เช่น การประกอบการอุตสาหกรรม การค้าขาย การให้บริการ การจัดตั้งองค์กรธุรกิจ มักจะเริ่มจากองค์กรขนาดเล็ก โดยมีเป้าหมายภารกิจหรือผลิตภัณฑ์จำนวนน้อยในระยะแรก แล้วค่อยขยายทุน และธุรกิจ ในโอกาสที่มีปัจจัยต่าง ๆ สนับสนุนเมื่อได้จัดตั้งเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ในทางเดียวกันจำเป็นที่จะต้องแบ่งงานกันทำ โดยสร้างกรอบของการดำเนินงาน คือ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร และจะต้องรับผิดชอบร่วมกันตามที่กฎหมายกำหนด และมีข้อปฏิบัติในการดำเนินงานตามอีกมากมาย เช่น การเลือกทำเลที่ตั้งขององค์กร แหล่งที่มาของทุนทรัพยากรในการดำเนินงาน อุปกรณ์วัสดุที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่จะต้องบรรจุในแผนกต่าง ๆ แหล่งที่จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อผลกำไรและความอยู่รอดขององค์กร สภาพของโลกปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันกันทางเศรษฐกิจ ทุกประเทศหันมาประกอบการทาง ธุรกิจ มีมูลเหตุจูงใจหลายประการ ทุกคนมีเสรีภาพในการค้าขาย เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยส่งเสริมให้การติดต่อแลกเปลี่ยนสินค้าเงินตราเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารต่าง ๆ อย่างหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจมิได้มุ่งหวังแสวงหาเฉพาะกำไรเท่านั้น แต่มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การอำนวยประโยชน์จากการใช้สินค้าและบริการแก่ประชาชน ระหว่างองค์กร และสภาวะแวดล้อมภายนอก ให้บริหารแก่ท้องถิ่น สร้างความเจริญแก่สังคม ปฏิบัติอยู่ในขอบเขตของกฎหมายและจรรยาบรรณของการประกอบอาชีพ

2.5 สภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ

องค์กรธุรกิจมีบทบาทและผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมในสภาพเดียวกัน สภาวะแวดล้อมมีบทบาทและอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจในลักษณะต่างๆ กันหลายรูปแบบซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการและระดับของสังคม ชนิด และสภาพของสิ่งแวดล้อมนั้นสภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 8 ประการ ได้แก่

2.5.1 สภาวะแวดล้อมทางสังคม

องค์กรธุรกิจอยู่ในสังคม อยู่ท่ามกลางกลุ่มบุคคลต่าง ๆ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมจากผลกระทบของพนักงานจากมลภาวะที่เกิดจากการทำงาน จากคุณภาพของสินค้าที่อาจก่อให้เกิดอันตราย ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพชีวิตของบุคคลในสังคมนั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.5.2 สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย

แต่ละประเทศต่างออกกฎหมายในรูปของพระราชบัญญัติ และระเบียบข้อบังคับ เพื่อควบคุมและอำนวยความสะดวกในการประกอบการธุรกิจในด้านความผาสุกและความปลอดภัยของประชาชน เช่น พระราชบัญญัติโรงงาน พระราชบัญญัติควบคุมสารเป็นพิษและวัตถุระเบิด เป็นต้น ในด้านความเป็นธรรมและป้องกันการผูกขาด เช่น พระราชบัญญัติแรงงาน พระราชบัญญัติควบคุมการค้ากำไรเกินควร เป็นต้น

2.5.3 สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

สภาพทางเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันไม่มั่นคง เศรษฐกิจอยู่ในระยะถดถอย เงินตราไหลออกนอกประเทศ ค่าของเงินบาทลอยตัวส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจเป็นอย่างมาก ในภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด เงินตึงตัว ทำให้ธุรกิจเกิดปัญหาเงินหมุนเวียนไม่สมดุล ขาดความเชื่อถือ ในด้านการเงิน ค่าของเงินบาทลดลงส่งผลกระทบต่อการซื้อขายสินค้ากับต่างประเทศ ทำให้ประเทศขาดดุลการค้า สถานการณ์ขององค์กรธุรกิจ ต้องปรับตัวโดยลดเงินเดือนพนักงานหรือให้ออกจากงาน ถ้าถึงขั้นร้ายแรงต้องปิดกิจการ ส่งผลกระทบถึงประชาชนในรูปของการเสียภาษีมูลค่าเพิ่มจากร้อยละ 7 เป็นร้อยละ 10 เพื่อรักษาสภาพสมดุลของงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปีของประเทศ

2.5.4 สภาวะแวดล้อมทางการเมือง

การเมืองส่งผลกระทบต่อนโยบายการค้าประกอบธุรกิจของประเทศ โดยเฉพาะประเทศไทย ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลแบบผสมผสานพรรค เมื่อการเมืองไม่มั่นคงทำให้ต่างชาติขาดความเชื่อถือ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจบ่อยเช่น สินค้าบางอย่างต้องเสียภาษีเพิ่มขึ้น ธุรกิจบางชนิดถูกควบคุมโดยเพิ่มหลักเกณฑ์มากขึ้น เศรษฐกิจชะงัก เนื่องจากเงินตราไหลออกนอกประเทศ

2.5.5 สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี

ปัจจุบันเป็นยุคความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางและความก้าวหน้าขององค์กรธุรกิจ เช่น การนำเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงานของคน ส่งผลกระทบให้องค์กรต้องลดจำนวนพนักงานลงและต้องเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานที่เหลือ ให้รู้จักใช้เครื่องมือเทคโนโลยีชนิดใหม่ มาตรการเหล่านี้จะส่งผลกระทบไปถึงสถานที่ ห้องทำงานลักษณะงาน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.5.6 สภาวะแวดล้อมด้านลูกค้า

ลูกค้าเป็นผู้มีพระคุณ เปรียบเสมือนพระเจ้าที่ผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการจะต้องคอยรับใช้บริการอย่างจริงใจ ติดตามรสนิยมการเปลี่ยนของผู้บริโภคอุปโภคเพื่อรักษาปริมาณมาตรฐานและคุณภาพสินค้า คอยปรับกลยุทธ์การตลาดและป้องการการแทรกแซงองค์กรคู่แข่งขัน

2.5.7 องค์กรคู่แข่งขัน

มีอยู่ทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ การประกอบธุรกิจชนิดใด ที่มีโอกาสที่จะแสวงหากำไรได้มาก และไม่มีข้อจำกัดหรือการเสี่ยงภัยมากนักจะมีแนวโน้มของบริษัทคู่แข่งขันเพิ่มมากขึ้น การมีคู่แข่งขันมาก มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี ทำให้บริษัทเดิมมีความตื่นตัวสนใจในเทคโนโลยี และการบริการลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ข้อเสีย ถ้าบริษัทคู่แข่งขันมีความก้าวหน้ากว่า แย่งลูกค้าไปได้หมด อาจทำให้บริษัทเดิมต้องปิดกิจการ

2.5.8 สมาคมธุรกิจต่าง ๆ

การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน รวมตัวกันเป็นสมาคมช่วยกันรักษาผลประโยชน์ที่ถูกต้องของสมาชิก และการส่งเสริมทางด้านวิชาการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จะส่งผลให้การประกอบธุรกิจชนิดนั้น มีความเจริญก้าวหน้า สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบองค์กรธุรกิจ มิได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่จะมีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลของการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยแล้วแต่กรณี ผู้บริหารจะต้องคอยศึกษาวิเคราะห์ ติดตาม ปรับปรุงการธุรกิจของตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและหาวิธี หาข้อมูลใหม่เพื่อปรับตัวให้ทันเวลาหรือไม่สนใจต่อการเปลี่ยนแปลง และมีแนวความคิดว่าผลกระทบจะหมดไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจดังกล่าวมาแล้ว สามารถสรุปเพื่อเป็นแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้ ดังนี้ มนุษย์นอกเหนือจากความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว ยังมีความต้องการสิ่งอื่นๆ อีกมากมาย ทั้งนี้เพื่อให้ชีวิตมีความสุข มีความสะดวกสบาย องค์กรธุรกิจจึงก่อตั้งขึ้นมาเพื่อผลิต หรือให้บริการสิ่งต่างๆ เพื่อบำบัดความต้องการของมวลมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือชนชาติ ในปัจจุบันเป็นยุคของโลกาภิวัตน์ที่ชนชาติต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร แลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์สินค้าหลากหลายชนิด ส่งข้ามประเทศ ทวีป ไปทุกมุมของโลก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซื้อขาย การว่าจ้างแรงงานทั้งภายในประเทศและข้ามทวีป การประกอบธุรกิจย่อมต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทั้งต่อสังคม ชุมชน ก่อให้เกิดปัญหาด้านอาชญากรรม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ใน

ที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของกิจการ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประถม สิริวงศ์วานงาม (2540 : 96-97) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหารเครื่องจักรในงานก่อสร้าง พบว่า ผู้บริหารโครงการก่อสร้างทุกโครงการมีความพยายามที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลเครื่องจักรมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แต่ยังไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเครื่องจักรอย่างเป็นระบบ จึงไม่สามารถประมวลข้อมูลเครื่องจักรมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารเครื่องจักรได้ เมื่อได้ศึกษารูปแบบการเก็บข้อมูลเครื่องจักรที่แต่ละโครงการใช้อยู่ ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองการเก็บข้อมูลเครื่องจักร โดยแยกเก็บข้อมูลของเครื่องจักรแต่ละเครื่องโดยเฉพาะมีความเหมาะสมแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลเครื่องจักร รหัสโครงการก่อสร้าง รหัสวัสดุอุปกรณ์ ให้สอดคล้องกันทุกโครงการ จากนั้นได้ออกแบบเอกสารในการเบิกวัสดุอุปกรณ์ โดยต้องลงรายละเอียดของปริมาณและจำนวนเงินทุกครั้ง เนื่องจากข้อมูลเฉพาะจำนวนเงินจะถูกนำไป ใช้ในทางบัญชีในสายของเครื่องจักงานก่อสร้าง ข้อมูลเลขมิเตอร์ระยะทางและมิเตอร์ชั่วโมงทำงานจะต้องถูกบันทึกเพื่อนำมาใช้คำนวณประสิทธิผลและค่าใช้จ่าย รวมทั้งวางแผนบำรุงรักษา ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกประมวลที่แผนกบัญชีและสโตร์ เพื่อจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารโครงการ ประกอบด้วยรายงานค่าใช้จ่ายของเครื่องจักรและการบำรุงรักษา รายงานสรุปค่าใช้จ่ายและชั่วโมงทำงานของเครื่องจักร และรายงานต้นทุนรวมของเครื่องจักร และรายงานต้นทุนรวมของเครื่องจักรแยกตามรหัสงาน

วิโรจน์ แตงวิเชียร (2540 : 84-85) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารงานก่อสร้างในประเทศไทย : ปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของผู้ให้ บริการวิชาชีพบริหารงานก่อสร้างถึงข้อดี ข้อเสีย และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติ เพื่อให้การบริการวิชาชีพบริหารก่อสร้างมีประสิทธิภาพและเป็นที่พอใจกับทุกขนาด กลางและขนาดใหญ่ พบว่า ให้คลาดเคลื่อนไม่เกิน 20 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นแบบจำลองที่ตั้งขึ้นสามารถนำไปใช้ในการประมาณเวลาก่อสร้างในเบื้องต้นได้

สุพัตรา วีรปรีชาเมธ (2540 : 124 – 131) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ระบบการควบคุมต้นทุนในโครงการก่อสร้างขนาดกลาง ของผู้รับเหมาก่อสร้างในโครงการก่อสร้างอาคารที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 แห่ง ซึ่งมีมูลค่าเฉพาะส่วนงานก่อสร้างระหว่าง 50 ล้านบาท ถึง 800 ล้านบาท ผลการวิจัยพบว่า โครงการส่วนใหญ่ยังไม่มีการทำระบบควบคุมต้นทุนก่อสร้างอย่างเต็มรูปแบบ บางโครงการเพิ่งจะเริ่มนำระบบเข้ามาใช้ และบางโครงการก็

ควบคุมต้นทุนไม่ครบทุกขั้นตอน ทำให้การควบคุมยังได้ผลไม่สมบูรณ์ และไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรโครงการต่าง ๆ ประสบปัญหาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านเครื่องจักร คือ ปัญหาการจดบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของเครื่องจักรไม่ละเอียดพอ ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือผิดพลาด ไม่มีการจัดบันทึกรายละเอียดของงานและสถานที่ที่เครื่องจักรทำงาน ไม่มีการตรวจสอบเวลาทำงานของคนขับเครื่องจักรทำงานได้จริงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พนักงานที่จ่ายน้ำมัน อะไหล่ หรือวัสดุอื่นๆ เพื่อนำไปใช้กับเครื่องจักรไม่สามารถระบุได้ว่านำไปใช้กับเครื่องจักรชนิดใด ไม่มีการทำรายงานสรุปการเบิกใช้น้ำมัน อะไหล่ หรือวัสดุอื่น ๆ เพื่อนำไปใช้กับเครื่องจักร ไม่มีวิธีการเพื่อตรวจสอบความผิดปกติของปริมาณการใช้น้ำมัน น้ำมันหล่อลื่น น้ำมันเครื่องของเครื่องจักร ไม่มีศูนย์เครื่องมือเครื่องจักรของบริษัท ไม่มีการทำรายงานสรุปด้านเครื่องจักร ไม่มีการหา Equipment Unit Cost เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อไป

สมศักดิ์ รุ่งเรือง (2541 : 79-80) ได้ทำการวิจัยเรื่องร้านวัสดุก่อสร้างในภาวะปัจจุบันเพื่อให้ทราบถึงภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันว่ามีผลต่อร้านวัสดุก่อสร้าง ซึ่งทำการศึกษาในจังหวัดขอนแก่นและได้ศึกษาแนวโน้มเกี่ยวกับการสร้างอาคารบ้านเรือนต่าง ๆ จากทางหนังสือ เอกสาร การโฆษณาที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น คือ สามารถทราบแนวทางของปัญหาและสามารถแก่ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ร้านค้าวัสดุก่อสร้างดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ โดยยังมีผลกำไรดีมีลูกค้าให้การตอบรับดีโดยทำการศึกษาแจกแบบสอบถาม จำนวน 20 ชุด จากการสำรวจร้านวัสดุก่อสร้างในปัจจุบัน แม้จะมีการขายได้น้อยลงเนื่องจากเศรษฐกิจยังไม่ดีขึ้น แต่ร้านค้าวัสดุต่าง ๆ ก็พยายามหาแนวทางเพื่อร้านค้าของตนยังสามารถดำเนินต่อไปได้โดยการลดราคาสินค้าการบริการหลังการขายและหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับการให้บริการมากขึ้น ทำการโฆษณาให้ร้านเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป

ประสาท กปิลกาญจน์ (2542 : 110-111) ได้ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุของการขอขยายเวลาก่อสร้างถนนและแนวทางป้องกัน งานวิจัยนี้ศึกษาสาเหตุของการขอขยายเวลาก่อสร้างถนนของกรมทางหลวง โดยแบ่งโครงการออกเป็น 2 ประเภท คือ โครงการประเภทงานก่อสร้าง และโครงการประเภทงานบำรุง จากข้อมูลของการขอขยายเวลาก่อสร้างถนนของกรมทางหลวง 120 โครงการ ระหว่าง พ.ศ.2526-2540 สรุปได้ว่า สาเหตุของการขอขยายเวลาก่อสร้างในโครงการประเภทงานก่อสร้างมี 5 สาเหตุ โดยเรียงตามลำดับความถี่ของสาเหตุที่เกิดขึ้นได้ดังนี้ ปัญหากรรมสิทธิ์ที่ดิน การเปลี่ยนแปลงแบบ สภาพผิดปกติของภูมิอากาศ อุปสรรคสาธารณูปโภค และผลกระทบจากหน่วยงานอื่น ตามลำดับ ซึ่งสาเหตุจากปัญหา

กรรมสิทธิ์ที่ดินเป็นสาเหตุที่มีเปอร์เซ็นต์ความล่าช้าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยในโครงการประเภทงานบำรุงมีสาเหตุการขอขยายทั้งสิ้น 8 สาเหตุ เรียงตามลำดับความถี่ของและสาเหตุได้ ดังนี้ ผู้รับเหมาที่ทำงานอยู่ก่อนส่งงานล่าช้าอุปสรรคสาธารณูปโภค การเปลี่ยนสถานที่ก่อสร้าง การอนุมัติผลการทดสอบล่าช้า สภาพผิดปกติของภูมิอากาศ การขาดแคลนวัสดุ ผลกระทบจากหน่วยงานอื่น และสภาพพื้นที่เสียหายก่อนเริ่มงานตามลำดับ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสถานที่ก่อสร้างเป็นสาเหตุที่มีเปอร์เซ็นต์ความล่าช้าเฉลี่ยสูงที่สุด ผลที่ได้จากงานวิจัยนี้ ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบถึงสาเหตุของการขอขยายและก่อสร้างถนน และเพิ่มความระมัดระวังต่อสาเหตุของการขอขยายเวลาก่อสร้างที่สำคัญโดยสามารถนำแนวทางป้องกันขอขยายเวลาก่อสร้างถนนที่เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้ใช้ถนนอีกด้วย

รุ่งโรจน์ สิงหฉนัดกิจ (2542 : 81-82) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานก่อสร้างในภาวะเศรษฐกิจถดถอย โดยแบ่งวิธีการออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกพัฒนาแบบจำลองเพื่อคาดการปริมาณงานก่อสร้างในช่วงเศรษฐกิจถดถอย โดยวิธีความถดถอยแบบพหุคูณ อาศัยข้อมูลรายปีตั้งแต่ พ.ศ.2530 – 2542 ประกอบด้วย รายได้ประชาชาติ จำนวนประชากร อัตราดอกเบี้ย ดัชนีราคาผู้บริโภค ดัชนีราคาค่าก่อสร้าง เป็นตัวแปรทางเศรษฐกิจในการสร้างแบบจำลองคาดการณ์ปริมาณงานก่อสร้างภาคที่อยู่อาศัย ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมมูลค่าสินค้าส่งออก อัตราเงินออมขององค์กรต่อดัชนีราคาก่อสร้าง คาดการณ์ปริมาณก่อสร้างภาคสาธารณูปโภค ส่วนที่สอง วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างแสดงผลกระทบจากภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจต่อฐานะ และการดำเนินงานของ กลุ่มบริษัทรับเหมาก่อสร้าง กลุ่มบริษัทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง ส่วนสุดท้าย สำรวจรวบรวมข้อมูลภาคสนามในประเด็นปัญหาการบริหารการเงิน ปัญหาการบริหารวัสดุ ปัญหาการบริหารเครื่องจักร ปัญหาการบริหารแรงงาน นับเป็นปัญหาในระดับจุลภาค ผลการศึกษาสรุปว่า แนวทางการดำเนินมาตรการ และนโยบายแก้ไขปัญหาจากภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในระดับมหภาค จากแบบจำลองคาดการณ์ปริมาณงานก่อสร้างที่พัฒนาขึ้นแสดงรายได้ประชาชาติ ดัชนีราคาผู้บริโภค ดัชนีราคาค่าก่อสร้าง มีความ สัมพันธ์ต่อการลดลงของปริมาณงานก่อสร้างที่อยู่อาศัยอัตราส่วนเงินออมขององค์กรต่อดัชนีราคาค่าก่อสร้างมีความสัมพันธ์ต่อการลดลงของปริมาณงานก่อโครงสร้างการอุตสาหกรรม รายได้ของรัฐบาล งบลงทุนของรัฐบาล มีความสัมพันธ์ต่อการลดลงของปริมาณงานก่อสร้างสาธารณูปโภค ส่วนการศึกษาด้านจุลภาค สรุประดับความสำคัญของปัญหาที่ผู้รับเหมาสร้างประสบและแนวทางในการปรับตัวในการบริหารงานก่อสร้างขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วัดดานา สุกบันดิด (2545 : 95) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกซื้อวัสดุก่อสร้างของลูกค้าในกำแพงนครเวียงจันทน์ เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่กลุ่มคนต่าง ๆ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และเพื่อให้เป็นข้อมูลให้ร้านวัสดุก่อสร้างสามารถปรับตัวเพื่อตอบรับกับความต้องของผู้บริโภค และสอดคล้องกับภาวการณ์แข่งขันที่มีความรุนแรง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่พฤติกรรมในการเลือกซื้อปูนซีเมนต์มากที่สุดคือ ต้องปรึกษากันเองระหว่างสามี-ภรรยามากที่สุด ลูกค้าส่วนใหญ่รู้จักร้านวัสดุก่อสร้างโดยผ่านการเห็นป้ายโฆษณาที่ติดหน้าร้านมากที่สุด สื่อโฆษณาที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุดคือ หนังสือพิมพ์ ลูกค้า ส่วนใหญ่ชอบร้านที่มีบริการเป็นกันเอง พูดจาสุภาพอ่อนน้อม ราคาถูกกว่าร้านทั่วไป ทำเลที่ตั้งของร้านสะดวกในการมาใช้บริการ มีบริการหลังการขาย และให้ความสำคัญกับการคุ้นเคยต่อตรายี่ห้อมากที่สุด

ชลาลัย ตั้งชูพงศ์ (2546 : 112) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านวัสดุก่อสร้างของผู้บริโภคในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่เป็นเพศชายเป็นผู้บริโภคทั่วไปและช่างรับเหมาในสัดส่วนใกล้เคียงกัน อายุระหว่าง 25-35 ปี สมรสแล้ว โดยปัจจัยที่ผลต่อการเลือกร้านวัสดุก่อสร้างของผู้บริโภค อันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการขาย และปัจจัยด้านบุคคล ตามลำดับ สำหรับความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับร้านวัสดุก่อสร้างที่ต้องการในอนาคตนั้น ผู้บริโภคต้องการให้ร้านวัสดุก่อสร้างมีสินค้าครบวงจร มีสินค้าพร้อมขายเสมอ สามารถต่อลองราคาสินค้าได้ รวมถึงสินค้ามีคุณภาพ และราคาสินค้าเหมาะกับคุณภาพสินค้า

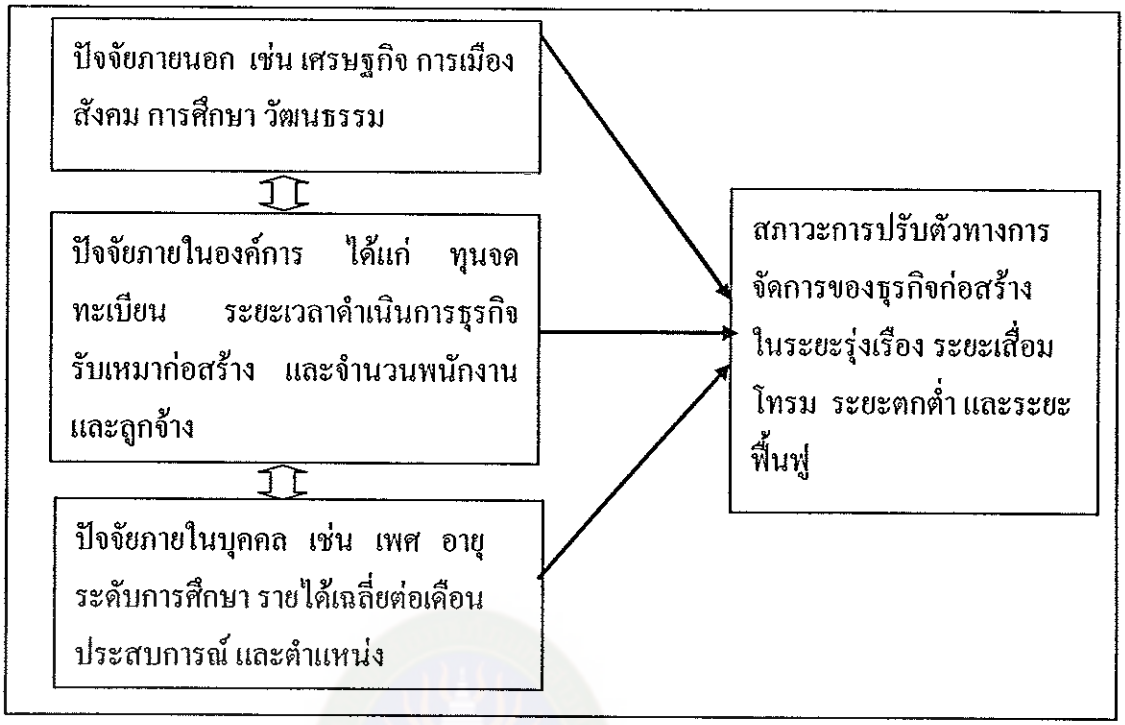
ธเนศ ยคันตวนิชชัย (2546 : 101-102) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการของศูนย์วัสดุก่อสร้างซีเมนต์ไทย โฮมมาร์ทเมกซ์ สาขาอุดรธานี โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสะดวกจำนวน 250 คน ผลการศึกษาพลว่า ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าใหม่ สถานภาพสมรสแล้ว ลูกค้าส่วนใหญ่มีการวางแผนการซื้อมาจากบ้าน สินค้าที่เลือกซื้อมากที่สุดคือ เครื่องมือช่าง เลือกซื้อน้อยที่สุดคือ เซรามิก สาเหตุที่ซื้อสินค้าเนื่องจากสินค้าได้มาตรฐานมีคุณภาพ รองลงมาคือ มีสินค้าให้เลือกจำนวนมาก ลูกส่วนใหญ่รู้จักจากป้ายโฆษณา ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการบริการอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสินค้า ด้านราคา ด้านสถานที่และการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านพนักงาน และความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางในด้านกระบวนการ ลูกค้าเก่ามีความพึงพอใจต่อการบริการในด้านสถานที่ และการจัดจำหน่ายมากน้อยกว่าลูกค้าใหม่ แต่ความพึงพอใจด้านกระบวนการน้อยกว่าลูกค้าใหม่ ปัญหาที่พบคือ การตั้งราคาสินค้าสูงเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ สินค้าที่

ต้องการมีไม่ครบ สินให้เลือกไม่เพียงพอ ไม่ทราบข่าวสารข้อมูล กิจกรรมการส่งเสริมการขายไม่น่าสนใจ และคำแนะนำที่ได้รับไม่น่าเชื่อถือ ตามลำดับ

บุญฤทธิ์ วัตรภูเดช (2547 : 85-86) ได้ทำการวิจัยเรื่องกรณีศึกษาการจัดการในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาวิธีการจัดการภายในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ และเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานของบริษัทพร้อมทั้งศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาจากผู้บริหารของบริษัทโดยแบ่งลักษณะของการศึกษาการจัดการออกเป็น 3 หมวดใหญ่ คือ การจัดการทางด้านการเงิน การตลาด การผลิต ในส่วนของการจัดการด้านการผลิต ได้แบ่งย่อยเป็นการศึกษาในด้านการควบคุมเวลา การควบคุมต้นทุน การจัดการวัสดุ การจัดการแรงงาน และการควบคุมคุณภาพของงาน สำหรับข้อมูลได้จากการส่งแบบสอบถามและสัมภาษณ์ไปยังบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ที่มีอายุระหว่าง 1-4 ปี จำนวน 10 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กที่จัดตั้งใหม่ มีวิธีการในการบริหารงานภายในบริษัท และการบริหารงานก่อสร้างคล้ายคลึงกัน ส่วนปัญหาที่เกิดในการจัดการภายในบริษัท พบว่าบุคลากรในตำแหน่งเทคนิเซียน/โฟร์แมน ถูกระบุว่า เป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทประสบปัญหามากที่สุด ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารของบริษัทในการอบรมและให้ความรู้เพิ่มเติมแก่พนักงานเหล่านี้

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการก่อสร้าง สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจการก่อสร้างมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารการจัดการในเชิงทฤษฎีสามารถ สรุปตามกรอบความคิดเชิงทฤษฎีไว้ในแผนภูมิที่ 9 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภูมิที่ 9 กรอบความคิดเชิงทฤษฎี

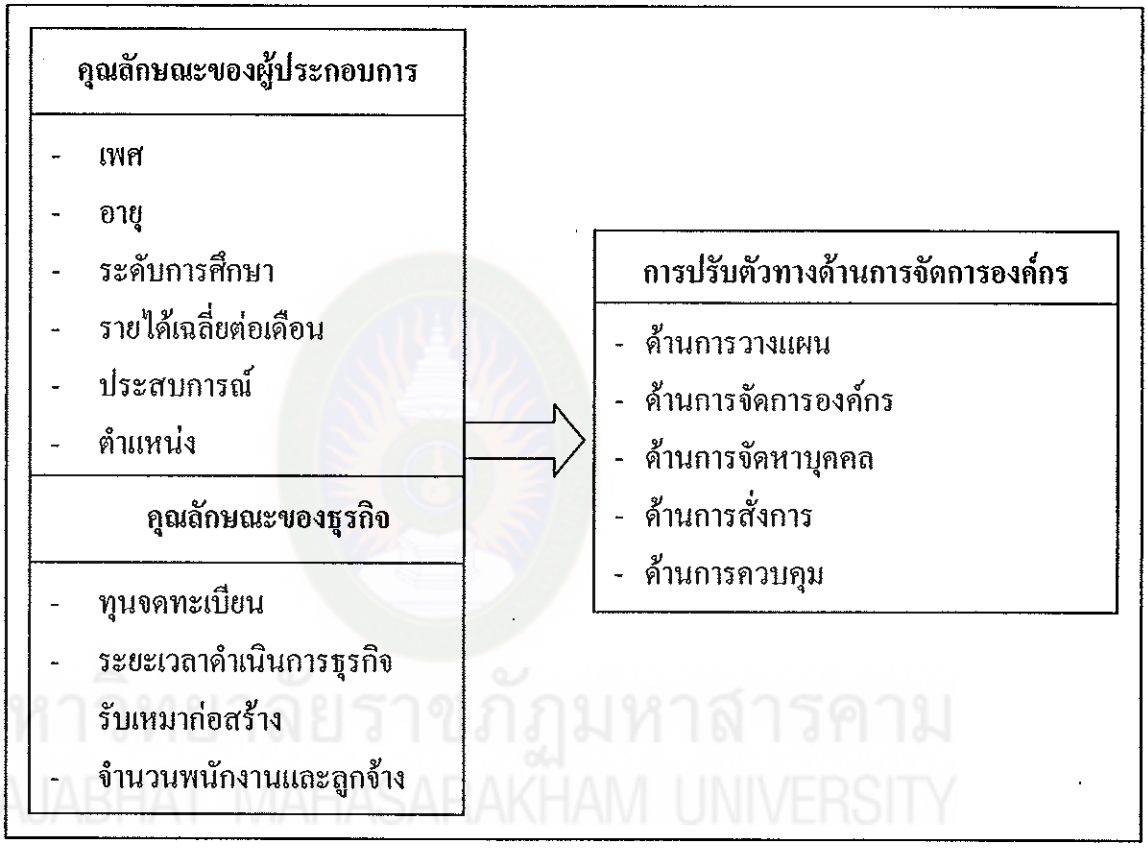
จากกรอบความคิดเชิงทฤษฎีนี้ ข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า การประกอบธุรกิจก่อสร้างเป็นการดำเนินกิจกรรมทางด้านการผลิตและการจัดจำหน่าย ซึ่งมีนัยรวมถึงการผลิตสินค้าและบริการ การนำสินค้าและบริการนั้นมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค ส่วนใหญ่การประกอบธุรกิจการก่อสร้างจัดอยู่ในกลุ่มที่หวังกำไรเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากผู้ประกอบธุรกิจเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นภาคธุรกิจเอกชน นอกจากนี้ธุรกิจการก่อสร้างยังจัดเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลายสิ่งในการอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินชีวิตมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย ถนนหนทาง แหล่งอุปโภคบริโภคต่างๆ ฯลฯ ดังนั้น สภาวะการดำเนินธุรกิจการก่อสร้าง จึงมีนัยของการดำเนินการประกอบกันเป็นวัฏจักร ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และด้านบุคลากร ภายใต้ขั้นตอนสำคัญของการจัดการ 5 ขั้นตอน อันประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การจัดการงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุมการทำงาน

แต่เนื่องจากการประกอบธุรกิจการก่อสร้าง ต้องอาศัยปัจจัยประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นกระแสเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคม ฯลฯ ปัจจัยในองค์กร ได้แก่ ตำแหน่ง ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง และจำนวนพนักงานและลูกจ้างฯลฯ และปัจจัยภายในบุคคล ซึ่งจัดเป็นตัวแปรหลักในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากหากไม่มีบุคคลก็จะไม่สามารถดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับ

การปรกอบธุรกิจได้ จึงนำมาสู่กรอบความคิดในการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

4. กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 10 กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากกรอบแนวคิดของการวิจัยสามารถขยายความได้ว่า ในการวิจัยนี้ การปรับตัวทางด้านการจัดการของธุรกิจก่อสร้างประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์การ ด้านการจัดหาบุคคล ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม ธุรกิจก่อสร้างจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ลักษณะ ได้แก่ ปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบธุรกิจก่อสร้าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์ และตำแหน่ง กับปัจจัยคุณลักษณะของธุรกิจ เช่น ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาดำเนินการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง และจำนวนพนักงานและลูกจ้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY