



### บทที่ 3

## การจัดการของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานในประเทศไทย

การศึกษากิจการจ้กกรของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานในบทนี้ ผู้วิจัยใคร่กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของบริษัทให้เข้าใจก่อนที่จะกล่าวแยกถึงการจัดการของแต่ละฝ่ายคือ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาดและลงท้ายด้วยเรื่องของบุคลากร และแม้ใน พ.ศ. 2527 ประเทศไทยจะมีบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานตามนิตินัยรวม 4 แห่งดังนี้

1. บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด
2. บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด
3. บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด
4. บริษัทยูโนเค็มิลค์จำกัด

แต่ในทางพฤตินัยแล้วจะเหลือบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเพียง 3 แห่งเท่านั้น เพราะในเดือนกันยายน พ.ศ. 2523 บริษัทยูเปอร์เรทีฟคอนเคนธฟาร์มิกจำกัด ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดได้เข้ามาถือหุ้นของบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดถึง 75% ของจำนวนหุ้นทั้งหมด ทำให้การดำเนินงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัดต้องเปลี่ยนไปตามนโยบายของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดพยายามรวมการผลิตนมข้นหวานไว้ที่โรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดแค่เพียงแห่งเดียว เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้ในทางปฏิบัติจะเหลือบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเพียง 3 แห่งดังกล่าว แต่ในการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยยังคงถือตามจำนวนบริษัทที่ได้จดทะเบียนไว้กับกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งมีทั้งหมด 4 บริษัทข้างต้น

### ลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน

บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานเป็นกิจการที่เน้นการลงทุนในด้านเครื่องจักรมากกว่าแรงงาน (CAPITAL INTENSIVE) ดังนั้นเงินทุนที่ใช้ในการจัดตั้งโรงงานผลิตนมข้น

หวานจึงค่อนข้างมาก ประกอบกับการผลิตนมข้นหวานต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตสูง ภัยเหตุนี้การลงทุนส่วนใหญ่จึงต้องร่วมลงทุนกับชาวต่างประเทศหรือบางบริษัทจะเป็นการลงทุนของชาวต่างชาติทั้งหมดทั้งการวางที่ 7 ภัยเหตุนี้การบริหารงานสำคัญบางอย่างจึงต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการหรือจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ

ตารางที่ 7 ทุนจดทะเบียนเริ่มแรกและลักษณะการถือหุ้นของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน

บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน	ทุนจดทะเบียน	ลักษณะการถือหุ้น
อุตสาหกรรมนมไทยจำกัด	40,000,000	ไทย 34% ออสเตรเลีย 33% มาเลเซีย 16.5% และสาธารณรัฐสิงคโปร์ 16.5%
อุตสาหกรรมนมอาสาจำกัด	40,000,000	ไทย 51% เนเธอร์แลนด์ 49%
อุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด	60,000,000	มาเลเซีย 30% เนเธอร์แลนด์ 70%
ยูเน็กมิลค์จำกัด	60,000,000	สวิทเซอร์แลนด์ 66.67% สหรัฐอเมริกา 33.33%

ที่มา: หน่วยวิจัย บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย  
คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักนายกรัฐมนตรีย  
สอบถามจากเจ้าหน้าที่ระดมอาวุโสของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน

สำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานนั้น บริษัทมิใช่จะผลิตนมข้นหวานแต่เพียงอย่างเดียว เพราะการผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียวออกจำหน่ายนั้นเป็นการเสี่ยงต่อการลงทุนเป็นอย่างมาก หากผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นเกิดขายไม่คึกก็จะทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ แต่สำหรับนมข้นหวาน แม้ยอดขายจะสูงเพียงใดก็ตามแต่กำไรก็ค่อนข้างต่ำมาก บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจึงพยายามผลิตสินค้าชนิดอื่น ๆ มาช่วยในค่านี้นี้โดยผู้บริหาร ใค้ค่านึงชนิดของผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในประเทศเดียวกันเป็นสำคัญ ดังเช่น

บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด นอกจากจะผลิตนมข้นหวานคืนรูปครามะลิแล้ว ยังใค้ผลิตนมข้นจืดครามะลิ นมสคยูเอชทีครามะลิและเนยสคกรากด้วยไม่ออกจำหน่าย

บริษัทยูเน็กมิลค์จำกัด นอกจากจะผลิตนมข้นหวานคืนรูปกราฟหม้อออกจำหน่าย

แล้ว ยังได้ผลิตนมสดรสเค็ม วิไลซ์ตราหมี นำนมถั่วเหลืองระบบยูเอชทีตราโบนัส ผลิตอาหาร  
สำเร็จรูปตราซีรีแล็ค ตราเนสตุ้ม มะหมี่กิ่งสำเร็จรูปตราแม็กกี้และนมสดยูเอชที ตรา  
เนสท์เล่ออกจำหน่าย

ส่วนบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดและบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด  
กำลังเริ่มดำเนินการที่จะผลิตนมสดยูเอชทีตราไฟโบล้อคออกจำหน่าย นอกเหนือไปจากการ  
ผลิตนมข้นหวานคืนรูปตราเรือใบ ตราอลาสก้าและนมข้นจืดตราค้างง ๆ

จะเห็นได้ว่าทุกบริษัทต่างพยายามที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่เพิ่มให้มากขึ้นตาม  
นโยบายของคณะกรรมการบริหารของแต่ละบริษัท ด้วยเหตุนี้โรงงานนมข้นหวานจึงต้องมี  
บริเวณกว้าง และใช้คนงานเป็นจำนวนมาก ประกอบกับการตั้งโรงงานในตัวเมืองเป็น  
การไม่ถูกสุขลักษณะ เพราะอาจทำให้สิ่งแวดล้อมเป็นพิษได้ ตามประกาศของกระทรวง  
สาธารณสุข ดังนั้นผู้บริหารของแต่ละบริษัทจึงได้ตั้งโรงงานไว้ที่จังหวัดสมุทรปราการ เป็น  
ส่วนใหญ่ เพราะราคาที่ดินถูกกว่า การคมนาคมสะดวก เพราะอยู่ใกล้กับจังหวัดกรุงเทพฯ  
จึงไม่เป็นปัญหาในด้านการขนส่ง เป็นแหล่งหาแรงงานและวัตถุดิบได้ง่าย อีกทั้งง่ายต่อ  
การติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทกับบริษัทผู้แทนจำหน่ายหรือผู้ที่ต้องการมาติดต่อกับบริษัททั้ง  
ทางโทรศัพท์และจดหมาย ที่สำคัญคือ ในเรื่องการสาธารณสุขปลอดภัยพร้อมเพียงมากกว่า  
แถบอื่น ส่วนสำนักงานของทุกบริษัทจะตั้งอยู่ในตัวเมืองกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการ  
สะดวกในการติดต่อกับลูกค้าหรือผู้ที่มีธุระเกี่ยวข้อง

สำหรับในด้านการตลาดนั้น บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานบางแห่งดำเนินการด้าน  
การตลาดด้วยตนเอง แต่บางแห่งให้บริษัทผู้แทนจำหน่ายจัดการแทน ซึ่งพอจะแบ่งบริษัท  
ผู้ผลิตนมข้นหวานในเรื่องการตลาดออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. บริษัทดำเนินการด้านการตลาดด้วยตัวของบริษัทเอง ได้แก่ บริษัท  
อุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดและบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด (ซึ่งถือนโยบายโดย  
ตรงจากบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด)

2. บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานให้บริษัทอื่นเป็นผู้แทนจำหน่าย ได้แก่

1) บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด เป็นผู้ผลิตนมข้นหวานคืนรูปตรา  
มะลิ แต่ให้บริษัทผลิตภัณฑ์นมกรุงเทพฯ จำกัดเป็นผู้แทนจำหน่าย โดยมีเงื่อนไขว่าบริษัท



อุตสาหกรรมนมไทยจำกัดต้องเป็นผู้วางแผนการตลาด การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย โดยให้บริษัทผลิตภัณฑ์นมกรุงเทพจำกัดเป็นผู้จัดทำหน้าที่นั้น

2) บริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัดเป็นผู้ผลิตนมข้นหวานคืนรูปตราหมี โดยให้บริษัทคิทแอนด์แจ๊คเป็นผู้แทนจำหน่าย และเป็นผู้จัดการในด้านการตลาดทุกอย่างตั้งแต่การวางแผนการตลาด การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย ฯลฯ แต่บริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัดจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารของบริษัท แม้คือ บริษัทเนสท์เล่จำกัดที่ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เหตุที่บริษัทคิทแอนด์แจ๊คได้เป็นตัวแทนจำหน่ายของบริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัดก็เพราะว่า บริษัทคิทแอนด์แจ๊คเป็นตัวแทนจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ทุกชนิดของบริษัทเนสท์เล่จำกัดอยู่แล้ว ดังนั้นเมื่อบริษัทเนสท์เล่จำกัดตั้งบริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัดขึ้นในประเทศไทยโดยเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จึงได้ให้บริษัทคิทแอนด์แจ๊คเป็นผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทุกชนิดของบริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัด

ด้วยเหตุนี้ทั้งบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดและบริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัดจึงได้ขายผลิตภัณฑ์นมข้นหวานให้กับบริษัทผู้แทนจำหน่ายตามจำนวนที่บริษัทผู้แทนจำหน่ายต้องการ และตามราคาที่ได้ตกลงกันไว้ โดยบริษัทผู้แทนจำหน่ายจะต้องเป็นผู้ทำการขนส่งสินค้าจากโกดังของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานและออกค่าใช้จ่ายในด้านการขนส่งเอง อย่างไรก็ตามการติดต่อกันระหว่างบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานและบริษัทผู้แทนจำหน่ายนั้น มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพราะฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ผลิตและอีกฝ่ายหนึ่งดำเนินในด้านการตลาด จึงจะทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งนี้ได้มาจากบริษัทผู้แทนจำหน่ายอย่างบริษัทคิทแอนด์แจ๊ค แม้จะเป็นผู้ดำเนินงานด้านการตลาด แต่ทุกชั้นตอนต้องได้รับความเห็นชอบจากบริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณค่าใช้จ่ายในด้านการตลาดและวิถีทางการตลาดทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณาหรือการส่งเสริมการขายของปีถัดไปทั้งปี ผู้บริหารของบริษัทคิทแอนด์แจ๊คและบริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัดจะต้องนำไปเสนอคณะกรรมการบริหารของบริษัทเนสท์เล่จำกัดที่สวิตเซอร์แลนด์ ก่อนจะใช้งบประมาณดังกล่าว หรือบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด แม้จะไม่ได้เป็นผู้จัดทำหน้าที่นมข้นหวานตราหมีด้วยตนเอง แต่ก็เป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาดโดยได้รับความร่วมมือจากบริษัทผลิตภัณฑ์นมกรุงเทพจำกัด ด้วยเหตุนี้แม้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานบางบริษัทจะเป็นผู้ผลิตแต่เพียงอย่างเดียว ก็จำเป็นต้องสนใจและมีความรู้ในด้านการตลาดอยู่ตลอดเวลา



ส่วนในเรื่องการจัดองค์การนั้น ในที่นี้จะขอกล่าวถึงการจัดองค์การรวมของ  
แต่ละบริษัท เพื่อให้เข้าใจการแบ่งสายงานของแต่ละบริษัทก่อนที่จะได้กล่าวถึงการจัด  
การของแต่ละฝ่ายต่อไป โดยทั่วไปทฤษฎีการจัดองค์การมีหลายทฤษฎี แต่ในที่นี้ยึดถือ  
ตามแนวความคิดของศาสตราจารย์เอ็ดวิน อี. ฟลิปโป (EDWIN E. FLIPPO) ซึ่ง  
ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่าเป็นกระบวนการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อความสัมพันธ์ของ  
องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่  
กำหนดไว้<sup>1</sup> จากการศึกษาโครงสร้างของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานพบว่า บริษัทผู้ผลิต  
นมชั้นหวานได้จัดองค์การโดยแบ่งแผนกงานออกตามหน้าที่ กล่าวคือเป็นการรวมงานชนิด  
เดียวกันเข้าในแผนกงานเดียวกัน นอกจากนี้การจัดองค์การของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน  
แต่ละบริษัทนั้นยังขึ้นกับทัศนคติของผู้บริหารของแต่ละบริษัทที่จะเห็นว่า งานประเภทไหน  
สมควรจะรวมอยู่ในแผนกใด งานประเภทใดสำคัญกว่างานประเภทอื่นมากน้อยเพียงใด  
และยังต้องขึ้นอยู่กับนโยบายและวัตถุประสงค์ของบริษัทอีกด้วย ทำให้บริษัทผู้ผลิตนมชั้น  
หวานจัดองค์การแตกต่างกันดังนี้

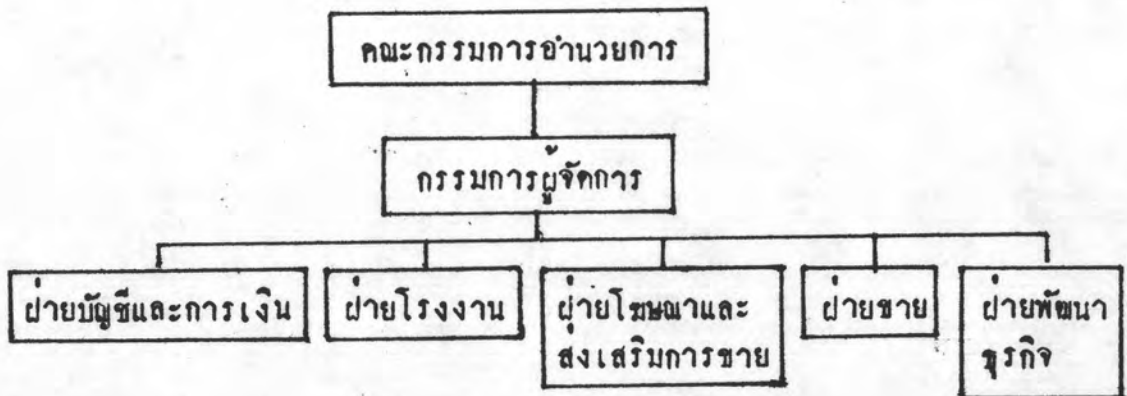
บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานคืนรูปกรรมะดิ  
และผลิตภัณฑ์อีกหลายชนิด โดยให้บริษัทผลิตภัณฑ์นมกรุงเทพจำกัดเป็นผู้แทนจำหน่าย  
ยกเว้นนมสดยูเอชทีกรรมะดิเท่านั้นที่ฝ่ายการตลาดของบริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายเอง ด้วย  
เหตุนี้บริษัทจึงได้จัดองค์การเป็นฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่ายด้วยกันคือ

1. ฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่คำนวณการเงิน
2. ฝ่ายโรงงาน รับผิดชอบในด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัท
3. ฝ่ายโฆษณาและส่งเสริมการขาย เป็นผู้วางแผนและส่งเสริมการขาย  
ผลิตภัณฑ์ทุกชนิดของบริษัท
4. ฝ่ายขาย เป็นผู้ติดต่อกับบริษัทผู้แทนจำหน่ายและควบคุมหน่วยงานทาง  
การตลาด
5. ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ทำหน้าที่พัฒนาการผลิตและการลงทุนให้มีประสิทธิภาพ  
และกว้างขวางยิ่งขึ้น

<sup>1</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, ศาสตราจารย์, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร:  
บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, พ.ศ. 2523) หน้า 110

ทุกฝ่ายจะขึ้นโดยตรงต่อกรรมการผู้จัดการ ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 การจัดองค์การของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด



ที่มา: จากการสอบถามจากเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด

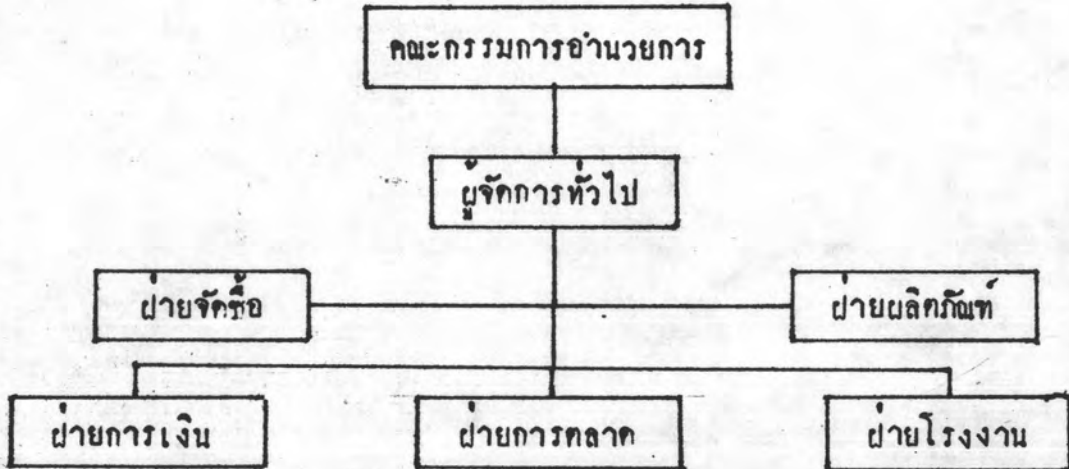
บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดและบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด ใ้รวมเป็นบริษัทเดียวกันในด้านการปฏิบัติ เป็นบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานคืนรูปตราเรือใบและตราอลาสก้า นมข้นจืดตราต่าง ๆ และนมสดยูเอชทีตราโฟโมสต์ ใ้ดำเนินงานในด้านการจัดจำหน่ายเอง โดยแบ่งโครงสร้างของกิจการออกเป็น 3 ฝ่ายใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ

1. ฝ่ายการเงิน
2. ฝ่ายโรงงาน
3. ฝ่ายการตลาด

ทุกฝ่ายจะต้องขึ้นโดยตรงต่อผู้จัดการทั่วไป ต่อมาได้เพิ่มฝ่ายย่อยขึ้นอีก 2 ฝ่าย เพื่อดำเนินการในหน้าที่ต่อไปนี้คือ

1. ฝ่ายจัดซื้อ จะจัดซื้อวัตถุดิบและวัสดุการผลิตทุกอย่าง ยกเว้นอะไหล่ของเครื่องจักรที่สำคัญ นมผงขากมันเนยและไขมันเนย
2. ฝ่ายผลิตภัณฑ์ จะเป็นฝ่ายทำการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตแล้วว่ามีคุณภาพเป็นอย่างไร และจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็จะทำการทดลองวิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ตลอดเวลา ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 การจัดองค์การของบริษัทอุตสาหกรรม รมนมพระนครจำกัด  
และบริษัทอุตสาหกรรมนมเอลาสกาจำกัด

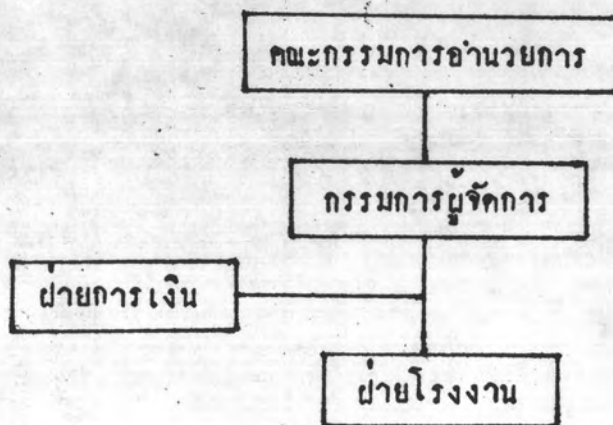


ที่มา: จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสของบริษัทอุตสาหกรรม รมนมพระนครจำกัด

บริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานคืนรูปตราหมีและ  
ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ อีกหลายชนิด โดยให้บริษัทคิธแอสล์ จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่ายแก่ผู้เคียว ใต้  
จัดองค์การออกเป็น 2 ฝ่ายใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ฝ่ายการเงิน
2. ฝ่ายโรงงาน

แผนภูมิที่ 4 การจัดองค์การของบริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัด



ที่มา: จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสของบริษัทยูโนเทคมีลส์จำกัด



ฝ่ายการเงินจะเป็นฝ่ายให้คำปรึกษาแก่กรรมการผู้จัดการ และวางแผนด้านการเงินของบริษัทเท่านั้น โดยไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวันทางด้านการเงิน เพราะแผนกการเงินของฝ่ายโรงงานจะเป็นผู้รับผิดชอบในหน้าที่นี้อยู่แล้ว และต้องส่งงบการเงินให้กับผู้จัดการฝ่ายการเงินทราบทุกเดือน ส่วนฝ่ายโรงงานนั้นจะขึ้นโดยตรงต่อกรรมการผู้จัดการ โดยมีสายงานการบังคับบัญชาแบ่งเป็นแผนกต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานภายในโรงงาน จะเห็นได้ว่าการจัดองค์การนี้จะไม่มีการทลาค เพราะกรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้รับนโยบายการทลาคจากคณะกรรมการอำนวยการจากต่างประเทศและจะเป็นผู้รับผิดชอบติดต่อกับบริษัทที่หุ้นส่วนจำกัดโดยตรง

การจัดองค์การของบริษัทผู้ผลิตนมชันทวานแก่ละบริษัทนั้น จะแตกต่างกันตามเป้าหมาย นโยบายและความขนาดของบริษัทเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารของแก่ละบริษัทมีความเห็นว่า การจัดองค์การของบริษัทเท่าที่เป็นมา เป็นการจัดองค์การที่ดีที่สุดสำหรับกิจการของคน เพราะโครงสร้างเหล่านี้จะมีรูปแบบเช่นนี้มาตั้งแต่เปิดบริษัท โดยทั่วไปจะไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกันมากนัก เพราะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแก่ละครั้งจะยุ่งยากและซับซ้อนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าใช้จ่ายจะสูงขึ้น และหากโครงสร้างของบริษัทยังใช้งานได้อยู่แล้ว บริษัททุกแห่งก็คงไม่ยอมเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของกิจการกันอย่างง่าย ๆ

### การจัดการด้านการเงิน

การเงินเป็นฝ่ายที่สำคัญฝ่ายหนึ่งของบริษัทที่ต้องรับผิดชอบทางการเงินทุกด้านของบริษัท ฉะนั้นจึงต้องมีการจัดการที่รัดกุม เริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการและการควบคุม แต่เนื่องจากนโยบายการดำเนินงานของบริษัทผู้ผลิตนมชันทวานไม่เหมือนกัน จึงทำให้การจัดการด้านการเงินจึงแตกต่างกันไปคล้ายรังรายละเอียกต่อไปนี้

### การวางแผน

ประมาณเดือนกันยายนหรือตุลาคม ผู้จัดการฝ่ายการเงินของบริษัทผู้ผลิตนมชันทวานทุกแห่งจะได้รับยกพยากรณ์การขายปีหน้าจากฝ่ายการทลาค หรือบริษัทผู้แทนจำหน่าย เพื่อนำมาวิเคราะห์วางแผนเป็นงบค่าใช้จ่ายในปีหน้าและแบ่งย่อยเป็น

รายละเอียดว่าจะต้องใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดประมาณเดือนละเท่าไร มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่พอจะต้องหาแหล่งเงินทุนจากที่ใด และหากมีเงินสดในมือมากเกินไป ก็จะไปลงทุนโดยฝากกับธนาคารหรือจะลงทุนในค่านิด ซึ่งเป็นการวางแผนประจำปี โดยทั่วไปการวางแผนประจำปีนั้นไม่ค่อยยุ่งยากเท่าไรนัก เพราะมีตัวเลขค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของปีก่อน ๆ เป็นตัวนำทางในการคำนวณ ดังนั้นการวางแผนด้านการเงินจึงค่อนข้างสะดวก จากนั้นก็จะแบ่งเป็นงบค่าใช้จ่ายของแต่ละฝ่าย ซึ่งผู้จัดการทุกฝ่ายจะพิจารณากันอย่างมีเหตุผลว่าเพียงพอหรือไม่ และต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการในที่สุด

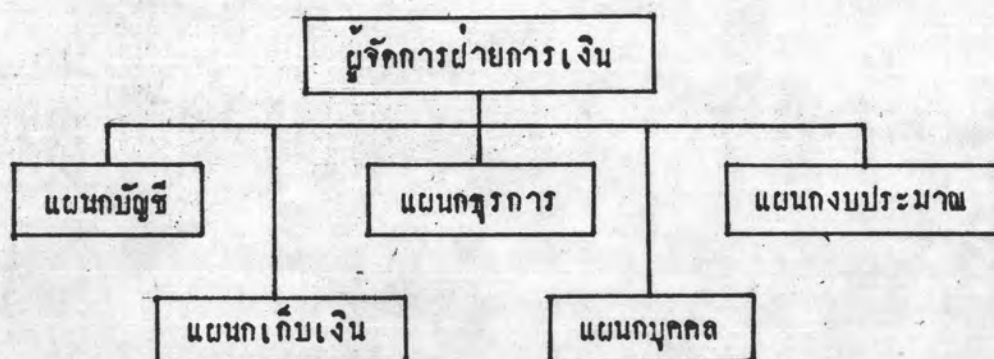
นอกจากการวางแผนประจำปีแล้ว บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานยังมีการวางแผนระยะยาวประมาณ 1 - 5 ปี ส่วนมากจะเป็นการวางแผนสำหรับโครงการผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ฝ่ายการเงินจะต้องวิเคราะห์อย่างละเอียดถึงรายได้และค่าใช้จ่าย รวมทั้งการหมุนเวียนของเงินสด โดยได้รับความร่วมมือจากฝ่ายอื่น ๆ เป็นสำคัญ เช่น บริษัทยูโนแลคมีลล์จำกัดต้องการขยายผลิตภัณฑ์ใหม่ "นมที่มีกิ่งสำเร็จรูปตราแม่ก็๊ก" ฝ่ายการเงินจะต้องหางบประมาณรายได้และค่าใช้จ่ายสำหรับกรณีนี้ โดยขอความร่วมมือจากบริษัทคิทแฮลล์จำกัดในค่านประมาณการขาย ทำให้สามารถทราบถึงรายได้ที่คาดว่าจะได้รับในรอบปี เพื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าคุ้มหรือไม่

สำหรับการวางแผนระยะสั้นนั้น ผู้บริหารฝ่ายการเงินของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานมักทำอยู่เป็นประจำทั้งช่วงรายสัปดาห์และรายเดือน (ยกเว้นบริษัทยูโนแลคมีลล์จำกัดที่ฝ่ายการเงินจะไม่ต้องทำหน้าที่นี้ เพราะแผนการเงินของฝ่ายโรงงานจะเป็นผู้รับผิดชอบการวางแผนระยะสั้นนี้แทน) เพราะการเงินเป็นส่วนสำคัญยิ่งของการบริหารบริษัท หากเกิดชั๊ตชองแล้ว ก็จะทำให้บริษัทเสียหายอย่างมาก เช่น มีจำนวนเงินสดไม่พอเพียงที่จะจ่ายค่าใช้จ่าย อาจทำให้บริษัทอื่นที่มาติดต่อเกิดความไม่มั่นใจในเรื่องการเงินของบริษัท ทำให้ไม่ยอมติดต่อกับหรือไม่ยอมปล่อยสินเชื่อให้ เป็นต้น ทำให้ชื่อเสียงของบริษัทเสียหายหรือในบางครั้งบริษัทมีเงินสดในมือมากเกินไป ก็จะทำให้ขาดผลประโยชน์จากการนำเงินสดนั้นไปลงทุน ซึ่งผู้จัดการฝ่ายการเงินจะต้องใคร่ครองให้คิดว่าควรจะไปลงทุนชั่วคราวหรือประจำ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงิน ทำให้ทราบว่า การวางแผนระยะสั้นของฝ่ายการเงินส่วนมากจะเป็นการประมาณการค่าใช้จ่าย

และการนำเงินไปลงทุน สำหรับการวางแผนในค้ำเงินกู้ นั้น หากเกิดความจำเป็นต้องกู้เงินแล้ว ผู้บริหารมีความคิดว่าจะกู้จากสถาบันการเงินภายในประเทศมากกว่าที่จะกู้จากต่างประเทศ เพราะไม่คงพะวงเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ แต่ในช่วงแรกของการตั้งโรงงานเมฆชนหวานใน พ.ศ. 2508 - 2510 หรือในช่วงที่ค้ำเงินของวิศุคิมดิบตัวสูงขึ้นใน พ.ศ. 2514 นั้น บริษัทต้องกู้เงินจากต่างประเทศโดยผู้ร่วมหุ้นชาวต่างชาติ ซึ่งอยู่ในคณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้คิดค้ำให้ เพราะในช่วงนั้นบริษัทผู้ผลิตเมฆชนหวานยังมีฐานะการเงินที่ไม่มั่นคง สถาบันการเงินในประเทศจึงไม่ค่อยให้บริษัทผู้ผลิตเมฆชนหวานกู้ จึงเป็นเหตุให้บริษัทต้องไปกู้เงินจากต่างประเทศ

### การจัดองค์การ

#### แผนภูมิที่ 5 การจัดองค์การของฝ่ายการเงิน



ที่มา: จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด

การจัดองค์การของฝ่ายการเงินของบริษัทผู้ผลิตนมชนหวานทุกแห่งจะแตกต่างกันตามนโยบายของบริษัท เช่น บริษัทยูนิเทคมีล จำกัด จะไม่มีการจัดองค์การของฝ่ายการเงินแต่อย่างใด เพราะทั้งฝ่ายจะมีเพียงผู้จัดการฝ่ายการเงินและผู้ช่วยรวม 2 คนเท่านั้นที่บริหารงานค้ำเงิน เพื่อให้อำนาจปรึกษาและแนะนำต่อกรรมการผู้จัดการ ส่วนในค้ำเงินการปฏิบัติของการจัดการค้ำเงินนั้นจะมอบให้แผนกการเงินของฝ่ายโรงงานเป็นผู้ดำเนินการและให้ขึ้นตรงต่อผู้จัดการโรงงาน เพียงแต่ต้องมีหน้าที่ส่งรายงานงบการเงินต่อผู้จัดการฝ่ายการเงินทุกเดือน ส่วนบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดและบริษัท



อุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด (ซึ่งรวมบริษัทอุตสาหกรรมนมอาสาจำกัด) ได้จัดองค์การของฝ่ายการเงินออกโดยจัดแผนงานตามหน้าที่ ซึ่งมีผู้จัดการฝ่ายการเงินเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้นแผนภูมิการจัดองค์การฝ่ายการเงินข้างต้น จึงเป็นแกนกลางของการจัดองค์การของฝ่ายการเงินของบริษัทดังกล่าว โดยทั่วไปจะมีสายการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 5 แผนกด้วยกันคือ

1. แผนกบัญชี จะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับงานทางด้านการบันทึก การรายงานและการจึกรายการที่เกิดขึ้นทางธุรกิจโดยใช้ระบบบัญชี

2. แผนกเก็บเงิน ทำหน้าที่รักษาเงินซึ่งเป็นรายได้ของบริษัทและเตรียมจ่ายเงินให้กับเจ้าหนี้เมื่อครบกำหนดจ่ายเงิน การเก็บเงินจากลูกค้าเมื่อครบกำหนดการให้สินเชื่อ เช่น การเก็บเงินจากบริษัทผู้แทนจำหน่ายหรือให้พนักงานขายเก็บเงินจากร้านค้าเมื่อครบกำหนดจ่ายเงิน เป็นต้น ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายการตลาดของแต่ละบริษัทเป็นสำคัญ

3. แผนกธุรการ จะอำนวยความสะดวกในด้านการธุรการทุกชนิด ตลอดจนวัสดุที่กองใช้ในสำนักงาน รวมทั้งเครื่องเขียนต่าง ๆ

4. แผนกงบประมาณ เป็นผู้รวบรวมงบประมาณของทุกฝ่าย และควบคุมค่าใช้จ่ายของทุกแผนกของบริษัทให้เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้

5. แผนกบุคคล จะรับผิดชอบในเรื่องบุคลากรทั้งหมด

เนื่องจากบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดทั้งสองสำนักงานและโรงงานไว้คนละแห่ง ดังนั้นฝ่ายการเงินจึงต้องมีพนักงานบางแผนก เช่น แผนกบัญชี แผนกเก็บเงิน แผนกธุรการและแผนกบุคคล เป็นต้น ประจำที่โรงงานซึ่งอาจรวมเป็นแผนกหนึ่งหรือแยกเป็นคนละแผนกแล้วแต่กรณี เช่น บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดได้แยกเป็นแผนกบุคคลและแผนกการเงินและบัญชี ส่วนบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดได้รวมอยู่ในแผนกธุรการทั่วไป เป็นต้น เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 3 หัวข้อ "การจัดกรการด้านการผลิต" หน้า 73) แต่จะขึ้นโดยตรงต่อฝ่ายการเงินและจะส่งเอกสารต้นฉบับทุกอย่างไปรวบรวมที่สำนักงาน เพื่อให้การบริหารงานด้านการเงินรัดกุมยิ่งขึ้น

อย่างเช่น การว่าจ้างพนักงานของโรงงานให้แผนกบุคคลที่ประจำโรงงานเป็นผู้จัดการ โดยให้ปฏิบัติเงื่อนไขตามคู่มือกฎและข้อบังคับสำหรับพนักงานเป็นสำคัญ และเป็นผู้รวบรวม รายงานการจ้างพนักงานของโรงงานส่งไปให้ฝ่ายการเงินที่สำนักงาน เพื่อจะได้ทำการจ่ายเงินเดือนต่อไป

อย่างไรก็ดีการจ้กองค์การของฝ่ายการเงินของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน ความแผนภูมิแกนกลางข้างต้นนั้น บางบริษัทอาจจะมีข้อปลีกย่อยแตกต่างกัน ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้จัดการฝ่ายการเงินที่เห็นว่าควรมีแผนกใดเพิ่มขึ้น หรือลดลงจากที่กล่าวข้างต้น เพื่อก่อให้เกิดความเหมาะสมและทำให้ระบบงานเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดเป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าหลายชนิด จึงต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศมากมาย จึงมีแผนกชิปปิง (SHIPPING) เพื่ออำนวยความสะดวกในการรับสินค้าจากกรมศุลกากรหรือบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดได้จัดให้มีแผนกรักษาซื้อขึ้น เพื่อทำหน้าที่รักษาซื้อเครื่องใช้สำนักงาน วัสดุสำนักงานให้พอเพียงกับความต้องการของชมช่ายงานที่เป็นจริง เป็นต้น

### การจัดคนเข้าทำงาน

เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานเปิดดำเนินการมานานกว่า 10 ปีขึ้นไปได้ผ่านอุปสรรคมากมาย ได้ปรับปรุงข้อบกพร่องในการบริหารงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องสวัสดิการและผลประโยชน์ที่พนักงานพึงจะได้รับ ด้วยเหตุนี้พนักงานของบริษัทส่วนมากจึงอยู่กับบริษัทมานาน อัตราการเข้าออกน้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานของฝ่ายการเงิน ฝ่ายการเงินจึงไม่มีปัญหาในเรื่องการจัดคนเข้าทำงาน เพราะถ้าตำแหน่งใดว่างลง ส่วนมากฝ่ายการเงินจะพิจารณาจากพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าที่มีอยู่เดิมที่มีคุณสมบัติพอที่จะเลื่อนตำแหน่งให้อยู่ในตำแหน่งที่ว่างลงนั้นได้ จากนั้นจึงจะรับสมัครตำแหน่งต่ำกว่านั้นต่อไป แต่ถ้าหากพิจารณาแล้วว่าควรจะมีพนักงานใหม่จากบุคคลภายนอกหรือบางตำแหน่งจำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้สูง ก็จำเป็นต้องหาจากบุคคลภายนอก หัวหน้าแผนกที่ต้องการพนักงานใหม่จะเป็นผู้สัมภาษณ์และคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ หลังจากนั้นผู้จัดการฝ่ายการเงินจะเป็นผู้สัมภาษณ์และตัดสินใจเป็นครั้งสุดท้ายว่าใครควรจะได้รับตำแหน่งใหม่ แต่เนื่องจากอัตราการเข้าออกของพนักงานมีน้อยมาก ฝ่ายการเงินของแต่ละบริษัทจึงไม่ค่อยมีปัญหาการ

จัดคนเข้าทำงาน

### การอำนวยความสะดวก

เนื่องจากฝ่ายการเงินได้จัดองค์การออกเป็นสัดส่วน การอำนวยความสะดวกจึงเป็นไปตามขั้นตอนสายการบังคับบัญชา พนักงานของแต่ละแผนกทำหน้าที่ของตนและสรุปผลผ่านหัวหน้าแผนกตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้ จากนั้นหัวหน้าแผนกจะเป็นผู้รายงานตรงต่อผู้จัดการฝ่ายการเงินอีกครั้ง (ยกเว้นบริษัทยูไนเท็ดเคมีคัลส์จำกัดที่ไม่ต้องมี การอำนวยความสะดวกดังกล่าวข้างต้น เพราะมีพนักงานเพียง 2 คนเท่านั้น ส่วนรายงานผลการปฏิบัติงานด้านการเงินนั้นจะเป็นหน้าที่ของแผนกการเงินของฝ่ายโรงงานที่จะต้องทำส่งมาให้ผู้จัดการฝ่ายการเงิน) ตัวอย่างเช่น

แผนกบัญชีจะต้องส่งงบการเงินทั้งงบดุลและงบกำไรขาดทุน พร้อมทั้งเปรียบเทียบ งบการเงินของแต่ละเดือนให้เป็นอัตราส่วนต่อผู้จัดการฝ่ายการเงินทุกสิ้นเดือนไม่เกินวันที่ 10 ของเดือนถัดไป

แผนกเก็บเงินจะต้องส่งยอดรายรับแต่ละวันให้แผนกงบประมาณ เพื่อจะได้ทราบยอดเงินสความีเท่าไร เมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้ว เพื่อจะได้ส่งยอดให้ผู้จัดการฝ่ายการเงินทราบ เพื่อจะได้วางแผนนำไปลงทุนหรือให้คงไว้เพื่อใช้จ่ายต่อไป

### การควบคุม ทางด้านทออีวัน

นอกจากบริษัทจะมีการวางแผนในด้านการเงินที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมีการควบคุมที่รัดกุมอีกด้วย มิฉะนั้นแล้วจะทำให้การวางแผนนั้นไร้ค่า การควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารการเงิน จากการสัมภาษณ์จากเจ้าหน้าที่ของบริษัทผู้ผลิตขนมชั้นหวาน ทำให้ทราบว่าโดยทั่วไปบริษัทจะควบคุมในเรื่องการเงินด้วยเอกสารและรายงานเป็นสำคัญ โดยมีหลักฐานการจ่ายเงินที่ถูกต้องแนบท้าย พร้อมลายเซ็นอนุมัติจากผู้มีอำนาจสั่งจ่าย ส่วนการควบคุมค่าใช้จ่ายของแต่ละฝ่ายไม่ให้ใช้จ่ายเกินงบประมาณที่ตั้งไว้จะเป็นหน้าที่ของแผนกงบประมาณของฝ่ายการเงินและหากจำเป็นต้องใช้จ่ายที่เกินงบประมาณแล้ว ผู้จัดการฝ่ายที่ถือการจะต้องเขียนรายงานถึงความจำเป็นเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยความสะดวกต่อไป แต่สำหรับบริษัทยูไนเท็ดเคมีคัลส์จำกัดนั้นหน้าที่การควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณกลับเป็นของแผนกการเงินของฝ่ายโรงงานที่จะต้องบันทึกการใช้จ่ายของแผนกต่าง ๆ



ของโรงงานและยื่นเสนอต่อผู้จัดการโรงงาน หากแผนกค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณ ผู้จัดการฝ่ายโรงงานจะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่ถ้ามีอาจแก้ไขได้ก็จะต้องรีบปรึกษากับผู้จัดการฝ่ายการเงินถึงสาเหตุจำเป็นที่ค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณดังกล่าว

เนื่องจากบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด (ซึ่งรวมบริษัทอุตสาหกรรมนมอาสาจำกัด) ต้องแยกบริหารการเงินออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนโรงงานและส่วนสำนักงาน ในที่นี้จึงใคร่ขอกล่าวถึงการควบคุมแต่ละส่วนของบริษัทดังกล่าว

### ส่วนโรงงาน

เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินจะอำนวยความสะดวกและร่วมมือในการบริหารการเงินให้กับผู้จัดการฝ่ายโรงงานและให้ขั้นตอนการปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น การเบิกเงิน การซื้อวัสดุต่าง ๆ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามขั้นตอนที่บริษัทหรือฝ่ายการเงินได้วางกฎระเบียบไว้ โดยทั่วไปการซื้อวัสดุหรือสิ่งของที่จำเป็นต้องใช้ส่วนมากมักจะเป็นเงินเชื่อระยะเวลา 1 เดือนหรือ 2 เดือน แต่บางครั้งก็ได้เงินเชื่อเพียง 7 วันเท่านั้น สิ่งของบางอย่างอาจต้องซื้อด้วยเงินสด หรือในกรณีฉุกเฉินต้องรีบซื้อวัสดุที่ต้องการใช้โดยด่วน ก็อาจให้ซื้อด้วยเงินสดเช่นกัน แต่ไม่ว่าจะเป็นการซื้อด้วยเงินเชื่อหรือเงินสดก็ตาม หากจำนวนเงินเกินกว่าที่บริษัทกำหนดไว้แล้ว ก็ต้องมีใบสั่งซื้อจากแผนกที่ต้องการใช้วัสดุนั้นแนบมาด้วยทุกครั้ง เช่น บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดห้ามเกินครั้งละ 5,000.- บาท แต่ที่บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดไม่เกินครั้งละ 1,000.- บาทเท่านั้น

ส่วนรายรับจากการขายสินค้าสำเร็จรูป โดยปกติจะขายเงินเชื่อตามคำสั่งของผู้จัดการฝ่ายขาย แต่ในบางครั้งเกิดกรณีที่จำเป็นต้องขายในราคาพิเศษก็อาจเก็บเป็นเงินสดทันที สำหรับการขายสินค้าสำเร็จรูปในราคาถูกให้กับพนักงานเพื่อช่วยลดค่าครองชีพจะไม่ขายเป็นเงินสด แต่จะหักจากเงินเดือนของพนักงานคนนั้นแทน ดังนั้นฝ่ายการเงินที่โรงงานจะไม่ได้รับเงินสดส่วนนี้ อย่างไรก็ตามก็ฝ่ายการเงินที่โรงงานจะต้องส่งใบเสร็จเอกสารการจ่ายเงินและเอกสารการรับเงินเข้าสำนักงาน เพื่อสำนักงานจะได้รวบรวมและควบคุมยอดค่าใช้จ่ายให้อยู่ในงบประมาณของบริษัท

### ส่วนสำนักงาน

ฝ่ายการเงินที่สำนักงานจะทำหน้าที่ควบคุมการเงินทุกด้านของบริษัทไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อ การเก็บเงินจากลูกค้า การใช้จ่ายและการจัดซื้อ เป็นต้น และทุกแผนกของฝ่ายการเงินจะต้องทำรายงานส่งผู้บังคับบัญชาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้โดย

แผนกบัญชี จะเป็นผู้บันทึกรายได้และค่าใช้จ่ายตามรายการที่เกิดขึ้น ทำให้ทราบต้นทุนการผลิต ยอดผลิต ยอดขายและค่าใช้จ่ายของแต่ละส่วนของโรงงานและของบริษัท ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตและการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แผนกเก็บเงิน จะเป็นผู้ติดตามทวงถามหนี้สินจากลูกค้าเมื่อครบกำหนดจ่ายเงินและเก็บเงินจากพนักงานขายที่ไปเก็บเงินจากลูกค้า ทำรายงานยอดรายรับแต่ละวัน (ตัวเงินต้องตรงกับตัวเลขที่ปรากฏในรายงาน) ให้กับผู้บังคับบัญชาและแผนกงบประมาณ เพื่อจะได้ออกเงินสดในมือของบริษัท

แผนกธุรการ อำนาจความสะดวกให้กับทุกฝ่าย แต่ในขณะเดียวกันก็จะควบคุมการใช้จ่ายในค่านนี้ให้รัดกุม แผนกโคเบกวิสดูอะไร เहांไรและเมื่อใดจะต้องมีเอกสารที่ถูกต้องส่ง ไปให้ผู้บังคับบัญชาและแผนกงบประมาณ เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายของแต่ละแผนกของแต่ละฝ่ายต่อไป

แผนกงบประมาณ จะเป็นแผนกที่ควบคุมการใช้จ่ายของทุกแผนกและทุกฝ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้โดยการวิเคราะห์การใช้จ่ายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็จะวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน และพยากรณ์การเงินของบริษัทให้ผู้จัดการฝ่ายการเงินทราบ เพื่อผู้จัดการฝ่ายการเงินจะได้วางแผนการเงินเพื่อประเมินการหมุนเวียนของเงินสดได้อย่างถูกต้อง และจะได้ทำงานกระแสเงินสดในมือที่เหลือเกินความจำเป็นไปลงทุน โดยทั่วไปถ้าเป็นการลงทุนระยะสั้นก็จะฝากไว้กับธนาคาร โดยได้ดอกเบี้ยเป็นการตอบแทน แต่หากเป็นการลงทุนระยะยาวก็มักจะเสนอเป็นโครงการการลงทุนในอนาคต ในขณะเดียวกัน ถ้าเงินสดไม่พอเพียง ก็อาจทำการกู้ยืมจากสถาบันการเงินภายในประเทศต่อไป

จะเห็นได้ว่า ฝ่ายการเงินเป็นฝ่ายที่สำคัญยิ่งของบริษัท เพราะนอกจากจะวางแผนและควบคุมเรื่องการเงินของบริษัทแล้ว ยังต้องดำเนินการให้ประสานงานให้ความร่วมมือและให้ความปรึกษากับฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท เพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นต่อไป

### การจัดการด้านการผลิต

การจัดการด้านการผลิตจะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งต่อการอยู่รอดของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวาน เพราะหากบริษัทผลิตนมข้นหวานที่ไม่ได้มาตรฐานออกสู่ตลาดแล้ว ย่อมทำให้ผู้บริโภคเสื่อมความนิยมในผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นเหตุให้บริษัทต้องประสบกับภาวะขาดทุนจนต้องปิดบริษัทไปในที่สุด อย่างไรก็ตามนอกจากจะคำนึงถึงคุณภาพสินค้าแล้ว ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงวิธีการที่จะลดต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทั้งนี้ก่อนที่จะกล่าวถึงกระบวนการจัดการของฝ่ายการผลิตนั้น ผู้วิจัยใคร่กล่าวถึง กรรมวิธีการผลิตนมข้นหวานก่อนเป็นอันดับแรก

### กรรมวิธีการผลิตนมข้นหวาน

นมข้นหวานที่ผลิตในประเทศไทยตั้งแต่เริ่มแรกตั้งโรงงานเมื่อ พ.ศ. 2508 เป็นคั้นมานั้นเป็นนมข้นหวานคั้นรูปที่ไม่ได้ผลิตจากน้ำนมโคโคโดยตรง เพราะประเทศไทยผลิตน้ำนมสดเพื่ออุตสาหกรรมประเภทนี้ได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ดังนั้นจึงต้องผลิตนมข้นหวานจากนมผงชาคมันเนเย น้ำนมผสมกับไขมันเนเยและ/หรือ น้ำมันพืช น้ำตาลและส่วนประกอบอื่น ๆ เข้าด้วยกันกับน้ำคั้นสุกของแต่ละบริษัท ตามที่กระทรวงสาธารณสุขได้อนุญาต หลังจากนั้นก็จะระเหยน้ำส่วนที่เกินออกจนได้นมข้นหวานตามที่ต้องการและเรียกกระบวนการผลิตนี้ว่า "กรรมวิธีการผสมใหม่" (RECOMBINE PROCESS)<sup>2</sup> เพราะเป็นการนำนมผงชาคมันเนเยและไขมันเนเยที่เป็นผลิตภัณฑ์แปรรูปแยกจากน้ำนมโคมาผสมเข้าด้วยกันใหม่อีกครั้ง และเพื่อให้ได้คุณลักษณะของนมข้นหวานตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนมข้นหวาน บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจึงพิถีพิถันวัตถุดิบทุกชนิดดังต่อไปนี้

<sup>2</sup>พงษ์ วนานุวัธ, คร., อุตสาหกรรมนมข้นหวาน (กรุงเทพมหานคร: วิทยาศาสตร์ปีที่ 34 ฉบับที่ 7- กรกฎาคม 2523)



### 1. นมผงชากมันเนย

เป็นวัตถุดิบที่สำคัญต่อคุณภาพของนมข้นหวาน ปกติจะใช้นมผงชนิดที่เรียกว่า MEDIUM HEAT POWDER ซึ่งมีค่าของ WHEY PROTEIN NITROGEN INDEX (WPNI) ระหว่าง 1.51 ถึง 5.99 มิลลิกรัมของ UNDENATURED WHEY PROTEIN NITROGEN ต่อกรัมของนมผง แต่ในบางกรณีนมผงชนิด LOW HEAT POWDER ที่มีค่า WPNI มากกว่า 6 มิลลิกรัมต่อกรัมก็สามารถนำมาทำนมข้นหวานได้เช่นกัน โดยปกติแล้ว นมผงชากมันเนยที่ส่งมาจากต่างประเทศจะบรรจุอยู่ในถุงพลาสติกชนิด POLYETHYLENE เป็นชั้นในเพื่อกันความชื้น ส่วนชั้นนอกเป็นถุงกระดาษชนิด KRAFT PAPER MULTI WALL ซึ่งคานนอกของกระดาษนี้จะเคลือบไว้อีกชั้นหนึ่ง เพื่อป้องกันความชื้นไม่ให้ผ่านเข้าไปข้างใน<sup>3</sup>

### 2. ไขมันเนย

ไขมันเนยทำมาจากน้ำนมโคด้วยการนำน้ำนมโคมาอุ่นให้ร้อนแล้วใช้ CENTRIFUGAL SEPARATOR (ตั้งแผนภูมิที่ 1 "ขั้นตอนการแปรรูปน้ำนมโคสำหรับอุตสาหกรรมนมข้นหวานคินรูป" ในบทที่ 1 หน้า 13) เพื่อแยกส่วนที่เป็นครีมออกจากน้ำนมปราศจากไขมัน (SKIMMED MILK) ครีมที่ได้จะมีไขมันประมาณร้อยละ 40 - 45 จากนั้นจึงแยกเอาส่วนที่เป็นโปรตีนออก และจึงระเหยเอาน้ำออก จนกระทั่งเหลือแต่ไขมันเนยบริสุทธิ์ โดยทั่วไป ไขมันเนยจะเก็บไว้ในถังเหล็ก MILD STEEL DRUM ข้างในเคลือบด้วยแลคเกอร์และให้มีเนื้อที่ว่างส่วนบนของถังเหล็กอยู่เพียงเล็กน้อย ก่อนบรรจุจะไล่อากาศออกเพื่อให้เนื้อที่ว่างส่วนบนของถังเหล็กมีปริมาณออกซิเจนน้อยกว่า 2% มิฉะนั้นอาจทำให้เกิดปฏิกิริยา OXIDATION ทำให้เกิดเหม็นหืนได้ ถังหนึ่งจะบรรจุไขมันเนยได้ 200 ลิตรและมีน้ำหนักประมาณ 196 กิโลกรัม

### 3. น้มน้ำผึ้ง

นมข้นหวานคินรูปแปลงไขมันที่ผลิตในประเทศไทยนั้นใช้น้ำผึ้งมะพร้าวเป็นส่วนใหญ่ในการแทนไขมันเนยบางส่วนหรือทั้งหมด ทั้งนี้ได้จดทะเบียนไว้กับกระทรวงสาธารณสุขและทางกระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดไว้ว่า น้มน้ำผึ้งมะพร้าวที่จะใช้นี้จะต้องผ่านกรรมวิธีการทำให้บริสุทธิ์โดยมีค่าความเป็นกรดไม่เกิน 0.15% โดย

ปกติน้ำมันที่ขจะบรรจุดังละ 200 ลิตร

#### 4. น้ำตาล

น้ำตาลที่ใช้ในการผลิตนมข้นหวานนั้นมักเป็นน้ำตาลทรายขาวชั้นหนึ่งหรือน้ำตาลทรายขาวชั้นพิเศษ ซึ่งควรเป็นสีขาว มิฉะนั้นสีของนมข้นหวานที่ได้จะออกไปทางสีเทาและจะท้องสอจากวัตถุอื่นใดเจือปน เพราะจะทำให้เกิดปัญหาในเครื่องกรองหรืออาจติดไปกับนมข้นหวานสำเร็จรูปได้ น้ำตาลทรายกระสอบหนึ่งหนัก 100 กิโลกรัม โดยบรรจุในถังพลาสติกชนิด POLYETHYLENE และห่อหุ้มด้วยกระสอบอีกชั้นหนึ่ง ทำให้สามารถเก็บไว้ในอุณหภูมิห้องพร้อมทั้งมีที่ระบายอากาศอย่างที่ดีได้นานถึง 12 เดือน

#### 5. น้ำ

น้ำที่ใช้ผสมในการผลิตนมข้นหวานจะต้องมีคุณภาพเทียบเท่ากับน้ำดื่มทุกประการ

#### 6. วิตามิน

วิตามินที่ใส่เพิ่มลงไปนมนข้นหวานเพื่อเพิ่มคุณค่าทางอาหารให้สูงขึ้นนั้น จะเป็นชนิด A, B<sub>1</sub> และ D ซึ่งคุณสมบัติของวิตามินเหล่านี้จะถูกทำลายลงไปบ้างในระหว่างการผลิตและการเก็บรักษา พบว่าในระหว่างการผลิตวิตามิน A และ B<sub>1</sub> จะถูกทำลายไปในปริมาณน้อยมาก แต่ในระหว่างการเก็บรักษา การสูญหายของวิตามิน A จะมีน้อยกว่าวิตามิน B<sub>1</sub> นอกจากนี้วิตามิน B<sub>1</sub> จะลดลงตามระยะเวลาการเก็บและหากเก็บนมข้นหวานไว้ที่อุณหภูมิสูงแล้ว วิตามิน B<sub>1</sub> จะสูญหายมากยิ่งขึ้น

#### 7. แลคโตส

แลคโตสหรือน้ำตาลในนมเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการแยกออกมาจากนมผงชากมันเนย ซึ่งมีอยู่ประมาณ 50% โดยธรรมชาติ ซึ่งจะผลิตออกมาในรูปของ LACTOSE ALPHA HYDRATE ที่มีความละเอียดมาก การเก็บแลคโตสผงลงไปนมนข้นหวานนั้นเพื่อป้องกันการตกผลึกของน้ำตาล (SUGAR-RECRYSTATIZATION) เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ยังต้องใช้วัสดุและอุปกรณ์การบรรจุหีบห่อคังต่อไปนี้

## 1. แผ่นเหล็กวิลลาส

เป็นแผ่นเหล็กชุบคิงบุกที่นำมาคัดและบีมออก เพื่อทำเป็นส่วนประกอบของกระป๋องนมข้นหวาน โดยใช้เครื่องจักรผลิตกระป๋อง แผ่นเหล็กวิลลาสนี้สามารถหาซื้อได้จากภายในประเทศ

## 2. ฉลาก ภาชนะกระดาษและกาว

เป็นวัสดุที่ซื้อภายในประเทศ โดยนำฉลากมาปิดกระป๋องนมข้นหวานและบรรจุในกล่อง ๆ ละ 4 โหล เพื่อสะดวกในการตรวจนับและขนส่ง และเป็นการรักษากระป๋องนมข้นหวานไม่ให้บูบและสกปรกได้

เมื่อทราบถึงวัตถุประสงค์ในการผลิตนมข้นหวานคั้นรูปแล้ว อันคืบต่อไปจะไต่กล่าวถึงกรรมวิธีการผลิต ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะใช้กรรมวิธีการผลิตแบบกรรมวิธีการผสมใหม่เหมือนกันทุกบริษัทก็ตาม แต่ก็ยังมีข้อปลี่ยนย่อยของกรรมวิธีการผลิตชนิดนี้แตกต่างกันเป็น 2 แบบด้วยกันคือ

1. แบบระเหยน้ำมาก (WET PROCESS) เป็นกรรมวิธีการผลิตนมข้นหวานคั้นรูปที่ของละลายน้ำคาลกับน้ำให้เป็นน้ำเชื่อมก่อนที่จะผสมกับวัตถุดิบอื่น ๆ จึงต้องมีการระเหยน้ำส่วนที่เกินออกจากส่วนผสมมากกว่าแบบระเหยน้ำน้อย

2. แบบระเหยน้ำน้อย (DRY PROCESS) เป็นกรรมวิธีการผลิตนมข้นหวานคั้นรูปที่ใช้ น้ำคาลลงผสมกับวัตถุดิบอื่น ๆ ได้โดยไม่ต้องทำให้เป็นน้ำเชื่อมก่อน จึงระเหยน้ำออกจากส่วนผสมน้อยกว่าแบบระเหยน้ำมาก

วิธีแบบระเหยน้ำมากนี้มีข้ออยู่เพียงแห่งเดียวคือ บริษัทอุตสาหกรรมนมอาสาจำกัดเท่านั้น ปัจจุบัน (พ.ศ. 2527) ได้เลิกผลิตนมข้นหวานด้วยกรรมวิธีนี้แล้ว เพราะได้รวมการผลิตนมข้นหวานไปอยู่ที่โรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนคร จำกัด ดังนั้นจึงเหลือการผลิตแบบระเหยน้ำน้อยเท่านั้น ซึ่งมีขั้นตอนการผลิตดังนี้

### 1. ขั้นเตรียมและผสมวัตถุดิบ

นำนมผงชาคมันเนสมาละลายน้ำให้เป็นน้ำนมในถังผสม โดยอัตราส่วน 1:1.4 จากนั้นจึงเติมโซมันเนยและ/หรือน้ำมันพืช น้ำคาล วิตามินและแร่



ธาตุต่าง ๆ ตามสูตรของการผลิตนมข้นหวานชนิดต่าง ๆ ของแต่ละบริษัท (ยกเว้น  
 ทางนมข้นหวานจะไม่เติมไขมันเนยหรือน้ำมันพืช) ถึงผสมจะทำหน้าที่กวนวัตถุดิบต่าง ๆ  
 เข้าด้วยกัน ขณะเดียวกันเครื่องทำความร้อนจะให้ความร้อนระหว่างที่กวนวัตถุดิบต่าง ๆ  
 ไปด้วย

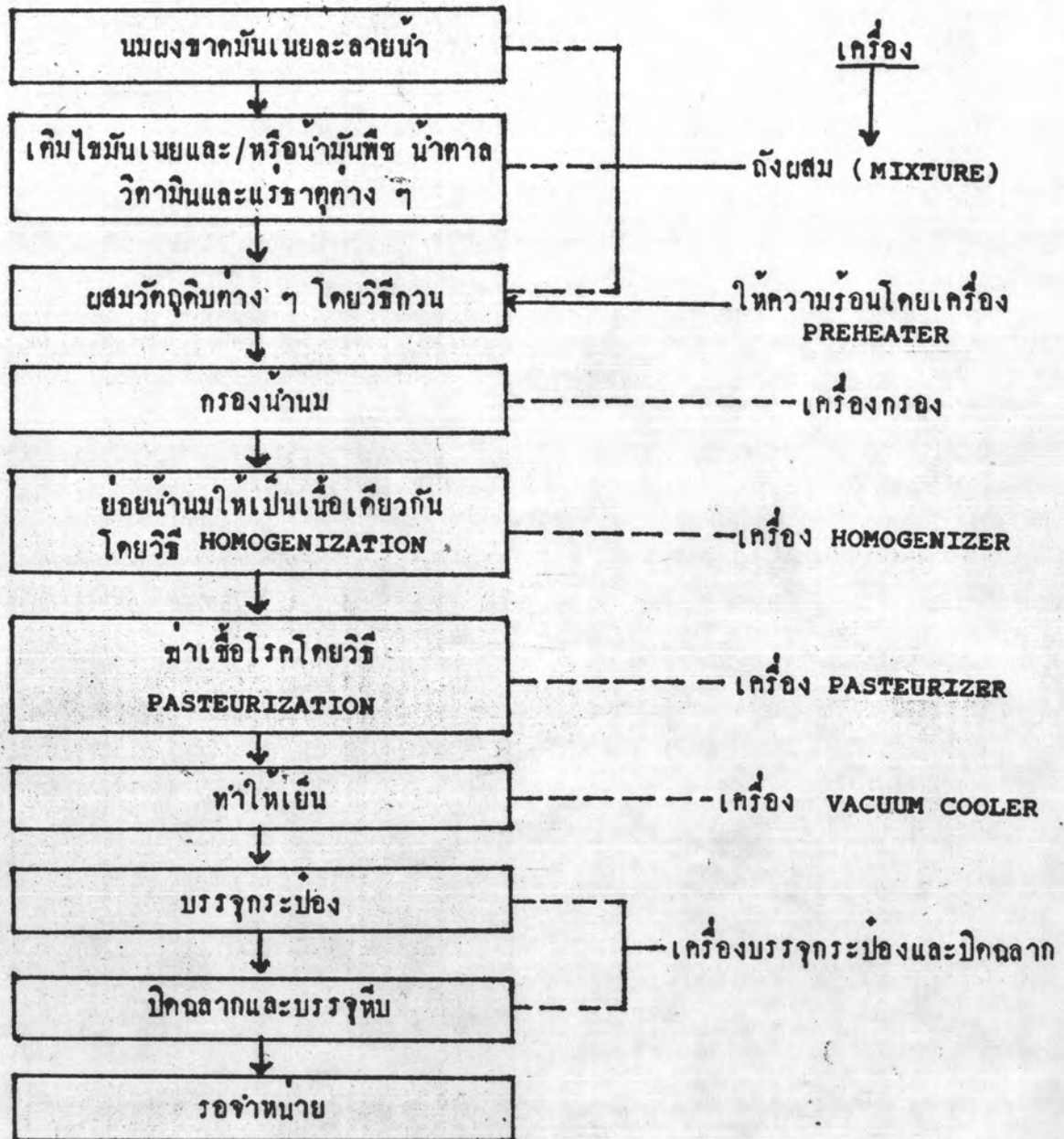
## 2. ขั้นกรองน้ำมันและย่อน้ำมันให้เป็นเนื้อเดียวกัน

น้ำมันเมื่อกวนจนวัตถุดิบละลายเข้ากันดีแล้ว จะผ่านเข้าเครื่อง  
 กรองเพื่อกรองสิ่งสกปรกที่อาจจะเหลืออยู่ออกไป จากนั้นจึงผ่านเข้าเครื่อง HOMOGE-  
 NIZER เพื่อทำการย่อยไขมันเนยและวัตถุดิบต่าง ๆ ให้เป็นเนื้อเดียวกัน (HOMOGE-  
 NEOUS PRODUCT)

## 3. ขั้นฆ่าเชื้อโรคและระเหยน้ำ

น้ำมันที่ผ่านเครื่อง HOMOGENIZER แล้วจะผ่านเข้าเครื่อง  
 PASTEURIZER เพื่อทำการฆ่าเชื้อโรคที่ปะปนมาโดยวิธี PASTEURIZATION แล้วส่ง  
 น้ำมันที่ได้ไปยังเครื่อง VACUUM COOLER เพื่อทำให้นมเย็นลงภายใต้สูญญากาศ โดย  
 การใช้ความกดอากาศต่ำแล้วส่งนมข้นหวานที่ผ่านเครื่อง VACUUM COOLER เข้าสู่  
 เครื่องทำความเย็นอีกชั้นหนึ่ง เพื่อทำให้นมเย็นลงถึงประมาณ 24 - 25 องศาเซนติ-  
 เกรด แล้วจึงผ่านไปยังถังเก็บเพื่อรอการตรวจวิเคราะห์คุณภาพนมข้นหวานคืนรูปให้ได้  
 มาตรฐานก่อนการบรรจุกระป๋อง ปิดฉลากและบรรจุหีบเพื่อส่งไปจำหน่ายต่อไป ดัง  
 แผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 ขั้นตอนการผลิตนมข้นหวานคืนรูป



ที่มา: สอดตามจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด

เมื่อผลิตนมข้นหวานคืนรูปจนเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปแล้ว จะมีสัดส่วนของส่วนผสมของวัตถุดิบต่าง ๆ ตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดไว้ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 อัตราส่วนผสมของวัตถุดิบในการผลิตนมข้นหวานคืนรูป

หน่วย: ร้อยละ

รายการ	นมข้นหวานคืนรูป มีมันเนย 9%	นมข้นหวานคืนรูป มีมันเนย 8%	นมข้นหวานคืนรูป แปลงไขมัน
ชาคูน้าวมไม่รวมไขมันเนย	22	20	20
ไขมันเนย	9	8	-
น้ำมันพืช	-	-	8
น้ำตาล	43	45	45
น้ำ	26	27	27
วิตามินและแร่ธาตุต่าง ๆ	เล็กน้อย	เล็กน้อย	เล็กน้อย

ที่มา: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2522

อย่างไรก็ตาม เมื่อผลิตนมข้นหวานคืนรูปแล้วเสร็จ จะต้องใช้อัตราส่วนระหว่างน้ำหนักของน้ำตาลต่อน้ำหนักของน้ำ (SUGAR-WATER RATIO) อยู่ในระหว่าง 0.625 - 0.635 เพราะถ้าค่าต่ำกว่านี้จะทำให้แบคทีเรีย เชื้อราและยีสต์สามารถเจริญเติบโตได้ ในทางกลับกัน ถ้าค่าสูงกว่านี้จะทำให้น้ำตาลตกผลึก ฉะนั้นนมข้นหวานที่ผลิตได้จะต้องไ้มากรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนมข้นหวาน เช่น ต้องรวมเป็นเนื้อเดียวกันไม่เป็นก้อน มีความหนืดพอที่จะเทได้ในอุณหภูมิห้อง ปราศจากกลิ่นดิน สิ่งแปลกปลอมและวัตถุกันเสีย นอกจากนี้ จะต้องมียุทธลักษณะอื่น ๆ ดังตารางที่ 9



ตารางที่ 9 คุณลักษณะของนมข้นหวานคืนรูป

ส่วนประกอบ	นมข้นหวานคืนรูป มีมันเนย	นมข้นหวานคืนรูป แปลงไขมัน
ไขมันเนย, % ไม่น้อยกว่า	8	-
น้ำมันพืช, % ไม่น้อยกว่า	-	7
น้ำตาล, %	42 - 46	42 - 47
ธาตุน้ำนมไม่รวมไขมันเนย, % ไม่น้อยกว่า	20	20
จำนวนแบคทีเรีย โคโลนีใน 1 กรัม, ไม่เกิน	10,000	10,000
COLIFORMS โคโลนีใน 0.1 กรัม	ไม่พบ	ไม่พบ
ยีสต์และรา โคโลนีใน 1 กรัม, น้อยกว่า	10	10
วิตามิน A, I.U. ต่อ 397 กรัม	-(ก)	2,800 - 4,000
วิตามิน D, I.U. ต่อ 397 กรัม	-(ก)	300 - 800
วิตามิน B <sub>1</sub> , มิลลิกรัมต่อ 397 กรัม	-(ก)	ไม่น้อยกว่า 1.9

- หมายเหตุ 1. ต้องมีกรดไขมันซึ่งโคอรรรมชาติ (LINOLEIC ACID) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ของไขมันทั้งหมด และ
2. ต้องมีคำว่า "อย่าใช้เลี้ยงทารก" แสดงให้ชัดเจนที่ฉลากด้วย

(ก) = ไม่ได้ระบุไว้ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

ที่มา: -มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนํ้านมข้นหวาน (มอก. 48 - 2516) และนมแปลงไขมัน (มอก. 190 - 2519) กระทรวงอุตสาหกรรม

### การวางแผน

เจ้าหน้าที่ผู้ให้การสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงการวางแผนว่า "การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการผลิต เพราะจะรู้ว่าช่วงไหนที่ทองไหมโรงเร่งผลิตเป็นการด่วน และช่วงใดที่โรงงานควรจะปิดเพื่อทำการซ่อมแซมใหญ่" ก็จะเห็นได้ว่า ประมาณเดือนกันยายนหรือตุลาคม ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่ายจะช่วยกันวางแผนประมาณของปีหน้า โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้พยากรณ์การขายให้ผู้จัดการฝ่ายผลิตทราบว่า เดือนไหนทองการนมชั้นหวานไว้จำหน่ายเท่าไร และผู้จัดการฝ่ายผลิตก็จะนำมาวิเคราะห์ว่าจะสามารถผลิตนมชั้นหวานตามที่ต้องการได้หรือไม่ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพของเครื่องจักร จำนวนพนักงานและวัตถุดิบ เป็นต้น แต่จากตัวเลขที่ประมาณการนี้ ในบางช่วงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบางสภาพตลาดที่เป็นจริง ดังนั้นการวางแผนของฝ่ายผลิตจึงต้องมีทั้งการวางแผนระยะยาวและระยะสั้น

### การวางแผนระยะยาว

เป็นการวางแผนการผลิตตลอดทั้งปีว่าโรงงานจะต้องผลิตนมชั้นหวานในแต่ละเดือนปริมาณเท่าไร เดือนอะไรขายไม่ก็อาจจะให้เดือนนั้นปิดโรงงาน เพื่อทำการซ่อมแซมใหญ่ทั่วทั้งโรงงาน โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ แต่ก่อนที่จะปิดโรงงานจะเร่งการผลิตสินค้าค้าง ๆ ล่วงหน้าให้พอเพียงกับความต้องการของตลาด ส่วนสำคัญของการวางแผนระยะยาวนี้มักจะเป็นโครงการผลิตสินค้าใหม่ ปัจจุบันโรงงานส่วนมากมักจะพยายามเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประเภทเกี่ยวกับสินค้าที่ผลิตอยู่แล้ว เช่น บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งได้เพิ่มผลิตภัณฑ์ประเภทนมสคยเฮลท์ เป็นต้น ทำให้ฝ่ายการผลิตต้องศึกษากรรมวิธีการผลิตและเครื่องจักรต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ต้องมีการวางแผนระยะยาวทั้งเงินทุน วัตถุดิบและเวลาที่จะผลิตสินค้านั้นออกสู่ตลาด

### การวางแผนระยะสั้น

แม้จะมีการวางแผนระยะยาวแล้วก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้วปริมาณการขายของแต่ละเดือนหรือแต่ละสัปดาห์ย่อมแตกต่างจากตัวเลขประมาณการขายของผู้จัดการฝ่ายขาย ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการฝ่ายโรงงานจึงต้องประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายการตลาดตลอดเวลาว่าปริมาณการขายที่คงไว้ควรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร เช่น ผู้

จัดการฝ่ายการตลาดได้รับใบสั่งซื้อพิเศษจากสภาอากาศไทยต้องการนมชั้นหวานจำนวนมาก เพื่อช่วยประชาชนที่ประสบอุทกภัย หรือในช่วงเดือนพฤศจิกายนหรือธันวาคม ซึ่งเป็นช่วงเทศกาลให้ของขวัญ นมชั้นหวานเป็นสินค้าที่เหมาะสมสำหรับจัดเป็นกระเช้าของขวัญ จึงทำให้นมชั้นหวานขายดี และหากเผชิญในเคื่อนนี้ผู้จัดการฝ่ายการตลาดก็จัดการส่งเสริมการขายโดยจัดรายการชิงโชคขึ้น ก็อาจทำให้นมชั้นหวานขายดีเป็นพิเศษ ทำให้ผู้จัดการฝ่ายการผลิตต้องรีบเร่งผลิตนมชั้นหวานให้เพียงพอและจะต้องเปลี่ยนแปลงจำนวนการผลิตให้มากขึ้นกว่าตัวเลขที่ไคพยากรณ์ไว้ นั้นหมายความว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตจะต้องวางแผนทั้งวัตถุดิบ การทำงานของพนักงานว่าจะต้องเพิ่มกะการทำงานมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร ในมุมมองกลับกัน หากช่วงระยะเวลาใดมีสต็อกนมชั้นหวานสูงมาก เพราะนมชั้นหวานเกิดขายไม่ดีเท่าที่วางแผนการขายไว้ ทางฝ่ายผลิตก็จะต้องรีบหยุดผลิตหรือผลิตให้น้อยลงและทางฝ่ายบริหารจะต้องรีบปรึกษากันกันว่า จะเร่งขายนมชั้นหวานได้อย่างไรและโดยวิธีการใด ทั้งนี้การวางแผนระยะสั้นก็เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพตลาดที่เป็นจริง ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อบริษัทอย่างแท้จริง

### การจัดองค์การ

การจัดองค์การของฝ่ายการผลิตของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่ง มักจะมีสาระสำคัญที่ใกล้เคียงกัน แตกต่างกันบ้างในค่านายละเอียกและชื่อแผนกที่กำหนดให้ ทั้งนี้เพราะการจัดขอบข่ายงานต่าง ๆ ที่จะให้อยู่ในแผนกเดียวกันของแต่ละบริษัทไม่เหมือนกัน ความแท้ที่สนใจของผู้จัดการฝ่ายการผลิตและนโยบายของบริษัท ก็มีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด

ไค้แบ่งสายงานของฝ่ายโรงงานออกเป็นแผนกต่าง ๆ 6 แผนก เพื่อทำหน้าที่แตกต่างกันไป เพื่อให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุตามเป้าหมาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1) แผนกผลิต

จะเป็นผู้ปฏิบัติการตามกระบวนการผลิตสินค้าต่าง ๆ ของบริษัท เช่น นมชั้นหวานตรามะลิ นมสกุญแจตรามะลิ เป็นต้น



2) แผนกจักรซื้อ

เป็นผู้ที่จักทาวีสตุ อุปกรณ์และเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้กับแผนกต่าง ๆ ในโรงงาน

3) แผนกควบคุมคุณภาพ

เป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ทุกชนิดและตรวจสอบคุณภาพทุกชั้นตอนของกระบวนการผลิต จนเป็นสินค้าสำเร็จรูป เพื่อให้ได้มาตรฐานตามที่ไ้มากรฐานตามที่โรงงานกำหนดขึ้นหรืออย่างน้อยที่สุด จะต้องให้ไ้มากรฐานของกระทรวงสาธารณสุขและเพื่อให้เกิดความสูญเสียในการผลิตน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

4) แผนกกระป๋อง

มีหน้าที่ทาวีสตุการบรรจุให้กับสินค้าที่ผลิต ถ้าเป็นนมชั้นหวานก็จะทำหน้าที่ผลิตฝาและตัวกระป๋องจากแผ่นเหล็กกล้าให้ไ้จำนวนที่เพียงพอกับการผลิตแต่ละครั้ง

5) แผนกวิจัยและพัฒนา

เป็นแผนกที่ทำการวิจัยค้นคว้าผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ตามคำสั่งของผู้บริหารหรือตามที่แผนกเห็นว่าผลิตภัณฑ์ชนิดใดน่าสนใจก็จะเสนอต่อฝ่ายบริหาร และจะทำการค้นคว้าต่อไป แต่ที่สำคัญคือ จะพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่บริษัทผลิตอยู่แล้วให้มีความดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

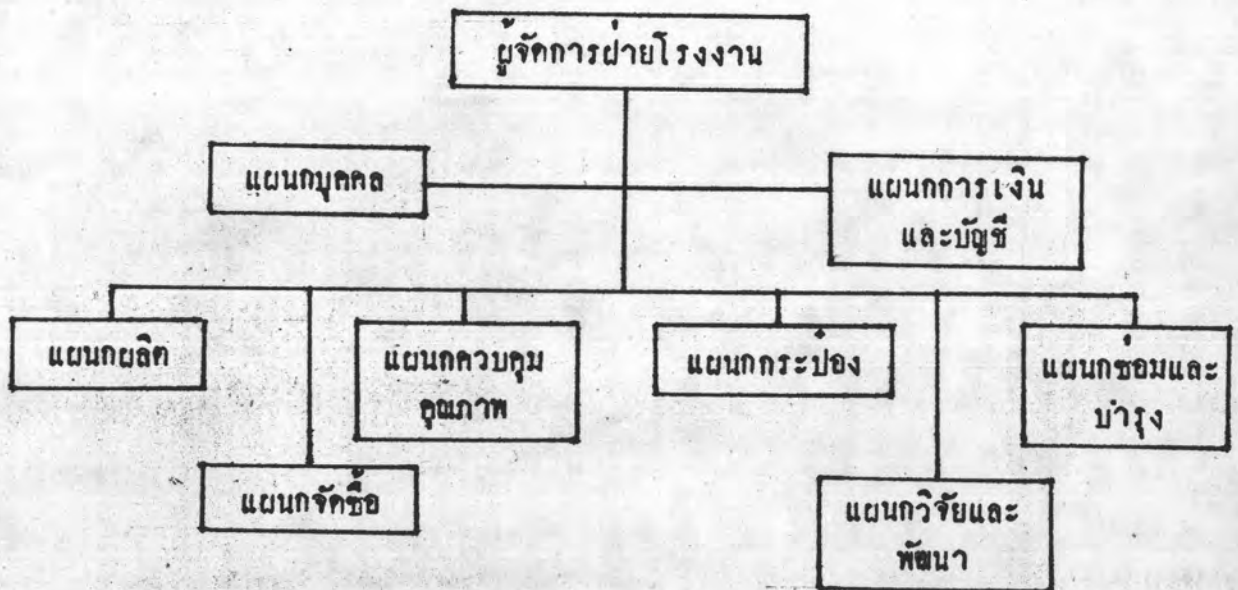
6) แผนกซ่อมและบำรุง

เป็นแผนกที่มีความสำคัญมาก เพราะโรงงานนมชั้นหวานต้องใช้เครื่องจักรในการผลิตมากกว่าแรงงาน ประกอบกับโรงงานแต่ละแห่งตั้งมานานเป็นเวลา 10 ปีขึ้นไป ดังนั้นอุปกรณ์และชิ้นส่วนของเครื่องจักรย่อมต้องชำรุด จึงเป็นหน้าที่ของแผนกซ่อมและบำรุงที่จะต้องทำการบำรุงรักษาให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพพร้อมที่จะทำการผลิตอยู่ตลอดเวลา

เนื่องจากบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดต้องแยกการบริหารเป็นส่วนของโรงงานและสำนักงาน ดังนั้นเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานและบริหารไ้รัดกุมยิ่งขึ้น ฝ่ายการเงินจึงไ้ให้พนักงานบางส่วนมาปฏิบัติงานในค้ำานบุคลากร บัญชีและการ

เงินที่โรงงานและให้เรียกชื่อแผนกทั้ง 2 นี้ว่า "แผนกบุคคล แผนกการเงินและบัญชี" โดยมีหน้าที่ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในเรื่องดังกล่าว หากมีปัญหอะไรเกิดขึ้นแล้ว ใ้พนักงานของแผนกนี้ถือการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงานเป็นเกณฑ์ อย่างไรก็ตามก็ แผนกทั้ง 2 นี้จะมีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงต่อผู้จัดการฝ่ายการเงิน ดังแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 การจ้กองค์การฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด



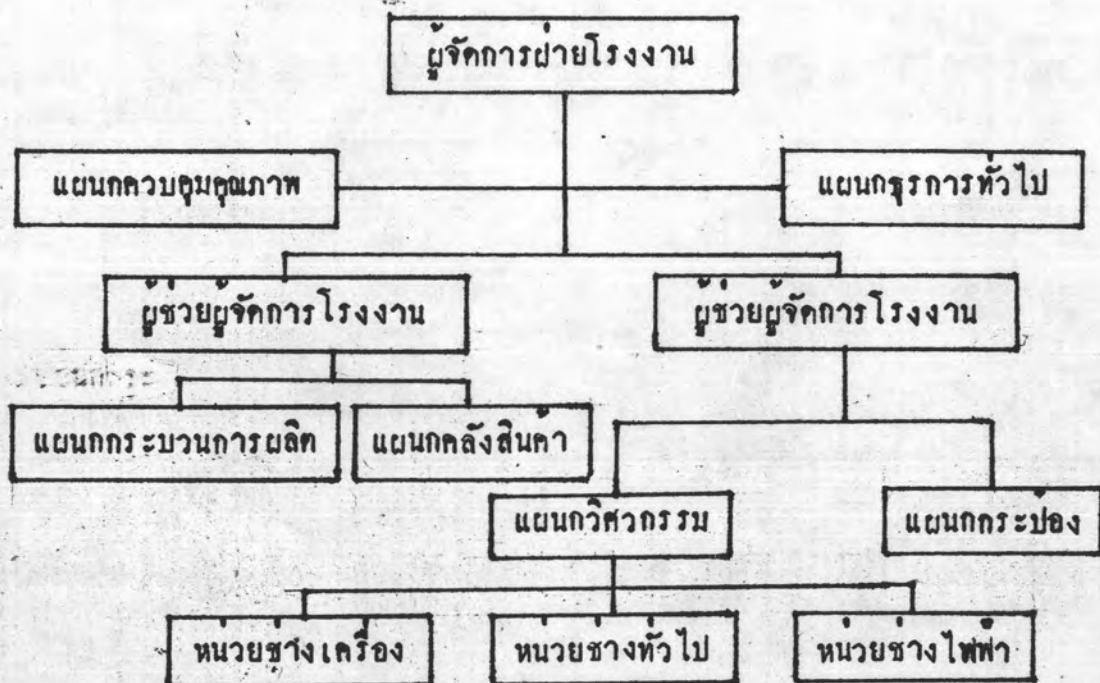
ที่มา: จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด

## 2. บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด (รวมบริษัทอุตสาหกรรมนมอุตสาหกรรมจำกัด)

การจ้กองค์การของฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดจะมีแผนกควบคุมคุณภาพและแผนกธุรการทั่วไปเป็นผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้จัดการโรงงานในเรื่องการควบคุมคุณภาพสินค้าและธุรการทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกธุรการทั่วไปจะอำนวยความสะดวกในค้านธุรการทุกค้าน การเงินและบัญชี รวมทั้งในเรื่องบุคลากรให้กับฝ่ายโรงงาน แต่ถ้าค้านึงถึงสายงานการบังคับบัญชาแล้ว แผนกธุรการทั่วไปนี้จะขึ้นโดยตรงต่อผู้จัดการฝ่ายการเงิน แต่เนื่องจากบริษัทก้องแยกโรงงานไว้คนละแห่งกับสำนักงาน ดังนั้นฝ่ายการเงินจึงส่งพนักงานของแผนกนี้มาประจำที่โรงงาน

เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องตามที่บริษัทได้วางกฎเกณฑ์ไว้  
 ดังแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8 การจัดองค์การฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด  
 และบริษัทอุตสาหกรรมนมธาสก้าจำกัด



ที่มา: จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด

ผู้จัดการฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัดจะมีผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงงานอยู่ 2 คน ซึ่งจะแบ่งความรับผิดชอบกันอย่างเอกเทศ คนหนึ่งจะรับผิดชอบในด้านการผลิต เริ่มตั้งแต่การรับวัตถุดิบ จนจบกระบวนการผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป อย่างไรก็ตามแผนกกระบวนการผลิตของบริษัทได้แบ่งส่วนการผลิตออกเป็น 3 ส่วนคือ

- 1) ส่วนที่ผลิตนมข้นหวาน เช่น ทรายเรือใบและทรายธาสก้า เป็นต้น
- 2) ส่วนที่ผลิตนมข้นจืด เช่น ทรายกอนทรี เป็นต้น
- 3) ส่วนที่ผลิตนมสดยูเอชทีทรายโฟโนสค์



ฉะนั้นผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงงานคนนี้จึงมีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงต่อแผนกกระบวนการผลิตและแผนกคลังสินค้า ส่วนผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงงานอีกคนหนึ่งนั้นจะรับผิดชอบต่อแผนกวิศวกรรมที่คอยให้บริการซ่อมแซมและบำรุงรักษาให้กับโรงงาน รวมทั้งเครื่องจักรและไฟฟ้า โดยแบ่งเป็นหน่วยงานย่อย 3 หน่วยคือ

- ก) หน่วยช่างเครื่อง
- ข) หน่วยช่างทั่วไป
- ค) หน่วยช่างไฟฟ้า

นอกจากนี้ยังต้องรับผิดชอบในด้านการผลิตกระป๋องและวัสดุการพิมพ์โดยมีแผนกกระป๋องเป็นผู้ปฏิบัติงานในค่านนี้ ด้วยเหตุนี้ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงงานทั้ง 2 คนนี้จึงขึ้นโดยตรงต่อผู้จัดการฝ่ายโรงงาน

### 3. บริษัทไนเคเคมีคัลจำกัด

แผนกต่าง ๆ ของฝ่ายโรงงานของบริษัทไนเคเคมีคัลจำกัดจะมีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงต่อผู้จัดการฝ่ายโรงงาน โดยที่ไม่มีฝ่ายการเงินมาเกี่ยวข้อง เช่นบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานรายอื่น ๆ แผนกที่มีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงนั้นแบ่งเป็น 5 แผนกด้วยกันคือ

#### 1) แผนกธุรการและบุคคล

จะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในค่านธุรการและงานบุคคล

#### 2) แผนกการเงินและบัญชี

จะจัดการค่านการเงินและบันทึกการบัญชีที่เกิดขึ้น อีกทั้งหางบการเงินรายงานต่อผู้บริหารของบริษัท

#### 3) แผนกการผลิต

ทำหน้าที่เกี่ยวกับสกัดควิกคูบและสินค้าสำเร็จรูป รวมทั้งกระบวนการผลิต จนเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยดังนี้

- ก) หน่วยคลังสินค้าและการขนส่งภายใน
- ข) หน่วยกระบวนการผลิต

ค) หน่วยการบรรจุและวัสดุการบรรจุ

และมีหน่วยที่ให้อำนาจปรึกษาและแนะนำอยู่อีก 1 หน่วยก็คือ "หน่วยจัดโปรแกรมการผลิต" สำหรับหน่วยการผลิตนั้น บริษัทได้แยกการผลิตสินค้าออกเป็น 2 จำพวกคือ

ก) ส่วนผลิตภัณฑ์นม

เป็นการผลิตนมข้นหวานตราหมี นมรสเค็มเคอริไลซ์ตราหมี นมสกุญเอชทีตราเนสท์เล่ นำนมตัวเหลืองระบบยูเอชทีตราโบนัส

ข) ส่วนผลิตภัณฑ์อาหารแห้ง

เป็นการผลิตผลิตภัณฑ์ธัญญาหารสำเร็จรูปตราซีวีแล็คและตราเนสท์เล่ นอกจากนี้ยังผลิตขนมปังสำเร็จรูปตราแม็กก็อ๊กด้วย

4) แผนกบริการทางเทคนิค

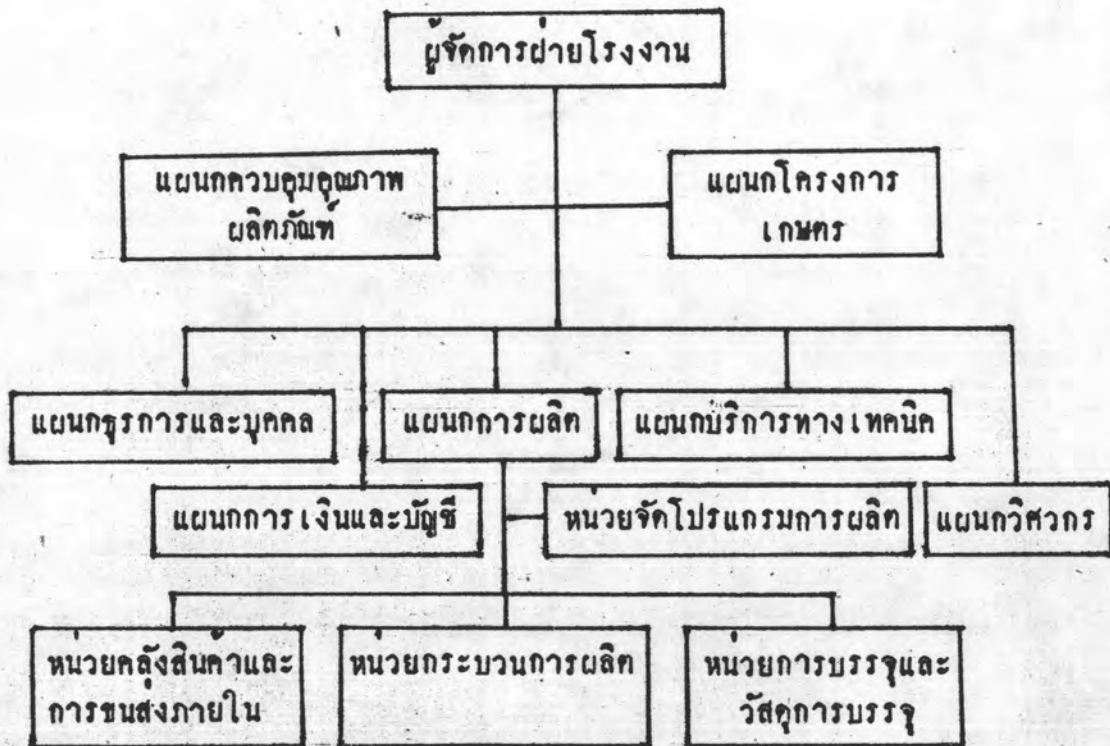
จะให้ความรู้และอำนวยความสะดวกในด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ

5) แผนกวิศวกร

จะให้บริการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักรในโรงงาน

นอกจากนี้บริษัทยังมีแผนกที่ทำหน้าที่ให้อำนาจปรึกษาและแนะนำแก่ผู้จัดการฝ่ายโรงงานอีก 2 แผนกคือแผนกควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์และแผนกโครงการเกษตร ซึ่งจะทำหน้าที่วางแผนโครงการการลงทุนผลิตผลิตภัณฑ์ของบริษัทในอนาคต ดังแผนภูมิที่ 9

## แผนภูมิที่ 9 การจัดการฝ่ายโรงงานของบริษัทยูไนเทคมีลค์จำกัด



ที่มา: จากการศึกษาสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายโรงงานของบริษัทยูไนเทคมีลค์จำกัด

จะเห็นได้ว่า การจัดการของฝ่ายการผลิตของแต่ละบริษัทนั้นแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายว่า จะจัดการอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นหรือมีปัญหาน้อยที่สุด

### การจ้กคนเข้าทำงาน

บริษัทผู้ผลิตนมชานหวานทุกแห่งตั้งมานานกว่า 10 ปีขึ้นไป พนักงานส่วนมากอยู่กับบริษัทมานาน เงินเดือนของพนักงานแต่ละคนจึงค่อนข้างสูง สวัสดิการที่ให้กับพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และบางบริษัทมีนโยบายไม่ไล่พนักงานออกจากงานโดยไม่จำเป็น ดังนั้นพนักงานส่วนมากจะรักบริษัทและไม่ค่อยยอมเปลี่ยนงาน ควบเหตุนี้ปัญหาการจ้กคนเข้าทำงานจึงมีน้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป แต่จะมีปัญหาบ้างในระดับพนักงานที่ไร้แรงงานที่คงโยกย้ายที่อยู่อาศัย ซึ่ง



บริษัทจะใช้วิธีเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ค่ากว่าขึ้นมาและจะรับตำแหน่งที่ว่างลงนั้นแทน โดยจะพิจารณาให้พนักงานทราบเพื่อจะได้ชักชวนผู้ที่สนใจมาสมัคร แต่บางครั้งบริษัทไม่สามารถเลื่อนพนักงานตำแหน่งที่ค่ากว่าขึ้นมาแทนตำแหน่งที่ว่าง เพราะมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่บริษัทต้องการหรือบริษัทต้องการพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะอย่าง ก็จะประกาศรับสมัครจากบุคคลภายนอกทางหนังสือพิมพ์ โดยแผนกบุคคลจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกทั้งแก่การรับสมัคร การสัมภาษณ์ เป็นต้น พร้อมทั้งจะทำการคัดเลือกผู้มาสมัครชั้นหนึ่งก่อน จึงจะให้หัวหน้าแผนกคัดเลือกอีกครั้ง จากนั้นจะให้ผู้จัดการฝ่ายโรงงานเป็นผู้คัดเลือกเป็นคนสุดท้าย เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่แผนกต้องการ

### การอ่านรายการ

โรงงานนมชานหวานทุกแห่งได้แบ่งพนักงานในโรงงานออกเป็น 5 ประเภทด้วยกันดังต่อไปนี้คือ

1. คนงานที่ไม่ต้องมีทักษะในงานที่ทำ ส่วนมากจะเป็นงานประเภทเบา เช่น พนักงานทำความสะอาด คนสวน เป็นต้น
2. คนงานที่ไม่ต้องมีทักษะในงานที่ทำ ส่วนมากจะเป็นงานหนัก เช่น พนักงานยกหินนม พนักงานเทแป้งและน้ำตาล เป็นต้น
3. ผู้ช่วยพนักงานคุมเครื่องจักร ส่วนมากจะเป็นเครื่องจักรที่ไม่สำคัญ
4. พนักงานคุมเครื่อง จะเป็นผู้ที่รับผิดชอบการทำงานของเครื่องจักร หากเกิดปัญหาขึ้นในเครื่องที่รับผิดชอบ จะต้องเป็นผู้ที่ทำการแก้ไขเครื่องจักรนั้นให้ใช้การไต่หัดท่วงทีเท่าที่จะเป็นไปได้
5. หัวหน้าพนักงาน จะเป็นหัวหน้าที่ควบคุมการทำงานของพนักงานทั้งแก่พนักงานคุมเครื่องลงไป เป็นผู้ที่มีความรู้เครื่องจักรที่ผลิตสินค้าเป็นอย่างดี และเป็นผู้รวบรวมรายงานการผลิตให้หัวหน้าระดับสูงของแผนกของคนทราบทุกวัน

ดังนั้นการอ่านรายการของฝ่ายการผลิตจึงเป็นไปตามลำดับชั้นตามสายงานการบังคับบัญชาของแต่ละแผนก รายงานการผลิตทุกชั้นก่อนจะส่งถึงมือหัวหน้าแผนกของวันรุ่งขึ้น เพื่อจะได้นำสู่ที่ประชุมถึงผลการผลิตแต่ละวันต่อไป สำหรับการอ่านราย

การของโรงงานนมชั้นหวานนี้ ผู้จัดการฝ่ายการผลิตยัง ใ้หมอบหน้าทำให้หัวหน้าของแต่ละแผนกเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของพนักงานทุกคน เสนอต่อผู้จัดการฝ่ายโดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานและบันทึกการมาทำงานจากแผนกบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อจะไ้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและโบนัสประจำปี เป็นการจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและรับผิดชอบการทำงานของตนยิ่งขึ้น นอกจากนี้บางบริษัทยังมีเบี้ยขยันแก่พนักงานทุกคนที่ไม่เคยมาสายและลาหยุดงานติดต่อกันเป็นเวลา 2 เดือนขึ้นไป หากเดือนใดหยุดหรือมาสายก็จะนับใหม่เป็นต้นไป ที่สำคัญที่สุดก็คือใครจะเป็นพนักงานตัวอย่างประจำปีที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งจะประกาศและมอบรางวัลในวันงานปีใหม่ของบริษัททุกปี

### การควบคุม

การควบคุมของฝ่ายโรงงานนี้แยกออกเป็น 2 ส่วนคือ

#### 1. การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน

เป็นการยากมากสำหรับการปกครองคนนับร้อยขึ้นไปให้ปฏิบัติงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ พอใจและตั้งใจทำงานให้เต็มความสามารถ ฉะนั้นบริษัทจึงต้องให้สิ่งจูงใจและสวัสดิการแก่พนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องทำการควบคุมพนักงานด้วยกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานและ/หรือโดยแผนกบุคคลจะเป็นผู้รวบรวมเวลาการทำงานของพนักงาน โดยประสานงานกับหัวหน้าพนักงานในเรื่องการมาทำงานของพนักงาน เพื่อเบิกเงินเดือนทุกสัปดาห์สำหรับพนักงานแรงงาน และทุกเดือนสำหรับพนักงานประจำ (ทั้งแก่ระดับหัวหน้าพนักงานขึ้นไป) โดยทั่วไปการควบคุมนี้ฝ่ายการผลิตจะแบ่งออกเป็นแผนก ๆ โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบพนักงานและขอข่างานที่คนรับผิดชอบ การควบคุมนี้จะเป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชาตั้งแต่พนักงานที่ไม่ต้องมีทักษะจนถึงหัวหน้าแผนก ซึ่งหัวหน้าพนักงานจะต้องเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่วไปต่อหัวหน้าแผนกตามแบบฟอร์มรายงานที่อาจแตกต่างกันไปตามความจำเป็นของแต่ละแผนกและเพื่ออำนวยความสะดวกในการเขียนรายงานให้รวดเร็ว และมีสาระที่จำเป็นยิ่งขึ้น

## 2. การควบคุมคุณภาพสินค้า

เป็นการควบคุมที่สำคัญยิ่งต่อการผลิตนมชั้นหวาน เพราะหากพดิ่งเมล็ดอกเกิดผิดพลาดขึ้น ย่อมทำให้โคนมชั้นหวานที่ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งต้องทำการผลิตใหม่หรือขายเป็นอาหารสัตว์ ทำให้เกิดการสูญเสีย และถ้าปล่อยให้สินค้าส่วนนี้ออกสู่ตลาดแล้ว ย่อมทำให้เกิดผลเสียหายอย่างมาก เพราะผู้บริโภคจะหมดความเชื่อถือต่อผลิตภัณฑ์ครานั้น และจะไม่มีโอกาสโต้แย้งกับคู่แข่งต่อไป ดังนั้นการควบคุมกระบวนการผลิตแต่ละถัง (BATCH) จึงต้องรัดกุมและมีการบันทึกส่วนผสมของนมชั้นหวานแต่ละถังว่า ใช้ส่วนประกอบอะไรบ้าง จำนวนเท่าไร ซึ่งแผนกควบคุมคุณภาพจะเป็นผู้วิเคราะห์คุณภาพวัตถุดิบทั้งแก่นมผงชาคมันเนย ไขมันเนยและ/หรือน้ำมันพืช วิตามินและแร่ธาตุที่ใช้ว่ามีคุณสมบัติพอเพียงที่จะใช้เป็นส่วนผสมของนมชั้นหวานหรือไม่ โดยสุ่มตัวอย่างจากวัตถุดิบที่ส่งมาแต่ละงวดมาทำการวิเคราะห์ นอกจากนี้ แผนกควบคุมคุณภาพยังต้องตรวจสอบส่วนประกอบของนมชั้นหวานและคุณสมบัติทางฟิสิกส์บางอย่าง เช่น ความหนืดในระหว่างขั้นตอนการผลิตหรือต้องตรวจสอบคุณภาพของนมชั้นหวานหลังจากที่ผลิตแล้วเสร็จใหม่ ๆ และหลังจากการเก็บไว้เป็นระยะเวลาต่าง ๆ ว่ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการหรือไม่ นอกจากนี้แผนกต่าง ๆ ของฝ่ายโรงงานจะต้องทำรายงานถึงปัญหาและผลการปฏิบัติงานของแต่ละวันให้หัวหน้าแผนกทราบ เพื่อหัวหน้าแผนกจะได้นำผลการปฏิบัติงาน และปัญหาเข้าที่ประชุมการผลิตทุกวัน ซึ่งจะมีขึ้นทุกเช้า เป็นการประชุมระหว่างหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ของฝ่ายโรงงาน ประกอบด้วยแผนกผลิต แผนกกระป๋อง แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกวิจัยและพัฒนา แผนกซ่อมและบำรุง เป็นต้น นอกจากการประชุมประจำวันแล้ว ทางฝ่ายการผลิตยังมีการประชุมประจำสัปดาห์และประจำเดือนอีกด้วย จะเห็นได้ว่า การควบคุมการทำงานของฝ่ายการผลิตนั้นจะมีทุกขั้นตอนและค่อนข้างรัดกุม โดยพยายามทำให้เกิดผลประโยชน์ให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของคุณภาพสินค้า

### การจัดการด้านการตลาด

การตลาดเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจที่ผู้บริหารจะมองข้ามไม่ได้ เพราะหากสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้ แต่ไม่สามารถจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคแล้ว ธุรกิจนั้นย่อมไม่อาจดำรงอยู่ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่คึกจึงต้องมีนโยบายในด้านการตลาดก่อนว่าหากทำการผลิตสินค้าได้แล้ว จะใช้ช่องทางการจำหน่ายอย่างไร ซึ่งบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน



แต่ละแห่งมีนโยบายแตกต่างกันดังรายละเอียดในหัวข้อ "ลักษณะทั่วไปของบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวาน" หน้า 49 - 50 ความว่าบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด (ซึ่งรวมบริษัทอุตสาหกรรมนมลาสกาจำกัด) มีนโยบายที่จะจัดจำหน่ายนมชันทหวานด้วยตนเอง ส่วนอีก 2 บริษัทนั้นกลับมีนโยบายตั้งบริษัทผู้แทนจำหน่ายขึ้นดำเนินการแทนคือ บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด ได้ตั้งให้บริษัทผลิตภัณฑ์นมกรุงเทพจำกัด เป็นผู้แทนจำหน่าย และบริษัทยูโนเทคมีล จำกัด ได้ให้บริษัทคัทแลม จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่าย ด้วยเหตุนี้ ขั้นตอนการจัดกาารในด้านการตลาดจึงแตกต่างกันไปตามนโยบายของแต่ละบริษัทดังกล่าว

การวางแผน

การวางแผนในด้านการตลาดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะละเลยมิได้ และก่อนที่จะมีการวางแผนด้านการตลาดได้นั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงตัวผลิตภัณฑ์ทั้งของบริษัทและของกลุ่มชั้นให้ละเอียดและยังต้องรู้ถึงตลาดของนมชันทหวานว่ามีลักษณะอย่างไร จึงจะสามารถวางแผนใช้กลยุทธ์ทางการตลาดได้ โดยทั่วไปผู้จัดการฝ่ายการตลาดมักจะใช้ส่วนผสมทางการตลาด (THE MARKETING MIX) นั่นคือ 4P's ซึ่งหมายถึง ผลิตภัณฑ์ (PRODUCT) การกำหนดราคา (PRICE) ช่องทางการจำหน่าย (PLACE) และการส่งเสริมการขาย (PROMOTION) เป็นเกณฑ์ในการวางแผนทางการตลาด

1. ผลิตภัณฑ์

ตัวผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งสำคัญมากในด้านการตลาดเพราะถ้าผลิตภัณฑ์มีคุณภาพไม่ดีแล้ว ก็ยากที่จะทำให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์นั้นในครั้งต่อไปได้ ดังนั้นทุกบริษัทจึงต้องพิถีพิถันในการผลิตนมชันทหวาน นอกจากนี้ หากทางกระทรวงสาธารณสุขพบว่า บริษัทใดผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐานก็จะมีควมฉีกความกฎหมาย ซึ่งอาจหมายถึงต้องปิดโรงงาน อย่างไรก็ตามนมชันทหวานทุกตราจะมีคุณภาพใกล้เคียงกัน เพราะต้องผลิตตามส่วนผสมและต้องมีคุณค่าทางอาหารครบตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดไว้ จะต่างกันบ้างในด้านรายละเอียดปลีกย่อยเท่านั้น ด้วยเหตุนี้คุณภาพของนมชันทหวานของทุกบริษัทจึงน่าไว้วางใจได้

1) การบริโภคนมชันทหวาน

คุณลักษณะพิเศษของนมชันทหวานก็คือความหวาน เพราะมีส่วนผสมของน้ำตาลในปริมาณสูงถึง 42 - 46% ของส่วนผสมทั้งหมด จึงทำให้นมชันทหวาน

สามารถเก็บไว้ได้หลายวันหลังจากเปิดกระป๋องโดยไม่ต้องใส่ไว้ในตู้เย็น เหมาะสำหรับคนไทยตามชนบท แต่เนื่องจากความหวานนี้เอง จึงทำให้ไม่สามารถบริโภคนมข้นหวานในปริมาณมาก ๆ ได้ คนไทยจึงนิยมใช้นมข้นหวานผสมเครื่องดื่ม เช่น ชา กาแฟ ฯลฯ ช่วยให้ไม่ท้องแฉิมน้ำตาลและยังเพิ่มกลิ่นรสของเครื่องดื่มอีกด้วย บางครั้งใช้นมข้นหวานเป็นส่วนผสมของของหวาน เช่น ใช้ขนมปังจิ้มนมข้นหวานหรือใช้นมข้นหวานราบบนขนมปังใส่ไส้แซ่บ นอกจากนี้ยังใช้นมข้นหวานทำขนมอบต่าง ๆ ทำลูกกวาด ทำไอศกรีม ทำขนมพายและน้ำสลัดชนิดครีมได้อีกด้วย อย่างไรก็ตามจากการวิจัยของกระทรวงสาธารณสุขพบว่า นมข้นหวาน 1 ขอนชา (15.7 กรัม) จะมีคุณค่าทางอาหารดังนี้

พลังงาน	62.3	แคลอรี
โปรตีน	1.2	กรัม
วิตามิน เอ	111.0	หน่วยสากล
วิตามิน ซี	11.5	หน่วยสากล
วิตามิน บี <sub>1</sub>	0.0774	มิลลิกรัม

## 2) ข้อจำกัดของนมข้นหวาน

นมข้นหวานจะมีน้ำตาลเป็นตัวช่วยให้นมข้นหวาน เก็บไว้ได้นานก็ตาม แต่ก็ยังมีข้อจำกัดอยู่ว่า อายุของผลิตภัณฑ์ของนมข้นหวานมีเพียงประมาณ 6 เดือนเท่านั้น หลังจากนั้นคุณภาพของนมข้นหวานจะเริ่มเสื่อมคุณภาพ ซึ่งอาจปรากฏออกมาในรูปของ

ก) นมข้นหวานจะเกิดปฏิกิริยาทางเคมีโดยค่อย ๆ เปลี่ยนเป็นสีน้ำตาล และจะเข้มจืดขึ้นทุกที

ข) นมข้นหวานจะมีค่าความหนืดเพิ่มขึ้นตามอายุของผลิตภัณฑ์ หากเก็บไว้เป็นระยะเวลาาน ๆ จะทำให้เห่อออกจากกระป๋องได้ยาก

ค) เกิดกลิ่นแปลกปลอม เช่น กลิ่นหืนของน้ำมัน เนื่องจากการแปรสภาพของไขมันเนยหรือน้ำมันพืช

ด้วยเหตุนี้ บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจึงต้องบีบคั้นหนังสือไว้กับกระป๋อง เพื่อเป็นรหัสให้พนักงานขายทราบว่า นมข้นหวานรหัสอะไรที่ท้องเก็บคืนจาก

ทองคำแท่ง (พ.ศ. 2527) จะพิมพ์วันที่กำกับไว้ให้ผู้บริโภคเห็นเด่นชัดว่า  
นมข้นหวานกระป๋องโคจะหมดอายุเมื่อไร

## 2. การกำหนดราคา

ในการประกอบการของธุรกิจทั่วไป นักลงทุนมักจะมุ่งหวังกำไร  
เป็นผลตอบแทน ฉะนั้นจึงต้องพิจารณาในเรื่องราคาสินค้าอยู่เสมอว่า ทั้งราคาอยู่ใน  
ระดับที่เหมาะสมหรือยัง เพราะถ้าตั้งราคาขายสูงเกินไป ก็จะขายสินค้าไม่ได้ แต่หาก  
ตั้งราคาต่ำเกินไป ก็อาจทำให้ได้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งอย่างน้อยที่สุด ผล  
ตอบแทนไม่ควรน้อยกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร แต่สำหรับราคานมข้นหวานนั้น  
กลับไม่เป็นเช่นนั้น เพราะราคาขายปลีกถูกกำหนดราคาขึ้นสูงโดยคณะกรรมการกลาง  
ป้องกันการค้ากำไรเกินควรตั้งแต่ พ.ศ. 2514 จนบางช่วงถึงกับทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้น  
หวานประสบกับภาวะขาดทุน ปัจจุบัน (พ.ศ. 2527) รัฐบาลได้เลิกควบคุมราคาโดย  
ตรงแล้ว แต่ก็ยังมีข้อแม้ว่า หากบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานรายใดต้องการขึ้นราคา ก็จะต้อง  
ยื่นคำร้องต่อเลขาธิการของคณะกรรมการกลางกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูก  
ขาด พร้อมทั้งรายละเอียดต้นทุนการผลิต หากมีเหตุผลสมควร คณะกรรมการกลางฯ  
จึงจะอนุมัติให้ขึ้นราคาได้ เนื่องจากระดับราคานมข้นหวานตั้งแต่ พ.ศ. 2526 เป็น  
ราคาที่ค่อนข้างสมเหตุผลที่ทำให้บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานมีผลกำไรตอบแทนในเกณฑ์ที่น่าพอใจ  
บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจึงยังไม่มียุบายจะขึ้นราคานมข้นหวานแต่อย่างใด

ตารางที่ 10 ราคานมข้นหวานคืนรูปเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2527

นมข้นหวานตรา	ราคาผู้บริโภค (กระป๋อง)	ราคาร้านค้าปลีก (ทึบ)	หน่วยบาท
			ราคาร้านค้าส่ง (ทึบ)
มะลิ	9.75	430.-	429.-
อลาสก้า	9.75	415.-	414.-
เรือใบ	9.75	427.-	426.-
หมี	12.00	543.-	537.-

ที่มา: จากการสัมภาษณ์บริษัทผู้แทนจำหน่ายนมข้นหวาน



### 3. ช่องทางการจำหน่าย

บริษัทผู้ผลิตนมชันทวานได้แบ่งตลาดของนมชันทวานเป็น 2 ส่วน  
 ควบกันดังต่อไปนี้

#### 1) ตลาดภายในประเทศ

ผู้บริหารต้องประสบกับภาวะการแข่งขันกับคู่แข่งชั้นอย่างมาก  
 ดังนั้นจึงต้องมีความรู้ในด้านการตลาดเป็นอย่างดี จากการศึกษาพฤติกรรมและการ  
 กำหนดราคาของนมชันทวานแล้ว พอสรุปได้ว่า

ก) นมชันทวานมีราคาต่อหน่วยไม่สูง กล่าวคือ นมชันทวาน  
 ทรายที่กระป๋องละ 12.00 บาท ส่วนนมชันทวานทรายมะลิ ทรายลาสกา และทรายเรือใบ  
 ทรายที่กระป๋องละ 9.75 บาท

ข) มีอายุของผลิตภัณฑ์สั้นประมาณ 6 เดือน

ค) การซื้อของผู้บริโภคแต่ละครั้งไม่ถี่พิถีพิถันในคราวมากนัก  
 หากผลิตภัณฑ์ราคาในร้านค้าหมด ก็อาจซื้อผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน แต่ต้องตราไปใช้  
 ทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

ง) ผู้บริโภคมักจะหาซื้อนมชันทวานจากร้านค้าใกล้กับที่อยู่

อาศัยของคน

ด้วยเหตุนี้นมชันทวานจึงจัดเป็นสินค้าประเภทที่หาซื้อได้สะดวก (CONVENIENCE GOODS)  
 ซึ่งตามทฤษฎีการขายได้บอกไว้ว่า สินค้าประเภทนี้จะต้องมีการกระจายสินค้าให้กว้างที่สุด  
 เท่าที่จะทำได้ บริษัทใดสามารถวางตลาดได้มากที่สุด โอกาสที่จะครองตลาดก็จะมากขึ้น  
 เท่านั้น ซึ่งพอจะสรุปช่องทางการจำหน่ายในประเทศจากบริษัทผู้ผลิตนมชันทวานจนถึงผู้  
 บริโภคได้ดังนี้

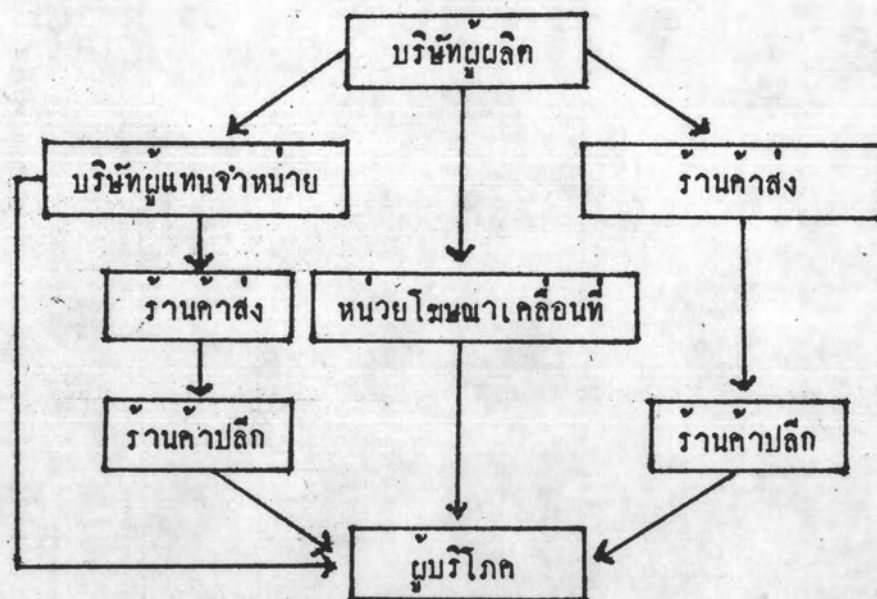
ก) การจำหน่ายผ่านตัวแทน บริษัทผู้ผลิตนมชันทวานจะทำ  
 หน้าที่เพียงเป็นผู้ผลิตอย่างเดียวเท่านั้น สำหรับการจำหน่ายจะเป็นหน้าที่ของบริษัทผู้แทน  
 จำหน่าย ซึ่งได้ทำสัญญาตกลงกันไว้กับบริษัทผู้ผลิตนมชันทวาน โดยบริษัทผู้แทนจำหน่าย  
 อาจจำหน่ายผ่านร้านค้าส่ง และร้านค้าส่งก็จำหน่ายต่อไปยังร้านค้าปลีก จากร้านค้าปลีก

จะไปสู่ผู้บริโภคตามลำดับหรืออาจจะขายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรงก็ได้ สำหรับราคาขาย  
นมข้นหวานก็จะเป็นไปตามข้อตกลงของบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานและบริษัทผู้แทนจำหน่าย แต่  
ต้องไม่สูงเกินกว่าราคาควบคุมของทางราชการ

ข) บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจะจำหน่ายให้ร้านค้าส่งโดยตรง  
จากนั้นร้านค้าส่งจะจำหน่ายให้ร้านค้าปลีก และจากร้านค้าปลีกจะขายสู่มือผู้บริโภค

ค) บริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจะจำหน่ายแก่ผู้บริโภคโดยตรง  
โดยมีหน่วยโฆษณาเคลื่อนที่ของตัวเอง

### แผนภูมิที่ 10 ช่องทางการจำหน่ายนมข้นหวานคืนรูปในประเทศไทย

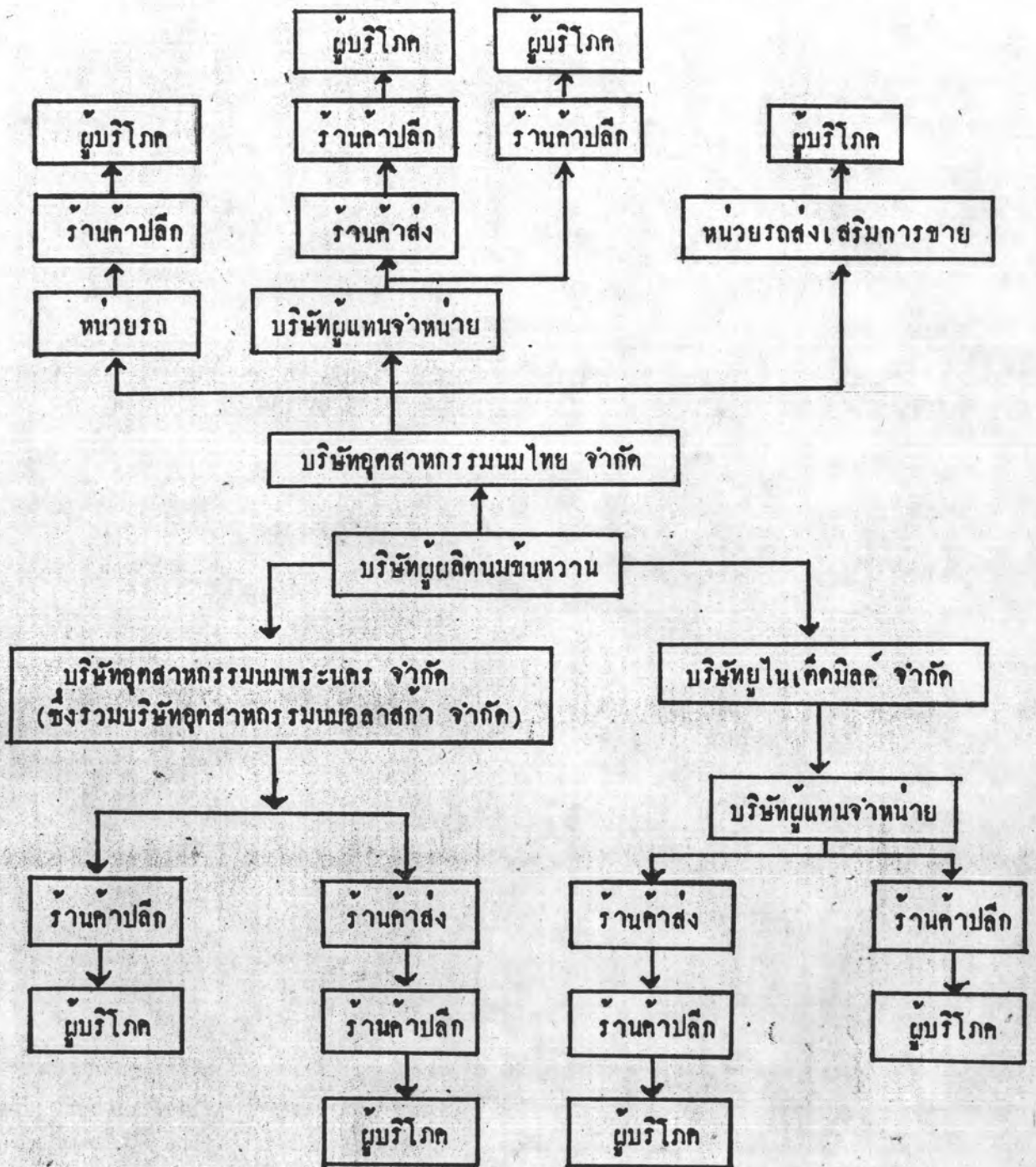


ที่มา: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2522

การที่บริษัทใดจะมีช่องทางการจำหน่ายอย่างไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทผู้ผลิตนั้นจะทำการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง หรือจะมีบริษัทผู้แทนจำหน่ายเป็นผู้จัดการให้ อย่างเช่น บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดจะมีบริษัทผู้แทนจำหน่ายทำหน้าที่ขายนมข้นหวานให้กับร้านค้า แต่เนื่องจากบริษัทจะเป็นผู้วางแผนการตลาดทั้งหมด ดังนั้นจึงต้องมีหน่วยรถที่ขายนมข้นหวานให้กับร้านค้าอีกระลอกหนึ่ง เพื่อเป็นการส่งเสริมการขาย ทำให้การกระจายสินค้าเป็นไปได้อย่างทั่วถึงยิ่งขึ้น ส่วนบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด (ซึ่งรวมบริษัทอุตสาหกรรมนมอาสาจำกัด) จะจัดจำหน่ายนมข้นหวานให้กับร้านค้าด้วยตนเอง ซึ่งจะขายนมข้นหวานให้ทั้งร้านค้าส่งและร้านค้าปลีก สำหรับบริษัทยูโนเทคมีล จำกัดนั้นมีบริษัททีเอสเอ็ม จำกัดเป็นผู้แทนจำหน่ายและจัดการในด้านการตลาดทุกอย่าง ดังนั้นช่องทางการจำหน่ายจึงมอบให้บริษัทผู้แทนจำหน่ายเป็นผู้จัดการ ดังแผนภูมิที่ 11



แผนภูมิที่ 11 ช่องทางการจำหน่ายนมชั้นหวานของแต่ละบริษัท



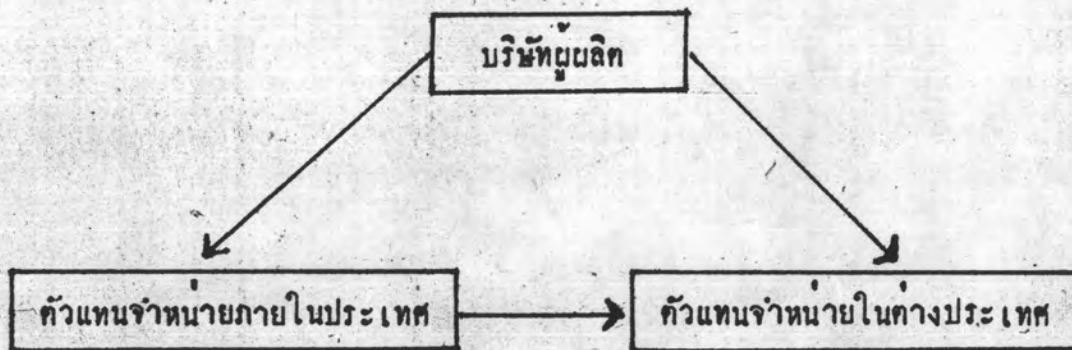
ที่มา: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2522

2) ตลาดต่างประเทศ

บริษัทผู้ผลิตนมช้วนไอ้ส่งนมช้วนไปจำหน่ายในต่างประเทศ เช่น บรูไน ฮองกง ไต้หวัน สาธารณรัฐสิงคโปร์และสาธารณรัฐศรีลังกา เป็นต้น ซึ่งพอจะจำแนกช่องทางการจำหน่ายในตลาดต่างประเทศออกเป็น 2 วิธีคือ

- ก) บริษัทผู้ผลิตนมช้วนจำหน่ายสินค้าทั้งหมด ให้กับบริษัทตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศแล้ว บริษัทตัวแทนจำหน่ายในประเทศจะจำหน่ายให้บริษัทตัวแทนในต่างประเทศอีกทอดหนึ่ง
- ข) บริษัทผู้ผลิตนมช้วนขายให้แก่บริษัทตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศโดยตรง

แผนภูมิที่ 12 ช่องทางการจำหน่ายนมช้วนคืนรูปในต่างประเทศ



ที่มา: กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2522

4. การส่งเสริมการขาย

เป็นกิจกรรมทางการตลาดอีกประเภทหนึ่งที่กระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการที่จะซื้อสินค้า หรือเมื่อซื้อสินค้านั้นแล้วเกิดความต้องการที่จะซื้อมากขึ้น เช่น การจักรางวัลชิงโชค การสะสมวัสดุหีบห่อบางอย่างเพื่อแลกกับของแถม เป็นต้น แต่ก่อนที่ผู้บริหารจะดำเนินการในเรื่องการส่งเสริมการขายนี้ จะต้องศึกษาประเภทของลูกค้าของผลิตภัณฑ์ของตนเสียก่อนว่า เป็นใคร อยู่ที่ไหน จึงจะตั้งเป้าหมายของการ

ส่งเสริมการขายได้ถูกต้อง และทำให้ทราบว่า ควรจะทำการส่งเสริมการขายเมื่อใด  
อย่างไรและที่ไหน มิฉะนั้นแล้ว จะเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้บริหารเสียเวลาและเสียเงิน  
โดยไร้เหตุ เพราะแม้จะเป็นนมชันทหวานเหมือนกัน แต่ควมผลิตภักฑ์ที่มีความแตกต่างกัน  
ในค่านคุณภาพความร้อยละของไขมันเนย ทำให้ค่าแห่งของผลิตภักฑ์แตกต่างกัน นั่นคือ  
ประเภทของลูกค้าของนมชันทหวานแต่ละชนิดย่อมแตกต่างกันตามไปด้วย กล่าวคือ

ก) นมชันทหวานคินรูปมีมันเนยร้อยละ 9 ปัจจุบัน (พ.ศ.  
2527) คงเหลือแก่นมชันทหวานตราหมี ผู้บริโภคจะเป็นผู้ที่มีรายไคสูงหรือปานกลาง ที่  
ค่านึงถึงค่านคุณภาพเป็แม่จรัยสำคัญ จะเห็นไคว่าบริษัทจะไคค่าขวัญทางการกลาคว่า  
"นมชันทหวานตราหมีไคใจไค"

ข) นมชันทหวานคินรูปแปลงไขมัน เป็นนมชันทหวานที่ผู้มียรายไคชั้น  
สูงระคิมรอง (LOWER-UPPER) นิยมรับประทาน เพราะราคายู่ในระคิมปานกลางและ  
มีคูลค่าทางอาหารทอสมควร ประกอบคิมมีคู่แข่งช้นหลายราย จึงมีการโฆษาอย่างหนัก  
จากการสัภาษณ์เจ้าหน้าทึของบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวาน ทำให้ทราบว่า ผลการโฆษา  
นมชันทหวานคินรูปชนิดนี้สามารถครองกลาคไคถึงกว่า 60% และมีการแข่งขันค่อนช้งสูง  
เมื่อเทียบกับนมชันทหวานชนิดอื่น

โดยทั่วไป บริษัทจะคั้งงบประมาณการโฆษาและส่งเสริมการ  
ขายไคเป็นวงคปีในช่วงเคือนกันยายนหรือตุลาคม และผู้จึคการฝ่ายขายหรือผู้จึคการฝ่าย  
โฆษาและส่งเสริมการขาย แล้วคักรณัว่าไคจะเป็นผู้รับคิชอบ จะเป็นผู้จึคสรงบ  
ประมาณนี้คออกเป็ช่วงกลคคทั้งปี โดยวางแผนและพยากรณ์ว่าช่วงไคของปีจะเป็นช่วงที่  
คองไคงบประมาณคาน้อยเพียงไร โดยทั่วไปจะมีคัเลขของปีที่ผ่านมาในคคคเป็นคัช่วย  
นำทาง จากการสัภาษณ์เจ้าหน้าทึของบริษัทผู้ผลิตนมชันทหวาน ทำให้ทราบว่างบประมาณ  
การโฆษาและส่งเสริมการขายนี้จะแบ่งเป็ 2 ส่วนคือ

#### 1) ส่วนของการโฆษา

โดยจะผ่านสื่อโฆษา (MEDIA ADVERTISING) ซึ่งผู้รับ  
คิชอบจะจ้งให้บริษัทโฆษาเป็นผู้วางแผนการโฆษาทั้งหมด คัคคองไครับคัความเห็น  
ชอบและอนุมัติจากผู้รับคิชอบก่อน จึงจะคัเนินการโฆษาไคทั้งเนือหาในการโฆษา



สื่อโฆษณาและเวลาที่จะลงโฆษณา ส่วนมากบริษัทโฆษณาจะทำเป็นโครงการของแต่ละช่วงของปีมาเสนอ สื่อโฆษณาที่ใช้นั้นมีดังนี้

ก) สิ่งตีพิมพ์ มีทั้งหนังสือพิมพ์และนิตยสาร ส่วนมากจะเป็นนิตยสารที่เกี่ยวข้องกับแม่บ้านหรือเป็นนิตยสารสตรี การโฆษณาทางสิ่งตีพิมพ์มีน้อยมาก โดยใช้งบประมาณเพียง 5% ของงบโฆษณาทั้งหมด

ข) วิทยุ จะเลือกเวลาที่แม่บ้านทำงานบ้าน ส่วนใหญ่จะเป็นช่วงเช้าและมักจะเป็นรายการละครวิทยุ งบประมาณในค่านี้นี้ประมาณ 5% ของงบโฆษณาทั้งหมดเช่นกัน

ค) หนังสือสไลด์หรือหนังสือโฆษณาฉายตามโรงภาพยนตร์ ปัจจุบัน (พ.ศ. 2527) ไม่นิยมใช้สื่อโฆษณาชนิดนี้ เพราะภาพยนตร์ 1 รอบฉายได้เพียงครั้งเดียว จึงไม่ค่อยได้ผลเท่าที่ควร ประกอบกับวิดีโอเป็นที่แพร่หลายทั่วไป ทำให้คนชมภาพยนตร์น้อยลง แต่อาจมีกำไรโฆษณาทางโรงภาพยนตร์บ้างเป็นบางครั้งบางคราว

ง) โทรทัศน์ เป็นสื่อโฆษณาที่ไ้มากที่สุดและก่อให้เกิดความพิถีพิถันเป็นพิเศษ ทั้งเนื้อหาของภาพยนตร์โฆษณา เวลาที่ออกอากาศและรายการที่จะโฆษณา โดยทั่วไปบริษัทผู้ผลิตนมข้นหวานจะโฆษณาในช่วงเวลาประมาณ 20.30-22.30น. ซึ่งเป็นช่วงที่แม่บ้านกลับจากที่ทำงานหรือมีเวลาว่างจากงานบ้าน รายการที่ออกอากาศมักจะเป็นละครชีวิต และงบประมาณการโฆษณาทางโทรทัศน์สูงมากถึง 80% ของงบโฆษณาทั้งหมด ปีหนึ่งจะใช้งบประมาณในค่านี้นับเป็นล้านบาทขึ้นไป

## 2) ส่วนของการส่งเสริมการขาย

จัดทำเพื่อกระตุ้นการซื้อของผู้บริโภคและร้านค้าให้ดียิ่งขึ้น โดยจัดขึ้นในลักษณะดังนี้

### ก) การส่งเสริมการขายที่มุ่งผู้บริโภค

เป็นกิจกรรมที่นิยมทำมากที่สุด ใช้งบประมาณในด้านการส่งเสริมการขายแบบนี้มีถึง 80% ของงบประมาณทั้งหมด รายการที่จัดมีทั้งป้ายโฆษณาของแต่ละบริษัทที่ติดไว้ตามร้านค้า ๗ จุดขายของนมข้นหวาน การขายนมข้นหวานของพนักงานตามบ้าน หรือแม้กระทั่งรายการของแถม ลดราคาและการชิงรางวัล เป็นต้น

## ข) การส่งเสริมการขายที่มุ่งการค้า

เป็นกิจกรรมที่กองการกระตุ้นให้ร้านค้าซื้อนมชั้นหวาน มากขึ้นกว่าเดิมและเป็นจิตวิทยาทางการค้าอย่างหนึ่งว่า หากร้านค้าซื้อสินค้ามากขึ้นกว่าปกติแล้วก็จะพยายามระบายสินค้าสู่ผู้บริโภคเร็วขึ้น เพราะช่วงเวลาการให้สินเชื่อของนมชั้นหวานมีเพียง 7 วันเท่านั้น ดังนั้นบริษัทจึงต้องจัดรายการให้น่าสนใจ ร้านค้าจึงจะยอมรับร่วมรายการด้วย เช่น การให้ส่วนลดในขณะที่ซื้อสินค้าหรือให้ส่วนลดในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์หลัง การตั้งกองสินค้าหรือแม่แก่การชิงโชคระหว่างร้านค้าด้วยกัน เป็นต้น

การส่งเสริมการขายแต่ละอย่างไม่ว่า จะมุ่งเน้นผู้บริโภคหรือร้านค้านั้นจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับการโฆษณา เพื่อให้กิจกรรมทางการตลาดได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น บริษัทจักรวางวัลชิงโชคให้กับผู้บริโภคโดยให้ส่งฉลากนมชั้นหวานที่เขียนชื่อ นามสกุลและที่อยู่ให้ชัดเจน และส่งชิ้นส่วนมายังบริษัทหรือส่งตามกล่องที่บริษัทจัดไว้ บริษัทจะกองโฆษณาทางโทรทัศน์หรือสื่อโฆษณาอย่างอื่น เพื่อให้ผู้บริโภคทราบล่วงหน้า และต้องกระตุ้นเตือนตลอดระยะเวลาที่ยังมีรายการอยู่ว่า ลูกค้าจะโชคดีอะไรบ้าง หากส่งชิ้นส่วนมาร่วมรายการ ในขณะที่เดียวกันบริษัทอาจมีการส่งเสริมการขายโดยมุ่งทางร้านค้าด้วยการตั้งแสดงนมชั้นหวานในร้านค้าให้เด่นชัด พร้อมทั้งติดป้ายโฆษณาที่เกี่ยวกับการชิงรางวัลใกล้กับกองสินค้า เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนลูกค้า ณ จุดขายอีกทางหนึ่ง เป็นต้น ดังนั้นการดำเนินการส่งเสริมการขายและการโฆษณา จึงต้องมีการประสานงานอยู่ตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าหากผู้บริหาร ได้ศึกษาและเข้าใจถึงส่วนผสมทางการตลาดเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมทำให้การวางแผนการตลาดได้รัดกุมและสะดวกง่ายดายยิ่งขึ้น เพราะการวางแผนการตลาดก็เสมือนหนึ่งการเล่นหมากรุกที่จะต้องมีความรอบคอบและมีชั้นเชิงในการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการวางแผนนี้จะมีทั้งระยะยาวและระยะสั้น การวางแผนระยะยาวจะเป็นการวางแผนสำหรับโครงการใหม่และเป็นการวางแผนประจำปี ซึ่งจะห่างประมาณราวเดือนกันยายนหรือตุลาคม และจะขอย่อยออกเป็นแผนงานช่วงระยะสั้น หากแผนงานช่วงใดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อันสืบเนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรีบวางแผนระยะสั้นเพื่อทำการแก้ไขสถานการณ์อย่างเร่งด่วนทันที



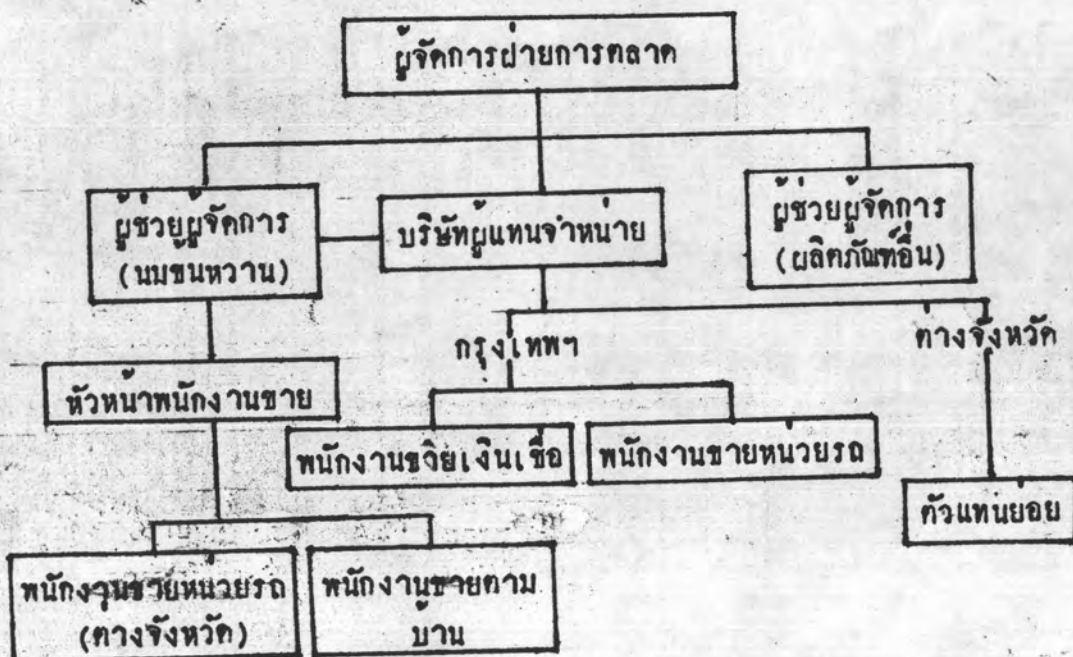
### การจัดองค์การ

ในเมื่อนโยบายการตลาดของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานแต่ละแห่งแตกต่างกัน การจัดการของฝ่ายการตลาดก็ย่อมต้องแตกต่างกันตามไปด้วย เพื่อแต่ละบริษัทจะได้มีบุคลากรที่มีความสามารถและเพียงพอที่จะสนองนโยบายดังกล่าวให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังต่อไปนี้

#### 1. บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด

เป็นบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวาน โดยให้บริษัทผลิตภัณฑ์นมกรุงเทพ จำกัดเป็นผู้แทนจำหน่าย แต่เนื่องจากบริษัทยังมีผลิตภัณฑ์อื่น นอกเหนือจากนมชั้นหวาน เช่น นมสดยูเอชทีกรามะลิ เป็นต้น ที่จัดจำหน่ายเอง ดังนั้นจึงต้องมีหน่วยงานด้านการตลาดทำหน้าที่จำหน่ายสินค้าอื่น ๆ ดังกล่าวดังแผนภูมิที่ 13

แผนภูมิที่ 13. การจัดองค์การฝ่ายการตลาดของ บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด



ที่มา: จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด



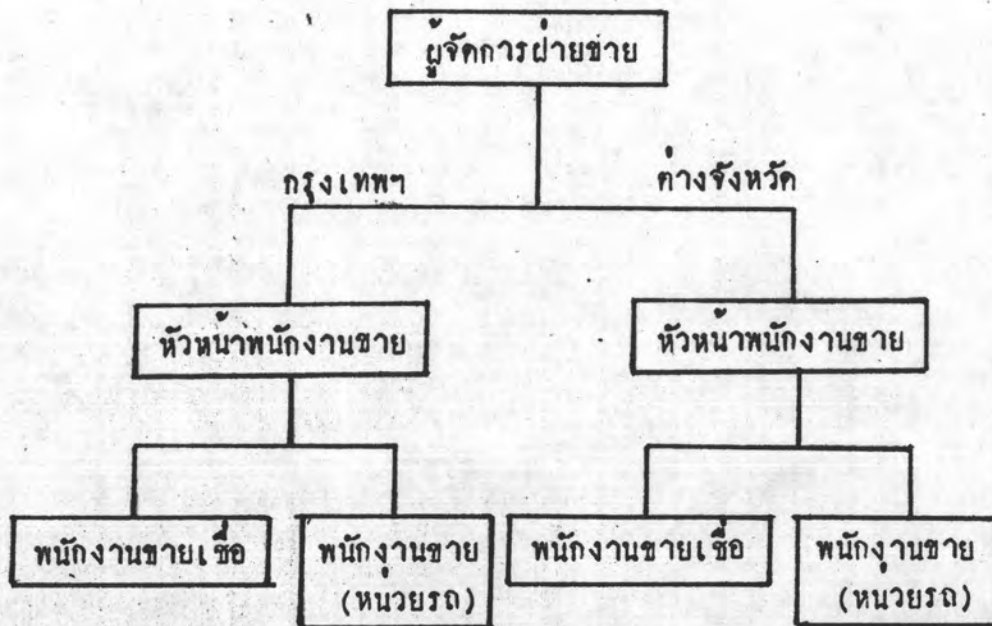
ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดจะมีผู้ช่วยผู้จัดการ 2 คน โดยคนหนึ่งจะรับผิดชอบในการติดต่อกับบริษัทผลิตภัณฑ์นมกรุงเทพจำกัด และแม่บริษัทจะให้บริษัทผลิตภัณฑ์นมกรุงเทพจำกัดเป็นผู้แทนจำหน่ายแม่ชันทหวานก็ตาม แต่มีเงื่อนไขข้อตกลงว่าบริษัทจะเป็นผู้วางแผนการตลาดด้วยตนเอง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องรู้ภาวะการตลาด ประกอบกับบริษัทมีฝ่ายโฆษณาและส่งเสริมการขาย ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงได้ตั้งหน่วยรดยาเงินสกลให้ร้านค้าปลีกต่างจังหวัดขึ้นประมาณ 6 คันและมีพนักงานขายตามบ้านในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดเพื่อเป็นการส่งเสริมการขายเพิ่มเติมอีกชั้นหนึ่ง โดยให้พนักงานขายเหล่านี้มีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงต่อหัวหน้าพนักงานขายและผู้ช่วยผู้จัดการตามลำดับ ส่วนผู้ช่วยผู้จัดการอีกคนหนึ่งจะรับผิดชอบในการกระจายสินค้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ๆ ให้กับร้านค้าโดยมีหัวหน้าพนักงานขายอีกคนหนึ่ง เป็นผู้ดูแลพนักงานขายเงินสกล และเงินเชื่อ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

## 2. บริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด (ซึ่งรวมบริษัทอุตสาหกรรมนมอาสาจำกัด)

ทำการผลิตและจัดจำหน่ายแม่ชันทหวานและผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ที่ผลิตได้ด้วยตนเอง ดังนั้นจึงต้องมีหน่วยงานในด้านการตลาดโดยเฉพาะ ซึ่งบริษัทจะจัดระบบการขายแบบกึ่งตัวแทนย่อย (SUB-AGENT) ทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดเป็นหลัก และมีหน่วยรดยาเงินสกลขายตามร้านค้าปลีกคอยเสริมให้การกระจายสินค้าได้ทั่วถึงยิ่งขึ้น

กฎที่ 14

แผนภูมิที่ 14 การจัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด



ที่มา: จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด

การจัดการจัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด จะแบ่งเป็นกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด และแต่ละส่วนจะมีหัวหน้าพนักงานขายคอยควบคุมและดูแลพนักงานขายทั้งขายเงินเชื่อและหน่วยรถ

### 3. บริษัทยูโนเคคมีล จำกัด

เป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคประเภทนม โดยให้บริษัททีทีแอล จำกัด เป็นผู้แทนจำหน่ายและจัดการด้านการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ทุกชนิดของบริษัท ดังนั้นจึงไม่มีการจัดการฝ่ายการตลาดแต่อย่างใด เพราะกรรมการผู้จัดการจะเป็นผู้ติดต่อกับบริษัทผู้แทนจำหน่ายด้วยตนเองทั้งในเรื่องตัวเลขการขายและงบประมาณการโฆษณาและส่งเสริมการขาย

### การจัดคนเข้าทำงาน

เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดต้องรวดเร็ว ทั้งในด้านการปฏิบัติการและข่าวสาร ดังนั้นพนักงานขายจึงต้องเป็นคนมีไหวพริบและต้องเก็บความลับได้ ควบคู่กันนี้การจัดคนเข้าทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งของฝ่ายการตลาด ประกอบกับอัตราการเข้าออกของพนักงานขายอยู่ในระดับสูง จึงทำให้การจัดคนเข้าทำงานในฝ่ายนี้มีอยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่เพิ่มโครงการใหม่ มักจะต้องเสียเวลาคัดเลือกพนักงานขาย และที่สำคัญคือ การรับสมัครหัวหน้าพนักงานขายและผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขาย การรับพนักงานตำแหน่งสูงดังกล่าวมักจะคัดเลือกจากบุคคลที่รู้จักและมีประสบการณ์ในด้านการขายมาอย่างโชกโชนพอสมควร สำหรับพนักงานขายส่วนมากจะคัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการขายมากกว่าจะพิจารณาจากผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาหรือผู้ที่ยังไม่เคยผ่านงานขายมาก่อน อย่างไรก็ตามบริษัทที่เพิ่งจะรับพนักงานขายมากกว่าหญิง อายุไม่เกิน 35 ปี สำเร็จการศึกษาอย่างต่ำชั้นมัธยมปีที่ 6 หรือระดับพาณิชย์การ แผนกการชายและต้องพ้นขั้นระหว่างทหารแล้ว โดยปกติบริษัทจะประกาศรับสมัครพนักงานทางด้านหนังสือพิมพ์และฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้จัดการคัดเลือกจนเป็นที่พอใจแล้ว จึงจะแจ้งให้แผนกบุคคลของฝ่ายการเงินทราบ เพื่อจะได้จัดเตรียมเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการให้กับพนักงานใหม่ต่อไป

### การอำนวยความสะดวก

โดยทั่วไป พนักงานขายใหม่จะได้รับการอบรมจากบริษัททั้งในเรื่องประวัติความเป็นมาของบริษัทและวิชาการขาย เริ่มด้วยตัวผลิตภัณฑ์และราคาสินค้าของบริษัทและคู่แข่งขั้น ขั้นตอนการขาย การตั้งกองสินค้าและการตรวจราคาสินค้า เพื่อไม่ให้มีสินค้าชำรุดหรือหมดอายุหลงเหลืออยู่ในตลาดได้ รวมทั้งการเก็บเงินจากลูกค้า การทำงานของพนักงานขายจะเป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชาตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าพนักงานขาย พนักงานขายเชื้อหรือพนักงานขายเงินสด และพนักงานขับรถลงมากลางค่ำ โดยที่พนักงานขายทุกคนจะต้องขายสินค้า เก็บสินค้าที่ชำรุดและหมดอายุคืนบริษัท เก็บเงินจากลูกค้าเมื่อใบเสร็จถึงกำหนด รายงานสินค้าใหม่ของคู่แข่งและต้องรายงานการขายให้หัวหน้าพนักงานขายทราบ หลังจากนั้น บริษัทจะประมวลผลงานของพนักงานขายทุก 3 เดือนทั้งในด้านยอดขาย การเก็บเงินจากลูกค้า



เมื่อถึงกำหนดและการตั้งกองสินค้า หากผลงานออกมาในระดับพอใจตามที่บริษัทได้กำหนดไว้ พนักงานคนนั้นก็ได้รับรางวัลจากบริษัทตามจำนวนที่กำหนดไว้ ซึ่งทำให้พนักงานชายทุกคนตั้งใจ พยายามและเต็มใจทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มความสามารถ

### การควบคุม

พนักงานชายในกรุงเทพฯ ทุกคนจะต้องพบกันในช่วงเช้าก่อนที่จะออกตลาด หากมีปัญหาอะไรก็จะใช้เวลาครึ่งชั่วโมงในการถกปัญหา เพื่อหาทางแก้ไขให้สถานการณ์ดีขึ้น ถอนออกตลาดพนักงานชายทุกคนต้องวางแผนเยี่ยมลูกค้าตลอดวันและต้องเตรียมเอกสารให้พร้อม รวมทั้งใบเสร็จรับเงินที่จะเก็บเงินจากลูกค้า ในตอนเย็นจะนำใบเสร็จรับเงินที่ยังไม่ได้เก็บเงินจากลูกค้าและนำเงินที่เก็บมาได้มาชำระให้กับพนักงานเก็บเงิน พร้อมทั้งรายงานการเยี่ยมลูกค้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ซึ่งเป็นวิธีการควบคุมอย่างหนึ่งของฝ่ายชายที่จะไม่ให้พนักงานชายออกนอกถิ่นนอกทาง ส่วนพนักงานชายในเขตต่างจังหวัดจะประชุมกันเดือนละครั้งก่อนออกเดินทางไปต่างจังหวัด เพื่อทราบนโยบายการปฏิบัติงานของบริษัทแต่ละเดือน พนักงานชายจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด และต้องรายงานผลการปฏิบัติงานโดยทางเอกสารหรือทางโทรศัพท์ก็ได้แล้วแต่กรณี โดยมีหัวหน้าพนักงานชายทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงและคอยดูแลการทำงานของพนักงานชายทุกคนให้เป็นไปอย่างถูกต้องด้วยการตรวจตลาดเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบสภาพการณ์ตลาดในแต่ละช่วงและทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายทุกคนว่าเป็นอย่างไรทั้งในด้านการขายและการตั้งกองสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งปฏิกิริยาของร้านค้าที่มีต่อพนักงานชายและบริษัทเป็นอย่างไร หากร้านค้ามีปัญหาอะไรก็จะช่วยแก้ไขให้ดีขึ้น ที่สำคัญก็คือหัวหน้าพนักงานชายจะต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำทำงานของพนักงานชายโดยพิจารณาจากยอดขาย การเก็บเงินจากลูกค้าเมื่อถึงกำหนดและการตั้งกองสินค้าจากการตรวจตราร้านค้าที่ไปเยี่ยมและจะเป็นผู้ยื่นรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายแต่ละคนต่อผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาในการให้เงินรางวัลตอนสิ้นงวดไตรมาสต่อไป

## การจัดการค้ำบุคลากร

แม้บริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งจะไม่ได้แบ่งบุคลากรออกเป็นฝ่ายอีกฝ่ายหนึ่ง แต่จะมีแผนกบุคคลที่ขึ้นอยู่กับฝ่ายการเงินและ/หรือฝ่ายโรงงานก็ตาม แต่เนื่องจากความอยู่รอดของบริษัท อีกทั้งจะเจริญเติบโตได้นั้นต้องอาศัยบุคคลในการดำเนินงานเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงได้แยกกล่าวการจัดการค้ำบุคคลไว้เป็นอีกหัวข้อหนึ่งเพื่อจะได้เห็นชัดว่าบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานแต่ละแห่ง มีการจัดการค้ำบุคลากรอย่างไรนับตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม

### การวางแผน

หน้าที่สำคัญประการแรกของแผนกบุคคลก็คือการวางแผนทางค้ำกำลังคน ซึ่งบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งมีการวางแผนค้ำกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีคนที่เหมาะสมทำงานโดยไม่ขาดแคลน ฉะนั้นจึงต้องกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ จำนวนและคุณสมบัติของพนักงานที่ค้ำต้องการ นอกจากนี้แผนกบุคคลยังต้องวางแผนถึงแหล่งค้ำกำลังคนที่จะหา ขั้นตอนการคัดเลือก สัมภาษณ์ขั้นต้น กรอกใบสมัคร การสอบคัดเลือก สอบสัมภาษณ์ สอบประวัติ การทบทวนสุขภาพและการคัดเลือกขั้นสุดท้ายด้วยว่าจะมีวิธีการอย่างไร และใครจะเป็นผู้ดำเนินการเหล่านี้ การวางแผนระยะยาวนั้นมักจะทำในรูปของการวางแผนประจำปีประมาณเดือนกันยายนหรือตุลาคม เพื่อวางแผนค้ำกำลังคนสำหรับทุกฝ่ายของปีหน้าทั้งปี การวางแผนประจำปีนี้ค่อนข้างง่าย เพราะบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งค้ำดำเนินการมาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จึงมีข้อมูลของปีต่าง ๆ ที่ผ่านมาเป็นบรรทัดฐานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีการวางแผนเพื่อโครงการสินค้าใหม่ ซึ่งจะค้ำรับสมัครพนักงานจำนวนมากสำหรับฝ่ายการผลิต โดยทั่วไปฝ่ายการผลิตจะเลื่อนพนักงานที่อยู่เดิมไปผลิตสินค้าใหม่ และให้พนักงานใหม่ไปผลิตสินค้าที่ผลิตอยู่เดิม หากพนักงานใหม่มีปัญหาอะไร พนักงานที่อยู่ก่อนก็จะเป็นผู้ช่วยชี้แนะและแก้ไขปัญหาได้ทันที ส่วนการวางแผนระยะสั้นนั้น ทางสำนักงานไม่ค่อยมีปัญหา เพราะตำแหน่งงานมักจะบรรจุไว้เต็มอัตราและอัตราการเข้าออกของพนักงานก็มีน้อยมาก ยกเว้นฝ่ายการตลาด ซึ่งจะมีปัญหาการเข้าออกของพนักงานชายบ้างเป็นครั้งคราว แต่สำหรับที่โรงงานนั้นมักจะมีการวางแผนระยะสั้นอยู่เสมอ เพราะปริมาณการผลิตส่วนมากไม่ได้เป็นไปตามแผนการผลิตที่วางไว้ แต่จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการจัดการค้ำการตลาด หากช่วงใดที่บริษัทมี

ยอดขายสูง ทางฝ่ายโรงงานก็ต้องเร่งรีบผลิตสินค้าให้ทันกับความต้องการของตลาด โดยจ้างพนักงานชั่วคราวเพิ่มเติมหรืออาจจะเพิ่มกะการทำงานให้มากขึ้น หรือในทางกลับกันหากช่วงไหนที่บริษัทมียอดขายต่ำ ทางฝ่ายโรงงานก็ต้องหยุดการผลิตชั่วคราว ก็อาจวางแผนให้พนักงานทำการซ่อมแซมและบำรุงรักษาโรงงาน เป็นต้น

### การจัดองค์การ

บริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัดและบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด (ซึ่งรวมบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด) นั้นจะมีแผนกบุคคลที่มีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงต่อฝ่ายการเงิน แต่เนื่องจากสำนักงานและโรงงานอยู่คนละแห่ง ดังนั้นฝ่ายการเงินจึงได้จัดกำลังคนของฝ่ายไปประจำที่โรงงานเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับงานบุคคลให้เป็นไปอย่างถูกต้องและทำให้การบริหารงานบุคคลรัดกุมยิ่งขึ้น โดยให้แผนกบุคคลที่โรงงานส่งเอกสารต้นฉบับต่าง ๆ ไปรวมที่แผนกบุคคลที่สำนักงานเพียงที่เดียว แต่หากมีใ้อุบัติเหตุใด ๆ เกิดขึ้น แผนกบุคคลที่โรงงานจะต้องยึดถือการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงานเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ขัดกับนโยบายทางการเงินของบริษัท ดังนั้นการจัดองค์การของบริษัททั้ง 2 แห่งจึงให้แผนกบุคคลมีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงต่อฝ่ายการเงิน และให้แผนกบุคคลที่โรงงานเป็นแผนกที่ให้คำปรึกษาและแนะนำต่อฝ่ายโรงงาน ทั้งแผนภูมิที่ 5 "การจัดองค์การของฝ่ายการเงิน" หน้า 56 แผนภูมิที่ 7 "การจัดองค์การฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยจำกัด" หน้า 73 และแผนภูมิที่ 8 "การจัดองค์การฝ่ายโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมนมพระนครจำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจำกัด" หน้า 74

ส่วนบริษัทยูโนเทคมีลค์จำกัด จะมีแผนกธุรการและบุคคลประจำที่โรงงานเพื่อทำหน้าที่งานบุคคลและมีสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงต่อฝ่ายโรงงาน ทั้งนี้เพราะที่สำนักงานจะมีผู้บริหารชั้นสูง ผู้ช่วย เลขานุการและพนักงานขับรถ รวมไม่กี่คนเท่านั้น ดังนั้น การจัดองค์การของแผนกบุคคลของบริษัทยูโนเทคมีลค์จำกัดจึงเป็นแผนกหนึ่งที่ตั้งขึ้นโดยตรงต่อฝ่ายโรงงานทั้งแผนภูมิที่ 9 "การจัดองค์การของฝ่ายโรงงานของบริษัทยูโนเทคมีลค์จำกัด" หน้า 77 อย่างไรก็ตาม แผนกบุคคลของส่วนโรงงานของบริษัทผู้ผลิตนมชั้นหวานทุกแห่งจะมีพนักงานอีกหลายกลุ่มในสังกัดที่ทำหน้าที่ให้สวัสดิการแก่พนักงานของโรงงานดังต่อไปนี้



1. แพทย์และพยาบาล เพื่อทำหน้าที่รักษาพยาบาลพนักงานที่ไม่สบายหรือเกิดอุบัติเหตุ ณ ห้องแพทย์
2. พนักงานรักษาความปลอดภัย เพื่อรักษาการณโรงงานให้อยู่ในภาวะปกติและป้องกันการขโมยทั้งทรัพย์สิน วัสดุคิบและสินค้าสำเร็จรูป
3. พนักงานทำความสะอาด ทั้งในห้องแก๊งค์วและห้องอาหารสำหรับพนักงาน สำหรับห้องอาหารนั้น ทางแผนกบุคคลจะประมูลให้บุคคลภายนอกเข้ามาจำหน่ายอาหารให้แก่พนักงาน โดยไม่ต้องเสียค่าเช่าที่และยังได้อุปกรณหุงคัมบางอย่างฟรีจากบริษัท และมีข้อแม้ว่าจะต้องจำหน่ายอาหารในราคาข้อมเยาเป็นพิเศษ
4. พนักงานบริการ เครื่องคัมและอาหารสำหรับหัวหน้าแผนกและผู้จัดการฝ่าย
5. พนักงานซักเครื่องแบบท่างานให้กัพนักงาน
6. พนักงานขับรถ

#### การจึคนเข้าท่างาน

ในเรื่องการจึคนเข้าท่างานนั้นใคร่ขอแบ่งออกเป็ 2 ส่วนคือส่วนของสำนักงานและส่วนของโรงงาน กล่าวคือบุคลากรของส่วนสำนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมไทยจำกัดและบริษัทอุตสาหกรรมนวมพระนครจำกัด (ซึ่งรวมบริษัทอุตสาหกรรมนอลาสก้าจำกัด) นั้น แม้แผนกบุคคลจะเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติท่างานท่าง ๆ แต่ในทางปฏิบัติแล้วฝ่ายท่าง ๆ จะเป็นผู้ค้ำเนินการรับสมัครและค้คเลือกจนได้พนักงานตามที่ต้องการโดยไม่ได้แจ้งให้แผนกบุคคลทราบล่วงหน้า แต่จะแจ้งให้ทราบหลังจากไ้รับพนักงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อแผนกบุคคลจะไ้ค้กเบิกเงินเค็อนและสวัสดิการค้อไป แต่สำหรับบริษัทยูไนเทค-มิลค์จำกัดนั้นการโยกย้ายเปลี่ยนงานของพนักงานที่สำนักงานมีน้อยมาก หากจะมีบ้างก็จะให้อยู่ในดุลยพินิจของกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการฝ่ายการเงินเป็นสำคัญ

ส่วนที่โรงงานของบริษัทผู้ผลิตนมช้นหวานทุกแห่งนั้นจะมีแผนกบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบและค้ำเนินงานในค้ำนบุคคลโดยเฉพาะ โดยทั่วไป หากฝ่ายโรงงานต้องการพนักงานเพิ่มเพื่อเร่งการผลิตสินค้า แผนกบุคคลก็จะจ้างพนักงานชั่วคราว แต่ถ้าเป็นการรับพนักงานประจำไม่ว่าจะเป็นพนักงานรายสัปดาห์หรือเป็นพนักงานรายเค็อนที่ค้ำแหน่งว่าง

ลงหรือต้องการรับเพิ่มอีก แผนกบุคคลก็จะเลื่อนพนักงานที่มีตำแหน่งที่ต่ำกว่าขึ้นมาแทน โดยความเห็นชอบของหัวหน้าแผนกและผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และจะประกาศรับสมัครพนักงานตามตำแหน่งที่ว่างลง แต่หากหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการไม่ได้หรือต้องการพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะอย่างก็จะประกาศรับจากบุคคลภายนอก โดยแผนกบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการรับสมัครตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ โดยให้หัวหน้าแผนกและ/หรือผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้สัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายและตัดสินใจในที่สุด

### การอ่านรายการ

การอ่านรายการเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของนักบริหาร เพราะเหตุว่านักบริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ทรวจทรา ชี้แนะ และตั้งใจให้ผู้อยู่ใต้มงคัมบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่นและเรียบร้อย ปัจจัยที่สำคัญของการอ่านรายการคือ การน้อมนำให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารและการวินิจฉัยสั่งการ สำหรับบริษัทผู้ผลิตนมช้นหวานนั้นได้อ่านรายการในค่านการวินิจฉัยสั่งการ ทรวจทราและชี้แนะทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร เนื่องจากเป็นบริษัทที่เป็คมานานชอบขายงานอยู่ในลักษณะเค็มและเป็นโรงงานขนาดกลาง จึงทำให้ชั้นตอนการวินิจฉัยสั่งการค่อนข้างง่าย มักเป็นการสั่งการตามลำดับชั้นของสายงานการบังคับบัญชาและการสั่งการแต่ละครั้งไม่ค่อยแตกต่างกันในคานเนื้อหาสาระเท่าไค้คัมค ส่วนการตั้งใจผู้อยู่ใต้มงคัมบัญชานั้น จะเห็นได้จากหนังสือระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงาน ซึ่งมีกฎระเบียบในคานการตั้งใจไว้มากมาย สวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งเงินสะสม ซึ่งบริษัทจะจ่ายเงินสมทบให้คัมพนักงานที่ทำงานกับบริษัทนานถึง 5 ปี จำนวน 5% ของเงินเค็คและบริษัทจะจ่ายสมทบในอัคราที่เพิ่มมากกว่า 5% หากพนักงานผู้นั้นทำงานให้คัมบริษัทเกินกว่า 5 ปีขึ้นไป โดยบริษัทจะหักเงินรายได้พื้นฐานของพนักงานผู้นั้นทุกเค็ค ๗ ละเพียง 5% เท่านั้น

นอกจากนี้บริษัทยังได้ให้พนักงานของบริษัทเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมกับสถาบันต่าง ๆ เช่น สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น เพื่อให้พนักงานของบริษัทได้รับความรู้ในแขนงต่าง ๆ เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมเกี่ยวกับการผลิตของส่วนโรงงานนั้น บริษัทผู้ผลิต

นมชั้นหวานได้ เริ่มจัดหลักสูตรอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการผลิต เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะให้พนักงานเรียนรู้และฝึกฝนจากของจริงในขณะปฏิบัติงาน โดยมีหัวหน้าคอยเป็นที่เลี้ยงและดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ให้เกิดการผิดพลาดได้

### การควบคุม

ในที่นี้จะกล่าวถึงการควบคุมการปฏิบัติงานและความประพฤติของพนักงานของบริษัทให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โดยปกติแล้วการบันทึกรายงานผลงานของพนักงานทุกแผนกตามขั้นตอนสายงานการบังคับบัญชา เป็นการควบคุมชนิดหนึ่งของบริษัท เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้แล้ว แผนกบุคคลยังได้ออกกฎข้อบังคับเพื่อเป็นการควบคุมพนักงาน และเป็นเกณฑ์ในการตัดสินความหากเกิดการผิดพลาดขึ้น เช่น

1. พนักงานจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับกิจการที่มีลักษณะ เช่นเดียวกับบริษัทหรือคล้ายคลึงกับบริษัทและ/หรือแข่งขันกับบริษัท
2. พนักงานจะต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของบริษัท ทั้งปัจจุบันและในอนาคตที่จะมีขึ้น
3. ในกรณีขอลาออกจากงาน พนักงานจะต้องยื่นใบลาให้กับบริษัททราบล่วงหน้าอย่างน้อยเป็นเวลา 1 เดือน
4. พนักงานทุกคนต้องประทับเวลาในบัตรลงเวลาทำงานของตนทุกวัน
5. มาตราการการลงโทษพนักงานที่ทำผิดนั้น บริษัทอาจใช้บทลงโทษตามควรแก่กรณีดังต่อไปนี้

- 1) ตักเตือนด้วยวาจา
- 2) ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
- 3) พักงานโดยจ่ายค่าจ้างไม่เกิน 7 วัน
- 4) บอกลเลิกจ้าง

นอกจากนี้ยังมีกฎข้อบังคับอีกมากมายตามกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงาน กับบริษัท อยู่ในเทคนิคล้ำจืดไม่มีกฎระเบียบดังกล่าว แต่จะมีในรูปแบบของประกาศแทน อย่างไรก็ตาม



อาจมีผู้สงสัยต่อวิธีการรับสมัครพนักงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสำนักงานของบริษัทผู้ผลิตนมชั้น  
หวานที่ไม่ได้ผ่านมาให้แผนกบุคคลจัดการ แต่กลับดำเนินการเองนั้น อาจทำให้แต่ละ  
ฝ่ายรับพนักงานกันเอง จนทำให้มีพนักงานเกินความจำเป็นได้หรือไม่ แต่เท่าที่ปฏิบัติ  
มายังไม่เคยพบปัญหาดังกล่าว เพราะผู้จัดการของแต่ละฝ่ายมีความรับผิดชอบและได้  
พิจารณาประเมินผลอย่างถี่ถ้วนแล้วจึงได้ปฏิบัติการ โดยมีงบประมาณค่าใช้จ่ายของแต่ละ  
ฝ่ายเป็นตัวจำกัดและควบคุมการปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดความชุ่มเฟื้อ