

**การเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรม
น้ำตาล**

นางสาวศิริรัตน์ ขำละออ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2552

**The Comparison of Accounting and Financial Management of Companies in
Sugar Industry**

Miss Sirirat Khumlaor

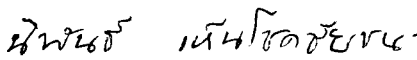
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

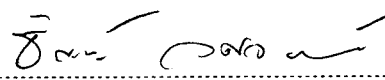
2009

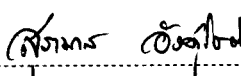
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทใน
อุตสาหกรรมน้ำตาล
ชื่อและนามสกุล นางสาวศิริรัตน์ ขำละออ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ
2. รองศาสตราจารย์ธัญญ์ศรี วิศวกรรมวัฒน์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุภมาส อังสุโชติ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

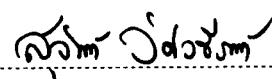
 ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิลปพร ศรีจันเพชร)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ธัญญ์ศรี วิศวกรรมวัฒน์)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภมาส อังสุโชติ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

 ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 25 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553

ชื่อวิทยานิพนธ์ การเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรม
น้ำตาล

ผู้วิจัย นางสาวศิริรัตน์ จำละอ อภิญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์นิพันธ์ หื่นโชคชัยชนะ (2) รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์
วศวรรณวัฒน์ (3) รองศาสตราจารย์ ดร.สุภมาส อังสุโชติ ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ
บริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล (2) เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทที่มีผล
ประกอบการดีกับไม่ดีในอุตสาหกรรมน้ำตาล (3) เสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขการจัดการด้านการ
บัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ กลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บริษัทที่ประกอบ
กิจการในอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทย สำหรับปีบัญชี 2549 จำนวนทั้งสิ้น 46 บริษัท
ประกอบด้วย บริษัทที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร)จำนวน 31 บริษัท และบริษัทที่มีผล
ประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)จำนวน 15 บริษัท โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจ
สูงสุดและผู้บริหารที่มีอำนาจรองลงมาในฝ่ายบัญชีและการเงิน จำนวนบริษัทละ 3 ท่าน เครื่องมือที่
ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยใช้กรอบแนวคิดของ McKinsey
7-S Framework สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน และสถิติทดสอบที(t-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผล

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทใน
อุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี โดยภาพรวมมีแนวทางไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อ
พิจารณาเป็นรายปัจจัยแล้วพบว่า การจัดการด้านการบัญชีและการเงินที่มีความแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ โครงสร้างของฝ่ายบัญชีและการเงิน บุคลากรด้านการบัญชี
และการเงิน และรูปแบบการบริหารจัดการงานด้านการบัญชีและการเงิน

คำสำคัญ การจัดการด้านการบัญชีและการเงิน อุตสาหกรรมน้ำตาล

Thesis title: The Comparison of Accountion and Financial Management of Companies in Sugar Industry

Researcher: Miss Sirirat Khumlaor; **Degree:** Master of Business Administration;

Thesis advisors: (1) Nipan Hanchokchaichana, Associate Professor; (2) Thanyarat Wasawannawat, Associate Professor; (3) Dr. Supamas Angsuchoti, Associate Professor; **Academic year:** 2009

Abstract

The objectives of this research are (1) to study accounting and financial management of companies in sugar industry (2) to compare accounting and financial management between good and poor performance companies in sugar industry (3) to present the methods in improving accounting and financial management of companies in sugar industry.

This research is empirical research. The target research is 46 companies in Thailand's Sugar Industry of accounting year 2549, including companies with good performance (profitable) for 31 companies and companies with poor performance (lost) for 15 companies. The questionnaire has been responded by the highest and high management level in accounting and finance department 3 persons per a company. The tool in gathering data is the questionnaire created by the researcher base on McKinsey 7-S Framework. The statistic in analyzing the data includes frequency, percentage, mean, standard deviation and t-test by using the computer program.

The result of this research found that accounting and financial management between good and poor performance companies in sugar industry has not difference by the overall. When we consider by each factor we found that accounting and financial management has difference statistically significant at 0.05 level includes Structure, Staff and Style.

Keywords: Accounting and Financial Management, Sugar Industry, Performance

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์นิพนธ์ หิน โขชัยชนะ รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วัชรธรรมวัฒน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุภมาศ อังศุโชติ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้โดยตลอด จนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิลปพร ศรีจั่นเพชร อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยฉบับนี้ ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถปรับปรุงแก้ไขจนสำเร็จเป็นวิทยานิพนธ์ที่สมบูรณ์ได้

ในการนี้ใคร่ขอกราบขอบพระคุณ คุณลิขิต บรรลุพื้นฐานถนัด ผู้จัดการฝ่ายบัญชี บริษัท น้ำตาลบ้านโป่ง จำกัด คุณพัฒนพงษ์ ผาณิตพิเชษฐวงศ์ ผู้จัดการฝ่ายการเงิน บริษัท น้ำตาลนครเพชร จำกัด และคุณสายสุรีย์ ตันศิริมาศ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน บริษัทการค้าอุตสาหกรรมน้ำตาล จำกัด ที่ได้อนุเคราะห์ตรวจสอบ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จนเสร็จสิ้นสมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดและผู้บริหารที่มีอำนาจรองลงมาในฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทย ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

และท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสำราญ และคุณแม่พิสมัย จำละออ คุณศิริรัตน์ และคุณวุฒิชัย รื่นสำราญ และ พ.ต.ท.หญิง ศิริเพ็ญ เกาะหวาย ที่คอยเป็นกำลังใจในระหว่างการดำเนินการวิจัยฉบับนี้ รวมไปถึงพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ที่ทำงาน ผู้ที่คอยให้การสนับสนุนและเผื่อรอคอยความสำเร็จในงานวิจัยครั้งนี้

ศิริรัตน์ จำละออ

พฤศจิกายน 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
ทฤษฎีการจัดการ.....	8
ขอบเขตงานการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน.....	12
อุตสาหกรรมน้ำตาล.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล.....	55
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ บริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล.....	59

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	82
สรุปการวิจัย.....	82
อภิปรายผล.....	86
ข้อเสนอแนะ.....	91
บรรณานุกรม.....	93
ภาคผนวก.....	98
ก หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย.....	99
หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	103
ข รายชื่อและประวัติผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของ	
แบบสอบถาม.....	104
ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC) จากแบบสอบถาม.....	106
ค รายชื่อและที่อยู่ของบริษัทที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมน้ำตาลใน	
ประเทศไทย.....	112
ง ตารางแสดงผลประกอบการในปี2549 ของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล	
ในประเทศไทย.....	120
จ แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์.....	125
ประวัติผู้วิจัย.....	135

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ขนาดกำลังการผลิตน้ำตาลของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล.....	55
ตารางที่ 4.2 วันสิ้นรอบบัญชีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล.....	56
ตารางที่ 4.3 สินทรัพย์รวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล.....	57
ตารางที่ 4.4 หนี้สินรวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล.....	58
ตารางที่ 4.5 ทุนจดทะเบียนของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล.....	59
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ อุตสาหกรรมน้ำตาลในภาพรวม.....	60
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านกลยุทธ์.....	61
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านโครงสร้าง.....	62
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านระบบ.....	63
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านบุคลากร.....	64
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านทักษะ.....	65
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านรูปแบบ.....	66
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านค่านิยมร่วม.....	67
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบแนวทางจัดการด้านการบัญชีและการเงิน.....	68
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบด้านกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี.....	69
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบด้านโครงสร้างระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการที่ดีกับไม่ดี.....	69
ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบด้านระบบระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี.....	70
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบด้านบุคลากรระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี.....	70
ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบด้านทักษะระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี.....	71

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบด้านรูปแบบระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี.....	71
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบด้านค่านิยมร่วมระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี.....	72
ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มี ผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อ ในด้านกลยุทธ์.....	73
ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มี ผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อ ในด้านโครงสร้าง.....	74
ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มี ผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อ ในด้านระบบ.....	75
ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มี ผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อ ในด้านบุคลากร.....	76
ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มี ผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อ ในด้านทักษะ.....	77
ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มี ผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อ ในด้านรูปแบบ.....	78
ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มี ผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อ ในด้านค่านิยมร่วม.....	79
ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินโดยภาพรวม และแต่ละด้าน.....	80

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 การเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของทฤษฎี 7 S's.....	9
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย.....	40
ภาพที่ 2.3 ระบบการจำหน่ายน้ำตาลทรายภายในประเทศและการส่งออก.....	44

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง ทั้งด้านการสร้างงานในภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม รวมทั้งสร้างรายได้จากการส่งออก โดยพบว่าในปีพ.ศ. 2549 ประเทศไทยเป็นประเทศที่ส่งออกน้ำตาลมากเป็นอันดับสามของโลก รองจากบราซิลและออสเตรเลีย โดยผลผลิตน้ำตาลประมาณร้อยละ 60-70 ของผลผลิตทั้งหมดส่งออกไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศ แม้ว่าการผลิตน้ำตาลของประเทศไทยในแต่ละปีจะมีปริมาณไม่มากนัก แต่เนื่องจากปริมาณการบริโภคในประเทศที่ยังอยู่ในระดับต่ำ คือ ประมาณ 2 ล้านตัน จึงทำให้มีปริมาณน้ำตาลเหลือเพื่อการส่งออก และน้ำตาลยังถือเป็นสินค้าส่งออกหลักที่สำคัญชนิดหนึ่งที่น่ารายได้เข้าสู่ประเทศไทย ในปีพ.ศ. 2549 เป็นปีที่อุตสาหกรรมน้ำตาลไทยได้รับผลกระทบทางบวกจากการสูงขึ้นของราคาน้ำตาลในตลาดโลก (ฝ่ายวิจัยธนาคารนครหลวงไทย : 2551)

อุตสาหกรรมน้ำตาลในอดีต

อุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทยเริ่มส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศในสมัยอยุธยา โดยส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศญี่ปุ่นเรื่อยมา สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ชาวจีนในเมืองไทยได้ผูกขาดการส่งออกน้ำตาล และเพิ่มขึ้นเรื่อยมาจนกลายเป็นสินค้าส่งออกเป็นอันดับหนึ่งของไทย แต่ต่อมาก็พบอุปสรรคทำให้อุตสาหกรรมน้ำตาลซบเซาเลิกกิจการไป อุตสาหกรรมน้ำตาลมีการฟื้นตัวและซบเซาลงอีกหลายต่อหลายครั้ง

เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2525 คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติตามข้อเสนอของกระทรวงอุตสาหกรรม ให้กำหนดราคารับซื้ออ้อยตามระบบแบ่งปันผลประโยชน์จากรายรับสุทธิที่ได้จากการจำหน่ายน้ำตาลทรายขาวที่ใช้บริโภคภายในประเทศ และน้ำตาลทรายที่ส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ในอัตราร้อยละ 70 เป็นของชาวไร่อ้อย และร้อยละ 30 เป็นของโรงงานน้ำตาล เรียกนโยบายแบ่งผลประโยชน์ 70:30 ซึ่งรัฐบาลได้ประกาศใช้ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ความเป็นมาของพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527

ในช่วงแรกหลักการบริหารอุตสาหกรรมน้ำตาลตามพระราชบัญญัติน้ำตาลทราย พ.ศ. 2511 ซึ่งไม่สอดคล้องกับวิธีการผลิตและจำหน่ายอ้อยและน้ำตาลทรายตามนโยบายแบ่งผลประโยชน์ 70:30 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อปีพ.ศ.2525 และต้องคุ้มครองรักษาผลประโยชน์ของชาวไร่อ้อย ในด้านการผลิตและจำหน่ายอ้อยจึงได้จัดระบบและควบคุมการผลิตและจำหน่ายอ้อยและน้ำตาลทรายที่ผลิตจากอ้อยของชาวไร่อ้อย โดยให้ชาวไร่อ้อยและโรงงานน้ำตาลทรายซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงร่วมมือกับทางราชการ ตั้งแต่การผลิตอ้อย ไปจนถึงการจัดสรรเงินรายได้จากการขายน้ำตาลทรายทั้งในประเทศและนอกราชอาณาจักร ระหว่างชาวไร่อ้อยกับโรงงานน้ำตาลทราย รัฐบาลจึงได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527 เพื่อให้การซื้อขายอ้อยตามพระราชบัญญัติดังกล่าว มีกฎหมายรองรับหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการบริหารอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายใหม่ มีระบบการจัดการบริหารที่ชัดเจนและเป็นระเบียบยิ่งขึ้นนับแต่นั้นมาจนถึงปัจจุบัน

พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527 เป็นกฎหมายที่กำกับดูแลระบบอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ตั้งแต่การบริหารจัดการในไร่อ้อย การผลิตในโรงงานน้ำตาล และการส่งออก ตลอดจนการแบ่งปันผลประโยชน์ระหว่างชาวไร่อ้อยกับโรงงานน้ำตาล ทั้งนี้ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ เป็นผู้รักษาการให้เป็นไปตามกฎหมายฉบับนี้

สภาพอุตสาหกรรมน้ำตาล

ในปีพ.ศ.2549 ประเทศไทยมีบริษัทที่ผลิตน้ำตาลทั้งหมดจำนวน 46 บริษัท โดยแต่ละบริษัทมีโรงงานน้ำตาลเป็นของตนเอง ซึ่งผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของโรงงานน้ำตาลที่มีโรงงานน้ำตาลอยู่ในเครือหลายโรงงาน และมีปริมาณอ้อยเข้าหีบรวมกันในกลุ่มโรงงานน้ำตาลของตนเองมากเป็นอันดับต้นๆของประเทศไทย สามารถแยกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มน้ำตาลมิตรผล กลุ่มน้ำตาลไทยรุ่งเรือง กลุ่มน้ำตาลไทยเอกสิทธิ์ กลุ่มน้ำตาลท่ามะกา และกลุ่มน้ำตาลบ้านโป่ง

โรงงานน้ำตาลในประเทศไทยได้รวมตัวกันก่อตั้งเป็น 3 สมาคมโรงงาน ได้แก่ สมาคมการค้าอุตสาหกรรมน้ำตาล สมาคมโรงงานน้ำตาลไทย และสมาคมการค้าผู้ผลิตน้ำตาลไทย ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น สมาคมผู้ผลิตน้ำตาลชีวพลังงานไทย ในส่วนของชาวไร่อ้อยก็มีการรวมตัวกันเป็นสถาบันชาวไร่อ้อยซึ่งมีอยู่หลายสถาบัน ในปัจจุบันมี 27 สถาบัน ทุกสถาบันต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน กล่าวคือมีสมาชิกไม่น้อยกว่า 600 ราย มีปริมาณอ้อยส่งเข้าโรงงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 55 และสถาบันทั้ง 27 สถาบันได้รวมตัวเป็น 3 องค์การชาวไร่ ประกอบด้วย 1.สหพันธ์ชาวไร่อ้อยแห่ง

ประเทศไทย 2.สหสมาคมชาวไร่อ้อยแห่งประเทศไทย และ 3.ชมรมสถาบันชาวไร่อ้อยภาคอีสาน (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย : 2551)

ในประเทศไทย โรงงานผลิตน้ำตาลจะเริ่มทำการเปิดหีบอ้อยประมาณเดือนพฤศจิกายน ถึงธันวาคม ขึ้นอยู่กับแต่ละเขตที่ปลูกอ้อย ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามประกาศของคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายที่จะมีประกาศกำหนดการเปิดหีบอ้อยในแต่ละปี โดยแต่ละโรงงานจะเปิดหีบอ้อยก่อนวันที่ที่คณะกรรมการกำหนดไม่ได้ แต่สามารถเปิดหลังวันที่ที่กำหนดได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับทุกโรงงาน ส่วนการปิดหีบอ้อยจะปิดหีบอ้อยประมาณเดือนมีนาคม ถึงเมษายน ของทุกปี ทั้งนี้การปิดหีบอ้อย คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายไม่มีการกำหนดวันปิดหีบอ้อย ขึ้นอยู่กับแต่ละโรงงาน มีโรงงานน้ำตาลบางโรงงานหลังจากปิดหีบอ้อยแล้ว ยังมีการละลายน้ำตาลต่อเพื่อการผลิตไฟฟ้าและจำหน่ายไฟฟ้าเป็นการเพิ่มรายได้อีกทางหนึ่ง

อุตสาหกรรมน้ำตาลทรายเป็นอุตสาหกรรมที่มีช่วงระยะเวลาในการผลิตที่สั้นเพียง 3 ถึง 4 เดือน แต่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นตลอดทั้งปี การบริหารจัดการทางการเงินจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้ในการวางแผนจัดการและควบคุม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการไปได้ตลอดโดยไม่ประสบปัญหาขาดสภาพคล่อง และสามารถทำให้กิจการมีกำไรได้ กิจการใดที่มีการบริหารจัดการการเงินได้ดี มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงิน กำหนดเป้าหมายและแผนงานและควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงาน ย่อมส่งผลถึงเงินทุนหมุนเวียนของกิจการให้มีสภาพคล่องที่ดี มีการลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการผลิต ลดดอกเบี้ยจ่าย ย่อมส่งผลให้กิจการมีกำไร และเมื่อกิจการเติบโตขึ้น ใช้เงินทุนมากขึ้น การบริหารการเงินก็ยิ่งมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น หากกิจการใดที่ไม่มีการบริหารจัดการทางการเงินที่ดีอาจส่งผลให้เกิดปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงินและเกิดผลขาดทุนได้ในที่สุด

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้นมาก ทำให้ต้นทุนสินค้าต่าง ๆ ทั้งที่ใช้สำหรับผลิตน้ำตาลทราย และใช้ในการซ่อมแซมเครื่องจักร ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการขนส่งก็ปรับตัวสูงขึ้นมากตามราคาน้ำมัน การบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงิน การจำหน่าย การขนส่ง จึงมีความสำคัญอย่างมากที่กิจการจะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอดจนบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนให้มีสภาพคล่องที่ดีและเสียดอกเบี้ยจ่ายน้อย ในปีพ.ศ.2549 บริษัทต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายมีผลประกอบการที่แตกต่างกัน มีทั้งบริษัทที่มีผลประกอบการที่มีกำไร และบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุน ในการบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงิน การรายงานการควบคุม แต่ละบริษัทนั้นย่อมมีวิธีและแนวคิดของการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไป

จากการศึกษาข้อมูลเอกสาร ตำราและงานวิจัยไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมน้ำตาล ทั้งที่ระบบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินก็มี

ความสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งเป็นระบบที่ช่วยเหลือและส่งเสริมให้การดำเนินงานของธุรกิจเป็นไปด้วยความราบรื่นตามเป้าหมาย

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่า การจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร)เปรียบเทียบกับบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล
- 2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีในอุตสาหกรรมน้ำตาล
- 2.3 เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้กรอบแนวคิดตามทฤษฎีของ McKinsey 7-S Framework ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม โดยนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี และเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร โดยสอบถามผู้บริหารของฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

- 4.1 ด้านตัวแปร ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยสามารถจำแนกได้ดังนี้

4.1.1 ตัวแปรอิสระ(Independent Variables) คือ แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล ประกอบด้วย กลยุทธ์การจัดการด้านการบัญชีและการเงิน โครงสร้างของฝ่ายบัญชีและการเงิน ระบบการปฏิบัติงานด้านการบัญชีและการเงิน บุคลากรด้านการบัญชีและการเงิน ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน รูปแบบการบริหารจัดการงานด้านการบัญชีและการเงิน และค่านิยมร่วมของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน

4.1.2 ตัวแปรตาม(Dependent Variables) คือ กิจการที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร)จำนวน 31 บริษัท กับกิจการที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน) จำนวน 15 บริษัท

4.2 ด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทที่ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทยสำหรับปีบัญชี2549 จำนวนทั้งหมด 46 บริษัท การศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ บริษัทที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร)จำนวน 31 บริษัท และบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)จำนวน 15 บริษัท

4.3 ด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในปี พ.ศ. 2549 และทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัยในช่วงปี พ.ศ. 2552

5. ข้อตกลงเบื้องต้น

5.1 เนื่องจากการขาดแคลนข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของธุรกิจอุตสาหกรรมน้ำตาล ผู้วิจัยจึงต้องใช้ข้อมูลจากเอกสารตำราการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมการผลิตและธุรกิจทั่วไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของธุรกิจอุตสาหกรรมน้ำตาล

5.2 เนื่องจากการแบ่งกลุ่มของบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตมีหลายวิธีแตกต่างกันไปในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ผลกำไรกับผลขาดทุนจากการเงินในปีบัญชี2549 ที่บริษัทนำเสนอกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

5.3 เนื่องจากจำนวนประชากรของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลมีจำนวนน้อยเพียง 46 บริษัท ดังนั้นการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล จะใช้

วิธีการหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา(Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบัญชีและการเงินเป็นผู้พิจารณาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาเพียงอย่างเดียว

5.4 การปิดทศนิยม ข้อมูลที่เป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ทศนิยมเพียง 2 ตำแหน่งเท่านั้น โดยปิดทศนิยมตำแหน่งที่ 3 ที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.005 ขึ้นไปเป็น 0.01

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยขอกล่าวถึงคำศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เข้าใจถึงข้อความที่กล่าวในวิทยานิพนธ์นี้ ดังนี้

6.1 การจัดการด้านการบัญชี หมายถึง การดำเนินการจัดการ ระบบการบันทึกข้อมูล รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งการจัดทำรายงานต่าง ๆ ที่ถูกต้อง ทันเวลา ให้กับฝ่ายที่เกี่ยวข้องและฝ่ายบริหารเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ โดยใช้กรอบแนวคิดของMcKinsey 7-S Framework มี 7 ประการ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ บุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถ รูปแบบ และค่านิยมร่วม

6.2 การจัดการด้านการเงิน หมายถึง การดำเนินการจัดหาแหล่งเงินทุน การจัดการเงินทุนและควบคุมการใช้จ่ายเงินทุน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น โดยดำเนินการไปตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ โดยใช้กรอบแนวคิดของMcKinsey 7-S Framework มี 7 ประการ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ บุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถ รูปแบบ และค่านิยมร่วม

6.3 บริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล หมายถึง บริษัทที่ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำตาลในประเทศไทยในปีบัญชี2549

6.4 ผลประกอบการดี หมายถึง ผลกำไรในงบการเงินปี 2549

6.5 ผลประกอบการไม่ดี หมายถึง ผลขาดทุนในงบการเงินปี 2549

6.6 น้ำตาล หมายถึง น้ำตาลทรายดิบ น้ำตาลทรายขาว และน้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อให้ทราบถึงปัญหาการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี

7.2 เพื่อนำข้อมูลวิจัยไปพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 เพื่อเป็นข้อมูลทางวิชาการสำหรับผู้สนใจจะศึกษาเรื่องการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากขอบเขตของการวิจัยที่กล่าวในบทที่ 1 ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยและค้นคว้าจากงานเขียน บทความที่เกี่ยวข้องที่เป็นแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบแบบสอบถามให้ ได้มาซึ่งข้อมูลในการวิจัยที่ตรงตามที่ต้องการ จึงกำหนดแนวทางทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

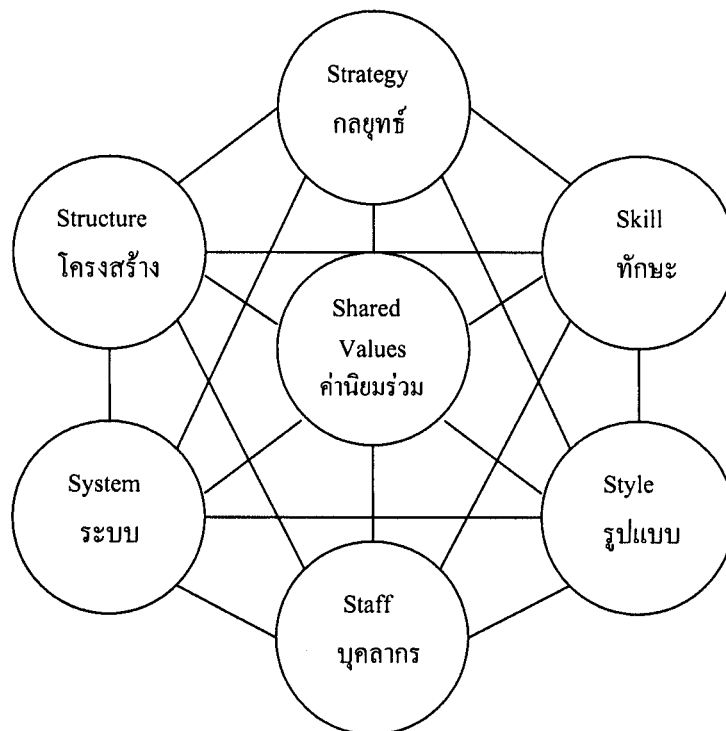
1. ทฤษฎีการจัดการ
2. ขอบเขตงานการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน
3. อุตสาหกรรมน้ำตาล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีการจัดการ

ทฤษฎี 7 S's เป็นทฤษฎีที่ได้จากการผสมผสานของประเทศตะวันตก เข้ากับทฤษฎีของประเทศญี่ปุ่น โดย Pascale และ Aghos ได้วิจารณ์ว่า สาเหตุที่ระบบการบริหารของอเมริกันต้องประสบความล้มเหลวเพราะมุ่งไปสนใจเฉพาะเรื่องของ โครงสร้าง(Structure) ระบบ(System) และกลยุทธ์(Stratgy) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้เทคโนโลยีที่มีความเปราะบางเกินไป ในอันที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ในขณะที่ทฤษฎีญี่ปุ่นให้ความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่อง ความสนใจต่อคนงาน(Staff) รูปแบบของการบริหาร(Style) และทักษะ(Skills)ของพนักงาน ปรัชญาการบริหารของทฤษฎี 7 S's ก็คือ บริษัทพยายามที่จะหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานให้คล้อยตามเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรจะให้ความสนใจเกี่ยวกับความทุกข์ สุข และเลี้ยงดูพนักงานเหมือนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคนครอบครัว ผลที่ตามมาก็คือ พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้องค์กรยังเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้พัฒนาทักษะของตนเองอย่างเต็มที่ โดยให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และฝึกอบรมทั้งที่เกี่ยวกับงานและนอกงาน แต่จุดที่สำคัญก็คือ รูปแบบของการเป็นผู้นำ นอกจากนี้การให้ความดีความชอบมิได้คำนึงผลงาน แต่คำนึงถึงความอาวุโส ด้วยเหตุนี้แทนที่คนงานจะแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันก็กลับร่วมมือกันเสมือนเป็น

พี่น้องเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยส่วนรวม ทฤษฎี 7 S's จึงเป็นระบบการบริหารที่เกิดจากการผสมผสานกันของประเทศตะวันตกกับประเทศตะวันออก

หนังสือขายดีที่สุดที่เผยแพร่ในปี ค.ศ. 1980 คือหนังสือ In Search of Excellence โดย ดร. โทมัส เจ ปีเตอร์ส และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน ซึ่งเผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูลของบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัทด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน ปรากฏผลว่ามีบริษัทเพียงจำนวนหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำเลิศ(Excellence Companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinsey 7-S Framework ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร โดยได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์กรนั้น ๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไร ภาพที่ 2.1 เป็น Model ของ McKinsey 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ทัศนคติ ระบบ รูปแบบ บุคลากร และค่านิยมร่วม



ภาพที่ 2.1 การเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของทฤษฎี 7 S's

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจขององค์กรคืออะไร พันธกิจขององค์กรควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพิ่มความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี / การเงิน (Accounting / Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม / ประเมินผล (Monitoring / Evaluation System) เป็นต้น

4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ด้านที่ 1 ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากร

สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามอำนาจหน้าที่ และลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม และด้านที่ 2 ทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทักษะทั้ง 2 ด้านควบคู่กันไป

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

รูปแบบหรือแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้น แล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมของตนที่เข้มแข็ง

ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้องค์กรได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรมีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่าง ๆ ในกรณีองค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง(อำนาจ วจิตินดา : 2551)

ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์กรและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร ได้แก่ McKinsey's 7-S Model กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย

1. Strategy กลยุทธ์ที่องค์กรใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งกันอย่างยั่งยืน
2. Structure โครงสร้างขององค์กร การมอบหมายงาน และการแบ่งงาน ต้องเอื้อประโยชน์ให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. System ระบบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ระบบผลิต ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการจัดซื้อ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบการตลาด ระบบการบัญชี ระบบสารสนเทศ และระบบการวัดผลงานต้องประสานกันอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี

4. Style รูปแบบการบริหารงาน วิสัยทัศน์และจรรยาบรรณของผู้บริหารต้องกว้างไกล

5. Staff พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ อุทิศตนเพื่อองค์กร

6. Skill ทักษะขององค์กรและคนในองค์กร เก่งคิด เก่งทำ และเก่งคน

7. Shared Value ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้(อุไรวรรณ เข้มนิยม 2550 : 166)

2. ขอบเขตงานการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน

ขอบเขตงานการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน จะยึดหลักทฤษฎี 7 S's ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ ประกอบด้วย ความหมายของกลยุทธ์ ระดับกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.2 โครงสร้าง ประกอบด้วย ความหมายของการจัดโครงสร้างองค์กร ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรตามแนวดิ่ง โครงสร้างองค์กรตามแนวนอน

2.3 ระบบ ประกอบด้วย ระบบบัญชี ระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายใน ระบบการเงิน ระบบงบประมาณ

2.4 บุคลากร ประกอบด้วย ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักการที่ดีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.5 ทักษะ ประกอบด้วย ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค

2.6 รูปแบบ ประกอบด้วย องค์ประกอบของผู้นำ ลักษณะของอำนาจ แหล่งที่มาของอำนาจ พฤติกรรมของผู้นำ

2.7 ค่านิยมร่วม ประกอบด้วย ความหมาย วิธีการจัดทำ องค์ประกอบที่สำคัญของค่านิยมร่วม

2.1 กลยุทธ์ (Strategy)

2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์ พื้นฐานระยะยาวขององค์กร การยอมรับการปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) หมายถึง แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด กลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่เนื่องจากต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เมื่อมีการปฏิบัติการ กลยุทธ์ต้องปรับตัวตามเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กลยุทธ์จึงเป็นหลักสำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ : 2539)

กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิด แผนงานหรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะและครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ชมจินดา 2548 : 11)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาวที่รวมถึง การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ ใช้ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สมพงษ์ จ้อยศิริ : 2548)

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

- 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ
- 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์
- 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับและมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

2.1.2 ระดับกลยุทธ์ (Levels of Strategy)

ในการพัฒนาเป้าหมายและแผนในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการ

วางแผนในแต่ละระดับ เพราะการตัดสินใจและการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นกลยุทธ์รวม (Total strategy) จึงประกอบด้วยกลยุทธ์ใน 3 ระดับ คือ

1) *กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-Level-Strategy)* เป็นระดับกลยุทธ์ที่เสนอแนะทิศทางทั้งหมดขององค์กร กำหนดธุรกิจซึ่งบริษัทจะเข้าแข่งขันและกำหนดวิธีการจัดสรรทรัพยากร กลยุทธ์ระดับบริษัทประกอบด้วยเป้าหมายกลยุทธ์และแผนในระดับสูงของการบังคับบัญชาโดยพิจารณาถึงเส้นทางที่ผู้บริหารขององค์กรที่จะให้บรรลุภารกิจขององค์กรซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับบริษัทจะมองการณ์ไกล 3-5 ปีเป็นอย่างน้อย

2) *กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business / unit – Level Strategy)* เป็นระดับกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงวิธีการแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งบริษัทจะต้องพยายามสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งประกอบด้วย (1) การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง (2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (3) การปรับตัวที่รวดเร็ว ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจจะวางแผนในช่วงระยะเวลา 1 – 3 ปี กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจต้องสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัท

3) *กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – Level Strategy)* เป็นระดับกลยุทธ์ซึ่งพิจารณาถึงกิจกรรมในแต่ละขอบเขตหน้าที่ขององค์กรซึ่งให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์นี้จะกำหนดกิจกรรมในแต่ละหน้าที่ภายในองค์กร เช่น การตลาด การเงิน การผลิต และหน้าที่อื่น ๆ ตลอดจนสนับสนุนเป้าหมายและแผนการปฏิบัติการซึ่งเป็นวิธีการให้บรรลุเป้าหมายยุทธวิธีในลำดับขั้นตอนของเป้าหมายของกระบวนการวางแผนขององค์กร กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง และมีระยะสั้นภายใน 1 ปี

2.1.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการมี 4 ขั้นตอนคือ

1) *การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a Situation Analysis)* เป็นการตรวจสอบภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) แล้วประเมินสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดส่วนประกอบที่มีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์กร และเพื่อพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อองค์กร ภารกิจ และความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อม เพื่อแก้ปัญหาจุดอ่อนและนำจุดแข็งมาเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2) *การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulate the Organizational Strategy)* การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กรและผลลัพธ์จากการ

วิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นด้วย (1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท (2) พัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และ (3) พัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (*Implement the Strategy*) ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ โดยการ

(1) *วางแผน (Planning)* การวางแผนเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการประสานประสาน ตลอดจนการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกระดับองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละระดับหน้าที่เข้าใจทิศทางและตารางเวลาที่กำหนดไว้

(2) *การจัดองค์กร (Organizing)* ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องจัดสรรทรัพยากรและหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับแต่ละงาน ให้แต่ละบุคคลในองค์กรทำหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมและขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่า วัฒนธรรมอยู่ในทิศทางของกลยุทธ์ที่ต้องการ

(3) *การชักนำ (Leading)* หน้าที่การชักนำจะเกี่ยวข้องกับการจัดหาทิศทางสำหรับองค์กรในทุกระดับ การติดต่อสื่อสารถึงกลยุทธ์ การจูงใจพนักงาน ผู้บริหารกลยุทธ์จะต้องใช้ทักษะในการชักนำสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์และกระตุ้นให้ทำงานเพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติการ

(4) *การควบคุม (Controlling)* ผู้บริหารจะต้องควบคุมกระบวนการจัดการ ติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ และพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้น ๆ ช่วยให้บริการบรรลุเป้าหมายหรือไม่

4) *การควบคุมกลยุทธ์ (Maintain Strategy Control)* ผู้บริหารใช้การควบคุมกลยุทธ์ในการติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ การประเมินสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และมีการปรับปรุงที่จำเป็น ผู้บริหารจะกำหนดขอบเขตสำคัญที่จะติดตามและพัฒนาวิธีวัดผล โดยทั่วไปจะใช้คอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศทางการบริหาร เพื่อรวบรวม เก็บรักษา วิเคราะห์ และรายงานรายละเอียดเพื่อการควบคุมกลยุทธ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ : 2539)

2.2 โครงสร้าง (Structure)

2.2.1 ความหมายของการจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และองค์กรนั้นก็คือสิ่งที่ประกอบไปด้วยคนซึ่งมีความชำนาญในงานแต่ละอย่างแตกต่างกันออกไป แต่จะประสานความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2.2 ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร

ในปัจจุบันเพราะสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น จึงอาจเกิดความสับสนในการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง รวมถึงกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากมีการวางรูปแบบและจัดโครงสร้าง องค์กรที่ดีมีระบบก็จะช่วยให้พนักงานมองเห็นทิศทางการปฏิบัติงานได้ และฝ่ายบริหารก็จะได้ ทราบแนวทางการทำงาน การกำหนดนโยบายและการวินิจฉัยสั่งการทำงานต่อไป และจะนำมาซึ่ง ผลสำเร็จด้านการทำงานในที่สุด ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กรสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม หรือการงานใด ๆ ที่ จะเกิดขึ้น โดยองค์กรนั้น
- 2) เพื่อความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎระเบียบที่ บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม
- 3) เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน เนื่องจากหากมีการจัด โครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีสายการบังคับบัญชาจะทำให้การทำงาน เป็นไปอย่างมีระบบ เป็นระเบียบเรียบร้อย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในงานที่ทำ
- 4) เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ลัทธிகาล ศรีวระมย์ : 2549)

2.2.3 การจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวดิ่ง (The Vertical Organization)

การจัด โครงสร้างตามแนวดิ่งมีการนำกิจกรรมต่าง ๆ มาประสานกันหรือ เชื่อมโยงกัน แล้วแบ่งระดับออกเป็นหลาย ๆ ระดับ โดยยึดองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่

- 1) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ในโครงสร้างองค์กรตามแนวดิ่ง จะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน(ผู้ใต้บังคับบัญชา)กับผู้จัดการ(ผู้บังคับบัญชา)โดยสายการ บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะการบังคับบัญชาจะมีการรายงานจากพนักงานระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน
- 2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) ผู้จัดการจะต้องมีการ ใช้สายการบังคับบัญชาในการกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับสมาชิกในองค์กร โดยขึ้นกับความ เหมาะสมของงาน อำนาจหน้าที่จะอ้างถึงสิทธิอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ องค์กรประสบความสำเร็จ อำนาจหน้าที่จะมีการลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา ระดับ ตำแหน่งสูงจะมีอำนาจในขอบเขตที่กว้างกว่าระดับล่าง

3) การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงได้กระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานบางอย่างไว้กับ พนักงานในองค์กรตามแนวดิ่งแล้วก็ตาม องค์กรยังคงต้องรวมอำนาจในการตัดสินใจบางอย่างที่

สำคัญไว้กับผู้บริหารระดับสูง เช่น การตัดสินใจทางการเงินการลงทุนใหม่ ๆ การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

4) *ขนาดการจัดการ (Span of Management)* การจัดการตามแนวดิ่ง ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการก็สามารถให้คำแนะนำหรือประสานงานระหว่างแผนกได้ ในทางปฏิบัติโอกาสที่ผู้จัดการจะลงมาปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดมีน้อยมาก ผู้จัดการจึงควรกำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และต้องเข้ามาตรวจสอบเป็นระยะๆ

5) *ฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Line and Staff)* อำนาจหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษามีหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์กันสนับสนุนกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ : 2539)

2.2.4 การจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวนอน (*Horizontal Organization*)

การกำหนดหน่วยงานในแต่ละระดับในกรณีที่โครงสร้างองค์กรเป็นแนวดิ่ง การที่เชื่อมงานของแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกันจะต้องกระทำในลักษณะเป็นลำดับขั้น และจะต้องมีการประสานกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละระดับ องค์กรประกอบของการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวนอนมี 2 ส่วน คือ

1) *การจัดแผนก (Departmentation)* คือ การรวมกลุ่มของกิจกรรมต่างๆ ที่เหมือนกันเข้าไว้ด้วยกันตามกระบวนการภายใต้หลักเกณฑ์การแบ่งงานกันทำ การจัดแผนกเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาควบคู่กับโครงสร้างขององค์กร องค์กรที่มีขนาดใหญ่ ผู้บริหารไม่สามารถที่จะดำเนินการได้เองจึงต้องมีการมอบหมายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ จึงต้องมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ความถนัดของแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มจึงต้องจัดการแบ่งงานเป็นแผนก การจัดแผนกไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร หรือทุกสถานการณ์ ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนตามแต่สภาพแวดล้อม อาจแยกเป็น

(1) *การจัดแผนกโดยจำนวนพนักงาน (Department by Simple Number)* ก่อนข้างเป็นแนวทางที่มีมานาน เคยปฏิบัติและได้ผลดี โดยการรวมของคนเชื้อชาติเดียวกัน การปฏิบัติงานก่อนข้างสะดวก งานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกที่เข้าไปเกี่ยวข้อง จะใช้ได้ผลกับองค์กรในระดับต่ำสุดที่ไม่ต้องการความรู้ ความชำนาญ

(2) *การจัดแผนกโดยเวลา (Departmentation by Time)* เป็นการรวมกลุ่มองค์กรโดยใช้เกณฑ์เวลา เพราะเวลาที่ใช้ในการกระทำนั้นไม่แน่นอน จึงต้องทำเป็นกะ บางแผนกอาจต้องทำงานกลางคืน บางแผนกอาจต้องทำงานตลอดเวลา ข้อเสียของจัดแผนกแบบนี้ คือ การตรวจตราอาจบกพร่อง ทำให้การสื่อสารและประสานงานทำได้ลำบาก

(3) การจัดแผนกตามหน้าที่ (*Functional Departmentation*) เป็นการจัดแผนกโดยการแบ่งตามหน้าที่ หรือลักษณะงานที่ทำ โดยอาศัยความถนัดของแต่ละบุคคลเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร การแบ่งแผนกงานตามหน้าที่นั้นจะต้องพิจารณาหน้าที่หลักขององค์กร หน้าที่รองลงมา

(4) การจัดแผนกโดยพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (*Territorial or Geographic Departmentation*) เป็นการจัดแผนกตามพื้นที่ หรือเป็นวิธีการขยายธุรกิจออกไปตามภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมทุกอย่างจะถูกรวมอยู่ในพื้นที่เดียวกัน

(5) การจัดแผนกตามลูกค้า (*Customer Departmentation*) เป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการ ซึ่งอาจแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามพื้นที่ต่าง ๆ ได้

(6) การจัดแผนกตามอุปกรณ์หรือกระบวนการ (*Process or Equipment Departmentation*) การจัดองค์กรในรูปของโรงงานที่มักจะรวมกลุ่มกันตามกระบวนการผลิตหรือประเภทของอุปกรณ์ออกจากกัน คนและวัสดุจะต้องมาพร้อมกันเพื่อปฏิบัติร่วมกัน หากอย่างใดอย่างหนึ่งมาถึงไม่พร้อมกันจะทำให้ไม่สามารถผลิตได้

(7) การจัดแผนกโดยผลิตภัณฑ์ (*Product Departmentation*) การจัดแผนกนี้โดยที่องค์กรมีการขยายงานมากขึ้น มีผลิตภัณฑ์ต่างๆมาก จนผู้บริหารไม่สามารถดูแลผลิตภัณฑ์ได้ทั่วถึง อีกทั้งยังจำเป็นต้องมีผู้บริหารหรือพนักงานที่มีความชำนาญในผลิตภัณฑ์จึงต้องมีการจัดแผนกโดยผลิตภัณฑ์ขึ้น ทำให้การทำงานขององค์กรใหญ่มีความคล่องตัวมากขึ้น (ลัทธีกาลศรวิระมัย 2549 : 183-186)

2) การประสานงานในแนวนอน (*Horizontal Coordination*) งานภายในองค์กรจะถูกแบ่งเป็นหลาย ๆ แผนก ซึ่งอาจจะมีการข้ามกลุ่มสายงานกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการที่จะต้องรวมกิจกรรมต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยอาศัยความร่วมมือประสานงานกันในแนวนอน จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จำแนกได้เป็น

(1) การพึ่งพาอาศัยทรัพยากรร่วมกัน (*Pooled Interdependence*) โดยที่แต่ละหน่วยอิสระต่อกันจะต้องนำทรัพยากรมาใช้ร่วมกัน จึงจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

(2) การพึ่งพาแบบตามลำดับ (*Sequential Interdependence*) ความร่วมมือในลักษณะนี้จะพึ่งพาอาศัยกันโดยผลลัพธ์ของหน่วยหนึ่งจะกลายเป็นวัตถุดิบของอีกหน่วยหนึ่งที่จะนำไปใช้ จนกระทั่งงานนั้นเป็นผลสำเร็จ

(3) การพึ่งพาอาศัยแบบแลกเปลี่ยนกัน (*Reciprocal Interdependence*)

หมายถึง ลักษณะเทคโนโลยีซึ่งผลผลิตของหน่วยหนึ่งกลายเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกหน่วยหนึ่ง เป็นลักษณะพึ่งพาศักยภาพแบบสลับซับซ้อน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีการรับผลลัพธ์จากหน่วยหนึ่ง ซึ่งการไหลของผลผลิตไปได้สองทิศทาง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ : 2539)

2.3 ระบบ (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน(Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน(Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ(Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะขอนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบบัญชี ระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายใน ระบบการเงิน ระบบงบประมาณ ซึ่งจะเกี่ยวข้องในการใช้บริหารจัดการด้านบัญชีและการเงิน

2.3.1 ระบบบัญชี (Accounting System)

ระบบบัญชี หมายถึง การจัดประเภทบัญชี แบบฟอร์ม วิธีการ เอกสารและสมุดบัญชี เพื่อการบันทึก การควบคุม และรายงานผลของรายการต่าง ๆ ทั้งสินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย

ส่วนประกอบของระบบบัญชี มีดังนี้

- 1) เอกสารสำหรับจดบันทึกข้อมูล ได้แก่ แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้บันทึก รายการที่เกิดขึ้น สมุดรายการขั้นต้น สมุดบันทึกรายการขั้นสุดท้าย งบการเงินและรายงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสารสนเทศตามที่ฝ่ายจัดการต้องการ
- 2) วิธีปฏิบัติงาน เป็นวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้และกรบันทึกรายการลงในแบบฟอร์ม สมุดรายวัน บัญชีแยกประเภทต่าง ๆ การจัดท่างบการเงิน และรายงานต่าง ๆ การคำนวณ การวิเคราะห์ การตรวจสอบความถูกต้องของรายการที่ได้บันทึกไว้
- 3) พนักงานเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบัญชี โดยถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญในระบบบัญชีที่จะทำให้งานทุกอย่างดำเนินไปได้ด้วยดี ในการปฏิบัติงานทุกอย่างจำเป็นต้องมีการคัดเลือกและการฝึกหัดพนักงานให้เหมาะสมกับงาน
- 4) เครื่องจักร เครื่องทุนแรงต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายและข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องคำนวณ เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ขั้นตอนการวางระบบบัญชี แบ่งการดำเนินงานเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การติดต่อและสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการ ในกรณีที่ผู้วางระบบบัญชีเป็น

บุคคลภายนอก ในขั้นแรกจะต้องมีการหารือกับฝ่ายจัดการเพื่อขอทราบข้อมูลในเรื่องทั่ว ๆ ไป ในการดำเนินงานของกิจการ เช่น ชนิดของงานวางระบบบัญชีที่กิจการต้องการ ความต้องการของฝ่ายจัดการว่ามีวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง ตกลงหลักการกับฝ่ายจัดการไว้ล่วงหน้า การกำหนดค่าตอบแทน เจ้าหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่มอบหมายให้เป็นผู้ประสานงานกับผู้วางระบบบัญชี เครื่องมือเครื่องใช้และบริการที่จำเป็นแก่การวางระบบบัญชีในส่วนที่ฝ่ายจัดการจะจัดหาให้ได้

2) การสำรวจสภาพกิจการ ควรศึกษาประวัติ นโยบาย วิธีการ สภาพแวดล้อม และอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ โดยต้องสำรวจเป็นขั้น ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าได้รับรายละเอียดข้อเท็จจริงทุกอย่างที่ต้องการ และจดบันทึกผลการสำรวจไว้เป็นหลักฐาน

(1) วิธีการสำรวจข้อมูล ผู้วางระบบบัญชีสามารถทำได้หลายวิธี คือ การสัมภาษณ์ การสังเกต การออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเอกสารการปฏิบัติงาน

(2) ประเภทและองค์ประกอบของการสำรวจ การสำรวจทั่วไปเป็นการสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลโดยทั่วไปของกิจการ ส่วนการสำรวจเฉพาะกิจเป็นการสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเรื่องที่ต้องการทราบเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงระบบบัญชีตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วางระบบบัญชีต้องการทราบ องค์ประกอบของการสำรวจสภาพของกิจการเป็นการสำรวจประวัติของบริษัทหรือการสำรวจทั่วไป สำรวจโครงสร้างและการดำเนินงานของบริษัท เช่น ผลิตภัณฑ์ ความ เป็นจริงของนโยบาย กระบวนการในการผลิต วงเงินที่ใช้ในการลงทุน เป็นต้น

(3) การร่างระบบบัญชี เป็นเรื่องเกี่ยวกับการรวบรวมปัญหาและข้อเท็จจริงที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ การสำรวจสภาพกิจการ เพื่อประมวลขึ้นเป็นระบบบัญชีใหม่ไม่ว่าจะเป็นทั้งระบบหรือเพียงบางส่วน การปฏิบัติงานในขั้นนี้ ผู้วางระบบบัญชีจึงควรพิจารณาปัญหาและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้รอบคอบ แล้วจึงค่อยลงมือดำเนินการร่างระบบบัญชี

(4) การเสนอขออนุมัติ เป็นการเสนอระบบบัญชีใหม่ที่ได้จัดวางระบบบัญชีขึ้นต่อฝ่ายจัดการ เพื่อขอความเห็นชอบ ผู้วางระบบบัญชีต้องพยายามหาเหตุผลสนับสนุนข้อคิดเห็น และคำแนะนำของตนให้สมบูรณ์ที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้วางระบบบัญชีจะต้องพยายามชี้ให้เห็นถึงประโยชน์อันพึงได้รับจากการใช้ระบบบัญชีเดิมกับระบบบัญชีใหม่ในลักษณะต่าง ๆ กัน ทั้งในด้านค่าใช้จ่าย ความสะดวกรวดเร็ว และความเข้าใจได้โดยง่าย

(5) การนำระบบบัญชีออกใช้ปฏิบัติ ผู้วางระบบบัญชีจะต้องวางแผนไว้ว่าจะเริ่มใช้เมื่อใด อย่างไร และที่ใด โดยมีการทดลองเสียก่อน เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นให้หมดสิ้นไป

(6) การรายงานฝ่ายบริหาร เมื่อได้ออกแบบระบบบัญชี และได้นำออกใช้

ปฏิบัติงานจริง ๆ ผู้วางระบบบัญชีก็ควรจะได้เขียนรายงานเสนอให้ฝ่ายจัดการทราบโดยละเอียด ประกอบด้วย คำนำ ข้อความและคำอธิบายต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงสร้างของระบบบัญชี คำอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามระบบบัญชี ตัวอย่างแบบพิมพ์และแบบบัญชีต่าง ๆ

(7) การติดตามผล ผู้วางระบบบัญชีจะต้องคอยติดตามผลของการปฏิบัติงานตามระบบบัญชีว่าเป็นที่พอใจของทั้งฝ่ายจัดการและผู้ปฏิบัติงานและของผู้วางระบบบัญชีเองด้วย ระบบบัญชีที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ผลเป็นที่พอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หรือไม่ให้ผลตามที่คาดคิดไว้ในขั้นแรก ย่อมไม่อาจนับได้ว่าเป็นระบบบัญชีที่ดี (เมธสิทธิ์ พูลดี : 2550)

2.3.2 ระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายใน

การตรวจสอบภายใน หมายถึง หน้าที่งานเกี่ยวกับการประเมินผลอย่างอิสระที่จัดให้มีขึ้นในองค์กร เพื่อให้บริการแก่องค์กรในการตรวจสอบและประเมินกิจกรรมต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะทำหน้าที่วิเคราะห์ ประเมิน ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา และให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่สอบทาน รวมถึงการส่งเสริมให้มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้งบค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมด้วย

การควบคุมภายในหมายถึงกระบวนการซึ่งได้รับการออกแบบไว้โดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในเรื่องดังต่อไปนี้

1) ด้านการดำเนินงาน (Operations) มุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กร ทั้ง คน เงิน เวลา ทรัพย์สิน วัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยประหยัดได้ผลคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารขององค์กรกำหนดไว้

2) ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reportings) รายงาน หรืองบการเงินไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายใน หรือภายนอกองค์กรต้องมีความเชื่อถือได้และทันเวลา เพื่อให้เป็นรายงานที่น่าเสนอสารสนเทศที่มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาและการตัดสินใจทางธุรกิจของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้ถือหุ้น และนักลงทุน โดยทั่วไป

3) ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และนโยบาย (Compliance with Applicable Laws and Regulations) การปฏิบัติงาน หรือการดำเนินธุรกิจสอดคล้อง หรือเป็นไปตามบทบัญญัติ หรือข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ โครงการ หรือแผนงาน มติ

คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร หรือองค์กรบริหารอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจนั้นเพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใด ๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบ เหล่านั้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย : 2540)

2.3.3 ระบบการเงิน

การจัดการด้านการเงินเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

- 1) อัตราการเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น
- 2) ลดต้นทุน วัดจากรายจ่ายพนักงาน ต้นทุนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น
- 3) การใช้ทรัพย์สิน ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน (ปัจเจกชน : 2546)

ระบบการเงิน (Financial System) จะเกี่ยวข้องกับสภาพคล่องในการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการจัดการเงินทุนหมุนเวียน ถ้าธุรกิจขาดเงินทุนหมุนเวียนก็จะก่อให้เกิดปัญหาทั้งโดยตรงและอ้อม โดยที่การจัดการทางการเงินจะมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการดังต่อไปนี้

- 1) การพยากรณ์ (Forecast) การศึกษา วิเคราะห์ การคาดการณ์ การกำหนดทางเลือก และการวางแผนทางการเงินของธุรกิจ เพื่อให้ทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนักการเงินสามารถใช้หลักการทางสถิติ แบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาประยุกต์ การพยากรณ์ทางการเงินจะอาศัยข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนประสบการณ์ของผู้บริหารในการตัดสินใจ
- 2) การจัดการด้านการเงิน (Financial Management) เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การรับและจ่าย การหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก เพื่อที่จะได้เพิ่มทุนขององค์กร โดยวิธีการทางการเงิน เช่น การกู้ยืม การออกหุ้น หรือตราสารทางการเงินอื่น เป็นต้น
- 3) การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) เพื่อติดตามผล ตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสมว่าการดำเนินการเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ตลอดจนวางแผนทางแก้ไข หรือปรับปรุงให้การดำเนินการทางการเงินของธุรกิจมีประสิทธิภาพ โดยที่การตรวจสอบและการควบคุมทางการเงินของธุรกิจ ทั้งการควบคุมภายใน (Internal Control) และการควบคุมภายนอก (External Control)

2.3.4 การจัดทำงบประมาณและการควบคุม

การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นหัวใจของกระบวนการบริหารธุรกิจ กิจกรรมใดที่ไม่มีการวางแผนการทำงาน ก็เหมือนกับการเดินทางที่ไร้จุดหมาย โดยไม่รู้ว่าจะแต่อย่างก้าวที่เดินไปนั้นจะพบกับเรื่องใดบ้าง เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคใด ๆ ก็ไม่มีวิธีการที่จะรับมือหรือไม่มีเครื่องมือที่พร้อมจะใช้งานได้อย่างทันท่วงที กิจกรรมจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง สามารถขยายกิจการไปยังธุรกิจอื่น และรุกเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ จนในที่สุดกลายเป็นธุรกิจที่แข็งแกร่งได้ในทางกลับกันเมื่อต้องเผชิญกับสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ ก็จะสามารถปรับตัวและหลีกเลี่ยงความเสียหายได้ดีกว่า ดังนั้น กิจกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางที่ต้องการความมั่นใจว่าจะสามารถกำหนดทิศทางในอนาคตของตนได้ หรือกิจการขนาดใหญ่ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จึงจำเป็นต้องเข้าใจเครื่องมือในการทำงานที่สำคัญ นั่นคือ การวางแผนด้วยระบบงบประมาณ

การวางแผนด้วยระบบงบประมาณนั้น เป็นเครื่องมือในการบริหารธุรกิจที่ทรงพลังมาก กิจกรรมที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหาร และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคตก็ควรจะเริ่มวางรากฐานการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยแนวทางของการจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดทำงบประมาณมีดังนี้

1) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องงบประมาณ พนักงานทุกคนซึ่งมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณของกิจการ จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องงบประมาณพอสมควรเพื่อให้สามารถจัดทำตัวเลขให้ประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับการบริหารงานด้วยระบบงบประมาณ

2) ความจริงใจต่อการบรรลุเป้าหมายตามงบประมาณ ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องแสดงให้เห็นความจริงใจต่อตัวเลขที่จัดทำขึ้น ซึ่งได้ถูกกำหนดไว้เป็นเป้าหมายของความพยายามอย่างเต็มที่ของทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ย่อมส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือผลตอบแทนทางการเงิน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน หรือแม้กระทั่งการให้โบนัส และในทางตรงกันข้าม ความล้มเหลวต่อการบรรลุเป้าหมายโดยไม่มีเหตุอันควรย่อมส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเช่นกัน

3) ความสนับสนุนจากพนักงานทุกระดับ การจัดทำงบประมาณและการบริหารงานด้วยงบประมาณ จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้นาองค์กรจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชา

4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดทำงบประมาณต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลในแผนกต่าง ๆ ทั้งในด้านของการขอข้อมูล การติดตามงาน การปรึกษาหารือ การขอคำอธิบายในวิธีการจัดทำ เป็นต้น ประเด็นปัญหาต่างๆ เหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง

5) การสอบทานงบประมาณ การสอบทานงบประมาณเป็นกระบวนการที่สามารถช่วยให้ตัวเลขงบประมาณมีความน่าเชื่อถือ สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ นั้น การสอบทานตัวเลขสามารถลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในระดับหนึ่ง การจัดทำตัวเลขงบประมาณซึ่งเปรียบเสมือนการจำลองภาพเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดเวลาหนึ่งปีข้างหน้า แน่แน่นอนว่าโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดโดยมิได้ตั้งใจย่อมเป็นไปได้มากโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีการขอแก้ไขตัวเลขบ่อยครั้ง ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ง่ายหากกิจการไม่มีวิธีการในการสอบทานอย่างมีประสิทธิภาพ

6) การประมวลผล ตัวเลขงบประมาณที่ได้มาจากฝ่ายต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องผ่านกระบวนการป้อนข้อมูลและประมวลผลที่ถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อให้กระบวนการจัดทำงบประมาณสามารถรุดหน้าไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจึงเป็นขั้นตอนสำคัญหลังจากได้รับผลการประมวลข้อมูลในแต่ละครั้ง

7) การอนุมัติงบประมาณ งบประมาณประจำปีซึ่งจัดทำขึ้นนั้นจำเป็นต้องผ่านขั้นตอนการอนุมัติและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ โดยการแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณได้ทราบว่า งบประมาณที่ใช้เป็นตัวกำหนดแผนในการดำเนินธุรกิจคือตัวเลขใด ขั้นตอนนี้จึงเป็นการสร้างความชัดเจนหลังจากที่ได้ผ่านขั้นตอนการสอบทานหลายครั้ง

2.3.5 การวัดผลการทำงานด้วยงบประมาณ

เมื่อกิจการได้ทำการวางแผนด้วยระบบงบประมาณ การวัดผลการทำงานย่อมจะตามมาหลังจากเริ่มต้นปีงบประมาณจริง การวัดผลการดำเนินงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอเป็นหลักประการอย่างหนึ่ง ว่ากิจการกำลังเดินทางไปสู่เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

การวัดผลงานจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณควรจัดทำอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งตามรอบระยะเวลาบัญชี แต่แผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอาจกำหนดให้มีการประชุมเพื่อติดตามผลถี่กว่านั้น เช่น ทุก ๆ สัปดาห์ เป็นต้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อาจสามารถช่วยให้การรายงานผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

เนื่องจากการจัดทำงบประมาณ โดยส่วนใหญ่มักจะแบ่งออกเป็นงบประมาณ

ของแต่ละแผนกตามโครงสร้างขององค์กร ดังนั้นกิจการจึงสามารถที่จะวัดผลการทำงานของแต่ละแผนกจากการเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่วางไว้ได้

2.3.6 การควบคุมด้วยระบบงบประมาณ

การวางแผนการดำเนินงานธุรกิจด้วยระบบงบประมาณนั้นเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของทุก ๆ ส่วนงานภายในองค์กร แผนปฏิบัติงานและแผนทางการเงินต้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ การควบคุมด้วยระบบงบประมาณจึงครอบคลุมทุกกิจกรรมทางธุรกิจ ไม่เฉพาะแต่การควบคุมการใช้จ่ายเงินเท่านั้น งบประมาณนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากงบประมาณที่ร่วมกันกำหนดขึ้นและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นตัวเลขเป้าหมายที่ควรมุ่งไปให้ถึงนั้น ย่อมเปรียบเสมือนพันธสัญญาผูกพันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ให้พยายามใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

งบประมาณขายของแผนกขายเป็นตัวกำหนดการขับเคลื่อนของกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้า การเตรียมบุคลากร และการใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น

แผนกต่างๆ ซึ่งทราบงบประมาณค่าใช้จ่ายของตน จำเป็นต้องตรวจสอบและควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในงบประมาณและเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้น อย่างน้อยทุกแผนกจำเป็นต้องจัดทำงบประมาณต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

- งบประมาณค่าใช้จ่ายของแผนก
- งบประมาณกำลังคน และเงินเดือน
- งบประมาณการลงทุน และสินทรัพย์ถาวร (ยรรยง ธรรมชัชวารี : 2548)

งบประมาณเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยในเรื่องของการบริหารทางการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการที่จะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ สามารถที่จะทำหน้าที่ในด้านการวางแผน และการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนบรรลุเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ได้ ในปัจจุบันนี้หน่วยงานต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณกันแทบทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานประเภทองค์กรธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร หรือแม้แต่บุคคลธรรมดาโดยทั่วไปก็เริ่มมีการจัดทำงบประมาณเพื่อการบริหารการเงินของตนเอง เพื่อครอบครัวหรือเพื่อการวางแผนเป้าหมายในอนาคต ให้แก่ชีวิตได้ด้วย

2.3.7 ช่วงเวลาของรอบงบประมาณ (Length of the Budget Period)

โดยปกติรอบงบประมาณจะเท่ากับ 1 ปี งบประมาณรายได้นั้นบ่อยครั้งที่จะต้องนำมาจัดทำเพิ่มเติม โดยแยกรายละเอียดเป็นงบประมาณรายเดือน หรือรายไตรมาส ธุรกิจหลาย ๆ แห่งมักใช้รอบงบประมาณต่อเนื่อง 12 เดือน (Continuous Twelve – Month Budgets) เมื่อ

งบประมาณนั้นผ่านไป 1 เดือนสิ้นสุด จะมีการจัดทำงบประมาณในอีก 1 เดือนต่อไปเพิ่มเติมเข้ามา ข้อดีประการหนึ่งของงบประมาณต่อเนื่อง คือ จะช่วยให้สามารถดำเนินการวางแผนงานในช่วงเวลา 1 ปีเต็มข้างหน้าได้โดยตลอด ในการจัดทำงบประมาณนั้น ผู้บริหารในแต่ละระดับควรเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณร่วมกัน เป้าหมายของการดำเนินงาน โดยภาพรวมเป็นสิ่งที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารในแต่ละส่วนงานมีความเข้าใจ และมีเป้าหมายร่วมกันในการบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดผลสัมฤทธิ์ เมื่อทุกฝ่ายมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จในทิศทางเดียวกัน งบประมาณจะเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ (เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ และคณะ : 2550)

การวางแผนธุรกิจที่ดี และความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามแผนที่ได้วางไว้ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและความอยู่รอดของธุรกิจ ในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเช่นทุกวันนี้ หากผู้ประกอบการขาดความรู้ ความเข้าใจขั้นพื้นฐานในการวางแผนธุรกิจ ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงมากต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น การเรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือในการบริหารธุรกิจจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ตนเอง เทคนิคการบริหารธุรกิจใหม่ๆ ถูกนำเสนออยู่ตลอดเวลา แต่เครื่องมือในการบริหารที่ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจควรใช้ให้เป็นอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับพื้นฐานของเครื่องมือบริหารทางการเงินที่ทรงอนุภาพ คือ การบริหารด้วยแผนงบประมาณธุรกิจ(ยรรยง ธรรมธัชชอารี: 2550)

2.3.8 การจัดทำรายงานทางบัญชีและการเงิน

หลักเกณฑ์ในการจัดทำรายงาน มุ่งเสนอข้อมูลเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้บริหารในการใช้ข้อมูล เพื่อการวางแผน การควบคุม การตัดสินใจ และการประเมินผล ไม่มีข้อบังคับอย่างเป็นทางการในการจัดทำรายงาน รายงานเรื่องที่สำคัญของกิจการจะจัดทำเป็นรายงานประจำวัน เช่น ยอดขายรายวัน ยอดเงินสกรับรายวัน ยอดเงินสดจ่ายรายวัน ในการจัดทำรายงานเพื่อการตัดสินใจจำเป็นต้องทราบว่า ผู้บริหารกำลังตัดสินใจเรื่องอะไรจะได้เสนอข้อมูลได้ตรงประเด็นกับเรื่องที่กำลังตัดสินใจ

การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย เช่น รายงานของแต่ละแผนก รายงานของแต่ละเขตขาย ความถี่ในการจัดทำมีตั้งแต่รายงานแต่ละชั่วโมงจนถึงรายงานประจำปี ข้อมูลที่รายงานมีทั้งข้อมูลในอดีต ปัจจุบันและอนาคต (พนารัตน์ ปานมณี : 2549)

รายงานที่จัดทำขึ้นเป็นรายปี โดยมากมักจะจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มให้ข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ ของกิจการ เป็นต้นว่า งบการเงินที่แสดงให้ทราบฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา รายงานของผู้สอบบัญชี การวิเคราะห์เปรียบเทียบทางการเงินและ

สถิติ การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกิจการ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร รายงานของ
 ปรธานกรรมการหรือของคณะกรรมการ สรุปผลงานที่กิจการได้กระทำไปในรอบปี จุดเด่นของ
 ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน ตลอดจนนโยบายและแผนงานที่จะทำในอนาคต (สมาคมนัก
 บัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย : 2538)

ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการจัดทำรายงานทางการเงิน มีดังต่อไปนี้

- 1) ความถูกต้อง การเสนอรายงานให้กับผู้บริหารหรือบุคคลภายนอก ข้อมูล
 ที่ได้เผยแพร่ออกไปจะต้องถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง เนื่องจากผู้ใช้รายงานได้นำข้อมูลไปใช้
 ประกอบการตัดสินใจ
- 2) ความทันต่อเวลา ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันในด้านความรวดเร็วในการ
 เสนอข้อมูล รายงานที่สามารถนำเสนอออกมาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเวลาย่อมเป็นที่ต้องการของผู้ใช้
 รายงาน
- 3) ความชัดเจนและเข้าใจง่าย รูปแบบการนำเสนอรายงานต้องมีความ
 ชัดเจนและสามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว ภาษาที่ใช้ในการเขียนรายงานควรเป็นภาษาที่
 สามารถอ่านเข้าใจง่ายและพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์ทางเทคนิค
- 4) ความเหมาะสมของรูปแบบการนำเสนอ การนำเสนอที่มีข้อมูลตัวเลข
 เป็นจำนวนมาก เพื่อให้ผู้อ่านรายงานเกิดความสะดวกและสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายควรใช้
 ตาราง กราฟ หรือแผนภาพประกอบ ซึ่งจะช่วยให้สื่อความหมายของข้อมูลได้ดีกว่า
- 5) ความคุ้นเคยของผู้ใช้รายงาน ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานอาจจะมี
 ความคุ้นเคยกับลักษณะของรูปแบบรายงานที่แตกต่างกันไป เช่น รายงานที่เสนอไปยังฝ่ายขาย
 มักจะนิยมนำเสนอยอดขายที่เป็นรูปของตัวเงินมากกว่า แต่หากส่งไปฝ่ายผลิตมักจะคุ้นเคยในการ
 นำเสนอยอดขายที่เป็นในรูปของหน่วยผลิตมากกว่า
- 6) การเรียงลำดับเหตุการณ์ การเสนอรายงานเพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจ
 จะต้องลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ต้น พร้อมทั้งระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้จัดทำ
 รายงานอาจจะมีข้อเสนอแนะทางแก้ไขเพื่อให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
- 7) ต้นทุนต้องคุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ ในการเสนอรายงานจะมีเรื่องของ
 ต้นทุนเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นด้านผู้จัดทำรายงานหรือค่าใช้จ่ายในการจัดทำรายงาน ดังนั้น
 รายงานที่เสนอออกไปจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับ
- 8) ตรงประเด็นตามความต้องการของผู้ใช้ จุดสำคัญของรายงานที่ผู้ใช้
 ต้องการคือ รายงานที่มีเนื้อหาตรงกับความต้องการในการใช้งาน ดังนั้นก่อนที่จะเสนอรายงาน
 ออกไปควรจะได้มีการสอบถามความต้องการของผู้ใช้ก่อน (เมธสิทธิ์ พูลดี : 2550)

2.4 บุคลากร (Staff)

2.4.1 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ การดำเนินการเป็นกระบวนการถูกใช้ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงานอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดีมีความสามารถเข้ามา ทำงานได้ ทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปก็ได้รูปแบบมาจากลักษณะการปกครองประเทศ ซึ่งเป็นไปตามสภาพลักษณะของสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งได้ยึดหลักระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System)

2.4.2 หลักการที่ดีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

- 1) หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันเรื่องฐานะ เพศ ศิพ และศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป
- 2) หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถหรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการสัมภาษณ์และสอบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง
- 3) หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีความคิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัธภาพ
- 4) หลักการเป็นกลางปลอดจากการเมือง และกลุ่มอิทธิพลผลประโยชน์ ถือว่าการปฏิบัติงาน จะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อเป้าหมายขององค์กร มีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรือกลุ่มอิทธิพลผลประโยชน์นอกองค์กร
- 5) หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยให้การศึกษอบรม จัดระบบการนิเทศ และตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม
- 6) หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และความถนัดของคน

7) หลักความยุติธรรมและเป็นธรรม เป็นหลักปฏิบัติที่ละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง เล่นพรรคเล่นพวก มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน และหากเห็นว่าไม่ได้รับความยุติธรรมเป็นธรรม ก็จัดให้มีระบบการร้องทุกข์ได้

8) หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้อย่างเต็มที่และมีความปลอดภัย มีสุขภาพพลานามัยที่ดี เป็นการยกระดับและส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในที่ทำงาน

9) หลักการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเป็นการสร้างคุณภาพของจิตใจและวิถีคิดของบุคลากรในองค์กรไปในทางที่ถูกต้อง ชอบธรรมตามหลักกฎหมายและวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของสังคมประเทศชาติ ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤติมิชอบของบุคลากร และการกวดขันลงโทษผู้กระทำผิด

10) หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคล โดยยึดหลักการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม การประสานงาน และสัมพันธ์ภาพอันดีในหมู่บุคลากรและระหว่างหน่วยงานอีกด้วย

11) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องพยายามให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้กำลังคน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะทำเช่นนั้นได้จะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผน การประสาน การจัดแบ่งหน้าที่ และวิธีการทำงานที่ดี ถูกต้อง และปลอดภัย

12) หลักการศึกษา วิจัยและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีและข่าวสารในโลกอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการแข่งขันธุรกิจอุตสาหกรรมก็เป็นที่ไปอย่างเข้มข้นรุนแรง ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้อง เหมาะสมและทันสมัยกับสรรพสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องมีการศึกษา วิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อการนำวิทยาการและอุปกรณ์ทันสมัยมาปรับปรุงประยุกต์ใช้ ให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิผลยิ่ง ๆ ขึ้นไปตามสถานการณ์ของความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจ (เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ 2549 : 20-21)

2.5 ทักษะ (Skill)

ในโอกาสแรกอาจตั้งคำถามว่า การก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารทำได้อย่างไร และจะมีแนวทางใดบ้างที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ ก่อนที่จะตอบคำถามและข้อสงสัยที่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้อย่างไรนั้น ควรจะปรับทัศนคติ และร่วมกันคิดว่าน่าจะมีปัจจัยหรือคุณสมบัติสำคัญอะไรบ้างที่

ผู้บริหารควรจะมี นอกจากคุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็นแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารควรมีคือมุมมองหรือวิสัยทัศน์ต่ออนาคตขององค์กร ทักษะด้านการสื่อสารกับบุคลากร ตลอดจนความมุ่งมั่นในการที่จะฝึกฝนและถ่ายทอดกลยุทธ์การบริหารที่ดีสู่ผู้บริหารรุ่นหลังที่จะก้าวมาสานงานขององค์กรต่อไปในวันข้างหน้า

การมีทักษะเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ดีเพื่อช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือหัวใจสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง ทั้งองค์กรของรัฐและภาคธุรกิจเอกชน โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการจึงได้กำหนดทักษะพื้นฐานของผู้บริหารขึ้น ได้แก่

2.5.1 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)

ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมองค์กร ว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใด ๆ ก็ตามย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้นผู้บริหารที่ดีนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์กร โดยรวม ไม่ใช่เพียงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ทักษะด้านความคิดยังรวมไปถึงความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่บังถึงต้นเหตุของโอกาสหรือปัญหาใด ๆ เพื่อที่จะได้กำหนดแผนการที่สอดคล้องกับเรื่องนั้น ๆ ได้ เพราะผู้บริหารที่ดีต้องสามารถมองเห็นสถานการณ์ทั้งดีและไม่ดีซึ่งองค์กรกำลังเผชิญอยู่ เมื่อประเมินถึงการเกิดขึ้นของสถานการณ์เหล่านั้นก็จะสามารถเตรียมวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาได้ทันที ดังนั้นความสามารถในการใช้ความคิดจึงจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงในฐานะเป็นผู้นำ การวางแผนและกำหนดเป้าหมายรวมในอนาคตขององค์กร

2.5.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human Skills) หรือทักษะเกี่ยวกับบุคคล (People Skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.3 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

ทักษะทางด้านเทคนิค คือ ความรู้ความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกระบวนการและขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ เช่นช่างกลทำงานด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถที่จะสอนการใช้เครื่องมือ นักบัญชีควรนำเทคนิคพิเศษมาใช้ในการทำบัญชีและปฏิบัติงานทางด้านบัญชี (ลัทธิตถล ศิริวระมย์ : 2549)

2.6 รูปแบบ (Style)

รูปแบบหรือแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจให้สมาชิกองค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่ออากกลุ่มและวัฒนธรรมกลุ่ม ภาวะผู้นำต้องอาศัยการจูงใจ

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพล จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม และผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เป็นผลสำเร็จ

2.6.1 องค์ประกอบของผู้นำ มี 4 ประการ ได้แก่

- 1) ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ
- 2) ความสามารถในการจูงใจบุคคลในทุกระดับและทุกสถานการณ์
- 3) ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้อื่นใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม
- 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ

2.6.2 ลักษณะของอำนาจ (The Nature of Power) คือ ความสามารถที่จะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ทักษะคิด และพฤติกรรมของบุคคล ผู้นำสามารถใช้อำนาจภายในองค์กรที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่มพนักงาน และสามารถใช้อำนาจภายนอกองค์กรสำหรับลูกค้า และบุคคลอื่น

2.6.3 แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) การที่ผู้นำใช้อำนาจต่าง ๆ นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยจะต้องใช้อำนาจซึ่งมีแหล่งที่มาดังนี้

- 1) อำนาจทางกฎหมาย เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งเฉพาะอย่างในโครงสร้างองค์กรและเป็นอำนาจที่เป็นทางการ เช่น ประธาน
- 2) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล หรืออำนาจในการให้คุณ เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะหารางวัลให้กับบุคคลอื่น ที่มีคุณค่าต่อผู้ปฏิบัติงาน
- 3) อำนาจในการลงโทษ เป็นอำนาจที่จะสามารถลงโทษบุคคลอื่น เช่น การ

ลดเงินเดือน ไล่ออก เป็นต้น

4) อำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสารมาก เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ และสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากทักษะส่วนตัว ความรู้ด้านเทคนิค ประสบการณ์

6) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะสร้างความเคารพยกย่องและความภักดี

2.6.4 พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) มี 4 ประการ คือ

1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) เป็นผู้นำที่บอกพนักงานถึงวิธีที่ควรทำโดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย และตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะเอาไว้

2) ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการพนักงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน รวมทั้งสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นมิตร

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำพนักงาน การค้นหาความคิด และการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) ผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและท้าทายสำหรับพนักงาน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จได้ปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การสร้างเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุมาตรฐานเหล่านั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ : 2539)

2.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

2.7.1 ความหมายของค่านิยมร่วม

ค่านิยมร่วมเป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในแนวทางเดียวกัน

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและ

เป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้น ได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

การศึกษาในอเมริกา พบว่า บริษัทที่ดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร อาทิ

- 1) การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการ
จนเกินไป
- 2) การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่าง
ตั้งใจ
- 3) การให้ความสำคัญอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการ
คิดค้นสิ่งใหม่
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่
ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและ
ประสิทธิภาพ
- 5) การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดี
จะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง
- 6) มีการกระจายงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความ
เกี่ยวพันกัน
- 7) มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาค่อนข้าง
สั้น

2.7.2 วิธีการจัดทำค่านิยมร่วม มีดังนี้

- 1) ดูว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้อย่างไร
- 2) ให้ผู้บริหาร พนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่า การให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้
- 3) เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว(ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน

4) เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัว องค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติ ปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่า พนักงานกำลังปฏิบัติตัวเป็นไปตามค่านิยมในองค์กร

5) เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมได้แล้ว องค์กรต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6) องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อยอดพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับด้วยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

2.7.3 องค์ประกอบที่สำคัญของค่านิยมร่วม

เป็นถ้อยคำหรือข้อความที่โน้มน้าวบุคลากรให้อยากปฏิบัติ หล่อหลอมจิตใจคนในองค์กร สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร อยู่คู่องค์กรได้ยืนยาว(วีระ กุลเพ็ง : 2552)

3. อุตสาหกรรมน้ำตาล

3.1 โครงสร้างการบริหารระบบอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ตามพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527 โครงสร้างการบริหารระบบอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย ประกอบด้วย

- 3.1.1 คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (กอน.)
- 3.1.2 คณะกรรมการบริหาร (กบ.)
- 3.1.3 คณะกรรมการอ้อย (กอ.)
- 3.1.4 คณะกรรมการน้ำตาลทราย (กน.)
- 3.1.5 คณะกรรมการบริหารกองทุน (กท.)
- 3.1.6 กองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย
- 3.1.7 สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (สอน.)

3.1.1 คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (กอน.)

ประกอบด้วย ผู้แทนจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 1 คน ผู้แทนจากกระทรวงอุตสาหกรรม 2 คน ผู้แทนจากกระทรวงพาณิชย์ 2 คน ผู้แทนจากชาวไร้อ้อย 9 คน และ

ผู้แทนจากโรงงาน 7 คน รวม 21 คนเป็นกรรมการ ให้กรรมการเลือกกรรมการด้วยกันเป็นประธาน กรรมการ รองประธานกรรมการคนที่หนึ่ง และรองประธานกรรมการคนที่สอง ตำแหน่งละ 1 คน ให้เลขาธิการเป็นเลขานุการคณะกรรมการ

คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดแผนการปลูกและผลิตอ้อยและการผลิตน้ำตาลทราย ส่งเสริมการปลูกอ้อย
- 2) กำหนดพันธุ์อ้อยที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมให้ชาวไร่อ้อยปลูกอ้อย
- 3) กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอจดทะเบียนและการรับจดทะเบียนสถาบันชาวไร่อ้อย ชาวไร่อ้อยและหัวหน้ากลุ่มชาวไร่อ้อย เพิกถอนการจดทะเบียนหัวหน้ากลุ่มชาวไร่อ้อย
- 4) กำหนดปริมาณอ้อยที่ให้ชาวไร่อ้อยผลิตซึ่งจะต้องคำนึงถึงพื้นที่ปลูกอ้อย โดยดูจากปริมาณผลผลิตโดยเฉลี่ยในสามปีที่ผ่านมา
- 5) กำหนดระเบียบว่าด้วยการจัดสรรปริมาณอ้อยให้แก่โรงงาน
- 6) กำหนดระเบียบว่าด้วยการตัดและส่งอ้อยให้แก่โรงงาน และการตรวจสอบคุณภาพอ้อย
- 7) กำหนดวันเริ่มต้นการหีบอ้อยผลิตน้ำตาลทราย อัตราการหีบอ้อยปกติต่อวันของแต่ละโรงงาน และวันสิ้นสุดการหีบอ้อยผลิตน้ำตาลทราย
- 8) กำหนดระเบียบว่าด้วยการรับอ้อยจากชาวไร่อ้อยหรือหัวหน้ากลุ่มชาวไร่อ้อย
- 9) กำหนดชนิด คุณภาพ และปริมาณน้ำตาลทรายที่ให้โรงงานผลิต
- 10) กำหนดระเบียบว่าด้วยการดำเนินการกับโรงงานผลิตน้ำตาลทรายไม่ครบตามปริมาณที่คณะกรรมการกำหนด
- 11) กำหนดระเบียบว่าด้วยการจัดการน้ำตาลทรายที่ไม่ได้คุณภาพที่คณะกรรมการกำหนด
- 12) กำหนดระเบียบว่าด้วยการผลิต การบรรจุ การเก็บรักษา สถานที่เก็บรักษา การสำรวจ การขนย้าย การส่งมอบน้ำตาลทราย และผลพลอยได้
- 13) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจำหน่ายน้ำตาลทรายเพื่อใช้บริโภคภายในราชอาณาจักร และกำหนดราคาขายน้ำตาลทราย
- 14) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการนำเข้าน้ำตาลทรายในกรณีที่เกิดความจำเป็น

15) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับการอนุญาตให้ส่งออก น้ำตาลทราย หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขดังกล่าวต้องไม่มีลักษณะทำให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด เป็นผู้ส่งออกแต่เพียงผู้เดียว

16) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการจัดทำประมาณการรายได้

17) การกำหนดและการชำระราคาอ้อยและค่าผลิตน้ำตาลทราย ซึ่งต้องคำนึงถึงต้นทุนการผลิตอ้อยและน้ำตาลทรายและกองทุนที่มีอยู่ด้วย

18) กำหนดอัตราส่วนของผลตอบแทนระหว่างชาวไร่อ้อยและโรงงาน โดยคำนึงถึงรายได้ที่ได้จากการขายน้ำตาลทรายและผลพลอยได้ทั้งหมด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณราคาอ้อยและค่าผลิตน้ำตาลทราย

19) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการวิจัยและส่งเสริมการผลิตอ้อยและน้ำตาลทราย และวิธีการชำระค่าธรรมเนียม ตลอดจนอัตราค่าบำรุงสถาบันชาวไร่อ้อย

20) กำหนดระเบียบว่าด้วยเบี้ยปรับและเงินรางวัลสำหรับการนำจับผู้ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือประกาศที่คณะกรรมการกำหนด

21) กำหนดระเบียบว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการควบคุมการผลิตอ้อยและน้ำตาลทราย การจำหน่าย การนำเข้าและการส่งออกน้ำตาลทราย

3.1.2 คณะกรรมการบริหาร (กบ.)

คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายจะแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 1 คน ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ 1 คน ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม 1 คน ผู้แทนชาวไร่อ้อย 5 คน ผู้แทนโรงงาน 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน เป็นกรรมการ ให้คณะกรรมการบริหารเลือกกรรมการด้วยกันเป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการและเลขานุการ ตำแหน่งละ 1 คน

คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

ให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนด ควบคุมการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการอ้อย และคณะกรรมการน้ำตาลทราย ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดหรือที่ คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายมอบหมายให้ดำเนินการ คณะกรรมการบริหารอาจแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องใด หรือมอบหมายให้ ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใด คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานที่คณะกรรมการบริหารจะ มอบหมายให้ปฏิบัติการแทนคณะกรรมการบริหาร โดยต้องมีผู้แทนจากส่วนราชการ ผู้แทนชาวไร่ อ้อยและผู้แทนจากโรงงานตามอัตราส่วนที่กำหนด

3.1.3 คณะกรรมการอ้อย (กอ.)

คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายแต่งตั้งคณะกรรมการอ้อย ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2 คน ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ 4 คน ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม 1 คน ผู้แทนชาวไร่อ้อย 6 คน ผู้แทนโรงงาน 4 คน เป็นกรรมการ คณะกรรมการอ้อยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

ให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายและคณะกรรมการบริหารที่เกี่ยวกับแผนการปลูกอ้อย การตัดอ้อยส่งเข้าโรงงาน การส่งเสริมการปลูกอ้อย กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจดทะเบียนชาวไร่อ้อย การจดทะเบียนสถาบันชาวไร่อ้อย และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับอ้อยและชาวไร่อ้อย ตลอดจนดำเนินการควบคุมดูแล ปฏิบัติตามระเบียบให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนด ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายหรือคณะกรรมการบริหารมอบหมาย คณะกรรมการอ้อยอาจตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานและมอบหมายให้ปฏิบัติการแทนคณะกรรมการอ้อย โดยต้องประกอบด้วยผู้แทนส่วนราชการ ผู้แทนชาวไร่อ้อยและผู้แทนโรงงานตามอัตราส่วนที่กำหนดไว้

3.1.4 คณะกรรมการน้ำตาลทราย (กน.)

คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายแต่งตั้งคณะกรรมการน้ำตาลทราย ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 1 คน ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ 2 คน ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม 2 คน ผู้แทนชาวไร่อ้อย 5 คน และผู้แทนโรงงาน 5 คน เป็นกรรมการ คณะกรรมการน้ำตาลทรายมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

ให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายและคณะกรรมการบริหารในการดำเนินการเรื่องกำหนดวันเปิดรับอ้อยเข้าหีบ วันสิ้นสุดการหีบอ้อย กำหนดชนิด ปริมาณ คุณภาพน้ำตาลทรายให้โรงงานผลิต กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการ ในการจำหน่าย ราคาจำหน่าย การเก็บรักษา ควบคุมการจำหน่ายน้ำตาลทรายในราชอาณาจักรและการส่งออกน้ำตาลทราย จัดให้มีการนำเข้าน้ำตาลทรายเพื่อใช้ในการบริโภคในราชอาณาจักร ในกรณีที่เกิดการขาดแคลน โดยจะนำเข้าเองหรือมอบหมายให้บุคคลอื่นกระทำการแทนตามระเบียบที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนด ปฏิบัติตามระเบียบที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนด ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดหรือที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายหรือคณะกรรมการบริหารมอบหมาย คณะกรรมการน้ำตาลทรายอาจตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงาน ทำงานตามที่คณะกรรมการน้ำตาลทรายจะมอบหมายให้ปฏิบัติการแทนคณะกรรมการน้ำตาลทราย ซึ่งต้องประกอบด้วยผู้แทนส่วนราชการ ผู้แทนชาวไร่อ้อย และผู้แทนโรงงานตามอัตราส่วนที่กำหนดไว้

3.1.5 คณะกรรมการบริหารกองทุน (กท.)

คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกองทุน ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 1 คน ผู้แทนกระทรวงการคลัง 1 คน ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ 1 คน ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม 1 คน ผู้แทนสำนักงานประมาณ 1 คน ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย 1 คน ผู้แทนชาวไร่อ้อย 3 คน และผู้แทนโรงงาน 3 คน

คณะกรรมการบริหารกองทุนมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในเรื่องต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย
- 2) กำหนดระเบียบว่าด้วยการเก็บรักษา การหาผลประโยชน์และการใช้จ่ายเงินกองทุน โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย
- 3) ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนด
- 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย
- 5) บริหาร และควบคุมการปฏิบัติงานกองทุนให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติเงินกองทุนประกอบด้วย
 - 1) ค่าธรรมเนียมการวิจัยและส่งเสริมการผลิตอ้อยและน้ำตาลทราย
 - 2) เบี้ยปรับจากการฝ่าฝืนระเบียบที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย

กำหนด

- 3) เงินที่ได้รับจากผลต่างระหว่างการคำนวณรายได้สุทธิจากการจำหน่ายน้ำตาลทรายกับราคาอ้อยขั้นสุดท้าย และผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นสุดท้าย
- 4) ดอกผลของกองทุน
- 5) เงินและทรัพย์สินที่มีผู้มอบให้
- 6) เงินกู้โดยอนุมัติของคณะรัฐมนตรี
- 7) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล
- 8) เงินและทรัพย์สินอื่นๆ ที่ตกเป็นของกองทุน

3.1.6 กองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

กองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายเป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527 มีวัตถุประสงค์เพื่อ

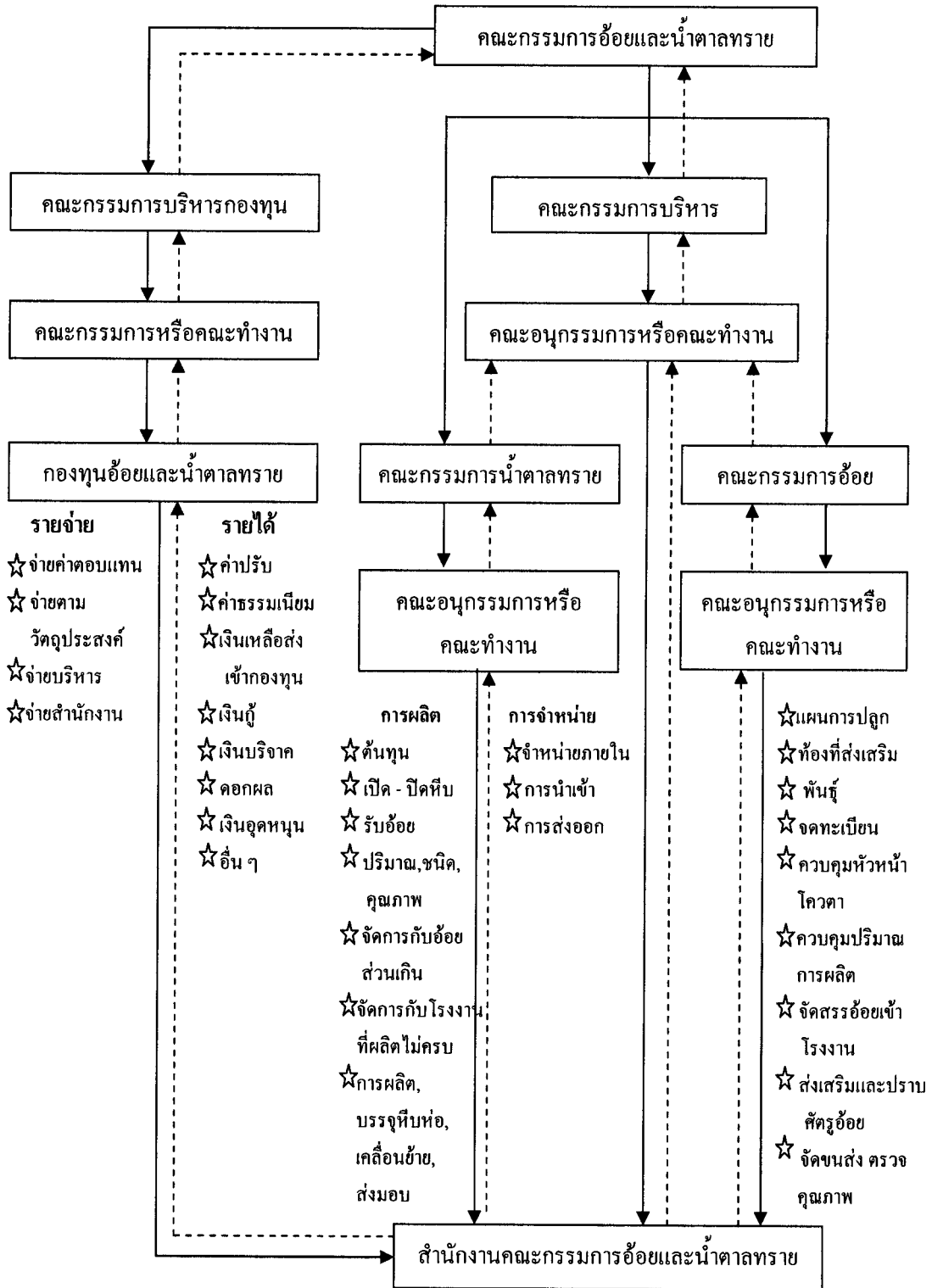
- 1) ศึกษา วิจัย พัฒนา และส่งเสริมการผลิต การใช้และการจำหน่ายอ้อยและน้ำตาลทราย

- 2) รักษาเสถียรภาพของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย เพื่อประโยชน์ของชาวไร่อ้อยและโรงงาน และเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ
- 3) รักษาเสถียรภาพของราคาน้ำตาลทรายที่ใช้บริโภคในประเทศ เพื่อประโยชน์ของผู้บริโภค
- 4) กระทำการอื่นที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

3.1.7 สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (สอณ.)

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายและคณะกรรมการอื่น ๆ ตามพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527
 - 2) เก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตอ้อยและน้ำตาลทราย การใช้และการจำหน่ายน้ำตาลทราย
 - 3) จัดทำแผนการปลูกและผลิตอ้อยเพื่อใช้ในการผลิตน้ำตาลทราย แผนการผลิตน้ำตาลทรายเพื่อใช้บริโภคในราชอาณาจักรและส่งออกเสนอคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย
 - 4) รับผิดชอบเขียนชาวไร่อ้อยและหัวหน้ากลุ่มชาวไร่อ้อย
 - 5) จัดทำทะเบียนชาวไร่อ้อยและที่ดินที่ใช้ในการปลูกอ้อย
 - 6) ทดสอบคุณภาพอ้อยและน้ำตาลทราย
 - 7) วิจัยและพัฒนาการผลิตและการใช้ประโยชน์จากอ้อยและน้ำตาลทราย
 - 8) ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการผลิต การใช้ และการจำหน่ายอ้อยและน้ำตาลทราย ตลอดจนภาวะการตลาดของน้ำตาลทรายทั้งในและนอกราชอาณาจักร
 - 9) ประสานงานกับคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารกองทุนคณะกรรมการอ้อยและคณะกรรมการน้ำตาลทราย
 - 10) ประสานงานกับองค์การต่างประเทศและองค์การระหว่างประเทศ
 - 11) กระทำกิจการอย่างอื่นตามที่คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย และคณะกรรมการอื่น ๆ มอบหมาย
- ที่กล่าวมาทั้งหมดแสดงความสัมพันธ์ของคณะกรรมการต่าง ๆ และกองทุนได้ดังภาพที่ 2.2



สัญลักษณ์ → คือ ลำดับขั้นตอนการทำงาน -----> คือ การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ

ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก <http://www.ocsb.go.th/udon/All%20text/1.Article/01-Article%20P2.3.htm>

3.2 ระเบียบปฏิบัติในการนำเข้าและการส่งออก

ผู้ใดที่จะนำเข้าน้ำตาลทรายต้องได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย กำหนด ผู้ใดจะส่งออกน้ำตาลทรายต้องได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนด ในกรณีจำเป็นคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายจะกำหนดปริมาณ ราคา และระยะเวลาสำหรับการส่งออกด้วยก็ได้

3.3 การจำหน่ายน้ำตาลภายในประเทศและการส่งออก

ตามพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527 คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายได้เข้าควบคุมการผลิตอ้อยและน้ำตาลทรายทุกขั้นตอน รวมถึงการตลาดด้วย เพื่อที่จะนำรายได้สุทธิจากการขายน้ำตาลทรายมาจ่ายเป็นค่าอ้อยให้แก่ชาวไร่อ้อย และนำผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายให้แก่โรงงาน จึงมีมาตรการควบคุมด้านผลผลิตน้ำตาล(ยกเว้นผลพลอยได้จากการผลิตคือ กากน้ำตาล) และการจำหน่ายน้ำตาลทรายที่ผลิตขึ้นได้ทั้งหมด โดยแบ่งสรรโควตาปริมาณผลผลิตน้ำตาลทรายที่ได้ในแต่ละฤดูการผลิตออกเป็น 3 ส่วน

- 1) น้ำตาลทรายโควตา ก. ได้แก่ น้ำตาลทรายขาวหรือน้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์ที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนดให้โรงงานผลิตเพื่อใช้บริโภคภายในประเทศ ตามปริมาณที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายจะกำหนดขึ้นในแต่ละฤดูการผลิต
- 2) น้ำตาลทรายโควตา ข. ได้แก่ น้ำตาลทรายดิบที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนดให้โรงงานผลิต แล้วส่งมอบให้บริษัท อ้อยและน้ำตาลทราย จำกัด เพื่อการส่งออกไปยังต่างประเทศ
- 3) น้ำตาลทรายโควตา ค. ได้แก่ น้ำตาลทรายดิบ หรือน้ำตาลทรายขาว หรือน้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์ ที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนดให้โรงงานผลิตเพื่อการส่งออกได้ หลังจากที่โรงงานผลิตน้ำตาลทรายได้ครบถ้วนตามปริมาณที่จัดสรรให้ตามโควตา ก.และโควตา ข. แล้ว

การจำหน่ายน้ำตาลภายในประเทศ หรือ โควตา ก. ถูกแบ่งออกเป็นงวดการจำหน่ายจำนวน 52 งวด ตามจำนวนสัปดาห์ในรอบปี เพื่อให้โรงงานน้ำตาลนำน้ำตาลออกจำหน่ายสัปดาห์ละ 1 งวด ให้แก่ผู้ค้าส่งหรืออุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ใช้น้ำตาลทรายเป็นวัตถุดิบ โดยมีศูนย์บริหารการจำหน่ายน้ำตาลทรายทำหน้าที่ควบคุม โดยออกใบอนุญาตขนย้ายน้ำตาลของโรงงานน้ำตาลให้กับผู้ซื้อเมื่อมีการชำระเงินค่าน้ำตาลให้กับตัวแทนของโรงงานแล้ว และผู้ซื้อน้ำตาลจะนำไปอนุญาตดังกล่าวของโรงงานไปรับน้ำตาลทรายเพื่อนำไปจำหน่ายต่อไป

การจำหน่ายน้ำตาลในต่างประเทศ น้ำตาลทรายที่ส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศนั้น จะเป็นน้ำตาลทรายตามโควตา ข. ที่เป็นน้ำตาลทรายดิบทั้งหมดซึ่งจะดำเนินการส่งออกโดยบริษัท อ้อยและน้ำตาลไทย จำกัด นอกจากนี้ยังมีน้ำตาลทรายโควตา ค.ที่จะดำเนินการส่งออกผ่านทาง 7 บริษัทส่งออก ได้แก่ บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลแห่งประเทศไทย จำกัด บริษัทค้าผลผลิตน้ำตาล จำกัด บริษัท ส่งออกน้ำตาลสยาม จำกัด บริษัท การค้าอุตสาหกรรมน้ำตาล จำกัด บริษัท น้ำตาลแปซิฟิก จำกัด บริษัท ส่งออก เค.เอส.แอล จำกัด และบริษัท ที.ไอ.เอส.เอส.จำกัด

การดำเนินการส่งออกของบริษัทส่งออกดังกล่าวข้างต้นนี้ต้องเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดโดยหน่วยงานของรัฐบาลคือกระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งวิธีการส่งออกน้ำตาลของไทยจะไม่ส่งไปยังผู้ซื้อโดยตรง แต่จะเป็นการขายให้แก่บริษัทนายหน้าและผู้ค้ำน้ำตาลที่เป็นที่รู้จักกันดีในวงการค้าระหว่างประเทศ การซื้อขายจะอิงราคาน้ำตาลที่ซื้อขายน้ำตาลล่วงหน้าในตลาดลอนดอนและตลาดนิวยอร์ก (สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย : 2551)

3.4 ราคาอ้อยและผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทราย

ก่อนเริ่มฤดูกาลผลิตน้ำตาลทราย ให้คณะกรรมการบริหารจัดการทำประมาณการรายได้จากการจำหน่ายน้ำตาลทรายที่จะผลิตในฤดูนั้น เพื่อกำหนดราคาอ้อยขั้นต้นและผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้น การจัดทำประมาณการรายได้ การกำหนดราคาอ้อยขั้นต้นและผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้น ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนด ราคาอ้อยขั้นต้นและผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้น ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของประมาณการรายได้ โดยคำนึงถึงต้นทุนการผลิตอ้อยและน้ำตาลทราย

เมื่อคณะกรรมการบริหารได้จัดทำประมาณการรายได้และกำหนดราคาอ้อยขั้นต้นและผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้นแล้ว ให้แจ้งให้สถาบันชาวไร่อ้อยและสมาคมโรงงานทราย และจัดให้มีการประชุมผู้แทนสถาบันชาวไร่อ้อย และผู้แทนสมาคมโรงงานเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อคัดค้าน ถ้ามี โดยทำเป็นหนังสือแจ้งให้ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 10 วันก่อนวันประชุม การทำคำคัดค้านให้กระทำเป็นหนังสือพร้อมด้วยเหตุผลโดยละเอียด ยื่นต่อสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายก่อนวันเรียกประชุมดังกล่าว ให้สำนักงานเสนอประมาณการรายได้ ราคาอ้อยขั้นต้นและผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้นและผลประชุมต่อคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเพื่อพิจารณา เมื่อคณะกรรมการได้พิจารณาประมาณการรายได้ ราคาอ้อยขั้นต้น และผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้นพร้อมด้วยคำคัดค้านในกรณีที่มีคัดค้าน แล้วให้คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเสนอความเห็น

ต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในราคาอ้อยขั้นต้น และผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้น แล้ว ให้สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายประกาศราคาอ้อยขั้นต้น และผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้นในราชกิจจานุเบกษา

เมื่อสิ้นเดือนกันยายนของทุกปี ให้คณะกรรมการบริหารคำนวณรายได้สุทธิที่ได้จากการจำหน่ายน้ำตาลทรายในแต่ละฤดูผลิต และให้คณะกรรมการบริหารกำหนดราคาอ้อยขั้นสุดท้าย และผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นสุดท้าย เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการแล้ว ให้เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาและเมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว ให้สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายประกาศในราชกิจจานุเบกษา

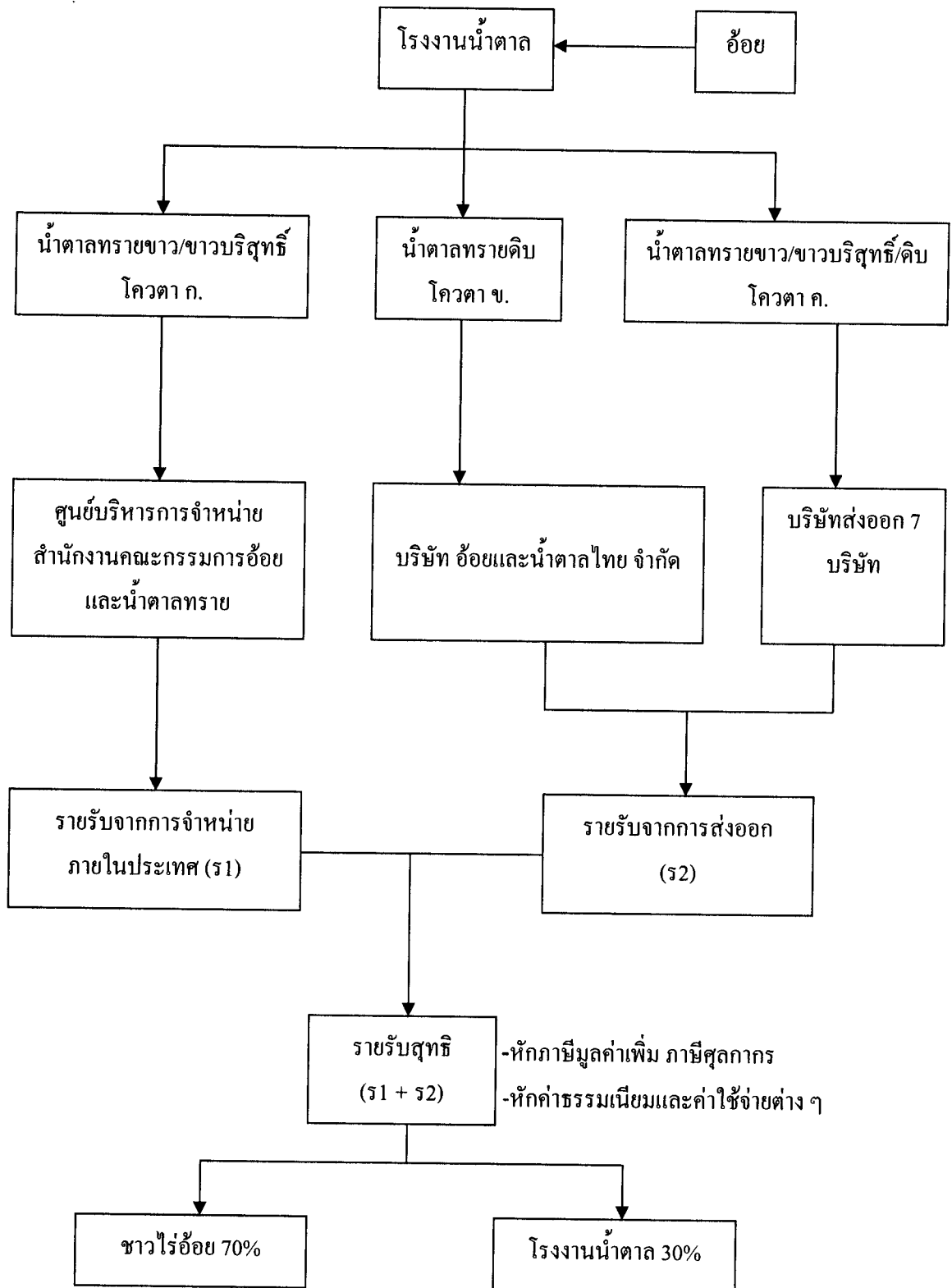
ในกรณีที่ราคาอ้อยขั้นสุดท้าย และผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นสุดท้ายต่ำกว่าราคาอ้อยขั้นต้น และผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้น ให้กองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายจ่ายเงินชดเชยให้แก่โรงงานเท่ากับส่วนต่างดังกล่าว แต่ชาวไร้อ้อยไม่ต้องส่งคืนค่าอ้อยส่วนที่รับเกิน

ในกรณีที่ราคาอ้อยขั้นสุดท้าย และผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นสุดท้ายสูงกว่าราคาอ้อยขั้นต้น และผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้น ให้โรงงานชำระค่าอ้อยเพิ่มให้ชาวไร้อ้อยจนครบตามราคาอ้อยขั้นสุดท้าย ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนด

ให้ชาวไร้อ้อยและโรงงานชำระค่าธรรมเนียมการวิจัยและส่งเสริมการผลิตอ้อยและน้ำตาลทราย โดยคำนวณจากปริมาณที่ส่งอ้อยให้แก่โรงงานและจากปริมาณน้ำตาลทรายและผลพลอยได้ที่ผลิตได้ แล้วแต่กรณี ตามระเบียบที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนด

เงินของกองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายให้นำมาใช้จ่ายได้เฉพาะเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย และของสำนักงานอ้อยและน้ำตาลทรายตามที่คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายกำหนด

(สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย : 2551)



ภาพที่ 2.3 ระบบการจำหน่ายน้ำตาลทรายภายในประเทศและการส่งออก

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

น้ำทิพ เอกนิพิฐศรี (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายของไทยและศักยภาพในตลาดส่งออก พบว่าอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายไทยได้ขยายตัวไปมากจากอดีตหลังจากที่ได้มีการนำระบบแบ่งปันผลประโยชน์มาใช้เมื่อปี 2527 ประเทศไทยได้มีการจัดระบบการจำหน่ายน้ำตาลทรายทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการจัดการเป็นระบบโควตา ก. ซึ่งเป็นการจำหน่ายน้ำตาลในประเทศ โควตา ข. เป็นการส่งออกโดยบริษัทร่วมทุนระหว่างชาวไร่ อ้อยและโรงงานน้ำตาลและรัฐบาล โควตา ค. ส่งออกโดยโรงงานบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลทราย จากการจัดระบบดังกล่าวทำให้ประเทศไทยได้เปรียบในการส่งออกน้ำตาลทรายดิบในตลาดการค้าน้ำตาลของโลก และโดยเฉพาะน้ำตาลทรายขาวและขาวบริสุทธิ์ประเทศไทยได้เปรียบประเทศออสเตรเลียอย่างมาก ในด้านส่วนแบ่งตลาดของน้ำตาลทรายดิบสำหรับประเทศที่นำเข้าได้แก่ ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศญี่ปุ่น และประเทศอินโดนีเซีย ประเทศไทยอยู่ในฐานะเสียเปรียบประเทศออสเตรเลีย แต่ประเทศไทยได้เปรียบในการแข่งขันในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศอินโดนีเซียสำหรับน้ำตาลทรายขาวและขาวบริสุทธิ์

แสงอรุณ ธรรมธีรพงศ์ : 2522 (อ้างถึง พิสิฐ พัฒนเสรี : 2546) ได้ศึกษาปัญหาการจัดการเงินทุนหมุนเวียนของผู้ผลิตน้ำตาลในประเทศไทยพบว่า ผู้ประกอบการมีทุนจดทะเบียนจำนวนน้อย แต่เป็นกิจการที่ต้องมีปริมาณการใช้เงินทุนหมุนเวียนจำนวนมากในการผลิตและเก็บรักษาสินค้าให้ครบรอบเวลาหนึ่งปีที่เป็นวงจรของสินค้า จึงดำเนินกิจการ โดยอาศัยหนี้สินทั้งในระบบและนอกระบบ มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเฉลี่ย 0.8 เท่า มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็วเฉลี่ย 0.3 เท่า แสดงว่าสินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นสินค้าคงคลัง ใช้เงินทุนหมุนเวียนจมไปกับสินค้าคงคลังจำนวนมากเพื่อรอการขายในภาวะที่น้ำตาลได้ราคา สามารถขายทำกำไร นำเงินมาชำระหนี้สินระยะสั้นได้ ในภาวะที่มีปัญหาด้านราคาทำให้ไม่สามารถขายได้หรือขายแล้วได้เงินไม่เพียงพอชำระหนี้ได้ จึงทำให้เกิดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเป็นจำนวนมาก มีปัญหาด้านการชำระหนี้และความเสี่ยงทางการเงิน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ในอดีตมีบริษัทหลายแห่งประสบปัญหาล้มละลายและมีการเปลี่ยนผู้บริหาร เนื่องจากผู้ประกอบการใช้แหล่งเงินทุนไม่ถูกประเภท ไม่มีการจัดโครงสร้างทางการเงินอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่อง จึงมักแก้ปัญหาด้วยการเบิกเงินเกินบัญชีและการจำหน่ายน้ำตาล ปัญหาการขาดสภาพคล่องนี้เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอ้อยน้ำตาลทั้งระบบ

อรรคพงษ์ ด้วงยศ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดการการเงินและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมผัก ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาการจัดการด้านการเงิน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การวางแผนทางการเงินและแหล่งที่มา

ของเงินทุนนั้น กิจการต้องมีการวางแผนทางการเงินควบคู่กัน กับการบริหารแหล่งที่มาของเงินทุน เพราะว่าถึงแม้สัดส่วนเงินกู้ยืมจากภายนอกจะน้อยกว่าเงินทุนที่ได้มาจากทุนหุ้น ซึ่งหากดูแลแล้วกิจการจะเสียดอกเบี้ยน้อยโดยทั่วไปน่าจะดีและมีโอกาสกำไร แต่หากกิจการไม่มีแผนการเงินที่ดีก็จะมีผลทำให้กิจการขาดทุนได้ แต่หากกิจการมีแผนในการจัดการการเงินที่ดีก็สามารถทำให้ธุรกิจมีกำไรได้

บุญเขียน สายแสงทอง (2543) ได้ศึกษาการจัดการการเงินและบัญชีของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศ เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการด้านเงินและบัญชี ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะแนวทางการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีของสถานประกอบการผลิตเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน แต่มีแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างกันคือสถานประกอบการที่มีผลตอบแทนต่ำจะให้ความสำคัญต่อการจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาวมากกว่าสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนสูง ระดับการใช้เงินทุนหมุนเวียน โดยการนำไปจ่ายชำระดอกเบี้ยของสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำ มากกว่าสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนสูง ต้นทุนการผลิตเครื่องปรับอากาศต่อหน่วยของสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำมากกว่าสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนสูง สถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนสูงมีการจัดทำประมาณล่วงหน้าเพื่อใช้ควบคุมค่าใช้จ่าย และใช้บริหารสภาพคล่องทางการเงินมากกว่าสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำ การให้ความสำคัญของสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนสูงมีมากกว่าสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำในเรื่องของรายงานทางการเงิน โดยเฉพาะการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การควบคุมภายใน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การตรวจสอบเป็นครั้งคราว การเสนอรายงานต่อผู้บริหาร ทั้งนี้สถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนสูงจะประสบความสำเร็จมากกว่าสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำ ในด้านการตลาด ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต และด้านการจัดการทั่วไป

กุสุมา โสเชียว (2549) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการควบคุมภายในและสภาพแวดล้อมธุรกิจที่มีต่อคุณภาพข้อมูลทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการควบคุมภายในมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบกับคุณภาพข้อมูลทางการเงิน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรตระหนักถึงและให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงและปฏิบัติตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จัดให้มีผู้ตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ ติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ส่งเสริมให้มีความสำคัญต่อความซื่อสัตย์สุจริต ฝ่ายบริหารจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานบัญชี การเงิน โดยจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อใช้รวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนรายงานให้ผู้บริหารทุกระดับชั้นทราบผลการดำเนินงานต่างๆอย่างถูกต้องและรวดเร็วเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ถูกต้อง

และทันต่อเวลา ด้านการติดตามและประเมินผล ฝ่ายบริหารกำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในรายงาน การประเมินและรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อฝ่ายบริหารทันทีที่ตรวจพบการทุจริต และ กำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในรายงานการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

คุณฉวี จันทร์ภคณา (2548) ได้ศึกษาการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์กับการบริหาร โครงการ ศึกษากรณี : โครงการชลประทานอุบลราชธานี เพื่อศึกษาความ พร้อมในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำ งบประมาณเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรจัดทำและใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินการ ไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ การจัดทำระบบงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์เป็นงบประมาณที่เน้นถึงความสำเร็จ ของเป้าหมาย ต้องคำนึงถึงด้านบุคลากร ต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอในการจัดทำ งบประมาณ มีประสบการณ์และประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการไปในทาง เดียวกัน ด้านนโยบาย ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการร่วมกันกำหนด นโยบาย ด้านการกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมาย ต้องไม่ยากเกินไปสามารถทำได้ ด้านข้อจำกัดและ เวลา ต้องให้มีเวลาพอสมควรในการจัดทำงบประมาณไม่เร็วเกินไปหรือช้าเกินไป ด้านวัสดุอุปกรณ์ ต้องมีให้เพียงพอและทันสมัยเหมาะสม

ปิยฉัตร จันทร์ทิวา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมให้ ประสบความสำเร็จ ตามทัศนะของผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัล “ อุตสาหกรรมดีเด่น “ ผล การศึกษาพบว่าธุรกิจอุตสาหกรรมที่ได้รับรางวัล “ อุตสาหกรรมดีเด่น “ ส่วนใหญ่จัดตั้งในรูปแบบ บริษัทจำกัด ดำเนินธุรกิจเพื่อการขายในประเทศและการส่งออก ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปี ผลประกอบการโดยภาพรวมมีกำไร แนวทางในการบริหารธุรกิจด้านการผลิตใช้วิธีลดต้นทุน วัตถุดิบ ลดต้นทุนแรงงานด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ด้านบัญชีและการเงิน ส่วน ใหญ่มีมาตรการควบคุมทางการเงิน โดยจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมและตรวจสอบภายใน ป้องกันการทุจริต ใช้กลยุทธ์ด้านการเงินคือการควบคุมการให้เครดิตลูกค้า ด้านการตลาดใช้ปัจจัย ด้านคุณภาพสินค้า ตราสินค้าและบริการสิ่งจูงใจลูกค้า

ชูชาติ ชมภูคำ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทัศนคติของนักบริหารงานบุคคลต่อแนว ทางการจัดสวัสดิการพนักงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรม เพื่อศึกษาความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของนักบริหารงานบุคคลต่อการจัดสวัสดิการพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า นัก บริหารงานบุคคลส่วนใหญ่รับรู้ที่ถูกต้องว่าการจัดสวัสดิการเป็นการให้พนักงานเกิดความ สะดวกสบายและเกิดความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ส่วนในด้านความรู้สึกและพฤติกรรมตาม หลักการสนองตอบความต้องการ ความเสมอภาค หลักแห่งประสิทธิภาพ หลักการบริหารและ

จัดการ หลักการมีส่วนร่วมและประชาธิปไตยและหลักงบประมาณพบว่ากลุ่มนักบริหารงานบุคคล แสดงความรู้สึกเชิงบวก

คุชฎี ยินดีผล (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาจิตความรู้ความสามารถของพนักงานผู้ทำหน้าที่ให้สินเชื่อเพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพของเกษตรกรผู้มียาได้น้อยในชนบท เพื่อศึกษาจิตความรู้ความสามารถหลักที่ควรจะมี ตามความคิดเห็นของพนักงานที่รับผิดชอบการให้สินเชื่อและหัวหน้าหน่วยอำเภอเกี่ยวกับจิตความรู้ความสามารถ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ ผลการศึกษาพบว่า จิตความรู้ความสามารถของพนักงานผู้ทำหน้าที่ให้สินเชื่อซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ในการให้สินเชื่อแก่เกษตรกรในการทำอาชีพจำเป็นต้องมีจิตความรู้ ความสามารถ ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ โดยความรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในหลักการให้สินเชื่อ ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การตามลำดับ ในด้านทักษะที่สำคัญได้แก่ การทำงานเป็นทีม ด้านทัศนคติของพนักงานจะต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในที่ทำงานได้ เป็นผู้ที่มีใจรักในการให้บริการและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองได้

กรวรรณ คู่อ่อน (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก โดยศึกษาจากพนักงานระดับปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงานกับพนักงานอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่ในขณะที่หัวหน้างานแบบบงการ ไม่มี ความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านสมาชิกยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ด้านสมาชิกมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และด้านสมาชิกมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานต่อไปในองค์กร พนักงานมีคะแนนอยู่ในระดับต่ำ ภาวะผู้นำแบบบงการนั้นทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอึดอัด เนื่องจากไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเรื่องใด ๆ ได้ เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน เกิดความไม่มั่นคง เป็นสาเหตุให้พนักงานมองหางานอื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการได้

สุรศักดิ์ หงส์เวียงจันทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม เพื่อหาแนวทางการกำหนด ยุทธศาสตร์ของการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นแตกต่างที่ระดับการศึกษาและกลุ่มงานแตกต่างกัน ยุทธศาสตร์ของการมีส่วน

ร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรควรเป็นลักษณะการจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กรหรือกิจกรรมที่ จะเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์และ พัฒนาความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ ทักษะจำเป็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมสร้างให้กับ บุคลากรได้เกิดการยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

กริต ใหม่เอี่ยม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยจัดการศึกษาของ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารงาน โรงเรียน และความต้องการการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนมากมีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์โดยการศึกษาและทดลอง ปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งเป็นความรู้ทั่วไป การทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์และความรู้ด้านการใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป ผลที่ได้รับมากที่สุดจากการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหาร คือ ทำให้เพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหาร ส่วนความต้องการในการใช้คอมพิวเตอร์ในงานบริหารของผู้บริหาร นั้นพบว่า ผู้บริหารต้องการใช้งานในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากความต้องการใช้มากไปหา น้อย ได้แก่ งานวัดและประเมินผล งานบุคลากร งานการเรียนการสอน งานการเงิน งานหลักสูตร งานห้องสมุด และงานพัสดุและอาคารสถานที่

เสริมสุข รัชฎะวัน(2542) ได้ศึกษาสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่มงาน การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป กระทรวงสาธารณสุข เพื่อหาคุณสมบัติของ สารสนเทศที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่าระบบสารสนเทศมีส่วนช่วยสนับสนุน การตัดสินใจในด้านบริหารบุคลากร ด้านการบริหารการเงิน โดยคุณลักษณะของสารสนเทศที่ใช้ใน การตัดสินใจที่ดีต้องมีความเป็นปัจจุบัน มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ ความมีคุณค่า เห็นผลกระทบที่เกิด จากการใช้และไม่ใช้ระบบสารสนเทศนั้นอย่างชัดเจน และมีความสมบูรณ์ในเนื้อหาสาระ

จิรภัฏฐ์ มากสินธ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) กรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสาขาในสำนักงานเขต8 เพื่อ ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ ด้านแบบที่ใช้ใน การประเมิน ด้านตัวบุคคลที่จะประเมิน และด้านวิธีการประเมิน

สุวกิจ ศรีปัดดา (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรร สิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม เพื่อศึกษาเปรียบเทียบและจัดลำดับค่าผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม ผล การศึกษาพบว่ากลุ่มที่มีการแบ่งหน้าที่และจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันก่อนลงมือทำงาน ให้ค่าของ ผลลัพธ์การทำงานสูงที่สุด และค่าของผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานและความพอใจในการ

ทำงานสูงกว่ากลุ่มที่ไม่มีการแบ่งหน้าที่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าหากมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและมี
สิ่งจูงใจย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทยสำหรับปีบัญชี 2549 มี 46 บริษัท โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดและผู้บริหารที่มีอำนาจรองลงมาในฝ่ายบัญชีและการเงิน จำนวนบริษัทละ 3 ท่าน จัดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ บริษัทที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร)จำนวน 31 บริษัท และบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)จำนวน 15 บริษัท(กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดและผู้บริหารที่มีอำนาจรองลงมาในฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทย แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่รวบรวมจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ โดยนำทฤษฎีการจัดการของ Mckinsey 7-S Framework มาประยุกต์ใช้ ลักษณะคำถามเป็นแบบให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความเป็นจริงเพียงข้อเดียว โดยสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัท

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ มีดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติทางด้านการบัญชีและการเงินของธุรกิจทั่วไปและธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตจากตำรา เอกสาร เกี่ยวกับวิธีการทางการบัญชีและการเงินเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำทฤษฎีการจัดการของ Mckinsey 7-S Framework มาประยุกต์ใช้
2. ศึกษาผลการวิจัย บทความจากวารสารและอินเทอร์เน็ต(Internet) เอกสารทางด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมการผลิตที่เกี่ยวข้องกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
3. จัดทำร่างข้อคำถามเกี่ยวกับการศึกษาการเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี โดยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยและครอบคลุมถึงประเด็นข้อมูลที่ต้องการศึกษา
4. แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามลักษณะทั่วไปของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะ
5. หลักเกณฑ์การให้คะแนน มีตัวเลือกข้อ 1-4 จะให้คะแนนเรียงลำดับจากน้อยไปมาก
 - ตัวเลือกข้อ 1 ให้ 1 คะแนน
 - ตัวเลือกข้อ 2 ให้ 2 คะแนน
 - ตัวเลือกข้อ 3 ให้ 3 คะแนน
 - ตัวเลือกข้อ 4 ให้ 4 คะแนน
6. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมของแบบสอบถาม
7. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบัญชีและการเงิน จำนวน 3 ท่าน(รายละเอียดในภาคผนวก ข) ตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหาและภาษาที่ใช้เพื่อหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา(Content Validity) เพื่อทดสอบความสามารถในการวัดของข้อความว่าวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยเลือกเฉพาะข้อที่มีการประเมินความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)สูงกว่า 0.5 ซึ่งได้ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาที่มีค่าระหว่าง 0.67-1.00 (ดังตารางในภาคผนวก ข)

9. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้(Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 5 ท่าน โดยนำแบบสอบถามไปถามเป็นรายบุคคลทีละข้อ

10. ปรับปรุงแบบสอบถาม โดยอาศัยข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผลการทดลองใช้

11. จัดเตรียมแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้พร้อมที่จะนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนดไว้ต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้ผู้วิจัยไม่ได้หาค่าความเชื่อมั่น เนื่องจากประชากรมีจำนวนน้อยและจำกัด ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาแทน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การจำแนกข้อมูลตามแหล่งของข้อมูล แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ(Primary Data) โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1.1 จัดทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อนำคำตอบมาวิเคราะห์ข้อมูล

3.1.2 แจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดและผู้บริหารที่มีอำนาจรองลงมาในฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัทที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทย บริษัทละ 3 ท่าน จำนวน 138 ชุด

3.1.3 จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์โดยให้กลุ่มประชากรจัดส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์โดยผู้วิจัยติดตามไปให้ และบางส่วนผู้วิจัยนำไปให้เอง

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ(Secundary Data) โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.2.1 ศึกษาจากหนังสือ เอกสาร รายงานการวิจัยต่าง ๆ

3.2.2 ข้อมูลงบการเงินของบริษัทที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทยมีจำนวน 46 บริษัทของปีบัญชี 2549 ซึ่งแหล่งที่มาของข้อมูลได้มาจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

3.2.3 ข้อมูลที่ใช้ศึกษาจากทฤษฎีการจัดการของ Mckinsey 7-S Framework

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของบริษัทที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร) และบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)วิเคราะห์ด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร) และบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการที่ดีกับไม่ดี วิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบที(t-test) ซึ่งกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะแบ่งช่วงระดับคะแนน โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น(สุจิตรา หังสพฤกษ์ 2551 : 156)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของชั้นคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

จากการกำหนดระดับคะแนนและการหาความกว้างของชั้นข้อมูลดังกล่าว ทำให้สามารถกำหนดระดับการแปลความหมายของระดับการใช้ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.75	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.76 – 2.50	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.25	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ย	3.26 – 4.00	หมายถึง	มากที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามถามผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดและผู้บริหารที่มีอำนาจรองลงมาในฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลจำนวน 46 บริษัท บริษัทละ 3 คน รวม 138 ฉบับ และได้รับตอบกลับคืนจำนวน 128 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.75 โดยเป็นของบริษัทที่มีกำไรจำนวน 29 บริษัท จากทั้งหมด 31 บริษัท และเป็นบริษัทที่ขาดทุนจำนวน 15 บริษัท จากทั้งหมด 15 บริษัท ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.1 ขนาดกำลังการผลิตน้ำตาลของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

ขนาดกำลังการผลิต (ตัน / วัน)	ผลประกอบการของปีบัญชี 2549					
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)		รวม	
	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000	10	34.48	4	26.67	14	31.82
10,000 – 20,000	15	51.72	7	46.67	22	50.00
20,001 – 30,000	3	10.35	3	20.00	6	13.63
มากกว่า 30,000	1	3.45	1	6.66	2	4.55
รวม	29	100.00	15	100.00	44	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ขนาดกำลังการผลิตของบริษัทที่มีกำไรและขาดทุน ส่วนใหญ่มีกำลังการผลิตอยู่ที่ 10,000 -20,000 ต้นต่อวันมีจำนวนรวม 22 บริษัทจากทั้งหมด 44 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 50.00 เป็นบริษัทที่มีผลประกอบการกำไร 15 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51.72 ของบริษัทที่มีผลประกอบการกำไรทั้งหมด และจากบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุน 7 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 46.67 จากบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนทั้งหมด กลุ่มที่มีกำลังการผลิตต่อวันเป็นลำดับสองได้แก่กลุ่มที่มีกำลังการผลิตต่อวันต่ำกว่า 10,000 ต้นต่อวัน คิดเป็นร้อยละ 31.82 เป็นบริษัทที่มีผลประกอบการกำไร 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.48 ของบริษัทที่มีผลประกอบการกำไรทั้งหมด และเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุน 4 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 26.67 ของบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนทั้งหมด

ตารางที่ 4.2 วันสิ้นรอบบัญชีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

วันสิ้นรอบบัญชี	ผลประกอบการของปีบัญชี 2549					
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)		รวม	
	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ
30 มิถุนายน	1	3.45	1	6.67	2	4.55
30 กันยายน	17	58.62	6	40.00	23	52.27
31 ตุลาคม	10	34.48	8	53.33	18	40.91
30 พฤศจิกายน	1	3.45	0	0.00	1	2.27
รวม	29	100.00	15	100.00	44	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า รอบระยะเวลาบัญชี 30 กันยายน เป็นรอบระยะเวลาที่บริษัทส่วนใหญ่ใช้มีจำนวน 23 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 52.27 โดยเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการกำไร 17 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 58.62 ของบริษัทที่มีผลประกอบการกำไรทั้งหมด และบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนจำนวน 6 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 40.00 ของบริษัทขาดทุนทั้งหมด รองลงมาบริษัทที่มีรอบระยะเวลา 31 ตุลาคม จำนวน 18 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 40.91 ของทั้งหมด โดยเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการกำไรจำนวน 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.48 ของบริษัทที่มีกำไรทั้งหมด และบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนจำนวน 8 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.33 ของบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนทั้งหมด

ตารางที่ 4.3 สินทรัพย์รวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

สินทรัพย์รวม (ล้านบาท)	ผลประกอบการของปีบัญชี 2549					
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)		รวม	
	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1,000	10	34.48	4	26.67	14	31.82
1,000 – 5,000	15	51.72	10	66.67	25	56.81
5,001 – 10,000	2	6.90	1	6.66	3	6.82
มากกว่า 10,000	2	6.90	0	0.00	2	4.55
รวม	29	100.00	15	100.00	44	100.00

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่มีสินทรัพย์รวมเป็นจำนวน 1,001 – 5,000 ล้านบาทเป็นกลุ่มที่มากที่สุดจำนวน 25 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.81 โดยเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการกำไรมีจำนวน 15 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51.72 ของบริษัทที่มีกำไรทั้งหมด และบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนมีจำนวน 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 66.67 ของบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนทั้งหมด กลุ่มที่รองลงมาได้แก่กลุ่มที่มีสินทรัพย์รวมต่ำกว่า 1,000 ล้านบาทมีจำนวน 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 31.82 ของบริษัททั้งหมด โดยมีบริษัทที่มีผลประกอบการกำไรจำนวน 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.48 ของบริษัทที่มีผลประกอบการกำไรทั้งหมด และมีบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนจำนวน 4 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 26.67 ของบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนทั้งหมด

ตารางที่ 4.4 หนี้สินรวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

หนี้สินรวม (ล้านบาท)	ผลประกอบการของปีบัญชี 2549					
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)		รวม	
	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1,000	14	48.28	2	13.33	16	36.36
1,000 – 5,000	11	37.93	9	60.00	20	45.46
5,001 – 10,000	4	13.79	1	6.67	5	11.36
มากกว่า 10,000	0	0.00	3	20.00	3	6.82
รวม	29	100.00	15	100.00	44	100.00

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า บริษัทส่วนใหญ่มีหนี้สินรวม 1,001 – 5,000 ล้านบาท มีจำนวน 20 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 45.46 ของบริษัททั้งหมด บริษัทที่มีผลประกอบการกำไรส่วนใหญ่มีหนี้สินรวมทั้งหมดต่ำกว่า 1,000 ล้านบาทจำนวน 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.28 ของบริษัทที่มีผลประกอบการกำไรทั้งหมด สำหรับบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนส่วนใหญ่มีหนี้สินรวมอยู่ระหว่าง 1,001 – 5,000 ล้านบาทจำนวน 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 60 ของบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนทั้งหมด และมีบริษัทที่มีหนี้สินรวมเกินกว่า 10,000 ล้านบาทจำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 20 ของบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนทั้งหมด

ตารางที่ 4.5 ทุนจดทะเบียนของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ผลประกอบการของปีบัญชี 2549					
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)		รวม	
	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ	จำนวน(บริษัท)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 500	18	62.07	8	53.33	26	59.10
500 – 1,000	9	31.03	5	33.33	14	31.81
1,001 – 1,500	2	6.90	1	6.67	3	6.82
มากกว่า 1,500	0	0.00	1	6.67	1	2.27
รวม	29	100.00	15	100.00	44	100.00

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า บริษัทส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 500 ล้านบาท มีจำนวน 26 บริษัทจากทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 59.10 เป็นบริษัทที่มีผลประกอบการกำไรจำนวน 18 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 62.07 ของบริษัททั้งหมด ที่มีผลประกอบการกำไร และบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนมีจำนวน 8 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 53.33 ของบริษัททั้งหมดที่มีผลประกอบการขาดทุน รองลงมาจะมีทุนจดทะเบียนอยู่ระหว่าง 501 – 1,000 ล้านบาทเป็นจำนวน 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 31.81 ของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม เป็นบริษัทที่มีผลประกอบการกำไรจำนวน 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 31.03 ของบริษัทที่มีผลประกอบการกำไร และเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนจำนวน 5 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของบริษัทที่มีผลประกอบการขาดทุนทั้งหมด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

ข้อมูลที่นำเสนอในตอนที่ 2 แบ่งเป็น 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านรูปแบบ และด้านค่านิยมร่วม ผลการวิจัยครั้งนี้จะเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษาการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ
อุตสาหกรรมน้ำตาลในภาพรวม

แนวทางการจัดการด้าน การบัญชีและการเงิน	n = 128		
	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้
1. ด้านกลยุทธ์	3.46	0.66	มากที่สุด
2. ด้านโครงสร้าง	2.75	0.60	มาก
3. ด้านระบบ	3.12	0.78	มาก
4. ด้านบุคลากร	3.14	0.72	มาก
5. ด้านทักษะ	2.96	0.55	มาก
6. ด้านรูปแบบ	3.34	0.65	มากที่สุด
7. ด้านค่านิยมร่วม	3.09	0.63	มาก
รวม	3.07	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมน้ำตาลโดยรวมอยู่ในระดับการใช้มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ระดับการใช้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านกลยุทธ์และด้านรูปแบบ นอกเหนือจากนี้ผู้อยู่ในระดับมากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านระบบ ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ และด้านโครงสร้างตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ
อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	n = 128		
	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้
1. การให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่	3.41	0.85	มากที่สุด
2. การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน(จุดอ่อนและจุดแข็ง)	3.14	0.71	มาก
3. การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก(โอกาสและอุปสรรค)	3.23	0.70	มาก
4. การกำหนดวิสัยทัศน์	3.42	0.65	มากที่สุด
5. การใช้กลยุทธ์ด้านการจัดทำแผนการเงิน	3.09	0.85	มาก
6. การนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหาร	3.38	0.69	มากที่สุด
7. การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน	2.74	0.80	มาก
รวม	3.46	0.66	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่าการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมน้ำตาลใน
ด้านกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับการใช้มากที่สุด โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่
การกำหนดวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ และการนำระบบ
งบประมาณมาใช้ในการบริหาร ส่วนที่อยู่ในระดับการใช้มาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมาก
ไปหาน้อย ได้แก่ การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก(โอกาสและอุปสรรค) การพิจารณา
สภาพแวดล้อมภายใน(จุดอ่อนและจุดแข็ง) การใช้กลยุทธ์ด้านการจัดทำแผนการเงิน และการ
ควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ
อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านโครงสร้าง

ด้าน โครงสร้าง	n = 128		
	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้
1. ความพร้อมด้านความสามารถของพนักงาน	2.71	0.60	มาก
2. ความพร้อมด้านความพอเพียงของจำนวนพนักงาน	2.58	0.71	มาก
3. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน	3.68	0.56	มากที่สุด
4. การจัดพนักงานทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ	3.02	0.63	มาก
5. จำนวนพนักงานในฝ่าย	1.37	0.80	น้อย
6. ความเหมาะสมของผังการจัดองค์กรและสายบังคับบัญชา	2.90	0.76	มาก
7. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	2.88	0.86	มาก
รวม	2.75	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมน้ำตาลใน
ด้านโครงสร้างอยู่ในระดับการใช้มากที่สุด คือ การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน
ส่วนในระดับการใช้มากโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ การจัดพนักงานทำงาน
ตรงตามความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมของผังการจัดองค์กรและสายบังคับบัญชา การจัดทำ
คำบรรยายลักษณะงาน ความพร้อมด้านความสามารถของพนักงาน ความพร้อมด้านความพอเพียง
ของจำนวนพนักงาน และส่วนในระดับการใช้น้อย คือ จำนวนพนักงานในฝ่าย

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ
อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านระบบ

ด้านระบบ	n = 128		
	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้
1. การปฏิบัติงานกับระบบคอมพิวเตอร์	3.52	0.60	มากที่สุด
2. มีระบบการควบคุมภายใน	2.78	0.66	มาก
3. มีฝ่ายตรวจสอบภายใน	3.00	1.03	มาก
4. มีการประชุมเพื่อติดตามการใช้งบประมาณ	2.59	0.82	มาก
5. กำหนดเวลาในการจัดทำงบการเงิน	2.73	0.85	มาก
6. การจัดทำรายงานที่ตรงตามความต้องการ	2.84	0.57	มาก
7. มีคู่มือการปฏิบัติงาน	2.84	1.04	มาก
รวม	3.12	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมน้ำตาลใน
ด้านระบบอยู่ในระดับการใช้มากที่สุด คือ การปฏิบัติงานกับระบบคอมพิวเตอร์ และในระดับการ
ใช้มากโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ มีฝ่ายตรวจสอบภายใน การจัดทำ
รายงานที่ตรงตามความต้องการ มีคู่มือการปฏิบัติงาน มีระบบการควบคุมภายใน กำหนดเวลาใน
การจัดทำงบการเงิน และมีการประชุมเพื่อติดตามการใช้งบประมาณ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ
อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	n = 128		
	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้
1. การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตามต้องการ	3.04	0.73	มาก
2. มีพนักงานที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป	3.36	1.01	มากที่สุด
3. การให้ความอิสระในการทำงาน	2.91	0.66	มาก
4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ	2.80	0.76	มาก
5. จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม	2.61	1.22	มาก
6. สวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงาน	2.17	0.82	ปานกลาง
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.38	0.96	มากที่สุด
รวม	3.14	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่าการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมน้ำตาล
ในด้านบุคลากรอยู่ในระดับการใช้มากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีพนักงานที่
สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย และในระดับ
การใช้มาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติ
ตามต้องการ การให้ความอิสระในการทำงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ จำนวนพนักงานที่
ได้รับการฝึกอบรม และส่วนในระดับการใช้ปานกลาง คือ สวัสดิการและผลประโยชน์ของ
พนักงาน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ
อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านทักษะ

ด้านทักษะ	n = 128		
	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้
1. ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	2.77	0.46	มาก
2. ความรู้ความสามารถในการทดแทนตำแหน่งงาน	2.58	0.60	มาก
3. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	2.77	0.61	มาก
4. การทำงานร่วมกันอย่างมีมนุษยสัมพันธ์	2.92	0.54	มาก
5. ความสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้	3.37	0.58	มากที่สุด
6. ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน มีคุณภาพ	2.87	0.51	มาก
7. ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	2.91	0.44	มาก
รวม	2.96	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่าการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมน้ำตาล
ในด้านทักษะอยู่ในระดับการใช้มากที่สุด คือ ความสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ และใน
ระดับการใช้มากโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ การทำงานร่วมกันอย่างมี
มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน มี
คุณภาพ ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา
เฉพาะหน้า และความรู้ความสามารถในการทดแทนตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ
อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านรูปแบบ

ด้านรูปแบบ	n = 128		
	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้
1. การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน	3.33	0.72	มากที่สุด
2. ความเอาใจใส่ต่องานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.41	0.63	มากที่สุด
3. การติดตามความสำเร็จของงาน	3.69	0.54	มากที่สุด
4. ภาวะความเป็นผู้นำสามารถจูงใจพนักงาน	2.87	0.61	มาก
5. เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอ	3.15	0.64	มาก
6. การทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.05	0.59	มาก
7. ใช้อำนาจในการลงโทษ	2.02	0.90	ปานกลาง
รวม	3.34	0.65	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมน้ำตาล
ในด้านรูปแบบอยู่ในระดับการใช้มากที่สุด โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ การ
ติดตามความสำเร็จของงาน ความเอาใจใส่ต่องานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดเป้าหมาย
ในการดำเนินงาน ในระดับการใช้มาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ เปิด
โอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอ การทำงานร่วมกันเป็นทีม และภาวะความเป็นผู้นำ
สามารถจูงใจพนักงาน และในระดับการใช้ปานกลาง คือ ใช้อำนาจในการลงโทษ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของ
อุตสาหกรรมน้ำตาลในด้านค่านิยมร่วม

ด้านค่านิยมร่วม	n = 128		
	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้
1. ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.08	0.62	มาก
2. ความรัก ักดีและความรู้สึกผูกพัน	3.02	0.58	มาก
3. ความรู้สึกมีคุณค่า	3.02	0.57	มาก
4. ความเชื่อมั่นในความมั่นคง	3.09	0.59	มาก
5. ความสำคัญในการกำหนดค่านิยมร่วม	2.86	0.53	มาก
6. การให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	2.34	0.81	ปานกลาง
7. ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน	3.20	0.63	มาก
รวม	3.09	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่าการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของอุตสาหกรรมน้ำตาล
ในด้านค่านิยมร่วมอยู่ในระดับการใช้มาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ความ
มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน ความเชื่อมั่นในความมั่นคง ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ
หน่วยงาน ความรัก ักดีและความรู้สึกผูกพัน ความรู้สึกมีคุณค่า ความสำคัญในการกำหนดค่านิยม
ร่วม และในระดับการใช้ปานกลาง คือ การให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน
ของบริษัทที่มีผลประกอบการที่ดีกับไม่ดีในอุตสาหกรรมน้ำตาล

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่า t-test ของแนวทางการจัดการด้านการบัญชี
และการเงินของบริษัทที่มีผลประกอบการที่ดีกับไม่ดี ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน

แนวทางการจัดการ ด้านการบัญชีและ การเงิน	ผลประกอบการของปีบัญชี 2549					
	ดี(กำไร)			ไม่ดี(ขาดทุน)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้	\bar{X}	S.D.	ระดับการใช้
1. ด้านกลยุทธ์	3.45	0.57	มากที่สุด	3.53	0.64	มากที่สุด
2. ด้านโครงสร้าง	2.62	0.56	มาก	3.00	0.38	มาก
3. ด้านระบบ	3.07	0.53	มาก	3.33	0.72	มากที่สุด
4. ด้านบุคลากร	2.90	0.56	มาก	3.33	0.72	มากที่สุด
5. ด้านทักษะ	3.00	0.27	มาก	2.93	0.26	มาก
6. ด้านรูปแบบ	3.24	0.44	มาก	3.67	0.49	มากที่สุด
7. ด้านค่านิยมร่วม	3.14	0.52	มาก	3.07	0.46	มาก
รวม	3.03	0.42	มาก	3.00	0.38	มาก

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีเป็นรายด้าน พบว่าบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีระดับการใช้ในระดับมากที่สุดในด้านกลยุทธ์ นอกจากนั้นอยู่ในระดับการใช้มาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านรูปแบบ ด้านค่านิยมร่วม ด้านระบบ ด้านทักษะ ด้านบุคลากร และด้านโครงสร้าง

ส่วนบริษัทที่มีผลประกอบการที่ไม่ดีมีระดับการใช้ในระดับมากที่สุดเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านรูปแบบ ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร และด้านระบบ นอกจากนั้นอยู่ในระดับการใช้มาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม ด้านโครงสร้าง และด้านทักษะ

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบด้านกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี

ผลประกอบการ	จำนวน(บริษัท)	\bar{X}	S.D.	t	p
ดี(กำไร)	29	3.45	0.57	-0.45	0.66
ไม่ดี(ขาดทุน)	15	3.53	0.64		
รวม	44				

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบด้านกลยุทธ์ระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบด้านโครงสร้างระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการที่ดีกับไม่ดี

ผลประกอบการ	จำนวน(บริษัท)	\bar{X}	S.D.	t	p
ดี(กำไร)	29	2.62	0.56	-2.66	0.01*
ไม่ดี(ขาดทุน)	15	3.00	0.38		
รวม	44				

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบด้านโครงสร้างระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านโครงสร้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบด้านระบบระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี

ผลประกอบการ	จำนวน(บริษัท)	\bar{X}	S.D.	t	p
ดี(กำไร)	29	3.07	0.53	-1.25	0.22
ไม่ดี(ขาดทุน)	15	3.33	0.72		
รวม	44				

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบด้านระบบระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านระบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบด้านบุคลากรระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี

ผลประกอบการ	จำนวน(บริษัท)	\bar{X}	S.D.	t	p
ดี(กำไร)	29	2.90	0.56	-2.05	0.05*
ไม่ดี(ขาดทุน)	15	3.33	0.72		
รวม	44				

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบด้านบุคลากรระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบด้านทักษะระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี

ผลประกอบการ	จำนวน(บริษัท)	\bar{X}	S.D.	t	p
ดี(กำไร)	29	3.00	0.27	0.79	0.43
ไม่ดี(ขาดทุน)	15	2.93	0.26		
รวม	44				

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบด้านทักษะระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านทักษะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบด้านรูปแบบระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี

ผลประกอบการ	จำนวน(บริษัท)	\bar{X}	S.D.	t	p
ดี(กำไร)	29	3.24	0.44	-2.95	0.01*
ไม่ดี(ขาดทุน)	15	3.67	0.49		
รวม	44				

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบด้านรูปแบบระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบด้านค่านิยมร่วมระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี

ผลประกอบการ	จำนวน(บริษัท)	\bar{X}	S.D.	t	p
ดี(กำไร)	29	3.14	0.52	0.45	0.66
ไม่ดี(ขาดทุน)	15	3.07	0.46		
รวม	44				

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 แสดงผลการเปรียบเทียบด้านค่านิยมร่วมระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านค่านิยมร่วมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดี กับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อในด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	ผลประกอบการของปีบัญชี2549				t	p
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านกลยุทธ์โดยภาพรวม	3.45	0.57	3.53	0.64	-0.45	0.66
1. การให้ความสำคัญในการกำหนด กลยุทธ์ระดับหน้าที่	3.69	0.81	3.67	0.82	0.09	0.93
2. การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อนและจุดแข็ง)	3.38	0.62	3.33	0.82	0.21	0.84
3. การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค)	3.59	0.57	3.20	0.86	1.79	0.08
4. การกำหนดวิสัยทัศน์	3.66	0.48	3.87	0.52	-1.32	0.20
5. การใช้กลยุทธ์ด้านการจัดทำแผนการเงิน	3.17	0.80	3.53	0.92	-1.35	0.19
6. การนำระบบงบประมาณมาใช้ในการ บริหาร	3.55	0.51	3.40	0.99	0.56	0.58
7. การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน	2.86	0.88	2.73	0.88	0.46	0.65

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อในด้านกลยุทธ์ พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายข้อมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดี กับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อในด้าน โครงสร้าง

ด้าน โครงสร้าง	ผลประกอบการของปีบัญชี2549				t	p
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านโครงสร้างโดยภาพรวม	2.62	0.56	3.00	0.38	-2.66	0.01*
1. ความพร้อมด้านความสามารถของพนักงาน	2.66	0.67	2.80	0.56	-0.71	0.48
2. ความพร้อมด้านความพร้อมของจำนวน พนักงาน	2.52	0.78	2.87	0.64	-1.49	0.15
3. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของ พนักงาน	3.86	0.44	3.80	0.56	0.40	0.69
4. การจัดพนักงานทำงานตรงตามความรู้ ความสามารถ	3.31	0.66	3.20	0.56	0.55	0.58
5. จำนวนพนักงานในฝ่าย	1.31	0.85	1.13	0.35	0.77	0.45
6. ความเหมาะสมของผังการจัดองค์กรและ สายบังคับบัญชา	2.79	0.77	3.27	0.88	-1.83	0.07
7. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	2.69	0.89	3.47	0.74	-2.89	0.01*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อในด้านโครงสร้าง พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้าน โครงสร้าง โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการ ไม่ดีมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานมากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการดี

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดี กับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายชื่อในด้านระบบ

ด้านระบบ	ผลประกอบการของปีบัญชี 2549				t	p
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านระบบโดยภาพรวม	3.07	0.53	3.33	0.72	-1.25	0.22
1. การปฏิบัติงานกับระบบคอมพิวเตอร์	3.66	0.48	3.80	0.56	-0.89	0.38
2. มีระบบการควบคุมภายใน	3.00	0.76	2.73	0.46	1.25	0.22
3. มีฝ่ายตรวจสอบภายใน	3.00	1.10	3.13	1.13	-0.38	0.71
4. มีการประชุมเพื่อติดตามการใช้งบประมาณ	2.62	0.90	2.53	0.83	0.31	0.76
5. กำหนดเวลาในการจัดทำงบการเงิน	3.07	0.88	2.13	0.74	3.51	0.00*
6. การจัดทำรายงานที่ตรงตามความต้องการ	3.07	0.59	3.00	0.65	0.35	0.73
7. คู่มือการปฏิบัติงาน	2.76	1.12	3.20	1.08	-1.25	0.22

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายชื่อในด้านระบบ พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านระบบ โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า กำหนดเวลาในการจัดทำงบการเงิน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีการกำหนดเวลาในการจัดทำงบการเงินมากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี

ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดี กับ ไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายชื่อในด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	ผลประกอบการของปีบัญชี 2549				t	p
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านบุคลากร โดยภาพรวม	2.90	0.56	3.33	0.72	-2.05	0.05*
1. การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตาม ต้องการ	3.07	0.70	3.27	0.80	-0.84	0.40
2. พนักงานที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ขึ้นไป	3.45	1.02	3.60	0.91	-0.48	0.63
3. การให้ความอิสระในการทำงาน	3.07	0.84	3.33	0.49	-1.32	0.20
4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ	2.79	0.86	2.93	0.70	-0.54	0.59
5. จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม	2.21	1.24	3.00	1.25	-2.01	0.05*
6. สวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงาน	2.48	0.78	1.53	0.92	3.59	0.00*
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.45	1.02	3.33	1.18	0.34	0.74

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับ ไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายชื่อในด้านบุคลากร พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านบุคลากร โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม สวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการ ไม่ดีมีจำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมมากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการดี และบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานมากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดี กับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายชื่อในด้านทักษะ

ด้านทักษะ	ผลประกอบการของปีบัญชี2549				t	p
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านทักษะ โดยภาพรวม	3.00	0.27	2.93	0.26	0.79	0.43
1. ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	2.79	0.49	2.80	0.41	0.05	0.96
2. ความรู้ความสามารถในการทดแทนตำแหน่งงาน	2.62	0.62	2.47	0.74	0.73	0.47
3. ความสามารถในการแก้ไขปัญหเฉพาะหน้า	2.79	0.68	2.80	0.56	-0.03	0.97
4. การทำงานร่วมกันอย่างมีมนุษยสัมพันธ์	3.03	0.68	3.07	0.59	-0.16	0.88
5. ความสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้	3.59	0.50	3.87	0.35	-2.16	0.04*
6. ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน มีคุณภาพ	3.00	0.60	2.93	0.46	-0.38	0.71
7. ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	3.07	0.53	3.07	0.26	0.02	0.99

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายชื่อในด้านทักษะ พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านทักษะ โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ความสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดีมีความสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้มากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการดี

ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดี กับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อในด้านรูปแบบ

ด้านรูปแบบ	ผลประกอบการของปีบัญชี2549				t	p
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านรูปแบบโดยภาพรวม	3.24	0.44	3.67	0.49	-2.95	0.01*
1. การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน	3.58	0.73	3.40	0.51	0.88	0.38
2. ความเอาใจใส่ต่องานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.66	0.48	3.67	0.82	-0.06	0.95
3. การติดตามความสำเร็จของงาน	3.86	0.44	3.87	0.52	-0.03	0.98
4. ภาวะความเป็นผู้นำสามารถจูงใจพนักงาน	2.90	0.62	2.87	0.64	0.15	0.88
5. เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟัง ข้อเสนอ	3.38	0.73	3.27	0.80	0.47	0.64
6. การทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.24	0.69	3.20	0.56	0.20	0.84
7. ใช้อำนาจในการลงโทษ	1.69	0.76	2.20	1.08	-1.63	0.12

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายข้อในด้านรูปแบบ พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านรูปแบบโดยภาพรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดี กับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายชื่อในด้านค่านิยมร่วม

ด้านค่านิยมร่วม	ผลประกอบการของปีบัญชี2549				t	p
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านค่านิยมร่วม โดยภาพรวม	3.14	0.52	3.07	0.46	0.45	0.66
1. ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.24	0.69	3.33	0.62	-0.43	0.67
2. ความรัก ักดีและความรู้สึกผูกพัน	3.28	0.65	3.20	0.56	0.38	0.70
3. ความรู้สึกมีคุณค่า	3.10	0.72	3.27	0.59	-0.75	0.46
4. ความเชื่อมั่นในความมั่นคง	3.45	0.63	3.27	0.46	1.09	0.28
5. ความสำคัญในการกำหนดค่านิยมร่วม	2.90	0.62	2.73	0.59	0.84	0.41
6. การให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	2.31	0.93	1.93	0.80	1.34	0.19
7. ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน	3.55	0.57	3.07	0.80	2.32	0.03*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นรายชื่อในด้านค่านิยมร่วม พบว่าแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านค่านิยมร่วม โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน โดยภาพรวมและแต่ละด้าน

แนวทางการจัดการ ด้านการบัญชีและ การเงิน	ผลประกอบการของปีบัญชี 2549				t	p
	ดี(กำไร)		ไม่ดี(ขาดทุน)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านกลยุทธ์	3.45	0.57	3.53	0.64	-0.45	0.66
2. ด้านโครงสร้าง	2.62	0.56	3.00	0.38	-2.66	0.01*
3. ด้านระบบ	3.07	0.53	3.33	0.72	-1.25	0.22
4. ด้านบุคลากร	2.90	0.56	3.33	0.72	-2.05	0.05*
5. ด้านทักษะ	3.00	0.27	2.93	0.26	0.79	0.43
6. ด้านรูปแบบ	3.24	0.44	3.67	0.49	-2.95	0.01*
7. ด้านค่านิยมร่วม	3.14	0.52	3.07	0.46	0.45	0.66
รวม	3.03	0.42	3.00	0.38	0.27	0.79

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 แสดงผลการเปรียบเทียบแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน พบว่า แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านรูปแบบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 เพื่อเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขการจัดการด้านการบัญชี และการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามไม่มีผู้เสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไข โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 ทำให้ทราบถึงความแตกต่างในการจัดการด้านการบัญชีและการเงินระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านรูปแบบ ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับต่ำ สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ จำนวนพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยทั้งบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 0-20 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัท ซึ่งบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีจำนวนพนักงานมากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี และความพร้อมด้านความพร้อมของจำนวนพนักงาน โดยการจัดพนักงานให้มีจำนวนเหมาะสมกับปริมาณงาน
2. ด้านบุคลากร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับต่ำ สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม ควรให้พนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงินทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มทักษะในการทำงาน ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานควรจัดให้มีบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้พนักงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้อย่างเต็มที่และมีความปลอดภัย เป็นการยกระดับและส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน
3. ด้านรูปแบบ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับต่ำ สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ การใช้อำนาจในการลงโทษพนักงานที่กระทำผิด เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดีมีระดับการใช้อำนาจในการลงโทษที่มากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการดี แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของอำนาจของการเป็นผู้นำของฝ่ายบัญชีและการเงิน ด้านภาวะความเป็นผู้นำสามารถจูงใจพนักงาน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีภาวะความเป็นผู้นำสูงกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการที่ราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้นมาก ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบสำหรับผลิตน้ำตาลทราย และวัสดุที่ใช้ในการซ่อมแซมเครื่องจักร ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการขนส่งปรับตัวสูงขึ้นมาก การบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงินจึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้มีสภาพคล่องที่ดีและเสียดอกเบี่ยน้อย ในปี 2549 บริษัทต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายมีผลประกอบการที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงิน การควบคุมแต่ละบริษัทนั้นย่อมมีวิธีและแนวคิดที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าการบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร)เปรียบเทียบกับบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งปรากฏผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีในอุตสาหกรรมน้ำตาล และ 3) เพื่อเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยตัวแปรอิสระ(Independent Variables) คือ แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล ประกอบด้วยกลยุทธ์การจัดการด้านการบัญชีและการเงิน โครงสร้างของฝ่ายบัญชีและการเงิน ระบบการปฏิบัติงานด้านการบัญชีและการเงิน บุคลากรด้านการบัญชีและการเงิน ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน รูปแบบการบริหารจัดการงานด้านการบัญชีและการเงิน และค่านิยมร่วมของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน ส่วนตัวแปรตาม(Dependent Variables) คือ กิจการที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร)จำนวน 31 บริษัท กับกิจการที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)จำนวน 15 บริษัท

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทที่ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทยสำหรับปีบัญชี 2549 จำนวนทั้งหมด 46 บริษัท การศึกษาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ บริษัทที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร)จำนวน 31 บริษัท และบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)จำนวน 15 บริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม สำหรับถามผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุด และผู้บริหารที่มีอำนาจรองลงมาในฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทย แบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่รวบรวมจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ โดยนำทฤษฎีการจัดการของ Mckinsey 7-S Framework มาประยุกต์ใช้ ลักษณะคำถามเป็นแบบให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความเป็นจริงเพียงข้อเดียว โดยสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของบริษัทและแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัท ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลังจากนั้นได้นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้(Try Out)กับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 5 ท่าน โดยนำแบบสอบถามไปถามเป็นรายบุคคลทีละข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และขอความร่วมมือ จากนั้นจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และบางส่วนผู้วิจัยนำไปให้เอง โดยส่งแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 138 ฉบับ ได้รับกลับคืน 128 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลลักษณะทั่วไปของบริษัทที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร) และบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)วิเคราะห์ด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร) และบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี(หรือขาดทุน)วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบริษัทที่มีผลประกอบการที่ดีกับไม่ดี วิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบที(t-test) ซึ่งกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

1.3 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่า ส่วนใหญ่มีขนาดกำลังผลิต 10,000 – 20,000 ตัน/วัน มีรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุด 30 กันยายน มีสินทรัพย์รวม 1,001 – 5,000 ล้านบาท มีหนี้สินรวม 1,001 – 5,000 ล้านบาท และมีทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 500 ล้านบาท

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่า แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับการใช้มากที่สุดอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ และด้านรูปแบบ นอกเหนือจากนั้นอยู่ในระดับการใช้มาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านระบบ ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ และด้านโครงสร้าง ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามตัวแปรตาม พบว่า ทั้งบริษัทที่มีผลประกอบการดี(หรือมีกำไร)กับบริษัทที่มีผลประกอบการ ไม่ดี(หรือขาดทุน) ก็มีแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า บริษัทที่มีผลประกอบการดีมีแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในระดับการใช้มากที่สุด คือ ด้านกลยุทธ์ ส่วนบริษัทที่มีผลประกอบการ ไม่ดีมีแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในระดับการใช้มากที่สุด คือ ด้านรูปแบบ ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร และด้านระบบ

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี พบว่า แนวทางการจัดการโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่มีแนวทางบางแนวทางของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านรูปแบบ

เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีเป็นรายด้าน โดยภาพรวม พบว่า

1. แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านกลยุทธ์การจัดการด้านการบัญชีและการเงิน โดยภาพรวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน โดยบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการ ไม่ดีในเรื่องของการให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน(จุดอ่อนและจุดแข็ง) การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก(โอกาสและอุปสรรค) การนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหาร และการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน

2. แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านโครงสร้างของฝ่ายบัญชีและการเงิน โดยภาพรวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบดีกับไม่ดี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดีมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการดี แต่ในเรื่องของการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน การจัดพนักงานทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ จำนวนพนักงานในฝ่าย บริษัทที่มีผลประกอบการดีมีค่าเฉลี่ยมากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี

3. แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านระบบการปฏิบัติงานด้านการบัญชีและการเงิน โดยภาพรวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบดีกับไม่ดี มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำหนดเวลาในการจัดทำงบการเงิน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี และมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าในเรื่องของการมีระบบการควบคุมภายใน มีการประชุมเพื่อติดตามการใช้งบประมาณ กำหนดเวลาในการจัดทำงบการเงิน การจัดทำรายงานที่ตรงตามความต้องการ

4. แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านบุคลากรด้านการบัญชีและการเงิน โดยภาพรวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบดีกับไม่ดี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม สวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดีมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการดีในเรื่องจำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม แต่บริษัทที่มีผลประกอบการดีมีค่าเฉลี่ยมากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดีในเรื่องของสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน โดยภาพรวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบดีกับไม่ดี มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดีมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการดี แต่ในเรื่องของความรู้ความสามารถในการทดแทนตำแหน่งงาน และผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน มีคุณภาพบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีค่าเฉลี่ยมากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี

6. แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านรูปแบบการบริหาร

จัดการงานด้านการบัญชีและการเงิน โดยภาพรวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดีในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ภาวะความเป็นผู้นำสามารถจูงใจพนักงาน เปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอ การทำงานร่วมกันเป็นทีม

7. แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงิน ในด้านค่านิยมร่วมของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน โดยภาพรวมของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีผลประกอบการดีมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดี และมีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าในเรื่องของความรัก ทัศนคติและความรู้สึกผูกพัน ความเชื่อมั่นในความมั่นคง ความสำคัญในการกำหนดค่านิยมร่วม การให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลและข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินทั้ง 7 ด้านของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การจัดการด้านการบัญชีและการเงิน ด้านโครงสร้างของฝ่ายบัญชีและการเงิน ด้านระบบการปฏิบัติงานด้านการบัญชีและการเงิน ด้านบุคลากรด้านการบัญชีและการเงิน ด้านทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน ด้านรูปแบบการบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงิน และด้านค่านิยมร่วมของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับการใช้มาก แสดงว่า การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามกรอบแนวคิดพื้นฐานที่เรียกว่า McKinsey 7-S Framework

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า แนวทางในการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล มีระดับการใช้โดยเรียงลำดับตามลำดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การจัดการด้านการบัญชีและการเงิน ด้านรูปแบบการบริหารจัดการด้าน

การบัญชีและการเงิน ด้านบุคลากรในฝ่ายบัญชีและการเงิน ด้านระบบการปฏิบัติงานด้านการบัญชี และการเงิน ด้านค่านิยมร่วมของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน ด้านทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน และด้านโครงสร้างของฝ่ายบัญชีและการเงิน

2.1.1 แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านกลยุทธ์ ที่มีระดับการใช้มากที่สุดถึง 3 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ การนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหาร นอกจากนี้อีก 4 ข้อที่เหลือ อยู่ในระดับการใช้มากเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก(โอกาสและอุปสรรค) การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อนและจุดแข็ง) การใช้กลยุทธ์ด้านการจัดทำแผนการเงินการเงิน และการควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ(2539) ระดับของกลยุทธ์ในการพัฒนาเป้าหมายและแผนในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการวางแผนในแต่ละระดับ เพราะการตัดสินใจและการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในทุกระดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของดุขุณี จันทรคณา (2548) ที่ได้ศึกษาการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กับการบริหาร โครงการศึกษากรณี : โครงการชลประทานอุบลราชธานี เพื่อศึกษาความพร้อมในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำงบประมาณเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรมี การจัดทำและใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2.1.2 แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านโครงสร้าง มีระดับการใช้มากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสม นอกจากนี้อีก 5 ข้อ อยู่ในระดับการใช้มาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดพนักงานทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมของผังการจัดองค์กรและสายบังคับบัญชา การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ความพร้อมด้านความสามารถของพนักงาน ความพร้อมด้านความพอเพียงของจำนวนพนักงาน และอีก 1 ข้อ มีระดับการใช้น้อย ได้แก่ จำนวนพนักงานในฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลัทธีกาล ศิริวรรณ(2549) ที่ว่าความสำคัญของการจัด โครงสร้างองค์กร หากมีการวางรูปแบบและจัด โครงสร้างองค์กรที่ดีมีระบบก็จะช่วยให้พนักงานมองเห็นทิศทางการปฏิบัติงานได้และฝ่ายบริหารก็จะได้ทราบแนวทางการทำงาน การกำหนดนโยบายและการวินิจฉัยสั่งการทำงานต่อไป และจะนำมาซึ่งผลสำเร็จด้านการทำงานในที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวกิจ ศรีปัดดา (2528 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงาน กลุ่ม ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มที่มีการแบ่งหน้าที่และจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันก่อนลงมือทำงาน ให้ค่าของผลลัพธ์การทำงานสูงที่สุดและค่าของผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานและความพอใจใน

การทำงานสูงกว่ากลุ่มที่ไม่มีภาระงานที่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าหากมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีสิ่งจูงใจย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงาน

2.1.3 แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านระบบการปฏิบัติงาน มีระดับการใช้ส่วนใหญ่อยู่ระดับมาก มี 1 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานกับระบบคอมพิวเตอร์ ที่เหลืออีก 6 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีฝ่ายตรวจสอบภายใน การจัดทำรายงานที่ตรงตามความต้องการ มีคู่มือการปฏิบัติงาน มีระบบการควบคุมภายใน กำหนดเวลาในการจัดทำงบการเงิน มีการประชุมเพื่อติดตามการใช้งบประมาณ จะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนในด้านระบบมีความโดดเด่นอยู่ที่หัวข้อ การปฏิบัติงานกับระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กริด ใหม่เอี่ยม (2542 : 83) ที่ได้ศึกษาการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ในงานด้านธุรการ การเงินและงานพัสดุและอาคารสถานที่นั้น ผู้บริหารมีการใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการงานต่าง ๆ ในระดับมาก เห็นได้ว่าคอมพิวเตอร์ช่วยได้มากในงานด้านการบัญชีและการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของเสริมสุข รัชญะวัน(2542) ที่ได้ศึกษาสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ระบบสารสนเทศมีส่วนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในด้านบริหารบุคลากร ด้านการบริหารการเงิน โดยคุณลักษณะของสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจที่ดีต้องมีความเป็นปัจจุบัน มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ ความมีคุณค่า เห็นผลกระทบที่เกิดจากการใช้และไม่ใช้ระบบสารสนเทศนั้นอย่างชัดเจน และมีความสมบูรณ์ในเนื้อหาสาระ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากงานด้านบัญชีและการเงินเป็นงานบริการ ประสานและสนับสนุนให้งานบริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยราบรื่น

2.1.4 แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านบุคลากร มีระดับการใช้มากที่สุดอยู่ 2 ข้อ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับการใช้ปานกลางอยู่ 1 ข้อ ได้แก่ สวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในอุตสาหกรรมน้ำตาลนั้นในเรื่องสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานยังไม่ดี ส่วนที่เหลืออีก 4 ข้อ อยู่ในระดับการใช้มาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตามต้องการ การให้ความอิสระในการทำงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรัฐ ภาสสินธ์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) กรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสาขาในสำนักงานเขต8 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ชูชาติ ชมพู่คำ(2542 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาทัศนคติของนักบริหารงานบุคคลต่อแนวทางการจัดสวัสดิการพนักงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า นักบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่มีการรับรู้ที่ถูกต้องว่า การจัดสวัสดิการเป็นการให้พนักงานเกิดความ สะดวกสบายและเกิดความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ส่วนในด้านความรู้สึกลึกซึ้งของนักบริหารงานบุคคล ตามหลักการสนองตอบความต้องการ ความเสมอภาค หลักแห่งประสิทธิภาพ หลักการบริหารและ จัดการ หลักการมีส่วนร่วมและประชาธิปไตย และหลักงบประมาณแสดงความรู้สึกลึกซึ้งออกมาเป็นเชิง บวก

2.1.5 แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน มีระดับการใช้มากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ ความสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ ส่วนที่เหลืออีก 6 ข้อ มีระดับการใช้มาก โดยเรียงลำดับ ตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การทำงานร่วมกันอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน มีคุณภาพ ความสามารถในการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้า ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถในการ ทดแทนตำแหน่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคุษฎี ยินดีผล(2549 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาชี้ค ความรู้ความสามารถของพนักงานผู้ทำหน้าที่การให้สินเชื่อเพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพของ เกษตรกรผู้มีรายได้น้อยในชนบท ผลการศึกษาพบว่า ชีคความรู้ความสามารถของพนักงานผู้ทำ หน้าที่การให้สินเชื่อซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ในการให้สินเชื่อแก่เกษตรกรในการทำอาชีพจำเป็นต้องมี ชีคความรู้ ความสามารถซึ่งประกอบด้วยด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ

2.1.6 แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านรูปแบบการบริหาร จัดการงาน มีระดับการใช้มากที่สุดอยู่ 3 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การ ติดตามความสำเร็จของงาน ความเอาใจใส่ต่องานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายใน การดำเนินงาน มีอยู่ 3 ข้อมีระดับการใช้มาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ เปิด โอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ภาวะความเป็นผู้นำสามารถจูง ใจพนักงาน และอีก 1 ข้อมีระดับการใช้ปานกลาง ได้แก่ การใช้อำนาจในการลงโทษ ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของกรวรรณ คู่อ่อน(2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก โดยศึกษาจากพนักงานระดับปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน พนักงานอยู่ระดับมาตรฐาน แต่ในขณะที่หัวหน้างานแบบบงการทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัด เนื่องจากไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเรื่องใด ๆ ได้ เกิดความไม่สบายใจในการ

ทำงาน เกิดความไม่มั่นคงเป็นสาเหตุให้พนักงานมองหางานอื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการได้

2.1.7 แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในด้านค่านิยมร่วมของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน มีระดับการใช้มากถึง 6 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน ความเชื่อมั่นในความมั่นคง ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรัก ักดิ์ และความรู้สึกรักผูกพัน ความรู้สึกมีคุณค่า ความสำคัญในการกำหนดค่านิยมร่วม และอีก 1 ข้ออยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรศักดิ์ หงส์เวียงจันทร์(2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และยุทธศาสตร์ของการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรควรเป็นลักษณะการจัดการจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กรหรือกิจกรรมที่จะเชื่อมความสัมพันธ์ สานสัมพันธ์ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร

2.2 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี จากการวิจัยพบว่า ระดับการใช้แนวทางการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดีโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายความว่า แนวทางการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงินไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเขียน สายแสงทอง(2543) ที่ได้ศึกษาการจัดการเงินและบัญชีของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะแนวทางการดำเนินงานด้านการเงินและบัญชีของสถานประกอบการเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน

2.3 แนวทางปรับปรุงแก้ไขการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในบริษัทอุตสาหกรรมน้ำตาล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี มีความความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านรูปแบบ ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีค่าเฉลี่ยต่ำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ดังต่อไปนี้

2.3.1 บริษัทควรมีจำนวนพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงินให้มีความพร้อมเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงานโดยจัดทำโครงสร้างจำนวนพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน กำหนดความรับผิดชอบงานโดยจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน(Job Description) และเตรียมความพร้อมพนักงานให้มีความสามารถทำหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างสมบูรณ์

2.3.2 บริษัทควรมีการพิจารณาการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน ในด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานควรจัดให้มีบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้พนักงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้อย่างเต็มที่และมีความปลอดภัย เป็นการยกระดับและส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน โดยการสนับสนุนให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น ให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมทุกคนเพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถ และเพิ่มทักษะการทำงานเพื่อนำมาใช้ในองค์กร

2.3.3 บริษัทควรปรับปรุงด้านรูปแบบของภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่สามารถจูงใจพนักงานได้ โดยมีการพิจารณาเพิ่มผลประโยชน์ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ให้กับพนักงานเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี และเกิดความมั่นใจในความมั่นคงในชีวิต ซึ่งทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เป็นการเสนอแนะในภาพรวมของอุตสาหกรรมน้ำตาลโดยบริษัทที่มีผลประกอบการดีได้มีการจัดการด้านการบัญชีและการเงินที่ดีอยู่แล้วก็ควรปฏิบัติต่อไป ส่วนบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดีมีการจัดการด้านการบัญชีและการเงินที่ยังไม่ดีก็ควรปรับปรุงแก้ไข มีดังนี้

3.1.1 ควรให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ด้านการจัดทำแผนการเงิน เช่น วางแผนในการจัดหาแหล่งเงินทุนหมุนเวียน วางแผนการชำระหนี้เงินกู้ระยะสั้นและระยะยาวเพื่อประหยัดดอกเบี้ยจ่าย วางแผนการรับและจ่ายเงิน เป็นต้น และควรมีการนำระบบงบประมาณมาใช้บริหารจัดการอย่างจริงจังโดยควบคุมติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจริงจัง

3.1.2 ควรมีการจัดเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ โดยการกำหนดโครงสร้างของฝ่ายบัญชีและการเงินให้ชัดเจน ควรจัดทำผังองค์กรและสายการบังคับบัญชา เพื่อกำหนดแผนกหรือหน่วยงานในฝ่าย กำหนดความรับผิดชอบในแต่ละแผนกแต่ละหน้าที่งาน กำหนดจำนวนพนักงาน

คุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน และจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อที่จะทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

3.1.3 ควรให้พนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงินคำนึงถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน คุณภาพของข้อมูลทางบัญชีและการเงิน การจัดทำรายงานให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้โดยสร้างเป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างความเข้าใจในข้อกำหนด และควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้น และนำคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รวดเร็ว ตลอดจนควรจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามการใช้งบประมาณเดือนละ 1 – 2 ครั้ง

3.1.4 ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและทักษะแก่พนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมภายในและภายนอกบริษัท เพื่อเพิ่มความรู้ให้แก่พนักงานและเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.5 ควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้ใช้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ จัดให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อสามารถทำงานทดแทนกันได้ ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้

3.1.6 ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เมื่อพนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแล้วควรมีการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่พนักงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 เพื่อให้ภาพรวมของการจัดการด้านการบัญชีและการเงินที่มีลักษณะเหมือนและแตกต่างกัน การวิจัยครั้งต่อไปน่าจะศึกษาเปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมการผลิตที่แตกต่างกันที่อาจจะอยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือต่างกลุ่มกัน

3.2.2 ศึกษาการบริหารงานของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลจากหน่วยงานอื่น

3.2.3 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากผลกำไรและขาดทุนในงบการเงินของปีบัญชี 2549 เพียงปีเดียว ซึ่งการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้งบการเงินเปรียบเทียบหลาย ๆ ปี เพื่อที่จะได้ทราบถึงแนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า “รายงานงบการเงิน” ออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 10 กันยายน 2551 จาก
[http://www.dbd.go.th/corpsearch2/compare5year2.php?mfmo1=0105518011759&mfmo2=0105518011759&mfmo3=0105518011759&mfmo4=0105518011759&mfmo5=0105518011759](http://www.dbd.go.th/corpsearch2/compare5year2.php?mfmo1=0105518011759&mfmo2=0105518011759&mfmo3=0105518011759&mfmo4=0105518011759&mfmo5=0105518011759&mfmo6=0105518011759&mfmo7=0105518011759&mfmo8=0105518011759&mfmo9=0105518011759&mfmo10=0105518011759&mfmo11=0105518011759&mfmo12=0105518011759&mfmo13=0105518011759&mfmo14=0105518011759&mfmo15=0105518011759&mfmo16=0105518011759&mfmo17=0105518011759&mfmo18=0105518011759&mfmo19=0105518011759&mfmo20=0105518011759&mfmo21=0105518011759&mfmo22=0105518011759&mfmo23=0105518011759&mfmo24=0105518011759&mfmo25=0105518011759&mfmo26=0105518011759&mfmo27=0105518011759&mfmo28=0105518011759&mfmo29=0105518011759&mfmo30=0105518011759&mfmo31=0105518011759&mfmo32=0105518011759&mfmo33=0105518011759&mfmo34=0105518011759&mfmo35=0105518011759&mfmo36=0105518011759&mfmo37=0105518011759&mfmo38=0105518011759&mfmo39=0105518011759&mfmo40=0105518011759&mfmo41=0105518011759&mfmo42=0105518011759&mfmo43=0105518011759&mfmo44=0105518011759&mfmo45=0105518011759&mfmo46=0105518011759&mfmo47=0105518011759&mfmo48=0105518011759&mfmo49=0105518011759&mfmo50=0105518011759&mfmo51=0105518011759&mfmo52=0105518011759&mfmo53=0105518011759&mfmo54=0105518011759&mfmo55=0105518011759&mfmo56=0105518011759&mfmo57=0105518011759&mfmo58=0105518011759&mfmo59=0105518011759&mfmo60=0105518011759&mfmo61=0105518011759&mfmo62=0105518011759&mfmo63=0105518011759&mfmo64=0105518011759&mfmo65=0105518011759&mfmo66=0105518011759&mfmo67=0105518011759&mfmo68=0105518011759&mfmo69=0105518011759&mfmo70=0105518011759&mfmo71=0105518011759&mfmo72=0105518011759&mfmo73=0105518011759&mfmo74=0105518011759&mfmo75=0105518011759&mfmo76=0105518011759&mfmo77=0105518011759&mfmo78=0105518011759&mfmo79=0105518011759&mfmo80=0105518011759&mfmo81=0105518011759&mfmo82=0105518011759&mfmo83=0105518011759&mfmo84=0105518011759&mfmo85=0105518011759&mfmo86=0105518011759&mfmo87=0105518011759&mfmo88=0105518011759&mfmo89=0105518011759&mfmo90=0105518011759&mfmo91=0105518011759&mfmo92=0105518011759&mfmo93=0105518011759&mfmo94=0105518011759&mfmo95=0105518011759&mfmo96=0105518011759&mfmo97=0105518011759&mfmo98=0105518011759&mfmo99=0105518011759&mfmo100=0105518011759)
- กรวรรณ คู่ออน (2548) “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
 โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก” สารนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยี
 พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- กริต ใหม่เอี่ยม (2542) “การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
 อาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- กุสุมา โสเชียว (2549) “ผลกระทบของประสิทธิภาพการควบคุมภายในและสภาพแวดล้อมธุรกิจที่
 มีต่อคุณภาพข้อมูลทางการบัญชี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต การบัญชี
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- จิรัฏฐ์ มากสินธ์ (2547) “การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวง
 ไทย จำกัด(มหาชน) กรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสาขาในสำนักงานเขต 8” ภาควิชา
 นิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏพระ
 นคร
- ชูชาติ ชมภูคำ (2542) “ทัศนคติของนักบริหารงานบุคคลต่อแนวทางการจัดสวัสดิการ
 พนักงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรม” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์
 ศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม)
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- คุณฐิ ยินดีผล (2549) “ขีดความสามารถของพนักงานผู้ทำหน้าที่การให้สินเชื่อเพื่อส่งเสริม
 การประกอบอาชีพของเกษตรกรผู้มีรายได้น้อยในชนบท” ปัญหาพิเศษปริญญา
 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- คุณฉิ จันทรรคณา (2548) “การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กับการบริหาร
 โครงการ ศึกษากรณี : โครงการชลประทานอุบลราชธานี” การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐ
 ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2540) *แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน*
กรุงเทพมหานคร บุญศิริการพิมพ์
- ธนชัย ยมจินดา (2548) “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และควบคุม” ใน *ประมวล*
สาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 1 หน้า 11 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- น้ำทิพ เอกนิพิฐศรี (2549) “การพัฒนาอุตสาหกรรมน้ำตาลทรายของไทยและศักยภาพในตลาด
ส่งออกที่สำคัญ” *วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์*
เกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บุญเอียด สายแสงทอง (2543) “การจัดการด้านการเงินและบัญชีของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต
เครื่องปรับอากาศ” *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขา*
ธุรกิจอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- เบญจมาศ อภิสัทธีภิญโญและคณะ (2550) *การบัญชีเพื่อการจัดการ* กรุงเทพมหานคร ไอเดีย
ซอฟต์แวร์เทคโนโลยี
- ปัจเจกชน (2546) “การบริหารระบบงานกับBalance Scorecard” *วารสารจดหมายข่าว สป.มท.*
16, 155 (พฤศจิกายน) : 28-33 บทความออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 30 พฤศจิกายน 2551
จาก<http://ise.ru.ac.th/data/PS0003679.doc>
- ปิยฉัตร จันทิวา (2546) “แนวทางการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมให้ประสบความสำเร็จตามทัศนะ
ของผู้ประกอบการที่ได้รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น” *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์*
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาธุรกิจอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ
- ฝ่ายวิจัยธนาคารนครหลวงไทย “น้ำตาลไทยในภาวะอุปทานน้ำตาลโลกผันตลาค” บทความ
ออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 25 กันยายน 2551 จาก <http://www.sugarzone.in.th>
- พนารัตน์ ปานมณี (2549) “แนวคิดเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อการจัดการและการวางแผนภาษี
อากร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการและการวางแผนภาษีอากร*
หน่วยที่ 1 หน้า 9 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการ
จัดการ
- พิสิฐ พัฒนเสรี (2546) “การจัดโครงสร้างการเงินของบริษัทสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่จดทะเบียน
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เมธสิทธิ์ พูลดี (2550) *ระบบบัญชี พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น

ยรรยง ธรรมรัชชอารี (2548) *การวางแผนธุรกิจด้วยระบบงบประมาณแนวใหม่* กรุงเทพมหานคร

สายธาร

_____. (2550) *การจัดทำงบประมาณธุรกิจอย่างง่าย* กรุงเทพมหานคร ส.เอเชียเพรส
(1989)

ลัทธிகาล ศรีจระมย์ (2549) “ประเภทและทักษะของผู้บริหาร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการ
จัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 หน้า 19-21 นนทบุรี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วีระ กุลเพ็ง (2551) “ผู้บริหารและผู้จัดการมีบทบาทในการปลูกฝังค่านิยมในองค์กรอย่างไร”
บทความออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 6 มีนาคม 2552 จาก

http://www.sec.psu.ac.th.web-board/content/thread_img.php?id=1283

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร พัฒนาศึกษา

สมพงษ์ จ้อยศิริ (2548) “กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผน*

กลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 2 หน้า 63 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย (2538) *ศัพท์บัญชี พิมพ์ครั้งที่ 6*

กรุงเทพมหานคร

สุจิตรา หังสพฤกษ์ (2551) “สถิติพรรณนา” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์* หน่วยที่ 10

หน้า 156 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สุรศักดิ์ หงส์เวียงจันทร์ (2550) “การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัด

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

สุวกิจ ศรีปัดดา (2528) “การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงาน

กลุ่ม” คุษุณินิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษุณินิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร

เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์ (2549) “ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร” ใน *ประมวลสาระ*

ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8 หน้า 20-21 นนทบุรี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เสริมสุข รัชฎะวัน (2542) “สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของหัวหน้ากลุ่มงานการ

พยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์
 ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย “ระบบการจำหน่ายน้ำตาลทรายภายในประเทศและ
 ส่งออก” บทความออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 8 กันยายน 2551 จาก

<http://www.ocsb.go.th/udon/all%20text/1.Article/01-Article%20P4.htm>

อรรถพงษ์ ด้วยยศ (2550) “กลยุทธ์การจัดการการเงินและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรม
 ผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย” ปัญหาพิเศษปริญญา
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อุไรวรรณ แย้มนิยม (2550) “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด” ใน *ประมวลสาระชุด
 วิชาการวิเคราะห์ วางแผนและควบคุมทางการตลาด* หน่วยที่ 4 หน้า 166 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

อำนาจ วัคจินดา (2551) “McKinsey 7-S Framework” บทความออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 11
 พฤศจิกายน 2551 จาก

<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647&mode=disp>

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0522.17/ บ 304

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒1 เมษายน 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี (คุณลิขิต บรรณัฐพันธุ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศิริรัตน์ ชำละออบ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การเปรียบเทียบ การจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี " ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่ จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความ คิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับ ความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัชฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ ๒๐๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒1 เมษายน 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายการเงิน (คุณพัฒนาพงษ์ ผาณิตเพชรวงศ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศิริรัตน์ จำละออ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การเปรียบเทียบ การจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่ จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความ คิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ ๒0๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

21 เมษายน 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน (คุณสายสุรีย์ คันทิรมาศ)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศิริรัตน์ ขำละออ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การเปรียบเทียบ การจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวให้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่ จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความ กิจเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศษ 0522.17/บศธษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

30 มิถุนายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่าย

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวศิริรัตน์ ชำละออ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การเปรียบเทียบ การจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผลประกอบการดีกับไม่ดี ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้ง บุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษา ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถามของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ยอจลรา ชิวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข

- รายชื่อและประวัติผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม
- ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC) จากแบบสอบถาม

รายชื่อและประวัติผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบัญชีและการเงิน ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ซึ่งทางสาขาวิชาวิทยาการจัดการได้ออกหนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

1. นายลิขิต บรรลุพันธุ์นาถ

ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
ที่ทำงาน	บริษัท น้ำตาลบ้านโป่ง จำกัด
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี สาขาบัญชี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประสบการณ์	ทำงานด้านบัญชี 29 ปี

2. นายพัฒนพงษ์ วัฒนพิเชษฐวงศ์

ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายการเงิน
ที่ทำงาน	บริษัท น้ำตาลนครเพชร จำกัด
วุฒิการศึกษา	MBA FINANCE Southwest Missouri State University

3. นางสาวสุรีย์ ดันศิริมาศ

ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน
ที่ทำงาน	บริษัท การค้าอุตสาหกรรมน้ำตาล จำกัด
วุฒิการศึกษา	ปริญญาโทการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางแสดงค่าการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง

การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย เรื่อง การเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยจะแทนค่าระดับความคิดเห็นดังนี้

+1 คะแนน	คือ	เห็นด้วย
0 คะแนน	คือ	ไม่แน่ใจ
-1 คะแนน	คือ	ไม่เห็นด้วย

สูตรที่ใช้ในการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง หรือ IOC

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ

	IOC	=	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	=	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด
	N	=	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

หมายเหตุ : ค่า IOC ในแต่ละข้อคำถามต้อง ≥ 0.5 ถึงจะนำมาใช้ได้

ค่า IOC รวมทั้งฉบับ	=	$\frac{45+6.03}{54}$
	=	0.95

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC (ค่าเฉลี่ย)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
ลักษณะทั่วไปของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล				
1. ขนาดกำลังการผลิต	+1	+1	+1	+1
2. วันสิ้นรอบบัญชี	+1	+1	+1	+1
3. ในปี 2549 บริษัทมีสินทรัพย์รวม	+1	+1	+1	+1
4. ในปี 2549 บริษัทมีหนี้สินรวม	+1	+1	+1	+1
5. ทุนจดทะเบียน	+1	+1	+1	+1
แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัท ในอุตสาหกรรมน้ำตาล				
1. กลยุทธ์ของการบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงิน				
1.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ ระดับบริษัท (ทั่วทั้งองค์กร) ระดับธุรกิจ(ผลิตน้ำตาลและผลผลิตพลอย ได้) ระดับหน้าที่(บัญชี การเงิน การตลาด ทรัพยากร มนุษย์) บริษัทท่านให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ ระดับหน้าที่ของฝ่ายมากน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	+1
1.2 บริษัทท่านมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อนและจุดแข็ง)ของฝ่ายหรือไม่	+1	+1	0	0.67
1.3 บริษัทท่านมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค)ของฝ่ายหรือไม่	+1	+1	0	0.67
1.4 ท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ในฝ่าย ระดับใด	+1	+1	+1	+1
1.5 บริษัทท่านใช้กลยุทธ์ด้านการจัดทำแผนการเงิน และการควบคุมมากน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	+1
1.6 บริษัทท่านนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหาร จัดการเพื่อการควบคุมอย่างจริงจังหรือไม่	+1	+1	0	0.67
1.7 บริษัทท่านมีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ระดับใด	+1	+1	0	0.67

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC (ค่าเฉลี่ย)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
2. โครงสร้างของฝ่ายบัญชีและการเงิน				
2.1 ความพร้อมด้านความสามารถของพนักงานในฝ่าย	+1	+1	+1	+1
2.2 ความพร้อมด้านความพอเพียงของจำนวนพนักงานในฝ่าย	+1	+1	+1	+1
2.3 การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในฝ่าย	+1	+1	+1	+1
2.4 ท่านให้ความสำคัญในการจัดพนักงานในฝ่ายทำงานตรงตามความรู้ความสามารถหรือไม่อย่างไร	+1	+1	+1	+1
2.5 จำนวนพนักงานในฝ่ายคิดเป็นร้อยละเท่าไรของพนักงานทั้งหมดของบริษัทท่าน	+1	+1	+1	+1
2.6 ฝั่งการจัดองค์กรและสายบังคับบัญชาในฝ่ายมีความเหมาะสมในระดับใด	+1	+1	+1	+1
2.7 ท่านให้ความสำคัญในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน(Job Description)ระดับใด	+1	+1	+1	+1
3. ระบบการปฏิบัติงานด้านการบัญชีและการเงิน				
3.1 ในการปฏิบัติงานของฝ่ายท่านให้ความสำคัญกับระบบงานคอมพิวเตอร์ระดับใด	+1	+1	+1	+1
3.2 บริษัทท่านมีระบบการควบคุมภายในหรือไม่อย่างไร	+1	+1	+1	+1
3.3 บริษัทท่านมีฝ่ายตรวจสอบภายในหรือไม่และถือปฏิบัติอย่างไร	+1	+1	0	0.67
3.4 ความถี่ในการประชุมเพื่อทบทวนติดตามการใช้งบประมาณของบริษัทท่าน	+1	+1	+1	+1
3.5 การกำหนดเวลาในการจัดทำงบการเงินให้แล้วเสร็จ	+1	+1	+1	+1
3.6 การจัดทำรายงานทางบัญชีและการเงินให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท ท่านคิดว่ารายงานดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานดังกล่าว	+1	+1	+1	+1

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC (ค่าเฉลี่ย)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
ระดับใด				
3.7 บริษัทท่านมีคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่ และได้นำมาใช้ในระดับใด	+1	+1	+1	+1
4. บุคลากรด้านการบัญชีและการเงิน				
4.1 การคัดเลือกพนักงานในฝ่ายของท่าน ท่านได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการระดับใด	+1	+1	+1	+1
4.2 พนักงานในฝ่ายที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละเท่าไรของพนักงานในฝ่าย	+1	+1	+1	+1
4.3 การให้ความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานบริษัทท่านอยู่ในระดับใด	+1	+1	+1	+1
4.4 พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มทักษะอยู่ในระดับใด	+1	+1	+1	+1
4.5 จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละเท่าไรของพนักงานในฝ่าย	0	+1	+1	0.67
4.6 บริษัทท่านให้สวัสดิการและผลประโยชน์กับพนักงานอยู่ในระดับใด	+1	+1	+1	+1
4.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านดำเนินการกับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นอย่างไร	+1	+1	+1	+1
5. ทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน				
5.1 ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายอยู่ในระดับใด	+1	+1	+1	+1
5.2 ความรู้ความสามารถในการทดแทนตำแหน่งงานของพนักงานในฝ่ายมีอย่างน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	+1
5.3 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงานได้เหมาะสมเพียงใด	+1	+1	+1	+1

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC (ค่าเฉลี่ย)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
5.4 พนักงานในฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ในระดับใด	+1	+1	+1	+1
5.5 พนักงานมีความสามารถนำความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงานในระดับใด	+1	+1	+1	+1
5.6 ผลงานของพนักงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน และมีคุณภาพในระดับใด	+1	+1	+1	+1
5.7 ความสามารถในการสื่อสารระหว่างท่านกับพนักงานมีประสิทธิภาพระดับใด	+1	+1	+1	+1
6. รูปแบบการบริหารจัดการงานด้านการบัญชีและการเงิน				
6.1 บริษัทท่านกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงินหรือไม่	+1	+1	0	0.67
6.2 ท่านตั้งใจจริงและเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ของท่านในการจัดการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายระดับใด	+1	+1	+1	+1
6.3 ท่านมีการติดตามความสำเร็จของงานระดับใด	+1	+1	+1	+1
6.4 ภาวะความเป็นผู้นำของท่านสามารถจูงใจพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้บริษัทท่านบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในระดับใด	+1	+1	+1	+1
6.5 ท่านเปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานในระดับใด	+1	+1	+1	+1
6.6 ท่านและพนักงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมในระดับใด	+1	+1	+1	+1
6.7 ท่านได้ใช้อำนาจในการลงโทษพนักงานที่กระทำผิดระดับใด	0	+1	+1	0.67
7. ค่านิยมร่วมของฝ่ายบัญชีและการเงิน				
7.1 ท่านและพนักงานมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานในระดับใด	+1	+1	0	0.67

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC (ค่าเฉลี่ย)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
7.2 ท่านและพนักงานมีความรัก ักดีและความรู้สึกผูกพันต่อฝ่ายในระดับใด	+1	+1	+1	+1
7.3 ท่านและพนักงานรู้สึกมีคุณค่าที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายในระดับใด	+1	+1	+1	+1
7.4 พนักงานมีความเชื่อมั่นในความมั่นคงของฝ่ายในระดับใด	+1	+1	+1	+1
7.5 ท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดค่านิยมร่วมของฝ่ายในระดับใด	+1	+1	+1	+1
7.6ท่านมีการให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างไร	+1	+1	+1	+1
7.7 ท่านและพนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระดับใด	+1	+1	+1	+1

ภาคผนวก ค

รายชื่อและที่อยู่ของบริษัทที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทย

รายชื่อและที่อยู่ของบริษัทที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทย

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	ที่อยู่
1	กลุ่มน้ำตาลมิตรผล บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด	เลขที่ 2 อาคารเพลินิจิตเซ็นเตอร์ ชั้นที่ 3 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
2	บริษัท น้ำตาลมิตรภูเวียง จำกัด	เลขที่ 2 อาคารเพลินิจิตเซ็นเตอร์ ชั้นที่ 3 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
3	บริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด	เลขที่ 2 อาคารเพลินิจิตเซ็นเตอร์ ชั้นที่ 22 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
4	บริษัท น้ำตาลมิตรภาพสินธุ์ จำกัด	เลขที่ 2 อาคารเพลินิจิตเซ็นเตอร์ ชั้นที่ 3 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
5	บริษัท น้ำตาลสิงห์บุรี จำกัด	เลขที่ 2 อาคารเพลินิจิตเซ็นเตอร์ ชั้นที่ 3 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
6	กลุ่มน้ำตาลไทยรุ่งเรือง บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลบ้านไร่ จำกัด	794 อาคารไทยรวมทุน ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	ที่อยู่
7	บริษัท น้ำตาลพิษณุโลก จำกัด	794 อาคารไทยรวมทุน ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
8	บริษัท ไทยเพิ่มพูนอุตสาหกรรม จำกัด	794 อาคารไทยรวมทุน ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
9	บริษัท ไทยรุ่งเรืองอุตสาหกรรม จำกัด	794 อาคารไทยรวมทุน ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
10	บริษัท น้ำตาลสระบุรี จำกัด	794 อาคารไทยรวมทุน ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
11	บริษัท ไทยอุตสาหกรรมน้ำตาล จำกัด	794 อาคารไทยรวมทุน ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
12	บริษัท สหการน้ำตาลชลบุรี จำกัด	794 อาคารไทยรวมทุน ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
13	กลุ่มน้ำตาลไทยเอกลักษณ์ บริษัท น้ำตาลไทยเอกลักษณ์ จำกัด	24 อาคารเอกผล ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10320

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	ที่อยู่
14	บริษัท น้ำตาลเกษตรไทย จำกัด	24 อาคารเอกผล ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10320
15	บริษัท รวมผลอุตสาหกรรมนครสวรรค์ จำกัด	24 อาคารเอกผล ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10310
16	กลุ่มน้ำตาลท่ามะกา บริษัท น้ำตาลท่ามะกา จำกัด	503 อาคาร เค.เอส.แอล ทาวเวอร์ ชั้น 21 ถ.ศรีอยุธยา แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
17	บริษัท โรงงานน้ำตาลนิวกุ้งไทย จำกัด	503 อาคาร เค.เอส.แอล ทาวเวอร์ ชั้น 21 ถ.ศรีอยุธยา แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
18	บริษัท น้ำตาลนิวกวางสู่นหิ จำกัด	503 อาคาร เค.เอส.แอล ทาวเวอร์ ชั้น 21 ถ.ศรีอยุธยา แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
19	บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)	503 อาคาร เค.เอส.แอล ทาวเวอร์ ชั้น 9 ถ.ศรีอยุธยา แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
20	กลุ่มน้ำตาลบ้านโป่ง บริษัท น้ำตาลบ้านโป่ง จำกัด	408/144 อาคารพหลโยธินเพลส ชั้น 34 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	ที่อยู่
21	บริษัท น้ำตาลนครเพชร จำกัด	408/144 อาคารพหลโยธินเพลส ชั้น34 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
22	กลุ่มอุตสาหกรรมโคราช บริษัท อุตสาหกรรมโคราช จำกัด	701 ถนนไมตรีจิตต์ แขวงป้อมปราบ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10110
23	บริษัท น้ำตาลสุรินทร์ จำกัด	701 ถนนไมตรีจิตต์ แขวงป้อมปราบ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10110
24	กลุ่มน้ำตาลกุ่มกวาปี บริษัท น้ำตาลกุ่มกวาปี จำกัด	138 อาคารบุญมิตร ชั้น 7 ถนนสีลม แขวงสุริยวงศ์ เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500
25	บริษัท น้ำตาลเกษตรผล จำกัด	138 อาคารบุญมิตร ชั้น 7 ถนนสีลม แขวงสุริยวงศ์ เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500
26	กลุ่มน้ำตาลวังขนาย บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น จำกัด	889 อาคารไทย ซี ซี ทาวเวอร์ ชั้น 28 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
27	บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซันมงคล จำกัด	889 อาคารไทย ซี ซี ทาวเวอร์ ชั้น 28 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	ที่อยู่
28	บริษัท อุตสาหกรรมอ่างเวียง จำกัด	889 อาคารไทย ซี ซี ทาวเวอร์ ชั้น 28 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
29	บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด	889 อาคารไทย ซี ซี ทาวเวอร์ ชั้น 28 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
30	กลุ่มน้ำตาลชลบุรี บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลชลบุรี จำกัด	195 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ ชั้น 43 ถ.สาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
31	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลสุพรรณบุรี จำกัด	195 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ ชั้น 43 ถ.สาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
32	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลแม่วัง จำกัด	195 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ ชั้น 43 ถ.สาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
33	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลอุดรดิตถ์ จำกัด	195 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ ชั้น 43 ถ.สาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
34	กลุ่มอิสระ บริษัท น้ำตาลและอ้อยตะวันออก จำกัด	78 ซ.กัปตันบุช ถ.เจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10330

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	ที่อยู่
35	บริษัท สหเรือง จำกัด	50 ถนนพิทักษ์พนมเขต อำเภอเมือง จ. มุกดาหาร 49000
36	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลปราณบุรี จำกัด	1160/10 อาคารลุมพินีทาวเวอร์ ชั้น 12 ถนนพระราม 4 แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
37	บริษัท น้ำตาลทรายกำแพงเพชร จำกัด	116/41 อาคาร เอส เอส พี 2 ชั้น 12 ถ.สุนทรโกษา แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
38	บริษัท น้ำตาลไทยกาญจนบุรี จำกัด	9/5 ถนนพลับพลาไชย แขวงวัดเทพศิรินทร์ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
39	บริษัท น้ำตาลราชบุรี จำกัด	302 อาคาร เอส แอนด์ เอ ชั้น 2 ห้อง 2บี ถนนสีลม แขวงสุริยวงส์ เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500
40	บริษัท โรงงานน้ำตาลทรายขาวเริ่มอุดม จำกัด	273/8-9 ถ.หมากแข้ง ต.หมากแข้ง อำเภอเมืองอุดรธานี จ. อุดรธานี 41000
41	บริษัท น้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด	128/78 อาคารพญาไทพลาซ่า ชั้น 7 แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
42	บริษัท น้ำตาลครบุรี จำกัด	164 ซอยสุขุมวิท 23 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	ที่อยู่
43	บริษัท ประจวบอุตสาหกรรม จำกัด	92/24 อาคารสาทรธานี ชั้น 11 ถนน สาทรเหนือ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500
44	บริษัท น้ำตาลระยอง จำกัด	30 ถนนอนุวงศ์ แขวงจักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร 10100
45	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลอีสาน จำกัด	5/55 ถนน ฅ ระนอง แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
46	บริษัท อุตสาหกรรมมิตรเกษตร จำกัด	131 ถ.วิสุทธิกษัตริย์ แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย : 2551)

ภาคผนวก ง

ตารางแสดงผลประกอบการในปีบัญชี 2549 ของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทย

ตารางแสดงผลประกอบการในปีบัญชี 2549 ของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไทย

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	สำหรับปี สิ้นสุดวันที่	กำไร(ขาดทุน) (หน่วย : ล้านบาท)
1	บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด	31 ต.ค.	543.37
2	บริษัท น้ำตาลมิตรภูเวียง จำกัด	31 ต.ค.	14.15
3	บริษัท รวมเกษตรกรรมอุตสาหกรรม จำกัด	31 ต.ค.	1,001.40
4	บริษัท น้ำตาลมิตรภาพสินธุ์ จำกัด	31 ต.ค.	190.33
5	บริษัท น้ำตาลสิงห์บุรี จำกัด	31 ต.ค.	87.50
6	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลบ้านไร่ จำกัด	30 ก.ย.	183.00
7	บริษัท น้ำตาลพิษณุโลก จำกัด	30 ก.ย.	192.26
8	บริษัท ไทยเพิ่มพูนอุตสาหกรรม จำกัด	30 ก.ย.	9.83
9	บริษัท ไทยรุ่งเรืองอุตสาหกรรม จำกัด	30 ก.ย.	(94.65)
10	บริษัท น้ำตาลสระบุรี จำกัด	30 ก.ย.	144.67
11	บริษัท ไทยอุตสาหกรรมน้ำตาล จำกัด	30 ก.ย.	12.11
12	บริษัท สหการน้ำตาลชลบุรี จำกัด	30 ก.ย.	5.39

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	สำหรับปี สิ้นสุดวันที่	กำไร(ขาดทุน) (หน่วย : ล้านบาท)
13	บริษัท น้ำตาลไทยเอกสิทธิ์ จำกัด	30 ก.ย.	3.20
14	บริษัท น้ำตาลเกษตรไทย จำกัด	30 ก.ย.	173.87
15	บริษัท รวมผลอุตสาหกรรมนครสวรรค์ จำกัด	30 ก.ย.	(58.19)
16	บริษัท น้ำตาลท่ามะกา จำกัด	31 ต.ค.	191.35
17	บริษัท โรงงานน้ำตาลนิวกุ้งไทย จำกัด	31 ต.ค.	99.09
18	บริษัท น้ำตาลนิวกุ้งหัวหิน จำกัด	31 ต.ค.	49.75
19	บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)	31 ต.ค.	678.95
20	บริษัท น้ำตาลบ้านโป่ง จำกัด	31 ต.ค.	(257.35)
21	บริษัท น้ำตาลนครเพชร จำกัด	31 ต.ค.	(1,310.10)
22	บริษัท อุตสาหกรรมโคราช จำกัด	31 ต.ค.	93.84
23	บริษัท น้ำตาลสุรินทร์ จำกัด	31 ต.ค.	(41.51)
24	บริษัท น้ำตาลกุมภวาปี จำกัด	30 ก.ย.	99.56
25	บริษัท น้ำตาลเกษตรผล จำกัด	30 ก.ย.	67.14

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	สำหรับปี สิ้นสุดวันที่	กำไร(ขาดทุน) (หน่วย : ล้านบาท)
26	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาล ที.เอ็น จำกัด	31 ต.ค.	(163.57)
27	บริษัท น้ำตาลรีไฟน์ซิงมกค จำกัด	31 ต.ค.	(56.06)
28	บริษัท อุตสาหกรรมอ่าวเวียง จำกัด	31 ต.ค.	(367.11)
29	บริษัท น้ำตาลวังขนาย จำกัด	31 ต.ค.	(158.52)
30	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลชลบุรี จำกัด	30 ก.ย.	(2.81)
31	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลสุพรรณบุรี จำกัด	30 ก.ย.	21.77
32	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลแม่วัง จำกัด	30 ก.ย.	(37.74)
33	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลอุตรดิตถ์ จำกัด	30 ก.ย.	24.30
34	บริษัท น้ำตาลและอ้อยตะวันออก จำกัด	30 ก.ย.	14.10
35	บริษัท สหเรือง จำกัด	30 ก.ย.	26.74
36	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลปราณบุรี จำกัด	30 ก.ย.	41.07
37	บริษัท น้ำตาลทรายกำแพงเพชร จำกัด	31 ต.ค.	105.06
38	บริษัท น้ำตาลไทยกาญจนบุรี จำกัด	30 ก.ย.	35.11

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	สำหรับปี สิ้นสุดวันที่	กำไร(ขาดทุน) (หน่วย : ล้านบาท)
39	บริษัท น้ำตาลราชบุรี จำกัด	30 พ.ย.	116.25
40	บริษัท โรงงานน้ำตาลทรายขาวเริ่มอุดม จำกัด	30 ก.ย.	(1,039.62)
41	บริษัท น้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด	31 ต.ค.	(86.69)
42	บริษัท น้ำตาลนครบุรี จำกัด	30 ก.ย.	(12.29)
43	บริษัท ประจวบอุตสาหกรรม จำกัด	30 มิ.ย.	105.71
44	บริษัท น้ำตาลระยอง จำกัด	30 ก.ย.	8.30
45	บริษัท อุตสาหกรรมน้ำตาลอีสาน จำกัด	31 ต.ค.	20.28
46	บริษัท อุตสาหกรรมมิตรเกษตร จำกัด	30 มิ.ย.	(42.45)

(ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ : 2551)

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบสำหรับในการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การเปรียบเทียบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล” โดย นางสาวศิริรัตน์ ขำละออ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คำนิยาม

1. ท่าน หมายถึง ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดและผู้บริหารที่มีอำนาจรองลงมาในฝ่ายบัญชีและการเงิน เช่น ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน รองผู้จัดการฝ่าย สมุหบัญชี หัวหน้าแผนก หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นทำนองเดียวกัน เป็นต้น

2. บริษัทท่าน หมายถึง บริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

3. ฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบัญชีและการเงิน

4. พนักงาน หมายถึง บุคลากรหรือพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัทท่าน

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามชุดนี้ คือ ท่าน หมายถึง ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดและผู้บริหารที่มีอำนาจรองลงมาในฝ่ายบัญชีและการเงิน เช่น ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน รองผู้จัดการฝ่าย สมุหบัญชี หัวหน้าแผนก หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นทำนองเดียวกัน เป็นต้น

2. วิธีตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย / ลงในกรอบสี่เหลี่ยม หน้าคำตอบที่ท่านเลือก ตามสภาพการณ์ที่เป็นจริงของธุรกิจในปี2549

3. ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ไม่ต้องระบุชื่อหรือรหัสของผู้ตอบ ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างเสรีและจะไม่มีผลใด ๆ ต่อผู้ตอบหรือต่อธุรกิจที่ท่านทำงานอยู่

4. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะมีความลับและจะนำเสนอโดยภาพรวมของอุตสาหกรรมน้ำตาล ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามชุดนี้ตามความคิดเห็นและตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

5. ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ สำหรับการเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านเพื่อการศึกษาวิจัยของข้าพเจ้า

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

1. ในปี 2549 บริษัทมีขนาดกำลังการผลิต

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 10,000 ตัน/วัน | <input type="checkbox"/> 2) 10,000 – 20,000 ตัน/วัน |
| <input type="checkbox"/> 3) 20,001 – 30,000 ตัน/วัน | <input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 30,000 ตัน/วัน |

2. วันสิ้นรอบบัญชีของบริษัท

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1) 30 มิถุนายน | <input type="checkbox"/> 2) 30 กันยายน |
| <input type="checkbox"/> 3) 31 ตุลาคม | <input type="checkbox"/> 4) 30 พฤศจิกายน |

3. ในปี 2549 บริษัทมีสินทรัพย์รวม

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 2) 1,000 – 5,000 ล้านบาท |
| <input type="checkbox"/> 3) 5,001 – 10,000 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 10,000 ล้านบาท |

4. ในปี 2549 บริษัทมีหนี้สินรวม

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 2) 1,000 – 5,000 ล้านบาท |
| <input type="checkbox"/> 3) 5,001 – 10,000 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 10,000 ล้านบาท |

5. ในปี 2549 บริษัทมีทุนจดทะเบียน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 500 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 2) 500 - 1,000 ล้านบาท |
| <input type="checkbox"/> 3) 1,001 – 1,500 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 1,500 ล้านบาท |

ตอนที่ 2 แนวทางการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาล

1. กลยุทธ์การจัดการด้านการบัญชีและการเงิน

1.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ ระดับบริษัท(ทั่วทั้งองค์กร) ระดับธุรกิจ(ผลิตน้ำตาลและผลผลิตพลอยได้) ระดับหน้าที่(บัญชี การเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์) บริษัทท่านให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของฝ่ายมากน้อยเพียงใด

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) ไม่ให้ความสำคัญ | <input type="checkbox"/> 2) น้อย |
| <input type="checkbox"/> 3) ปานกลาง | <input type="checkbox"/> 4) มากที่สุด |

1.2 บริษัทท่านมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน(จุดอ่อนและจุดแข็ง)ของฝ่ายหรือไม่

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) ไม่มี | <input type="checkbox"/> 2) มีน้อย |
| <input type="checkbox"/> 3) มีปานกลาง | <input type="checkbox"/> 4) มีมาก |

1.3 บริษัทท่านมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก(โอกาสและอุปสรรค)ของฝ่ายหรือไม่

- 1) ไม่มี 2) มีน้อย
 3) มีปานกลาง 4) มีมาก

1.4 ท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ในฝ่ายระดับใด

- 1) ไม่ให้ความสำคัญ 2) น้อย
 3) ปานกลาง 4) มาก

1.5 บริษัทท่านใช้กลยุทธ์ด้านการจัดทำแผนการเงินและการควบคุมมากน้อยเพียงใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
 3) มาก 4) มากที่สุด

1.6 บริษัทท่านนำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อการควบคุมอย่างจริงจังหรือไม่

- 1) ไม่มีการควบคุม
 2) มีการควบคุมแต่น้อยมาก
 3) มีการควบคุมและติดตามพอสมควร
 4) มีการควบคุมและติดตามอย่างเข้มงวด

1.7 บริษัทท่านมีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
 3) มาก 4) มากที่สุด

2. โครงสร้างของฝ่ายบัญชีและการเงิน

2.1 ความพร้อมด้านความสามารถของพนักงานในฝ่าย

- 1) ยังไม่พร้อม 2) มีความพร้อมพอสมควร
 3) มีความพร้อมมาก 4) มีความพร้อมมากที่สุด

2.2 ความพร้อมด้านความพอเพียงของจำนวนพนักงานในฝ่าย

- 1) ยังไม่พร้อม 2) มีความพร้อมพอสมควร
 3) มีความพร้อมมาก 4) มีความพร้อมมากที่สุด

2.3 การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในฝ่าย

- 1) ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2) มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบบางส่วน แต่ยังไม่เหมาะสม
- 3) มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่ไม่ชัดเจน
- 4) มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสม

2.4 ท่านให้ความสำคัญในการจัดพนักงานในฝ่ายทำงานตรงตามความรู้ความสามารถหรือไม่อย่างไร

- 1) ไม่ให้ความสำคัญ 2) ให้ความสำคัญพอสมควร
- 3) ให้ความสำคัญมาก 4) ให้ความสำคัญมากที่สุด

2.5 จำนวนพนักงานในฝ่ายคิดเป็นร้อยละเท่าไรของพนักงานทั้งหมดของบริษัทท่าน

- 1) 0-20 2) 21-40
- 3) 41-50 4) มากกว่า 50

2.6 ฝั่งการจัดองค์กรและสายบังคับบัญชาในฝ่ายมีความเหมาะสมในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
- 3) มาก 4) มากที่สุด

2.7 ท่านให้ความสำคัญในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน(Job Description)ระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
- 3) มาก 4) มากที่สุด

3. ระบบการปฏิบัติงานด้านการบัญชีและการเงิน

3.1 ในการปฏิบัติงานของฝ่ายท่านให้ความสำคัญกับระบบงานคอมพิวเตอร์ระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
- 3) มาก 4) มากที่สุด

3.2 บริษัทท่านมีระบบการควบคุมภายในหรือไม่อย่างไร

- 1) ไม่มี
- 2) มี แต่ไม่เพียงพอ
- 3) มี อย่างเพียงพอ
- 4) มี และควบคุมโดยเคร่งครัดอย่างมาก

3.3 บริษัทท่านมีฝ่ายตรวจสอบภายในหรือไม่และถือปฏิบัติอย่างไร

- 1) ไม่มีฝ่ายตรวจสอบภายใน
 2) มีและมีการตรวจสอบค่อนข้างน้อย
 3) มีและมีการตรวจสอบพอสมควร
 4) มีและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

3.4 ความถี่ในการประชุมเพื่อทบทวนติดตามการใช้งบประมาณของบริษัทท่าน

- 1) มากกว่า 6 เดือนครั้ง 2) 2-6 เดือนครั้ง
 3) เดือนละ 1 ครั้ง 4) มากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง

3.5 การกำหนดเวลาในการจัดทำงบการเงินให้แล้วเสร็จ

- 1) ไม่มีการกำหนดเวลา 2) ภายใน 30 วันหลังจากสิ้นเดือน
 3) ภายใน 15 วันหลังจากสิ้นเดือน 4) ภายใน 7 วันหลังจากสิ้นเดือน

3.6 การจัดทำรายงานทางบัญชีและการเงินให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท ท่านคิดว่ารายงานดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานดังกล่าวในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
 3) มาก 4) มากที่สุด

3.7 บริษัทท่านมีคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่ และได้นำมาใช้ในระดับใด

- 1) ไม่มี 2) มี แต่ใช้น้อย
 3) มี และนำมาใช้ปานกลาง 4) มี และนำมาใช้มาก

4. บุคลากรด้านการบัญชีและการเงิน

4.1 การคัดเลือกพนักงานในฝ่ายของท่าน ท่านได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
 3) มาก 4) มากที่สุด

4.2 พนักงานในฝ่ายที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละเท่าไรของพนักงานในฝ่าย

- 1) 0 - 15 2) 16 - 30
 3) 31 - 45 4) สูงกว่า 45

4.3 การให้ความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานบริษัทท่านอยู่ในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
 3) มาก 4) มากที่สุด

4.4 พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มทักษะอยู่ในระดับใด

- 1) ไม่มีการฝึกอบรม
 2) มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรม 1 ครั้งต่อปี
 3) มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมบ้าง 2-3 ครั้งต่อปี
 4) มีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอมากกว่า 4 ครั้งต่อปี

4.5 จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละเท่าไรของพนักงานในฝ่าย

- 1) 0 - 20 2) 21 - 40
 3) 41 - 60 4) สูงกว่า 60

4.6 บริษัทท่านให้สวัสดิการและผลประโยชน์กับพนักงานอยู่ในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
 3) มาก 4) มากที่สุด

4.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านดำเนินการกับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นอย่างไร

- 1) ไม่มีการดำเนินการใด ๆ
 2) รอเลื่อนขั้นตามลำดับอาวุโส
 3) โยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม
 4) ได้รับการเลื่อนขั้นให้รับผิดชอบในหน้าที่ที่สูงขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานในฝ่ายบัญชีและการเงิน

5.1 ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายอยู่ในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
 3) มาก 4) มากที่สุด

5.2 ความรู้ความสามารถในการทดแทนตำแหน่งงานของพนักงานในฝ่ายมีอย่างน้อยเพียงใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
 3) มาก 4) มากที่สุด

5.3 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงานได้เหมาะสมเพียงใด

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) น้อย | <input type="checkbox"/> 2) ปานกลาง |
| <input type="checkbox"/> 3) มาก | <input type="checkbox"/> 4) มากที่สุด |

5.4 พนักงานในฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ในระดับใด

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) น้อย | <input type="checkbox"/> 2) ปานกลาง |
| <input type="checkbox"/> 3) มาก | <input type="checkbox"/> 4) มากที่สุด |

5.5 พนักงานมีความสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการทำงานในระดับใด

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) ไม่มี | <input type="checkbox"/> 2) น้อย |
| <input type="checkbox"/> 3) ปานกลาง | <input type="checkbox"/> 4) มาก |

5.6 ผลงานของพนักงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน และมีคุณภาพในระดับใด

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) น้อย | <input type="checkbox"/> 2) ปานกลาง |
| <input type="checkbox"/> 3) มาก | <input type="checkbox"/> 4) มากที่สุด |

5.7 ความสามารถในการสื่อสารระหว่างท่านกับพนักงานมีประสิทธิภาพระดับใด

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) น้อย | <input type="checkbox"/> 2) ปานกลาง |
| <input type="checkbox"/> 3) มาก | <input type="checkbox"/> 4) มากที่สุด |

6. รูปแบบการบริหารจัดการงานด้านการบัญชีและการเงิน

6.1 บริษัทท่านกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการบัญชีและการเงินหรือไม่

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> 1) ไม่มีการกำหนดเป้าหมาย |
| <input type="checkbox"/> 2) มีการกำหนด แต่ไม่ได้ยึดถือปฏิบัติ |
| <input type="checkbox"/> 3) มีการกำหนดอย่างชัดเจน แต่ไม่เข้มงวดในการปฏิบัติ |
| <input type="checkbox"/> 4) มีการกำหนดอย่างชัดเจน และยึดถือให้ปฏิบัติอย่างเข้มงวด |

6.2 ท่านตั้งใจจริงและเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ของท่านในการจัดการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ระดับใด

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) น้อย | <input type="checkbox"/> 2) ปานกลาง |
| <input type="checkbox"/> 3) มาก | <input type="checkbox"/> 4) มากที่สุด |

6.3 ท่านมีการติดตามความสำเร็จของงานระดับใด

- 1) ติดตามบ้างแต่น้อย
- 2) ติดตามบ้างพอสมควร
- 3) ติดตามและแก้ไขปัญหาเท่าที่มีเวลาหรือเมื่อผู้บริหารต้องการ
- 4) ติดตามอย่างใกล้ชิดและแก้ไขปัญหายู่ตลอดเวลา

6.4 ภาวะความเป็นผู้นำของท่านสามารถจูงใจพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้บริษัทท่านบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
- 3) มาก 4) มากที่สุด

6.5 ท่านเปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
- 3) มาก 4) มากที่สุด

6.6 ท่านและพนักงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
- 3) มาก 4) มากที่สุด

6.7 ท่านได้ใช้อำนาจในการลงโทษพนักงานที่กระทำผิดระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
- 3) มาก 4) มากที่สุด

7. ค่านิยมร่วมของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน

7.1 ท่านและพนักงานมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
- 3) มาก 4) มากที่สุด

7.2 ท่านและพนักงานมีความรัก กักตักและความรู้สึกผูกพันต่อฝ่ายในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
- 3) มาก 4) มากที่สุด

7.3 ท่านและพนักงานรู้สึกมีคุณค่าที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายในระดับใด

- 1) น้อย 2) ปานกลาง
- 3) มาก 4) มากที่สุด

7.4 พนักงานมีความเชื่อมั่นในความมั่นคงของฝ่ายในระดับใด

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) น้อย | <input type="checkbox"/> 2) ปานกลาง |
| <input type="checkbox"/> 3) มาก | <input type="checkbox"/> 4) มากที่สุด |

7.5 ท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดค่านิยมร่วมของฝ่ายในระดับใด

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) น้อย | <input type="checkbox"/> 2) ปานกลาง |
| <input type="checkbox"/> 3) มาก | <input type="checkbox"/> 4) มากที่สุด |

7.6 ท่านมีการให้รางวัลกับพนักงานที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างไร

- | | |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1) ไม่มี | <input type="checkbox"/> 2) มีพอสมควร |
| <input type="checkbox"/> 3) มีมาก | <input type="checkbox"/> 4) มีมากที่สุด |

7.7 ท่านและพนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระดับใด

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) น้อย | <input type="checkbox"/> 2) ปานกลาง |
| <input type="checkbox"/> 3) มาก | <input type="checkbox"/> 4) มากที่สุด |

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการด้านการบัญชีและการเงินในอุตสาหกรรมน้ำตาลได้โปรดเสนอแนะในช่องว่างข้างล่างนี้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวศิริรัตน์ จำละออ
วัน เดือน ปีเกิด	15 กุมภาพันธ์ 2520
สถานที่เกิด	เขตพญาไท จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บช.บ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ พ.ศ.2542
สถานที่ทำงาน	บริษัท น้ำตาลนครเพชร จำกัด เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พนักงานบัญชี