

อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ  
ขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

นายจเร พระอภัย



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2559

**The Influence of Management Process on the Business Performance  
of Small Aqua-Feed Enterprises in Chachoengsao Province**

**Mr. Jare Praapai**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ  
อาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา  
ชื่อและนามสกุล      นายเจเร พระอภัย  
แขนงวิชา      บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง

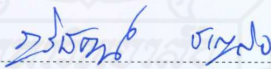
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กวีพัฒน์ ชาญกิจ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ  
อาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

**ผู้ศึกษา** นายจเร พระอภัย **รหัสนักศึกษา** 2583000415 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง **ปีการศึกษา** 2559

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา (2) ศึกษาระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา และ (3) วิเคราะห์อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 208 แห่ง กำหนดขนาดตัวอย่างจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ ได้จำนวน 137 ตัวอย่าง ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า (1) กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีความสำคัญอยู่ในระดับมากด้วย (2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผลการดำเนินงานทุกด้านอยู่ในระดับดี และ (3) อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า กระบวนการบริหารด้านงบประมาณ และด้านการอำนวยความสะดวก มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทราอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทราได้ร้อยละ 73.70

**คำสำคัญ** กระบวนการบริหาร ผลการดำเนินงาน ธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ จังหวัดฉะเชิงเทรา

**Independent Study title:** The Influence of Management Process on the Business Performance of Small Aqua-Feed Enterprises in Chachoengsao Province

**Author:** Mr. Jare Praapai; **ID:** 2583000415; **Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Dr.Suree Khemthong, Assistant Professor; **Academic year:** 2016

### **Abstract**

The objectives of this independent study were: (1) to study the importance level of management process of small aqua-feed enterprises in Chachoengsao Province; (2) to study the business performance level of small aqua-feed enterprises in Chachoengsao Province; and (3) to analyze the influence of management process on the business performance of small aqua-feed enterprises in Chachoengsao Province.

The study population consisted of 208 small aqua-feed enterprises in Chachoengsao Province. The sample size was calculated based on Taro Yamane's formula as a total of 137 samples. The samples were selected based on simple random sampling method. The questionnaire was used as the research instrument. Data were analyzed by using descriptive statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation, as well as inferential statistics including multiple regression analysis.

The results of this study indicated that: (1) the responding enterprises' overall importance of management process of small aqua-feed enterprises in Chachoengsao Province was at a high level. Considering the seven-dimensions of management process, it was found that all dimensions were at a high level. (2) The enterprises' overall business performance of the small aqua-feed enterprises in Chachoengsao Province was at a good level. Considering the four-dimensions of business performance, it was found that all dimensions were at good level. (3) The results of influence of management process on the business performance of small aqua-feed enterprises in Chachoengsao Province showed that budgeting and directing influenced overall business performance of small aqua-feed enterprises in Chachoengsao Province with a statistical significance level of 0.05. They could jointly predict 73.70% of variation on the business performance of small aqua-feed enterprises in Chachoengsao Province.

**Keywords:** Management process, Business performance, Aqua-feed enterprises, Chachoengsao Province

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา” สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุริย์ เข้มทอง ที่ได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและได้ให้คำแนะนำสั่งสอนแนวทางการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์มา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาทั้ง 137 คน ที่ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณกำลังใจและความเมตตาจากเหล่าเพื่อนร่วมงานสำนักงานประมงจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ได้ให้ความห่วงใยและให้คำปรึกษาแนะนำอยู่เสมอ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในไมตรีจิตของเหล่าเพื่อนร่วมงานทุกท่านในความห่วงใยมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อชาญรงค์ คุณแม่เจริญ พระอภัย และเพื่อนๆ นักศึกษา MBA 15 ทุกคน ที่ได้สอบถามและให้กำลังใจให้ฝ่าฟันอุปสรรคนานัปการ จนมาถึงวันที่การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ คุณค่าอันพึงได้รับจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ขอมอบแต่บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในการอบรมสั่งสอนและให้ความอนุเคราะห์ ความช่วยเหลือแก่ผู้ศึกษามาโดยตลอด

จเร พระอภัย

ตุลาคม 2560

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
สมมติฐานการศึกษา .....	4
ขอบเขตการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจ .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับอาหารสัตว์น้ำ .....	25
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ .....	28
แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน .....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	54
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	57
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	57

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	59
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ .....	60
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจอาหาร สัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา .....	65
ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับของผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา .....	73
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณกระบวนการบริหารมีอิทธิพลต่อ ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา .....	78
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	80
สรุปการศึกษา .....	80
อภิปรายผล .....	85
ข้อเสนอแนะ .....	88
บรรณานุกรม .....	90
ภาคผนวก .....	96
ประวัติผู้ศึกษา .....	106



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เกณฑ์ชี้วัดขนาดของธุรกิจขนาดย่อม ..... 19
ตารางที่ 2.2	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลฐาน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ ..... 49
ตารางที่ 4.1	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ ..... 60
ตารางที่ 4.2	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับอายุ ..... 61
ตารางที่ 4.3	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวุฒิการศึกษา ..... 61
ตารางที่ 4.4	แสดงข้อมูลสถานประกอบการเกี่ยวกับประเภทธุรกิจ ..... 62
ตารางที่ 4.5	แสดงข้อมูลสถานประกอบการเกี่ยวกับระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ..... 62
ตารางที่ 4.6	แสดงข้อมูลสถานประกอบการเกี่ยวกับจำนวนพนักงานในสถานประกอบการ .. 63
ตารางที่ 4.7	แสดงข้อมูลสถานประกอบการเกี่ยวกับจำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการ .. 64
ตารางที่ 4.8	แสดงข้อมูลสถานประกอบการเกี่ยวกับการเลือกแหล่งทำเลที่ตั้ง ..... 64
ตารางที่ 4.9	แสดงข้อมูลสรุปภาพรวมกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 65
ตารางที่ 4.10	แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 66
ตารางที่ 4.11	แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 67
ตารางที่ 4.12	แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 68
ตารางที่ 4.13	แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 69
ตารางที่ 4.14	แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 70
ตารางที่ 4.15	แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 71
ตารางที่ 4.16	แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 72
ตารางที่ 4.17	แสดงข้อมูลสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 73
ตารางที่ 4.18	แสดงข้อมูลผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 74
ตารางที่ 4.19	แสดงข้อมูลผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 75
ตารางที่ 4.20	แสดงข้อมูลผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 76
ตารางที่ 4.21	แสดงข้อมูลผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ..... 77
ตารางที่ 4.22	ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณอิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อ ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ..... 78

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
ภาพที่ 2.1 แสดงสมการกำไรของธุรกิจ .....	14
ภาพที่ 2.2 ประเภทของธุรกิจ .....	16



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“อาหารสัตว์น้ำ” เป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สำคัญต่อผลสำเร็จของการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ โดยเฉพาะการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำเป็นอาชีพที่มีการให้อาหารสำเร็จรูปเป็นหลัก โดยอาหารเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่เพื่อการดำรงชีพ เป็นแหล่งพลังงาน การเจริญเติบโต และการสืบเผ่าพันธุ์ของสิ่งมีชีวิต ในโลกนี้ สัตว์น้ำก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่นๆ ต้องการอาหารเพื่อการเจริญเติบโต แพร่ขยายพันธุ์ เพื่อให้ชีวิตคงอยู่ อาหารสัตว์น้ำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เป็นปัจจัยพื้นฐานของการผลิต และการควบคุมต้นทุนการผลิต ซึ่งแน่นอนว่าอาหารสัตว์น้ำที่มีคุณภาพสูงย่อมส่งผลให้สัตว์น้ำมีการเจริญเติบโตดี แข็งแรง และมีอัตราการรอดสูงแต่อาหารที่มีคุณภาพสูงก็ไม่ได้รับรองว่าการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำนั้นจะ ได้รับผลตอบแทนที่ดีหรือมีกำไรเสมอไป เพราะอาหารสัตว์น้ำคุณภาพสูงย่อมผลิตจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ด้วยเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย บวกกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจการตลาดของบริษัทอาหารสัตว์น้ำ ซึ่งในปัจจุบันมีบริษัทอาหารสัตว์น้ำมากมายให้เลือกซื้อ ประกอบกับทิศทางการพัฒนาการเลี้ยงสัตว์น้ำเป็นอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก จึงจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานสุขอนามัยที่ดีและความปลอดภัยทางด้านอาหารด้วย

จังหวัดฉะเชิงเทราหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “แปดริ้ว” เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคตะวันออก มีอาณาเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดชลบุรี จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งมีประวัติศาสตร์ความเป็นมาเก่าแก่ตั้งแต่สมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถในสมัยกรุงศรีอยุธยา ประชาชนส่วนใหญ่ตั้งถิ่นฐานบ้านเรือนอยู่ริมแม่น้ำบางปะกงและตามลำคลองต่างๆ โดยมี “หลวงพ่อโสธร” เป็นศูนย์รวมความศรัทธาของชาวแปดริ้ว ประกอบกับจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็น 1 ใน 3 พื้นที่โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก: Eastern Economic Corridor (EEC) และกำหนดแนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็น “ต้นแบบเมืองทันสมัย” หรือสมาร์ทซิตี หนึ่ง จังหวัดฉะเชิงเทรา มีทั้งภาคอุตสาหกรรม ภาคการท่องเที่ยว และอีกอาชีพหนึ่งที่จะไม่กล่าวถึงไม่ได้ คือ ภาคเกษตรกรรม ซึ่งจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความอุดมสมบูรณ์ มีแม่น้ำบางปะกงเป็นสายน้ำที่เสมือนเป็นสายเลือดของจังหวัดฉะเชิงเทรา จึงทำให้ประชากรส่วนหนึ่งมีอาชีพเกษตรกรรม โดยการปลูกพืชเป็นหลัก อาจจะเป็นการปลูกพืชอย่างเดียวหรือปลูกพืชร่วมกับการทำการเกษตรในลักษณะอื่นด้วย และรองลงมาคือ การเพาะเลี้ยง

สัตว์น้ำ ได้แก่ เพาะเลี้ยงกุ้งทะเล เพาะเลี้ยงปลากะพงขาว และเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืด (ปลานิล ปลาแคค ปลาตะเพียน ปลาสลิด ปลาสวาย กุ้งก้ามกราม ปลาช่อน และสัตว์น้ำอื่นๆ) และสินค้าส่งออกของจังหวัดฉะเชิงเทราจะเป็นในทางเกษตรกรรม ได้แก่ ข้าวผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง สุกร ไก่เนื้อ เป็ด เนื้อ ไช้ไก่ กุ้งทะเล สัตว์น้ำกร่อย สัตว์น้ำจืด มะม่วงและพืชผักต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะส่งไปขายยังตลาดกรุงเทพฯ และจังหวัดใกล้เคียง

ในสภาวะปัจจุบัน ผู้บริโภครักษาสุขภาพมากขึ้น หันมาบริโภคปลามากขึ้นและความต้องการสัตว์น้ำจืดเพื่อการส่งออกไปยังต่างประเทศมากขึ้น ทำให้การเจริญเติบโตของการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำสูงขึ้นทุกปี แล้วแต่สภาพภูมิอากาศของแต่ละปีหรือช่วงเกิดอุทกภัยอาจทำให้ผลผลิตหรือมูลค่าเกิดการชะลอตัวไปบ้าง แต่เมื่อเข้าสู่สภาวะปกติเกษตรกรก็กลับมาเลี้ยงสัตว์น้ำตามเดิม โดยเฉพาะการเพาะเลี้ยงปลาน้ำจืดเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นสัตว์น้ำเศรษฐกิจชนิดหนึ่งเลี้ยงง่าย เจริญเติบโตเร็ว เป็นที่นิยมบริโภคกันอย่างแพร่หลายทั่วทุกภูมิภาค อีกทั้งยังเป็นสัตว์น้ำที่นิยมนำมาประกอบอาหารและส่งเป็นสินค้าออกไปสู่ต่างประเทศในลักษณะของปลาแปรรูปสร้างรายได้เข้าประเทศปีละหลายพันล้านบาท และกุ้งทะเลและปลากะพงขาวก็เป็นสัตว์น้ำเศรษฐกิจอีกตัวหนึ่งด้วยที่สร้างรายได้ให้กับเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทราจึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ปัจจุบันมีเกษตรกรหันมาสนใจเพาะเลี้ยงและจำหน่ายในเชิงธุรกิจเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้เกิดธุรกิจเกี่ยวกับการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ อาทิเช่น อุปกรณ์การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำและธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ซึ่งโดยธุรกิจอาหารสัตว์น้ำเป็นปัจจัยหลักในการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำก็ว่าได้ เพราะอาหารสัตว์น้ำสามารถทำให้สัตว์น้ำเจริญเติบโตอย่างเต็มที่และมีผลผลิต สร้างกำไรให้กับเกษตรกร แต่เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำส่วนใหญ่ดำเนินการในรูปแบบธุรกิจขนาดย่อม SMEs ทำให้ผู้ประกอบการขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการบริหารงบประมาณ ท้นต่อการแข่งขันทางธุรกิจอาหารสัตว์น้ำในยุคปัจจุบัน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อม สามารถสร้างความได้เปรียบและเอาชนะคู่แข่งได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาอิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทราให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

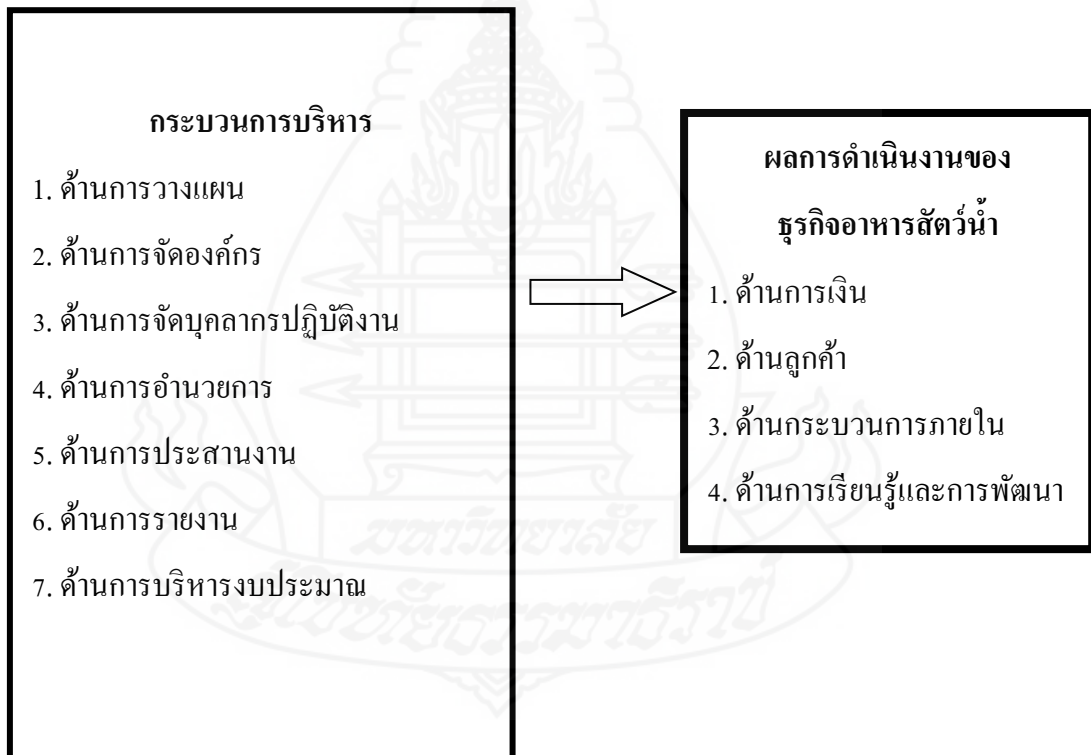
## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

2.2 เพื่อศึกษาระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

2.3 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

##### 5.1 ขอบเขตทางด้านเนื้อหา

**5.1.1 ตัวแปรต้น** ได้แก่ กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการบริหารงบประมาณ

**5.1.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

##### 5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**5.2.1 ประชากร** หมายถึง สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ขึ้นทะเบียนผู้รับใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ พ.ศ. 2558 จำนวน 208 แห่ง

**5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง** หมายถึง สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทราที่ขึ้นทะเบียนผู้รับใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ พ.ศ. 2558 โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จำนวน 137 ตัวอย่าง

#### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 กระบวนการบริหาร** หมายถึง ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร คือ POSDCoRB ของลูเชอร์ กูติก และลิกคัล 7 ประการ ได้แก่

**6.1.1 ด้านการวางแผน (Planning)** หมายถึง การเตรียมการวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต และกำหนดขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการ และประเมินผล

**6.1.2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing)** หมายถึง การจัดหน่วยงานมีจุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างระบบความสัมพันธ์ที่แน่นอนระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารเป็นการจัดโครงสร้างที่มีรูปแบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา ช่วยให้แต่ละคนได้รู้จักหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นการพิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การจัดแบ่งงาน การแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงการบริหารงานให้ดีขึ้นด้วย

**6.1.3 ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing)** หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้เหมาะสม และรวมถึงการเสริมสร้างธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เป็นสำคัญ

**6.1.4 ด้านการอำนวยการ (Directing)** หมายถึง วิธีการชี้แนะและกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ การชี้แนะในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตรวจตราควบคุมดูแลเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดี

**6.1.5 ด้านการประสานงาน (Co-ordination)** หมายถึง การสร้างความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว สอดคล้อง กลมกลืนกับเวลาที่พอดี และช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ด้วย

**6.1.6 ด้านการรายงาน (Reporting)** หมายถึง วิธีการนำเสนอข่าวสาร ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่อผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่สนใจ การรายงานจะต้องมีผู้รายงานเป็นใครคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง รายงานต่อคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง

**6.1.7 ด้านการบริหารงบประมาณ (Budgeting)** หมายถึง กรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับการเงิน

**6.2 ผลการดำเนินงาน** หมายถึง ผลลัพธ์ที่จะส่งผลให้ธุรกิจอาหารสัตว์น้ำประสบความสำเร็จ 4 ด้าน ได้แก่

**6.2.1 ด้านการเงิน (Financial)** หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงาน จะใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลักที่จะบ่งชี้ผลความสำเร็จ

**6.2.2 ด้านลูกค้า (Customer)** หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงาน จะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า

**6.2.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)** หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงาน จะให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาภายในองค์กรซึ่งถือว่าความสำเร็จของสถานประกอบการต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารงาน



**6.2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)** หมายถึง กิจกรรมที่สถานประกอบการต้องบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

**6.3 ธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อม** หมายถึง สถานประกอบการที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำ ที่ดำเนินการโดยเอกชน โดยกำหนดเกณฑ์ธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อม คือ กิจการค้าส่งมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท หรือกิจการค้าปลีกมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 30 ล้านบาท

**6.4 สถานประกอบการ** หมายถึง สถานที่ประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

**6.5 ผู้ประกอบการ** คือ เจ้าของร้านขายอาหารสัตว์น้ำ ผู้จัดการบริษัท/ห้างร้าน หรือผู้ที่รับผิดชอบงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาในครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังต่อไปนี้

7.1 เป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมพิจารณาในการวางแผน แก้ไขปัญหา และปรับปรุงการบริหารงานขององค์กรเพื่อทราบอิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานธุรกิจให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

7.2 เป็นแนวทางให้กับการศึกษาที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาคู่เนื่องในอนาคต



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับอาหารสัตว์น้ำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจ

##### 1.1 ความหมายของธุรกิจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของธุรกิจไว้ดังนี้

กรองแก้ว อยู่สุข และคนอื่นๆ (2536: 1) กล่าวว่าธุรกิจหมายถึงกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่ทำให้เกิดมีสินค้าหรือบริการขึ้นแล้วมีการแลกเปลี่ยนซื้อขายกันและมีวัตถุประสงค์จะได้ประโยชน์จากการกระทำกิจกรรมนั้นๆ นั่นคือมีการผลิตสินค้าหรือบริการมีการซื้อขายแลกเปลี่ยนจำหน่ายและกระจายสินค้าและมีประโยชน์จากกิจกรรม (กำไร)

ธงชัย สันติวงษ์ และคนอื่นๆ (2537: 5) กล่าวว่าธุรกิจหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของคนซึ่งหมายถึงกิจกรรมทั้งปวงซึ่งคนเราเกี่ยวข้องอยู่เป็นประจำเพื่อตอบสนองความต้องการในทางต่างๆ ของคน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537: 1) กล่าวว่าธุรกิจหมายถึงองค์การหรือกิจการที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการธุรกิจเป็นกระบวนการทั้งหมดของการนำเอาทรัพยากรธรรมชาติมาเปลี่ยนสภาพตามกรรมวิธีการผลิตด้วยแรงคนและเครื่องจักรให้เป็นสินค้า เพื่อประโยชน์แก่ผู้ที่ต้องการกิจกรรมของธุรกิจจึงรวมทั้งการผลิตการซื้อขายการจำแนกแจกจ่ายสินค้าการขนส่งการธนาคารการประกันภัยและอื่นๆ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546: 557) กล่าวว่าธุรกิจหมายถึงการงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขายหรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญและที่ไม่ใช่ราชการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2546 ก: 10) กล่าวว่าธุรกิจหมายถึงทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหากำไร โดยเกี่ยวข้องกับการจัดหา (ซื้อหรือขาย) สินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของสังคมในระบบเศรษฐกิจ

สุธรรม รัตนโชติ (2548: 1) กล่าวว่าธุรกิจหมายถึงความพยายามของผู้ประกอบการที่จะผลิตหรือซื้อขายสินค้า (Products) หรือบริการ (Services) เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม (ลูกค้า) โดยหวังจะได้ผลกำไรและยอมรับความเสี่ยงในการขาดทุนหรือไม่ได้ผลกำไรตามต้องการ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีจริยธรรมทางธุรกิจ

พรพรม พรหมเทศ (2549: 1-2) กล่าวว่าธุรกิจ (business) หมายถึง บุคคลหรือองค์กรที่พยายามสร้างกำไรโดยการจัดหาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความพึงพอใจโดยการสนองความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์

อัลไบร์ท และอิงแกรม (Albright & Ingram, 2004: 3) กล่าวว่าธุรกิจหมายถึงองค์การหนึ่งซึ่งเสนอขายสินค้าหรือบริการต่อลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจนั้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรทางธุรกิจหรือการทำรายได้ให้กับองค์การ

สรุปธุรกิจหมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อการขายและการดำรงชีวิตของคน

## 1.2 ความสำคัญของธุรกิจ

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของธุรกิจไว้ดังนี้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537: 1-3) กล่าวถึงความสำคัญของธุรกิจว่าในทุกสังคมย่อมจะต้องมีการผลิตการจำหน่ายและการบริการทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความต้องการและความต้องการบางอย่างไม่อาจจัดทำหรือจัดหาได้เอง จำเป็นต้องอาศัยผู้อื่นทำให้ บริการให้ ยิ่งในปัจจุบันนี้มนุษย์ได้พัฒนาและสร้างความเจริญให้แก่ตนเองมากขึ้นจึงก่อให้เกิดความต้องการในสิ่งต่างๆ นอกเหนือจากความต้องการพื้นฐานมากขึ้น ดังนั้นการธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็นในแง่ของสังคม ธุรกิจจัดเป็นสิ่งสำคัญของสังคม สังคมใดจะเจริญก้าวหน้ามีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี

มีความมั่นคง ทางการเมืองก็ย่อมต้องอาศัยความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจเป็นส่วนสำคัญ และธุรกิจมีความสำคัญหลายอย่าง ธุรกิจบางอย่างผลิตสินค้า บางอย่างให้บริการ ธุรกิจบางอย่างทั้งผลิตสินค้าและบริการ ธุรกิจบางอย่างจำหน่ายสินค้าแก่ผู้บริโภค ความสำคัญของธุรกิจแบ่งได้ดังนี้

1) ผลิตสินค้าทั้งสินค้าวัตถุดิบสินค้ากึ่งสำเร็จรูปและสินค้าสำเร็จรูป ข้าว ผัก เนื้อสัตว์ เส้นไหม แร่เหล็ก เป็นสินค้าวัตถุดิบซึ่งหน่วยงานทางธุรกิจเป็นผู้ผลิตขึ้น สินค้าเหล่านี้อาจถูกส่งไปแปรรูปในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อแปรสภาพเป็นวัตถุดิบสำเร็จรูป เช่น ผ้าไหม เหล็กแผ่น เหล็กแท่ง และอาจถูกแปรรูปต่อไปเป็นสินค้าสำเร็จรูป เช่น เสื้อ กางเกง เครื่องจักร รถยนต์ สินค้าที่ผลิตอาจเป็นประเภทอาหารเครื่องดื่มเป็นสิ่งของเครื่องใช้ที่ได้จากสินแร่ต่างๆ อาจเป็นสิ่งของเครื่องใช้ที่ทำด้วยไม้จากป่าไม้หรืออื่นๆ สิ่งเหล่านั้นจะช่วยให้มนุษย์อยู่ดีกินดีขึ้น มีของกินของใช้มากขึ้น

2) ให้บริการเพื่อให้เกิดความสะดวกสบาย บริการเกิดจากการกระทำของผู้อื่น ทำให้เกิดความพอใจแก่ผู้รับบริการ เช่น การขนส่ง การพยาบาล การประกันภัย การสอนหนังสือ การแสดงละคร ความเป็นอยู่ของคนเราปัจจุบันต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นช่วยในหลายๆ อย่าง เพราะเราจะทำทุกอย่างคงไม่ได้ เช่น การจะติดต่อทางการค้ากับบริษัท เราคงต้องพึ่งโทรศัพท์ โทรเลข เพื่อส่งของ เราจะไปซื้อเครื่องจักรที่ต่างประเทศถ้าเราจะติดต่อซื้อและขนของเองอาจทำไม่ได้ เพราะไม่มีเครื่องบินหรือเรือเดินสมุทรเอง เราก็อาจพึ่งบริการจากบริษัทเดินอากาศหรือบริษัทขนส่งทางทะเล เราอาจต้องขอรับบริการเกี่ยวกับการตัดผลการซ่อมรถยนต์ การตัดเสื้อ เพราะเราเองทำไม่ได้หรือไม่มีเวลาทำ ดังนั้นการบริการจึงเป็นหน้าที่ของธุรกิจอย่างหนึ่ง ธุรกิจบางอย่างอาจจำหน่ายทั้งสินค้าและบริการ เช่น ธุรกิจโรงแรมซึ่งจะบริการที่นอนที่พักผ่อนและจัดหาอาหาร สิ่งของเครื่องใช้ซึ่งเป็นสินค้าขายให้แก่ผู้พักอาศัย

3) จำหน่ายสินค้าให้ผู้บริโภค กิจกรรมการส่งสินค้าจากแหล่งผลิตไปยังโรงงาน อุตสาหกรรมหรือไปยังผู้บริโภคเรียกว่า การจำหน่าย เป็นการทำให้สินค้าไหลลื่นสม่ำเสมอจากไร่ นา ป่า จากบ่อแร่ จากโรงงาน ไปสู่ผู้ประสงค์จะใช้สินค้านั้น การแจกจ่ายย่อมอยู่ในรูปของการซื้อ การขาย ไม่ใช่นำเอาไปให้เปล่าๆ ผู้ผลิตอาจขายสินค้าและบริการตรงต่อผู้บริโภคอุปโภค เช่น ฟาร์มไข่ไก่ขายไข่ไก่ให้แก่ชาวบ้าน โดยตรงหรือชาวบ้านไปซื้อไข่ไก่จากชาวนาโดยตรง แต่โดยปรกติแล้วสินค้าจะผ่านมือคนกลาง ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือองค์การทางธุรกิจ โดยที่คนกลางจะเป็นผู้จำหน่ายสินค้าและแสวงหาผลตอบแทนจากผลกำไรที่ได้

กรองแก้ว อยู่สุข และคนอื่นๆ (2536: 3-4) กล่าวถึงธุรกิจว่ามีความสำคัญต่อประชาชน สังคม ประเทศชาติและโลก ดังนี้

1) ธุรกิจผลิตสินค้าและบริการมากมายเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดมีแต่จะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เช่น เมื่อเรามีโทรทัศน์แล้วเราอาจต้องการเครื่องเล่นวีดิโอเทปอีกและต้องการคาราโอเกะต้องการห้องบันทึกลงส่วนตัว เป็นต้น

2) ธุรกิจช่วยกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค เมื่อธุรกิจผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งออกมาแล้วก็ขายหรือระบายสินค้าออกสู่ตลาด ในขณะที่เดียวกันประชาชนก็จำเป็นต้องบริโภคสินค้านั้นแต่ประชาชนกระจายกันอยู่ตามส่วนต่างๆ ของประเทศ ในขณะที่ผู้ผลิตมีจำนวนน้อยรายกว่า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีธุรกิจอื่นๆ เข้ามาช่วยทำหน้าที่กระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค เช่น มีตัวแทนจำหน่ายสินค้า มีคนกลางซึ่งรับซื้อสินค้าไปจำหน่ายต่อไปอีก

3) ธุรกิจช่วยให้คนมีงานทำ ธุรกิจเป็นการรวมตัวของกลุ่มคนเพื่อดำเนินการผลิตหรือจำหน่ายสินค้า ธุรกิจจำเป็นต้องจ้างบุคคลเข้ามาช่วยทำงานในกิจการของตนและจ่ายค่าแรงตอบแทนทำให้คนมีงานทำและมีรายได้ เมื่อคนมีรายได้เขาก็สามารถจะซื้อสินค้าและบริการต่างๆ ที่จำเป็นในการครองชีพได้

4) ธุรกิจช่วยเสี่ยภาษีให้รัฐบาลทำให้รัฐบาลมีรายได้เพิ่มขึ้น ธุรกิจเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมใช้บริการต่างๆ ของรัฐ เช่น ถนนหนทาง บริการสาธารณสุขไปรษณีย์ต่างๆ เมื่อมีรายได้ก็ต้องเสี่ยภาษีให้รัฐบาลตามที่กฎหมายกำหนดไว้

5) ธุรกิจช่วยพัฒนาบ้านเมือง เช่น ในท้องถิ่นที่ห่างไกลความเจริญประชาชน ในท้องถิ่นนั้นจะมีสภาพความเป็นอยู่ที่แร้นแค้น มาตรฐานการครองชีพต่ำ ถ้ามีธุรกิจเกิดขึ้นการจ้างงานก็จะตามมา ประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ มีงานทำ มีรายได้เพิ่มขึ้น อำนาจในการซื้อสูงจะทำให้เขาเหล่านั้นมีมาตรฐานการครองชีพสูงขึ้นด้วย

6) ธุรกิจช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ การผลิตสินค้าและบริการเพื่อจำหน่ายแก่ประชาชนนั้นในระยะแรกทำเพื่อสนองความต้องการของประชาชนในประเทศ ต่อมาเมื่อธุรกิจได้พัฒนาให้มีขนาดใหญ่ขึ้นๆ ก็สามารถผลิตสินค้าและบริการออกมาได้มากขึ้นและส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ทำให้ประเทศมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งนับว่าธุรกิจช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติด้วย

สรุปได้ว่าธุรกิจจะทำให้เกิดการผลิตสินค้าการบริการ การจำหน่ายสินค้า และเสี่ยภาษีเพื่อนำเงินไปพัฒนาสังคมประเทศให้เจริญรุ่งเรือง

### 1.3 วัตถุประสงค์ของธุรกิจ

มีนักวิชาการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2537: 16) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจไว้ดังนี้

- 1) เป้าหมายหลักของการประกอบธุรกิจ คือ เป้าหมายทางด้านเศรษฐกิจนั่นคือการแสวงหากำไรจากการประกอบการ
- 2) เป้าหมายด้านจิตวิทยา เป็นการสนองความต้องการของตนเอง มองเห็นว่าเป็นอาชีพที่อิสระร่ำรวยง่ายมีชื่อเสียงในสังคม
- 3) เป้าหมายด้านบริการสังคม ธุรกิจบางประเภทเป็นธุรกิจที่มีโอกาสรับใช้สังคมหรือพัฒนาสังคมหรือพัฒนาความเป็นอยู่ของสังคมให้ดีขึ้น นักธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายประเภทนี้มักเป็นนักธุรกิจขนาดใหญ่
- 4) เพื่อความอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองของธุรกิจเอง การประกอบธุรกิจย่อมต้องการให้ธุรกิจที่สร้างขึ้นเจริญรุ่งเรืองและอยู่ได้ตลอดไปยาวนาน มิใช่ตั้งขึ้นมาเพียงหนึ่งถึงสองปีก็เลิกกิจการ

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537: 1-2) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ในการประกอบธุรกิจนั้นมีหลายประการและไม่ใช่เพียงแต่จะมุ่งหวังผลกำไรเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งหวังที่จะอำนวยความสะดวกการใช้สินค้าและบริการแก่ประชาชน เพื่อสนองความต้องการของประชาชนและตนเองด้วยวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อให้บริการแก่ผู้บริโภคและอุปโภค
- 2) นำผลกำไรมาสู่ผู้ลงทุน
- 3) รักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างกิจการกับพนักงานผู้บริโภคและสภาวะแวดล้อมภายนอกต่างๆ
- 4) เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตของธุรกิจนั้นๆ
- 5) ให้บริการแก่ท้องถิ่นและเสริมสร้างความเจริญให้แก่สังคมส่วนรวม

อนึ่ง มีธุรกิจบางรูปแบบที่ผู้ประกอบการไม่ได้มุ่งหวังผลกำไร แต่หวังการอยู่ดีกินดีของผู้บริโภคหรือของสมาชิก เช่น รัฐวิสาหกิจซึ่งผลิตพวก Infrastructure ได้แก่ เชื้อน ถนน ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ ฯลฯ ธุรกิจรูปนี้จะลงทุนโดยรัฐเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนั้นธุรกิจสหกรณ์ก็ดำเนินธุรกิจเพื่อมวลสมาชิกและไม่ได้เอาไรด์เอาเปรียบผู้อื่น

พรพรม พรหมเทศ (2549: 2) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจว่าวัตถุประสงค์ของธุรกิจคือ กำไร (Profit) ซึ่งหมายถึงส่วนต่างของรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้รับจากลูกค้ากับค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่กิจการต้องจ่ายไป เช่น ถ้าผลิตภัณฑ์ชิ้นหนึ่งมีค่าใช้จ่ายสำหรับการผลิต การเงิน การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด รวมทั้งสิ้นเป็น 100 บาท ถ้าธุรกิจสามารถขายผลิตภัณฑ์ชิ้นนี้ได้ราคา 150 บาท แสดงว่าธุรกิจได้กำไร 50 บาท ทั้งนี้ธุรกิจมีสิทธิที่จะเก็บและใช้กำไรไปในทางที่เห็นสมควร แต่ต้องเป็นวิถีทางที่ชอบด้วยกฎหมาย เพราะกำไรเป็นผลตอบแทนสำหรับความเสี่ยงในการจัดหาผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม กำไรจะทำให้องค์กรดำเนินต่อไปได้และเป็นสิ่งจูงใจให้มีความพยายามในการดำเนินงานต่างๆ แต่องค์กรมิได้มีเป้าหมายพื้นฐานอยู่ที่การแสวงหากำไรเหมือนกันทั้งหมด จึงมีองค์กรประเภทหนึ่งเรียกว่า องค์กรไม่แสวงหากำไร (Nonprofit Organizations) เช่น กลุ่มกรีนพีซ (Greenpeace)

มูลนิธิและองค์กรเพื่อการกุศลต่างๆ ที่มีได้มีเป้าหมายพื้นฐานที่กำไร แม้ว่าองค์กรเหล่านี้จะเป็นผู้จัดหาสินค้าและบริการเช่นเดียวกับองค์กรที่แสวงหากำไร

ริว และฮอลแลนด์ (Rue & Holland, 1986: 9) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจไว้ดังนี้

1) ธุรกิจต้องการความอยู่รอด (Survival) ในการประกอบธุรกิจนั้นเจ้าของกิจการโดยทั่วไปเมื่อได้ลงทุนลงแรงไปแล้วก็ต้องการที่จะให้อายุของกิจการยืนยาวอยู่ต่อไปนานๆ เพื่อจะได้ผลิตสินค้าและบริการต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของประชาชน และความต้องการนี้เป็นความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดมีแต่จะมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจจึงจำเป็นต้องดำเนินการต่อไป มิฉะนั้นประชาชนก็ไม่มีสินค้าและบริการสนองความต้องการได้เพียงพอ

2) ธุรกิจต้องเจริญเติบโต (Growth) ธุรกิจนอกจากต้องการความอยู่รอดแล้วยังต้องการเจริญเติบโตคือ จำเป็นต้องขยายขนาดของกิจการ ต้องผลิตสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น มีการขยายกิจการจ้างงาน มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้น มีฐานะทางการเงินมั่นคง น่าเชื่อถือ ตัวอย่างเช่น บริษัท เซ็นทรัล กิจการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ธนาคารกรุงเทพ จำกัดฯลฯ

3) ธุรกิจต้องการมีกำไร (Profit) สิ่งนี้สำคัญมากกำไรคือ ผลตอบแทนของการลงทุนลงแรงและเป็นสิ่งจูงใจให้กระทำกิจการต่อไป ถ้าธุรกิจไม่มีกำไรธุรกิจก็ไม่สามารถจะดำเนินการต่อไปได้ กำไรจะเกิดขึ้นเมื่อสินค้าหรือบริการที่ผลิตขึ้นมานั้นสามารถขายได้สูงกว่าต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่างๆ จากกำไรนี้เองจะทำให้ธุรกิจสามารถเจริญเติบโตได้



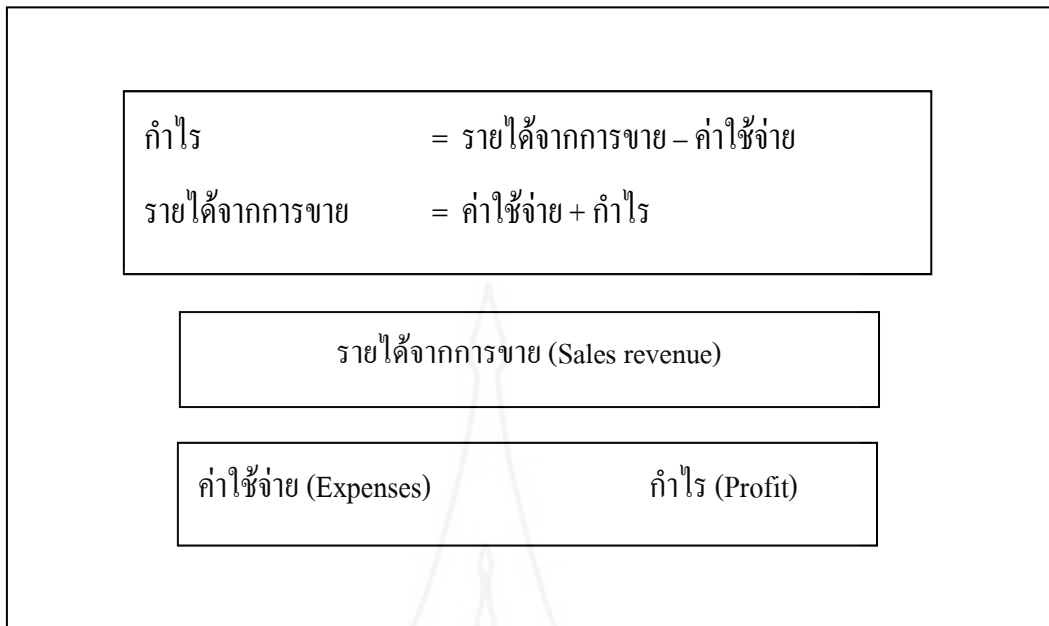
4) ธุรกิจต้องรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities) วัตถุประสงค์ของธุรกิจต้องสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจด้วย ธุรกิจต้องซื่อสัตย์และให้ความเป็นธรรมกับลูกค้ากับสังคม ต้องรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม ผลกระทบภายนอกที่เกิดกับสังคมทางด้านลบ ต้องช่วยพัฒนาสังคมและชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ไม่กระทำในสิ่งที่ขัดกับกฎหมายหรือศีลธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสังคมนั้น เช่น การใช้แรงงานเด็กและสตรี การกดขี่เอารัดเอาเปรียบทางแรงงาน การทำธุรกิจที่ผิดกฎหมาย การไม่ปฏิบัติตามวินัยของสังคม เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2546 ก: 11) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจว่ามีดังนี้

1) การสนองความต้องการของลูกค้า (Satisfying customer needs) เป้าหมายสูงสุดของการทำธุรกิจคือ การสนองความต้องการของลูกค้า โดยทั่วไปแล้วการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของลูกค้ามักมุ่งที่การสนองความพอใจของตนมากกว่าการได้เป็นเจ้าของเพียงอย่างเดียว

2) การมุ่งที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) โดยที่ประสิทธิผล (Effectiveness) จะเป็นการวัดผลผลิต (Output) ของงาน ซึ่งเป็นการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Goal accomplishment) หรือเป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างผลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยการใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ ใช้วิธีการ (Mean) ให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดที่กำหนดไว้

3) กำไรของธุรกิจ (Business Profit) หมายถึง รางวัลทางการเงินที่ธุรกิจได้รับจากการเผชิญความเสี่ยงโดยเกี่ยวข้องกับการสร้างและการตอบสนองความต้องการในสินค้าและบริการ ดังนั้นกำไร (Profit) จึงเกิดจากการผสมผสานระหว่างบุคคล (People) เทคโนโลยี (Technology) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อสร้างสรรค์และจัดหาสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด (Boone & Kurtz, 2002: 8) ธุรกิจจะมีรายได้จากการขายสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ขณะเดียวกันธุรกิจก็ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจซึ่งผลต่างระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งหมดคือ กำไรหรือขาดทุนของธุรกิจนั่นเอง ดังสมการและภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงสมการกำไรของธุรกิจ

ผลกำไรที่ผู้เป็นเจ้าของหรือผู้ประกอบการได้รับถือเป็นผลตอบแทนความเสี่ยงในการลงทุนทำธุรกิจ บางครั้งรายได้ทั้งหมดอาจถูกนำไปจ่ายให้พนักงานลูกจ้างผู้ผลิตหรือการซื้อวัตถุดิบเพื่อป้อนให้กับกิจการรวมทั้งจ่ายชำระเจ้าหนี้เงินไม่เหลือเป็นกำไรสำหรับค่าตอบแทนความเสี่ยงเลย และยังกรณีที่การดำเนินธุรกิจประสบผลขาดทุนด้วยแล้วผู้เป็นเจ้าของนอกจากจะไม่ได้ผลตอบแทนแล้วยังต้องสูญเสียทั้งเงินทุน ความพยายามและเวลาที่ตนนำมาลงทุนอีกด้วย

#### 1.4 ประเภทของธุรกิจ มีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทของธุรกิจไว้ ดังนี้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2537: 3-4) ได้แบ่งธุรกิจออกเป็น 8 ประเภทได้แก่

- 1) ธุรกิจการเกษตร
- 2) ธุรกิจการผลิตวัตถุดิบ
- 3) ธุรกิจการผลิตสินค้าสำเร็จรูป
- 4) ธุรกิจการก่อสร้าง
- 5) ธุรกิจการค้าส่งค้าปลีก
- 6) ธุรกิจการคมนาคมและการขนส่ง
- 7) ธุรกิจการเงิน 8. ธุรกิจการให้บริการ



สมคิด บางโม (2537: 16-17) แบ่งธุรกิจออกเป็น 3 ประเภท คือ ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า และธุรกิจบริการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ธุรกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ การประกอบธุรกิจที่มุ่งผลิตแปรรูปและหล่อหลอม วัตถุดิบให้เป็นสินค้าต่างๆ อาจเป็นสินค้าสำเร็จรูป สินค้าวัตถุดิบเพื่อการผลิต หรือสินค้ากึ่งสำเร็จรูป ซึ่งอาจแยกประเภทย่อยออกไปได้อีกมากมายหลายประเภท ดังนี้

(1) อุตสาหกรรมการเกษตร เช่น สวนยางพารา สวนมะม่วง ฟาร์มโคนม ฟาร์มกุ้ง เป็นต้น

(2) อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าสำเร็จรูป เช่น เครื่องใช้ต่างๆ วิทยุโทรทัศน์ อาหาร ยา วัคซีน เป็นต้น

(3) อุตสาหกรรมผลิตวัตถุดิบ เช่น การป่าไม้ เหมืองแร่ เป็นต้น

(4) อุตสาหกรรมผลิตสินค้าสำหรับอุตสาหกรรม เช่น เส้นใย เหล็กเส้น พลาสติกเม็ด เป็นต้น

(5) อุตสาหกรรมเครื่องจักรผลิตเครื่องจักร โรงงานต่างๆ

(6) อุตสาหกรรมรถยนต์ผลิตรถยนต์และส่วนประกอบต่างๆ ของรถยนต์

(7) อุตสาหกรรมน้ำมันขุดหรือกลั่นน้ำมันประเภทต่างๆ ฯลฯ ขนาดของธุรกิจ อุตสาหกรรมอาจแบ่งได้เป็น 4 ขนาด ดังนี้

ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ต้องใช้ทุนจำนวนมากในระดับร้อยล้านบาทหรือมากกว่านั้น มีระบบการดำเนินงาน มีหลักเกณฑ์ใช้คน มีความรู้ความสามารถ ทุกระดับ และทุกสาขาจำนวนเป็นพันๆ คนขึ้นไป เช่น อุตสาหกรรมถลุงเหล็ก การกลั่นน้ำมัน การต่อเรือ เป็นต้น

ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนตั้งแต่ 5 ล้านบาทขึ้นไป มีระบบการจัดการและดำเนินการใช้คน มีความรู้เฉพาะอย่าง ปกติจะมีคนงานตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป เช่น อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ผลิตเสื้อผ้า ผลิตเครื่องวิทยุโทรทัศน์ ผลิตอาหารแช่แข็ง เป็นต้น

ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐาน ลงทุนไม่มากนัก ใช้คนงานไม่เกิน 50 คน เช่น โรงหล่อ โรงกลึง โรงสี โรงเลื่อย ผลิตอะไหล่รถยนต์ เป็นต้น

ธุรกิจอุตสาหกรรมในครอบครัว เป็นอุตสาหกรรมที่ทำกันภายในครอบครัวในที่อยู่อาศัย ใช้แรงงานในครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ ปกติจะไม่มีเครื่องจักรหรือเครื่องทุ่นแรงมากนัก เช่น การแกะสลัก การทำร่ม การทำอาหารสำเร็จรูป เป็นต้น

2) ธุรกิจการค้า ได้แก่ การประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการนำสินค้าจากแหล่งผลิตมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคหรือซื้อมาขายไป อาจกระทำได้ในรูปการค้าส่ง การค้าปลีก หรือการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งทำให้เกิดกิจการอื่นๆ ตามมา เช่น การขนส่ง การประกันภัย การบรรจุหีบห่อ การธนาคาร การโฆษณา เป็นต้น ธุรกิจการค้า ได้แก่ การเปิดร้านขายสินค้าต่างๆ ตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ เป็นห้างสรรพสินค้า

3) ธุรกิจบริการ ได้แก่ การเสนอขายบริการในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ความสะดวกสบาย ความปลอดภัยหรือความสนุกสนานบันเทิงแก่ลูกค้าโดยเรียกค่าบริการเป็นค่าตอบแทน เช่น การขนส่ง การธนาคาร การประกันภัย การแพทย์ การโรงแรม การท่องเที่ยว เป็นต้น ปัจจุบันธุรกิจบริการมีบทบาทมากขึ้นเพราะบุคคลไม่มีโอกาสที่จะทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองได้มากนัก ธุรกิจบริการแบ่งออกเป็นหลายประเภท เช่น บริการให้ความบันเทิง บริการให้แก่ธุรกิจ บริการแก่บุคคล และบริการแก่นักท่องเที่ยว ฯลฯ



ภาพที่ 2.2 ประเภทของธุรกิจ

กรองแก้ว อยู่สุข และคนอื่นๆ (2536: 4-5) ได้แบ่งประเภทของธุรกิจดังนี้

- 1) ธุรกิจการเกษตร ได้แก่ การทำนา ทำสวน ทำไร่ ประมง ป่าไม้ และปศุสัตว์
- 2) ธุรกิจเหมืองแร่ ได้แก่ การทำเหมืองแร่ การขุดเจาะนำเอาทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ มาใช้ และรวมถึงถ่านหิน หินน้ำมัน หินอ่อน ด้วย
- 3) ธุรกิจอุตสาหกรรม หมายถึง ผู้ผลิตสินค้าเครื่องอุปโภคทั่วไปซึ่งอาจแบ่งได้ดังนี้

(1) อุตสาหกรรมในครัวเรือน เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กใช้แรงงานจากสมาชิกในครัวเรือน ใช้เวลาว่างจากการประกอบอาชีพหลัก ใช้วัตถุดิบที่หาได้ในท้องถิ่นนั้นๆ วิธีการผลิตเป็นเทคนิคดั้งเดิมซึ่งสืบทอดมาแต่บรรพบุรุษ ได้แก่ อุตสาหกรรมทอผ้า ทำร่ม เครื่องเงิน ทอเสื่อ และเครื่องจักรสานต่างๆ

(2) อุตสาหกรรมโรงงาน หมายถึง ผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าจากโรงงานลักษณะแตกต่างจากอุตสาหกรรมในครัวเรือนคือ มีโรงงานถาวร มีการจ้างแรงงานจากบุคคลภายนอก มีกระบวนการผลิต มีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย ผลิตสินค้าได้ทีละมากๆ ได้แก่ โรงงานผลิตสบู่ อาหารสำเร็จรูป เสื้อผ้าสำเร็จรูป ผงซักฟอก ฯลฯ

4) ธุรกิจการก่อสร้าง เป็นอุตสาหกรรมที่ทำต่อเนื่องมาจากอุตสาหกรรมต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการนำเอาผลผลิตของอุตสาหกรรมต่างๆ มาใช้ ได้แก่ การปลูกสร้างอาคารที่อยู่อาศัย สถานศึกษา โรงพยาบาล ถนนหนทาง เขื่อน สะพาน อุโมงค์ส่งน้ำ ทางระบายน้ำ รวมทั้งการสร้างโรงงานอุตสาหกรรม โรงกลั่นน้ำมัน

5) ธุรกิจเกี่ยวกับการพาณิชย์ นับเป็นธุรกิจที่สำคัญยิ่งเพราะทำหน้าที่เป็นผู้กระจายสินค้าที่อุตสาหกรรมต่างๆ ผลิตขึ้นไปสู่ผู้บริโภคหรือผู้ใช้ ทำให้ประชาชนทั่วไปหาซื้อสินค้าต่างๆ ได้สะดวกตามปริมาณและเวลาที่ต้องการ ได้แก่ คนกลาง ร้านค้าส่งค้าปลีก ธุรกิจขายตรง และธุรกิจที่เป็นตัวแทน นายหน้าขายสินค้าต่างๆ

6) ธุรกิจการเงิน เป็นธุรกิจที่สำคัญยิ่งที่จะส่งเสริมให้ธุรกิจทำงานคล่องตัวขึ้น ธุรกิจการเงินให้ความช่วยเหลือด้านการเงินทั้งนี้เพราะในการผลิตสินค้าผู้ผลิตจำเป็นต้องลงทุนซื้อที่ดิน เครื่องมือเครื่องจักร วัตถุดิบ จ้างแรงงาน แม้ในการจัดจำหน่ายก็ต้องใช้เงินลงทุนซื้อสินค้าขนส่งเก็บรักษาและเสียค่าใช้จ่ายอื่นๆ อีกมาก ผู้ประกอบธุรกิจดังกล่าวอาจมีเงินทุนไม่เพียงพอหรือมีปัญหาหมุนเงินไม่ทันก็อาจพึ่งธุรกิจประเภทนี้ได้ และธุรกิจการเงินยังช่วยให้ความสะดวกแก่ผู้ที่ส่งสินค้าออกหรือนำสินค้าเข้าเพราะเป็นตัวกลางการชำระเงินระหว่างประเทศให้ธุรกิจการเงิน ได้แก่ ธนาคารประเภทต่างๆ บริษัทการเงิน บริษัทประกันภัย บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

7) ธุรกิจการให้บริการ ธุรกิจประเภทนี้ไม่ผลิตสินค้าแต่ทำหน้าที่ให้บริการธุรกิจประเภทนี้ ได้แก่ ธุรกิจการคมนาคมและขนส่ง ซึ่งช่วยผู้ผลิตนำสินค้าไปสู่ผู้บริโภค การบริการโรงพยาบาล โรงแรม รีสอร์ท สถานบริการต่างๆ กิจกรรมท่องเที่ยวธุรกิจโรงแรม ซึ่งจะทวีความสำคัญขึ้นตามลำดับในปัจจุบันนี้

8) ธุรกิจอื่นๆ ได้แก่ ธุรกิจที่นอกเหนือไปจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้แก่ ผู้ประกอบอาชีพอิสระต่างๆ เช่น ครู แพทย์ ฤๅษี วิศวกร สถาปนิก จิตรกร ปฎิมากร ช่างฝีมือ

**1.5 ธุรกิจขนาดย่อม** ธุรกิจขนาดย่อมถือเป็นรากฐานของการพัฒนาและฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมีความคล่องตัวในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไป เป็นแหล่งที่สร้างงาน สร้างรายได้ ให้กับประชาชน สามารถกระจายรายได้ไปทั่วประเทศ และยังเป็นจุดเริ่มต้นของการลงทุนเพื่อเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่ที่สำคัญ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2546)

ธุรกิจขนาดย่อมมีการดำเนินงานที่เป็นอิสระ การบริหารงานมีความคล่องตัว และมีต้นทุนการดำเนินงานต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ จึงเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลเข้าไปประกอบการธุรกิจขนาดย่อม มีการว่าจ้างคนเข้าทำงาน ทำให้ปัญหาการว่างงานและช่องว่างของรายได้ลดลง (สุสดี รุมาคม, 2544)

### **1.5.1 ความหมายของธุรกิจขนาดย่อม**

ธุรกิจขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจเล็กๆ ที่เจ้าของเป็นผู้บริหารงานอย่างอิสระด้วยตนเอง มีสินทรัพย์ของกิจการค่อนข้างจำกัด ขอบเขตการดำเนินงานอยู่ในท้องถิ่น ตลาดในการจำหน่ายสินค้าและบริการไม่กว้างขวาง (จินตนา สุนทรธรรม และคณะ, 2531: 16; กัตัญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2545: 1) อีกทั้งมีการติดต่อประสานงานในลักษณะใกล้ชิดกัน การจัดหาทุนและการเพิ่มทุนจะดำเนินการเป็นสินเชื่อกับธนาคารหรือสถาบันการเงินต่างๆ

(โชติรัส ชวนิชย์ และคณะ, 2538) นอกจากนี้ธุรกิจขนาดย่อมยังมีรูปแบบของการผลิต การจัดการ การประกอบ บรรจุ ซ่อมบำรุง ทดสอบ แปรสภาพ และการให้บริการตามแต่เทคนิคและทักษะของผู้ประกอบการ เพื่อให้เกิดงาน เกิดรายได้และกิจการดำเนินอยู่ได้ (สุรชัย จิวเจริญสกุล, 2545)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2546) อ้างถึงพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 มาตรา 4 กำหนดให้ใช้เกณฑ์ในการชี้วัดขนาดของธุรกิจขนาดย่อม คือ จำนวนการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวรหรือทุนจดทะเบียนชำระแล้ว โดยครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่ม คือ กิจการการผลิต (Production Sector) กิจการการค้า (Trading Sector) และกิจการบริการ (Service Sector) ดังรายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์ชี้วัดขนาดของธุรกิจขนาดย่อม

ประเภทกิจการ	จำนวนการจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร
กิจการการผลิต	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการการค้า		
- ค้าส่ง	ไม่เกิน 25 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
- ค้าปลีก	ไม่เกิน 15 คน	ไม่เกิน 30 ล้านบาท

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2546)

### 1.5.2 ลักษณะของธุรกิจขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดย่อม ถือเป็นกิจการที่เอื้ออำนวยเหมาะสมสำหรับผู้เริ่มลงทุนรายใหม่ ซึ่งสรุปลักษณะธุรกิจขนาดย่อม ดังนี้ (มาณพ ชิวชนาสุนทร, 2542; ผุสดี รุมาคม, 2544)

- 1) เข้าสู่ธุรกิจทำได้ง่าย เพราะใช้เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่มากนัก และเมื่อประกอบการแล้วเกิดปัญหาไม่มีความสูญเสีย โอกาสที่จะฟื้นตัวเกิดได้ง่ายกว่ากิจการขนาดใหญ่
- 2) มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการสามารถควบคุมดูแลกิจการได้ทั่วถึงและใกล้ชิด
- 3) การดำเนินธุรกิจไม่ว่าด้านการผลิตสินค้า การจัดจำหน่าย หรือการบริการ จะมีความยืดหยุ่นสูงสอดคล้องกับยุคการผลิตและการค้าที่ต้องการตอบสนองที่รวดเร็ว
- 4) สามารถสร้างความชำนาญเฉพาะอย่างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

5) ใช้ฝีมือความสามารถส่วนตัวบริการลูกค้า อาทิ ร้านอาหาร ช่างตัดเสื้อ นักออกแบบภายใน ฯลฯ เนื่องจากเจ้าของเป็นผู้บริหารงานเองทำให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ได้อย่างประสบความสำเร็จ

6) ความสะดวกสบาย ธุรกิจขนาดย่อมสามารถแข่งขันกับธุรกิจรายใหญ่ได้โดยการนำเสนอความสะดวกสบายที่ธุรกิจคู่แข่งรายใหญ่ไม่สามารถตอบสนองได้

7) แรงจูงใจสูง แรงจูงใจและความปรารถนาของบุคคลที่เป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งจะต้องทำงานหนักและเสียสละมากกว่าการทำงานให้กับคนอื่น

### 1.5.3 บทบาทของธุรกิจขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดย่อม มีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศหลายประการ (ยูจिरา ทองเวศ, 2544; อานาจ ชีระวนิช, 2544; กัตติญญ หิรัญญสมบุรณ์, 2545) กล่าวถึงบทบาทของธุรกิจขนาดย่อมไว้ว่า

- 1) ช่วยสร้างงาน กระจายรายได้
- 2) การสร้างนวัตกรรม หรือการประดิษฐ์คิดค้นใหม่ ๆ
- 3) การผลิตสินค้าและบริการอย่างมีคุณภาพ
- 4) สร้างสรรค์สินค้าและบริการต่อชนทุกชั้นในสังคม
- 5) กระตุ้นการแข่งขันทางเศรษฐกิจ
- 6) สามารถผลิตสินค้าทดแทนการนำเข้า
- 7) สามารถผลิตสินค้าและบริการเพื่อการส่งออก
- 8) มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนธุรกิจขนาดใหญ่
- 9) ช่วยพัฒนาศักยภาพในด้านสติปัญญาและความมานะพยายามของบุคคล

ที่เป็นเจ้าของกิจการและพนักงานในองค์กร

### 1.5.4 ประเภทของธุรกิจขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดย่อมมีอยู่ในภาคเอกชนทุกภาคของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งธุรกิจแต่ละประเภทก็มีความสำคัญแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ ซึ่งได้จำแนกกิจการของธุรกิจขนาดย่อมออกเป็น 4 สาขา (ชุตติภา โอภาสานันท์, 2543) คือ

1) กิจการการผลิต (Production Sector) เป็นธุรกิจที่มีการแปรสภาพวัตถุดิบชนิดต่างๆ ให้เป็นผลผลิตสำเร็จรูป ตามความต้องการของผู้บริโภคที่ไม่มีสิ้นสุด ทำให้ความสนใจและการตื่นตัวในผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้กลายเป็นเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจการผลิตรุดหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง



2) กิจการค้าส่ง (Wholesale) กิจการประเภทนี้เปรียบเสมือนคนกลางระหว่างผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก เป็นกิจการที่เกิดขึ้นโดยตรงเกี่ยวกับการจำหน่าย หรือบริการ ที่ให้กับกิจการที่ซื้อไปขายต่อ ผู้ประกอบการค้าส่งจะต้องคาดการณ์ชนิดของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ และทำการจัดหาเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้จะต้องรู้แหล่งผลิตที่เหมาะสมอีกด้วย รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที

3) กิจการค้าปลีก (Retail) หมายถึง ผู้ค้าที่ซื้อสินค้ามาจากผู้ค้าส่งแล้วนำมาจำหน่ายให้กับประชาชนทั่วไป ซึ่งกิจการประเภทนี้สามารถจำแนกตามวิธีการดำเนินงานได้ 2 ประเภท คือ จำหน่ายประจำในร้านค้า ได้แก่ ร้านค้าที่ให้บริการเต็มที่ ร้านค้าแบบซูเปอร์มาร์เก็ต ฯลฯ และอีกประเภทหนึ่งเป็นสินค้าปลีกที่ไม่ต้องการร้านค้าหรือขายปลีกแบบนอกร้าน ได้แก่ การขายปลีกแบบขายตามบ้าน การค้าปลีกทางไปรษณีย์ ฯลฯ

4) กิจการบริการ (Service Sector) เป็นกิจการที่เน้นประโยชน์เพื่อความพอใจที่เสนอซื้อขายหรือเป็นกิจการที่จัดขึ้นร่วมกับการขายสินค้า ลักษณะของกิจการบริการ คือ ต้องการลงทุนเริ่มแรกเพียงเล็กน้อยและต้องอาศัยการควบคุมดูแลของเจ้าของอย่างใกล้ชิด ซึ่งส่วนใหญ่สินค้าในกิจการบริการจับต้องไม่ได้ ถูกใช้ไปแล้วก็หมดไป ต้องซื้อใหม่ตามจำนวนครั้ง เช่น ธุรกิจที่อยู่อาศัย ธุรกิจท่องเที่ยว สถานเสริมความงาม สถานทีรันทริง ฯลฯ

นอกจากนี้ (อำนาจ ธีระวนิช, 2544) ได้แบ่งประเภทธุรกิจขนาดย่อมจากการพิจารณาจุดอิมตัวทางธุรกิจ ระดับความเสี่ยง และผลตอบแทนที่กิจการได้รับ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) กิจการที่พอเลี้ยงตัวเอง จะมีศักยภาพอย่างจำกัดในการแสวงหากำไร และเป็นกิจการที่ผู้ประกอบการใช้ความพยายามส่วนบุคคลเผชิญกับความเสี่ยงและได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร จำนวนไม่มากนัก เช่น ร้านเสริมสวย ร้านขายของชำ ร้านซักรีด ฯลฯ

2) ธุรกิจขนาดย่อมที่สร้างความมั่นคงให้กับเจ้าของ ถือเป็นกิจการที่ให้ผลตอบแทนอย่างมั่นคงแก่เจ้าของกิจการ แต่รายได้ อาจเกิดจากความเสี่ยงในธุรกิจนั้นๆ เช่น ธุรกิจขนาดย่อมที่ทำการผลิตสินค้า ธุรกิจค้าส่ง ตัวแทนจำหน่ายสินค้า ฯลฯ

3) ธุรกิจขนาดย่อมที่มีศักยภาพสูง ใช้เทคโนโลยีระดับสูงในการประกอบการ และส่วนหนึ่งมีลักษณะการดำเนินงานที่เร่งการเติบโตอย่างเร่งรีบ ควบกิจการ หรือขยายกิจการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาอันสั้น เช่น บริษัทไมโครซอฟท์ วอลมาร์ท แมคโดนัลด์ ฯลฯ

ธุรกิจขนาดย่อมมีความหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการ จะใช้ความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์อาชีพ เพื่อขายสินค้าและบริการ เพื่อสร้างรายได้ให้ได้รับผลตอบแทนที่เป็นกำไรหรือความพอใจที่พึงประสงค์ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าประเภทของธุรกิจขนาดย่อมสามารถแบ่งออกเป็นฝ่ายการผลิตในทุกขั้นตอน และกระบวนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการผลิตวัตถุดิบหรือการแปรรูปเป็นสินค้าอื่น รวมถึงฝ่ายบริการในการจัดการ การจัดจ้าง การจัดส่ง และการขายความรู้ ความสามารถในรูปแบบต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในกรอบของสาขางานต่างๆ ได้แก่ งานด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม คหกรรม พาณิชยกรรม และศิลปหัตถกรรม (สุรชัย จิวเจริญสกุล, 2545)

### 1.5.5 วิธีประกอบการธุรกิจขนาดย่อม

ผู้ประกอบการสามารถเข้ามาดำเนินงานในธุรกิจได้ในวิถีทางที่แตกต่างกันแล้วแต่เงื่อนไขของผู้ประกอบการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และเงินทุนที่มีอยู่ ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการเริ่มต้นประกอบธุรกิจที่เหมาะสม (กตัญญู หิรัญญูสมบุรณ์, 2545)

สมชาย หิรัญญุกิตติ (2542) กล่าวถึงทางเลือกในการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดย่อมออกเป็น 4 วิธีการ ดังต่อไปนี้

1) การเปิดธุรกิจใหม่ (Startup) การก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาใหม่ เป็นวิธีการที่แสดงถึงธรรมชาติของความเป็นผู้ประกอบการได้ดีที่สุด เพราะจะต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ และใช้ความมานะพยายามเป็นอย่างสูง ธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นมาใหม่เป็นวิธีการที่ผู้ประกอบการนิยมดำเนินการมากที่สุด อย่างไรก็ตามมีเหตุผลหลายประการสำหรับการเริ่มธุรกิจใหม่ คือ เป็นการเริ่มต้นธุรกิจรูปแบบใหม่ซึ่งเกิดจากการประดิษฐ์ คิดค้นผลิตภัณฑ์ขึ้นมาใหม่ได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้ง เครื่องมือเครื่องจักร ผลิตภัณฑ์หรือบริการ บุคลากร ซึ่งในการก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาใหม่สามารถทำได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

แบบ A: ตลาดใหม่ (New Market) เป็นการนำผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วเข้าสู่ตลาดใหม่

แบบ B: เทคโนโลยีใหม่ (New Technology) เป็นการนำผลิตภัณฑ์นวัตกรรมเข้าสู่ตลาด และผลิตภัณฑ์นั้นไม่เคยมีในที่อื่นใด

แบบ C: ผลประโยชน์ใหม่ (New Benefit) เป็นการนำผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงให้มีคุณภาพดีขึ้น และมีความแตกต่างจากคู่แข่งขึ้น



นอกจากนี้ในการเริ่มต้นทำธุรกิจอาจมีแหล่งที่มาจากความคิดต่างๆ อาทิ ประสบการณ์ส่วนตัว งานอดิเรก การค้นพบโดยบังเอิญ และการค้นหาอย่างรอบคอบ

2) การซื้อกิจการ (Buyout) ผู้ประกอบการสามารถเลือกซื้อธุรกิจที่สร้างไว้แล้วเป็นทางเลือกในการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ การตัดสินใจที่จะซื้อที่มีอยู่แล้วควร ได้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียในธุรกิจนั้นๆ การซื้อกิจการต่อมาจากผู้อื่นสามารถช่วยลดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนจากการก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาใหม่เอง ได้ทำเลที่ตั้งเหมาะสม สามารถวางแผนใช้ประโยชน์จากข้อมูลในอดีตและช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายในการเริ่มต้น นอกจากนี้ยังได้ลูกค้าประจำทันที หากแต่การซื้อกิจการต่อจากผู้อื่นยากที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของกิจการเดิมได้ยาก กิจการที่ขายต่ออาจมีปัญหาแอบแฝงอยู่ หรือแม้แต่นักงานลูกจ้างเดิมไม่มีประสิทธิภาพ เข้ากับเจ้าของรายใหม่ไม่ได้ ฉะนั้น ผู้ประกอบการที่คิดจะซื้อกิจการต่อจากผู้อื่นจึงต้องระมัดระวัง และทำการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจซื้อกิจการใดๆ

3) การทำธุรกิจครอบครัว (Family Business) การเข้าไปประกอบธุรกิจแบบครอบครัว บุตรชายและบุตรสาวของเจ้าของธุรกิจมีทางเลือกที่จะเข้าไปร่วมกับธุรกิจ ซึ่งบิดามารดาหรือปู่ย่าตายายได้ก่อตั้งขึ้น (มุสดี รุมาคม, 2544) ซึ่งธุรกิจครอบครัวเป็นกิจการที่สมาชิกในครอบครัวมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งในฐานะเจ้าของและการทำงานที่ในกิจการ ซึ่งขอบเขตที่สมาชิกในครอบครัวเข้ามาเกี่ยวข้องในกิจการจะมีความแตกต่างกันไปตามสภาพของแต่ละครอบครัว บางกิจการสมาชิกครอบครัวอาจทำงานให้กิจการทั้งเต็มเวลาหรือบางช่วงเวลาเท่านั้น (อำนาจ ชีระวนิช, 2544) นอกจากนี้การดำเนินงานธุรกิจครอบครัวสามารถนำมาซึ่งผลประโยชน์พร้อมกับความขัดแย้งขึ้นหย่าร้างถึงขั้นแตกหักได้ ถ้าไม่วางหลักการบริหารครอบครัวควบคู่ไปกับธุรกิจให้ดี (กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2545)

4) การซื้อสิทธิทางการค้า (Franchise) เป็นที่รู้จักกันในนามธุรกิจแฟรนไชส์ ซึ่งกำลังเป็นที่นิยม เพราะมีความสะดวกรวดเร็ว ผู้ประกอบการไม่ต้องค้นคว้าหาความรู้ หรือสะสมประสบการณ์ของธุรกิจไว้หลายๆ ปี (ชุตินา โสภาสานันท์, 2543) กล่าวไว้ว่า ระบบธุรกิจแฟรนไชส์เป็นระบบการทำธุรกิจจัดจำหน่ายที่มีข้อตกลงเซ็นสัญญากับบริษัทแม่หรือผู้ให้สิทธิหรือเจ้าของแฟรนไชส์ (Franchisor) ที่จะมอบสูตรแห่งความสำเร็จในการประกอบการให้แก่ผู้ประกอบการรายใหม่ที่ไม่มีความรู้ในธุรกิจนั้นมาก่อน หรือเรียกว่าผู้ซื้อสิทธิ (Franchisee) โดยจะต้องอยู่ในเงื่อนไขที่บริษัทซึ่งให้สิทธิกำหนด

### 1.5.6 ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจขนาดย่อม

ในการประกอบธุรกิจทุกประเภท เจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการย่อมจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในวงกว้าง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมประสบกับปัญหาจากหลายสาเหตุ ได้แก่ ปัญหาหลักๆ ต่อไปนี้ (โชติรัส ชวนิชย์ และคณะ, 2538)

1) ปัญหาด้านการจัดการ เนื่องจากการบริหารงานของผู้ประกอบการมักจะดำเนินอยู่ภายใต้ความคิดและการตัดสินใจของตนเอง ขาดที่ปรึกษาหรือเพื่อนร่วมงานที่จะช่วยกันคิดพิจารณา ขาดความรอบคอบและขาดการวางแผนที่ดีในเรื่องของการจัดหา และการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542) กล่าวถึงแนวทางแก้ปัญหาด้านการจัดการว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมควรมีความสามารถหลายๆ ด้าน ทั้งความเป็นผู้นำ เป็นผู้วางแผน และเป็นผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งควรมีความสามารถในด้านการขาย การเก็บข้อมูล และการบริการลูกค้า

2) ปัญหาทางด้านการเงิน ธุรกิจขนาดย่อมมักประสบปัญหาการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุนหรือขยายการลงทุน หรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบ และขาดหลักหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้ยืมในระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

3) ปัญหาด้านแรงงาน ธุรกิจขนาดย่อมมักจะประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน การจ้างงานมักจะอาศัยบุคคลรอบข้าง ทำให้ขาดคุณสมบัติตามที่ต้องการ มีการเข้าออก เปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อย ทำให้การทำงานมีความล่าช้า เสียเวลาและจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกหัดพนักงานใหม่อยู่เสมอ

4) ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต โดยทั่วไปธุรกิจขนาดย่อมมักใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อน เนื่องจากการลงทุนต่ำ ผู้ประกอบการหรือพนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาการที่ทันสมัย จึงทำให้ขาดการพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

จากการศึกษาของ Harper (1991 อ้างถึงใน สุรชัย, 2545) พบว่า ร้อยละ 90 ของธุรกิจขนาดย่อมที่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องมาจากสาเหตุ

- 1) สินค้า/บริการเข้าไปอยู่ในตลาดที่มีสินค้าชนิดนั้นอยู่มากแล้ว
- 2) ผู้ประกอบการขาดการนำเสนอสินค้า ให้ตรงความต้องการของตลาด
- 3) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือรูปแบบการบริการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาด

4) ผู้ประกอบการขาดความรู้เกี่ยวกับระบบการดำเนินงานทางธุรกิจ ตลอดจนความรู้ทางด้านกฎหมาย ระบบการเงิน การจัดจ้าง การบัญชี ระบบตลาด และการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับอาหารสัตว์น้ำ

### 2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอาหารสัตว์น้ำ

ประวัติความเป็นมาของอาหารเม็ดเดิมทีเดียวในสมัยโบราณนั้นอาหารที่ใช้ปลา มักจะยึดหลักที่ว่า ควรนำอาหารที่เหลือใช้จากการบริโภคของมนุษย์แล้วจึงนำมาเลี้ยงปลา หรืออาจเป็นอาหารที่มนุษย์ไม่ต้องการใช้แล้ว เช่น เป็นเศษวัสดุจากไร่ นา จากฟาร์มปศุสัตว์ซึ่งหาได้ง่าย และราคาถูก นำมาผสมกันทำเป็นอาหารเพื่อใช้เลี้ยงปลา (สุจิต ภิญโญยิ่ง, 2523: 1-4)

สำหรับในสหรัฐอเมริกานั้น การเลี้ยงปลาที่ขึ้นหน้าขึ้นตาเห็นจะได้แก่การเลี้ยงปลาเทร้า และปลาแซลมอน ซึ่งในระยะเริ่มต้นปี ค.ศ.1953 นั้น Harold Wolf นักวิทยาศาสตร์ทางการประมงในรัฐแคลิฟอร์เนีย ได้ทดลองใช้อาหารพวกเนื้อและผักมาผสมกันนำไปเข้าเครื่องบด ให้ออกมาเป็นรูปอาหารเม็ดใช้เลี้ยงปลาที่โตแล้ว แต่ลูกปลานขนาดเล็กยังไม่ยอมรับอาหารเม็ด จึงต้องใช้อาหารประเภทเนื้อเพียงอย่างเดียวเลี้ยงลูกปลาไปพลางก่อน ต่อเมื่อปลาโตขึ้นขนาดตัวเท่า นิ้วมือแล้ว จึงให้อาหารเม็ดเป็นบางส่วนควบคู่กันไปกับอาหารประเภทเนื้อ นักวิทยาศาสตร์ได้สังเกตว่าปลาในเขตอบอุ่นมักจะยอมกินอาหารเม็ดได้เร็วกว่าปลาที่เลี้ยงในเขตอากาศหนาว เมื่อเย็นเช่นนี้ จึงได้ทดลองต่อไปว่าการที่ปลายอมกินอาหารเม็ดเข้าไปบ้าง เร็วไปบ้างเช่นนี้ อาจจะเป็นเพราะสีของอาหารเม็ดไม่ดึงดูดใจให้ปลากิน จึงได้พยายามทดลองย้อมสีอาหารเม็ดเป็นสีต่างๆ เช่น สีแดง สีเขียว สีเหลือง สีน้ำเงิน สีน้ำตาลและสีธรรมชาติ ผลการทดลองเป็นที่น่าสังเกตว่าปลากินอาหารเม็ดได้ทุกสีแต่ชอบกินอาหารเม็ดที่มีสีแดงมากกว่า เพราะถึงแม้ว่าอาหารเม็ดสีแดงจะตกลงไปที่พื้นก้นบ่อแล้ว ปลาก็ยังตามไปเก็บกินและไม่สนใจกับอาหารเม็ดสีอื่นๆ ต่อมาในปี 1955 William Hagen, Jr. ได้รายงานว่าการประมงสหรัฐได้ใช้จ่ายเงินซื้ออาหารเลี้ยงปลาเทร้าและปลาแซลมอนเป็นจำนวน 6 ล้านปอนด์ คิดเป็นเงิน 466,275 เหรียญสหรัฐ ซึ่งส่วนมากเป็นค่าซื้ออาหารเม็ดเลี้ยงปลาในภาคของรัฐบาล และสำหรับในภาคเอกชนก็ได้มีการใช้อาหารเม็ดเลี้ยงปลากันแพร่หลายในปีนี้ด้วย ดังนั้นอาหารเม็ดจึงมีแนวโน้มว่าจะได้รับความนิยมสูงขึ้นในอนาคต อาหารที่ใช้เลี้ยงปลาในระยะนั้นแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทแรกคือ Meat Products ได้แก่จำพวกเครื่องในหมู วัว แพะ แกะ ม้า เหล่านี้เป็นต้น ประเภทที่สองได้แก่ Dry Feeds คือพวกเนื้อป่น กระดูกป่น ถั่วเหลือง เมล็ดฝ้าย แป้ง นมผงและที่สำคัญคือพวกอาหารผสมในรูปของอาหารเม็ดที่ใช้สำหรับเลี้ยงไก่และ

กระต่าย ประเภทที่สาม ได้แก่ Fish Products คือพวกเนื้อปลา ไข่ปลา ไข่ปลา น้ำมันตับปลา เหล่านี้เป็นต้น ในปี 1958 Robert E. Schumacher ได้รายงานว่าได้มีการทดลองเปรียบเทียบอาหารที่ใช้เลี้ยงปลาเทร้า ระหว่างอาหาร Minnesota Pelleted Diet No.1 กับ Standard meal and spleen diet. เป็นเวลา 7 เดือน คือตั้งแต่ 24 ส.ค.1955 ถึง 26 มี.ค. 1956 ปรากฏว่า อาหาร Pellet ประหยัดเวลาและแรงงาน ตลอดจนประหยัดค่าใช้จ่ายกว่าอาหาร Standard ถึง 31.6% และนอกจากนั้นอาหาร Pellet ยังมีค่า Conversion ratio ต่ำกว่าด้วย คือ ระหว่าง 1.38 – 1.86 ส่วนอาหาร Standard มีค่า 2.36 – 2.60 เหล่านี้เป็นต้น

ต่อมาในปี 1968 จึงได้นิยมใช้อาหารเม็ดกันแพร่หลาย โดยทำเป็น Complete Pellets ซึ่งมีการเพิ่มเติมส่วนประกอบของธาตุอาหารที่จำเป็นจนครบบริบูรณ์ คือ มีทั้ง โปรตีน ไขมัน แป้ง วิตามิน เปริมิกส์และเกลือแร่ต่างๆ ที่จำเป็นแก่ปลาจนครบถ้วน โดยเริ่มทำได้ที่เมือง Stuttgart รัฐ Arkansas เป็นแห่งแรก

สำหรับในประเทศแคนาดา ได้เริ่มมีการใช้อาหารเม็ดกันเป็นที่แพร่หลายในปี 1960 โดยได้นำมาใช้กับปลา Atlantic Salmon ซึ่งมีบริษัท Ewos เป็นผู้ดำเนินการ มีสูตรของอาหารเม็ดดังนี้คือ Crude Protein 58% Fat 8% Ash 15% Water 7% Fiber 1% Carbohydrate 11% Vitamins ต่างๆ เช่น A,E,D,K,B<sub>1</sub>,B<sub>6</sub>,B<sub>12</sub>,H,C, Calcium pantathenate, folic acid, Choline และเกลือแร่ต่างๆ

ส่วนในประเทศไทยนั้นการใช้อาหารเม็ดเลี้ยงปลาเริ่มเป็นครั้งแรกที่สถานีประมงจังหวัดชัยนาท โดยนายประสิทธิ์ เอกอรรุ หัวหน้าสถานีประมงจังหวัดชัยนาท เป็นผู้เริ่มในปี พ.ศ. 2509 โดยนำอาหารผสมประกอบด้วย รำ ปลายข้าว กากถั่วลิสง ปลาป่นและเกลือแร่ มาคลุกเคล้าผสมกันแล้วเข้าเครื่องบดออกมาเป็นเม็ดผงให้แห้งแล้วนำไปใช้เลี้ยงปลาในกระชังได้ผลดี ต่อมาในปี พ.ศ.2510 นายพิทยา เพ็ญนภากาศ นักวิชาการประมงแผนกทดลองเพาะเลี้ยง บางเขน ได้ทดลองใช้อาหารเม็ดเลี้ยงลูกปลาสวายที่เพาะได้โดยวิธีผสมเทียมได้ผลดีเช่นเดียวกัน สูตรของอาหารเม็ดประกอบด้วย รำ 20 ส่วน ปลายข้าว 10 ส่วน เลือด 40 ส่วน สาหร่าย 30 ส่วนและเกลือ 2 ส่วน ในปี พ.ศ.2512 นายมนู โทธารส นักวิชาการประมงแผนกทดลองเพาะเลี้ยง ได้ทดลองใช้อาหารเม็ดสูตร Auburn No.2 เลี้ยงปลาหลายชนิด เช่น ปลาสวาย ปลาไน ปลาจีนได้ผลดีเช่นเดียวกัน สูตรอาหารเม็ดประกอบด้วย ปลาป่นเค็ม 15% กากถั่วเหลือง 35% กากถั่วลิสง 35% กากเบียร์ 15% ผสมคลุกเคล้าแล้วเข้าเครื่องบดออกมาเป็นเส้นๆ ยาวประมาณ 4 ม.ม. ใช้เลี้ยงปลาในอัตราวันละ 5% ของน้ำหนักตัวปลา ในปี 2514 นายประเสริฐ สีตะสิทธิ์ นักวิชาการประมงของแผนกทดลองเพาะเลี้ยง ได้ทดลองใช้อาหารเม็ดเลี้ยงปลาคูกอูและปลาคูกด้าน ผลการเจริญเติบโตของปลาทั้งสองไม่แตกต่างกัน มีความเจริญเติบโตดี และนับตั้งแต่นั้นมาจนถึงปัจจุบันการใช้อาหารเม็ดเลี้ยงปลาจึงได้เป็นที่นิยมแพร่หลายยิ่งขึ้น

## 2.2 พระราชบัญญัติควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ พ.ศ.2558

กรมประมง (2558: 1) อาหารสัตว์ หมายความว่า

1) วัตถุที่มุ่งหมายเพื่อใช้หรือใช้เลี้ยงสัตว์น้ำ โดยการให้กิน ค้ำ เลี้ยง หรือนำเข้าสู่ร่างกายสัตว์โดยวิธีการใดๆ หรือ

2) วัตถุที่มุ่งหมายเพื่อใช้หรือใช้เป็นส่วนผสมในการผลิตอาหารสัตว์น้ำ

“อาหารสัตว์ควบคุมเฉพาะ” หมายความว่า อาหารสัตว์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม หรืออาจเป็นอันตรายต่อสัตว์ หรือส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคเนื้อสัตว์โดยรวม ซึ่งการผลิตเพื่อขายหรือการนำเข้าเพื่อขายต้องขึ้นทะเบียน ทั้งนี้ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์

อาหารสัตว์น้ำที่เป็นอาหารสัตว์ควบคุมเฉพาะ ได้แก่ อาหารสัตว์น้ำที่ใช้สำหรับเลี้ยงกบ ตะพาบน้ำ กุ้งทะเล กุ้งน้ำจืด ปลาดุก ปลาน้ำจืดกินพืช ปลาน้ำจืดกินเนื้อ และปลาทะเลกินเนื้อ ประเภทวัตถุที่ผสมแล้ว (ชนิดหัวอาหารสัตว์ อาหารสัตว์ผสมสำเร็จรูป หรือสารผสมล่วงหน้า (พรีมิกซ์) และประเภทอาหารเสริมสำหรับสัตว์ (อาหารเสริมโปรตีน อาหารเสริมแร่ธาตุ อาหารเสริมวิตามิน หรืออาหารเสริมไขมัน)

สารผสมล่วงหน้า (พรีมิกซ์) หมายถึง อาหารสัตว์ที่มีส่วนผสมประกอบด้วยวัตถุที่เติมในอาหารสัตว์ผสมกับเนื้อ (Carriers)

วัตถุที่เติม (Feed additives) หมายความว่า วัตถุที่ใช้เติมในอาหารสัตว์เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพของอาหารสัตว์และซากสัตว์หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสัตว์และสุขภาพของสัตว์

สื่อ (Carries) หมายความว่า วัตถุที่ใช้ในการเจือจางหรือใช้เป็นส่วนผสมในปริมาณที่เหมาะสมของวัตถุที่เติมในอาหารสัตว์ และให้หมายความรวมถึงส่วนของพืช แร่ธาตุ กากน้ำตาล ผลิตภัณฑ์เหลือจากการหมัก น้ำมัน ที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ วัสดุที่เหลือจากการเกษตรที่ปลอดภัย เคลย์ (Clay) ซิลิคอนไดออกไซด์ (Silicondioxide) เค โอลิน (Kaolin) เดกซ์โตรส (Dextrose) และหรือแล็กโตส (Lactose) และแป้งจากพืชที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ควบคุมเฉพาะด้วย

“ผลิต” หมายความว่า ทำ ผสม แปรรูป ปรุงแต่ง เปลี่ยนรูป หรือแบ่งบรรจุ

“ขาย” หมายความว่า จำหน่าย จ่าย แจก แลกเปลี่ยน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ทางการค้าและหมายความรวมถึงการมีไว้เพื่อขายด้วย

ภาชนะบรรจุ หมายความว่า วัตถุใดๆ ที่ใช้บรรจุหรือหุ้มห่ออาหารสัตว์โดยเฉพาะ



ฉลาด หมายความว่ารวมถึง รูป รอยประดิษฐ์ หรือข้อความใดๆ ที่แสดง ไว้ที่ภาชนะบรรจุอาหารสัตว์

ผู้รับใบอนุญาต หมายความว่า ผู้ที่ได้รับใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติ ในกรณีที่นิติบุคคลเป็นผู้รับใบอนุญาตให้ หมายความว่ารวมถึงผู้ซึ่งนิติบุคคลแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการด้วย

ผู้อนุญาต หมายความว่า อธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมาย

พนักงานเจ้าหน้าที่ หมายความว่า ผู้ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งให้เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้

อธิบดี หมายความว่า อธิบดีกรมปศุสัตว์

รัฐมนตรี หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้มีอำนาจเปรียบเทียบความผิด หมายความว่า อธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมายให้มีอำนาจเปรียบเทียบความผิดได้ตามพระราชบัญญัติควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ พ.ศ.2558

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

#### 3.1 ความหมายของการบริหาร

ความหมายของการบริหาร ได้มีผู้อธิบายความหมายเอาไว้ต่างๆ ดังนี้

ณรงค์ นันทวรรณ (2536: 4) ได้เสนอความหมายของการบริหารว่า เป็นการดำเนินงานหรือกระบวนการของบุคคลทั้ง 2 คนขึ้นไปมาร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

พงศ์ ศรีโรจน์ (2537: 14) ได้เสนอว่าการบริหาร คือ การดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดตั้งองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจกรรมให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพที่สุด

ธีรวุฒิ บุญโสภณ และวิรพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์ (2537: 12) ได้เสนอว่า การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กรซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย

จากความหมายดังกล่าวมาแล้ว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุม การทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) ซึ่งประกอบไปด้วย คน เงิน วัสดุ และการบริหารจัดการ (ณรงค์ นันทวรรณนะ, 2536: 8-10)

### 3.2 องค์ประกอบของการบริหาร

จากแนวคิดการบริหารงานของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายของการบริหารเอาไว้ จะเห็นว่าการบริหารนั้นมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ เป้าหมาย (Goal) ปัจจัยการบริหาร (Factor of Management) และลักษณะของการบริหาร (Management Style) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ณรงค์ นันทวรรณนะ, 2536: 8-10)

1) มีเป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานไว้ชัดเจน เป้าหมาย คือ ภาระปฏิบัติงานที่สามารถจะวัด เป็นระดับหรือจำนวนหน่วยวัดที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นเครื่องชี้ทิศทาง เป็นเสาหลักที่บอกความสำเร็จและความก้าวหน้าของชีวิตและการทำงาน คนที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ปฏิบัติตามขั้นตอน มานะ ฝ่าฟันจนสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายที่ดีควรเจาะจงชัดเจน ชัดเจน ตรงประเด็น เช่น ต้องการเป็นนักวิ่งห้าพันเมตรในกีฬาโอลิมปิก ปี 2014 สามารถวัดได้ เช่น ลดน้ำหนักให้ได้ 5 กิโลกรัมภายใน 3 เดือน เป็นข้อตกลงเข้าใจได้ หรือต้องทำจึงได้และมีกำหนดระยะเวลาไว้แน่นอน

2) มีปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) โดยทั่วไปแล้วปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การจัดการ (Management) ในการบริหารงานขององค์การนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องนำปัจจัยในการบริหารทั้ง 4 มาใช้ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารงานในองค์การจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นต้องให้ความสนใจทั้งในด้านโครงสร้างคน กระบวนการ และสิ่งแวดล้อม (อุทัย เลหาวิเชียร, 2533: 5) โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรเป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่เครื่องจักร “คน” เป็นมนุษย์ที่มีความคิด มีความรู้สึก มีจิตใจ มีอารมณ์ต่างๆ ตามสถานการณ์ และมีความต้องการในระดับที่แตกต่างกันในแต่ละคน การที่จะให้คนหรือมนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลายอย่าง การ “บำรุงขวัญ” หรือ “ความพึงพอใจในการทำงาน” ก็เป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่ง และขวัญของผู้ปฏิบัติงานจะดีขึ้น ถ้าหากเขาได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ได้รับการยอมรับกับเพื่อนร่วมงาน ได้รับการ

ปฏิบัติอย่างยุติธรรมจากหัวหน้า ได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อทำดี มีส่วนทราบถึงนโยบายแผนงาน การเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวต่างๆ ภายในหน่วยงานของเขา และขวัญกำลังใจของคนทำงานจะ เพลิดเพลินหากเขาทำดีแล้วไม่ได้ดี บรรยากาศภายในองค์กรมีการแตกร้าง อิจฉาริษยา มีการจับผิด ซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญในการทำงานตามสมควร มีการขัดแย้งกันในหมู่ คนทำงาน ก่อให้เกิดการลาออกจากงาน (พร้อมรินทร์ พรหมเกิด, 2539: 2 – 3)

ดังนั้น หากองค์กรใดต้องการที่จะให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างแรงจูงใจหรือขวัญในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคคล เหล่านี้มีความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน ขององค์กรอย่างต่อเนื่องและสมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะเมื่อบุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงานหรือขวัญในการทำงานดี ย่อมจะมีผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานดีขึ้น ในทางตรงข้ามถ้าบุคลากรในองค์กรขาดแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงานหรือขวัญในการทำงาน ย่อมทำให้ขาดประสิทธิภาพของงานได้

3) ลักษณะของการบริหาร (Management Style) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และ ทั้งศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร จนมี คำกล่าวที่ว่า “ที่ใดมีผู้นำที่ดี ที่นั่นก็จะมีความสำเร็จ” Knowles (1974: 119) ซึ่งให้เห็นว่า คำว่า ลักษณะการบริหารงานที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพประกอบขึ้นด้วยหลาย ปัจจัย ได้แก่

(1) นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Policy Framework in Developing the HRD Program) หมายถึง เป็นเรื่องที่องค์กรสนับสนุนให้มีการพัฒนาคนใน องค์กรอย่างเต็มที่

(2) ปรัชญาการจัดการ (Management Philosophy) หมายถึง การบริหารงาน องค์กรภายใต้แนวความคิดการจัดการที่ให้ความสำคัญกับการเป็นมนุษย์ในองค์กร เช่น แนวความคิดการเข้ามามีส่วนร่วม หรือประชาธิปไตยในการบริหารงาน

(3) โครงสร้างขององค์กร (Structure of Organization) หมายถึง โครงสร้าง ขององค์กรมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม

(4) นโยบายเกี่ยวกับการเงิน (Financial Policy) หมายถึง องค์กรได้มีการ จัดสรรงบประมาณให้กับการพัฒนาส่วนงานต่างๆ ในองค์กรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

(5) ระบบการให้รางวัลตอบแทน (Reward System) คือ ระบบการเลื่อนเงินเดือน หรือตำแหน่ง หรืออื่นๆ ก็ดี ต้องยุติธรรม เหมาะสม เพื่อทำให้คนอยากเรียนรู้เพิ่มประสบการณ์ หรือพัฒนาตัวของเขาเอง



### 3.3 หน้าที่ของการบริหาร (Function of Management)

การจำแนกหน้าที่การบริหารของผู้บริหารนั้น ได้มีนักวิชาการจำแนกเอาไว้หลายท่านที่น่าสนใจ ดังนี้ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ได้จำแนกหน้าที่ของการบริหารเอาไว้ 7 ประการที่เรียกว่าเป็นแบบการบริหาร คือ “POSDCORB MODELS” ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

P	คือ	Planning	หมายถึง	การวางแผน
O	คือ	Organizing	หมายถึง	การจัดองค์การ
S	คือ	Staffing	หมายถึง	การจัดคนเข้าทำงาน
D	คือ	Directing	หมายถึง	การสั่งการ
Co	คือ	Co-ordination	หมายถึง	การประสานงาน
R	คือ	Reporting	หมายถึง	การรายงาน
B	คือ	Budgeting	หมายถึง	การจัดทำงบประมาณ

#### 3.3.1 การวางแผน (Planning= P)

การที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีแบบแผนในการดำเนินการให้รัดกุมและรอบคอบ มีผู้ให้ความหมายการวางแผน ไว้ดังนี้

เสถียร เหลืองอร่าม (2517: 294) กล่าวว่า การวางแผน คือ การเลือกวิถีทางในอนาคตจากทางเลือกหลายๆ ทางสำหรับที่จะให้กิจกรรมทั้งหมด หรือเฉพาะวางแผนการดำเนินไปตามวิถีนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร จะทำเมื่อไร จะให้ใครทำ และจะมีวิธีทำอย่างไร การวางแผนจึงเป็นการกระทำกิจกรรมไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดยวิธีที่ถูกหลักที่สุด

พณีส หันนาคินทร์ (2524: 21) เชื่อว่า การวางแผนเป็นการกระทำครั้งแรกของการบริหาร เป็นการเลือกวิธีปฏิบัติจากแนวคิดต่างๆ จึงจะนำไปสู่การกระทำจริง เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไร ด้วยวิธีการอย่างไร และให้ใครทำ การวางแผนจึงเป็นการกำหนดล่วงหน้าในการที่จะใช้กำลังคนหรือกำลังทรัพย์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมี เพื่อจะเชื่อมโยงสิ่งที่มีอยู่แล้วกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นอีก

จากความหมายของการวางแผนที่นำมากล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การวางแผน คือ การเตรียมการสำหรับการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แผนหรือการวางแผน จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การบริหารหรือการทำงานได้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์มากที่สุด การวางแผนก่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือเพื่อให้งานนั้นเกิดความสะดวก ประหยัด

การวางแผนประกอบด้วยขั้นตอน ในการดำเนินการวางแผนดังนี้ (ประทาน คงฤทธิศึกษาการ, 2529: 58 – 59)

1) การกำหนดปัญหา (Problem Identification) เป็นการรวบรวมสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต อันเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์หรือไม่ต้องการ และค้นหาว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นเพราะอะไร รวมทั้งคิดค้นต่อไปว่า โอกาสที่มันจะเกิดขึ้นมีหรือไม่

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Identification) เป็นการกำหนดความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และเข้าใจได้ว่าต้องการอะไร หรือจะทำอะไร

3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและจัดทำโครงการ (Programming) เป็นการพิจารณาว่าปัญหานั้นๆ มีสาเหตุอะไรบ้าง และมีวิธีแก้ไขอย่างไร วิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด และวิเคราะห์เปรียบเทียบในเรื่องต่างๆ เช่น ความพร้อม ค่าใช้จ่าย ผลกระทบต่างๆ ผลที่คาดว่าจะได้รับ แล้วจัดทำรายละเอียดของโครงการ ซึ่งประกอบด้วย ชื่อโครงการ วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ สถานที่ดำเนินการ วิธีการดำเนินการและการประสานงาน การอนุมัติโครงการและการประเมินผล

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการเตรียมการวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต และกำหนดขั้นตอนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนดำเนินการ และประเมินผล

### 3.3.2 การจัดองค์การ (Organizing = O)

การจัดหน่วยงานเป็นองค์ประกอบรองลงมาจากวางแผน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดหน่วยงาน ไว้ดังนี้

กูลิค (Gulick, 1963: 24) ได้ให้ความหมายของการจัดหน่วยงานว่าหมายถึง การจัดรูป โครงหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยการกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่ และสายบังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 110) บันทึกไว้ว่า การจัดหน่วยงาน คือ กระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบกิจการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 29) เสนอว่า การจัดหน่วยงาน เป็นการกำหนดความสัมพันธ์แห่งอำนาจการบริหารงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานในหน่วยงานนั้นๆ ดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529: 63 – 69) ได้เสนอว่า การจัดองค์กรหรือหน่วยงาน คือ การจัดโครงสร้าง (Structure) และวิธีปฏิบัติงาน (Operating) ขององค์กรให้มีการทำงานไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบของการจัดหน่วยงานนั้น ควรศึกษาเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่การปกครอง การจัดสายบังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ การรายงานตามลำดับชั้น
- 2) การแบ่งงาน (Division of work) หรือการจัดหน่วยงานเป็นการจัดหมวดหมู่ของงานในหน่วยงาน เพื่อกำหนดตัวบุคคลตามความสามารถ และหน้าที่รับผิดชอบ
- 3) การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) เป็นการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติของบุคคลในองค์กร เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติหน้าที่

สรุปได้ว่า การจัดหน่วยงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างระบบความสัมพันธ์ที่แน่นอนระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารเป็นการจัดโครงสร้างที่มีรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา ช่วยให้แต่ละคนได้รู้จักหน้าที่ของตนและผู้อื่น ซึ่งเป็น การพิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การจัดแบ่งงาน การแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงการบริหารงานในดีขึ้นด้วย

### 3.3.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing = S)

คนนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการ คนไม่ทำงานก็ไม่มีคุณภาพและดำเนินการไปด้วยความลำบาก นักวิชาการได้กล่าวถึงการจัดคนเข้าทำงานไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 4) กล่าวว่า การจัดคนเข้าทำงาน เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ประธาน คงฤทธิศึกษากร (2529: 75- 1) เชื่อว่า การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผน ตลอดจนการกำหนดวิธีการต่างๆ เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ เพื่อจัดทำให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความเหมาะสม ทำงานให้ได้ผลสม ความมุ่งหมายของหน่วยงาน ทำให้คนนั้นๆ รักองค์กร ตั้งใจทำงานด้วยดีมีประสิทธิภาพ งานบริหารบุคคลจึงอาจประกอบด้วยเรื่องเหล่านี้ คือ การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน มูลเหตุจูงใจในการทำงาน การสรรหาบุคคล การแต่งตั้ง โอน ย้าย การประเมินผลงาน การรักษาระเบียบวินัย การพัฒนาตัวบุคคลและการจัดสวัสดิการ

สรุปได้ว่าการบริหารบุคคล เป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้เหมาะสม และรวมถึงการเสริมสร้างและสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานเป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารงานบุคคลนั้นต้องทำให้คนนั้นๆ รักงาน มีความตั้งใจที่มั่นคง มีความอบอุ่น มีความสุขความสบาย และมีเกียรติ ควรจะประกอบด้วย

- 1) การคัดเลือกและการแต่งตั้งบุคคล คือ การเลือกคนที่ดีที่สุด มีความรู้ความสามารถมอบหมายให้ทำงานที่เหมาะสมกับงานและความถนัด
- 2) การพัฒนาตัวบุคคล คือ การปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การสำรวจการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาตามผลงาน ความอดุสาหะ ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ ความยากง่าย มีประโยชน์ รวมถึง พฤติกรรมของบุคลากร
- 4) การรักษากฎและระเบียบวินัย คือ การกำหนดและชี้แจงระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ และบทลงโทษ
- 5) การจัดสวัสดิการและมูลเหตุจูงใจการทำงาน คือ การสร้างขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานร่วมกัน

### 3.3.4 การอำนวยการ (Directing = D)

การอำนวยการถือเป็นหน้าที่อันสำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะโดยปกติแล้วกิจกรรมที่ผู้บริหารจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลาในการบริหารงาน คือ การอำนวยการ ซึ่งเป็นเรื่องการวินิจฉัยสั่งการและสิ่งจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่างๆ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการอำนวยการเอาไว้ ดังนี้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2528: 107) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกเป็นวิธีชี้แนะและกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ การชี้แนะในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตรวจตราควบคุมดูแลเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดี

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529: 92 – 103) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกเป็นภารกิจของผู้บังคับบัญชาในองค์กรนั้นๆ ที่ต้องปฏิบัติ ประกอบด้วย การสื่อข้อความ การสั่งการ และการควบคุม

จากแนวความคิดที่นำมากล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกจะทำให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะผู้นำ มีการตัดสินใจและวินิจฉัยที่ดี มีการให้คำแนะนำ การจูงใจการติดต่อสื่อสาร การตรวจนิเทศงาน มีมนุษยสัมพันธ์ และมีหลักจิตวิทยาในการออกคำสั่ง ซึ่งประกอบด้วย

1) การสื่อข้อความ คือ การติดต่อข่าวสาร ข้อเท็จจริง ทศนคติ การแสดงความคิดเห็นจากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

2) การสั่งงาน คือ การออกคำสั่งที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการตัดสินใจ หรือ การวินิจฉัยที่มาจากรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจ การสั่งงานสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การสั่งงานด้วยวาจา และการสั่งงานโดยลายลักษณ์อักษร

3) การควบคุมงาน คือ ภารกิจที่ผู้บังคับบัญชาติดตามตรวจสอบงานที่มอบหมายหรืองานที่สั่งการไปแล้วว่ามีการปฏิบัติตามน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น จากการรายงานการตรวจงาน การตรวจสอบ การอนุมัติงบประมาณหรือการเบิกจ่าย

### 3.3.5 การประสานงาน (Co-ordination = Co)

การประสานงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้งานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 155) ให้ความหมายการประสานงาน ได้แก่ การกลมกลืนกันเพื่อให้งานสมดุล และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

สมาน รังสิโยภุชฎี และสุธี สิทธิสมบูรณ์ (2525: 72) นิยามว่า การประสานงาน คือ การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ไม่ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีติลล (2529: 221) ให้ทรงทราบว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการบริหาร และผู้บริหารที่ดีนั้น ต้องมีความสามารถในการกระทำให้เกิดความผสมผสานกลมกลืนในหน่วยงาน ที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน เวลา วัสดุ และวิธีการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารได้

นอกจากนี้ ปกรณ์ ศรีคอนไฟ (2530: 169) ให้ข้อคิดเกี่ยวกับอุปสรรคของการประสานงานว่าเกิดจากสาเหตุ คือ ชอบทำงานเฉพาะหน้าและทำตามคำสั่ง ทำงานโดยไม่กำหนดแผนและโครงการไว้ล่วงหน้า ต่างฝ่ายต่างถือถือปฏิบัติ งานบางอย่างแย่งกันทำ มีความขัดแย้งกันเป็นการส่วนตัว มีการขัดผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และขาดมนุษยสัมพันธ์

สรุปได้ว่า การประสานงานเป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น สอดคล้อง กลมกลืนกับเวลาที่พอดี และยังช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ด้วย ซึ่งการประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคในการบริหารงาน ในการวางแผนการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการบริหารที่ดี ทำให้เกิดความสำเร็จในการกำหนดเวลาและเกิดผลดี มีประสิทธิภาพ การประสานงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายหรือโครงการ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกิดความรวดเร็วในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2) คณะกรรมการประสานงานที่มีความเข้าใจตรงกันและแบ่งงานกันทำ
- 3) ทรัพยากร คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการประสานงาน เช่น งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุในการสื่อความหมาย เจ้าหน้าที่ และยานพาหนะ

### 3.3.6 การรายงาน (Reporting =R)

การรายงานนับว่าเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่สำคัญ ที่จะทำให้การบริหารงานเกิดผลดี มีประสิทธิภาพได้นั้น มีผู้ให้ความหมายของการรายงานไว้ ดังนี้

วินัย สมจิตร และคนอื่นๆ (2527: 60) ให้ความหมายว่า การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในขณะเดียวกันควรเสนอรายงานให้ผู้ร่วมงานทราบด้วย การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้เป็นระยะๆ มีการวิจัย การประเมินผล การตรวจสอบเป็นระยะๆ จึงจะสามารถรายงานได้ถูกต้อง



สรุปได้ว่าการรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการของสถาบันหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำเสนอข่าวสาร ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่อผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่สนใจ การรายงานจะต้องมีผู้รายงานเป็นใครคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง รายงานต่อคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง อาจจะเป็นผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือประชาชน และจะต้องอาศัยกรรมวิธีที่ดีของการสื่อความหมาย มีลักษณะที่ทำได้ คือ การรายงานทางวาจา และการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร แบ่งได้เป็น 4 ประเภท (กัญญา สาธร, 2519: 400) คือ

- 1) รายงานแสดงผลงาน เป็นการรายงานให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้า และการดำเนินงานว่าเรียบร้อยหรือมีอุปสรรคอย่างไร
- 2) รายงานเชิงสถิติ เป็นรายงานที่แสดงจำนวนตัวเลขหรือหมวดหมู่
- 3) รายงานเหตุการณ์ คือ รายงานของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการสอดส่องตรวจตรา ควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้หน่วยเหนือทราบ
- 4) รายงานประชาสัมพันธ์ คือ การรายงานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแถลงผลงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานให้ประชาชนทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

### 3.3.7 การจัดงบประมาณ (Budgeting = B)

การจัดงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหาร เพราะการบริหารมีปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ เมื่อเป็นเช่นนี้เงินหรืองบประมาณ จึงเป็นเรื่องที่การบริหารจะขาดเสียมิได้ เพราะงบประมาณเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน เพราะงบประมาณมีบทบาทในการควบคุมงานก็ได้ หรืออาจมีบทบาทสำคัญในการวางแผน ในการบริหาร การใช้จ่ายงบประมาณ มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การเตรียมการจัดทำงบประมาณ การพิจารณาอนุมัติงบประมาณ และการควบคุมการเบิกจ่าย การตรวจสอบหลักฐาน (ประทาน คงฤทธิศึกษากร, 2529: 118-126)

สรุปได้ว่าการจัดงบประมาณทำให้ทราบระบบ และกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับการเงิน การบริหารจัดการองค์การ

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

### 4.1 ความหมายของการวัดผลการดำเนินงาน

จากการศึกษางานเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานไว้ดังนี้

สิทธิศักดิ์ พุทธยปีติกุล (2546: 15) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล คือ ระบบการจัดการแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมอง ด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้ โดยมีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ (2547: 114) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เป็นไปตามสิ่งที่องค์กรได้คาดหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไปด้วยว่ากิจกรรมการปรับปรุงต่างๆ ที่ได้กระทำไปนั้น ส่งผลดีได้จริง ดังนั้น องค์กรจึงต้องสร้างระบบเพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน การสร้างตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพกระบวนการจึงเป็นสิ่งสำคัญ

จิระประภา อัครบวร (2547: 2) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง ขอบเขตของการบริหารการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมกระบวนการวางแผน การบริหารการติดตามผลงาน การทบทวนผลงาน การให้รางวัลและการพัฒนาอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547: 87) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรพัฒนา โดย Robert S. Kaplan และ Dabid Norton ซึ่งจะมีการวัดและประเมินผลองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา

Niven (2002: 12) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง การวัดและการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร เครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

Kaplan และ Norton (2000 อ้างถึงใน พศุ เดชะรินทร์, 2548: 20) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

จากความหมาย การวัดผลการดำเนินงาน สรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานเป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานของกิจการ โดยวัดในส่วนที่เป็นตัวเงินได้และไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ จะเป็นเครื่องมือทางการจัดการและปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินประสบความสำเร็จ

#### 4.2 ความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงาน เป็นกระบวนการประเมินผลงานและความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อธุรกิจ ดังต่อไปนี้ (คณัย เทียนพุด, 2545: 24)

- 1) เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้เราทำได้ดีเพียงใด
- 2) เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้ผลงานของเราห่างจากเป้าเพียงใด
- 3) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการหรือลูกค้าพึงพอใจในการบริการหรือผลิตภัณฑ์
- 4) เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการของเรายังคงอยู่สถานะควบคุมได้และยังคงมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง

- 5) เพื่อให้ทราบว่าเรามีจุดอ่อนหรือโอกาสพัฒนาในประเด็นใดบ้าง

ผลการดำเนินงานนำมาใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนว่าธุรกิจจะดำเนินงานต่อไปทางไหนดี ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของธุรกิจว่าธุรกิจมีผลการดำเนินงานดีหรือไม่นั้น ดูจากรายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (New Customers) ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม (Increase Market Share) และกำไรสุทธิ (Net Profit) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) รายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) รายได้ของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำประกอบด้วย รายได้ประจำ และรายได้ผันแปร

สรุปได้ว่า ถ้ารายได้ประจำ และรายได้ผันแปรของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานของธุรกิจก็น่าจะดีขึ้น

2) การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม) (Increased Market Share) การที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นก็เท่ากับมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มนั่นเอง เป็นตัววัดความภักดีของลูกค้าที่มีมาตรการวัดหลายแบบขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งช่วยให้ธุรกิจเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าในปัจจุบัน และรูปแบบความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ไนแคมป์ เมลินดา, 2546: 93-94) ธุรกิจที่ดีว่าประสบความสำเร็จในการบริการลูกค้าสัมพันธ์ ควรจะมีอัตราการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี การที่ธุรกิจจะมีส่วนแบ่งที่เพิ่มขึ้นได้นั้น ธุรกิจจะต้องพยายามเสนอคุณค่าเพิ่มที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าของตน ซึ่งลูกค้าก็สามารถใช้บริการดังกล่าวจากธุรกิจรายใดก็ได้ แต่ทำไมต้องเลือกธุรกิจของเรา นั่นก็หมายความว่า ธุรกิจสามารถให้ประโยชน์ที่เหนือกว่าพร้อมๆ กับสามารถสร้างความประทับใจ และมั่นใจให้กับลูกค้าได้

3) กำไรสุทธิ (Net Profit) กำไรสุทธิเป็นจำนวนเงินรายได้หลังหักต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วเป็นกำไรสุทธิ (สมเดช โรจน์จรัสเสถียร, 2547: 215) ซึ่งเมื่อธุรกิจประกอบกิจการไปครบระยะเวลาบัญชีแล้ว จะสรุปผลการดำเนินงานได้ผลกำไรสุทธิออกมาโดยใช้ยอดรายได้หักด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วออกมาเป็นกำไรสุทธิ ถ้าธุรกิจสามารถทำกำไรสุทธิได้สูง แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจมีผลการดำเนินการที่ดี

### 4.3 องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงานไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือ ในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนการปฏิบัติขององค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการและการวัดการดำเนินงานของ Kaplan และ Norton เสนอให้มีการวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน (พสุ เดชะรินทร์, 2548: 40) ดังนี้

1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) การวัดผลการปฏิบัติงานของกิจการที่แสวงหากำไร จะใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลักที่จะบ่งชี้ว่ากิจการประสบความสำเร็จหรือไม่ เช่น กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน รายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น ข้อมูลส่วนใหญ่มาจากงบการเงินทั้งงบกำไร ขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นเครื่องมือหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เรียกว่า มุมมองทางการเงิน โดยจะบ่งบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจการอย่างไร การพิจารณามุมมองทางการเงินจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ได้แก่

(1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของรายได้โดยตรงว่าเพิ่มสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร เช่น การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) การเติบโตของรายได้โดยรวม (Total Revenue Growth) เป็นต้น ซึ่งการเพิ่มขึ้นของรายได้จะส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของกิจการในภาพรวม รวมถึง ความมั่นคงและอยู่รอดได้ในระยะยาว การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสายผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่และการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ารายใหม่หรือตลาดใหม่

(2) การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่ามีผลทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายของกิจการลดลงหรือไม่อย่างไร เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งการลดลงของต้นทุนส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการดำเนินงานของกิจการในปัจจุบันและอนาคต การลดต้นทุนมาจาก การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายหลักของกิจการ และการลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย

(3) การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) จะพิจารณาควบคุมประสิทธิภาพและศักยภาพของพนักงานในการหารายได้โดยเฉลี่ยต่อพนักงาน 1 คน ซึ่งจะใช้ในธุรกิจบริหารหรือธุรกิจที่บุคลากรเป็นส่วนประกอบต้นทุนในการดำเนินงานหลักของกิจการ นอกจากนี้ยังมีการวัดในรูปของกำไรโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน 1 คน อีกด้วย การวัดทั้งสองรูปแบบจะทำให้กิจการทราบถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของพนักงานในการสร้างรายได้หรือกำไรให้กับกิจการ

(4) การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization) จะพิจารณาประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการลงทุน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการลงทุนของกิจการ นอกจากนี้ยังสามารถวัดประสิทธิภาพในการลงทุนได้ด้วย เช่น กิจการมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บริการลูกค้าจำนวนมาก ดังนั้น กิจการสามารถวัดประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จากการลงทุนได้ ดังนี้

ก. จากจำนวนของเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่  
ข. จากกำไรของกิจการที่เพิ่มขึ้นต่อเงินลงทุนทั้งหมดว่ามีสัดส่วนที่เหมาะสมหรือไม่

ค. จากกำไรของกิจการที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนมีการเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมและคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่ และควบคุมไม่ให้มีการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ไม่คุ้มค่า

2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ในปัจจุบันการแข่งขันในเชิงธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรุนแรงทั้งจากคู่แข่งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้กิจการต้องปรับสภาพวิธีการหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยให้ความสนใจกับลูกค้าที่เป็นลูกค้าเป้าหมายในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้น การที่กิจการได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นมุมมองอีกด้านหนึ่งของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพเรียกว่า มุมมองด้านลูกค้า เนื่องจากลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานของกิจการ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการก็จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มจำนวนมากขึ้นและทำให้มีรายได้ และกำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้นการพิจารณามุมมองด้านลูกค้าจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 5 ประการ ได้แก่

(1) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) จะพิจารณาความสามารถในการขายสินค้าว่าสามารถขายได้เท่าใดเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณสินค้าที่ขายในตลาดทั้งหมด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าส่วนแบ่งตลาดที่กิจการเข้าไปแย่งชิงจากคู่แข่งได้มากหรือน้อยเพียงใด เช่น บริษัททำการผลิตจักรยานยนต์ขายในประเทศ ความต้องการจักรยานยนต์ของลูกค้าต่อปี เท่ากับ 1,000,000 คัน โดยในปัจจุบันกิจการครอบครองส่วนแบ่งตลาดอยู่ 50% เป็นต้น ส่วนแบ่งทางการตลาดช่วยให้กิจการมีความมั่นใจ และเชื่อมั่น ในศักยภาพการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์ของกิจการในตลาดรวมถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะจำหน่ายในอนาคตด้วย

(2) อัตราการซื้อซ้ำ (Customer Retention Rate) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ของกิจการไปแล้วนั้น มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ถ้าลูกค้าที่เคยใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ของกิจการไปแล้วกลับมาใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำอีก แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการ เช่น ลูกค้าของบริษัทจักรยานยนต์ซึ่งเคยซื้อผลิตภัณฑ์จากกิจการ ได้กลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ที่บริษัทอีกในอัตราการซื้อซ้ำ 75% นอกจากนี้ ยังแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้มาซื้อผลิตภัณฑ์ของกิจการด้วย ส่งผลให้กิจการมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และฐานลูกค้าของกิจการก็มั่นคงมากขึ้น เป็นต้น

(3) การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่ (Market or Customer Acquisition) จะพิจารณาความสามารถของกิจการในการพยายามเจาะตลาดหรือนำเสนอผลิตภัณฑ์กับลูกค้ากลุ่มใหม่ เพื่อเป็นการขยายตลาดและฐานลูกค้าของกิจการ นอกจากนี้ ก็พิจารณาความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีต่อกิจการด้วย ถ้ากิจการสามารถขยายตลาดหรือฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ตลอดเวลา แสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการสามารถขยายตลาดหรือฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ตลอดเวลา แสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการสามารถตอบสนองความต้องการของ



ลูกค้าได้ดี และลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการมากขึ้น เช่น กิจการมียอดขายในปี 2549 จากลูกค้าจำนวน 500 ราย ซึ่งเป็นลูกค้าใหม่จำนวน 100 ราย แสดงว่าจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 25 ของลูกค้าเดิม เป็นต้น

(4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) จะพิจารณาว่าลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการของกิจการแล้ว มีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการมากน้อยอย่างไร ซึ่งกิจการสามารถวัดความพึงพอใจได้หลายลักษณะ เช่น การวัดจากจำนวนการร้องเรียนจากลูกค้าว่ามีมากน้อยเพียงใด การสำรวจในการให้บริการ ความทนทาน และรูปแบบ เป็นต้น ปกติกิจการพยายามผลิต ผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเพื่อผลกระทบโดยตรงที่มีต่อยอดขาย ทำให้กิจการมีรายได้มากขึ้น และกำไรเพิ่มขึ้น

(5) กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ตัวชี้วัดได้แก่ กำไรต่อลูกค้าหนึ่งราย วัดได้จากส่วนค่าต่างของรายได้ต่อลูกค้าหนึ่งรายและต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งราย จากการทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ (Activity Based Costing) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า

3) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) นอกเหนือจากมุมมองทางด้านลูกค้าแล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพก็ยังคงให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาภายในองค์กรซึ่งถือว่าความสำเร็จของกิจการต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานคุณภาพของการทำงาน และนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เรียกว่า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เนื่องจากกระบวนการภายในเป็นฐานให้กิจการมีศักยภาพในการบริหารงาน และเป็นกำลังสำคัญ ที่สนับสนุนการต่อสู้แข่งขันกับกิจการอื่น ดังนั้น การพิจารณามุมมองด้านกระบวนการภายในจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่

(1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) จะพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของกิจการในกิจกรรมทางด้านต่างๆ และให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่นำเข้าและผลลัพธ์ที่ออกมาซึ่งการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ระยะเวลาโดยเฉลี่ยในการประมวลผลของแต่ละคำสั่งซื้อ ความเร็วการให้บริการลูกค้า และอัตราในการขนส่งที่ตรงเวลา ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลานี้อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้กิจการได้เปรียบการแข่งขัน และประสบความสำเร็จและกลายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้กิจการอยู่รอดได้ในระยะยาว เป็นต้น นอกจากนี้ กิจการจะได้พิจารณาจากจำนวนของเสียหรือของชำรุดเสียหายที่เกิดขึ้นต่อจำนวนผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผลิตขึ้นมาได้ เรียกว่า อัตราของเสีย ถ้ากิจการมีอัตราของเสียหรือของชำรุดเสียหายมาก แสดงให้เห็นว่า

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวมของกระบวนการผลิตไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของกิจการ และส่งผลกระทบต่อมุมมองทางการเงินอีกด้วย

(2) คุณภาพ (Quality) จะพิจารณาว่ากระบวนการหลักของการดำเนินงานภายในองค์กรมีคุณภาพหรือไม่ กิจการสามารถวัดคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในได้หลายรูปแบบ เช่น การวัดคุณภาพของการให้บริการสามารถวัดจากจำนวนลูกค้าต่อพนักงาน 1 คน จะทำให้กิจการทราบว่าพนักงานต้องให้บริการลูกค้ากี่ราย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการของพนักงาน การวัดคุณภาพหรือศักยภาพทางด้านระบบสารสนเทศของกิจการสามารถวัดจากอัตราการใช้งานของเครื่องคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่อง จะทำให้กิจการทราบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนกี่เครื่องรองรับการใช้งานของพนักงานกี่คน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารที่มีคุณภาพในอนาคต เป็นต้น

(3) นวัตกรรมใหม่ (Innovation) จะพิจารณาถึงการนำเสนอสิ่งใหม่หรือผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้า ซึ่งกิจการจะมีการวัดจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ในแต่ละปี ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ให้กับลูกค้าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและวางไว้ และระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่ระยะเวลาที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ จนถึงระยะเวลาที่กิจการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการดังกล่าวออกสู่ตลาด เช่น กิจการอาจมีเป้าหมายว่าระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จะต้องไม่เกิน 6 เดือน แสดงให้เห็นว่ากิจการมีความล่าช้าในการเพิ่มนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการดำเนินงาน ทำให้ความสามารถของกิจการในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าลดน้อยลงได้ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินของกิจการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นต้น

4) มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะจะพิจารณามุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน และมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา จะต้องระบุถึงกิจกรรมที่กิจการต้องบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น เพื่อพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่วางแผนไว้ การพิจารณามุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนาจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่

(1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จะพิจารณาถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน ให้มีความทันสมัยและก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากกิจการที่สามารถรักษานักงานให้คงอยู่กับกิจการต่อไปในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีการฝึกอบรมให้มีทักษะ และความสามารถสูงขึ้นแล้ว เช่น อัตราการรักษาพนักงานให้อยู่กับกิจการ อัตราการหมุนเวียนพนักงาน ดัชนีความสามารถของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งอัตราส่วนเหล่านี้ จะช่วยให้กิจการทราบถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นไปตามที่กิจการตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

(2) การพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ (Development of Facility and Equipment) จะพิจารณาถึงการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานนำไปสู่การพัฒนากระบวนการภายในองค์กรที่ดีขึ้น ดังนั้น กิจการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือและอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และลงทุนเพิ่มในระบบสาธารณูปโภค เพื่อให้สามารถรองรับต่อการขยายตัวและการดำเนินงานในอนาคตของกิจการได้ โดยเฉพาะทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สัดส่วนของงบประมาณการลงทุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของรายรับทั้งหมด ซึ่งจะทำให้กิจการสามารถพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

(3) การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment Development) จะพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน การกล้าแสดงออก และการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในการทำงานได้มากขึ้น เพื่อทำให้การพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้กิจการจะต้องมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถรวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพื่อให้มีแรงจูงใจในการทำงานและอยู่กับกิจการต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการภายใน อยุ่ในงาน โดยเฉพาะของพนักงานในกิจการก็สามารถวัดขวัญและกำลังใจที่ดีที่อยู่กับกิจการในระยะยาว ถ้าอายุน้อยเกินไป จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการที่พนักงานในกิจการมีอัตราการเข้าออกที่ค่อนข้างเร็ว และสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการทำงานได้ เป็นต้น ดังนั้น อายุของพนักงานต้องเหมาะสมกับการพัฒนากระบวนการทำงาน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงาน สามารถวัดได้จากมุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996: 8-9) กล่าวว่ามุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard มีดังนี้

- 1) มุมมองด้านการเงิน
- 2) มุมมองด้านลูกค้า
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่องได้แก่วัตถุประสงค์ตัวชี้วัดเป้าหมายและสิ่งที่จะทำนอกจากมุมมองแล้วยังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่าในการจัดทำ balanced Scorecard วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองทั้ง 4 มุมมองต้องสอดคล้องกัน

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 20–22) กล่าวว่ามักจะมีคนเข้าใจผิดว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ Balanced Scorecard เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คนคือ Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในอเมริกาและพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลักทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่ผู้บริหารจะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) เป็นหลักทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆทั่วโลกจนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี เนื่องจากแนวคิด Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 ทำให้หลักการและแนวคิดของ Balanced

Scorecard มีการวิวัฒนาการและการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องครั้งแรกที่ Kaplan และ Norton นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นมากกว่าเพียงแค่มุมมองทางการเงินจนกระทั่งในปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมาโดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัทปัจจุบันหนังสือเล่มนี้ได้กลายเป็นหนังสือทางธุรกิจที่ขายดีที่สุดใน Amazon.com และมีการแปลเป็นภาษาต่างๆ 18 ภาษา อย่างไรก็ดี เนื่องจากการนำแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐ ทำให้หลักการของแนวคิดนี้มีการพัฒนาต่อเนื่องจนในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Strategy-Focused Organization โดยนำเสนอว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงระบบในการประเมินผลองค์กรแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้นและล่าสุดอาจจะกล่าวได้ว่า Balanced Scorecard ได้พัฒนาไปอีกขั้นจนปัจจุบันหลายๆ องค์กรเริ่มปรับใช้ Balanced Scorecard เป็นระบบในการบริหารและจัดการองค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2551: 24–37) กล่าวว่าในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียวผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของ Balanced Scorecard ที่ Kaplan และ Norton พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรซึ่งเป็นพื้นฐานแรกๆ ของ Balanced Scorecard จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมองโดยวัตถุประสงค์ในที่นี่หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง อาทิเช่น

(1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงินได้แก่การเพิ่มขึ้นของรายได้การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น



(2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้าได้แก่ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรการแสวงหาลูกค้าใหม่การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพการบริการที่รวดเร็วหรือชื่อเสียงของกิจการที่ดีเป็นต้น

(3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในได้แก่การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้นกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพกระบวนการจัดตั้งที่รวดเร็วตรงเวลาหรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นต้น

(4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาได้แก่การเพิ่มทักษะของพนักงานการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีเป็นต้น

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่างค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ตัวอย่างเช่น

(1) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

(2) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้าตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) เป็นต้น

(3) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายในตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

(4) ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) เป็นต้น

3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการตัวอย่างเช่น

(1) เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

(2) เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

(3) เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป็นต้น

(4) เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี



4) ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการซึ่ง Initiatives นี้ควรจะเป็นสิ่งที่ใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อนซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ Initiatives นั้นยังไม่ได้ลงไปรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แต่เป็นเพียงสิ่งที่องค์กรคิดจะทำเพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอะไรก็ดีในการคิด Initiatives นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้นเนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้นเป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้นเนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้นถ้ามันไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ย่อมไม่ถือเป็น Strategic Initiatives

นอกเหนือจากช่อง 4 ช่อง ตามหลักการของ Balanced Scorecard แล้วในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่งได้แก่ ข้อมูลฐาน (Baseline Data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันหรือข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น ในปัจจุบันยังคงมีความเข้าใจผิดอยู่เป็นประจำว่าในการจัดทำ BSC นั้นจะต้องมีข้อมูลปัจจุบันครบทุกตัวชี้วัดถึงจะใช้ได้ ซึ่งจริงๆ แล้วไม่ใช่เลยเนื่องจากตัวชี้วัดบางตัวองค์กรอาจจะไม่เคยมีมาก่อนทำให้ไม่มีข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดนั้นๆ ดังนั้น ในทางปฏิบัติจริงๆ แล้วถ้าตัวชี้วัดใดที่ไม่มีข้อมูลในปัจจุบันอยู่ก็ไม่ใช่ไปยึดติดกับข้อมูลปัจจุบันมากนักขอให้เริ่มทำไปก่อนแล้วสุดท้ายข้อมูลจะเริ่มเข้ามาเอง ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายและสิ่งที่จะทำ (Initiatives) ของแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลฐาน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures of KPI)	ข้อมูลฐาน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
มุมมองด้านการเงิน รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Revenue increase)	รายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายตัวเข้าสู่ ตลาดต่างประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention)	จำนวนลูกค้า ที่หายไป (Defect Rate)	7%	5%	จัดทำระบบ สมาชิกลูกค้า

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures of KPI)	ข้อมูลฐาน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
มุมมองด้านกระบวนการภายใน การผลิตที่มีคุณภาพ (Quality production Process)	อัตราของเสีย จากการผลิต (Waste Rate)	10%	7%	จัดทำระบบ TQM ภายในโรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา การพัฒนาทักษะของพนักงาน (Increase Employee Skills)	จำนวนวันในการ อบรมต่อคนต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดทำแผนอบรม พนักงานอย่าง ต่อเนื่อง

ที่มา: (พลุ เศษะรินทร์, 2551: 28-29)

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2549: 346-347) กล่าวว่า Six Sigma เป็นเทคนิคอย่างหนึ่ง ที่นำมาช่วยในการลดของเสียในกระบวนการปฏิบัติงานหรือผลิตสินค้าและยังสามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิตที่บริษัท General Electric บริษัท Allied Signal และบริษัท Polaroid ได้นำมาใช้จนสามารถยกระดับคุณภาพสินค้าให้มีสินค้าบกพร่องเพียง 3.4 ชิ้นจากการผลิต สินค้าทั้งหมด 1 ล้านชิ้น และ Six Sigma เป็นกระบวนการที่รวบรวมหลักการปรับปรุงต่างๆเพื่อเข้า มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานการบริหารแบบ Six Sigma จะเน้นการบริหารจากบนลงล่าง (Top Down Management) คือ ผู้บริหารต้องผลักดันแนวความคิดและการปรับปรุงให้เกิดขึ้น

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากบทความและรายงานวิจัยต่างๆ ดังนี้  
 กฤตภาส แสงเดือน (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพใน เขตจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1. เจ้าของหรือผู้จัดการเห็นว่ารูปแบบการจัดการธุรกิจสปา เพื่อสุขภาพ ในเขตจังหวัดปทุมธานีเป็นโครงสร้างองค์การแบบง่าย โดยมีเจ้าของหรือผู้จัดการและ พนักงานทำงานร่วมกัน 2. ความคิดเห็นของเจ้าของหรือผู้จัดการเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจสปาเพื่อ สุขภาพพบว่า ด้านการวางแผน ส่วนใหญ่ตัดสินใจและจัดทำแผนการดำเนินงานด้วยการวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ด้านการจัดองค์กร ส่วนใหญ่จัดโครงสร้างองค์การซึ่งมีรูปแบบชัดเจน โดยปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ด้านการสั่งการ ส่วนใหญ่สั่งการตามลำดับชั้นตาม โครงสร้าง องค์การ ด้านการประสานงาน ส่วนใหญ่ประสานงานตามแผนที่กำหนดไว้ และด้านการควบคุม

ส่วนใหญ่กำกับดูแลให้การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ 3. ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของการจัดการธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ พบว่า การจัดการธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพโดยรวม ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการตั้งการ ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ด้านการประสานงาน 4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของการจัดการธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ พบว่า การเปรียบเทียบตามอายุ สถานภาพการสมรส และระดับการศึกษา พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน การเปรียบเทียบตามประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์การ พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันเห็นว่ามีความสำคัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนโดยภาพรวม ด้านการตั้งการ ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบตามประเภทธุรกิจสปา โดยภาพรวม ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ และด้านการควบคุม พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการตั้งการและด้านการประสานงานพนักงานเห็นว่ามีความสำคัญไม่แตกต่างกัน

กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีระดับการปฏิบัติกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับการปฏิบัติกระบวนการบริหารของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการวางแผน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42) ด้านการจัดองค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99) ด้านการจัดงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88) ด้านการจัดทีมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85) ด้านการประสานงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83) ด้านการรายงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79) และด้านการอำนวยความสะดวก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76) ตามลำดับ 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญกับระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2 ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12) ด้านความสามารถในการปรับตัว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01) ด้านความสามารถในการผลิต (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75) และด้านความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69) ตามลำดับ 3) กระบวนการบริหาร ทั้ง 7 ด้าน โดยรวมมีระดับความสัมพันธสูงและมีทิศทาง

ความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$  เท่ากับ 0.710) และ 4) กระบวนการการบริหาร ด้านการรายงาน ด้านการจัดงบประมาณ และด้านการประสานงาน โดยรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ได้ (ร้อยละ 50.30) โดยมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ (ร้อยละ 28.806) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.01

ตี๋ม มณีคำ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ศักยภาพเป็นผู้ประกอบการที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการธุรกิจ: กรณีศึกษา กิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยประสิทธิผลในการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ เมื่อจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ พบว่า กลุ่มอายุ 30-40 ปี มีประสิทธิผลในการบริหารจัดการธุรกิจ ด้านการผลิตมากกว่า กลุ่มอายุ 41-50 ปี สำหรับด้านประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจ พบว่า ประสิทธิผลในการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ ด้านความยืดหยุ่นของระบบงานแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ศักยภาพแห่งการวางแผนและศักยภาพแห่งอำนาจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.642 ( $R=0.642$ ) และสามารถร่วมกันพยากรณ์อิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการธุรกิจได้

จากผลการศึกษาข้างต้น จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะต้องคำนึงถึงและเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ประกอบการจะต้องสร้างและพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการเกื้อหนุนธุรกิจให้ไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แผนกอุตสาหกรรมการค้า และสมาคมนักธุรกิจประจำจังหวัด สามารถพิจารณาศักยภาพด้านดังกล่าวของผู้ประกอบการที่ได้ในครั้งนี้นำไปใช้ประกอบสำหรับการวางแผนพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ รวมทั้งเป็นแนวทางพื้นฐานในการกำหนดหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของลาว อันจะเป็นการช่วยให้ผู้ประกอบการมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน

การกำหนดกลยุทธ์ของกิจการไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต และส่งเสริมผู้ประกอบการรุ่นใหม่ให้สามารถบริหารจัดการธุรกิจของตนเองให้คงอยู่และเติบโตต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เยาวภา ปฐมศิริกุล (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของ โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของ โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ ปัจจัยระบบบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยปัจจัยการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพที่สำคัญมากที่สุดคือ ปัจจัยการจัดการทรัพยากรบุคคล รองลงมาได้แก่ ปัจจัยระบบการบริหารจัดการและปัจจัยกลยุทธ์ของโรงพยาบาล ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของ โรงพยาบาลเอกชนในแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงจากมากไปหาน้อยได้แก่ กลยุทธ์การตลาดภายใน การพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ระบบการจัดการบริการสุขภาพ ระบบการมุ่งเน้นพัฒนาตลาด การธำรงรักษาบุคลากร ระบบบริหารคุณภาพ การคัดเลือกบุคลากรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจของ โรงพยาบาล ตามลำดับ และปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของ โรงพยาบาลด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายในของ โรงพยาบาลมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเติบโตของลูกค้า ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร และด้านการเงินของโรงพยาบาล

อานนท์ วงษ์เชียง (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงแรมมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโรงแรมมีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ปัจจัยด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจของโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้แนวคิดในการมุ่งเน้นกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ด้านการอำนาจการ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการบริหารงบประมาณ และผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ภายใต้กรอบแนวคิด ทฤษฎี กระบวนการบริหาร POSDCoRB และแนวคิดทางทฤษฎีของเทคนิคดุลยภาพ (Balance Scorecard) โดยมีขั้นตอนของวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ขึ้นทะเบียนผู้รับใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ พ.ศ. 2558 จำนวน 208 แห่ง

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ขึ้นทะเบียนผู้รับใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ พ.ศ. 2558 ซึ่งได้มาโดยวิธีการดังต่อไปนี้



**1.2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Simple size)** ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรความผิดพลาดมาตรฐาน โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ( $e = 0.05$ ) (บุญชุม ศรีสะอาด, 2545: 186)

$$\begin{aligned} \text{สูตร} \quad n &= \frac{N}{1+N(e)^2} \\ \text{โดยที่} \quad n &= \text{จำนวนตัวอย่าง} \\ N &= \text{จำนวนประชากร} \\ e &= \text{ค่าความคลาดเคลื่อน} \\ \text{แทนค่าในสูตร} \\ N &= \frac{208}{1+208(0.05)^2} \\ &= 137 \end{aligned}$$

ในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 137 แห่ง

**1.2.2 การสุ่มตัวอย่าง** ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### 1.3 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าของร้านขายอาหารสัตว์น้ำ ผู้จัดการบริษัท/ห้างร้าน หรือผู้ที่รับผิดชอบงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ แห่งละ 1 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง โดยใช้แนวคิดกระบวนการบริหารและผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

### 2.1 การสร้างเครื่องมือ

**2.1.1 ศึกษาหนังสือ เอกสาร วารสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**กับการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ตามแนวคิดกระบวนการบริหารและผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้

### 2.1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา

### 2.1.3 สร้างแบบสอบถาม มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ จำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการ การเลือกแหล่งทำเลที่ตั้ง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลกระบวนการบริหาร ได้แก่ ด้านการวางแผน จำนวน 3 ข้อ ด้านการจัดองค์กร จำนวน 3 ข้อ ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ ด้านการอำนาจการ จำนวน 3 ข้อ ด้านการประสานงาน จำนวน 3 ข้อ ด้านการรายงาน จำนวน 3 ข้อ ด้านการบริหารงบประมาณ จำนวน 3 ข้อ รวมทั้งสิ้น 21 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

- |   |         |                                   |
|---|---------|-----------------------------------|
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในเรื่องนี้น้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในเรื่องนี้น้อย       |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในเรื่องนี้ปานกลาง    |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในเรื่องนี้มาก        |
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติในเรื่องนี้มากที่สุด  |

ส่วนที่ 3 ข้อมูลผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ได้แก่ ด้านการเงิน จำนวน 3 ข้อ ด้านลูกค้า จำนวน 3 ข้อ ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 3 ข้อ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 3 ข้อ รวมทั้งสิ้น 12 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | มีผลการดำเนินงานในเรื่องนี้ควรปรับปรุง |
| 2 | หมายถึง | มีผลการดำเนินงานในเรื่องนี้พอใช้       |
| 3 | หมายถึง | มีผลการดำเนินงานในเรื่องนี้ปานกลาง     |
| 4 | หมายถึง | มีผลการดำเนินงานในเรื่องนี้ดี          |
| 5 | หมายถึง | มีผลการดำเนินงานในเรื่องนี้ดีมาก       |

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิด (Open – Ended Questions)

2.1.4 นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นกับอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และให้ข้อเสนอแนะแก้ไข

## 2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ

2.2.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขและนำมาทดสอบความแม่นยำของแบบสอบถามเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

2.2.2 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (try-out) กับกลุ่มตัวอย่างทดลอง เพื่อเป็นการทดสอบก่อนใช้จริง จำนวน 20 ชุด หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 ซึ่งให้ค่าความเชื่อมั่นสูง และสามารถใช้เป็นแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้ได้

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการขอความอนุเคราะห์สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาและได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 137 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ผู้ศึกษาดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

4.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัส

4.3 วิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

4.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ จำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการ การเลือกแหล่งทำเลที่ตั้ง ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ

**4.3.2 กระบวนการบริหาร** ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ด้านการอำนาจการ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการบริหารงบประมาณ มีข้อคำถาม 21 ข้อ ได้แบ่งช่วงของการแปลผลออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้ (Donnelly, 2004: 44-47)

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.80	มีการปฏิบัติในเรื่องนั้นน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	มีการปฏิบัติในเรื่องนั้นน้อย
2.61 – 3.40	มีการปฏิบัติในเรื่องนั้นปานกลาง
3.41 – 4.20	มีการปฏิบัติในเรื่องนั้นมาก
4.21 – 5.00	มีการปฏิบัติในเรื่องนั้นมากที่สุด

**4.3.3 ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ** ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีข้อคำถาม 12 ข้อ ได้แบ่งช่วงของการแปลผลออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้ (Donnelly, 2004: 44-47)

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.80	มีผลการดำเนินงานในเรื่องนั้นควรปรับปรุง
1.81 – 2.60	มีผลการดำเนินงานในเรื่องนั้นพอใช้
2.61 – 3.40	มีผลการดำเนินงานในเรื่องนั้นปานกลาง
3.41 – 4.20	มีผลการดำเนินงานในเรื่องนั้นดี
4.21 – 5.00	มีผลการดำเนินงานในเรื่องนั้นดีมาก

**4.3.4 การทดสอบสมมติฐาน** โดยใช้ค่าสถิติ Multiple Regression Analysis ด้วยวิธี Enter เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยกำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา” ซึ่งผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ จำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการ และการเลือกแหล่งทำเลที่ตั้ง โดยวิเคราะห์จากค่าความถี่และค่าร้อยละเสนอผลในรูปแบบของตาราง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกระบวนการบริหารธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยการวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยการวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เข้าใจถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวแปรต่างๆ ค่าสถิติ ผู้ศึกษาจึงกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้แทนตัวแปรดังกล่าวในการนำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติแจกแจงแบบที (t-distribution)
SE B	แทน	ความคลาดเคลื่อนของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์
$R^2$	แทน	ประสิทธิภาพในการพยากรณ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับค่าเป็นตัวแปรมาตรฐาน
P	แทน	ความน่าจะเป็น (probability) ของความคลาดเคลื่อนในการทดสอบสมมติฐาน

*	แทน	อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
$x$	แทน	กระบวนการบริหาร
$x_1$	แทน	ด้านการวางแผน
$x_2$	แทน	ด้านการจัดองค์กร
$x_3$	แทน	ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน
$x_4$	แทน	ด้านการอำนวยความสะดวก
$x_5$	แทน	ด้านการประสานงาน
$x_6$	แทน	ด้านการรายงาน
$x_7$	แทน	ด้านการบริหารงบประมาณ
$y$	แทน	ผลการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ
$y'$	แทน	ผลการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปแบบ คะแนนดิบ
$Z'y$	แทน	ผลการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปแบบ คะแนนมาตรฐาน

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปสถานประกอบการ ซึ่งได้จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ จำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการ และการเลือกแหล่งทำเลที่ตั้ง โดยใช้สถิติพื้นฐาน คือ การแจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ยและค่าร้อยละ แล้วนำมาอ่านค่าเพื่อใช้ประกอบการอภิปรายผลและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบตารางประกอบ สามารถแจกแจงได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	78	56.90
หญิง	59	43.10
รวม	137	100.00



จากตารางที่ 4.1 แสดงเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 56.90 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
25-35 ปี	10	7.30
36-45 ปี	28	20.40
46-55 ปี	60	43.80
55 ปีขึ้นไป	39	28.50
รวม	137	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นมีช่วงอายุ 46-55 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 รองลงมาคือ ระดับอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 ระดับอายุ 36-45 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.40 และกลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือ ระดับอายุ 25-35 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.30

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยม/ปวช.	19	13.90
อนุปริญญา/ปวส.	51	37.20
ปริญญาตรี	64	46.70
สูงกว่าปริญญาตรี	3	2.20
รวม	137	100.00

จากตารางที่ 4.3 แสดงวุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 46.70 รองลงมาคือระดับการศึกษา อนุปริญญา/ปวส. จำนวน 51 คน คิดเป็น ร้อยละ 37.20 ระดับวุฒิการศึกษา มัธยม/ปวช. จำนวน 19 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.90 และกลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.20

ตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลสถานประกอบการเกี่ยวกับประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
กิจการเจ้าของคนเดียว	110	80.30
บริษัท/ห้างหุ้นส่วนจำกัด	25	18.20
อื่นๆ	2	1.50
รวม	137	100.00

จากตารางที่ 4.4 แสดงประเภทธุรกิจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประเภทธุรกิจเป็น กิจการเจ้าของคนเดียว จำนวน 110 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 80.30 รองลงมาเป็น บริษัท/ห้างหุ้นส่วน จำกัด จำนวน 25 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.20 กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือ อื่นๆ จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.50

ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลสถานประกอบการเกี่ยวกับระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ

ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	2	1.50
1-3 ปี	11	8.00
4-6ปี	29	21.20
7-10 ปี	30	21.90
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	65	47.40
รวม	137	100.00

จากตารางที่ 4.5 แสดงระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 47.40 รองลงมาคือระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 7-10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 21.90 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 4-6 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 21.20 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 1-3 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 และกลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

ตารางที่ 4.6 แสดงข้อมูลสถานประกอบการเกี่ยวกับจำนวนพนักงานในสถานประกอบการ

จำนวนพนักงาน ในสถานประกอบการ	จำนวน	ร้อยละ
1-3 คน	75	54.70
4-6 คน	25	18.20
7-9 คน	9	6.60
มากกว่า 9 คนขึ้นไป	28	20.40
รวม	137	100.00

จากตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนพนักงานในสถานประกอบการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานในสถานประกอบการจำนวน 1-3 คน จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 รองลงมาคือ จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ มากกว่า 9 คนขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.40 จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ จำนวน 4-6 คน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 และกลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือ จำนวน 7-9 คน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.60

ตารางที่ 4.7 แสดงข้อมูลสถานประกอบการเกี่ยวกับจำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการ

จำนวนเงินลงทุน ในสถานประกอบการ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 100,000 บาท	5	3.60
100,000-500,000 บาท	45	32.80
500,000-1,000,000 บาท	40	29.20
มากกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป	47	34.30
รวม	137	100.00

จากตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการ มากกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 34.30 รองลงมาคือ 100,000-500,000 บาท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 32.80 จำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการ 500,000-1,000,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20 และกลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 100,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60

ตารางที่ 4.8 แสดงข้อมูลสถานประกอบการเกี่ยวกับการเลือกแหล่งทำเลที่ตั้ง

การเลือกแหล่งทำเลที่ตั้ง	จำนวน	ร้อยละ
ความพอใจส่วนบุคคล	23	16.80
แหล่งชุมชนและกลุ่มลูกค้า	60	43.80
การจราจรขนส่งสะดวก	41	29.90
แหล่งวัตถุดิบ	13	9.50
รวม	137	100.00

จากตารางที่ 4.8 แสดงการเลือกแหล่งทำเลที่ตั้ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกแหล่งทำเลที่ตั้งจากแหล่งชุมชนและกลุ่มลูกค้า จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 รองลงมาคือที่ตั้งจากการจราจร ขนส่งสะดวก จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90 ที่ตั้งจากความพอใจส่วนบุคคล จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 16.80 และกลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือ ใกล้แหล่งวัตถุดิบ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50

## ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ตารางที่ 4.9 แสดงข้อมูลสรุปภาพรวมกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

สรุปภาพรวมกระบวนการบริหาร ของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
1. ด้านการวางแผน	3.92	0.62	มาก
2. ด้านการจัดองค์กร	3.48	0.73	มาก
3. ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน	3.78	0.69	มาก
4. ด้านการอำนวยความสะดวก	3.66	0.80	มาก
5. ด้านการประสานงาน	3.57	0.81	มาก
6. ด้านการรายงาน	3.57	0.79	มาก
7. ด้านการบริหารงบประมาณ	3.80	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย	3.68	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.9 แสดงข้อมูลสรุปภาพรวมกระบวนการบริหาร พบว่า ภาพรวมมีค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.68 จำแนกดังนี้ ด้านการวางแผน เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารงบประมาณ เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.80 ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน เป็นอันดับที่ 3 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.78 ด้านการอำนวยความสะดวก เป็นอันดับที่ 4 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.66 ด้านการประสานงานและด้านการรายงาน เป็นอันดับที่ 5 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.57 ด้านการจัดองค์กร เป็นอันดับสุดท้าย ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.48

ตารางที่ 4.10 แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับการปฏิบัติของกระบวนการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
<u>ด้านการวางแผน (Planning)</u>			
1.สถานประกอบการของท่านมีการวางแผน สร้างมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า	3.94	0.67	มาก
2. สถานประกอบการของท่านมีการวางแผน ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้า ในการทำการตลาดและการส่งเสริมการขาย	3.87	0.71	มาก
3. ท่านมีวิสัยทัศน์และมองเห็น โอกาสใน ความสำเร็จของสถานประกอบการของท่าน	3.94	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย	3.92	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการวางแผน พบว่า ภาพรวมมีค่าความสำคัญในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.92 จำแนกดังนี้ ด้านการวางแผนในส่วนของ สถานประกอบการของท่านมีการวางแผนสร้างมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า และท่านมีวิสัยทัศน์และมองเห็น โอกาสในความสำเร็จของสถานประกอบการของท่านเป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีการวางแผนใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าในการทำการตลาดและการส่งเสริมการขายเป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.87



ตารางที่ 4.11 แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับการปฏิบัติของกระบวนการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
<u>ด้านการจัดองค์กร (Organizing)</u>			
1. สถานประกอบการของท่านให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงาน	2.99	0.96	ปานกลาง
2. สถานประกอบการของท่านมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม	3.67	0.83	มาก
3. สถานประกอบการของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	3.77	0.86	มาก
รวมเฉลี่ย	3.48	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการจัดองค์กร พบว่า ภาพรวมมีค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.48 จำแนกดังนี้ ด้านการจัดองค์กรในส่วนของ สถานประกอบการของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มากที่สุดที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.67 สถานประกอบการของท่านให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานเป็นอันดับสุดท้าย ค่าความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 2.99

ตารางที่ 4.12 แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับการปฏิบัติของกระบวนการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
<b>ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing)</b>			
1. สถานประกอบการของท่านมีการวางแผนกำลังคน ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องทำ ในอนาคต	3.77	0.77	มาก
2. สถานประกอบการของท่านมีการจัดสายงานในการ ทำงานที่เป็นเอกภาพและง่ายต่อการกำกับดูแล พนักงาน	3.77	0.72	มาก
3. สถานประกอบการของท่านมีการสร้างสิ่งจูงใจ เพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน	3.80	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย	3.78	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน พบว่า ภาพรวมมีค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.78 จำแนกดังนี้ ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงานในส่วนของสถานประกอบการของท่านมีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีการวางแผนกำลังคนในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องทำในอนาคต และสถานประกอบการของท่านมีการจัดสายงานในการทำงานที่เป็นเอกภาพและง่ายต่อการกำกับดูแลพนักงาน เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.77

ตารางที่ 4.13 แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับการปฏิบัติของกระบวนการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
<u>ด้านการอำนวยการ (Directing)</u>			
1.สถานประกอบการของท่านมีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าแรงให้เหมาะสม	3.59	0.96	มาก
2.สถานประกอบการของท่านมีการกระตุ้นใจ ให้พนักงานยอมรับในการบริหารงาน ขอมทุ้มเท ทั้งความสามารถและการทำงานอย่างเต็มที่	3.72	0.87	มาก
3.สถานประกอบการของท่านมีแนวโน้มในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศภายในที่สูงขึ้น	3.68	0.92	มาก
รวมเฉลี่ย	3.66	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการอำนวยการ พบว่า ภาพรวมมีค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.66 จำแนกดังนี้ ด้านการอำนวยการ ในส่วนของ สถานประกอบการของท่านมีการกระตุ้นใจให้พนักงานยอมรับในการบริหารงาน ขอมทุ้มเททั้งความสามารถและการทำงานอย่างเต็มที่ เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มากที่สุดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.72 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในที่สูงขึ้น เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.68 สถานประกอบการของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าแรงให้เหมาะสม เป็นอันดับสุดท้าย ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.59

ตารางที่ 4.14 แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับการปฏิบัติของกระบวนการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
<u>ด้านการประสานงาน (Co-ordination)</u>			
1. สถานประกอบการของท่านมีการปรับปรุงระบบการประสานงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	0.81	มาก
2. สถานประกอบการของท่านมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและความคืบหน้าในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง	3.47	0.92	มาก
3. สถานประกอบการของท่านมีการจัดระบบสื่อสารความเข้าใจร่วมกัน เช่นการจัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.47	0.97	มาก
รวมเฉลี่ย	3.57	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการประสานงาน พบว่า ภาพรวมมีค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.57 จำแนกดังนี้ ด้านการประสานงานในส่วนของ สถานประกอบการของท่านมีการปรับปรุงระบบการประสานงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มากที่สุดที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและความคืบหน้าในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง และสถานประกอบการของท่านมีการจัดระบบสื่อสารความเข้าใจร่วมกัน เช่นการจัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.47

ตารางที่ 4.15 แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับการปฏิบัติของกระบวนการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	การแปล ความหมาย
<b>ด้านการรายงาน(Reporting)</b>			
1.สถานประกอบการของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นปัจจุบัน	3.58	0.90	มาก
2.สถานประกอบการของท่านมีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของกิจการให้พนักงานทราบ	3.37	0.97	ปานกลาง
3.สถานประกอบการของท่านมีการจัดทำสรุปรายงานผลการใช้จ่ายเงินในแต่ละเดือนอย่างสม่ำเสมอ	3.74	0.83	มาก
รวมเฉลี่ย	3.57	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการรายงาน พบว่า ภาพรวมมีค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.57 จำแนกดังนี้ ด้านการรายงาน ในส่วนของสถานประกอบการของท่านมีการจัดทำสรุปรายงานผลการใช้จ่ายเงินในแต่ละเดือนอย่างสม่ำเสมอ เป็นอันดับ 1 กล่าวคือค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.74 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นปัจจุบัน เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.58 สถานประกอบการของท่านมีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของกิจการให้พนักงานทราบเป็นอันดับสุดท้าย ค่าความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.37

ตารางที่ 4.16 แสดงข้อมูลกระบวนการบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับการปฏิบัติของกระบวนการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
<b>ด้านการบริหารงบประมาณ (Budgeting)</b>			
1. สถานประกอบการของท่านมีเงินทุนหมุนเวียน และแหล่งเงินทุนสำรองในการดำเนินธุรกิจ อย่างเพียงพอ	3.69	0.78	มาก
2. สถานประกอบการของท่านมีการปรับแผน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับ รายรับอย่างสม่ำเสมอ	3.82	0.75	มาก
3. สถานประกอบการของท่านสามารถแก้ไข ปัญหาด้านการเงินของธุรกิจในทุกด้านได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.89	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย	3.80	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ภาพรวมมีค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.80 จำแนกดังนี้ ด้านการบริหารงบประมาณ ในส่วนของสถานประกอบการของท่านสามารถแก้ไขปัญหาด้านการเงินของธุรกิจในทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีการปรับแผนค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับรายรับอย่างสม่ำเสมอ เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.82 สถานประกอบการของท่านมีเงินทุนหมุนเวียนและแหล่งเงินทุนสำรองในการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอเป็นอันดับสุดท้าย ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.69



### ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับของผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมใน จังหวัดฉะเชิงเทรา

ตารางที่ 4.17 แสดงข้อมูลสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

สรุปภาพรวมผลการดำเนินงาน ของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
1. ด้านการเงิน	3.66	0.65	ดี
2. ด้านลูกค้า	3.92	0.66	ดี
3. ด้านกระบวนการภายใน	3.84	0.61	ดี
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	3.60	0.65	ดี
รวมเฉลี่ย	3.76	0.57	ดี

จากตารางที่ 4.17 แสดงข้อมูลสรุปภาพรวมผลการดำเนินงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.76 จำแนกดังนี้ ด้านลูกค้า เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน เป็นอันดับที่ 2 อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.84 ด้านการเงิน เป็นอันดับที่ 3 อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.66 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.60

ตารางที่ 4.18 แสดงข้อมูลผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
<b>ด้านการเงิน</b>			
1. สถานประกอบการของท่านมีระดับกำไรที่ เหมาะสม ซึ่งแสดงถึงฐานะการเงินที่ดี	3.50	0.73	ดี
2. สถานประกอบการของท่านมียอดขายผลิตภัณฑ์ อาหารสัตว์น้ำที่เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อความ มั่นคงในระยะยาว	3.69	0.72	ดี
3. สถานประกอบการของท่านมีการบริหารเงิน ลงทุนที่เหมาะสม	3.79	0.73	ดี
รวมเฉลี่ย	3.66	0.65	ดี

จากตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการเงิน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.66 จำแนกดังนี้ ด้านการเงิน ในส่วนของสถานประกอบการของท่านมีการบริหารเงินลงทุนที่เหมาะสม เป็นอันดับ 1 กล่าวคืออยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมียอดขายผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อความมั่นคงในระยะยาว เป็นอันดับที่ 2 อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.69 สถานประกอบการของท่านมีระดับกำไรที่เหมาะสม ซึ่งแสดงถึงฐานะการเงินที่ดีเป็นอันดับสุดท้าย ค่าความสำคัญอยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.50

ตารางที่ 4.19 แสดงข้อมูลผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
<b>ด้านลูกค้า</b>			
1. สถานประกอบการของท่านมีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า	3.70	0.75	ดี
2. สถานประกอบการของท่านมีลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำของท่านไปแล้วกลับมาซื้อซ้ำอีก	4.00	0.72	ดี
3. สถานประกอบการของท่านมีผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.07	0.70	ดี
รวมเฉลี่ย	3.92	0.66	ดี

จากตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยด้านลูกค้า พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.92 จำแนกดังนี้ ด้านลูกค้า ในส่วนของสถานประกอบการของท่านมีผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำของท่านไปแล้วกลับมาซื้อซ้ำอีก เป็นอันดับที่ 2 อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 4.00 สถานประกอบการของท่านมีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.70

ตารางที่ 4.20 แสดงข้อมูลผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>			
1. สถานประกอบการของท่านมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกิจการ	3.59	0.73	ดี
2. สถานประกอบการของท่านมีกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่รวดเร็วให้กับลูกค้า	3.96	0.72	ดี
3. สถานประกอบการของท่านมีผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำใหม่ๆ ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	3.97	0.70	ดี
รวมเฉลี่ย	3.84	0.61	ดี

จากตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยด้านกระบวนการภายใน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.84 จำแนกดังนี้ ด้านกระบวนการภายใน ในส่วนของสถานประกอบการของท่านมีผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำใหม่ๆ ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.97 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่รวดเร็วให้กับลูกค้าเป็นอันดับที่ 2 อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.96 สถานประกอบการของท่านมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในธุรกิจเป็นอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.59

ตารางที่ 4.21 แสดงข้อมูลผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

ระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ความหมาย
<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>			
1. สถานประกอบการของท่านมีการกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงาน	3.74	0.78	ดี
2. พนักงานในสถานประกอบการของท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.47	0.72	ดี
3. พนักงานในสถานประกอบการของท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง	3.59	0.72	ดี
รวมเฉลี่ย	3.60	0.65	ดี

จากตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.60 จำแนกดังนี้ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ในส่วนของสถานประกอบการของท่านมีการกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถรวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงาน เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.74 รองลงมา ได้แก่ พนักงานในสถานประกอบการของท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเองเป็นอันดับที่ 2 อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.59 พนักงานในสถานประกอบการของท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับดี ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.47

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณกระบวนการบริหารมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยนำเข้าตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ด้านการวางแผน ( $x_1$ ) ด้านการจัดองค์กร ( $x_2$ ) ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ( $x_3$ ) ด้านการอำนาจการ ( $x_4$ ) ด้านการประสานงาน ( $x_5$ ) ด้านการรายงาน ( $x_6$ ) ด้านการบริหารงบประมาณ ( $x_7$ ) และผลการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ( $y$ ) มาวิเคราะห์หาค่าสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยวิธี Enter

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณอิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงาน  
ของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ตัวแปร	B	SE B	BETA	t	Sig.
X <sub>1</sub>	.104	.062	.113	1.690	.094
X <sub>2</sub>	.062	.049	.079	1.245	.215
X <sub>3</sub>	.035	.062	.042	.561	.576
X <sub>4</sub>	.201	.057	.283	3.557	.001*
X <sub>5</sub>	.070	.060	.100	1.167	.245
X <sub>6</sub>	.043	.054	.059	.787	.433
X <sub>7</sub>	.286	.055	.350	5.211	.000*
(Constant)	.777	.175		4.438	

$R^2 = 0.737$ ,  $SEE = 0.29320$ ,  $F = 55.375$ ,  $\text{Sig. of } F = .000$ ,  $*P < 0.05$

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กระบวนการบริหารที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำในด้านการเงิน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.737 หมายถึง ตัวพยากรณ์ทุกตัวสามารถร่วมกับพยากรณ์ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้ร้อยละ 73.70



เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า แบบที่มีอำนาจพยากรณ์มากที่สุด คือ การบริหารงบประมาณ ( $x_7$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.286 รองลงมา คือ การอำนวยการ ( $x_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.201 ซึ่งสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$y' = 0.777 + 0.104x_1 + 0.062x_2 + 0.035x_3 + 0.201x_4 + 0.070x_5 + 0.043x_6 + 0.286x_7$$

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$Z'y = 0.113x_1 + 0.079x_2 + 0.042x_3 + 0.283x_4 + 0.100x_5 + 0.059x_6 + 0.350x_7$$

จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน อธิบายได้ ดังนี้

1) กระบวนการบริหารด้านการอำนวยการส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา กล่าวคือ หากกระบวนการบริหารด้านการอำนวยการ ( $x_4$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ( $y$ ) มีค่าเพิ่มขึ้น 0.283 หน่วยมาตรฐาน เมื่อควบคุมกระบวนการบริหารด้านอื่นๆ ให้คงที่

2) กระบวนการบริหารด้านการบริหารงบประมาณส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา กล่าวคือ หากกระบวนการบริหารด้านการบริหารงบประมาณ ( $x_7$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน จะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ( $y$ ) มีค่าเพิ่มขึ้น 0.350 หน่วยมาตรฐาน เมื่อควบคุมกระบวนการบริหารด้านอื่นๆ ให้คงที่



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา” ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) สามารถเสนอตามลำดับดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับของผลการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.1.3 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ ขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 137 คน โดยใช้สูตรในการคำนวณหาขนาดตัวอย่างของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) จากสัดส่วนประชากรที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละ (Frequency and Percentage) ค่าเฉลี่ยตัวอย่าง (Sample Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน Multiple Regression Analysis ด้วยวิธี Enter โดยกำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

## 1.4 สรุปผลการศึกษา

### 1.4.1 ข้อมูลทั่วไปผู้ประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 56.90 มีช่วงอายุ 46-55 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 วุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 46.70 ประเภทธุรกิจส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 80.30 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมีระยะเวลามากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 47.40 จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ จำนวน 1-3 คน จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 จำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการมากกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 34.30 และการเลือกแหล่งทำเลที่ตั้งมีการเลือกจากแหล่งชุมชนและกลุ่มลูกค้า จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80

**1.4.2 ระดับความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา** โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกด้านมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการวางแผน รองลงมา คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการจัดองค์กร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1) ด้านการวางแผน สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทางการวางแผนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.92 โดยมีการปฏิบัติในเรื่องของ สถานประกอบการของท่านมีการวางแผนสร้างมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า และท่านมีวิสัยทัศน์และมองเห็น โอกาสในความสำเร็จของธุรกิจของท่าน เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มากที่สุด ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีการวางแผนใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าในการทำแผนการตลาดและการส่งเสริมการขายเป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.87

2) ด้านการจัดองค์กร สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทางการจัดองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.48 โดยมีการปฏิบัติในเรื่องของ สถานประกอบการของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มากที่สุด ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.67 สถานประกอบการของท่านให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานเป็นอันดับสุดท้าย ค่าความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ที่ระดับค่าเฉลี่ย 2.99

3) ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทางการจัดการองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.78 โดยมีการปฏิบัติในเรื่องของสถานประกอบการของท่านมีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีการวางแผนกำลังคนในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องทำในอนาคต และสถานประกอบการของท่านมีการจัดสายงานในการทำงานที่เป็นเอกภาพและง่ายต่อการกำกับดูแลพนักงานเป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.77

4) ด้านการอำนวยความสะดวก สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทางการจัดการองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.66 โดยมีการปฏิบัติในเรื่องของสถานประกอบการของท่านมีการกระตุ้นจูงใจให้พนักงานยอมรับในการบริหารงาน ยอมรับทุกทั้งความสามารถและการทำงานอย่างเต็มที่ เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.72 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในที่สูงขึ้น เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.68 สถานประกอบการของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าแรงให้เหมาะสมเป็นอันดับสุดท้าย ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.59

5) ด้านการประสานงาน สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทางการจัดการองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.57 โดยมีการปฏิบัติในเรื่องของสถานประกอบการของท่านมีการปรับปรุงระบบการประสานงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและความคืบหน้าในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง และสถานประกอบการของท่านมีการจัดระบบสื่อสารความเข้าใจร่วมกัน เช่น การจัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.47

6) ด้านการรายงาน สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทางการจัดองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.57 โดยมีการปฏิบัติในเรื่องของสถานประกอบการของท่านมีการจัดทำสรุปรายงานผลการใช้จ่ายเงินในแต่ละเดือนอย่างสม่ำเสมอ เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มากที่สุด ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.74 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นปัจจุบัน เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.58 สถานประกอบการของท่านมีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของกิจการให้พนักงานทราบเป็นอันดับสุดท้าย ค่าความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.37

7) ด้านการบริหารงบประมาณ สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทางการจัดองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.80 โดยมีการปฏิบัติในเรื่องของสถานประกอบการของท่านสามารถแก้ไขปัญหาด้านการเงินของธุรกิจในทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ค่าความสำคัญอยู่ในระดับที่มากที่สุด ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีการปรับแผนค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับรายรับอย่างสม่ำเสมอ เป็นอันดับที่ 2 ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.82 สถานประกอบการของท่านมีเงินทุนหมุนเวียนและแหล่งเงินทุนสำรองในการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอเป็นอันดับสุดท้าย ค่าความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.69

**1.4.3 ระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา** พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกด้านมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1) ด้านการเงิน สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการเงิน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.66 โดยมีผลการดำเนินงานในเรื่องของสถานประกอบการของท่านมีการบริหารเงินลงทุนที่เหมาะสม เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมียอดขายผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อความมั่นคงในระยะยาว เป็นอันดับที่ 2 อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.69 สถานประกอบการของท่านมีระดับกำไรที่เหมาะสม ซึ่งแสดงถึงฐานะการเงินที่ดีเป็นอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.50

2) ด้านลูกค้า สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านลูกค้า พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.92 โดยมีผลการดำเนินงานในเรื่องของสถานประกอบการของท่านมีผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำของท่านไปแล้วกลับมาซื้อซ้ำอีก เป็นอันดับที่ 2 อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 4.00 สถานประกอบการของท่านมีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.70

3) ด้านกระบวนการภายใน สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.84 โดยมีผลการดำเนินงานในเรื่องของสถานประกอบการของท่านมีผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำใหม่ๆ ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.97 รองลงมาได้แก่ สถานประกอบการของท่านมีกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่รวดเร็วให้กับลูกค้า เป็นอันดับที่ 2 อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.96 สถานประกอบการของท่านมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในสถานประกอบการ เป็นอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.59

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.60 โดยมีผลการดำเนินงานในเรื่องของ สถานประกอบการของท่านมีการกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถรวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงาน เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.74 รองลงมาได้แก่ พนักงานในสถานประกอบการของท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเองเป็นอันดับที่ 2 อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.59 พนักงานในสถานประกอบการของท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับดี ที่มีระดับค่าเฉลี่ย 3.47

**1.4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน** ผลการศึกษาอิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ตัวพยากรณ์ทุกตัวร่วมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้ร้อยละ 73.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์มากที่สุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมา คือ ด้านการอำนวยความสะดวก



## 2. อภิปรายผล

2.1 กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยกระบวนการบริหารด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตภาส แสงเดือน (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ ในเขตจังหวัดปทุมธานี พบว่า การจัดการธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในเขตจังหวัดปทุมธานี ด้านการวางแผน ส่วนใหญ่ตัดสินใจและจัดทำแผนการดำเนินงานด้วยการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของการจัดการธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญสูงสุดได้แก่ ด้านการวางแผน และดิม มณีคำ (2555: 78) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการธุรกิจ: กรณีศึกษา กิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการ ด้านศักยภาพแห่งการวางแผน อยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายความว่าผู้ประกอบการมีลักษณะเฉพาะหรือจุดเด่นที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะของบุคคลที่เป็นผู้ประกอบการ และเมื่อพิจารณาองค์พิจารณาองค์ประกอบศักยภาพแห่งการวางแผน ประกอบด้วย ด้านการตั้งเป้าหมายการวางแผน ติดตาม การประเมินอย่างมีระบบ และการแสวงหาข้อมูล และกระบวนการบริหารของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมาก ทำให้ทราบว่ากระบวนการบริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผน (กนกวรรณ อินทร์น้อย, 2553: 109)

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันการแข่งขันในเชิงธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรุนแรง ทำให้สถานประกอบการต้องปรับสภาพวิธีการหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญด้านการวางแผน จึงต้องมีการวางแผนการทำธุรกิจมากขึ้นเพื่อเป็นการพิจารณาแก้ปัญหาต่างๆ มีสาเหตุอะไรบ้าง และมีวิธีแก้ไขอย่างไร วิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด และวิเคราะห์เปรียบเทียบในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความพร้อม ค่าใช้จ่าย ผลกระทบต่างๆ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ดังนั้น สถานประกอบการจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของสถานประกอบการ โดยการกำจัดจุดด้อยและเพิ่มจุดแข็งของสถานประกอบการ เพื่อจะช่วยเกื้อหนุนให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการธุรกิจ ตั้งแต่ มีการวางแผน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจในระยะยาวต่อไป และมีความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้อง

กับ เสถียร เหลืออร่าม (2517: 294) กล่าวว่า การวางแผน คือ การเลือกวิถีทางในอนาคตจากทางเลือกหลายๆ ทางสำหรับที่จะให้กิจกรรมทั้งหมดหรือเฉพาะวางแผนการดำเนินไปตามวิถีนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร จะทำเมื่อไหร่ จะให้ใครทำ และจะมีวิธีทำอย่างไร การวางแผนจึงเป็นการกระทำกิจกรรมไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดยวิธีที่ถูกต้องที่สุด

## 2.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ภาพรวมอยู่ระดับมาก โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำด้านลูกค้าและกระบวนการภายในมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ อานนท์ วงษ์เชียง (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงแรมมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยการบริหารเชิงคุณภาพด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรมอยู่ในระดับมาก โดยมีกิจกรรมในเรื่องของ พนักงานของโรงแรมเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โรงแรมเน้นการแข่งขันทางธุรกิจในด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และโรงแรมมีการสร้างมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า และสอดคล้องกับ เขวภา ปฐมศิริกุล (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายในของโรงพยาบาลมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเติบโตของลูกค้า ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร และด้านการเงินของโรงพยาบาล

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประกอบธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมมีการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ทำให้สถานประกอบการต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินงาน โดยให้ความสนใจกับลูกค้าที่เป็นลูกค้าเป้าหมายในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้น การที่สถานประกอบการได้ให้ความสำคัญกับความคาดหวังของลูกค้า สูงกว่าความคาดหวังเท่ากับความประทับใจ ตรงความคาดหวังเท่ากับความพึงพอใจ และต่ำกว่าความคาดหวังเท่ากับความไม่พึงพอใจ

## 2.3 กระบวนการบริหารมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา

จากการศึกษา กระบวนการบริหารมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ในภาพรวมมีตัวแปรกระบวนการบริหาร จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการอำนวยความสะดวกและด้านการบริหารงบประมาณ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็น

เพราะกระบวนการบริหารทั้ง 3 ด้าน ล้วนแต่เป็นปัจจัยทางด้านการบริหารมีอิทธิพลและเอื้ออำนวยให้เกิดผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

**2.3.1 กระบวนการบริหารด้านการบริหารงบประมาณ** เป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553: 123-124) พบว่า กระบวนการบริหารด้านการจัดงบประมาณ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้วยเหตุผลที่ว่าโรงเรียนเอกชน ให้ความสำคัญกับกระบวนการการบริหารด้านการจัดงบประมาณ เนื่องจากโรงเรียนเอกชน เป็นผู้บริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเอง ดังนั้น กระบวนการบริหารงานในทุกๆ ด้านล้วนแต่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในด้านการจัดงบประมาณ เนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรส่วนตัวในการบริหารจัดการ การจัดการด้านงบประมาณ เนื่องจากจะต้องใช้ทรัพยากรส่วนตัวในการบริหารจัดการ การจัดการด้านงบประมาณจึงต้องมีการวางแผนที่ดี เครื่องคิดและรัดกุม ถูกต้องและมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

**2.3.2 กระบวนการบริหารด้านการอำนวยการ** มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ไม่สอดคล้องกับ กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553: 127) พบว่า กระบวนการบริหารด้านการอำนวยการไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เนื่องจากว่าโรงเรียนเอกชนมีการควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างรัดกุมและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเคร่งครัด แต่การตรวจสอบการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างเคร่งครัด ก็เป็นผลดีเนื่องจากทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแต่ก็อาจมีข้อเสียตามมา เพราะหากการทำงานที่เกิดความกดดันมากเกินไปก็อาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงได้เหมือนกัน และย่อมส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในกาตัดสินใจ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม และควรเข้มงวดบ้างตามโอกาสและความเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลที่ดีต่อโรงเรียนเอกชนในลำดับต่อไป

กระบวนการบริหารด้านการอำนวยการ อาจมีความแตกต่างจากการบริหารของโรงเรียนเอกชน เนื่องจากธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทราเป็นธุรกิจที่ขายอาหารสัตว์น้ำ ส่วนใหญ่สถานประกอบการเป็นประเภทธุรกิจ กิจการเจ้าของคนเดียว และมีจำนวนพนักงานในสถานประกอบการ 1-3 คน มุ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ อาจทำให้สถานประกอบการให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารด้านการอำนวยการ ได้แก่ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าแรงให้เหมาะสม การกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงานยอมรับในการ

บริหารงาน ขอมทุ้มเททั้งความสามารถและการทำงานอย่างเต็มที่ และสถานประกอบมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในที่สูงขึ้น

จากสาเหตุที่ได้กล่าวมาอาจเป็นสาเหตุให้ผลการศึกษาระบบการบริหารด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ด้านการประสานงานและด้านการรายงาน ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา แต่กระบวนกรบริหารทั้ง 5 ด้านนี้ยังมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ทำให้ทราบว่ากระบวนกรบริหารทั้ง 5 ด้านนี้ แม้ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนกรบริหารทั้ง 7 ด้าน จะมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องอาศัยกระบวนกรบริหารทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย กระบวนกรบริหารด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน ด้านการประสานงาน ด้านการอำนวยการ ด้านการรายงานและด้านการบริหารงบประมาณ มาใช้ในการบริหารจัดการเพราะทุกด้านล้วนแต่มีความสำคัญ และทำหน้าที่ของกระบวนกรบริหารอย่างเหมาะสมลงตัว ดังนั้น หากสถานประกอบการธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา นำกระบวนกรบริหารทั้ง 7 ด้านนี้มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ย่อมส่งผลที่ดีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคั้งนี้

3.1.1 จากการศึกษาพบว่า กระบวนกรบริหารด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ดังนั้น เป็นคุณลักษณะที่สถานประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมควรจะต้องคำนึงและเป็นสิ่งจำเป็นที่สถานประกอบการจะต้องสร้างและพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

3.1.2 จากการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านลูกค้าและด้านกระบวนกรภายในมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเงินและด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น สถานประกอบควรนำผลการวิจัยคั้งนี้ไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพสถานประกอบการอย่างเหมาะสม

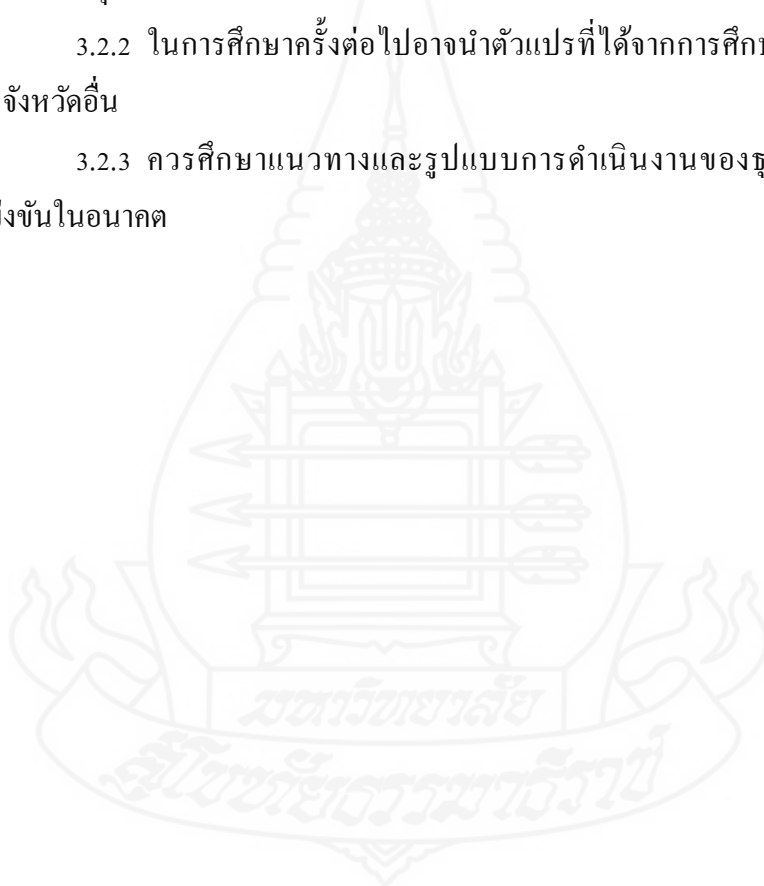
3.1.3 จากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการอำนวยความสะดวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อม ซึ่งสามารถร่วมกับทำนายอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมได้อีกด้วย จากผลการศึกษาข้างต้น ดังนั้น สถานประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมจะต้องคำนึงถึงกระบวนการบริหารด้านอื่นๆ ที่จะเกื้อหนุนธุรกิจให้ไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้ตัวแปรกระบวนการบริหารในการวัดสถานประกอบการเท่านั้น ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อม

3.2.2 ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจนำตัวแปรที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้มาศึกษาเพิ่มเติมในจังหวัดอื่น

3.2.3 ควรศึกษาแนวทางและรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำเพื่อการแข่งขันในอนาคต





**บรรณานุกรม**



## บรรณานุกรม

- กตัญญู หิรัญญูสมบูรณ์. (2545). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: เท็กซ์แอนด์เจอร์นัลพับลิเคชั่น.
- กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ. (2547). *การจัดการกระบวนการ: หนทางสร้างคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2529). *ทฤษฎีการบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชนะการพิมพ์.
- กนกวรรณ อินทร์น้อย. (2553). “กระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- กรองแก้ว อยู่สุข และคณะ. (2536). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ประยูรวงศ์.
- กฤตภาส แสงเดือน. (2551). *การจัดการธุรกิจสปาเพื่อสุขภาพในเขตจังหวัดปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, กรุงเทพมหานคร.
- จิระประภา อัครบวร. (2547). การพัฒนาองค์การตามแนวปรัชญาเต๋า. *วารสารการบริหารคน* 25: 67-74.
- จินตนา สุนทรธรรม และคณะ. (2531). *รายงานผลการวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาของธุรกิจขนาดย่อมและการประกอบการในภาคต่างๆ ของประเทศไทย*, เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชุตินา โสภาสานนท์. (2543). *ก้าวสู่ความเป็นผู้ประกอบการ คู่มือสำหรับนักลงทุน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- โชติรัส ชวนิชย์ และคณะ. (2538). *ธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- ณรงค์ นันทวรรณนะ. (2536). *การบริหารงานอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ฟิสิกซ์เซ็นเตอร์.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2545). *Balanced Scorecard กับการบริหารงานในปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.

- ตี๋ม มณีคำ. (2555). *ศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจ: กรณีศึกษา กิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์ และคณะ. (2537). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5).  
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีระวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์. (2537). *พื้นฐานงานอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ไนแคมป์ เมลินดา. (2546). *ปรัชญาและกลยุทธ์ CRM* แปลโดย บริษัท แอล ที ดี โฮลดิ้ง จำกัด กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 2*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณ์ ศรีดอนไผ่. (2530). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ประทาน คงฤทธิศึกษากร. (2529). *การบริหารและการจัดการระเบียบราชการไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.
- สุสติ รุมาคม (2544). *การบริหารธุรกิจขนาดย่อม*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- พงศ์ ศรีโรจน์. (2537). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พนิดา การรัมย์. (2557). *การดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนบ้านเกตุเหนือ ตำบลตะโก อำเภอห้วยราช จังหวัดบุรีรัมย์*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- พนัส หันนาคินทร์. (2524). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พรหมม หรหมเทศ. (2549). *ธุรกิจเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- พร้อมรินทร์ พรหมเกิด. (2539). *นวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540), *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2548). *Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- \_\_\_\_\_. (2551). *Balance Scorecard ฐึลึ่กัในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัญญู สาทร. (2519). *หลักการบริหารงานโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- มาณฑิ ชิวธนาสุนทร. (2542). *แผนธุรกิจ SMEs*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจ.
- ยุจิรา ทองเวส. (2544). *กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศในการจัดการ SMEs. 11-23. SMEs สร้างไทยมั่นคง*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- เขาวภา ปฐมศิริกุล. (2554). *แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) 34(130): เมษายน-มิถุนายน 2554.*
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2528). *องค์การและการจัดการ Organization and Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: พิกัดอักษร.
- \_\_\_\_\_. (2537). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: พิกัดอักษร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- วินัย สมจิตร และคณะ. (2527). *หลักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: แพร่วิทยา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2546 ก). *ธุรกิจทั่วไป: ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมาน รังสิโยภุญญ์ และสุธี สุทธิสมบุญ. (2525). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: อักษรสาร.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2546). *กฎหมาย SMEs กั้บการพัฒนาธุรกิจ SMEs ไทย*. สืบค้นเมื่อ 22 สิงหาคม 2560 จาก <http://www.sme.go.th/websme/km2>.
- สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล. (2546). *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- สุจิต ภัญญูยิ่ง. (2523). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอาหารและการให้อาหาร*. กรุงเทพฯ: สถาบันประมงน้ำจืดแห่งชาติ กรมประมง.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2548). *หลักการประกอบธุรกิจสมัยใหม่* [Online]. Available: <http://www.management.su.ac.th/major/761316/Business.doc>. [2553, มกราคม 26].

- สุรชัย จิวเจริญสกุล. (2545). *การพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมสู่แนวทางการทำอาชีพธุรกิจอาหาร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2517). *การจัดองค์การและวิธีปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: แพรววิทยา.
- สมคิด บางโม. (2537). *การประกอบธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: นำอักษรกราฟฟิค.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมเดช โรจน์จรัสเสถียร. (2547). *การบัญชีภาษีอากร*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ธรรมนิติเพรส.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). *การบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2547). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ: คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balance Scorecard)*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานนท์ วงษ์เชียง. (2553). *แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- อำนาจ ชีระวนิช. (2544). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุทัย เลาหวิเชียร. (2533). *เอกภาพการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ: สหાયบล็อกรและการพิมพ์.
- Albright, T.L., & Ingram, R.W. (2004). *Accounting: Managing business information*. Mason, OH: Thomson.
- Boone, L. E. & Paul, L. K. (2002). *Contemporary business*. (10<sup>th</sup> ed). Fort Worth: Harcourt.
- Donnelly Jr., R. A. (2004). *The Complete Idiot's Guide to Statistics*. New York: PrenticeHall.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. (200). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Knowles, M.S. (1974). "Human Resources Development in OD" *Public Administration Review*. 34(March – April).
- Niven, R. Paul. (2002). *Balanced Scorecard Step by step: Maximizing Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Rue, L. W., & Holland, P. G. (1986). *Strategic management: Concepts and experiences*. Singapore: McGraw-Hill.

Runyon, R.P., & Haber, A. (1996). *Fundamentals of behavioral Statistics*. (8<sup>th</sup> ed.).

NT: McGraw-Hill.

Whitehead, D.C. (1963). Some aspects of the influence of organic matter on soil fertility. *Soil and Fertilizers*, (26): 217-223.





ภาคผนวก





สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**แบบสอบถาม**

**เรื่อง อิทธิพลของกระบวนการบริหารต่อผลการดำเนินงาน  
ของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา**

**คำชี้แจง:** แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป  
ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหาร  
ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงาน  
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

หากมีข้อสงสัยหรือสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมใดๆ เกี่ยวกับแบบสอบถาม กรุณาติดต่อโดยตรงที่ผู้ศึกษา

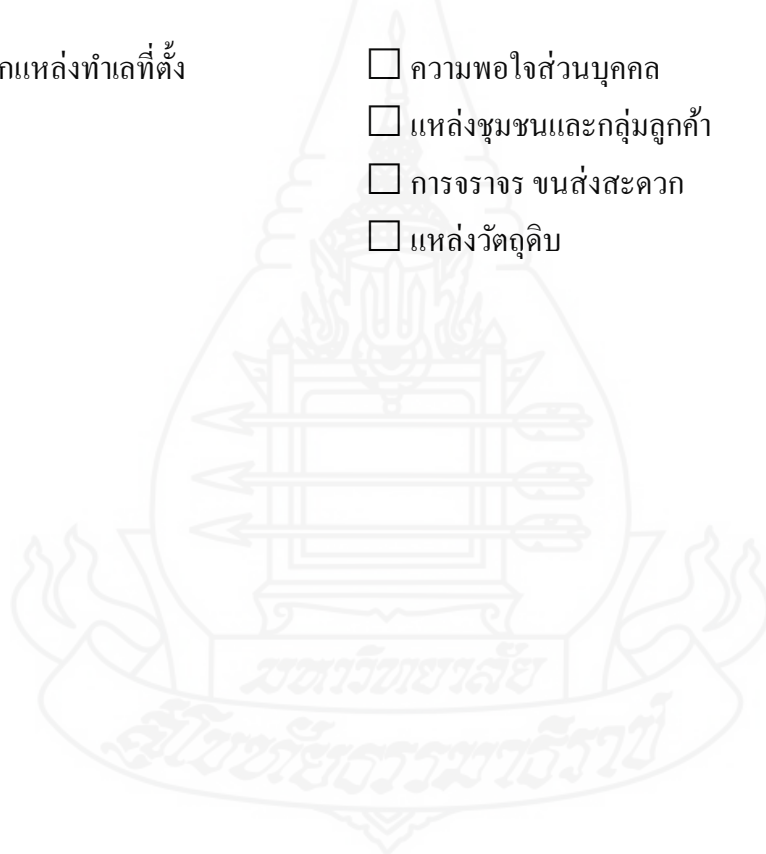
นายจเร พระอภัย

### ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  25-35 ปี  
 36-45 ปี  
 46-55 ปี  
 55 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา  มัธยม/ปวช.  
 อนุปริญญา/ปวส.  
ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประเภทธุรกิจ  กิจการเจ้าของคนเดียว  
 บริษัท/ห้างหุ้นส่วนจำกัด  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....
5. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ  ต่ำกว่า 1 ปี  
 1-3 ปี  
 4-6ปี  
 7-10 ปี  
 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

6. จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ  1-3 คน  
 4-6 คน  
 7-9 คน  
 มากกว่า 9 คนขึ้นไป
7. จำนวนเงินลงทุนในสถานประกอบการ  ต่ำกว่า 100,000 บาท  
 100,000-500,000 บาท  
 500,000-1,000,000 บาท  
 มากกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป
8. การเลือกแหล่งทำเลที่ตั้ง  ความพอใจส่วนบุคคล  
 แหล่งชุมชนและกลุ่มลูกค้า  
 การจราจรขนส่งสะดวก  
 แหล่งวัตถุดิบ



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร จำนวน 21 ข้อ

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับที่ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในเรื่องนี้น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในเรื่องนี้น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในเรื่องนี้ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในเรื่องนี้มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในเรื่องนี้มากที่สุด

กระบวนการบริหารธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านการวางแผน (Planning)</b>					
1. สถานประกอบการของท่านมีการวางแผนสร้างมาตรฐานในการให้บริการแก่ลูกค้า					
2. สถานประกอบการของท่านมีการวางแผนใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้าในการทำแผนการตลาดและการส่งเสริมการขาย					
3. สถานประกอบการของท่านมีวิสัยทัศน์และมองเห็นโอกาสในความสำเร็จของธุรกิจของท่าน					
<b>ด้านการจัดองค์กร (Organizing)</b>					
4. สถานประกอบการของท่านให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงาน					
5. สถานประกอบการของท่านมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม					
6. สถานประกอบการของท่านมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน					

กระบวนการบริหารธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing)</b>					
7. สถานประกอบการของท่านมีการวางแผนกำลังคนในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่ต้องทำในอนาคต					
8. สถานประกอบการของท่านมีการจัดสายงานในการทำงานที่เป็นเอกภาพและง่ายต่อการกำกับดูแลพนักงาน					
9. สถานประกอบการของท่านมีการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน					
<b>ด้านการอำนวยการ (Directing)</b>					
10. สถานประกอบการของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าแรงให้เหมาะสม					
11. สถานประกอบการของท่านมีการกระตุ้นจูงใจให้พนักงานยอมรับในการบริหารงาน ขอมทุ้มเท ทั้งความสามารถและการทำงานอย่างเต็มที่					
12. สถานประกอบการของท่านมีแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในที่สูงขึ้น					
<b>ด้านการประสานงาน (Co-ordination)</b>					
13. สถานประกอบการของท่านมีการปรับปรุงระบบการประสานงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14. สถานประกอบการของท่านมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและความคืบหน้าในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง					
15. สถานประกอบการของท่านมีการจัดระบบสื่อสารความเข้าใจร่วมกัน เช่น การจัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ					

กระบวนการบริหารธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านการรายงาน (Reporting)</b>					
16. สถานประกอบการของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นปัจจุบัน					
17. สถานประกอบการของท่านมีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้พนักงานทราบ					
18. สถานประกอบการของท่านมีการจัดทำสรุปรายงานผลการใช้จ่ายเงินในแต่ละเดือนอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ด้านการบริหารงบประมาณ (Budgeting)</b>					
19. สถานประกอบการของท่านมีเงินทุนหมุนเวียนและแหล่งเงินทุนสำรองในการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอ					
20. สถานประกอบการของท่านมีการปรับแผนค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับรายรับอย่างสม่ำเสมอ					
21. สถานประกอบการของท่านสามารถแก้ไขปัญหาด้านการเงินของธุรกิจในทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ					



### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ

จำนวนทั้งหมด 12 ข้อ

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับที่ 1 หมายถึง มีผลการดำเนินงานในเรื่องนั้นควรปรับปรุง

ระดับที่ 2 หมายถึง มีผลการดำเนินงานในเรื่องนั้นพอใช้

ระดับที่ 3 หมายถึง มีผลการดำเนินงานในเรื่องนั้นปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มีผลการดำเนินงานในเรื่องนั้นดี

ระดับที่ 5 หมายถึง มีผลการดำเนินงานในเรื่องนั้นดีมาก

ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ระดับผลการดำเนินงาน				
	ดี มาก 5	ดี 4	ปาน กลาง 3	พอใช้ 2	ควร ปรับปรุง 1
<b>ด้านการเงิน</b>					
22. สถานประกอบการของท่านมีระดับกำไรที่เหมาะสม ซึ่งแสดงถึงฐานะการเงินที่ดี					
23. สถานประกอบการของท่านมียอดขายผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อความมั่นคงในระยะยาว					
24. สถานประกอบการของท่านมีการบริหารเงินลงทุนที่เหมาะสม					
<b>ด้านลูกค้า</b>					
25. สถานประกอบการของท่านมีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า					
26. สถานประกอบการของท่านมีลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำของท่านไปแล้วกลับมาซื้อซ้ำอีก					
27. สถานประกอบการของท่านมีผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า					

ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารสัตว์น้ำ	ระดับผลการดำเนินงาน				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
	5	4	3	2	1
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>					
28. สถานประกอบการของท่านมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในธุรกิจ					
29. สถานประกอบการของท่านมีกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำที่รวดเร็วให้กับลูกค้า					
30. สถานประกอบการของท่านมีผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำใหม่ๆ ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>					
31. สถานประกอบการของท่านมีการกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงาน					
32. พนักงานในสถานประกอบการของท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
33. พนักงานในสถานประกอบการของท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง					



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายจเร พระอภัย
วัน เดือน ปีเกิด	4 เมษายน 2519
สถานที่เกิด	อำเภอลับ จังหวัดอุตรดิตถ์
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2556
สถานที่ทำงาน	สำนักงานประมงจังหวัดฉะเชิงเทรา
ตำแหน่ง	หัวหน้ากลุ่มบริหารและยุทธศาสตร์

