

หน่วยที่ 3

## หลักและกระบวนการจัดการธุรกิจ

---

นางอมราพร พรพงษ์

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

## แผนการสอนประจำหน่วย

### หน่วยที่ 3 หลักและกระบวนการจัดการธุรกิจ

#### 1. หัวข้อเนื้อหา

- 1.1 รูปแบบของการประกอบธุรกิจ
- 1.2 ลักษณะของการดำเนินงานธุรกิจ
- 1.3 การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของธุรกิจ
- 1.4 หลักการจัดการธุรกิจตามแนวคิดแบบตะวันออก
- 1.5 กระบวนการในการจัดการธุรกิจ

#### 2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 2.1 บอกถึงรูปแบบต่าง ๆ ของการประกอบธุรกิจได้
- 2.2 อธิบายลักษณะของการดำเนินงานธุรกิจได้
- 2.3 อธิบายการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของธุรกิจได้
- 2.4 อธิบายหลักการจัดการธุรกิจตามแนวคิดแบบตะวันออกได้
- 2.5 อธิบายกระบวนการในการจัดการธุรกิจได้

#### 3. สารการเรียนรู้

รูปแบบของการประกอบธุรกิจ ในปัจจุบัน โดยเฉพาะกิจการธุรกิจเอกชน สามารถแบ่งออกได้เป็น 8 รูปแบบ คือ การประกอบกิจการโดยเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด กิจการร่วมค้า กองทุนธุรกิจ โฮลดิ้งคอมพานี สหกรณ์ และ รัฐวิสาหกิจ

ลักษณะของการดำเนินงานธุรกิจ ลักษณะเป็นวงจรการประกอบธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนของการลงทุนและส่วนของการดำเนินงาน

การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของธุรกิจผู้บริหารต้องวางแผนการบริหารทรัพยากรเงิน การใช้จ่ายเงิน ตลอดจนการจัดการจัดหาเงินทุนให้สอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะบอกว่าธุรกิจได้มีคนดี มีความสามารถเข้ามาร่วมงานหรือไม่อยู่กับองค์การได้นานหรือไม่ รวมทั้งทุ่มเทความสามารถให้กับงานของธุรกิจมากน้อยเพียงใด กระบวนการบริหารงานบุคคลจะมีขั้นตอน การจัดหาบุคคล การพัฒนา การกำหนดค่าตอบแทน การจูงใจ การบำรุงรักษา และการออกจากงาน

หลักการจัดการธุรกิจตามแนวคิดแบบตะวันออก มีหลักการพื้นฐาน 4 ประการคือ หลักการมุ่งคุณภาพเพื่อความพอใจของลูกค้า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งองค์กร หลักการปรับปรุงคุณภาพที่ละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง และหลักการบริหารโดยมีมาตรฐานและการควบคุมที่ดี

กระบวนการในการจัดการธุรกิจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งเป็นหน้าที่งานที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติ ให้องค์กรประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม

#### 4. วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

##### 4.1 วิธีสอน

4.1.1 วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายซักถาม

4.1.2 วิธีการแบ่งกลุ่มศึกษาค้นคว้าและรายงานกลุ่ม

4.1.3 วิธีสอนแบบทำงานเป็นทีม

##### 4.2 กิจกรรมการเรียนการสอน

4.2.1 ผู้สอนนำเสนอสื่อ Power Point เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับรูปแบบต่าง ๆ ของการประกอบธุรกิจ ลักษณะของการดำเนินงานธุรกิจ การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของธุรกิจ หลักการจัดการธุรกิจตามแนวคิดแบบตะวันออก และกระบวนการในการจัดการธุรกิจ พร้อมทั้งให้นักศึกษาจับบันทึก

4.2.2 แบ่งกลุ่มนักศึกษาให้มีจำนวนสมาชิกแต่ละกลุ่มใกล้เคียงกันแล้วให้นักศึกษาค้นคว้าเนื้อหาจากการลงพื้นที่ดูรูปแบบของธุรกิจในจังหวัดระนอง แล้วให้นำเสนอรายงานจากการค้นคว้าในช่วงโม่งสอน

4.2.3 มอบหมายให้นักศึกษาทำแบบฝึกหัดเป็นการบ้านเป็นรายบุคคล

#### 5. สื่อการเรียนการสอน

5.1 สื่อ Power Point ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์พกพา พร้อมเครื่องฉาย LCD Projector

5.2 เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา หลักการจัดการ และเอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง

5.3 นักศึกษาออกพื้นที่ดูรูปแบบของการประกอบธุรกิจในจังหวัดระนอง เช่น ธุรกิจเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัท สหกรณ์ และรัฐวิสาหกิจ

## 6. การวัดและประเมินผล

- 6.1 สังเกตและบันทึกผลจากพฤติกรรมความสนใจ และการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน
- 6.2 สังเกตและบันทึกผลการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม การทำกิจกรรมการเรียนการสอน การตอบคำถามในขณะที่มีการอภิปราย และซักถาม
- 6.3 สังเกตและบันทึกผลการนำไปใช้ในการทำแบบฝึกหัด
- 6.4 ตรวจสอบผลงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัด
- 6.5 ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

## หลักและกระบวนการจัดการธุรกิจ

### บทนำ

หลักและการบริหารจัดการธุรกิจ ถือว่าเป็นการกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การทางธุรกิจ คำว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย การบริหารจะสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ การบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้กันในภาคเอกชน ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกันมากนัก สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป หลักและกระบวนการจัดการธุรกิจจึงเป็นการนำกระบวนการจัดการไปใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตทางด้านธุรกิจในประเภทต่าง ๆ

การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของธุรกิจ หลักของการจัดการธุรกิจตามแนวคิดของการจัดการแบบตะวันออก เป็นแนวคิดและกระบวนการในการจัดการธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้ทราบถึงขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งได้ทราบถึงแนวทางในการจัดการธุรกิจให้บรรลุผลประสบความสำเร็จ

### 1. รูปแบบของการประกอบธุรกิจ

รูปแบบของการประกอบธุรกิจมี 8 รูปแบบ ได้แก่ ธุรกิจเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนบริษัท กิจการร่วมค้า กองทุนธุรกิจ โฮลดิ้งคอมพานี สหกรณ์ และรัฐวิสาหกิจ

1.1 ธุรกิจเจ้าของคนเดียว เป็นธุรกิจที่มีผู้ดำเนินการหรือเป็นเจ้าของเพียงผู้เดียว ถือว่าเป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการมากที่สุดและมีอายุเก่าแก่ที่สุด ใช้เงินทุนไม่มาก ดังนั้นการประกอบธุรกิจรูปแบบนี้จึงเสียภาษีเป็นภาษีเงินได้เหมือนกับบุคคลธรรมดาทั่วไป มักเป็นธุรกิจในครอบครัว เช่น ร้านโชห่วย หาบแร่ แผงลอย ร้านสินค้าสะดวกซื้อ และร้านสินค้าเฉพาะอย่าง

ข้อดีของธุรกิจเจ้าของคนเดียว เป็นธุรกิจที่จัดตั้งได้ง่าย ใช้ทุนในการดำเนินการน้อย มีอิสระในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการจะได้รับประโยชน์จากการประกอบธุรกิจแบบเต็มเม็ดเต็มหน่วย มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การรักษาความลับทำได้ดีกว่ารูปแบบอื่น ๆ เพราะกฎหมายมิได้กำหนดให้ต้องเปิดเผยข้อมูลบางอย่าง ซึ่งอาจเป็นผลดีกับคู่แข่ง เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบัญชี และสามารถเลิกกิจการได้ง่าย

ข้อเสียของธุรกิจเจ้าของคนเดียว การรับในหนี้สินโดยไม่จำกัดจำนวนของเจ้าของกิจการ พนักงานเป็นลูกจ้างของกิจการมีโอกาสก้าวหน้า หรือพัฒนาตนเองได้ในขีดจำกัด การหาเงินมาลงทุนเพิ่มทำได้ยาก และเจ้าของกิจการมักจะขาดความรู้และความสามารถ

1.2 ห้างหุ้นส่วน เป็นรูปแบบการดำเนินการธุรกิจที่ต้องมีสัญญาระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปต้องมีการเข้าหุ้นกัน ซึ่งบุคคลที่เป็นหุ้นส่วนทุกคนจะต้องลงทุนด้วยกัน สิ่งที่น่ามา ลงทุนในห้างหุ้นส่วนอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันก็ได้ คือ เงินสด สินทรัพย์อื่น เช่น ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ลูกหนี้ สินค้า เป็นต้น ลงแรงงาน แรงงานในที่นี้อาจเป็น แรงกาย ชื่อเสียง สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ต้องกระทำกิจการร่วมกัน คือ ร่วมกันดำเนินการอย่างเดียวกัน ต้องมีความประสงค์ที่จะแบ่งกำไรที่ได้จากกิจการที่ทำตามที่ตกลงกันในสัญญามีรูปแบบการดำเนินการ 2 รูปแบบ คือ ห้างหุ้นส่วนสามัญ และห้างหุ้นส่วนจำกัด

1.2.1 ห้างหุ้นส่วนสามัญ (Ordinary Partnership) คือ ห้างหุ้นส่วนประเภทซึ่งผู้เป็นหุ้นส่วนหมดทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกันในหนี้สินของห้างทั้งหมดโดยไม่จำกัดจำนวน เจ้าหนี้มีสิทธิเรียกร้องให้ผู้เป็นหุ้นส่วนใช้หนี้จากสินทรัพย์ส่วนตัวได้ และผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนมีสิทธิที่จะจัดการกับห้างหุ้นส่วนได้ ห้างหุ้นส่วนสามัญจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

1.2.1.1 ห้างหุ้นส่วนสามัญที่จดทะเบียน มีสภาพเป็นนิติบุคคล แยกต่างหากจากผู้เป็นหุ้นส่วน คำนำหน้าชื่อห้างหุ้นส่วนใช้คำว่า “ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล” ห้างหุ้นส่วนประเภทนี้มีผู้เป็นหุ้นส่วนจำพวกเดียวคือหุ้นส่วนจำพวกไม่จำกัดความรับผิด โดยผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกันในบรรดาหนี้สินทั้งปวงของห้างหุ้นส่วน โดยไม่จำกัดจำนวน และในระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วนด้วยกันเองจะตกลงให้มีผู้เป็นหุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคนเป็นผู้จัดการของห้างหุ้นส่วน ก็ได้

1.2.1.2 ห้างหุ้นส่วนสามัญที่ไม่ได้จดทะเบียน มีสภาพเป็นบุคคลธรรมดา คำนำหน้าชื่อห้างหุ้นส่วนใช้คำว่า “ห้างหุ้นส่วนสามัญ” ถ้าไม่ได้รับรองในสัญญาห้าง ตามกฎหมายให้ถือว่า ผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนมีสิทธิที่จะจัดการกับห้างหุ้นส่วนได้

1.2.2 ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited Partnership) คือ ห้างหุ้นส่วนประเภทที่มีผู้เป็นหุ้นส่วน 2 จำพวก ได้แก่

1.2.2.1 หุ้นส่วนประเภทจำกัดความรับผิดชอบ ได้แก่ ผู้เป็นหุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคน ซึ่งรับผิดชอบจำกัดเพียงจำนวนเงินที่ตนรับว่าจะลงทุนในห้างหุ้นส่วนเท่านั้น และเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการของห้างไม่ได้

1.2.2.2 หุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบ ได้แก่ ผู้เป็นหุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคน ซึ่งต้องรับผิดชอบในบรรดาหนี้สินทั้งปวงของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัดจำนวน และหุ้นส่วนจำพวกนี้เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการของห้างได้

ข้อดีของการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้น คือ การจัดตั้งกิจการรูปแบบนี้อาจจะได้ผู้เป็นหุ้นส่วน ซึ่งมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์มาคนละอย่างมารวมกัน ทำให้สามารถบริหารกิจการได้สำเร็จลุล่วงได้ง่าย สามารถระดมทุนได้ดีกว่า มีข้อจำกัดทางกฎหมายไม่มากนัก และหาเครดิตได้ดี เนื่องจากมีหุ้นส่วนที่ไม่จำกัดความรับผิดอยู่ ทำให้สถาบันการเงินให้กู้ยืมได้ง่ายกว่า

ข้อเสียของการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้น คือ เป็นธุรกิจที่มีปัญหาในเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้ร่วมหุ้น เพราะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากนี้ก็มีความไม่แน่นอนในการประกอบธุรกิจมาก การรับผิดชอบนี้โดยไม่จำกัด มีปัญหาด้านการตัดสินใจ การหาหุ้นส่วนที่มีความรู้ความชำนาญและมีความเหมาะสมทำได้ยาก เช่นบางคนมีเงินมาลงทุนมาก แต่อาจจะขาดความรู้ความชำนาญในการดำเนินกิจการ การถอนเงินลงทุนออกจากการเป็นหุ้นส่วนทำได้ยาก ขนาดของการเจริญเติบโตของกิจการมักจะถูกจำกัดด้วยเงินทุน ซึ่งไม่สามารถระดมมาขยายกิจการได้อย่างพอเพียง และการโอนหุ้นทำได้ยาก

### 1.3 บริษัท เป็นการประกอบธุรกิจสามารถจัดตั้งได้ 2 ประเภทได้แก่

1.3.1 บริษัทจำกัด เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนร่วมหุ้นของบุคคลตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป อาจรู้จักหรือไม่รู้จักกันเลยก็ได้ แต่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อประกอบการค้าอย่างใดอย่างหนึ่ง มีผู้เชี่ยวชาญมาประกอบธุรกิจ จ้างผู้มีความรู้ความสามารถ ระดมทุนกันมาก ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบเพียงที่ตนซื้อ

1.3.2 บริษัทมหาชน คือ รูปแบบของการประกอบธุรกิจที่จัดตั้งโดยอาศัยพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 เป็นลักษณะมหาชน เป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์ที่เสนอขายหุ้นให้ประชาชนทั่วไป แบ่งหุ้นเป็นหุ้นละเท่า ๆ กัน ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ มีความแตกต่างจากบริษัทเอกชนตรงที่มีขนาดใหญ่ และต้องใช้ทุนมาก รวมทั้งสามารถเสนอขายหุ้นให้กับประชาชนทั่วไป การตั้งชื่อบริษัทมหาชนจะต้องมีคำว่า “บริษัท” นำหน้าและมีคำว่า “จำกัด” (มหาชน) ต่อท้าย หรือใช้ชื่อย่อว่า “บมจ” นำหน้าแทนคำว่า “บริษัท” และต่อท้ายด้วยคำว่า “จำกัด (มหาชน)” ก็ได้

ข้อดีของการประกอบธุรกิจแบบบริษัท คือ การรับผิดชอบนี้ของผู้ถือหุ้นมีจำกัด การมีอายุอย่างไม่จำกัด อายุของบริษัทมิได้ขึ้นอยู่กับอายุของผู้ถือหุ้น การโอนหุ้นทำได้ง่าย ขยายกิจการทำได้ง่าย เป็นรูปแบบที่เหมาะสมทั้งกิจการที่มีขนาดใหญ่และขนาดย่อม และสามารถหานักบริหารที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาบริหารได้โดยไม่จำเป็นจะต้องมีส่วนเป็นเจ้าของบริษัท

ข้อเสียของการประกอบธุรกิจแบบบริษัท คือ การจัดตั้งบริษัทมีความยุ่งยาก สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย มีกฎหมายและกฎข้อบังคับของรัฐควบคุมค่อนข้างมาก ความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์ต่อองค์การมีน้อย และการขาดเสรีภาพในการปกปิดความลับในการดำเนินกิจการของบริษัท เพราะจะต้องเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ แก่รัฐ นอกจากนี้ยังต้องเปิดเผยข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ให้ผู้ถือหุ้นได้ทราบด้วย

1.4. กิจการร่วมค้า เป็นรูปแบบของการประกอบธุรกิจที่เป็นความร่วมมือระหว่างเอกชนกับเอกชน เช่น ระหว่างบริษัทกับบริษัท หรือบริษัทกับห้างหุ้นส่วน อาจมีลักษณะเป็นการร่วมลงทุนข้ามชาติระหว่างบริษัทภายในประเทศกับบริษัทต่างชาติ นิยมใช้ในการประกอบธุรกิจที่ใช้เวลา

สั้น ๆ ในการประกอบการเมื่อดำเนินธุรกิจเรียบร้อยแล้วก็ยกเลิกกิจการร่วมค้าไป ลักษณะสำคัญ ๆ ของกิจการร่วมค้ามีดังนี้

1.4.1 เป็นความร่วมมือระหว่างบริษัทกับบริษัท หรือระหว่างบริษัทกับห้างหุ้นส่วน แต่ระหว่างห้างหุ้นส่วนกับห้างหุ้นส่วนไม่ได้

1.4.2 ผู้ร่วมลงทุนจะต้องร่วมกันรับผิดชอบในหนี้สินที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ โดยไม่จำกัดความรับผิดชอบ

1.4.3 กิจการร่วมค้ามักมีลักษณะความร่วมมือชั่วคราว โดยมีจุดประสงค์เพื่อดำเนินกิจการใดกิจการหนึ่งสำเร็จลุล่วงแล้วเลิกกิจการร่วมค้าไป

1.4.4 การถอนตัวจากกิจการร่วมค้าจะกระทำได้เมื่อผู้ร่วมกิจการยินยอมเท่านั้น หากไม่ยินยอมแล้วจะถอนตัวไม่ได้

1.4.5 หากผู้ร่วมกิจการร่วมค้าคนใดคนหนึ่งเสียชีวิต กิจการร่วมค่านั้นยังคงดำเนินต่อไปได้โดยไม่ต้องยกเลิกเพราะถือว่าเป็นการดำเนินธุรกิจของนิติบุคคล

1.5 กองทุนธุรกิจ เป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป นำทรัพย์สินที่ประสงค์จะลงทุนไปมอบให้กับบุคคลหรือนิติบุคคลอีกคนหนึ่งซึ่งอาจประกอบกิจการในรูปแบบของห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทก็ได้เพื่อนำทรัพย์สินไปประกอบธุรกิจโดยมีการกำหนดเงื่อนไขของการลงทุนและกำหนดระยะเวลาในการลงทุนไว้อย่างชัดเจน

1.6 โฮลดิ้งคอมพานี เป็นธุรกิจที่เน้นการเข้าควบคุมนโยบายของบริษัทในเครือของตนเอง โดยวิธีการเข้าถือหุ้นของบริษัทในเครือ มักเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท จึงมีอำนาจในการกำหนดนโยบายในการดำเนินกิจการของบริษัทในเครือ บริษัทที่เข้าไปควบคุมนโยบายมีชื่อเรียกว่า “บริษัทแม่” ส่วนบริษัทที่ถูกควบคุมเรียกว่า “บริษัทในเครือ”

โฮลดิ้งคอมพานี มีลักษณะดังนี้

บริษัทที่ขายหุ้นให้บริษัทอื่นเกินกว่า 50% จึงถูกควบคุมในด้านนโยบาย และการบริหารจัดการ (เรียกว่าบริษัทในเครือ) บริษัทที่เข้าไปควบคุมนโยบายของบริษัทในเครือโดยการถือหุ้นเพื่อตนเองเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (เรียกว่าบริษัทแม่) เป็นลักษณะการขยายธุรกิจของบริษัทแม่เพื่อให้มีเครือข่ายของธุรกิจที่กว้างขวางและครอบคลุม

1.7 สหกรณ์ เป็นรูปแบบธุรกิจอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีคณะบุคคลตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ที่มีอาชีพความต้องการ ความสนใจที่คล้ายคลึงร่วมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนถูกต้องตามพระราชบัญญัติ สหกรณ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมอาชีพ การครองชีพของสมาชิกและครอบครัวให้มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นวิธีที่ให้ประโยชน์ทั้งต่อสมาชิกของสหกรณ์และต่อส่วนรวมในปัจจุบันสหกรณ์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่



1.7.1 สหกรณ์จำกัด เป็นสหกรณ์ที่สมาชิกมีความรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนค่าหุ้นที่ยังใช้ไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือ

1.7.2 สหกรณ์ไม่จำกัด เป็นสหกรณ์ที่สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อหนี้ทั้งปวงของสหกรณ์ไม่จำกัด

1.8 รัฐวิสาหกิจ การประกอบกิจการหรือธุรกิจที่รัฐบาลเข้าไปดำเนินการเอง โดยเป็นเจ้าของกิจการนั้นทั้งหมด หรือเป็นเพียงบางส่วน ที่เป็นส่วนใหญ่คือมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่า 50% หรือเกินกว่าครึ่งหนึ่งของทุนทั้งหมดของกิจการนั้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อควบคุมดูแลกิจการที่มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน เพื่อหารายได้ของรัฐ เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยของประเทศ และเพื่อป้องกันการเอาเปรียบ รัฐวิสาหกิจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1.8.1 รัฐวิสาหกิจที่เป็นนิติบุคคล เป็นองค์การและหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมีการดำเนินงานที่แยกออกจากผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการโดยเฉพาะอย่างเช่น การสื่อสารแห่งประเทศไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย การรถไฟแห่งประเทศไทย องค์การสวนสัตว์ ธนาคารแห่งประเทศไทย บริษัทขนส่ง เป็นต้น

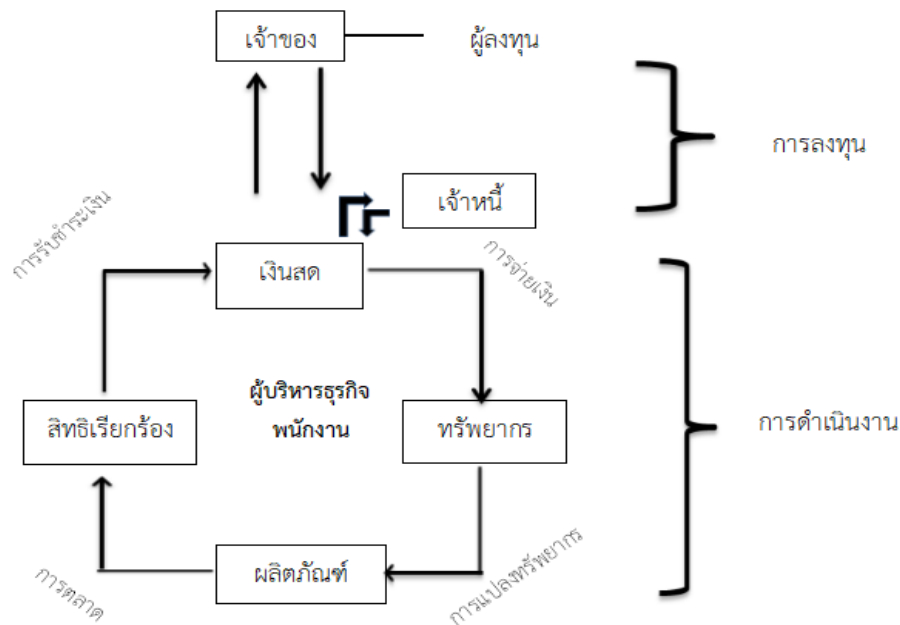
1.8.2 รัฐวิสาหกิจที่ไม่เป็นนิติบุคคล เป็นกิจการบางอย่างของรัฐที่จัดตั้งขึ้นโดยใช้เงินทุนมาดำเนินการของรัฐทั้งหมด สังกัดหน่วยงานราชการที่เป็นผู้ก่อตั้งขึ้น แต่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เช่น โรงงานยาสูบและสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ซึ่งสังกัดกระทรวงการคลัง เป็นต้น

## 2. ลักษณะของการดำเนินงานธุรกิจ

การประกอบธุรกิจพิจารณาได้ในลักษณะเป็นวงจร ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนของการลงทุนและส่วนของการดำเนินงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ส่วนการลงทุน เป็นส่วนที่เจ้าของกิจการนำทรัพย์สินมาลงทุนโดยหวังผลตอบแทนในรูปของกำไร ซึ่งโดยปกติทั่วไปแล้วธุรกิจมักจะมีกู้ยืมเงินจากเจ้าหนี้ยมาลงทุนด้วย โดยจ่ายดอกเบี้ยให้เจ้าหนี้ยเป็นผลตอบแทน

2.2 ส่วนของการดำเนินงานเป็นส่วนที่ธุรกิจนำเงินที่ได้มาจากเจ้าของหรือมาใช้จ่ายเพื่อให้มีทรัพยากร และทำการแปลงทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านั้นให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าบริโภค จึงเกิดสิทธิเรียกร้องการรับชำระสินค้าหรือบริการนั้นและเมื่อธุรกิจได้รับเงินสดมาก็สามารถใช้ตอบแทนเจ้าหนี้ย แบ่งปันกำไรให้เจ้าของหรือผู้ลงทุน และจากนั้นก็กลับไปสู่ขั้นตอนแรก คือนำเงินมาใช้เพื่อซื้อทรัพยากร หมุนเวียนกันไปเป็นวัฏจักร



ภาพที่ 3.1 วงจรการประกอบธุรกิจ

2.2.1 ปัจจัยแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจที่ดำเนินงานในระบบปิด โดยเฉพาะในประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม มีการติดต่อซื้อขายระหว่างธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ย่อมต้องทำให้ธุรกิจเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.2.1.1 ผู้บริหาร จะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าหรือบริการให้มีต้นทุนต่ำที่สุด และสามารถขายสินค้าหรือบริการนั้นโดยให้เกิดรายได้ที่สูงกว่าค่าใช้จ่าย เพื่อนำมาซึ่งกำไรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของธุรกิจ

2.2.1.2 พนักงาน เป็นผู้ที่ต้องจัดการธุรกิจจ้งไว้เพื่อทำงานให้กับองค์การธุรกิจ โดยธุรกิจจะต้องจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน เช่น ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ

2.2.1.3 เจ้าของกิจการ เป็นผู้นำเงินมาลงทุนในธุรกิจ โดยหวังผลตอบแทนในรูปของกำไร ซึ่งเงินทุนที่ได้จากเจ้าของกิจการเป็นเงินทุนระยะยาว

2.2.1.4 เจ้าหนี้ เป็นผู้ที่ยืมเงินหรือทรัพย์สินอื่น ๆ แก่กิจการโดยหวังผลตอบแทนจากกิจการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ดอกเบี้ย ค่าเช่า ทุนที่ได้จากเจ้าหนี้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.2.1.5 ลูกค้า เป็นผู้ที่ซื้อสินค้าหรือบริการของกิจการโดยจ่ายเงินสำหรับค่าสินค้าหรือบริการนั้น อันนำมาซึ่งรายได้ของธุรกิจ

2.2.1.6 ผู้ส่งสินค้า เป็นผู้ที่ขายวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูป ให้กับธุรกิจ เพื่อที่ธุรกิจ จะได้นำมาผลิตหรือขายต่อให้กับลูกค้าต่อไป

2.2.1.7 คู่แข่งขัน ธุรกิจที่อยู่ในระบบเสรีนิยมย่อมหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะเผชิญหน้า การแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งธุรกิจต้องต่อสู้กับคู่แข่งเพื่อความอยู่รอด

2.2.1.8 ภาวะแวดล้อมประกอบด้วยภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและ วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ทั้งภายในและที่มาจากต่างประเทศ

จะเห็นได้ว่า ผู้จัดการธุรกิจจะต้องเป็นผู้นำพนักงานในองค์การสร้างสัมพันธภาพที่ ดีต่อทั้งเจ้าหน้าที่และเจ้าของ ซึ่งวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูปจากผู้ส่งสินค้า และขายสินค้าให้แก่ ลูกค้าภายใต้ภาวะแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี และการแข่งขันทั้งภายในและต่างประเทศ อันเป็นภาวะแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับภาวะแวดล้อมดังกล่าวเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับภาวะแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ และสามารถปรับปัจจัยต่าง ๆ ที่พอจะควบคุมได้ให้เข้ากับภาวะแวดล้อม เหล่านี้ธุรกิจก็จะอยู่รอดยิ่งถ้าธุรกิจใดรู้จักที่จะแสวงหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ การกระทบของภาวะแวดล้อมนั้นก็ก่อให้เกิดผลดี

2.2.2 หน้าที่การดำเนินธุรกิจ ภายใต้ปัจจัยแวดล้อมการดำเนินงานนั้นโดยทั่วไป สามารถแบ่งหน้าที่ออกได้เป็น 4 ด้าน คือ

2.2.2.1 ทางการตลาด เป็นเรื่องของการผ่านสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ในปริมาณ เวลา และสถานที่ที่ผู้บริโภคต้องการ โดยเริ่มตั้งแต่การดำเนินงานทางด้านวิจัยตลาด เพื่อให้ทราบความต้องการของลูกค้า จากนั้นจึงกำหนดส่วนผสมทางการตลาดให้เหมาะสม อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการตลาด และการส่งเสริมการตลาด เพื่อให้สามารถขายสินค้า หรือบริการให้ลูกค้าโดยลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

2.2.2.2 ทางการผลิต เป็นการแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าอันประกอบด้วย การจัดหาวัตถุดิบผ่านกระบวนการผลิตแปรสภาพเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยอาศัยแรงงานและ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับการผลิต ในการผลิตจะมีการกำหนดขั้นตอนและกรรมวิธีในการผลิต ตลอดจนมาตรฐานการผลิต เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการของ ลูกค้า

2.2.2.3 ทางการเงิน เป็นการแสวงหาเงินทุนมาหล่อเลี้ยงกิจการ อันประกอบด้วย การจัดหาเงินทุนจากเจ้าของกิจการและเจ้าหน้าที่ การใช้เงินทุนในสินทรัพย์ หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร การวางแผนเกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาสภาพคล่อง

ทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไร รวมทั้งมีความปลอดภัยจากการบริหารการเงินอีกด้วย

2.2.2.4 ทางด้านพนักงาน เป็นการจัดการทางด้านพนักงานของกิจการ ในเรื่องของการวางแผนกำลังคน การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อให้พนักงานมีความเป็นคนที่ มีความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะช่วยทำให้เกิดทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อธุรกิจ

### 2.2.3 ภาระของผู้จัดการธุรกิจ

2.2.3.1 การวางแผน ผู้จัดการจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ รวมทั้งวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นนอกจากนี้ยังต้องกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน

2.2.3.2 การตัดสินใจ ในการดำเนินงานทางธุรกิจอาจจะมีทางเลือกอีกหลายทาง ซึ่งผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกเหล่านั้น

2.2.3.3 การสั่งการ ผู้จัดการมีหน้าที่มอบหมายภาระงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยการสั่งการให้พนักงานปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่ได้กำหนดไว้

2.2.3.4 การประสานงาน ผู้จัดการจะต้องคอยดูแลประสานความพยายาม ผลประโยชน์และความเข้าใจระหว่างคนในองค์กร เพื่อให้การทำงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2.2.3.5 การจูงใจ ผู้จัดการจะต้องใช้การจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กร ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การให้รางวัลทั้งในรูปสิ่งของมีค่า หรือชื่อเสียง เกียรติยศ เป็นต้น

2.2.3.6 การควบคุม ผู้จัดการจะต้องคอยกำกับและตรวจสอบการดำเนินงานของพนักงานว่าก้าวหน้าไปแค่ไหน เพียงใด บรรลุเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นหรือไม่ ถ้ามีต้องรีบแก้ไข เป็นต้น

### 2.2.4 ผู้จัดการต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้อีกด้วย คือ

2.2.4.1 รับผิดชอบต่อเจ้าของ โดยการดำเนินธุรกิจให้เกิดผลกำไร เพื่อนำผลกำไรนั้นมาจ่ายคืนให้กับเจ้าของ

2.2.4.2 รับผิดชอบต่อเจ้าหน้าที่ โดยการจ่ายเงินต้นและผลประโยชน์ดอกเบี้ยคืนให้กับเจ้าหน้าที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.2.4.3 รับผิดชอบต่อพนักงาน โดยการทำให้พนักงานมีความเป็นอยู่ดี ก้าวหน้าในงานรวมทั้งมีขวัญและกำลังใจที่ดีด้วย

2.2.4.4 รับผิดชอบต่อลูกค้า โดยการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม

2.2.4.5 รับผิดชอบต่อสังคม โดยการป้องกันมิให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมนอกจากนี้ยังช่วยเหลือสังคมตามโอกาสอันควร

2.2.4.6 รับผิดชอบต่อรัฐ โดยการเสียภาษีแก่รัฐ เพื่อที่รัฐจะได้มีรายได้ใช้จ่ายในการพัฒนาประเทศ และสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ

### 3. การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของธุรกิจ

3.1 การบริหารทรัพยากรเงิน ผู้บริหารจะต้องวางแผนการใช้เงินทุนและการจัดหาเงินทุนให้สอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของเงินทุน เงินหรือเงินทุน นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการประกอบธุรกิจ เพราะถ้าปราศจากเงินแล้ว ย่อมเป็นการยากที่จะตั้งธุรกิจขึ้นได้ และเมื่อจัดตั้งธุรกิจขึ้นมาแล้ว ก็ต้องมีการบริหารเงินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะเป็นทางหนึ่งที่จะเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายให้กับธุรกิจ และช่วยให้เกิดสภาพคล่องด้านการเงินกับธุรกิจ นอกจากนี้ยังจะสร้างความเชื่อถือในธุรกิจให้กับบรรดาเจ้าหนี้ ซึ่งจะมีผลให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้ง่ายอีกด้วย

เป้าหมายของการบริหารการเงินที่ดีประกอบด้วย

3.1.1 การมีสภาพคล่องในการชำระหนี้ หรือจ่ายใช้สอย

3.1.2 ความสามารถในการหากำไร เช่น มีอัตราผลตอบแทนจากการใช้เงินทุนสูง เงินทุนไม่จมอยู่ในสินทรัพย์มากเกินไป

3.1.3 ความปลอดภัย เช่น การมีเงินทุนจากเจ้าของที่เพียงพอที่จะลงทุนเอง

3.2 การใช้เงินทุน ผู้บริหารควรคำนึงถึงการใช้เงินทุน ซึ่งธุรกิจจะนำเงินที่หามาได้ ลงทุนในสินทรัพย์ 2 ประเภทหลัก ๆ คือ

3.2.1 สินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ ลูกหนี้ สินค้าคงเหลือ วัตถุประสงค์ในการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน คือการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนให้มีสภาพคล่อง ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงาน เงินทุนไม่จมอยู่ในสินทรัพย์หมุนเวียนมากเกินไป มีเงินสดในมือไว้ใช้สอยเพียงพอไม่มากเกินไปจนสูญเสียโอกาสในการแสวงหากำไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีเงินสดในมือไว้ไม่น้อยเกินไปจนขาดสภาพคล่อง

3.2.2 สินทรัพย์ถาวร ได้แก่ ที่ดิน อาคารและเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากเป็นสินทรัพย์ระยะยาวที่อยู่กับกิจการหลายปี และใช้เงินจำนวนมากในการลงทุน รวมทั้งยังเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้อีกด้วย ดังนั้นในการลงทุนที่จะก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงที่สุด

3.3 ประเภทของเงินทุน เงินทุนสามารถแบ่งออกได้ตามระยะเวลา ออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.3.1 เงินทุนระยะสั้น คือเงินทุนที่ได้มาจากเจ้าหนี้หรือหนี้สิน ซึ่งจะต้องชำระคืนในระยะเวลาอันสั้น คือภายในระยะเวลา 1 ปี

3.3.2 เงินทุนระยะปานกลาง คือเงินทุนที่จะต้องชำระหนี้คืนภายในระยะเวลาดังแต่ 1-5 ปี เช่น เจ้าหนี้ที่เกิดจากการเช่าซื้อสินทรัพย์ถาวร เงินกู้ระยะปานกลาง

3.3.3 เงินทุนระยะยาว คือ เงินทุนที่ได้มาจากเจ้าหนี้ที่มีกำหนดระยะเวลาใช้หนี้คืนตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป รวมถึงเงินที่เจ้าของกิจการนำมาลงทุนในกิจการนั้น

3.4 แหล่งที่มาของเงินทุน ประกอบด้วย

3.4.1 จากเจ้าของกิจการ คือ เป็นเงินทุนที่มาจากเจ้าของกิจการนำมาลงทุน รวมทั้งผลกำไรที่เกิดขึ้น และยังสะสมอยู่ในกิจการ

3.4.2 จากเจ้าหนี้ของกิจการ ได้แก่ เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้เงินกู้

เงินที่ได้มาจากเจ้าหนี้มีนัยสำคัญที่มีต้นทุนเกิดขึ้นที่ธุรกิจจะต้องรับภาระเป็นค่าใช้จ่าย เช่น เงินกู้จะต้องเสียดอกเบี้ย หรือถ้าซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อราคาก็มักจะแพงกว่าซื้อด้วยเงินสด ในขณะที่เงินซึ่งได้มาจากเจ้าของทุนนั้นไม่มีต้นทุนเพราะธุรกิจไม่ต้องเสียดอกเบี้ย ดังนั้นถ้าธุรกิจมีเจ้าหนี้มากเกินไปก็จะก่อให้เกิดปัญหาในการแบกรับภาระดอกเบี้ยหรือต้นทุนสินค้าที่สูง และอาจทำให้มีปัญหาเมื่อถึงเวลาชำระหนี้คืน ถ้ามีการจัดเตรียมเงินไว้ชำระหนี้ไม่เพียงพอ แต่ถ้าธุรกิจนั้นมีเงินทุนของเจ้าของกิจการสูงมาก ก็จะเป็นภาระแก่ผู้บริหารที่จะต้องแสวงหากำไรให้มากกว่าที่จะแบ่งผลกำไรหรือเงินปันผลให้เจ้าของทุนในอัตราที่เหมาะสม

ดังนั้นจึงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า ธุรกิจนั้น ๆ ควรจะมีสัดส่วนของเงินที่ได้จากเจ้าของทุนเท่าใด และจากเจ้าหนี้เท่าใด จึงจะเหมาะสม ซึ่งจะต้องพิจารณาจากประเภทของธุรกิจ ประเภทของสินทรัพย์ที่จะลงทุน สภาพการค้าและการเงิน อัตราดอกเบี้ย ต่าง ๆ เป็นต้น

ตารางที่ 3.1 แสดงข้อดีข้อเสียของการจัดหาเงินทุนจากเจ้าของกิจการ

ข้อดี	ข้อเสีย
1. ไม่ต้องจัดหาเงินทุนไว้เพื่อคืนทุนจนกว่าจะเลิกกิจการ	1. ไม่สามารถนำเงินปันผลมาหักเป็นค่าใช้จ่ายที่จะส่งผลให้กิจการเสียภาษีเงินได้น้อยลงได้
2. ถ้าไม่มีกำไรก็ไม่จำเป็นต้องแบ่งปันผลกำไร หรือจ่ายเงินปันผล	
3. ถ้าธุรกิจล้มเหลวเงินทุนจากเจ้าของทุน จะเป็นตัวรองรับผลขาดทุนนั้น ทำให้เจ้าหนี้ไม่ต้องรับผิดชอบ เว้นแต่ธุรกิจนั้นจะมีหนี้สินส่วนตัว	

ตารางที่ 3.2 แสดงข้อดีข้อเสียของการจัดหาเงินทุนจากเจ้าหนี้

ข้อดี	ข้อเสีย
1. เจ้าหนี้ไม่มีสิทธิเข้ามาบริหารกิจการ	1. ต้องแบกภาระดอกเบี้ย
2. ถ้าธุรกิจทำกำไรได้ไม่ต้องแบ่งปันผลกำไรให้เจ้าหนี้	2. ต้องหาเงินมาชดใช้คืนตามกำหนดเวลา
	3. เจ้าหนี้อาจกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ให้ธุรกิจต้องปฏิบัติตาม

3.5 ความสอดคล้องกันระหว่างการใช้เงินทุนการจัดหาทุนเนื่องจากเงินได้มาจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ กิจการมีพันธะที่จะต้องชำระคืนตามกำหนดระยะเวลาที่แตกต่างกัน ดังนั้นการนำเงินออกไปลงทุนหรือใช้จ่าย จะต้องมีความระมัดระวังว่าเมื่อถึงกำหนดชำระหนี้คืนธุรกิจจะนำเงินหรือแปรสภาพทรัพย์สินใดมาเป็นเงินเพื่อชำระหนี้ที่ถึงกำหนดชำระได้ ซึ่งในทางปฏิบัติเงินที่ได้มามีกำหนดชำระคืนในระยะใด ก็ควรนำเงินนั้นไปลงทุนในสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสอดคล้องกับระยะกำหนดการชำระหนี้คืนนั้น เพื่อที่จะได้สามารถแปรสภาพสินทรัพย์นั้น ๆ มาเป็นเงิน

การชำระหนี้ได้ทันท่วงทีกล่าวคือ เงินทุนที่ได้มาโดยมีกำหนดระยะเวลาให้หนี้คืนในระยะสั้นควรจะนำไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนและเงินทุนที่ได้มามีกำหนดระยะเวลาให้หนี้คืนในระยะยาวควรนำไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวร

### 3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะเป็นจุดสำคัญที่จะบอกว่าธุรกิจได้คนดีมีความสามารถเข้ามาร่วมงานหรือไม่ อยู่กับองค์กรได้นานหรือไม่ รวมทั้งทุ่มเทความสามารถให้กับงานของธุรกิจมากน้อยเพียงใด กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

3.6.1 การจัดหาบุคคล เป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งอาจแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ได้ดังนี้คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคคล และการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงาน ซึ่งธุรกิจโดยส่วนใหญ่จะใช้หลักในการจัดหาบุคคล คือ Put the right man On the right job หรือใช้คนให้เหมาะกับงาน

3.6.2 การพัฒนาเป็นกระบวนการที่เพิ่มความสามารถในการทำงานให้กับพนักงาน เช่น การจัดสัมมนาฝึกอบรม เป็นต้น

3.6.3 การกำหนดค่าตอบแทนเป็นกระบวนการในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้กับการทำงาน ซึ่งค่าตอบแทนอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือค่าตอบแทนโดยตรงได้แก่เงินเดือนและค่าจ้าง ส่วนค่าตอบแทนโดยอ้อม ได้แก่ ผลประโยชน์และสวัสดิการเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ

3.6.4 การจูงใจเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลอุทิศความรู้ความสามารถให้กับงานของธุรกิจอย่างเต็มที่

3.6.5 การบำรุงรักษา เป็นกระบวนการในการรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป การบำรุงรักษาบุคลากรประกอบไปด้วย การบำรุงรักษาทัศนคติของพนักงาน และการบำรุงรักษาทางด้านร่างกาย เช่น เรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน

3.6.6 การออกจากงานเป็นกระบวนการที่บุคคลเลิกทำงานกับองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุการเกษียณอายุ หมดสัญญาจ้าง หรือถูกไล่ออกเพราะทำความผิด ซึ่งองค์กรควรจะมีความเป็นธรรมแก่พนักงานที่จะต้องเลิกทำงานออกไปจากองค์กร

### 3.7 การบริหารผลิตภัณฑ์และลูกค้า

#### 3.7.1 การบริหารผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งในการบริหารธุรกิจ เพราะเป็นปัจจัยที่จะนำมาซึ่งรายได้ ถ้าธุรกิจสามารถขายผลิตภัณฑ์ได้มากเพียงพอที่จะชดเชยค่าใช้จ่ายและเหลือกำไรเป็นจำนวนมาก ก็สามารรถที่จะนำกำไรไปจ่ายดอกเบี้ยแก่เจ้าหนี้ ชำระหนี้คืนแก่เจ้าหนี้รวมทั้งสะสมไว้เพื่อขยายกิจการได้

ผลิตภัณฑ์นั้นอาจเป็นได้ทั้งสินค้าหรือบริการ ที่สามารถตอบสนองของความพอใจของผู้บริโภค เมื่อผู้บริโภคพอใจในผลิตภัณฑ์ของธุรกิจก็จะมี ความจงรักภักดีต่อตัวผลิตภัณฑ์ อันเป็นความสำเร็จในเบื้องต้นของการประกอบธุรกิจ

ในเรื่องการตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จะได้กล่าวถึงดังต่อไปนี้

3.7.1.1 ตัวผลิตภัณฑ์ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ ลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์จะประกอบด้วยคุณสมบัติดังนี้

(1) คุณภาพ ธุรกิจที่มีความตั้งใจในการผลิตสินค้า หรือใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิต ก็จะทำให้สินค้านั้นมีคุณภาพซึ่งลูกค้าย่อมพอใจที่จะใช้สินค้านั้น ดังนั้นธุรกิจย่อมสามารถที่จะใช้คุณภาพเป็นสิ่งจูงใจลูกค้าให้มาซื้อสินค้า แต่อย่างไรก็ดีธุรกิจก็ต้องคำนึงว่าคุ้มหรือไม่ ระหว่างคุณภาพที่ดีมากกับต้นทุนที่สูงมากขึ้น อันจะทำให้ต้องจำหน่ายสินค้าในราคาที่สูงและอาจทำให้จำหน่ายไม่ได้

(2) รูปร่างลักษณะ มีส่วนสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคได้เห็นก่อนจะทราบถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีแต่รูปร่างลักษณะไม่น่าใช้ก็อาจจะขายไม่ได้ ดังนั้นธุรกิจจะต้องออกแบบกำหนดผลิตภัณฑ์ให้มีรูปร่างลักษณะที่เหมาะสม

(3) ตราสินค้า เป็นสัญลักษณ์ที่ควบคู่กับผลิตภัณฑ์เพื่อแสดงความเป็นเจ้าของสินค้าของธุรกิจ เพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งชั้น ตลอดจนเพื่อสร้างให้ลูกค้าจดจำตัวสินค้าได้



### 3.7.1.2 ความสำคัญหรือประโยชน์ของตราสินค้า

(1) ประโยชน์ต่อผลิตและผู้จัดจำหน่าย ตราสินค้าทำให้ผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายสามารถขยายสินค้าได้ตรงต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ทางด้านโฆษณาตราสินค้าก็เป็นเครื่องมือที่จะใช้โฆษณาและสร้างชื่อเสียงตัวสินค้าให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของลูกค้าตราสินค้าจะเป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการของลูกค้า

(2) การมีตราสินค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าสินค้ามีความแตกต่าง ธุรกิจที่มีตราสินค้า ชื่อเสียงจะสามารถกำหนดราคาสินค้าได้โดยไม่ต้องเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งชั้น เพราะตราสินค้าเป็นเครื่องบ่งบอกระดับของผลิตภัณฑ์ในความคิดของลูกค้า แต่อย่างไรก็ตาม การแข่งขันก็อาจจะยังมีอยู่ ถ้ามีสินค้าของคู่แข่งชั้นที่มีชื่อเสียงอยู่ในระดับเดียวกัน

(3) การหีบห่อ เมื่อผลิตสินค้าขึ้นมาแล้ว อาจจำเป็นต้องมีการหีบห่อเพื่อป้องกันภัยจากการแตกหักเสียหาย รวมทั้งการหีบห่อก่อให้เกิดความแข็งแรง ทนต่อสภาพการเคลื่อนย้ายขนส่ง นอกจากนี้การหีบห่อยังอาจจะเป็นการเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เช่น ส่วนผสม วิธีการใช้ ข้อควรระวัง ที่จะสามารถแจ้งให้ทราบบนหีบห่อได้ การหีบห่ออาจจะเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจผู้บริโภคให้หันมาซื้อสินค้าอย่างมาก บางครั้งธุรกิจอาจจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการหีบห่อมากกว่าตัวสินค้าเสียอีก มีการทำวิจัยและพัฒนาหีบห่อให้สามารถเราอารมณ์ช่วยให้ลูกค้าซื้อโดยแรงคลใจโดยไม่ได้วางแผนมาก่อนเพราะถูกใจรูปแบบสีสันจากการออกแบบของหีบห่อนั้น

(4) การให้บริการ หมายถึงการให้บริการในการประกอบสินค้า เนื่องจากสินค้าบางประเภทต้องอาศัยองค์ประกอบของการให้บริการ ซึ่งจะถือว่าการให้บริการนี้เป็นส่วนประกอบหลักหรือส่วนควบของผลิตภัณฑ์ การให้บริการนั้นขึ้นอยู่กับประเภทของผลิตภัณฑ์และความต้องการของผู้บริโภคนั้นการให้บริการจึงอาจจะให้ก่อนการขาย ขณะขายหรือหลังการขายก็ได้

(5) วัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ การศึกษาเรื่องนี้จะช่วยให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ได้อย่างถูกต้องขณะนี้ผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงใดของวัฏจักร และต้องใช้กลยุทธ์การตลาดอย่างไรให้เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ วัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยวงจร 4 ขั้นตอน คือ

(5.1) ขั้นแนะนำตลาด ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เริ่มนำออกสู่ตลาดในครั้งแรกยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้ซื้อหรือผู้บริโภค ดังนั้นผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายต้องเสนอ รายละเอียดของสินค้า โดยอาศัยในการส่งเสริมการตลาด เพื่อติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภคให้ทราบว่าสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด ภาระค่าใช้จ่ายในการขายของขั้นแนะนำจะสูงผู้ผลิตที่เป็นผู้บุกเบิกตลาด อีกทั้งอยู่ในภาวะที่มีการเสี่ยงภัยสูงมาก หากการตื่นตัวยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่มีน้อย ความต้องการสินค้าไม่

แน่นอน ผู้บุกเบิกตลาดใหม่ต้องประสบกับการลงทุนสูงในการผลิต ค่าใช้จ่ายในการขาย ขณะที่รายได้อาจยังไม่มีหรือมีน้อยมาก ฉะนั้นกิจการที่นำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ชั้นแนะนำ ในช่วงแรกจะประสบภาวะขาดทุน

(5.2) ชั้นเจริญเติบโต การยอมรับในตัวผลิตภัณฑ์ จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้นและเพิ่มในอัตราที่เร็ว ดังนั้นในช่วงต้นของขั้นเติบโต ผู้บุกเบิกตลาดจะได้รับผลประโยชน์จากกำไรที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากไม่มีคู่แข่งในตลาด ถือเป็นรางวัลที่ผู้บุกเบิกจะได้รับ แต่มักจะมีโอกาสได้ไม่นานเพราะ คู่แข่งขันทั้งหลายจะเริ่มได้กลิ่นกำไรและทยอยกันเข้ามาขอส่วนแบ่งตลาด จากหนึ่งเป็นสองและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ช่วงเวลาที่คู่แข่งเข้ามาสู่ตลาดจะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับอัตราการเจริญเติบโตของความต้องการในผลิตภัณฑ์นั้น ส่วนอัตรากำไรมากหรือน้อยจะเป็นสิ่งจูงใจให้คู่แข่งเข้ามามากหรือน้อยรายเช่นกัน อย่างไรก็ตามการแข่งขันในขั้นตลาดเจริญเติบโตจะยังเป็นลักษณะการแข่งขันน้อยราย อาจเพียง 2 – 3 รายเมื่อเริ่มมีคู่แข่งขึ้น ผู้บุกเบิกจะต้องเปลี่ยนวิธีการในการส่งเสริมการตลาดโดยไม่จำเป็นที่จะใช้ตัวอย่างหรือสาธิตอีกต่อไป แต่ต้องหันไปเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้มากขึ้น การโฆษณาจะหันไปเน้นให้ลูกค้าเจาะจงเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของเรา แทนที่จะซื้อของคู่แข่ง การที่ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการของผู้ซื้อแสดงอย่างชัดเจนว่า เป็นแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นทำให้มีการกระจายสินค้า การจัดจำหน่ายให้กว้างขวางมากขึ้น การสินค้าไปให้กับสมาชิกต่าง ๆ ในช่องทางการจำหน่าย ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่แสดงแนวโน้มของตลาดที่ดี โดยเฉพาะในกรณีสินค้าอุปโภค

(5.3) ชั้นอิ่มตัว วงจรชั้นอิ่มตัวเกิดจากผู้ซื้อส่วนใหญ่ได้ซื้อผลิตภัณฑ์มาบริโภคกันทั่วหน้า ประกอบกับมีคู่แข่งมาเสนอขายผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เป็นส่วนส่งเสริมให้ลูกค้าต่าง ๆ มีโอกาสซื้อผลิตภัณฑ์เร็วขึ้น คู่แข่งขันที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ เกิดจากแรงจูงใจด้านกำไรที่ดี จะทำให้ส่วนแบ่งของตลาดที่ผู้ผลิตแต่ละรายได้รับลดน้อยลง ประกอบกับผู้ซื้อเริ่มให้ความสนใจน้อยลง ยอดขายจะไม่เพิ่มขึ้นมากเหมือนขั้นตลาดเจริญเติบโต และในที่สุดอัตราการเพิ่มจะหยุดนิ่ง หากไม่มีการแก้ไข ความต้องการ ในตลาดสินค้านี้จะตกต่ำลง อาจเพราะลูกค้ามีสินค้านี้แล้ว ลูกค้าเบื่อหน่ายแล้ว หรือต้องการแสวงหาสินค้าใหม่ หรืออาจเพราะผู้ผลิตได้ แนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่การที่มีคู่แข่งเข้ามาในตลาดมากทำให้ผู้ผลิตทุกรายต้องพยายามแย่งส่วนแบ่งตลาดให้มากที่สุด จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้แปลกใหม่ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์

(5.4) ขั้นตกต่ำ เมื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นถึงจุดอิ่มตัว หากไม่ได้รับการแก้ไข ผลิตภัณฑ์นั้นจะเริ่มมียอดขายลดลงเรื่อย ๆ อาจเนื่องมาจากผลิตภัณฑ์ใหม่กว่ามาแทนที่ในตลาด ลูกค้าจึงหันไปซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่แทน การที่ยอดขายลดลง จะทำให้ส่วนแบ่งตลาดของผู้จำหน่ายแต่ละรายลดลงไปด้วย ดังนั้น การขาดทุนจะเกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง ผู้ผลิตที่มีฐานะ

การเงินมั่นคง มีส่วนแบ่งตลาดมากกว่าอาจจะอยู่ในตลาดเพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ต่อไป แต่ผู้ผลิตรายเล็ก ๆ ที่มีทุนน้อยจะค่อย ๆ ถอนตัวออกจากตลาดเพราะไม่สามารถรับภาระการขาดทุนได้

### 3.7.2 การบริการลูกค้า

การประกอบธุรกิจนี้ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการผลิต การจำหน่ายสินค้าหรือการขายบริการบุคคลที่สำคัญที่สุดก็คือ ลูกค้าเพราะจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ หรือล้มเลิกกิจการ เนื่องจากไม่ว่าธุรกิจจะมีสินค้าหรือการบริการที่ดีเลิศเพียงใดก็ตาม ถ้าปราศจากลูกค้าที่จะซื้อสินค้าหรือบริการแล้ว ธุรกิจนั้นก็ดำรงอยู่ไม่ได้ต้องเลิกกิจการไป

การประกอบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีงามกับลูกค้าให้ลูกค้ามีความชื่นชมและซื้อสินค้าหรือบริการให้มากที่สุด ในราคายุติธรรมได้อย่างสม่ำเสมอ

3.7.2.1 ขั้นตอนเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในการบริการลูกค้า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารธุรกิจ ส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้ลูกค้าชื่นชมและซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจให้ได้ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีขั้นตอนเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จดังกล่าวดังนี้

(1) ศึกษาถึงความต้องการของลูกค้าเป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบว่าสินค้าหรือบริการประเภทใดที่ลูกค้าประสงค์จะซื้อหรือใช้บริการ

(2) พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยจะต้องมีคุณภาพ ที่ดี ราคายุติธรรม และแข่งขันได้กับผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ปริมาณของสินค้ามีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

(3) สร้างทีมขายที่มีประสิทธิภาพสามารถจูงใจลูกค้าให้ชื่นชมในตัวสินค้าหรือบริการจนเป็นลูกค้าที่ดี มีความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการของธุรกิจ

(4) ศึกษาและติดตามความเปลี่ยนแปลงในภาวะเศรษฐกิจ โดยศึกษาทั้งของประเทศและของโลก เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งพฤติกรรมการณ์การบริโภคของลูกค้า เพื่อจะได้พัฒนาสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

### 3.7.2.2 หลักสำคัญในการบริการลูกค้า มีหลักสำคัญ 2 ประการ คือ

(1) การซื้อสัตย์ต่อลูกค้า จะเป็นผลทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อธุรกิจ การซื้อสัตย์ต่อลูกค้า นั้น ยกตัวอย่างได้ดังนี้ เช่น ส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลา que ลูกค้าต้องการ ส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ถูกต้องแก่ลูกค้า ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า และแจ้งข้อมูลที่ต้องการและเป็นธรรมแก่ลูกค้าเกี่ยวกับตัวสินค้าหรือบริการ

(2) การให้ความสำคัญต่อลูกค้า มีวิธีปฏิบัติเพื่อให้ความสำคัญต่อลูกค้าอยู่มากมาย ในที่นี้จะยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจร้านค้าที่เจ้าของเป็นผู้บริหารเอง มักให้ความสำคัญต่อลูกค้าโดยใช้ความสัมพันธ์โดยตรง เช่น ต้อนรับลูกค้าด้วยตนเอง บริการส่งของให้ลูกค้า โอกาสปราศรัย พูดคุยกับลูกค้า เป็นต้น การให้ความสำคัญต่อลูกค้า เป็นการเอาใจใส่ลูกค้า บริการลูกค้าเสมือนลูกค้าคือผู้มีอุปการะคุณของธุรกิจ

#### 4. หลักการจัดการธุรกิจตามแนวคิดแบบตะวันออก

หลักการจัดการงานตามแนวคิดแบบตะวันออก ในประเทศญี่ปุ่นเรียกว่า ระบบการบริหารคุณภาพครอบคลุมทั้งองค์กร หลักการพื้นฐานดังกล่าวนี้พอจะสรุปเป็นหลักการพื้นฐานได้ 4 ประการ คือ

4.1 หลักการมุ่งคุณภาพเพื่อความพอใจของลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญที่สุดและกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดการมุ่งคุณภาพ คุณภาพก็คือคุณลักษณะต่าง ๆ ของสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความพอใจของผู้บริโภค และทำให้ผู้บริโภคเกิดความพอใจ ซึ่งความพอใจนั้นจะต้องเกิดขึ้นในทุกด้าน เนื่องจากความพอใจของลูกค้าจะเป็นสาเหตุที่ลูกค้าจะซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจนั่นเอง ดังนั้นคุณภาพจะเป็นตัวบ่งบอกระดับความพอใจของลูกค้าและผู้ที่กำหนดมาตรฐานคุณภาพที่ดีที่สุดก็คือลูกค้าผู้บริโภคนั่นเอง มิใช่กำหนดโดยความพอใจของผู้ผลิตหรือผู้ขาย และการที่เรารู้ถึงระดับความพอใจของลูกค้าได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ พยายามแสวงหาข้อมูลจากลูกค้า และนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการ

การที่ธุรกิจจะผลิตสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพตรงตามที่ลูกค้าต้องการได้นั้น จะต้องเกิดจากการทำงานภายในองค์กรที่แต่ละส่วนงานขององค์กรทำงานอย่างมีคุณภาพ ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพได้นั้นอยู่ที่การมีพนักงานที่ดี ดังนั้นการสร้างคุณภาพจึงต้องมุ่งไปที่การบริหารงานให้พนักงานทุกคนมีแนวคิดและความรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้คุณภาพที่ดีอกจากนี้การที่จะสร้างคุณภาพในงานด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ นั้น จะต้องมีการบริหารภายในที่มีคุณภาพ

กล่าวคือ จะต้องมีการบริหารปัจจัยการผลิต อันประกอบไปด้วย คน วัสดุ งบประมาณหรือวิธีการ เครื่องจักร และเงิน อย่างมีคุณภาพอีกด้วย

4.2 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งองค์กร หมายถึง ระบบการบริหารงานที่พนักงานระดับล่างมีโอกาสร่วมปรับปรุงงาน โดยผ่านการเสนอความคิดริเริ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะจากกิจกรรมที่เรารู้จักกันดีในนามกลุ่มวงจรการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งเป็นการให้โอกาสพนักงานระดับล่างได้เปิดเผยแสดงความสามารถออกมาได้ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งนี้เป็นไปในหลักการที่ว่า ผู้ที่รู้ปัญหาและ

แก้ปัญหาในงานที่ดีที่สุดก็คือผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานที่สุด ดังนั้นระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จึงเปิดโอกาสให้พนักงานระดับล่างได้เข้าช่วยแก้ไขปัญหาย่าง กว้างขวาง ซึ่งกระบวนการบริหาร แบบนี้ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานในองค์กร และลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ในทุกระดับอีกด้วย

4.3 หลักการปรับปรุงคุณภาพทีละเล็กทีละน้อยอย่างต่อเนื่อง ระบบการบริหารแบบ ตะวันตกเป็นวินัยพื้นฐานในการบริหาร และเน้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพทีละเล็กทีละน้อย ทั้งนี้ โดยให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงควบคู่ไปกับผู้บริหารด้วย

หลักของข้อนี้เน้นให้พนักงานทุกคนมีความสำนึกอยู่ว่า ถ้ามีปัญหาและความผิดพลาด แล้ว อย่าไปคิดถึงความผิดพลาดของคนอื่น จงสนใจปัญหาและความผิดพลาดของตนเอง เมื่อมี ปัญหาเกิดขึ้นก็ให้เปิดใจให้กว้าง ยอมรับปัญหา จากนั้นก็ควรพยายามหาทางแก้ไขต้นเหตุของ ปัญหานั้นทันที เพื่อมิให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก และเมื่อแก้ไขปัญหาค้นหาสาเหตุได้แล้ว ก็ยังสามารถ แสวงหาจุดที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อีก นอกจากนี้ปัญหาที่จะปรับปรุงนั้นก็ไม่ว่าจำเป็นต้องเป็น ปัญหาใหญ่ แม้แต่ปัญหาเล็ก ๆ ที่พนักงานแก้ไขเองได้ก็น่าสนใจเพียงแต่จะต้องคิดแก้ไขอย่าง ต่อเนื่องเท่านั้น

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การปรับปรุงคุณภาพจะเกิดขึ้นได้เร็วในบรรยากาศของ การสื่อความอย่างเปิดเผยและทำงานเป็นทีม เพราะมีการช่วยกันคิด ช่วยกันค้นหา ดังนั้น แนวความคิดในการปรับปรุงคุณภาพทีละเล็กทีละน้อยจึงสอดคล้องกับแนวความคิดในการบริหาร แบบมีส่วนร่วมเป็นอย่างดีและหากพนักงานทุก ๆ คนได้เข้าใจในหลักการนี้แล้วก็จะสามารถบรรลุ เป้าหมายของการสร้างคุณภาพได้อย่างแน่นอนดังนั้นพนักงานทุกคนในองค์กรไม่ว่าในระดับใด ควรจะมีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพของตนเองทั้งนี้เพราะคุณภาพนั้นจะต้องสร้างใส่เข้าไปใน ทุกขั้นตอนของการทำงาน การสร้างคุณภาพมิใช่สร้างด้วยการตรวจสอบ

4.4 หลักการบริหารโดยมีมาตรฐานและการควบคุมที่ดี การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ จำเป็นจะต้องมีวินัยพื้นฐานอีกประการหนึ่งคือ การบริหารงานอย่างรัดกุม โดยใช้หลักการทาง วิทยาศาสตร์เข้าร่วมด้วย และขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การทำงานด้วยข้อมูลและความจริง มิใช่การบริหารโดยใช้การสันนิษฐานหรือการคาดคะเน นอกจากนี้จะต้องมีการจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหา เพื่อที่จะสามารถทุ่มกำลังเพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญ ๆ ก่อนได้อย่างตรงจุด ซึ่งการทำงานด้วยข้อมูลและความจริง รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของปัญหานั้น เราสามารถใช้ เทคนิคการควบคุมคุณภาพทางสถิติ รวมทั้งการใช้เทคนิค Quality Control (Q.C) เป็นต้น

หลักการที่สำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งของการบริหารงานแบบตะวันตกก็คือ การรักษามาตรฐาน และการปรับปรุงให้ดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาค้นหาสาเหตุได้แล้ว จะต้องกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานไว้ โดยนำเอาวิธีการแก้ไขที่ได้ผลมา

กำหนดให้บุคคลที่เกี่ยวข้องยึดถือปฏิบัติต่อไป โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความเห็นชอบกับมาตรฐานเหล่านี้ และดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานนั้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้งานมีคุณภาพสูงขึ้น

## 5. กระบวนการในการจัดการธุรกิจ

การจัดการ เป็นภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติในการบริหารงานและบริหารคน เพื่อให้บุคคลในองค์การได้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การจัดการธุรกิจเป็นกระบวนการวางแผนการจ้ดองค์การ การบริหารงานด้านต่าง ๆ ของธุรกิจที่ดำเนินการอันประกอบไปด้วยขั้นตอนแรกในการนำวัตถุดิบเข้ามา ผ่านกระบวนการผลิตหรือขั้นตอนการบริการต่าง ๆ ออกมาเป็นสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน เป็นที่ถูกใจและประทับใจลูกค้า

### 5.1 องค์ประกอบของการจัดการธุรกิจ

5.1.1 วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการ จะต้องมีการตั้งวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินกิจการไว้เสมอ อาจจะเป็นกำไรหรือความประทับใจของลูกค้า

5.1.2 ทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ คน เครื่องจักร เงินทุน และวัตถุดิบ

5.1.3 กระบวนการจัดการธุรกิจขนาดย่อม ประกอบด้วย การวางแผน การจ้ดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุมงาน หากเรามองการจัดการธุรกิจในเชิงกระบวนการ ตามแนวคิดการจัดการในเชิงกระบวนการแล้ว กล่าวได้ว่ากระบวนการในการจัดการธุรกิจนั้นจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งเป็นหน้าที่งานที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติทั้งนี้ เพื่อให้ภารกิจหรืองานทั้งหลายที่คนในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์การทำอยู่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

5.1.3.1 การวางแผน เป็นการกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้ และหนทางที่จะทำให้ได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้นั้น การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความรอบคอบในการทำงานให้ก้าวไปในอนาคตและพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเท่ากับว่าช่วยให้เกิดการป้องกันปัญหา ซึ่งจะดีกว่าการคอยแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น

5.1.3.2 การจ้ดองค์การ เป็นการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีการประสานงานกันอย่างดี การจ้ดองค์การนั้นเป็นการจัดโครงสร้างของงานที่ประกอบไปด้วยการกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยย่อย การมอบหมายอำนาจหน้าที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งการจ้ดองค์การที่ดีจะช่วยให้บุคคลในฝ่ายต่าง ๆ

ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ อำนาจหน้าที่ ตลอดจนทรัพยากรการจัดการจัดการที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยให้การประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การมีประสิทธิภาพ

5.1.3.3 การจัดคนเข้าทำงาน เป็นภารกิจทางการจัดการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้องค์การธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในทุกตำแหน่ง หลักการของการจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่ใช้ยึดถือปฏิบัติกันมาก็คือการจัดคนที่มีความรู้ความสามารถพร้อมลงในตำแหน่งงานที่เหมาะสมหรือ Put the right man On the right job

5.1.3.4 การอำนวยการ เป็นกิจกรรมทางการจัดการที่ผู้นำหรือผู้บริหารทำการบังคับบัญชาให้การทำงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างขององค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น มีการประสานงานร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ซึ่งผู้บริหารต้องฝึกทักษะให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสามารถโน้มน้าว และชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทการทำงานให้ ซึ่งจุดนี้ทักษะในด้านการติดต่อสื่อสารนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ รวมทั้งการมีความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นพื้นฐานที่จะช่วยทำให้ผู้บริหารมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ศิลปะการสั่งการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

5.1.3.5 การควบคุม เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จผลตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนการควบคุมที่สำคัญนั้นจะต้องมีการวัดผลงานที่ทำได้ เปรียบเทียบกับผลงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ และดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติหรือมีเหตุที่ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากที่กำหนดไว้ในแผน จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าการควบคุมจะต้องมีการพิจารณาและกำหนดให้ชัดเจนว่าวัดผลงานอะไร ด้วยวิธีอย่างไร และจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์วัด

## 5.2 เทคนิคที่ใช้พัฒนาความสามารถทางการจัดการธุรกิจ

ความสำเร็จขององค์การ ในสังคมหรือของบุคคลมีรากฐานมาจากความสามารถในการจัดการของผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนในองค์การหรือในสังคมนั้น ๆ เทคนิคที่ให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการใช้พัฒนาประสิทธิภาพการจัดการนั้น มีหลากหลายวิธี วิธีการ ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีจำลองสถานการณ์จากที่เป็นจริง ซึ่งวิธีที่ใช้และที่เป็นที่นิยมใช้มากที่สุดมีดังต่อไปนี้คือ

5.2.1 วิธีการใช้กรณีศึกษา เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดวิธีหนึ่ง เป็นวิธีที่เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพยิ่งในการที่จะช่วยปรับปรุงและฝึกผู้บริหารหรือผู้จัดการให้ทราบถึงเหตุผลของการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ดำเนินการโดยการเขียนเรื่องราวของสิ่งที่ได้มีการตัดสินใจในสภาพที่ได้เกิดขึ้นจริง

จากนั้นผู้บริหารก็จะถูกสั่งให้ศึกษาเพื่อพิจารณาปัญหาของเรื่องราวและทำการวิเคราะห์ เรื่องต่าง ๆ ของกรณีนั้นตามทัศนะของตัวเองและให้เสนอแนะคำตอบตลอดจนค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหาจนได้คำตอบ หรือสามารถทำการตัดสินใจว่าควรจะทำวิธีใดจึงจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด รวมทั้งการให้ทดลองแก้ไขการปฏิบัติงานด้วยตนเอง วิธีนี้การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างมาก ถ้าหากได้มีการร่วมสนใจศึกษาอย่างจริงจังจากทั้ง 2 ฝ่าย และมีการร่วมอภิปรายอย่างครบถ้วน

5.2.2 การให้แสดงบทบาท วิธีการให้แสดงบทบาทจะเป็นวิธีซึ่งผสมกันระหว่างวิธีการใช้กรณีศึกษาและการพัฒนาทัศนคติในการทำงาน กล่าวคือผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำการพัฒนานั้นจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาท ซึ่งอาจจะเป็นกรณีของเรื่องราวเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และจะให้แสดงบทบาทและการโต้ตอบปัญหาอย่างผู้แสดงบทบาทคนอื่น ๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร ผู้แสดงบทบาทจะได้รับมอบหมายให้สมมติว่าเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์หนึ่ง และให้ปฏิบัติต่อต่อเหตุการณ์ของอีกคนหนึ่ง ว่าถ้าพบเหตุการณ์เช่นนี้แล้วจะทำอย่างไร ก่อนที่จะให้มีการแสดงบทบาทผู้ที่เกี่ยวข้องจะแสดงบทบาททุกคนจะได้รับข้อมูลในส่วนของตนตามเหตุการณ์ และอีกกลุ่มหนึ่งก็จะเป็นกลุ่มซึ่งมิได้มีข้อมูลเตรียมให้ บ่อยครั้งที่การใช้วิธีนี้ให้แสดงบทบาทนั้นมักจะมีการบันทึกโดยเทปโทรทัศน์แล้วทำการวิเคราะห์ แต่ละขั้นตอนของการพัฒนาเรื่องราวเป็นเรื่อง ๆ

5.2.3 การใช้รูปแบบจำลองเกี่ยวกับงาน วิธีการใช้รูปแบบจำลองเกี่ยวกับงานเป็นวิธีที่กลุ่มผู้ทำงานจะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มันยุ่งยากอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจำต้องอาศัยวิธีการที่ประกอบและให้ทำงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงโดยมีคำสั่งที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนสำหรับการทำงานชนิดนั้น ๆ วิธีนี้เป็นวิธีที่มุ่งจะแสดงให้เห็นถึงปัญหาความยุ่งยากของการสื่อความหมาย ซึ่งกรณีนี้จะมีการจัดกลุ่มบุคคลให้ถือขึ้นส่วนของการประกอบเช่นการประกอบชิ้นส่วนพลาสติกชิ้นเล็กชิ้นน้อยที่จะให้เป็นรูปอย่างใดอย่างหนึ่ง

5.2.4 วิธีการให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่างนั้นถือ เป็นวิธีหนึ่งที่นิยมใช้มากก็คือวิธีที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร วิธีนี้มักจะนิยมใช้ในขั้นตอนของการคัดเลือกตัวนักบริหารมากพอ ๆ กับการนำมาใช้พัฒนาการจัดการ วิธีการก็คือ ผู้บริหารจะได้รับมอบหมายหรือได้รับเอกสารชุดหนึ่งซึ่งมีการกำหนดแบบอย่างไว้ล่วงหน้าและมักจะให้พยายามเหมือนกับสภาพที่เป็นจริงของงานของนักบริหารทุกคน ทั้งเรื่องราวที่ต้องตัดสินใจตลอดถึงเรื่องราวที่ส่งเข้ามา ตลอดจนโน้ตข้อความทางโทรศัพท์ที่เลขานุการจัดให้ ภายในเอกสารนั้นก็จะมีแทรกเรื่องสำคัญ เช่น ลินค้าหมดสต็อก คำร้องเรียนของลูกค้า หรือบันทึกขอให้หัวหน้างานรายงานผลเข้ามาต่าง ๆ เหล่านี้ จะใส่รวมไว้ในเอกสารปนกันอยู่กับเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นปกติที่เป็นงานประจำ เช่น คำขอลาหยุด หนังสือเชิญให้ไปเป็นวิทยากรพูดในงานเลี้ยงอาหารค่ำ หรือข้อ



ตัดสินใจเกี่ยวกับการให้ข้อตกลงว่า ควรจะจัดนำเที่ยวในช่วงพักร้อนสัปดาห์ไหนดี ทั้งหมดนี้มอบให้กับผู้เข้าอบรมให้ทำการวิเคราะห์และพิจารณา โดยใช้ดุลพินิจและพิจารณา โดยใช้ดุลพินิจและให้ตัดสินใจว่าจะทำอะไรก่อนหลังภายในเวลาที่กำหนดซึ่งคุณภาพของการตัดสินใจและจัดลำดับก่อนหลังที่ต่างกันจะถูกนำมาพิจารณาความสามารถของแต่ละคน

5.2.5 วิธีกระบวนการคิดแก้ปัญหา วิธีนี้พยายามที่จะใช้สำหรับฝึกฝนหรือให้ทำการตัดสินใจโดยไม่ให้มีการจัดเตรียมโปรแกรมไว้ล่วงหน้า และส่งเสริมหรือกระตุ้นให้มีการติดต่ออย่างเสรีในการตัดสินใจ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นวิธีพัฒนาความคิดริเริ่มและเป็นการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นหรือสร้างสรรค์ น่าจะพิจารณาได้ว่าเป็นวิธีที่ได้ผลหรือคำตอบที่ถูกต้องตามเหตุผลที่สุด บางครั้งในการแก้ปัญหา ถ้าหากเป็นเรื่องเข้าใจได้ถูกต้องแล้ว โอกาสที่จะได้สำเร็จกลับจะมีได้มากกว่าการคิดเพื่อเหตุผลข้างเดียว ตัวอย่างเช่น กรณีของคนคิดค้นโฆษณาในทางการตลาด การใช้เทคนิควิธีนี้ย่อมเป็นที่เหมาะสมอย่างยิ่ง

5.2.6 การใช้เกมบริหาร วิธีซึ่งฝึกฝนโดยให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานของบริษัทของหน่วยงานหรือของอุตสาหกรรม ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมีการเสนอขึ้นมาในรูปแบบของสมการ ซึ่งจะมีการเฉลยในรูปแบบต่าง ๆ กัน ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจแล้ววิธีนี้มักจะใช้มากที่สุดกับเครื่องคอมพิวเตอร์ ตัวอย่างของวิธีนี้ก็คื การทำงานทั่ว ๆ ไปนั้นจะมีการกำหนดให้ทีมหนึ่งของผู้ที่เล่นเกมให้ทำงานด้านหนึ่งหรือทำการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านหนึ่งในฐานะที่เป็นนักบริหารระดับสูง ในทำนองเดียวกับเกมธุรกิจ จากนั้นผู้ที่เล่นเกมก็จะถูกถามคำถามเพื่อให้ตอบและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการซื้อวัตถุดิบ การจัดแผนการผลิต อีกทั้งการกำหนดโครงการใช้ทุน และการตลาด ตลอดจนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการค้นคว้าและพัฒนาเมื่อผู้เล่นในแต่ละกลุ่มได้ทำการตัดสินใจแล้วก็จะนำเอาผลการตัดสินใจต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดคำนวณตามรูปแบบที่กำหนดไว้ในทางการบัญชี

5.2.7 วิธีการใช้เครื่องช่วยสอนนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งมากในการที่จะนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาความสามารถนอกจากหน้าที่การงาน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะแตกต่างกันไปตั้งแต่การใช้กระดานดำ จนถึงการใช้ภาพยนตร์ ใช้เทป และอื่น ๆ

## สรุป

การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของธุรกิจ มีหลักและกระบวนการจัดการธุรกิจ ทำให้ทราบถึงขอบเขตภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้จัดการในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งได้ทราบถึงแนวทางในการจัดการธุรกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการเลือกรูปแบบของการประกอบธุรกิจที่ถูกต้องและเหมาะสมนั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นก้าวสำคัญก้าวแรกของการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะรูปแบบการประกอบธุรกิจดังกล่าวแต่ละรูปแบบนั้นต่างก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ไม่มีรูปแบบการประกอบธุรกิจใดจะได้เปรียบหรือเสียเปรียบรูปแบบอื่นในทุกกรณี ดังนั้นความเหมาะสมในการเลือกรูปแบบการประกอบธุรกิจ จึงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยของธุรกิจแต่ละอย่าง ในปัจจุบันกิจการธุรกิจเอกชน สามารถแบ่งออกได้เป็น 8 รูปแบบ คือ การประกอบกิจการโดยเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด กิจการร่วมค้า กองทุนธุรกิจ โสภคินคอปานี สหกรณ์ และ รัฐวิสาหกิจ ลักษณะของการดำเนินงานธุรกิจ มี 2 ส่วน คือ ส่วนของการลงทุนและส่วนของการดำเนินงาน การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรของธุรกิจผู้บริหารต้องมีการวางแผน การบริหารทรัพยากรเงิน การใช้เงินทุน ตลอดจนการจัดการจัดหาเงินทุนให้สอดคล้องกัน อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะบอกได้ว่าธุรกิจได้มีคนดี มีความสามารถเข้ามาร่วมงานหรือไม่อยู่กับองค์การได้นานหรือไม่ รวมทั้งทุ่มเทความสามารถให้กับงานของธุรกิจมากน้อยเพียงใด ได้นำหลักการจัดการธุรกิจตามแนวคิดแบบ ตะวันออก มีหลักการพื้นฐาน 4 ประการคือ หลักการมุ่งคุณภาพเพื่อความพอใจของลูกค้า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งองค์การ หลักการปรับปรุงคุณภาพที่ละเอียดละอออย่างต่อเนื่อง และหลักการบริหารโดยมีมาตรฐานและการควบคุมที่ดี หากเรามองการจัดการธุรกิจในเชิงกระบวนการ ตามแนวความคิดการจัดการในเชิงกระบวนการแล้ว กล่าวได้ว่ากระบวนการในการจัดการธุรกิจ นั้นจะประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งเป็นหน้าที่งานที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจหรือทั้งหลายที่คนในสวนต่าง ๆ ขององค์การทำอยู่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ และการควบคุม

## แบบฝึกหัดหลังเรียน หน่วยที่ 3 หลักและกระบวนการจัดการธุรกิจ

---

ตอนที่ 1 : จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ใจความสมบูรณ์

1. จงอธิบายถึงลักษณะของการประกอบกิจการโดยเจ้าของคนเดียวมาพอสังเขป

.....

.....

.....

2. จงอธิบายวงจรในการประกอบธุรกิจ

.....

.....

.....

3. โดยทั่วไปเราสามารถแบ่งหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจออกได้เป็นกี่ด้าน อะไรบ้าง

.....

.....

.....

4. เป้าหมายของการบริหารการเงินที่ดี ประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

5. จงอธิบายกระบวนการในการจัดการธุรกิจมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

ตอนที่ 2 : แบบฝึกหัดเป็นแบบปรนัย ให้นักศึกษาเลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว  
โดยทำเครื่องหมาย X ลงหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุด

1. เทคนิคใดที่ใช้ในการพัฒนาการจัดการมากที่สุด
  - ก. กรณีศึกษา
  - ข. การคิดแก้ปัญหา
  - ค. การแสดงบทบาท
  - ง. การใช้รูปแบบจำลองเกี่ยวกับงาน
  
2. ข้อใดไม่ปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ
  - ก. คน
  - ข. เงิน
  - ค. วัสดุ
  - ง. สภาพเศรษฐกิจ
  
3. ธุรกิจที่เน้นการเข้าควบคุมนโยบายของบริษัทในเครือของตนเอง โดยวิธีการเข้าถือหุ้นของบริษัทในเครือ มักเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทเป็นรูปแบบของการประกอบธุรกิจแบบใด
  - ก. บริษัท
  - ข. ห้างหุ้นส่วน
  - ค. โฮลดิ้งคอมพานี
  - ง. ธุรกิจเจ้าของคนเดียว
  
4. ร้านโชห่วย หาบเร่ แผงลอย ร้านสินค้าสะดวกซื้อเป็นรูปแบบของการประกอบธุรกิจแบบใด
  - ก. บริษัท
  - ข. ห้างหุ้นส่วน
  - ค. กิจการร่วมค้า
  - ง. ธุรกิจเจ้าของคนเดียว
  
5. ข้อใดไม่เป็นกระบวนการในการบริหารงานบุคคล
  - ก. การควบคุม
  - ข. การสั่งการ
  - ค. การพัฒนาบุคคล
  - ง. การตัดสินใจ

6. วัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยวงจรกี่ขั้นตอน
- ก. 2 ขั้นตอน
  - ข. 3 ขั้นตอน
  - ค. 4 ขั้นตอน
  - ง. 5 ขั้นตอน
7. ข้อใดเป็นหลักสำคัญในการบริการลูกค้า
- ก. การซื้อสัตย์ต่อลูกค้า
  - ข. การให้ความสำคัญต่อลูกค้า
  - ค. สร้างทีมงานขายที่มีประสิทธิภาพ
  - ง. ข้อ ก และ ข ถูก
8. ข้อใดเป็นปัจจัยแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ
- ก. ผู้บริหาร
  - ข. พนักงาน
  - ค. ภาวะแวดล้อม
  - ง. ถูกทุกข้อ
9. การประกอบธุรกิจใดที่ไม่หวังผลกำไร
- ก. บริษัท
  - ข. ห้างหุ้นส่วน
  - ค. การไฟฟ้า
  - ง. ศูนย์การค้า
10. รูปแบบของการประกอบธุรกิจชนิดใดที่ต้องเสียภาษีเงินได้เหมือนกับบุคคลธรรมดาทั่วไป
- ก. บริษัท
  - ข. ห้างหุ้นส่วน
  - ค. ธุรกิจเจ้าของคนเดียว
  - ง. ถูกทั้งข้อ ก และ ข

\*\*\*\*\*

## บรรณานุกรม

- กิจจา บานชื่น. (2559). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จาริตา หินเทาว์.(2555). **หลักการจัดการ**. ในเอกสารประกอบการสอน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เอกสารอัดสำเนา ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์.
- ชนินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์. (2553). **แนวคิดการจัดการสมัยใหม่** ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์. ฉบับปรับปรุง หน่วยที่ 1. นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชัยรัตน์ถักร ภวิศพิริยะภักดี. (2553). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ**.คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554) . **หลักการจัดการ (Principle of Managemnt)**. กรุงเทพฯ : บริษัท พี เอ็น เค แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์ จำกัด.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556) . **พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2555). **ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด,
- สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน.(2558). **หลักการจัดการ** : โรงพิมพ์จตุพรดีไซน์.
- อนิวัช แก้วจางง. (2552). **หลักการจัดการ (The Principles of Management)**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- \_\_\_\_\_. (2556). **ทฤษฎีทางการบริหาร**. หน่วยที่ 6. นนทบุรี: สาขาวิชาเกษตรศาสตร์. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.