



ชื่อหนังสือ กัดัดพิชิต GMAT ปริญญโท (ฉบับปรับปรุง)

บาร์โค้ด 9789743897900

ISBN 978-974-389-790-0

กัดัดพิชิต

GMAT

คู่มือ-ข้อสอบความรู้ทั่วไปทางบริหารธุรกิจสำหรับเข้าศึกษาต่อ **ปริญญโท**



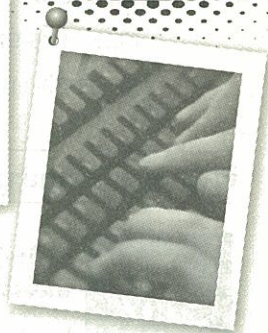
สำหรับ

นักศึกษาระดับอุดมศึกษาใช้ทบทวนเพื่อเตรียมสอบประจำภาค
หรือเพื่อเตรียมสอบเข้าศึกษาต่อระดับปริญญโทของทุกสถาบัน

The Mentor...เรียบเรียง

ที่เด็ดพิชิต GMAT

คู่มือ-ข้อสอบความรู้ทั่วไปทางบริหารธุรกิจสำหรับเข้าศึกษาต่อ **ปริญญาโท**



ฉบับปรับปรุง

The Mentor

โดย... พท.ดร. อนุสรณ์ สรเทศม และคณะ



บริษัท **สกายบุ๊กส์** จำกัด

SKYBOOK COMPANY LIMITED

515/276-8 ถ.วิไล-ปทุมธานี ต.ปะชาธิบศย์ อ.วิญญู จ.ปทุมธานี 12130

โทร. 0-2958-1125-7, 0-2567-5119 โทรสาร. 0-2567-5105

e-mail: sales@skybook.co.th

www.skybook.co.th

“ที่เด็ดพิชิต GMAT ปรินญาโท (ฉบับปรับปรุง)”

พิมพ์ครั้งที่ 1 กรกฎาคม 2544

พิมพ์ครั้งที่ 2 ตุลาคม 2545

พิมพ์ครั้งที่ 3 กุมภาพันธ์ 2547

พิมพ์ครั้งที่ 4 มิถุนายน 2548

พิมพ์ครั้งที่ 5 พฤศจิกายน 2550 (ฉบับปรับปรุง)

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย

ห้ามคัดลอกถ่ายเอกสารหรือพิมพ์

หรือวิธีหนึ่งวิธีใดของหนังสือเล่มนี้ก่อนได้รับอนุญาต

จากบริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด

ราคา 195 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

อนุสรณ์ สรพราหม

ที่เด็ดพิชิต GMAT ปรินญาโท (ฉบับปรับปรุง) -- พิมพ์ครั้งที่ 5 -- ปทุมธานี : สกายบุ๊กส์, 2550.

356 หน้า

1. การบริหารธุรกิจ -- ข้อสอบและเฉลย 2. เศรษฐศาสตร์ -- ข้อสอบและเฉลย

I. ชื่อเรื่อง

658 . 0076

ISBN : 978-974-389-790-0

S7905-30-11-07

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย



บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด

SKYBOOK COMPANY LIMITED

515/276-8 ถ.วิไล-ปทุมธานี ต.ปะชาชีวะ อ.เมือง จ.ปทุมธานี 12130

โทร. 0-2958-1125-7, 0-2567-5119 โทรสาร. 0-2567-5105

e-mail: sales@skybook.co.th

www.skybook.co.th

หากท่านผู้อ่านซื้อหนังสือที่จัดพิมพ์โดยบริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด และพบว่าหนังสือสลับหน้า พิมพ์ไม่ชัดเจน
หน้าขาดหายไม่ครบ หรือความบกพร่องอื่นใดอันเนื่องมาจากการบวนการพิมพ์และการเข้าเล่ม
กรุณาส่งหนังสือมาที่บริษัทฯ เพื่อรับหนังสือเล่มใหม่

พิมพ์ที่ บริษัท พี เอ็น เจ แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์ จำกัด

โทรศัพท์ : 0-2812-1484, 0-2812-2265



การศึกษาต่อในระดับปริญญาโทโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงเนื่องจากจำนวนผู้ประสงค์จะศึกษาต่อมีมากกว่าจำนวนที่สถาบันจะรับได้หลายเท่า ด้วยเหตุนี้กระบวนการคัดเลือกนิสิตนักศึกษาจึงเป็นไปอย่างเข้มงวด โดยขั้นตอนที่สำคัญมากขึ้นตอนหนึ่งคือ การสอบคัดเลือกนั้น ผู้ที่ไม่ได้เตรียมตัวสอบเป็นอย่างดีก็มักจะพลาดโอกาสที่จะได้ศึกษาต่อ

สำนักพิมพ์สกายบุ๊กส์ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวจึงขอให้ข้าพเจ้าและคณะช่วยกันสร้างผลงานในรูปคู่มือและแนวข้อสอบ เพื่อช่วยให้การเตรียมการสอบคัดเลือกในระดับปริญญาโทมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยเนื้อหาของหนังสือจะเน้นไปในการทบทวนความรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการสอบ เนื่องจากความเชื่อที่ว่า “ความรู้เป็นอาวุธที่ดีที่สุดสำหรับเอาชนะข้อสอบ” ไม่ใช่ความจำ และมีแนวข้อสอบให้ฝึกทำบ้างเพื่อทดสอบความรู้ของตน

ในโอกาสนี้ ข้าพเจ้าขอขอบคุณทุกฝ่ายของสำนักพิมพ์สกายบุ๊กส์ที่ทำให้หนังสือเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณผู้ร่วมทีมทุกท่านที่มีส่วนร่วมช่วยทำให้หนังสือเล่มนี้ได้มีโอกาสออกมาสู่สายตาผู้อ่าน

The Mentor

สารบัญ

บทที่ 1	ลักษณะทั่วไปของธุรกิจ.....	1
บทที่ 2	หลักการจัดการ	15
บทที่ 3	หลักการผลิต	55
บทที่ 4	หลักการตลาด	79
บทที่ 5	หลักการเงิน	128
บทที่ 6	หลักการบัญชี.....	144
บทที่ 7	หลักเศรษฐศาสตร์.....	158
บทที่ 8	กฎหมายกับการบริหารธุรกิจ	196
แนวข้อสอบ		206
เฉลยแนวข้อสอบ		236
ภาคผนวก คณิตศาสตร์สำหรับธุรกิจ		244
ภาคผนวกที่ 1	สมการและอสมการ.....	245
ภาคผนวกที่ 2	ความสัมพันธ์และฟังก์ชัน	259
ภาคผนวกที่ 3	เมทริกซ์	284
ภาคผนวกที่ 4	อนุพันธ์ของฟังก์ชัน	318
ภาคผนวกที่ 5	การหาค่าสูงสุดและต่ำสุดของฟังก์ชัน	336



มนุษย์มีความต้องการเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะมีการขวนขวายให้ได้มาซึ่งสิ่งต่างๆสำหรับมาบำบัดความต้องการของตนเองและครอบครัว จึงก่อให้เกิดกิจกรรมประเภทต่างๆขึ้น ธุรกิจจึงเกิดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะบำบัด หรือสนองความต้องการของมนุษย์นั่นเอง

ดังนั้นธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างซึ่งมีความเกี่ยวพันกัน ในอันที่จะจำหน่ายและให้บริการภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีความสัมพันธ์กับบริการอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การประกอบธุรกิจ หมายถึง การผลิตสินค้าและบริการ โดยการนำสินค้าและบริการนั้นมาจำหน่ายให้กับผู้บริโภค ถ้าการผลิตสินค้าและบริการนั้นไม่ได้นำมาจำหน่ายให้ผู้บริโภค หากแต่นำมาบริโภคเอง เราเรียกว่า “การอุปโภคบริโภค” และถ้าการผลิตสินค้าและบริการได้ถูกนำไปจำหน่ายต่อไป จะเรียกว่า “การค้า”

1.1 จุดมุ่งหมายของการประกอบธุรกิจ

ผู้ประกอบธุรกิจแทบทุกประเภทมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างเดียวกัน นั่นคือต้องการให้ได้รับกำไรสูงสุด ซึ่งกำไรนี้เองที่ทำให้ธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดสินค้า และบริการใหม่ๆเสมอ เนื่องจากจะมีการแข่งขันกันในระหว่างธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งทำให้ธุรกิจต่างๆต้องปรับปรุงกิจการของตนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ในแง่ผู้บริโภคเองก็ได้รับความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น เพราะได้ใช้ของดีมีคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบธุรกิจมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ แบ่งได้เป็น 2 ประการคือ

1. การประกอบธุรกิจเพื่อมุ่งแสวงหากำไร มักเป็นของเอกชน หรือบุคคลธรรมดา ซึ่งก่อตั้งขึ้นมาในรูปบริษัท หรือห้างหุ้นส่วน เจ้าของกิจการหวังว่าเงินที่ลงทุนไปในกิจการจะคืนกลับมาเป็นผลกำไรแก่กิจการ

2. การประกอบธุรกิจโดยไม่ได้มุ่งหวังกำไร มักเป็นกิจการสาธารณูปโภค เช่น กิจการไฟฟ้า ประปา รถประจำทาง สถาบันการศึกษา เป็นต้น หรือธุรกิจอื่นที่ได้รับสิทธิพิเศษจากรัฐ โดยมีสิทธิ

ดำเนินการผูกขาด เพื่อให้บริการประชาชน นโยบายการดำเนินธุรกิจประเภทนี้จุดมุ่งหมายของการให้บริการจะคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ และรายได้ของผู้ใช้บริการเป็นหลัก

1.2 ลักษณะของธุรกิจ

สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ธุรกิจอุตสาหกรรม หมายถึง การประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ในรูปของโรงงาน ธุรกิจประเภทนี้ผลิตสินค้าขึ้นมาเอง ขายเอง หรืออาจจะเป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการขายสินค้าให้แก่ผู้อุปโภคบริโภคก็ได้

2. ธุรกิจการค้า หมายถึง การประกอบธุรกิจในรูปของร้านค้า บริษัท ห้างหุ้นส่วน องค์การ เป็นต้น ธุรกิจประเภทนี้ดำเนินการโดยการเป็นตัวแทนขายสินค้าและบริการให้แก่ประชาชนเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มีบ้างที่เป็นผู้ผลิตสินค้าขึ้นมาขายเอง แต่ขนาดของกิจการไม่ใหญ่โตพอที่จะนับรวมเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมได้

การประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม และธุรกิจการค้า ต่างก็เป็นธุรกิจที่ประกอบการในรูปของการเสนอขายสินค้า และการเสนอขายบริการ

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการประกอบธุรกิจ

ประกอบด้วยปัจจัย 4 อย่าง คือ

1. ที่ดิน และทรัพยากรธรรมชาติ (Land and Natural Resources) หมายถึง สถานที่ประกอบการ เช่น ที่ตั้งของบริษัท เป็นต้น ที่ตั้งของธุรกิจนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ และตามความเหมาะสม นอกจากนี้ปัจจัยประเภทนี้ยังรวมถึงทรัพยากรธรรมชาติด้วย เช่น น้ำ, แร่ธาตุ เป็นต้น

2. ทุน (Capital) หมายถึง เงินทุน และเครดิตซึ่งอาจจะหมายถึงเงินสดจริงๆ แลทรัพย์สินอื่นๆ ในการดำเนินธุรกิจ ทุนในทางธุรกิจ สามารถแยกตามวัตถุประสงค์ที่ใช้ได้ 2 ประเภท คือ

2.1 ทุนคงที่ หรือทุนประจำ (Fixed Capital) คือทุนที่ธุรกิจนำมาใช้เพื่อซื้อสินทรัพย์ที่มีอายุการใช้งานนาน หรือเรียกว่า "สินทรัพย์ถาวร" ได้แก่ ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ

2.2 ทุนหมุนเวียน (Working Capital) คือเงินทุนที่ถูกนำไปใช้หมุนเวียนภายในรอบการดำเนินงาน เช่น นำไปใช้ชำระหนี้ค่าสินค้า, จ่ายค่าจ้างแรงงาน, ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงาน เป็นต้น

3. แรงงาน (Labour) หมายถึง บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในธุรกิจ โดยต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญที่ผ่านการฝึกอบรมมาร่วมปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานเป็นที่น่าพอใจ

4. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในการบริหารงาน เป็นผู้วางนโยบายของธุรกิจ และรับผิดชอบในการจัดการธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนเป็นผู้ที่รับความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจด้วย

นอกเหนือปัจจัยหลัก 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยที่สำคัญมากในปัจจุบันนั่นคือ เทคโนโลยี (technology) ซึ่งได้แก่ เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ที่ใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยให้การประกอบธุรกิจดำเนินไปได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และช่วยลดความผิดพลาด เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปต่างๆ ที่ใช้เก็บข้อมูล เป็นต้น

1.4 บทบาทของการประกอบธุรกิจ

ผู้บริหารธุรกิจจะต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ 3 ประการคือ การตัดสินใจทางด้านการผลิต, ด้านการลงทุน, และด้านการจำหน่าย ซึ่งการตัดสินใจทั้ง 3 ประการนี้จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อระดับความอยู่ดีกินดี เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยสามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

1. บทบาทด้านการผลิต

1.1 ผลกระทบต่อการใช้ และการจัดสรรปัจจัยการผลิต ในการผลิตสินค้า ธุรกิจจะต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต ธุรกิจจำเป็นจะต้องเลือกใช้และจัดสรรปัจจัยการผลิตไปในการผลิตสินค้าชนิดต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) เพื่อให้เสียต้นทุนต่ำที่สุด หรือให้ได้รับกำไรสูงสุดจากการประกอบธุรกิจ

1.2 ผลกระทบต่อรายได้ และการจัดสรรรายได้ระหว่างปัจจัยการผลิต การผลิตทำให้เกิดการใช้ที่ดิน การจ้างงาน และผู้ประกอบการจะต้องได้รับค่าตอบแทนจากการที่ธุรกิจใช้บริการปัจจัยการผลิตของเขาไปในการผลิต ค่าตอบแทนที่เจ้าของปัจจัยการผลิตได้รับนี้เรียกว่า รายได้ ซึ่งแบ่งได้เป็นประเภทต่างๆ ได้แก่ ค่าเช่า ค่าแรง ดอกเบี้ย และกำไร

2. บทบาทด้านการลงทุน ในการดำเนินธุรกิจจะต้องมีการจัดหาทรัพยากรมาใช้ในการผลิต ธุรกิจจำเป็นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ เราเรียกว่า การลงทุน (investment) ซึ่งการลงทุนแบ่งออกเป็น การลงทุนทางตรง และการลงทุนทางอ้อม

การลงทุนทางตรง เป็นการลงทุนเพื่อผลิตสินค้าและบริการ โดยผู้ลงทุนจะต้องตัดสินใจ ควบคุมการบริหารและการจัดการ ตลอดจนประกอบธุรกิจเอง ซึ่งถ้าประสบความสำเร็จในการประกอบ ธุรกิจก็จะได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร แต่ถ้าไม่ประสบความสำเร็จก็จะได้รับผลขาดทุน

การลงทุนทางอ้อม เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงิน เพื่อหวังผลตอบแทนจากการลงทุน เท่านั้น โดยไม่มีจุดมุ่งหมายหลักในการบริหารและการจัดการ และแม้จะรับความเสี่ยงด้วยเช่นกัน แต่ผลตอบแทนที่ได้รับจะอยู่ในรูปของเงินปันผลหรือดอกเบีย

2.1 ผลกระทบต่อความต้องการใช้จ่ายรวมของประเทศ ถ้าประชาชนมีความต้องการซื้อสินค้ามากกว่าปริมาณที่ผลิตได้ จะจูงใจให้ธุรกิจลงทุนเพิ่มเพื่อผลิตสินค้าให้เพียงพอ ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง

2.2 ผลกระทบต่อการจ้างงาน จะมีการจ้างแรงงานในระดับต่างๆ ทั้งแรงงานที่ไร้ทักษะ และแรงงานที่มีทักษะ ดังนั้นการลงทุนจะทำให้คนมีงานทำ และมีรายได้เพื่อใช้จ่ายในการดำรงชีวิต

2.3 ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และแสวงหากำไรสูงสุด ธุรกิจจำเป็นจะต้องแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

2.4 ผลกระทบต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

3. บทบาทด้านการกระจายสินค้าและบริการ ถ้าธุรกิจมีการผลิตสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในสังคม ก็จะทำให้ลดปัญหาความขาดแคลนสินค้าและบริการได้ และถ้าหากราคาสินค้าไม่สูงเกินความสามารถของผู้บริโภคที่จะซื้อแล้ว จะทำให้ระดับความเป็นอยู่ของประชากรส่วนใหญ่จะดีกว่าเดิม

1.5 ประเภทขององค์กรธุรกิจ

องค์กรธุรกิจแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ดังนี้

1. ธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว (Sole Proprietorship) ธุรกิจแบบนี้บุคคลเพียงคนเดียวก็สามารถเป็นเจ้าของกิจการไม่ต้องใช้ทุนมาก ดำเนินการง่าย จัดตั้งง่าย และกฎหมายไม่ได้บังคับ

จำกัดสิทธิไว้เหมือนการประกอบธุรกิจประเภทอื่น ธุรกิจรูปแบบนี้มีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ส่วนใหญ่ มักเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีเงินทุนและการจ้างแรงงานไม่มาก ผลผลิตและยอดขายมีน้อย เช่น ร้านขายอาหาร, ร้านขายยา, คลินิกแพทย์ เป็นต้น

ข้อดีของธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว

- รายได้ของกิจการจะตกเป็นของผู้เป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว เจ้าของจะเสียภาษีเงินได้ให้แก่รัฐในฐานะบุคคลธรรมดา ดังนั้นธุรกิจรูปแบบนี้จึงได้รับประโยชน์โดยเสียภาษีเงินได้ในอัตราต่ำกว่าธุรกิจรูปแบบอื่น

- สามารถควบคุมบริหารงานด้วยตนเอง เจ้าของกิจการจึงมีอิสระที่จะวางกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และสามารถยืดหยุ่นให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว สามารถสั่งการได้ใกล้ชิดและทั่วถึง

- เก็บความลับได้ดี การดำเนินการบางอย่างจำเป็นต้องปกปิดกรรมวิธี วิธีการผลิตสินค้า หากมีคนอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องจะทำให้ความลับรั่วไหลได้

- เลิกกิจการได้ง่าย สามารถเลิกได้ทันทีที่ต้องการ ซึ่งผิดกับธุรกิจรูปแบบอื่นๆ ที่ต้องดำเนินขั้นตอนให้ถูกต้องตามกฎหมายก่อนจึงจะเลิกกิจการได้

ข้อเสียของธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว

- เจ้าของธุรกิจจะต้องรับภาระหนี้สินไม่จำกัด และถ้าหนี้สินมีมูลค่าสูงกว่าสินทรัพย์ของกิจการ เจ้าหนี้สามารถเรียกร้องให้เจ้าของธุรกิจนำทรัพย์สินส่วนตัวอื่นๆ มาชำระหนี้ได้ ซึ่งถ้าไม่เพียงพอชำระหนี้ เจ้าของธุรกิจอาจถูกฟ้องให้เป็นบุคคลล้มละลายได้

- ความสามารถในการจัดหาเงินทุนมีจำกัด ตามกำลังความสามารถและชื่อเสียงของผู้เป็นเจ้าของธุรกิจ การระดมทุนจากสถาบันการเงินทำได้ยาก และค่อนข้างน้อย บางครั้งอาจต้องอาศัยเงินทุนนอกระบบ เช่น กู้ยืมเงินจากญาติพี่น้อง การเล่นแชร์ เป็นต้น ดังนั้นข้อจำกัดด้านเงินทุนจึงเป็นอุปสรรคในการขยายกิจการ

- ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ ในกรณีที่เจ้าของธุรกิจเสียชีวิต หรือเป็นบุคคลทุพพลภาพ และไม่มีผู้รับช่วงดำเนินการต่อ หรือเจ้าของธุรกิจเองอาจเบื่อที่จะดำเนินการต่อไปจึงเลิกกิจการได้ง่าย การขาดความต่อเนื่องนี้เป็นข้อจำกัดในการระดมเงินทุนระยะยาว เพราะเจ้าหนี้มีความเสี่ยงสูงในการไม่ได้รับชำระหนี้ และยังเป็นข้อจำกัดในการดึงดูดคนงานซึ่งต้องการความมั่นคงในอาชีพ ทำให้การเข้าออกของคนงานมีสูง

ข้อจำกัดในการบริหาร เนื่องจากเจ้าของธุรกิจจะต้องดำเนินการเองทุกอย่าง ทั้งในด้านการวางแผน การบริหาร การควบคุมและการปฏิบัติงาน ทำให้อาจไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทำทุกหน้าที่ได้ ส่วนใหญ่จึงปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำในแต่ละวันมากกว่าการวางแผนงาน การประเมินสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐ ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจของกิจการ นอกจากนี้เจ้าของกิจการอาจมีความชำนาญเฉพาะด้าน แต่ขาดความรู้ความชำนาญด้านอื่น

2. ธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน (Partnership) เป็นรูปแบบธุรกิจที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันเป็นเจ้าของ และมีข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการบริหารงาน การแบ่งปันผลกำไรหรือขาดทุน การรับผิดชอบภาระหนี้สินของแต่ละคน การรับหุ้นส่วนใหม่ และการถอนตัวของหุ้นส่วนเดิม ห้างหุ้นส่วนแบ่งออกได้ เป็น 2 ประเภทคือ ห้างหุ้นส่วนสามัญ (General Partnership) และห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited Partnership) ซึ่งแตกต่างกันคือ ผู้ที่เป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วนสามัญจะต้องรับผิดชอบภาระหนี้สินของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัด ส่วนห้างหุ้นส่วนจำกัดนั้น จะต้องเป็นผู้ที่เป็นหุ้นส่วนอย่างน้อยคนหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบภาระหนี้สินของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัด ในขณะที่หุ้นส่วนคนอื่นรับผิดชอบภาระหนี้สินของห้างโดยจำกัดไม่เกินจำนวนเงินที่ตกลงร่วมทุนในห้างหุ้นส่วน โดยปกติกฎหมายกำหนดให้ผู้เป็นหุ้นส่วนโดยไม่จำกัดความรับผิดชอบเป็นผู้บริหารงานห้างหุ้นส่วน

ข้อดีของธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน

- การจัดตั้งทำได้ง่าย ในกรณีของห้างหุ้นส่วนสามัญจะมีการจดทะเบียนหรือไม่ก็ได้ แต่ถ้ามีการจดทะเบียนตามกฎหมายก็จะใช้ชื่อว่า ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล แต่ในกรณีของห้างหุ้นส่วนจำกัดนั้น กฎหมายบังคับให้มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล
- การบริหารกิจการมีข้อได้เปรียบกว่าธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว เพราะห้างหุ้นส่วนเป็นการเข้าร่วมกันบริหารงานของบุคคลหลายคน ซึ่งอาจจะมี ความชำนาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน
- ความสามารถในการจัดหาทุนมีมากขึ้น เพราะสามารถระดมได้จากหุ้นส่วนแต่ละคน และมีโอกาสได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงินสูงกว่าธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว

ข้อเสียของธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน

- รับผิดชอบหนี้สินโดยไม่จำกัด แม้ว่าหนี้สินที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะเกิดจากการดำเนินงานที่ผิดพลาด หรือการฉ้อฉลของผู้ที่เป็นหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งก็ตาม

- ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ ห้างหุ้นส่วนอาจจะต้องเลิกกิจการได้ ในกรณีที่ผู้เป็นหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งตาย หรือต้องการถอนตัวออกจากกิจการ หรือในกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วนอย่างรุนแรงก็อาจทำให้ต้องเลิกกิจการไป ทำให้เป็นอุปสรรคในการระดมทุนเพื่อขยายกิจการในระยะยาว

- ขนาดของกิจการไม่สามารถขยายใหญ่เกินกำลังทรัพยากร และความสามารถของผู้เป็นหุ้นส่วนได้ นอกจากจะต้องเพิ่มจำนวนผู้เป็นหุ้นส่วน ซึ่งการมีหุ้นส่วนหลายคนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งในการตัดสินใจต่างๆ ได้ ธุรกิจในรูปแบบหุ้นส่วนจึงอาจไม่สามารถขยายการประกอบธุรกิจสนองต่อการเติบโตของตลาดสินค้าได้ และไม่สามารถสร้างพันธมิตรในทางธุรกิจกับธุรกิจอื่นในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนกันถือหุ้นได้ เพราะห้างหุ้นส่วนไม่มีการออกหุ้นสามัญ

3. ธุรกิจแบบบริษัท (Company Limited) เป็นธุรกิจที่ตั้งขึ้นโดยเป็นการระดมทุนจากบุคคลต่างๆ ประชาชน หรือสถาบันจำนวนหนึ่ง เพื่อประกอบธุรกิจตามข้อตกลงร่วมกัน วิธีการระดมทุนทำได้โดยการออกหุ้น เป็นมูลค่าหรือราคาเท่ากัน เรียกว่า ราคาพาร์ (par value) ซึ่งมีสองประเภท คือ หุ้นสามัญ (Common Stock) และหุ้นบุริมสิทธิ (Preferred Stock) ผู้ถือหุ้นทั้งสองประเภทจึงเป็นเจ้าของกิจการ มีสิทธิในการแบ่งปันผลกำไร สิทธิในการออกเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้นตามจำนวนหุ้นที่ถือ และสิทธิอื่นๆ โดยปกติผู้ถือหุ้นสามัญจะได้รับสิทธิต่างๆ มากกว่าผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิซึ่งส่วนใหญ่ได้รับสิทธิพิเศษเฉพาะการรับเงินปันผล และเงินเฉลี่ยทรัพย์สินคืนก่อนผู้ถือหุ้นสามัญ ผู้ถือหุ้นทั้งสองประเภทมีภาระหนี้สินของกิจการไม่เกินมูลค่าราคาพาร์ของหุ้นที่ตนถืออยู่ ถ้าผู้ถือหุ้นชำระเงินค่าหุ้นไม่ครบตามราคาพาร์ จะต้องนำมาชำระเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่ด้วย บริษัทจึงเป็นธุรกิจที่ได้มีการแยกเจ้าของกิจการออกจากการเป็นผู้บริหารงาน อย่างไรก็ตาม โดยปกติ ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการบริหารงานมักจะได้แก่ผู้ถือหุ้นสามัญ ซึ่งถือหุ้นอยู่เป็นจำนวนมาก หรือสามารถรวมกลุ่มกันออกเสียงข้างมากได้ การจัดตั้งบริษัทในประเทศไทยจะต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล

ข้อดีของธุรกิจแบบบริษัท

- กัดความรับผิดชอบในภาระหนี้สินของผู้ถือหุ้น เนื่องจากบริษัทเป็นบุคคลตามกฎหมาย ซึ่งแยกต่างหากจากบุคคลผู้เป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น บริษัทสามารถถูกฟ้องร้องล้มละลายได้ แต่ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบในภาระหนี้สินของบริษัทเพียงมูลค่าหุ้นที่ตนลงทุน ซึ่งมีพันธะจะต้องจ่ายให้ครบเท่านั้น โดยเจ้าหนี้ไม่สามารถเรียกร้องเอาทรัพย์สินส่วนตัวของผู้ถือหุ้นอีกได้

- มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน เพราะการดำเนินงานของบริษัทมีได้ขึ้นอยู่กับผู้ถือหุ้นแต่ละคน ดังนั้นแม้ว่าผู้ถือหุ้นบางคนตาย หรือไม่ต้องการถือหุ้นของบริษัทนั้น ก็สามารถโอนให้หรือขายหุ้นให้แก่บุคคลอื่นต่อไปได้ โดยไม่กระทบกระเทือนการดำเนินงานของบริษัท

- ความสามารถในการระดมทุน บริษัทมีช่องทางในการระดมเงินทุนได้หลายทาง เช่น ออกหุ้นสามัญใหม่ การกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน

- แหล่งรวมผู้บริหารและบุคลากรที่มีคุณภาพ เนื่องจากบริษัทมีการดำเนินงานที่ยาวนาน และลักษณะการบริหารงานค่อนข้างเป็นระบบมากกว่าองค์กรธุรกิจ จึงสามารถดึงดูดให้ผู้มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ เข้ามาทำงานกับบริษัท เพราะบุคคลเหล่านั้นจะรู้สึกว่าการทำงานกับบริษัทจะมีความมั่นคงกว่าการทำงานกับกิจการขนาดเล็กที่บุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของ ยิ่งถ้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีระบบการบริหารงานที่ดี มีสวัสดิการที่ดีก็จะมีโอกาสที่ได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาก ซึ่งจะทำให้บริษัทมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

ข้อเสียของธุรกิจแบบบริษัท

- อยู่ภายใต้กฎหมายหลายฉบับ เช่น กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายแรงงาน พระราชบัญญัติประกันสังคม เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าธุรกิจในรูปแบบอื่นๆ

- ภาระภาษี อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นอัตราคงที่ร้อยละ 30 ซึ่งสูงกว่าอัตราภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ดังนั้นถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีกำไรไม่สูงมาก จะต้องเสียภาษีในอัตราที่สูงกว่าธุรกิจเจ้าของคนเดียว ทำให้ต้องรับภาระภาษีค่อนข้างมาก

- ต้องเปิดเผยข้อมูลบริษัท บริษัทจะต้องมีการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีเพื่ออนุมัติงบดุล งบกำไรขาดทุน อนุมัติจัดสรรเงินกำไร และอื่นๆ ทำให้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของบริษัทแก่ผู้ถือหุ้นทุกคน

4. ธุรกิจแบบสหกรณ์ (Co-Operatives) เป็นธุรกิจที่สร้างขึ้นโดยถือหลักการ "รวมคน" สำคัญกว่า "รวมทุน" ธุรกิจนี้จึงเหมาะกับประเทศประชาธิปไตย สมาชิกในสหกรณ์มีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมใหญ่ได้คนละ 1 เสียงเท่ากัน ไม่ว่าสมาชิกจะถือหุ้นจำนวนเท่าใดก็ตาม ผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับมิได้อยู่ที่จำนวนหุ้นที่ถือ แต่อยู่ที่ปริมาณการซื้อขายสินค้าหรือการมีส่วนร่วมในกิจการของสหกรณ์ ดังนั้นความสำเร็จของสหกรณ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกทุกคน

หลักการที่สำคัญของสหกรณ์คือ

- การรวมตัวกันของสมาชิกมักเกิดจากความเดือดร้อน

- การรวมตัวกันของสมาชิกเป็นไปด้วยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับ
- มีความเสมอภาค เพราะสมาชิกมีสิทธิออกเสียงได้คนละ 1 เสียงเท่านั้น
- สหกรณ์ทำงานเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกเท่านั้น

ข้อดีของธุรกิจแบบสหกรณ์

- สามารถรวบรวมเงินทุนได้เป็นจำนวนมาก และมักได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาล และยังได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีอีกด้วย

ข้อเสียของธุรกิจแบบสหกรณ์

- ผลตอบแทนที่สมาชิกได้รับอยู่ในอัตราที่ต่ำ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่ได้เน้นกำไรเป็นหลัก ดังนั้นสมาชิกมักจะไม่ใช่หุ้นไว้มาก

5. รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise) หมายถึง องค์การหรือหน่วยธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ รวมทั้งบริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจมีหุ้นอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ

50

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ

- เพื่อผลิตยุทธปัจจัยทางด้านการทหารเพื่อความมั่นคงของชาติ
- เพื่อผลิตสินค้าผูกขาดซึ่งจะเป็นแหล่งรายได้ของรัฐบาล
- เพื่อผลิตสินค้าสาธารณูปโภคเพื่อสนองความต้องการของประชาชนทั่วไป
- เพื่อผลิตหรือจัดหาสินค้าบางอย่างซึ่งจะช่วยรักษาราคาของสินค้าเหล่านี้ให้มีเสถียรภาพ
- เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่จะช่วยกระตุ้นการลงทุนของภาคเอกชน

1.6 กิจกรรมทางการบริหารธุรกิจ

กิจกรรมทางการบริหารธุรกิจเป็นหน้าที่หลักที่ผู้บริหารธุรกิจจะต้องปฏิบัติและศึกษาเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการภายในธุรกิจเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเพื่อความเจริญเติบโตของบริษัท กิจกรรมหลักทางการบริหารธุรกิจแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้คือ

1. การผลิต (Production) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค การควบคุมสินค้าคงเหลือให้อยู่ในปริมาณพอเหมาะ การจัดซื้อวัตถุดิบในราคาต้นทุนที่ต่ำ การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องจักรในการผลิตให้คงสภาพดี

2. การตลาด (Marketing) หลังจากที่มีการผลิตสินค้าออกมาจำหน่ายแล้ว กิจกรรมสำคัญต่อไปคือ จะต้องนำสินค้าที่ผลิตได้นั้นออกสู่ท้องตลาดเพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภค กิจกรรมการตลาดเกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายสินค้าโดยเลือกใช้ช่องทางการจำหน่ายที่เข้าถึงผู้บริโภคให้มากที่สุด การโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าของบริษัทมากขึ้น การส่งเสริมการขายเพื่อจูงใจให้ผู้บริโภคซื้อสินค้ามากขึ้น ตลอดจนการวิจัยตลาดเพื่อเก็บข้อมูลพฤติกรรมของผู้บริคนำมาปรับปรุงสินค้า และการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

3. การเงิน (Finance) เมื่อมีการขายสินค้าออกไปธุรกิจก็จะมีรายได้เข้ามา ในขณะเดียวกันก็มีรายจ่ายเกิดขึ้นด้วย เช่น ค่าโฆษณา ค่าขนส่ง เป็นต้น ดังนั้นกิจกรรมที่สำคัญในการจัดการรายรับรายจ่ายของธุรกิจ คือการเงิน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเงินประกอบด้วย การบัญชีโดยการจัดทํางบการเงิน การจัดหาเงินทุนเข้าบริษัท การจัดสรรเงินทุน การเก็บรักษาเงินทุน และการพยากรณ์ทางการเงินเพื่อทราบตัวเลขรายได้และรายจ่ายคร่าวๆ

4. การบริหารงานบุคคล และงานธุรการ (Personnel and Administration) เป็นกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นเท่ากับกิจกรรม 3 อย่างข้างต้น เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครพนักงานเพื่อให้คนที่มีคุณภาพมาร่วมงาน การออกกฎระเบียบ และควบคุมเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับพนักงาน ดูแลติดตามสิทธิสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน ตลอดจนดูแลงานทั่วไปภายในสำนักงาน เช่น การรักษาความปลอดภัย การดูแลรักษาอุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น

ทั้ง 4 กิจกรรมข้างต้นนี้เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ ในบทต่อไปจะได้ศึกษาถึงรายละเอียดของกิจกรรมทั้ง 4 อย่างต่อไป อย่างไรก็ตาม การจัดการกิจกรรมทั้ง 4 อย่างนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางด้านการจัดการด้วย

1.8 เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ

1. กำไรสูงสุด
2. ส่วนของเจ้าของสูงสุด

3. ยอดขายสูงสุด
4. ความเจริญเติบโตสูงสุด
5. พฤติกรรมด้านการจัดการ
6. ความรับผิดชอบต่อสังคม

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. ข้อใดต่อไปนี้ไม่ใช่จุดมุ่งหมายของการประกอบธุรกิจขายสินค้า

- ก. ยอดขาย
- ข. กำไร
- ค. ความเป็นอยู่
- ง. ส่วนแบ่งการตลาด
- จ. รายได้

2. ข้อใดไม่ใช่ลักษณะของธุรกิจบริการ

- ก. ไม่สามารถเก็บได้
- ข. ไม่สามารถแตะต้องได้
- ค. ไม่แน่นอน
- ง. การผลิตกับการบริโภคกระทำในเวลาเดียวกัน
- จ. ผิดทุกข้อ

3. ข้อใดจัดเป็นทุนหมุนเวียน

- ก. เครื่องจักร
- ข. เครื่องใช้สำนักงาน
- ค. เงินเดือน
- ง. ถูกเฉพาะข้อ ก. และข้อ ข.
- จ. ถูกทุกข้อ

4. ปัจจัยที่ใช้ในการประกอบธุรกิจที่สำคัญมากในปัจจุบันคือ

- ก. การตลาด
- ข. เทคโนโลยี
- ค. การจ่ายค่าจ้างแรงงาน
- ง. การรวมอำนาจ
- จ. การประเมินผล

5. ธุรกิจใดสามารถเลิกกิจการได้ง่าย

- ก. เจ้าของคนเดียว
- ข. ห้างหุ้นส่วนจำกัด
- ค. บริษัทจำกัด
- ง. สหกรณ์
- จ. ถูกทุกข้อ

6. ข้อใดเป็นลักษณะของธุรกิจเจ้าของคนเดียว

- ก. รับภาระหนี้สินจำกัด
- ข. มีความสามารถในการจัดหาทุนสูง
- ค. มีความต่อเนื่องในการดำเนินงานมาก
- ง. จัดตั้งได้ง่าย
- จ. ถูกทุกข้อ

7. ธุรกิจใดที่จดทะเบียนอยู่ในรูปหุ้นสามัญ

- ก. บริษัทจำกัด
- ข. รัฐวิสาหกิจ
- ค. สหกรณ์
- ง. ห้างหุ้นส่วนจำกัด
- จ. ผิดทุกข้อ

8. ข้อใดเป็นการลงทุนทางตรง

- ก. การฝากเงินในธนาคาร
- ข. การซื้อหน่วยลงทุนของกองทุนรวม
- ค. การเปิดร้านตัดผม
- ง. การซื้อขายหุ้น
- จ. ถูกทุกข้อ

9. ข้อใดคือประโยชน์ของการลงทุน

- ก. ได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆ
- ข. ทำให้เงินออมเพิ่มขึ้น
- ค. สินค้ามีคุณภาพสูงขึ้น
- ง. ปริมาณเงินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น
- จ. อัตราดอกเบี้ยธนาคารลดลง

10. ข้อใดไม่จัดว่าเป็น “แรงงาน”

- ก. นักวิเคราะห์การเงิน
- ข. เจ้าของกิจการ
- ค. โปรแกรมเมอร์
- ง. กรรมการผู้จัดการ
- จ. ผู้จัดการฝ่ายการผลิต

เฉลยแบบฝึกหัดท้ายบท

- | | | | | |
|------|------|------|------|-------|
| 1. ค | 2. จ | 3. ค | 4. ข | 5. ก |
| 6. ง | 7. ก | 8. ค | 9. ง | 10. ข |

บรรณานุกรม

กาญจนาท เรืองจิตปกรณ และคณะ, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจ, กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.

รัตนา สายคณิต, เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2540.



เลขที่พัสดุพัสดุที่มีใบบรรณานุกรม

ก. 2	ข. 4	ค. 2	ด. 3	จ. 1
อ. 01	บ. 3	ป. 3	ท. 3	ด. 3

บทที่ 2

หลักการจัดการ

การจัดการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ โดยมีผู้จัดการเป็นผู้วางแผนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ซึ่งผู้จัดการต้องมีความสามารถในการควบคุมการดำเนินงานของผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่จนเป็นผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของบริษัท นอกจากนี้ผู้จัดการยังมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดสายงาน และการบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ สร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันเป็นอย่างดีในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้จัดการยังจะต้องปรับปรุงบริษัทให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน มีการคาดคะเนเกี่ยวกับแนวโน้มของธุรกิจ และมีการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ปัจจุบัน

2.1 คุณสมบัติและทัศนคติของผู้จัดการ หรือนักบริหารในยุคปัจจุบัน

นอกเหนือจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์แล้ว ผู้จัดการ/นักบริหารจะต้องมีคุณสมบัติ และทัศนคติพิเศษอีก 6 ประการ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาประโยชน์เพื่อส่วนรวม ดังนี้คือ

1. ผู้จัดการจะต้องเป็นนักบุกเบิก และมีความคิดสร้างสรรค์
2. ผู้จัดการจะต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน
3. ผู้จัดการจะต้องเป็นนักพัฒนา
4. ผู้จัดการจะต้องเป็นนักต่อสู้
5. ผู้จัดการจะต้องมีบทบาทร่วมกับภาครัฐบาลมากยิ่งขึ้น
6. ผู้จัดการจะต้องมีจรรยาบรรณ จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อการประกอบอาชีพของตน

2.2 บทบาทของผู้บริหาร

1. บทบาทในการติดต่อกับผู้อื่น

- เป็นตัวแทนของกิจการ รับฟังข่าวสารข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- เป็นผู้นำ ชักจูงบุคลากรให้ทำงานตรงกับองค์กร
- เป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายอื่น

2. บทบาทในการสื่อสารข้อมูลและข้อมูล

- เป็นผู้คอยติดตามข้อมูลทั้งภายในและภายนอก
- เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล
- การเป็นโฆษก เป็นตัวแทนขององค์กรในการสื่อสารให้กับภายนอก

3. บทบาทในการตัดสินใจ

- การเป็นผู้ประกอบการ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ
- เป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยาก
- เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร
- เป็นนักเจรจาต่อรอง เช่น ปัญหาแรงงาน

2.3 ลำดับขั้นของการจัดการ



ผู้บริหารระดับสูง เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะมีหน้าที่ในการรับผิดชอบการจัดการงานทั้งหมดขององค์กร เป็นบุคคลที่กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบาย การปฏิบัติงานโดยส่วนรวม รวมทั้งการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

ผู้บริหารระดับกลาง จะมีผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเป็นผู้จัดการระดับอื่นๆอีก มีหน้าที่สำคัญที่ต้องรับผิดชอบคือ ปฏิบัติงานภายใต้นโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับฝ่ายต่างๆ เป็นต้น

ผู้บริหารระดับต้น คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีคนงานเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นกลุ่มที่ต้องปฏิบัติตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ เช่น การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน การว่าจ้างพนักงาน การจัดทำตารางเวลาการทำงานสำหรับคนงาน เป็นต้น

2.4 กระบวนการของการจัดการ

Harold Koontz ได้กล่าวว่ากระบวนการของการจัดการที่นักบริหารทุกคนจะต้องทำ ประกอบด้วย "POSDC" มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning : P)
2. การจัดองค์การ (Organizing : O)
3. การจัดคนเข้าปฏิบัติงาน (Staffing : S)
4. การสั่งการ/อำนวยการ (Directing : D)
5. การควบคุม (Controlling : C)

2.4.1 P-Planning (การวางแผน) หมายถึง การตกลงใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อใด และใครจะเป็นผู้ทำ เป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของการวางแผน

1. การวางแผนช่วยในการกำหนดและระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องทำ โดยแบ่งแยกให้เห็นชัดเจนว่า ใครรับผิดชอบต้องทำอะไร และต้องทำเมื่อใด ซึ่งจะช่วยให้สามารถเชื่อมโยง และรวบรวมกิจกรรมต่างๆ ที่ทำโดยหลายฝ่ายให้เข้ากันได้ ในเวลาเดียวกันก็จะสามารถหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันได้
2. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารใช้วิธีการควบคุมที่คล่องตัวและเหมาะสม โดยใช้วิธีการควบคุมเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ทั้งนี้โดยอาศัยแผนงานต่างๆ คือ วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนงานเป็นเครื่องมือ ซึ่งจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการจะให้ควบคุมในเป้าหมายและหลักการ
3. การวางแผนช่วยให้สามารถระบุเป้าหมายผลงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน นั่นคือ การระบุผลงานที่วัดด้วยเกณฑ์ต่างๆ สามารถกำหนดขึ้นไปได้พร้อมกับแผนงาน และกำหนดเวลาการทำงานตามแผน ซึ่งช่วยให้หัวหน้างานทราบถึงสิ่งที่ต้องทำให้เสร็จลุล่วงไป ที่เป็นผลงานรวมขององค์การ และผลงานย่อยของแต่ละแผนก

4. การวางแผนช่วยให้กิจการมีนโยบายที่ชัดเจน ที่จะใช้เป็นเครื่องชี้นำ และประสานการทำงานของฝ่ายต่างๆ

5. การวางแผนช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และทำการป้องกันหรือแก้ไขก่อนที่จะเสียหาย และช่วยให้ระดมและประสานทรัพยากร ตลอดจนกิจกรรมที่จำเป็นต่างๆ ทั้งทางบุคลากร เครื่องจักร ให้พร้อม เพื่อเตรียมไว้รับกับปัญหา รวมทั้งสามารถมอบหมายให้มีการดำเนินการให้เสร็จลุล่วงไปตามเวลาที่กำหนดด้วย

ดังนั้น การวางแผนที่ดีนั้นจะอยู่ที่กระบวนการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจกำหนดแผนงานขึ้นมาใช้ ซึ่งการวางแผนเป็นการสะท้อนความคิดให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ต่างๆออกมา คือ ให้เรารู้ว่าเราต้องทำอะไร และต้องการผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ดังนั้นในการวางแผนผู้บริหารต้องถามตนเองในคำถามสำคัญดังต่อไปนี้

ทำไม (WHY?)

ถามเพื่อทราบสิ่งที่มุ่งหมาย

ทำอะไร (WHAT?)

ถามเพื่อทราบสิ่งที่ต้องทำ

ทำที่ไหน (WHERE?)

ถามเพื่อทราบหน่วยงาน หรือสถานที่ที่ต้องทำ

ทำเมื่อใด (WHEN?)

ถามเพื่อทราบกำหนดเวลาที่ต้องทำ

ทำโดยใคร (WHO?)

ถามเพื่อทราบผู้รับผิดชอบที่จะเป็นผู้ทำ

ทำอย่างไร (HOW?)

ถามเพื่อทราบถึงขั้นตอน หรือวิธีการที่จะทำ

ลักษณะของการวางแผน

1. การวางแผนทุกอย่าง จะทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งการจะไปถึงจุดประสงค์นั้นได้ก็ด้วยการลงมือกระทำตามแผนงานที่ได้วางแผนด้วย มิใช่แต่กำหนดแต่แผนงานไว้เฉยๆ

2. การวางแผนเป็นงานพื้นฐานของการบริหารที่จะต้องกระทำก่อนการปฏิบัติงานเสมอ โดยทุกขั้นตอนของการบริหารงานจะต้องมีการวางแผนไว้ก่อนทั้งสิ้น

3. การวางแผนมิใช่หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง หรือพนักงานคนใดคนหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้มีอำนาจรับผิดชอบในหน่วยงานย่อยๆ ของตนก็ต้องมีการวางแผนในความรับผิดชอบของตนด้วย นอกจากนี้ยังเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องวางแผนในส่วนงานของตนเอง

4. แผนงานที่กำหนดไว้ควรจะมีประสิทธิภาพสูงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งวัดได้จากการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการใช้ทรัพยากรต่างๆ ซึ่งอาจวัดได้ด้วยความพอใจ เงิน หรือจำนวนผลผลิต เป็นต้น

ลำดับขั้นของการวางแผน

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งองค์กร และวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละแผนงานให้ชัดเจน
2. ระบุปัญหาให้ชัดเจนเพื่อจะได้กำหนดเป้าหมายของกระบวนการวางแผนได้อย่างเหมาะสม
3. กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน โดยกำหนดความรับผิดชอบให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดระดับของผู้มีหน้าที่อนุมัติแผนนั้นๆ ด้วย
4. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทำการประเมินค่า ประเมินการสำหรับอนาคต และแปลความหมายข้อมูลนั้นให้ชัดเจน
5. จัดทำแผนชั่วคราว และทดสอบก่อน เพื่อหาข้อบกพร่องก่อน
6. กำหนดแผนขั้นสุดท้าย จัดทำภายหลังทดสอบแผนชั่วคราวจนแน่ใจว่าไม่มีข้อบกพร่อง

ประเภทของแผนงาน

สามารถจำแนกได้ 4 วิธี คือ

1. จำแนกตามระยะเวลา แบ่งได้
 - แผนระยะสั้น (*Short Range Plan*) เป็นการประมาณเหตุการณ์ล่วงหน้าสำหรับกิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่น แผนงาน วิธีปฏิบัติ งบประมาณ เป็นต้น แผนนี้ต้องการได้รับผลภายในอนาคตอันใกล้
 - แผนระยะปานกลาง (*Intermediate Range Plan*) เป็นแผนที่วางไว้เพื่อใช้สำหรับกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
 - แผนระยะยาว (*Long Range Plan*) เป็นแผนที่ใช้สำหรับพยากรณ์ทิศทางขององค์กร แผนนี้จะมีผลกระทบต่อแนวโน้มของสถานะภาพขององค์กรในอนาคต
2. จำแนกตามลักษณะการใช้
 - แผนที่ใช้ประจำ (*Standing Plan*) เป็นแผนที่ใช้ในการปฏิบัติงานประจำ เช่น นโยบาย วิธีปฏิบัติ มาตรฐาน เป็นต้น
 - แผนที่ใช้ชั่วคราว/ใช้ครั้งเดียว (*Single Use Plan*) เป็นแผนที่ใช้สำหรับปฏิบัติงานเฉพาะสถานการณ์ เมื่อเสร็จสิ้นสถานการณ์แล้ว แผนนี้ก็เลยยกเลิกไป ตัวอย่างของแผนประเภทนี้ ได้แก่ โครงการ งบประมาณ เป็นต้น
3. จำแนกตามลำดับขั้นขององค์กร

- แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผนหลักขององค์กร ผู้บริหารจะกำหนดวัตถุประสงค์เอาไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ แผนกลยุทธ์นี้ควรทำโดยผู้บริหารระดับสูง

- แผนปฏิบัติการ/แผนตามหน้าที่ (Tactic Plan/Functional Plan) เป็นแผนที่จัดทำตามลักษณะหน้าที่งานที่จำแนกไว้ในองค์กรนั้นๆ โดยหัวหน้าแต่ละฝ่ายต่างก็มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนภายในฝ่ายของตน

4. จำแนกตามการบริหาร ประกอบด้วย 7 แผนสำคัญคือ

- วัตถุประสงค์ เป็นเป้าหมายที่ต้องคำนึงว่า กิจการทำอะไร งานหลักของกิจการคืออะไร แล้ววางกรอบของเป้าหมายเพื่อให้กิจการไปให้ถึง วัตถุประสงค์จะมีทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น และวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งวัตถุประสงค์ระยะสั้นจะต้องสอดคล้องและต้องต่อเนื่องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวด้วย

- มาตรฐาน เป็นแผนที่ใช้กำหนดบรรทัดฐาน หรืออ้างอิง มาตรฐานจะช่วยเปรียบเทียบผลการทำงานว่างานที่ได้ทำออกมาสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่าเดิม

- งบประมาณ เป็นแผนการที่คาดการณ์ในอนาคต โดยแสดงออกมาเป็นตัวเลข งบประมาณจะช่วยให้กิจการสามารถประมาณเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายได้ และเป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามแผนที่ได้วางไว้

- แผนงาน เป็นแผนที่ต้องมียุทธวิธี ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน วิธีทำ กฎ และส่วนประกอบอื่นๆ ที่จำเป็น เราต้องจัดแผนงานต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่เสมอ แผนงานใหญ่อันใดอันหนึ่ง อาจก่อให้เกิดแผนงานย่อยตามมา เช่น แผนงานในการสร้างรถยนต์ อาจมีแผนงานย่อย คือ การผลิตเครื่องยนต์ และชิ้นส่วน เป็นต้น แผนงานใหญ่ที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนกัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานกันระหว่างแผนงานต่างๆ ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะรวมไปถึงการจัดความสัมพันธ์ในเรื่องตารางเวลาการทำงาน ระหว่างแผนงานต่างๆ ดังกล่าวอีกด้วย เพราะหากแผนงานใดล่าช้าไป จะส่งผลกระทบต่อแผนงานอื่นๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ

- นโยบาย เป็นข้อแนะนำที่กำหนดขึ้น เพื่อบังคับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ซ้ำๆ กัน นโยบายช่วยวางขอบเขตแนวทาง เพื่อให้เลือกตัดสินใจปฏิบัติการได้ และทำให้แน่ใจได้ว่าการตัดสินใจใดๆ จะอยู่ในขอบเขตของนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้ ทั้งนโยบาย และวัตถุประสงค์ต่างก็เป็นแนวทางสำหรับความคิดและวิธีปฏิบัติงานต่างๆ แต่วัตถุประสงค์เป็นจุด

หมายสุดท้ายของการวางแผน แต่นโยบายคือ การจัดให้มีผู้ทางสำหรับใช้ในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าว นโยบายที่แท้จริงจะต้องมีการใช้ดุลยพินิจได้ในขอบเขตอันสมควร เพราะหากไม่สามารถใช้ดุลยพินิจได้แล้วนโยบายก็จะกลายเป็นกฎไปทันที

- **วิธีปฏิบัติงาน** เป็นแผนที่บอกให้ทราบถึงลำดับเหตุการณ์ที่จะต้องทำของบุคคลหลายๆฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่คาดหวังไว้ เป็นการบอกให้ทราบว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นเรื่องของการกระทำมากกว่าความคิด

- **วิธีการ หรือวิธีทำ** คือ การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆที่มีอยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ รวมทั้งต้นทุนเกี่ยวกับเวลา เงิน และกำลังคน วิธีการจะบอกให้ทราบถึงแนวทางการทำงานที่ละเอียดและสมบูรณ์กว่า ข้อดีของการกำหนดวิธีการคือ จะช่วยประหยัดในแง่ของต้นทุนการผลิต และถ้าได้มีการเลือกและกำหนดวิธีการนั้นไว้เป็นมาตรฐานแล้ว วิธีการที่ดีที่สุดก็จะเป็นเครื่องมือช่วยให้การทำงานอันเดียวกันนั้นสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และไม่ติดขัดในครั้งต่อไป

2.4.2 O-Organizing (การจัดองค์การ) หมายถึง การจัดส่วนขององค์การให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ เช่น การจัดแบ่งงานเป็นแผนก ฝ่าย โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง หรือจะพิจารณาในแง่ของการควบคุม หรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก หน่วยงานสนับสนุน ที่ปรึกษา เป็นต้น การจัดองค์การมีหลักสำคัญประกอบด้วย

- **วัตถุประสงค์ และนโยบาย** ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่าองค์การมีวัตถุประสงค์อะไร และมีนโยบายอย่างไร

- **อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ** จะต้อง มีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง และระบุหน้าที่การงานอย่างชัดแจ้ง

- **จัดให้มีระบบการทำงานที่เหมาะสม** การกำหนดสายการบังคับ ขอบเขตการควบคุมงาน แบ่งประเภทงานเป็นหน่วยย่อยที่ต้องการความชำนาญเฉพาะ และมีอำนาจในการบังคับบัญชา

- **มีการร่วมประสานงานกัน** ตลอดจนการพัฒนาให้ระบบการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ มีหลักการ และกฎเกณฑ์ในการอำนวยความสะดวก

กระบวนการจัดองค์การ

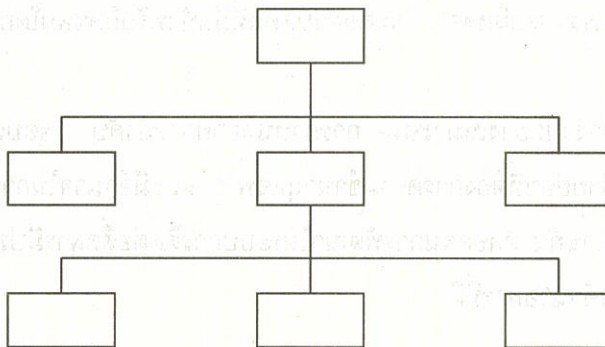
โครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นจะเป็นระบบของความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม และอำนาจหน้าที่ ควบคู่กัน นั่นคือ จะมีการจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมาอย่างเป็นระบบ และจะมีการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกันกับโครงสร้างงานที่จัดขึ้นด้วย ดังนั้นกระบวนการจัดองค์การ จะประกอบด้วยตัวงานหลัก 3 ขั้นตอนคือ

1. การจัดโครงสร้างงาน คือการจัดหมวดหมู่ของงานและการจัดตำแหน่งของงานต่างๆ
2. การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ คือการพิจารณาขอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งงานต่างๆ ในโครงสร้าง โดยวิธีการมอบหมายงานระดับสูงสุดลงมาตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้
3. การจัดโครงสร้างองค์การ คือขั้นตอนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงาน และโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่ใหรวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยอาศัยสายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเชื่อมโยง

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์การ

ประกอบด้วยเครื่องมือ 3 อย่างคือ

1. แผนผังโครงสร้างองค์การ (Organization Charts) คือแผนผังที่แสดงถึงกลุ่มตำแหน่งงาน ที่ซึ่งรวมกลุ่มเป็นสายการบังคับบัญชา โดยมีการแบ่งกลุ่มแบ่งระดับ โดยมีการจัดตำแหน่งชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้ รายละเอียดของแผนผังโครงสร้างองค์การมีดังนี้



รูปที่ 2.1 แสดงแผนผังองค์การ

- การแบ่งงาน (Division of work) ที่แสดงว่าแต่ละตำแหน่งในแผนผังโครงสร้างต่างก็เป็นหน่วยย่อยที่ต้องรับผิดชอบงานเฉพาะอย่าง
- สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) คือเส้นที่ลากในแผนผังโครงสร้างเป็นเส้นที่แสดงให้เห็นว่าใครต้องรายงานตรงต่อใคร หรือใครต้องบังคับบัญชาใคร
- ชนิดของงานที่ทำ (Type of work) คือการบรรยายให้ทราบถึงตำแหน่งต่างๆในแผนผังองค์การว่า แต่ละตำแหน่งนั้นมีขอบเขตงานในความรับผิดชอบตามหน้าที่อะไรบ้าง
- การจัดกลุ่มงาน (Grouping of work) คือชื่อตำแหน่งขององค์การที่ปรากฏในแผนผังที่ระบุให้เห็นวิธีการจัดกลุ่มต่างๆ เช่น การจัดตามกระบวนการ จัดตามพื้นที่ เป็นต้น
- ระดับของการจัดการ คือ การแบ่งระดับในโครงสร้างแผนผังขององค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็นระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ

2. คำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) คือ ข้อความเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน โดยมีการระบุความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ ภารกิจ ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และมาตรฐานการปฏิบัติงาน คำบรรยายลักษณะงานนี้จะทำให้พนักงานทราบถึงสิ่งต่างๆที่ต้องทำให้ครบถ้วนตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

ชื่องาน
ขอบเขตงาน
ผู้รับผิดชอบงาน

รูปที่ 2.2 แสดงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)