

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้  
 บริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรม  
 ท่องเที่ยว ช่วยเหลือแนะนำและจัดบริการ ค้นคว้าทางวิชาการ เกี่ยวกับการดำเนินงานทั่วไปของ  
 โรงงานท่องเที่ยวและโรงงานน้ำแข็งและธุรกิจที่ต่อเนื่องหรือคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใด  
 ที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวก็ได้ดำเนินงานเพื่อสนอง  
 นโยบายของรัฐตลอดมา ต่อมาได้มีการขยายตัวทางด้านการจับสัตว์น้ำ ในขณะที่ธุรกิจท่อง  
 เที่ยวของรัฐไม่สามารถรองรับการเพิ่มขึ้นของสัตว์น้ำได้ และไม่สามารถลงทุนขยายกิจการท่อง  
 เที่ยวออกไปได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเงินลงทุน จึงเกิดการลงทุนในกิจการท่องเที่ยวทาง  
 ภาคเอกชนขึ้นเป็นจำนวนมาก จึงทำให้กิจการท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันมากกิจการหนึ่ง  
 รัฐจึงจำเป็นต้องลงทุนในกิจการท่องเที่ยวให้มีความจุและปริมาณซื้อขายมากพอที่จะมีส่วนแบ่งของ  
 ตลาดในระดับที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การมีกำไรเลี้ยงตัวเองได้ และจะต้องมี  
 ท่องเที่ยวยุทธศาสตร์กระจายตามตลาดปลาในท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อความรวดเร็วในเรื่องข่าวสาร  
 อันจะเป็นผลให้ราคาปลาในท้องถิ่นต่าง ๆ เข้าสู่ระดับที่มีเสถียรภาพโดยเร็ว โดยรัฐได้กู้เงิน  
 จากธนาคารพัฒนาเอเชีย และกระทรวงการคลังเพื่อดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการประมง  
 โดยการจัดตั้งโรงงานท่องเที่ยวและโรงงานน้ำแข็งในท้องถิ่นต่าง ๆ อีก 5 แห่ง ทำให้ขนาดของ  
 องค์การใหญ่ขึ้น ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารก็มากขึ้นด้วย ซึ่งในการดำเนิน  
 ธุรกิจดังกล่าว จำเป็นต้องมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสนองตอบต่อ  
 ความเปลี่ยนแปลงในตลาดได้โดยเร็วและไม่รู้ไหวเห็ด จากการศึกษาการดำเนินงานขององค์การ  
 อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ปรากฏว่า องค์การฯ สามารถทำการผลิตได้เพียง 50 - 60 % ของ  
 กำลังการผลิตเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์การฯ ยังมีปัญหาในด้านต่าง ๆ

ได้แก่ คำนการผลิต การจำหน่าย การบัญชีการเงิน บุคลากร และการบริหารงานสาขา หากได้มีการปรับปรุงกิจการในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว เชื่อว่า จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การฯ ได้ จึงขอเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงกิจการ องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นต้นต่อไป

1. คำนการควบคุมสาขา ตามที่องค์การฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารงานสาขาให้ผู้จัดการสาขาดำเนินปฏิบัติ ซึ่งมีความเหมาะสมและรัดกุมยิ่งขึ้น ทำให้การดำเนินการจัดซื้อและจำหน่ายสินค้าของสาขาเป็นไปอย่างประหยัดและรัดกุมยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นว่า การควบคุมการบริหารงานสาขาทางค่านนี้มีแนวโน้มว่าจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับโดยเคร่งครัด เพื่อป้องกันการรั่วไหลอันอาจเกิดขึ้นได้

1.2 พิจารณาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบของรายงานต่าง ๆ ที่สาขาคงรายงานต่อสำนักงานใหญ่ ให้มีเท่าที่จำเป็นต่อการควบคุม และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องใช้รายงานประเภทเดียวกัน เพื่อสาขาจะได้ไม่ต้องจัดทำรายงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย

1.3 กำชับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ คอยสอดส่องดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งการปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรทำความเย็นและห้องเก็บสินค้าให้สามารถทำงานโดยมีประสิทธิภาพสูงอยู่เสมอ เพื่อให้สินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพดี

1.4 กำชับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ให้เอาใจใส่ดูแลรักษาสินค้า คัดน้ำเพื่อรักษาคุณภาพของสินค้าโดยสม่ำเสมอ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพดี สามารถนำออกจำหน่ายได้ง่าย และมีราคาสูง

1.5 นำเครื่องมือในการจัดการและควบคุมงานเข้ามาใช้ เช่น ให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีแผนภูมิแสดงสถิติการทำงานและผลการทำงาน ตลอดจนจัดทำแบบการรายงานของสาขาที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. กำนการประสานงานภายในองค์กรฯ องค์กรฯควร จะกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานทราบว่า หน้าที่งานของตนคืออะไร เสนอต่อใคร และจะต้องช่วยเหลือหรือประสานงานกับหน่วยงานใด พร้อมทั้งกำชับให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ รอบคอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรฯ รวมทั้งปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารให้มีความสะดวกในการติดต่อระหว่างสาขา กับสาขา และระหว่างสาขา กับสำนักงานใหญ่

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานด้านอื่น

### 1. ด้านการผลิต

1.1 พิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานในการ เบิกจ่ายเงินเพื่อชำระค่าวัตถุดิบให้รวดเร็วขึ้น

1.2 ปรับปรุงซ่อมแซมหรือเปลี่ยนทดแทนเครื่องจักรทำความเย็นและเครื่องจักรผลิตน้ำแข็งที่เก่าชำรุด เสื่อมสภาพ รวมทั้งปรับปรุงการทำงานของเครื่องจักรผลิตน้ำแข็งที่มีข้อขัดข้องทางเทคนิคให้สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ

1.3 พิจารณาแก้ไขปัญหาน้ำบาคาลที่ไร่น้ำแข็ง รวมทั้งพิจารณาจัดหา น้ำจากแหล่งอื่นที่มีราคาถูก เพื่อให้ห้องจักรฯสามารถผลิตน้ำแข็งจำหน่ายได้

1.4 พยายามซื้อสินค้าตัวนำไประมาณที่มากพอกับความจุของโรงงานห้องเย็นที่ห้องจักรฯมีอยู่ เพื่อแก้ไขปัญหาการไร่น้ำแข็งไม่เต็มที่ โดยไม่ปล่อยให้ว่างทิ้งไว้ อันจะทำให้เสียหายได้ และเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายด้วย แต่องค์กรฯก็ต้องพิจารณาถึงการไร่น้ำแข็งขององค์กรฯเองอีกด้วย

## 2. ด้านการตลาด

2.1 ปรับปรุงซ่อมแซมห้องเก็บสินค้าที่ชำรุดทรุดโทรมให้อยู่ในสภาพดี และสามารถเก็บรักษาสีตัวน้ำแช่แข็งไว้ได้นาน ๆ โดยไม่เสื่อมคุณภาพ

2.2 เนื่องจากต้นทุนการผลิตสีตัวน้ำแช่แข็งขององค์กรฯ สูงกว่าของเอกชน ดังนั้น ต้นทุนสินค้าขายก็จะสูงกว่าด้วย องค์กรฯควรเร่งรัดให้พนักงานขายพยายามขายสินค้าสีตัวน้ำที่มีอยู่ในคลังสินค้าออกไปโดยเร็วที่สุด เพราะการเก็บรักษาได้นาน ๆ นอกจากจะทำให้สินค้าเสื่อมคุณภาพแล้ว ยังเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูงอีกด้วย และในกรณีที่มีสินค้าสีตัวน้ำเก็บรักษาไว้นานจนกระทั่งสินค้าเริ่มเสื่อมคุณภาพแล้ว องค์กรฯน่าจะพิจารณาจำหน่ายออกไปโดยเร็ว แม้ว่าจะจำหน่ายได้ในราคาที่ยากทุนก็ตาม ก็ว่าการเก็บรักษาไว้นาน ๆ จนเสื่อมคุณภาพไม่สามารถบริโภคได้ ต้องขายในราคา 50 % ของราคาทุน

2.3 พิจารณาจัดสร้างและปรับปรุงระบบสายพานลำเลียงน้ำแข็งในสาขาสมุทรปราการ สาขาปัตตานี ระวัง ญ่เกิด ให้สามารถอำนวยความสะดวกต่อชาวประมงในการลงน้ำแข็งในเรือ

2.4 พิจารณาหาช่องทางจำหน่ายเพิ่มเติม เช่น การขยายตลาดสินค้าสีตัวน้ำแช่แข็งไปยังหมู่บ้านที่ห่างไกล โดยแนะนำวิธีการนี้ปลาอย่างง่าย ๆ ให้แก่พ่อค้าตามหมู่บ้าน

2.5 การส่งเสริมการจำหน่าย ควรจัดให้มีพนักงานจากส่วนกลางไปปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการตลาด ณ โรงงานห้องเย็นสาขาต่าง ๆ และควรพิจารณาให้สินเชื่อบริษัทให้มากกว่าเดิม เพื่อให้มีผลต่อการจำหน่ายสินค้าสีตัวน้ำขององค์กรฯ

2.6 พิจารณาขยายประเภทของสินค้าที่จำหน่ายออกไปให้กว้างขวางขึ้นตามที่วัตถุประสงค์ขององค์กรครอบคลุมไปถึง ได้แก่ การจัดซื้อและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เกษตรกรรม และปศุสัตว์ การจัดทำสินค้าสีตัวน้ำแปรรูป เป็นต้น

2.7 ขยายตลาดสินค้าสัตว์น้ำแช่แข็งในต่างประเทศให้กว้างขวางขึ้น เพื่อสนองความต้องการการบริโภคสัตว์น้ำและเนื้อสัตว์แช่แข็งของตลาดต่างประเทศ เช่น ญี่ปุ่น รัสเซีย

### 3. ด้านการบัญชีและการเงิน

3.1 ด้านระบบบัญชีขององค์กรฯ สมควรปรับปรุงและขยายงานของกองคลัง ซึ่งมีการะงานทางด้านการบัญชีและการรับจ่ายเงิน โดยให้มีการจัดตั้งแผนกบัญชีต้นทุนซึ่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจการที่มีการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย นอกจากนี้จะต้องมีการปรับปรุงระบบบัญชีขององค์กรฯ ใหม่ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในรูปแบบสำนักงานใหญ่และสาขา

3.2 การขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน ให้้องค์การฯ พิจารณาคำเนิการเร่งรัดจัดเก็บหนี้ค้างชำระ พร้อมทั้งเร่งระบายสต็อกสินค้าออกจำหน่ายในท้องตลาด เพื่อเป็นการเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานให้มากขึ้น และองค์กรฯ ใ้ใช้ประโยชน์ในการจัดซื้อสินค้าสัตว์น้ำต่อไป

### 4. ด้านการบริหารงาน

4.1 การจัดองค์กรฯ พิจารณาเร่งรัดการดำเนินการเกี่ยวกับการแบ่งส่วนงานใหม่ขององค์กรฯ ให้เสร็จเรียบร้อยโดยเร็ว โดยให้มีการปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การแบ่งงานให้ทุกคนมีภาระหน้าที่การทำงานที่เท่าเทียมกัน และกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ชัดเจน โดยออกเป็นระเบียบข้อบังคับให้ยึดถือปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการสั่งการและควบคุมบังคับบัญชา

4.2 จัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผนและประเมินผล จากสภาพการปฏิบัติงานขององค์กรฯ หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรฯ ทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงาน ขาดเป้าหมายของหน่วยงานย่อย และขาดเป้าหมายขององค์กรฯ โดยส่วนรวม ไม่มีข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน ตลอดจนขาดระบบการควบคุมงานและการประเมินผล

งาน จึงเห็นสมควรเสนอแนะให้จัดตั้งหน่วยงานวางแผนและประเมินผลงานขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานนี้สามารถทำงานได้อย่างอิสระ

4.3 จักระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกลางและหน่วยงานสาขา จากหน้าพียงของหน่วยงานกลางที่กำหนดไว้ จะเป็นในรูปแบบของการให้ความรู้ คำแนะนำใน ด้านเทคโนโลยี หรือด้านวิชาการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาขาค่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานกลาง จะมีลักษณะการทำงานเป็น staff และหน่วยงานสาขาจะเป็นหน่วยงาน Line ซึ่งทำหน้าที่ ในการจัดการรายได้ให้แก่องค์กรฯ องค์กรฯควรจะได้ถือปฏิบัติงานในลักษณะของ Staff และ Line อย่างจริงจัง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรฯมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.4 การกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุเป้าหมายร่วมกันในที่สุด องค์กรฯควรจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมขององค์กรฯให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบ และให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ พิจารณา กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานเป็นระเบียบและสำเร็จลงด้วยดี และทำให้ พนักงานทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรฯ และขอมอบเวลาเพื่อทำงานให้องค์กรฯอย่าง จริงจัง

ในการกำหนดแผนและโครงการปฏิบัติงานควรจะทำโดยละเอียด เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แผนหรือโครงการปฏิบัติงานจะช่วยให้ได้ผลผลิตทันเวลาที่ กำหนดและเป็นการง่ายต่อการตรวจสอบควบคุมและประเมินผล

4.5 ด้านการรายงานและการตรวจสอบภายใน สมควรจัดให้มีพนักงานทำหน้าที่ทางด้าน การตรวจสอบทั้งทางด้านการใช้จ่ายเงินและการปฏิบัติงาน และรายงานผลงาน ให้ผู้บริหารทราบโดยให้จัดตั้งเป็นหน่วยงานอิสระ ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ

#### 4.6 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล

– องค์กรฯควรได้จัดทำรายละเอียดการจำแนกลักษณะงานของแต่ละ ตำแหน่ง (Job Description) แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่ง

เอาไว้ให้ชัดเจน และจัดให้คนได้ทำงานตามที่ตนถนัด

- ควรกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกคนเข้าทำงานในองค์การฯ ให้ชัดเจน ให้เป็นไปอย่างยุติธรรมและถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ
- ปรับปรุงอัตราเงินเดือนของพนักงานบางตำแหน่งให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ตำแหน่งผู้จัดการสาขา เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่องค์การฯ ไม่สามารถปรับปรุงอัตราเงินเดือนให้สูงขึ้นได้ ก็ควรพิจารณาหาทางเพิ่มรายได้ อาจจะเป็นในรูปแบบโบนัสพิเศษให้แก่ผู้จัดการสาขาหรือพนักงานขาย หรือการกำหนดให้มีผลตอบแทนจากการขายเมื่อสามารถขายสินค้าได้ถึงเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานหรือผู้จัดการสาขา มีความกระตือรือร้นในการขายสินค้า
- การพัฒนาบุคคล องค์การฯ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้ได้รับรู้เทคนิคและวิธีการบริหารและการทำงานแบบใหม่ ตลอดจนนำเอาปัญหาในการทำงานที่โคพบเห็นมาให้ที่ประชุมได้ช่วยกันหาหนทางแก้ไข และบุคคลที่ควรได้รับการพัฒนาความรู้เป็นอันดับแรก คือ ผู้จัดการสาขาต่าง ๆ ที่ไม่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านบริหารธุรกิจเลย เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสาขาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน
- การจัดอัตรากำลังพนักงานควรกระทำให้สัมพันธ์กับปริมาณงาน เช่น กองการตลาด ซึ่งมีหน้าที่งานที่สำคัญในด้านการตลาด สมควรเพิ่มอัตรากำลังในกองการตลาดให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ในการจัดอัตรากำลังตามแผนการแบ่งส่วนงานใหม่ เนื่องจากมีการแบ่งหน่วยงานใหม่เพิ่มขึ้น ได้แก่งานตรวจสอบภายใน กองการตลาด กองขนส่งและยานพาหนะ ซึ่งจะต้องมีการจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นในขั้นแรกควรทำการสำรวจอัตรากำลังในหน่วยงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน อัตรากำลังส่วนที่เกินก็สามารถจัดให้ปฏิบัติงานในกองใหม่ที่จะจัดตั้งขึ้นได้ ซึ่งจะช่วยประหยัดรายจ่ายค่าบุคลากรได้อีกส่วนหนึ่ง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผังการแบ่งส่วนงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ที่จะปรับปรุงใหม่ตามรูปที่ 2 หน้า 29 อาจจะเป็นผังการแบ่งส่วนงานที่จะปฏิบัติได้ยาก ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

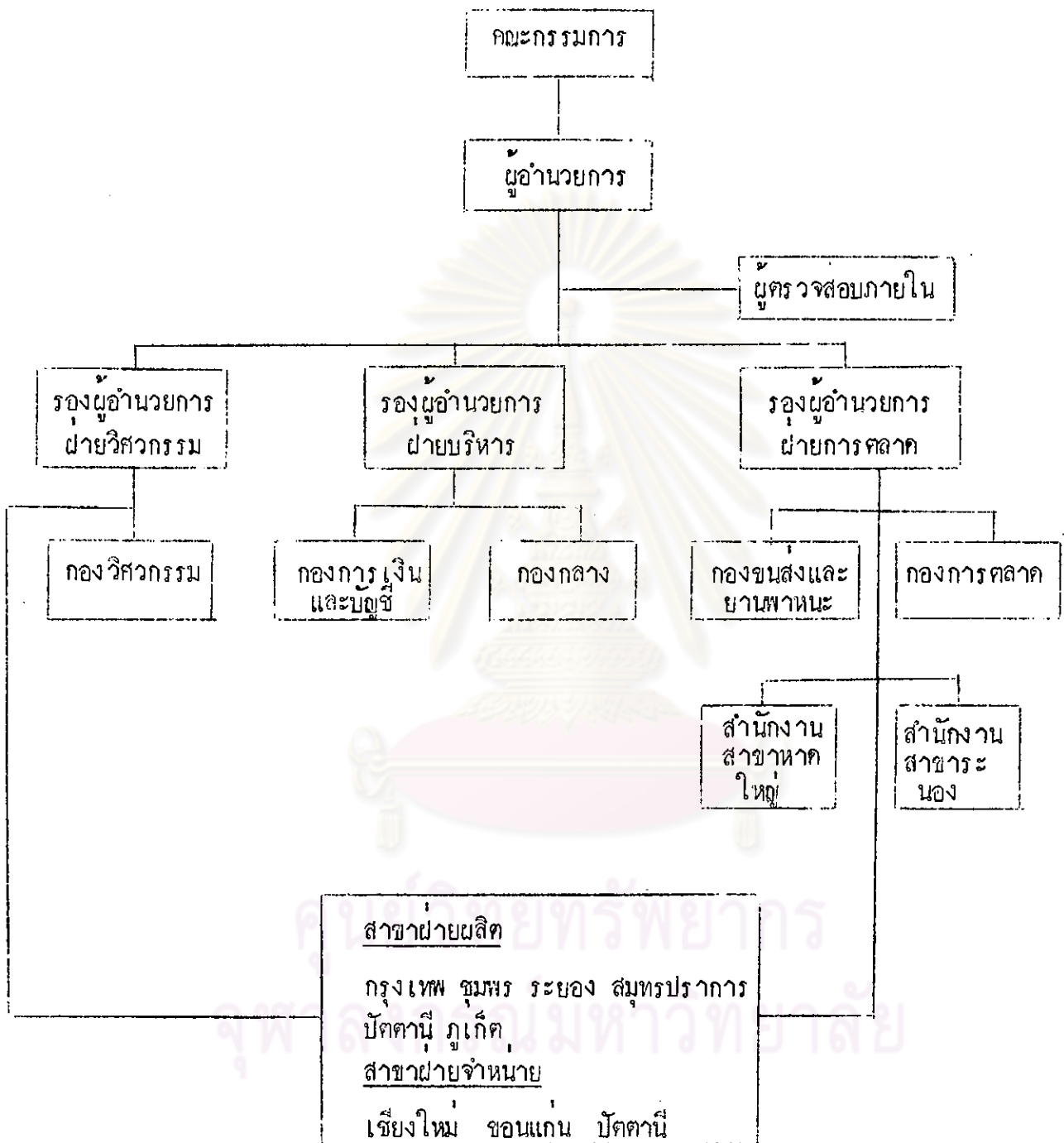
- การแบ่งหน้าที่งานให้แก่รองผู้อำนวยการทั้ง 2 ฝ่าย ยังไม่เหมาะสม กล่าวคือ ตามที่กำหนดให้รองผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมมีหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของกองวิศวกรรม ซึ่งทำหน้าที่ดูแลเครื่องจักรในการผลิต รวมทั้งการซ่อมบำรุง และกองขนส่งและยานพาหนะ ซึ่งทำหน้าที่ให้บริการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็น เนื่องจากกองขนส่งและยานพาหนะได้เปลี่ยนแปลง หน้าที่งานจากการขนส่งสินค้าขององค์การฯ เป็นการหารายได้จากการให้บริการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็น ซึ่งนับได้ว่าประสบผลสำเร็จ เนื่องจากทำรายได้ให้แก่องค์การฯ สูงเป็นอันดับสองรองจากการจำหน่ายสัตว์น้ำแช่แข็ง จึงควรกำหนดให้กองขนส่งและยานพาหนะอยู่ภายใต้สังกัดของรองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด เพื่อสะดวกในการติดต่อหาลูกค้ามาใช้บริการดังกล่าวควบคู่ไปกับการจำหน่ายสัตว์น้ำแช่แข็ง

สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ควบคุมดูแลกองคลัง ซึ่งทำหน้าที่ในการบันทึกบัญชี การเงิน พัสดุ และกองการตลาดซึ่งทำหน้าที่ในการวิจัยตลาด การค้าภายในประเทศนั้น มีความเห็นว่า หน้าที่งานการบันทึกบัญชี ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารไม่ควรอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของรองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ซึ่งมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านการตลาด ควรจะแยกออกมาอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านบัญชีและการเงิน รวมทั้งการจัดตั้งแผนกบัญชีต้นต้นขึ้นด้วย เพื่อให้กองคลังได้ทำหน้าที่บันทึกบัญชีและจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอฝ่ายบริหารเพื่อการตัดสินใจได้อย่างสมบูรณ์ และสามารถบันทึกบัญชีและงบแสดงฐานะการเงินขององค์การฯ ได้ทันปีต่อไป

- ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีภาระหน้าที่ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของกองต่าง ๆ รวมทั้งสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานของสำนักงานองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสาขาขนาดใหญ่ และสาขาระนอง ทำให้ผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การฯ มีเวลาในการวางแผน การดำเนินงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกำไรแก่องค์การฯ น้อย จึงเห็นควรให้การปฏิบัติงานของสำนักงานทั้งสองอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของรองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด



ผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอผังการแบ่งส่วนงานใหม่ ดังนี้



จากผังการแบ่งส่วนงานใหม่นี้ มีรองผู้อำนวยการ 3 คน รับผิดชอบงานในด้านต่าง ๆ

ดังนี้

1. รองผู้อำนวยการวิศวกรรม รับผิดชอบงานทางด้าน การควบคุม ดูแลบำรุงรักษา เครื่องจักรทำความเย็นและทำน้ำแข็งของสาขาต่าง ๆ ทั้ง 9 แห่ง รวมทั้งการซ่อมบำรุงรถตู้เย็นด้วย

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด รับผิดชอบงานของกองการตลาด กองขนส่ง และยานพาหนะ งานด้านการตลาดของสาขาต่าง ๆ รวมทั้งสำนักงานองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นสาขาหลักใหญ่ และสำนักงานองค์การอุตสาหกรรมสาธาณะรองด้วย ซึ่งงานในความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด จะรวบรวมงานทางด้านการซื้อขายสินค้าตัวน้ำ การให้บริการขนส่งสินค้าโดยรถตู้เย็นทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับการหารายได้ให้แก่องค์การฯทั้งสิ้น

3. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รับผิดชอบงานของกองกลางและกองการเงินและบัญชี (กองคลังเดิม) ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินขององค์การฯ การบันทึกบัญชีและจัดทำขอมูลเพื่อเสนอฝ่ายบริหารเพื่อการตัดสินใจ การตั้งรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารอีก 1 ตำแหน่ง จะช่วยให้มีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในด้านการบันทึกบัญชี การจัดทำขอมูลต่าง ๆ การปิดบัญชีแสดงผลการดำเนินงานขององค์การฯ อย่างใกล้ชิดและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์และรวดเร็ว

จากผังการแบ่งส่วนงานใหม่ที่เสนอนี้ คาดว่าจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีความคล่องตัวขึ้น การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย