

การจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงอุตสาหกรรมบริการอาหารและเครื่องดื่ม และแนวทางการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มขององค์กรโดยทั่วไป จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้เน้นแนวทางการศึกษาไว้ 3 ด้านต่อไปนี้ คือ

1. ด้านการตลาด
2. ด้านบุคลากร
3. ด้านต้นทุน

ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญสำหรับการดำเนินงาน โดยที่การจัดการ 3 ด้านที่กล่าวนี้ จะครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับการทำงานในส่วนที่สำคัญของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มทั้งสิ้น

วิวัฒนาการอุตสาหกรรมบริการอาหารและเครื่องดื่ม

พฤติกรรมการรับประทานอาหารนอกบ้านของมนุษย์ได้เริ่มต้นมาตั้งแต่สมัยโบราณ จนในปัจจุบันนี้มีร้านอาหารประเภทต่าง ๆ อยู่เป็นจำนวนมากทั่วโลก คิดเป็นมูลค่าของอุตสาหกรรมบริการอาหารและเครื่องดื่มจำนวนมหาศาลต่อปี

ลักษณะของสังคมในปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการรับประทานอาหารไปอย่างมาก การพัฒนาด้านอาหาร ความเจริญด้านการคมนาคม รูปแบบของการพักผ่อน ความสะดวกสบายในการเดินทาง ตลอดจนถึงลักษณะการทำงานในสังคม ล้วนแล้วแต่เป็นสาเหตุของความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมบริการอาหารและเครื่องดื่มทั้งสิ้น

แม้ว่าอุตสาหกรรมบริการอาหารและเครื่องดื่ม จะเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถเจริญเติบโตไปได้เรื่อย ๆ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ธุรกิจที่มีการบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มจะประสบความสำเร็จไปได้ทุกที่ ที่จริงแล้ว การดำเนินงานด้านอาหารและเครื่องดื่มเป็นงานที่ค่อนข้างจะมีความเสี่ยงสูง ในการที่จะประสบความสำเร็จได้ ผู้ดำเนินการหรือผู้จัดการจะต้องใช้ความพยายาม ความรู้ความสามารถ การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับทำเล สถานที่ และการ

วางระบบ การควบคุมการดำเนินงานอย่างดี จึงจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้
ซึ่งเหตุผล 2 ประการสำคัญที่นำความล้มเหลวมาสู่ธุรกิจประเภทนี้ก็คือ¹

1. การขาดความชำนาญในการจัดการ
2. การขาดการบันทึกบัญชีที่ดี

ผู้ที่ดำเนินการธุรกิจประเภทนี้ มีจำนวนถึง 80%² ของทั้งหมดที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าของในช่วงห้าปีแรกของการดำเนินกิจการ บางคนก็เปลี่ยนเพราะขายกิจการต่อแล้วได้กำไร บางคนก็เปลี่ยนเพราะขาดทุนมาก ในด้านการลงทุนแม้แต่ธนาคารก็มักจะไมยอมให้มีการกู้เงินเพื่อลงทุนในธุรกิจนี้ เนื่องจากพบว่า ธุรกิจประเภทนี้มีความเสี่ยงสูงมาก ดังนั้น ผู้ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจได้ นอกจากจะต้องรู้จักวิธีการปรุงอาหารที่ดี ยังจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการ รู้จักการวางระบบการควบคุมและจัดการ บันทึกตัวเลขข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

การจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การจัดการมีความสำคัญต่อธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่มเป็นอย่างมาก การบริการที่ดีก็เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการ โดยมีความพอใจของลูกค้าเป็นมาตรฐานในการวัด การบริการที่ได้คุณภาพ ย่อมมาจากบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนอบรมที่ดีตามนโยบายของการบริการอย่างถูกต้องที่กิจการได้วางไว้

นโยบายของธุรกิจ

ธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม จะมีการกำหนดนโยบายในด้านลูกค้าเป้าหมาย ประเภทของอาหารที่ขาย ทำเลที่ตั้ง วิธีการบริการ การจัดตกแต่งร้าน บรรยากาศในร้าน และนโยบายอื่น ๆ ที่ถือว่าสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของกิจการ

¹ Douglas C. Keister, Food and Beverage Control (© 1977 by Prentice-Hall., Inc. Englewood Cliffs, N.J. 07632), p.4.

² Ibid., p. 5.

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

กิจการโดยทั่วไปต่างมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน คือ กำไรในระยะยาว ซึ่งเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ตัดสินใจในวัตถุประสงค์ขั้นต้นนี้ เช่น กรณีในโรงแรมชั้นพิเศษ ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทต้น ๆ ว่า รายได้ของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มเป็นรายได้สำคัญส่วนหนึ่งของการดำเนินงานโดยรวม แสดงให้เห็นโดยชัดเจนว่า กำไรเป็นวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมชั้นพิเศษเช่นกัน แต่มีกิจการบางประเภทมีการดำเนินงานโดยไม่ได้หวังผลกำไร เช่น ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มในโรงเรียนหรือโรงพยาบาล ส่วนใหญ่จะมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระดับจุดเสมอทุน

การวางเป้าหมายและการวางแผนงาน

ผู้จัดการ จะเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของกิจการ โดยมีการวางแผนงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ของกิจการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

การคาดคะเน เป็นเทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวางแผนงานของธุรกิจ รายละเอียดของข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน และแนวโน้มสถานการณ์ในอนาคต เป็นส่วนประกอบสำคัญในการคาดคะเนอย่างมีเหตุผล โดยประกอบกับความชำนาญในการคาดคะเนของผู้จัดการ สามารถจะกำหนดปริมาณยอดขายที่คาดว่าจะขายได้ เพื่อการวางแผนงานในด้านจำนวนพนักงานปริมาณอาหารดิบหรืออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต้องมีการเตรียมไว้ ตลอดจนเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำประมาณการด้านรายได้และงบประมาณรายจ่ายตลอดทั้งปี

และในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ผู้จัดการจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดวิธีการดำเนินงาน และติดตามผลการปฏิบัติ โดยจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ดังนั้น แผนงานที่วางไว้จำเป็นต้องมีการติดตามผลงานแต่ละขั้นตอน และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสมเสมอ ๆ

¹Ibid., p. 9.

การจัดโครงสร้างขององค์การ

ผู้จัดการ จะมีหน้าที่ในการจัดเตรียมพนักงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

โครงสร้างขององค์การแต่ละแห่ง จะมีลักษณะแตกต่างกันตามขนาดของกิจการ รูปแบบการจัดโครงสร้างมักจะเป็นการแบ่งตามแผนก (Departmental Organization) ซึ่งหมายถึงงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน สามารถจัดไว้ด้วยกันได้ จะถูกจัดไว้เป็นแผนกเดียวกัน

โครงสร้างของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามสภาพความเหมาะสม ขนาดขององค์การยิ่งใหญ่มากขึ้นเท่าใด โครงสร้างขององค์การจะยิ่งซับซ้อนมากขึ้น ดังตัวอย่างโครงสร้างขององค์การ 3 ขนาด ซึ่งแสดงให้เห็นแนวทางของโครงสร้าง ตามรูปประกอบที่ 3.1, 3.2 และ 3.3

การดำเนินงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

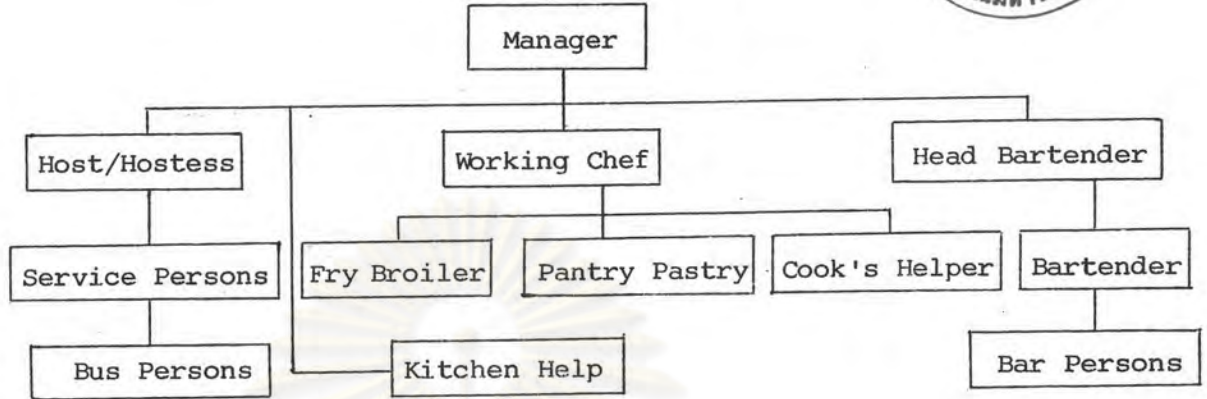
ในการดำเนินงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จะต้องใช้หน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนินงานประมาณ 10 หน่วย โดยแต่ละหน่วยต่างก็มีความสำคัญอยู่ในตัวเอง และมีความสำคัญต่อการดำเนินงานทั้งสิ้น ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจะทำให้การดำเนินงานในหน่วยงานอื่น ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทุกหน่วยงานจะต้องอยู่ในระบบการควบคุมของฝ่ายตรวจสอบ ซึ่งผู้ตรวจสอบ (Controller) มีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบดูแลทุกหน่วยงาน โดยไม่มีการจำกัดขอบเขตหน่วยงาน และความรับผิดชอบ ซึ่งทำให้สามารถควบคุมดูแลการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึงและเต็มที่

ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะประกอบกันเป็นวงจรคล้ายกับระบบสุริยะ (Solar System) (รูปประกอบที่ 3.4) แต่ละหน่วยงานจะมีความจำเป็นไม่ว่าในองค์การขนาดใหญ่หรือเล็ก ในองค์การขนาดเล็กบางหน่วยงานอาจจะนำมารวมกันได้ แต่ยกเว้นไม่ได้เลย ส่วนรอบนอกของระบบเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่จะทำการดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ สามารถที่จะอธิบายรายละเอียดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้ คือ



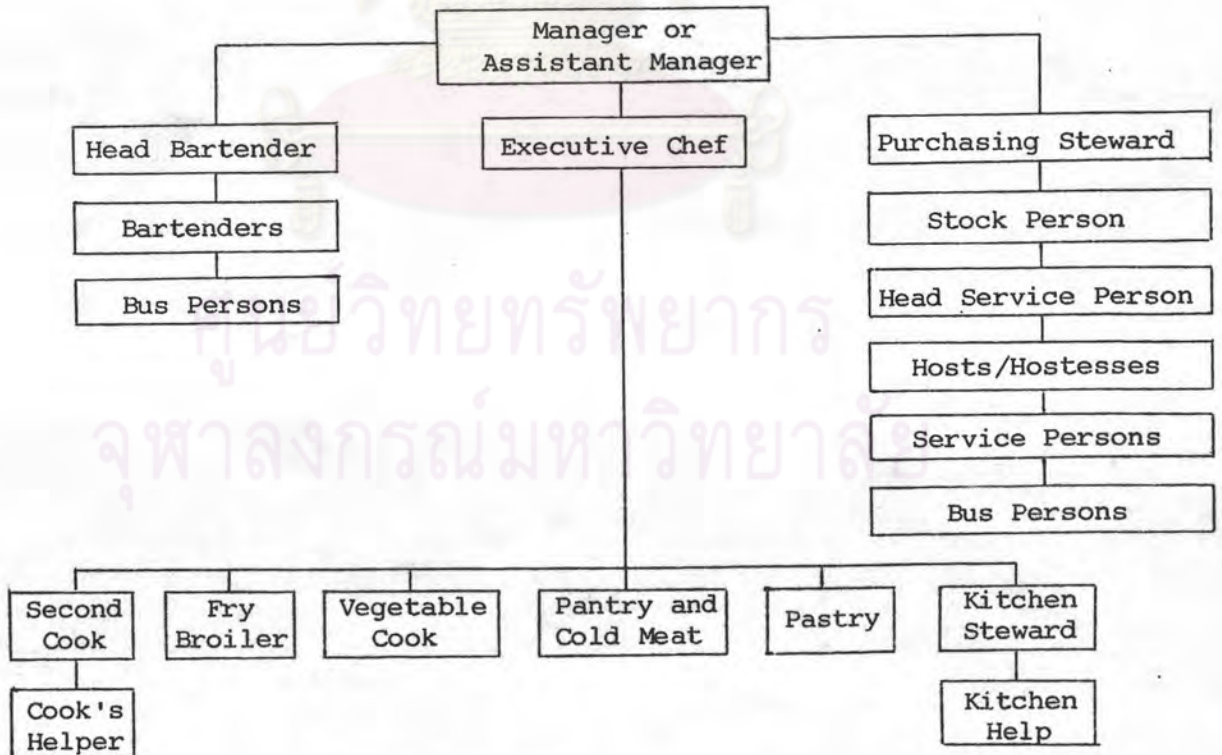
รูปที่ 3.1 ตัวอย่าง โครงสร้างขององค์การขนาดเล็ก¹

พนักงานประมาณ 30 - 50 คน



รูปที่ 3.2 ตัวอย่าง โครงสร้างขององค์การขนาดกลาง²

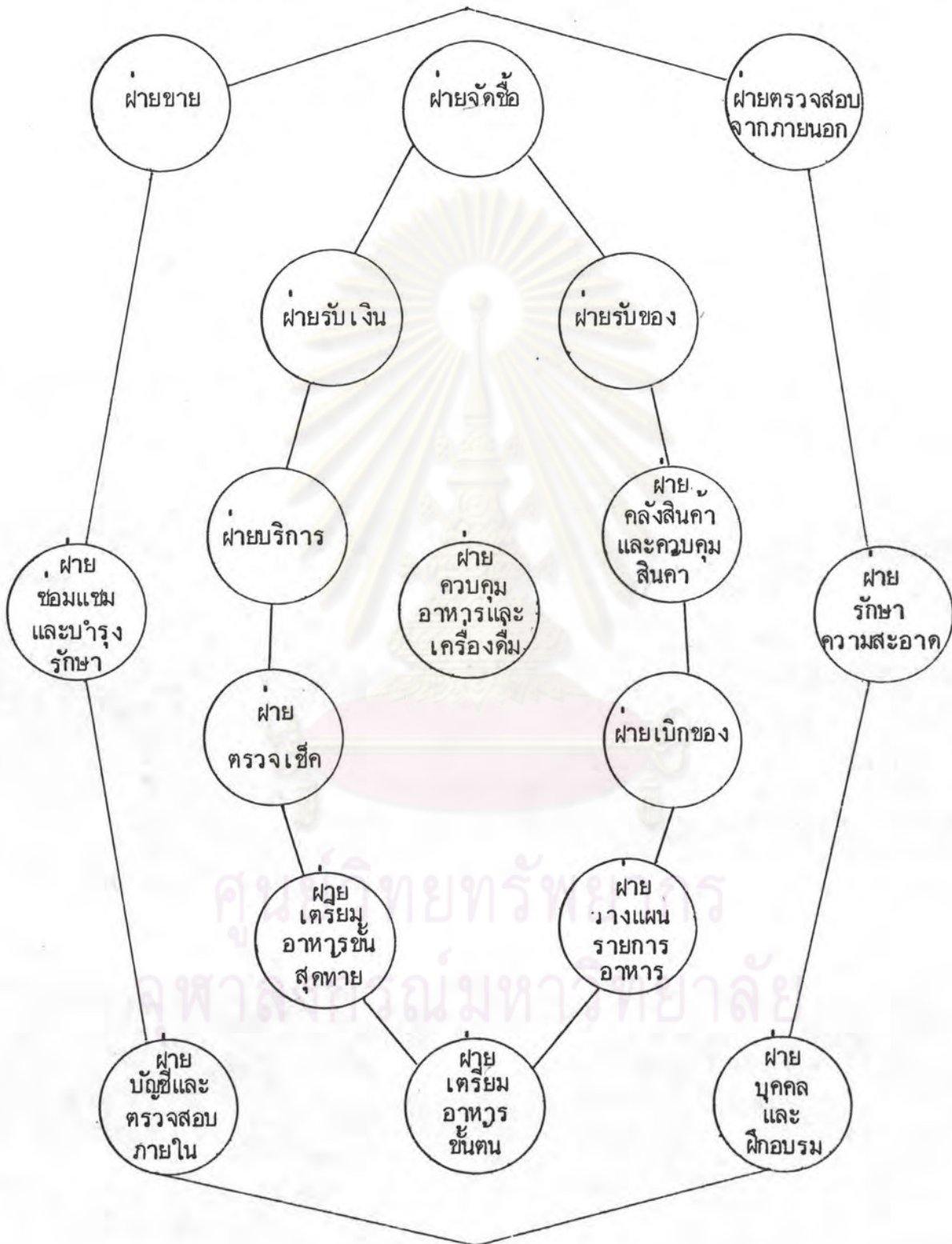
พนักงานประมาณ 70 - 100 คน



¹ Ibid., p. 14.

² Ibid., p. 15.

รูปที่ 3.4 ระบบสุริยะ (Solar System) ของหน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนินงานการบริการ
ด้านอาหารและเครื่องดื่ม¹



¹ Charles Levinson, Food and Beverage Operation (Englewood Cliffs,

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

- 1) ฝ่ายจัดซื้อ
- 2) ฝ่ายรับของ
- 3) ฝ่ายคลังสินค้า และ ฝ่ายควบคุมสินค้า
- 4) ฝ่ายเบิกของ
- 5) ฝ่ายวางแผนด้านรายการอาหาร
- 6) ฝ่ายเตรียมอาหาร
- 7) ฝ่ายตรวจเช็ค
- 8) ฝ่ายบริการ
- 9) ฝ่ายรับเงิน



2. หน่วยงานสนับสนุน

- 1) ฝ่ายบัญชี และ ฝ่ายตรวจสอบภายใน
- 2) ฝ่ายตรวจสอบจากภายนอก
- 3) ฝ่ายบุคคล
- 4) ฝ่ายขาย
- 5) ฝ่ายรักษาความสะอาด
- 6) ฝ่ายซ่อมแซมบำรุงรักษา

ฝ่ายจัดซื้อ

ฝ่ายจัดซื้อนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงาน ปริมาณวัตถุดิบและสินค้าต่าง ๆ ที่จะจัดซื้อนี้ ขึ้นอยู่กับปริมาณขายและปัจจัยอื่น ๆ หลักการที่สำคัญที่สุดของฝ่ายจัดซื้อ คือ

ประการแรก คือ ซื้อของดี ราคาถูก และตรงกับความต้องการที่จะใช้ ของที่ราคาถูกที่สุด อาจจะมีคุณภาพด้อยกว่า และประหยัดน้อยกว่าที่จะซื้อของราคาแพงขึ้นเล็กน้อยก็ได้ การตัดสินใจในการซื้อสินค้าที่ใช้อยู่เป็นประจำนั้น จะต้องมีการพิจารณาใหม่เสมอ ๆ เพราะราคาและคุณภาพของสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ประการที่สองของการจัดซื้อ คือ ซื้อสินค้าได้ทันเวลาที่ต้องการใช้ ถ้าเลยเวลาที่ไม่จำเป็นต้องใช้แล้ว หรือถ้าซื้อมาเตรียมไว้มากเกินไป จะเป็นการนำเงินที่ต้องหมุนเวียนใช้ไปจมอยู่กับสินค้าที่ยังไม่ถึงกำหนดจะใช้มากเกินไป เมื่อถึงเวลาจะใช้จริง สินค้านั้นอาจเสียหายแล้ว

สมัย หรือเก่าเกินใช้การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินงานด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่ม สินค้าและวัตถุดิบส่วนใหญ่จะเป็นประเภทที่เสียหายตามระยะเวลาได้ ซึ่งถ้าตรวจพบยอดสินค้าเสียหาย หรือใช้การไม่ได้มีจำนวนมาก จะแสดงถึงการจืดซื้อสินค้าไว้นานเกินไป และผลเสียอื่น ๆ ก็คือ ไม่มีสินค้าที่ต้องการใช้ในเวลาที่จะใช้

ขั้นตอนการทำงานของฝ่ายจัดซื้อนี้ จะต้องประสานงานกับหน่วยอื่น ๆ ตั้งแต่แผนกขาย ซึ่งจะเป็นผู้แจ้งข้อมูลจากการคาดคะเนจำนวนลูกค้าที่จะเข้ามารับประทานอาหารในแต่ละช่วงเวลา พร้อมทั้งแจ้งประเภทหรือชนิดของอาหารที่ลูกค้าจะมา ข้อมูลอื่น ๆ จากฝ่ายเตรียมอาหารว่าต้องการวัตถุดิบจำนวนเท่าไร ตั้งแต่เมื่อไร เพราะในบางกรณีอาหารบางอย่างจะต้องมีการจัดเตรียมก่อนเสิร์ฟานพอสมควร การดำเนินการส่วนใหญ่ของฝ่ายจัดซื้อจะอยู่ที่การติดต่อบริษัทผู้ซื้อสินค้า และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจของฝ่ายจัดซื้อ

ฝ่ายรับของ

หน้าที่หลักคือ การตรวจสินค้าที่รับว่าถูกต้องตามที่สั่ง ทั้งจำนวน ประเภท คุณภาพ คุณสมบัติ และลักษณะตามแบบ และมาตรฐานที่ฝ่ายจัดซื้อได้สั่งไป ถ้าไม่ถูกต้อง ฝ่ายรับของก็มีหน้าที่ที่จะต้องพิจารณาว่าสินค้านั้นยังพอจะรับได้หรือไม่ โดยมีการตรวจสอบส่วนลหรือระยะเวลาการชำรุดเงินบ้าง ต่อจากนั้นก็จะมีหน้าที่ส่งสินค้าหรือวัตถุดิบนี้ไปยังแผนกเตรียมหรือแผนกคลังต่อไป

ในหน่วยงานบางแห่ง ฝ่ายรับของอาจจะมีส่วนในการคืนสินค้าบางส่วนที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงกระทันหัน ไม่ใช่ หรือกรณีอาจมีการช่วยเก็บภาชนะของผู้ขายไว้เพื่อความสะดวก เช่น ขวดที่ดื่มแล้ว สามารถคืนได้ หรือของสดบางประเภทที่มีการคัดเฉพาะ และขายคืนส่วนมันและกระดูก รายได้เล็ก ๆ น้อย ๆ ส่วนนี้มักจะไม่ได้ได้รับความสนใจเสมอ แต่ในหน่วยงานที่มีการควบคุมการดำเนินงานอย่างดี ส่วนลหรือรายได้เล็ก ๆ น้อย ๆ เหล่านี้จะมีการควบคุมโดยฝ่ายรับของ และดำเนินการแจ้งต่อไปยังแผนกบัญชีทันที

บริเวณหน่วยงานของฝ่ายรับของนี้ ควรมีสถานที่ เครื่องมือ และบุคลากรที่มีประสิทธิภาพประจำอยู่อย่างเพียงพอ ในการดำเนินงานส่วนใหญ่ก็มักไม่เห็นความสำคัญของหน่วยงานนี้ และให้พนักงานระดับที่ไม่ค่อยมีความรู้ และไม่ได้รับการฝึกฝนมาประจำอยู่ในหน่วยงานนี้ ซึ่งคนเหล่านี้มักจะมีการปฏิบัติอย่างไม่ถูกต้อง เพื่อให้สินค้าผ่านไปยังหน่วยงานอื่น ๆ โดยเร็ว และปรากฏว่าอาจทำให้ผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจพบข้อบกพร่องของสินค้า และยอมรับในสินค้าที่ไม่ควรรับได้

ฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายควบคุมสินค้า

การเก็บรักษาสินค้าในคลัง จะต้องมีการจัดวางอย่างเป็นระเบียบ สะดวกในการค้นหา พบ และเคลื่อนย้ายนำออกมาได้ เพราะสินค้าบางอย่างอาจเก็บในคลังเพียงไม่กี่ชั่วโมง แต่บางอย่างอาจต้องเก็บเป็นเดือนก็มี ดังนั้น การเก็บไว้ที่ส่วนใดของคลัง และเก็บนานเท่าใดโดยอมขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของสินค้านั้น ๆ เช่น ของสดจะต้องเก็บไว้ในตู้เย็น เป็นต้น

การเก็บของสดในตู้เย็น หรือห้องเย็นของคลังสินค้า จะมีการแยกชั้นประเภทของสด เนื้อวัว หมู และอื่น ๆ โดยมีขนาดจำนวนและลำดับวันที่กำกับไว้ที่แต่ละภาชนะ การเบิกใช้ของแต่ละหน่วยงาน จะต้องเบิกของสดที่มีอายุนานกว่าก่อนตามลำดับตามจำนวนที่จะใช้เพื่อเก็บไว้ในตู้เย็นของแต่ละหน่วยงาน โดยตู้เย็นหรือห้องเย็นในคลังสินค้านี้ จะต้องมีการล้างทำความสะอาดและตรวจนับจำนวนของสดคงเหลืออย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ฝ่ายคลังสินค้า จะมีหน้าที่โดยตรงที่จะควบคุมให้สินค้าในคลังอยู่ในปริมาณที่เหมาะสม และอยู่ในคลังในช่วงเวลาที่สั้นที่สุด ในขณะที่เดียวกันจะมีหน้าที่แจ้งให้ฝ่ายจัดการทราบอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะเตรียมสินค้าในคลังให้เพียงพอสำหรับใช้ในการดำเนินงานอย่างพอดี ในบางครั้งสินค้าหลาย ๆ ชนิดจะมีการเสื่อมสภาพลงได้ ถ้าเก็บไว้นานเกินไป จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายคลังสินค้าที่จะทำการหมุนเวียนสินค้าบางส่วนออกไปใช้ก่อน และจับบันทึกสำหรับส่วนที่เกิดความเสียหายนี้

ในระบบการควบคุมส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติกันนั้น จะไม่มีการบันทึกบัญชีความเสียหาย ซึ่งเกิดจากการเสื่อมสภาพตามธรรมชาติ หรือการสูญหายจากการขโมย แต่มักจะตัดส่วนที่แตกต่างกันของการสำรวจสินค้าคงเหลือที่เป็นจริง และในบัญชีเมื่อสิ้นงวด เป็นการสูญหายและเสียหายทั้งสิ้น ซึ่งถ้าลองพิจารณากันแล้ว บางส่วนที่ตัดบัญชีออกไปนี้อาจเป็นความเสียหายที่เกิดจากการดำเนินงานไม่ถูกต้อง หรือความไม่ระมัดระวังของพนักงานบางฝ่ายก็ได้

สรุปว่า ในฝ่ายสินค้าคงคลังนี้ จะมีหน้าที่ในการบันทึกสินค้าทั้งหมดที่มีอยู่ ควบคุมสินค้าให้อยู่ในสภาพที่ดี และจัดสรรสินค้าที่จะส่งไปยังแผนกต่าง ๆ ตามความต้องการใช้ นอกจากนั้นแล้วยังต้องมีหน้าที่รักษาระดับจำนวนสินค้าให้เหมาะสม พนักงานในฝ่ายนี้จึงต้องมีความสามารถในการดูแลสินค้า และจับบันทึกรายการสินค้าต่าง ๆ ด้วย

ในทางปฏิบัติส่วนใหญ่จะรวมฝ่ายรับของ ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายควบคุมสินค้าไว้ในแผนกเดียวกันสำหรับสินค้าทางคานอาหาร ส่วนสินค้าทางคานเครื่องคั้น มักจะแยกเก็บไว้ต่างหากอีกส่วนหนึ่ง และมีการควบคุมและจมนที่กต่างหาก โดยพนักงานคนละส่วนกัน

ฝ่ายเบิกของ

การเบิกสินค้าจากคลังสินค้าออกไปใช้ยังแผนกต่าง ๆ จะต้องมีการจมนที่กไว้ทุกครั้ง และในการเบิกสินค้าของแต่ละแผนก หัวหน้าแผนกต่าง ๆ ที่ต้องการใช้สินค้านี้จะเป็นผู้เซ็นชื่อในใบขอเบิกทุก ๆ ครั้ง

แม้ว่าฝ่ายเบิกของนี้จะได้เกี่ยวข้องกับสินค้าโดยตรง แต่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่เกิดในกิจการนั้น ๆ มีการขายอาหารและเครื่องคั้นแยกเป็นหลาย ๆ ประเภทหลายจุดการขาย (Outlet) ฝ่ายเบิกของจะสามารถให้ข้อมูลในการควบคุมต้นทุนของอาหารและเครื่องคั้นเหล่านั้นได้ มิฉะนั้น ฝ่ายจัดการจะไม่มีทางทราบได้ ถึงประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละจุดการขาย แม้กระทั่งไม่สามารถสังเกตได้ว่ามีสินค้าหรือวัตถุดิบใดสูญหายขึ้น เป็นต้น

ในฝ่ายเบิกของนี้จะมีบุคคลที่มีอำนาจหรือหัวหน้าเพียงคนเดียว เท่านั้น จึงจะมีอำนาจและรับผิดชอบในการอนุญาตให้เข้าไปหยิบสินค้า เช่น ชื่อให้นำสินค้าออกไป หรืออนุญาตให้ขนย้ายไปเก็บไว้ที่อื่นได้ เพราะสินค้าบางอย่างมีราคาสูงมาก และบางอย่งนั้นง่ายต่อการสูญหายในระหว่างการขนย้าย

กระบวนการของฝ่ายเบิกของนี้ บางครั้งก็จะมี ความซับซ้อนมาก เช่น ในบางครั้งก็ได้มีการเบิกของสดออกจากคลัง และปรุงไว้ในครัวใหญ่ และมีการเบิกอาหารสำเร็จนี้อีกครั้งจากครัวไปยังห้องอาหาร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับระบบว่า จะให้ขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายเบิกของนี้เพียงใด และในบางกรณีอาหารส่วนที่เหลือจากการเตรียมและสามารถเก็บไว้ได้ อาจจะถูกเบิกไปยังแผนกอื่น ๆ หรือในครัวพนักงาน ในระบบการควบคุมที่ดีก็ควรจะมีการจมนที่กการโอนระหว่างแผนกในทางบัญชี เพื่อควบคุมต้นทุนอาหารที่ใช้ไปและจำนวนที่ขายในแต่ละห้องอาหาร และส่วนที่ส่งไปยังครัวพนักงานด้วย

ฝ่ายวางแผนด้านรายการอาหาร

ประเภทของบริการและรายการอาหารที่ผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายจะจัดให้มีขึ้นนั้น จะพิจารณาจากความต้องการของตลาด ข้อมูลทั่ว ๆ ไปของกลุ่มลูกค้า เช่น อายุ เพศ ฐานะ

พฤติกรรมการบริโภค เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วยังจะต้องพิจารณาความชำนาญของบุคลากรที่ประกอบ การนี้ ประเภทของสินค้าอาหาร และปัจจัยอื่น ๆ อีกนัยการ ซึ่งจะมีผลต่อการขายและการหา กำไรของกิจการด้วย

ในการจัดทำรายการอาหารนั้น ข้อมูลพื้นฐานบางประการ เช่นประเภทของอาหารระดับ ราคา จะมาจากฝ่ายจัดการ แต่ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงรายการอยู่เสมอ การวางแผนงานด้าน รายการอาหารนี้จะ เป็นหน้าที่ของหัวหน้าพ่อครัว หรือโภชนาการ

ฝ่ายจัดการมักจะละเลยใน ความสำคัญของการวางแผนด้านรายการอาหาร นอกจากจะ ไม่สนใจแล้ว ยังมักจะ ไม่เข้าใจและเกิดการขัดแย้งในการวางแผนรายการอาหารนี้ด้วย ซึ่งที่จริง แล้ว เป็นงานที่สำคัญ และซับซ้อนในการปฏิบัติและการพิจารณาวางแผนมาก เพราะจะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายประการที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ และนอกจากนั้นยังมีความเกี่ยวข้องในด้านต้นทุนด้วย

รายการอาหารจะต้องมีการวางแผนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้รักษาระดับ กำไร เพื่อความเหมาะสมที่สุด และเป็นไปได้มากที่สุดในการดำเนินงานของแต่ละแห่ง การเปลี่ยนแปลงประเภทของลูกค้า หรือเปลี่ยนแปลงแหล่งสินค้าของกิจการก็เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง รายการเพื่อความเหมาะสม และอื่น ๆ ดังกล่าวทั้งสิ้น ซึ่งถือได้ว่าฝ่ายการวางแผนด้านรายการ อาหารนี้เป็นขั้นแรกของการออกแบบและการจัดองค์การของห้องอาหารแต่ละแห่ง

ฝ่ายเตรียมอาหาร

ในกิจการด้านอาหารและเครื่องดื่มแต่ละแห่ง จะต้องมี การจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องซึ่งตวงวัด หรือเครื่องควบคุมต่าง ๆ ไว้ใช้ เพื่อให้สินค้าที่ผลิตหรือปรุงออกมา กระทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพและมาตรฐาน เช่น เครื่องมือตวงส่วนผสมเครื่องดื่ม เครื่องวัดอุณหภูมิสำหรับ อาหารที่ปรุงแบบต้องการความร้อนที่พอดี เป็นต้น เครื่องมือเหล่านี้จะต้องมีใช้อย่างพอเพียง

ฝ่ายเตรียมอาหารนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอน คือ การเตรียมขั้นต้นและการเตรียม ขั้นสุดท้าย ซึ่งอาจแบ่งแยกหรือรวมกันก็ได้ แล้วแต่ขนาดของกิจการจะใหญ่มากหรือน้อยเพียงใด และเครือข่ายความกว้างขวางของการดำเนินงาน

ตัวอย่างเช่น ในการทำสลัดของแต่ละห้องอาหาร อาจมีการซื้อผักนานาประเภท เครื่อง ปรุงสำหรับทำน้ำสลัด เพื่อส่งไปให้แต่ละจุดการขาย เตรียมทำผักสลัด และปรุงน้ำสลัดเองก็ได้ หรืออาจจะมีการซื้อผักสลัดรวมสำเร็จรูป และน้ำสลัดสำเร็จรูปไว้ในครัวใหญ่ พร้อมทั้งจะส่งผักสลัด สำเร็จรูปไปยังจุดการขายต่าง ๆ ใดหน้ที่ ในกรณีแรกเป็นการเตรียมขั้นต้น และในกรณีหลังเป็น

การเตรียมจนถึงขั้นสุดท้าย

การจะเตรียมการไถ่ ฝ่ายเตรียมจะต้องได้รับข้อมูลค่านำอาหาร และมีส่วนผสมของอาหารที่ถูกต้องเตรียมไว้ และเมื่อถึงเวลาถ้าอาหารที่เตรียมไว้ เหลือหรือไม่พอจะต้องมีการพิจารณาว่า เกิดการผิดพลาดในกระบวนการเตรียม หรือผิดที่ข้อมูลของฝ่ายขาย

ฝ่ายเตรียมอาหารจะต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งกับความต้องการของหน่วยต่างๆ และการหาวิธีการใช้ส่วนที่เหลืออย่างถูกต้องที่สุด การที่สามารถใช้ทุกส่วนของวัตถุดิบและอาหารที่เหลือได้หมด จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของแผนก อาหารทุกอย่างที่มีการเตรียมไว้แล้ว จะต้องมีการใช้ให้เหลือน้อยที่สุด ขณะเดียวกันจะต้องนำอาหารเหล่านี้ออกมาบริการแขก โดยให้อยู่ในสภาพที่ดี สะอาด และชวนให้รับประทานที่สุดเช่นกัน ถ้าอาหารที่ออกไปเหลือติดจานกลับมา มาก จะต้องมีการพิจารณากันว่า ปริมาณมากเกินไป เพราะเตรียมการสำหรับทำมากเกินไป หรือ เพราะปรุงได้ไม่นานรับประทาน ทำให้ลูกค้ารับประทานได้น้อย ทางด้านเครื่องคั้ม บาร์เทนเดอร์ก็จะเป็นผู้สังเกตปัญหาเหล่านี้เช่นกัน ซึ่งความไม่พอใจเล็ก ๆ น้อย ๆ ของลูกค้า และการขาดทุนจากความไม่ใส่ใจในปัญหาเหล่านี้ มักจะถูกเฉลยจนกระทั่งสายเกินไปแล้วเสมอ ๆ

ปริมาณอาหารแต่ละจาน สูตรรส และการปรุงอาหารที่ได้มาตรฐาน การศึกษาขั้นตอนในการเตรียม และระบบการเตรียมอาหารต่าง ๆ ควรจะมีกำหนดไว้สำหรับอาหารทุก ๆ จานที่จะออกมา เพื่อให้ได้มาตรฐานและดีที่สุดเสมอ

ฝ่ายตรวจเช็ค

เป็นขั้นตอนการปรุงอาหารที่ทำสำเร็จแล้ว และส่งไปยังลูกค้าโดยการผ่านมือบริการ ขั้นตอนการตรวจสอบในฝ่ายนี้แทบจะเรียกได้ว่ายากที่สุด ในการควบคุมการดำเนินงาน ระบบของการตรวจสอบจะขึ้นกับวิธีการดำเนินงาน ราคาของสินค้าที่ขาย ประเภทของบริการ และระบบอื่น ๆ ที่ใช้ในค่านอาหาร ส่วนที่ควรระมัดระวังมากที่สุด คือ ขั้นตอนที่ส่งอาหารไปบริการ จะต้องมีการตรวจเช็คคำสั่ง (Order) ว่าตรงกันทั้งที่ส่งไปในครัว และที่ฝ่ายเก็บเงิน เพราะถ้าไม่มีการตรวจเช็คจำนวนอาหารที่ส่งออกมาในขั้นนี้ จะไม่มีทางรู้ถึงจำนวนเงินที่แท้จริงที่ควรจะได้เลย

ฝ่ายบริการ

งานหลักของฝ่ายบริการ คือ การบริการลูกค้าอย่างทั่วถึง รวดเร็วที่สุด และดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าพอใจ รองลงมาคือ จะต้องคอยสำรวจว่ายังมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องในการบริการบ้าง

ตอนการตรวจเช็คจำนวนที่ขายของฝ่ายบริการ ก็จะเป็นระบบการควบคุมหนึ่งที่สำคัญ เป็นการยากที่จะควบคุมสินค้าทุกชิ้น อาหารทุกจาน บริกร่มักจะเห็นว่าเป็นการเสียเวลาในการหยุดการบริการ เพื่อจดบันทึกจำนวนอาหารที่รับออกมา หรือแม้แต่ถ้ามีพนักงานจดบันทึก (Checker) ก็อ้างว่าเสียเวลา หยุดเช็คทำให้บริการช้าไป แต่ถาการบริการเป็นแบบช่วยตัวเอง แม้ว่าสินค้าจะมีราคาต่ำแต่จะปรากฏว่า ความสูญหายที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะมีมากจนฝ่ายจัดการไม่สามารถควบคุมได้

ผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จะต้องออกแบบระบบการบริการที่มีประสิทธิภาพและสามารถตรวจเช็คการบันทึกอาหารที่ออกบริการให้ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับวิธีการบริการแบบนั้น ๆ

ฝ่ายรับเงิน

การขายทุกรายการจะต้องมีการจดบันทึก และเก็บเงินทุกครั้ง ส่วนนี้เป็นจุดที่สำคัญมากของระบบการควบคุม เพราะเกี่ยวข้องกับจำนวนเงินที่จะได้รับ อย่างไรก็ตามวิธีการควบคุมนี้จะต้องไม่มากเกินไป จนทำให้เกิดความเสียหายหรือล่าช้าในการบริการ ซึ่งจะเป็ผลเสียในการดำเนินงาน

ขั้นตอนของการเก็บเงินนั้น ก็จะขึ้นอยู่กับรูปแบบของการบริการของแต่ละแห่ง เช่น ถ้าเป็นการเข้าแถวซื้อในคาเฟ่หรือร้านกาแฟ พนักงานเก็บเงินจะอยู่ที่ปลายสุดของแถว เป็นต้น วิธีการเก็บเงินนั้นพนักงานเก็บเงินอาจจะเก็บโดยตรงจากลูกค้า หรือลูกค้าจ่ายค่าบริการนำมาจ่ายให้ฝ่ายรับเงินอีกทีหนึ่งก็ได้ รูปแบบจะแตกต่างกันไปตามแบบของการบริการ หรือแม้แต่จะแตกต่างกันไปตามมี้อาหารที่รับประทาน การเก็บเงินสด หรือเก็บจากบัตรเครดิต ก็จะมีระบบที่แตกต่างกัน ส่วนการเก็บเงินจากงานจัดเลี้ยงก็มีระบบอีกแบบหนึ่ง

กรณีที่เป็นแขกพักของโรงแรม และเก็บเงินค่าอาหารรวมกับค่าห้องพักจะต้องมีระบบการป้องกันการรั่วไหล และล่าช้าในการส่งรายการค่าอาหารนี้ไปเข้าบัญชีเก็บเงินรวมของลูกค้ กรณีลูกค้าจ่ายเป็นบัตรเครดิตจะต้องตรวจสอบเสมอว่าเป็นบัตรที่มีกำหนดการใช้งานได้ และในการรับบัตรเครดิตนั้น จะทำให้กิจการได้รับจำนวนเงินน้อยกว่าราคาขายจริง เพราะกิจการจะต้องเสียค่าธรรมเนียม ดังนั้น จึงต้องมีการพิจารณาราคาว่าเหมาะสมหรือไม่ เพราะถาขายเป็นบัตรเครดิตมาก ๆ จำนวนเงินที่จะต้องเสียค่าธรรมเนียมจะสูงมากไปด้วย

ระบบการควบคุมนั้นจะต้องครอบคลุมและป้องกัน การที่บริกรรับเงินไปจากลูกค้า แต่ไม่ได้นำส่งให้ฝ่ายเก็บเงิน นอกจากนั้นก็เป็นที่ลูกค้าเข้ามารับประทานอาหารเสร็จแล้วลูกค้าไปโดยไม่ได้อำระเงินด้วย

หน่วยงานสนับสนุน

ฝ่ายบัญชีและฝ่ายตรวจสอบภายใน

ฝ่ายบัญชี จะมีหน้าที่ในการจับบันทึกผลการขาย การเก็บข้อมูลตัวเลขสินค้า และข้อมูลอื่น ๆ ในกิจการ ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับเรียกว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญของระบบทั้งหมด นั่นคือ การควบคุมทางการบัญชีที่ดีจะเป็นผลสำเร็จของการจัดการที่ดีและของกิจการ ในทางตรงกันข้าม ถ้าขาดความควบคุมที่ดีทางด้านนี้ ความสูญเสียที่ไม่จำเป็น หรือความล้มเหลวของกิจการอาจเกิดขึ้นได้

แม้ว่าจะแยกเป็นแผนกหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะพบว่าฝ่ายบัญชีนี้จะเข้าไปมีบทบาท และให้บริการเพื่อให้การปฏิบัติงานของฝ่ายอื่นๆ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับทุกแผนก แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบัญชีก็เป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนและดูแลของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มเท่านั้น ดังนั้น ฝ่ายบัญชีจึงไม่ต้องอยู่ในความควบคุมของการควบคุมของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Controller) เพราะฝ่ายบัญชีเองก็ต้องประเมินผลการทำงานของฝ่ายควบคุมด้วย

ในแผนกที่ฝ่ายบัญชีไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ฝ่ายเตรียมอาหาร ฝ่ายบัญชีและฝ่ายตรวจสอบภายใน ก็สามารถที่จะตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ โดยมีการบันทึกข้อมูล ตรวจสอบผลงาน และจัดทำตารางผลงานต่าง ๆ ที่ได้รับจากห้องครัว ส่งไปให้หัวหน้าพ่อครัวได้รับทราบ ซึ่งถือเป็นการช่วยการดูแลของหัวหน้าพ่อครัว

ในฝ่ายเตรียมเครื่องดื่มในบาร์ ฝ่ายบัญชีและฝ่ายตรวจสอบภายใน จะกำหนดเกณฑ์หรือจำนวนของเสีย หักหาย หรือเกิน ของเครื่องดื่มที่อาจเกิดขึ้นได้ไว้จำนวนหนึ่ง และตรวจสอบกับจำนวนที่ขายได้จากเครื่องนับ หรือเปรียบเทียบกับจำนวนจริงที่ตรวจเช็คได้

การที่ฝ่ายบัญชีและฝ่ายตรวจสอบภายในนี้ แยกหน้าที่ออกมาเป็นอีกแผนกหนึ่ง ดังนั้น จึงไม่ได้อยู่ในอำนาจหรือความควบคุมของฝ่ายใด ๆ ที่ฝ่ายบัญชีเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือเข้าไปประเมินผลงานทั้งสิ้น

ฝ่ายตรวจสอบจากภายนอก

นอกจากจะมีฝ่ายบัญชีและฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นฝ่ายดูแลความถูกต้องต่าง ๆ ในการดำเนินงานแล้ว ฝ่ายบัญชีเองซึ่งทำงานอยู่กับตัวเลข และจำนวนเงินสักรับจ่ายอยู่เป็นประจำก็ควร จะได้รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอก เพื่อความละเอียดลออ ถูกต้อง แน่ของข้อมูล และเพื่อความซื่อสัตย์ของฝ่ายบัญชีและฝ่ายตรวจสอบภายในเอง

ฝ่ายบุคคล

ในแต่ละแผนกที่กล่าวมาแล้ว หลาย ๆ แผนกจะเกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมต้นทุนโดยตรง บางแผนกอาจไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานโดยตรง แต่หน้าที่ของฝ่ายบุคคลจะ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโดยตรงของกิจการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการ ฝึกอบรมพนักงานใหม่มีความ สามารถและคุณภาพได้มาตรฐานตามที่ฝ่ายจัดการได้กำหนดไว้ จะต้องมีการศึกษาเวลาและการทำงาน ของพนักงาน (Time and Motion Study) เพื่อจะได้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้ผล สำเร็จดี เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายพนักงานลง และเพื่อปรับปรุงคุณภาพและการบริการ

วิธีการจัดการของฝ่ายบุคคลแบบสมัยใหม่ จะต้องมีการนำมาใช้ เริ่มตั้งแต่การรับสมัคร พนักงาน ซึ่งถ้าไม่มีการคัดเลือกแต่แรกจะพบว่า พนักงานส่วนใหญ่จะไม่มี ความชำนาญในด้านที่ต้องการ ไม่อยู่ในมาตรฐานที่ต้องการ จะส่งผลเสียใหญ่กับการดำเนินงานของกิจการในที่สุด

วิธีการของฝ่ายบุคคลนี้อาจจะไม่มีรูปแบบที่เป็นทางการ อาจจะให้แต่ละฝ่ายทำการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานในฝ่ายเอง ตามมาตรฐานที่ตั้งกันไว้ หรือตามนโยบายที่ได้รับจากฝ่าย บุคคล ซึ่งแต่ละรูปแบบของการจัดการ การฝึกอบรมเหล่านี้ก็จะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป แต่ ผลสุดท้ายที่ต้องการ ของทุกกิจการจะเหมือนกันหมด ไม่ว่าจะใช้วิธีการแบบใด คือให้ได้พนักงานที่มี คุณภาพมาตรฐานตามที่ต้องการ

การควบคุมต้นทุนของฝ่ายบุคคลนี้ จะกล่าวโดยละเอียดในหัวข้อการควบคุมต้นทุนแรงงาน ในส่วนของการจัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มด้านบุคลากร

ฝ่ายขาย

หน้าที่โดยตรงของฝ่ายขาย คือ การเพิ่มยอดขาย และประมาณจำนวนที่คาดว่าจะขายได้ โดยกระบวนการที่จะทำให้เกิดเพิ่มยอดขายได้นั้น อาจจะต้องทำการโฆษณา การส่งเสริมการขาย การ

วางแผนการขาย และแม้กระทั่งการฝึกอบรมพนักงานในการส่งเสริมการขายก็เป็นขั้นตอนของฝ่ายขายทั้งสิ้น การทำงานของฝ่ายขายแมจะไม่ได้อยู่ในฝ่ายควบคุม แต่จะต้องมีผลกับการดำเนินกิจการทั้งหมด ดังนั้น การตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ของฝ่ายขาย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทั้งหมด จะต้องมีการพิจารณาจากฝ่ายควบคุมอาหารและเครื่องดื่มเสมอ

ตัวอย่างเช่น การให้ส่วนแบ่งการขายเหล่าไวน์ที่เกินเป้าหมายแก่บริกร จะทำให้บริกรตั้งใจ และใช้ความพยายามในการขายมากขึ้น หรือการตัดสินใจแถมอาหาร 1 ที่ในแต่ละโต๊ะ ซึ่งจะทำให้ต้นทุนของอาหารเปลี่ยนแปลงไป เรื่องเหล่านี้จะต้องได้รับการพิจารณาว่าจะได้ผลคุ้มค่าหรือไม่

ในกิจการใหญ่ ๆ ฝ่ายขายจะต้องแจ้งจำนวนที่คาดว่าจะขายได้แก่ฝ่ายต่าง ๆ และข้อมูลสำคัญ ๆ ที่จะต้องระมัดระวังเพื่อจะได้มีการเตรียมการพิเศษต่าง ๆ เตรียมเครื่องมือเครื่องใช้วัตถุดิบ และเตรียมพนักงานให้พอใช้ ในกรณีที่อยู่ในช่วงขายไม่คายน่าจะได้มีการเตรียมการลดจำนวนพนักงาน หรือจำนวนสินค้าคงเหลือลง ซึ่งเป็นการช่วยลดต้นทุนลงได้ ถ้าฝ่ายขายละเลยในการให้ข้อมูลเหล่านี้ ต้นทุนที่ไม่จำเป็นอาจเกิดขึ้นได้

รายละเอียดการควบคุมต้นทุนของฝ่ายขายนี้ จะได้มีการกล่าวเพิ่มเติมในเรื่องการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มในด้านการตลาด

ฝ่ายรักษาความสะอาด

ฝ่ายรักษาความสะอาดถูกจัดให้อยู่ในหน่วยงานที่สนับสนุนกิจการ เพราะไม่ได้เกี่ยวข้องกับตรงกันงานควบคุม หรือกระบวนการใด ๆ ทางด้านอาหารและเครื่องดื่ม แต่เป็นฝ่ายที่ขาดไม่ได้ เพราะถ้าภาชนะหรือเครื่องมือเครื่องใช้สกปรกจะเป็นที่รังเกียจของลูกค้า ถ้าฝ่ายรักษาความสะอาดทำงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ จะทำให้เพิ่มต้นทุนต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นทุนอาหารที่ต้องเปลี่ยนเนื่องจากอาหารในจานสกปรก เพราะเครื่องใช้ที่ปรุงสกปรก ต้นทุนค่าแรงในการเสียเวลาของพนักงานที่เปลี่ยนภาชนะ ปรุงอาหารและล้างเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่อีกครั้ง นอกจากนั้นสิ่งที่สำคัญก็คือความเสียหายชื่อเสียงในด้านสุขอนามัยของกิจการ

ฝ่ายซ่อมแซมบำรุงรักษา

เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ มีทั้งราคาถูกและแพง จะมีอายุการใช้งานได้นาน ถ้าได้รับการดูแลรักษาและซ่อมแซมส่วนที่เสียหายเล็กน้อย ก่อนที่จะเสียหายมากจนใช้การไม่ได้

เครื่องมือบางชิ้นอาจมีราคาแพงมากถ้าซื้อใหม่ แต่ถ้าได้รับการดูแลรักษาอย่างดีจะมีอายุการใช้งานได้ยาวนาน และสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เครื่องมือบางชิ้นอาจมีราคาถูก แต่ถ้าเกิดความเสียหายไปแล้วอาจส่งผลเสีย ทำให้เกิดความเสียหายอย่างอื่นตามมา ซึ่งมีราคาแพงกว่าการซ่อมแซมเครื่องมือชิ้นนั้นมาก เช่น เครื่องรักษาอุณหภูมิของตู้เย็นหรือเตาอบ จะต้องมีการตรวจให้อยู่ในสภาพปกติเสมอ เครื่องใช้บางอย่างที่เสียหายแล้วอาจเป็นอันตรายทำให้บาดเจ็บแก่ลูกค้า หรือพนักงาน ทำให้กิจการต้องเสียชื่อเสียง หรือทำให้พนักงานเสียขวัญได้ในความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

จากขั้นตอนในการดำเนินงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ลักษณะหน้าที่การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานในการดำเนินงานโดยตรง และหน่วยงานสนับสนุนแต่ละขั้นตอน จะมีความสำคัญอยู่ในตัวเอง และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานสามารถกระทำได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้ว ระบบการควบคุมการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ยังเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการจัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของกิจการด้วย

จากการศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม พบว่า ด้านการตลาด บุคลากรและต้นทุน อยู่ประเภทหน่วยงานสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังนั้นในขั้นตอนต่อไปนี้จะเป็นการศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมของการดำเนินงานด้านการตลาด บุคลากรและต้นทุน

การดำเนินงานด้านการตลาด

ถ้ากล่าวถึงการตลาดทั่วไปแล้วอาจเข้าใจว่าเป็นเพียงเรื่องของการขายหรือการโฆษณา เพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักและเป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งได้มีผู้กำหนดคำจำกัดความของการตลาดแตกต่างกันออกไปหลายประการ เช่น ¹ หมายถึงกิจกรรมของมนุษย์ที่ดำเนินไป เพื่อกำกับให้มีการตอบ

¹ Philip Kotler, Marketing Management (London : Prentice/Hall International, 1980), p.16.

สนองความพอใจและความต้องการต่าง ๆ โดยอาศัยกระบวนการตลาดแลกเปลี่ยน

การที่ธุรกิจจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ซื้อเป็นสำคัญ และการที่จะทำ
ให้ผู้ซื้อเกิดความต้องการในสินค้าหรือบริการของธุรกิจ จะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการตลาด
หลายประการ ซึ่งการตลาดยังมีส่วนผลักดันให้องค์การสร้างระบบหรือนโยบายในด้านอื่น ๆ ที่จะ
เป็นส่วนประกอบเสริมการตลาดให้มีคุณภาพดีตามไปด้วย เช่น ขณะที่ฝ่ายการตลาดสามารถผ่าน
กระบวนการต่าง ๆ จนขายสินค้าได้แล้ว สินค้าจะเป็นที่พอใจหรือไม่สำหรับลูกค้าในภายหลังจะต้อง
เกี่ยวข้องกับนโยบายด้านการบริการ และคุณภาพของสินค้า ซึ่งจะอยู่ในความควบคุมของฝ่ายผลิต
และฝ่ายบริการ

หน้าที่หลักทางการตลาด

หลักปฏิบัติโดยทั่วไปสำหรับการบริหารและการจัดการทางการตลาดที่นักการตลาดใช้ คือ
การจัดการส่วนผสมทางการตลาด (The Marketing Mix) ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้ คือ

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)
2. ราคา (Price)
3. สถานที่ (Place)
4. การส่งเสริมการขาย (Promotion)

ในกรณีที่เป็นการขายบริการ เช่น การดำเนินธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษ การจัดการส่วน
ผสมทางการตลาดจะมีรายละเอียดที่นำมาประกอบเพิ่มเติม¹ คือ

5. ผู้มีส่วนร่วม (Participants)
6. สภาพแวดล้อม (Physical Evidence)
7. วิธีการ (Process)

¹S.E. Permut, "THE MARKETING MIX, Traditional and Expanded for
Services, "Special Issues in the Marketing of Services (Yale
University, 1981), pp. 4-5.

1. ผลลัพธ์ ในธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม ผลลัพธ์ที่ขายให้แก่ลูกค้า นอกจากจะเป็นอาหารและเครื่องดื่มแล้ว ยังได้แก่ การบริการ ลักษณะการขายบริการซึ่งเป็นสินค้าที่ไม่มีตัวตนจะเป็นการเน้นให้ลูกค้าเห็นรูปร่างของสินค้าที่ไม่มีตัวตนเหล่านั้น เช่น ด้านความสะอาดของร้านและอาหาร มีป้ายหนังสือรับรองความสะอาดจากการตรวจของกรุงเทพมหานคร ติดไว้ให้ลูกค้าได้เห็น เป็นต้น

2. ราคา ในสินค้าทั่วไป ราคาของสินค้าที่ลูกค้าเห็นว่าเหมาะสมจะสามารถพิจารณาได้จากคุณภาพของสินค้า เช่น วัสดุที่ใช้ อายุการใช้งาน ประโยชน์ใช้สอยของสินค้า แต่ในด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่ม ลูกค้าไม่สามารถพิจารณาอายุการใช้งานหรือประโยชน์ในการใช้สอยได้ แต่ลูกค้าจะพิจารณาที่ต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม ความสะอาดสบายและความพอใจในการบริการที่ได้รับ และสถานที่ให้บริการ ว่าคุ้มกับราคาที่จ่ายไปหรือไม่

3. สถานที่ ในด้านการบริการ ทำเลที่ตั้ง จะเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะดึงดูดลูกค้าได้ เนื่องจากการบริการหรือราคาของคู่แข่งชั้นนี้อาจจะมีลักษณะใกล้เคียงกัน แต่ทำเล สถานที่ให้บริการอยู่ในแหล่งที่ลูกค้าสะดวกในการเข้าไปใช้บริการย่อมได้เปรียบกว่า

4. การส่งเสริมการขาย เป็นขั้นตอนในการสื่อความเกี่ยวกับผลลัพธ์หรือการบริการให้แก่ลูกค้าเป้าหมายได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับ สถานที่จำหน่ายและราคาของสินค้าหรือบริการ การส่งเสริมการขายจะประกอบด้วย การโฆษณา การขายโดยพนักงานขาย การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ ในตลาดการบริการ การส่งเสริมการขายจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ในการดึงดูดลูกค้าให้กิจการ

5. ผู้มีส่วนร่วม ในการขายบริการ ส่วนประกอบที่สำคัญที่อยู่ในขั้นตอนของการขายบริการ คือ พนักงานผู้ให้บริการและลูกค้าผู้รับบริการ ในด้านพนักงาน กิจการจะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานและให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ในอันที่จะทำให้พนักงานมีความสามารถในการบริการ ส่วนด้านลูกค้าผู้รับบริการจะต้องมีการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้า ความร่วมมือของลูกค้าในการใช้บริการและข้อมูลอื่น ๆ ของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการให้ลูกค้าได้รับความพอใจมากที่สุด

6. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เนื่องจากความไม่มีตัวตนของการบริการ ดังนั้น กิจการจะต้องพยายามทำให้ลูกค้าเห็นความแตกต่างจากคู่แข่งทั่วไป เช่น บรรยากาศของสถานที่ให้บริการได้รับการออกแบบอย่างสวยงาม มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า

7. วิธีการ นโยบายและวิธีการบริการ จะเป็นส่วนสำคัญของส่วนผสมทางการตลาดของสินค้า การบริการจะเป็นตัวกำหนดกลุ่มลูกค้าที่จะใช้บริการและราคา ซึ่งต่างก็เป็นส่วนประกอบที่ช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จได้

แนวทางการจัดการทางการตลาดของการบริการ มีความแตกต่างจากการตลาดของสินค้าโดยทั่วไปอยู่มาก อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีพื้นฐานของการจัดการที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพียงแต่มีการเน้นลักษณะพิเศษ หรือการให้ความสำคัญของการบริการที่ไม่มีตัวตนเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้นเท่านั้น

ขั้นตอนทางการตลาดของผลิตภัณฑ์โดยทั่วไป จะมีอยู่ 2 ขั้นตอน คือ¹

1. การวิจัยทางการตลาด (Marketing Research) ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถทราบความต้องการของลูกค้าได้อย่างละเอียด

2. การวางแผนส่วนผสมทางการตลาด (Planning the Marketing Mix) โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ คือ สินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการที่วิจัยได้ และทำการโน้มน้าวความสนใจของลูกค้าไปยังจุดที่สามารถซื้อหาผลิตภัณฑ์ได้ ผลที่ได้เกิดขึ้นขั้นตอนนี้จะเป็นความพอใจของลูกค้าที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

นอกจากนี้แล้ว ถ้าเป็นการตลาดของการบริการ นอกจากจะมีขั้นตอนทางการตลาด 2 ขั้นตอนข้างต้นแล้ว การตลาดของการบริการยังจะมีขั้นตอนที่ 3 คือ

3. การควบคุมปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบทางการตลาด (Controlling Interactive Marketing Element) ส่วนผสมทางการตลาดที่ควบคุมในขั้นตอนนี้ คือ การให้บริการในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบขององค์กร สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการให้บริการที่องค์กรสามารถดูแลให้อยู่ในสภาพที่ดีที่สุดได้ และวิธีการบริการ ซึ่งการควบคุมในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะเน้นให้แน่ใจว่าการบริการที่ให้แก่ลูกค้า นั้น ลูกค้าจะได้รับความพอใจเช่นเดียวกัน หรือมากกว่าที่เคยได้รับในอดีต ซึ่งจะสะสมเป็นประสบการณ์และความพอใจของลูกค้าต่อไปในอนาคต เกี่ยวกับความพอใจในบริการที่ได้รับจากองค์กรของเรา

ในการดำเนินงานทางการตลาด ผู้จัดการต้องคำนึงถึงเสมอว่า ตลาดกลุ่มใดที่กิจการต้องการ ลูกค้าของกิจการอยู่ที่ไฉน ภูมิจิตกรรมและรายละเอียดสาเหตุที่ลูกค้าเลือกมาใช้บริการในกิจการ ซึ่งทำให้กิจการสามารถใช้การโฆษณาโดยตรงไปยังลูกค้าเหล่านั้นได้ แทนที่จะใช้วิธี

¹ Ibid., p. 5.



โฆษณาทั่วไป ซึ่งไม่สามารถจะเข้าถึงตลาดที่ต้องการได้โดยตรง นอกจากนี้ราคาของอาหารและเครื่องคั้น ยังมีผลทำให้กิจการสามารถเลือกตลาดของลูกค้าได้ละเอียดมากขึ้น เช่น เกี่ยวกับการบริการ ทำเล สถานที่ และประเภทอาหารที่ขาย

ตัวอย่างเช่น ร้านขายกวยเตี๋ยว ลูกค้าส่วนใหญ่จะอยู่ในบริเวณใกล้เคียงร้านนั่นเอง เพราะลูกค้าที่มีความต้องการรับประทานกวยเตี๋ยว มักจะถือความสะดวกสบายในการเลือกร้านใกล้ ๆ มากกว่าเลือกร้านที่อยู่ไกล เพราะเหตุว่าอร่อยกว่ากันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

กับกรณีของลูกค้าต้องการเลี้ยงฉลองโอกาสพิเศษ เช่น วันเกิด วันครบรอบ ลูกค้ายกยินดีเลือกร้านที่อยู่ไกลออกไป แต่มีบรรยากาศพิเศษ ราคาแพง อาหารอร่อย เพื่อโอกาสพิเศษ ๆ โดยร้านอาหารประเภทนี้ ตลาดลูกค้าจะไม่ได้อยู่เพียงในละแวกนั้นเท่านั้น ดังนั้น การโฆษณาก็จะไม่ใช่ว่าเพียงการแจกใบปลิวหรือตีป้ายหน้าร้านเท่านั้น อาจมีการโฆษณาทางวิทยุหรือหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

ข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งที่กิจการต้องคำนึงถึงและศึกษาจากลูกค้า เพื่อ¹

1. การโฆษณาตรงกลุ่มลูกค้า เพื่อให้ได้ผลคุ้มค่าใช้จ่าย
2. เพื่อกำหนดราคาและประเภทอาหาร และเครื่องคั้นให้เหมาะสมกับประเภทของลูกค้า
3. จำแนกความแตกต่างของลูกค้าประเภทต่าง ๆ ที่มีว่า ต้องการบริการแตกต่างกันไปอย่างไรบ้าง

นอกจากนี้ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากลูกค้า ยังเป็นสิ่งที่กิจการสามารถนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน หรือหาทางเข้าไปในตลาดกลุ่มใหม่ที่ยังไม่คาดคิดได้

การดำเนินงานค่านิยมบุคลากร

สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการกำหนดนโยบายจัดการค่านิยมบุคลากรนี้ คือ นโยบายการจัดการที่กำหนดขึ้นนี้จะ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงาน เป็นความรับผิดชอบขององค์การต่อพนักงาน และเป็นกำหนดโครงสร้างการทำงานของพนักงานในองค์การด้วย ซึ่งจะเป็นการดำเนินงานควบคู่กันไประหว่างการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และการวางระบบงานที่เหมาะสม การจัดการค่านิยมบุคลากรนี้สามารถจะแสดงให้เห็นความสำคัญได้ดังนี้ คือ

¹ Keister, Food and Beverage Control, p. 45.

ก. ในการดำรงชีวิตแบบสมัยใหม่ และการยกมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้น องค์กรจำเป็นต้องให้พนักงานรู้สึกมีความพอใจในงานที่ทำด้วย

ข. ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ใช่จะสามารถแก้ไขได้โดยการใช้พนักงานให้ทำงานมากที่สุด แต่ควรจะเป็นการที่พนักงานที่ได้รับการอบรมมาอย่างดีแล้ว มีความสนใจที่จะให้ความร่วมมือในการทำงาน

ค. ในขณะที่ยังต้องการขาดแคลนพนักงาน ก็จะเป็นจะต้องให้พนักงานเท่าที่มีอยู่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ที่สุด ซึ่งย่อหมายถึงการที่พนักงานนั้น ๆ จะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดี เพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ง. ในขณะที่ยังต้องการขาดแคลนพนักงาน เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้จัดการ ฝ่ายต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติต่อพนักงาน ในการที่จะจูงใจให้พนักงานคงทำงานอยู่ในองค์กร

ในการจัดการด้านบุคลากรของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มนี้ ขั้นตอนการปฏิบัติก็จะคล้ายคลึงกับกระบวนการจัดการด้านบุคลากรในธุรกิจทั่วไป ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่สำคัญ คือ ¹

ก. กระบวนการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน (Procurement Process) เป็นกระบวนการรับสมัครและคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามต้องการ เข้ามาปฏิบัติงาน

ข. การพัฒนาบุคคล (Development Process) เป็นการจัดการฝึกอบรม และการเผยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. การบำรุงรักษามูลค่าการ (Maintenance Process) โดยครอบคลุมไปถึงลักษณะการจ่ายค่าจ้างตอบแทน (Compensation) และการปันผลกำไรให้แก่พนักงาน

ง. การจูงใจ (Motivation Process) เป็นกระบวนการในการให้ความสำคัญที่จะรวมตัวบุคคลเข้ากับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจ ให้บุคคลเกิดความพอใจที่เป็นสมาชิกขององค์กร ยินดีที่จะก่อประโยชน์ให้องค์กร องค์กรสามารถกระทำได้ในขั้นต้น โดยการให้สวัสดิการและเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ ระหว่างพนักงานด้วยกัน และพนักงานกับองค์กร เอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน

¹ วุฒิชัย จงามงค์, การจัดการบุคคลของบริษัทระหว่างประเทศในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเคียนสโตร์, 2527), หน้า 2-3.

การเข้าออกของพนักงาน

แม้ว่าการเข้าออกของพนักงานแต่ละคน จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายต่อพนักงานแต่ละคนเป็นจำนวนมาก แต่ผู้ดำเนินกิจการมักจะไม่ได้มีการบันทึกบัญชีค่าใช้จ่ายส่วนนี้ แต่กลับนำไปรวมแฝงอยู่ในค่าใช้จ่ายเงินเดือน ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งฝ่ายจัดการไม่สามารถรู้ได้เลยว่าเป็นต้นทุนเท่าไรที่เกิดขึ้นจากความไม่มีประสิทธิภาพของการทำงาน หรือจากการเข้าออกบ่อย ๆ ของพนักงาน

ค่าใช้จ่ายในการเข้าออกของพนักงานแต่ละคนเหล่านี้ จะรวมทั้งหมดตั้งแต่ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายตั้งแต่การสัมภาษณ์ บันทึกประวัติ ค่าโฆษณาจ้างงาน ค่าฝึกอบรม ค่าเสียเวลาในการแนะนำงานของหัวหน้า ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากงานที่ขาดประสิทธิภาพ ในช่วงเวลาที่พนักงานยังไม่คุ้นเคยกับงาน ผลเสียจากการเสียชีวิตของพนักงานเนื่องจากการเข้าออกบ่อย ค่าใช้จ่ายที่พนักงานทำงานในช่วงระยะเวลาสั้น ค่าประกันแรงงาน และค่าเรียกร้องอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ประกอบการ

การใช้พนักงานจำนวนน้อยที่สุด

ในสถานการณ์ที่ผู้ดำเนินการต้องการ คือ พนักงานทุกคนมีงานในหน้าที่ทำตลอดเวลา ซึ่งหมายถึงเป็นหน้าที่ของผู้ดำเนินการที่จะจัดการให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ไม่มีช่วงเวลาวางเลย

ปัญหาคือ ผู้ดำเนินการไม่สามารถรู้ได้ถึงความเปลี่ยนแปลงในช่วงสั้น ๆ ของกิจการที่จะทำให้เตรียมพนักงานล่วงหน้าได้อย่างเหมาะสมซึ่งการตัดสินใจในการเตรียมงานเหล่านี้ ฝ่ายจัดการจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่น ข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์ยอดขาย ข้อมูลในอดีต สภาพอากาศ ฤดูกาล หรือเหตุการณ์พิเศษต่าง ๆ

ความไม่สม่ำเสมอที่เกิดขึ้น อาจเป็นกรณียอดขายตกลงประมาณ 5 % ของยอดขายปกติ ถ้ากิจการอยู่ในเวลาที่กำไรปกติประมาณ 5 % เช่นกัน จะพบว่า ยอดขายที่ลดลงไปนั้นนอกจากจะดึงกำไรให้หายไปแล้วยังไม่สามารถทำให้ต้นทุนบางส่วนลดตามลงไปทันทีด้วย เช่น ต้นทุนค่าแรงคนงาน ซึ่งถาลลดต้นทุนได้ย่อมหมายถึง จะต้องมีการปลดคนงานบางส่วนออก ซึ่งถ้าเกิดเหตุการณ์ความไม่สม่ำเสมอขึ้นบ่อย ๆ และฝ่ายจัดการใช้วิธีการปลดคนงานออกเป็นประจำ จะพบว่า มีคนงานบางส่วนที่เพิ่งรับเข้ามาถูกปลดออกทันที หรือพนักงานแต่ละคนทำงานได้ไม่นานเสมอ ซึ่งก็จะทำ

ให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับกิจการของธุรกิจนั้น ๆ เสียไป

แต่ถ้าเป็นกรณีที่ยอดขายเพิ่มขึ้นจากยอดขายปกติ จะพบว่าเกิดการบริการที่ไม่ได้คุณภาพขึ้น เพราะจำนวนพนักงานบริการไม่เพียงพอ ทำให้เสียลูกค้า ซึ่งถ้าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น แต่ปรากฏว่าช่วงเวลาที่ยอดขายเพิ่มขึ้นนั้นเป็นช่วงสั้น หรือบางเวลาเท่านั้น ก็จะเป็นการเพิ่มต้นทุนอย่างมากให้เกิดกิจการ โดยเฉพาะในค่านพนักงานเอง ถ้ารายได้ส่วนใหญ่ส่วนหนึ่งของพนักงานมาจากค่าเงินรางวัล (Tips) พนักงานที่เพิ่มขึ้นมาก ๆ เมื่อถึงช่วงเวลาที่ยอดขายน้อยลง จำนวนส่วนแบ่งที่จะได้เงินรางวัลของทุกคนจะน้อยลง ซึ่งย่อมทำความไม่พอใจให้พนักงานด้วย

ในการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก จะต้องมีการกำหนดแนวทางการทำงาน และผลงานมาตรฐานที่พนักงานแต่ละหน้าที่ควรปฏิบัติได้ในช่วงเวลาที่กำหนดให้ แต่ละกิจการหรือแต่ละรูปแบบของการบริการก็จะมีมาตรฐานไม่เหมือนกัน ซึ่งฝ่ายจัดการของแต่ละกิจการเป็นผู้กำหนดขึ้น ซึ่งแม้แต่ในกิจการเดียวกัน แต่ในช่วงเวลาอาหารต่างกัน เช่น อาหารมื้อกลางวันกับมื้อเย็น รูปแบบมาตรฐานหรือบรรทัดฐานที่วางไว้ก็จะแตกต่างกันไปด้วย เช่น ในมื้อกลางวัน บริกร 1 คน อาจรับผิดชอบดูแลลูกค้าได้ถึง 20 คน แต่ในช่วงเย็นอาจดูแลได้เพียง 12 คน ทั้ง ๆ ที่เป็นร้านอาหารร้านเดิม รายการอาหารชุดเดียวกัน แต่มื้อเย็นนี้ลูกค้ามักจะมีเวลาในการรับประทานอาหารมาก มักจะพิถีพิถันในการเลือกอาหาร และรับประทานหลาย ๆ อย่าง ซึ่งทำให้กินเวลาในการรับประทานอาหารมากขึ้น หรือลูกค้าอาจสั่งเป็นอาหารมื้อใหญ่ที่ต้องใช้เวลาในการปรุงและรับประทาน ซึ่งย่อมหมายถึงว่าในช่วงขณะนั้นอาจจะมีส่วนที่มีพนักงานไม่พอเพียง ดังนั้น ในแต่ละกิจการจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของการทำงานของพนักงาน แต่ละหน้าที่ไว้อย่างละเอียดและชัดเจนด้วย

การสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก

เป็นการสอบถามพนักงานที่ลาออกถึงความเห็นเกี่ยวกับองค์กรและสาเหตุที่ออก ซึ่งฝ่ายบุคคลสามารถที่จะนำข้อมูลเหล่านี้มาประมวลเพื่อหาเหตุผลของการลาออกได้ แต่ควรระวังที่จะไม่ถือเอาคำตอบของพนักงานที่ลาออกนี้เป็นเหตุผลใหญ่ เพราะจะต้องคำนึงถึงว่า ข้อมูลเหล่านี้บางส่วนอาจจะไม่จริงก็ได้ เช่น เป็นเพียงเหตุผลส่วนตัวที่ลาออก หรืออาจมีปัญหากับหัวหน้างาน หรือมีหลาย ๆ เหตุผลประกอบกัน ดังนั้นการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกนี้ จึงควรถือเป็นการสำรวจทัศนคติของพนักงานที่ลาออกมากกว่าจะเป็นการประมวลหาเหตุผลที่แท้จริงในการลาออกของพนักงาน คำตอบต่าง ๆ ที่ได้รับนั้นสามารถที่จะนำมาจำแนกเป็นเหตุผลต่าง ๆ ประเภทที่หลักเลี้ยงได้ และ

หลักเลี้ยงไม่ได้ ซึ่งยกตัวอย่างได้ เช่น¹

ก. ประเภทหลักเลี้ยงไม่ได้ คือ ลาออกเนื่องจาก เกษียณอายุ บวช แต่งงาน คลอดบุตร ตาย หรือย้ายถิ่นที่อยู่

ข. ประเภทหลักเลี้ยงได้ เช่น ลาออกเนื่องจากต้องการทำงานใหม่ ต้องการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เกิดความไม่พอใจในงาน ในเงินเดือน เวลาทำงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน การเดินทางลำบาก ปัญหาอื่นที่อยู่อาศัย เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีเหตุผลอื่น ๆ ในการลาออกของพนักงาน ซึ่งหน้าที่สำคัญของผู้จัดการแผนกบุคคล จะต้องพยายามหาวิธีที่จะทำให้ทราบเหตุผลที่แท้จริงให้มากที่สุดที่พนักงานลาออก และหยิบยกขึ้นมาเพื่อปรับปรุงวิธีการของแผนกบุคคลให้ดีขึ้น

ขั้นตอนวิธีการในการสัมภาษณ์ที่ใช้นี้ อาจเป็นแบบเดียวกับการสัมภาษณ์เมื่อเริ่มเข้าแต่จะต่างคำนึงถึงความแตกต่างของสองกรณีนี้อยู่เสมอว่า เป็นการสัมภาษณ์เพื่อเข้าทำงาน และสัมภาษณ์เมื่อพนักงานออกจากงาน พยายามที่จะหาประโยชน์ให้มากที่สุดจากข้อมูลที่จะได้รับนี้ ผู้สัมภาษณ์ควรใช้ความสามารถในการสังเกตท่าทางและทัศนคติต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุด ซึ่งวิธีการเตรียมตัวอาจเป็นดังนี้ คือ²

1. เตรียมการสัมภาษณ์ โดยเตรียมหาข้อมูลของพนักงานที่จะสัมภาษณ์ให้มากที่สุด และมั่นใจที่ประวัติส่วนตัวของพนักงานไว้ด้วย
2. แสดงความเสียใจอย่างแท้จริง ในการที่พนักงานลาออก
3. พยายามอธิบายให้พนักงานที่ลาออกเข้าใจว่าการสัมภาษณ์ ไม่ใช่เพื่อต้องการให้เขาเปลี่ยนใจในการลาออก แต่ถาการลาออกเพราะความไม่ถูกต้องจากงานที่ทำ การสัมภาษณ์ก็เพื่อต้องการข้อมูลต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงหน่วยงานในจุดอื่นต่าง ๆ นั้นให้ดีขึ้น
4. ใช้คำถามที่ตอบได้เต็มที่ เพื่อให้เขาอธิบายเหตุผลของการลาออก (Open-Ended Question)

¹J. Philip Magurn, A Manual of Staff Management in the Hotel and Catering Industry (London : William Heinemann Ltd, 1977), pp.84-85.

²Ibid., p. 85.

5. สัมภาษณ์แบบที่ทำให้รู้สึกเป็นกันเองมากที่สุด โดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการโต้เถียงขึ้นในการสัมภาษณ์

6. จบการสนทนาด้วยการแสดงความขอบคุณในความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่เคยมีมา และแสดงความจริงใจ ความปรารถนาที่ดีในงานในอนาคตที่เขาจะทำต่อไป

งานในอุตสาหกรรมคานอาหารและเครื่องดื่ม จะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งบางคนไม่สามารถยอมรับได้ คือ เป็นงานที่พนักงานจะต้องมีความใกล้ชิดกับลูกค้ามาก และการทำงานอยู่ในช่วงเวลาที่คนส่วนใหญ่ใช้เป็นเวลาพักผ่อนนอกจากเวลางานปกติ ลักษณะการจัดการของฝ่ายบุคคลที่จะลดจำนวนพนักงานลาออกลงได้ จึงต้องมีการคัดเลือกตั้งแต่ต้น ที่จะคัดผู้ที่ไม่มีความชอบทำงานในการให้บริการคนอื่น หรือพนักงานที่ต้องการทำงาน และใช้ชีวิตทั่วไปในเวลาปกติ สังคมทั่วไป พนักงานเหล่านี้จะเป็นส่วนที่เข้ามาอยู่ได้ไม่นานก็จะเพิ่มปริมาณพนักงานลาออก ซึ่งในการคัดเลือกขั้นแรกก็อาจจะไต่ถามการสังเกตอารมณ์ทั่วไป จากการสนทนาและจากประวัติที่ให้ไว้

การเพิ่มลดจำนวนพนักงานที่ลาออกนี้ เป็นหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายจัดการจะต้องดูแลให้อยู่ในที่ยอมรับได้ จากการสำรวจในอดีตของ Hotel and Catering E.D.C. ในปี 1969 พบว่า ส่วนหนึ่งของการที่พนักงานลาออกมาก เนื่องจากช่องว่างในการจัดการ (Management Vacuum) คือ การที่ผู้จัดการพยายามปลุกตัวออกจากลูกน้อง ไม่มีความสนใจ และไม่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของลูกน้อง ผู้จัดการที่จะต้องถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของตนเองโดยตรงที่จะดูแลการปฏิบัติงานของลูกน้อง ความสัมพันธ์ของผู้จัดการและลูกน้องของตน เป็นเหตุผลสำคัญในการลดช่องว่างในการจัดการลง ซึ่งทำให้สามารถลดจำนวนพนักงานลาออกลงได้ ถ้าผู้จัดการมีความสนใจที่จะปฏิบัติจริง

การวางแผนกำลังคน¹

ปัจจัย 4 ประการของการบริหารงาน คือ คน วัสดุ การจัดการ คนหรือบุคลากรในองค์การนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นผู้ที่ลงมือปฏิบัติในการดำเนินงาน และการบริการขององค์การ ดังนั้น หากหน่วยงานใดขาดกำลังคนก็หมายความว่า การบริหารงานของหน่วยงานนั้นจะต้องประสบ

¹ สมาน รังสิโยภรณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2522), หน้า 12.

อุปสรรค และเป็นผลให้การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ต้องล่าช้าและไม่บรรลุเป้าหมาย วิธีการที่จะแก้ไขปัญหามูลค่าการในด้านกำลังคนให้เป็นที่ยอมรับกันในการจัดการด้านบุคลากร ก็คือการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การเป็นการล่วงหน้า ต้องการประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ เป็นการล่วงหน้าเช่นกันว่าจะได้มาจากไหน อย่งไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนจะช่วยแก้ไขปัญหาด้านกำลังคนได้หลายประการด้วยกัน เช่น ¹

1. เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าหน่วยงานต่าง ๆ จะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ในจำนวนที่เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อให้มีการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับ ฝ่ายบุคคลหรือหน่วยงานในการฝึกอบรม จะได้เตรียมสรรหา คัดเลือกบุคลากร และฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

ระดับของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนอาจทำได้ในหลายระดับด้วยกัน คือ ²

1. ระดับองค์การ เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการด้านบุคลากร และเป็นการกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการขององค์การ เป็นการล่วงหน้า
2. ระดับแผนก เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการด้านกำลังคน และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก เป็นการล่วงหน้า ตลอดจนการกำหนดวิธีการเพื่อให้มีการใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดด้วย

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 17.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 14.

3. ระดับหน่วยงานย่อย ๗ เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคน เป็นการล่วง
หน้าของหน่วยงานย่อย ๗ แต่ละหน่วย และการกำหนดวิธีจัดการ เพื่อให้มีการใช้กำลังคนในหน่วยงาน
นั้น ๗ ให้ได้ประโยชน์สูงสุดเช่นกัน

การวางแผนกำลังคนในแต่ละระดับ เช่น ในระดับแผนก จะสามารถกระทำได้อย่างถูกต้อง
ต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงได้ จะต้องได้รับข้อมูลต่าง ๆ หรือการวางแผนกำลังคนที่ถูกต้อง
และสมเหตุสมผลจากหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วย และในทำนองเดียวกัน การวางแผนกำลังคนใน
ระดับองค์การที่จะสามารถกระทำได้อย่างถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริง ก็จะต้องได้ข้อมูล
ต่าง ๆ หรือการวางแผนกำลังคนที่ถูกต้องเหมาะสมจากแผนกต่าง ๆ มิฉะนั้น การวางแผนกำลังคน
ในระดับองค์การก็อาจจะกระทำไม่ได้ หรือทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร

เปรียบเทียบกับในกิจการโรงแรม การวางแผนกำลังคนในระดับองค์การของโรงแรมจะ
กระทำโดยได้รับข้อมูลจากส่วนสำคัญในโรงแรม เช่น ฝ่ายห้องพัก และ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม
ซึ่งนับเป็นระดับแผนกขององค์การ และแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มจะสามารถวางแผน
กำลังคนได้ใกล้เคียงกับระดับความเป็นไปได้มากที่สุด ก็จะต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจากหน่วย
ต่าง ๆ ในแผนก คือ จากจุดการขาย (Outlet) ต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของฝ่ายอาหารและ
เครื่องดื่มในโรงแรม เช่น ในห้องอาหารจีน ผู้จัดการของห้องจะเป็นผู้กำหนดว่ากำลังคนที่พอเพียง
ที่ต้องการเป็นเท่าไร ตั้งแต่จำนวนพ่อครัว หัวหน้าฝ่ายบริการ พนักงานต้อนรับ พนักงานบริการ
พนักงานทำความสะอาด เป็นต้น ให้เหมาะสมกับจำนวนลูกค้าที่สามารถเข้ามาใช้บริการได้ในห้อง
อาหารนั้น ๆ และส่งข้อมูลที่รวบรวมได้ให้กับผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งจะรวบรวมข้อมูล
ของหน่วยต่าง ๆ ของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อวางแผนในระดับแผนกต่อไป

บุคลากรในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

บุคลากรในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งส่วนใหญ่ที่คนทั่วไปจะนึกถึงเป็นอันดับแรก ๆ คือ
พนักงานบริการผู้ซึ่งทำหน้าที่ให้บริการแก่ลูกค้าปัจจุบันอาชีพพนักงานบริการในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม
ได้รับความนิยมและมีความก้าวหน้ากว่าแต่เดิมเป็นอันมาก เนื่องจากการทำงานเป็นพนักงานบริการ
มีทั้งผลดีและผลเสียในการปฏิบัติงานในอาชีพ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ คือ ¹

¹ พิเศษย์ ปิโศติการ, งานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (กรุงเทพมหานคร : บริษัทศึกษา
พร จำกัด, 2527), หน้า 173 - 175.

ผลดี

1. เป็นอาชีพที่สามารถสร้างความมั่นใจและมั่นคงได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นอาชีพที่สามารถทำรายได้ให้ตนเองได้ระดับสูง โดยที่จะมีรายได้ประจำ คือ เงินเดือนและรายได้จากเงินรางวัลที่ถูกค้ำมือให้ คือ Tips (Top In Prompt Service) ซึ่งบางครั้งรวมกันแล้วอาจมากกว่าผู้ที่ประกอบอาชีพอื่น ที่มีรายได้จากเงินเดือน หรือค่าจ้างประจำแต่เพียงอย่างเดียวเป็นอันมาก
2. พนักงานบริการจะมีโอกาสได้พบปะกับคนหลายชาติ หลายภาษา จากวงการต่าง ๆ กันและมาจากสังคมต่าง ๆ กัน ซึ่งสามารถจะช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับตนเองได้เป็นอย่างดี
3. พนักงานบริการสามารถที่จะประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันของตนเองได้เป็นอันมาก ซึ่งนับว่าเป็นการเพิ่มพูนรายได้ทางอ้อมที่สำคัญ เนื่องจากในเวลาปฏิบัติหน้าที่ส่วนใหญ่ในโรงแรมชั้นพิเศษ นิยมให้พนักงานบริการสวมเครื่องแบบ เช่น ในโรงแรมชั้นพิเศษ รวมทั้งบริการซักรีดเครื่องแบบพนักงานเหล่านั้นด้วย ซึ่งสามารถที่จะประหยัดค่าใช้จ่ายในเรื่องเครื่องแต่งกายลงได้ นอกจากนั้นเวลาปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานจะต้องติดต่อกันไปตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการจัดหาอาหารให้พนักงานบริการได้รับประทานก่อนหรือหลังจากการปฏิบัติหน้าที่ด้วย ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดรายจ่ายในค่านอาหารไปได้อีก
4. ในขณะที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ พนักงานบริการจะมีโอกาสได้ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สวยงาม มีการตกแต่งประดับประดาอย่างสวยงาม มีวัสดุและเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย บรรยากาศเย็นสบายตลอดเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งทำให้เกิดแรงกระตุ้นและความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ
5. พนักงานบริการที่มีความสามารถนั้น นอกจากจะได้รับเงินรางวัลจากลูกค้าที่พอใจในบริการแล้ว ยังจะทำให้ตนเองเป็นที่ต้องการของบรรดาผู้ดำเนินกิจการอาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ เป็นการสร้างความมั่นคงในอาชีพของตน ซึ่งมีปรากฏเสมอว่า มีการแข่งขันกันแย่งตัวพนักงานบริการที่มีความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ โดยการเสนอให้เงินเดือนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่มากกว่าเดิม
6. พนักงานบริการจะสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนของคนไทยทั้งหลาย ในการติดต่อกับชาวต่างประเทศที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เขาจะชื่นชม ประทับใจ และชอบคนไทยหรือไม่ บางส่วนอาจจะขึ้นอยู่กับความประพฤติ การปฏิบัติ และการบริการของพนักงานบริการส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ที่เขาได้พบปะด้วยเสมอในการท่องเที่ยวในประเทศไทย

ผลเสีย

1. งานด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่มเป็นงานหนัก ซึ่งจะต้องทำแข่งกับเวลา ตลอด 8 ชั่วโมงการทำงาน โดยจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอ ในการบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า เนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันในด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่มมาก

2. เวลาการทำงานของพนักงานบริการจะแตกต่างกับอาชีพอื่น ๆ คือ ไม่เป็นเวลาที่ไม่แน่นอนอาจเริ่มเข้าทำงานตั้งแต่ 6 โมงเช้า หรือเข้าทำงานเวลา 4 ทุ่ม แล้วแต่ความเหมาะสมที่หัวหน้างานจะกำหนด นอกจากนี้วันหยุด เสาร์อาทิตย์ หรือวันนักขัตฤกษ์ต่าง ๆ เป็นช่วงเวลาที่พนักงานบริการจะหยุดไม่ได้ และต้องทำงานหนักกว่าวันปกติ เพราะวันเหล่านี้เป็นวันที่งานบริการจะสามารถทำรายได้มากกว่าวันธรรมดา ดังนั้น พนักงานบริการจึงไม่มีเวลาพักผ่อนหรือเที่ยวเตร่พร้อมกับครอบครัวในวันหยุดเหมือนงานอาชีพอื่นมากนัก

3. การทำงานอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม มีความสะดวกสบายและมีรายได้สูง เปรียบเทียบกับงานอาชีพอื่น ทำให้หลงลืมตนได้ง่าย อาจกลายเป็นคนฟุ้งเฟ้อสุรุ่ยสุร่าย ไม่รู้จักค่าของเงิน ทั้งที่มีรายได้ดี สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันลงได้มาก

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงผลดีและผลเสียในการประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริการแล้ว จะเห็นว่าผลดีน่าจะมีน้ำหนักมากกว่าผลเสีย และปรากฏว่าพนักงานบริการเป็นจำนวนมากสามารถสร้างหลักฐานได้เป็นปีกแผ่น มีความเป็นอยู่ดี มีอาชีพมั่นคง และประสบความสำเร็จในชีวิตได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มที่จะอธิบายผลดีและผลเสียของอาชีพให้พนักงานบริการที่จะรับเข้ามาใหม่ทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจและการปฏิบัติตนเมื่อตกลงใจที่จะเข้ามาทำงานแล้ว

การดำเนินงานด้านต้นทุน

ต้นทุนของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ในที่นี้ นอกจากจะหมายถึง จำนวนเงิน ค่าวัตถุดิบหรืออาหารคิมที่เราซื้อมาปรุงเป็นอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อบริการให้แก่ลูกค้าแล้ว ยังหมายรวมถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในการประกอบบริการนี้คือ ค่าจ้างเงินเดือน พนักงานครัว และบริการค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ นอกจากนั้นแล้วยังอาจหมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กร ความไม่สมบูรณ์ของระบบงาน ซึ่งถ้ามีการจัดการต้นทุนที่ดีนั้น นอกจากจะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

แล้วยังทำให้งานบริการมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย นโยบายที่สำคัญในการจัดการด้านต้นทุนนี้คือ การควบคุม ซึ่งธุรกิจที่มีการจัดการด้านต้นทุนที่ดีจะต้องมีการควบคุมการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายรับของ ฝ่ายคลังสินค้าและอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการควบคุม 2 ประการ คือ ¹

1. เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
2. เพื่อป้องกันการสูญเสียและการสูญหาย เนื่องจากพนักงานหรือลูกค้า

ในอุตสาหกรรมด้านอาหารบางประเภท เช่น ในโรงงานผลิตอาหาร การสูญหายจะเกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานแทบทงลิน ซึ่งต่างไปจากอุตสาหกรรมด้านอาหารในภัตตาคาร หรือโรงแรม การควบคุมจะมีแบบอย่างแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ของการดำเนินงาน เช่น ในการดำเนินงานภัตตาคาร อาจเพิ่มกำไรได้โดยการลดจำนวนอาหาร เปลี่ยนรายการอาหาร เพิ่มราคาอาหาร แต่ในโรงเรียนจะทำแบบนั้นไม่ได้ จะต้องใช้วิธีหาวิธีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งจะเห็นว่าผลที่ได้คล้ายคลึงกันคือ กำไรเพิ่มขึ้น แต่วิธีการของแต่ละแห่งจะแตกต่างกันไป

ในทำนองเดียวกันอาจมีปัจจัยบางประการที่สำคัญ ที่ทำให้ผู้ดำเนินการไม่สามารถลดต้นทุนลงได้ เช่น วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ในสถานลดความอ้วน ผู้ดำเนินไม่สามารถที่จะลดต้นทุนโดยการลดคุณภาพของอาหารและการตัดบริการต่าง ๆ ในการลดน้ำหนักลงได้ เพราะมีวัตถุประสงค์หลักของกิจการ

และจากขั้นตอนในการดำเนินงานของฝ่ายอาหาร และเครื่องดื่มที่ได้อธิบายมาแล้ว ตั้งแต่ในตอนต้นจะพบว่าเกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมทั้งสิ้น ดังนั้น การศึกษาการดำเนินงานด้านต้นทุนต่อไปนี้จะกล่าวถึงการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มที่ได้มีการจัดซื้อมาในแต่ละวัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Levinson, Food and Beverage Operation, p. 3.

ตารางที่ 3.1 แบบฟอร์มรายงานต้นทุนอาหารแบบที่ 1¹

		3	4	5	6	7	8
Date	Day	Today	Today	Today	To-Date	To-Date	To-Date
		Food	Food	Food Cost	Food	Food	Food Cost
		Purchases	Sales	Percent	Purchases	Sales	Percent
Mar. 1	M	412.93	897.23	46.02	412.93	897.23	46.02
2	T	526.60	926.44	56.84	939.53	1823.67	51.52
3	W	649.03	1138.16	57.02	1588.56	2961.83	53.63
4	Th	526.30	956.41	55.05	2114.94	3918.24	53.98
5	F	1017.96	1528.52	66.60	3132.90	5446.76	57.52
6	S	133.81	1649.38	8.11	3266.71	7096.14	46.04
7	S	0	1081.33		3266.71	8177.47	39.95
8	M	419.12	907.56	46.18	3685.83	9085.03	40.57
9	T	552.36	953.32	57.94	4238.19	10038.35	42.22
10	W	607.96	1206.15	50.41	4846.15	11244.50	43.10
11	Th	563.59	881.43	63.94	5409.74	12125.93	44.61
12	F	995.91	1604.12	62.08	6405.65	13730.05	46.65
13	S	168.91	1713.68	9.86	6574.56	15443.73	42.57
14	S	0	1031.71		6574.56	16475.44	39.91
15	M	432.73	924.41	46.81	7007.29	17399.85	40.27
16	T	639.57	938.16	68.17	7646.86	18338.01	41.70
17	W	791.55	1209.24	59.50	8438.41	19547.25	43.17
18	Th	574.09	822.58	69.79	9012.50	20369.83	44.24
19	F	1010.20	1581.62	64.28	10022.70	21951.45	45.66
20	S	109.46	1757.93	6.23	10132.16	23709.38	42.73
21	S	0	1002.48		10132.16	24711.86	41.00
22	M	420.66	972.43	43.26	10552.82	25684.29	41.09
23	T	640.10	891.18	71.83	11192.92	26575.47	42.12
24	W	782.09	1247.06	62.71	11975.01	27822.53	43.04
25	Th	493.48	871.28	56.66	12468.49	28693.81	43.45
26	F	1141.98	1627.84	70.15	13610.47	30321.65	44.89
27	S	120.49	1698.01	7.10	13730.96	32019.66	42.88
28	S	0	1080.08		13730.96	33099.74	41.48
29	M	486.76	906.74	53.68	14217.72	34006.48	41.81
30	T	498.66	938.38	53.14	14716.38	34944.86	42.11
31	W	407.09	1262.55	32.24	15123.47	36207.41	41.77
Total for Month		15123.47	36207.41	41.77	15123.47	36207.41	41.77

¹ Douglas C. Keister, Food and Beverage Control, p.119.

ตารางที่ 3.2 แบบฟอร์มรายงานต้นทุนอาหารแบบที่ 2¹

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Date	Day	Opening Food Store Inventory Beginning of Day	Storeroom Purchases	Total Food Available Storeroom	Food Requisitions	Direct Purchases	Transfers To Kitchen	Cost of Food Used	Employees' Meals	Transfers From Kitchen To Bar	Today Cost of Food Sold	Today Food Sales	Today Food Cost % Per Dollar Sale	To-Date Cost of Food Sold	To-Date Food Sales	To-Date Food Cost % Per Dollar Sale	
Mar. 1	M	188507	311967	233474	22715	7526	219	42260	2850	657	387153	22723	4319	387153	22723	4319	
2	T	197757	41522	242281	32984	8138	158	47260	2600	823	43837	22644	4732	22590	182367	4529	
3	W	203317	58689	262006	42152	6214	0	48366	2625	119	45322	113816	3972	127912	294183	4319	
4	Th	219854	48789	268643	35681	3849	0	39530	2550	328	36652	95641	3832	162564	371324	4200	
5	F	232862	91243	324105	53316	10553	347	64216	2500	651	61065	152852	3995	225429	544676	4122	
6	S	270889	10415	281304	57392	2966	186	54544	2975	813	50756	164938	3077	272385	708614	3895	
7	S	229912	0	229912	4337	0	0	4337	2700	0	41137	108133	3804	319522	917747	3883	
8	M	186075	33721	219796	33876	8191	512	42576	2850	714	39015	90756	4299	356537	902503	3924	
9	T	185920	45849	231769	39729	9387	59	49175	2625	629	45921	45332	4017	404538	1003835	4009	
10	W	192040	53364	245404	40638	7432	0	48020	2625	525	44320	120615	3724	447378	1124450	3979	
11	Th	206766	52256	257022	33924	4103	0	38027	2500	304	35223	88143	3996	484601	1212593	3920	
12	F	222098	88334	310432	38763	11257	362	70382	2700	673	67004	160412	4177	549610	1373005	4003	
13	S	252669	13678	266347	57947	3413	74	61481	2875	907	57699	171368	3367	607309	1544373	3932	
14	S	208153	0	208153	4248	0	0	4248	2700	0	39918	103171	3873	647227	1644544	3928	
15	M	165585	34817	200352	32237	8456	214	40977	2850	598	37459	92441	4052	684686	1719985	3935	
16	T	168115	56289	224404	36634	7668	0	44302	2600	653	41049	72816	4375	725735	1838031	3958	
17	W	187770	70946	258716	44548	8209	1181	52938	2625	442	49871	120924	4124	775606	1954735	3868	
18	Th	214168	51738	265906	35960	5681	0	41641	2500	381	38760	82258	4712	814366	2032982	3948	
19	F	22936	91173	321109	59423	7947	59	69329	2800	774	65555	158162	4145	874921	2145145	4008	
20	S	261686	8015	269701	58628	2931	462	62011	2975	826	58210	175793	3311	938131	2370938	3957	
21	S	211083	0	211083	40420	0	0	40420	2700	0	37720	100248	3763	978851	2471186	3949	
22	M	170663	32878	203541	31961	3188	0	41149	2800	638	37711	87243	3828	1013562	2568429	3946	
23	T	171580	57654	229234	36233	6351	223	42906	2645	579	39702	89118	4455	1052244	2657547	3963	
24	W	193006	68736	261742	42458	9473	0	51931	2550	483	49898	124706	3921	1102162	2792252	3961	
25	Th	219284	65632	284916	40116	3716	0	43832	2500	318	41014	87128	4707	1143176	2864381	3984	
26	F	224800	102766	327566	53743	11432	438	65613	2850	756	62007	162784	3809	1200183	3032165	3975	
27	S	273823	9441	283264	61326	2408	117	62051	2975	835	60041	145901	3548	1265424	3201966	3952	
28	S	221938	0	221938	41535	0	0	41535	2750	0	38785	108008	3591	1304209	3309974	3940	
29	M	180403	40932	221335	30211	7744	139	38094	2800	531	34773	90674	3835	1339982	3400648	3937	
30	T	181124	41284	222408	31678	8582	0	40260	2600	668	36492	93838	3942	1375974	3494486	3938	
31	W	200730	33216	233946	47769	7493	67	49829	2500	488	46844	126255	3710	1422815	3620741	3930	
		181677	0	181677	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total for Month		191677	1318139	0	1324969	194208	3916	1523023	83675	16603	1422815	3620741	3930	1422815	3620741	3930	
		Proof of Inventory								Proof of Cost							
		Opening Inventory								Opening Inventory							
		Storeroom Purchases								Direct Purchases							
		Total								Total							
		Requisitions								Employees' Meals							
		Closing Inventory								Transfers to Bar							
										Cost of Food Sold							

¹ Ibid., pp. 128 - 129.

การควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มนั้น จะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายควบคุมต้นทุน ซึ่งจะทำการรายงานต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มในแต่ละวัน อาทิตย์หรือเดือน เพื่อหาจำนวนต้นทุนที่แท้จริงของอาหารและเครื่องดื่ม และจำนวนต้นทุนคิดเป็นร้อยละของยอดขาย เพื่อให้ฝ่ายจัดการนำไปใช้ในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงาน

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานต้นทุนอาหารแบบที่ 1 เป็นแบบฟอร์มอย่างง่าย ๆ ซึ่งแสดงยอดซื้ออาหารในแต่ละวัน ยอดขาย ร้อยละของต้นทุนที่ซื้อต่อยอดขายและยอดสะสมตั้งแต่วันที่เดือน ซึ่งกิจการจะสามารถดูความเคลื่อนไหวของยอดร้อยละสะสมได้ตั้งแต่วันที่เริ่มแรก ๆ ของเดือน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในช่วงหลังของเดือนให้ดีขึ้นได้ แต่ข้อเสียของแบบฟอร์มนี้คือ ค่าที่ได้จะไม่ละเอียดมาก ไม่สามารถดูรายละเอียดของต้นทุนค่าคงเหลือในแต่ละวันหรือแต่ละเดือน นอกจากนี้ยอดร้อยละในแต่ละวันอาจมีการคลาดเคลื่อนได้ เช่น กรณีที่ไม่มีการซื้อขายอาหารดิบในวันอาทิตย์ แต่มีการขายอาหารในวันอาทิตย์ด้วย ยอดร้อยละของต้นทุนในวันอาทิตย์จึงมีค่าเป็นศูนย์

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานต้นทุนอาหารแบบที่ 2 เป็นแบบที่มีความละเอียดมากขึ้น โดยที่แสดงยอดสิ้นค่าคงเหลือในแต่ละวัน ยอดซื้อโดยตรงที่ไม่ผ่านฝ่ายคลังสินค้า เช่น อาหารดิบประเภทนมสด ไอศกรีม เป็นต้น ยอดโอนไปมาระหว่างต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เช่น เหล้าไวน์สำหรับปรุงอาหาร จะโอนจากต้นทุนเครื่องดื่มเป็นต้นทุนอาหาร มะนาวและไข่สำหรับปรุงเครื่องดื่ม จะโอนจากต้นทุนอาหารเป็นต้นทุนเครื่องดื่ม เป็นต้น และยอดต้นทุนอาหารพนักงาน รายละเอียดปลีกย่อยเหล่านี้จะนำมารวมและหักลบ เพื่อให้ยอดต้นทุนขายใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น

แบบฟอร์มแบบที่ 2 นี้มีความละเอียดในการคำนวณและยังทำให้สามารถคำนวณยอดสิ้นค่าคงเหลือได้ ซึ่งทำให้สะดวกแก่การควบคุมการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น แต่ข้อเสียของแบบฟอร์มที่ 2 คือ จะเพิ่มงานในการหายอดอาหารที่ต้องการใช้ในแต่ละวัน โดยต้องมีการบันทึกรายละเอียดของทุกรายการ การบันทึกรายการโอนระหว่างครัวและบาร์เพื่อโอนต้นทุนซึ่งกันและกัน และการคำนวณหายอดต้นทุนอาหารพนักงานในแต่ละวัน นอกจากนี้ ในการแสดงยอดสิ้นค่าคงเหลือก็ไม่ได้มีการรวมส่วนสินค้าที่เบิกแล้วยังใช้ไม่หมดเพื่อหายอดสิ้นค่าคงเหลือที่แท้จริงลงไปด้วย

อย่างไรก็ดี แบบฟอร์มรายงานต้นทุนอาหารดังตัวอย่าง 2 แบบข้างต้น เป็นแบบที่กิจการสามารถเลือกนำไปใช้หรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับกิจการได้ โดยแบบที่ 1 เป็นแบบที่ง่าย ในการปฏิบัติซึ่งในกิจการอาหารและเครื่องดื่มควรจะได้มีการคำนวณต้นทุนตามแบบที่ 1 เป็นอย่างน้อย

จากวิธีการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น จะพบว่าในการจัดการทุกขั้นตอน ถ้าได้ปฏิบัติตามระบบที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นอย่างถูกต้องสมบูรณ์ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนนโยบาย

จนถึงการควบคุมแล้ว การดำเนินงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ย่อมสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย