

บทสรุปและขอเสนอแนะ

การบริหารแรงงานนั้นวันยังมีความจำเป็น เพราะค่าครองชีพและอัตราค่าจ้าง
ขึ้นค่ามีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ประกอบกับได้มีสภาพแรงงานเกิดขึ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมาย
เพื่อรักษาผลประโยชน์ของคนงาน บริษัทจะต้องจ่ายค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น และให้ความเป็น
ธรรมแก่คนงาน จึงจำเป็นต้องหาวิธีการเพิ่มรายได้คนงานให้สูงขึ้น โดยที่คนงานจะต้อง
ทำงานใหม่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย "ค่าแรงจูงใจ" เป็นวิธีการหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) ลดต้นทุนต่อหน่วยลง โดยการเพิ่มปริมาณการผลิตให้สูงขึ้น
- 2) เพิ่มรายได้ให้แก่คนงาน
- 3) ควบคุมการผลิตใหม่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แต่การที่จะนำระบบค่าแรงจูงใจมาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรม จะต้องกระทำด้วย
ความระมัดระวัง และจะต้องให้สอดคล้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น ๆ อีกทั้งจะต้องคำนึงถึง
หลักการดังต่อไปนี้

- 1) ต้องมีการตั้งมาตรฐานให้ถูกต้อง
- 2) ต้องใช้ระบบที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน
- 3) ควรมีการค่าประกันค่าแรงปกติ
- 4) ต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานเป็นประจำ
- 5) ควรหาทางจูงใจคนงานเป็นรายคน
- 6) ไม่ควรมีการเปลี่ยนมาตรฐานให้ยากขึ้นถ้าไม่จำเป็น
- 7) ต้องรักษาระดับคุณภาพของผลผลิตไว้
- 8) ควรกำหนดระยะเวลาคำนวณค่าแรงจูงใจให้สั้น
- 9) ควรใช้ระบบค่าแรงจูงใจให้ทั่วถึง
- 10) ควรหาทางให้หัวหน้างานร่วมมือ

ค่าแรงจูงใจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภท คือ



1. คิดตามจำนวนที่ผลิตได้ แบ่งออกได้ 2 วิธี คือ

1) MEASURED DAYWORK คนงานจะได้รับความแรงในอัตราปกติ ตามเวลาที่ทำงาน โดยไม่คำนึงว่าผลงานจะสูงกว่าหรือต่ำกว่ามาตรฐาน และจะมีการประเมินผลงานโดยหัวหน้างานทุก ๆ ระยะเวลา 3 เดือน เพื่อกำหนดอัตราค่าแรงงานใหม่ โดยพิจารณาปริมาณงานที่ทำ คุณภาพของงาน ความเชื่อถือ และความสามารถที่จะทำงานใดหลาย ๆ อย่าง

2) PIECEWORK แบ่งออกได้ 3 วิธีคือ

ก. 1-FOR-1 PLAN คนงานจะได้รับความแรงมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนผลผลิตที่ผลิตได้ และไม่มีการกำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ

ข. FULL PARTICIPATION PLAN มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ ถ้าคนงานทำได้ต่ำกว่ามาตรฐาน จะได้รับความแรงเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำ แต่ถาคนงานทำงานใดสูงกว่ามาตรฐานจะได้รับความแรงผันแปรตามจำนวนผลผลิต

ค. TAYLOR PIECEWORK PLAN กำหนดอัตราค่าแรงไว้ 2 ระดับ อัตราแรกสำหรับคนงานที่ทำงานใดต่ำกว่ามาตรฐาน อีกอัตราหนึ่งสำหรับคนงานที่ทำงานใดสูงกว่ามาตรฐาน และไม่มีการกำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ

2. คิดตามเวลา แบ่งออกได้ 4 วิธี คือ

1) STANDARD HOUR PLAN มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ และกำหนดเวลามาตรฐานของงาน ถ้าคนงานทำงานในเวลาที่กำหนดได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน แสดงว่าสามารถประหยัดเวลาทำงานได้ ก็จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นตามจำนวนเวลาที่ประหยัดได้ แต่ถาทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ก็จะได้รับค่าแรงเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำ

2) HALSEY PLAN มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ และกำหนดเวลามาตรฐานของงาน ถ้าคนงานทำงานในเวลาที่กำหนดได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน แสดงว่าสามารถประหยัดเวลาการทำงานได้ ก็จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นครึ่งหนึ่งของจำนวนเวลาที่ประหยัดได้ แต่ถาทำงานต่ำกว่ามาตรฐานก็จะได้รับค่าแรงเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำ

3) BEDAUX PLAN มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ และกำหนดเวลามาตรฐานของ

งาน ถ้าคนงานทำงานในเวลาที่กำหนดโดยผลงานสูงกว่ามาตรฐาน แสดงว่าสามารถประหยัดเวลาการทำงานได้ ก็จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นร้อยละ 75 ของจำนวนเวลาที่ประหยัดได้ แต่ถาทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ก็จะได้รับค่าแรงเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำ

4) **EMERSON PLAN** ไม่มีการกำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ แต่กำหนดเวลามาตรฐานของงาน ถ้าคนงานทำงานในเวลาที่กำหนด โดยผลงานสูงกว่ามาตรฐาน แสดงว่าสามารถประหยัดเวลาทำงานได้ ก็จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นในอัตราที่กำหนดตามจำนวนเวลาที่ประหยัดได้ แต่ถาทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ก็จะได้รับค่าแรงลดลง

3. คิดตามจำนวนกำไร แบ่งออกได้ 3 วิธี คือ

1) จ่ายให้ในปัจจุบัน ซึ่งอาจจ่ายส่วนแบ่งผลกำไร เป็นรายเดือน รายไตรมาส ครึ่งปี หรือปีละครั้งก็ได้

2) จ่ายให้ในอนาคต ส่วนแบ่งของกำไรของคนงานจะถูกบันทึกไว้ และจ่ายต่อเมื่อคนงานออกจากงาน ถึงแก่กรรม ไร้ความสามารถ หรือเลิกจ้าง

3) ส่วนหนึ่งจ่ายให้ปัจจุบันอีกส่วนจ่ายให้ในอนาคต เพื่อคนงานจะได้รับผลตอบแทนในปีนั้นทันทีส่วนหนึ่งจะจ่ายเมื่อตนเองสามารถช่วยให้บริษัทมีกำไร และอีกส่วนหนึ่งเก็บเอาไว้จ่ายในอนาคต

นอกจากนั้นแล้ว การคิดตามจำนวนผลกำไรยังมีวิธีปลีกย่อยอีก 2 วิธี คือ

ก. **KAISER STEEL SHARING PLAN** มีสาระสำคัญดังนี้

ก) การประกันการว่างงาน คนงานจะไม่ถูกออกจากงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค นอกจากเกิดภาวะเศรษฐกิจหดตัว

ข) หากการดำเนินงานของบริษัทสามารถทำให้ลดต้นทุนลงได้ อันเนื่องมาจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น ส่วนที่ลดลงได้นั้นจะทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น จะต้องแบ่งให้คนงานร้อยละ 32.5 และแบ่งให้บริษัทร้อยละ 67.5

ค) จะคอย ๆ ยกเลิกการจ่ายค่าแรงจูงใจ

ข. SCANLON PLAN มีสาระสำคัญ คือ ต้นทุนที่ประหยัดได้เนื่องจากคนงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะแบ่งให้คนงานร้อยละ 75 และบริษัทร้อยละ 25 ส่วนที่เป็นของคนงานจะจ่ายให้ทันทีร้อยละ 75 ที่เหลือเก็บไว้จ่ายตอนสิ้นปี เพื่อป้องกันการเพิ่มขึ้นของต้นทุนแรงงาน

ค่าแรงจูงใจมีผลดีและผลเสียต่อนายจ้าง ดังนี้

ผลดี

- 1) ทำให้สามารถกำหนดต้นทุนการผลิต และต้นทุนแรงงานขึ้นลงหน้าได้
- 2) ลดการมาสาย และการขาดงานในการทำงาน
- 3) เพิ่มความสนใจให้แก่คนงานในการทำงาน เพราะคนงานมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนในการควบคุมการผลิต
- 4) เป็นการกำจัดคนงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะถ้าเขาทำงานไม่ได้มาตรฐานก็จะไม่ได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้น
- 5) เพิ่มปริมาณผลผลิตให้สูงขึ้น และลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลง

ผลเสีย

- 1) อาจทำให้คุณภาพลดลง
- 2) อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการและคนงานในเรื่องการตั้งมาตรฐาน
- 3) ฝ่ายจัดการจะไม่พยายามปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น แต่จะมองในแง่ปริมาณการผลิตเป็นสำคัญ
- 4) อัตราค่าแรงจูงใจไม่มีความยืดหยุ่นเหมือนการจ่ายค่าแรงรายวันเมื่อกำหนดหลักการขึ้นมาแล้ว คนงานมีความรู้สึกว่าเขาได้ผลประโยชน์อยู่กับระบบนั้นอย่างมาก
- 5) ระบบนี้มักจะไม่ต้องการคนงานที่เขาทำงานใหม่

6) ค่าใช้จ่ายอาจไม่ลดลงจริงเสมอไป เพราะวิธีนี้แพงเสียทั้งทางด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพ จึงต้องมีการควบคุมคุณภาพอย่างใกล้ชิด ค่าใช้จ่ายในการควบคุมคุณภาพอาจสูงกว่า

7) การเปลี่ยนแปลงจากระบบค่าแรงรายวัน เป็นระบบค่าแรงจูงใจ เป็นเรื่องยุ่งยาก และอาจได้รับการคัดค้านจากคนงาน เพราะเขาคุ่นเคืองกับระบบเดิม

ค่าแรงจูงใจมีผลดี และเสียต่อคนงาน ดังนี้

ผลดี

- 1) คนงานที่มีความขยัน และมีความกระตือรือร้นสามารถทำงานได้มากขึ้น และรายได้ของเขาจะโตมากขึ้น
- 2) เกิดความยุติธรรมระหว่างคนงานด้วยกัน

ผลเสีย

- 1) คนงานต้องทำงานเร็วขึ้น อาจเจ็บป่วยได้
- 2) คนงานจะถูกลดค่าแรงลง ถ้าทำได้น้อยกว่ามาตรฐาน
- 3) คนงานที่เริ่มทำงานใหม่ ๆ หรือคนพิการซึ่งทำงานได้น้อยกว่ามาตรฐานอาจไม่ได้เข้าทำงาน

การวิจัยค่าแรงจูงใจในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้รับความร่วมมือจากสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย กระทรวงอุตสาหกรรม คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และบรรดาโรงงานสิ่งทอ

อุตสาหกรรมสิ่งทอภายในประเทศ ต้องประสบวิกฤตหลายครั้งหลายครา และก็ผ่านไปไต่ควยดี โดยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และสมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ปัจจุบันมีโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดรวม 608 โรงงาน และได้รับการส่งเสริมไปแล้ว 174 โครงการ เนื่องจากอุตสาหกรรมสิ่งทอมีหลายประเภท ผู้เขียนจึงกำหนดขอบเขตการวิจัยเฉพาะการทอเท่านั้น แต่ได้กล่าวถึงประเภทอื่น ๆ บ้าง เพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์

ผู้เขียนได้ส่งหนังสือรับรองและแนะนำตัวของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งบอกจุดมุ่งหมายของการวิจัยไปให้บรรดาโรงงานสิ่งทอจำนวน 16 แห่ง และได้รับการตอบรับให้เข้าสัมภาษณ์ 8 แห่ง ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

การวิจัยจะมุ่งผลการวิจัยไปที่

- 1) ชุมกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอภายในประเทศ ใช้ระบบค่าแรงจูงใจหรือไม่อย่างไร
- 2) การใช้ระบบค่าแรงจูงใจจะมีผลทางจิตใจต่อคนงานที่ได้รับค่าแรงจูงใจ และคนงานที่ไม่มีโอกาสได้รับค่าแรงจูงใจอย่างไร
- 3) การใช้ระบบค่าแรงจูงใจ จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท หรือไม่อย่างไร
- 4) การใช้ระบบค่าแรงจูงใจ จะมีผลต่อคุณภาพของสินค้าอย่างไร

ผู้เขียนจึงได้สัมภาษณ์บุคคล 3 ระดับของโรงงาน คือ

- 1) ระดับผู้จัดการ ซึ่งเป็นผู้รับนโยบายจากคณะกรรมการบริหาร คำถามจะเน้นไปทางด้านนโยบายเกี่ยวกับค่าแรงจูงใจมีอย่างไร และมีวิธีการอย่างไร
- 2) ระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย คำถามจะเน้นไปทางด้านการควบคุมนโยบายค่าแรงจูงใจ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร
- 3) ระดับคนงาน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบาย คำถามจะเน้นถึงความรู้สึกที่มีต่อค่าแรงจูงใจ แยกตามสภาพการณ์ของแต่ละบุคคล

ผลการวิจัยค่าแรงจูงใจในอุตสาหกรรมสิ่งทอ สรุปได้ดังนี้

- 1) โรงงานสิ่งทอภายในประเทศ จากโรงงานตัวอย่าง 8 โรงงาน ใช้ระบบค่าแรงจูงใจ 5 โรงงาน และไม่ได้ใช้ระบบค่าแรงจูงใจ 3 โรงงาน โรงงานที่ใช้ระบบค่าแรงจูงใจจะใช้เพียงบางหน่วยงานเท่านั้น หน่วยงานที่เหลือจะใช้ค่าแรงรายวัน ระบบค่าแรงจูงใจจะใช้เพียงบางหน่วยงานเท่านั้น หน่วยงานที่เหลือจะใช้ค่าแรงรายวัน ระบบค่าแรงจูงใจที่ใช้มี 2 ประเภท คือ

ก. 1-FOR-1 PLAN ค่าแรงของพนักงานขึ้นอยู่กับจำนวนผลงานของพนักงาน
ที่สามารถทำได้

ข. การเหมาถัวบ้าน เป็นระบบที่แปลกและไม่เป็นไปตามทฤษฎี คือ พนักงาน
จะได้รับค่าแรงคงที่ (เป็นรายวัน) แต่จะมีการกำหนดวันที่เสร็จของงานแต่ละงาน ถ้าสามารถ
ทำงานเสร็จก่อนกำหนดจะได้กลับบ้านก่อนเวลา หรือได้หยุดงานโดยได้รับค่าแรงปกติ

2) ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อระบบค่าแรงจูงใจ อาจกล่าวได้ว่ามีดังนี้

ชอบเพราะ

- ก. ได้รับค่าแรงเพิ่ม
- ข. มีกำลังใจและรู้สึกอยากทำงาน
- ค. มีความรู้สึกเป็นอิสระ

ไม่ชอบเพราะ

- ก. ก่อให้เกิดความรู้สึกเหนื่อย
- ข. บางครั้งจำเป็นต้องขาดงาน
- ค. ค่าแรงปัจจุบันสูงอยู่แล้ว

และการใช้ระบบค่าแรงจูงใจมีผลทางด้านจิตวิทยาต่อพนักงานที่ไม่ได้รับค่าแรงจูงใจดังนี้
รู้สึกถูกกระทบกระเทือน เพราะต้องการทำงานในหน่วยงานที่มีค่าแรงจูงใจ
เพื่อตนเองจะได้มีรายได้เพิ่มขึ้น

ไม่รู้สึกถูกกระทบกระเทือน เพราะ

- ก. ประเภทของงานไม่เหมือนกัน
- ข. มีความถนัดคนละด้าน แต่ละคนก็พอใจในงานของตน
- ค. บริษัทมีระเบียบหรือกฎที่ต้องปฏิบัติตาม

3) การใช้ระบบค่าแรงจูงใจ จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทและคุณภาพของผลผลิต ดังนี้

- ก. ในทัศนะของผู้จัดการ การใช้ระบบค่าแรงจูงใจ จะทำให้ปริมาณผลผลิตสูงขึ้น

และคุณภาพของผลผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้นด้วย

ข. ในทัศนะของหัวหน้างาน การใช้ระบบค่าแรงจูงใจจะทำให้ปริมาณผลผลิตสูงขึ้นและคุณภาพเท่าเดิม

ค. ในทัศนะของพนักงาน การใช้ระบบค่าแรงจูงใจจะทำให้ปริมาณผลผลิตสูงขึ้นและคุณภาพสูงขึ้นด้วย

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ค่าแรงจูงใจยังไม่แพร่หลายในอุตสาหกรรมสิ่งทอภายในประเทศ จะเห็นได้จากจำนวนโรงงานที่ใช้ และประเภทของค่าแรงจูงใจที่ใช้ยังน้อยมาก อาจจะเป็นเพราะว่ายังไม่มีโรงงานใดที่ใช้และได้ผลอย่างเต็มที่ก็เป็นได้ น่าจะมีวิธีการใดที่สามารถใช้ได้ผล และเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งผู้เขียนจะกล่าวต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ผู้เขียนมีความเชื่อว่า พนักงานจะทำงานไ้มาก และมีคุณภาพดี จะต้องทำงานด้วยความสมัครใจ มีศรัทธา มีความสามัคคี และมีความซื่อสัตย์ เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลดังนี้.-

- 1) พนักงานเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นว่า บริษัทจะเป็นร่มโพธิ์ร่มไทรแก่เขาได้ตลอดไป
- 2) พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เมื่อบริษัทเจริญเขาจะเจริญด้วย
- 3) พนักงานเกิดความคิดว่า เขาจะสามารถช่วยบริษัทได้อย่างไร
- 4) พนักงานเกิดความรู้สึกว่า เขาจะได้รับผลตอบแทนหากเขาสร้างความสำเร็จให้แกบริษัท

นอกจากนี้ฝ่ายจัดการ และพนักงานจะต้องปฏิบัติดังนี้

- 1) เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ประโยชน์ของบริษัทจะต้องมาก่อนสิ่งอื่นใด

2) ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) เชื้อใจซึ่งกันและกัน ไม่ระแวงสงสัยการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน

4) มีดีจะต่อกัน มิฉะนั้นแล้วจะทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธา

เมื่อฝ่ายจัดการและคนงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกันแล้ว จึงค่อยนำระบบค่าแรงจูงใจมาใช้ ซึ่งจะต้องเกิดประโยชน์ต่อทุก ๆ ฝ่าย คือ ผู้ลงทุน ผู้จัดการ หัวหน้างาน และคนงาน โดยปฏิบัติดังนี้

1. แยกต้นทุนของบริษัทออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) **ENGINEERED COSTS** เป็นต้นทุนต้นแปรประกอบควมวัสดุวัตถุดิบ และแรงงานทางตรง ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ฝ่ายจัดการสามารถควบคุมได้ โดยกำหนดมาตรฐานของการใช้วัตถุดิบและแรงงานเป็นเครื่องมือในการควบคุม ต้นทุนประเภทนี้จะผันแปรตามอัตราส่วนของการผลิต และจะผันแปรขึ้นและลงตามยอดขาย

2) **MANAGED COSTS** เป็นต้นทุนคงที่ ซึ่งฝ่ายจัดการสามารถควบคุมได้ แต่ไม่มีมาตรฐานควบคุมเหมือน **ENGINEERED COSTS** ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น จำนวนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิตที่ต้องจ่ายเงินสด ค่าโฆษณา และดอกเบี้ย เป็นต้น ต้นทุนประเภทนี้จะไม่สัมพันธ์กับยอดขาย ไม่ว่าจะยอดขายจะสูงขึ้นหรือลดลง ต้นทุนประเภทนี้จะเปลี่ยนแปลงไม่มาก หรือถ้าเปลี่ยนแปลงมากก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของกลุ่มผู้บริหาร

3) **COMMITTED COSTS** เป็นต้นทุนคงที่ ซึ่งฝ่ายจัดการไม่สามารถควบคุมได้ แต่เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นเนื่องจากนโยบายของบริษัท เช่น ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน การตัดจ่ายค่าเช่าที่มีสัญญาเช่าระยะยาว และการตัดจ่ายค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งบริษัท เป็นต้น ต้นทุนประเภทนี้ไม่สัมพันธ์กับยอดขาย ไม่ว่าจะยอดขายจะสูงขึ้นหรือลดลง ต้นทุนประเภทนี้จะไม่เปลี่ยนแปลง

2. ระบบค่าแรงจูงใจ จะใช้ได้เฉพาะ **ENGINEERED COSTS** และ **MANAGED COSTS** เท่านั้น ดังนี้

ENGINEERED COSTS ใช้กับคนงาน โดยแยกเป็น

1) วัสดุคิมนำ KAISER STEEL SHARING PLAN มาประยุกต์ใช้ เนื่องจาก วัสดุคิม บริษัทเป็นผู้ลงทุน ถ้าคนงานสามารถประหยัดวัสดุคิมได้ ทำให้เกิดกำไรจะแบ่งผลกำไรให้คนงานร้อยละ 32.5 และแบ่งให้บริษัทร้อยละ 67.5

2) ค่าแรงงานทางตรง นำ SCANLOW PLAN มาประยุกต์ใช้ เนื่องจาก แรงงานคนงานเป็นผู้ลงทุน ถ้าคนงานสามารถประหยัดค่าแรงงานทางตรงทำให้เกิดกำไรจะแบ่งผลกำไรให้คนงานร้อยละ 75 และแบ่งผลกำไรให้บริษัทร้อยละ 25

MANAGED COSTS ใช้กับหัวหน้างานและผู้จัดการแต่พิจารณาจากผลกำไรรวมของบริษัท โดยนำระบบค่าแรงจูงใจคิดตามจำนวนกำไร (PROFIT SHARING) มาประยุกต์ใช้ ดังนี้

1) หัวหน้างานและผู้จัดการจะได้รับส่วนแบ่งกำไรร้อยละ 10 ของกำไรส่วนเกินจากร้อยละ 25 ของเงินทุนรวมกำไรสะสม ตัวอย่างเช่น บริษัทมีเงินทุน 10 ล้านบาท มีกำไรสุทธิก่อนหักภาษี 8 ล้านบาท ถ้ามีกำไรสะสม 10 ล้านบาท และ 6 ล้านบาท จะคำนวณส่วนแบ่งผลกำไรได้ดังนี้

กรณีกำไรสะสม 10 ล้านบาท		
เงินทุน	10	ล้านบาท
กำไรสะสม	<u>10</u>	ล้านบาท
รวม	<u>20</u>	ล้านบาท
25% ของ 20 ล้านบาท =	5	ล้านบาท

หัวหน้างานและผู้จัดการจะได้รับส่วนแบ่งผลกำไรร้อยละ 10 ของ 3 ล้านบาท (8 - 5) เท่ากับ .3 ล้านบาท กำไรที่เหลือ 7.7 ล้านบาท เป็นของบริษัท

กรณีกำไรสะสม 6 ล้านบาท		
เงินทุน	10	ล้านบาท
กำไรสะสม	<u>6</u>	ล้านบาท
รวม	<u>16</u>	ล้านบาท

25% ของ 16 ล้านบาท = 4 ล้านบาท

หัวหน้างานและผู้จัดการ จะได้รับส่วนแบ่งผลกำไรร้อยละ 10 ของ 4 ล้านบาท (8 - 4) เท่ากับ .4 ล้านบาท กำไรที่เหลือ 7.6 ล้านบาท เป็นของบริษัท

2) เหตุผลที่แบ่งกำไรคิดเป็นร้อยละของเงินทุนรวมกำไรสะสม เนื่องจากต้องการให้ผลกำไรของบริษัทเป็นเงินสด มิใช่เพียงแต่มีผลกำไรตามงบการเงินเท่านั้น กำไรอาจจะอยู่ในรูปลูกหนี้ หรือสินค้าคงเหลือ ซึ่งอาจเกิดหนี้สูญ หรือสินค้าล้าสมัยเสื่อมคุณภาพได้ในภายหลัง จะทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เมื่อฝ่ายจัดการสามารถทำกำไรได้เป็นเงินสด จะมีการแบ่งเงินปันผลระหว่างผู้ถือหุ้น ถ้ามีเงินสดและแบ่งเงินปันผลมากเท่าใด ทำให้กำไรสะสมลดลงมากเท่านั้น โอกาสที่หัวหน้างานและผู้จัดการ จะได้รับส่วนแบ่งผลกำไรก็มากขึ้นด้วย

3) เมื่อใดส่วนแบ่งกำไรมาจำนวนหนึ่ง จะแบ่งกันระหว่างหัวหน้างานและผู้จัดการ ซึ่งกำหนดอัตราไว้ล่วงหน้าตามความเหมาะสม

ผลที่ได้รับนอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ลงทุน ผู้จัดการ หัวหน้างาน และคนงานแล้ว ยังเป็นการใช้วัตถุดิบและแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อบริษัทมีผลกำไร ทำให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้นอาจเกิดผลทางการว่างงานได้ เมื่อมีการขยายกำลังการผลิต ทำให้สามารถส่งสินค้าไปจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ อาจเป็นการช่วยแก้ปัญหาดุลยการค้าขาดดุลย์ได้อีกด้วย ซึ่งเป็นความหวังที่จะต้องดูกันต่อไปในอนาคต