

## แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 7

### หัวข้อเนื้อหา

1. ความหมายของคำตอบแทน
2. วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน
3. ลักษณะของคำตอบแทนที่เหมาะสม
4. ขั้นตอนการจัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทน
5. รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน

### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 7 จบแล้ว นักเรียนสามารถ

1. อธิบายความหมายของคำตอบแทนได้
2. ระบุวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนได้
3. อภิปรายคำตอบแทนที่เหมาะสมได้
4. กำหนดค่าตอบแทนได้
5. ระบุขั้นตอนการจัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนได้
6. จัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนได้
7. บอกรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนได้
8. อภิปรายเปรียบเทียบความแตกต่างของการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละรูปแบบได้

### วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาเอกสารการสอนบทที่ 7 คำตอบแทนพนักงานขายด้วยตนเอง
2. ฟังการบรรยายในชั้นเรียน
3. ศึกษาค้นคว้า เนื้อหาเพิ่มเติมจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารและอินเทอร์เน็ต
4. อภิปราย ซักถามเนื้อหาในบทเรียน
5. อภิปรายเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

6. ศึกษากรณีตัวอย่าง
7. ตอบข้อซักถามและทำแบบฝึกหัดท้ายบท

### สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน เรื่อง ค่าตอบแทนพนักงานขาย
2. หนังสือ ตำรา และวารสารทางวิชาการเกี่ยวกับค่าตอบแทนพนักงานขาย
3. แผ่นโปสเตอร์
4. แผนภูมิและแผนภาพ
5. กรณีศึกษา
6. ใบกิจกรรม
7. คำถามและแบบฝึกหัดท้ายบท

### การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการร่วมกิจกรรมในชั้นเรียน
2. สังเกตจากการสนทนาและการซักถาม
3. ประเมินผลจากการศึกษากรณีตัวอย่าง
4. ประเมินผลจากการอภิปรายและการรายงานของกลุ่ม
5. ประเมินผลจากการทดสอบย่อย
6. ประเมินผลจากการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## บทที่ 7

### ค่าตอบแทนพนักงานขาย

ค่าตอบแทนของพนักงานขายซึ่งรวมถึงการจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การลาพักร้อน การลาศึกษา รายได้พิเศษและผลประโยชน์ให้แก่พนักงานขายโดยบริษัทต้องมีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานขายกับลักษณะของงาน เพื่อนำไปใช้ในการวางระบบการบริหารและพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความยุติธรรม

#### ความหมายของค่าตอบแทน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ ค่าตอบแทน (compensation) ไว้มากมายหลายทัศนะ ดังนี้

ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน (nonfinancial reward) ที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้แก่พนักงาน หรือลูกจ้างเพื่อชดเชยการทำงาน ค่าตอบแทนจึงรวมถึงค่าจ้าง เงินเดือน ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ (fringe benefits) ทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่เงิน (สมพร พวงเพชร, 2542, หน้า 219)

ค่าตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (สอ้าน โปรบบำรุง, 2547, หน้า 73)

ค่าตอบแทน หมายถึง เป็นรางวัลทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 245)

ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน รวมถึงรางวัลที่มีใช้ตัวเงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเพื่อตอบแทนการทำงานเป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้กำลังกายและกำลังสมองของลูกจ้างที่มอบให้แก่องค์กร (Dessler, 2000, p.396)

จากความหมายของ ค่าตอบแทน ที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง เงินหรือผลประโยชน์ที่จ่ายให้แก่พนักงานขายในรูปของ เงินเดือน ค่าโบนัส ค่าสวัสดิการและอื่น ๆ เพื่อชดเชยการทำงาน

ดังนั้นส่วนประกอบของค่าตอบแทน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

**1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน** เป็นค่าตอบแทนที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลต่อการทำงาน โดยตรงของพนักงาน ซึ่งแบ่งได้ 2 รูปแบบดังนี้

1.1 ค่าตอบแทนทางตรง เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยตรงที่พิจารณาจากผลผลิตของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับในรูปของ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น

1.2 ค่าตอบแทนทางอ้อม เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มีผลสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานขายในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้นได้แก่ บริการและประโยชน์นอกเหนือจากค่าตอบแทน มีขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น โดยที่พนักงานขายจะได้รับ เช่น การประกันสุขภาพและชีวิต การรักษาพยาบาล ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เป็นต้น

**2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน** เป็นผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการทางด้านจิตใจ ได้แก่ การสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการของพนักงาน การยกย่องชมเชยพนักงานดีเด่น การให้พนักงานขายมีส่วนร่วม เป็นต้น

ค่าตอบแทนเป็นการจ่ายให้แก่พนักงานในรูปแบบของเงินเดือนและค่าจ้าง ซึ่งจะมีข้อแตกต่างกันดังนี้

**1. ค่าจ้าง (wage)** หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานที่เป็นค่าจ้างซึ่งจ่ายเป็นรายชั่วโมงหรือรายวัน รายสัปดาห์ หรือเหมาจ่ายเป็นรายปีก็ได้ โดยการคำนวณตามอัตราเวลาที่ทำงานจริง หรือจ่ายเป็นรายชิ้นของปริมาณผลผลิตที่ได้

**2. เงินเดือน (salary)** หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานเป็นเงินเดือนเป็นรายเดือน โดยให้กับผู้บริหาร ผู้จัดการภาค ผู้จัดการเขตหรือหัวหน้างานซึ่งจะจ่ายเหมารายเดือนและแต่ละตำแหน่งจะมีระดับเงินเดือนแตกต่างกัน

## วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานขายนั้นเป็นสิ่งที่บริษัทกำหนดขึ้นมาตามลักษณะงานและความรู้ความสามารถของพนักงานขายซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **เพื่อดึงดูด (attracting)** การกำหนดนโยบายและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขาย ควรเริ่มก่อนที่จะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขายถ้าบริษัทต้องการคนดีมีความสามารถ ควรจ่ายค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดคน โดยสามารถจ่ายค่าตอบแทนดังนี้

1.1 รายงานการสำรวจอัตราเงินเดือนของแต่ละบริษัท

1.2 ทำการสำรวจเอง

2. **เพื่อกระตุ้น (motivating)** ผู้ที่มีความสามารถที่ทุ่มเทความสามารถทั้งหมดให้แก่บริษัท แนวคิดในการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขายของบริษัท เพื่อให้บริษัทได้ผู้ที่มีความสามารถมาร่วมงานแล้วค่าตอบแทนจะกระตุ้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันแบ่งออกเป็น ส่วน ๆ ที่สำคัญคือส่วนที่ให้รายได้แน่นอนสม่าเสมอกับส่วนที่มีความสัมพันธ์กับผลงาน

3. **เพื่อรักษา (holding)** ผู้ที่มีความสามารถให้อยู่และทำงานกับบริษัทนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นค่าตอบแทนที่กำหนดจะตอบสนองความต้องการของพนักงานขายได้ เพื่อให้พนักงานขายรู้สึกค่าตอบแทนที่บริษัทกำหนดสามารถสร้างความมั่นคงได้

4. **เพื่อเพิ่มปริมาณขายสินค้าของบริษัททั้งปริมาณขายรวม ปริมาณขายสินค้าที่ทำกำไรขึ้นต้นให้แก่บริษัทสูงสุดและเพิ่มปริมาณขายสินค้าด้วยการกำหนดค่าตอบแทนให้แตกต่างกัน สำหรับการขายสินค้าแต่ละชนิด**

5. **เพื่อกระตุ้นให้พนักงานขายสนใจบริการลูกค้าและสร้างกิจกรรมการขาย** การกำหนดค่าตอบแทนที่กระตุ้นการบริการและสร้างกิจกรรมสามารถทำได้ด้วยการให้ค่าตอบแทนสำหรับทุกกิจกรรมอย่างเหมาะสม

6. **เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขาย** ได้แก่ การกำหนดค่าใช้จ่ายขั้นสูงสำหรับบางรายการไว้เป็นเกณฑ์ในการเบิกจ่าย

### **ลักษณะของค่าตอบแทนที่เหมาะสม**

ค่าตอบแทนที่ดีต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทซึ่งบริษัทจะต้องกำหนดซึ่งจะมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. **ความง่ายต่อการเข้าใจ** การวางแผนจ่ายค่าตอบแทนจะต้องปรับให้สอดคล้องสำหรับการทำงานซึ่งถือว่าการวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะต้องง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่สลับซับซ้อน รวมทั้งเงื่อนไขต่าง ๆ มากจนเกินไปจนไม่สามารถทำงานได้ตามที่กำหนดหรือบรรลุเป้าหมายของรายได้ของพนักงานขายและบริษัท

**2. ความยุติธรรม** การทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทกับพนักงานขายทุกคนต้องมีความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่มีผลงานและมีความสามารถในการทำงาน

**3. การยอมรับของพนักงานขาย** การจ่ายค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงค่าครองชีพในปัจจุบันซึ่งถือว่าค่าตอบแทนต้องเป็นที่ยอมรับของพนักงานขายเพราะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานขายทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**4. การแข่งขัน** การจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทต้องสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ ได้เนื่องจากกรณีที่บริษัทอื่นจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าจะทำให้พนักงานขายเปลี่ยนสถานที่ทำงานได้

**5. มีความยืดหยุ่น** การจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความยืดหยุ่นตามเขตการขาย ซึ่งแต่ละพื้นที่การขายไม่เท่ากันเนื่องจากความต้องการของลูกค้าแตกต่างกัน ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนในเขตพื้นที่ใหม่ไม่ควรจ่ายเท่ากับพื้นที่เดิม

## ขั้นตอนการจัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานขายนั้นผู้บริหารการขายต้องพิจารณาถึงปัจจัยหลายด้าน เช่น รายได้ ลักษณะงาน ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนมี 8 ขั้นตอนดังนี้ ดังภาพที่ 7.1

**1. การจัดเตรียมรายละเอียดของงานและรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง** การจัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับสิ่งต่าง ๆ มากมายที่ผู้บริหารการขายจะต้องศึกษาและวิเคราะห์งานแต่ละประเภทหรือตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับงานขาย รายละเอียดของงานควรจัดเป็นระบบและเปรียบเทียบตำแหน่งของงานประเภทอื่น ๆ ได้ ดังนั้นผู้บริหารการขายต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานขาย ปริมาณงาน และตำแหน่งของพนักงาน ชนิดของสินค้าที่ขาย วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เขตการขายและระยะเวลาในการขายสินค้า เป็นต้น

**2. การกำหนดวัตถุประสงค์การจ่ายค่าตอบแทน** การจ่ายค่าตอบแทนนั้นนอกจากจะต้องจ่ายเพื่อตอบแทนกับการทำงานแล้วบริษัทต้องมีการออกแบบการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท เช่น วัตถุประสงค์ในการขยายส่วนครองตลาด การรักษาสวนครองตลาด การเพิ่มกำไร การเพิ่มเขตการขายใหม่ การแนะนำสินค้าใหม่ การลดค่าใช้จ่าย และการทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อบริการและเอาชนะคู่แข่งขั้นนั้นวัตถุประสงค์จะมีเป้าหมายเฉพาะของการจ่ายค่าตอบแทนดังนี้ (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2543, หน้า 129-131)

2.1 เพื่อเพิ่มยอดขาย (increase sales) โดยให้พนักงานขายทำดังนี้

2.1.1 ให้ขายสินค้าทุกตัว (sell the complete line) ถ้าพนักงานขายหรือทีมขายขายสินค้าได้ครบทุกตัวภายในระยะเวลาที่กำหนดให้จะได้รับรางวัลพิเศษ เหตุผลของการให้รางวัลคือพนักงานขายบางคนจะขายเฉพาะสินค้าที่ตัวเองถนัดหรือชอบที่จะขายและจะละเลยสินค้าตัวอื่น ๆ

2.1.2 ยืดวัฏจักรของสินค้า (stretch product life cycle) เมื่อสินค้ามีแนวโน้มของการขายลดลง การให้รางวัลพิเศษเพื่อจะเร่งการขายให้ขึ้นกลับไปใหม่เท่ากับการยืดอายุสินค้าออกไป

2.1.3 เมื่อมีการออกสินค้าใหม่หรือแบบใหม่หรือบริการใหม่ ก็ต้องมีการให้รางวัลพิเศษ เพื่อให้พนักงานขายพยายามขายหรือแนะนำสินค้าใหม่ซึ่งโดยปกติแล้ว พนักงานขายจะมีความรู้สึกว่าการขายสินค้าใหม่จะยากกว่าการขายสินค้าที่ติดตลาดแล้ว บริษัทจึงต้องกระตุ้นให้พนักงานขายขายสินค้าใหม่

2.1.4 ขายสินค้าหมดสมัยหรือที่เรียกว่า ตกรุ่น ทั้งนี้เพื่อลดสินค้าค้างสต็อก

2.1.5 เร่งขายสินค้าที่ขายได้ช้า

2.2 เพื่อปรับปรุงการขาย (improve sales) บริษัทต้องสร้างความสมดุลระหว่างฤดูกาล (balance seasonal variation) สำหรับสินค้าที่ขายตามฤดูกาล การให้รางวัลพิเศษในระหว่างนอกฤดูกาลจะทำให้บริษัทมีรายได้ หรือยอดขายสม่ำเสมอมากขึ้น

2.3 เพื่อเพิ่มผลกำไร (improve profitability) เป็นการให้รางวัลพิเศษแก่พนักงานขายที่ขายสินค้าที่มีกำไรสูงได้เกินเป้าหมายหรือแก่ผู้ที่ขายได้สูงสุดในทีม

2.4 เพื่อเพิ่มผลผลิต (improve productivity) มีดังนี้

2.4.1 ลดการขายสินค้าที่ขายดี เพราะสินค้าที่ขายดีอาจมีกำไรน้อยและกำลังการผลิตมีจำกัด ซึ่งถ้าเพิ่มกำลังการผลิตขึ้นไปอีกกำไรก็จะลดลงอีก และไม่มีทางแก้ทางอื่นนอกจากให้รางวัลพิเศษแก่ผู้ที่สามารถลดการขายลงได้

2.4.2 ในกรณีที่กำลังการผลิตเหลือหรือไม่ได้ใช้ ก็ต้องให้รางวัลพิเศษในการขายสินค้าเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต หรือในส่วนที่ไม่ได้ใช้

2.5 เพื่อส่งเสริมการขาย (improve sales promotion) ให้รางวัลพิเศษแก่พนักงานขายที่สามารถจัดรายการสาธิตการใช้สินค้า หรือพนักงานขายที่สามารถจัดแสดงสินค้าได้ หรือพนักงานขายที่สามารถหาพื้นที่ในการวางสินค้าในร้านค้าเพิ่มขึ้นได้

2.6 เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้า (improve customer relations) มีดังนี้

2.6.1 หาลูกค้าใหม่

2.6.2 เพิ่มจำนวนครั้งที่เยี่ยมลูกค้า อาจจะคิดเป็นครั้งต่อเดือนหรือจากจำนวนลูกค้าที่เยี่ยมได้ต่อเดือน

2.6.3 พยายามดึงลูกค้าเก่ากลับมา (reactivate old customers)

2.7 เพื่อพัฒนาพนักงานขายและทีมงานขาย มีดังนี้

2.7.1 ปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสินค้า (improve product knowledge) โดยการสอบแข่งขันกันหรือแข่งขันกันทำการเสนอขาย

2.7.2 สร้างทีมงาน (develop team work)

2.7.3 รักษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานขาย

2.8 อื่น ๆ เช่น

2.8.1 เพื่อตอบโต้คู่แข่ง

2.8.2 เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

2.8.3 ลดหนี้สูญ

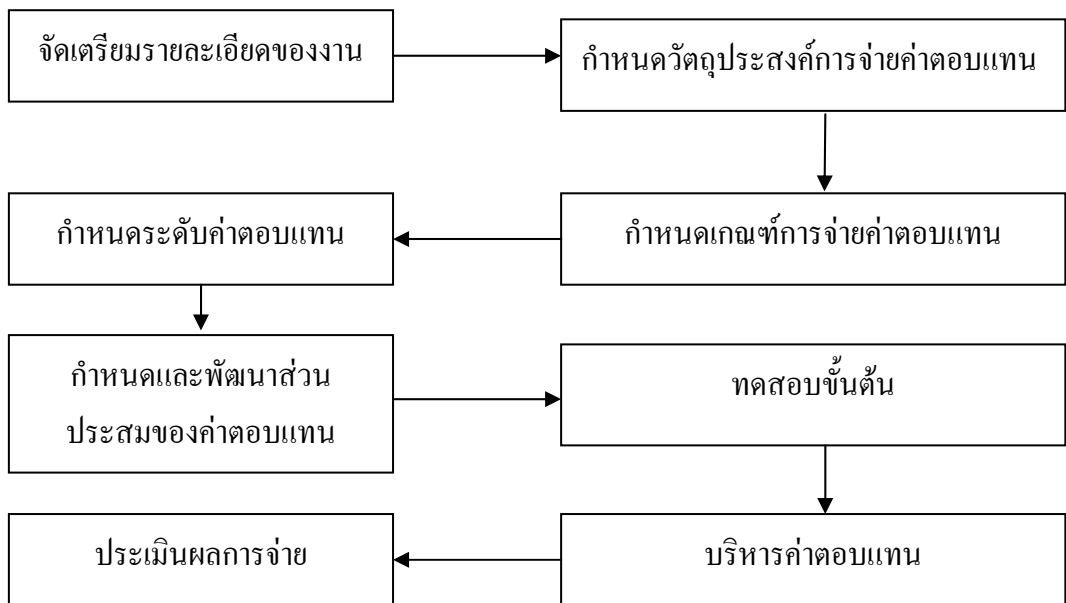
2.8.4 เร่งการเก็บเงินสด หรือร่นระยะเวลาในการชำระเงินให้สั้นเข้า

2.8.5 ทำงานพิเศษตามที่มอบหมายให้

2.9 ลดอุบัติเหตุ พนักงานขายต้องเดินทางเป็นประจำไม่ว่าจะเป็นการเดินทางภายในเขตกรุงเทพมหานคร กับจังหวัดใกล้เคียงหรือในต่างจังหวัดก็ตาม ความปลอดภัยในการเดินทางมีความสำคัญมาก

2.10 ลดค่าใช้จ่ายในการขาย การจ่ายค่าใช้จ่ายในการขาย เช่น ค่าพาหนะ ค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่ารับรอง ควรยึดถือหลักความยุติธรรมและความพอดี ถ้าจ่ายมากเกินไปค่าใช้จ่ายที่พนักงานขายได้รับมากขึ้นไม่ใช่เป็นตัวช่วยกระตุ้นให้พนักงานขายเพิ่มความพยายาม เพราะกลายเป็นรายได้ประจำที่ไม่ต้องเสียภาษีไป แต่ถ้าจ่ายน้อยไปพนักงานขายอาจทำงานไม่สะดวก เพราะต้องนำเงินส่วนตัวมาใช้จ่ายเองทำให้ผลงานเสียได้





ภาพที่ 7.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทน  
 ทีมา (สมใจ บุญทานนท์, 2542, หน้า 201)

**3. การกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน** การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานขายนั้น จะจ่ายตามผลงานที่ทำได้ และจ่ายตามระยะเวลาในการทำงาน ปริมาณการขาย กิจกรรมที่พนักงานขายปฏิบัติ รวมถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงานขายของพนักงานขายที่ต้องจ่ายขณะปฏิบัติงานขาย

**4. การกำหนดระดับค่าตอบแทน** บริษัทต้องกำหนดระดับค่าตอบแทนโดยใช้ปัจจัยต่างกำหนด เช่น ทักษะ ประสบการณ์ การศึกษา และระดับของรายได้เมื่อเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติงานโดยทั่วไประดับค่าตอบแทนต้องก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานขาย

**5. การกำหนดและพัฒนารายละเอียดของค่าตอบแทน** บริษัทจะกำหนดส่วนประสมของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส เป็นต้น ซึ่งจะเป็นค่าตอบแทนทางตรงหรือทางอ้อมหรือทั้งสองแบบ และผลตอบแทนเพียงอย่างเดียวในรูปของเงินเดือนหรือค่านายหน้า หรือจะมีทั้งเงิน ค่านายหน้าหรือโบนัสเพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานขาย ดังนี้

5.1 ค่านายหน้าอย่างเดียวร้อยละ 15 ของปริมาณการขาย

5.2 เงินเดือนอย่างเดียวเดือนละ 6,500 บาท

5.3 เงินเดือน ๆ 4,500 บาท พร้อมค่านายหน้าเพิ่มร้อยละ 10 ของปริมาณการขาย

**6. การทดสอบขั้นต้น** บริษัทจะทดสอบก่อนและประเมินก่อนที่จะนำไปใช้กับพนักงานขายเพื่อหาข้อบกพร่องและสังเกตปฏิกิริยาของพนักงานขายที่มีต่อค่าตอบแทนแล้วจึงนำไปใช้ก็จะประสบความสำเร็จ

**7. การบริหารค่าตอบแทน** บริษัทต้องมีการบริหารแผนค่าตอบแทนให้อยู่ภายใต้การควบคุมและดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

**8. การประเมินผลการจ่ายค่าตอบแทน** หลังจากนำแผนค่าตอบแทนไปใช้แล้วบริษัทต้องประเมินผลว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ กรณีเกิดปัญหาผู้บริหารการขายต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานใหม่แล้วจึงนำไปปฏิบัติต่อไป

## รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานขาย ผู้บริหารงานขายต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนมี 4 รูปแบบดังนี้

**1. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว** เป็นวิธีที่ผู้บริหารงานขายต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการทำงานซึ่งจะต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายและมีการรับประกันรายได้ขั้นต่ำให้กับพนักงานขายหน้าใหม่ที่อยู่ระหว่างฝึกอบรมจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของเงินเดือนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยวิธีนี้สามารถใช้ในการขายการเพิ่มผลผลิต (productivity) เช่น การขาย กำไร การเข้าพบลูกค้าหรือการเสนอขาย บริษัทจะมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสียดังนี้

1.1 ข้อดีของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว

1.1.1 มีรายได้ประจำเป็นหลักประกันที่มั่นคงกับพนักงานขาย

1.1.2 ทำให้พนักงานขายมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อบริษัท

1.1.3 สะดวกในการมอบหมายงานอื่นให้ทำได้นอกเหนือจากงานการขาย

ประจำ

1.1.4 พนักงานขายสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วในกรณีที่ตลาดมี

การเปลี่ยนแปลง

1.1.5 สะดวกและรวดเร็วในการบริหารงาน

1.2 ข้อเสียของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว

1.2.1 ไม่มีสิ่งจูงใจในที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินที่จะให้กับพนักงานขาย

1.2.2 การจ่ายเงินเดือนประจำให้กับพนักงานนั้นอาจเกิดปัญหากรณีที่บริษัทไม่สามารถขายสินค้าได้ทำให้เกิดต้นทุน

1.2.3 ไม่มีความยุติธรรมสำหรับพนักงานขายที่มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพราะพนักงานขายที่ไม่มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานก็จะได้รับเงินเดือนเท่ากัน

1.2.4 การปฏิบัติงานของพนักงานขายตามหน้าที่รับผิดชอบปกติและจะไม่มีการพัฒนาและความรับผิดชอบงานด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น

2. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่านายหน้าอย่างเดียว เป็นวิธีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นค่านายหน้าหรือเรียกกันทั่วไปว่า ค่าคอมมิชชั่น (commission) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่บริษัทต้องจ่ายให้กับพนักงานขายเพื่อกระตุ้นให้พนักงานขายใช้ความพยายามในการขายให้ได้มากที่สุด โดยหลักที่ใช้วัดการปฏิบัติงานและจ่ายเงิน เช่น ยอดขายสุทธิและจำนวนหน่วยของสินค้า แล้วหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายออกไปก่อนแล้วค่อยคิดค่านายหน้า วิธีนี้บริษัทต้องการให้พนักงานขายใช้ความสามารถในการขายอย่างเต็มที่และเน้นพนักงานเป็นหลักในการขาย บริษัทจะมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสียดังนี้

2.1 ข้อดีของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่านายหน้าอย่างเดียว

2.1.1 รายได้ของพนักงานขายขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน

2.1.2 ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.1.3 ไม่มีขอบเขตสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่มีความรับผิดชอบซึ่งสามารถขายสินค้าได้ตามความสามารถ

2.1.4 ไม่มีการจำกัดจำนวนค่าตอบแทน ซึ่งกรณีขายได้มากค่าตอบแทนก็มากขึ้น

2.1.5 ค่าใช้จ่ายในการขายจะเป็นสัดส่วนกับยอดขายการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว

2.2 ข้อเสียของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่านายหน้าอย่างเดียว

2.2.1 บริษัทเน้นปริมาณการขายมากกว่ากำไรจากการขาย

2.2.2 พนักงานขายมีความจงรักภักดีต่อบริษัทน้อย

2.2.3 รายได้ของพนักงานขายไม่แน่นอนเนื่องจากขึ้นอยู่กับปริมาณการขาย

2.2.4 อัตราการหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงานขายสูง

2.2.5 พนักงานขายอาจจะหาทางเพิ่มรายได้โดยการขายตัดราคากันเอง ซึ่งทำให้ไม่สามารถควบคุมได้

**3. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปผสม** เป็นการจ่ายทั้งค่าตอบแทนในรูปของผสม คือ เงินเดือนบวกค่านายหน้า เงินเดือนบวกโบนัส หรือเงินเดือนบวกค่านายหน้าบวกโบนัส เพื่อกระตุ้นพนักงานขายให้มีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติเพิ่มขึ้นด้วยการจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาจุดอ่อนและจุดแข็งของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่จะนำมาใช้ในส่วนที่เป็นเงินเดือนทำให้พนักงานขายมีความมั่นคงในเรื่องของรายได้ในระดับหนึ่งและในส่วนที่เป็นค่าตอบแทนอื่น ๆ ก็จะทำให้พนักงานขายมีความกระตือรือร้นที่จะใช้ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการขายเพื่อให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้น บริษัทจะมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

### 3.1 ข้อดีของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปผสม

3.1.1 การจ่ายค่าตอบแทนมีความยืดหยุ่นมากและสามารถควบคุมพนักงานขายรวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพนักงานขาย

3.1.2 มีหลักประกันที่แน่นอนและมีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน

3.1.3 มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เนื่องจากค่าตอบแทนที่ได้รับทำให้ไม่ต้องรอโอกาสที่จะมาถึง

### 3.2 ข้อเสียของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปผสม

3.2.1 กรณีที่ธุรกิจจ่ายค่านายหน้าต่ำทำให้ไม่เกิดแรงกระตุ้นให้การปฏิบัติงาน

3.2.2 การบริหารเสียดำจ่ายสูง เนื่องจากต้องมีค่านายหน้าได้ของพนักงานขายแต่ละคนซึ่งต้องนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานด้วยอาจจะประสบความล้มเหลวในด้านการบริหารไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์

ดังนั้นการจ่ายค่านายหน้าเมื่อขายได้ตามโควตามีดังนี้

1) เงินเดือนประจำบวกค่านายหน้า เป็นการจ่ายเงินเดือนบวกค่านายหน้า โดยกำหนดให้ส่วนที่ค่าตอบแทนคงที่ผสมกับค่านายหน้าผันแปร ดังนี้

(1) การขายได้มากกว่าโควตา เช่น กำหนดให้เงินเดือนประจำ 8,500 บาท โควตา 150,000 บาท ได้ค่านายหน้าร้อยละ 5 ของยอดขายที่เกิน 150,000 บาท ถ้าพนักงานขาย

มีผลงานขายจำนวน 250,000 บาท ค่าตอบที่จะได้รับทั้งสิ้น คือ เงินเดือน + ร้อยละ 5 ของยอดขาย ส่วนที่เกิน 150,000 บาท นั่นคือ 8,500 + ร้อยละ 10 (250,000-150,000) เท่ากับ 18,500 บาท

(2) การจ่ายค่านายหน้าเพิ่มขึ้นตามอัตราส่วน เป็นการจ่ายค่านายหน้าเพิ่มขึ้นจากเงินเดือนประจำที่พนักงานขายมีระดับของยอดขายที่เพิ่มขึ้น โดยกำหนดเป็นอัตรา ร้อยละของยอดขายซึ่งยอดขายของพนักงานขายในแต่ละเดือนและค่านายหน้าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงนั้นขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานขาย เช่น บริษัทขายคอมพิวเตอร์กำหนดให้เงินเดือนกับพนักงานขายเดือนละ 10,000 บาท และกำหนดค่านายหน้า ดังตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 ค่านายหน้า

ค่านายหน้า	
20 เครื่องแรก	2,000 บาทต่อเครื่อง
21 – 30 เครื่อง	2,500 บาทต่อเครื่อง
มากกว่า 30 เครื่อง	3,000 บาทต่อเครื่อง

ดังนั้นถ้าพนักงานขายเครื่องคอมพิวเตอร์ได้เป็น 18 เครื่องในเดือนมีนาคมบริษัทจะต้องจ่ายค่าตอบแทนกับพนักงานขายส่วนที่เป็นค่านายหน้า ดังนี้คือ

ค่านายหน้า 20 เครื่องแรกเครื่องละ	2,000 บาท	=	40,000	บาท
ค่านายหน้า 10 เครื่องเครื่องละ	2,500 บาท	=	25,000	บาท
ค่านายหน้า 10 เครื่องสุดท้ายเครื่องละ	3,000 บาท	=	<u>30,000</u>	บาท
รวมค่านายหน้าทั้งสิ้น			<u>95,000</u>	บาท

(3) เงินเดือนบวกค่าโบนัส เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ใช้การประเมินจากผลการปฏิบัติงานขายที่บริษัทกำหนด ซึ่งโบนัสเป็นจ่ายเงินรางวัลที่ให้กับพนักงานขายเมื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานขายมีกำลังใจในการทำงานต่อไป เช่น บริษัทจะจ่ายโบนัส 5 เท่าของเงินเดือนในวันสิ้นปี เป็นต้น

4. การจ่ายผลประโยชน์ในรูปของรางวัลพิเศษ บริษัทจะจ่ายผลประโยชน์ในรูปของรางวัล โดยให้กับพนักงานขายกรณีที่พนักงานขายมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นโดยบริษัทต้องวางกฎเกณฑ์สำหรับการให้รางวัลพิเศษว่าพนักงานขายต้องมีผลงานอะไร เท่าไร และเมื่อไร การวัด

จะยึดถืออะไรเป็นมาตรฐาน เช่น ยอดขาย จำนวนใบสั่งซื้อ ซึ่งมีสิ่งจูงใจสำหรับพนักงานขาย ดังนี้

4.1 การตีปรกาศแสดงภาพถ่ายพนักงานดีเด่น เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานบริษัท  
ได้ทราบ

4.2 การจัดตั้งชมรมสำหรับพนักงานดีเด่น

4.3 การมอบโล่รางวัลสำหรับพนักงานดีเด่น

ซึ่งเหตุผลที่บริษัทตั้งรางวัลพิเศษเพิ่มให้กับพนักงานขายดังนี้

1) เมื่อบริษัทออกสินค้าใหม่ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดยอดขายซึ่งโดยปกติพนักงานขาย  
จะต้องใช้ความพยายามสูงกว่าสินค้าเดิม ซึ่งปฏิเสธการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับบริษัท รางวัลพิเศษ  
จะเป็นแรงจูงใจได้อย่างดี

2) เมื่อมีสินค้าบางตัวของบริษัทที่ขายยาก พนักงานขายจะขายเฉพาะที่  
ตนเองถนัดเท่านั้น ทำให้บริษัทพลาดโอกาสขายในสินค้าบางตัว

3) เมื่อสินค้าตัวนั้นขายได้ช้า แนวโน้มการขายลดลง อาจเป็นผลมาจากฤดูกาลหรือ  
ความนิยมของลูกค้า

4) เพื่อจูงใจให้เกิดการแข่งขันกันเป็นรายบุคคลหรือรายทีม ซึ่งจะทำให้บริษัทมี  
กำไรเพิ่มมากขึ้น

5) เมื่อเครื่องจักรของบริษัทยังผลิตไม่เต็มกำลังการผลิต การให้รางวัลพิเศษ  
จะทำให้หน่วยผลิตต้องเพิ่มกำลังการผลิตจนเต็มกำลังการผลิต ต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตจะ  
ลดลง

6) เมื่อพนักงานขาย หาลูกค้าใหม่ หรือดึงลูกค้าเก่ากลับมาได้

7) เมื่อพนักงานขายทำกิจกรรมเสริมอย่างอื่นสำเร็จลุล่วง เช่น การจัดแสดง  
สินค้า การหาสินค้าจูงใจให้ลูกค้าหรือจูงใจให้ลูกค้าชำระเงินเร็วขึ้น เป็นต้น

8) เพื่อเป็นการลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน พนักงานขายจะต้องออกนอกพื้นที่  
โอกาสเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุสูง ทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษา บางบริษัทตั้งรางวัล  
พิเศษไว้สำหรับพนักงานขายที่ไม่ประสบอุบัติเหตุในการทำงาน

9) เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าที่พัก ค่ารับรองลูกค้า  
ค่าพาหนะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นต้นทุนอย่างหนึ่งของบริษัท บางบริษัทจะตั้งรางวัลพิเศษไว้สำหรับ  
พนักงานขายไม่ช่วยลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัท

## สรุป

ค่าตอบแทนเป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในรูปของเงินหรือผลประโยชน์ที่จ่ายให้แก่พนักงานขายในรูปของเงินเดือน ค่าโบนัส ค่าสวัสดิการและอื่น ๆ เพื่อชดเชยการทำงานซึ่งมีค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินที่เกี่ยวกับค่าจ้างและเงินเดือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูด เพื่อกระตุ้น เพื่อรักษา เพื่อเพิ่มปริมาณขายสินค้าของบริษัท ทั้งปริมาณการขายรวม เพื่อกระตุ้นให้พนักงานขายสนใจบริการลูกค้าและสร้างกิจกรรมการขาย และ เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือควบคุม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขาย

ซึ่งลักษณะของค่าตอบแทนต้องมีความง่ายต่อการเข้าใจ มีความยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของพนักงานขาย มีการแข่งขันและมีความยืดหยุ่น โดยแบ่งได้ 8 ขั้นตอน คือ 1) การจัดเตรียมรายละเอียดของงาน และรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดวัตถุประสงค์การจ่ายค่าตอบแทน 3) การกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน 4) การกำหนดระดับค่าตอบแทน 5) การกำหนดและพัฒนาส่วนประสมของค่าตอบแทน 6) การทดสอบขั้นต้น 7) การบริหารค่าตอบแทน และ 8) การประเมินผลการจ่ายค่าตอบแทน

รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนมี 4 รูปแบบดังนี้คือ 1) การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว 2) การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่านายหน้าอย่างเดียว 3) การจ่ายค่าตอบแทนในรูปผสม และ 4) การจ่ายผลประโยชน์ในรูปของรางวัลพิเศษ เพื่อใช้จูงใจในการทำงานของพนักงาน

## แบบฝึกหัดบทที่ 7

1. จงอธิบายความหมายของค่าตอบแทนพนักงาน
2. วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทนมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. ส่วนประกอบของค่าตอบแทนแบ่งได้เป็นกี่ประเภท จงอธิบาย
4. ลักษณะของค่าตอบแทนมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. ขั้นตอนของการจ่ายค่าตอบแทนมีลักษณะอย่างไรบ้าง จงอธิบาย

6. รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนมีกี่ประเภทอะไรบ้าง จงอธิบาย
7. การกำหนดวัตถุประสงค์การจ่ายค่าตอบแทนมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
8. จงบอกข้อดีและข้อเสียของการจ่ายค่าตอบแทน
9. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบผสมมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
10. การให้รางวัลพิเศษพนักงานขายมีอะไรบ้าง จงอธิบาย

## เอกสารอ้างอิง

- จุฑา เทียนไทย และพรรณพิมล ก้านกนก. (2538). การบริหารงานขาย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทวีศักดิ์ สุวคนธ์. (2543). บริหารงานขาย. กรุงเทพมหานคร : เอช เอ็น กรุ๊ป.
- สมชาย หิรัญญูทิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม.
- สมพร พวงเพ็ชร. (2542). องค์การและการจัดการ. ลพบุรี : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ



สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

สมใจ บุญทานนท์. (2542). การบริหารการขาย. นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม.

สอ้าน โปรบ่ารุง. (2547). การบริหารงานขาย. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.

Dessler, G. (1998). **Human resource management** (8<sup>th</sup> ed.). NJ : Prentice-Hall.