

รหัสวิชา 4101-2001

การบริหาร อุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive Industrial Management)



การบริการอุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive Industrial Management)

โดย อนุศักดิ์ ฉันทิไพศาล

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดย อนุศักดิ์ ฉันทิไพศาล

ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ
ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ
นอกจากจะได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

อนุศักดิ์ ฉันทิไพศาล.

การบริการอุตสาหกรรมยานยนต์. -- กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2561.
344 หน้า.

1. การจัดการอุตสาหกรรม. 2. อุตสาหกรรมยานยนต์.
I. ชื่อเรื่อง.

658.023

Barcode (e-book) : 5524100002061

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
โทรศัพท์ 0-2826-8000

หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com



• คำนำ •



หนังสือ การบริหารอุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive Industrial Management) รหัสวิชา 4101-2001 เล่มนี้ ผู้เขียนได้เรียบเรียงขึ้นตรงตาม คำอธิบายรายวิชา และ สมรรถนะรายวิชา หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยียานยนต์ (ต่อเนื่อง) พ.ศ. 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

เนื้อหาในเล่มนี้ได้เขียนขึ้นจากตำราภายในประเทศและต่างประเทศ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การจัดการบุคลากร การวางแผนและการควบคุมในงานอุตสาหกรรม การบริหารโครงการ การประเมินโครงการ การบริหารงานพัสดุ เทคนิคการจัดซื้อและพัสดุ คงคลัง หลักการจัดการผลิต ความปลอดภัยในงานอุตสาหกรรม การควบคุมอันตรายจากการปฏิบัติงาน การป้องกันภัยและแก้ไขอุบัติเหตุในการผลิต การป้องกันภัยส่วนบุคคลและกฎหมายเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย

ผู้เขียนขอขอบคุณ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้ทำการจัดพิมพ์หนังสือ เล่มนี้ เพื่อประโยชน์ต่อครู นักศึกษา และผู้ที่สนใจ หากมีข้อเสนอแนะประการใด ผู้เขียน ยินดีน้อมรับไว้ด้วยความขอบคุณยิ่ง

อนุศักดิ์ จินไพศาล





บทที่ 1	องค์กร	9
1.1	ความหมาย	10
1.2	วัตถุประสงค์ขององค์กร	11
1.3	ความสำคัญของการจัดองค์กร	12
1.4	ทฤษฎีการจัดองค์กร	13
1.5	แนวความคิดของทฤษฎีการจัดองค์กร	15
1.6	ชนิดของทฤษฎีองค์กร	15
1.7	หลักการจัดองค์กร	20
1.8	ความสำคัญของการโครงสร้างองค์กร	23
1.9	โครงสร้างองค์กร	24
1.10	สรุป	42
	แหล่งอ้างอิง	43
	กิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจบทที่ 1	45
	ใบมอบหมายงานบทที่ 1	49
	เกณฑ์การประเมินใบมอบหมายงานบทที่ 1	51
บทที่ 2	การจัดการบุคลากร การวางแผน และการควบคุม ในงานอุตสาหกรรม	53
2.1	ความหมาย	54
2.2	หน้าที่ของการจัดการบุคลากร	74
2.3	วัตถุประสงค์ของการจัดการบุคลากร	78
2.4	การวางแผนและการควบคุม	79

2.5 สรุป	87
แหล่งอ้างอิง	88
กิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจบทที่ 2	90
ใบมอบหมายงานบทที่ 2	94
เกณฑ์การประเมินใบมอบหมายงานบทที่ 2	95

บทที่ 3 การบริหารโครงการ.....97

3.1 คำจำกัดความ	98
3.2 การบริหารโครงการด้วย 4 Ps	99
3.3 แนวทางหรือวิธีการ	100
3.4 สรุป	141
แหล่งอ้างอิง	142
กิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจบทที่ 3	143
ใบมอบหมายงานบทที่ 3	144
เกณฑ์การประเมินใบมอบหมายงานบทที่ 3	145

บทที่ 4 การประเมินโครงการ147

4.1 ความหมายของการประเมิน	148
4.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ	149
4.3 คำศัพท์การประเมินผล	149
4.4 ชนิดของการประเมินโครงการ	151
4.5 หลักการประเมินโครงการ	153
4.6 สรุป	170
แหล่งอ้างอิง	174
กิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจบทที่ 4	175
ใบมอบหมายงานบทที่ 4	176
เกณฑ์การประเมินใบมอบหมายงานบทที่ 4	177

บทที่ 5 การบริหารงานพัสดุ เทคนิคการจัดซื้อ และพัสดुकงคลัง179

5.1 ความหมาย	181
5.2 ประเภทของพัสดुकงคลัง	181

5.3	กระบวนการบริหารพัสดุภาครัฐ	182
5.4	การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ	184
5.5	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ	185
5.6	ความหมายของการจัดการสินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลัง	188
5.7	วัตถุประสงค์ของการจัดการสินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลัง	189
5.8	ประโยชน์ของการจัดการสินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลัง	190
5.9	กระบวนการจัดการสินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลัง	190
5.10	เทคนิคการจัดการสินค้าคงคลังหรือพัสดุคงคลัง	193
5.11	เทคนิคการจัดซื้อ	212
5.12	สรุป	217
	แหล่งอ้างอิง	218
	กิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจบทที่ 5	220
	ใบมอบหมายงานบทที่ 5	223
	เกณฑ์การประเมินใบมอบหมายงานบทที่ 5	224
บทที่ 6	หลักการจัดการผลิต	227
6.1	ความหมายของหลักการจัดการผลิต	229
6.2	หลักการเบื้องต้นของการจัดการผลิต	230
6.3	ความสำคัญของหน้าที่การผลิต	231
6.4	ความสำคัญของการจัดการผลิต	232
6.5	หน้าที่ของการจัดการผลิต	234
6.6	ระบบการจัดการผลิต	236
6.7	การวางแผนการผลิตและกำลังการผลิต	243
6.8	การกำหนดตารางและการควบคุมการผลิต	247
6.9	การวางแผนความต้องการวัตถุดิบ	250
6.10	สรุป	258
	แหล่งอ้างอิง	259
	กิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจบทที่ 6	261
	ใบมอบหมายงานบทที่ 6	263
	เกณฑ์การประเมินใบมอบหมายงานบทที่ 6	264

**บทที่ 7 ความปลอดภัยในงานอุตสาหกรรม การควบคุมอันตรายจาก
การปฏิบัติงาน การป้องกันภัยและแก้ไขอุบัติเหตุในการผลิต267**

7.1 ความหมาย	268
7.2 ความสำคัญของความปลอดภัยในงานอุตสาหกรรม	271
7.3 อันตรายจากการปฏิบัติงาน	272
7.4 การป้องกันภัยอุบัติเหตุในการผลิต	282
7.5 สรุป	298
แหล่งอ้างอิง	299
กิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจบทที่ 7	300
ใบมอบหมายงานบทที่ 7	301
เกณฑ์การประเมินใบมอบหมายงานบทที่ 7	302

**บทที่ 8 การป้องกันภัยส่วนบุคคลและกฎหมายเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย
อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล.....305**

8.1 บทนำ	307
8.2 ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล	308
8.3 ความต้องการสำหรับการป้องกันภัยส่วนบุคคล	308
8.4 การเลือกอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล	309
8.5 การบำรุงรักษาและการเปลี่ยนอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล	310
8.6 การฝึกอบรมพนักงานในการใช้อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล	311
8.7 การใช้อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล	312
8.8 กฎหมายเกี่ยวกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	335
8.9 สรุป	339
แหล่งอ้างอิง	340
กิจกรรมตรวจสอบความเข้าใจบทที่ 8	341
ใบมอบหมายงานบทที่ 8	342
เกณฑ์การประเมินใบมอบหมายงานบทที่ 8	343



องค์กร (Organization)

สาระสำคัญ

องค์กรในความหมายโดยทั่วไปหมายถึง องค์กรในรูปแบบที่ง่าย (และองค์กรที่เป็นนิติบุคคล เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด กระทรวง กรม) องค์กรอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มคนที่ตั้งใจจัดตั้งขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยรวม เป้าหมายต่างๆ ไป องค์กรธุรกิจประกอบด้วยบุคคลหนึ่งคนหรือหลายๆ คน

จุดประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจความหมายขององค์กร
2. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจความสำคัญของการจัดองค์กร
4. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีการจัดองค์กร
5. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจแนวความคิดของทฤษฎีการจัดองค์กร
6. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจชนิดของทฤษฎีองค์กร
7. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจหลักการจัดองค์กร
8. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจความสำคัญของการโครงสร้างองค์กร
9. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างองค์กร

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. บอกความหมายขององค์กรได้
2. อธิบายวัตถุประสงค์ขององค์กรได้
3. บอกความสำคัญของการจัดองค์กรได้
4. อธิบายทฤษฎีการจัดองค์กรได้
5. บอกแนวความคิดของทฤษฎีการจัดองค์กรได้
6. จำแนกชนิดของทฤษฎีองค์กรได้
7. อธิบายหลักการจัดองค์กรได้
8. บอกความสำคัญของการโครงสร้างองค์กรได้
9. จำแนกโครงสร้างองค์กรได้

เนื้อหาสาระ

ความหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ขององค์กร ความสำคัญของการจัดองค์กร ทฤษฎีการจัดองค์กร แนวความคิดของทฤษฎีการจัดองค์กร ชนิดของทฤษฎีองค์กร หลักการจัดองค์กร ความสำคัญของการโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กร และบทสรุป

1.1 ความหมาย (Meaning)



รูปที่ 1.1 องค์การสหประชาชาติ

ที่มา : <http://worldcivil14.blogspot.com/2014/01/united-nations.html>

องค์การหมายถึง หน่วยสังคมของคนที่มีความเชื่อและบริหารจัดการเพื่อตอบสนอง หรือเพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทุกองค์กรมีความเชื่อในการบริหารจัดการที่เป็น ตัวกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ และสมาชิกที่แตกต่างกัน รวมทั้งแบ่งบทบาท กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

องค์การหมายถึง หน่วยงานที่ประกอบไปด้วยหลายๆ คน เช่น สถาบัน หรือสมาคม ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและถูกเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก

องค์การหมายถึง กลุ่มของคนที่ได้จัดตั้งเป็นระบบด้วยวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น ภาค ธุรกิจหรือภาคเอกชน ตัวอย่างเช่น ปัจจุบันมีองค์กรมากมายหลายพันองค์กรในทุกส่วนของ โลกนี้

องค์กรในความหมายโดยทั่วไปหมายถึง องค์กรในรูปแบบที่ง่าย (และองค์กรที่เป็น นิติบุคคล เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด กระทรวง และกรม) องค์กรอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่ม คนที่ตั้งใจจัดตั้งขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยรวม เป้าหมายต่างๆ ไป องค์กรธุรกิจประกอบด้วย บุคคลหนึ่งคนหรือหลายๆ คน

องค์กรมีความหมายกว้างๆ โดยรวมถึงธุรกิจและกลุ่มอื่นๆ ทางสังคมที่ไม่ใช่องค์กร ทางธุรกิจ องค์กรจะมีโครงสร้างและการบังคับบัญชาโดยเฉพาะ กลุ่มคนที่อยู่ในองค์กรจะ สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน องค์กรที่แตกต่างกันจะมี นโยบายรูปแบบการทำงานและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน

1.2 วัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives of the Organization)

วัตถุประสงค์หมายถึง ผลลัพธ์ซึ่งคนหรือระบบที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายในกรอบเวลาด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์มีความเฉพาะเจาะจงมากและง่ายต่อการวัด วัตถุประสงค์เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการวางแผนทั้งหมดและกิจกรรมต่างๆ เชิงกลยุทธ์ โดยวัตถุประสงค์ทำหน้าที่เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างนโยบายและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่างบางส่วนของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น การลดค่าใช้จ่าย หรือการทำกำไร

ตัวอย่างวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ มีดังนี้

1. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรสู่สายตาประชาชน
2. เพื่อสร้างเสริมสุขภาพให้กับประชาชน
3. เพื่อสร้างสินค้าใหม่สู่ผู้บริโภค
4. เพื่อสร้างผลกำไรกลับคืนสู่องค์กรอย่างมีคุณธรรม

ตัวอย่างวัตถุประสงค์ภาครัฐบาล มีดังนี้

1. เพื่อสร้างความสงบสุขสู่ประชาชน
2. เพื่อความมั่นคงของประเทศชาติ
3. เพื่อความผาสุกของประชาชน
4. เพื่อความกินดีอยู่ดีของประชาชน
5. เพื่อสร้างเสริมเศรษฐกิจสู่ชุมชนอย่างยั่งยืน
6. เพื่ออนาคตของเยาวชน
7. เพื่อเสริมสร้างสุขภาพของประชาชน

ตัวอย่างวัตถุประสงค์ของมูลนิธิที่ไม่หวังผลประโยชน์ทางการค้า มีดังนี้

1. เพื่อช่วยเหลือผู้ยากไร้
2. เพื่ออนุเคราะห์เด็กและคนพิการ
3. เพื่อช่วยเหลือศพไร้ญาติ
4. เพื่อช่วยเหลือผู้พิการทางร่างกาย สติปัญญา และผู้ทุพพลภาพ

1.3 ความสำคัญของการจัดองค์กร (Importance of Organization)

การจัดองค์กรมีความสำคัญโดยสามารถช่วยให้แต่ละคนหรือกลุ่มคนปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังช่วยให้ค้นหาข้อมูลและแก้ปัญหาได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการรวมกลุ่มเพื่อการทำงานร่วมกันโดยปราศจากการสูญเสียเวลา เพราะฉะนั้นการจัดองค์กรจึงมีความสำคัญดังนี้

1. กลไกในการบริหารจัดการในการปฏิบัติงาน องค์กรไม่ได้เป็นเพียงแผนภูมิ แต่เป็นกลไกในการบริหารจัดการสำหรับการปฏิบัติงาน ดังนั้นการบริหารจัดการหลายๆ อย่าง เช่น การกำกับงาน การจูงใจ การประสานงาน การสื่อสาร การสั่งการ การวางแผนและการควบคุม ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้การบริหารจัดการธุรกิจหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2. อำนาจความสะดวกในการบริหารจัดการและการดำเนินงาน การจัดองค์กรเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยทางอ้อมกับการกำหนดรูปแบบการทำงานของเจ้าหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการจัดการ ผู้จัดการและพนักงานคนอื่นๆ จะได้รับประโยชน์จากกิจกรรมการทำงานที่เหมาะสม โดยช่วยให้การบริหารจัดการราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

3. การมอบหมายที่มีประสิทธิภาพ ทุกระดับของการทำงานต้องมีผู้รับผิดชอบและทำการตัดสินใจในแต่ละระดับ เพื่อความเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพราะฉะนั้นการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบจึงเป็นส่วนที่สำคัญในโครงสร้างขององค์กร โดยทำการวัดประสิทธิภาพของงานที่ได้มอบหมาย

4. การเจริญเติบโตและความหลากหลาย การจัดองค์กรสามารถแบ่งได้อย่างชัดเจนในด้านการทำงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรต่างๆ กิจกรรมเหล่านี้สามารถช่วยในการเจริญเติบโตและความหลากหลายในหน้าที่

5. การใช้ที่เหมาะสมของทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยี การใช้แหล่งทรัพยากรด้านเทคโนโลยีต่างๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องจักร ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

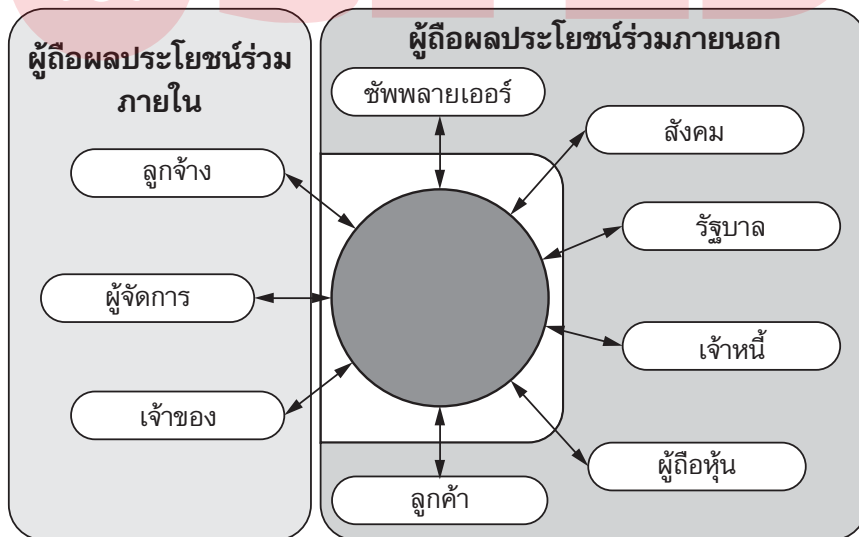
6. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสม การจัดองค์กรสามารถช่วยให้การทำงานตรงตามความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาและสร้างแรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7. ความยืดหยุ่น องค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์กรที่ต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อช่วยในการปรับสภาพภายนอกเช่นเดียวกับสภาพแวดล้อมภายใน

8. ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น เมื่อได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับพนักงานทุกคนซึ่งพนักงานในแต่ละระดับสามารถทำการตัดสินใจในการทำงานและทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม โดยเป็นหน้าที่ที่สำคัญซึ่งทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต

1.4 ทฤษฎีการจัดองค์กร (Organizational Theories)

ทฤษฎีการจัดองค์กรศึกษาถึงการจัดองค์กรเพื่อระบุรูปแบบโครงสร้างที่ใช้ในการแก้ปัญหาภายในองค์กร โดยบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเพิ่มผลผลิตให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทฤษฎีการจัดองค์กรใช้รูปแบบเหล่านี้กำหนดทฤษฎีเชิงบรรทัดฐานเป็นวิธีที่ดีที่สุดของหน้าที่ในการจัดองค์กร เพราะฉะนั้นทฤษฎีการจัดองค์กรถูกใช้เพื่อศึกษาเรียนรู้ในการขับเคลื่อนองค์กรหรือวินิจัยการจัดองค์กร ซึ่งมีการบริหารจัดการในแต่ละวิธีที่มีแนวโน้มสู่ความสำเร็จ



รูปที่ 1.2 แผนภูมิทฤษฎีการจัดองค์กรและผู้ถือผลประโยชน์ร่วม

ทฤษฎีการจัดองค์กรสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้หลายประการทั้งองค์กรและสังคมที่มีขนาดใหญ่ ขณะที่หลายๆ องค์กรมุ่งมั่นในการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรทุนนิยม ตัวอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อยุคสมัยใหม่ผ่านภาคการผลิตทางอุตสาหกรรม

แนวคิดของการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมได้ถูกขยายการผลิตในภาพรวม และได้ยอมให้มีการแบ่งจัดระเบียบของการใช้แรงงานภายในองค์กร

เฮนรี ฟอร์ด ได้ออกแบบนวัตกรรมและนำไปใช้เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม และสร้างสายการผลิตที่ยังคงใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมหลายๆ แห่ง การปรับปรุงพัฒนาเหล่านี้ยังช่วยทำให้ง่ายในการผลิตสินค้าหรือบริการ และส่งเสริมแรงจูงใจในการร่วมกันพัฒนาองค์กรต่อไป

ตารางที่ 1.1 ตัวอย่างของการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดองค์กร

ตัวอย่างของการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดองค์กร	
กลยุทธ์/การเงิน	การปรับปรุงภาพลักษณ์ของบริษัทต้องรู้วิธีที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย การกำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานโดยต้องเข้าใจวิธีที่ทำให้ประสบผลสำเร็จโดยการจัดกิจกรรมต่างๆ และออกแบบกระบวนการของการจัดองค์กร
นักการตลาด	ต้องรู้วิธีการสร้างความสำเร็จในแบรนด์ของบริษัท โดยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรคืออะไร และวิธีทำงานเพื่อสร้างความมุ่งมั่น โดยสร้างกลยุทธ์ให้เป็นประโยชน์และสามารถปฏิบัติได้
เทคโนโลยีด้านข้อมูล	วิธีการทำให้ข้อมูลไหลผ่านองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้นการเข้าใจทฤษฎีการจัดองค์กรสามารถช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญ เข้าใจ และทำหน้าที่เพื่อตอบสนองความต้องการข้อมูลขององค์กร ที่ได้ออกแบบและส่งเสริมการใช้ระบบข้อมูล
การปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าได้ถูกสร้างตามความต้องการสำหรับผู้บริหารในการปฏิบัติงาน เพื่อประสานสัมพันธ์กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรกับผู้จัดจำหน่ายและลูกค้า ทฤษฎีการจัดองค์กรไม่เพียงแต่สนับสนุนเทคนิคที่คาดหวังของการปฏิบัติงานและการบูรณาการระบบ แต่อธิบายถึงสังคมวัฒนธรรมตามที่คาดหวังไว้เป็นอย่างดี
ทรัพยากรมนุษย์	ทฤษฎีการจัดองค์กรสามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งต้องการความรู้ลึกๆ เพื่อจัดเตรียมบริบทสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมในด้านการบริหารงาน
การสื่อสาร	ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารขององค์กรต้องเข้าใจกระบวนการสื่อสารความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และต้องจัดการปัญหาในส่วนต่างๆ ขององค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และสภาพแวดล้อมเพื่อที่จะออกแบบระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หรือการวินิจฉัยให้ตรงตามความต้องการขององค์กร

1.5 แนวความคิดของทฤษฎีการจัดองค์กร

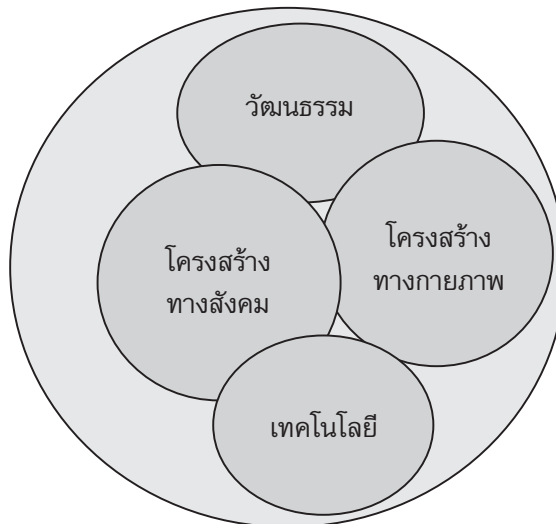
การจัดองค์กรหมายถึง ระบบของกิจกรรมต่างๆ ที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างคน 2 คน หรือมากกว่าคน 2 คน

การจัดองค์กรหมายถึง ลักษณะของมนุษย์ทุกคนที่มีการประสานงานเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่างๆ ไปขององค์กร

การจัดองค์กรหมายถึง กระบวนการวินิจฉัยและการจัดกลุ่มการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การกำหนดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ และจัดสร้างความสัมพันธ์สำหรับจุดมุ่งหมายของคนให้ทำงานโดยเกิดประสิทธิภาพสูงสุดพร้อมกับบรรลุผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ต่างๆ ไป

นักทฤษฎีด้านการจัดองค์กรใช้รูปแบบดังแสดงในรูปที่ 1.3 เหล่านี้เป็นตัวแทนในชุดของความคิดและความสัมพันธ์ของการจัดองค์กร ตัวอย่างเช่น วิธีของการสื่อสารในคำจำกัดความของการจัดองค์กร เช่น เทคโนโลยีต่างๆ โครงสร้างทางสังคม โครงสร้างทางวัฒนธรรม และกายภาพ ซึ่งมีอยู่ภายในองค์กรและตอบสนองสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อม



รูปที่ 1.3 รูปแบบสำหรับแนวความคิดของการจัดองค์กร

1.6 ชนิดของทฤษฎีองค์กร (Type of Organization Theory)

ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่มีรากฐานมาจากแนวความคิดในการพัฒนา ตลอดช่วงของการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมในปี พ.ศ. 2343 และช่วงต้นปี พ.ศ. 2443 และเกิดระบบการจัดองค์กรแบบใหม่หลายๆ วิธีรวมถึงทฤษฎี Y ของอุชิ (Ouchi) ซึ่งเป็นการจัดการบริหารผสมผสานระหว่างการบริหารแบบประเทศญี่ปุ่นกับการบริหารแบบประเทศสหรัฐอเมริกา โดยทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เก็บข้อมูลได้อย่างชัดเจนใช้หลักธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคลร่วมกับประเทศญี่ปุ่นที่มุ่งการตัดสินใจร่วมกัน มีความรับผิดชอบต่อสูง และมีความสัมพันธ์กันในลักษณะแบบครอบครัว

ทฤษฎีองค์กรหมายถึง มุมมองระบบอย่างมีเหตุผล การแบ่งงานกันทำ ทฤษฎีความทันสมัย ทฤษฎีระบบราชการ และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ขณะที่มีการนำทฤษฎีองค์กรหลายชนิดเข้าไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยมีการนำทฤษฎีระบบราชการ ทฤษฎีความเป็นเหตุเป็นผล (การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์) และการแบ่งงานกันทำ โดยทฤษฎีแต่ละทฤษฎีมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป

1.6.1 ทฤษฎีองค์กรแบบดั้งเดิม (Classical Organization Theory)

ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่มีการจัดการองค์กรอย่างเป็นทางการและเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการ โดยเฟรดเดอริก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ (Frederic W. Taylor) วิศวกรเครื่องกลชาวอเมริกัน ได้นำเสนอแนวความคิดในการจัดการทางวิทยาศาสตร์และทำการปรับปรุงประสิทธิภาพในงานอุตสาหกรรม และเขาได้เขียนหนังสือทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ส่วน มักซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักเศรษฐศาสตร์การเมืองและนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันสนใจในลักษณะของอำนาจโดยนำเสนอลักษณะความแตกต่างที่พบในระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การควบคุมทรัพยากร การปกป้องคนงาน และความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร และสำหรับเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศสได้นำเสนอหน้าที่ 5 ประการ สำหรับการบริหารจัดการคือ

1. การวางแผน
2. การจัดองค์กร
3. การบังคับบัญชา
4. การประสานงาน
5. การควบคุม

นอกจากนี้แล้วฟาโยล์ยังได้นำเสนอทฤษฎีการบริหาร 14 ข้อด้วยกันคือ

1. การแบ่งงานกันทำ
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ระเบียบวินัยขององค์กร
4. ความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา
5. ความเป็นเอกภาพในการอำนวยการ
6. ความยุติธรรมของบุคลากร
7. ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ขององค์กร
8. การผสมผสานอย่างเหมาะสม ทั้งการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
9. สั่งการบังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอน
10. ความเที่ยงธรรม ความโปร่งใส
11. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน
12. ความคิดริเริ่มควรได้รับการส่งเสริมสนับสนุน
13. หลักความสามัคคี ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ต่อองค์กร
14. ส่งเสริมจิตวิญญาณของทีมงานจะช่วยสร้างความสามัคคีภายในองค์กร

1.6.2 ทฤษฎีองค์กรตามแบบแผนใหม่ (Neoclassical Organization Theory)

จากการพัฒนาการเพิ่มผลผลิตและการปรับปรุงระดับการศึกษาของพนักงาน กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดและกลไกขององค์กร ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความไม่เข้าใจในการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนเกิดความขัดแย้งภายในองค์กรบ่อยครั้งมากขึ้น ทำให้มีการพัฒนาองค์กรโดยมีแนวคิดสร้างทฤษฎีใหม่ขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรโดย เอลตัน เมโย (Elton Mayo) นักจิตวิทยาชาวออสเตรเลีย นักวิจัยอุตสาหกรรม นักทฤษฎีการจัดองค์กรและเป็นผู้มีชื่อเสียงจากการศึกษาทดลองที่ชื่อว่า ฮาวธอร์น สตั๊ดดี้ (Hawthorne Studies) ซึ่งตรวจสอบผลกระทบความสัมพันธ์ทางสังคม แรงจูงใจ ความพึงพอใจของพนักงานและเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงจิตวิทยาอุตสาหกรรม ถึงแม้ว่าจะมีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงผลงานของเขาโดยผลงานของ เอลตัน เมโย ได้นำเสนอความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับแสงสว่าง อุณหภูมิซึ่งมีนัยสำคัญน้อยกว่าในการกำหนดระดับของการผลิตและปัจจัยทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์

ในการทำงานกลุ่มและความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ เมโยและคนอื่นๆ ได้ขยายความคิดนี้เข้ามาในองค์กรทางสังคมที่มีขนาดใหญ่และเพิ่มคุณค่าทฤษฎีของการจัดการ

แนวความคิดของเมโยถูกนำไปใช้ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1.6.3 ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization Theory)

ทฤษฎีใหม่มีแนวโน้มอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในทฤษฎีสมัยใหม่การจัดองค์กรถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการทางโครงสร้างและออกแบบ ซึ่งแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อวัตถุประสงค์ (Hicks and Gullet, 1975) วิธีการร่วมสมัยกับการจัดองค์กรแบบสหวิชาชีพ เช่น นักวิทยาศาสตร์จากหลากหลายสาขามีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยเน้นการสื่อสารแบบพลวัตและความสำคัญในการบูรณาการของแต่ละคนและผลประโยชน์ขององค์กร

ลักษณะที่โดดเด่นของทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่มีดังนี้

1. มุมมองระบบ
2. กระบวนการพลวัตและการปฏิสัมพันธ์
3. สหสาขาวิชาชีพ
4. ความหลากหลายมิติและความหลากหลายระดับ
5. หลากหลายตัวแปร
6. คำพรรณนา
7. การปรับตัว
8. ความเป็นไปได้
9. แรงจูงใจหลากหลาย

ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่จำแนกได้กว้างๆ ดังนี้

1. วิธีการที่เป็นระบบ องค์กรเป็นระบบที่เชื่อมต่อกันและต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน องค์กรประกอบด้วยส่วนประกอบพื้นฐาน 3 ด้านด้วยกันคือ

(1) ส่วนประกอบซึ่งมีส่วนที่พึ่งพาซึ่งกันและกันพื้นฐาน 5 ประการคือ

- เฉพาะบุคคล
- องค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- รูปแบบของพฤติกรรมที่เกิดจากบทบาทความต้องการขององค์กร
- บทบาทความเข้าใจของแต่ละบุคคล
- สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่แต่ละบุคคลทำงาน

(2) กระบวนการต่างๆ ที่เชื่อมโยง ส่วนต่างๆ ที่แตกต่างกันขององค์กรถูกกำหนด เพื่อการปฏิบัติงานในองค์กรและมีลักษณะที่เชื่อมโยงกัน การปฏิสัมพันธ์ในระหว่างกิจกรรมต่างๆ จะเกิดขึ้นภายหลังกระบวนการเชื่อมโยง ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสาร ดุลยภาพ และการตัดสินใจ

(3) เป้าหมายขององค์กรมีการเจริญเติบโต มีความมั่นคงและการมีปฏิสัมพันธ์ การทำงานร่วมกันหมายถึง วิธีการที่ดีที่สุดที่สมาชิกขององค์กรสามารถโต้ตอบกับคนอื่นเพื่อ ประโยชน์ร่วมกันของพวกเขา

2. ทฤษฎีเทคนิคสังคม วิธีการที่ระบบทางเทคนิคสังคมมีพื้นฐานอยู่บนสมมติฐาน ที่ว่าทุกองค์กรประกอบด้วยคน ระบบทางเทคนิค และสิ่งแวดล้อม (Pasmore, 1988) คน (ระบบสังคม) การใช้เครื่องมือเทคนิคและความรู้ (ระบบทางด้านเทคนิค) ในการผลิตสินค้า หรือบริการที่มีมูลค่าโดยผู้บริโภคหรือผู้ใช้ (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายนอกของ องค์กร) ดังนั้นสมมูลของระบบสังคม ระบบทางเทคนิคและสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งจำเป็นที่จะ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. วิธีการตามสถานการณ์ วิธีการตามสถานการณ์ (Selznick, 1949; Burns and Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence and Lorsch, 1967) ตระหนักถึงระบบ ขององค์กรเป็นความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งหลายและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ต้องใช้ความสัมพันธ์ขององค์กรที่แตกต่างกันสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร วิธีการตามสถานการณ์ (Hellriegel and Slocum, 1973) แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่ แตกต่างกันต้องมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีที่สุดโดย คำนี้ถึงปัจจัยทางสังคม กฎหมาย การเมือง ทางเทคนิค และเศรษฐกิจ

1.7 หลักการจัดองค์กร (Principles of Organization)

หลักการจัดองค์กร มีดังนี้

1.7.1 หลักการเอกภาพในวัตถุประสงค์

เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของแผน เป้าหมายส่วนบุคคลต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป้าหมายทั้งหมดและวัตถุประสงค์ต้องมีความเป็นเอกภาพ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างระดับที่แตกต่างกันของเป้าหมาย ทำให้เป้าหมายที่ต้องการไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะฉะนั้นความเป็นเอกภาพในวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่จำเป็น สถานประกอบการต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน วัตถุประสงค์อาจแบ่งเป็นวัตถุประสงค์ของแผนหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยความเป็นเอกภาพของวัตถุประสงค์จะทำให้ทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร นอกจากนี้แล้ว วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สามารถช่วยให้ทุกคนทำสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในวัตถุประสงค์

1.7.2 หลักการของความเชี่ยวชาญ

คำว่าความเชี่ยวชาญมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานและพนักงาน ซึ่งเมื่อพนักงานเป็นบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้และทักษะในพื้นที่ใดๆ เป็นที่รู้จักกันคือ ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจสมัยใหม่ องค์กรต้องการผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะและความรู้

1.7.3 หลักการแบ่งงานกันทำและความเชี่ยวชาญ

การแบ่งงานกันทำนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ โดยทุกแผนกขององค์กรควรกำหนดหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้เพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมและคุณภาพการทำงานขององค์กร ในเวลาเดียวกันหลักการความเชี่ยวชาญและหลักการจัดแบ่งแผนกงานไม่ควรส่งผลกระทบต่อระบบบูรณาการโดยรวม และต้องมีการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ระหว่างแผนกต่างๆ หลักความเชี่ยวชาญมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทั้งหมด หน้าที่ที่กำหนดในแต่ละแผนกควรกำหนดเพียงประเภทเดียว พนักงานควรได้รับการกำหนดหน้าที่ต่างๆ ในแผนกต่างๆ ให้เหมาะสมกับคุณสมบัติ และคุณสมบัติ เป็นต้น

1.7.4 หลักการประสานงาน

ในองค์กรมีเครื่องมือหลากหลายชนิดที่ถูกใช้เพื่อการประสานงาน ซึ่งการประสานงานนำไปสู่การบูรณาการในหน้าที่พื้นฐานของการบริหารจัดการ หลักของการประสานงานเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งอำนวยความสะดวกให้ประสบผลสำเร็จในวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร และนำความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร การประสานงานไม่ได้เกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติ เพราะฉะนั้นมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานต้องสร้างขึ้นภายในองค์กร

1.7.5 หลักการของอำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่คือ ประเภทของสิทธิและอำนาจที่เป็นแนวทางและทิศทางในการปฏิบัติ ดังนั้นเป้าหมายองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จโดยเชื่อมโยงกับการตัดสินใจ โดยทั่วไปอำนาจหน้าที่ถูกกำหนดโดยสถาบันและเป็นกฎข้อบังคับซึ่งมาจากระดับสูงไปยังระดับที่ต่ำของการบริหารจัดการ ดังเช่น

1. หัวหน้างาน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อนร่วมงาน

1.7.6 หลักการของความรับผิดชอบ

โครงสร้างที่แท้จริงของการจัดองค์กรคือ การบริหารจัดการระดับบนสุดเพื่อบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้จัดการแผนกและบุคลากรอื่นๆ ใช้การควบคุมจากผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินงาน อำนาจเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงาน ดังนั้นภาระหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่และงานที่เป็นที่รู้จักกันคือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการควรถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดขอบเขตในการมอบหมายความรับผิดชอบ ผู้ควบคุมต้องรับผิดชอบสำหรับการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่สามารถหนีความรับผิดชอบ

1.7.7 หลักการของการมอบหมายอำนาจหน้าที่

กระบวนการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และสร้างสรรค์ความรับผิดชอบระหว่างผู้ควบคุมและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการทำงานถูกเรียกว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ อำนาจหน้าที่เป็นเพียงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไม่ใช่ความรับผิดชอบในทุกระดับของการบริหารจัดการ

ความหมายของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ โดยทุกกิจกรรมไม่สามารถปฏิบัติได้เพียงลำพัง เพราะฉะนั้นการมอบหมายอำนาจหน้าที่ควรจัดเตรียมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา กระบวนการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และการสร้างสรรค์ความรับผิดชอบระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.7.8 หลักการของประสิทธิภาพ

ในทุกองค์กรมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ แต่การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร เมื่อองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์แต่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น

1.7.9 หลักการความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือกว่าเพียงระดับเดียว และผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนควรจะมีควมรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ถ้าหากมีผู้บังคับบัญชามากทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสับสนในการทำงานอันเนื่องมาจากคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหลายๆ คน

1.7.10 หลักการช่วงของการควบคุม

หลักการช่วงของการควบคุมนั้นถูกกำหนดขอบเขตของการควบคุมของผู้บังคับบัญชา ให้ทำการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากน้อยเพียงใด โดยปกติไม่กำหนดหน้าที่การควบคุมให้มากเกินไป 6 หน่วยงาน

1.7.11 หลักการของความสมดุล

กิจกรรมต่างๆ หรืออำนาจหน้าที่ต่างๆ การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจควรมีความสมดุลในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายในการบริหารจัดการภายในองค์กร

1.7.12 หลักการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งในระดับที่แตกต่างกัน โดยรวมทั้งกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง ความเข้าใจในการแสดงความคิดเห็น และประสิทธิภาพของการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญ

1.7.13 หลักการของความสามารถส่วนบุคคล

สำหรับองค์กรนั้นทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะฉะนั้นความสามารถของมนุษย์ในองค์กรที่ได้รับการพัฒนาช่วยส่งเสริมความรู้ความสามารถให้มีความทักษะที่ชำนาญหรือเชี่ยวชาญ

1.7.14 หลักการของความยืดหยุ่น

องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องยอมรับสภาพของการเปลี่ยนแปลงได้

1.7.15 หลักการของความเรียบง่าย

หลักการนี้เน้นความเรียบง่ายของการจัดโครงสร้างองค์กร โครงสร้างขององค์กรควรง่ายมีจำนวนของระดับชั้นในการบังคับบัญชาที่น้อยไม่ซับซ้อนมาก ซึ่งจะทำให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจบทบาทหน้าที่และอำนาจ

1.8 ความสำคัญของการโครงสร้างองค์กร (Importance of Organization Structure)

บริษัทหรือสถานประกอบการขนาดเล็กส่วนใหญ่ใช้การจัดโครงสร้างองค์กรหนึ่งหรือสองชนิดโดยอาจจัดตามการแบ่งหน้าที่และตามผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่ เช่น ฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายวิศวกรรมรายงานโดยตรงต่อประธานบริษัท ส่วนโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์นั้นส่วนใหญ่ใช้กับบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์หลายๆ และมีฝ่ายขายทำการขายสินค้า ซึ่งสินค้านั้นมีความหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะฉะนั้นการจัดโครงสร้างขององค์กรขึ้นอยู่กับความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของบริษัทหรือสถานประกอบการ

โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วยหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ลักษณะการทำงานในตำแหน่งต่างๆ
2. การสื่อสารภายในองค์กร
3. การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน
4. เป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จขององค์กร
5. การป้องกันและการแก้ไขปัญหา

1.9 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

โครงสร้างองค์กรหมายถึง ระบบที่ใช้ในการกำหนดลำดับชั้นภายในองค์กร โดยจะระบุแต่ละหน้าที่การทำงานและรายงานภายในองค์กร โครงสร้างนี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างวิธีการที่องค์กรดำเนินการและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดการเติบโตในอนาคต โครงสร้างจะแสดงด้วยภาพประกอบโดยใช้แผนภูมิการจัดองค์กร

ผู้บริหารขององค์กรต้องเข้าใจว่าองค์กรนั้นมีอยู่ 2 ชนิดคือ องค์กรที่เป็นทางการ และ องค์กรที่ไม่เป็นทางการ องค์กรที่เป็นทางการโดยปกติแล้วสามารถอธิบายได้โดยแผนภูมิการจัดองค์กรและคำพรรณนาการทำงาน การรายงานอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนและเป็นที่ยึดกันของผู้จัดการทุกคน

1.9.1 โครงสร้างขององค์กรแบบไม่เป็นทางการ

องค์กรแบบไม่เป็นทางการคือ ชุดของความสัมพันธ์และรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ภายในองค์กรซึ่งไม่เป็นทางการ ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแบบไม่เป็นทางการมีดังนี้

1. สมาชิกร่วมมือกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการส่วนบุคคล
2. เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรจากระดับที่หลากหลาย

ข้อดีขององค์กรแบบไม่เป็นทางการ

1. ช่วยให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานที่รวดเร็วกว่า
2. ช่วยกำจัดความอ่อนแอในโครงสร้างแบบเป็นทางการ
3. ทดแทนความรุนแรงของการจัดองค์กรแบบเป็นทางการ
4. เพิ่มช่องทางในการสื่อสาร
5. ส่งเสริมการจัดการที่ดี

ข้อเสียขององค์กรแบบไม่เป็นทางการ

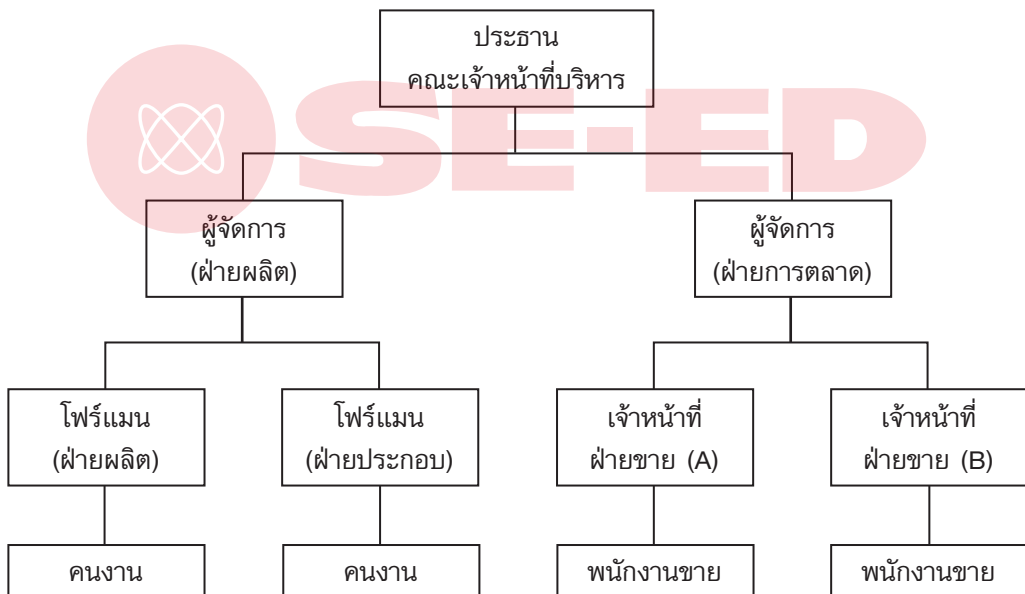
1. อาจทำงานซ้ำกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่เป็นทางการ
2. ลดระดับของการควบคุม
3. ลดจำนวนทางเลือกในการปฏิบัติ
4. เพิ่มเวลาที่ต้องทำกิจกรรมให้สำเร็จลุล่วง

1.9.2 โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ

โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการจำแนกได้ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก (Line Organisational Structure) ดังแสดงในรูปที่ 1.4

โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก มีลักษณะความสัมพันธ์ในแนวดิ่งโดยตรงระหว่างระดับที่แตกต่างกันอย่างมั่นคงเป็นรูปแบบการจัดองค์กรที่เก่าแก่ที่สุดแบบหนึ่ง ซึ่งสายการบังคับบัญชานั้นแบ่งระดับอย่างชัดเจน เช่น ตัวอย่างการแบ่งสายการบังคับบัญชาระหว่างผู้จัดการฝ่ายผลิตกับผู้จัดการฝ่ายการตลาด ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาในระดับล่างที่มีคุณลักษณะของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยฝ่ายผลิตมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นโพรแมนจนกระทั่งถึงระดับล่างซึ่งเป็นแรงงาน แต่ฝ่ายการตลาดมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพนักงานขาย



รูปที่ 1.4 โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก

ข้อดีของโครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก

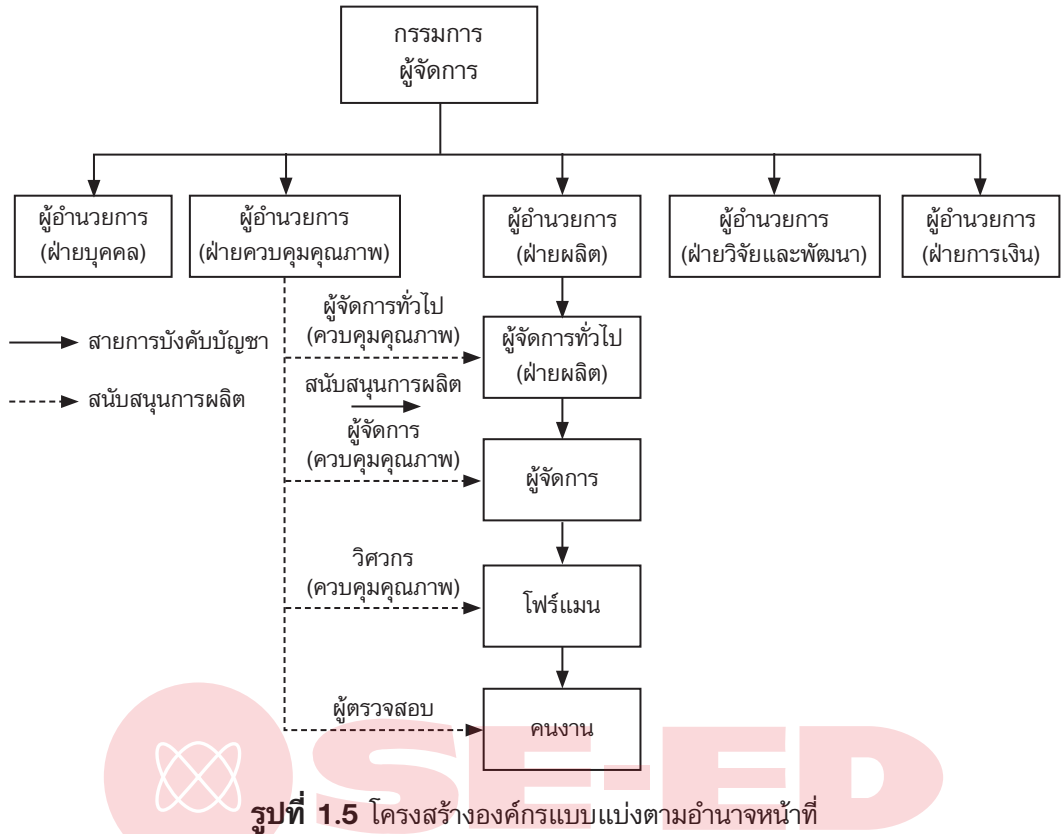
1. ทำให้เข้าใจง่ายและชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ ซึ่งสามารถอธิบายให้พนักงานทุกคนเข้าใจได้อย่างชัดเจน
2. ส่งเสริมการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว
3. ความรับผิดชอบในการทำงานถูกกำหนดอย่างแน่นอนเป็นแบบแผนตามโครงสร้าง
4. ควบคุมและกำกับดูแลได้เป็นอย่างดี
5. ยืดหยุ่นโดยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว

ข้อเสียของโครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก

1. ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญในการวางแผน โดยชนิดของงานที่แตกต่างกันต้องถูกควบคุมโดยหัวหน้างาน ปัจจุบันธุรกิจที่ซับซ้อนหรือโรงงานอุตสาหกรรมต้องการผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านเพื่อทำงานในองค์กร
2. การบริหารจัดการในแต่ละระดับมีภาระงานมาก เพราะชนิดของงานที่แตกต่างกันในแต่ละระดับ โดยมีหลายๆ สิ่งที่ต้องทำการบริหารอย่างอิสระ ระดับของประสิทธิภาพไม่เหมือนกัน ซึ่งทำให้เวลาส่วนมากของกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรต้องเสียเวลาต่อภาระงานที่มากเกินไป
3. เกิดความล่าช้าในการบังคับบัญชา เพราะผู้ที่เป็นหัวหน้างานสูงสุดมีอำนาจสั่งการเพียงผู้เดียว ซึ่งกว่าจะสั่งการถึงผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติตามคำสั่ง
4. การสื่อสารไม่เพียงพอ เมื่อมีการสื่อสารจากระดับบนสุดถึงระดับล่างสุดอาจเกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสาร เพราะมีระดับชั้นที่แตกต่างกันอย่างมากในแต่ละระดับ หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้

2. โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่การงาน (Staff or Functional Authority Organisational Structure) ดังแสดงในรูปที่ 1.5

โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่การงานนั้นมีลักษณะของการทำงานภายในองค์กร ซึ่งจัดแบ่งการทำงานตามสายงานหลัก (เส้นดำทึบ) ส่วนสายงานสนับสนุน (เส้นประ) ซึ่งการทำงานมีสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงสุดลงมายังระดับล่างเป็นชั้นของการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบ แต่ที่แตกต่างกันคือ มีสายงานสนับสนุนทำงานเพื่อสนับสนุนในสายงานที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาต่างกันในแนวตั้งของการบังคับบัญชา



งานหรือตำแหน่งในองค์กรสามารถจำแนกได้เป็นดังนี้

1. ตำแหน่งสายงานหลักมีสายการบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของเป้าหมายองค์กร
2. ตำแหน่งของสายงานสนับสนุนเพื่อจัดหาหรือจัดเตรียมผู้เชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำปรึกษาและสนับสนุนในตำแหน่งสายงานหลัก

ในสายงานขององค์กรนี้ผู้จัดการไม่ใช่ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในทุกๆ หน้าที่ แต่ในโครงสร้างองค์กรนี้พนักงานเป็นผู้เชี่ยวชาญในบางสาขาที่กำหนดไว้ในตำแหน่งหน้าที่ หลักของความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา

ข้อดีของโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่การทำงาน

1. พนักงานถูกจัดเป็นกลุ่มตามความรู้ความสามารถ ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ในระดับสูงสุดของการปฏิบัติงาน
2. พนักงานมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในกรอบตำแหน่งของงาน

3. พนักงานสามารถทำงานร่วมกับแผนกอื่นๆ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ เพื่อประโยชน์ขององค์กร

4. พนักงานมีทักษะและประสิทธิภาพมาก เพราะว่าได้ทำงานในลักษณะเดิมจนมีประสบการณ์และเกิดประสิทธิภาพอย่างดี

5. ขั้นตอนการบังคับบัญชามีความชัดเจน ไม่มีชั้นของการบังคับบัญชามากมาย ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสียของโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามอำนาจหน้าที่

1. โครงสร้างขององค์กรมีขนาดใหญ่อาจบริหารจัดการยาก
2. ความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากความรุนแรงของหลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา
3. มีแนวโน้มในการคงอำนาจไว้ที่ระดับสูงในองค์กร
4. พนักงานทำงานซ้ำๆ อาจเกิดอาการเบื่อและอาจสูญเสียความกระตือรือร้นในการทำงาน
5. หากการประเมินผลไม่ยุติธรรม พนักงานเกิดความรู้สึกไม่ยุติต่อองค์กรหรือขัดแย้งต่อผู้บังคับบัญชา ทำให้ลำบากในการปกครอง
6. เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ทำให้ยากต่อการบริหารจัดการ

3. โครงสร้างองค์กรแบบมีคณะที่ปรึกษา (Staff Organisational Structure)

ส่วนใหญ่ขององค์กรแบบนี้มีความสัมพันธ์แนวดิ่งโดยตรง ระหว่างระดับที่แตกต่างกันและมีผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือ แต่ละองค์กรมีทั้งสายงานหลักและฝ่ายที่ปรึกษา โดยคณะที่ปรึกษามีหน้าที่ในการให้คำแนะนำช่วยเหลือ ตัวอย่างเช่น คณะที่ปรึกษาของประธานบริษัท ซึ่งมีหน้าที่แนะนำให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

พนักงานบางคนปฏิบัติหน้าที่เพียงหน้าที่เดียว แต่พนักงานบางคนปฏิบัติหน้าที่หลายๆหน้าที่ด้วยกัน ข้อดีเบื้องต้นคือ ได้ใช้ประสบการณ์ของความเป็นผู้เชี่ยวชาญโดยการทำงานตามสายงาน ช่วงของการควบคุมในสายงานของผู้จัดการเพิ่มขึ้นเพราะมีความเชื่อมั่นในหน้าที่ต่างๆ ซึ่งพนักงานสามารถปฏิบัติงานเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนสายงานหลัก

ลักษณะของโครงสร้างองค์กรแบบมีคณะที่ปรึกษา ดังแสดงในรูปที่ 1.6

1. สายงานหลักและพนักงานมีความสัมพันธ์แนบตั้งโดยตรงระหว่างระดับที่แตกต่างกัน
2. พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือสายงานผู้จัดการ/พนักงานในพื้นที่เฉพาะ
3. หน้าที่ของคณะที่ปรึกษามีดังนี้คือ
 - (1) ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การวิจัยดำเนินงาน การศึกษาเชิงปริมาณ วิศวกรรมอุตสาหกรรม และการวางแผน เป็นต้น
 - (2) บริการเกี่ยวกับการบำรุงรักษา การจัดซื้อ การจัดเก็บ การเงิน และการตลาด เป็นต้น
 - (3) ควบคุมเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการตรวจประเมิน เป็นต้น

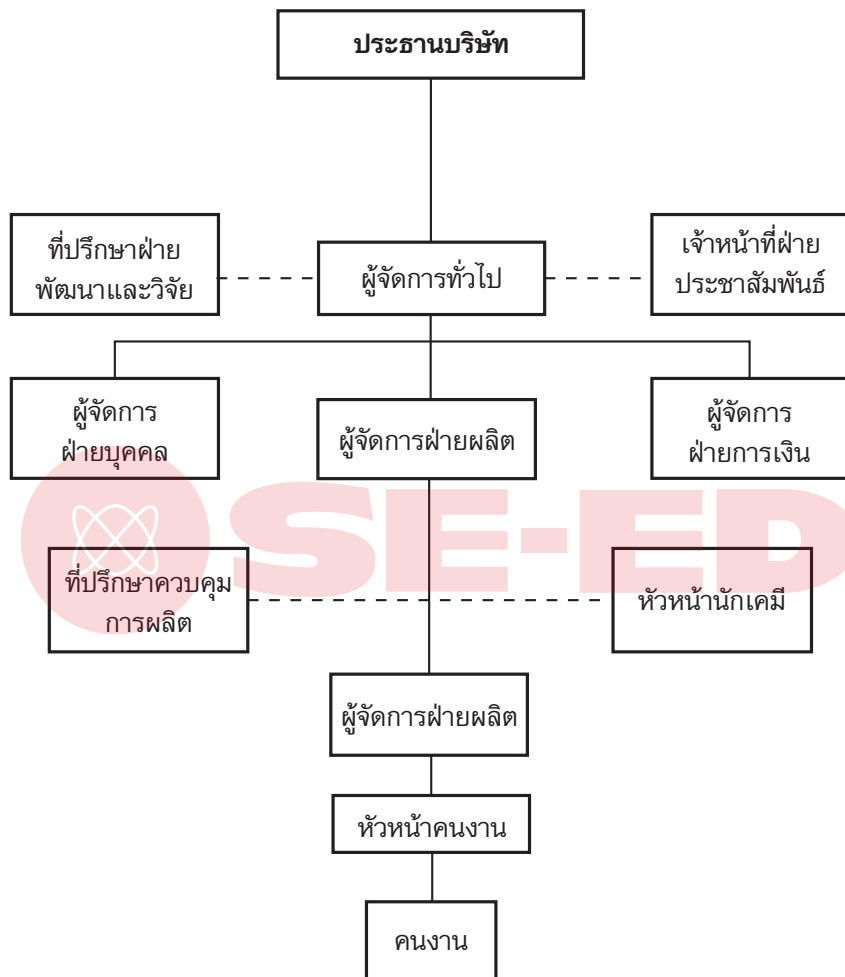
ข้อดีบางประการของโครงสร้างองค์กรแบบมีคณะที่ปรึกษา

1. ถึงแม้ว่าโครงสร้างชนิดนี้จะยอมให้มีความยืดหยุ่นสูงกว่าและมีความเฉพาะ ซึ่งอาจสร้างความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับพนักงาน
2. ใช้ประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ
3. ช่วงของการควบคุมเพิ่มมากขึ้น
4. คณะกรรมการที่ปรึกษาตัดสินใจได้ดีกว่าการตัดสินใจของแต่ละคน
5. การปฏิสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างสมาชิกในคณะกรรมการและนำไปสู่การประสานงานของกิจกรรมต่างๆ ดีขึ้น
6. สมาชิกในคณะกรรมการสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกลุ่ม
7. การตัดสินใจของกลุ่มนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์

ข้อเสียบางประการของโครงสร้างองค์กรแบบมีคณะที่ปรึกษา

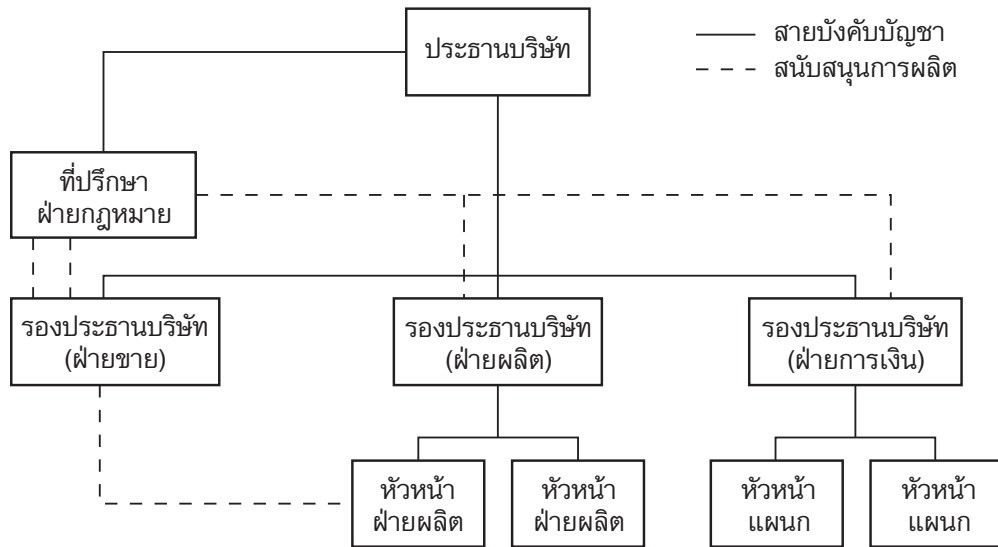
1. คณะกรรมการมีความล่าช้าในการตัดสินใจและใช้เวลามากขึ้น
2. การดำเนินการของกลุ่มอาจนำไปสู่การประนีประนอมและไม่สามารถตัดสินใจได้
3. ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับพนักงานยังคงเกิดขึ้นได้

4. การประสานงานระหว่างสายงานหลักกับพนักงานอาจยากขึ้น
5. ค่าใช้จ่ายในการนัดประชุมสูงเพราะต้องใช้งบประมาณในการปรึกษาหารือสมาชิกของคณะกรรมการ



รูปที่ 1.6 โครงสร้างองค์กรแบบมีคณะที่ปรึกษา

4. โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organisational Structure) ดังแสดงในรูปที่ 1.7



รูปที่ 1.7 โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและที่ปรึกษา

โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาส่วใหญ่เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โดยลักษณะขององค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงแนวตั้งระหว่างระดับที่แตกต่างกัน และมีผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบในการให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือผู้จัดการในสายงานหลัก แต่ละองค์กรมีแผนกที่ปรึกษาและแผนกงานหลัก แผนกที่ปรึกษามีหน้าที่ในการจัดเตรียมบุคลากรให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในพื้นที่เฉพาะ เช่น ให้คำแนะนำในแผนกควบคุมคุณภาพและแผนกผลิต เป็นต้น

คุณลักษณะของโครงสร้างชนิดนี้

1. งานหลักและงานที่ปรึกษามีความสัมพันธ์โดยตรงแนวตั้งระหว่างระดับที่แตกต่างกัน
2. ผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือผู้จัดการสายงานหลักและเจ้าหน้าที่ในพื้นที่เฉพาะ
3. หน้าที่พิเศษของที่ปรึกษาคือ
 - (1) ที่ปรึกษา เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การดำเนินงานการวิจัย การศึกษาเชิงปริมาณวิศวกรรมอุตสาหกรรม และการวางแผน เป็นต้น
 - (2) การบริการ เช่น การบำรุงรักษา การจัดซื้อ การจัดเก็บ การเงินและการตลาด เป็นต้น
 - (3) การควบคุม เช่น การควบคุมคุณภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการตรวจสอบ เป็นต้น

ข้อดีของโครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

1. การตัดสินใจของคณะกรรมการจะดีกว่าตัดสินใจของแต่ละบุคคล
2. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในคณะกรรมการจะนำไปสู่การทำงานที่ดีในการประสานงานของกิจกรรม
3. คณะกรรมการสามารถสร้างแรงจูงใจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกลุ่ม
4. การอภิปรายกลุ่มนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์

ข้อเสียของโครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

1. คณะกรรมการมีความล่าช้าในการตัดสินใจ ทำให้ต้องใช้เวลามากขึ้นและมีค่าใช้จ่ายมากขึ้น
2. การดำเนินการของกลุ่มอาจนำไปสู่การประนีประนอมและไม่กล้าตัดสินใจ
3. ที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการบังคับบัญชา มีแต่การมอบแนวความคิดเพื่อบริหารจัดการ

5. โครงสร้างองค์กรแบบตามแผนงาน (Divisional Organisational Structure)

ลักษณะโครงสร้างขึ้นอยู่กับกิจกรรมของแผนก โดยโครงสร้างขององค์กรชนิดนี้การจัดองค์กรมีความแตกต่างกันบนพื้นฐานของแต่ละแผนก เช่น หน้าที่และผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยทีมงานในแนวนอนหลายๆ ทีมงาน และมุ่งเน้นทำการผลิตสินค้าชนิดเดียวหรือการบริการเดียว เช่น การผลิตรถยนต์ในค่ายของเจนเนอรัล มอเตอร์ หรือไมโครซอฟต์ เป็นต้น

ข้อดีของโครงสร้างองค์กรแบบตามแผนงาน

1. หัวหน้างานแต่ละแผนกสามารถดูแลรับผิดชอบหน้าที่ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เหล่านั้น เช่น การจัดซื้อ การขาย การผลิต การโฆษณา และการเงิน เป็นต้น ซึ่งช่วยในการพัฒนาทักษะที่หลากหลายของหัวหน้างานแต่ละแผนก
2. กิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดของแผนกสามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ
3. การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้จัดการของแต่ละแผนกสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการเพียงลำพัง โดยไม่ต้องปรึกษารือกับผู้จัดการแผนกอื่นๆ
4. เหมาะสมสำหรับองค์กรที่มีความหลากหลายทางธุรกิจ และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทุกๆ แผนก ทำให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน

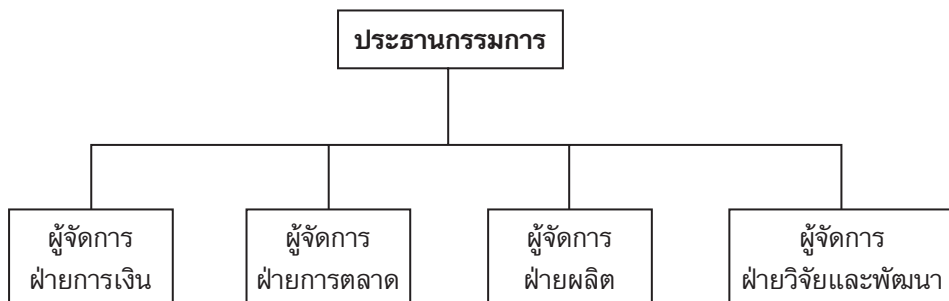
5. ใช้แหล่งทรัพยากรได้สูงสุด โดยแต่ละแผนกสามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตและการบริการได้อย่างเชี่ยวชาญด้วยการประสานงานและแบ่งปันทรัพยากรระหว่างแผนก ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

ข้อเสียของโครงสร้างองค์กรแบบตามแผนงาน

1. แหล่งของความขัดแย้งโดยโครงสร้างองค์กรแบบนี้ถูกแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ ซึ่งเป็นสาเหตุของการสร้างความขัดแย้งระหว่างแผนกต่างๆ และต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่มีหลายๆ แผนกซึ่งถูกสร้างให้อยู่บนพื้นฐานของธรรมชาติและขนาดของธุรกิจ ผู้จัดการรับผิดชอบสำหรับกิจกรรมทั้งหมดในแต่ละแผนก และอาจเกิดปัญหาสำหรับผู้จัดการระดับบนในการควบคุมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างทั่วถึง
3. ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสูง ซึ่งไม่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็ก
4. ยากในการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ โดยถ้าขาดความสัมพันธ์ระหว่างแผนกผู้จัดการต้องทำการอุทิศเวลาเพื่อประสานให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

(1) การจัดแผนงานตามหน้าที่การทำงาน (Departmentation by Function)

ดังแสดงในรูปที่ 1.8



รูปที่ 1.8 การจัดแผนงานตามหน้าที่การทำงาน

ลักษณะของการจัดแผนงานตามหน้าที่การทำงานเหมาะสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งผู้บริหารสามารถประสานงานกับผู้จัดการแต่ละฝ่ายได้และผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบในศูนย์กลางของอำนาจหน้าที่ต่างๆ

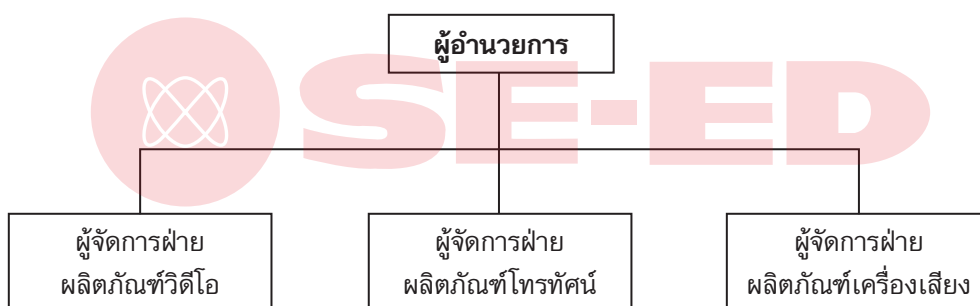
ข้อดีของการจัดแผนงานตามหน้าที่การทำงาน

1. ง่ายในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ
2. ง่ายในการเข้าใจถึงโครงสร้างของการจัดการแต่ละแผนงาน
3. ง่ายในการจัดกิจกรรมกลุ่ม

ข้อเสียของการจัดแผนงานตามหน้าที่การทำงาน

1. รวบอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงและอาจตัดสินใจล่าช้า
2. ไม่เหมาะสมทางภูมิศาสตร์
3. อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ

(2) การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์ (Departmentation by Products) ดังแสดงในรูปที่ 1.9



รูปที่ 1.9 การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์

การจัดกลุ่มของกิจกรรมต่างๆ อยู่บนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์โดยเป็นที่นิยมมากกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีประเภทของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ภายใต้วิธีการนี้กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับประเภทหนึ่งของสินค้าอยู่ภายใต้แผนกหนึ่งและภายใต้การดูแลของผู้จัดการฝ่ายผลิต เช่น บริษัทด้านอิเล็กทรอนิกส์มีหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโทรทัศน์ วิทยุ โทรานซิสเตอร์ และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ข้อดีของการจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์

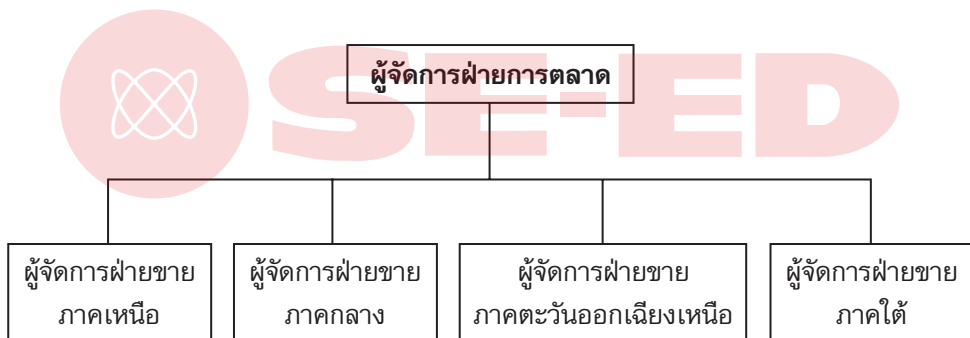
1. สร้างความมั่นใจในการบริการลูกค้าได้ดีกว่า
2. แก้ปัญหาการประสานงานของการจัดแผนกแบบตามหน้าที่การทำงาน

3. ควบคุมประสิทธิภาพ
4. ยืดหยุ่นเมื่อต้องการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

ข้อเสียของการจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์

1. มีราคาแพง เพราะความซ้ำซ้อนของหน้าที่ในการให้บริการของแผนกผลิตที่หลากหลาย
2. อาจจะไม่ได้รับการเชื่อมโยงจากลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย ที่มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานขายที่แตกต่างกันในองค์กรเดียวกัน สำหรับผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน
3. อาจจะทำให้เกิดความยากลำบากในการแบ่งสรรปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปขององค์กรโดยรวม

(3) การจัดแผนงานตามทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ (Departmentation by Territory) ดังแสดงในรูปที่ 1.10



รูปที่ 1.10 การจัดแผนงานตามทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์

เมื่อกิจกรรมต่างๆ ของสถานประกอบการได้มีการกระจายไปยังพื้นที่ต่างๆ ซึ่งต้องมีการการจัดแผนงานตามทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์โดยทุกๆ กิจกรรมต้องเชื่อมโยงกับพื้นที่โดยเฉพาะและอาจจัดเป็นกลุ่มภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการ

ข้อดีของการจัดแผนงานตามทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์

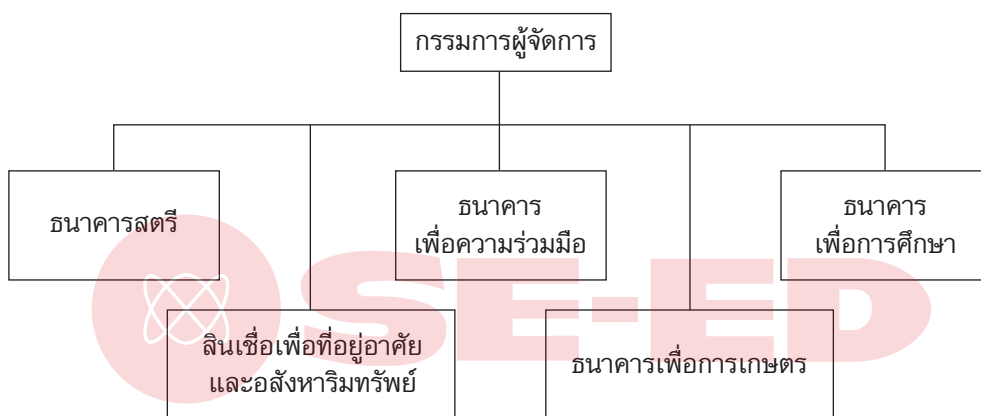
1. ตอบสนองความต้องการของประชากรในท้องถิ่น
2. ส่งผลให้การควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ
3. อำนวยความสะดวกอย่างมีประสิทธิภาพในการประสานงานของกิจกรรมต่างๆ ภายในพื้นที่

ข้อเสียของการจัดแผนงานตามทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์

1. เป็นวิธีการที่มีราคาแพงในการสร้างหน่วยงานและค่าโสหุ้ยจะเพิ่มขึ้น
2. นำไปสู่ความซ้ำซ้อนของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสร้างความสับสนและเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่าย
3. ประสานงานในแผนกต่างๆ ที่หลากหลายในแต่ละพื้นที่เป็นเรื่องยาก

(4) การจัดแผนงานตามชนิดของลูกค้า (Departmentation by Customer)

ดังแสดงในรูปที่ 1.11



รูปที่ 1.11 การจัดแผนงานตามชนิดของลูกค้า

ที่มา : <http://edu-article.blogspot.com>

ลักษณะของการจัดแผนงานตามลูกค้า ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความพร้อมในการตอบสนองต่อและมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงหรือกลุ่มลูกค้าทั่วไป รูปแบบองค์กรนี้จะใช้เน้นอย่างมากกับการมอบความหวังไว้กับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพกับประเภทของลูกค้าที่แตกต่างกัน

ตัวอย่างเช่น นักศึกษาที่เรียนเต็มเวลากับเรียนบางเวลาในโครงการหลักสูตรธุรกิจบัณฑิตในมหาวิทยาลัยต่างๆ โดยปกติมีความแตกต่างกันในด้านความต้องการส่วนบุคคลและด้านสถิติจำนวนของนักศึกษา สำหรับธนาคารดังแสดงในรูปที่ 1.12 จัดแผนงานตามลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเกิดความคล่องตัวในการให้บริการ

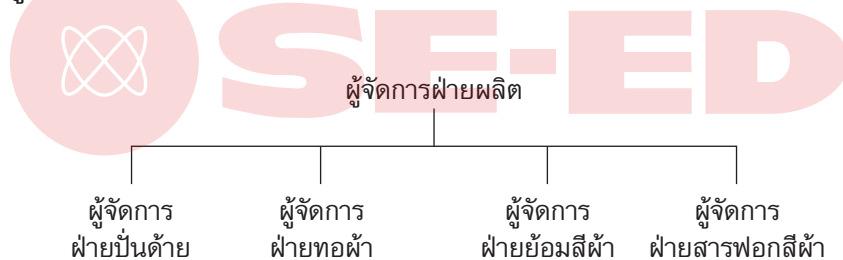
ข้อดีของการจัดแผนงานตามลูกค้า

1. กระตุ้นให้เกิดความเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกค้า
2. ทำให้ลูกค้ารู้สึกและเข้าใจถึงระบบธนาคาร
3. ประหยัดเวลาของลูกค้า

ข้อเสียของการจัดแผนงานตามลูกค้า

1. อาจเป็นเรื่องยากในการประสานงานการทำงานที่มีการแข่งขันตามความต้องการของลูกค้า
2. ต้องการผู้จัดการและพนักงานที่มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาลูกค้า
3. กลุ่มลูกค้าไม่ชัดเจน เช่น บริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่เมื่อเทียบกับธุรกิจขององค์กรอื่นๆ

(5) การจัดแผนงานตามกระบวนการ (Departmentation by Process) ดังแสดงในรูปที่ 1.12



รูปที่ 1.12 การจัดแผนงานตามกระบวนการ

ลักษณะของการจัดแผนงานตามกระบวนการอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการในระบบการผลิตด้านอุตสาหกรรม สำหรับทำเลที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับชนิดของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตในงานอุตสาหกรรม โดยกิจกรรมการทำงานแยกออกเป็นแผนกต่างๆ เช่น แผนกขึ้นรูปโลหะ แผนกเชื่อมและประสาน แผนกตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ข้อดีของการจัดแผนงานตามกระบวนการ

1. กิจกรรมการไหลของงานมีประสิทธิภาพมาก
2. จัดแบ่งหน้าที่การทำงานได้อย่างเหมาะสมภายใต้กระบวนการผลิตที่แตกต่างกัน
3. พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการผลิต ดังนั้นจึงมีความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

ข้อเสียของการจัดแผนงานตามกระบวนการ

1. สามารถทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่หลากหลายชนิด
2. อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการในแต่ละแผนก
3. ปัญหาทางเทคนิคในแต่ละกระบวนการอาจสร้างปัญหาให้กับกระบวนการทั้งหมด
4. มีความยุ่งยากมากในการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ

6. โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Organisational Structure) ดังแสดงในรูปที่ 1.13

โครงสร้างองค์กรชนิดนี้เป็นแบบตาราง โดยถูกออกแบบมาเพื่อให้ประสบผลสำเร็จเฉพาะ โดยใช้ทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญจากพื้นที่ตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกันในองค์กร แผนภูมิขององค์กรแบบเมทริกซ์



รูปที่ 1.13 โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์

ลักษณะของโครงสร้างองค์กรแบบนี้เป็นการผสมผสานโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามอำนาจหน้าที่และโครงสร้างองค์กรแบบตามโครงการ โดยพนักงานอาจต้องรายงานไปยังผู้จัดการหลายๆ คน ตัวอย่างเช่น วิศวกรเครื่องกลทำงานในแผนกที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ต้องรายงานการปฏิบัติงานไปยังผู้จัดการโครงการและหัวหน้าแผนกงาน

การบริหารอุตสาหกรรมยานยนต์

(Automotive Industrial Management)

หนังสือ **การบริหารอุตสาหกรรมยานยนต์** รหัสวิชา 4101-2001 เล่มนี้ เรียบเรียงขึ้นตรงตามคำอธิบายรายวิชา และสมรรถนะรายวิชา หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยียานยนต์ (ต่อเนื่อง) พุทธศักราช 2557 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเนื้อหา 8 บท ประกอบด้วย องค์การ การจัดการบุคลากร การวางแผน และการควบคุมในงานอุตสาหกรรม การบริหารโครงการ การประเมินโครงการ การบริหารงานพัสดุ เทคนิคการจัดซื้อ และพัสดุคงคลัง หลักการจัดการผลิต ความปลอดภัยในงานอุตสาหกรรม การควบคุมอันตรายจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งการป้องกันภัยส่วนบุคคล กฎหมายเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย และอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล เป็นต้น

ประวัติผู้เขียน

อนุศักดิ์ อินไพศาล



ประวัติการศึกษา

- สำเร็จการศึกษาศาสตรัอุตสาหกรรมบัณฑิต (ค.อ.บ.) สาขาอุตสาหกรรมเครื่องมืองกล จากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตเทเวศร์

ประวัติการทำงาน

- ปัจจุบัน ชำราชการบำนาญ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- อาจารย์พิเศษสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อดีตครู คศ.3 วิทยาลัยเทคนิคอัญบุรี
- วิทยากรบรรยายเรื่องการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรกล ให้กับบริษัท นวโลหะ จำกัด
- วิทยากรบรรยายเรื่องนิวเมติกส์และไฮดรอลิกส์เบื้องต้น ให้กับบริษัท เซรามิคอุตสาหกรรมไทย จำกัด
- วิทยากรบรรยายเรื่องความปลอดภัยในการใช้เครน ให้กับบริษัท เหล็กสยามไทย จำกัด
- วิทยากรบรรยายเรื่อง Machine Element ให้กับสถาบันอุตสาหกรรมยานยนต์

การฝึกอบรม

- ผ่านการอบรมหลักสูตร “Maintenance Workshop Practice”

ผลงานทางวิชาการ

- เขียนตำราหลายเล่ม ได้แก่ งานซ่อมและบำรุงรักษาอุปกรณ์ส่งกำลังในงานเครื่องจักรกล การบำรุงรักษา เขียนแบบเทคนิคเบื้องต้น งานเครื่องมือกล คณิตศาสตร์เครื่องกล งานฝึกฝีมือ การบริหารงานบำรุงรักษา งานเชื่อมและโลหะแผ่นเบื้องต้น อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต งานบำรุงรักษาเชิงป้องกัน และ งานบำรุงรักษาทรัพย์สินโดยทุกคนมีส่วนร่วม



www.se-ed.com



sbc.fans

ISBN 978-616-08-3268-2



9 786160 832682
290 บาท

คู่มือเรียน-สอน/อุดมศึกษา-
การจัดการอุตสาหกรรม