



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Nakhon Pathom Rajabhat University

Organization

Part 1

Organizing & Administration



Asst.Prof.Dr.Thongchai Pongsittikanchana
Nakhon Pathom Rajabhat University



Part 1

1

**Organization
Structure**

2

Administration

**Chapter 3
Organization**

3

**Business
Styles**

Part 2



Part 1

Organizing & Administration

ความสำคัญของการจัดองค์การและการบริหาร

ความสำคัญของการจัดองค์การ (the importance of organization)

องค์การเป็นที่รวมของคนและงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีคนมาก จะต้องจัดฝ่ายหรือแผนกงาน และจัดบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม



การจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์. 3 ด้าน ดังนี้



1. ประโยชน์ต่อองค์การ

1.1 การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และมีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง

1.2 ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนไม่มีแผนกมากเกินไปเป็นการประหยัดต้นทุนขององค์การ

1.3 องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
ง่ายตามความจำเป็น



2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

2.1 การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร
มีหน้าที่ทำอะไร

2.2 แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย

2.3 ทำให้งานไม่คั่งค้าง ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้
ง่าย

2.4 การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงาน
หรือปิดความรับผิดชอบ



3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

3.1 ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนเองว่ามีเพียงใด

3.2 การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป

3.3 เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน

3.4 พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

หลักเบื้องต้นของการจัดการ



เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ จะต้องจัดระเบียบขององค์การเพื่อเอื้ออำนวยต่อการทำงาน อาจสรุปหลักเบื้องต้นของการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย (Davis, 2010, 24)

1. การกำหนดส่วนของงานและการแบ่งงาน
2. การกำหนดความสัมพันธ์ภายในองค์การ
3. การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดส่วนของงานและการแบ่งงาน มี 4 วิธีการดังนี้

1. ระบุชนิดของงาน จะต้องพิจารณาว่าองค์การของเรามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำการที่จะทราบว่ามืงานอะไรบ้างนั้นดูได้จากวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. การจัดหมวดหมู่ของงานหรือจัดแผนกงาน เมื่อทราบว่ามืงานอะไรบ้างแล้วก็จัดรวมงานประเภทเดียวกันไว้ในแผนกหรือกลุ่มเดียวกัน เช่น จัดเป็นกลุ่มงานผลิต งานจำหน่าย งานการเงิน ฯลฯ

3. จัดความสัมพันธ์ของหมู่หรือแผนกงาน การที่จะกำหนดว่างานใดควรอยู่ในแผนกใด สังกัดอยู่ในฝ่ายใดนั้น ควรพิจารณาจากเหตุผลที่ว่างานนั้นสามารถทำให้แผนกนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนกหรือไม่ เช่น งานจัดหาวัตถุดิบป้อนโรงงานก็ควรสังกัดในแผนกงานผลิต แทนที่จะจัดเข้าไว้ในแผนกจำหน่ายหรือแผนกการเงิน



4. จัดให้บุคคลเข้าปฏิบัติงานตามชนิดและหมวดหมู่ของงาน
นั้นๆ การกำหนดความสัมพันธ์ภายในองค์การ ได้แก่ การกำหนด
ว่าใครเป็นหัวหน้า ใครเป็นลูกน้อง ตลอดจนสายการดำเนินงาน
การควบคุมกิจการ ความสัมพันธ์ต่างๆ ในองค์การที่จะต้องกำหนด

4.1 สายการบังคับบัญชา (chain of command) เป็น
สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้
บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาในแต่ละองค์การรวมทั้ง
การติดต่อลดหลั่นลงมาตามแนวทางของอำนาจหน้าที่ สายการ
บังคับบัญชาจะแสดงให้เห็นว่าใครเป็นผู้บริหาร ใครเป็นผู้ใต้
บังคับบัญชาระดับใดในองค์การ สายการบังคับบัญชา จะช่วย
ให้สมาชิกในองค์การทราบว่าตนเป็นลูกน้อง ใครเป็นหัวหน้า
ใครและจะต้องรายงานกับใคร ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงอำนาจ
หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่



4.2 ช่วงของการควบคุม (span of control) หมายถึง ขอบเขตความสามารถของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ จะรับผิดชอบงานมากน้อยเพียงใดและจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คนหรือจะมีหน่วยงานรับผิดชอบก็หน่วย ช่วงของการควบคุมจะมีขนาดเท่าใด จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานนั้น ยังไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว จากการสำรวจบริษัทธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ปรากฏว่าหัวหน้างานควบคุมลูกน้องโดยเฉลี่ย 8 คน



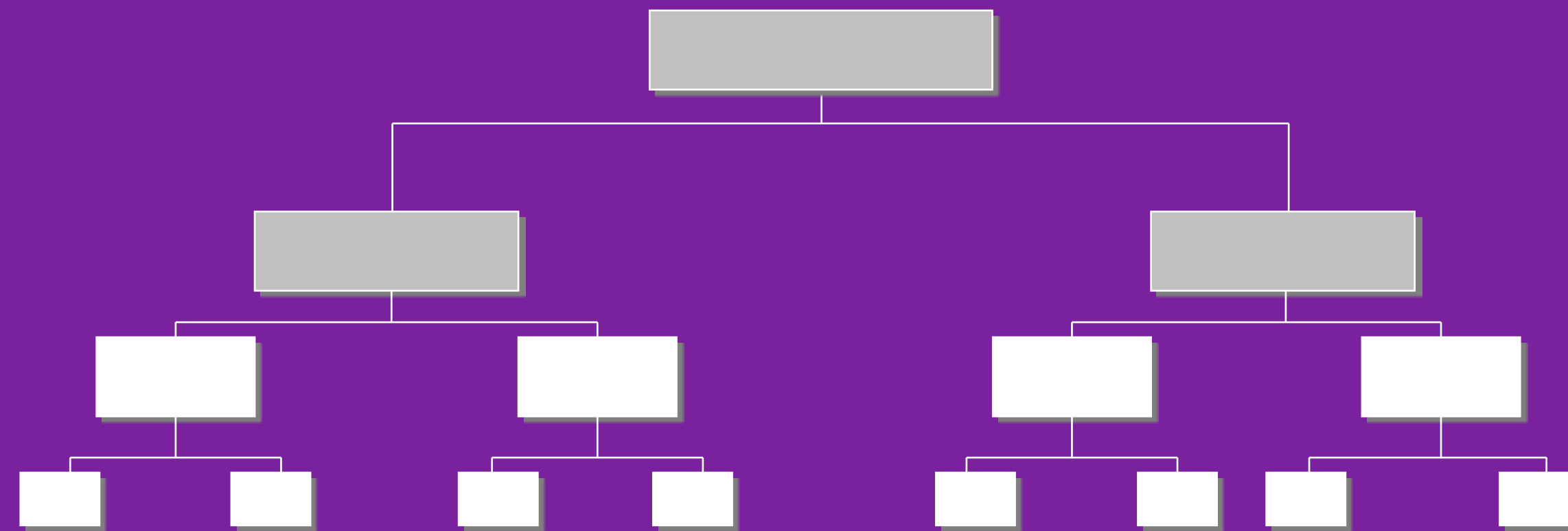


4.3 เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command)
หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชา โดยอำนาจสิทธิ์ขาด
อยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะหน่วยงานต่างๆ จะต้อง
ระบุให้ชัดเจนลงไปว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจบังคับ
บัญชาแค่ไหนเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันงานซ้ำซ้อนและจะได้
ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ใคร
มีความรับผิดชอบงานใด ในขอบเขตกว้างแคบเท่าใด
เอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไป
ด้วยความเรียบร้อย

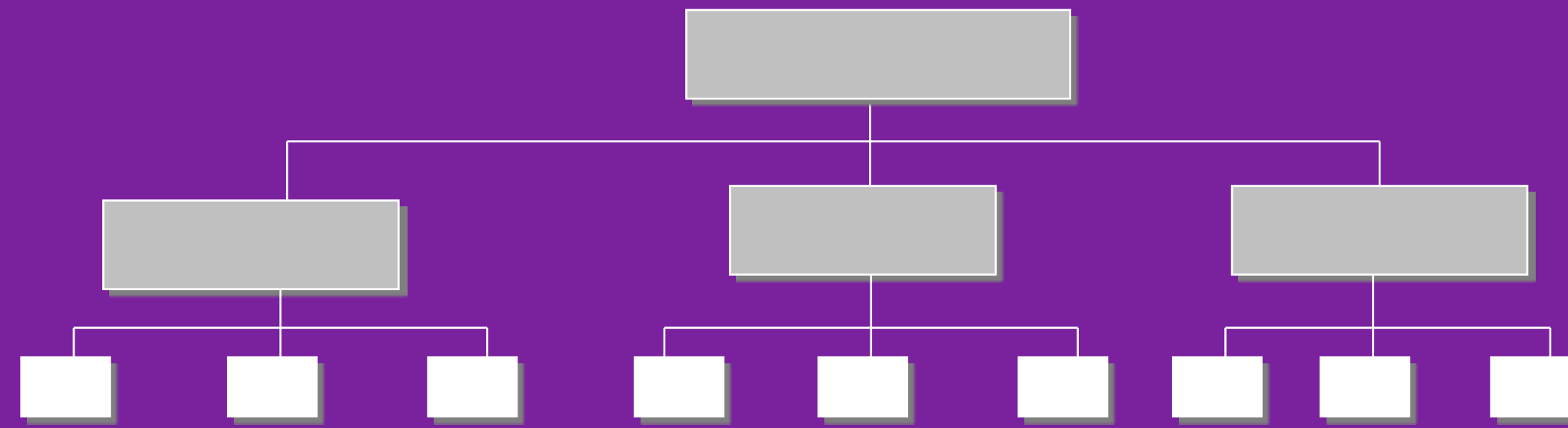
ช่วงของการควบคุมมีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา คือ ถ้าช่วงของการ ควบคุม กว้าง สายการบังคับบัญชาก็สั้น ถ้าช่วงของการควบคุม แคบ สายการบังคับบัญชาก็จะยาว



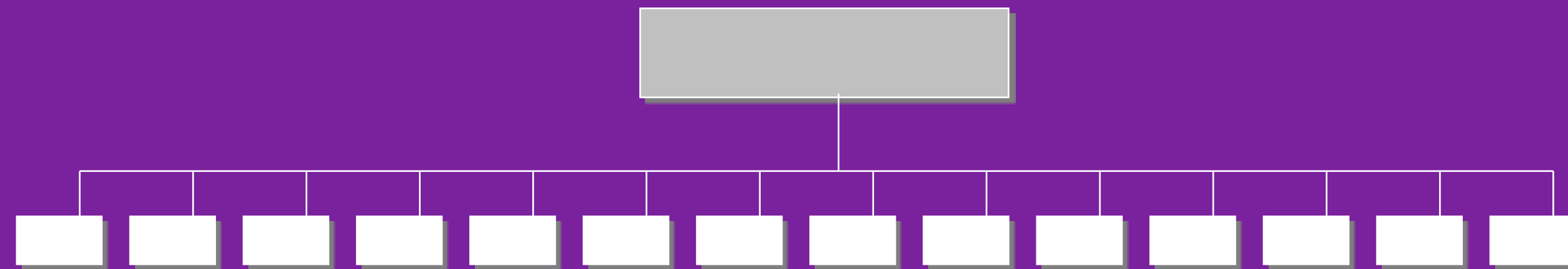
ช่วงของการควบคุมมีความสัมพันธ์กับสายการบังคับ
บัญชา คือ ถ้าช่วงของการ ควบคุม กว้าง สายการบังคับบัญชา
ก็สั้น ถ้าช่วงของการควบคุมแคบ สายการบังคับบัญชาก็จะยาว



ภาพที่ 3.1 แสดงช่วงของการควบคุมเท่ากับ 2 (แคบ)



ภาพที่ 3.1 แสดงช่วงของการควบคุมเท่ากับ 3 (แคบ)



ภาพที่ 3.3 แสดงช่วงของการควบคุมเท่ากับ 14 (กว้าง)



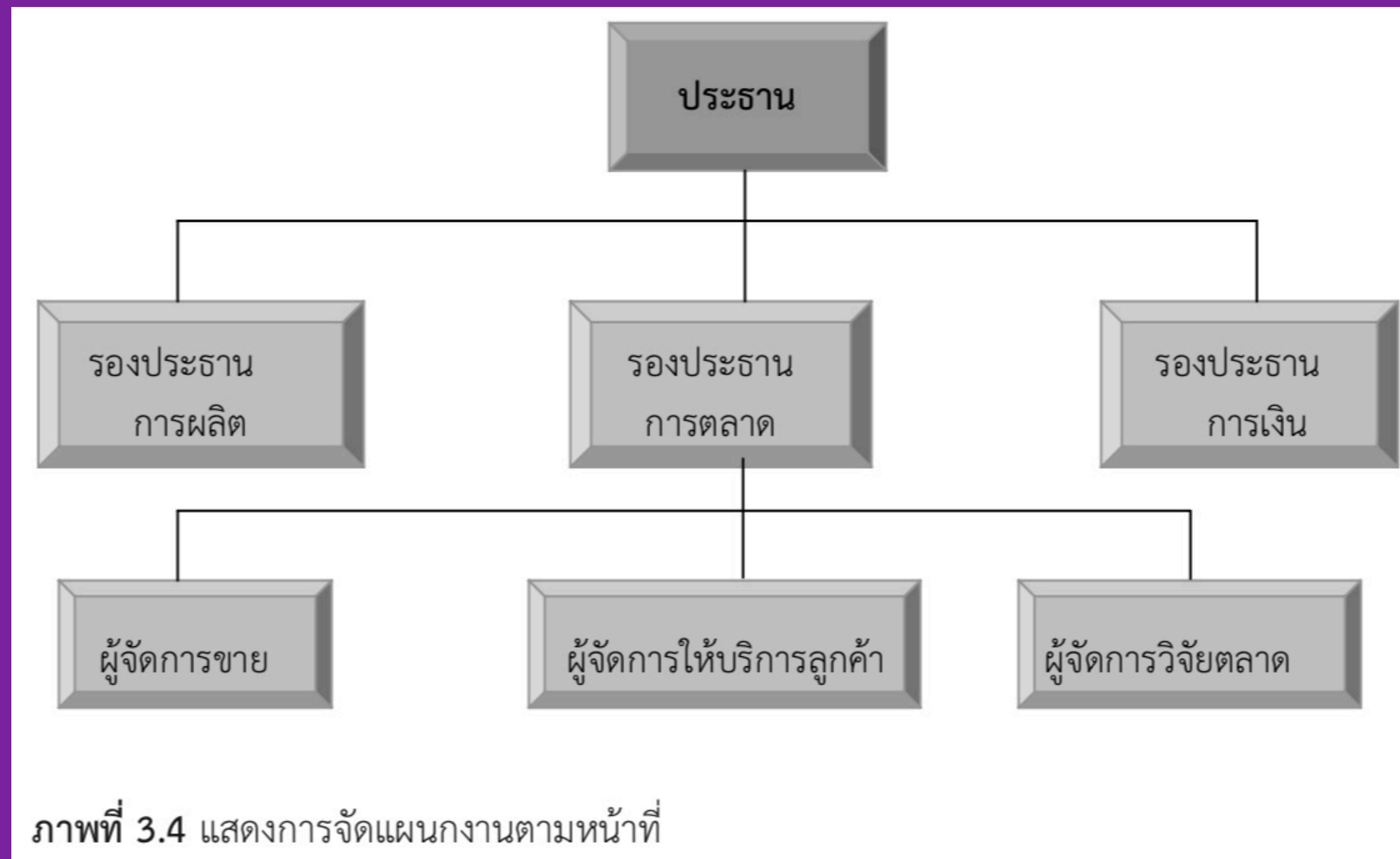
การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. อำนาจหน้าที่ (authority) หมายถึง สิทธิที่จะบัญชา (right to command) หรืออำนาจที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นอำนาจที่เกิดจากการดำรงตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผน

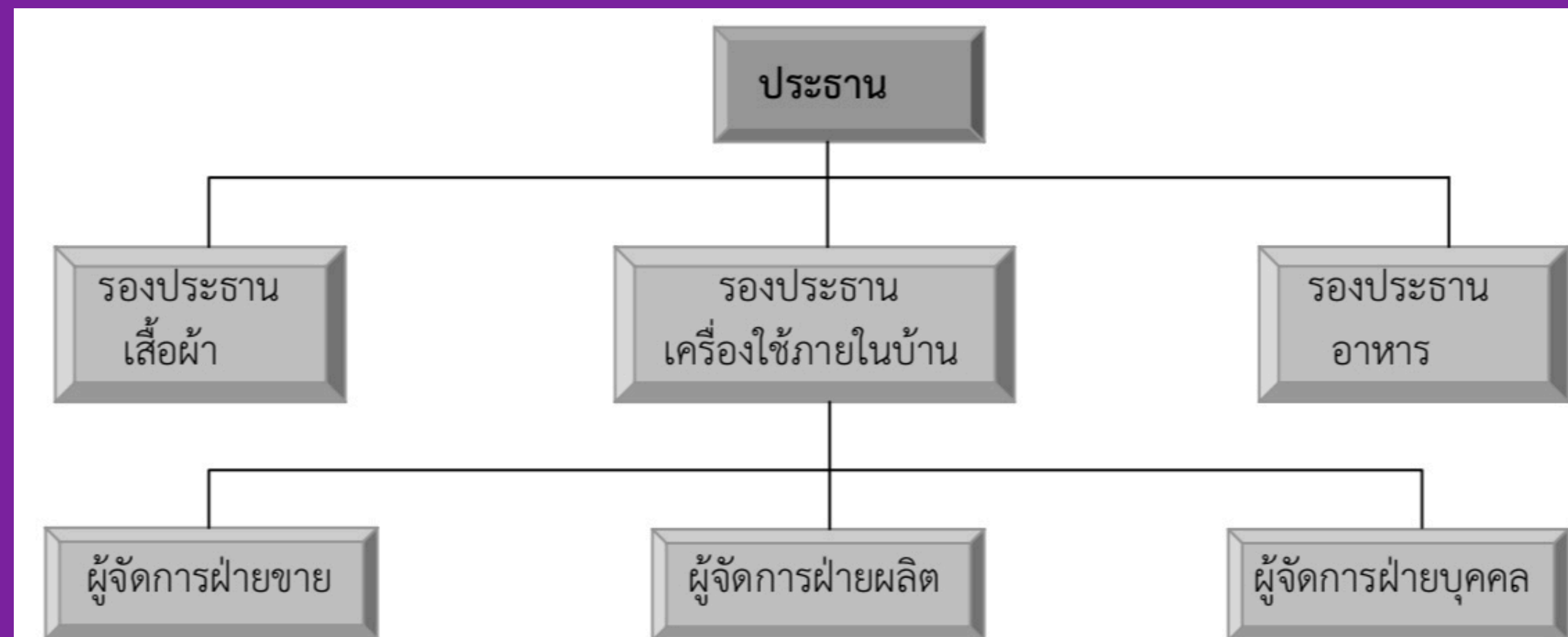
2. การจัดแผนกงาน เป็นการจัดหมวดหมู่ของงานออกเป็นประเภท เพื่อแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและเพื่อให้งานดำเนินตามสายงานอย่างมีระบบ เช่น โรงงานทำเหล็กมีแผนกตัดเหล็ก เพื่อทำน็อตส่งให้แผนกกึงทำเกลียว แล้วส่งต่อให้แผนกชุบแข็งเพื่อให้ได้น็อตที่แข็งแรง ดังนี้ เป็นต้น

การจัดแผนกงาน หรือการจัดหมวดหมู่ของงาน อาจอาศัยหลักเกณฑ์ต่างๆ กันแต่ที่นิยมใช้กันมากมี ดังนี้

2.1 การจัดแผนงานตามหน้าที่ โดยนำเอางานที่มีลักษณะหน้าที่เหมือนกันเข้าไว้ในหน่วยงานเดียวกัน เช่น งานขาย งานผลิต งานการเงิน ฯลฯ

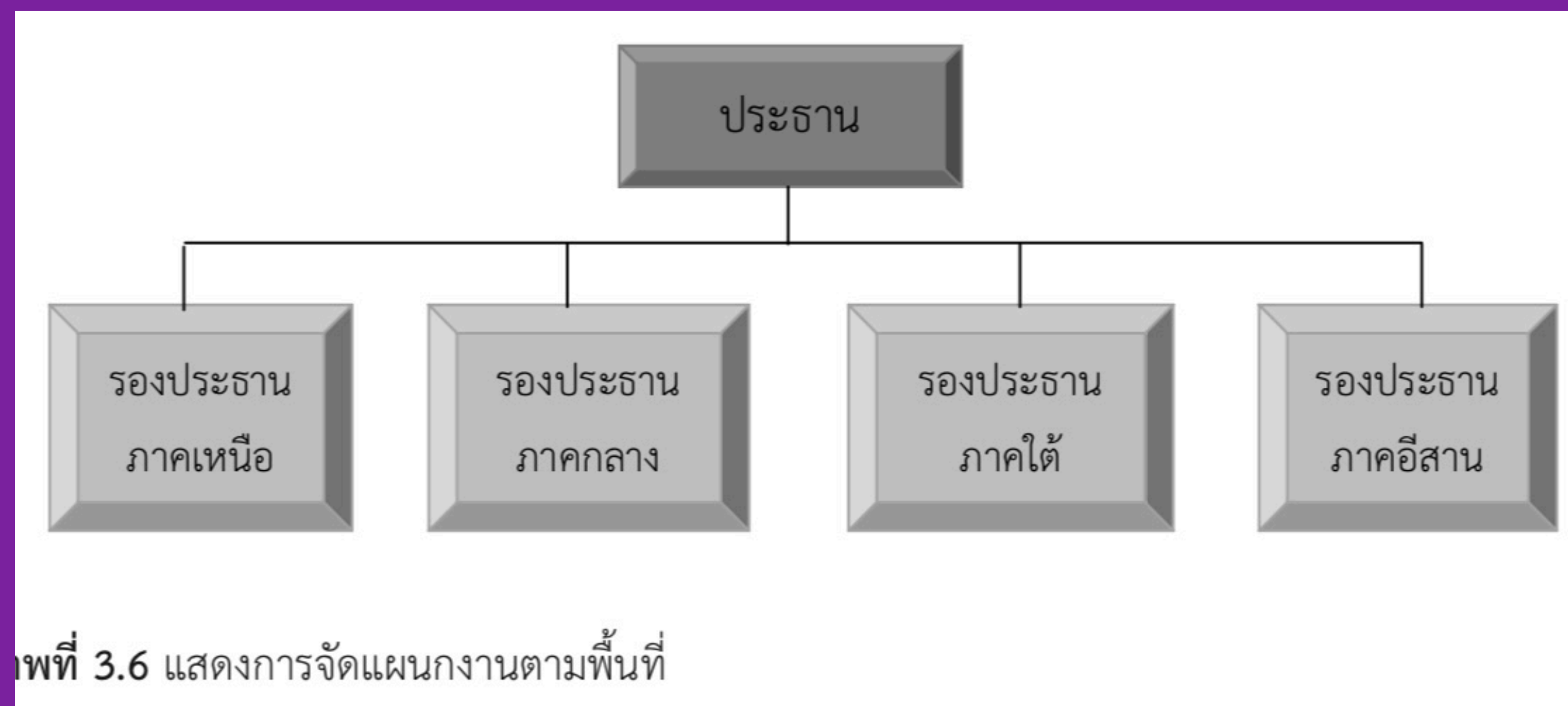


2.2 การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์ เป็นการแบ่งกลุ่ม ของงานตามประเภทของ ผลิตภัณฑ์ เช่น แผนกเครื่องใช้ภายในบ้าน แผนก เสื้อผ้า แผนกอาหาร ฯลฯ

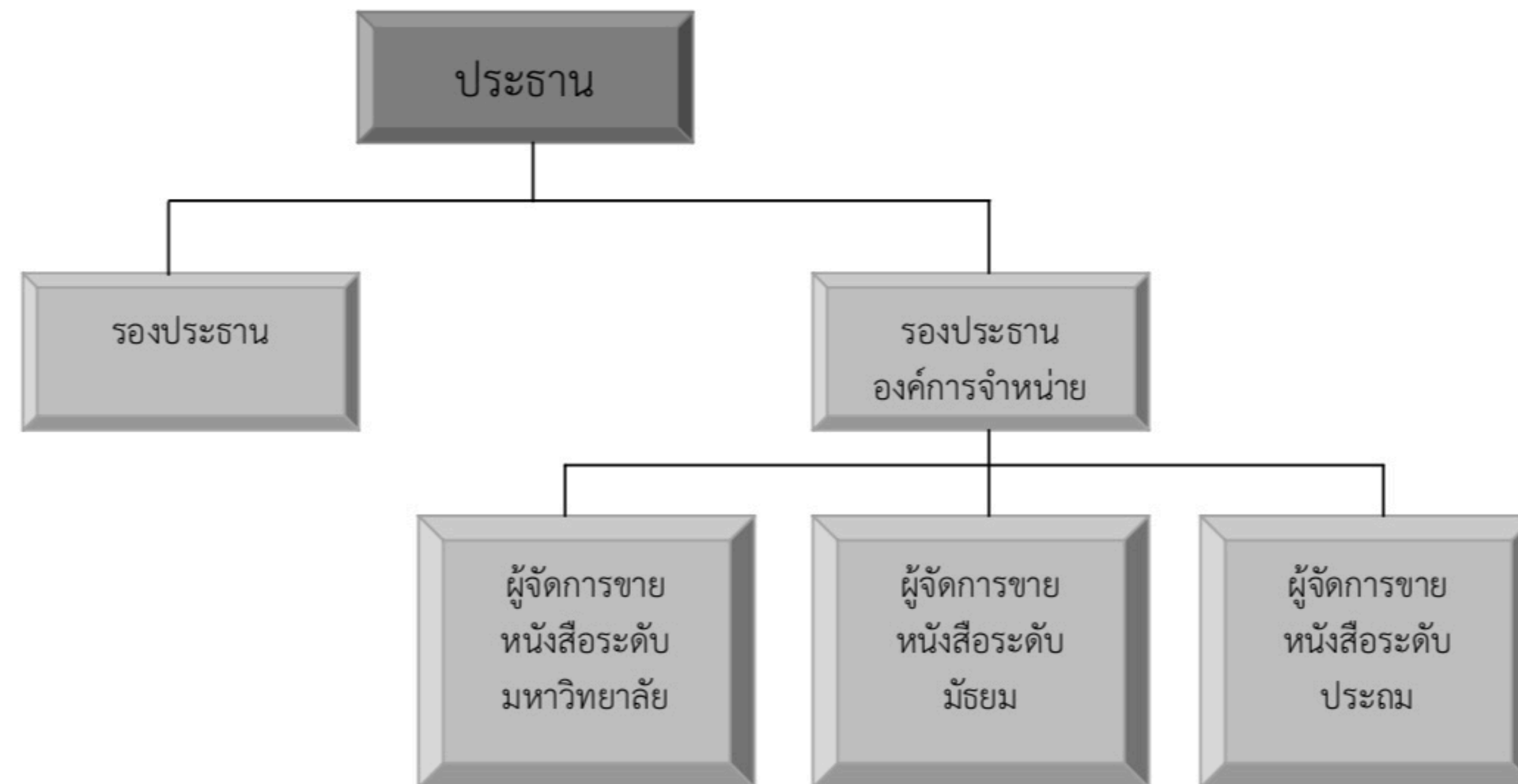


ภาพที่ 3.5 แสดงการจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์

2.3 การจัดแผนงานตามพื้นที่ อำเภอการมีอาณาบริเวณ ธุรกิจในพื้นที่กว้าง อาจแบ่งเขตความรับผิดชอบออกตามพื้นที่ ดังเช่น



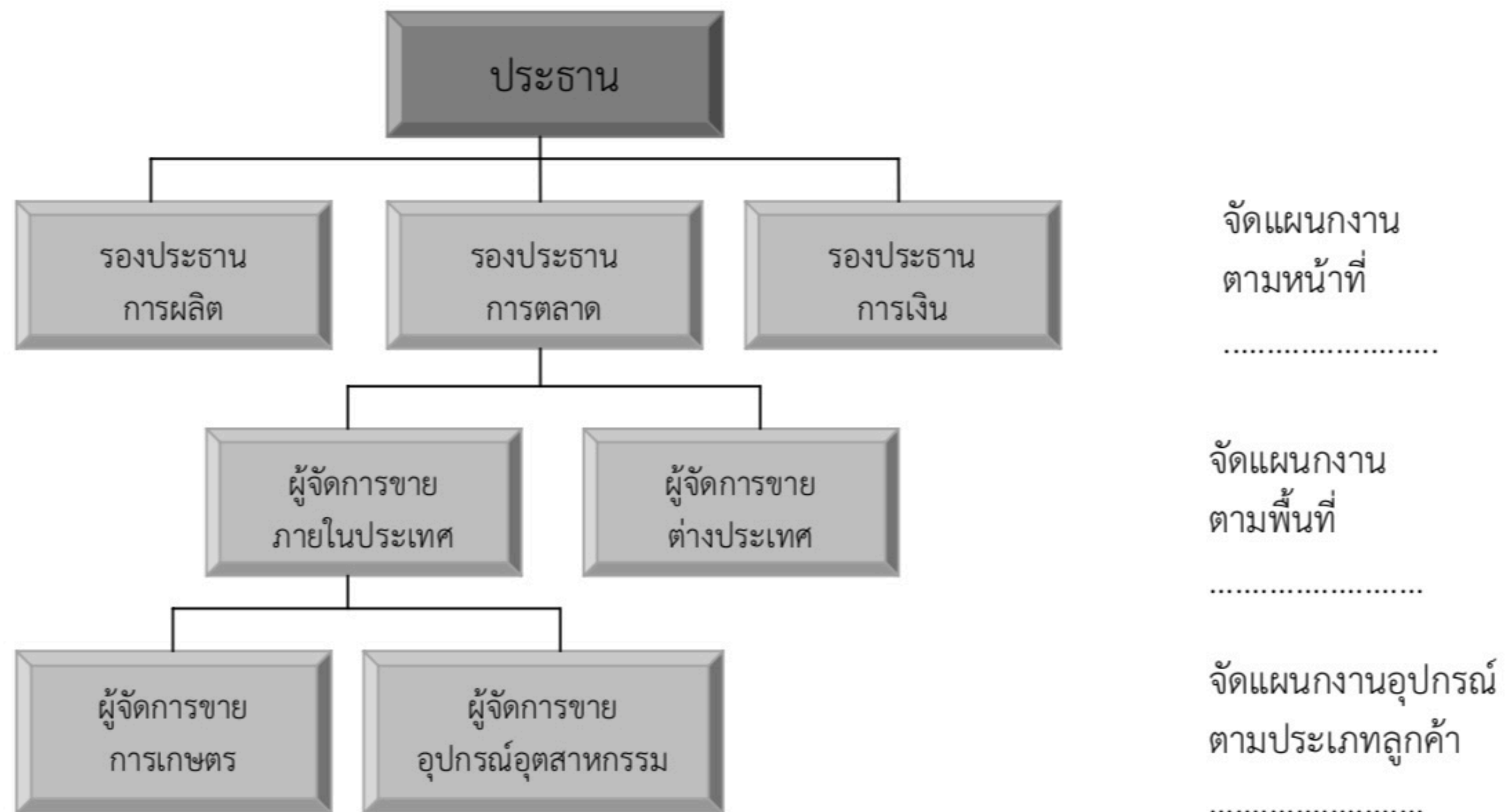
2.4 การจัดแผนงานตามลูกค้า เป็นการแบ่งหมู่ของงานตามลูกค้าที่มาติดต่อ ทำธุรกิจกับองค์กร เช่น บริษัทจำหน่ายหนังสือวิชาการ อาจจัดองค์การดังนี้



ภาพที่ 3.7 แสดงการจัดแผนงานตามลูกค้า

2.5 การจัดแผนงาน โดยใช้รูปแบบหลายอย่าง

องค์การธุรกิจส่วนมากจะใช้รูปแบบของการจัดแผนงานหลาย ๆ แบบรวมกัน ดังเช่น

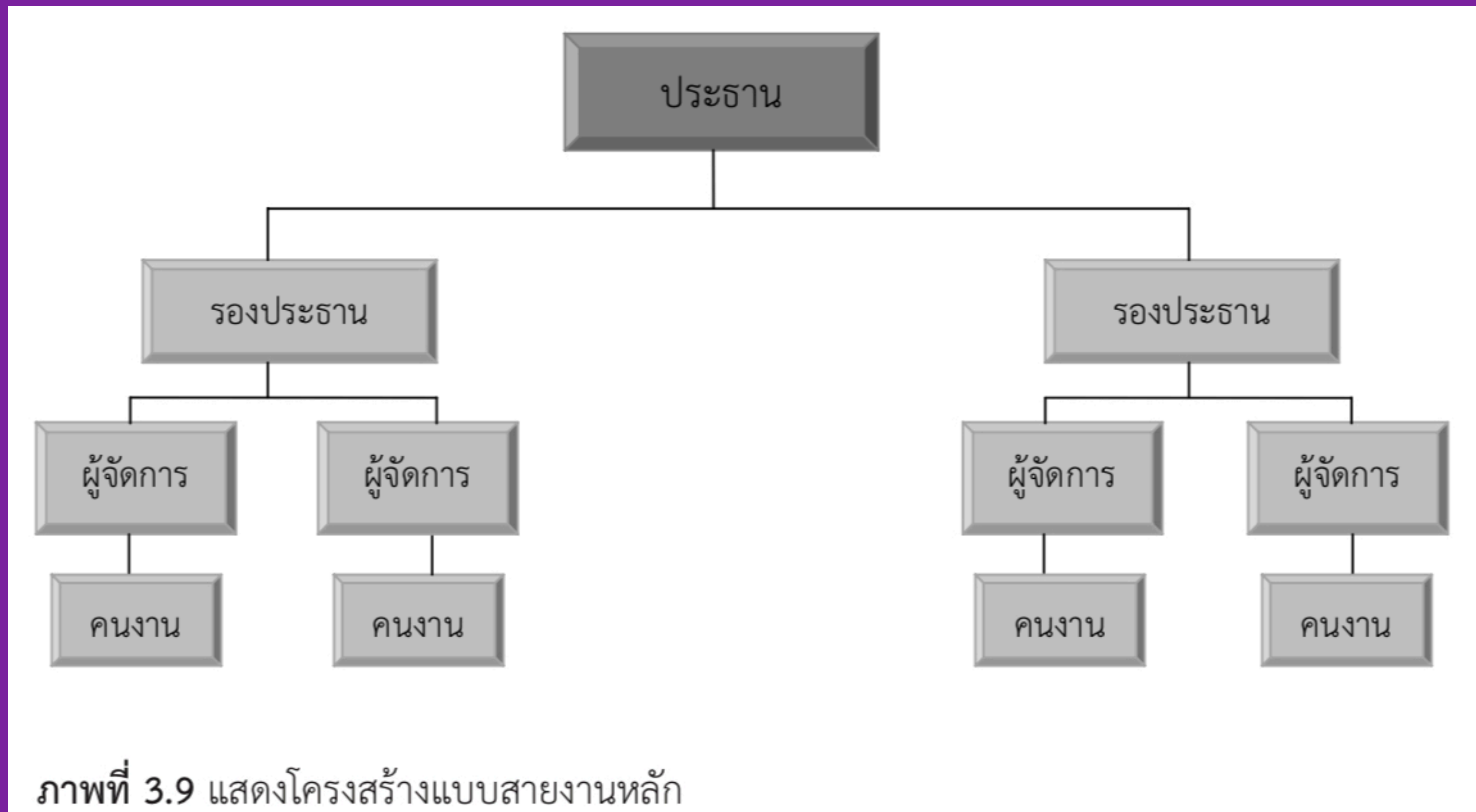


ภาพที่ 3.8 การจัดแผนงานโดยใช้รูปแบบหลายอย่าง



3. การแบ่งประเภทหน่วยงาน งานที่จัดไว้เป็นหมวดหมู่ นั้น บางหน่วยงานก็ทำหน้าที่ตรงกับวัตถุประสงค์ แต่บางหน่วยงานก็ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เพื่อให้งานต่างๆ ในองค์การดำเนินไปได้โดยสะดวก งานต่างๆ ในองค์การแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

3.1 หน่วยงานหลัก (line agency) คือ หน่วยงานที่ตรงต่อวัตถุประสงค์ องค์การทุกแห่งต้องประกอบด้วยหน่วยงานหลัก ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติงานเพื่อผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ และหน่วยงานนี้จะรับคำสั่งผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจลดหลั่นกันลงไปตามสายการบังคับบัญชา

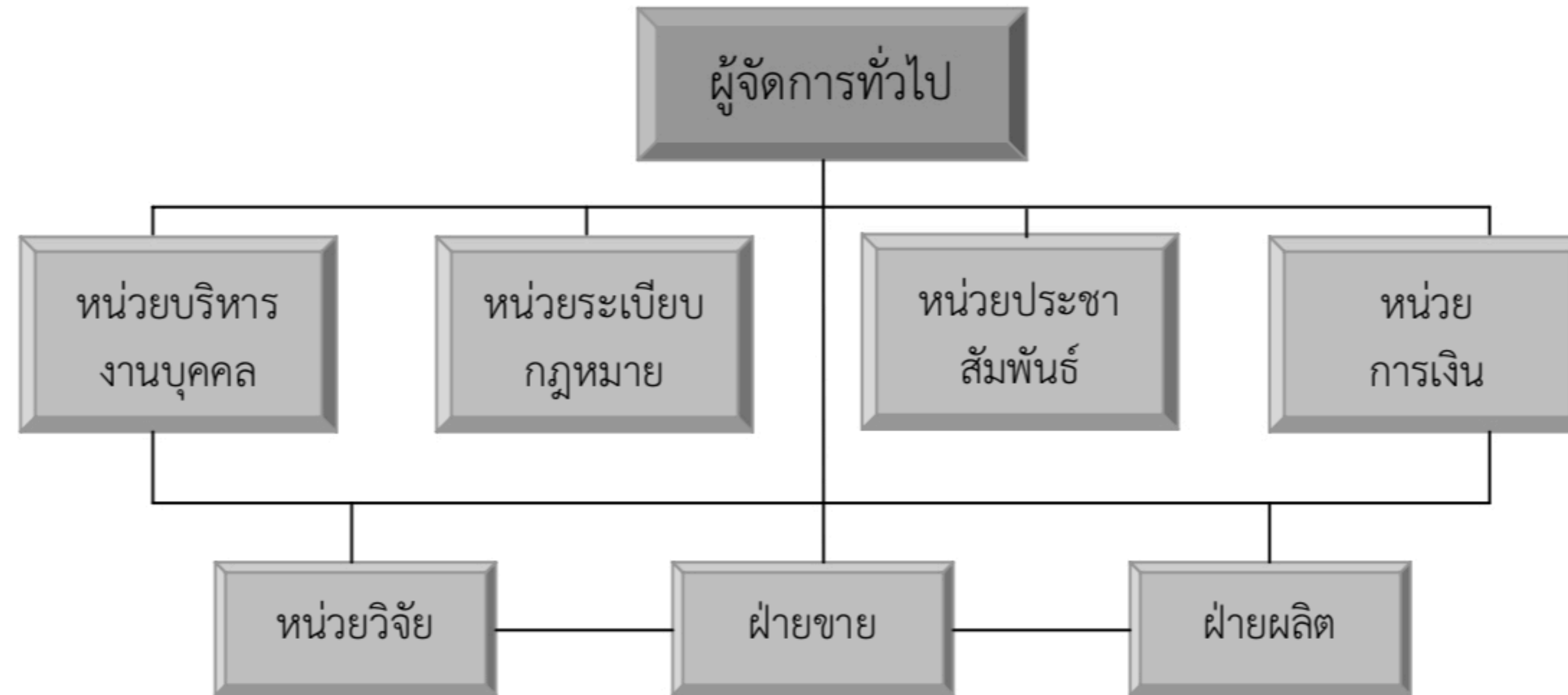




3.2 หน่วยงานที่ปรึกษา (staff agency) เป็นหน่วยงานที่คอยให้คำแนะนำในการวางแผน การกำหนดนโยบาย แต่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาให้คนงานปฏิบัติงานดังเช่น หน่วยงานหลัก ตัวอย่างเช่น แผนกแผนงาน แผนกบริหารงานบุคคล

ลักษณะของหน่วยงานที่ปรึกษามีดังนี้

1. เป็นหน่วยงานที่กิจกรรมมีผลการทำงานทางอ้อมต่อความสำเร็จขององค์กร โดยสนับสนุนและช่วยเหลือ line ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
2. เป็นหน่วยงานที่ช่วยให้ line สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
3. ให้คำปรึกษาและแนะนำการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือของหน่วยงาน

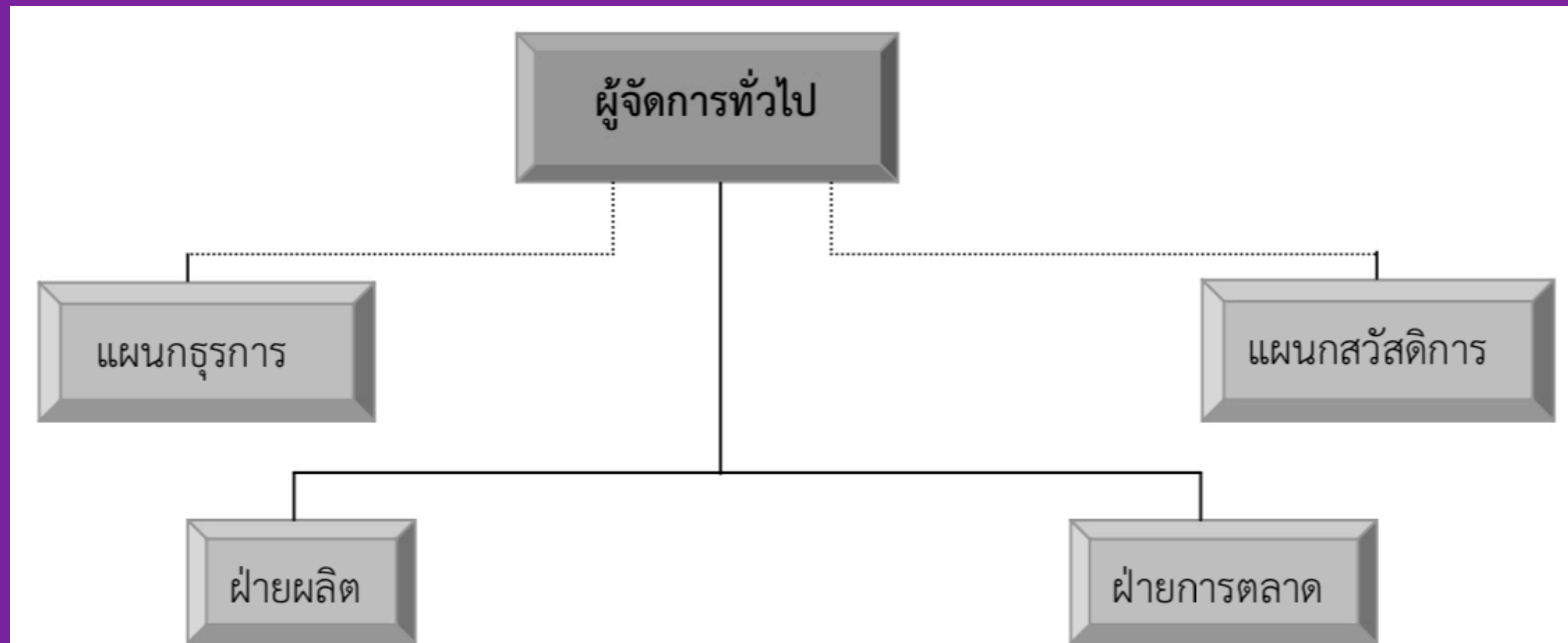


ภาพที่ 3.10 แสดงโครงสร้างแบบหน่วยงานที่ปรึกษา

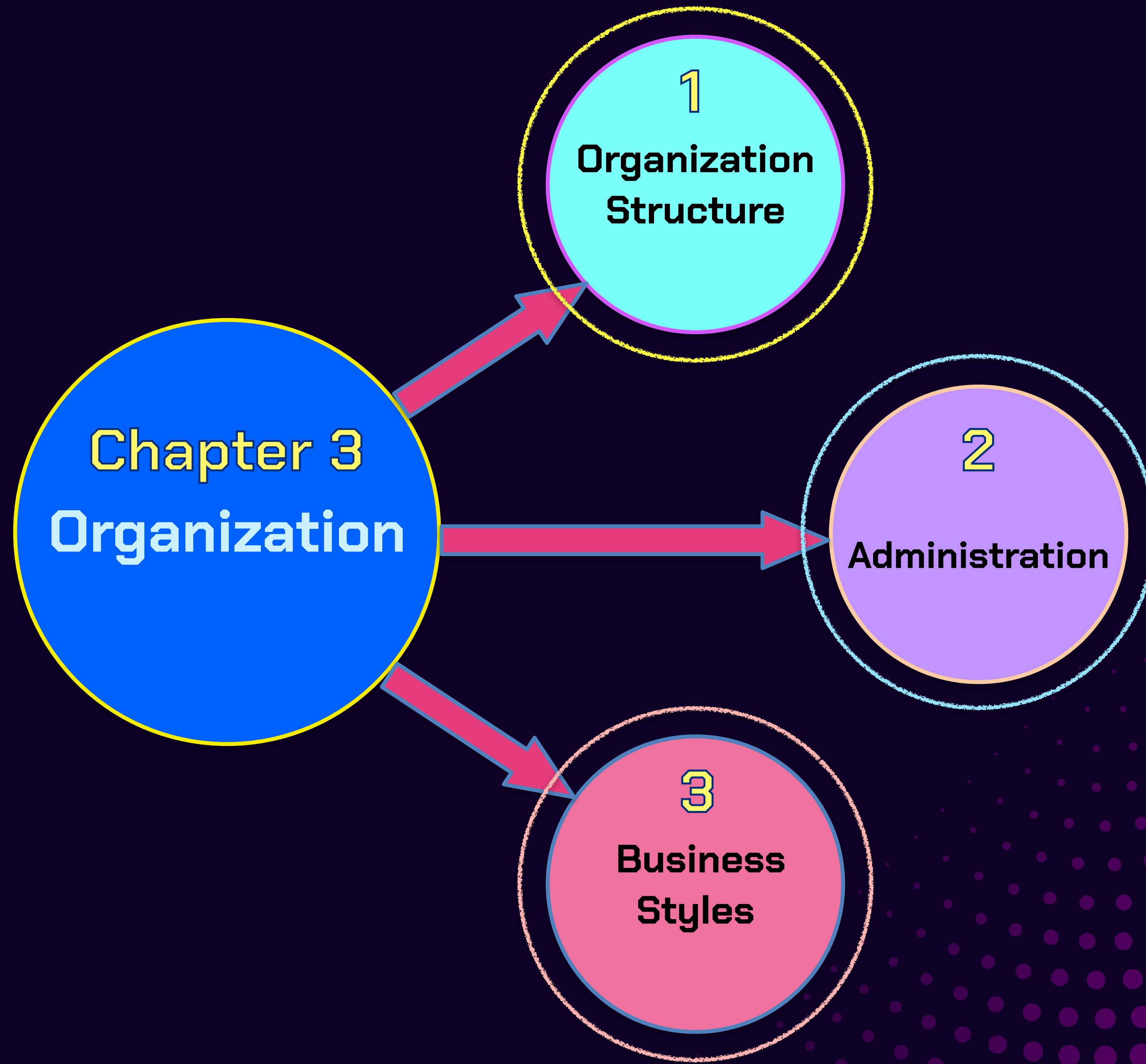
3.3 หน่วยงานช่วยเหลือ (auxiliary agency) เป็นหน่วยงานที่ให้
ความช่วยเหลือ ต่อหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาให้
ดำเนินงานไปด้วยดี อย่างไรก็ตาม หน่วยงานนี้จะไม่ได้ทำหน้าที่
โดยตรง แต่จะทำงานในลักษณะที่เป็นส่วนประกอบหรือช่วยเหลือ
สนับสนุน เช่น แผนกธุรการ แผนกพยาบาลและอนามัย แผนก
สวัสดิการ เป็นต้น



โครงสร้างแบบหน่วยงานช่วยเหลือ เป็นการจัดองค์การเน้น
การบริหารสนองหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการทำงานให้
เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 3.11 แสดงโครงสร้างแบบหน่วยงานช่วยเหลือ

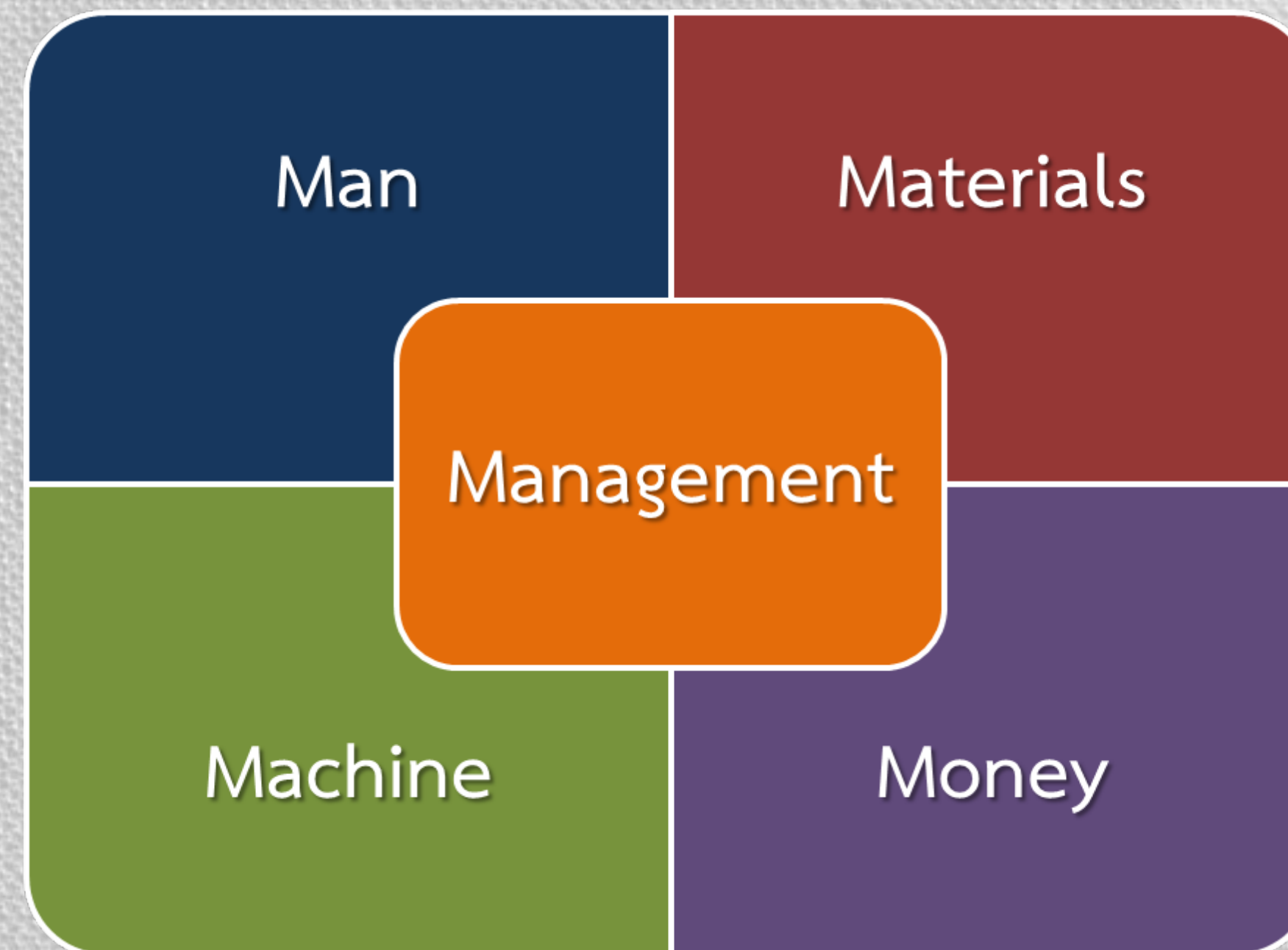


ปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจ



ประกอบด้วย 5 M's

1. คน (Man)
2. วัตถุดิบ (Materials)
3. เครื่องจักร (Machine)
4. เงินทุน (Money)
5. การบริการ (Management)



ปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจ

การผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ละประเภทย่อมต้องประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ นำมารวมกัน โดยผ่านกรรมวิธีหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการนั้นๆ การประกอบธุรกิจก็เช่นกัน จะต้องมียอดประกอบที่สำคัญเรียกว่า ทรัพยากรพื้นฐานของธุรกิจ ประกอบด้วย 5 M's

1. คน (man) คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการผลิตองค์การใดมองว่าคน เป็นทรัพยากรจะต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถนำองค์การนั้นไปสู่เป้าหมายได้ในอนาคต ทั้งนี้จะต้องมีการจูงใจที่ดีประกอบด้วย ไม่ว่าจะเป็นค่าแรงงานหรือสวัสดิการ รวมถึงการให้ความมั่นคงในการทำงานด้วย



ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดก็ตามที่มองว่าคนเป็นต้นทุนขององค์การ ย่อมจะไม่มีการฝึกเพิ่มทักษะใดๆ เพราะถือว่าเป็นการเพิ่มต้นทุน นั่นหมายถึง โอกาสในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นไปได้ยาก

2. วัตถุดิบ (materials) ธุรกิจหลายแห่งต้องประสบกับความล้มเหลว อันสืบเนื่องมาจากการขาดแคลนวัตถุดิบหรือ ใช้วัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐาน สินค้าจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าปราศจากวัตถุดิบสินค้าจะมีคุณภาพดีไม่ได้ถ้าได้ วัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐานการที่ธุรกิจจะดำรงอยู่อย่างมั่นคงได้นั้น จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องวัตถุดิบด้วยเช่นกัน



3. เครื่องจักร (machine) การประกอบธุรกิจในช่วงเริ่มต้นอาจจะต้องใช้แรงงานจากคนเป็นพื้นฐาน เมื่อการแข่งขันเกิดขึ้นและทวีความรุนแรงขึ้น จึงต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและลดต้นทุนของสินค้าควบคู่กันไปด้วย สิ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ คือ เครื่องจักร ดังนั้น เครื่องจักรจึงมีบทบาทและความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจอย่างยิ่ง



4. เงินทุน (money) ปัจจัยเบื้องต้นของการได้มาซึ่งทรัพยากรพื้นฐานของธุรกิจคือ เงินทุน ไม่ว่าจะเป็นการได้มาของ ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร วัตถุดิบ การจ้าง แรงงาน ฯลฯ แหล่งเงินทุนที่จะนำมาใช้ในธุรกิจอาจได้มาจากทั้งภายในและภายนอกธุรกิจก็ได้ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างทางการเงินของธุรกิจนั้น ๆ

5. การบริหาร (management) การบริหารคือ การจัดการ การเตรียมการ การวางแผน รวมถึงการมอบหมายงานให้บุคคลอื่นทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ลักษณะของการบริหารงานที่ดี ควรจะมีการยืดหยุ่นได้บ้างตามสภาวะการณ์หรือสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะเรื่องของการประสานงานภายในธุรกิจ การจูงใจ ฯลฯ



ลำดับขั้นของการบริหาร (Level of Management)



1. การบริหารระดับสูง (TO Management)
2. การบริหารระดับกลาง (Middle Management)
3. การบริหารระดับต้น (Supervisory Management)



หน้าที่การบริหารธุรกิจ (Function of Management)



หน้าที่เบื้องต้นที่สำคัญของผู้บริหาร 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการ (Directing)
4. การควบคุม (Controlling)



ทักษะของผู้บริหาร

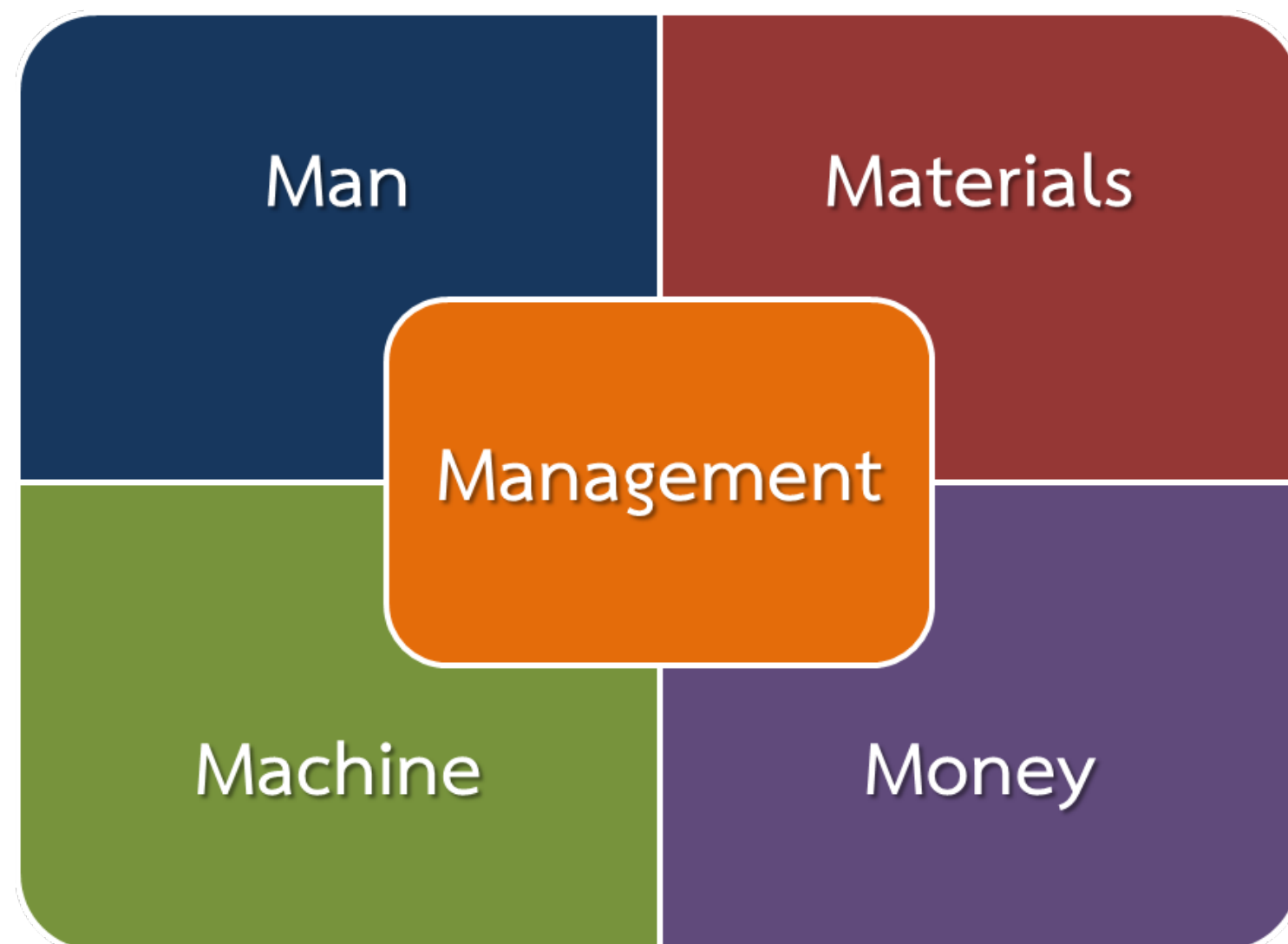
1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills)
2. ทักษะทางด้านมนุษย (Human Skills)
3. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skills)



Work sheets



ให้นักศึกษาอธิบายถึงความหมายของภาพ ที่ปรากฏ
ด้านล่างนี้ ให้เข้าใจ



ภาพที่ 1



ภาพที่ 2



Work sheets

ให้นักศึกษา เลือกกิจการประเภทใดประเภทหนึ่ง เพื่อ
ออกแบบโครงสร้างองค์การตามที่ได้เห็นว่าเหมาะสม เขียนเป็น
โครงสร้างที่ชัดเจนตามองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามาข้างต้น

THANKS!

Any questions?

You can find me at:



dr.yim21@gmail.com



dr.yim21



ผศ.ดร.ธงชัย พงศ์สิทธิ์กาญจนนา

