

บทที่ 2

การจัดองค์การในการผลิต

ในบทนี้ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

- ความหมายของการจัดองค์การ
- หลักในการจัดองค์การ
- หน่วยงานрукฐานของการผลิต
- การจัดโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต
- แบบฝึกหัด

การจัดองค์การในการผลิต

การดำเนินกิจการจะบรรลุเป้าหมายได้ตามที่วางแผนไว้จะต้องอาศัยกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการคือการจัดองค์การ การจัดองค์การจะต้องกระทำในทุกๆ ด้านขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นในระดับภาพรวมขององค์การ หรือในระดับฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ในองค์การ ดังนั้น ฝ่ายการผลิตจะต้องมีการจัดองค์การ

ความหมายของการจัดองค์การ

มีผู้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้หลายท่าน แต่ในที่นี้จะขอกล่าวเชื่อความหมายของ การจัดองค์การที่ระบุไว้ได้ด้วยความชัดเจนดังนี้ (งชชย สันติวงศ์, 2531 : 63)

การจัดองค์การ คือ การจัดระบบกิจกรรมให้มีเนื้อกุญแจอันเป็นรากฐาน แม้ในที่นี้จะขอกล่าวเชื่อความหมายของ การจัดองค์การที่ระบุไว้ได้ด้วยความชัดเจนดังนี้ (งชชย สันติวงศ์, 2531 : 63)

การจัดองค์การ คือ การจัดระบบกิจกรรมให้มีเนื้อกุญแจอันเป็นรากฐาน ให้กับนปภ. เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่าง โดยต้องร่วมมือ และ戮力 ให้กิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กันฝ่ายขึ้นอย่าง密切 ให้เป็นไปตามที่ตั้งไว้

หลักในการจัดองค์การ

ก่อนที่จะอนิจัยถึงการจัดโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต จะขออ้างถึงหลักทั่วไปในการจัดองค์การก่อน เพื่อที่จะได้มีความรู้ในการนำไปประยุกต์ใช้ ในการจัดโครงสร้างองค์การ ฝ่ายผลิต ซึ่งในการจัดองค์การมีหลักที่สำคัญดังนี้ (กตัญญู บริจูญสมบูรณ์, 2539 : 13-14)

1. หลักการแบ่งงานกันทำตามความต้องการ (division of work) การทำงานจะมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นถ้าแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ ให้แต่ละคนรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่ตนดูแล ซึ่งจะดีกว่าให้ทุกคนทำงานหลายอย่าง หัวหน้าเพื่อแบ่งให้ส่วนงานที่รับผิดชอบมีข้อมูลแคบลง ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติจะทำงานนั้นชำนาญ ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการอบรมน้อยลง
2. หลักการมีผู้บังคับบัญชาเดียว (unity of command) หรือหลักเอกสารในการบังคับบัญชา บุคคลแต่ละคนในองค์กรควรจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาของตนเพียงคนเดียวเพื่อจะได้สะท้อนในผลการทำงาน ไม่ซ้ำเรื่องหรือล้าหลัง ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดความสับสนลังเลในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง
3. หลักสายการบังคับบัญชา (chain of command) อันงานหน้าที่ และความรับผิดชอบจะได้รับการกำหนดไว้ชัดแจ้ง และแบ่งลดหลั่นลงมาจากเบื้องบน เพื่อกันมิให้ผู้บริหารระดับสูงต้องเสียเวลาในการบังคับบัญชาเล็กๆ น้อยๆ จนไม่มีเวลาตัดสินใจในสิ่งสำคัญและแต่ละบุคคลในองค์กรจะต้องรู้ว่าตนนั้นตรงกับใครหรือต้องรายงานกับใคร ระบบงานจึงถูกต้องตามลำดับ ไม่สับสน
4. หลักช่วงการบังคับบัญชา (span of control) ผู้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนจำกัดในสายงานหน้าที่นั้น หรือมีขนาดการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อการคุ้มครองคุณภาพดีของผลิตภัณฑ์ หัวหน้าและทราบถึงปัญหาสภาพแวดล้อมที่คุณงานต้องเผชิญ โดยที่จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่น้อยเกินไป ในการควบคุมอย่างทั่วถึงก็จะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. หลักการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (unity of objective) แม้ว่าแต่ละหน่วยงานจะมีเป้าหมายเฉพาะแต่ละบุคลากรทุกคนขององค์กรจะประสานงานกัน เพื่อทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งการนำเทคนิคการบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์ (Management by objective) ซึ่งให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและทำให้ทุกคนยอมรับในวัตถุประสงค์นั้นด้วย
6. หลักการมีอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอ (adequacy of authority) เมื่อมีการมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ที่จะปฏิบัติงานแล้ว จะต้องให้อำนาจหน้าที่เพื่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ด้วย
7. หลักความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น (responsibility of exults) ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแล้วก็ตาม ผู้

บังคับบัญชาซึ่งคงต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าผลนั้นจะเป็นไปในทางบวกหรือลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น

ดังนั้นจากความหมายข้างต้นการจัดองค์การจึงก็ขึ้นอยู่กับ

- ก) การจัดกลุ่มงานต่างๆ เป็นตำแหน่งงานในองค์การ
 - ข) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยวิธีการมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - ก) การกำหนดความสัมพันธ์ขั้นระหัวใจ ตำแหน่งงานต่างๆ ภายใต้โครงสร้างเพื่อให้สามารถประสานกันได้ตลอดเวลา
- การจัดองค์การที่ดีจะมีความสำคัญโดยตรงที่จะช่วยให้การจัดการมีประสิทธิภาพได้ดีที่สุด (ธงชัย สันติวงศ์, 2531 : 64)
- 1) ช่วยกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานหน้าที่และการกิจต่างๆ
 - 2) ช่วยในการประสานหน้าที่งานต่างๆ โดยการกำหนดขอบเขต และจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันให้อยู่ในหน่วยเดียวกัน
 - 3) ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
 - 4) ช่วยลดการสับสนในการทำงานมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
 - 5) ช่วยลดข้อขัดแย้งและความอึดอัดใจระหว่างคนงานซึ่งทำกันเป็นการช่วยให้ช่วย และกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

หน่วยงานราชการฐานของการผลิต

หน่วยงานสำคัญๆ ที่จะทำหน้าที่เพื่อก่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเปรียบเสมือนหน่วยบริการเพื่อทำให้การผลิตจริงซึ่งในขั้นสุดท้ายก็จะคัดผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าและบริการได้แก่ หน่วยออกแบบผลิตภัณฑ์ หน่วยออกแบบกระบวนการผลิต หน่วยจัดทำหน่วยควบคุมการผลิต หน่วยควบคุมคุณภาพ หน่วยควบคุมต้นทุน หน่วยบำรุงรักษา ซึ่งแต่ละหน่วยดังกล่าว ข้างต้น มีหน้าที่สำคัญ ดังนี้ (อุ่น มนลิตา(พลดยมีค่า), 2523 : 10-11)

มีหน้าที่ในการกำหนดวิธีการและค่าที่ยอมรับได้ ในการวัดคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เมื่อส่งเบนไปจากค่ามาตรฐานที่ดีไว้

6. หน่วยความคุณต้นทุน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อแสดงรายละเอียดของต้นทุนการผลิต แยกออกเป็น ค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายคงที่ หรืออื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการผลิต จากรายละเอียดของต้นทุนการผลิต ต้องทำการสรุปวิเคราะห์ และศึกษาหมาย (interpret) เพื่อให้ได้ค่าของต้นทุนมาตรฐาน ซึ่งจะใช้เปรียบเทียบกับค่าต้นทุนจริง สำหรับค่าของความแตกต่างและทำการสืบสูณานเหตุที่ทำให้ต้นทุนจริงสูงกว่าค่าที่ควรจะเป็น เป็นการใช้ไปถึงวิธีการแก้ไขในที่สุด

7. หน่วยบำรุงรักษา มีเป้าหมายในการบริการหน่วยผลิตอย่างและหน่วยงานอื่นๆ เพื่อว่าการผลิตจะได้ดีนินไปอย่างราบรื่นในลักษณะประดิษฐ์และเหมาะสม (economic production) หน้าที่ของหน่วยงานนี้ได้แก่ การซ่อมแซมเมื่อเกิดการชำรุด การตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์ เครื่องจักรเพื่อคุ้มครองการชำรุดเสียหาย การกำหนดการซ่อมแซมยกเครื่อง หรือการเปลี่ยนทดแทนเครื่องจักร (replacement) และการบันทึกประวัติการตรวจสอบซ่อมแซมของเครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องจักรต่างๆ

การจัดโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต

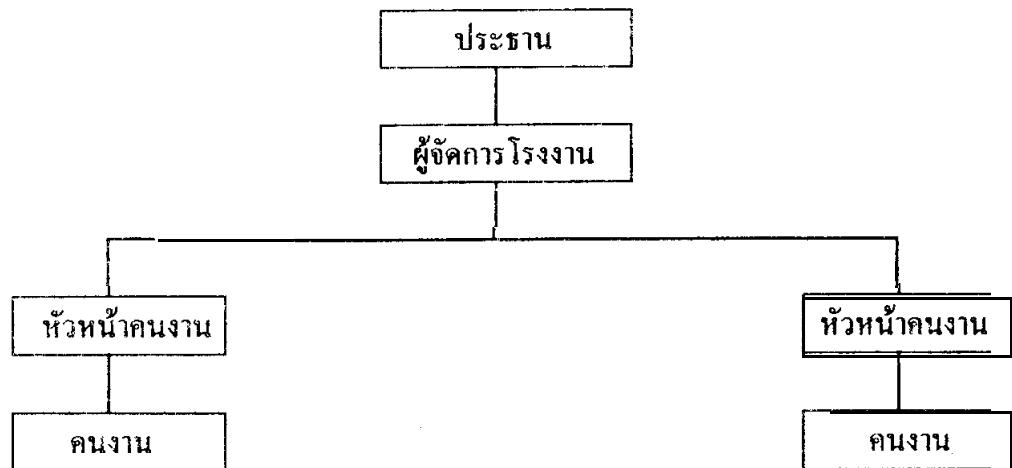
องค์การมาประยุกต์ใช้กับฝ่ายผลิต ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิตสามารถจัดได้ 3 แบบ การจัดโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิตสามารถน้ำความรู้หากเรื่องการจัดโครงสร้างลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

1. การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลัก
2. การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา
3. การจัดองค์การการผลิตแบบเน้นการประสานงาน

การจัดโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิตแต่ละลักษณะดังกล่าวมีสาระสำคัญดังนี้ (คัดแปลงจาก เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2533 : 78-98)

1) การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลัก การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลัก จัดได้ว่าเป็นรูปแบบพื้นฐานที่สุด การจัดการรูปแบบนี้มีแนวความคิดพื้นฐานที่สำคัญคือในการ

จัดการที่จะให้มีการจัดองค์การการผลิตใหม่ นั้น ควรที่จะเริ่มต้นจากการกำหนดให้มีการบังคับบัญชาจากระดับสูงลดหลั่นกันลงมาถึงระดับด่างๆตามสายงานหลัก ทั้งนี้ก็เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารองค์การลง กล่าวคือ แทนที่จะให้ผู้บริหารองค์การเพียงคนเดียวคุ้มครองผู้คนในทุกด้านทั้งหมดโดยตรง ซึ่งอาจจะทำได้ไม่ดีหรือไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอจึงต้องจัดให้มีบุคลากรระดับรองลงมาช่วยคุ้มครองผู้คนในกิจกรรมย่อยๆ ในสายงานหลักนั้นๆ ลดหลั่นกันลงไปตามลำดับ ดังรูปที่ 1



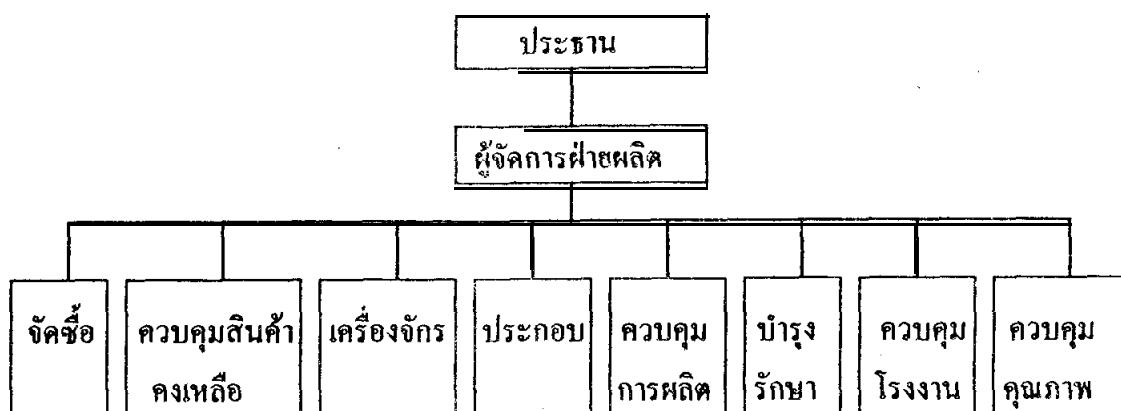
รูปที่ 1 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การการผลิตตามสายงานหลักแบบพื้นฐาน

ในรายงานขนาดเด็ก ประธานหรือเจ้าของมักจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการทั่วไป (general manager) ซึ่งคุ้มครองผู้คนในกิจกรรมหรืองานทุกๆ ด้านทั้งหมดโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการผลิต การขาย การเงิน ฯลฯ แต่เมื่อธุรกิจขยายตัวมากขึ้นเข้าจะพบว่าเป็นภาระหน้าที่ที่มากเกินไปที่จะรับผิดชอบคุ้มครองในทุกๆ ด้านให้ได้ จึงมีการจัดตั้งผู้บริหารระดับรองลงมาสมมติในที่นี้คือ ผู้จัดการโรงงาน โดยให้คุ้มครองผู้คนในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง ผู้จัดการโรงงานก็จะมีหัวหน้างานที่คอยทำหน้าที่คุ้มครองผู้คนในสายงานของคนงาน เป็นการบังคับบัญชาตามสายงานหลักลดหลั่นกันลงมา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คนงานจะต้องขึ้นตรงหรือรายงานโดยตรงต่อหัวหน้าคุณงานในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา และหัวหน้าคุณงานแต่ละคนก็จะต้องขึ้นตรงหรือรายงานโดยตรงต่อผู้จัดการโรงงานในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาใน

ระดับสูงขึ้นไป และผู้จัดการโรงงานก็จะต้องเข้าตรงหรือรายงานโดยตรงต่อประธานในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสุด

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าลักษณะที่สำคัญของการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลัก จะมีลักษณะที่สำคัญคือ มีการแบ่งโครงสร้างช่องจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างนั้นเอง อย่างไรก็ตามมิได้หมายความว่าการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักจะมีเพียงลักษณะเดียวดังในรูปที่ 1 เท่านั้น การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักขึ้นอาจมีการใช้หลักเกณฑ์แบ่งโครงสร้างช่องที่แตกต่างกันออกป. เช่น แบ่งตามหน้าที่ แบ่งตามกระบวนการ แบ่งตามพื้นที่ แบ่งตามผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

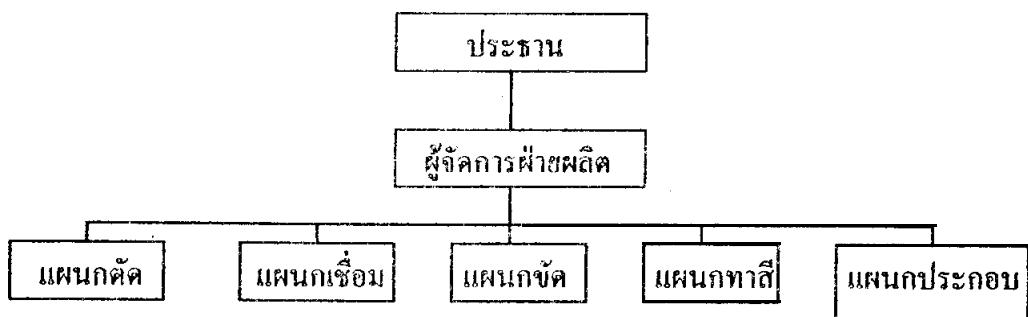
ก. การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักแบ่งตามหน้าที่



รูปที่ 2 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การการผลิตตามสายงานหลักโดยแบ่งโครงสร้างช่องตามหน้าที่

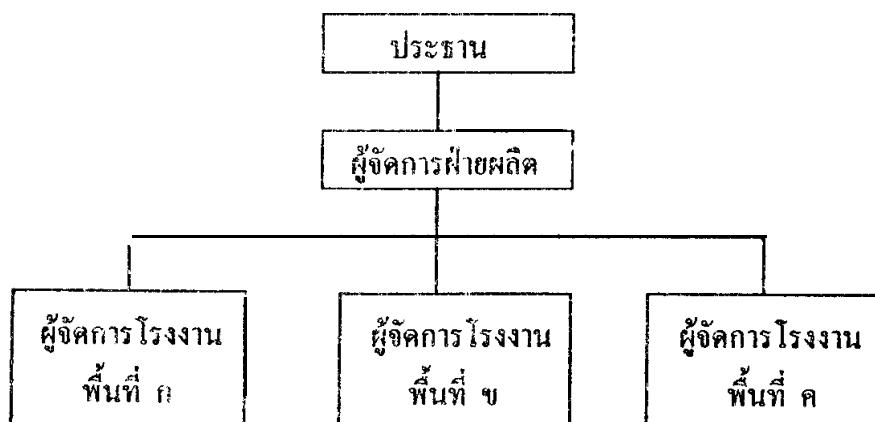
จากรูปที่ 2 จะเห็นได้ว่า มีการจัดแบ่งโครงสร้างของฝ่ายผลิตออกตามหน้าที่ ได้แก่ ด้านจัดซื้อ ด้านควบคุมสินค้าคงเหลือ ด้านเครื่องจักร ด้านประกบอน ด้านควบคุมการผลิตด้านบำรุงรักษา ด้านควบคุมโรงงาน ด้านควบคุมคุณภาพ เป็นต้น โดยบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ จะเข้าตรง หรือ รายงานโดยตรงต่อผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายผลิต จะเข้าตรง หรือรายงานโดยตรงต่อประธาน ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับสูงสุด

ข. การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักแบ่งตามกระบวนการผลิต



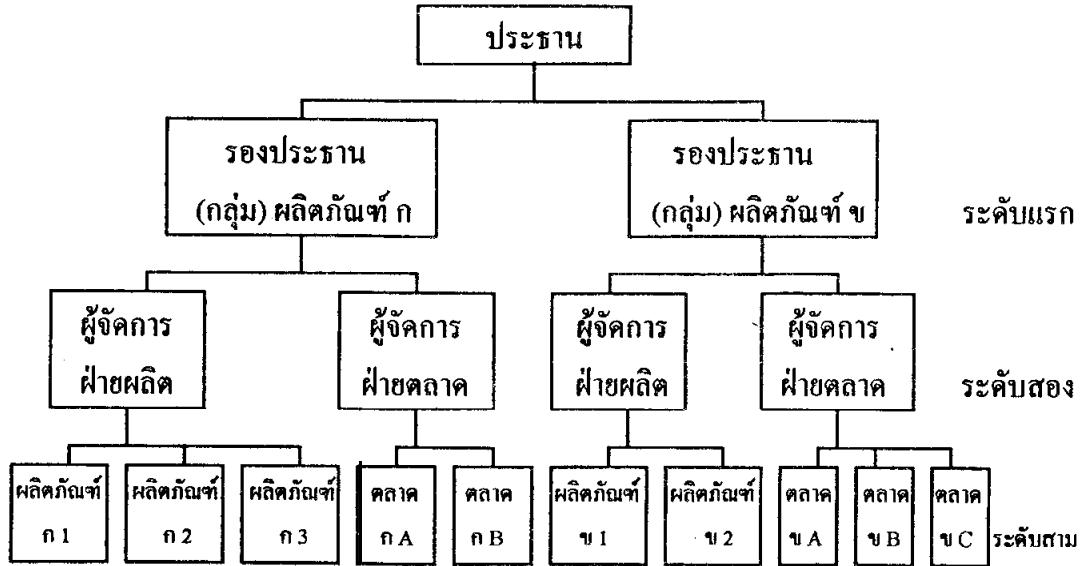
รูปที่ 3 แสดงการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักโดยแบ่งโครงสร้างย่อยตามกระบวนการผลิต

ก. การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักแบ่งตามพื้นที่ที่ตั้ง



รูปที่ 4 แสดงการจัดการขององค์การการผลิตตามสายงานหลักโดยแบ่งโครงสร้างย่อยตามพื้นที่ที่ตั้ง

ง) การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักแบ่งตามผลิตภัณฑ์



**รูปที่ 5 แสดงการจัดองค์การตามสายงานหลักโดยแบ่งโครงสร้างย่อย
ตามผลิตภัณฑ์และตามหน้าที่**

จากรูปที่ 5 จะเห็นได้ว่ามีสายการบังคับบัญชาอยู่ 3 ระดับ โดยในระดับแรกเป็นการจัดโครงสร้างองค์การตามสายงานหลักโดยแบ่งโครงสร้างย่อยตามผลิตภัณฑ์ คือ แบ่งผลิตภัณฑ์ 2 ชนิด แล้วมอบหมายให้รองประธานแต่ละคนรับผิดชอบในแต่ละผลิตภัณฑ์หรือแต่ละกลุ่ม ผลิตภัณฑ์ ขึ้นตรงหรือรายงานโดยตรงต่อประธาน ส่วนในระดับสอง เป็นการจัดโครงสร้างองค์การตามสายงานหลักโดยแบ่งโครงสร้างย่อยตามหน้าที่คือ แบ่งเป็นฝ่ายผลิตและฝ่ายตลาด โดยรองประธานที่ดูแลรับผิดชอบแต่ละผลิตภัณฑ์/กลุ่มผลิตภัณฑ์ จะมอบหมายให้ผู้จัดการแต่ละคนรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ไป ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายตลาดของแต่ละผลิตภัณฑ์ก็จะขึ้นตรงหรือรายงานโดยตรงต่อรองประธานผลิตภัณฑ์ของตนเอง โดยเฉพาะและในระดับสาม เป็นการจัดโครงสร้างองค์การการผลิตตามสายงานหลักโดยแบ่งโครงสร้างย่อยตามผลิตภัณฑ์ คือ ในสายงานหลักของ (กลุ่ม) ผลิตภัณฑ์ ก ผู้จัดการฝ่ายผลิตจะดูแลรับผิดชอบในการผลิตสินค้าจำนวน 3 ชนิด คือ ก 1 ก 2 และ ก 3 และในสายงานหลักของ (กลุ่ม) ผลิตภัณฑ์ ข ผู้จัดการฝ่ายผลิตจะดูแลรับผิดชอบในการผลิตสินค้าจำนวน 2 ชนิด คือ ข 1 และ ข 2 และในระดับสาม มีการจัดโครงสร้างองค์การการตลาดตามสายงานหลัก เช่นเดียวกัน โดยแบ่งโครงสร้างย่อยตาม

ตลาดหรือกลุ่มลูกค้า คือ ในสายงานหลักของ (กลุ่ม) พลิตภัณฑ์ ก ผู้จัดการสายตลาดจะดูแลรับผิดชอบที่จะนำผลิตภัณฑ์ ก 1 ก 2 และ ก 3 ที่ฝ่ายผลิตผลิตขึ้นมาได้ไปขายให้แก่กลุ่มลูกค้าหรือในตลาด ก A และ ก B และในสายงานหลักของ (กลุ่ม) พลิตภัณฑ์ ข ผู้จัดการฝ่ายตลาดจะดูแลรับผิดชอบที่จะนำไปขายให้แก่กลุ่มลูกค้าหรือในตลาด ข A ข B และ ข C

ข้อดีของการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลัก

สามารถอธิบายข้อดีของการจัดองค์การแบบนี้ได้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารในสายงานหลักลง ทั้งนี้เพราะมีการจัดแบ่งโครงสร้างย่อยจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง

2. เพ้าใจได้ง่าย คือ บุคลากรในองค์การสามารถเข้าใจได้ง่ายว่าตนอยู่ในสายงานหลักไหน มีอำนาจอย่างไร ใครเป็นผู้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้ทราบต่อไปได้ว่าจะต้องรายงานต่อใคร หรือจะต้องรับการสั่งงานให้รวมทั้งทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาของตน ซึ่งจะทำให้ทราบต่อไปว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ลั่งการใคร ได้บ้าง

3. ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว เพราะภายใต้โครงสร้างองค์การแบบนี้ผู้บริหารจะมีขอบเขตอำนาจหน้าที่กว้าง

4. ช่วยสร้างระเบียบแบบแผนที่เป็นทางการให้เกิดขึ้นในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดสายการบังคับบัญชา การแบ่งแผนงาน อำนาจหน้าที่ ขอบข่ายการบังคับบัญชา การตัดต่อสื่อสาร การประสานงาน ตลอดจนนำไปใช้ในการสร้างมาตรฐานบุคลากร

5. เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการจัดองค์กรทุกประเภท กล่าวคือ องค์กรธุรกิจทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับการผลิต มักจะเริ่มต้นด้วยการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลัก ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่การจัดองค์การในรูปแบบที่ слับซับซ้อนต่อไป

นอกจากนี้แล้วข้อดีของการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักยังแปรผันไปตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่นำมาใช้ในการแบ่งโครงสร้างย่อยได้แก่

(1) โดยหลักเกณฑ์ตามหน้าที่จะช่วยทำให้เกิดการทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน และทำให้การใช้ทรัพยากร ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) โดยหลักเกณฑ์ตามกระบวนการจะช่วยทำให้มีการทำงานอย่างประสานงานกัน โดยมีระบบเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง

(3) โดยหลักเกณฑ์ตามพื้นที่จะช่วยทำให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้าในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งลง และ

(4) โดยหลักเกณฑ์ตามผลิตภัณฑ์จะช่วยทำให้มีการทำงานที่เน้นในผลิตภัณฑ์แต่ละตัวอย่างชัดเจน โดยเฉพาะจะเหมาะสมอย่างมากถ้ามีการผลิตสินค้าและชนิดหนึ่ง ๆ เป็นจำนวนมาก (Mass production) เพราะทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง

ข้อเสียของการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลัก

การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักมีข้อเสียที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่

1. ผู้บริหารภาคใต้โครงสร้างองค์การแบบนี้จะมีภาระหน้าที่มากที่จะต้องดัดสินใจ ก่อรากือ จะต้องรับผิดชอบทั้งงานในหน้าที่การวางแผนการผลิต การดำเนินงานการผลิต และ การควบคุมการผลิต อันเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของคนสอง ยังต้องดูแลรับผิดชอบในด้าน อื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงอีกด้วย เช่น งานด้านการบริหารงานบุคคลในฝ่ายผลิต เป็นต้น

2. ยังไม่ได้มีการคำนึงถึงการขยายตัวขององค์การในอนาคต ก่อรากือ จะมีที่ออก แบบโครงสร้างองค์การของเขตของกิจกรรม/งานด้านการผลิตอาจจะยังมีไม่มากนัก แต่เมื่อ ธุรกิจขององค์การขยายตัวจะก่อให้เกิดสภาพการณ์ที่แบกภาระหน้าที่มากจนเกินไป ซึ่งอาจนำไป สู่การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานในที่สุด

นอกจากนี้แล้วข้อเสียของการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลัก ยังแปรผันไปตาม หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่นำมาใช้ในการแบ่งโครงสร้างย่อยด้วย ได้แก่

(1) โดยหลักเกณฑ์ตามหน้าที่มีข้อเสียเกี่ยวกับปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วย งานตามหน้าที่ต่างๆ อาจมีการเน้นวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตนมากกว่าวัตถุประสงค์ของ องค์การ โดยส่วนรวม ตอนสนองได้น้อยต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง ถูง

(2) โดยหลักเกณฑ์ตามกระบวนการมีข้อเสียเกี่ยวกับปัญหาการประสานงาน เพราะ บุคลากรที่ทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอาจสนใจเฉพาะงานของตนเท่านั้น โดยไม่สนใจที่ จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยส่วนรวม

(3) โดยหลักเกณฑ์ตามพื้นที่ มีข้อเสียคือ มีค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากในแต่ละพื้นที่จะต้องมีบุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร และทรัพยากรอื่นๆ ของคนองโดยเฉพาะ ไม่สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ และ

(4) โดยหลักเกณฑ์ตามผลิตภัณฑ์ มีข้อเสียคือมีค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการแต่ละชนิดจะต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ ของคนองโดยเฉพาะ และไม่เหมาะสมถ้านำมาใช้เพื่อผลิตสินค้าและบริการแต่ละชนิดเป็นปริมาณน้อย

2) การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

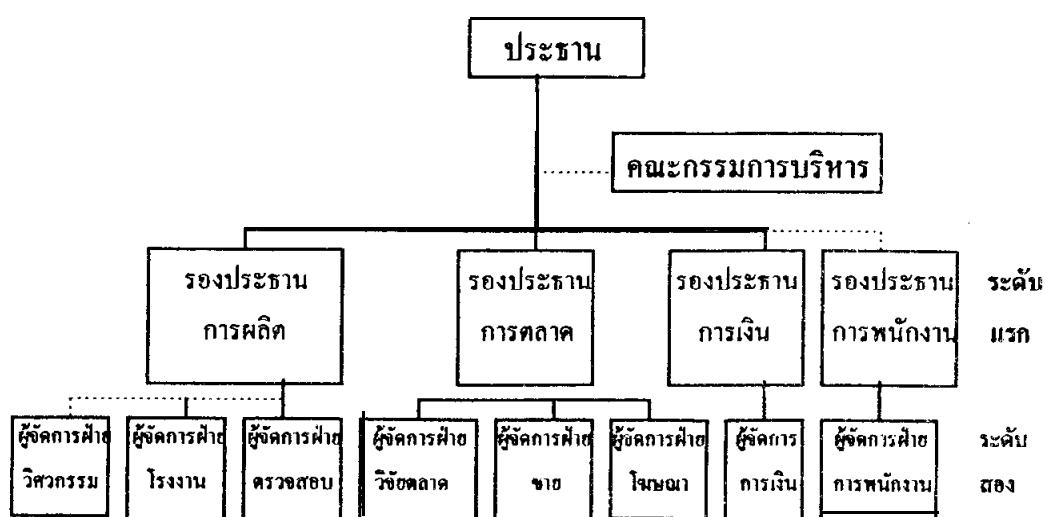
การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา มีลักษณะที่แตกต่างไปจากการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักที่กล่าวมาแล้วก็คือ มีการผนวกแนวความคิดที่ให้มีผู้อำนวยการด้านเข้ามาเพิ่มเติมเพื่อช่วยการทำงานของบุคลากรในสายงานหลัก ดังนั้นภาษาได้โครงสร้างของการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา โดยหน่วยงานตามสายงานหลักจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การโดยตรง โดยมีอิทธิพลหนึ่งที่ในการสั่งการได้ ส่วนในสายงานที่ปรึกษานั้นจะเข้ามาทำหน้าที่เพื่อช่วยให้หน่วยงานที่อยู่ในสายงานหลักทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยช่วยแบ่งเบาภาระให้กับบุคลากรที่อยู่ในสายงานหลักลง โดยในสายงานที่ปรึกษาจะมีอ้างหน้าที่เพียงให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะท่านนี้

การจัดตั้งหน่วยงานในสายงานที่ปรึกษาขึ้นในโครงสร้างขององค์การ อาจจะจัดตั้งได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ จัดตั้งเป็นที่ปรึกษาทั่วไป (general staff) และจัดตั้งเป็นที่ปรึกษาเฉพาะด้าน (specialized staff)

1. ที่ปรึกษาทั่วไป การจัดตั้งที่ปรึกษาทั่วไปมักจะถูกกำหนดให้ทำหน้าที่ค่อยช่วยเหลือสนับสนุนความคิดเห็นหรือข้อมูลต่างๆ ทั่วๆ ไปให้แก่ผู้บริหารในสายงานหลัก ซึ่งโดยทั่วไปบุคคลที่จะมาช่วยทำหน้าที่ดังกล่าวมักจะมีพื้นฐานความรู้ตลอดจนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในสายงานหลักมาในระดับสูง การจัดตั้งที่ปรึกษาทั่วไปส่วนมากจะถูกกำหนดให้มีอยู่ในโครงสร้างขององค์การในระดับสูง โดยการจัดตั้งนั้นอาจจะจัดตั้งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในหลากหลาย ด้านมารวมกันในรูปของคณะกรรมการที่ปรึกษา (advisory committee) ซึ่งอาจจะให้ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการจารว (standing committee) หรือคณะกรรมการชั่วคราว (ad hoc committee) ก็ได้

2. ที่ปรึกษาเฉพาะด้าน การจัดตั้งที่ปรึกษาเฉพาะด้านมักจะถูกกำหนดให้ทำหน้าที่คอบข่าวหรือเสนอแนะความคิดเห็นหรือข้อมูลเฉพาะด้าน ซึ่งโดยทั่วไปบุคคลที่จะมาช่วยทำหน้าที่กล่าวมักจะมีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะด้านนั้นๆ การจัดตั้งที่ปรึกษาเฉพาะด้านส่วนใหญ่มักจะกำหนดให้มีอยู่ในโครงสร้างขององค์กรในระดับบริหาร โดยการจัดตั้งนั้นอาจจะจัดตั้งในรูปของบุคคลคนเดียว คณะกรรมการชั่วคราว คณะกรรมการดาวาร หรือเป็นหน่วยงานดาวารที่มีบุคลากรทำงานประจำก็ได้ อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่าทุกองค์กรทางธุรกิจจะต้องมีการจัดตั้งที่ปรึกษาในรูปแบบเดียวเหมือนกันหมด เช่น บางองค์กรอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการวางแผน ในขณะที่องค์กรอื่นอาจจัดตั้งเป็นฝ่ายวางแผน เป็นต้น

ตัวอย่างการจัดองค์กรการผลิตตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาแสดงได้ดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 แสดงการจัดโครงสร้างองค์กรตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

จากรูปที่ 6 แสดงถึงสายการบังคับบัญชา 2 ระดับ โดยในระดับแรก จะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรโดยตรงหรือที่เรียกว่าหน่วยงานในสายงานหลักอยู่ 3 หน่วยงานหลัก คือ หน่วยงานของประธานการผลิต รองประธานการตลาด และรองประธานการเงิน นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานของรองประธานการพนักงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำงาน ตลอดจนช่วยเสนอแนะความคิดเห็นและข้อมูลทางด้านการ

บริหารงานบุคคลโดยแผนพัฒนาที่จะให้หน่วยงานหลักทั้ง 3 หน่วยงานดังที่กล่าวมาข้างต้น ทำ งานด้านการบริหารงานบุคคลด้วย การจัดตั้งหน่วยงานของรองประธานการพนักงานขึ้นมาก ก่อตัวอีกนัยหนึ่งก็คือ จัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาและด้านการบริหารงานบุคคลนั้นเอง นอกจากนี้ แล้วจะเห็นได้ว่ามีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารขึ้นมาในโครงสร้างส่วนบุคคลขององค์การ เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือเสนอแนะข้อมูลทั่วๆ ไปให้แก่ประธาน หรือก่อตัวอีกนัยหนึ่งก็คือ จัดตั้ง คณะกรรมการที่ปรึกษาทั่วไปแบบถาวรขึ้นมาอีกนั้นเอง ส่วนในระดับสองนี้จะเห็นได้ว่าใน องค์การการผลิตนั้นมีหน่วยงานที่อยู่ในสายงานหลัก คือ ผู้จัดการโรงงาน โดยมีหน่วยงาน ของผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมและหน่วยงานของผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบ ทำหน้าที่ช่วยเหลือการทำ งานของโรงงาน โดยทั้งสองหน่วยงานจัดให้ไว้เป็นหน่วยงานที่ปรึกษาและด้านแบบถาวร ส่วนหน่วยงานของผู้จัดการฝ่ายการพนักงานนั้นก็จะต้องขึ้นตรงหรือรายงานโดยตรงต่อรอง ประธานการพนักงาน โดยที่รองประธานการพนักงานมีอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ที่จะสั่งการโดย ตรงต่อผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน นี้จะจากอยู่ในสายงานเดียวกัน

โดยหน่วยงานที่ปรึกษายังคงไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดจะไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่ง การให้หน่วยงานในสายงานหลักปฏิบัติตาม จะมีอำนาจหน้าที่เพียงเสนอแนะข้อมูลและความ คิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารหน่วยงานในสายงานหลักเท่านั้น ส่วนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารหน่วยงานในสายงานหลักจะนำข้อมูลของ หน่วยงานในสายงานที่ปรึกษาระบุภูมิบดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ที่ เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารหน่วยงานในสายงานหลักเป็นสำคัญ อนึ่ง บางองค์การ ประธานอาจจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารของหน่วยงานที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการ ตัดสินใจ และการสั่งต่อผู้บริหารของหน่วยงานตามสายงานหลักในบางเรื่องโดยตรงก็ได้ โดยไม่ ต้องเสนอแนะให้กับผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารในสายงานหลักตัดสินใจ และสั่งการก่อน

ข้อดีของการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษามีข้อดีพอสรุปได้ ดังนี้

1. ทำให้หน่วยงานที่อยู่ในสายงานหลักสามารถทำงานที่มุ่งเน้นต่องานที่หลักที่ตน เอกรับผิดชอบได้มากยิ่งขึ้น โดยไม่ต้องไปเบรกหลังเรื่องหัวข้อเดียวกันงานที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของตน ซึ่งนับได้ว่าเป็นการแบ่งแยกภาระหน้าที่ที่ไม่ใช่เป็นของหน่วยงานที่อยู่ในสายงานหลักลงได้
2. สามารถใช้ประโยชน์จากสายงานที่ปรึกษา กล่าวคือ หน่วยงานที่อยู่ในสายงาน หลักจะได้รับประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสายงานที่ปรึกษามาเพียงช่วงเวลาเดียวกันของความ สะดวกในการทำงาน ลดอัตราการได้รับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นด้วย
3. มีความมีศักดิ์สูงต่อการเปลี่ยนแปลงฐานะ กล่าวคือ การจัดองค์การฐานะแบบนี้จะช่วย สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะทางด้านล้ม ให้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการขยาย ขอบเขตของงาน กิจกรรม หรือการขยายตัวของบัญชีรายรับและรายจ่ายที่สำคัญที่สุด

ข้อเสียของการจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

การจัดองค์การการผลิตตามสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษามีข้อเสียที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

1. ความไม่ชัดเจนในเรื่องของอำนาจหน้าที่ เมื่อจากมาให้การจัดโครงสร้างองค์ การแบบนี้จะมีการกำหนดความสัมพันธ์ โดยมีการแบ่งอำนาจหน้าที่กันที่ออกเป็น 2 ส่วนคือ อำนาจหน้าที่ในการสั่งการ ให้ของหน่วยงาน สายงานหลัก และอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ของสายงานที่ปรึกษา ซึ่งต้องให้ความสนใจและระมัดระวังในการกำหนดบทบาทของความสัมพันธ์ ของอำนาจหน้าที่ทั้งสองส่วนให้มีความชัดเจนอย่างสมอ

2. ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา กล่าวคือ มีแนวโน้มที่ผู้ บริหารของหน่วยงานในสายงานหลักจะไม่เก็บไว้ทักษะที่มีอยู่แล้วผู้บริหารในสายงานที่ปรึกษาซึ่งมา ก้าวเข้ามายังการทำงานของตนอีก รวมทั้งสนับสนุนหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งที่ทางผู้บริหารน้ำใจไปปฏิบัติ โดย เนื่องจากความขัดแย้ง ให้ร่างด้วยผู้บริหารด้วยสุุมของหมายอธิบายที่ไม่ใช่ผู้บริหารสายงานที่ ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการต่อผู้บริหารของหน่วยงานในสายงานหลัก ให้โดยตรง ทั้งนี้จะ ทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานในสายงานหลักเกิดความรู้สึกว่าตนเองจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพิ่ม 1 คน

นอกจากนี้ยังอาจจะเกิดขึ้นได้จากการที่มีผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นหรือคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญมากจนเกินไป

อย่างไรก็ตาม สภาพการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าวสามารถที่จะป้องกันแก้ไขได้ โดยการเพิ่มการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหัวสังสั�ยงานให้มีความชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องอธิบายให้ในแต่ละสายงานได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและบทบาทหน้าที่ในฐานะที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับและมีทัศนคติที่ดีตั้งแต่ต้น นอกจากนี้แล้วในกรณีที่ผู้บริหารสูงสุดต้องการที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารในสายงานที่ปรึกษาสามารถสั่งการให้โดยตรงต่อผู้บริหารของหน่วยงานในสายงานหลัก ก็ควรที่จะกำหนดให้มีความชัดเจนว่าให้สั่งการในเรื่องใดบ้างซึ่งไม่ควรจะมีมากจนเกินไป นอกจานนี้ควรที่จะมอบอำนาจหน้าที่สั่งการให้ใช้เป็นครั้งคราวเท่านั้น ไม่ควรที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้มีการถาวรไปเลย

3) การจัดองค์การการผลิตแบบนั้นการประสานงาน

เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่สามารถนำมาใช้เพิ่มเติมจากโครงสร้างองค์การเดิมที่มีอยู่แล้ว โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การทำงานและการประสานงานร่วมกัน ได้แก่ การจัดองค์การรูปปั๊กและกรรมการ และการจัดองค์การแบบแมตริกซ์

ก. การจัดองค์การรูปปั๊กและกรรมการ มีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

- มักจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านในหลาย ๆ ด้าน เช่น คณะกรรมการการผลิต ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบ เป็นต้น

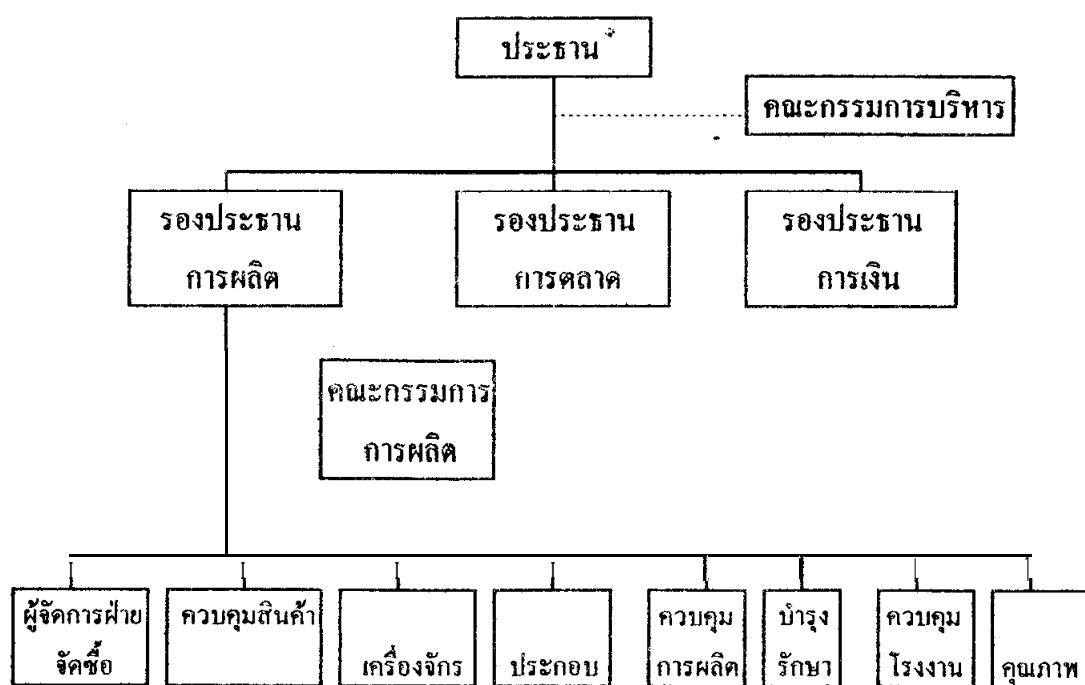
- คณะกรรมการอาจถูกให้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะหรือชั่วคราวก็ได้ ซึ่งการจัดตั้งมักจะมีระเบียบรองรับการจัดตั้งนั้น กรณีที่ถูกจัดตั้งเป็นการเฉพาะจะเรียกว่า “คณะกรรมการ” ส่วนในกรณีที่จัดตั้งเป็น “คณะกรรมการชั่วคราว” มักจะได้รับการจัดตั้งให้ขึ้นมาทำหน้าที่เพื่อแก้ไขปัญหาใดปัญหานั้นโดยเฉพาะ โดยมีการแต่งตั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องจากหลาย ๆ ฝ่าย ทำสังหาราช หน่วยงานเข้ามาร่วมมือกันเพื่อทำงานเสริจสิ่งที่ชุมตัวไป นอกจานนี้อาจจะมีการให้อำนาจหน้าที่แก่คณะกรรมการเพื่อจัดตั้งคณะกรรมการ ขึ้นมาเพื่อดูแลรับผิดชอบเฉพาะเจาะจง เป็นเรื่องๆ ไป โดยเรียกว่า “คณะกรรมการอนุกรรมการ” ก็ได้ อย่างไรก็ตามการจัดตั้งคณะกรรมการควรหรือคณะกรรมการชั่วคราว อาจจะไม่มีระเบียบรองรับก็ได้ แต่การจัดตั้งขึ้นเป็นการจัดตั้ง

ที่ผู้บริหารในหน่วยงานมีคำริหรือมีแนวคิดให้จัดตั้งขึ้นมาอย่างไม่เป็นทางการทั้งนี้ก็เพื่อช่วยเหลือการทำงานของผู้บริหาร โดยส่วนใหญ่มักจะจัดตั้งเป็น “คณะทำงาน” เพื่อรับผิดชอบในงานในด้านต่างๆ แต่ละเรื่องไป

- การมอบหมายอำนาจหน้าที่ คณะกรรมการอาจได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะข้อคิดเห็นก็ได้

- จัดตั้งคณะกรรมการในองค์การและระหว่างองค์การ การจัดตั้งส่วนใหญ่มักจะเป็นการจัดตั้งขึ้นมาภายในองค์การ โดยมีบุคลากรที่มาจากในองค์การโดยตรง อย่างไรก็ตามการจัดตั้งคณะกรรมการอาจเป็นการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อเข้มประสานการทำงานระหว่างหลาย ๆ หน่วยงานภายนอกองค์กรก็ได้

ตัวอย่างของการจัดองค์การในรูปของคณะกรรมการแสดงได้ดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 แสดงการจัดองค์กรรูปคณะกรรมการ

จากรูปที่ 7 จะมีคณะกรรมการบริหารที่ประกอบไปด้วยประธานบริษัทเป็นประธานกรรมการ มีรองประธานด้านต่างๆ เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และแต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการขึ้นมาคนหนึ่ง คณะกรรมการบริหารระดับสูงนี้จะมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดและสั่งการด้านนโยบายทางธุรกิจของบริษัท ส่วนในระดับรองลงมาจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการดาวรหินมาช่นเดียวกันกับคณะกรรมการบริหารระดับสูง ในรูปนี้ได้แก่ คณะกรรมการการผลิตซึ่งประกอบไปด้วยรองประธานการผลิตเป็นประธานคณะกรรมการ ผู้จัดการระดับรองลงมาเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และแต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการขึ้นมาคนหนึ่ง นอกจากนี้แล้วอาจจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการซั่วคราวขึ้นมา เมื่อมีปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่ต้องการหาทางป้องกันแก้ไขด้วยก็ได้

ข้อดีของการจัดองค์กรรูปแบบคณะกรรมการ

การจัดองค์กรรูปแบบคณะกรรมการมีข้อดีพอสรุปได้ ดังนี้

1. มีการใช้ความชำนาญเฉพาะด้านในหลาย ๆ ด้าน เนื่องจากคณะกรรมการมักจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านในหลาย ๆ ด้าน เช่นมาทำงานร่วมกัน ดังนั้น จะช่วยทำให้การพิจารณาและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ หรือปัญหาต่าง ๆ ได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบด้วยที่มากกว่าการตัดสินใจที่ใช้เพียงบุคคลเดียว

2. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม การจัดโครงสร้างองค์กรโดยใช้รูปแบบคณะกรรมการจะเป็นช่องทางที่ให้สามารถขององค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกระดับ ซึ่งจะช่วยสร้างความภูมิใจให้เกิดขึ้นจากการที่เขาได้มีช่องทางในการแสดงความคิดเห็นและการที่จะทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม

3. ก่อให้เกิดการประสานที่ง่ายและรวดเร็วเนื่องจากบุคลากรที่ประกอบกันขึ้นเป็นคณะกรรมการมักจะเป็นบุคลากรของฝ่ายต่างๆ ดังนั้นรูปแบบคณะกรรมการจึงเป็นช่องทางที่จะช่วยให้มีการทำงานที่ประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว แทนที่จะใช้การประสานงานตามรูปแบบเดิมที่ผ่านสายการบังคับบัญชาท่านั้น ซึ่งทำได้ลำบากกว่า การใช้รูปแบบคณะกรรมการ

4. ฝึกหัดคัดบุคคล รูปแบบของคณะกรรมการจะช่วยให้บุคลากรที่เข้ามายื่นคำร้องสามารถฟันตัวของโศกนาฏกรรมและคงความรู้ ความสามารถของมาให้ได้อย่างเต็มที่ซึ่งเป็นการช่วยสร้างบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารในระดับสูงขึ้นต่อไปได้

5. ก่อให้เกิดการยึดหยุ่นสูง การทำงานร่วมกันในรูปแบบกรรมการจัดได้ว่าเป็นรูปแบบของการจัดองค์การทำให้เกิดการยึดหยุ่นในการทำงานสูง สามารถนำมาใช้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างดี ในขณะที่การทำงานตามสาขาวิชาบังคับบัญชาให้ความยึดหยุ่นได้น้อยกว่า

ข้อเสียของการจัดองค์การรูปแบบกรรมการ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการจัดองค์การในรูปแบบกรรมการจะช่วยสร้างความยึดหยุ่นในการทำงานให้เกิดขึ้นได้ก็ตาม แต่ก็มีข้อเสียที่จะต้องให้ความสนใจก็คือ

1. สื้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลา ทั้งนี้เพราะการใช้รูปแบบกรรมการเพื่อตัดสินใจทางข้อสรุปหรือมติของคณะกรรมการจะต้องใช้เวลา ซึ่งการตัดสินใจบางเรื่องต้องใช้เวลามากทั้งในแง่ของการรวบรวมข้อมูล เวลาที่กรรมการมักจะไม่ว่างพร้อมกันเนื่องจากมีหน้าที่ประจำของตนอยู่ด้วย นอกจากนี้แล้วการประชุมแต่ละครั้งอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายในการประชุมด้วย เช่น ค่าเบี้ยประชุม เป็นต้น

2. ใช้รูปแบบกรรมการในทางที่ไม่ถูกต้อง ได้แก่

2.1 ใช้คณะกรรมการเป็นเพียงเครื่องมือของผู้บริหารเพื่อช่วยผ่านเรื่องให้สะพาน หรือใช้เป็นแสดงปัจจัยทางของผู้บริหารนั่นเอง

2.2 ผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจ จึงใช้รูปแบบกรรมการเพื่อบรรเทาความรับผิดชอบออกไป เมื่อมีอะไรพิเศษขาดขึ้นมาก็จะหางว่าเป็นมติของคณะกรรมการ

2.3 ผลของการตัดสินใจบางครั้งไม่ใช่มาจากความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกรรมการ แต่มาจากการที่กรรมการบางคนอาจใช้อ่านจากหน้าที่ อิทธิพล เพื่อให้สมาชิกคนอื่นมาคล้อยตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเกิดขึ้นได้ง่ายถ้าประธานคณะกรรมการมีพฤติกรรมที่เหลือเชื่อ

2.4 มีวัตถุประสงค์แอบแฝง คือ ใช้เพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนตัวของกรรมการ บางคน มากกว่าจะเสนอแนะเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

2.5 มิแนวโน้มที่จะพำนัชอยู่ต่อๆ กัน โดยใช้การประนีประนอม การแบ่งผลประโยชน์ร่วมกัน มากกว่าใช้เหตุผลที่มีหลักการที่ถูกต้อง

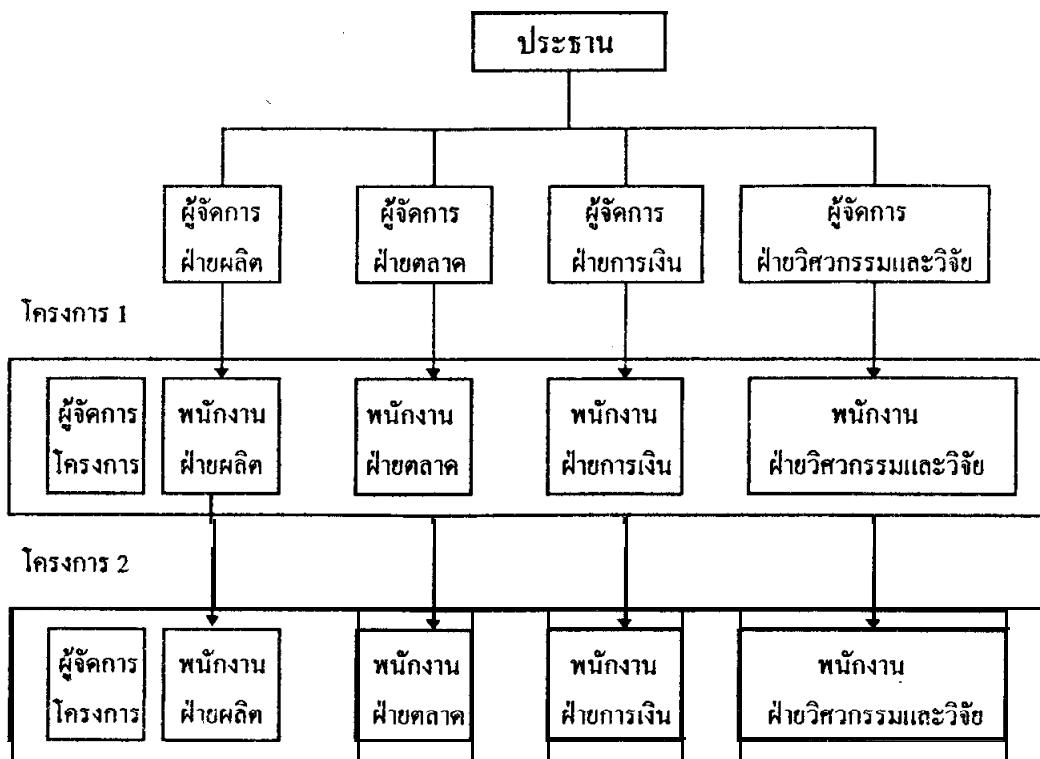
๔. การจัดองค์การแบบแมตริกซ์

เป็นการจัดโครงสร้างการทำงานและการประสานร่วมกันโดยมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- เป็นความสัมพันธ์ของตำแหน่งหน้าที่ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน กล่าวคือ เป็นการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างขององค์กรเดิมที่มีสาระการบังคับบัญชาตามแนวตั้งจากบนลงล่าง ซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของการจัดองค์กรเดิมที่เป็นอยู่ พนักงานที่มีภาระที่มีงานในลักษณะที่เป็นโครงสร้างขึ้นมาโดยมีผู้จัดการโครงสร้างรับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงสร้างนั้น มีรูปแบบการบริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่ในเชิงความร่วมมือจากบุคลากรที่มาจากหน่วยงานตัวมหันต์ที่ประกอบกันขึ้นเป็นพิมงาน โดยมีผู้จัดการโครงการเป็นหัวหน้าทีมงาน การใช้อำนาจหน้าที่ในเชิงความร่วมมือกันระหว่างผู้จัดการโครงการกับพนักงานดังกล่าวที่คือ การใช้อำนาจหน้าที่ตามแนวนอน ดังนั้น การจัดโครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์ จึงเน้นความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ทั้งที่เกิดขึ้นในแนวตั้ง และแนวนอน ในขณะเดียวกัน

- มีลักษณะซึ่วครัว เนื่องจากมีลักษณะการทำงานในรูปของโครงการ โครงการหมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่มีขั้นตอนการทำงานที่สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง มีลักษณะการทำงานเป็นเอกเทศ และมีบุคคลร่วมพันธุ์บุคคลสัมพันธ์ที่แน่นอน ดังนั้น การทำงานในรูปของโครงการ จึงแตกต่างจากการทำงานประจำวันในแต่ที่ว่า การทำงานในรูปของโครงการจะมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนมีลักษณะการทำงานที่เป็นเอกเทศที่แยกต่างหากหน้าที่ประจำโดยทั่วไปและจุดสำคัญคือการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ไว้ด้วยช่องการทำงานประจำไม่มี โครงการเป็นการทำงานที่ต้องมีองค์ไวย์ที่สัมพันธ์กัน การจัดโครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์ ซึ่งนำมาใช้กับลักษณะงานที่เป็นโครงการซึ่งดำเนินการใช้ในลักษณะที่เป็นชั่วคราวด้วย เมื่อโครงการสิ้นสุดลง โครงสร้างการจัดองค์การแบบแมตริกซ์ที่นำมายังการใช้ในการบริหารโครงการนั้นก็จะถูกขับเลิก ตามไปได้รับรองกัน

ตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์สามารถแสดงได้ดังรูปที่ 13



รูปที่ 8 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์

จากตัวอย่างรูปที่ 8 จะเห็นได้ว่าบริษัทนี้มีการจัดโครงสร้างองค์การออกตามหน้าที่ โดยแบ่งออกเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายวิศวกรรมและวิจัย ในแต่ละฝ่ายก็จะมีผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและมีพนักงานที่อยู่ในแต่ละฝ่ายเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้จัดการแต่ละฝ่ายนั้น สมมติว่าบริษัทมีแนวความคิดที่จะผลิตและขายลินค์เพิ่มเติมอีก 2 ชนิด โดยได้นำมาศึกษาความเป็นไปได้ (feasibility study) และพบว่ามีแนวโน้มเป็นไปได้อย่างมากในทุกๆ ด้าน ดังนั้น เพื่อนำแนวความคิดนี้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลงานที่เป็นรูปธรรมจริงๆ ประธานบริษัทจึงมีแนวความคิดที่จะให้ดำเนินงานในรูปของโครงการทดลองก่อน และถ้าพบว่า ประสบผลสำเร็จอย่างดีก็ค่อยขยายงานออกให้เต็มรูปแบบต่อไป จึงทำให้ประธานบริษัทจัดทำเป็น 2 โครงการขึ้นมา โดยจัดตั้งผู้บริหารโครงการขึ้นมารับผิดชอบในแต่ละโครงการ ไปรับผิดชอบบริหารโครงการในรูปของทีมงาน ผู้จัดการแต่ละโครงการโดยความร่วมมือกับผู้จัดการ

หน่วยงานตามหน้าที่ก็จะขอความสนับสนุนในด้านทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ จากผู้จัดการแต่ละฝ่ายลงมาช่วยกันทำงานโครงการ ซึ่งแต่ละฝ่าย จะจัดสร้างบุคลากรเป็นจำนวนมากน้อยเท่าไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของโครงการนั้นว่าต้อง การบุคลากรในแต่ละด้านเน้นหนักในด้านไหนมากกว่ากันหรือเน้นหนักเท่านี้ยังกัน เพราะฉะนั้น แต่ละทีมงานจึงประกอบไปด้วยผู้จัดการ โครงการและผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานตามหน้าที่ มาทำงานร่วมกันภายใต้ความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการ เพื่อทำให้บรรลุความวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้ เมื่อโครงการเสร็จสิ้นลงบุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ ก็จะกลับไปหน่วยงานตามหน้าที่เดิมที่ตนสังกัดอยู่

เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่ามีการใช้อำนาจหน้าที่ทั้ง 2 ลักษณะคือ อำนาจหน้าที่บังคับ บัญชาตามแนวคิด ที่ผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่แต่ละฝ่ายสั่งการต่อบุคลากรในฝ่ายที่เป็นผู้ได้ บังคับบัญชาของตน และอำนาจหน้าที่ตามแนวโน้ม ที่ผู้จัดการ โครงการโดยความร่วมมือจาก บุคลากรที่เป็นตัวแทนมาจากการหน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ มาทำงานร่วมกันช่วยគิจกรรมที่มี งานซึ่งโดยทั่วไปมักจะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ ดังนี้

1) หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่ มีดังนี้

- ควบคุมดูแลให้กิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานของตนต้องรับผิดชอบในงานโครงการให้ แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาและภาระได้งบประมาณที่กำหนดให้
 - ให้แนวนโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกิจกรรมต่างๆ
 - พัฒนาความรู้ความชำนาญ และทักษะทางด้านเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการสนับสนุนงานโครงการ

2) หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการ มีดังนี้

3) หน้าที่ความรับผิดชอบของสมเจตกิจงานโครงการ มีดังนี้

- เป็นตัวแทนของหน่วยงานตามหน้าที่เข้ามาวางแผนปฏิบัติ ควบคุมในกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ โดยสามารถของทีมงานมาจากหน่วยงานตามหน้าที่ไหนก็มีจะถูกมองหมายให้ดู รับผิดชอบในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่นั้นๆ

- เป็นผู้ประสานงาน และติดต่อระหว่างผู้จัดการโครงการกับผู้บริหารหน่วยงาน ตามหน้าที่ในบางโอกาส

ข้อดีของการจัดองค์การแบบแมตริกซ์

การจัดองค์การแบบแมตริกซ์มีข้อดีพื้นฐานๆ ได้ดังนี้

1. มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากโครงสร้างการจัดองค์การแบบแมตริกซ์เน้นการใช้ความร่วมมือจากหน่วยงานหลักที่มีอยู่เดิม จึงทำให้แต่ละโครงการไม่ต้องจ้างบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานในโครงการรวมทั้งเครื่องมือเครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะ เพราะถ้าทำเช่นนี้จะทำให้เกิดปัญหาต่อไปว่าเมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้ว บุคลากรที่เข้ามาใหม่ร่วมทั้งทรัพยากรด้านอื่นๆ จะถ่ายโอนไปไว้ที่ไหน แต่ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์จะเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานหลัก โดยเฉพาะตัวบุคลากรเมื่อโครงการสิ้นสุดลงบุคลากรที่อยู่ในทีมงานก็จะสามารถกลับสู่หน่วยงานหลักเดิมของตนได้

2. เหมาะสมกับลักษณะงานชั่วคราวที่ทำเป็นโครงการ ในกรณีที่หน่วยงานต้องการที่จะทำงานให้เกิดความรวดเร็ว เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสถาบันซึ่งซ่อนได้อย่างทันท่วงทีแล้วการบริหารงานในรูปของโครงสร้างการจัดองค์การแบบแมตริกซ์จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

3. ตอบสนองต่อการเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมภายนอก ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมาก ทำให้โครงสร้างองค์การเดิมไม่สามารถที่จะทำหน้าที่หรือตอบสนองต่อสภาพการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะหัวรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบเดิมที่เป็นอยู่ ซึ่งแนวคิดของการจัดโครงสร้างองค์การแบบแมตริกซ์จึงเกิดขึ้นมาเพื่อนำมาใช้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

4. เห็นจะกับลักษณะงานใหม่ๆ โดยเป็นงานใหม่ที่องค์การไม่มีประสบการณ์มาก่อน ซึ่งอาจจะเป็นนู่่งแก้ไขปัญหาใดปัญหานั่น หรือมุ่งพัฒนางานในด้านใดด้านหนึ่งในอนาคตข้างหน้าโดยเฉพาะภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยจะต้องแตกต่างจากงานประจำที่ทำแบบต่อเนื่องที่เคยเป็นอยู่

5. เห็นจะกับลักษณะงานที่มีกิจกรรมลับซับซ้อน ในลักษณะงานที่จะต้องมีการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมากตามที่มีงานหลากหลายและต้องการการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น งานสร้างสะพาน งานสร้างเรือน เป็นต้น การนำโครงสร้างองค์การแบบแนวตริกซ์ไปใช้จะช่วยตอบสนองต่อลักษณะงานดังกล่าวได้

ข้อเสียของการจัดองค์กรแบบแนวตริกซ์

อย่างไรก็ตาม การจัดองค์กรแบบแนวตริกซ์มีข้อเสียที่สำคัญที่จะต้องให้ความสนใจ และความระมัดระวัง คือ

1. การขาดเอกสารการบังคับบัญชา ดังที่ได้กล่าวไว้ในเนื้อหาดังต่อไปนี้หากแล้วว่า หลักเอกสารการบังคับบัญชาเป็นหลักการที่มีความสำคัญยิ่งประการหนึ่งที่จะต้องมีการคำนึงถึงในการจัดองค์กรทุกครั้ง เพราะมิฉะนั้นจะนำไปสู่สภาพการณ์ที่เกิดความสับสนในการสั่งการ และการรายงาน อันเป็นผลมาจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ มีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน ภายใต้โครงสร้างการจัดองค์กรแบบแนวตริกซ์อาจจะนำไปสู่การเกิดขึ้นของสภาพการณ์ ดังกล่าวได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการที่สามารถของทีมงานโครงการจะต้องรับการสั่งการ และต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 คนในขณะเดียวกัน คือ ผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่และผู้จัดการโครงการเพื่อขอแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ให้ได้อย่างแน่ชัดเพื่อป้องกันความสับสนในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกทีมงานโครงการ เพราะมิฉะนั้นจะไม่มีบุคลากรคนใดเข้าใจว่าที่จะมาทำงานในโครงการ ทั้งนี้เนื่องจากไม่ใช่สายงานหลักของตนเอง อีกทั้งความก้าวหน้าในการทำงานก็ไม่มีหรือมีน้อย

วิธีการแก้ไขปัญหา เช่น กำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทนแบบง่ายๆ สามารถนำผลงานมาประเมินผลงานความตือความชอบและการเดือนชั้นเลื่อนตำแหน่งได้ โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้จัดการโครงการเป็นผู้ดำเนินการเอง ในช่วงปฏิบัติงานในโครงการให้รับการสั่งการหรือรายงานโดยตรงต่อผู้จัดการโครงการเท่านั้น เป็นต้น

2. เปัญหาความขัดแย้ง คือ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการโครงการกับผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่ เนื่องจากสถานภาพของแต่ละตำแหน่งนั้นจะมีการใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการ ได้ตามกฎหมายหรือตามระเบียบ ในขณะที่ผู้จัดการโครงการจะเน้นการใช้อำนาจหน้าที่ในเชิงความร่วมมือตามแนวโน้มมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการ ดังนั้นการที่แต่ละตำแหน่งมีการใช้อำนาจหน้าที่ในลักษณะที่แตกต่างกันจึงอาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้โครงการจัดตั้งค์การแบบนี้ ผู้จัดการโครงการจะต้องขอความร่วมมือจากผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่ ผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่อาจมีพฤติกรรมที่ไม่ให้ความสนับสนุนต่อการดำเนินงานของผู้จัดการโครงการก็ได้

วิธีการแก้ไขปัญหานี้คือ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องชี้แจงบทบาทหน้าที่ในแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบตลอดจนชี้แจงบทบาทหน้าที่ให้เข้าใจว่าแต่ละฝ่ายจะต้องมีบทบาทหน้าที่ทำงานร่วมกันอย่างไรบ้าง

อนึ่ง ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่จะทำให้การนำรูปแบบการจัดตั้งค์การแบบแมตริกซ์ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ คือ

(1) การจัดตั้งจะต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นที่เกิดขึ้นจริง ๆ การจัดตั้งค์การแบบแมตริกซ์ใช้สูตรสำเร็จเมื่อมีความสามารถดำเนินการร่วมกันได้ทุกโครงการไม่มีเงื่อนไข

(2) หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ผู้บริหารหน่วยงานหลัก ผู้จัดการในโครงการและทีมงานจะต้องถูกกำหนดไว้ให้ได้อย่างชัดเจน พร้อมกันนี้ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจะต้องให้ความสนับสนุนอย่างจริงจังและจะต้องชี้แจงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบให้ผู้บริหารทั้งสอง ได้เข้าใจอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโครงการจะต้องได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอเพื่อที่จะบริหารโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้

(3) ผู้บริหาร โครงการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ทางวิชาการความรู้ และเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานโครงการอย่างดี อีกทั้งควรที่จะเป็นที่ยอมรับจากทั้งผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่และสมาชิกทีมงานโครงการ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโครงการควรที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานทั่วๆ ไปอีกด้วย

(4) ผู้จัดการ โครงการจะต้องสามารถใช้ภาวะผู้นำแบบเน้นความร่วมมือมากกว่าเน้น การใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ทั้งนี้ก็ เพราะผู้บริหาร โครงการจะต้องทำงานร่วมกับสมาชิก ทีมงานซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในหน้าที่ด้านต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถใช้อำนาจ หน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบมาถ่วงการให้บุคคลหลักนี้ปฏิบัติตามเหมือนกับการสั่งการของผู้ บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งผู้บริหาร โครงการอาจนำเสนอวิธีของการบริหารที่ใช้ หลักข้อยกเว้น (Management By Exception-MBE) มาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน โดยดูแล เผພະในงานที่มีความสำคัญ ในระดับสูงเท่านั้น เช่น จะทำอะไรบ้าง ทำเมื่อไร ใช้งบ ประมาณเท่าใด เป็นต้น ส่วนรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติควรจะมอบหมายให้สมาชิกทีม งานซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานตามหน้าที่เป็นผู้ดูแล รับผิดชอบของเข่น จะทำโดยวิธีอย่างไร เป็นต้น

แบบฝึกหัด

1. การจัดองค์การคืออะไร และหลักที่สำคัญในการจัดองค์การมีอะไรบ้าง งอธิบาย
2. โดยที่ไปแล้วหน่วยงานใดก็ตาม ของการผลิตในการจัดองค์การในการผลิตประกอบด้วย หน่วยงานใดบ้าง และแต่ละหน่วยงานดังกล่าวมีหน้าที่อะไรบ้าง
3. การจัดโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิตสามารถจัดทำได้ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่อะไรบ้าง งอธิบาย และแต่ละลักษณะดังกล่าว มีข้อดี ข้อเสียอย่างไรบ้าง งอธิบาย