

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 8

หัวข้อเนื้อหา

โครงสร้างองค์การ รูปแบบโครงสร้างองค์การ และการออกแบบโครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ และการแข่งขัน

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เพื่อให้เข้าใจถึงโครงสร้างองค์การและทราบถึงองค์ประกอบขององค์การ
2. เพื่อให้เข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ
3. เพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นทางการ
4. เพื่อให้เข้าใจถึงการรวมอำนาจ
5. เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบโครงสร้างองค์การ
6. เพื่อให้เข้าใจถึงการออกแบบ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ และการแข่งขัน

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. แนะนำเอกสารและตำราที่นักศึกษาสามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง
2. บรรยายเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การ องค์ประกอบขององค์การ รูปแบบโครงสร้างองค์การ และการออกแบบ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ และการแข่งขัน
3. ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นและซักถามปัญหา
4. ให้นักศึกษาทำกรณีศึกษา

สื่อการเรียนการสอน

1. หนังสือ ตำราอ้างอิง
2. เอกสารประกอบการสอน
3. เครื่องมัลติมีเดีย โปรเจคเตอร์

การวัดผลและการประเมินผล

1. สังเกตจากการอภิปราย
2. สังเกตจากการตอบคำถาม
3. พิจารณาผลจากการนำเสนอกรณีศึกษา

บทที่ 8

การออกแบบโครงสร้างองค์การ

องค์การเป็นที่รวมของคนซึ่งร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้พิจารณากำหนดทิศทางขององค์การด้วยการระบุเป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น กระบวนการดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งต้องมีแผนและระบบการทำงานที่บ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

โครงสร้างองค์การเป็นระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงานและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานของบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้การสั่งการ และการประสานงานในการทำงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ในที่สุด

โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ (organizational structure) หมายถึง รูปแบบของการจัดแบ่งงานกันทำ และการประสานการทำงานกันของสมาชิกในองค์กร รวมถึงเป็นการแสดงให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานการทำงานให้กับใคร (Robbins, 1990: 5)

ตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ว่า กิจกรรมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต่อกันเป็นลูกโซ่ กิจกรรมหนึ่งจะทำการเปลี่ยนสิ่งที่เป็นปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยนำเข้าของกิจกรรมถัดไป และกิจกรรมถัดไปก็จะเพิ่มคุณค่าให้กับผลผลิตที่เป็นปัจจัยนำเข้าของกิจกรรมต่อ ๆ ไปเป็นห่วงโซ่ กิจกรรมที่เป็นห่วงโซ่นี้จะสามารถสร้างความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการสนองตอบต่อลูกค้าของกิจการ และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันในที่สุด

กิจการจะไม่สามารถสร้างคุณค่าตามห่วงโซ่ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในกิจการได้เลย หากกิจการมีโครงสร้างองค์การที่ไม่เอื้อให้สมาชิกในกิจการสามารถทำงานได้

ตามหน้าที่ หรือไม่เอื้อให้หน่วยงานต่าง ๆ ในกิจการประสานงานหรือร่วมมือกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายวิจัยและพัฒนา กับฝ่ายผลิต ในความพยายามที่จะผลิตสินค้าตัวใหม่ให้สำเร็จ ความร่วมมือระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายการตลาด ในการผลิตสินค้าให้ตรงความต้องการของผู้บริโภค เป็นต้น ดังนั้นหลังจากที่กิจการได้กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการแล้ว กิจการจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามกลยุทธ์

โครงสร้างองค์กรประกอบด้วย 3 มิติ คือ ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง มีรายละเอียดดังนี้

1. ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร

ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร (complexity) คือ ระดับของการแยกแยะ (differentiation) ภายในองค์กร ซึ่งหมายถึง การจัดสรรคนและทรัพยากรเป็นกลุ่ม ๆ ตามหน้าที่หรือตามลักษณะงาน เพื่อสามารถสร้างคุณค่าให้กับกิจการ กิจการที่มีจำนวนกลุ่มตามหน้าที่มาก จะมีโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการแยกแยะสูง ความสลับซับซ้อนขององค์กรขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบขององค์การ การแยกแยะลักษณะ โครงสร้างขององค์การ และความสัมพันธ์ของขนาดองค์การกับจำนวนระดับชั้นบังคับบัญชา ดังต่อไปนี้

1.1 องค์ประกอบขององค์การ เกี่ยวข้องกับ 3 องค์ประกอบ คือ

1.1.1 ลักษณะเฉพาะของงาน (work specification) เป็นการบ่งชี้ถึงว่างานสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยตามลักษณะเฉพาะแต่ละอย่างได้มากน้อยอะไรบ้าง

1.1.2 สายการบังคับบัญชา (chain of command) เป็นการบ่งชี้ถึงว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของใคร และต้องรายงานกับใคร

1.1.3 ขอบเขตการควบคุม (span of control) เป็นการบ่งชี้ถึงจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้าคนหนึ่ง ที่จะสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล

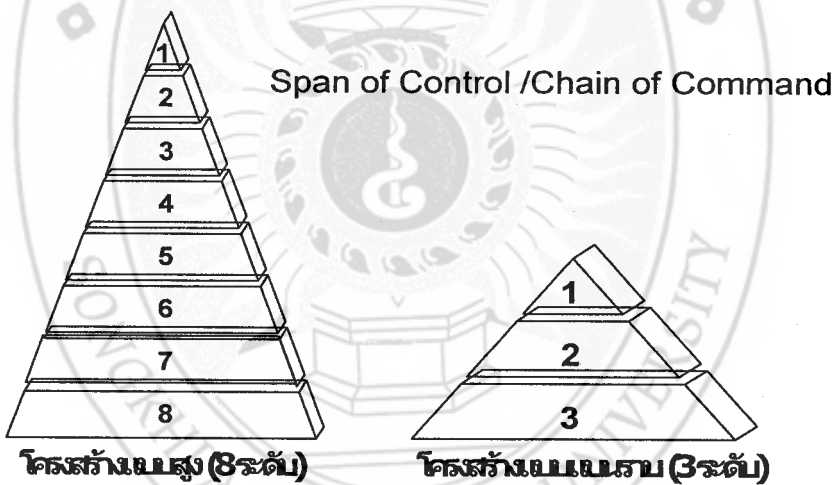
1.2 การแยกแยะลักษณะโครงสร้างขององค์การ มี 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 การแยกแยะตามแนวนอน (horizontal differentiation) หมายถึง ขนาดจำนวนกลุ่มงานที่จัดแบ่งกันไว้ตามความชำนาญ (specialization) เพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ

กันในองค์กร

1.2.2 การแยกแยะตามแนวตั้ง (vertical differentiation) หมายถึง จำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) โครงสร้างองค์กรที่มีจำนวนชั้นการบังคับบัญชามากจะเป็นโครงสร้างองค์การแบบสูง (tall organization) และโครงสร้างองค์กรที่มีจำนวนชั้นบังคับบัญชาน้อยจะเป็นโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (flat organization) กิจการจะออกแบบโครงสร้างองค์กรของกิจการเป็นแบบสูงหรือแบนราบขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของกิจการ เช่น กิจการที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ก็อาจจะเลือก โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ เนื่องจากจะมีความคล่องตัวในการตอบสนองลูกค้าที่มีความแตกต่างได้ง่ายและรวดเร็ว

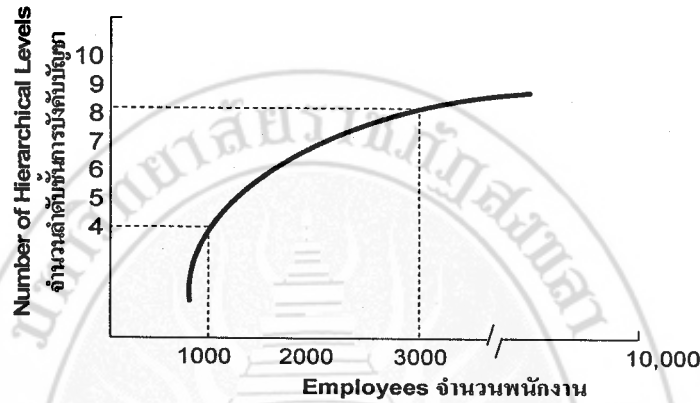
โครงสร้างองค์การแบบสูงและแบบแบนราบ



ภาพที่ 8.1 การแยกแยะตามแนวตั้ง

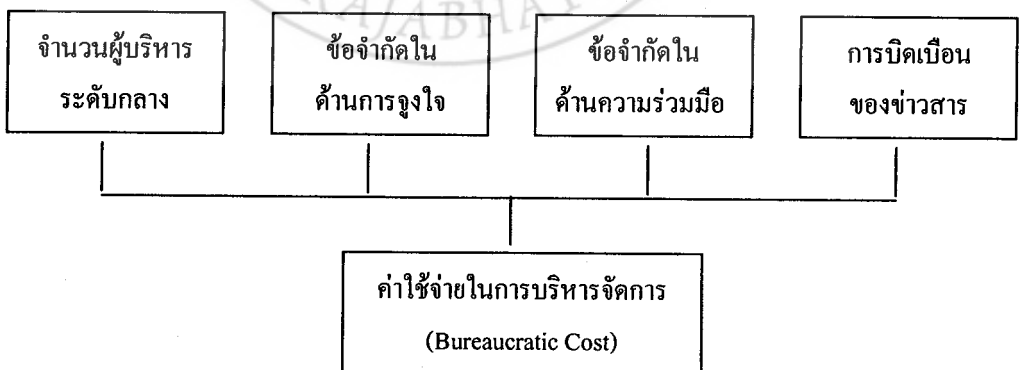
1.3 ความสัมพันธ์ของขนาดองค์กรกับจำนวนระดับชั้นบังคับบัญชา เมื่อกิจการมีการเจริญเติบโตหรือมีการขยายกิจการ จำนวนพนักงานจะมีมากขึ้น พนักงานจะทำงานเฉพาะอย่างมากขึ้น เป็นผลให้โครงสร้างองค์กรของกิจการมีความสลับซับซ้อนขึ้น และสายการบังคับบัญชามักจะยาวขึ้น มีผู้ศึกษาไว้ว่าจำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชาของโครงสร้างของกิจการจะสัมพันธ์กับขนาดของกิจการ กล่าวคือ จำนวนชั้นการบังคับบัญชาจะ

เพิ่มเมื่อกิจการมีพนักงานมากขึ้น และระดับชั้นการบังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้นช้ามากเมื่อมีจำนวนชั้นถึง 9 ชั้น



ภาพที่ 8.2 ความสัมพันธ์ของขนาดองค์กรกับจำนวนระดับชั้นบังคับบัญชา

โดยทั่วไปกิจการมักจะพยายามให้โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบแบนราบ หรือมีจำนวนสายการบังคับบัญชาน้อย เนื่องจากกิจการที่มีโครงสร้างองค์กรแบบสูง หรือมีจำนวนสายการบังคับบัญชา มาก มักจะมีปัญหาในเรื่องการประสานงาน (coordination problem) ระหว่างพนักงานและระหว่างหน่วยงาน และมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ (bureaucratic cost) สูง ซึ่งเป็นผลมาจากการสื่อสาร จากผู้ที่อยู่ด้านบนของสายบังคับบัญชาขององค์กรมา



ภาพที่ 8.3 ค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการ

ข้างล่างต้องใช้เวลาาน และข่าวสารที่ส่งลงมาอาจบิดเบือน นอกจากนี้ในกิจการที่มีโครงสร้างแบบสูงจะมีผู้บริหารระดับกลางมากหลายระดับ ทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินเดือนค่าจ้างสำหรับผู้บริหารระดับกลางสูง และการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับเพื่อขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูงของผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางเป็นไปได้ช้าไม่เกิดแรงจูงใจ

2. ความเป็นทางการ

ความเป็นทางการ (formality) หมายถึง ระดับความมีมาตรฐาน (standardization) ของงานภายในองค์การ เช่น มีความชัดเจนของสิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ ไม่ว่าผู้ปฏิบัติจะเป็นใครก็ต้องใช้วิธีการเดียวกัน เพื่อให้ผลออกมาเหมือนกัน มีรายละเอียดของงานอย่างชัดเจน และมีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินการที่แน่นอนตายตัว เช่น Mc Donald's ที่นับได้ว่ามีความเป็นทางการสูง ที่ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจว่าจะได้รับสินค้าที่มีมาตรฐานของรสชาติและบริการเหมือนกันในทุกสาขา ในทางตรงข้ามในกิจการที่มีความเป็นทางการน้อย พฤติกรรมการทำงานจะลดความเป็นรูปแบบ ตายตัวลง ทำให้พนักงานมีอิสระในการหาวิธีการทำงานด้วยตนเองได้มากขึ้น การมีความเป็นทางการสูงขึ้นเพียงไรยิ่งลดโอกาสทางเลือกวิธีทำงานของพนักงานน้อยลง ไม่เอื้อต่อการแสดงความคิดใหม่ ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

3. การรวมอำนาจ

การรวมอำนาจ (centralization) หมายถึง ระดับของการตัดสินใจที่ถูกรวม ณ จุดใดจุดหนึ่งในองค์การ ซึ่งมักจะหมายถึงผู้บริหารระดับสูง ส่วนการกระจายอำนาจ (decentralization) หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้อยู่ระดับล่าง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากมีคนที่ให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมากขึ้น และความรู้สึกที่ต่อต้านการตัดสินใจใด ๆ จะน้อยลง

การที่กิจการจะรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรม และสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตาม องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จึงมักมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานและลูกค้า ตลอดจนเข้าใจถึงปัญหาและรู้ถึงสถานการณ์ที่แท้จริงมากกว่าผู้บริหารระดับสูง

ข้อดีของการกระจายอำนาจ และการรวมอำนาจ มีดังนี้

3.1 ข้อดีของการกระจายอำนาจ มีดังนี้

3.1.1 ลดภาระผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้นในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3.1.2 เป็นการจูงใจสำหรับผู้บริหารระดับล่าง และส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และลดค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการ (bureaucratic costs)

3.2 ข้อดีของการรวมอำนาจ มีดังนี้

3.2.1 การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรทำได้ง่าย

3.2.2 การตัดสินใจจะสอดคล้องตรงตามกับเป้าหมายขององค์กร

3.2.3 มีความรวดเร็วในการตัดสินใจ และดำเนินงาน

รูปแบบโครงสร้างองค์การ

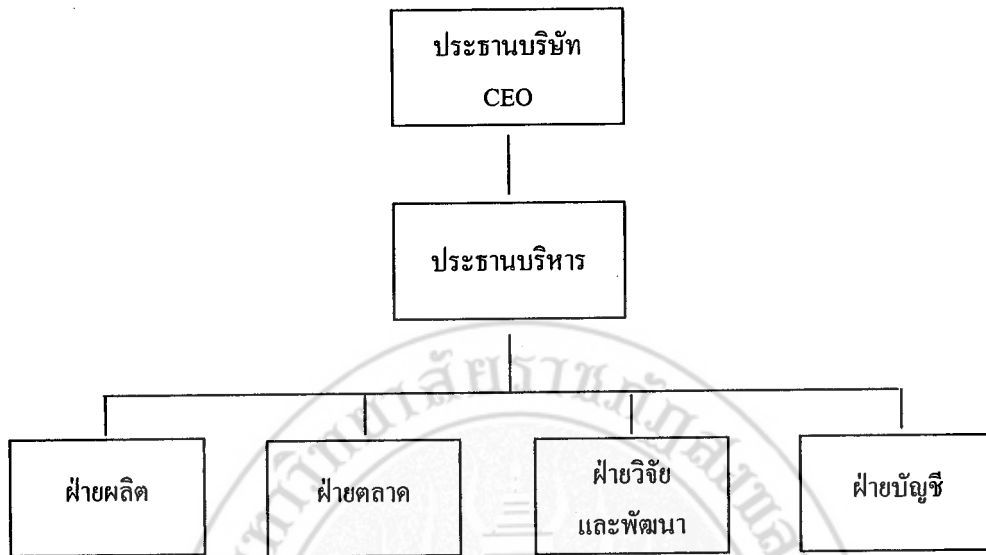
โครงสร้างองค์การ ซึ่งเขียนแทนด้วยแผนภูมิองค์การ (organization chart) บ่งบอกถึงวิธีการแบ่งงานขององค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ที่เรียกว่า การแบ่งแผนกงาน (departmentalization) ซึ่งแบ่งออกได้หลายแบบ เช่น แบ่งตามหน้าที่ (function) แบ่งตามผลิตภัณฑ์ (product) หรือทั้งสองอย่างคละกัน ที่เรียกว่า แบบตารางเมทริกซ์ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างอย่างง่าย

โครงสร้างอย่างง่าย (simple structure) เป็นโครงสร้างองค์การที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ มีระดับการแยกแยะตามแนวนอนต่ำ เนื่องจากพนักงานในกิจการจะสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ กิจการที่มีขนาดเล็กจะมีโครงสร้างองค์การอย่างง่าย

2. โครงสร้างตามหน้าที่

โครงสร้างตามหน้าที่ (functional structure) เมื่อกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น ขอบเขตของงานในกิจการก็จะมีหลากหลายมากขึ้น บุคลากรจะมีภาระงานมากขึ้น จากที่เคยทำงานได้ในหลาย ๆ งานก็จะทำได้น้อยงานลง จึงทำให้ต้องมีการจัดกลุ่มของงานขึ้น และแบ่งหน้าที่กันทำงานตามความถนัด ดังภาพที่ 8.4

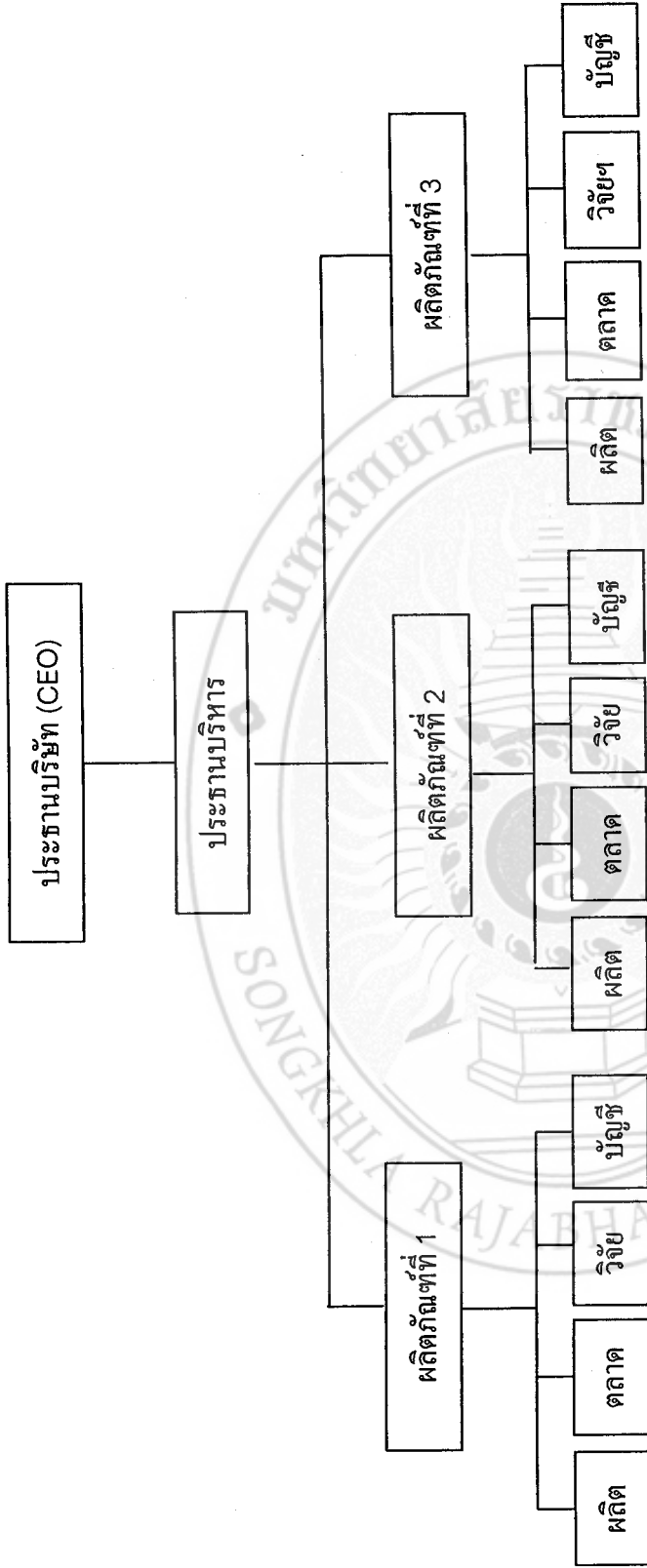


ภาพที่ 8.4 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่

โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ เป็นการจัดบุคลากรตามความชำนาญ ประสบการณ์ หรือตามการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งมีข้อดีหลายประการ เช่น การที่พนักงานที่มีหน้าที่เหมือนกันมาทำงานร่วมกัน จะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดความชำนาญมากขึ้น อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ การแยกเป็นแผนกจากกัน ทำให้ผู้ทำงานมีมุมมองที่คับแคบเฉพาะหน่วยตน จนมองไม่เห็นภาพรวมขององค์กร ขาดการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงและมองเห็น โอกาสที่เกิดจากภาวะแวดล้อมภายนอก มีการแข่งขันกันเองระหว่างแผนกจนขาดความร่วมมือประสานงานที่ดี

3. โครงสร้างองค์กรตามผลิตภัณฑ์

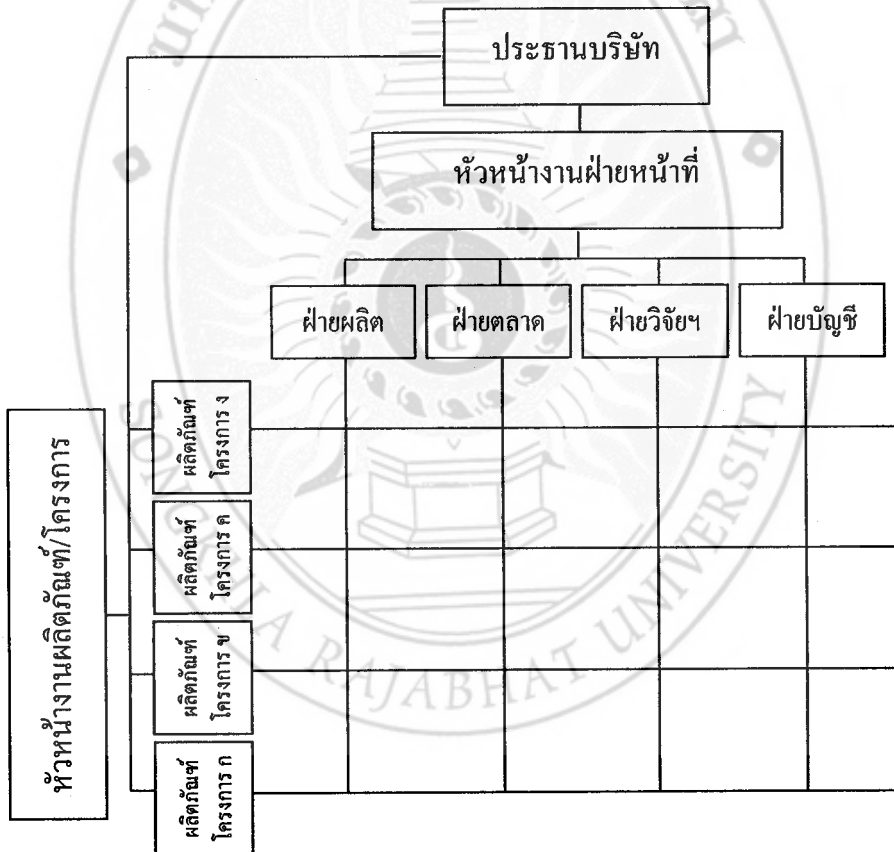
โครงสร้างองค์กรตามผลิตภัณฑ์ (product organization) เป็นโครงสร้างองค์กรที่จัดโครงสร้างตามลักษณะผลผลิตหรือฐานการผลิต ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรต้องขยายฐานการผลิตสินค้าอย่างใหม่ ที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า หรือเพราะกิจการมองเห็น โอกาสที่ขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอย่างอื่น จึงจำเป็นต้องจัด โครงสร้างองค์กรใหม่ขึ้นรองรับกับธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยพยายามให้มีหน่วยงานย่อยภายในที่เน้นการทำหน้าที่ (function) แบบเบ็ดเสร็จครบทุกขั้นตอนด้วยตนเอง (self-contained-division) ดังภาพที่ 8.5



ภาพที่ 8.5 โครงสร้างองค์กรตามผลิตภัณฑ์

4. โครงสร้างแบบเมทริกซ์

โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix structure) เป็นโครงสร้างที่ประกอบด้วยสองมิติ คือ มิติของหน้าที่ (function) และมิติของผลิตภัณฑ์หรือโครงการ (product or project) ดังนั้น ในโครงสร้างแบบเมทริกซ์ พนักงานแต่ละคนจะมีหัวหน้างานสองหัวหน้างาน คือ เป็นหัวหน้างานตามหน้าที่ (functional boss) และหัวหน้างานตามผลิตภัณฑ์หรือหัวหน้างานตามโครงการ (project boss) พนักงานแต่ละคนจะทำงานร่วมกันตามหน้าที่ ภายใต้โครงการหนึ่ง ๆ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ง่าย โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งเหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและสภาพที่มีการแข่งขันสูง



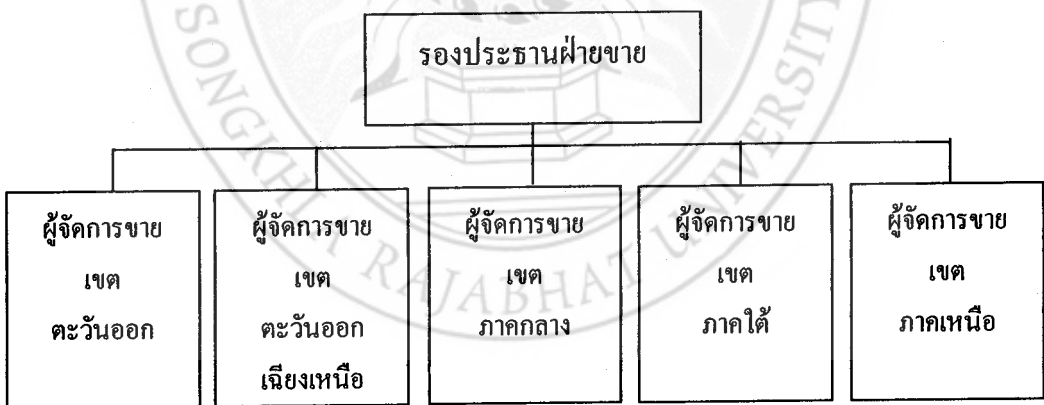
ภาพที่ 8.6 โครงสร้างองค์กรตามเมทริกซ์

จุดเด่นของโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ ช่วยให้การประสานงานขององค์กรที่มีความซับซ้อน และมีกิจกรรมที่ต้องอาศัยการพึ่งพาระหว่างแผนกทำได้ง่ายขึ้น รวมถึงช่วยให้การใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของบุคคลได้มากขึ้น กล่าวคือ สามารถใช้ประโยชน์

ของทรัพยากรสูงสุด และเกิดประสิทธิภาพในขณะเดียวกัน ส่วนจุดอ่อนของโครงสร้างองค์กรแบบตารางเมตริกซ์ คือ สร้างความสับสน เกิดข้อแย้งการมีอำนาจ สร้างแรงกดดัน และความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา

5. โครงสร้างองค์กรแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง

โครงสร้างองค์กรแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง (location organizations) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งอาจเรียกชื่ออย่างอื่น แต่มีความหมายอย่างเดียวกัน เช่น โครงสร้างองค์กรตามภูมิศาสตร์ (geographical structure organization) หรือ โครงสร้างองค์กรตามพื้นที่ (area structure organization) เป็นต้น โดยโครงสร้างขององค์กรแบบนี้ จัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานที่มักเรียกชื่อตามเขตภูมิศาสตร์ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น จุดเด่นก็คือ ช่วยให้สามารถแยกแยะสินค้าหรืองานบริการได้ตรงกับสภาพของลูกค้าในแต่ละท้องถิ่น เช่น รสนิยมและอำนาจการซื้อของลูกค้า เป็นต้น จึงเป็นการปรับหน่วยงานเข้ากับสภาพของตลาดในท้องถิ่นได้ง่าย อีกทั้งช่วยประหยัดค่าขนส่งและสามารถทราบข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เพื่อประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้หน่วยงานที่จัดแบ่งตามทำเลที่ตั้งก็ต้องประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่หลัก และอาจมีหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่รองอย่างครบถ้วนก็ได้



ภาพที่ 8.7 โครงสร้างองค์กรแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง

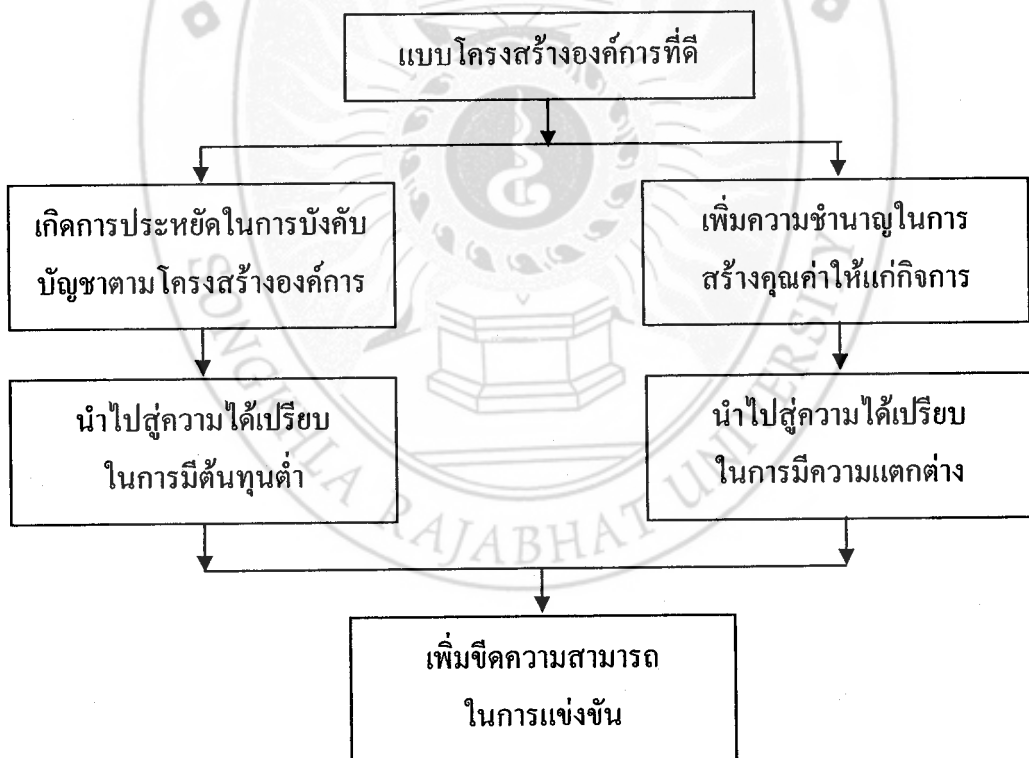
การออกแบบโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ และการแข่งขัน

การออกแบบโครงสร้างองค์กร ต้องออกแบบให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของกิจการ เช่น กิจการที่ดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ควรจัดโครงสร้างองค์กรให้มี

ความสลับซับซ้อน มีความเป็นทางการและมีการรวมอำนาจสูง เพื่อให้สามารถควบคุมต้นทุนในทางตรงกันข้าม กิจกรรมที่ดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างอาจจัดโครงสร้างองค์การให้มีความสลับซับซ้อน ความเป็นทางการและการกระจายอำนาจต่ำ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดความอิสระในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นต้น

ตารางที่ 8.1 เปรียบเทียบกลยุทธ์กับองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

กลยุทธ์ \ โครงสร้างองค์การ	ความสลับซับซ้อน (Complexity)	ความเป็นทางการ (Formality)	การรวมอำนาจ (Centralization)
การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	สูง	สูง	สูง
การสร้างความแตกต่าง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ



ภาพที่ 8.8 โครงสร้างองค์การกับความสามารถในการแข่งขัน

ดังนั้นหากกิจการมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม กิจการจะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการช่วยลดต้นทุน สร้างความได้เปรียบในด้านต้นทุน ช่วยเพิ่มความชำนาญในการสร้างคุณค่าของกิจการ และสร้างความแตกต่างของสินค้า อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของกิจการได้ในที่สุด

บทสรุป

โครงสร้างองค์การ หมายถึง รูปแบบของการจัดแบ่งงานกันทำ และการประสานการทำงานกันของสมาชิกในองค์กร รวมถึงเป็นการแสดงให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานการทำงานให้กับใคร โครงสร้างองค์การประกอบด้วย 3 มิติ คือ ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ หมายถึง ระดับของการแยกแยะภายในองค์กรซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การแยกแยะตามแนวนอน หมายถึง ขนาดจำนวนกลุ่มงานที่จัดแบ่งกันไว้ตามความชำนาญ เพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ กันในองค์กร และการแยกแยะตามแนวดิ่งซึ่ง หมายถึง จำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชา โดยทั่วไปกิจการมักจะพยายามให้โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบแบนราบหรือระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย เนื่องจากกิจการที่มีโครงสร้างองค์การแบบสูงหรือมีจำนวนสายการบังคับบัญชามาก มักจะมีปัญหาในเรื่องการประสานงานระหว่างพนักงานและระหว่างหน่วยงาน และมิค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสูง ความเป็นทางการ หมายถึง ระดับความมีมาตรฐานของงานภายในองค์กร เช่น มีความชัดเจนของสิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ ไม่ว่าใครเป็นผู้ทำก็ต้องใช้วิธีเดียวกัน การรวมอำนาจ หมายถึง ระดับของการตัดสินใจที่ถูกรวม ณ จุดใดจุดหนึ่ง องค์กรซึ่งก็คือผู้บริหารระดับสูง โครงสร้างองค์การมีหลายแบบ เช่น โครงสร้างแบบง่าย โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ โครงสร้างแบบเมทริกซ์ และโครงสร้างองค์การแบบเน้นตามทำเลที่ตั้ง กิจการที่ออกแบบโครงสร้างองค์การได้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของกิจการ จะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการช่วยลดต้นทุนที่สามารถสร้างความได้เปรียบในด้านต้นทุน และจะสามารถเพิ่มความชำนาญในการสร้างคุณค่าของกิจการ และการสร้างความแตกต่างของสินค้า อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

คำถามท้ายบท

1. โครงสร้างองค์การประกอบด้วย 3 มิติอะไรบ้าง และแต่ละมิติขององค์ประกอบบ่งบอกถึงลักษณะของโครงสร้างองค์การอย่างไร
2. ค่าใช้จ่ายการบังคับบัญชา (bureaucratic cost) เกิดขึ้นจากสาเหตุใดบ้าง อธิบาย
3. การรวมอำนาจ กับ การกระจายอำนาจ มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
4. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่มีข้อดี ข้อด้อยอย่างไร
5. โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์มีข้อดี และข้อด้อยอย่างไร
6. กิจกรรมที่เลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ควรจัดโครงสร้างองค์การอย่างไร
7. กิจกรรมที่มีโครงสร้างองค์การที่ดีจะสามารถช่วยให้กิจกรรมมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างไร



เอกสารอ้างอิง

Hill W.L. Charles and Jones R. Gareth. (1998). **Strategic Management :**

An Integrated Approach. Houghton Muffin Company, Boston New York.

Robbins P. Stephen. (1990). **Organization Theory: Structures, Designs, and**

Applications.

