



วิชาองค์การและการจัดการ

(Organization & Management)

รศ.ดร.นัทนิตา โชติพิทยานนท์





Organizational Environment

- การบริหารจัดการองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ผู้บริหารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการดำเนินการ
- ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมย่อมสร้างโอกาสที่จะวางแผนกลยุทธ์ต่างๆได้ในอนาคต
- องค์การเป็นระบบเปิดที่ต้องมีความสัมพันธ์ติดต่อกับสภาพแวดล้อม จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ตัวแปรต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์การ



● สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

เป็นองค์ประกอบภายนอกองค์การทุกอย่างที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สภาพภูมิศาสตร์ การเมือง เทคโนโลยี ประชากรศาสตร์ สถานการณ์โลก

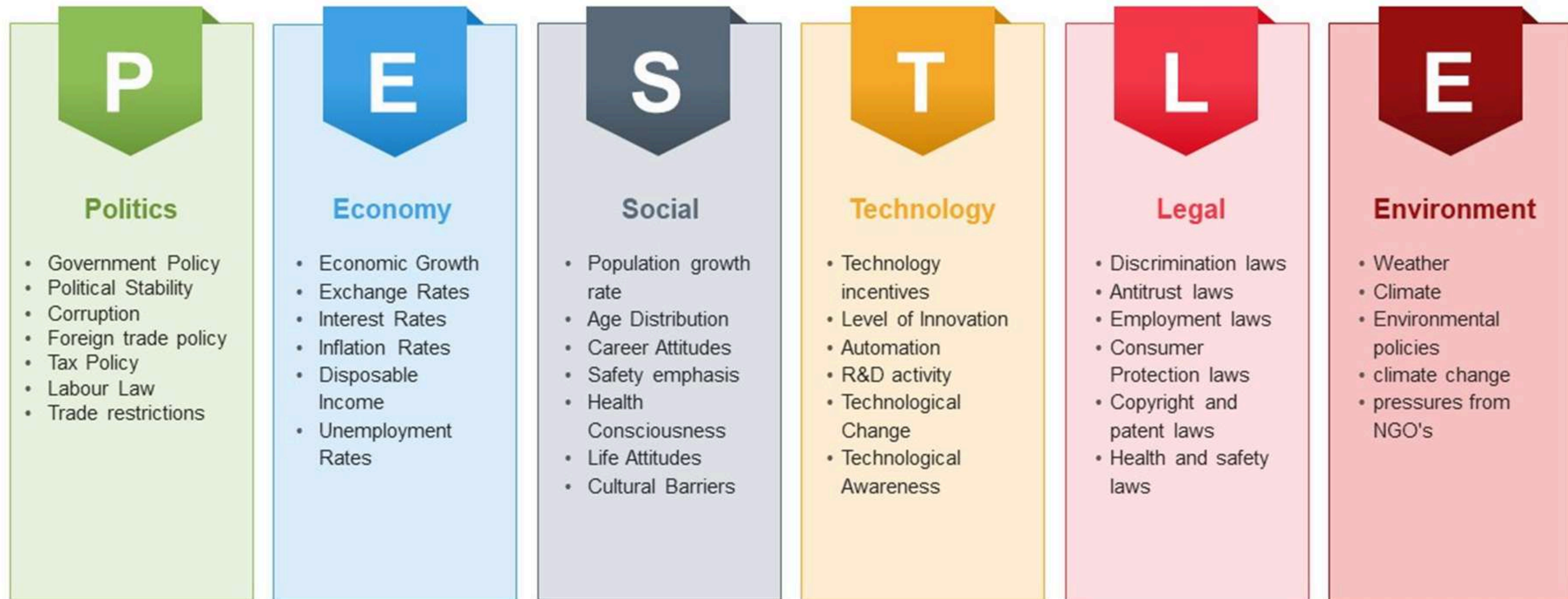
● สภาพแวดล้อมของงาน (Task Environment)

เป็นองค์ประกอบบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยตรง ได้แก่ การจัดจำหน่าย ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดส่งวัตถุดิบ

● สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)

บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการดำเนินงานหรือระดับการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยภายในที่ขึ้นกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ผลงานใหม่ และการให้บริการระบบใหม่ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชน

External Environment Analysis



External Environment Analysis

D	E	S	T	E	P
Demographics Forces	Economic Forces	Socio-Cultural forces	Technological Forces	Ecological Forces	Political Forces
<ul style="list-style-type: none">• Population Composition• Density• Geographical Characteristics And Difference• Infrastructure	<ul style="list-style-type: none">• Market Characteristics• Power Relationships• Financial Data• Economic Climate• Growth Perspectives	<ul style="list-style-type: none">• Standards & Values• Communication• Behavior• Lifestyle• Social Trends	<ul style="list-style-type: none">• Know-how• Innovation• Trends• Technical Problems• Probability Of Success	<ul style="list-style-type: none">• Nature Resources• Energy• Emissions• Waste• Safety	<ul style="list-style-type: none">• Legislation• Licenses• Subsidy Schemes• Political Climate• Political Plans

TASK ENVIRONMENT ANALYSIS

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมของงาน

คือ กระบวนการประเมินปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นการ วิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและองค์ประกอบอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการ ทำงาน เช่น ลูกค้า ผู้จำหน่าย คู่แข่งขัน แรงงาน และหน่วยงาน กำกับดูแล เพื่อให้ธุรกิจสามารถวางแผนและปรับตัวได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

องค์ประกอบหลักที่วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของงาน

- ✓ **ลูกค้า (Customers)** ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีผลต่อการ ขยายและทิศทางของธุรกิจ
- ✓ **ผู้จำหน่าย (Suppliers)** ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต รวมถึงราคาและคุณภาพ
- ✓ **ตลาดแรงงาน (Labor Market)** ความพร้อมของบุคลากรและปัจจัยด้าน แรงงานที่มีผลต่อการดำเนินงาน



- ✓ **คู่แข่งขัน (Competitors)** การวิเคราะห์กลยุทธ์และจุดแข็ง/จุดอ่อนของคู่ แข่งในตลาด
- ✓ **ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resources)** การเข้าถึงและการใช้ทรัพยากร ที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ
- ✓ **พันธมิตร (Allies/Partners)** การวิเคราะห์ความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อ สร้างความได้เปรียบ
- ✓ **หน่วยงานกำกับดูแล (Regulators)** กฎ ระเบียบ และนโยบายจากภาครัฐที่มี ผลกระทบต่อการดำเนินงาน



Task Environment Analysis ด้วย Five Force Analysis

- การแข่งขันระหว่างคู่แข่งที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน
(Rivalry among existing competitors /
Competitive Rivalry)
- ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่
(Threat of new Entry)
- อำนาจต่อรองจากคู่ค้าหรือซัพพลายเออร์
(Bargaining Power of Suppliers /
Supplier Power)
- อำนาจการต่อรองจากลูกค้า
(Bargaining Power of Buyers /
Buyer Power)
- ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน
(Threat of Substitute products or services /
Threat of Substitution)

FIVE FORCE ANALYSIS

สำหรับภาครัฐ

พิจารณาจาก 5 องค์ประกอบหลัก

- การแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐในอุตสาหกรรมเดียวกัน (เช่น กระทรวง กรม)
- ภัยคุกคามจากหน่วยงานภาครัฐใหม่ที่อาจเกิดขึ้น (เช่น การจัดตั้งหน่วยงานใหม่)
- อำนาจต่อรองของประชาชนผู้รับบริการ (ประชาชน)
- อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ที่ส่งมอบบริการหรือสินค้าให้ภาครัฐ (เช่น บริษัทเอกชนที่ประมูลงาน)
- ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (เช่น เทคโนโลยีใหม่ที่ทดแทนบริการเดิม)



Five Forces Model

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการแข่งขันของธุรกิจ

อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Supplier Power)

แย

มีอำนาจต่อรองต่ำ
ต้องพึ่งซัพพลายเออร์สูง

• Huawei
ต้องพึ่งพา
ระบบปฏิบัติการ
Android
ของ Google

ดี

มีอำนาจต่อรองสูง
ไม่ยึดติดกับซัพพลายเออร์

• 7-Eleven
มีอำนาจต่อรอง
เหนือผู้ที่จะเอา
ของมาขาย

ภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entry)

แย

คู่แข่งหน้าใหม่
เข้ามาเริ่มต้นธุรกิจได้ง่าย

• Kamu, Mr. Shake
หรือ ร้านชาสมุนไพรอื่น
เพราะใช้เงินลงทุน
และนวัตกรรมไม่สูงมาก

ดี

คู่แข่งหน้าใหม่
เข้ามาเริ่มต้นธุรกิจได้ยาก

• ธุรกิจโทรคมนาคม
AIS, TRUE, DTAC
ต้องใช้เงินลงทุนสูง
กับการวางเครือข่าย

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry)

แย

ธุรกิจเจอสถานะ
การแข่งขันที่รุนแรง

• ธุรกิจมือถือ
มีคู่แข่งเยอะ
จึงได้แข่งขัน
จัดโปรโมชั่น

ดี

ธุรกิจมีคู่แข่งน้อยราย
หรือแทบไม่มี

• King Power
ธุรกิจต้อง
ได้รับสัมปทาน
จากรัฐ

สินค้าทดแทน (Threat of Substitution)

แย

ไม่มีสินค้าหรือบริการ
ลูกค้าที่มีสิ่งอื่นทดแทน

• Major, SF
มีกิจกรรมเพื่อ
ความบันเทิง
และการรับชม
ภาพยนตร์อื่นๆ

ดี

ลูกค้าขาดไม่ได้
เพราะไม่มีอะไรทดแทนได้

• AOT
การเดินทางใน
ทุกสายการบิน
ต้องผ่าน
สนามบินนี้

อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Buyer Power)

แย

ธุรกิจมีอำนาจต่อรองต่ำ

• Lazada, Shopee
ต้องออกไปโรมันต่างๆ
เพื่อดึงดูดลูกค้า

ดี

ธุรกิจมีอำนาจต่อรองสูง

• Hermès ผลิตสินค้า
น้อยกว่าความต้องการ
ทำให้แม่ขายแพง
แต่ลูกค้าก็พร้อมซื้อ

FIVE FORCE ANALYSIS สำหรับภาคเอกชน

พิจารณาจาก 5 องค์ประกอบหลัก

- **การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม** เช่น จำนวนคู่แข่งภายในตลาด อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ลักษณะและความพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจ ต้นทุนในการประกอบกิจการและการผลิตสินค้า กำลังความสามารถทางการผลิตทางธุรกิจ อุปสรรคในการดำเนินงานและการขยายออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ
- **ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่** การเข้ามาเพิ่มของผู้ค้าใหม่หรือธุรกิจใหม่ๆ ส่งผลทำให้ธุรกิจมีคู่แข่งเพิ่ม ปัจจัยจากการเข้ามาของผู้ประกอบการใหม่ เช่น การประหยัดต่อขนาด หรือสัดส่วนทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการ ความต้องการของเงินทุน และต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขาย อุปสรรคต่อการกระจายและจัดจำหน่ายสินค้า นโยบายของรัฐที่ส่งผลต่อผู้ประกอบการ ข้อเสนอเปรียบทางต้นทุน เป็นต้น

Five Forces Model

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการแข่งขันของธุรกิจ

อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Supplier Power)

แย่

มีอำนาจต่อรองต่ำ
ต้องพึ่งซัพพลายเออร์สูง

• Huawei
ต้องพึ่งพา
ระบบปฏิบัติการ
Android
ของ Google

ดี

มีอำนาจต่อรองสูง
ไม่ยึดติดกับซัพพลายเออร์

• 7-Eleven
มีอำนาจต่อรอง
เหนือผู้ที่จะเอา
ของมาขาย

ภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entry)

แย่

คู่แข่งหน้าใหม่
เข้ามาเริ่มต้นธุรกิจได้ง่าย

• Kamu, Mr. Shake
หรือ ร้านชาวมไม่บูกอื่น
เพราะใช้เงินลงทุน
และนวัตกรรมไม่สูงมาก

ดี

คู่แข่งหน้าใหม่
เข้ามาเริ่มต้นธุรกิจได้ยาก

• ธุรกิจโทรคมนาคม
AIS, TRUE, DTAC
ต้องใช้เงินลงทุนสูง
กับการวางเครือข่าย

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry)

แย่

ธุรกิจเจอสถานะ
การแข่งขันที่รุนแรง

• ธุรกิจมือถือ
มีคู่แข่งเยอะ
จึงได้แข่งขัน
จัดโปรโมชั่น

ดี

ธุรกิจมีคู่แข่งน้อยราย
หรือแทบไม่มี

• King Power
ธุรกิจต้อง
ได้รับสัมปทาน
จากรัฐ

สินค้าทดแทน (Threat of Substitution)

แย่

ไม่มีสินค้าหรือบริการ
ลูกค้าที่มีสิ่งอื่นทดแทน

• Major, SF
มีกิจกรรมเพื่อ
ความบันเทิง
และการรับชม
ภาพยนตร์อื่นๆ

ดี

ลูกค้าขาดไม่ได้
เพราะไม่มีอะไรทดแทนได้

• AOT
การเดินทางใน
ทุกสายการบิน
ต้องผ่าน
สนามบินนี้

อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Buyer Power)

แย่

ธุรกิจมีอำนาจต่อรองต่ำ

• Lazada, Shopee
ต้องออกโปรโมชั่นต่างๆ
เพื่อดึงดูดลูกค้า

ดี

ธุรกิจมีอำนาจต่อรองสูง

• Hermès ผลิตสินค้า
น้อยกว่าความต้องการ
ทำให้แม่ขายแพง
แต่ลูกค้าก็พร้อมซื้อ

FIVE FORCE ANALYSIS สำหรับภาคเอกชน

พิจารณาจาก 5 องค์ประกอบหลัก

- **อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ** โดยสิ่งที่ส่งผลต่ออำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ได้แก่ ผู้ซื้อคือผู้ซื้อรายใหญ่ ซื้อสินค้าในปริมาณมากๆ ผู้ซื้อเป็นผู้ซื้อที่มีคุณภาพและศักยภาพสูง การมีผู้ขายเป็นจำนวนมาก ย่อมทำให้ผู้ซื้อมีตัวเลือกมากยิ่งขึ้นและมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้นเช่นกัน มีสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ และการให้บริการอื่นๆ ที่สามารถเข้ามาแทนที่ได้
- **อำนาจต่อรองของผู้ผลิต/ซัพพลายเออร์** โดยซัพพลายเออร์ผู้ที่ถือวัตถุดิบในการผลิตจึงมีอำนาจในการต่อรอง ยิ่งหากวัตถุดิบหรือส่วนประกอบในการผลิตบางประเภทขาดตลาด หรือเป็นที่ต้องการอย่างมาก ผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการผลิตมีจำนวนที่น้อย ผู้ซื้อ ซื้อสินค้าในปริมาณน้อย ผู้ขายวัตถุดิบ หรือซัพพลายเออร์มีแนวโน้มและศักยภาพที่จะขยายธุรกิจ ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน

Five Forces Model

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการแข่งขันของธุรกิจ

อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Supplier Power)

แย่

มีอำนาจต่อรองต่ำ
ต้องพึ่งซัพพลายเออร์สูง

• Huawei
ต้องพึ่งพา
ระบบปฏิบัติการ
Android
ของ Google

ดี

มีอำนาจต่อรองสูง
ไม่ยึดติดกับซัพพลายเออร์

• 7-Eleven
มีอำนาจต่อรอง
เหนือผู้ที่จะเอา
ของมาขาย

ภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entry)

แย่

คู่แข่งหน้าใหม่
เข้ามาเริ่มต้นธุรกิจได้ง่าย

• Kamu, Mr. Shake
หรือ ร้านชาวมไม่บูกอื่น
เพราะใช้เงินลงทุน
และนวัตกรรมไม่สูงมาก

ดี

คู่แข่งหน้าใหม่
เข้ามาเริ่มต้นธุรกิจได้ยาก

• ธุรกิจโทรคมนาคม
AIS, TRUE, DTAC
ต้องใช้เงินลงทุนสูง
กับการวางเครือข่าย

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry)

แย่

ธุรกิจเจอสภาวะ
การแข่งขันที่รุนแรง

• King Power
ธุรกิจต้อง
ได้รับสัมปทาน
จากรัฐ

ดี

ธุรกิจมีคู่แข่งน้อยราย
หรือแทบไม่มี

• King Power
ธุรกิจต้อง
ได้รับสัมปทาน
จากรัฐ

สินค้าทดแทน (Threat of Substitution)

แย่

ไม่มีสินค้าหรือบริการ
ลูกค้าที่มีสิ่งอื่นทดแทน

• Major, SF
มีกิจกรรมเพื่อ
ความบันเทิง
และการรับชม
ภาพยนตร์อื่นๆ

ดี

ลูกค้าขาดไม่ได้
เพราะไม่มีอะไรทดแทนได้

• AOT
การเดินทางใน
ทุกสายการบิน
ต้องผ่าน
สนามบินนี้

อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Buyer Power)

แย่

ธุรกิจมีอำนาจต่อรองต่ำ
ต้องออกไปโรมันชันต่างๆ
เพื่อดึงดูดลูกค้า

ดี

ธุรกิจมีอำนาจต่อรองสูง
น้อยกว่าความต้องการ
ทำให้แม่ขายแพง
แต่ลูกค้าก็พร้อมซื้อ

FIVE FORCE ANALYSIS สำหรับภาคเอกชน

พิจารณาจาก 5 องค์ประกอบหลัก

- **ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน** รูปแบบที่แตกต่างกัน สินค้าที่ดูแปลกใหม่ แต่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ เช่น การเข้ามาของ airbnb ที่สามารถทดแทนการมีอยู่ของโรงแรมได้ ดังนั้นเจ้าของธุรกิจจะต้องมีการปรับปรุง อัปเดต พัฒนาธุรกิจของตนเองอยู่เสมอๆ โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบ เช่น อัตราด้านความสัมพันธ์ของราคา และการใช้งานของสินค้า ทดแทน เทคโนโลยีในการสร้างและการผลิตสินค้า ทดแทน ที่ดูใหม่และน่าสนใจ ความสามารถในการสร้างกำไรของกลุ่มสินค้าทดแทนที่เพิ่มมากขึ้น

Internal Environment Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นจะช่วยทำให้ผู้บริหารทราบถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมไปถึงการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีเพื่อที่จะสามารถนำไปกำหนดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรต่อไป



Internal Environment Analysis

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน (Functional Analysis) เป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT) โดยพิจารณาจากสายงาน หรือ หน้าที่ของงานด้านต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต



การวิเคราะห์ปัจจัย 7 ประการของ McKinsey (McKinsey 7-S Framework)

เครื่องมือช่วยตรวจสอบการออกแบบองค์กร รวมถึงกำหนดประสิทธิภาพ วิเคราะห์ และปรับปรุง พัฒนางค์กรจากภายในองค์กร



ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่คุณค่า แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมภายในองค์กร หรือ บริษัท ที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจนถึงกระบวนการผลิต และผลผลิต หรือ ผลลัพธ์ขององค์กร

การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)



ด้านการบริหาร (Administrative Factor)

โดยพิจารณาจาก

- ทักษะ และ ความสามารถของผู้บริหาร (Executives' Skills and Capabilities)
- โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)
- ระบบการวางแผน (Planning System)
- มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure's Standardization)
- ระบบการควบคุม (Monitoring System)
- วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)
- จรรยาบรรณของผู้บริหาร (Executives' Ethics)



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการบริหาร

ทักษะและความสามารถของผู้บริหาร

- **องค์การภาครัฐ** เช่น กระทรวงการคลัง ผู้บริหารต้องมีทักษะในการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ การบริหารงบประมาณ และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของรัฐบาลและมีความโปร่งใส
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น ธนาคารพาณิชย์ ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งนี้ “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic Leadership) จึงเป็นหัวใจสำคัญของทักษะผู้บริหารในยุคปัจจุบัน



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการบริหาร

โครงสร้างองค์กร

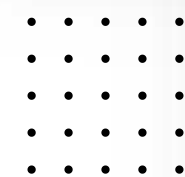
- **องค์การภาครัฐ** เช่น กรมการปกครอง มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ที่เน้นสายการบังคับบัญชาชัดเจน เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและความเป็นระเบียบ
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัทเทคโนโลยีสตาร์ทอัพ มักใช้โครงสร้างแบบแบน (Flat Structure) หรือโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรม การวิเคราะห์ด้านนี้ช่วยให้องค์กรเข้าใจว่าโครงสร้างที่ใช้อยู่สอดคล้องกับเป้าหมายและลักษณะภารกิจหรือไม่



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการบริหาร

ระบบการวางแผน

- **องค์การภาครัฐ** ระบบการวางแผนมักอิงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หรือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เช่น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- **องค์การภาคเอกชน** ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น บริษัทพลังงานอาจจัดทำ “แผนการเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด” เพื่อสอดคล้องกับนโยบายสิ่งแวดล้อมโลก การวิเคราะห์ระบบวางแผนจึงมุ่งดูว่ามีความครอบคลุม มีส่วนร่วม และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการบริหาร

มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน

- **องค์การภาครัฐ** เช่น กรมบัญชีกลาง มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัทผลิตอาหาร ใช้มาตรฐาน ISO 9001 เป็นมาตรฐานการบริหารงานในองค์กร โดยเน้นไปที่การจัดการบริหารกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารองค์กรและบริษัท หรือ HACCP เพื่อรับรองคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยของผู้บริโภค การวิเคราะห์มาตรฐานกระบวนการช่วยให้องค์กรเข้าใจว่ามีขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และลดความซ้ำซ้อนเพียงพอหรือไม่

พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง
และบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

4 หลักการจัดซื้อจัดจ้าง

- คุ้มค่า** พสดุ - ต้องมีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์การใช้งาน
- มีราคาเหมาะสม
- มีแผนบริหารพัสดุที่ชัดเจนเหมาะสม
- โปร่งใส** - เปิดเผยได้ทุกขั้นตอน - แข่งขันอย่างเป็นธรรม
- เท่าเทียมกัน - หลักฐานชัดเจน
- ระยะเวลาเหมาะสมกับการยื่นข้อเสนอ
- มีประสิทธิภาพ + ประสิทธิภาพ** - มีการวางแผนล่วงหน้า
- มีการกำหนดเวลาที่เหมาะสม
- มีการประเมิน - เปิดเผยผลการจัดซื้อจัดจ้าง
- ตรวจสอบได้** เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ
เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการบริหาร

ระบบการควบคุม

- **องค์การภาครัฐ** เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกันความผิดพลาดและการทุจริต เช่น ระบบติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จะมีระบบตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และระบบติดตามผลการดำเนินงาน (Performance Monitoring System) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์ระบบควบคุมจึงช่วยให้เห็นกลไกการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบขององค์กร



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการบริหาร

วัฒนธรรมองค์กร

- **องค์การภาครัฐ** เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น “การรับใช้ประชาชน” และ “การทำงานตามระเบียบแบบแผน” ซึ่งส่งเสริมความมีวินัยและความรับผิดชอบ
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น Google หรือ SCG ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture) และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรจึงช่วยระบุว่าค่านิยมและบรรยากาศการทำงานสนับสนุนหรือขัดขวางต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กรอย่างไร

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
Department of Provincial Administration

อปค. สั่งการ ฝ่ายปกครอง

สนองนโยบาย มท. 3 **ไร้ทุกข์ 5 สร้างสุข**
ทุกพื้นที่ 878 อำเภอ 7,255 ตำบล 75,141 หมู่บ้าน

3 ไร้ทุกข์

- เร่งแก้ปัญหาความขัดแย้งเสียดังกล่าวทุกพื้นที่
- เร่งจัดระเบียบสังคมและปราบปรามผู้มีอิทธิพล
- สร้างพื้นที่ทั่วประเทศให้ปลอดภัยสำหรับทุกคน

5 สร้างสุข

- เร่งแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือน อย่างเป็นระบบ คั้นรอยยิ้มให้ครอบครัว
- เร่งสร้างเสริมสุขภาพและการศึกษาชุมชน/หมู่บ้านเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
- เร่งสร้างเมืองศึกษาคึก เป็น Soft Power รัชชูปถัมภ์วัฒนธรรม สร้างวัฒนธรรมและยกระดับเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง
- เร่งปรับปรุงบริการภาครัฐ ให้สะดวก รวดเร็ว ตรงใจ ทันสมัย ทันโลก
- เร่งปรับปรุงระบบรับเรื่องร้องทุกข์ ให้เข้าถึงและแก้ไขปัญหาเบ็ดเสร็จ เร็วขึ้น

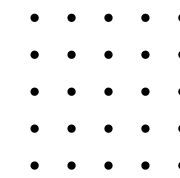
ติดตาม ข่าวสาร



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการบริหาร

จรรยาบรรณของผู้บริหาร

- **องค์การภาครัฐ** ผู้บริหารต้องยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณของข้าราชการ เช่น ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ไม่ใช่ตำแหน่งเอื้อประโยชน์ส่วนตน ตามประมวลจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2564
- **องค์การภาคเอกชน** ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณทางธุรกิจ เช่น การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อคู่ค้าและลูกค้า และการเปิดเผยข้อมูลที่ต้องการ การวิเคราะห์ด้านจรรยาบรรณจึงเป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนของการบริหารในเชิงคุณธรรม



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)



ด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)

หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องลงทุนในการจัดหา พัฒนา บำรุงรักษา และใช้เทคโนโลยี ทั้งในด้าน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

โดยพิจารณาจาก

- ต้นทุน (Cost of Technology)
- การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economic of Scale)
- การเพิ่มผลผลิต (Productivity)
- ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)
- ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology)



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านเทคโนโลยี

ต้นทุน (Cost of Technology)

คือ ค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องลงทุนในการจัดหา พัฒนา บำรุงรักษา และใช้เทคโนโลยี ทั้งในด้าน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

- **องค์การภาครัฐ** เช่น สำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (สพร.) ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการพัฒนา "Government Cloud (G-Cloud)" เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถใช้บริการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลร่วมกันอย่างปลอดภัยและประหยัดต้นทุนระยะยาว แม้มีค่าใช้จ่ายเริ่มต้นสูง แต่ช่วยลดการจัดซื้อระบบซ้ำซ้อนในหลายหน่วยงาน
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) ลงทุนพัฒนาแพลตฟอร์ม "SCB Easy App" เพื่อให้บริการทางการเงินออนไลน์แก่ลูกค้า แม้มีต้นทุนด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยทางไซเบอร์สูง แต่ช่วยลดต้นทุนสาขาและเจ้าหน้าที่ในระยะยาว

** การประเมินต้นทุนเทคโนโลยีต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cost-Benefit) ว่าเทคโนโลยีดังกล่าวก่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่คุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านเทคโนโลยี

การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economy of Scale)

คือ การที่ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยลดลงเมื่อองค์กรเพิ่มปริมาณการผลิตหรือขยายการใช้เทคโนโลยีในวงกว้าง

- **องค์การภาครัฐ** เช่น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ใช้ระบบคัดแยกพัสดุอัตโนมัติในศูนย์ไปรษณีย์หลักทั่วประเทศ ทำให้สามารถรองรับปริมาณพัสดุได้มากขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มแรงงานจำนวนมาก ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ใช้ระบบควบคุมการผลิตอัตโนมัติ (Automation System) ในโรงกลั่นน้ำมัน ซึ่งเมื่อขยายกำลังการผลิต ระบบเทคโนโลยีสามารถรองรับได้โดยไม่ต้องลงทุนใหม่ทั้งหมด ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale)

** การลงทุนในเทคโนโลยีที่สามารถขยายการใช้งานได้ในอนาคต (Scalable Technology) ช่วยให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถโดยไม่ต้องเพิ่มต้นทุนตามสัดส่วน



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านเทคโนโลยี

การเพิ่มผลผลิต (Productivity)

คือ ความสามารถขององค์กรในการผลิตสินค้า หรือให้บริการได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม หรือน้อยลง ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

- **องค์การภาครัฐ** เช่น กรมสรรพากรใช้ระบบ e-Filing และ e-Tax Invoice ทำให้สามารถให้บริการผู้เสียภาษีจำนวนมากขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มเจ้าหน้าที่ ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน และเพิ่มความถูกต้องในการจัดเก็บภาษี
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) ใช้ระบบหุ่นยนต์ในสายการผลิต (Robotic Manufacturing System) เพื่อเพิ่มความแม่นยำและลดของเสีย ส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

** เทคโนโลยีเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยยกระดับผลผลิตภาพขององค์กร (Organizational Productivity) ทั้งในด้านเวลา คุณภาพ และปริมาณ



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านเทคโนโลยี

ความได้เปรียบในการแข่งขัน

คือ ความสามารถขององค์กรในการสร้างจุดเด่นเหนือคู่แข่ง ผ่านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า บริการ หรือกระบวนการทำงาน

- **องค์การภาครัฐ** เช่น กรุงเทพมหานครนำระบบ “Smart Traffic Management” ที่ใช้ AI วิเคราะห์การจราจรแบบเรียลไทม์ เพื่อลดปัญหาจราจรติดและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเมือง ถือเป็นยกระดับบริการสาธารณะให้เหนือกว่ามาตรฐานเดิม
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท Grab ใช้เทคโนโลยี Big Data และ AI ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ใช้เพื่อเสนอโปรโมชั่นเฉพาะบุคคล ทำให้สามารถรักษาฐานลูกค้าและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาดบริการขนส่งและฟู้ดเดลิเวอรี

** การใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิสัยทัศน์ช่วยให้องค์กรสร้างความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ (Strategic Differentiation) และรักษาความเป็นผู้นำในตลาดได้อย่างยั่งยืน



เปลี่ยนสัญญาณไฟอัตโนมัติ
กว่า 500 แยก เป็นอัตโนมัติ
กทบ. เร่งติดตั้ง “Adaptive Control”
ไฟจราจรอัจฉริยะ แก้ปัญหาจราจรติดได้ 15%



Grab Finance
กับบทบาท
Data driven Digital Lender
MARKETING INSIDE.COM

การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านเทคโนโลยี

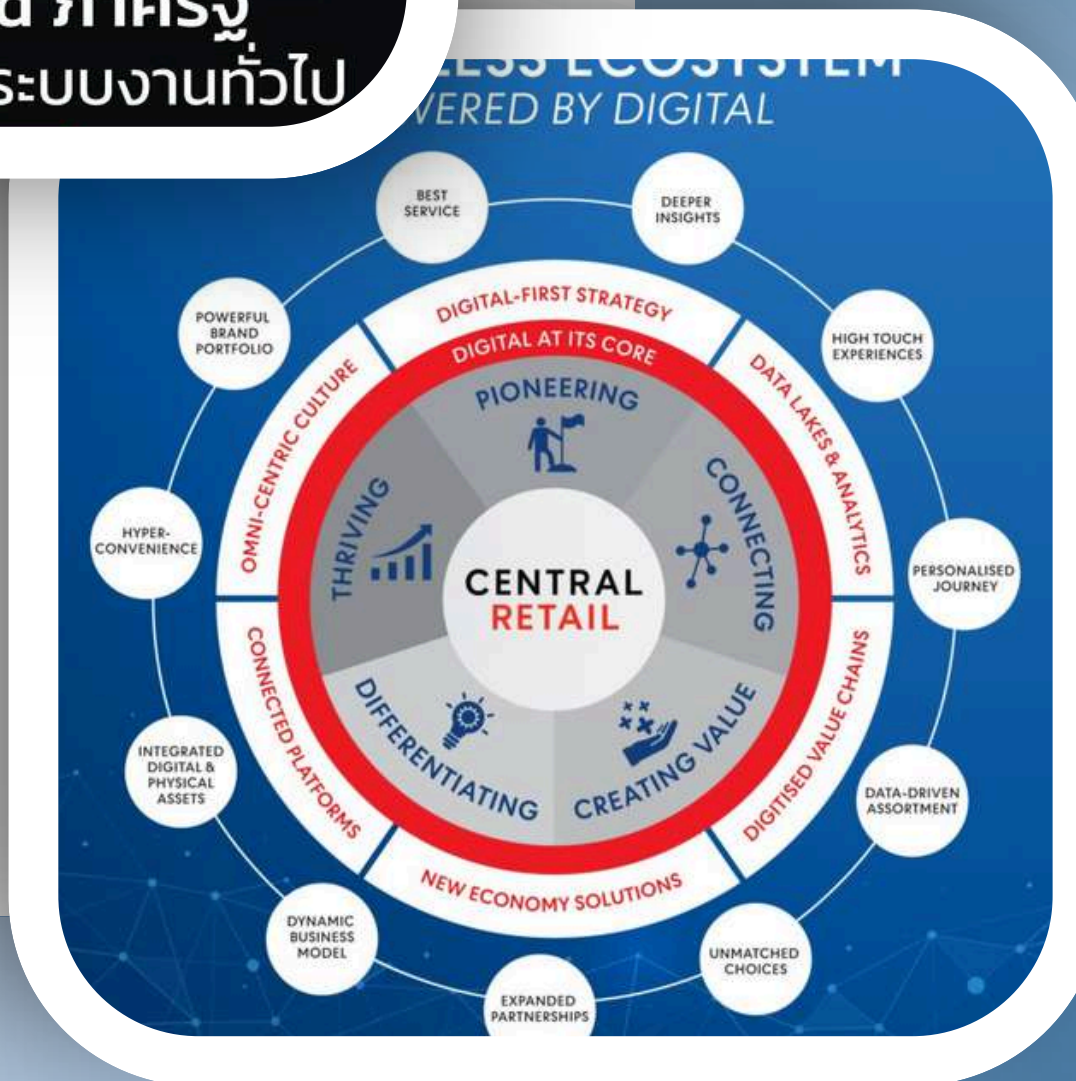
ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology)

คือ ระบบที่รวบรวม ประมวลผล จัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการให้บริการในองค์กร

➤ **องค์การภาครัฐ** เช่น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีใช้ “ระบบข้อมูลกลางภาครัฐ (Government Data Center and Cloud Service: GDCC)” เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายหน่วยงาน เช่น การคลัง การศึกษา และสาธารณสุข เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์เชิงนโยบายอย่างบูรณาการ

➤ **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัทเซ็นทรัลรีเทล ใช้ระบบ ERP และ Data Analytics เพื่อบริหารข้อมูลด้านสินค้าคงคลัง ยอดขาย และพฤติกรรมผู้บริโภคแบบเรียลไทม์ ช่วยให้การตัดสินใจด้านการตลาดและการจัดซื้อมีความแม่นยำมากขึ้น

** ระบบสารสนเทศเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการบริหารยุคดิจิทัล ช่วยให้การตัดสินใจมีฐานข้อมูลที่ต้อง สนับสนุนการทำงานแบบ Data-driven Management ทั้งในภาครัฐและเอกชน



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)



ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Factor)

โดยพิจารณาจาก

- ทักษะของพนักงาน (Employees' Attitude)
- ทักษะความสามารถในการทำงาน (Working Capabilities)
- ประสบการณ์ (Experiences)
- จำนวนพนักงาน (Number of Employees)
- อัตราการขาดงาน / การเข้าออกของพนักงาน (Employees' Turnover Rate)
- การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน และสวัสดิการ (Compensation and Welfare)
- ขวัญ และ กำลังใจ (Encouragement)
- การวิเคราะห์งาน (Working Analysis)
- ระบบสรรหา และ คัดเลือก (Recruit and Selection Criteria)



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทัศนคติของพนักงาน (Employees' Attitude)

ทัศนคติ หมายถึง แนวคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อองค์การ งาน และผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

➤ **องค์การภาครัฐ** เช่น เจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริการประชาชน มักแสดงออกด้วยความเต็มใจและมีความรับผิดชอบ ส่งผลให้คุณภาพการให้บริการสูงขึ้น

➤ **องค์การภาคเอกชน** เช่น พนักงานของบริษัท Apple มีทัศนคติที่เปิดรับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

** ทัศนคติที่ดีของบุคลากรจะสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรและความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ในขณะที่ทัศนคติที่ลบอาจบ่งบอกถึงปัญหาด้านแรงจูงใจหรือระบบการบริหาร



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทักษะความสามารถในการทำงาน

หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และสมรรถนะ (Competencies) ที่บุคลากรมีในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

➤ **องค์การภาครัฐ** เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย

➤ **องค์การภาคเอกชน** เช่น พนักงานฝ่ายการตลาดในบริษัท SCG ต้องมีทักษะด้านดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง การเจรจาต่อรอง และการเข้าใจลูกค้าเพื่อสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ตอบโจทย์ตลาด

** องค์การต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) ที่ช่วยเพิ่มทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเศรษฐกิจยุคใหม่



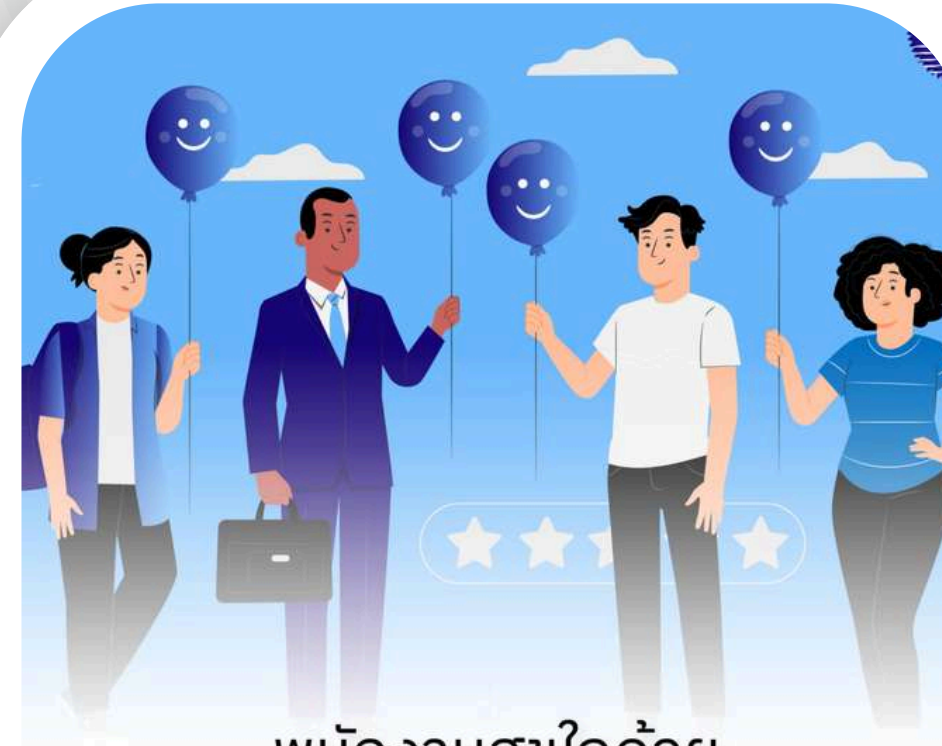
การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประสบการณ์ (Experiences)

หมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานสะท้อนถึงความเชี่ยวชาญและความเข้าใจบริบทของงาน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความผิดพลาด

- **องค์การภาครัฐ** เช่น ข้าราชการในกระทรวงมหาดไทยที่มีประสบการณ์การทำงานในระดับพื้นที่มาก่อน จะมีความเข้าใจในปัญหาท้องถิ่นและสามารถออกแบบนโยบายได้ตรงจุด
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของบริษัทโตโยต้าที่ผ่านงานจากหลายสายการผลิต จะมีความเข้าใจระบบการผลิตแบบ Lean และสามารถปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

** การใช้บุคลากรที่มีประสบการณ์เหมาะสมกับลักษณะงานจะช่วยเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจและลดค่าใช้จ่ายจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน



พนักงานสุขใจด้วย

Employee Experience

ลดค่าก็แฮปปี้ตาม!



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จำนวนพนักงาน (Number of Employees)

หมายถึง จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมต่อปริมาณงานและภารกิจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและต้นทุนการบริหาร

➔ **องค์กรภาครัฐ** เช่น โรงพยาบาลของรัฐบางแห่งมีจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ไม่เพียงพอต่อผู้ป่วย ทำให้คุณภาพการบริการลดลง

➔ **องค์กรภาคเอกชน** เช่น บริษัทขนส่งเอกชนเช่น Kerry Express มีการคำนวณจำนวนพนักงานขนส่งและคัดแยกสินค้าให้สอดคล้องกับปริมาณพัสดุ เพื่อไม่ให้เกิดภาระต้นทุนเกินจำเป็น

** การวิเคราะห์จำนวนบุคลากร (Manpower Analysis) เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนกำลังคนให้เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจขององค์กร



มาเป็นส่วนหนึ่งกับ Kerry Express
ผู้นำด้านการขนส่งพัสดุ

พนักงานคัดแยกสินค้า

(ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา)

13,000-15,000 บาท/ เดือน

การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

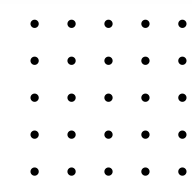
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อัตราการขาดงาน / การเข้าออกของพนักงาน

หมายถึง ตัวชี้วัดเสถียรภาพของบุคลากรในองค์กร โดยสะท้อนระดับความพึงพอใจ การจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กร

- **องค์การภาครัฐ** เช่น หน่วยงานราชการที่มีโอกาสเติบโตจำกัด อาจเผชิญกับการลาออกของบุคลากรที่มีศักยภาพไปสู่หน่วยงานอิสระหรือรัฐวิสาหกิจ
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัทสตาร์ทอัพบางแห่งมีอัตราการลาออกสูง เนื่องจากภาระงานหนักและความไม่มั่นคงทางรายได้ ตัวอย่างเช่น FastMove Delivery เป็นบริษัทสตาร์ทอัพไทยที่ให้บริการจัดส่งสินค้าและอาหารผ่านแอปพลิเคชันออนไลน์ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2563 ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ปี พ.ศ. 2566 หลังสถานการณ์โควิดคลี่คลาย อัตราการลาออกเฉลี่ยสูงถึง 40% ต่อปี สาเหตุหลักมาจากภาระงานหนัก ความเครียด และรายได้ที่ไม่แน่นอน

** การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นตัวชี้ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน และสวัสดิการ

หมายถึง ระบบผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้เพื่อสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร

➤ **องค์การภาครัฐ** เช่น ข้าราชการได้รับเงินเดือนตามอันดับตำแหน่ง พร้อมสวัสดิการ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ การรักษาพยาบาล และสิทธิลาพักผ่อน

➤ **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (SCG) มีระบบค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-based Pay) และสวัสดิการเชิงสังคม เช่น ทุนการศึกษา และการอบรมต่างประเทศ

** ระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและจูงใจจะช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจ และลดอัตราการลาออกของบุคลากร

ค่าตอบแทน ที่เป็นค่าจ้างและไม่เป็นค่าจ้าง

ค่าตอบแทนที่เป็นค่าจ้าง	ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นค่าจ้าง
- เงินเดือน	- ค่าล่วงเวลา
- ค่าครองชีพ	- โบนัส, ค่ารักษาพยาบาล
- ค่าเข้ากะ	- เบี้ยขยัน, ค่าคอมมิชชั่น*
- ค่าจ้างรายวัน	- เบี้ยประชุม, บิลมาเบิกค่าน้ำมัน
- เงินประจำตำแหน่ง	- ค่าจ้างทำของ
- ค่าแรง	- เงินรางวัล, ค่าอาหาร, ค่าเช่าบ้าน

*ค่าคอมมิชชั่น สามารถเป็นค่าตอบแทนที่เป็นค่าจ้าง และไม่เป็นค่าจ้าง ขึ้นอยู่กับลักษณะการจ่าย เช่น ค่าคอมมิชชั่น ที่เกิดจากการขายสินค้าต่อชิ้น คำนวณตามจำนวนชิ้นที่ขายได้ ขายได้น้อยก็ได้ค่าคอมมิชชั่นน้อย ขายได้มากก็ได้ค่าคอมมิชชั่นมาก ถ้าเป็นเช่นนี้ นับว่าเป็นค่าจ้าง

HR กับความท้าทาย

ในการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ

- ✓ ค่าจ้างของเรา ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง
- ✓ ค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละกลุ่ม ควรแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
- ✓ สวัสดิการพื้นฐานขององค์กร
- ✓ สวัสดิการที่ยืดหยุ่น
- ✓ ควรจะมีโครงสร้างเงินเดือนหรือไม่
- ✓ การเชื่อมโยงผลงานกับการให้รางวัล
- ✓ จ่ายอย่างไรให้เป็นธรรม
- ✓ แข่งขันกับตลาดได้หรือไม่



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขวัญและกำลังใจ

หมายถึง สภาพจิตใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อองค์การ

➤ **องค์การภาครัฐ** เช่น การยกย่องเชิดชูข้าราชการดีเด่นหรือการเลื่อนขั้นตามผลงานช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติหน้าที่

➤ **องค์การภาคเอกชน** เช่น โครงการ "Star Employee" เพื่อยกย่องพนักงานที่สร้างผลงานโดดเด่นในแต่ละไตรมาส

** การบริหารขวัญกำลังใจต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายใน (เช่น ความสัมพันธ์ในทีม) และภายนอก (เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน) เพื่อรักษาความผูกพันต่อองค์กร



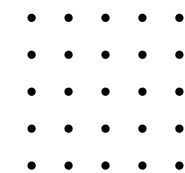
อาจารย์ วอภ.เข้ารับเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติประจำปี พ.ศ.2566



ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ปี พ.ศ. ๒๕๖๖

รองศาสตราจารย์ กฤษณา สิงขมณี
รองศาสตราจารย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

ข้าราชการพลเรือนดีเด่น
ประจำปีพุทธศักราช ๒๕๖๖



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์งาน (Working Analysis)

หมายถึง กระบวนการศึกษาและจำแนกหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน เพื่อใช้ในการสรรหา ประเมิน และพัฒนา

- **องค์การภาครัฐ** เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีการจัดทำ "คำอธิบายลักษณะงาน" (Job Description) ของตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท PTT Digital วิเคราะห์ตำแหน่งงานด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น Data Scientist หรือ Cybersecurity Specialist เพื่อกำหนดบทบาทและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับตลาดแรงงาน

** การวิเคราะห์งานช่วยให้ทราบความต้องการที่แท้จริงขององค์กรและสร้างระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและยืดหยุ่น



องค์ประกอบการทำ JOB SPECIFICATION



- 1 วุฒิการศึกษาที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง
- 2 ความรู้เฉพาะตำแหน่ง
- 3 ทักษะ
- 4 ความสามารถ
- 5 คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น บุคลิกภาพส่วนตัว
- 6 เอกสารแสดงเกี่ยวกับอาชีพ เช่น ประกาศนียบัตร
- 7 ประสบการณ์
- 8 เจ็บใจการทำงาน
- 9 ความต้องการทางกายภาพ เช่น งานที่ต้องยกของหนัก

การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระบบสรรหาและคัดเลือก

หมายถึง กระบวนการดึงดูด คัดเลือก และแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

➤ **องค์การภาครัฐ** เช่น ก.พ. จัดสอบแข่งขันเพื่อบรรจุข้าราชการ โดยใช้ระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ

➤ **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท Google ใช้การคัดเลือกแบบหลายขั้นตอน เช่น การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม การทดสอบทักษะ และการจำลองสถานการณ์ (Assessment Center) เพื่อประเมินศักยภาพที่แท้จริงของผู้สมัคร

** ระบบสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงและสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร



ประกาศสำนักงาน ก.พ. เรื่อง กำหนดวัน เวลา สถานที่สอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ประจำปี 2568 ศูนย์สอบในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

รอบสอบที่ 1 - 5 เฉพาะศูนย์สอบมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
ศูนย์สอบมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์สอบมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
และศูนย์สอบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รอบสอบที่ 1 เฉพาะศูนย์สอบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

กำหนดการเดิม	วันศุกร์ 28 มีนาคม 68	วันเสาร์ 29 มีนาคม 68	วันอาทิตย์ 30 มีนาคม 68
	รอบสอบที่ 1	รอบสอบที่ 2-3	รอบสอบที่ 4-5
กำหนดการใหม่	วันศุกร์ 9 พฤษภาคม 68	วันเสาร์ 10 พฤษภาคม 68	วันอาทิตย์ 11 พฤษภาคม 68

ประกาศรายชื่อผู้สอบผ่านฯ ภายในวันที่ 9 มิ.ย. 68
พิมพ์หนังสือรับรองผลการสอบผ่านฯ ตั้งแต่วันที่ 19 มิ.ย. 68 เป็นต้นไป

*ใช้บัตรประจำตัวสอบฉบับเดิม

7 ขั้นตอน

ในการคัดสรรบุคลากร

บุคลากรเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่มีความสำคัญทำให้ธุรกิจก้าวหน้าก้าวไกลได้

1. ชี้แจงลักษณะงานให้ละเอียด (Job Description)
2. รวบรวมลักษณะงานนั้นสำคัญอย่างยิ่ง
3. เตรียมคำถามในการสัมภาษณ์ให้ครบ มีเกณฑ์คัดเลือกให้ชัดเจน
4. การสัมภาษณ์คือช่วงเวลาที่จะรู้จักประสบการณ์ตลอดจนค่านิยมของผู้สมัคร
5. แจงข้อมูลเรื่องการทำงานให้ชัดเจน
6. ควรเพื่อตัวเลือกไว้สำหรับการตัดสินใจสุดท้ายด้วย
7. ให้ข้อมูลพื้นฐานของบริษัทให้ครบถ้วนชัดเจน

การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)



ด้านการผลิต (Production Factor)

โดยพิจารณาจาก

- เครื่องจักร (Machinery)
 - มีประสิทธิภาพ (Efficiency)
 - การดัดแปลงใช้กับงานอื่น (Adaptable)
 - ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง (Maintenance Cost)
 - ความพร้อมของเครื่องจักรอุปกรณ์ (Prompt to use)
- วัตถุดิบ (Raw Materials)
 - ต้นทุน (Cost)
 - จุดสั่งซื้อ และ ระยะเวลาในการสั่งซื้อ (Point-of-Purchase)
- กระบวนการผลิต (Production Procedure)
 - กำลังและขีดความสามารถการผลิต
 - ระบบควบคุมและประกันคุณภาพ
 - มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการผลิต
- การบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Management)
 - คุณภาพของสินค้า
 - ต้นทุนสินค้า ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ และการเก็บ
 - ปริมาณการผลิตที่เหมาะสม ปริมาณสินค้าคงคลัง



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)



ด้านการตลาด (Marketing Factor)

โดยพิจารณาจาก

- ส่วนแบ่งตลาด (Segmentation)
- กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market)
- ตำแหน่งของตลาด (Positioning)
- ผลิตภัณฑ์ (Product)
- ราคา (Price)
- ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
- การส่งเสริมการขาย/การตลาด (Promotion)
- วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle)



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการตลาด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market)

หมายถึง การเลือกกลุ่มลูกค้าหลักที่องค์กรต้องการมุ่งเน้น เพื่อออกแบบกลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของกลุ่มนั้นโดยเฉพาะ

- **องค์การภาครัฐ** เช่น กระทรวงสาธารณสุขกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการรณรงค์ “ลดบริโภคน้ำตาล” เป็นประชาชนวัยทำงานและเยาวชนที่มีพฤติกรรมบริโภคเครื่องดื่มหวานมาก
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท “AIS” กำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นคนรุ่นใหม่และใช้งานดิจิทัล ด้วยการออกแพ็คเกจ “AIS 5G NEXT Gen” ที่เน้นอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและบริการดิจิทัลเสริม

** การเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายต้องคำนึงถึงศักยภาพตลาด ความสามารถในการแข่งขัน และ ความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการตลาด

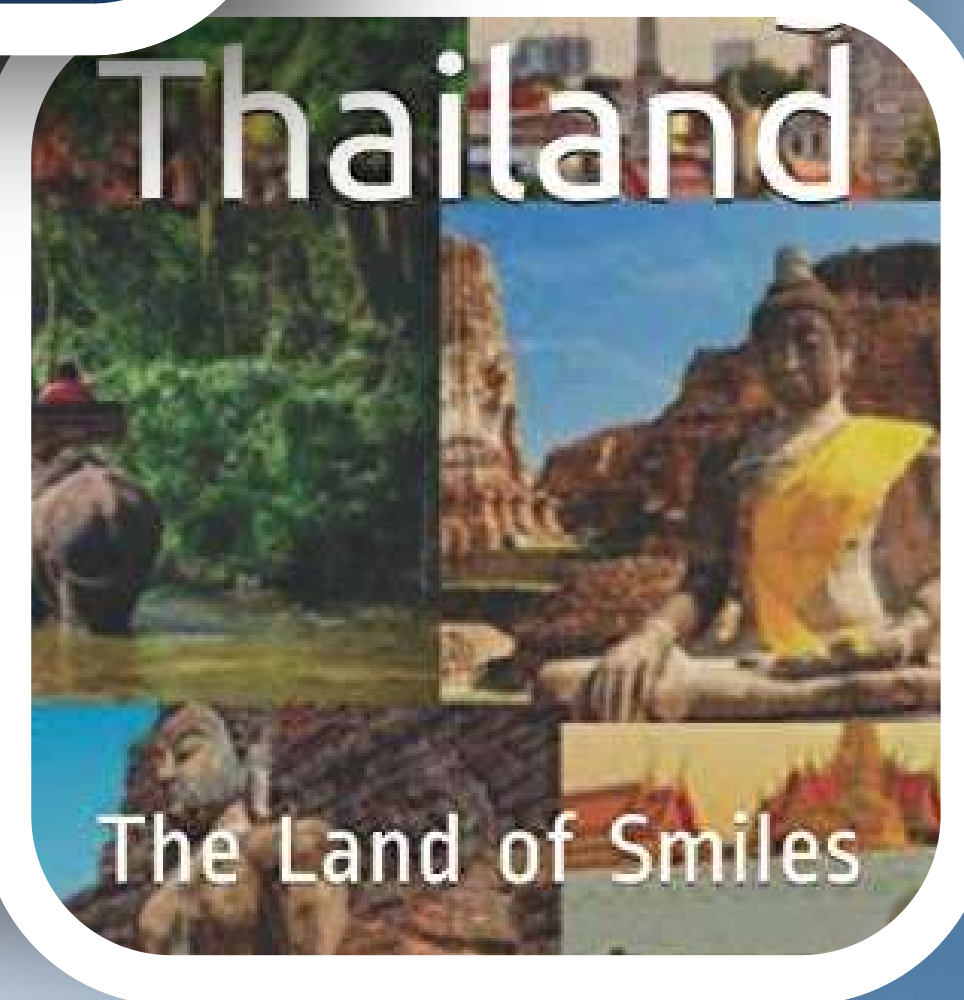
ตำแหน่งของตลาด (Positioning)

หมายถึง การกำหนดภาพลักษณ์หรือ “จุดยืนทางการตลาด” ที่ต้องการให้ลูกค้ารับรู้ถึงเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์หรือบริการเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

➤ **องค์การภาครัฐ** เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) “Amazing Thailand, The Land of Smiles” ได้กำหนดจุดยืนทางการตลาดของประเทศไทยให้เป็น “จุดหมายปลายทางแห่งประสบการณ์และรอยยิ้ม” (Land of Smiles) โดยเน้นภาพลักษณ์ของคนไทยที่มีน้ำใจ การบริการด้วยมิตรไมตรี และวัฒนธรรมอันงดงาม เชื่อมโยงกับแนวคิด Soft Power ด้านวัฒนธรรม เช่น อาหารไทย มวยไทย และเทศกาลสงกรานต์ เพื่อสร้างเอกลักษณ์เฉพาะของแบรนด์ประเทศ

➤ **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท “ไทยเบฟเวอเรจ” วางตำแหน่งแบรนด์ “โอเอซี” เป็นผู้นำตลาดชาเขียวพร้อมดื่ม ด้วยแนวคิด “ญี่ปุ่นแท้ ต้นตำรับชาเขียว”

** Positioning ที่ชัดเจนจะสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และเพิ่มมูลค่าให้แบรนด์ในสายตาผู้บริโภค



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)

หมายถึง สินค้าหรือบริการที่องค์กรเสนอให้กับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่า (Value Creation)

➡ **องค์กรภาครัฐ** เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อ “บ้านเพื่อข้าราชการ” สำหรับผู้มีรายได้ประจำในภาครัฐโดยเฉพาะ

➡ **องค์กรภาคเอกชน** เช่น บริษัท “SCG Home” นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการแบบครบวงจร ทั้งวัสดุก่อสร้าง การออกแบบ และบริการติดตั้งภายในบ้าน

** การออกแบบผลิตภัณฑ์ต้องตอบโจทย์ “Pain Point” ของผู้บริโภคและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว โดยเปลี่ยนปัญหาของลูกค้า ให้เป็นโอกาส

PAIN POINT สำคัญอย่างไร?
สร้างธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ
— ตรงใจผู้บริโภค —

SME SOCIAL PLANET
bongkokbankame.com

Pain Point คือ ปัญหาที่ลูกค้าเจอและต้องการแก้ไข หากผู้ประกอบการอยากได้เปรียบทางการแข่งขัน ต้องค้นหาให้ได้ว่าลูกค้ากำลังมีปัญหาเรื่องอะไร เพื่อนำเสนอทางออกหรือสินค้าในการแก้ปัญหานั้นได้

วิธีหา Pain Point ให้ตรงใจผู้บริโภค

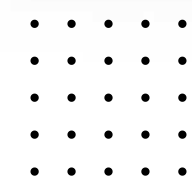
- ตั้งข้อสันนิษฐานว่าลูกค้าน่าจะมีปัญหาเหล่านั้น
- ค้นหาปัญหาหรือจุดอ่อน
- ถามเพื่อให้ลูกค้าตระหนักถึงปัญหาเหล่านั้นเอง
- รับรู้ความต้องการของลูกค้าผ่านการร้องเรียน การสำรวจ การวิจัย
- สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าแล้วนำมาพัฒนาสินค้าให้ดีขึ้น

ข้อดีของการค้นหา Pain Point

- ตอบโจทย์ – แก้ปัญหาลูกค้าได้อย่างตรงจุด
- เกิดจุดเด่นที่แข็งแกร่ง สร้างความได้เปรียบคู่แข่ง
- โอกาสกลับมาซื้อหรือใช้บริการซ้ำก็จะมีสูงมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างความสำเร็จ แนวคิดสร้างธุรกิจจาก Pain Point
ผู้ผลิตข้อต่อ PVC “รุกับซิม วอเตอร์ไฟล” นวัตกรรมหนึ่งเดียวในไทย จาก Pain Point ปัญหาน้ำรั่วซึมที่แก้ไม่หายขาด สู่แนวคิดสร้างธุรกิจ ช่วยแก้ปัญหาบ้านรั่วซึมได้แบบสะเด็ดน้ำ

ที่มา : บริษัท วอเตอร์ไฟล (2016) จำกัด ผู้ผลิตข้อต่อ PVC นวัตกรรมแก้ปัญหาบ้านรั่วซึม



ลุย! Virtual Bank
ลดเหลื่อมล้ำสู่เงินนอกกระบบ

Krungthai
กรุงไทย

การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการตลาด

ราคา (Price)

หมายถึง กลยุทธ์การกำหนดราคาที่สะท้อนคุณค่า ความสามารถในการจ่ายของลูกค้า และระดับการแข่งขันในตลาด

- **องค์การภาครัฐ** เช่น องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) กำหนดราคาโดยสารให้เหมาะสมกับประชาชนทั่วไป เพื่อรักษาความเท่าเทียมทางสังคม
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น สายการบิน “ไทยแอร์เอเชีย” ใช้กลยุทธ์ “ราคาต่ำ (Low-Cost Strategy)” เพื่อดึงดูดนักเดินทางกลุ่มรายได้ปานกลางและต่ำ

** การตั้งราคาที่เหมาะสมสามารถเพิ่มยอดขายหรือความพึงพอใจได้ โดยต้องพิจารณาต้นทุน ความยืดหยุ่นของลูกค้า และภาพลักษณ์ของแบรนด์



แอร์เอเชีย ถูกที่สุดสุด
การันตี
ที่ AIRASIA MOVE เท่านั้น

เลือกที่นั่ง จองตั๋วเครื่องบิน และประกันเดินทางล่วงหน้า ประหยัดสูงสุด **70%***

บินตรงจาก กรุงเทพฯ (ดอนเมือง)
ภูเก็ต • เชียงใหม่ • หาดใหญ่
ขอนแก่น • บุรีรัมย์
สิงคโปร์ • ดา낭

ราคารวม
เที่ยวเดียว
เริ่มต้นที่ **830**
บาท

การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการตลาด

ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

หมายถึง ช่องทางที่ใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ

➤ **องค์การภาครัฐ** เช่น ไปรษณีย์ไทยพัฒนาช่องทาง "ThailandPostMart.com" เพื่อให้เกษตรกรและผู้ประกอบการท้องถิ่นสามารถจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ทั่วประเทศ

➤ **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท "เซเว่นอีเลฟเว่น" ใช้กลยุทธ์กระจายสาขาอย่างครอบคลุมทั่วประเทศ พร้อมพัฒนา "7-Delivery App" เพื่อขยายช่องทางออนไลน์

** การมีช่องทางจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมและสะดวกช่วยเพิ่มโอกาสทางการตลาดและความพึงพอใจของลูกค้า



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการตลาด

การส่งเสริมการขาย / การตลาด (Promotion)

หมายถึง การสื่อสารทางการตลาดเพื่อกระตุ้นการซื้อ การสร้างภาพลักษณ์ และความสัมพันธ์กับลูกค้า

- **องค์การภาครัฐ** เช่น กระทรวงสาธารณสุขใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการรณรงค์ “งดเหล้าเข้าพรรษา” โดยใช้ Influencer และกิจกรรมออนไลน์เพื่อเข้าถึงคนรุ่นใหม่ หรือ การส่งเสริมการตลาดของสินค้า OTOP ของกระทรวงมหาดไทย
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท “Shopee” จัดกิจกรรม “9.9 Super Sale” ด้วยกลยุทธ์การตลาดแบบ Flash Sale และการใช้ดารา (Celebrity Endorsement) เพื่อสร้างกระแสในโซเชียลมีเดีย

** การส่งเสริมการขายที่ดีต้องเชื่อมโยงกับกลุ่มเป้าหมายและสร้างประสบการณ์ทางแบรนด์ (Brand Experience) ให้ลูกค้าจดจำได้



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการตลาด

วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle: PLC)

หมายถึง กระบวนการที่ผลิตภัณฑ์ผ่านแต่ละช่วงตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตลาดจนถึงการเสื่อมถอย ประกอบด้วย 4 ระยะ ได้แก่ การแนะนำ (Introduction), การเติบโต (Growth), การอิ่มตัว (Maturity), และการลดลง (Decline)

➤ **องค์การภาครัฐ** เช่น โครงการ “บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ” อยู่ในช่วง Maturity Stage ซึ่งได้รับการยอมรับกว้างขวาง แต่ต้องปรับปรุงระบบดิจิทัลและขยายฐานผู้ใช้ให้ทันสมัย

➤ **องค์การภาคเอกชน** เช่น โทรศัพท์มือถือ “Black Berry” เคยอยู่ในช่วง Growth Stage จากราชาสมาาร์ทโฟนผู้มาก่อนกาล แต่ปัจจุบันอยู่ใน Decline Stage ที่ปิดอย่างถาวร เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันสูงจากแบรนด์สมาร์ตโฟนรุ่นใหม่

** การเข้าใจวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละช่วง เช่น การส่งเสริมการขายในช่วงต้น และการพัฒนาใหม่ในช่วงอิ่มตัว อย่ายึดติดกับจุดแข็งของตัวเอง จนลืมมองความต้องการลูกค้าเป็นสำคัญ การรู้จุดเด่น และ ยึดจุดแข็งของตัวเอง ท่ามกลางคู่แข่ง เป็นเรื่องที่ดี แต่ต้องรู้จัก ปรับตัว สอดรับกับความต้องการลูกค้า ในโลกที่หมุนไปอย่างรวดเร็ว



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)



ด้านการเงิน (Financing Factor)

โดยพิจารณาจาก

- แหล่งที่มาของเงินทุน (Financial Source)
- ระยะเวลาการคืนเงินทุน (Payback Period)
- โครงสร้างของเงินทุน (Financial Structure)
- สภาพคล่องทางการเงิน (Financial Liquidity)
- ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk)



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการเงิน

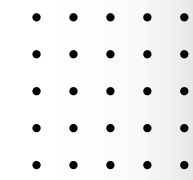
ด้านการแหล่งที่มาของเงินทุน (Financial Source)

หมายถึง แหล่งเงินที่องค์กรนำมาใช้ดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนจากภายใน (Internal Financing) หรือจากภายนอกองค์กร (External Financing) เช่น งบประมาณรัฐ เงินกู้ การออกหุ้นกู้ หรือการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์

➔ **องค์การภาครัฐ** เช่น กระทรวงคมนาคมจัดหาเงินทุนสำหรับโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงจากหลายแหล่ง เช่น งบประมาณแผ่นดิน เงินกู้จากองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) และการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (PPP) เพื่อกระจายภาระทางการเงินของรัฐ

➔ **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ใช้แหล่งทุนผสมระหว่าง "กำไรสะสม" และ "การออกหุ้นกู้" เพื่อระดมทุนสำหรับโครงการพลังงานสะอาด โดยพิจารณาความคุ้มค่าและต้นทุนของเงินทุนในระยะยาว

** การเลือกแหล่งเงินทุนต้องพิจารณาทั้งต้นทุนทางการเงิน (Cost of Capital) ความเสี่ยงจากการกู้ยืม และความยืดหยุ่นในการบริหาร เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินขององค์กร



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการเงิน

ระยะเวลาการคืนเงินลงทุน (Payback Period)

หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการคืนทุนจากกระแสเงินสดที่เกิดจากการลงทุน (Cash Inflow) เพื่อประเมินความคุ้มค่าและความเสี่ยงของโครงการ

- **องค์การภาครัฐ** เช่น โครงการรถไฟความเร็วสูงไทย-จีน ระยะทางรวมประมาณ 609 กิโลเมตร มูลค่าโครงการรวม ประมาณ 179,000 ล้านบาท ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 44-45 ปี จากรายได้จากการดำเนินการ (เช่น ค่าตั๋วโดยสาร, รายได้จากเชิงพาณิชย์, รายได้จากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รอบสถานี
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (AIS) โครงการขยายเครือข่าย 5G เงินลงทุน ประมาณ 30,000 ล้านบาท รายได้จากบริการใหม่ (5G Services, IoT, Cloud) ประมาณ 6,000-7,000 ล้านบาท/ปี ระยะเวลาการคืนเงินลงทุน ประมาณ 5 ปี

** ระยะเวลาคืนทุนที่สั้นแสดงถึงความปลอดภัยของการลงทุน ส่วนโครงการที่มีระยะยาวต้องพิจารณาความมั่นคงของรายได้และความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

รถไฟความเร็วสูง ไทย-จีน
“จุดเปลี่ยนของเมือง...
เชื่อมไทย เชื่อมโลก”



www.koratdaily.com @KoratDaily Korat Daily Online Official หนังสือพิมพ์โคราชคนอีสาน



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis) ด้านการเงิน

โครงสร้างของเงินทุน (Financial Structure)

หมายถึง สัดส่วนระหว่างเงินทุนจากเจ้าของ (Equity) และเงินกู้ (Debt) ที่องค์กรใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการชำระหนี้และความเสี่ยงทางการเงิน

- **องค์การภาครัฐ** เช่น การเคหะแห่งชาติ (กคช.) ใช้โครงสร้างเงินทุนแบบ “กึ่งพึ่งพางบประมาณรัฐ” โดยมีทั้งเงินอุดหนุนจากรัฐบาลและรายได้จากการจำหน่ายโครงการบ้านประชารัฐ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ต่อเนื่อง
- **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Equity) และหนี้สิน (Debt) ในสัดส่วนที่สมดุล โดยมี D/E Ratio ประมาณ 1.0-1.2 เท่า เพื่อใช้ในการดำเนินการโรงไฟฟ้าชีวมวลและโรงงานไบโอดีเซล ได้รับความเชื่อมั่นจากนักลงทุน ESG และได้รับรางวัล “Top Green Company 2023”

** โครงสร้างทุนที่ดีต้องสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทน โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจผันผวน การบริหารหนี้อย่างระมัดระวังถือเป็นกลยุทธ์สำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร



การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการเงิน

สภาพคล่องทางการเงิน (Financial Liquidity)

หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการชำระหนี้สินระยะสั้นและบริหารเงินสดให้เพียงพอต่อการดำเนินงานประจำวัน

➔ **องค์การภาครัฐ** เช่น กรมบัญชีกลางติดตามสภาพคล่องของหน่วยงานราชการโดยจัดระบบ “เงินคงคลังอิเล็กทรอนิกส์ (e-Treasury System)” เพื่อควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและป้องกันการขาดสภาพคล่อง

➔ **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท CP ALL มีเครือข่ายร้านสะดวกซื้อกว่า 14,000 สาขาทั่วประเทศ ทำให้ต้องมีเงินสดหมุนเวียนจำนวนมากในแต่ละวันเพื่อซื้อสินค้า จ่ายเงินเดือน ใช้ระบบ Cash Pooling System เพื่อรวมเงินสดจากบริษัทในเครือทั้งหมดไว้บริหารรวมกัน ช่วยลดต้นทุนดอกเบี้ยและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เงิน

**องค์กรที่มีสภาพคล่องดีจะมีความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจและสามารถรับมือกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อหรือการชะลอตัวของตลาดได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดการบริหารกระแสเงินสด

ทำความเข้าใจ

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
และบริษัทในกลุ่มธุรกิจการค้าและการจัดจำหน่าย

ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทในกลุ่มเครือธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วยธุรกิจหลักคือ ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ ภายใต้เครื่องหมายการค้า “7-Eleven” ต่อมา บริษัทฯ ได้ขยายธุรกิจโดยประกอบธุรกิจต่างๆ รวมถึงการลงทุนในธุรกิจค้าปลีก และค้าปลีก เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทุกชุมชน เกิดการสร้างงาน สร้างอาชีพ ประชาชนได้รับประโยชน์ ทั่วทุกภูมิภาค

- บริษัท ซีพีแรม จำกัด: ธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายอาหารสำเร็จรูปและเบเกอรี่
- บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด: ธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการ
- บริษัท ซีพี รีเทลลิงก์ จำกัด: ธุรกิจจำหน่ายและซ่อมแซมอุปกรณ์ค้าปลีก
- บริษัท ทเวนตีโฟร์ ฮอปป์ จำกัด: ธุรกิจจำหน่ายสินค้าผ่านแคตตาล็อกและธุรกิจ E-commerce
- บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด: ธุรกิจบริการด้านระบบสารสนเทศ
- บริษัท เอ็ม เอ เอ็ม ฮาร์ท จำกัด: ธุรกิจบริการด้านกิจกรรมการตลาดการออกแบบโฆษณา
- บริษัท ออลล์ เวลเนส จำกัด: ธุรกิจให้บริการด้านการดูแลสุขภาพและคำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์
- บริษัท ออลล์ การ์เดียน จำกัด: ธุรกิจค้าปลีกผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพและด้านความงาม
- บริษัท ซีพี ฟู้ดแล็บ จำกัด: ธุรกิจวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร เครื่องดื่ม และเบเกอรี่
- บริษัท สึกษาภิวัตน์ จำกัด: ธุรกิจลงทุนด้านการศึกษา
- บริษัท ปิณทุยธรรมา จำกัด: ธุรกิจจัดฝึกอบรม และสัมมนาแบบครบวงจร
- บริษัท ออลล์ ทรени้ง จำกัด: ธุรกิจฝึกอบรมให้กับพนักงานหรือลูกจ้างของนิติบุคคลในเครือเดียวกัน
- สถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์: สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- วิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัตน์: สถาบันการศึกษาระดับอาชีวศึกษา
- โรงเรียนสารพัดสถาบัน การจัดการปัญญาภิวัตน์: สถาบันการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
- บริษัท ไทยสมาร์ตการ์ด จำกัด: ธุรกิจบริการจัดหาเครื่องรับบัตร และให้บริการรับบัตรอัตโนมัติพร้อมบริการใช้ผ่านบัตรเงินสด
- บริษัท ซีพี แอ็กซีตรา จำกัด (มหาชน): ธุรกิจจำหน่ายสินค้าแบบชำระเงินสดและบริการตนเองในการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค (ธุรกิจค้าปลีก)
- บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด: ธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค (ธุรกิจค้าปลีก)
- บริษัท ออลล์ สปีดดี จำกัด: ธุรกิจให้บริการและบริหารงานด้านการขนส่งสินค้าและกระจายสินค้า

“ร่วมสร้างสรรค์และแบ่งปันโอกาสต่อกัน”
Giving and Sharing Opportunities

การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Analysis)

ด้านการเงิน

ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk)

หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ กำไร หรือกระแสเงินสดขององค์กร อันเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง หรือความผันผวนของตลาดการเงิน

- ➔ **องค์การภาครัฐ** เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาพลังงาน ราคาก๊าซธรรมชาติและน้ำมันที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้ามีความผันผวนตามตลาดโลก ซึ่งส่งผลต่อราคาต้นทุนการผลิตโดยตรง
- ➔ **องค์การภาคเอกชน** เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ เผชิญความเสี่ยงสูงจากภาวะเศรษฐกิจโลกและราคาน้ำมัน ทำให้ต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการในปี 2563 โดยปรับโครงสร้างหนี้และลดต้นทุนดำเนินงาน

** องค์กรต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Management) เช่น การทำประกันความเสี่ยง (Hedging), การกระจายการลงทุน, และการวางแผนฉุกเฉิน เพื่อรักษาเสถียรภาพในระยะยาว





SWOT Analysis

- ในการดำเนินงานภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จะต้องเจอกับความท้าทายหลายรูปแบบ ซึ่งการที่จะรับมือกับความท้าทายได้นั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือวิเคราะห์เข้ามาช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น
- โดยเครื่องมือการวิเคราะห์ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ SWOT Analysis ได้ถูกนำมาใช้ในองค์กรขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

Internal Environment Analysis

<h2>S</h2> <h3>STRENGTHS</h3>	<h2>W</h2> <h3>WEAKNESSES</h3>	<h2>O</h2> <h3>OPPORTUNITIES</h3>	<h2>T</h2> <h3>THREATS</h3>
<ul style="list-style-type: none">• Things your company does well• Qualities that separate you from your competitors• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.	<ul style="list-style-type: none">• Things your company lacks• Things your competitors do better than you• Resource limitations• Unclear unique selling proposition	<ul style="list-style-type: none">• Underserved markets for specific products• Few competitors in your area• Emerging need for your products or services• Press/media coverage of your company	<ul style="list-style-type: none">• Emerging competitors• Changing regulatory environment• Negative press/media coverage• Changing customer attitudes toward your company



SOAR Analysis



- SOAR Analysis เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ถูกพัฒนามาเพื่อใช้ทดแทน SWOT Analysis
- การวิเคราะห์จาก Strength (จุดแข็ง) Opportunity (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์)
- ซึ่งมีความแตกต่างจาก SWOT Analysis ที่เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์เบื้องต้นขององค์กร จากปัจจัยภายในและภายนอก แต่ไม่อาจระบุเป้าหมายหรือแนวทางในการดำเนินงานได้
- ในขณะที่ SOAR Analysis ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างให้ผู้วิเคราะห์หรือนักกลยุทธ์มองเห็นไปถึงภาพสุดท้ายหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

SOAR Model Analysis

S

จุดแข็ง
(Strengths)

เราสามารถทำอะไรต่อจาก
จุดแข็งที่มีได้

A

แรงบันดาลใจ
(Aspirations)

เราให้ความใส่ใจกับอะไรบ้าง
เพื่อนำมาขับเคลื่อนธุรกิจ

O

โอกาส
(Opportunities)

อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ถามถึงหรืออยากให้เราทำ

R

ผลลัพธ์
(Results)

จะรู้ได้อย่างไรว่าเราได้ทำ
สำเร็จแล้ว



Strength (จุดแข็ง)

การวิเคราะห์หาจุดเด่นที่ทำได้ดีหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและสร้างข้อได้เปรียบทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นระบบองค์กร สินค้าและบริการ หรือการทำงานของทีมงาน เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ที่สูงกว่าคู่แข่ง เงินทุนจำนวนมากสำหรับการลงทุนและขยายกิจการ สถานที่ตั้งอยู่ใกล้ BTS/MRT มีผู้คนผ่านจำนวนมาก เป็นต้น



Opportunity (โอกาส)

คือสิ่งที่ส่งผลดีต่อการดำเนินงาน การสร้างรายได้และการทำกำไรเพิ่มขึ้น หรือแม้กระทั่งประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น เป็นปัจจัยจากภายนอกที่เกิดขึ้นเองและมักมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ซึ่งโดยส่วนมากแล้วไม่ได้เกิดขึ้นตลอดไป แต่จะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น เทรนด์ของผู้บริโภค นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล เป็นต้น



Aspiration (แรงบันดาลใจ)

เปรียบเสมือนการวางเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนที่สุดท้ายแล้ว อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการ หรือเป็นสิ่งที่องค์กรนั้นจำเป็นต้องให้สำเร็จ สำหรับเตรียมพร้อมวางแผนการดำเนินงานให้ชัดเจนไม่กำกวม เพื่อให้องค์กรเดินหน้าและพัฒนาต่อไปอยู่เสมอ



Result (ผลลัพธ์)

เป็นสิ่งที่ต่อยอดมาจากเป้าหมายขององค์กรเพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่วัดเป็นตัวเลขหรือจับต้องได้ เหมือนกับ KPI ผลลัพธ์ในการวัดผลของเป้าหมาย เช่น ระยะเวลาของการดำเนินงาน จำนวนโครงการที่ต้องทำให้สำเร็จต่อปี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก เป็นต้น เปรียบเหมือนการตรวจสอบอีกครั้ง ว่าเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้ สามารถวัดผลได้จริงหรือไม่

ตัวอย่างการทำ SOAR Analysis: ธุรกิจร้านกาแฟ

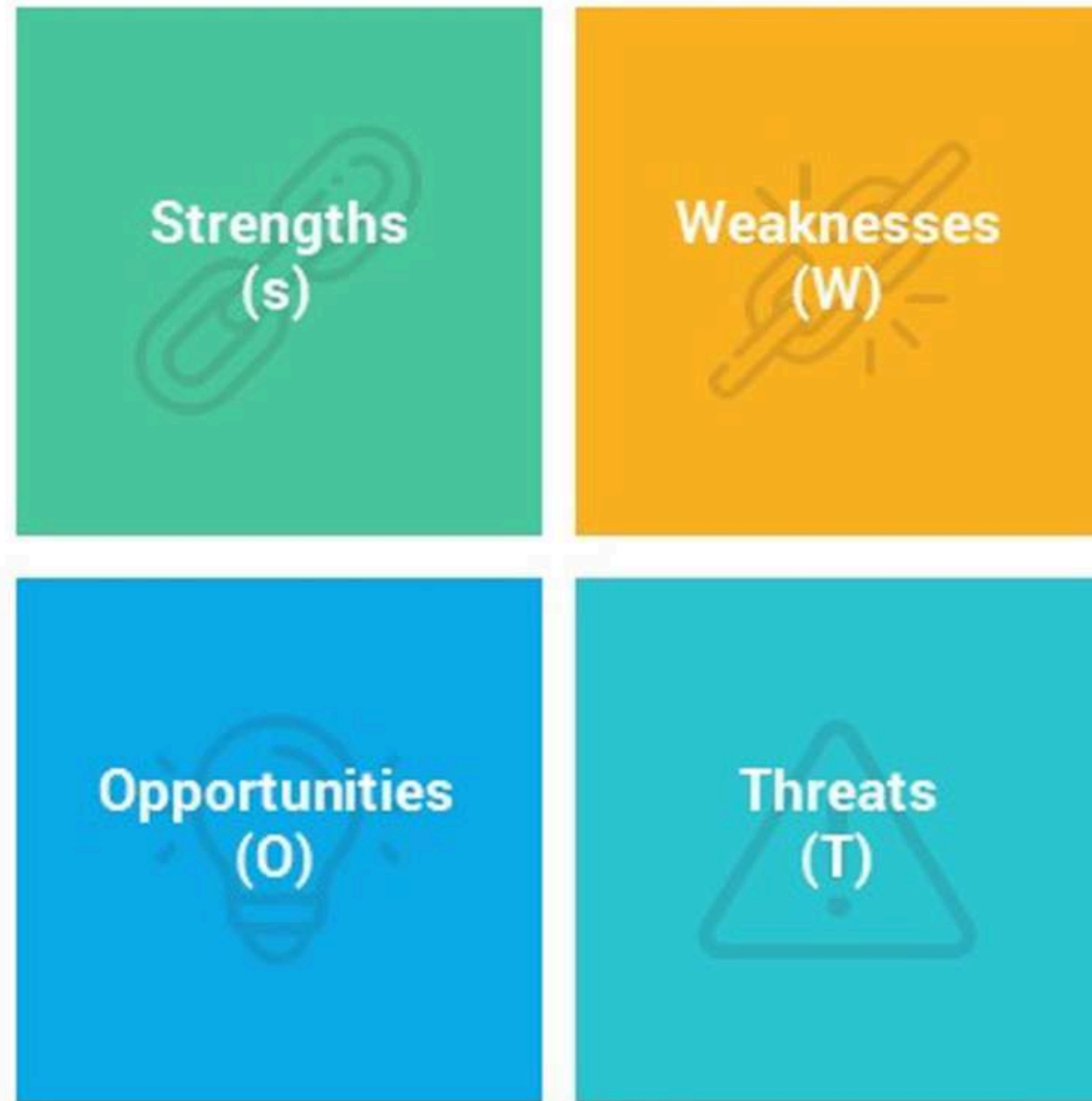




TOWS MATRIX

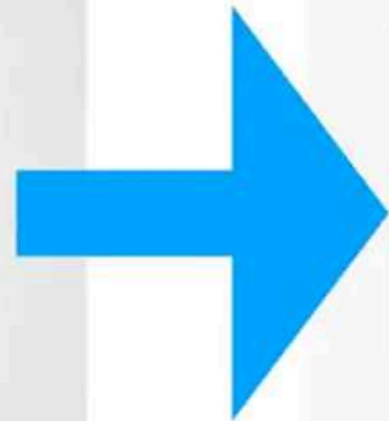
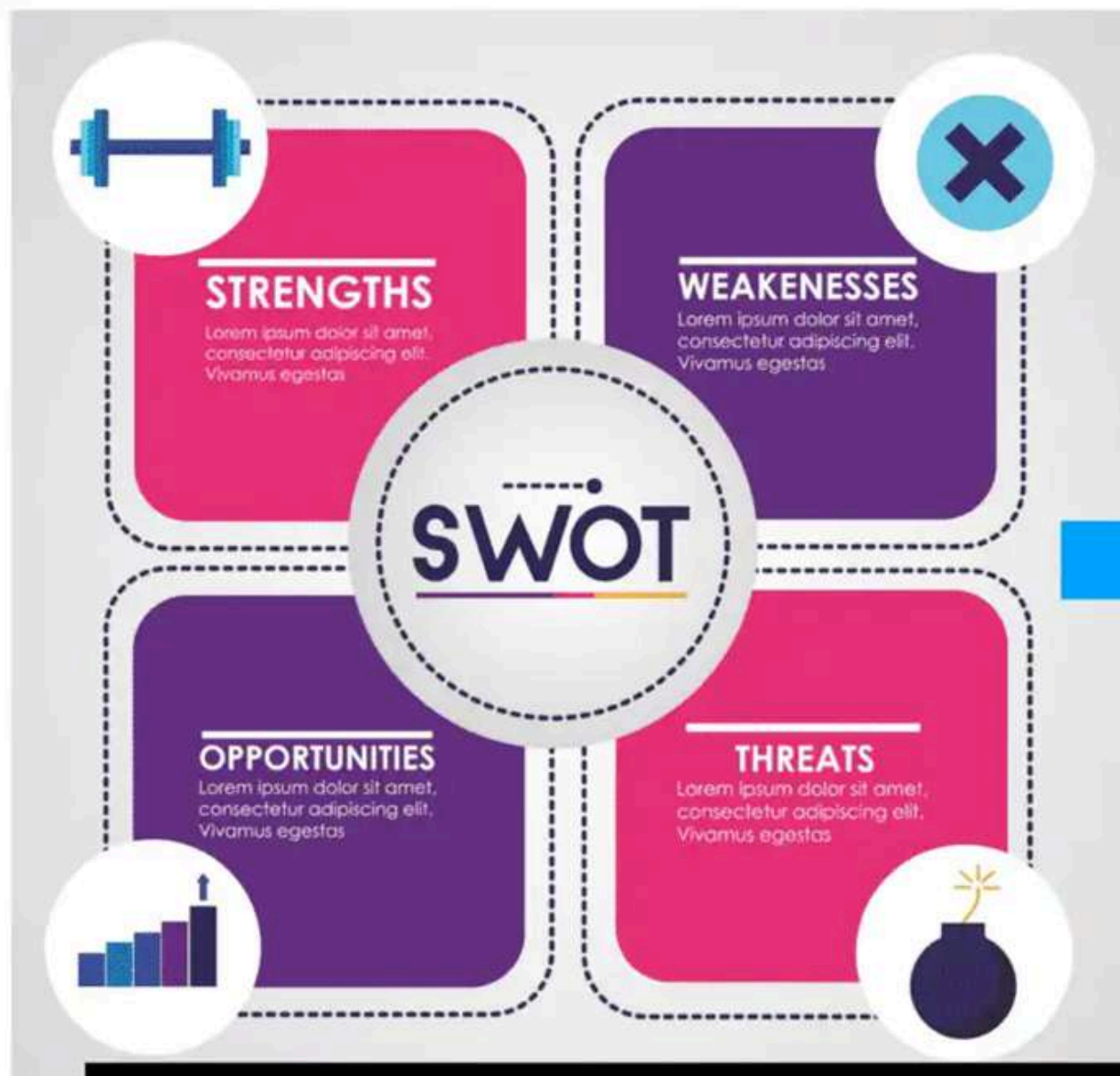
กรอบวิธีคิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรหรือธุรกิจ ซึ่งเป็นการนำมาคิดต่อยอดจากการที่ใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค ที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างรอบด้าน เพื่อสร้างเป็นกลยุทธ์ทางเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ได้เผชิญอยู่

THE TOWS ANALYSIS (BUILDING ON THE SWOT ANALYSIS)



Traditional S.W.O.T





Internal factors
External factors

Strenghts (S)
S1
S2
S3
S4
S5

Weaknesses (W)
W1
W2
W3
W4
W5

Opportunities (O)
O1
O2
O3
O4
O5

S-O strategies
S..O..
S..O..
S..O..
S..O..
S..O..

W-O strategies
W..O..
W..O..
W..O..
W..O....
W..O..

Threats (T)
T1
T2
T3
T4
T5

S-T strategies
S..T..
S..T..
S..T..
S..T..
S..T..

W-T strategies
W..T..
W..T..
W..T..
W..T..
W..T..

**ยกระดับ SWOT Analysis ให้ Action ได้
ด้วยตาราง TOWS Matrix ที่ควรทำคู่กัน**

ตัวอย่าง ธุรกิจเครื่องฟอกอากาศ	S-Strengths	W-Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> มีเทคโนโลยีการฟอกอากาศที่ดีกว่าสินค้าในท้องตลาดในปัจจุบัน ราคาจำหน่ายและการบำรุงรักษา สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีหน่วยงานที่รองรับการรับประกันและซ่อมบำรุงทั่วประเทศ 	<ol style="list-style-type: none"> ต้องลงทุนสินค้าคงคลังสูง เครื่องอาจถูกรุ่นได้เร็วจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระยะเวลาในการผลิตใช้เวลานาน
O-Opportunities	SO Strategies	WO Strategies
<ol style="list-style-type: none"> มลพิษทางอากาศของไทยยังก่อให้เกิดปัญหาในระยะยาว ตลาดยังมีการเติบโตได้อีกหลายปี ผู้คนเริ่มหันมาสนใจการดูแลสุขภาพมากขึ้น มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลากหลาย 	(S1,S3,O2,O3,O4) เพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่าย รวมถึงรูปแบบการจัดจำหน่ายให้ลูกค้าที่ต้องการและลูกค้าที่ตระหนักด้านสุขภาพ สร้างความมั่นใจด้านการรับประกันและการซ่อมบำรุง	(W1,W2,W3,O1,O2,O4) ต่อรองต้นทุนการจัดซื้อกับผู้ผลิต และทำการพัฒนาเครื่องรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพและวิธีการใช้ให้เข้ากับรูปแบบการใช้ชีวิตสมัยใหม่
T-Threats	ST Strategies	WT Strategies
<ol style="list-style-type: none"> มีบริษัทรายใหญ่ระดับโลกครองส่วนแบ่งการตลาด เทคโนโลยีคู่แข่งมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ยังมีผู้คนมากมายที่ยังไม่ตระหนักด้านการดูแลสุขภาพ ยังมองเป็นค่าใช้จ่าย 	(S1,S2,T2,T3) ลดต้นทุนด้านการจัดการ รวมถึงการขนส่งสินค้า เพื่อให้ต้นทุนแข่งขันได้ มีการวิจัยและพัฒนาร่วมกับผู้ผลิต สร้างการรับรู้ประโยชน์การใช้ผ่านสื่อต่างๆ ทั้งสื่อออนไลน์และการเข้านำเสนอโดยตรง	(W1,W2,W3,T1,T2,T3) เน้นไปที่การจูงใจสินค้าและการส่งมอบที่ตรงตามเวลากำหนด โดยวางแผนกับผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายอย่างใกล้ชิด มีหน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนและคำถามจากลูกค้าและผู้จัดจำหน่าย ที่ตอบสนองได้รวดเร็ว

McKinsey 7S Model

McKinsey 7S Model เกิดขึ้นมาในช่วงทศวรรษที่ 1980 โดย McKinsey บริษัทที่ปรึกษาระดับโลก ได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบการออกแบบองค์กร รวมถึงกำหนดประสิทธิภาพ วิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนาองค์กรจากภายใน โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ



McKinsey 7S Model

แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ



Hard Elements

ปัจจัยที่กำหนดทิศทางขององค์กร มีความเป็นรูปธรรม

- Structure
- Strategy
- System



Soft Elements

ปัจจัยสนับสนุนองค์กร มีความนามธรรมมากกว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องของการบริหารคน ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร

- Style
- Staff
- Skill
- Shared Values

McKinsey 7S Model



Structure : โครงสร้างองค์การ

- โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่งานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งในหน้าที่งาน ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงขอบเขตงานในความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว



Strategy : กลยุทธ์ขององค์การ

- การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญขององค์การว่า ในปัจจุบันองค์การอยู่ที่ไหน องค์การมีเป้าหมายอย่างไร พันธกิจขององค์การคืออะไร และใครเป็นลูกค้าขององค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามในทิศทางใดขององค์การจึงจะประสบความสำเร็จ

McKinsey 7S Model



System : ระบบการปฏิบัติงาน

- กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การดำเนินงานมาตรฐานของบริษัทที่เป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้กิจกรรมของธุรกิจเสร็จสมบูรณ์ ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ เช่น ระบบงบประมาณ, ระบบควบคุมคลังสินค้า, ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรมตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากว่าองค์การมีระบบงานที่ดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ดังนั้นระบบงานขององค์การจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การด้วย



Style : รูปแบบของผู้นำองค์กร

- แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ความเป็นผู้นำองค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์การ สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน สไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

McKinsey 7S Model



Staff : บุคลากร พนักงาน

- ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต กำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือก รวมถึงการจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับงาน หรือกิจกรรมขององค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องทำการสรรหาพนักงานเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในงานนั้น ๆ



Skill : ทักษะ ความรู้ ความสามารถ

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลักคือ

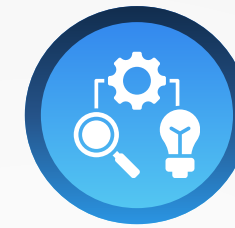
- ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติมส่วนทักษะและความถนัด
- หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Attitudes and Special talents) เป็นความสามารถในการทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว

McKinsey 7S Model

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
กระทรวงยุติธรรม

“ สัจธิต จิตบริการ
ยึดมั่นความยุติธรรม ”

- J Justify**
ยึดถือความถูกต้องและมีเหตุผล
- U Unity**
มีความสามัคคีและเป็นหนึ่งเดียวกัน
- S Service mind**
มีจิตบริการ
- T True equality**
เสมอภาคเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ
- I Innovation**
สร้างนวัตกรรม
ในการพัฒนางานให้ก้าวหน้า
- C Change**
พร้อมรับความท้าทาย
และสร้างความเปลี่ยนแปลง
- E Expert**
มีความเชี่ยวชาญในงาน



Shared Values : ค่านิยมร่วม

- ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกขององค์การ และได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรได้กระทำตามค่านิยมเหล่านั้น องค์การจะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง องค์การที่มีความเป็นเลิศในการบริหารนั้นทุกคนในองค์การนั้นมักมีค่านิยมร่วมกันจึงทำให้เป็นผลสำเร็จขององค์การ



ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

- Michael Porter ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบห่วงโซ่คุณค่า “Value Chain Model” ในปี 1985 ซึ่งระบบ ห่วงโซ่คุณค่าเป็นรูปแบบ การบริหารงานในทุกกิจกรรมภายในบริษัท ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิต สินค้าและบริการ Value Chain เกิดขึ้นจาก กิจกรรมหลัก ที่เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนสุดท้าย โดยได้รับการสนับสนุนจาก กิจกรรมสนับสนุน ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าในทางอ้อม
- เป็นเครื่องมือกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมภายในองค์กร โดยมี เป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการพัฒนาคุณค่า และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด และสามารถลดต้นทุนการผลิต หรือ ค่าใช้จ่ายขององค์กรได้แบบมี ภัยสำคัญ หรือ มีความได้เปรียบในด้านการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง



ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

- คือ ภาพรวมของกระบวนการในองค์กรที่เริ่มตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ ไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายที่ส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า โดยที่แต่ละขั้นตอนนั้นสามารถสร้างคุณค่า (Value) ให้กับองค์กรและสินค้าอย่างไม่มีปัญหา ซึ่งห่วงโซ่คุณค่านี้สามารถนำมาวิเคราะห์คู่แข่งของธุรกิจได้ด้วย โดยการเปรียบเทียบแต่ละขั้นตอนของคู่แข่ง ว่าคู่แข่งสามารถทำได้ดีกว่า หรือมีขั้นตอนอะไรที่น่าสนใจและสามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรของเราได้บ้าง
- การวิเคราะห์เพื่อหา Value Chain ในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างมาก และไม่จำเป็นต้องเพิ่มต้นทุน อีกทั้งการวิเคราะห์นี้ช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มคุณค่าแต่ใช้จายน้อยลงได้อีกด้วย เปรียบเหมือนกับเราได้ตัดส่วนที่ไม่จำเป็น และเพิ่มขั้นตอนหรือกระบวนการที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าได้



ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

- เป็นเครื่องมือกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการพัฒนาคุณค่า และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด และสามารถลดต้นทุนการผลิต หรือ ค่าใช้จ่ายขององค์กรได้แบบมีนัยสำคัญ หรือ มีความได้เปรียบในด้านการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- องค์กรจำเป็นต้องมองเข้าไปภายในกิจกรรมหลักทุกกระบวนการ เพื่อหาจุดเสียเปรียบ และ จุดที่เป็นอุปสรรคในการทำงานทั้งหมด และพยายามหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมด และเปรียบเทียบศักยภาพ และประสิทธิภาพกับคู่แข่งเป็นระยะ เพื่อหาจุดบกพร่องต่างๆ และทำการแก้ไขไปเรื่อยๆ จนมั่นใจแล้วว่า สามารถมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ถ้าการแข่งขันเน้นกันที่ค่าใช้จ่ายในการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ จะต้องทำการปรับเปลี่ยนวิธีการจนสามารถมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยที่ศักยภาพในการแข่งขันไม่ลดลง เพื่อให้เกิดส่วนต่างของกำไรมากขึ้น

กิจกรรมของ Value Chain



• Primary Activities กิจกรรมหลัก



- Inbound Logistics: การจัดเตรียมความพร้อมก่อนการผลิต
- Operations: การดำเนินการหรือผลิต
- Outbound Logistics: การส่งออก
- Marketing and Sales: การตลาดและการขาย
- Services: การบริการ

• Support Activities กิจกรรมสนับสนุนองค์กร



- Procurement: การจัดหา และการจัดซื้อวัตถุดิบ
- Technology Development: การพัฒนาเทคโนโลยีและวิจัยสินค้า
- Human Resource Management: การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- Firm Infrastructure: การพัฒนาอื่น ๆ เช่น การเงินและบัญชี



กิจกรรมหลัก Value Chain



Inbound Logistics

เป็นกิจกรรมการจัดเตรียมความพร้อมก่อนการผลิต โดยที่มีการนำวัตถุดิบ หรือส่วนประกอบต่างสำหรับการผลิตเข้ามา ประกอบไปด้วย การนำเข้า การจัดเก็บ และการวางแผนการผลิต



Operations

เป็นกิจกรรมในการผลิตสินค้า เปลี่ยนจากวัตถุดิบหรือส่วนประกอบต่างๆ กลายเป็นสินค้า ประกอบไปด้วย การประกอบชิ้นส่วนต่างๆ รวมถึง การบรรจุหีบห่อ การควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามมาตรฐาน และการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้พร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมอ



Outbound Logistics

เป็นกิจกรรมในการจัดเก็บและจัดส่งหรือกระจายสินค้า สู่มือผู้ซื้อและผู้แทนจำหน่าย



Marketing and Sales

เป็นกิจกรรมในเชิงการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เพื่อตอบสนองสิ่งต่างๆ เพื่อให้บริษัทสามารถขายสินค้าได้ หรือสร้างรายได้ให้กับองค์กร



Services

เป็นกิจกรรมหลังการขายสินค้า โดยองค์กรจะต้องมีบริการหลังการขายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างโอกาสในการขายครั้งต่อไปได้มากยิ่งขึ้น เช่น การรับประกันสินค้า บริการตรวจสอบและซ่อมแซม การสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

กิจกรรมสนับสนุน Value Chain



Procurement

กิจกรรมในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ และเครื่องจักรสำหรับการผลิต ซึ่งกิจกรรมหลักจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้นจะต้องอาศัยการสนับสนุนกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนที่กำหนดที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน



Technology Development

กิจกรรมด้านการบริหารและพัฒนาระบบเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการของกิจกรรมหลักทั้งหมด เช่น ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้า และสินค้าคงคลัง



Human Resources Management

กิจกรรมในการจัดหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร และกิจกรรมบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด เช่น นโยบายการจ้างงาน และการบริหารค่าตอบแทน



Firm infrastructure

กิจกรรมหลักที่บริษัทจำเป็นต้องมี เช่น การบริหารการเงิน การวางแผนกลยุทธ์ โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร เป็นต้น

ตัวอย่าง Value Chain: องค์กรภาครัฐ : กรมการปกครอง

ภารกิจหลัก ส่วนงานบริการด้านทะเบียน บัตรประชาชน และการบริหารงานอำเภอ

ประเภทกิจกรรม

1. Inbound Logistics (การรับข้อมูล/ทรัพยากร)
2. Operations (กระบวนการดำเนินงาน)
3. Outbound Logistics (การส่งมอบผลผลิต)
4. Marketing & Service (การบริการประชาชน)
5. After-Service (ติดตามประสิทธิภาพบริการ)

กิจกรรมหลัก / ตัวอย่าง

รับข้อมูลประชากรจากทะเบียนบ้าน ระบบฐานข้อมูลกลาง (DOPA Database)

การออกบัตรประชาชน การจัดทำทะเบียนราษฎร การให้บริการประชาชนที่อำเภอ

การจัดส่งบัตรประชาชน / เอกสารราชการ / บริการออนไลน์ (D.DOPA App)

การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ ศูนย์บริการประชาชน 1111

สำรวจความพึงพอใจประชาชน / รับข้อร้องเรียนผ่าน DOPA Hotline

การสร้างคุณค่า (Value Creation)

ข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย

ประชาชนได้รับบริการสะดวก รวดเร็ว

ลดขั้นตอนบริการ เพิ่มความโปร่งใส

ประชาชนรับรู้และเข้าถึงบริการรัฐ

พัฒนาคุณภาพบริการ (Service Excellence)

ตัวอย่าง Value Chain: องค์กรภาครัฐ : กรมการปกครอง

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ประเภทกิจกรรม

1. Firm Infrastructure (โครงสร้างองค์กร)
2. Human Resource Management (ทรัพยากรบุคคล)
3. Technology Development (เทคโนโลยี)
4. Procurement & Administration (การจัดซื้อและบริหาร)

ตัวอย่างกิจกรรม

- ระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์ e-Government
- อบรมเจ้าหน้าที่อำเภอด้าน Service Mind และ Digital Skills
- ระบบฐานข้อมูลกลางประชาชน (Big Data Integration)
- จัดซื้อเครื่องอ่านบัตรและระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูล

การสร้างคุณค่า (Value Creation)

- เพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน
- ยกระดับทักษะบุคลากรภาครัฐ
- บริการรวดเร็วและแม่นยำ
- ป้องกันข้อมูลรั่วไหลและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ

ตัวอย่าง Value Chain: ภาคเอกชน : CP ALL (เครือ 7-Eleven)

ภารกิจหลัก ค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค

ประเภทกิจกรรม

1. Inbound Logistics (การจัดหาวัตถุดิบ/สินค้า)
2. Operations (กระบวนการดำเนินงาน)
3. Outbound Logistics (การกระจายสินค้า)
4. Marketing & Service (การตลาดและการขาย)
5. After-Service (บริการหลังการขาย)

กิจกรรมหลัก / ตัวอย่าง

- รับสินค้าจากซัพพลายเออร์เข้าสู่คลังสินค้า (Distribution Center) ด้วยระบบ Just-In-Time
- กระบวนการจัดเรียงสินค้า ระบบสั่งสินค้าอัตโนมัติ (Auto-Replenishment)
- ใช้ระบบโลจิสติกส์ควบคุมอุณหภูมิ (Cold Chain Logistics) จัดส่งสินค้าทุกวัน
- แคมเปญส่งเสริมการขาย เช่น “ALL Member”, “ซื้อ 1 แถม 1”
- บริการจ่ายบิล เติมเงิน รับพัสดุ 24 ชั่วโมง

การสร้างคุณค่า (Value Creation)

- ลดต้นทุนสต็อก เพิ่มความสดใหม่
- ร้านค้าไม่ขาดสินค้า ลูกค้ายิ้มพอใจ
- ควบคุมคุณภาพและเวลาการส่งมอบ
- เพิ่มยอดขายและความภักดีของลูกค้า
- สร้างความสะดวกและผูกพันทางอารมณ์กับลูกค้า (Customer Loyalty)

ตัวอย่าง Value Chain: ภาคเอกชน : CP ALL (เครือ 7-Eleven)

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ประเภทกิจกรรม

1. Firm Infrastructure (โครงสร้างองค์กร)
2. Human Resource Management (ทรัพยากรบุคคล)
3. Technology Development (เทคโนโลยี)
4. Procurement (การจัดซื้อจัดจ้าง)

ตัวอย่างกิจกรรม

- ระบบ ERP และ Data Analytics
- อบรมพนักงานร้าน 7-Eleven ด้าน Service Mind และความปลอดภัย
- พัฒนา “7App” และระบบสั่งของออนไลน์
- ระบบระบบคัดเลือกคู่ค้าโปร่งใสและตรวจสอบย้อนกลับได้คัดเลือกคู่ค้าโปร่งใสและตรวจสอบย้อนกลับได้

การสร้างคุณค่า (Value Creation)

- เพิ่มความแม่นยำในการวางแผนสินค้า
- ยกระดับมาตรฐานบริการ
- เชื่อมช่องทางออฟไลน์-ออนไลน์ (Omni-channel)
- เพิ่มความเชื่อถือของซัพพลายเออร์และลูกค้า

Organizational Structure

โครงสร้างองค์การ



Organization Structure

ความหมายของการจัดโครงสร้างองค์การ

- การวางแผนในการที่จะแบ่งกลุ่มงานต่างๆ โดยพิจารณาจากลักษณะงาน ความรับผิดชอบ รวมทั้งการประสานงานระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ที่ได้แบ่งไว้ในตอนต้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละตำแหน่งด้วย
- โครงสร้างองค์การจะแสดงออกมาในรูปของแผนภูมิองค์การ (organization chart) โดยจะชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานให้แก่ใคร ใครบังคับบัญชาใคร

ประโยชน์ของโครงสร้างองค์การ



บอกให้รู้ว่าใครบังคับบัญชาใคร ใครมีความรับผิดชอบในงานประเภทใด



ทำให้สมาชิกในองค์การรู้บทบาทของตนเองและบทบาทของผู้อื่นที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย



แสดงให้เห็นการติดต่อสื่อสารและการประสานงานในหน่วยงานต่างๆ

Organizational Structure

นักทฤษฎี ทอม เบิร์น (Tom Burne) และ สตีลคเกอร์ (Stalker) ได้กำหนดไว้ 2 โครงสร้าง

Mechanistic organizational structure



- Highly hierarchical and rigid
- Clear, well- defined, centralized decision-making
- Strict hierarchies, focused on efficiency and predictability
- Vertical communication, following the chain of command
- Suited for stable and mature industries

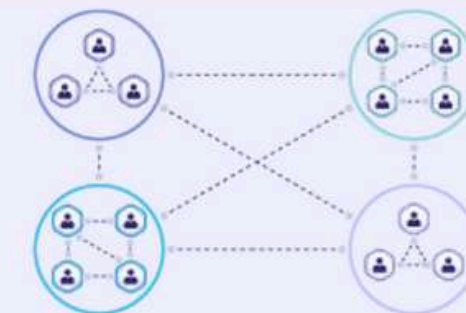
โครงสร้างแบบเครื่องจักร

โครงสร้างองค์การที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด มีการกำหนดความเชี่ยวชาญของพนักงานสูง มีการแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อยจำนวนมาก ตามความเชี่ยวชาญ มีกฎระเบียบแบบแผนที่รัดกุม มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลางผู้บริหารระดับสูงมาก การสื่อสารจะเป็นจากบนลงล่างและมีการเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับล่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก ลักษณะการทำงานขององค์การจึงเป็นเหมือนเครื่องจักร มีความแน่นอนสูงความแปรปรวนต่ำ

โครงสร้างแบบมีชีวิต

รูปแบบโครงสร้างองค์การที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน และระหว่างหน่วยงานไว้อย่างหลวมๆ มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ง่าย การแบ่งกลุ่มงานจะมีน้อยกว่าองค์การแบบเครื่องจักร การสั่งการมีหลายช่องทาง การสื่อสารเป็นแบบสองทาง มีการกระจายอำนาจสูง บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจ มีกฎระเบียบไม่มาก และสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย กระบวนการทำงานมีความยืดหยุ่นสูง ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ง่าย คลากรมีความเข้าใจและเต็มใจทำงานที่ตนเองมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น แต่อาจมีจุดอ่อนที่มีความแปรปรวนสูงติดตามควบคุมกำกับได้ค่อนข้างยาก

Organic organizational structure



- Flexible and decentralized
- Flat hierarchies, with decision-making spread out
- Encourages collaboration and horizontal communication
- Adapts quickly to new challenges and opportunities
- Ideal for dynamic and rapidly changing environments

ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างแบบจกรกถ

>>> ข้อดี

- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพราะแบ่งงานกันทำ
- ทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะ
- วิธีการทำงานทางวิทยาศาสตร์ มากกว่าการใช้สามัญสำนึก
- มีเอกภาพในการบังคับบัญชา
- มาตรฐานในการทำงาน เพราะมีกฎ ระเบียบ บังคับ
- ส่งเสริมระบบคุณธรรม ยุติธรรม
- มีความชัดเจนในการบังคับบัญชาและสั่งงาน

>>> ข้อจำกัด

- ไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ทำให้ขาดความคล่องตัว
- ไม่ยืดหยุ่น เพราะมีกฎ ระเบียบเป็นทางการ
- คนไม่ได้รับการพัฒนา คนมุ่งทำงานเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น เพราะใช้หลักการแบ่งงานกันทำ
- เน้นประสิทธิภาพ และการควบคุมมากเกินไป
- การสื่อสารล่าช้า เพราะสายบังคับบัญชามากไป

ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างแบบมีชีวิต

>>> ข้อดี

- เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- เปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- สามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง
- ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข่าวสาร
- ให้คำแนะนำมากกว่าการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว

>>> ข้อจำกัด

- ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมาก
- ผู้บังคับบัญชาอาจจะควบคุมงานทุกอย่างได้ไม่ทั่วถึง
- การกระจายอำนาจมากเกินไป ทำให้ผู้บริหารสูญเสียอำนาจการควบคุม
- เกิดความไม่ชัดเจนของบทบาทหรือความขัดแย้งบทบาทในการปฏิบัติงาน

หลักการจัดโครงสร้างองค์การ



พิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การ

เพื่อการออกแบบโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ



พิจารณางานในองค์การ

โดยรวมกลุ่มงานที่มีลักษณะงานคล้ายกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน



กำหนดลักษณะของงานให้ชัดเจน

กำหนดลักษณะของงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่จะทำงานนั้นได้ถูกต้อง และชัดเจน



จำแนกหน้าที่ของสายงาน

- สายปฏิบัติงาน (Line) หมายถึง พนักงานฝ่ายปฏิบัติงานที่จะมีผลเป็นรูปธรรมต่อเป้าหมายขององค์การ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต เป็นต้น
- ที่ปรึกษา (Staff) หมายถึง ฝ่ายที่มีได้มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จ แต่จะเป็นด้านการให้คำปรึกษา เช่น ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น



กำหนดสายการบังคับบัญชา

Chain of command / scalar chain คือ การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานจากระดับสูงไปยังระดับต่ำ โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงสุดท้ายคือตัวพนักงาน



พิจารณาอำนาจหน้าที่

กำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) สำหรับแต่ละตำแหน่ง และพิจารณาระดับการกระจายอำนาจ (Decentralization) หรือ การรวมอำนาจ (Centralization) อย่างเหมาะสม

- Centralization การรวมอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง
- Decentralization การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารในระดับล่างลงไป



พิจารณาเอกภาพในการบังคับบัญชา

สมาชิกในองค์การควรจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาเพียงคนเดียว



พิจารณาช่วงการบังคับบัญชา

จำนวนบุคคลที่หัวหน้างานสามารถสั่งงานได้ ซึ่งแบ่งออกเป็น

- ช่วงการบังคับบัญชาแนวตั้ง หรือ Tall Organization Structure
- ช่วงการบังคับบัญชาแนวราบ หรือ Flat Organization Structure

Organization Chart



- รูปแผนภูมิที่แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การและแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ
- องค์ประกอบของแผนภูมิองค์การ แสดงถึงงานที่แตกต่างกัน
- แสดงถึงงานที่แต่ละหน่วยปฏิบัติ
- ความสัมพันธ์ในด้านการรายงานและอำนาจหน้าที่อธิบายโดยใช้เส้นทึบที่แสดงการเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- แผนผังองค์กร มีการใช้งานที่หลากหลาย และสามารถจัดโครงสร้างได้หลายแบบ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ การสั่งการและวัตถุประสงค์ในการวางแผน หรือกำหนดสายการบังคับบัญชาระดับบุคลากร เป็นต้น



Tall Organization Structure

โครงสร้างองค์กรแนวตั้ง หรือ สายการบังคับบัญชาแบบแคบ หรือ ช่วงการบังคับบัญชาหลายชั้น

- เป็นการแบ่งสายการบังคับบัญชาในรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม โดยจะมีการแบ่งแผนกงานเฉพาะย่อยลงไป
- ลักษณะของโครงสร้างองค์กรจะมีระดับชั้น การจัดการมาก จึงทำให้โครงสร้างองค์กรมีลักษณะสูงตามระดับชั้นของการจัดการ
- เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กร ที่มีขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นบังคับบัญชาที่สูง ส่งผลให้มีสายบังคับบัญชาที่ยาว เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างทันถ่วงทีจึงต้องมีการกำหนดผู้บริหารย่อยในแต่ละหน่วยงานขึ้นมาช่วยในการบริหารและการตัดสินใจ
- การสั่งการและการสื่อสารเป็นแบบ “บนลงล่าง” (Top-down Communication)
- มีผลดี คือ สามารถทำให้พนักงานเห็นการเติบโตที่ชัดเจน



ตัวอย่างองค์การภาครัฐ ที่จัดองค์การแบบ Tall Organization Structure

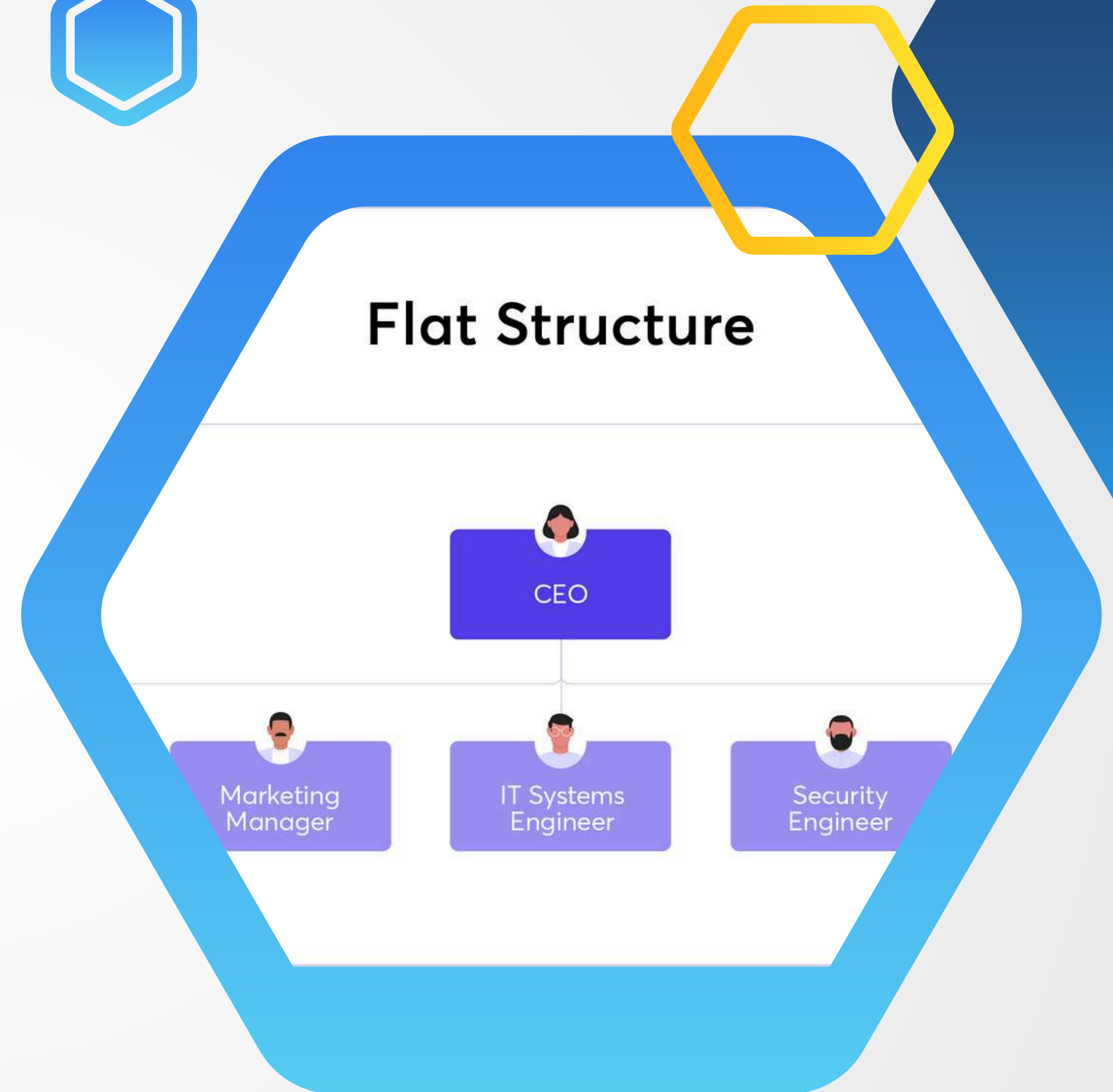
- **กระทรวงมหาดไทย** ลักษณะโครงสร้างแบบ Tall Structure มีลำดับชั้นราชการชัดเจน
- ระดับชั้นบังคับบัญชา:
 - รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
 - ปลัดกระทรวงมหาดไทย
 - อธิบดีกรมต่าง ๆ (เช่น กรมการปกครอง, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กรมที่ดิน)
 - ผู้ว่าราชการจังหวัด
 - นายอำเภอ
 - ปลัดอำเภอ / กำนัน / ผู้ใหญ่บ้าน / เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติ
- การมีหลายระดับชั้นเหมาะกับงานที่ต้องควบคุมทั่วประเทศ เช่น งานทะเบียน บัตรประชาชน การเลือกตั้ง หรือความมั่นคงภายใน ทำให้การสั่งการชัดเจน มีวินัยและระเบียบ
- การตัดสินใจจากส่วนกลางใช้เวลานาน และมักเกิดการซ้ำซ้อนของอำนาจ



Flat Organization Structure

โครงสร้างองค์กรแบบราบ หรือ สายการบังคับบัญชาแบบกว้าง หรือ ช่วงการบังคับบัญชาน้อยชั้น

- จะมีเลเยอร์หรือลำดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย ทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วทันต่อทันที
- โครงสร้างในรูปแบบนี้มักจะเป็นองค์กรขนาดเล็กที่ต้องการความคล่องตัวในการตัดสินใจ โดยผู้ที่อยู่หน้างานหรือผู้ที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ สามารถตัดสินใจได้เอง
- โครงสร้างองค์กรแบบราบมีลักษณะดังนี้
 - 1) กระจายอำนาจในการบริหารออกจากส่วนกลาง
 - 2) จำนวนชั้นการบังคับบัญชาน้อย
 - 3) พนักงานเติบโตในแนวราบ คือเน้นการเป็นผู้เชี่ยวชาญมากกว่าเป็นผู้บริหาร
 - 4) มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นระหว่างหน่วยงาน
 - 5) ให้ความสำคัญกับทีม
 - 6) ให้ความสำคัญกับลูกค้า



ตัวอย่างองค์การที่จัดแบบ Flat Organization Structure



- **Tesla Inc.** ลักษณะโครงสร้างแบบ Flat Structure with Direct Communication
- Elon Musk ส่งเสริมให้ “ทุกคนสามารถติดต่อใครก็ได้ในองค์กรโดยตรง” โดยไม่ต้องผ่านหัวหน้าหลายชั้น
- มีเพียงไม่กี่ระดับระหว่าง CEO กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
- ระบบสื่อสารแนวราบและรวดเร็ว โดยเฉพาะในสายวิศวกรรมและการผลิต
- สนับสนุนการทดลองแนวคิดและแก้ปัญหาทันที (Rapid Problem-solving)
- ผลลัพธ์ คือ Tesla สามารถพัฒนาเทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้าและระบบ Autopilot ได้เร็วกว่าอุตสาหกรรมทั่วไป



Horizontal Organization Structure

- เหมาะกับองค์กรที่มีระดับผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับพนักงานเพียงไม่กี่ระดับ ก่อนที่ธุรกิจจะเติบโตพอที่จะสร้างแผนกต่างๆได้ ในระยะเริ่มต้นมักเลือกใช้โครงสร้างองค์กรแนวนอน
- ข้อดี คือ ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดกว้างมากขึ้น ปรับปรุงการประสานงาน และความเร็วในการนำแนวคิดใหม่ไปใช้
- ข้อเสีย สามารถสร้างความสับสนได้ เนื่องจากพนักงานไม่มีผู้บังคับบัญชาที่ชัดเจน อาจผลิตพนักงานที่มีทักษะความรู้ระดับทั่วไปมากขึ้น และดูแลรักษาได้ยากเมื่อบริษัทเติบโตเกินกว่าระยะเริ่มต้น



ตัวอย่างองค์กรภาคเอกชน ที่จัดองค์การแบบ Horizontal Organization Structure

- **บริษัท Google (Alphabet Inc.)** ใช้ “Flat & Cross-functional Structure” โดยมีเพียงไม่กี่ระดับชั้นระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง (เช่น CEO และหัวหน้าทีมโครงการ)
- ทีมงานถูกจัดแบบ “Project-based Team” ที่สามารถทำงานข้ามฝ่าย เช่น ทีม Google Maps, Android, หรือ YouTube
- การตัดสินใจให้สิทธิ์ทีมงานในระดับปฏิบัติการสูง (Empowerment)
- มีวัฒนธรรม “Open Communication” ทุกคนสามารถเสนอแนวคิดต่อผู้บริหารได้โดยตรง
- ผลลัพธ์ ช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เช่น Gmail, Google Drive และ Google Cloud เพราะพนักงานสามารถสื่อสารและทดลองแนวคิดโดยไม่ต้องผ่านระบบอนุมัติหลายชั้น



Network Organization Structure



- โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย เป็นโครงสร้างแบบศูนย์กลางและกระจายออกไปตามภูมิภาค หรือ กลุ่มธุรกิจซึ่งภายในภูมิภาคหรือกลุ่มธุรกิจจะกำหนดโครงสร้างของตนเองอีกที
- มีการกระจายทรัพยากร โดยที่สำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่เป็น ศูนย์กลาง (Hub) ในการประสานหน้าที่สำคัญที่กระจายอยู่ในบริษัทในเครืออื่นๆ หรือ หน้าที่บางอย่างอาจทำโดยบริษัทอื่นที่ไม่ใช่บริษัทในเครือ (Subcontract)
- โครงสร้างเครือข่ายยังเน้นการสื่อสารและความสัมพันธ์แบบเปิดมากกว่าแบบลำดับชั้น
- เน้นการร่วมมือแบบ Win-Win Partnership แทนการสั่งการ
- ข้อดี คือ แสดงให้เห็นถึงโครงข่ายที่ซับซ้อนของความสัมพันธ์ในบริษัททั้งในและนอกสถานที่ ช่วยให้บริษัทมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น ให้อำนาจพนักงานทุกคนในการทำงานร่วมกัน มีความคิดริเริ่ม และตัดสินใจมากขึ้น และช่วยให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจ Workflow และกระบวนการต่างๆ
- ข้อเสีย คือ อาจเกิดความซับซ้อนเมื่อต้องรับมือกับกระบวนการนอกสถานที่จำนวนมาก ทำให้พนักงานรู้ว่าใครมีสิทธิ์ตัดสินใจเป็นคนสุดท้ายได้ยากขึ้น



ตัวอย่างองค์กรที่จัดแบบ Network Organization Structure

- **สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA)** ทำงานในรูปแบบเครือข่ายดิจิทัลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นกว่า 300 แห่ง
- เครือข่ายหลัก
 - DGA เป็นศูนย์กลาง (Digital Hub)
 - หน่วยงานสมาชิก: กรมบัญชีกลาง, กรมสรรพากร, สำนักงาน ก.พ.ร., สำนักงาน ป.ป.ช. ฯลฯ
 - ระบบเชื่อมโยงผ่านแพลตฟอร์มกลาง เช่น gov.go.th, Open Government Data Portal (data.go.th)
- ใช้ระบบ “Digital Service Network” เชื่อมโยงข้อมูลข้ามหน่วยงาน (Interoperability)
- มีการแบ่งบทบาทชัดเจน โดย DGA วางระบบ และหน่วยงานเจ้าของข้อมูลบริหารเอง
- ทำให้เกิดบริการภาครัฐออนไลน์กว่า 600 บริการ เช่น บัตรประชาชนดิจิทัล และ Digital ID



ตัวอย่างองค์กรที่จัดแบบ Network Organization Structure

- **บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)** ทำงานในรูปแบบ Corporate Network Organization
- โครงสร้างเครือข่าย
 - บริษัทแม่: PTT (ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และลงทุน)
 - บริษัทลูกเครือข่าย: PTTGC (เคมีภัณฑ์), GPSC (พลังงานไฟฟ้า), IRPC (ปิโตรเคมี), OR (ค้าปลีก)
 - พันธมิตรเครือข่ายภายนอก: บริษัทในอาเซียน, ผู้จัดจำหน่ายน้ำมัน, บริษัทเทคโนโลยีพลังงาน
- แต่ละบริษัทดำเนินการอิสระ แต่เชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ภายใต้ “เครือข่ายพลังงานแห่งชาติ”
- PTT ใช้แนวคิด “Network-based Holding Structure” เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจทั้งห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ



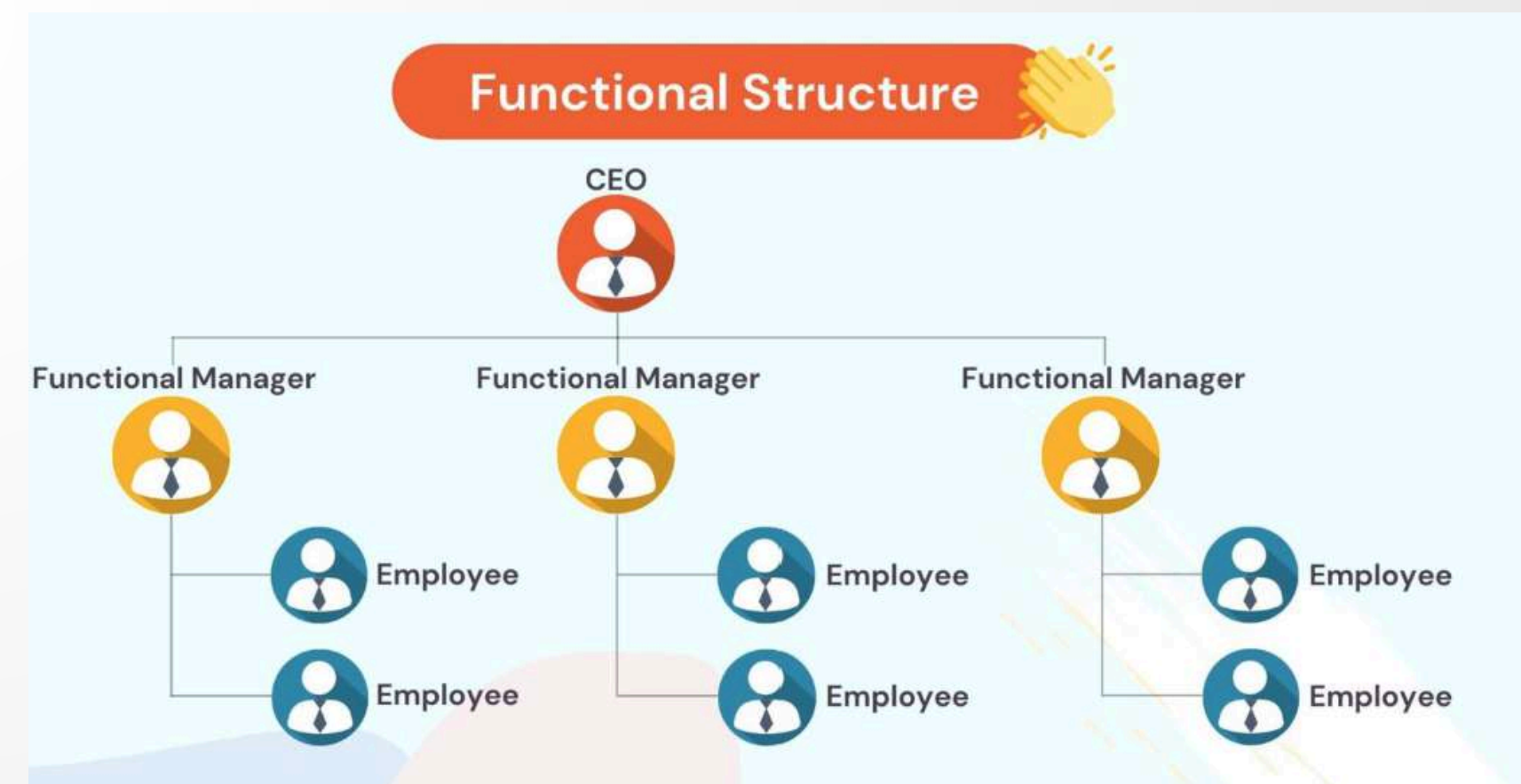
ตัวอย่างองค์กรที่จัดแบบ Network Organization Structure

- **เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Group)** ทำงานในรูปแบบ Global Network Organization
- โครงสร้างเครือข่าย
 - บริษัทแม่: CP Group (สำนักงานใหญ่)
 - เครือข่ายธุรกิจในประเทศไทย: CP Foods, True Corporation, CP All (7-Eleven)
 - เครือข่ายต่างประเทศ: Lotus's, Ping An (จีน), Superbrand Mall (เวียดนาม)
- ทำงานร่วมกับพันธมิตรในหลายประเทศโดยใช้เทคโนโลยีและมาตรฐานเดียวกัน
- ใช้การสื่อสารผ่านระบบ CP Digital Network (CDN) เพื่อบริหารข้อมูลทั่วโลก
- ผลลัพธ์ คือ สร้างระบบโลจิสติกส์และซัพพลายเชนระดับภูมิภาค (Regional Supply Chain Network)
- ซึ่งเป็นต้นแบบของ “องค์กรเครือข่ายข้ามชาติ (Transnational Network Organization)”



Functional Organization Structure

- คล้ายกับโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น โครงสร้างองค์กรที่ทำงานเริ่มต้นด้วยตำแหน่งที่มีระดับความรับผิดชอบสูงสุดที่ด้านบนลงไป แม้ว่าในเบื้องต้นพนักงานจะได้รับการจัดระเบียบตามทักษะหน้าที่ แต่ละแผนกจะมีระบบการจัดการอย่างอิสระ
- โดยแบ่งหน่วยงานตามลักษณะความเชี่ยวชาญ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยพัฒนา เป็นต้น
- การสั่งการเป็นแบบลำดับชั้น (Hierarchy) ชัดเจน
- การตัดสินใจมักรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับบน
- ข้อดี คือ พนักงานให้ความสำคัญกับหน้าที่ของตัวเอง ส่งเสริมความชำนาญพิเศษ ช่วยให้ทีมและแผนกต่างๆ รู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และโครงสร้างปรับขนาดได้ง่ายกับบริษัททุกขนาด
- ข้อเสีย คือ สามารถสร้าง **ไซโล** ภายในองค์กรได้ (ไซโล คือ ระบบที่แยกประเภทพนักงานต่างๆ ตามแผนก ทำให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ยากขึ้น) ขัดขวางการสื่อสารระหว่างแผนก และปิดบังกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับตลาดหรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ ในบริษัท



ตัวอย่างองค์กรที่จัดแบบ Functional Organization Structure

- **การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT)** ทำงานในรูปแบบ Functional + Technical Division
- **หน่วยงานหลัก**
 - ฝ่ายผลิตไฟฟ้า (Production Function)
 - ฝ่ายวิศวกรรมและก่อสร้าง (Engineering Function)
 - ฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ (Procurement Function)
 - ฝ่ายการเงินและบัญชี (Finance Function)
 - ฝ่ายบริหารบุคคล (HR Function)
- โครงสร้างนี้ช่วยให้การดำเนินงานทางเทคนิคมีมาตรฐานสูง
- แต่เมื่อองค์กรเติบโตมากขึ้น จำเป็นต้องเพิ่มระบบประสานงานข้ามฝ่าย (Cross-functional Coordination) เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการสื่อสารแนวตั้งที่มากเกินไป



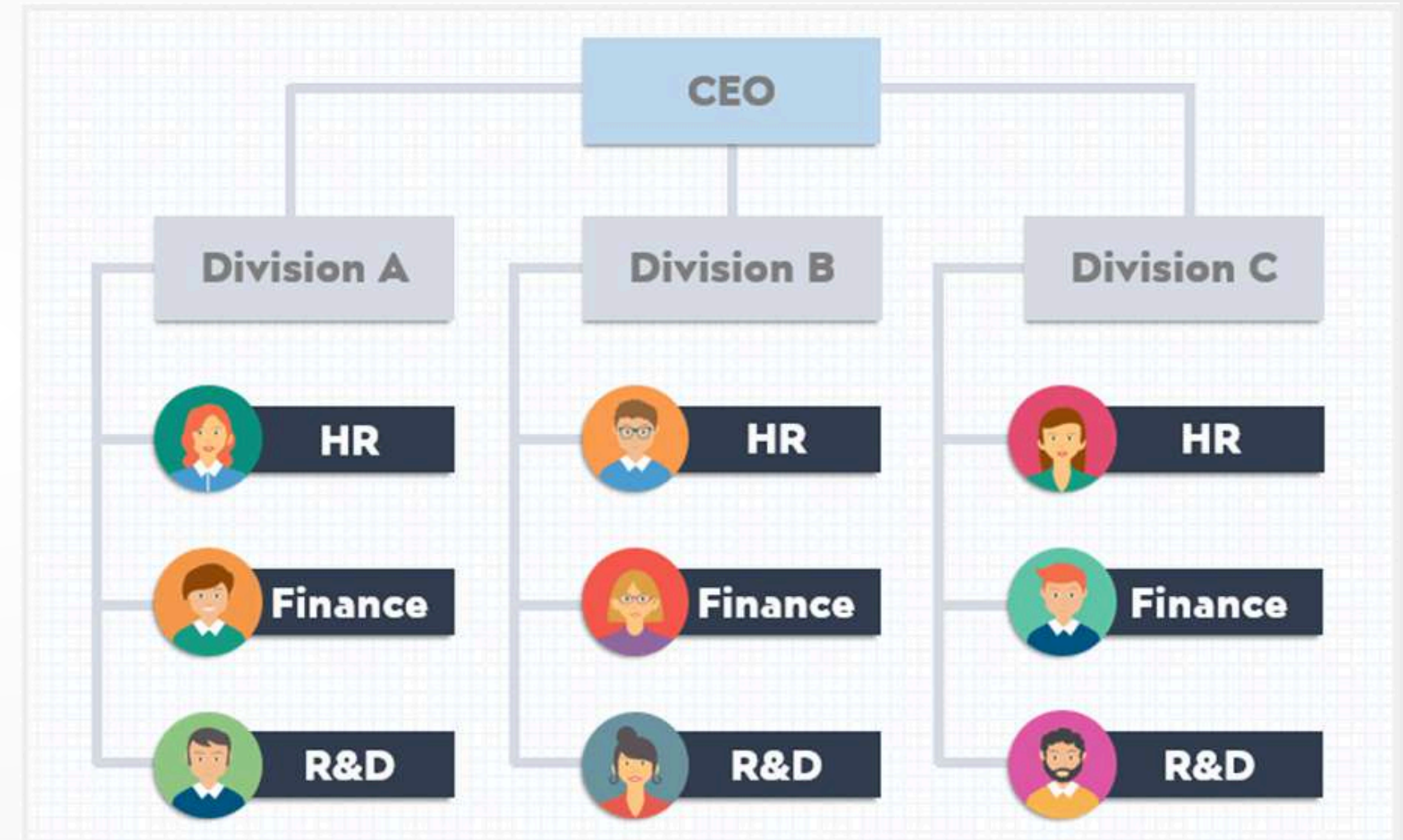
ตัวอย่างองค์กรที่จัดแบบ Functional Organization Structure

- บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด
- ทำงานในรูปแบบ Functional + Technical Division
- โครงสร้างหน้าที่หลัก
 - ฝ่ายผลิต (Production): ดูแลกระบวนการผลิตน้ำอัดลม
 - ฝ่ายการตลาด (Marketing): ทำการตลาดและวางแผนโปรโมชัน
 - ฝ่ายจัดจำหน่าย (Sales & Distribution): กระจายสินค้าทั่วประเทศ
 - ฝ่ายการเงิน (Finance): บริหารต้นทุนและงบประมาณ
 - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR): ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
- โครงสร้างนี้ช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชี่ยวชาญสูงในหน้าที่ของตน และสามารถขยายตลาดทั่วประเทศได้อย่างเป็นระบบ
- แต่ในด้านนวัตกรรมและความยืดหยุ่น อาจช้ากว่าบริษัทสมัยใหม่ที่ใช้โครงสร้างแนวนอน หรือ แบบทีม Agile



Divisional Organization Structure

- โครงสร้างองค์กรตามหน่วยงาน ตามสายงานธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ เหมาะสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ องค์กรที่มีธุรกิจหลากหลาย ผลิตภัณฑ์หลายประเภท หรือดำเนินงานในหลายพื้นที่ ทั้งภาครัฐและเอกชน
- ช่วยให้แผนกต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้โดยที่ทุกคนไม่ต้องรายงานต่อผู้บริหารเพียงไม่กี่คนทุกแผนกจะสามารถควบคุมทรัพยากรของตนเองได้ โดยจะดำเนินงานเหมือนกับเป็นบริษัทลูกภายใต้บริษัทแม่ แต่ละแผนกจะมีทีมการตลาด ทีมขาย ทีมไอที เป็นของตัวเอง โครงสร้างนี้อาจแบ่งตามผลิตภัณฑ์ แบ่งตามพื้นที่ แบ่งตามลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการผลิต
- โครงสร้างที่องค์กร “แบ่งหน่วยงานย่อยออกตามสายธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ ลูกค้า หรือพื้นที่ทางภูมิศาสตร์”
- ข้อดี คือ ช่วยให้บริษัทขนาดใหญ่คงความยืดหยุ่น ช่วยให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมหรือความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้น ส่งเสริมความเป็นอิสระ และแนวทางที่กำหนดเอง
- ข้อเสีย คือ นำไปสู่การใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนได้ การสื่อสารที่ซ้ำซ้อนหรือไม่เพียงพอระหว่างสำนักงานใหญ่และแต่ละแผนก และส่งผลให้ในบริษัทแข่งขันกันเองได้



ตัวอย่างองค์กรที่จัดแบบ Divisional Organization Structure

- **การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)**
- ทำงานในรูปแบบ Divisional by Market Segmentation
- การแบ่งโครงสร้างตาม “กลุ่มตลาด (Market Division)” ช่วยให้การวางกลยุทธ์ท่องเที่ยวตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละภูมิภาค
- เพิ่มความยืดหยุ่นในการกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย เช่น แคมเปญ “Amazing Thailand” สำหรับต่างประเทศ



รายชื่อผู้บริหารและโครงสร้างองค์กร



นางสาวธัญญ์ เกียรติพิบูลย์
Miss Thapnee Kiatphabool
ผู้จัดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย



นางสาวภัทรธรรมางค์ ณ เชียงใหม่
Miss Pattaraanong Na Chiangmai
รองผู้จัดการด้านตลาดเอเชียและแปซิฟิกใต้



นายอภิชัย ฉัตรเฉลิมกิจ
Mr. Apichai Chatchalemit
รองผู้จัดการด้านตลาดในประเทศ



นายชวรัตน์ ศิริเวกุล
Mr. Chuwit Sirvajakul
รองผู้จัดการด้าน inbound และ MICE



นางจรรยาดี คุณทรัพย์
Mrs. Chiravadee Khunsub
รองผู้จัดการด้านตลาดยุโรป อเมริกา ตะวันออกกลาง และแอฟริกา



นายนิธิ สีแพ
Mr. Nithee Seepree
รองผู้จัดการด้านสันทนาการตลาด



นายอัศวิน เทพาศิต
Mr. Akkarawit Taphasit
รองผู้จัดการด้านบริหาร



นายกิตติพงษ์ ประพัฒน์ทอง
Mr. Kittipong Prapatpong
รองผู้จัดการด้าน inbound และ MICE



นายณัฐ คุรุฑูตร
Mr. Nat Kruthasoot
รองผู้จัดการด้าน inbound และธุรกิจท่องเที่ยว

ตัวอย่างองค์กรที่จัดแบบ Divisional Organization Structure



- บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) - SCG Group
- รูปแบบ Divisional by Strategic Business Units (SBUs)
- โครงสร้าง Divisional ช่วยให้แต่ละหน่วยธุรกิจสามารถแข่งขันในตลาดของตนเองได้
- ผู้บริหารแต่ละ SBU มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจเรื่องงบประมาณ การตลาด และผลิตภัณฑ์
- SCG Headquarters ทำหน้าที่ “กำหนดกลยุทธ์รวมและควบคุมมาตรฐาน”

President & CEO - SCG

├─ SBU 1: SCG Cement-Building Materials

| ─ ฝ่ายผลิตปูนซีเมนต์

| ─ ฝ่ายการตลาดและจัดจำหน่าย

| ─ ฝ่ายนวัตกรรมวัสดุก่อสร้าง

├─ SBU 2: SCG Chemicals

| ─ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาเคมีภัณฑ์

| ─ ฝ่ายการตลาดต่างประเทศ

├─ SBU 3: SCG Packaging

| ─ ฝ่ายออกแบบบรรจุภัณฑ์

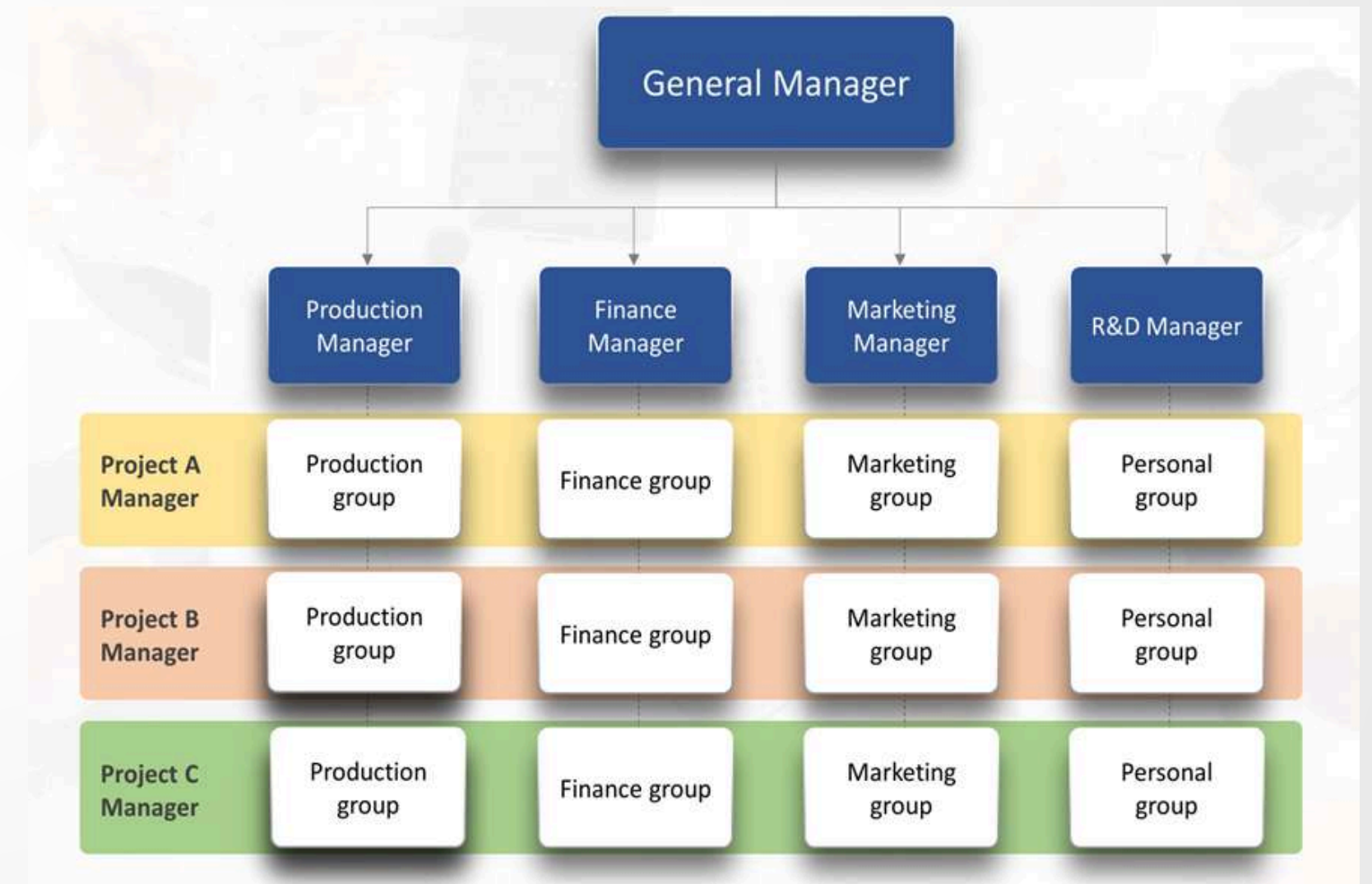
| ─ ฝ่ายผลิตและกระจายสินค้า

└─ Corporate Functions (Finance, HR, IT)

Matrix Organization Structure



- “Matrix Organization Structure” ถือเป็นหนึ่งใน “โครงสร้างยุคใหม่” ที่นิยมใช้ในองค์กรขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องบริหาร “โครงการ (Projects)” และ “สายงานหน้าที่ (Functions)” ไปพร้อมกัน เช่น องค์กรเทคโนโลยี พลังงาน การก่อสร้าง และหน่วยงานรัฐที่เน้นการบริหารบูรณาการ
- โครงสร้างองค์กรที่ระดมบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายแผนกมาทำงานในโครงการพิเศษ ในขณะที่ยังต้องปฏิบัติหน้าที่เดิมไปด้วย ตัวอย่างเช่น วิศวกรอาจอยู่ในแผนกวิศวกรรม (นำโดยผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม) แต่ได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการพิเศษชั่วคราว
- การทำงานแบบข้ามฝ่าย (Cross-functional Collaboration) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Resource Sharing) การสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communication)
- เหมาะกับองค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่น นวัตกรรม และการทำงานเชิงโครงการ
- ข้อดี คือ ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกบุคคลได้ง่ายตามความต้องการของโครงการ ให้มุมมองในองค์กรแบบไดนามิกมากขึ้น ส่งเสริมให้พนักงานใช้ทักษะความสามารถต่างๆ นอกเหนือจากหน้าที่เดิม
- ข้อเสีย คือ แสดงให้เห็นถึงข้อขัดแย้งระหว่างผู้จัดการแผนกและผู้จัดการโครงการ มีการเปลี่ยนแปลงได้บ่อยกว่าแผนผังองค์กรประเภทอื่น ๆ



ตัวอย่างองค์กรที่จัดแบบ Matrix Organization Structure

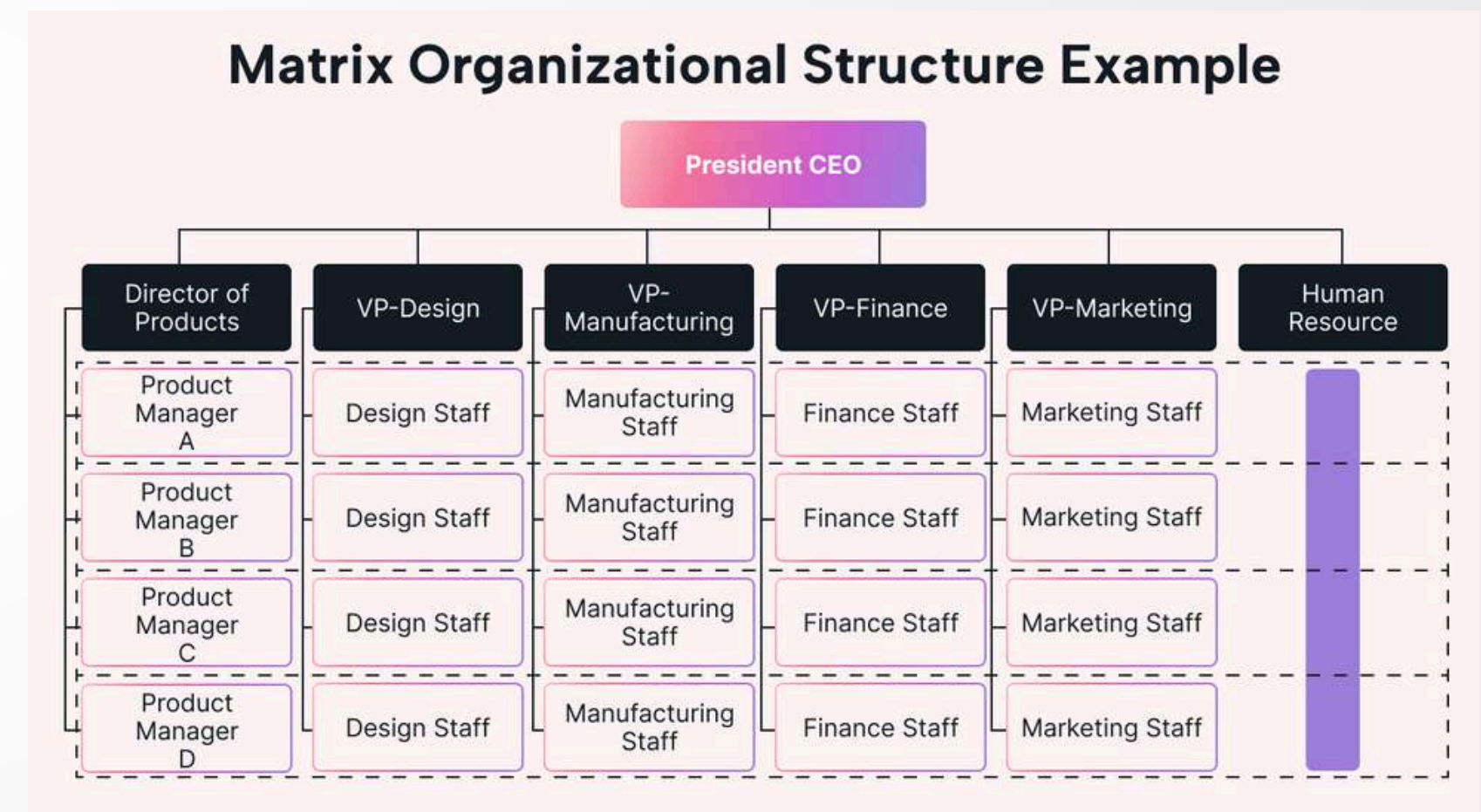


สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (วช.) / สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA)

- รูปแบบ Project Matrix สำหรับงานวิจัยและนวัตกรรม
- ตัวอย่างเช่น
 - “ฝ่ายทุนวิจัยด้านสังคม” + “ฝ่ายบริหารงบประมาณ” + “ฝ่ายสื่อสารสังคม” มารวมกันจัดการ “โครงการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากนวัตกรรม (Social Innovation Project)”
- ผลลัพธ์ ทำให้การบริหารทุนวิจัยและการติดตามผลมีความรวดเร็ว และบูรณาการหลายมิติ (นโยบาย - การเงิน - สังคม)

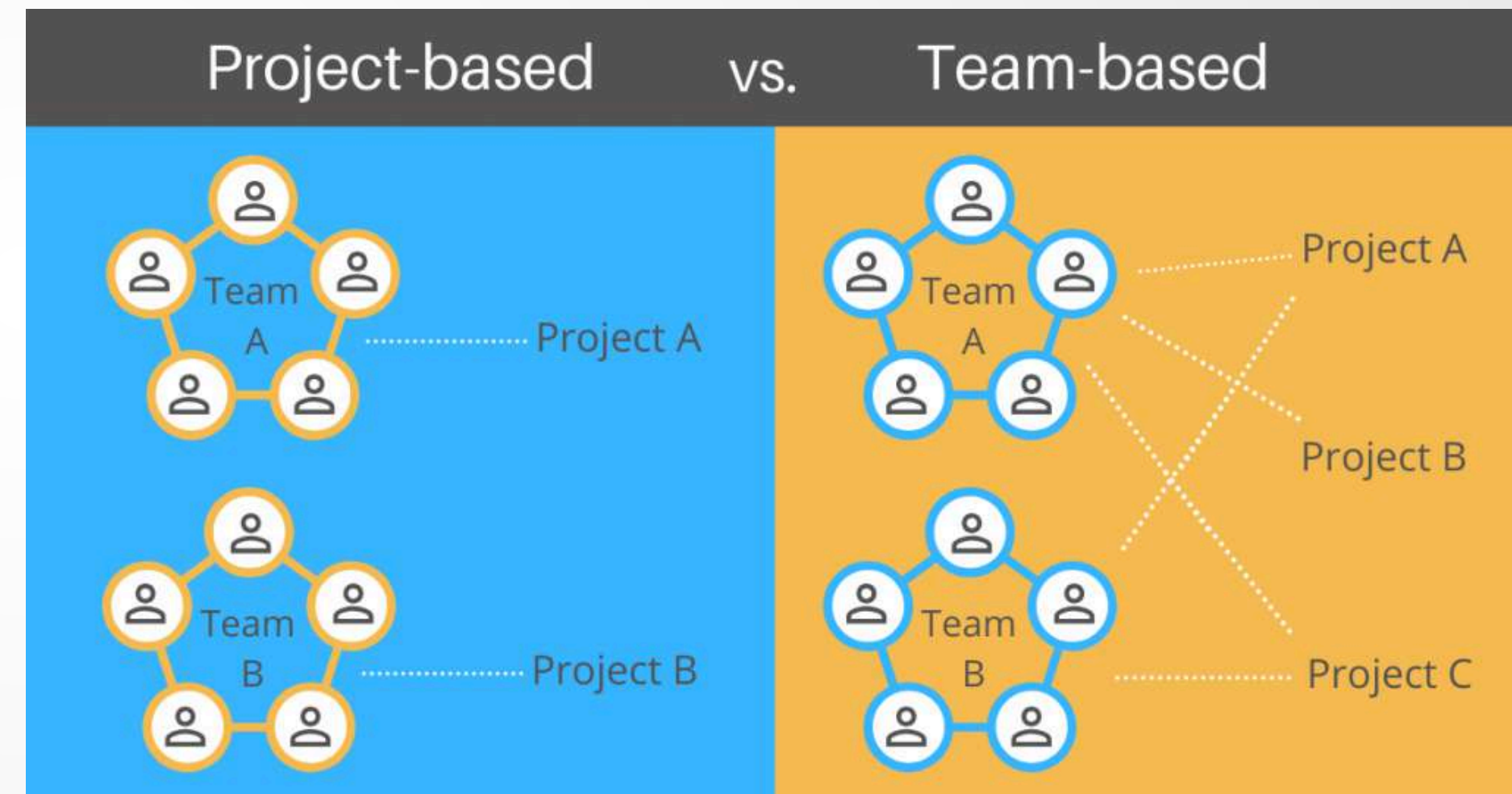
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) - SCG (ยุคปัจจุบัน)

- รูปแบบ Functional + Project Matrix
- แต่ละหน่วยงานหลัก (Cement, Chemicals, Packaging) มีฝ่ายการตลาด / การเงิน / R&D ของตนเอง
- แต่เมื่อมี “โครงการนวัตกรรม” เช่น SCG Smart Building หรือ Green Construction
 - ทีมจากแต่ละ SBU จะถูกรวมมาอยู่ภายใต้ “Project Team” เดียว
- SCG ใช้ Matrix Structure เพื่อขับเคลื่อนโครงการนวัตกรรมระหว่างหน่วยธุรกิจ ลดการแยกส่วน (Silo) และเพิ่มความร่วมมือข้ามสายงาน



Team-based Organization Structure

- โครงสร้างที่จัดการทำงานโดยใช้ “ทีม (Team)” เป็นหน่วยหลักในการบริหาร และตัดสินใจ แทนการสั่งการจากบนลงล่างแบบเดิม (Top-down Hierarchy)
- โครงสร้างองค์กรแบบทีมงาน มุ่งเน้นที่การแก้ปัญหา ความร่วมมือ และให้อำนาจการควบคุมกับพนักงานมากขึ้น องค์กรจะไม่มีสายการบังคับบัญชา พนักงานทุกคนจะได้รับมอบอำนาจเต็มที่ เมื่อได้รับมอบงาน ทีมงานจะมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานในแนวทางของตน
- เหมาะกับองค์กรที่เน้น นวัตกรรม ความเร็วในการตอบสนอง และการเรียนรู้ร่วมกัน
- ข้อดี คือ เพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพ และความโปร่งใสโดยการทำลายกรอบ **ไซโล** ส่งเสริมระบบความคิดที่เติบโต เปลี่ยนโมเดลการทำงานแบบดั้งเดิม โดยให้บุคคลย้ายจากตำแหน่งหนึ่งไปอีกตำแหน่งโดยมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในด้านเงินเดือน ชื่อตำแหน่ง หรือระดับงาน ให้คุณค่ากับประสบการณ์มากกว่าความอาวุโส ไม่ต้องได้รับการจัดการมาก เข้ากับองค์กรที่มีแนวคิดวางแผนการทำงานแบบกำหนดเป้าหมายสั้น (Agile) โดยมีวิธีการทำงานแบบ ‘ทีมที่ช่วยกันรุมทำงาน (Scrum)’
- ข้อเสีย คือ ขัดกับแนวโน้มตามธรรมชาติของหลายบริษัทที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น และอาจทำให้เส้นทางเลื่อนขั้นตำแหน่งงานไม่ชัดเจน



ตัวอย่างองค์กรที่จัดแบบ Team-based Organization Structure



สำนักงานพัฒนานโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DEPA)

- รูปแบบ “ทีมโครงการ (Project Teams)” ในการดำเนินงาน
- โครงสร้างการทำงาน
 - DEPA มีฝ่ายงานหลัก เช่น ฝ่ายส่งเสริมนวัตกรรม, ฝ่ายเศรษฐกิจดิจิทัล, ฝ่ายพัฒนาทักษะดิจิทัล
- การดำเนินโครงการ จะจัดทีมเฉพาะกิจ เช่น
 - ทีมโครงการ “Smart City Thailand”
 - ทีมโครงการ “Digital Startup Thailand”
 - ทีมโครงการ “Digital Manpower”
- ลักษณะของทีม
 - สมาชิกมาจากหลายฝ่าย (Cross-functional Team)
 - มีหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่รับผิดชอบผลลัพธ์โดยตรง
 - ทีมมีอำนาจตัดสินใจและจัดการงบประมาณได้บางส่วน
- รูปแบบนี้ช่วยให้ DEPA บริหารโครงการนวัตกรรมดิจิทัลได้รวดเร็วและตอบสนองนโยบายยุคใหม่ (Agile Government)



ตัวอย่างองค์กรที่จัดแบบ Team-based Organization Structure



สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.)

- รูปแบบ ใช้ “ทีมบูรณาการ” ในการจัดการระบบหลักประกันสุขภาพ
- ตัวอย่างทีม
 - ทีมพัฒนาระบบคลังข้อมูลสุขภาพ (Health Data Team)
 - ทีมบริหารงบประมาณกองทุน (Finance Team)
 - ทีมสื่อสารและมีส่วนร่วมภาคประชาชน (Public Engagement Team)
- ทีมเหล่านี้ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายสำนัก (นโยบาย, การคลัง, เทคโนโลยีสารสนเทศ, สื่อสารองค์กร) ทำงานร่วมกันเป็นทีมตามเป้าหมายโครงการ เช่น “โครงการเบิกจ่ายตรงผู้ป่วยเรื้อรัง”
- ลดความซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน สร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกัน
- เป็นตัวอย่างของ Team-based Management ในภาครัฐด้านสาธารณสุข

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (ปภ.)

- รูปแบบ ใช้ “ทีมเฉพาะกิจ (Task Force Teams)” สำหรับภารกิจเร่งด่วน
- ตัวอย่าง
 - ทีมค้นหาและกู้ภัย (SAR Team)
 - ทีมเผชิญเหตุสารเคมี (Hazmat Team)
 - ทีมสื่อสารภาวะวิกฤติ (Emergency Communication Team)
- แต่ละทีมประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากหลายกอง เช่น กองวิศวกรรม, กองสื่อสาร, กองแผนงาน ฯลฯ มาทำงานร่วมกันภายใต้ผู้บัญชาการเหตุการณ์
- เป็น Team-based Structure ที่เน้น “ภารกิจ (Mission-based Team)”
- ลดความล่าช้าในการสั่งการ และเพิ่มความเร็วในการตอบสนองภาวะฉุกเฉิน



สรุป

- โครงสร้างองค์การ เป็นการกำหนดสายการบังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างการจัดการขององค์การที่แบ่งแยกตามลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งของแต่ละตำแหน่งและของหน่วยงานภายในองค์การ ช่วยให้เห็นภาพรวมของการบริหารจัดการงานขององค์การที่มีความเชื่อมโยงและชัดเจนยิ่งขึ้น
- นอกจากนี้โครงสร้างองค์การยังสามารถแบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ โดยความเหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นขนาดขององค์การ ลักษณะการปฏิบัติงาน การบริหารงาน รวมถึงลักษณะของพนักงานในองค์การ



**THANK YOU
FOR ATTENDING**

