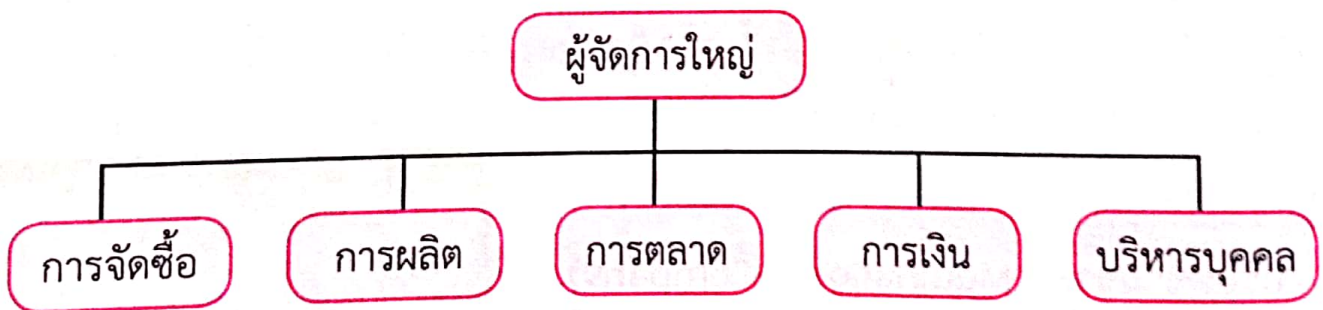


### 3. การจัดโครงสร้างขององค์การ

พนักงานขายควรศึกษาการจัดโครงสร้างขององค์การซึ่งมีหลายแบบ แต่ละแบบมีทั้งข้อดี ข้อเสีย ฉะนั้น การที่ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดโครงสร้างขององค์การสามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 5 ประเภท ดังนี้

#### 3.1 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure)

โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ที่ต้องกระทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดี คือ ทำให้ได้บุคคลที่มีความสามารถในการทำงานในแผนกนั้น ๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นเป็นเพียงแค่กำหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้ความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่าย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่าย นอกจากนี้ การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม การจัดรูปแบบองค์การแบบนี้ก็มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ เช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานยุ่งยากขึ้น อาจมีการไม่มีความรับผิดชอบได้ นอกจากนี้การจัดองค์การรูปแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป

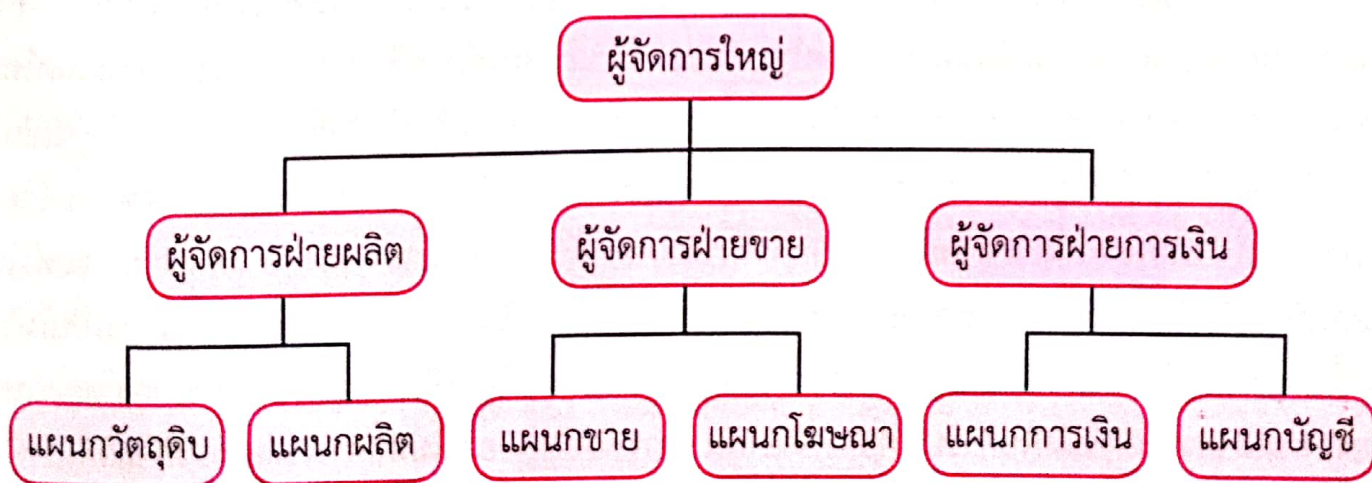


ภาพที่ 4.7 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน  
ที่มา : จันทรา ส่งศรี, 2562.



### 3.2 โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure)

การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นชั้น ๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามชั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแต่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์การแบบนี้อาจจะคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ แบ่งตามอาณาเขต แบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นชั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็วจากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์การก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบองค์การนี้ไม่มีอะไรสลับซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้าย โครงสร้างนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์การขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ ก่อให้เกิดปัญหา คือ ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนั้นบางขณะปริมาณของงานมีมากจนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่าอีกประการหนึ่ง ลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดได้ และประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารงานระดับรองลงมา หรือพยายามกีดกัน หรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตน ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงไปไม่ดี หมกมุ่นใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

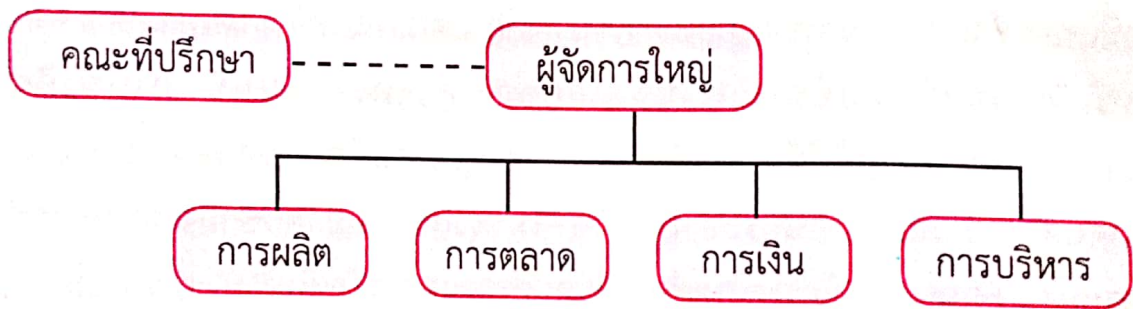


ภาพที่ 4.8 โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก  
ที่มา : จันทรา ส่งศรี, 2562.



### 3.3 โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure)

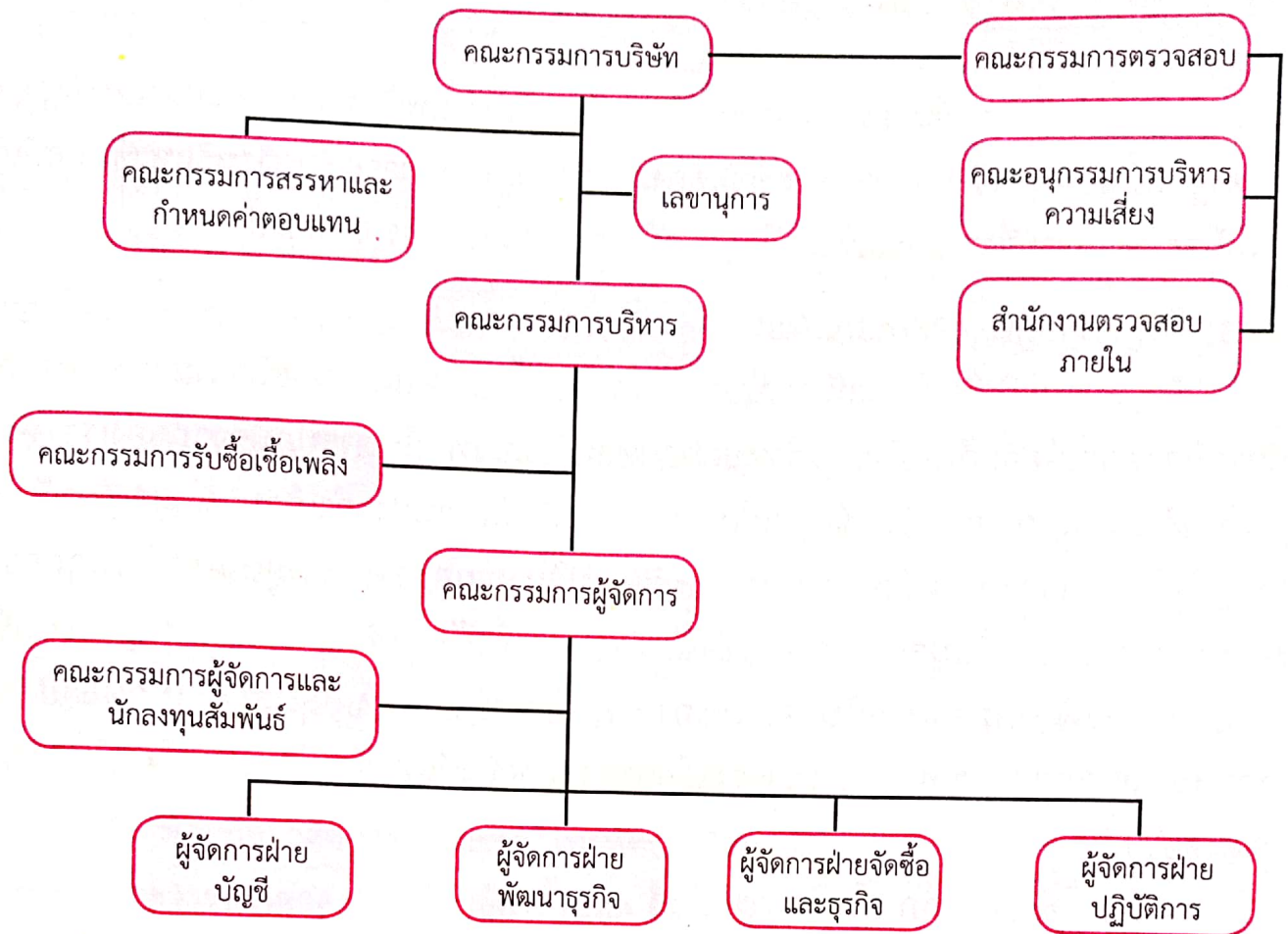
การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายกฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำ ทำให้้องค์การมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์การรูปแบบนี้มีผลดี คือ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการปิ่นเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจท้อถอยในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะ แต่ไม่มีอำนาจสั่งการ



ภาพที่ 4.9 โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา  
ที่มา : จันทรา ส่งศรี, 2562.

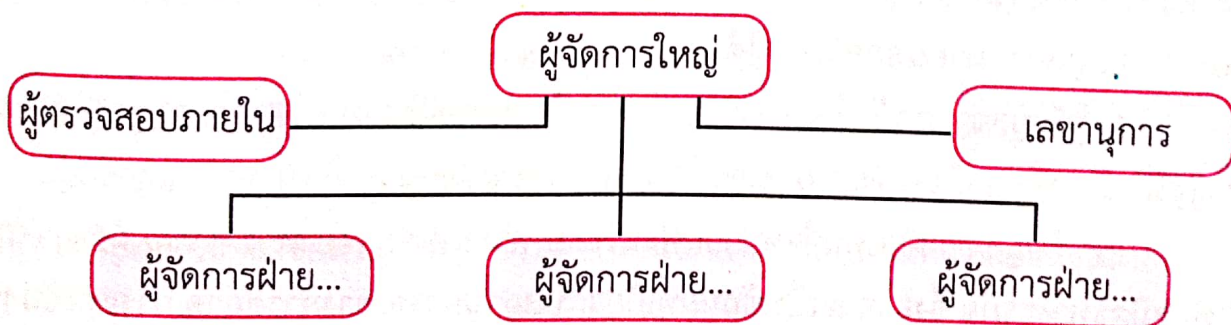
### 3.4 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organizational Structure)

การจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ การบริหารงานองค์การโดยให้มีคณะกรรมการบริหารเช่นนี้ ผลดี คือ จะช่วยขจัดปัญหาการบริหารงานแบบผูกขาดของคนคนเดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนี้การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่าย จะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการ คือ เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าจะได้ข้อยุติอาจไม่ทันการณ์ต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล



ภาพที่ 4.10 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร  
ที่มา : จันทรา ส่งศรี, 2562.

3.5 โครงสร้างองค์การแบบอนุกรม (Auxiliary) คือ หน่วยงานช่วย บางครั้งเรียกว่า “หน่วยงานแม่บ้าน” (Housekeeping Agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการ และอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน



ภาพที่ 4.11 โครงสร้างองค์การแบบอนุกรม  
ที่มา : จันทรา ส่งศรี, 2562.



## 4. แหล่งความรู้เกี่ยวกับกิจการ

กิจการต่าง ๆ ที่ก่อตั้งขึ้นและสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้จนมีพนักงานของตนเองและดำรงอยู่อย่าง เป็นมาตรฐานนั้น แสดงว่ากิจการแต่ละที่จะต้องมีฐานข้อมูลที่สามารถค้นคว้าหรือหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับกิจการได้ พนักงานขายจึงสามารถเข้าไปศึกษาหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้ดังนี้

### 4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่เราเป็นผู้เก็บรวบรวมขึ้นมาใหม่เอง และมีความจำเป็นต่อการนำมา ใช้ในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการปฏิบัติงานของเราต่อไป เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับยอดขายประจำวัน ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานประจำเดือน ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต การสูญเสียในระหว่างการผลิต ต้นทุนการผลิต ปริมาณผลผลิต ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งชั้นต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในกิจการของเรา ข้อมูลที่เกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ข้อมูลที่ เกี่ยวกับสถานการณ์การแข่งขัน และรายละเอียดของคู่แข่งชั้นที่แท้จริงแต่ละราย โดยมีแหล่งที่มาของ ข้อมูลดังต่อไปนี้

#### 4.1.1 ข้อมูลจากภายในกิจการ ได้แก่

1) ข้อมูลจากฝ่ายงานต่าง ๆ เช่น ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ซึ่งเป็น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของฝ่ายงานต่าง ๆ เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบัญชีการเงิน ได้แก่ ด้านรายรับ-รายจ่าย กำไร-ขาดทุน สภาพคล่อง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการตลาด ได้แก่ ยอดขาย การเพิ่มผลิตภัณฑ์ ยอดขายแต่ละผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ผลการส่งเสริมการตลาด ข้อมูลที่ เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น ปริมาณการใช้วัตถุดิบ แรงงาน และค่าเสียหายต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต ข้อมูล เกี่ยวกับคุณภาพการผลิต ข้อมูลเกี่ยวกับของเสียระหว่างการผลิต ข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการผลิต

2) ข้อมูลจากพนักงาน ซึ่งอาจจะใช้วิธีการระดมความคิด การให้พนักงานเขียน ข้อเสนอแนะ หรือการประชุมเพื่อสรุปประเด็นต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการดำเนินการในเรื่องต่อไปได้

#### 4.1.2 ข้อมูลจากภายนอกกิจการ ได้แก่

1) ข้อมูลจากลูกค้า โดยการวิจัย สัมภาษณ์ สังเกตพฤติกรรม หรือจากการพูดคุยสอบถาม ประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำมาศึกษาถึงพฤติกรรม ความต้องการต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่ม

2) ข้อมูลจากตัวแทนจำหน่ายแฟรนไชส์ซี หรือผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) พันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ทางการตลาด การแข่งขัน หรือ เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการ

3) ข้อมูลจากคู่แข่งชั้น ซึ่งอาจจะได้มาโดยใช้กลยุทธ์สายสืบหรือสืบราชการลับ หรือ การลองไปกิน ไปชิม ไปใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของคู่แข่งชั้น การนำผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งชั้นมาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของคู่แข่งชั้น



4) ข้อมูลจากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ตรงในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจการของเรา เป็นข้อมูลจากนักวิชาการที่เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับทฤษฎี องค์ความรู้ หรือแนวทางในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ

## 4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่มีผู้เก็บรวบรวม เรียบเรียง วิเคราะห์ไว้แล้ว และเป็นข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการ เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเปลี่ยนแปลงทางด้านรูปแบบทางธุรกิจ เทคโนโลยี มาตรการทางการเมือง และกฎหมายต่าง ๆ โดยแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่สำคัญ ได้แก่

4.2.1 ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งในปัจจุบันมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจต่าง ๆ แยกเป็นหมวดหมู่ชัดเจน เพื่อให้เข้าไปค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกิจการของเรามาใช้ในการประกอบการวิเคราะห์ต่อไปได้

4.2.2 ข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และวารสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยอาจจะติดตามจากข่าวสารประจำวัน หรือเข้าไปใช้บริการจากห้องสมุด ข่าวของสำนักพิมพ์ต่าง ๆ เช่น มติชน ฐานเศรษฐกิจ

4.2.3 ข้อมูลจากหน่วยงานของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมส่งเสริมการค้าส่งออก กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานสถิติ

แห่งชาติ โดยในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ จะมีข้อมูลที่มีความทันสมัยเป็นปัจจุบันมากขึ้น โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมาตรการของกรม กระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งที่ประกาศใช้แล้ว และที่กำลังจะมีผลบังคับใช้ในอนาคต ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจทั้งสิ้น

4.2.4 ข้อมูลจากองค์การธุรกิจต่าง ๆ เช่น หอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคม ชมรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้าต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นแหล่งข้อมูลที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

4.2.5 ข้อมูลจากผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่นักวิชาการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้วิจัยขึ้นมา เพื่อเผยแพร่หรืออาจจะต้องซื้อข้อมูลในบางเรื่อง ก็เป็นอีกแหล่งข้อมูลที่มีความสำคัญไม่น้อย



### สาระน่ารู้

11 เคล็ดลับที่ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

1. มีโค้ช
2. สร้างโอกาส
3. ลงทุนให้กับความสำเร็จ
4. การคาดการณ์จากเป้าหมาย
5. เชื่อและมั่นใจ
6. เปลี่ยนแปลงตัวเอง
7. ทำทุกอย่างเพื่อให้ธุรกิจสำเร็จ
8. เป็นนักสร้างสายสัมพันธ์ที่ดี
9. เป็นนักบริการที่ดี
10. เป็นนักรับเสียดวง
11. มีความยุติธรรม และจริยธรรม





## 5. ประโยชน์ของการมีความรู้เกี่ยวกับกิจการ

- 5.1 สร้างความจงรักภักดี ความรู้ที่เกี่ยวกับกิจการย่อมสร้างความจงรักภักดีให้กับพนักงานขาย เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรที่ตนเองอยู่
- 5.2 สร้างความเชื่อมั่น พนักงานขายที่มีความรู้ดีเกี่ยวกับกิจการจะทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน
- 5.3 สร้างขวัญและกำลังใจ จากความรู้เกี่ยวกับกิจการที่พนักงานขายได้ศึกษาและรับทราบข้อมูลภายในบริษัทของตนเอง นอกจากจะสร้างความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นให้กับพนักงานขายแล้ว ยังสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีด้วย
- 5.4 เกิดความสำเร็จในการขาย พนักงานขายที่มีความจงรักภักดี มีความเชื่อมั่น และมีขวัญและกำลังใจจากการทำงานแล้ว จะมีผลทำให้งานขายประสบผลสำเร็จได้ดีขึ้น



### สรุปท้ายหน่วย

พนักงานขายควรศึกษาข้อมูลของกิจการเพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของตนเองในการนำไปสู่ความสำเร็จ การศึกษาประวัติความเป็นมาของกิจการ และการศึกษาเกี่ยวกับบุคคลที่ริเริ่มผลิตสินค้าและนำออกสู่ตลาดได้สำเร็จนั้น จะช่วยทำให้พนักงานขายเข้าใจนโยบายปัจจุบันของบริษัทได้ดียิ่งขึ้น การศึกษาเกี่ยวกับการจัดองค์กรของบริษัทจะช่วยทำให้พนักงานขายสามารถทราบคุณภาพการผลิต มาตรฐานของกิจการ นอกจากนั้นพนักงานขายควรศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของกิจการ โครงสร้างองค์กร ตลอดจนนโยบายขององค์กรเพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด



### ตอนที่ 3 จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้อใจความสมบูรณ์ (ทำลงในสมุด)

1. จงให้คำจำกัดความของคำว่า “สหกรณ์” ตามที่ผู้เรียนเข้าใจ
2. ผู้เรียนคิดว่ารัฐวิสาหกิจมีความสำคัญอย่างไรกับประชาชน
3. ผู้เรียนคิดว่านโยบายใดมีความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
4. บอกความแตกต่างระหว่างห้างหุ้นส่วนกับบริษัทจำกัดในการประกอบกิจการ
5. ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้ธุรกิจประเภทใดได้บ้างในการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน