

บทที่ 3

การศึกษาองค์การและการปรับปรุงองค์การ

3.1 สภาพอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ในปัจจุบัน

ชิ้นส่วนอุปกรณ์ในการประกอบรถยนต์ มีทั้งที่ผลิตได้เองในประเทศ (Local Content) และชิ้นส่วนสำเร็จรูปที่ถอดแยกส่วนเข้ามาจากต่างประเทศ (CKD : Complet Knock Down)

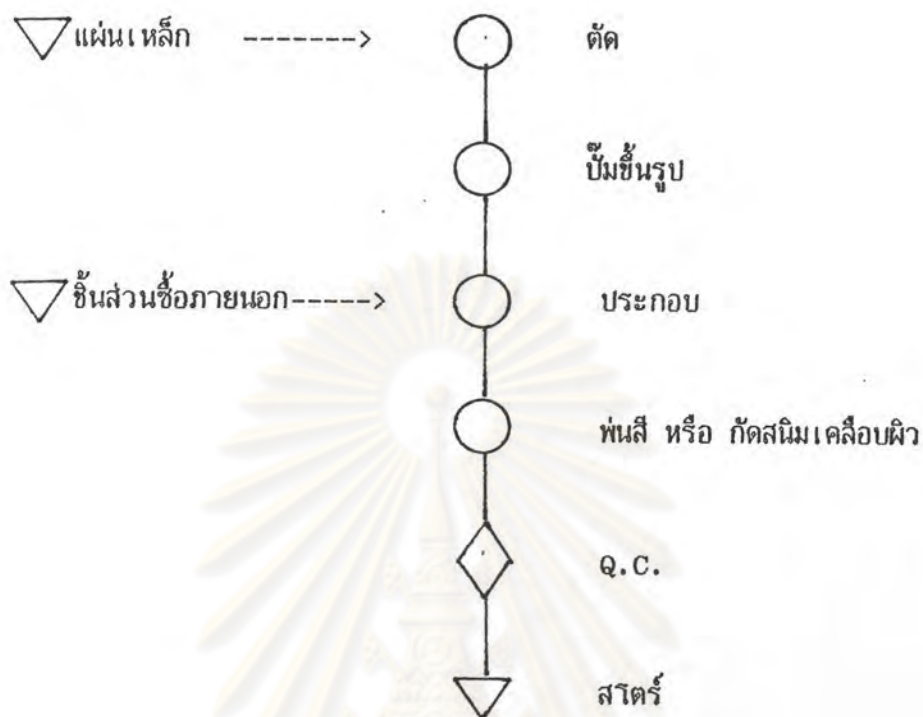
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหลายระดับ เนื่องจากชิ้นส่วนอุปกรณ์รถยนต์มีมากมาย วัสดุที่ใช้มีทั้ง เหล็ก ยาง พลาสติก การผลิตสามารถทำได้ตั้งแต่ในโรงกลึงขนาดเล็ก จนถึงโรงผลิตเครื่องมือกลขนาดใหญ่ โรงงานที่ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ขนาดใหญ่ หรือโรงงานขนาดกลางที่ได้รับการสนับสนุนให้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศในรูปแบบการร่วมลงทุนและรับเทคโนโลยี จะผลิตอุปกรณ์รถยนต์ที่โรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง ส่วนโรงงานผลิตชิ้นส่วนขนาดเล็กส่วนมากจะทำการผลิตชิ้นส่วนในลักษณะลอกเลียนแบบอะไหล่แท้ จะเลือกผลิตชิ้นส่วนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ มุ่งขายราคาถูกในตลาดอะไหล่โดยเฉพาะ

ต้นทุนในการผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์รถยนต์โดยเปรียบเทียบแล้วจะสูงกว่าประเทศที่เป็นผู้ผลิตโดยตรง

3.2 สภาพโรงงานตัวอย่าง

โรงงานทำการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องยนต์ดีเซล และยังรับผลิตชิ้นส่วนของอุปกรณ์ไฟฟ้า ซึ่งใช้เครื่องจักรร่วมกัน

3.3 กระบวนการผลิตชิ้นส่วนโลหะของโรงงาน



รูปที่ 3.1 กระบวนการผลิตชิ้นส่วนโลหะ

3.4 การดำเนินงานในการผลิต

ขั้นตอนการดำเนินงานในการผลิต ของโรงงานตัวอย่าง มีดังนี้

1. เมื่อได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้า ซึ่งจะแจ้งมาที่ฝ่ายการตลาด ลูกค้าจะส่งแบบวาด(drawing)ของชิ้นงาน และบางครั้งอาจส่งชิ้นงานตัวอย่างมาให้ด้วย ทางฝ่ายการตลาดก็จะจัดทำข้อมูลแจ้งแก่ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายวิศวกรรมจะจัดทำเอกสารชุดมาตรฐานกระบวนการผลิต เพื่อประเมินขนาดแม่พิมพ์ขนาดวัสดุ จำนวนวัสดุ รายละเอียดในการประกอบชิ้นงาน เอกสารชุดนี้จะส่งไปให้ฝ่ายการตลาดเพื่อประเมินราคา ซึ่งจะส่งใบประเมินราคาไปให้ลูกค้าทราบ และจะเจรจาตกลงราคาระหว่างฝ่ายการตลาดและลูกค้า เมื่อตกลงราคากันได้แล้วก็จะทำสัญญา เมื่อทำสัญญากันแล้วฝ่ายการตลาดจะจัดทำ จัดส่ง เอกสารใบแจ้งการรับจัดทำชิ้นงาน ใบแจ้งรายการ

ชิ้นส่วนประกอบย่อยที่ต้องทำ กำหนดการทำงานของฝ่ายต่างๆ พร้อมทั้งสำเนาแบบวาดชิ้นงาน และมาตรฐานขบวนการผลิต ส่งให้กับฝ่ายผลิต ฝ่ายวางแผนการผลิต ฝ่ายสร้างแม่พิมพ์ ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายบัญชี ฝ่ายควบคุมคุณภาพ

2. เมื่อฝ่ายวิศวกรรมได้ข้อมูลจากฝ่ายการตลาด แล้วก็วาง die lay out ทำการออกแบบแม่พิมพ์ ทำโมเดล และแบบพิมพ์ส่งให้ร้านค้าที่ทำเหล็กหล่อแม่พิมพ์ จัดทำเอกสารใบควบคุมการผลิตชิ้นส่วนของแม่พิมพ์ ส่งให้ฝ่ายสร้างแม่พิมพ์ และจัดซื้อแบบวาดแม่พิมพ์ส่งให้ฝ่ายสร้างแม่พิมพ์ ใบชิ้นงานสำเร็จส่งให้ฝ่ายสร้างแม่พิมพ์และฝ่ายผลิต

3. การวางแผนการผลิต เมื่อฝ่ายวางแผนการผลิตได้รับเอกสารจากฝ่ายการตลาด และฝ่ายวิศวกรรมแล้ว ก็จะจัดทำแผนการผลิตประจำเดือน ส่งให้แก่ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายวางแผนจัดซื้อวัสดุ และจะจัดทำแผนผลิตประจำวันให้แก่ฝ่ายผลิตก่อนการผลิต 3 วัน

4. การผลิตเริ่มจากการทำแม่พิมพ์เพื่อปั๊มขึ้นรูป ซึ่งฝ่ายสร้างแม่พิมพ์จะเป็นฝ่ายจัดการสร้างแม่พิมพ์ แต่ถ้าเป็นกรณีจ้างทำแม่พิมพ์จากภายนอก ฝ่ายวิศวกรรมก็จะเป็นฝ่ายรับใบคำเนิงานในการจ้างทำแม่พิมพ์ ในกรณีที่ทำแม่พิมพ์เอง ฝ่ายสร้างแม่พิมพ์รับ MASTER MODEL จากฝ่ายวิศวกรรมและฝ่ายจัดซื้อ จะส่งเหล็กหล่อที่จ้างทำจากร้านภายนอกให้ แล้วฝ่ายจัดสร้างแม่พิมพ์ก็จะจัดสร้างแม่พิมพ์ตามแบบ เมื่อแล้วเสร็จก็จะมีการทดลองพิมพ์ เพื่อจะได้ดูว่าแม่พิมพ์จะต้องปรับปรุงตรงไหนบ้าง และเพื่อกำหนดขนาดของแผ่นเหล็กขอยที่จะใช้ เมื่อแม่พิมพ์ที่สร้างผ่านการทดลองพิมพ์และประมวลผลแล้ว ก็จะจัดส่งให้กับฝ่ายผลิตเพื่อนำไปใช้ผลิตต่อไป

5. ในการผลิตจะเริ่มจากการตัดขอยแผ่นเหล็ก แล้วนำมาปั๊มขึ้นรูป ซึ่งอาจจะต้องปั๊มหลายครั้ง เพื่อให้ได้รูปทรงตามที่ต้องการ ซึ่งหลังจากการปั๊มแล้วจะมีการตรวจสอบคุณภาพชิ้นงาน ซึ่งบางชิ้นงานก็จำเป็นต้องผ่านการเคาะตบแต่งอีกด้วย จากนั้นก็นำชิ้นงานเหล่านี้มาประกอบ ซึ่งอาจมีชิ้นส่วนที่ซื้อจากภายนอกด้วย เมื่อผ่านการตรวจสอบคุณภาพในการประกอบแล้ว ก็จะนำชิ้นงานไปเคลือบผิวด้วยน้ำมัน หรือทาสี ซึ่งก็แล้วแต่การใช้งานของแต่ละอย่าง นอกจากนี้ ชิ้นส่วนบางอย่างเช่น เฟลา จะมีขบวนการผลิตที่แตกต่างไปบ้าง ซึ่งจะใช้ท่อเหล็กมาตัดแล้วจึงกลึงให้ได้ตามต้องการ แล้วจึงนำมาประกอบและเคลือบผิว

6. เมื่อผ่านขบวนการผลิตเรียบร้อยแล้วก็นำมาจัดเก็บไว้ในสโตร์ เพื่อทำการจัดส่งลูกค้าตามกำหนดการของลูกค้าต่อไป

สำหรับชิ้นงานบางอย่างเป็นชิ้นงานเก่า ก็将通过ขั้นตอนการจัดทำแม่พิมพ์ไปหรือ ถ้า

เป็นชิ้นงานที่ตัดแปลงจากชิ้นงานเก่าก็จะมีการตัดแปลงแม่พิมพ์แทนการสร้างแม่พิมพ์ใหม่

การศึกษาการจัดองค์กรและระบบเอกสารในงานวิจัยครั้งนี้ได้ทำโดยวิธี

1. การสังเกตจากการปฏิบัติงาน
2. การศึกษาจากเอกสารข้อมูลของทางโรงงาน
3. การสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานปฏิบัติงาน ได้แก่ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน หัวหน้าแผนก หัวหน้ากลุ่ม
4. การเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง
5. การใช้แบบสอบถามกับ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน หัวหน้าแผนก หัวหน้ากลุ่ม

3.5 สภาพองค์กรในปัจจุบัน การศึกษาถึงปัญหาการจัดองค์กร และปัญหาที่พบจากการศึกษาการจัดองค์กร

3.5.1 สภาพการจัดองค์กรในปัจจุบัน

จากการที่เดิมโรงงานเริ่มต้นจากการเป็นผู้จำหน่ายชิ้นส่วนรถยนต์ รถมอเตอร์ไซด์ และเครื่องจักรกลทางการเกษตรมาก่อน ต่อมาจึงเริ่มผลิตอะไหล่ของชิ้นส่วนเหล่านี้ในระยะเริ่มแรกที่ยังเป็นโรงงานขนาดเล็ก การดำเนินงานจะเป็นลักษณะที่เจ้าของจะดำเนินงานเอง และควบคุมทุกกิจกรรมของโรงงานเอง การบริหารงานขึ้นอยู่กับตัวเจ้าของโรงงาน ไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่แน่นอน ไม่มีการจัดทำแผนผังการจัดองค์กร ต่อมาเมื่อโรงงานขยายใหญ่ขึ้น เริ่มมีการแบ่งงานออกเป็นแผนกต่างๆ เจ้าของเริ่มแบ่งงานออกให้พนักงานรับผิดชอบตามตำแหน่งต่างๆ แต่กิจกรรมที่สำคัญ เช่น การตัดสินใจในเรื่องทางการเงิน เรื่องนโยบายบริษัท ก็ยังอยู่ในอำนาจของเจ้าของโรงงาน และถึงแม้จะมีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ขึ้นมา แต่ก็ยังไม่มีการกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ในการทำงานจริงมักเป็นไปตามความคุ้นเคย อำนาจของตำแหน่งต่างๆ ขึ้นกับความสัมพันธ์กับเจ้าของโรงงาน การบริหารงานยึดติดกับตัวบุคคล

ตารางที่ 3.1 แสดงปริมาณการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงาน

ปี พ.ศ.	จำนวนคนงาน	ร้อยละของการเพิ่ม
2528	483	-
2529	490	1.4
2530	631	22.3
2531	1149	45.1
2532	1169	1.7
2533	1741	32.8

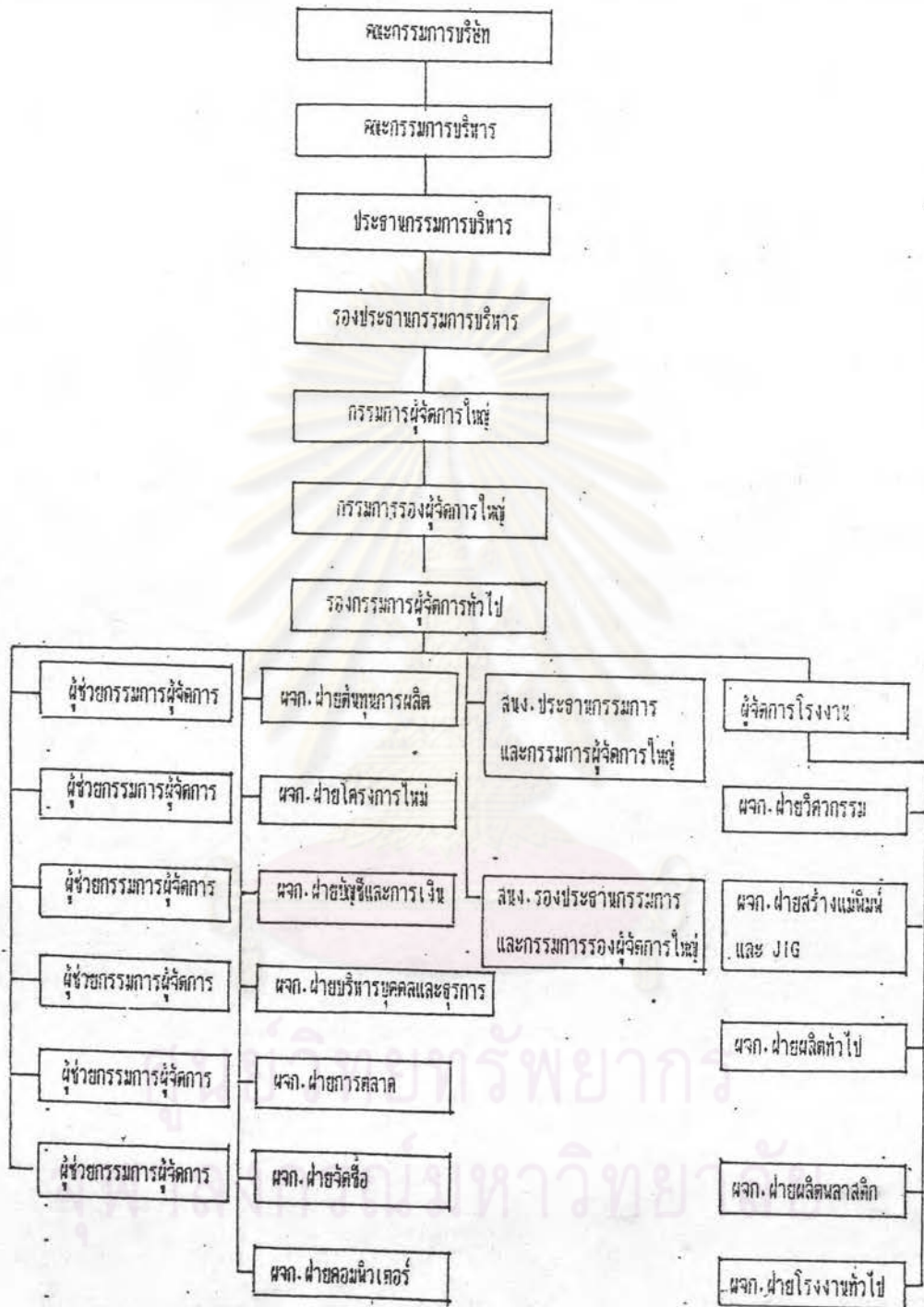
การจัดแผนผังองค์กรอย่างเป็นทางการเริ่มมีขึ้นใน พ.ศ.2531 เนื่องจากการบริหารงานมีความซับซ้อนมากขึ้นเพราะการขยายตัวขององค์กร ดังการเปลี่ยนแปลงจำนวนคนงาน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

3.5.2 การศึกษาการจัดองค์กรจากเอกสารข้อมูลของทางโรงงาน

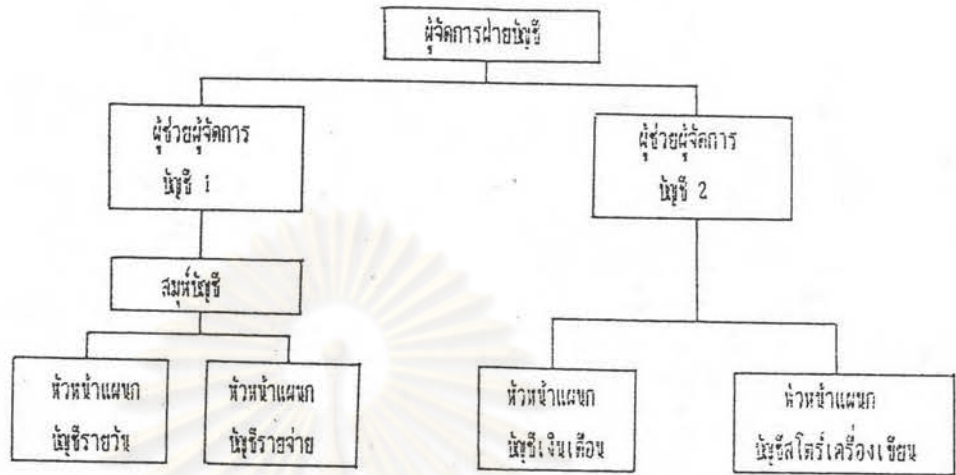
การจัดองค์กรของโรงงานตัวอย่างในอดีตที่ผ่านมาและในปัจจุบัน ดังแสดงในรูปที่ 3.2-3.24

จากรูปที่ 3.2 แสดงโครงสร้างองค์กรระดับบน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนโรงงาน ส่วนบริหารงาน และส่วนที่ปรึกษา จากโครงสร้างองค์กรนี้จะพบว่ามีจุดบกพร่องคือ

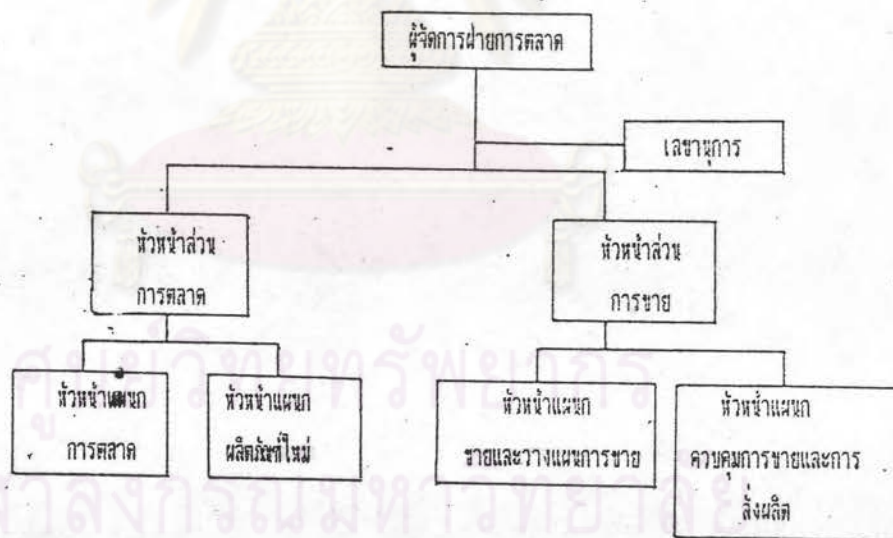
1. ส่วนที่ปรึกษาไม่ควรอยู่ในสายการบังคับบัญชา ควรแยกออกต่างหาก
2. การจัดกลุ่มงานยังไม่เหมาะสม งานในระดับเดียวกันมีบางกลุ่มใหญ่ บางกลุ่มเล็กแตกต่างกันมาก (ทั้งจำนวนคนและอำนาจ) เช่นงานในระดับฝ่าย
3. บางคนรับผิดชอบในหลายตำแหน่ง ทำให้ดูแลไม่ทั่วถึง เช่นผู้จัดการโรงงานกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ซึ่งเป็นคนคนเดียว
4. ตำแหน่งต่างๆ ในระดับบนสูงเกินไป ทำให้การทำงานล่าช้าและในทางปฏิบัติจริง การรายงานจะทำได้ลำบาก ข้ามชั้นเสียบ้าง ทำให้เกิดความสับสน ไม่แน่



รูปที่ 3.2 ผังโครงสร้างองค์กรปี 2533



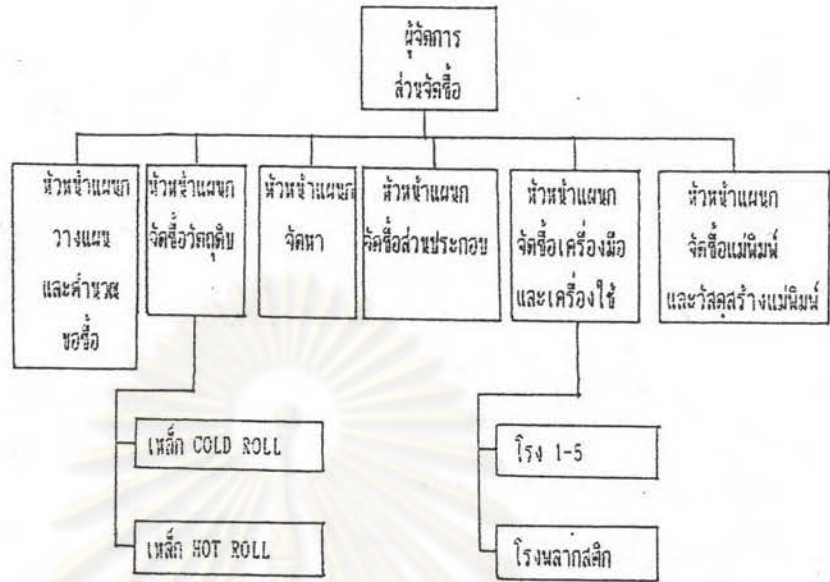
รูปที่ 3.3 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายโรงสี
มีนาคม 2531



รูปที่ 3.4 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายการตลาด
2533

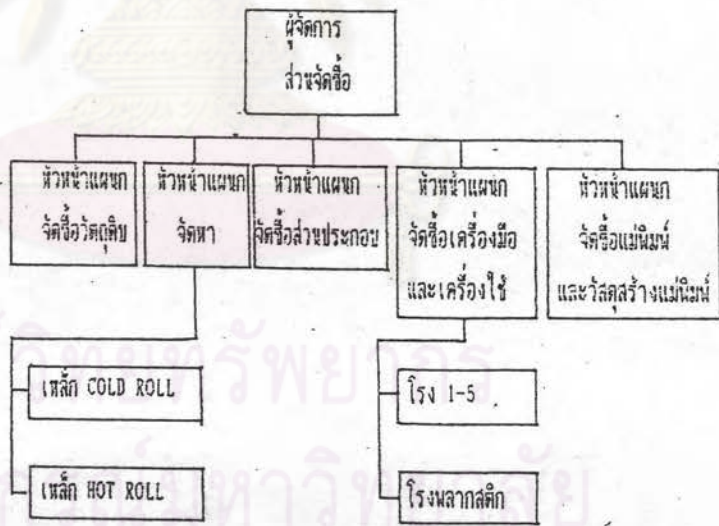


รูปที่ 3.5 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายบุคคลและธุรการ



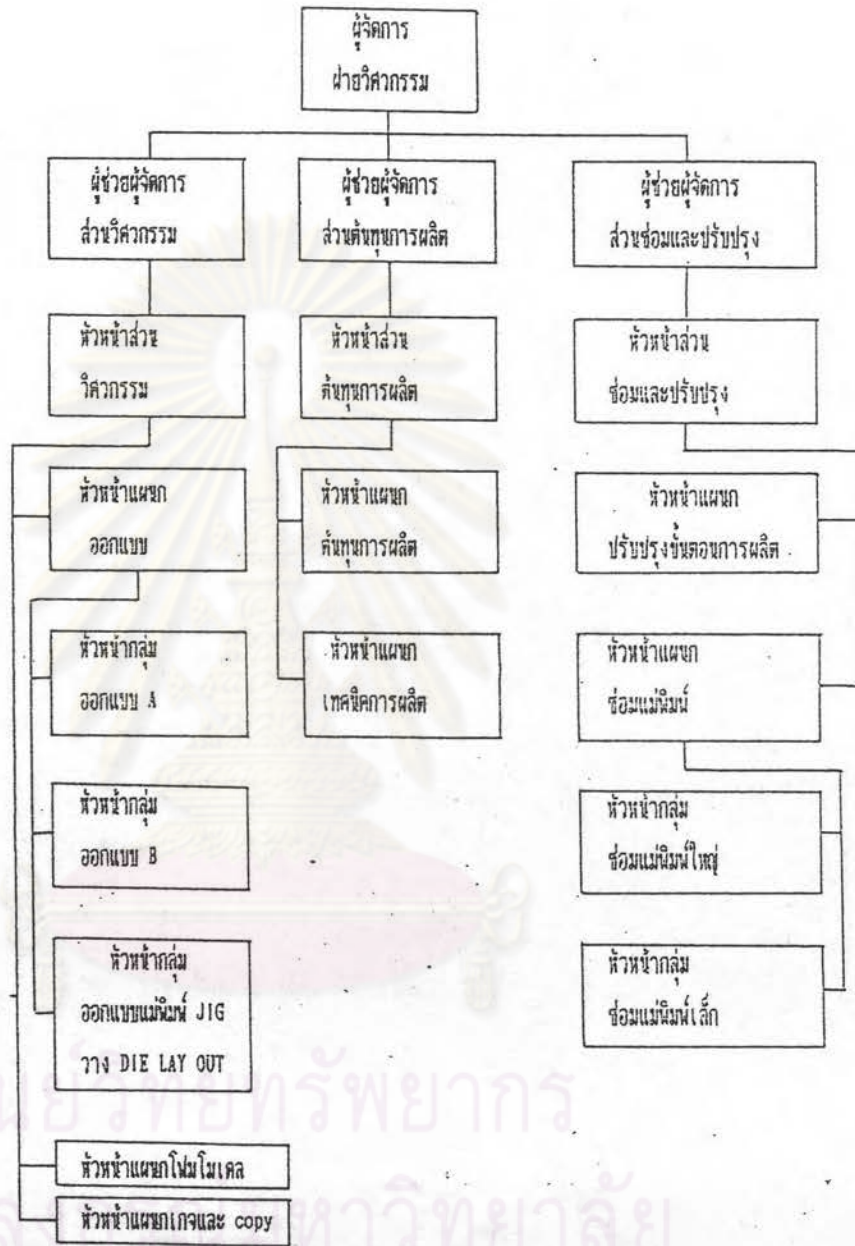
รูปที่ 3.6 ผังโครงสร้างองค์กรส่วจัดซื้อ

เมษายน 2532

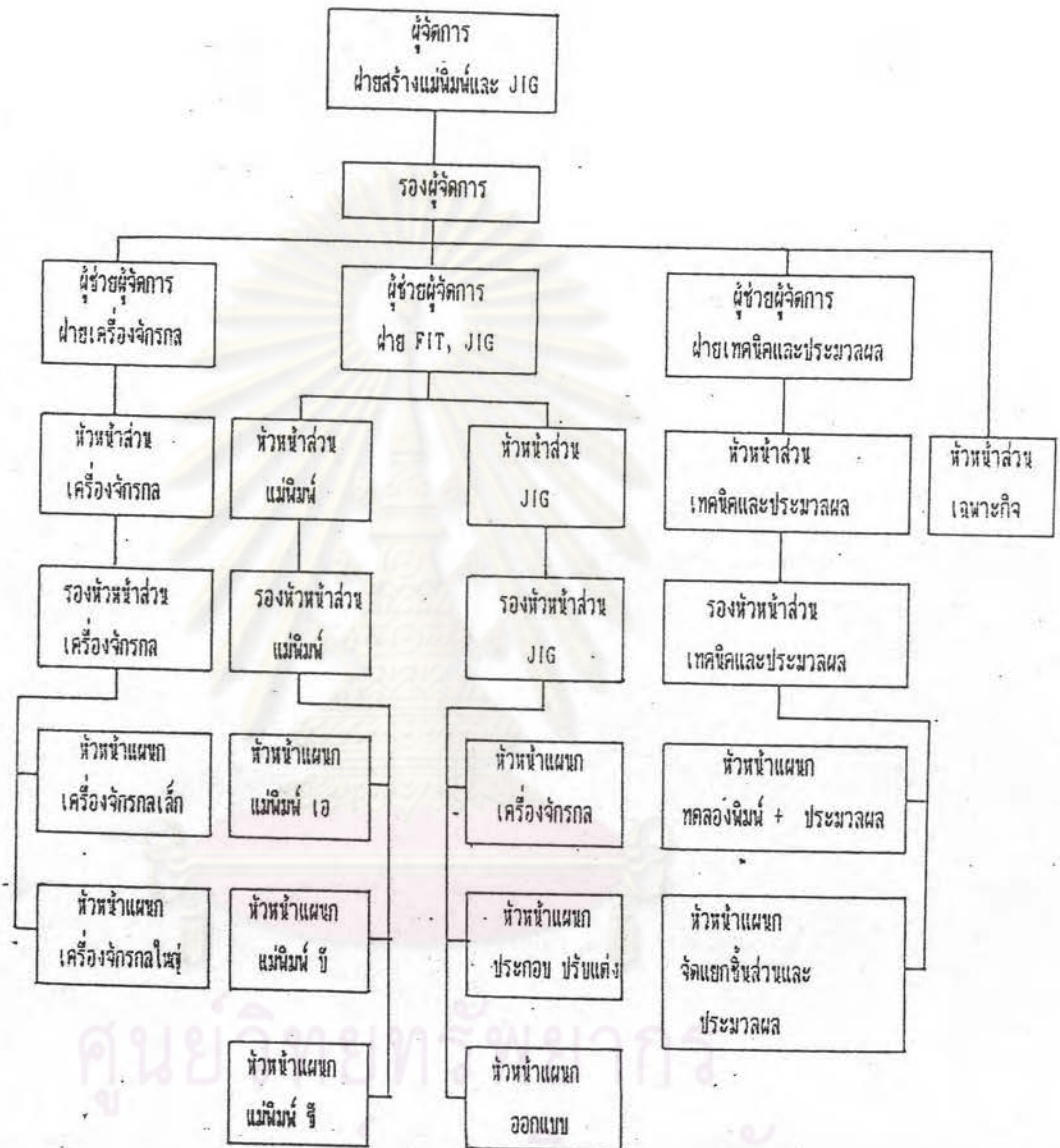


รูปที่ 3.7 ผังโครงสร้างองค์กรส่วจัดซื้อ

ตุลาคม 2533

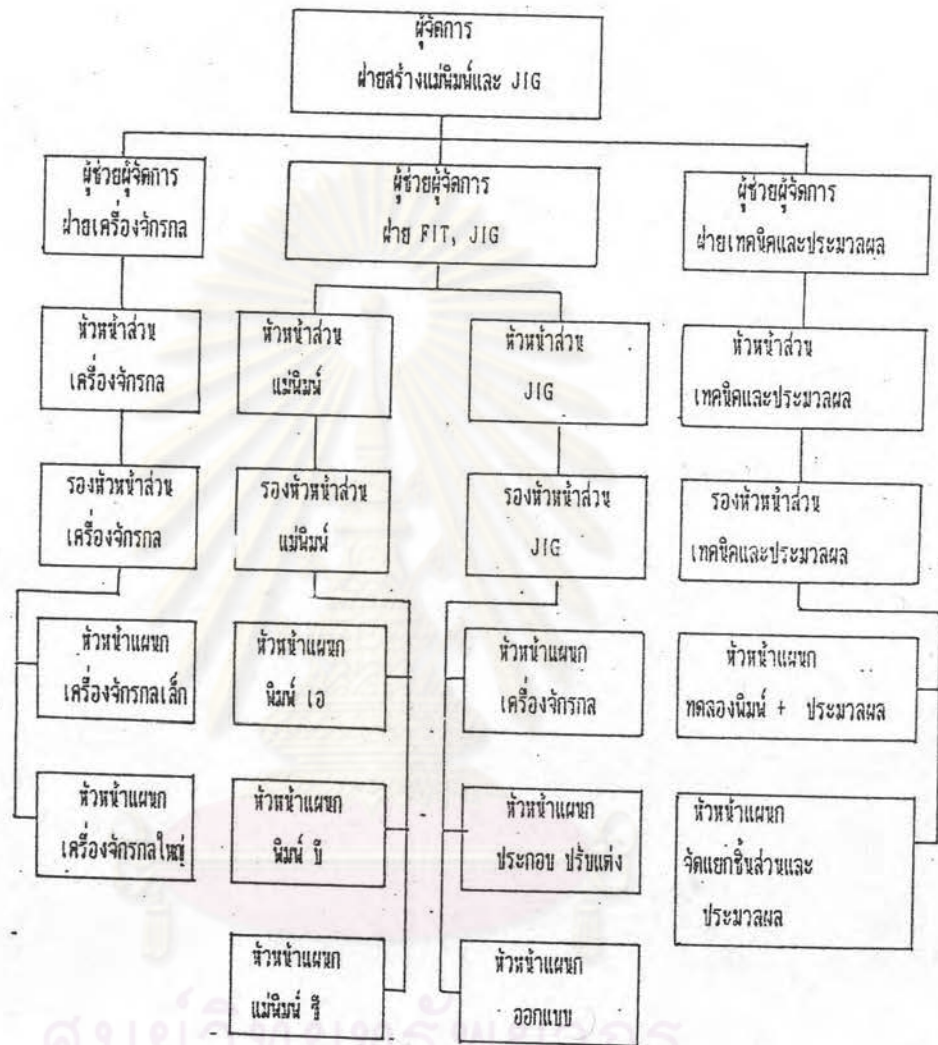


รูปที่ 3.8 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายวิศวกรรม

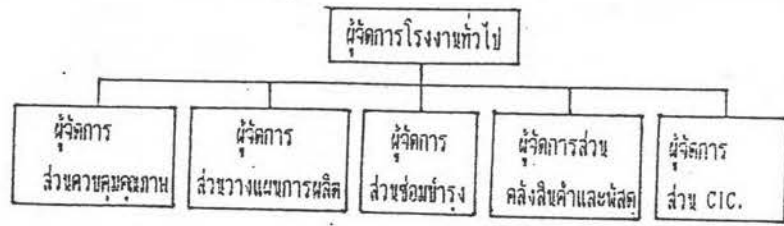


รูปที่ 3.9 โครงสร้างองค์กรฝ่ายสร้างแม่พิมพ์ และ JIG

พฤษภาคม 2533

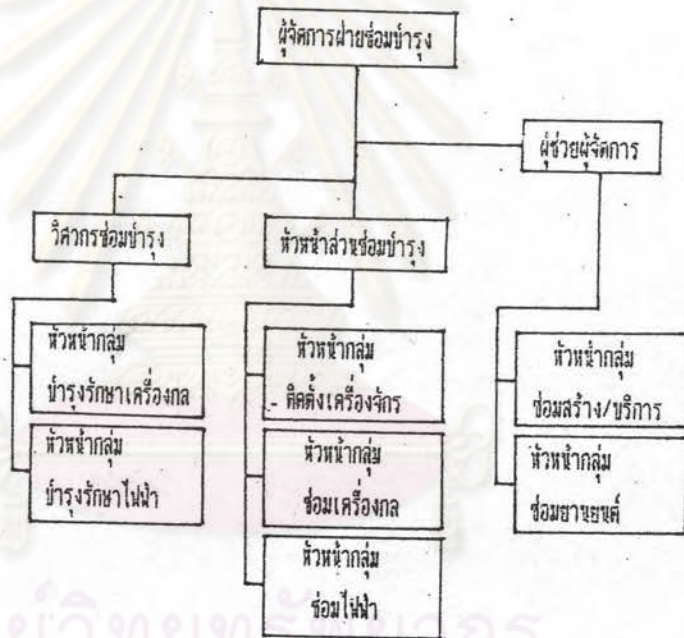


รูปที่ 3.10 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายสร้างแม่พิมพ์ และ JIG
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตุลาคม 2533



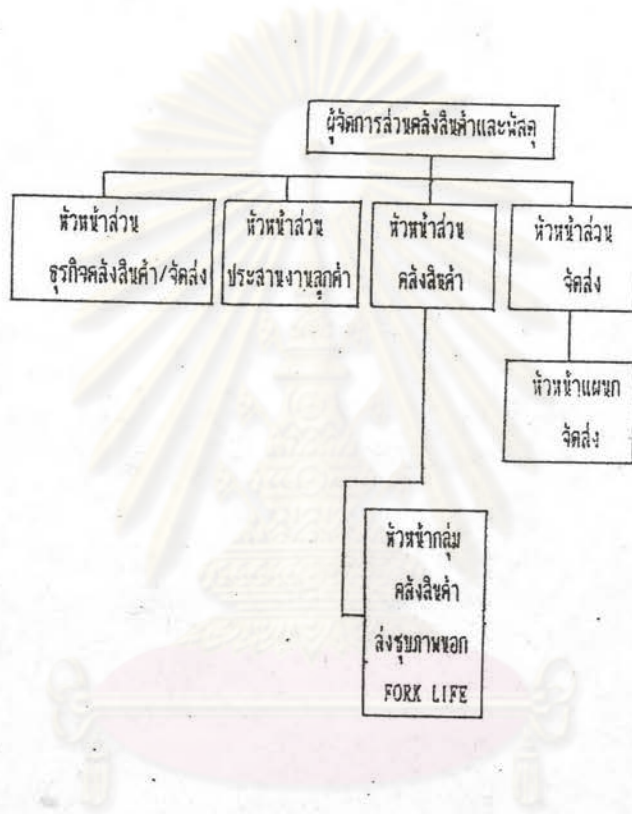
รูปที่ 3.11 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายโรงพยาบาลทั่วไป

2533



รูปที่ 3.12 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายซ่อมบำรุง

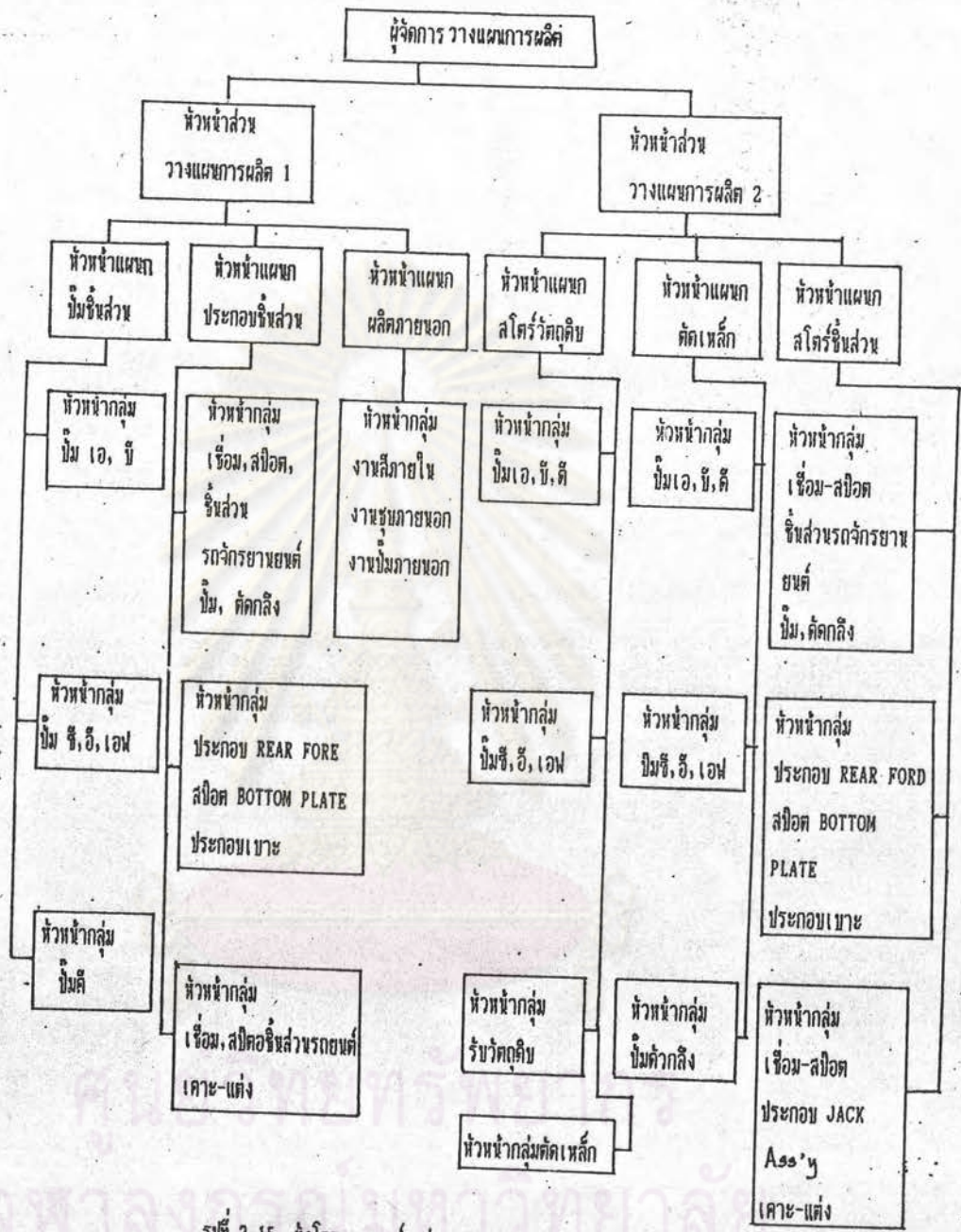
2532



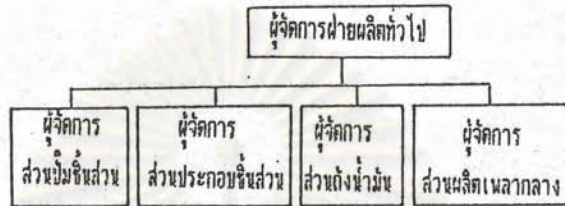
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รูปที่ 3.13 ผังโครงสร้างองค์กรส่วนคลังสินค้าและพัสดุ
กุมภาพันธ์ 2532



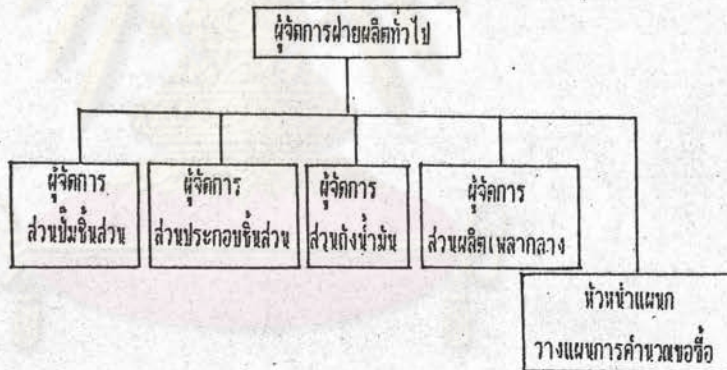
ศูนย์วิทยทรัพยากร
รูปที่ 3.14 ผังโครงสร้างองค์กรส่วนควบคุมคุณภาพ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2533



รูปที่ 3.15 ผังโครงการองค์กรส่วนวางแผนการผลิต



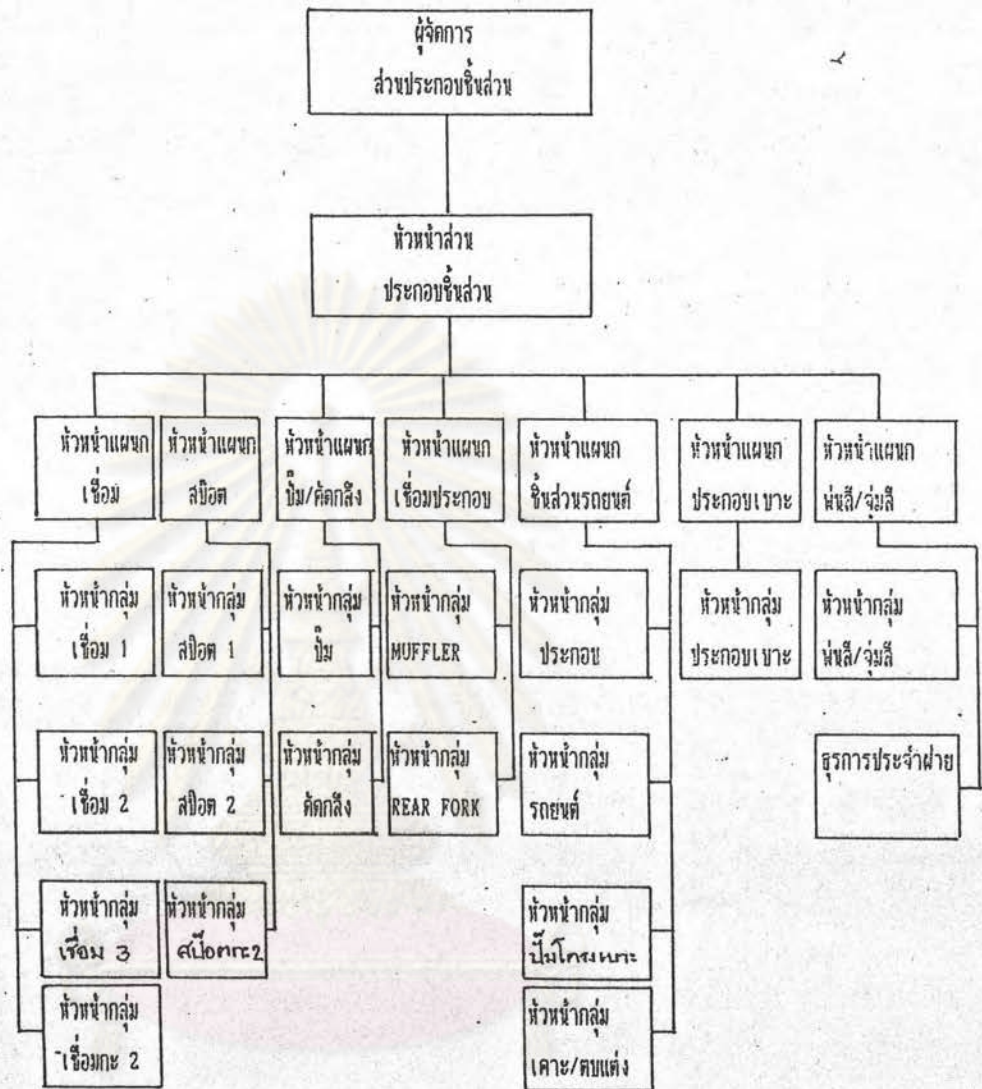
พ.ศ. 2532



ตุลาคม 2533

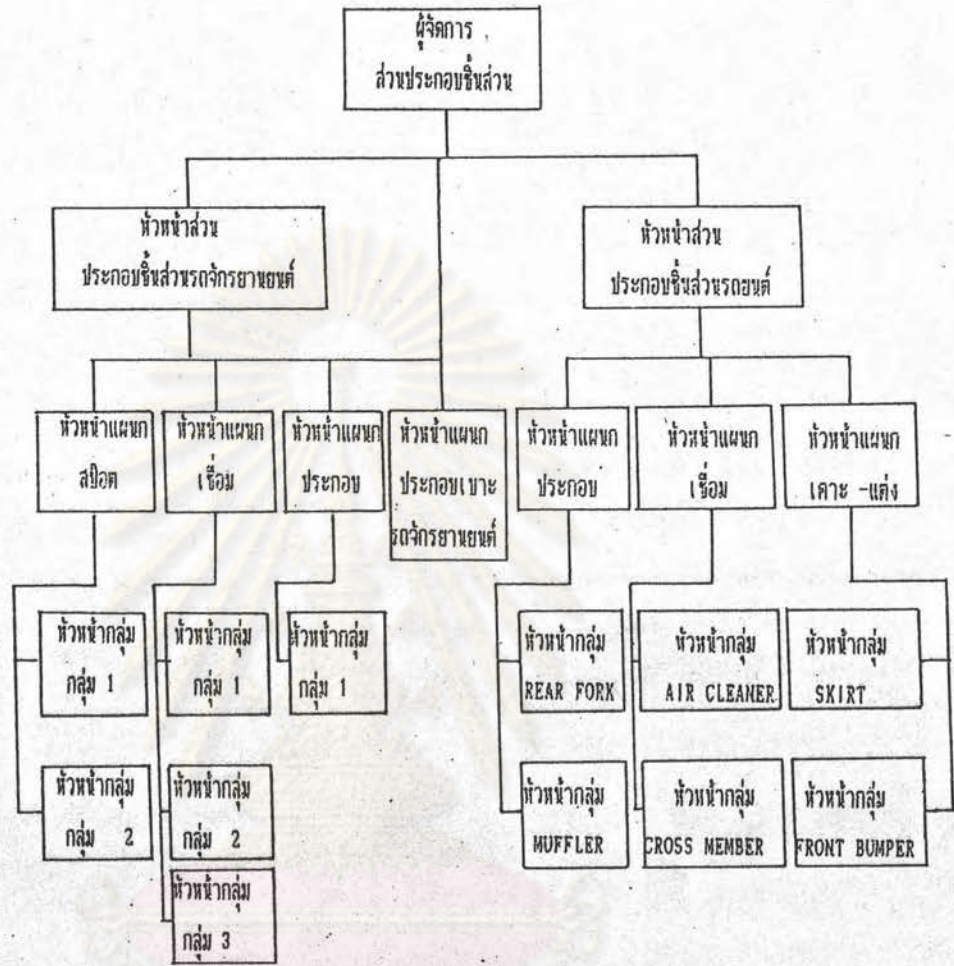
ศูนย์วิทยุทันตวิทยา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 3.16 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายผลิตทั่วไป



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

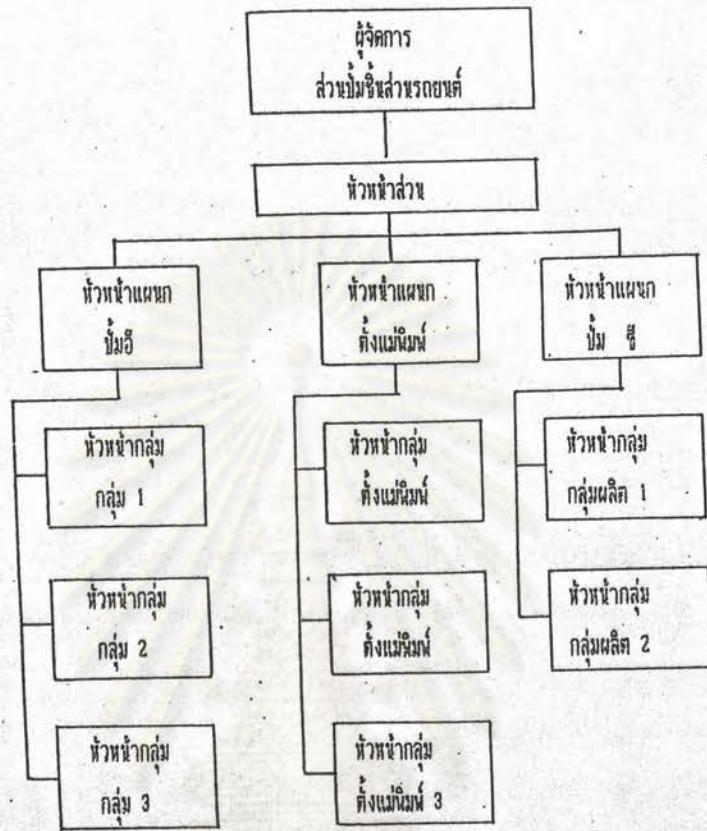
รูปที่ 3.17 หังโครงสร้างองค์กรส่วนประกอบชิ้นส่วน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 3.18 ผังโครงสร้างองค์กรส่วนประกอบชิ้นส่วน

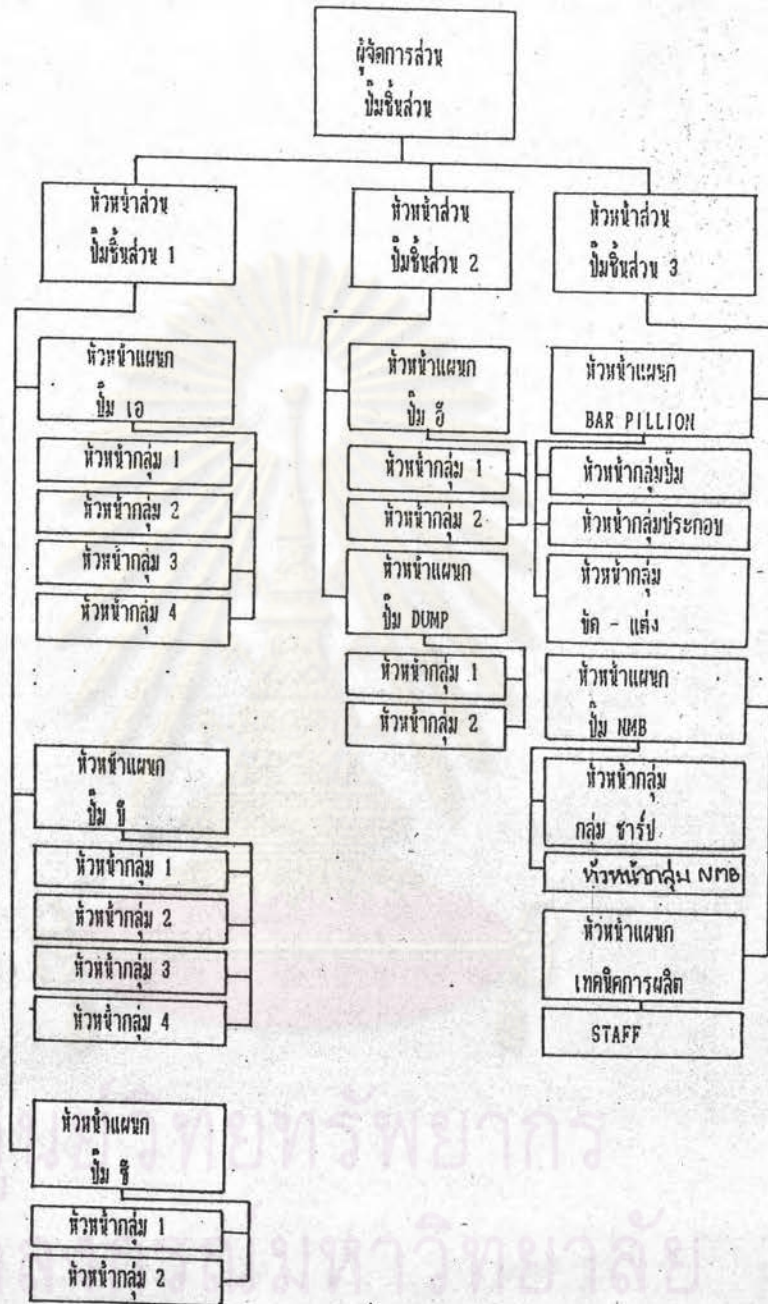
มกราคม 2533



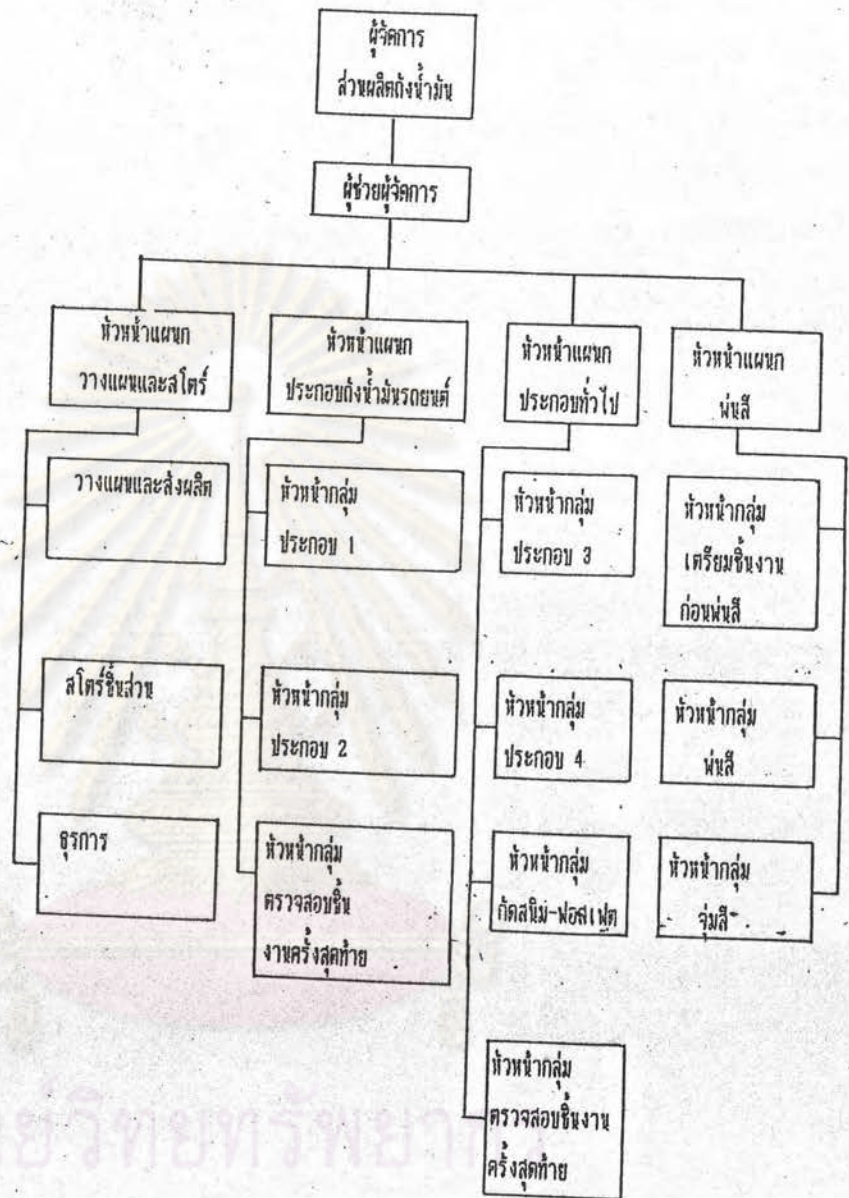
รูปที่ 3.19 ผังโครงสร้างองค์กรส่วนปฎิบัติส่วนรทยชต์

มิถุนายน 2531

ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

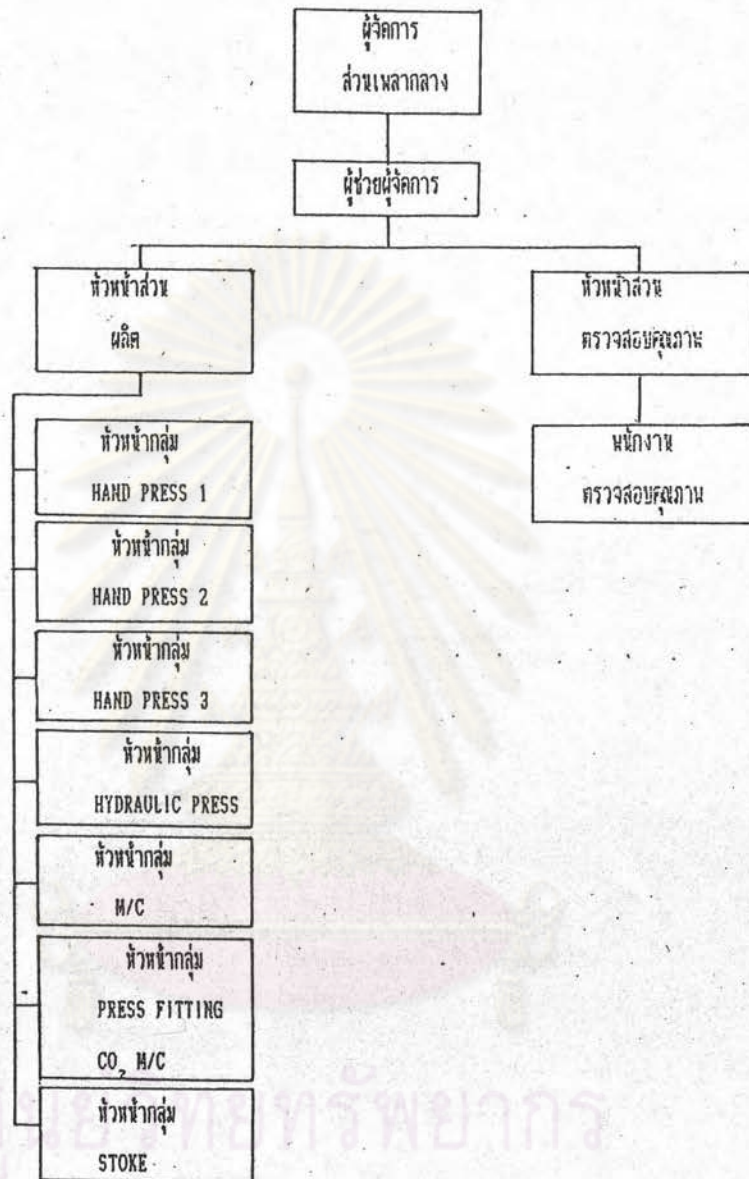


รูปที่ 3.20 ผังโครงสร้างองค์กรส่วนบ่มชิ้นส่วน



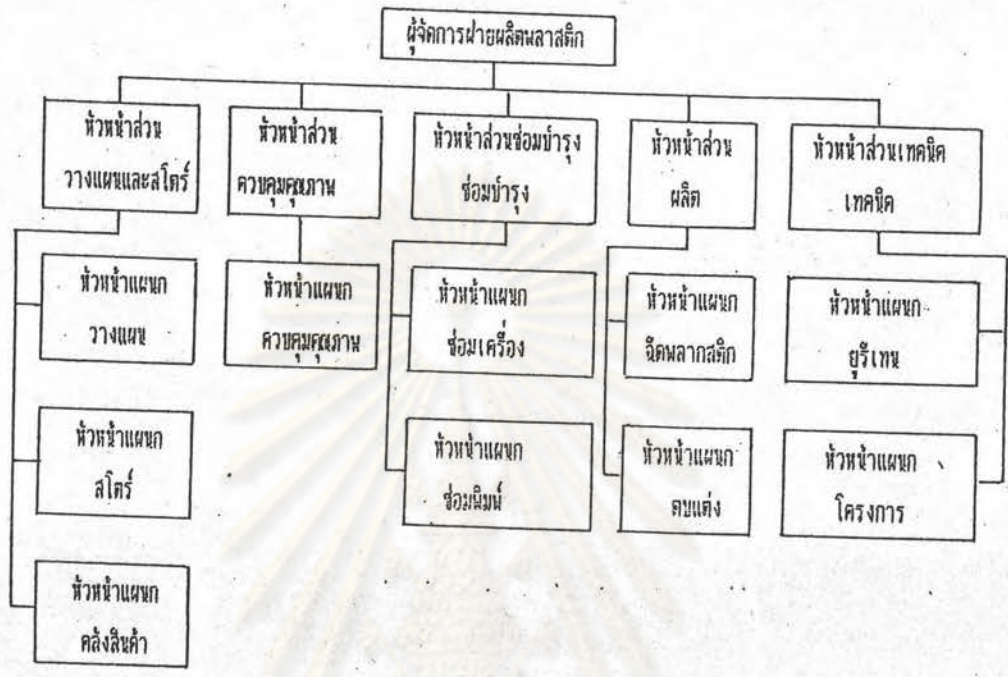
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 3.21 ผังโครงสร้างองค์กรส่วนผลิตถังน้ำมัน

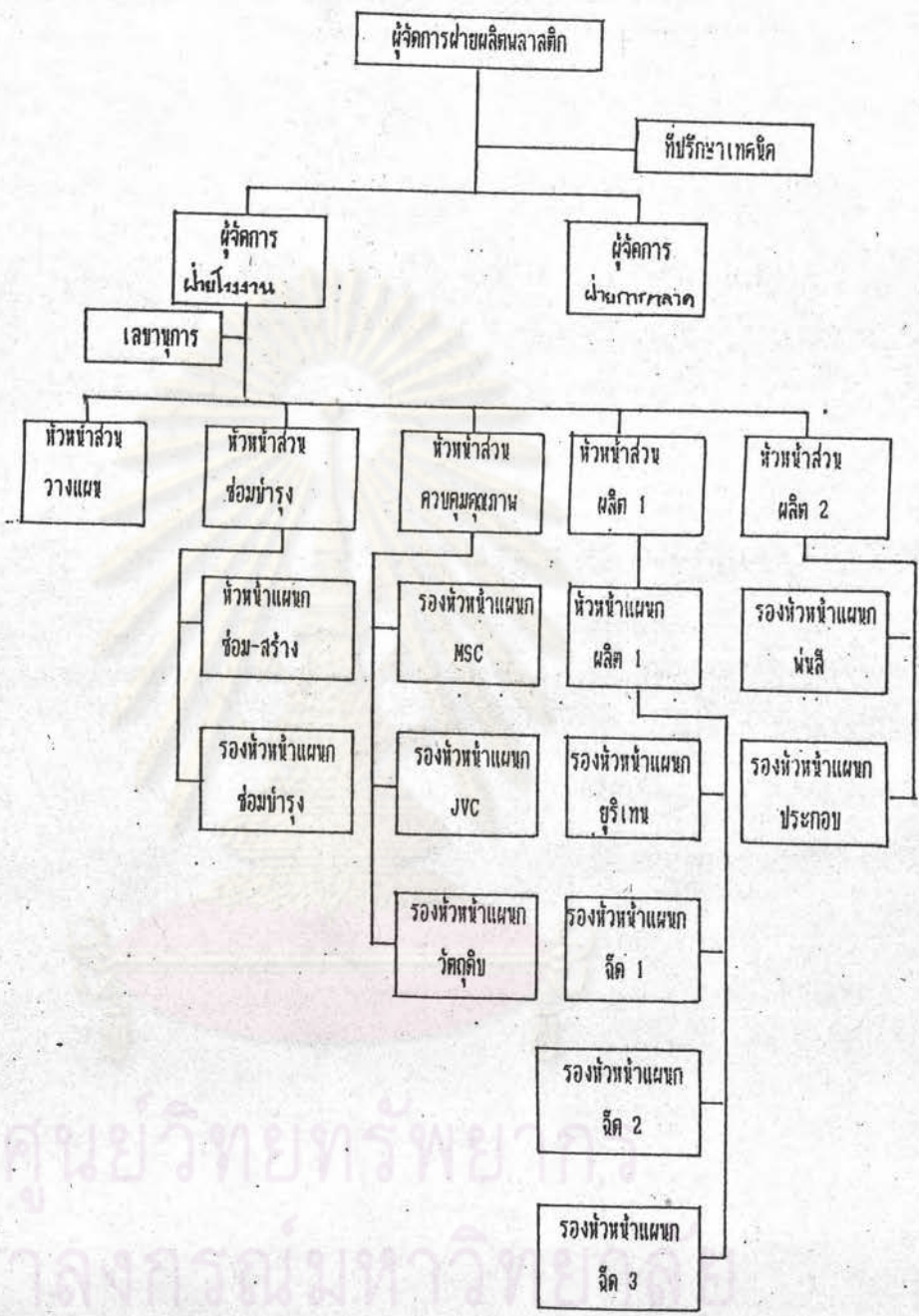


รูปที่ 3.22 หังโครงสร้างองค์กรส่วนเหลากลาง

2532-2533



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รูปที่ 3.23 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายผลิตพลาสติก
กุมภาพันธ์ 2532



รูปที่ 3. 24 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายผลิตภัณฑ์

มกราคม 2533

นอนว่าใครมีอำนาจสั่งการองแค่ไหน

แผนผังองค์กรนี้ในทางปฏิบัติจริงยังไม่เป็นไปตามนี้ ยังขึ้นกับความสำคัญ
ของบุคคลแต่ละคนต่อบริษัท ที่พนักงานมีความเคยชินกับการปฏิบัติ มีการข้ามชั้นตอนกันบ้าง บาง
ที่ต้องรอให้คนนั้นคนนี้สั่ง เสียก่อนโดยไม่จำเป็นแต่เพราะมีความเกรงใจกันอยู่ ไม่กล้าตัดสินใจเด็ด
ขาด

จากรูปที่ 3.3 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายบัญชี ยังไม่มีฝ่ายบัญชีต้นทุน ซึ่ง
เป็นสิ่งที่จำเป็นที่บริษัทจะต้องรู้ต้นทุนการผลิตของตนเอง

จากรูปที่ 3.5-3.8 แสดงโครงสร้างองค์กรด้านการผลิต มีจุดบกพร่อง คือ
หน่วยงานวางแผนการผลิตนี้ควรจะจัดไว้ในฝ่ายผลิต เพราะต้องทำงานเกี่ยวข้องกันมาก

จากรูปแสดง โครงสร้างองค์กรทั้งหมดจะเห็นได้ว่า การจัดระดับการเรียก
ชื่อตำแหน่งต่างๆ มีหลากหลายมาก มีการแบ่งซอยลำดับการบังคับบัญชาหลายระดับ ซึ่งจะทำ
ให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน และความสับสนในอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับการบังคับบัญชา ผู้
ที่อยู่ในระดับเดียวกันแต่มีผู้บังคับบัญชาที่อยู่สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน ทำให้ไม่มีความเป็น
เอกภาพในตำแหน่งที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาเดียวกัน

3.5.3 จากการใช้แบบสอบถาม เพื่อให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ปัญหาการจัดองค์กร โดยได้รับตอบกลับจากพนักงานระดับผู้จัดการ 14 ฉบับจากระดับหัวหน้า 25
ฉบับ (รายละเอียด ดังในภาคผนวก) ซึ่งสรุปว่าความเห็นของพนักงานสะท้อนถึงปัญหาด้านการจัด
องค์กร เป็นดังนี้

1. ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบยังไม่ชัดเจน
2. โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถรองรับการขยายตัวของโรงงาน
ได้อย่างเพียงพอ

3. ปัญหาการบริหารงาน และการวางแผน

3.5.4 จากการสังเกตการปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์ สรุปปัญหาที่สำคัญ
ได้ดังนี้

1. การจัดกลุ่มงานยังไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้การประสานงานลา
บาก เช่น การจัดส่วนวางแผนการผลิต ไม่ได้อยู่ในฝ่ายวางแผนการผลิต ส่วนสร้างแม่พิมพ์

ไม่ได้อยู่ในฝ่ายวิศวกรรม ซึ่งจะเห็นว่าเป็นหน่วยงานที่ต้องทำงานเกี่ยวเนื่องกันมาก

2. การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ยังไม่เหมาะสมและไม่ชัดเจน ทำให้ขาดผู้รับผิดชอบ เพราะเกี่ยวกันทำงาน อำนาจหน้าที่ไม่มีรูปแบบที่สม่ำเสมอแน่นอนสำหรับตำแหน่งในระดับหนึ่งๆ ทำให้เกิดการเหลื่อมล้ำกันของอำนาจ

3. มีการยึดถือตัวบุคคลมากกว่าตำแหน่ง

3.6 จากการศึกษาปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าองค์กรมีจุดอ่อนในการบริหารงาน

1. ขาดการวางแผนที่ดี การทำงานอาศัยความคุ้นเคยในการแก้ไขปัญหา บางหน่วยงานไม่มีการวางแผนการทำงานเลย ส่วนหน่วยงานที่มีการวางแผนก็มีการเปลี่ยนแปลงแผนที่วางไว้อยู่เป็นประจำ ทำให้งานไม่บรรลุตามแผนเกิดการล่าช้า

2. ปัญหาการจัดองค์การ ซึ่งในการทำงานจริง มักยึดตัวบุคคลเป็นหลัก ไม่มีการกำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน การแบ่งหน่วยงานยังไม่ชัดเจน และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ่อยๆ เพราะหน่วยงานไม่สามารถรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

3. ปัญหาการควบคุม ยังไม่มีระบบข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ยังขาดการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้แก่ฝ่ายบริหาร บางจุดยังไม่สามารถควบคุมได้ เพราะไม่มีการรายงาน ไม่มีการเก็บข้อมูลในจุดนั้น

3.7 ความสำเร็จในการบริหารงาน

การบริหารงานของโรงงานตลอดระยะเวลา 13 ปี ที่ผ่านมารองงานประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูง ซึ่งมีทั้งปัจจัยที่เกื้อกูลต่อการบริหาร มีปัจจัยสนับสนุนดังนี้

1. การที่โรงงานไม่มีระบบที่เป็นแบบแผนที่แน่นอนมีการยืดหยุ่นในการทำงานมากในบางเรื่องทำให้สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว เพราะไม่ต้องผ่านขั้นตอนมาก

2. การที่รัฐบาลสนับสนุนอุตสาหกรรมประเภทนี้ โดยออกกฎหมายให้รถยนต์ต้องมีชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศถึง 54% ตลาดของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ขยายตัวขึ้นทำให้โรง

งานเติบโตอย่างรวดเร็ว

3. พนักงานระดับสูงส่วนใหญ่มุ่งทำงานกับบริษัทมานานทำให้มีความชำนาญงานมาก และรู้วิธีแก้ไขปัญหา

4. การดำเนินงานด้านการตลาดที่ถูกต้องทิศทาง

3.8 การปรับปรุงองค์กร

จากการจัดองค์กรแบบเดิมเป็นการจัดแบบตามใจเจ้าของโรงงาน โดยไม่คำนึงถึงหลักวิชาการ อำนาจการตัดสินใจต่างๆ ขึ้นกับเจ้าของและหมู่ญาติ ซึ่งทำให้บางคนบางตำแหน่งมีช่วงการบังคับบัญชากว้างมาก เพราะต้องการรวบรวมอำนาจให้อยู่แต่ในหมู่เครือญาติ ทำให้งานตำแหน่งนั้นมีภาระกิจมากเกินไป การทำงานไม่เป็นไปตามสายงาน แต่ขึ้นกับตัวบุคคล เป็นการจัดงานให้เข้ากับตัวบุคคลโดยยึดตัวบุคคลเป็นหลัก การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานไม่สะดวก ทำให้งานล่าช้าไม่สามารถสนองความต้องการปัจจุบันขององค์กรได้ งานบางอย่างขาดผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริง เพราะไม่มีตำแหน่งที่รับผิดชอบโดยตรง ทำให้เกิดการบิดความรับผิดชอบ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าในระยะ 2-3 ปี หลังโรงงานมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก การจัดองค์กรใหม่จะเป็นการจัดองค์กรแบบ mechanic ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีช้า

การแบ่งงานจะคำนึงถึงว่าแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน ตามความถนัด และหน่วยงานแต่ละหน่วยจะให้มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนและสับสนในการสั่งงาน ซึ่งขนาดควบคุมของแต่ละตำแหน่งจะต้องเหมาะสมไม่มีขนาดกว้างเกินไปหรือแคบเกินไป

3.8.1 วิธีการปรับปรุงองค์กร

การปรับปรุงองค์กรเพื่อแก้ไข้ปัญหา และเป็นไปตามหลักวิชาการ เพื่อเสนอแนะให้แก่โรงงาน มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการนำของหัวหน้าฝ่ายบริหาร ใช้วิธีรวมหน่วยงานเพื่อส่งเสริมฐานะตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง เฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่สำคัญ
2. เอกภาพของการบังคับบัญชา จัดให้มีเอกภาพของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อประโยชน์ในการประสานงาน และมีผู้รับผิดชอบงานโดยตรง
3. สายการบังคับบัญชา อำนาจการควบคุมบังคับบัญชาจะต้องเป็น

ไปตามสายการบังคับบัญชา หน่วยงานที่ปรึกษาต้องแยกจากสายการบังคับบัญชา

4. ช่วงของการควบคุม จัดให้หน่วยงานในช่วงการควบคุมของหัวหน้าระดับหนึ่งๆ ไม่กว้างเกินไป เพื่อส่งเสริมให้การควบคุมบังคับบัญชาเป็นไปโดยทั่วถึง
5. การรวมกลุ่มงาน ใช้วิธีการรวมหน่วยงานที่มีลักษณะ เป็นกลุ่มงานเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน
6. การแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ โดยแบ่งงานตามลักษณะ เฉพาะของงาน

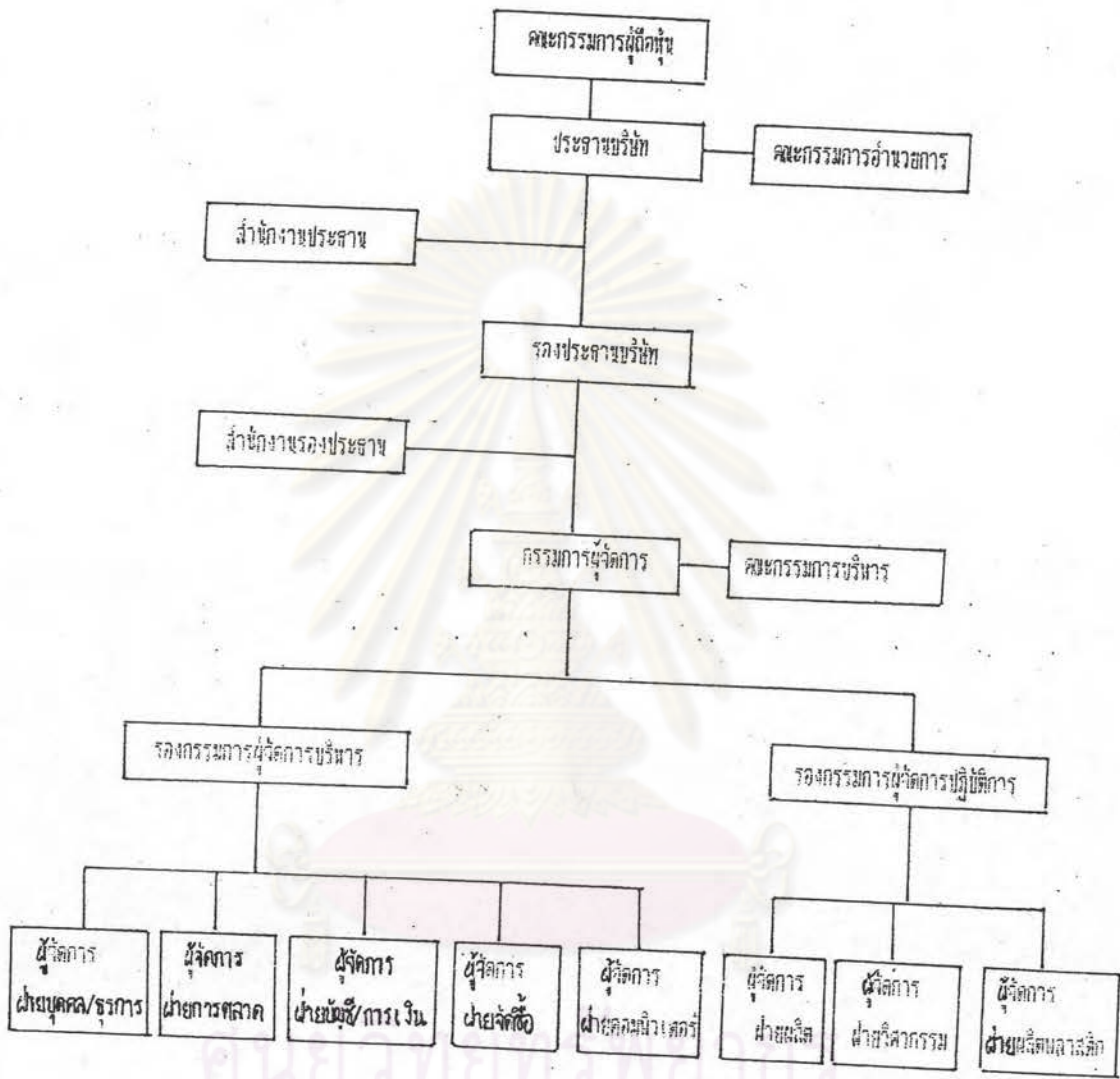
3.8.2 องค์กรที่ปรับปรุง

ผังองค์กรที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อเสนอให้แก่โรงงานพิจารณาเป็นไปดังรูปที่ 3.25 ถึงรูปที่ 3.33

3.8.3 ผลการแก้ปัญหาจากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

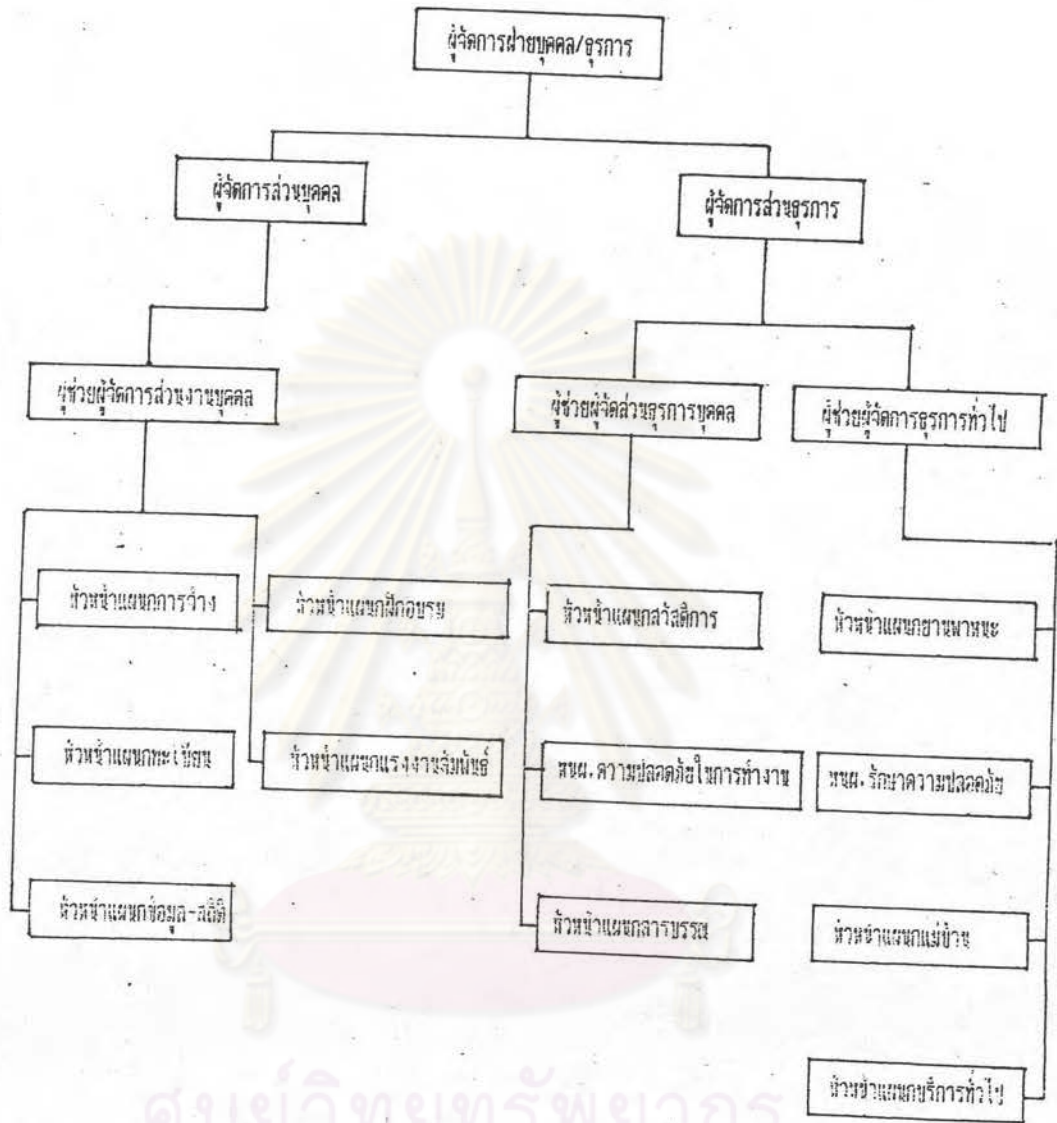
จากผังโครงสร้างองค์กรที่เสนอแนะนี้ จะทำให้แก้ปัญหาเนื่องจากการจัดองค์กรไม่เหมาะสม

1. จัดให้มีหน่วยงานที่มีความจำเป็นต่อองค์กร เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรง และทำงานซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น คือ หน่วยงานรับผิดชอบการจัดทำบัญชีต้นทุน เพื่อให้ทราบถึงต้นทุนการผลิต
2. จัดตั้งงานกลุ่มเดียวกันอยู่ด้วยกัน คือ หน่วยงานวางแผนการผลิตจัดอยู่ในฝ่ายผลิต หน่วยงานสร้างแม่พิมพ์ หน่วยงานควบคุมคุณภาพ และหน่วยงานซ่อมบำรุงจัดอยู่ในฝ่ายวิศวกรรม หน่วยงาน c/c จัดให้อยู่ในฝ่ายบัญชีและการเงินเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน
3. ในสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ระดับการบังคับบัญชาในระดับหนึ่งๆ จะมีลักษณะในรูปแบบเดียวกัน โดยแบ่งเป็น ระดับรองกรรมการผู้จัดการระดับผู้จัดการฝ่าย ระดับผู้จัดการส่วน และระดับหัวหน้าแผนก แยกคณะกรรมการที่ปรึกษาออกจากสายการบังคับบัญชา
4. จัดโครงสร้างขององค์กรให้สามารถรองรับการขยายตัวขององค์กร จัดตำแหน่งของระดับผู้บริหารให้รับผิดชอบงานทุกด้านอย่างเพียงพอ
5. จัดช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม โดยแบ่งหน่วยงานที่พอเหมาะ



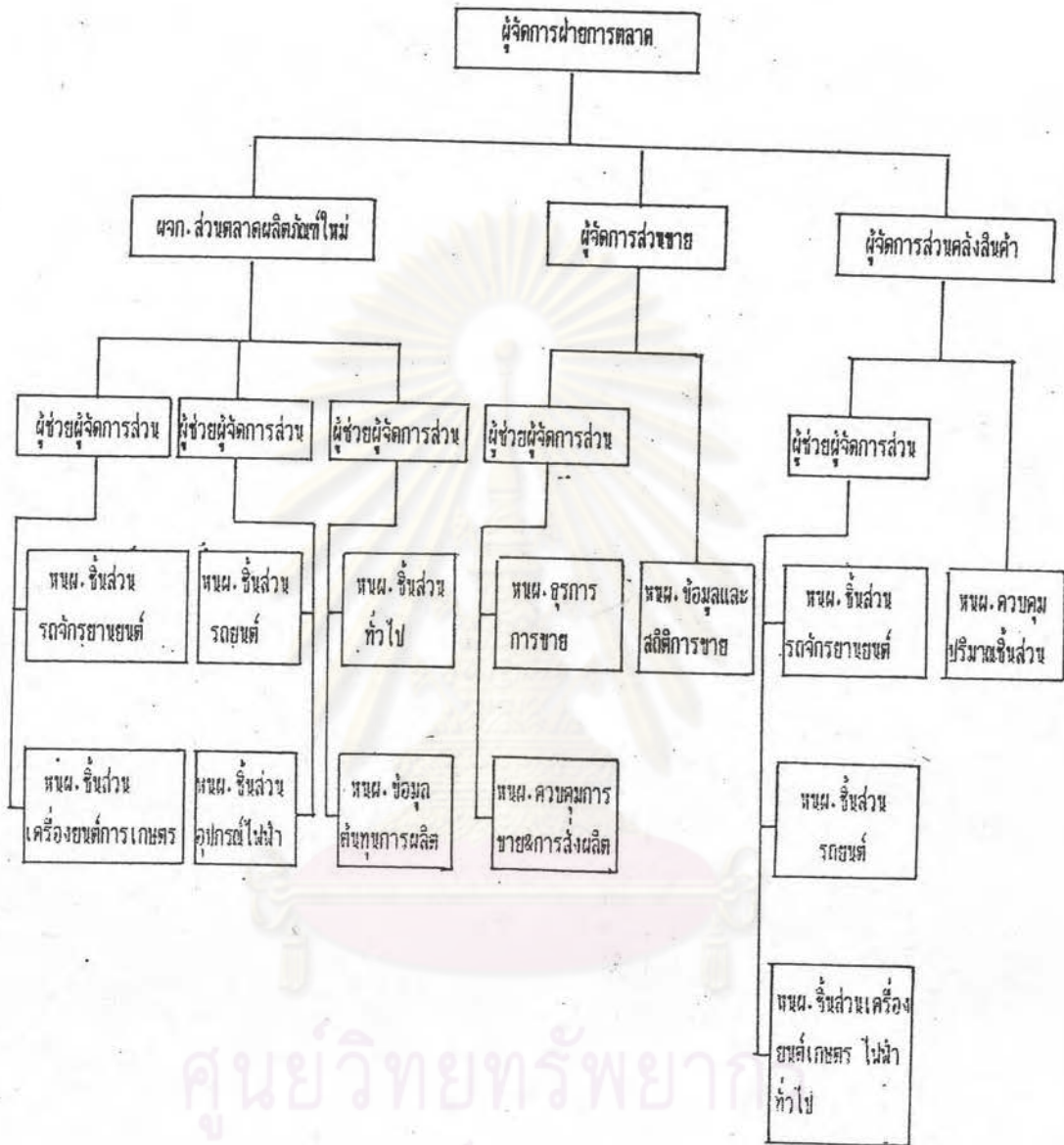
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 3.25 ผังโครงสร้างองค์กร

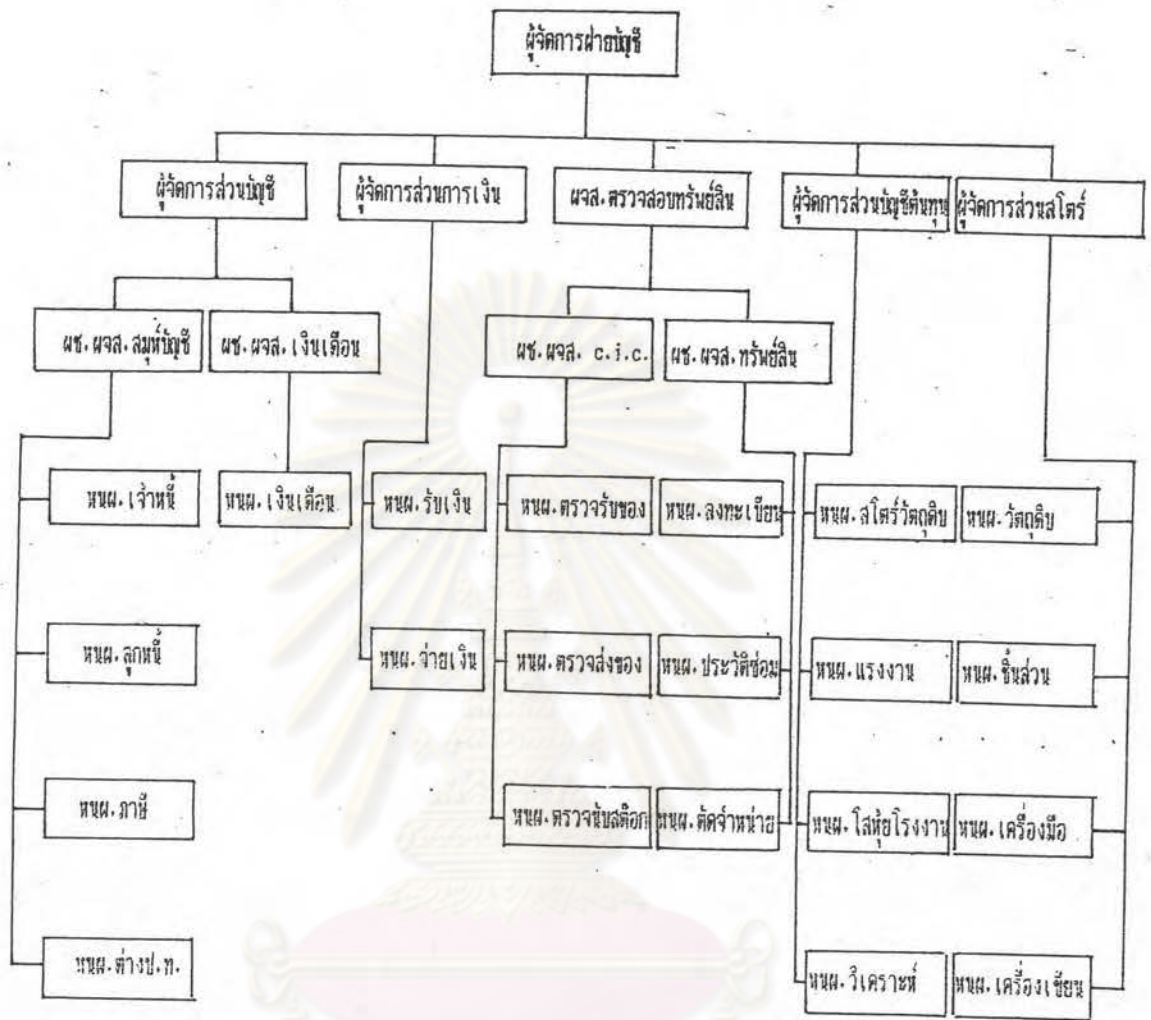


ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 3.26 ผังโครงสร้างองค์กรฝ่ายบุคคลและธุรการ

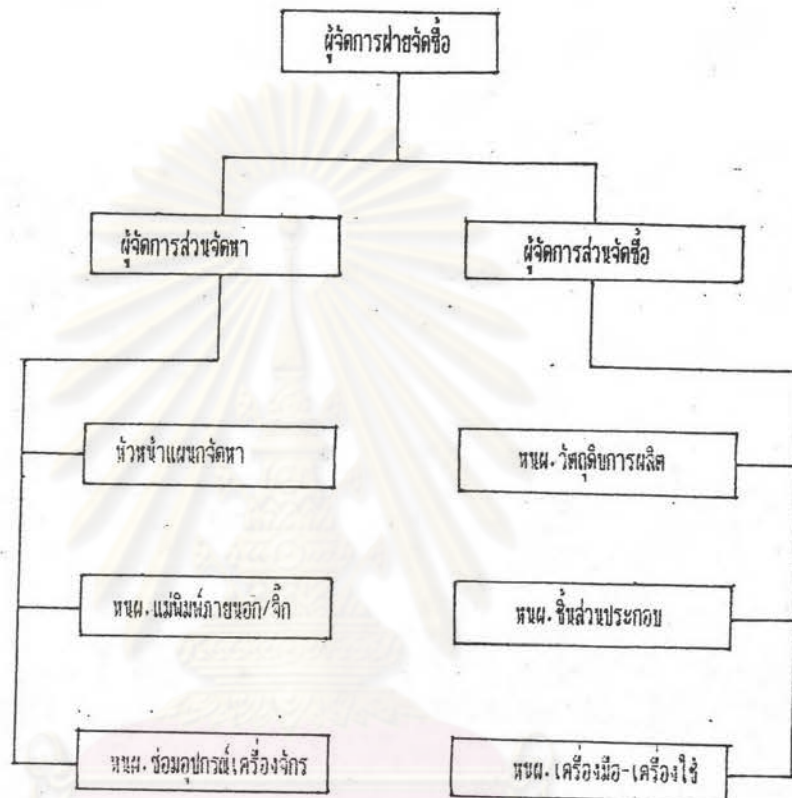


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รูปที่ 3.27 โครงสร้างฝ่ายการตลาด



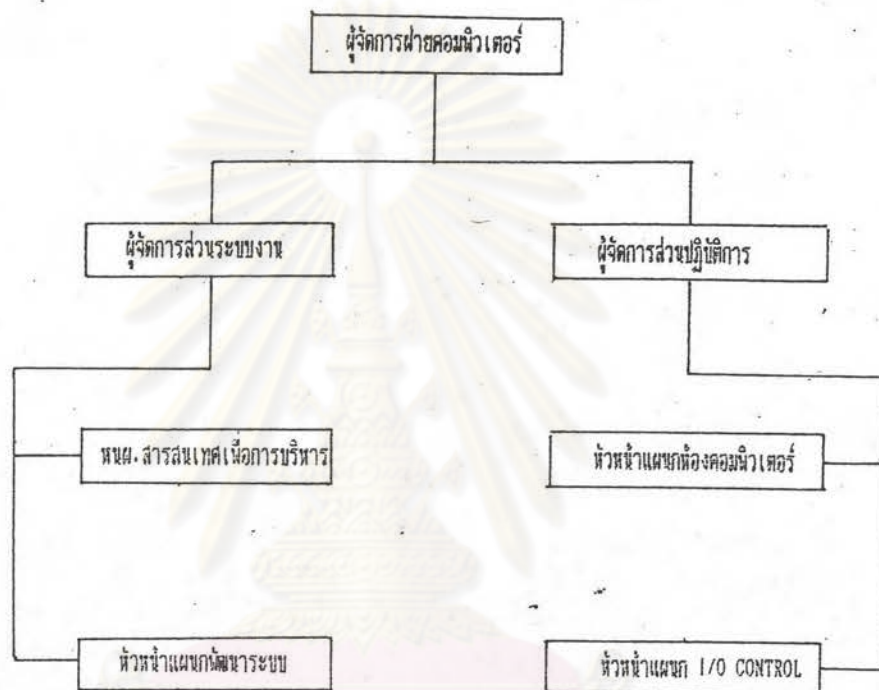
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 3.28 ผังองค์กรฝ่ายบัญชีและการเงิน

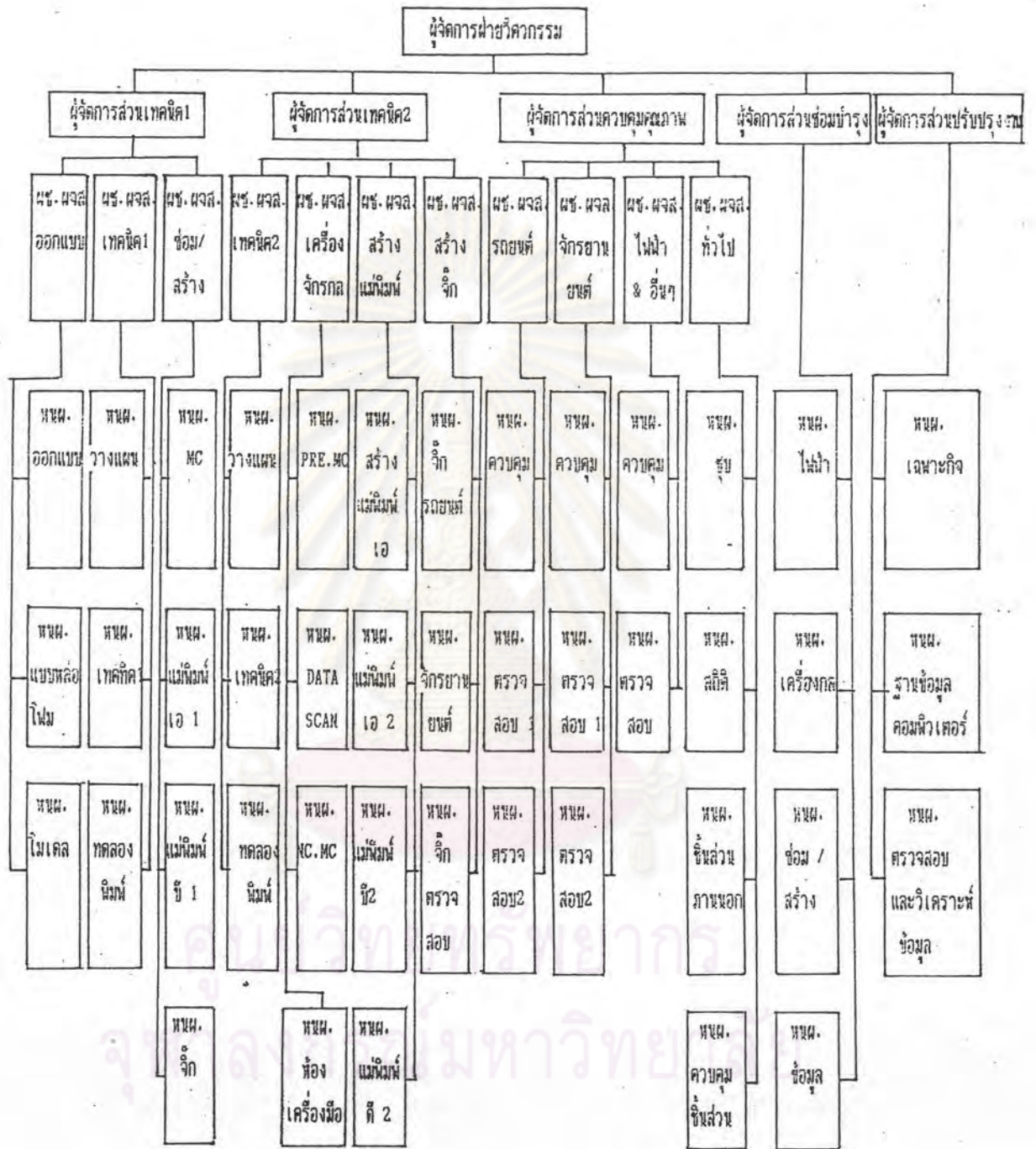


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

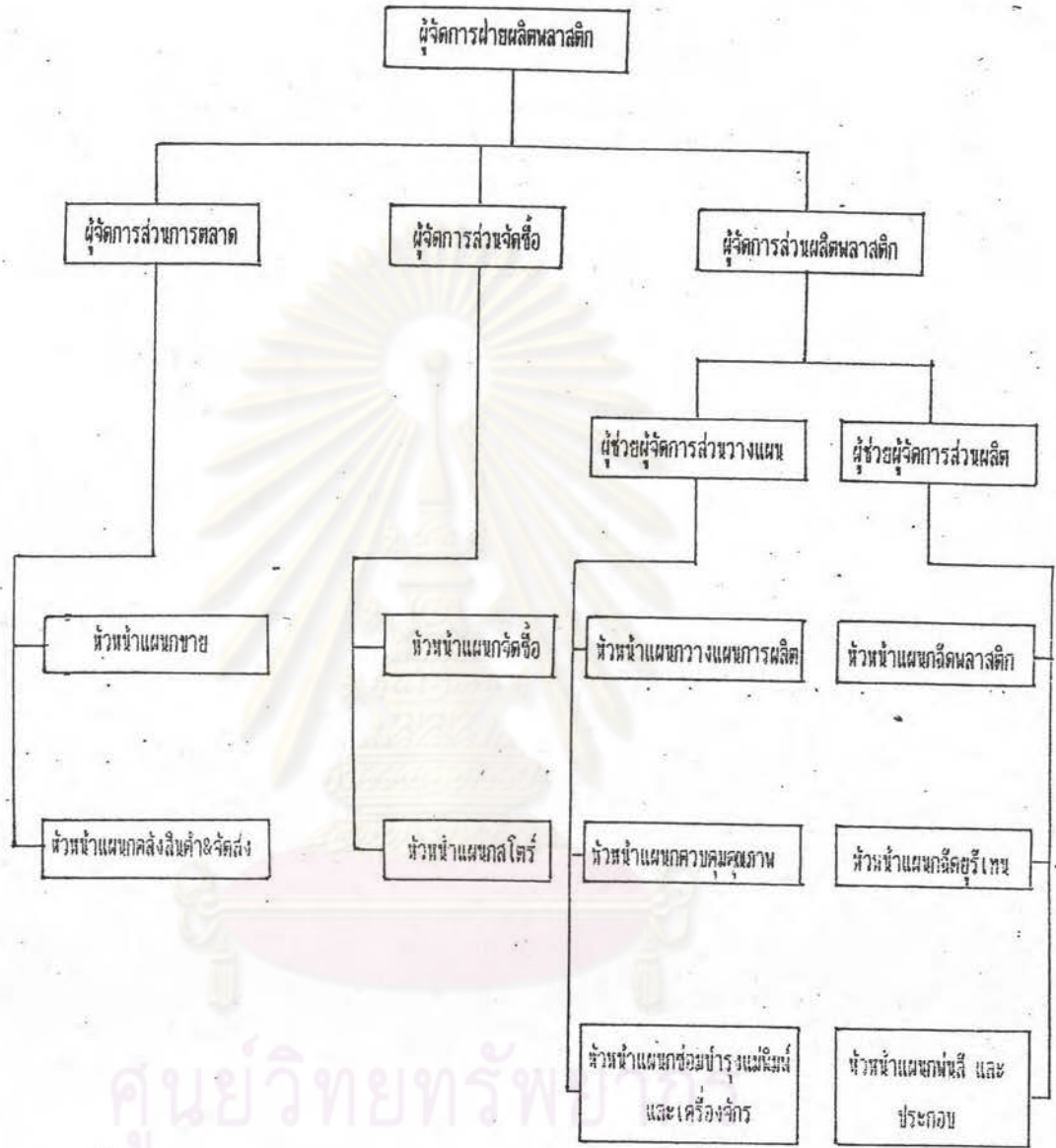
รูปที่ 3.29 ผังองค์กรฝ่ายจัดซื้อ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 3.32 ห้ององค์กรฝ่ายวิศวกรรม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 3.33 ฝั่งองค์กรฝ่ายผลิตผลผลิต

ตารางที่ 3.2 การเปรียบเทียบระดับการบังคับบัญชาเดิมและที่จัดใหม่

ระดับการบังคับบัญชาเดิม	ระดับการบังคับบัญชาใหม่
ประธานกรรมการบริหาร	ประธานบริษัท
รองประธานกรรมการบริหาร	รองประธานบริษัท
กรรมการผู้จัดการใหญ่	กรรมการผู้จัดการ
กรรมการรองผู้จัดการใหญ่	รองกรรมการผู้จัดการ
รองกรรมการผู้จัดการทั่วไป	-
ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการฝ่าย
รองผู้จัดการฝ่าย	รองผู้จัดการฝ่าย
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย	-
ผู้จัดการส่วน	ผู้จัดการส่วน
ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน	ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน
หัวหน้าส่วน	-
รองหัวหน้าส่วน	-
หัวหน้าแผนก	หัวหน้าแผนก
หัวหน้ากลุ่ม	หัวหน้ากลุ่ม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ไม่มากเกินไปให้มีผู้รับผิดชอบในกลุ่มงานนั้นโดยตรง โดยการแบ่งงานเป็นงานด้านบริหาร และงานด้านปฏิบัติการ โดยงานด้านบริหารแบ่งเป็น ฝ่ายบุคคล/ธุรการ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี/การเงิน ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายคอมพิวเตอร์ ส่วนงานด้านการปฏิบัติการ แบ่งเป็น ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายผลิตพลาสติก

3.8.4 ข้อจำกัดขององค์กรที่เสนอแนะ

โครงสร้างองค์กรที่ปรับปรุงแล้วนี้ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาที่ เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร เป็นดังนี้

1. การจัดแบ่งหน่วยงานกับรับผิดชอบโดยไม่มียึดตัวบุคคลนี้ ก็ยังไม่อาจแก้ปัญหาคือความรู้สึกส่วนตัว และความมีอิทธิพลของบุคคลที่เคยปฏิบัติงานอยู่เดิมได้
2. การหาผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม การเพิ่มตำแหน่งในระดับบริหารเพิ่มขึ้น อาจไม่มีผู้เหมาะสมในองค์กรเดิม การหาผู้รับผิดชอบซึ่งเป็นบุคคลภายนอกอาจหาได้ยาก และอาจไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เคยทำงานมานาน
3. ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิต เทคโนโลยี ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว หน่วยงานด้านปฏิบัติการอาจไม่เหมาะสม
4. หน่วยงานด้านการตรวจสอบควบคุมวัตถุดิบชิ้นงานยังทำงานซ้ำซ้อนกันอยู่ แต่เป็นความพอใจของผู้บริหารระดับสูง

3.9 คำบรรยายลักษณะงาน

จากการสังเกต การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสารของทางโรงงาน จัดทำเป็นคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจที่ชัดเจนขึ้นในตำแหน่งงานหน้าที่ ความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังจะช่วยในการพิจารณาบุคคลเพื่อเข้ารับตำแหน่งต่างๆ ว่ามีคุณสมบัติตามตำแหน่งงานนั้นๆ หรือไม่

รายละเอียดที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน ของตำแหน่งหนึ่ง ๆจะมีดังนี้

1. ชื่อตำแหน่ง
2. ผู้บังคับบัญชา

3. ผู้ได้บังคับบัญชา
4. ภาระหน้าที่
5. อำนาจ
6. คุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์

การกำหนดรหัสของแต่ละตำแหน่ง เป็นตัวอักษรหนึ่งตัวรวมกับตัวเลขสามตัว ซึ่งตัวอักษรตัวแรกนั้นแทนระดับตำแหน่งในสายการบังคับบัญชา ส่วนตัวเลขสามตัวหลังแทนตำแหน่งต่างๆ และจำนวนตำแหน่งในระดับนั้นๆ ซึ่งตัวอักษรที่ชี้แทนระดับการบังคับบัญชานั้นเป็นดังนี้

- B หมายถึง ตำแหน่งระดับผู้จัดการฝ่าย
- C หมายถึง ตำแหน่งระดับผู้จัดการส่วน
- D หมายถึง ตำแหน่งระดับหัวหน้าแผนก

คำบรรยายลักษณะงานนี้แบ่งเป็นแปดฝ่ายด้วยกันคือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายบุคคลและธุรการ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาด และฝ่ายผลิตพลาสติก

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.2 ตำแหน่งงานในฝ่ายจัดซื้อ

รหัสตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง
B04	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
C11	ผู้จัดการส่วนจัดหา
C12	ผู้จัดการส่วนจัดซื้อ
D047	หัวหน้าแผนกจัดหา
D048	หัวหน้าแผนกแม่พิมพ์ภายนอกและจึก
D049	หัวหน้าแผนกซ่อมอุปกรณ์และ เครื่องจักร
D050-D052	หัวหน้าแผนกจัดซื้อ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อตำแหน่ง : ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
 ผู้บังคับบัญชา : รองกรรมการผู้จัดการบริหาร
 ผู้ใต้บังคับบัญชา : ผู้จัดการส่วนจัดซื้อ
 : ผู้จัดการส่วนจัดหา

B004

ภาระหน้าที่

1. ด้านบริหารงานทั่วไป
 - 1.1 ปฏิบัติการสอดคล้องกับนโยบายบริษัท
 - 1.2 เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ แจ้งข้อมูลต่าง ๆ ให้ผู้จัดการส่วนทราบ โดยรับคำสั่งจากรองกรรมการผู้จัดการบริหาร
 - 1.3 พัฒนาผู้จัดการส่วน โดยการให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
 - 1.4 ตรวจสอบการทำงานของผู้จัดการส่วน
 - 1.5 วิเคราะห์และประเมินบุคคลในระบบ หาประสิทธิภาพของการทำงานของแต่ละหน่วยงานและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง
 - 1.6 จัดหาระเบียบปฏิบัติงานและการควบคุมนโยบายสำหรับหน่วยปฏิบัติงาน พัฒนาและรักษาไว้
2. ด้านการจัดซื้อ
 - 2.1 ตรวจสอบคำขอ ใบบัณฑิตการขอราคา การวิเคราะห์ราคา จัดทำกำหนดการซื้อและการส่ง การเจรจาในการทำสัญญา การออกใบสั่งซื้อ การตรวจสอบเงื่อนไขสัญญา การติดตามเรื่องเกี่ยวกับการนำส่ง การตรวจรับพัสดุ
 - 2.2 การหาแหล่งซื้อใหม่ ๆ การสอบสวนแหล่งขาย การตรวจโรงงานผลิตของผู้ขาย การพัฒนาแหล่งขายใหม่ การหาแหล่งขายสำรอง
 - 2.3 จัดหาระบบการรวบรวมเอกสารเกี่ยวกับการสั่งซื้อ ราคา พัสดุดคงคลัง แหล่งขาย อัตราการใช้พัสดุ
 - 2.4 จัดทำงบประมาณของฝ่ายจัดซื้อ
 - 2.5 จัดหาวิธีการสื่อสารภายในบริษัทในส่วนการสื่อสารกับลูกค้า

2.6 จัดหาอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

3. ด้านการเงิน

3.1 จัดเตรียมรายละเอียดเกี่ยวกับการพยากรณ์ งบประมาณของการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยปฏิบัติงาน และตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอถึงผลที่เกิดขึ้นจริงและงบประมาณที่ตั้งไว้

4. ด้านองค์กร

4.1 ตั้งโครงสร้างองค์กรที่แน่นอน สำหรับหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมสำหรับแต่ละหน่วยปฏิบัติงาน

4.2 ให้อำนาจที่พอเพียงและมีขอบเขตที่ชัดเจน กับผู้จัดการส่วน

4.3 จัดหาระบบการสื่อสารที่รวดเร็วถูกต้องแน่นอน

5. ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน

5.1 จัดหาการพัฒนา และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การวางแผน และโปรแกรมที่สนับสนุนนโยบายบริษัท และระเบียบปฏิบัติของบริษัท

5.2 สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับปรับปรุง ทักษะ ความรู้

อำนาจ

1. พิจารณาความดีความชอบของพนักงานในบังคับบัญชา
2. อนุมัติการลาพักของพนักงานในบังคับบัญชาได้มากกว่า 3 วัน
3. อนุมัติการจ่ายเงินในวงเงิน 10000 บาท
4. ลงโทษพนักงานในบังคับบัญชาได้ตามระเบียบบริษัท
5. อนุมัติการทำงานล่วง เวลาของวันรุ่งขึ้น

คุณสมบัติ

1. การศึกษา :ปริญญาตรีพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี
2. ประสบการณ์ : เคยปฏิบัติงานด้านนี้ไม่น้อยกว่า 5 ปี

ชื่อตำแหน่ง : ผู้จัดการส่วนจัดหา
 ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
 ผู้ใต้บังคับบัญชา : หัวหน้าแผนกจัดหา

CO11

ภาระหน้าที่

1. ด้านบริหารงานทั่วไป
 - 1.1 ปฏิบัติการสอดคล้องกับนโยบายบริษัท
 - 1.2 ให้ความแนะนำปรึกษาแก่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อในเรื่องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร บุคคลสำคัญภายในส่วน เงินเดือน ค่าจ้าง
 - 1.3 พัฒนา หัวหน้าแผนก โดยการให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
 - 1.4 ตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานให้กับหัวหน้าแผนก ร่วมประสานงานเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 - 1.5 วิเคราะห์และประเมินบุคคลในระบบ หาประสิทธิภาพของการทำงานของแต่ละหน่วยงานและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง
 - 1.6 จูงใจพนักงาน ให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีเด่น จัดหาการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน
 - 1.7 จัดหาระเบียบปฏิบัติงานและการควบคุมนโยบายสำหรับหน่วยปฏิบัติงาน พัฒนา และรักษาไว้
2. ด้านการจัดหา
 - 2.1 จัดหาแหล่งซื้อใหม่ๆ การสอบสวนแหล่งซื้อ การพัฒนาแหล่งซื้อใหม่ การหาแหล่งซื้อสำรอง ตรวจสอบโรงงานผลิตของผู้ขาย
3. ด้านบุคคล
 - 3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชา เสนอต่อผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
 - 3.2 จูงใจให้พนักงานทุกระดับปรับปรุง ทักษะ ความรู้ การทำงาน
 - 3.3 ควบคุมดูแลให้พนักงานในบังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท
 - 3.4 จัดกำลังคนให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน แล้ว เสนอต่อผู้จัดการ

ฝ่าย

4. จัดหาอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่เพียงพอ
5. รักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
6. จัดให้มีการแจ้งข่าวสารที่จำเป็นและเพียงพอแก่พนักงาน
7. ด้านการเงิน

จัดเตรียมรายละเอียดเกี่ยวกับการพยากรณ์ งบประมาณของการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย ตรวจสอบถึงผลที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่ตั้งไว้

อำนาจ

1. พิจารณาความดีความชอบของพนักงานในบังคับบัญชา
2. อนุมัติการลาภักของพนักงานในบังคับบัญชาได้ 3 วัน
3. อนุมัติการจ่ายเงินในวงเงิน 3000 บาท
4. สั่งพักงานพนักงานในบังคับบัญชาได้ 3 เดือน
5. อนุมัติการทำงานล่วง เวลาได้ภายในวันนั้น

คุณสมบัติ

1. การศึกษา : ปริญญาตรีพาณิชยศาสตร์ บัณฑิต การตลาด
2. ประสบการณ์ : เคยปฏิบัติงานด้านนี้ไม่น้อยกว่า 3 ปี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อตำแหน่ง : ผู้จัดการส่วนจัดซื้อ

C012

ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

ผู้ใต้บังคับบัญชา : หัวหน้าแผนกจัดซื้อ

ภาระหน้าที่

1. ด้านบริหารงานทั่วไป

- 1.1 ปฏิบัติการสอดคล้องกับนโยบายบริษัท
- 1.2 ำให้คำแนะนำ ปรีกษา แก่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อในเรื่องการเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร บุคคลสำคัญภายในส่วน เงินเดือน ค่าจ้าง
- 1.3 พัฒนา หัวหน้าแผนก โดยการำให้ความรู้ ำให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ำให้มีประสิทธิภาพ
- 1.4 ตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานให้กับหัวหน้าแผนก ร่วมประสานงานเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 1.5 วิเคราะห์และประเมินบุคคลในระบบ หาประสิทธิภาพของการทำงานของแต่ละหน่วยงานและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง
- 1.6 จูงใจพนักงาน ำให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีเด่น จัดหาการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน
- 1.7 จัดหาระเบียบปฏิบัติงานและการควบคุมนโยบายสำหรับหน่วยปฏิบัติงาน พัฒนาและรักษาไว้

2. ด้านการจัดซื้อ

- 2.1 ตรวจสอบคำขอ ำเบิกการขอราคา การวิเคราะห์ราคา ทำกำหนดการซื้อ และการนำส่ง การเจรจาในการทำสัญญา การออกใบสั่งซื้อ การตรวจสอบเงื่อนไขในสัญญา การติดตามเรื่องเกี่ยวกับการนำส่ง การตรวจรับพัสดุการทำหนังสือโต้ตอบผู้ขาย การเจรจายัด-หยุดจากผู้ขาย
- 2.2 จัดหาระบบการรวบรวมเอกสารเกี่ยวกับการสั่งซื้อ ราคา พัสดุคงคลัง แหล่ง-ขาย อัตราการใช้พัสดุ
- 2.3 จัดทำงบประมาณของฝ่ายจัดซื้อ
- 2.4 จัดหาวิธี การสื่อสารภายในบริษัทภายในส่วนและการสื่อสารกับลูกค้า
- 2.5 จัดหา อุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกทำให้เพียงแก่การปฏิบัติงาน

3. ด้านบุคคล

- 3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชา เสนอต่อผู้จัดการฝ่าย
- 3.2 จูงใจให้พนักงาน ปรับปรุง พัฒนา ทักษะ ความรู้ ผลงานให้ดียิ่งขึ้น

3.3 ควบคุมดูแลให้พนักงานในบังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท

3.4 จัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงานแต่ละแผนก และ เสนอต่อผู้จัดการฝ่าย

4. รักษาความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

5. จัดระบบการสื่อสาร การแจ้งข่าวสารแก่พนักงาน

6. จัดหาระบบการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงพัฒนาระบบเดิม เพื่อแก้ปัญหานการ

จัดซื้อ

7. จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

8. ด้านการเงิน

จัดเตรียมรายละเอียดเกี่ยวกับการพยากรณ์ งบประมาณของการปฏิบัติงานของแต่ละ
หน่วย ตรวจสอบถึงผลที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่ตั้งไว้

อำนาจ

1. พิจารณาความดีความชอบของพนักงานในบังคับบัญชา
2. อนุมัติการลาภกิจของพนักงานในบังคับบัญชาได้ 3 วัน
3. อนุมัติการจ่ายเงินในวงเงิน 3000 บาท
4. สั่งพักงานพนักงานในบังคับบัญชาได้ 3 เดือน
5. อนุมัติการขอทำงานล่วงเวลาของวันนั้นได้

คุณสมบัติ

1. การศึกษา : ปริญญาตรี พาณิชยศาสตร์หรือบัญชี
2. ประสบการณ์ : เคยปฏิบัติงานด้านนี้มาไม่น้อยกว่า 3 ปี

ชื่อตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกจัดหา
 ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการส่วนจัดหา
 ผู้ใต้บังคับบัญชา : พนักงานในกลุ่ม

DO47

ภาระหน้าที่

1. ด้านการจัดหา

1.1 เสาะหาแหล่งขายสินค้า พิจารณาราคา ค่าขนส่ง ระยะเวลาในการจัดส่ง
 เกรดคิดที่จะได้จากร้านค้า

1.2 สอบราคาเทียบราคา ต่อรองราคา

1.3 รวบรวมรายชื่อสินค้า แคนตาล็อกสินค้า ภาพสเก็ต อุปกรณ์ที่จะจัดหา

2. ด้านบุคคล

2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชา

2.2 ดูแลควบคุมให้พนักงานในบังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท

2.3 จูงใจพนักงานพัฒนา ความรู้ ทักษะ ผลงานให้ดียิ่งขึ้น

2.4 ให้ความสำคัญปรึกษา ฝึกหัด พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3. จัดหา อุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

อำนาจ

1. อนุมัติการลาภกิจของพนักงานในบังคับบัญชาได้ 1 วัน

2. สั่งพักงานพนักงานในบังคับบัญชาได้ 1 เดือน

3. เสนอขอทำงานล่วงเวลาได้

คุณสมบัติ

1. การศึกษา : ป.ว.ส.พาณิชย์

2. ประสบการณ์ : เคยปฏิบัติงานด้านนี้ไม่น้อยกว่า 2 ปี

ชื่อตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกแม่พิมพ์ภายนอก&จิ๊ก D048-D049
 : หัวหน้าแผนกซ่อมอุปกรณ์และ เครื่องจักร
 ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการส่วนจัดหา
 ผู้ใต้บังคับบัญชา : พนักงานในกลุ่ม

ภาระหน้าที่

1. ด้านการจัดหา

- 1.1 เสาะหาแหล่งจ้างทำ พิจารณาราคา ค่าขนส่ง ระยะเวลาในการจัดส่ง เสร-
 ติตที่จะได้
- 1.2 สอบราคาเทียบราคา ต่อรองราคา
- 1.3 รวบรวมรายชื่อรายการของที่จ้างทำ ภาพร่าง โรงงานที่จ้างทำ
- 1.4 เสนอรายชื่อแหล่งที่จะจ้างทำให้ผู้บังคับบัญชานุมัติ และดำเนินการจัดจ้างทำ
 หลังจากทีอนุมัติแล้ว

2. ด้านบุคคล

- 2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชา
 - 2.2 ดูแลควบคุมให้พนักงานในบังคับบัญชาในปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท
 - 2.3 จูงใจพนักงานพัฒนา ความรู้ ทักษะ ผลงานให้ดียิ่งขึ้น
 - 2.4 ให้ความสำคัญปรึกษา ฝึกหัด พนักงาน เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
3. จัดหา อุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกทำให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

อำนาจ

1. อนุมัติการลาภักิจของพนักงานในบังคับบัญชาได้ 1 วัน
2. สั่งพักงานพนักงานในบังคับบัญชาได้ 1 เดือน
3. เสนอขอทำงานล่วงเวลาได้

คุณสมบัติ

1. การศึกษา : บ.ว.ส.พาณิชย์
2. ประสบการณ์ : เคยปฏิบัติงานด้านนี้ไม่น้อยกว่า 2 ปี

ชื่อตำแหน่ง : หัวหน้าแผนกจัดซื้อ D050 - D052
 ผู้บังคับบัญชา : ผู้จัดการส่วนจัดซื้อ
 ผู้ใต้บังคับบัญชา : หัวหน้ากลุ่ม

ภาระหน้าที่

1. ด้านจัดซื้อ

- 1.1 ดำเนินการจัดซื้อตามที่หน่วยงานอื่นขอมาและ เป็นไปตามระเบียบการจัดซื้อของบริษัท
 - 1.2 แสวงหาแหล่งซื้อใหม่
 - 1.3 ติดตามการจัดซื้อให้เป็นไปตามความหมายกำหนดการ
 - 1.4 ตรวจสอบปริมาณ และคุณสมบัติของสินค้าที่สั่งซื้อ เมื่อมีการส่งมอบสินค้า
 - 1.5 แก้ไขปัญหาเท่าที่อยู่อำนาจที่จะกระทำได้ และถ้ารายงานให้หัวหน้าส่วนทราบ
- ส่วนปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ให้รายงานผู้จัดการส่วน พร้อมข้อเสนอแก้ไข
- 1.6 แจ้งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องถึงการกำหนดการส่งสินค้าเข้า
 - 1.7 จัดทำประวัติของแหล่งที่ซื้อ

2. ด้านบุคคล

- 2.1 จัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงานแต่ละกลุ่ม และ เสนอผู้จัดการส่วน
- 2.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอต่อผู้บังคับบัญชา
- 2.3 จูงใจพนักงานให้ปรับปรุงทักษะ ความรู้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

เพิ่มขึ้น

- 2.4 ให้คำแนะนำในการทำงานแก่พนักงาน ให้ความรู้ ฝึกหัด ช่วยสนับสนุนการ

ทำงาน

- 2.5 ควบคุมดูแลให้พนักงานในบังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท
3. จัดหา อุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

อำนาจ

1. อนุมัติการลาภักของพนักงานในบังคับบัญชาได้ 1 วัน
2. สั่งพักงานพนักงานในบังคับบัญชาได้ 1 เดือน
3. เสนอขอทำงานล่วงเวลาได้

คุณสมบัติ

1. การศึกษา : บ.ว.ส.พาณิชยและการบัญชี
2. ประสบการณ์: เคยปฏิบัติงานด้านนี้ไม่น้อยกว่า 2 ปี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย