

บทที่ 5

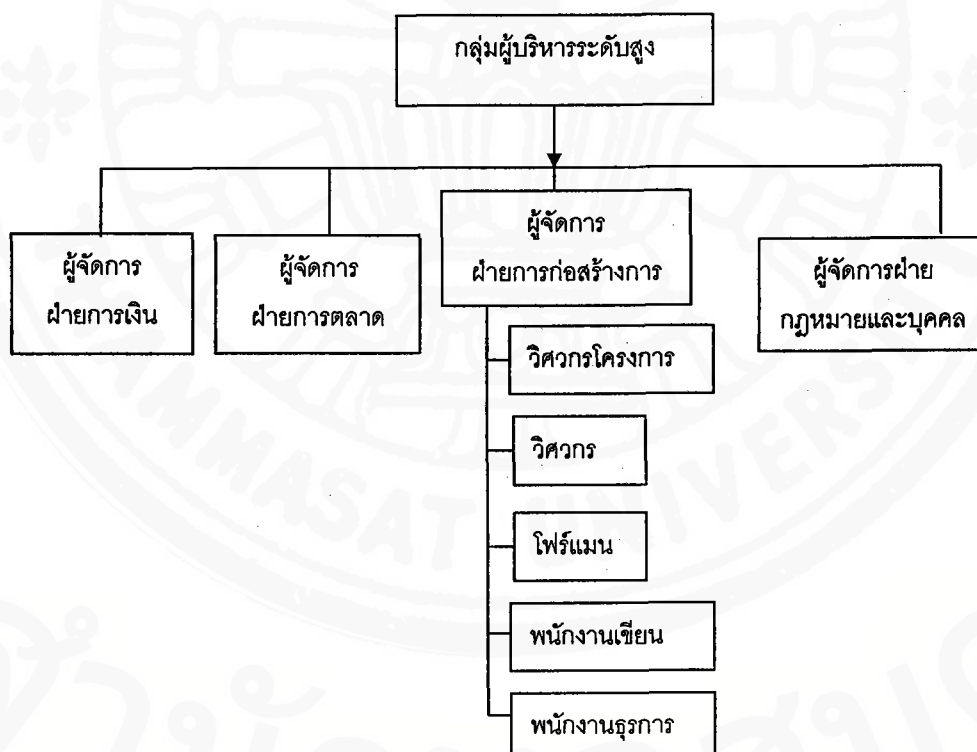
โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์องค์กร

5.1 โครงสร้างองค์กร

บริษัทได้มีการจัดโครงสร้างองค์กร จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผู้บริหารระดับกลางขององค์กร ในแต่ละฝ่ายงาน และไปถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการแบ่งฝ่ายงานไปตามหน้าที่ของ ลักษณะงานที่มอบหมาย ให้มีการจัดรูปแบบขององค์กรทั้งแนวกว้างและแนวลึก ดังภาพที่ 5.1

ภาพที่ 5.1

โครงสร้างองค์กร



5.2 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

คณะผู้บริหารของบริษัทเป็นผู้มีความรู้ และมีประสบการณ์การดำเนินงานที่มีความชำนาญทั้งในด้านวิชาการและด้านการบริหารงานโครงการ ถึงพร้อมด้วยวิสัยทัศน์และคุณวุฒิในการที่จะบริหารบริษัทและงานโครงการต่างๆให้สำเร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร โดยการที่องค์กรจะดำเนินเข้าสู่ระบบบริหารงานคุณภาพให้ได้อย่างเป็นมืออาชีพ และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร โดยมีโครงสร้างผู้บริหารระดับสูงและสัดส่วนการถือหุ้นแสดงดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

โครงสร้างผู้ถือหุ้น

ลำดับ	รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (แสนหุ้น)	สัดส่วนการถือหุ้น %
1	นางฉัตรกนก งามพัฒน์พงศ์ชัย	5	33.33
2	นายชวรงค์ดี ดิลกกุลยากุล	3	20
3	นายประสิทธิ์ พิทยพัฒน์	3	20
4	นายสันติ โกโคยอุดม	1.5	10
5	นายสมหมาย ครสาคู	1.5	10
6	นายปริญญา งามพัฒน์พงศ์ชัย	0.5	3.33
7	นายเชาวโรจน์ งามพัฒน์พงศ์ชัย	0.5	3.33

5.3 กลยุทธ์องค์กร

ในการจัดทำกลยุทธ์องค์กร โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางการแข่งขันขององค์กร
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันใน
- กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติการ (Functional of Operation Strategy) จะครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน และดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น การตลาด การเงิน บุคคล ฝ่ายก่อสร้าง เป็นต้น

ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะต้องมีความสอดคล้องเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้จัดทำวิจัยได้ใช้แนวทางและหลักการของ Michael E. Porter ในหนังสือเรื่อง Competitive Strategy ซึ่งได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ของกลยุทธ์กว้าง ๆ ไว้ ดังนี้ คือ

1. เป้าหมายที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถจะบรรลุถึงได้
2. นโยบายตลอดจนวิธีปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้น ได้ครอบคลุมในทุก ๆ เป้าหมายที่วางไว้และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นนั้น ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ จากโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่
4. กลยุทธ์ได้พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสมกับความเสี่ยงภัยที่อาจมีขึ้นได้ เช่น ระดับความเสี่ยงภัยนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และคุ้มกับโอกาสแห่งการทำกำไร
5. เป้าหมายและวิธีปฏิบัติ ซึ่งปรากฏอยู่ในกลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสมกับกำลังและความสามารถที่มีอยู่และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม มีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร
6. ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่ปรากฏอยู่ในกลยุทธ์
7. องค์กรมีความสามารถในการบริหารจัดการที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์

ผู้บริหารจะต้องคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและสามารถดำเนินงานได้ตามทิศทางเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยผู้บริหารสามารถนำกลยุทธ์นั้นๆ มาปรับใช้ในการดำเนินกิจการตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้โดยไม่คาดการณ์ตามวาระกาล ในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ผู้ทำวิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนี้

5.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

ผู้บริหารระดับสูง จะเป็นผู้วางแผนงานและนโยบายในการดำเนินกิจการ การจัดการแนวทางการทำงานต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยให้พนักงานหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในงาน โดยผู้บริหารองค์กรทำหน้าที่ประสานงานของทุกฝ่ายงานให้เข้ากันได้ รวมทั้งวางแผนการจัดโครงสร้างองค์กร เป็นผู้นำ และควบคุมติดตามผลของการทำงานของสมาชิกในองค์กร แล้วประเมินผลงาน ปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้ตาม

เป้าหมายที่วางไว้ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ซึ่งในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจ และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่น่าสม্মัย ผู้บริหารขององค์กรจะต้องทำการศึกษา ปรับตัวให้ทันเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์โครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องให้ทันสมัยตลอดเวลา เพื่อในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้สามารถรับทันเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

5.4.2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลาง โดยการจัดการบริหารงานให้ได้ตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและเดินไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้บริหารในแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงาน จะต้องทำหน้าที่บริหารและจัดการงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละฝ่ายงานนั้นๆ ของตน ให้ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน รวมทั้งการวางแผนการดำเนินงานและควบคุมดูแลการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้

5.4.3 กลยุทธ์การปฏิบัติการ

ในการจัดทำแผนงานดำเนินงานโครงการ จะต้องเปิดรับร่วมมือกับทุกฝ่ายงานต่างๆ โดยการบริหารจัดการในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างนี้ การประสานงานหน่วยงานโครงการเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งยวด ที่จะให้งานทุกงานเป็นไปตามแผนงานโครงการที่วางไว้อย่างราบรื่น จึงต้องมีการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ด้วยความรู้และประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานระบบในอาคาร เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบประปา ระบบสุขาภิบาล และระบบปรับอากาศ เป็นต้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการก่อสร้างงานโครงการ โดยในฐานะการเป็นผู้รับเหมางานระบบของโครงการ จึงต้องสามารถจัดเตรียมกำลังคน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้ตรงเวลาตามต้องการของแผนงานและตามความคาดหวังของลูกค้า เพื่อสามารถดำเนินงานควบคุมไปกับงานก่อสร้างโครงสร้างอาคาร ให้ได้ตามแผนงานโครงการที่วางไว้

ดังนั้นเมื่อกิจการได้เข้าไปรับเหมางานโครงการใดแล้ว จะต้องมีการวางแผนงานโครงการ และดำเนินจัดสรรการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามขั้นตอน ดังนี้

1. หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ
2. กำหนดเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ
3. จัดการเกี่ยวกับการเงินที่ใช้ในโครงการ

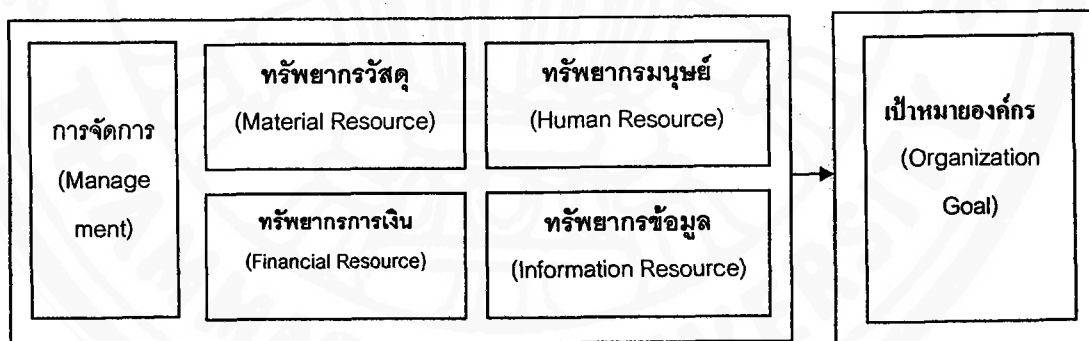
4. จัดเตรียมระบบบัญชีและภาษีอากร
5. จัดเตรียมระบบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
6. ดำเนินการจัดทำงบประมาณโครงการ
7. ดำเนินการจัดระบบควบคุมประสานงานก่อสร้าง
8. จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ต้องนำไปใช้งาน

5.5 กลยุทธ์การดำเนินงาน

กลยุทธ์การดำเนินงานหลักขององค์กร เป็นไปในแนวทางการจัดการทรัพยากรที่สำคัญ 4 หลักขององค์กร คือ เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ เงิน คน และข้อมูลข่าวสาร โดยแนวทางการบริหารที่ต้องผสมผสานศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังภาพที่ 5.2

ภาพที่ 5.2

แสดงทรัพยากรที่สำคัญ 4 ประการ (Pride, Hughes and Kapoor, 1996, P.172)



โดยในการพัฒนาองค์กรหรือการสร้างกลยุทธ์ที่ดี จะต้องพึ่งพาความรู้ความสามารถและความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน องค์กรจึงมุ่งเน้นการให้ความสนใจกับพนักงานภายในองค์กร ทั้งในด้านวิธีการทำงาน และขั้นตอนการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความเป็นอยู่ โดยการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ จึงจัดให้มีนโยบายในการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถในการทำงานให้กับพนักงาน เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และรู้สึกถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เหล่านี้ คือปัจจัยที่แสดงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิต

ในการทำงานที่ดี จะทำให้พนักงานมีกำลังใจเกิดความตั้งใจทำงานและรับผิดชอบในงานของตนเองมากขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งใช้แนวทางในการระดมความคิดขององค์กร (Brain Storm) เพื่อให้มีการวิเคราะห์ปัญหาหรือร่วมหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมในงานตามแต่ละกลุ่มงานของฝ่าย แผนก และส่วนงานต่างๆ ในการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยรวม ดังแสดงในภาพที่ 5.3

ภาพที่ 5.3

กลยุทธ์การดำเนินงาน

