



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
สาขาวิชาศึกษาทั่วไป

รหัสวิชา

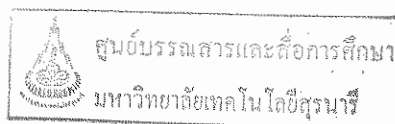
202 309



ประมวลสาระวิชา
Course Comprehensive Text

องค์การและการจัดการ
Organization and Management

หน่วยที่ 1-11



มทส
สวทส.ศ62
ช36

Call No.
Bib No. H91765
ราคา
วัน เดือน ปี - 6 ก. ค. 2548
เลขทะเบียน B 088283

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ชื่อ อาจารย์ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์
 คุณวุฒิ MBA. (General Management), 1995
 Middle Tennessee State University, USA.
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
 หน้าที่เขียน หน่วยที่ 1 หน่วยที่ 2 หน่วยที่ 3 และหน่วยที่ 9



ชื่อ อาจารย์รัชฎาพร วิสุทธากร
 คุณวุฒิ MBA. (General Management), 1990.
 Oregon State University, USA.
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
 หน้าที่เขียน หน่วยที่ 4 หน่วยที่ 5 หน่วยที่ 6 และหน่วยที่ 7



ชื่อ อาจารย์ ดร.สุนิทยา เกื้ออนนาคี
 คุณวุฒิ Ph. D. (Business Administration)
 The University of Georgia, USA.
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
 หน้าที่เขียน หน่วยที่ 8 หน่วยที่ 10 หน่วยที่ 11 และหน่วยที่ 12

กลุ่มผลิตรายวิชาองค์การและการจัดการ

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| อาจารย์รัชฎาพร วิสุทธากร | ประธาน |
| อาจารย์ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์ | บรรณาธิการ |
| อาจารย์ ดร.สุนิทยา เกื้ออนนาคี | นักวิชาการด้านเนื้อหา |
| นายกิตติพงษ์ พุ่มพวง | นักเทคโนโลยีการศึกษา |
| นางสุภัทรา วนภู | นักวัดผลการศึกษา |
| นางสาวฉัตรรัตน์ รายพิมาย | ผู้จัดการ |

คำนำ

รายวิชาองค์การและการจัดการ รหัสวิชา 202309 เป็นวิชาพื้นฐานของสาขาวิชาศึกษาทั่วไป สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม วัตถุประสงค์ของวิชานี้ เพื่อให้นักศึกษาทุกสาขาวิชาที่ลงทะเบียน โดยเฉพาะสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบและความสำคัญขององค์การในยุคปัจจุบัน มีความเข้าใจในกระบวนการจัดการในองค์การ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน และสามารถนำความรู้ ความเข้าใจดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในอนาคตได้ นอกเหนือจากการมีความรู้และทักษะในสาขาวิชาชีพของนักศึกษา

เพื่อให้การเรียนการสอนวิชานี้ มีความครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงได้จัดทำเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ เพื่อให้นักศึกษาใช้ศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง ประกอบการเรียนในชั่วโมงเรียน ซึ่งมีเวลาค่อนข้างจำกัด และเนื่องจากเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ เป็นฉบับรวมเล่มเป็นครั้งแรก จึงยังมีเนื้อหาบางส่วนที่ยังต้องเพิ่มเติมและปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ จะช่วยให้นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการเรียนวิชา องค์การและการจัดการมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์ความรู้ในด้านองค์การและการจัดการ มีอยู่กว้างขวางและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักศึกษาจึงควรติดตามข่าวสารหาข้อมูลเพิ่มเติมด้วยตนเองจากแหล่งอื่นๆ นอกเหนือจากการศึกษาจากเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ด้วย จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อตัวนักศึกษา

เอกสารสื่อสิ่งพิมพ์ประจำรายวิชาองค์การและการจัดการ ประกอบด้วยเอกสารดังนี้

1. คู่มือการเรียนประจำวิชา
2. ประมวลสาระวิชา

เอกสารที่อยู่ในมือท่านฉบับนี้ คือ ประมวลสาระวิชาองค์การและการจัดการ เป็นเอกสารสำหรับนักศึกษาใช้ศึกษาและทบทวนเนื้อหาด้วยตนเอง นอกจากนี้ประมวลสาระยังนำเสนอข้อมูลประกอบที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง

ประมวลสาระวิชาฉบับนี้ นำเสนอเนื้อหาสาระ 11 หน่วยคือ หน่วยที่ 1 ถึง หน่วยที่ 11

กลุ่มผลิตหวังเป็นอย่างยิ่งว่า นักศึกษาจะได้รับความรู้และประสบความสำเร็จในการศึกษารายวิชานี้อย่างสูง

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(3)
รายละเอียดวิชา	(15)
ประมวลสาระ	
หน่วยที่ 1 ลักษณะขององค์การ	1
ตอนที่ 1.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ	3
เรื่องที่ 1 ความหมายขององค์การ	3
เรื่องที่ 2 วัตถุประสงค์ขององค์การ	4
สรุป	5
ตอนที่ 1.2 ประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์การ	7
เรื่องที่ 1 ประเภทขององค์การ	7
เรื่องที่ 2 สภาพแวดล้อมขององค์การ	9
เรื่องที่ 3 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ	10
เรื่องที่ 4 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ	11
เรื่องที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	17
สรุป	18
ตอนที่ 1.3 การวัดความสำเร็จขององค์กร	19
เรื่องที่ 1 ประสิทธิภาพของการจัดการองค์การ	19
เรื่องที่ 2 ประสิทธิภาพของการจัดการองค์การ	19
เรื่องที่ 3 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการองค์การ	20
เรื่องที่ 4 เครื่องมือในการวัดความสำเร็จขององค์การ	20
สรุป	22
บรรณานุกรม	23
หน่วยที่ 2 ลักษณะของการจัดการ	25
ตอนที่ 2.1 ความหมายและกระบวนการจัดการ	27
เรื่องที่ 1 ความหมายของการจัดการ	27
เรื่องที่ 2 การวางแผน	28

เรื่องที่ 3 การจัดองค์การ	29
เรื่องที่ 4 การขึ้นนำ	30
เรื่องที่ 5 การควบคุม	30
สรุป	30
-ตอนที่ 2.2 หลักการจัดการ	31
เรื่องที่ 1 การบริหารแบบดั้งเดิม (Classical Approach)	32
เรื่องที่ 2 การบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)	34
เรื่องที่ 3 การบริหารเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)	35
เรื่องที่ 4 การบริหารเชิงระบบ (System Approach)	36
เรื่องที่ 5 การบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach)	37
สรุป	37
ตอนที่ 2.3 ประเภทและบทบาทของผู้จัดการ	39
เรื่องที่ 1 ประเภทของผู้จัดการ	39
เรื่องที่ 2 ทักษะของผู้จัดการ	42
เรื่องที่ 3 บทบาทของผู้จัดการ	43
สรุป	45
บรรณานุกรม	47
หน่วยที่ 3 การวางแผน	49
ตอนที่ 3.1 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผน	51
เรื่องที่ 1 ความหมายของแผนและการวางแผน	51
เรื่องที่ 2 ความสำคัญของการวางแผน	51
เรื่องที่ 3 ความหมายและประเภทของเป้าหมาย	52
สรุป	54
ตอนที่ 3.2 ประเภทของแผน	55
เรื่องที่ 1 ประเภทของแผนแบ่งตามระยะเวลา	55
เรื่องที่ 2 ประเภทของแผนแบ่งตามความเฉพาะเจาะจง	55
เรื่องที่ 3 ประเภทของแผนตามขอบเขต	56
เรื่องที่ 4 ปัจจัยในการเลือกใช้แผนประเภทต่าง ๆ	58
สรุป	60
ตอนที่ 3.3 กระบวนการวางแผน	61
เรื่องที่ 1 กระบวนการวางแผน	61

เรื่องที่ 2 เครื่องมือและเทคนิคในการวางแผน	63
เรื่องที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน	64
สรุป	65
บรรณานุกรม	67
หน่วยที่ 4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	69
ตอนที่ 4.1 ความหมายและขั้นตอนของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	71
เรื่องที่ 1 ความหมายของปัญหา การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	71
เรื่องที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	71
เรื่องที่ 3 ประเภทของปัญหาและการตัดสินใจ	72
เรื่องที่ 4 สภาวะหรือระดับของการตัดสินใจ (Decision-Making Conditions)	73
เรื่องที่ 5 ขั้นตอนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making Process)	74
สรุป	76
ตอนที่ 4.2 การจำแนกและการกำหนดปัญหา	77
เรื่องที่ 1 การจำแนกปัญหาหรือโอกาส	77
เรื่องที่ 2 การกำหนดปัญหา	78
สรุป	81
ตอนที่ 4.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา	83
เรื่องที่ 1 การตรวจหาสาเหตุ	83
เรื่องที่ 2 การเลือกสาเหตุหลัก	85
เรื่องที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์	87
สรุป	87
ตอนที่ 4.4 การหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	89
เรื่องที่ 1 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	89
เรื่องที่ 2 การระดมสมอง (Brainstorming)	90
เรื่องที่ 3 เทคนิคโมดิฟายด์ เดลฟาย (Modified Delphi) หรือ กลุ่มนามบัญญัติ (Nominal Group Technique)	90
เรื่องที่ 4 กลุ่มเดลฟาย (Delphi Technique)	91
สรุป	92
ตอนที่ 4.5 การเลือกวิธีแก้ปัญหา	93
เรื่องที่ 1 การให้คะแนนตามเกณฑ์	93

หน่วยที่

1

ลักษณะขององค์กร



โดย อาจารย์ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์

ความหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์การต่าง ๆ จัดตั้งขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ แต่โดยรวมแล้ว การจัดตั้งองค์การขึ้นนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อรับใช้สังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ และเพื่อความดำรงอยู่และความก้าวหน้าขององค์การ ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงในตอนที 1.1 นี้

1. ความหมายขององค์การ

ทุกวันนี้เราจะพบองค์การหลายประเภทและดำเนินกิจกรรมแตกต่างกันออกไป เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล โรงแรม ห้างสรรพสินค้า โรงภาพยนตร์ สำนักงานบัญชี เป็นต้น ซึ่งพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การ” (Organization) ไว้ว่าเป็น ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย ส่วน Richard Daft (1991) ได้กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มทางสังคมที่มีเป้าหมายและโครงสร้างอย่างชัดเจน กล่าวโดยสรุป องค์การจึงหมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปรวมตัวกันเพื่อดำเนินงานต่าง ๆ ในรูปแบบหรือวิธีการอย่างมีโครงสร้าง เพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากคำจำกัดความข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์การมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

- 1) ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เนื่องจากแต่ละคนมีข้อจำกัดแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นด้านทางกายภาพ ด้านสติปัญญา หรือด้านทักษะความชำนาญต่างๆ ทำให้ไม่สามารถที่จะทำงานในปริมาณมาก ทำงานที่มีความซับซ้อน หรือทำงานที่ไม่มีความชำนาญได้โดยลำพัง ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่มีขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์จึงกระทำโดยกลุ่มบุคคลในรูปองค์การ
- 2) มีโครงสร้างชัดเจน ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าแต่ละคนมีข้อจำกัดและความถนัดแตกต่างกันไป ในการทำงานร่วมกันจึงต้องมีการแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ เช่น ส่วนการผลิต ส่วนการเงิน ส่วนการตลาด เป็นต้น แล้วมอบหมายงานเหล่านี้ให้กับสมาชิกขององค์การรับผิดชอบตามความถนัด
- 3) มุ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การดำเนินงานขององค์การจะต้องมีเป้าหมายและเน้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น เช่น องค์การธุรกิจอาจจะมีเป้าหมายในการทำกำไรหรือสร้างความมั่นคงให้กับกิจการ องค์การการกุศลอาจมีเป้าหมายให้คนในสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น องค์การด้านการทหารอาจมีเป้าหมายเพื่อความมั่นคงให้ประเทศ เป็นต้น

4. เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ องค์การเป็นแหล่งสร้างงานหรืออาชีพ ซึ่งสมาชิกขององค์การบางคนอาจจะมุ่งหวังผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ บางคนอาจจะต้องการชื่อเสียงหรือเกียรติยศ หรือบางคนอาจจะต้องการช่วยเหลือสังคม องค์การจะต้องตอบสนองความต้องการให้แก่สมาชิกในองค์การในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกอยู่กับองค์การต่อไป

5. เพื่อความดำรงอยู่และความก้าวหน้าขององค์การ เมื่อก่อตั้งองค์การขึ้นมาก็ต้องให้องค์การสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ หรือให้มีการเติบโตเจริญก้าวหน้าต่อไป

สรุป

องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมตัวกันเพื่อดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งไม่อาจทำให้สำเร็จลงได้โดยลำพัง องค์การต่าง ๆ จัดตั้งขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ และมีวัตถุประสงค์โดยรวมเพื่อรับใช้สังคมให้บริการแก่ประชาชน



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

จากลักษณะทั้ง 3 ประการขององค์การจะเห็นได้ว่า องค์การมีความหมายกว้างมาก ครอบคลุมหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหากำไรหรือองค์การการกุศล ดังนั้นสถานีดารวจ โรงพยาบาล โรงเรียน ร้านขายของชำ รานเสริมสวย อุช่อมรด มูลนิธิ ชมรม ฯลฯ จึงเป็นองค์การ ส่วนกลุ่มคนที่นั่งรถทัวร์จากกรุงเทพมหานครมาในเที่ยวเดียวกัน กลุ่มคนที่ไปเที่ยวงานกาชาดในเวลาเดียวกัน หรือกลุ่มคนที่นั่งทานอาหารกลางวันที่ร้านอาหารในวันเดียวกัน จึงไม่ถือเป็นองค์การ

2. วัตถุประสงค์ขององค์การ

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า องค์การจัดตั้งขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ซึ่งแต่ละองค์การก็จะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป แต่โดยรวมแล้ววัตถุประสงค์ของทุกองค์การก็คือ

1. เพื่อรับใช้สังคม องค์การเป็นสถาบันทางสังคมที่สะท้อนความต้องการและค่านิยมของคนในสังคม ทำให้เราสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข องค์การตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็กๆ จนกระทั่งถึงธุรกิจขนาดใหญ่ หรือแม้แต่หน่วยงานของราชการในท้องถิ่นจนกระทั่งถึงกระทรวงต่างๆ มีหน้าที่ในการรับใช้สังคม โดยการผลิตสินค้าหรือบริการออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคม

2. เพื่อบรรลุเป้าหมาย องค์การจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินงานที่กำหนดให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแม้ว่าบุคคลเพียงคนเดียวก็สามารถทำงานที่องค์การดำเนินงานอยู่ได้ แต่บุคคลคนเดียวอาจดำเนินงานแล้วมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่ำกว่าให้องค์การดำเนินงาน ยกตัวอย่างเช่นบุคคลคนเดียวต้องการทำการเกษตร เพื่อใช้เป็นอาหารของตน เขาอาจจะปลูกข้าว ปลูกผัก หรือเลี้ยงสัตว์ได้ไม่มาก เพราะมีแรงงานหรือทรัพยากรอื่นๆ จำกัด แต่ถ้าหากดำเนินการในรูปองค์การซึ่งมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีทรัพยากรมากขึ้น ก็จะมีผลผลิตออกมาหลากหลายชนิดขึ้น เช่น แทนที่จะได้แต่ข้าวสาร องค์การอาจจะนำมาแปรรูปเป็น แป้ง หรือขนมอีกหลายชนิด เป็นต้น

3. เพื่อพัฒนาและรักษาความรู้ องค์การไม่ว่าจะเป็นร้านค้า โรงงานอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย หรือพิพิธภัณฑ์ เป็นแหล่งในการรักษาและพัฒนาความรู้ในด้านต่างๆ เช่น ด้านการพัฒนาสินค้า เทคโนโลยีหรือแนวทางในการทำงานให้สะดวกขึ้น ประหยัดขึ้น หรือรวดเร็วขึ้น ด้านการบันทึก ถ่ายทอดหรือแสดงความรู้ความเจริญให้บุคคลอื่นๆ ในสังคมทราบ ทำให้อาจกล่าวได้ว่าองค์การเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมความรู้ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และอนาคต และองค์การก็เป็นผู้พัฒนาความรู้หรือทักษะในการทำงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์การ

องค์การสามารถแบ่งออกได้หลายประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ องค์การแบบปฐมหรือมัธยม หรือจะแบ่งองค์การตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง แต่ไม่ว่าจะแบ่งองค์การตามแบบใด องค์การก็จะต้องดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อม 2 ประเภทเหมือนกัน นั่นคือสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพียงแต่บทบาทของสภาพแวดล้อมแต่ละชนิดจะมีผลต่อการบริหารงานขององค์การแต่ละประเภทแตกต่างกันไป

1. ประเภทขององค์การ

องค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ๆ คือ องค์การแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์การแบบปฐมและมัธยม และองค์การตามวัตถุประสงค์

1.1 องค์การแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Organizations)

การแบ่งองค์การแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการนั้นขึ้นอยู่กับ โครงสร้างขององค์การ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะมีลักษณะอยู่ระหว่างแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผสมกัน

องค์การแบบเป็นทางการจะมีโครงสร้างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาและมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ และได้รับความรับผิดชอบของบุคคลในองค์การอย่างแน่นอน ตัวอย่างขององค์การแบบเป็นทางการ ได้แก่ บริษัทขนาดใหญ่ หน่วยงานของรัฐบาล เป็นต้น และตามภาพที่ 1.1 เป็นตัวอย่างการจัดองค์การอย่างเป็นทางการของธุรกิจเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งได้แบ่งหน้าที่เป็น 4 ฝ่ายหลักๆ คือ ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่ในการขายสินค้าและให้บริการลูกค้า ฝ่ายการผลิต ทำหน้าที่ผลิตสินค้า ฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่จัดหา ฝึกอบรม และจัดการด้านสวัสดิการของพนักงาน และฝ่ายการเงิน ทำหน้าที่ดูแลด้านการเงินและทำบัญชี โดยแต่ละฝ่ายจะมีผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ และมีพนักงานประจำแผนกเป็นผู้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

1.2 องค์การแบบปฐมและมัธยม (Primary and Secondary Organizations)

การแบ่งองค์การแบบนี้จะถือเอาลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกเป็นเกณฑ์ องค์การแบบปฐมจะได้แก่ องค์การที่สมาชิกมีความสัมพันธ์กันแบบส่วนตัว ไม่มีระเบียบแบบแผน และมักจะมีความรู้สึกร่วมกันด้วยความสมัครใจ

ส่วนองค์การแบบมัธยมจะมีสมาชิกที่มีความสัมพันธ์กันแบบมีเหตุผล มีแบบแผน กฎเกณฑ์ ชัดเจน มีลักษณะเป็นทางการ ความผูกพันระหว่างสมาชิกกับองค์การจะมีลักษณะจำกัด เช่น พนักงานขายสัมพันธ์กับบริษัทในแง่ของการได้รับค่าตอบแทนจากการขายสินค้า

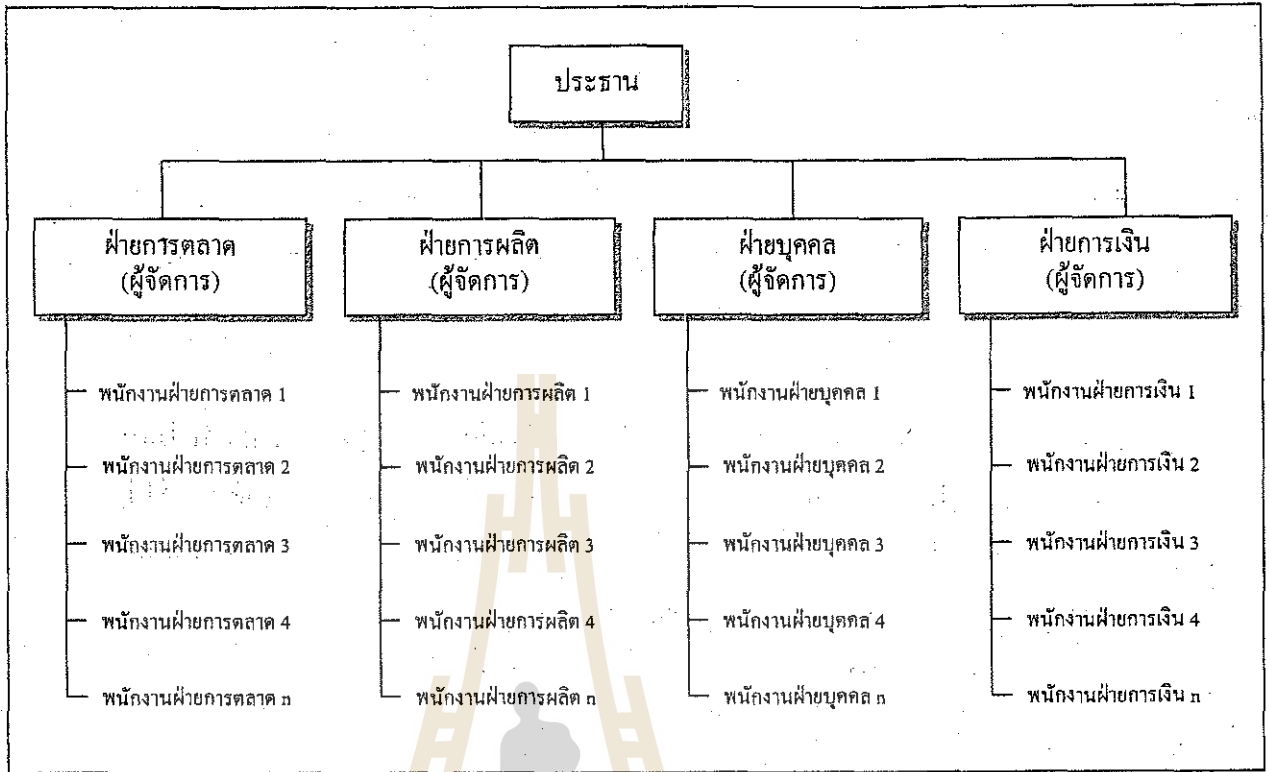
1.3 องค์การตามวัตถุประสงค์ เป็นการแบ่งประเภทขององค์การตามวัตถุประสงค์ เช่น

- องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร จะเน้นให้บริการแก่สมาชิกโดยไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ เช่น มูลนิธิ โรงเรียน
- องค์การเศรษฐกิจ ดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อจำหน่าย โดยมุ่งหวังผลกำไร เช่น บริษัทห้างร้านต่างๆ
- องค์การศาสนา เน้นการเผยแพร่ความรู้ทางศาสนา หรือจัดพิธีกรรมทางศาสนา เช่น วัด โบสถ์
- องค์การรัฐบาล เน้นจัดระเบียบและให้บริการประชาชน เช่น หน่วยงานรัฐบาลต่าง ๆ

2. สภาพแวดล้อมขององค์การ

สภาพแวดล้อมขององค์การแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในขององค์การจะประกอบด้วยสภาพหรือปัจจัยที่มีอยู่ภายในองค์การ เช่น เจ้าของกิจการ พนักงาน วัฒนธรรมองค์กร คณะผู้บริหาร หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพอื่น ๆ เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นจะหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น (ภาพที่ 1.2 แสดงสภาพแวดล้อมขององค์การ)

เพื่อให้การบริหารองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารขององค์การจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอก ในการดำเนินการต่างๆ ซึ่งแน่นอนว่าสภาพแวดล้อมแต่ละตัวย่อมมีความสำคัญไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น องค์การขนาดเล็กอาจจะไม่มีคณะกรรมการบริหารกิจการ แต่ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่จำเป็นต้องจัดให้มีคณะกรรมการบริหารบริษัทตามที่กฎหมายกำหนด หรือในกรณีของมหาวิทยาลัยเอกชนจะให้ความสำคัญเรื่องงบประมาณที่จะได้รับจากรัฐบาลน้อยกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐบาล เป็นต้น



ภาพที่ 1.1 ตัวอย่างการจัดองค์กรอย่างเป็นทางการ

ส่วนองค์กรแบบไม่เป็นทางการ จะไม่มีการกำหนดโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา รวมทั้งไม่มีการแบ่งอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคลในองค์กรอย่างชัดเจน อีกทั้งไม่มีการกำหนดแผนงานหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งองค์กรแบบนี้มักจะดำรงอยู่ในระยะเวลาสั้น ๆ สมาชิกขององค์กรอาจจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวในฐานะสมาชิกขององค์กรก็ได้ ตัวอย่างขององค์กรแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ กลุ่มของนักศึกษาที่ทำงานร่วมกัน กลุ่มคนที่มาร่วมงานปีใหม่ เป็นต้น ซึ่งองค์กรแบบไม่เป็นทางการมักจะเกิดจากความต้องการด้านสังคมของมนุษย์ ทำให้องค์กรแบบไม่เป็นทางการมักจะเกิดอยู่ในองค์กรแบบเป็นทางการ เช่น กลุ่มของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแน่นอนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ก็อาจจะมึผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นทางการได้ ดังนั้น ฝ่ายบริหารขององค์กรที่เป็นทางการจึงควรให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ด้วย

งานที่ค่อนข้างท้าทาย ทั้งนายจ้าง ผู้บริหาร และลูกจ้างจะต้องทำงานร่วมกันในลักษณะของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยองค์การนอกจากจะต้องจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมแล้ว ยังต้องมีการเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือน มีการจัดสวัสดิการอื่นๆ เช่น ประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกจ้าง

4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical Work Environment) เป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่องค์การดำเนินงานอยู่ เช่น สภาพห้องทำงาน โต๊ะทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ หรือรวมถึงอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน องค์การมีหน้าที่จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เช่น จัดให้มีแสงสว่างอย่างเพียงพอ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์การ

4. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

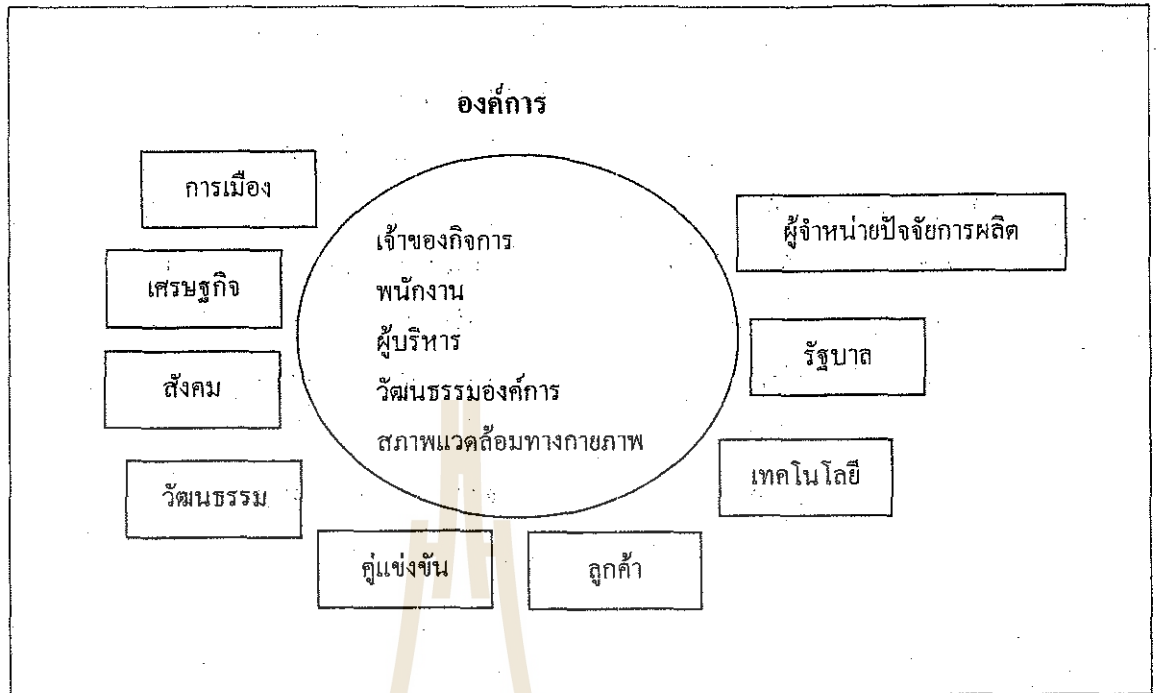
เราสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และอื่นๆ ที่อาจจะมีผลต่อการดำเนินการหรือการบริหารงานขององค์การทางอ้อม หรือมีผลกระทบต่อองค์การไม่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การพัฒนาของ CD-ROM ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลในหนังสือหรือเอกสารได้มากมายย่อมมีผลกระทบต่อยอดขายหนังสือของธุรกิจสิ่งพิมพ์ แต่ผลกระทบนี้ยังไม่ชัดเจนว่ามากน้อยเพียงใด เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ หรือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ สภาพแวดล้อมเฉพาะของแต่ละองค์การ จะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ รูปแบบของสินค้าหรือบริการที่องค์การนั้นจำหน่าย หรือแม้แต่สถานที่ตั้งขององค์การนั้น ตัวอย่างของสภาพแวดล้อมเฉพาะ ได้แก่ ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต คู่แข่งขัน หน่วยงานของรัฐบาล และกลุ่มอิทธิพล ฯลฯ

สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ตัวอย่างเช่น องค์การ A แห่งหนึ่งไม่เคยติดต่อกับการค้าใดๆ กับธนาคาร B เลย ในกรณีนี้ทั้งองค์การ A และธนาคาร B ถือเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปของกัน แต่หากองค์การ A ไปฝากเงินหรือขอกู้เงินจากธนาคาร B ในกรณีนี้ทั้งสองกิจการจะถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมเฉพาะต่อกัน เป็นต้น

นักบริหารทุกคนควรจะศึกษาและทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ เนื่องจากความสามารถในการอยู่รอดและการทำกำไรในปัจจุบันและในอนาคตขององค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความสามารถทางด้านการจัดการของผู้บริหารทุกคนจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อความอยู่รอดของกิจการและเพื่อที่จะได้ปรับกิจการให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป



ภาพที่ 1.2 สภาพแวดล้อมขององค์กร

3. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง สภาพหรือปัจจัยทุกอย่างที่อยู่ภายในองค์กร อันได้แก่

1) เจ้าของกิจการ (Owners) เป็นผู้นำเงินหรือทรัพย์สินมาลงทุนในองค์กร เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเจ้าของกิจการอาจมีเพียงคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ เจ้าของกิจการเหล่านี้ต้องการได้ผลตอบแทนจากองค์กรในรูปของส่วนแบ่งกำไรในกรณีองค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจต้องรับภาระขาดทุนเมื่อองค์กรดำเนินงานผิดพลาด

2) ผู้บริหาร (Managers) เป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นคนเดียวกับเจ้าของกิจการ หรือเป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายจากเจ้าของกิจการก็ได้ ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์กรก็มีหน้าที่จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ให้ความมั่นคง โอกาส และความก้าวหน้าในอาชีพให้กับผู้บริหารด้วย

3) พนักงานหรือลูกจ้าง (Employees) เป็นบุคคลที่เข้ามาทำงานกับองค์กร โดยได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนเป็นค่าตอบแทน ซึ่งลูกจ้างขององค์กรเป็นปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากในปัจจุบันลูกจ้างขององค์กรมีลักษณะเฉพาะตัวค่อนข้างหลากหลายทั้งในด้านเพศ ศาสนา เชื้อชาติ การศึกษา หรืออายุ ทำให้การบริหารงานบุคคลเป็น

ต่อการประกอบการขององค์กร ผู้บริหารควรจะทราบถึงจำนวนประชากร อายุ เพศ การศึกษา หรือมาตรฐานการครองชีพของคนในสังคมนั้น ๆ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยผู้บริหารในการศึกษาและพยากรณ์ตลาดสำหรับสินค้า กำลังซื้อและพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภค ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจควรจะเปิดกิจการในลักษณะ Fast Food ในบริเวณสถานที่ทำงานในเมืองใหญ่ ซึ่งคนในสังคมส่วนใหญ่มิชีวิตค่อนข้างเร่งรีบ เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสามารถใช้ข้อมูลทางด้านสังคมเหล่านี้ประกอบในการตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งของกิจการ อย่างเช่น ช่วยให้ทราบว่าแรงงานของคนในสังคมนี้มีความถนัดด้านใด ค่าจ้างแรงงานและกฎหมายด้านแรงงานเป็นอย่างไร และทัศนคติของคนในสังคมต่อธุรกิจเป็นเช่นไร เป็นต้น หากผู้ประกอบการไม่ให้ความสนใจในเรื่องทัศนคติหรือความคิดเห็นของคนในสังคม อาจจะทำให้

- 1) ลูกค้าน่าจะมีความรู้สึกไม่ดีและไม่ซื้อสินค้าและบริการ หรือติดต่อธุรกิจกับกิจการนั้น
- 2) ขาดแรงงานที่มีคุณภาพ เนื่องจากคนงานหรือพนักงานมีความรู้สึกไม่อยากทำงานให้กับธุรกิจและการสรรหาแรงงานก็ทำได้ยาก
- 3) บริษัทคู่แข่งอาจนำจุดอ่อนนี้มาโจมตี ทำให้กิจการเสียเปรียบคู่แข่ง
- 4) หน่วยงานของรัฐบาลอาจจะไม่ให้ความร่วมมือ หรืออาจจะเข้มงวดกับธุรกิจมากขึ้น

สิ่งที่ธุรกิจควรปรับตัวตามปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม

ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าไม่มีอะไรหยุดนิ่ง ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แม้กระทั่งวัฒนธรรมและสังคมก็เปลี่ยนไปตามกาลเวลา ดังนั้นองค์กรต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดเวลา สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายและเห็นได้ชัดคือ ทัศนคติและค่านิยม อย่างเช่น ขณะนี้มีการรณรงค์ให้ประหยัดพลังงานไฟฟ้า ธุรกิจก็ตอบสนองโดยการเปลี่ยนแปลงสินค้าให้ตรงตามความต้องการ โดยการผลิตหลอดไฟฟ้าแบบตะเกียบ เป็นต้น

ในปัจจุบันมีการติดต่อธุรกิจกับต่างชาติ และมีชาวต่างชาติมาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น นักธุรกิจควรจะพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มาจากสังคมและวัฒนธรรมแตกต่างจากตนได้ โดยการให้การอบรมด้านภาษาต่างชาติ หรือให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและความเชื่อของชาวต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรของตนมีแนวคิดในการมองโลกกว้างขึ้น และมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ คียิ่งขึ้น

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้วงการธุรกิจของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก นักธุรกิจมองเทคโนโลยีว่าเป็นทั้งเป็นโอกาสในการขยายตัวของธุรกิจและเป็นสิ่งที่บ่อนทำลายธุรกิจไปพร้อม ๆ กัน บางคนมองว่าเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์มาเพื่อทำลาย นั่นคือ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและสังคม

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม

ผู้บริหารขององค์การจะต้องพยายามทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมและจิตใจของคนเสียก่อน เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การดำเนินไปในลักษณะต่างๆ ระบบวัฒนธรรมจะมีผลต่อทุกคนในองค์การ โดยเฉพาะองค์การที่ทำการค้าระหว่างประเทศ เนื่องจากค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของคนในแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน ความคิดเห็นของคนในประเทศหนึ่งจะไม่สามารถนำมาตัดสินปัญหาในอีกประเทศหนึ่งได้

วัฒนธรรมจะแทรกซึมอยู่ในรายละเอียดของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ในสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อองค์การและผู้เกี่ยวข้องกับองค์การดังนี้

1) ทศนคติต่ออำนาจและหน้าที่ ในวัฒนธรรมที่คนมีความเคารพในอาวุโส หรือเกรงกลัวคนที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ พนักงานย่อมจะไม่กล้าเสนอความคิดเห็นใด ๆ ต่อหัวหน้า ทำให้การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้จัดการอาวุโสไม่ก็คน และถูกน้องรับมาดำเนินการ แต่ในวัฒนธรรมที่คนได้รับการเลี้ยงดูมาโดยแบ่งอำนาจกันและกัน และมีความเท่าเทียมกัน การบริหารงานขององค์การจะมีการแบ่งอำนาจ มีการปรึกษาหารือ และการติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้จัดการและพนักงาน หรือระหว่างพนักงานกับพนักงาน

2) การยอมรับความไม่แน่นอน วัฒนธรรมในเรื่องนี้จะเกี่ยวข้องกับการยอมรับความเสี่ยงในรูปของการตัดสินใจของบุคคลในองค์การ สถาบันทางสังคมต่างๆ เช่น ครอบครัว ศาสนา และการศึกษา มีส่วนในการส่งเสริมหรือทำให้เกิดความท้อแท้ในการยอมรับความเสี่ยงและการรับผิดชอบในการกระทำของตน

3) ความไว้วางใจระหว่างบุคคล ในวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจกันต่ำ การตัดสินใจจะเป็นการรวมอำนาจ ตำแหน่งสำคัญ ๆ ในกิจการจะมอบให้กับคนที่ไว้วางใจได้เท่านั้น ซึ่งมักจะเป็นเพื่อนเก่าหรือญาติสนิทของผู้บริหาร และมักจะมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและมีกฎระเบียบมากมาย แต่ในวัฒนธรรมที่มีความซื่อสัตย์และไว้วางใจกันสูง เช่น สังคมในประเทศอังกฤษหรือสหรัฐอเมริกา จะมีการแบ่งอำนาจความรับผิดชอบกันมาก การควบคุมก็จะไม่ค่อยเข้มงวดนัก

นอกจากวัฒนธรรมจะมีผลต่อองค์การธุรกิจแล้ว ยังมีผลไปถึงเรื่องทัศนคติและค่านิยมของคนในสังคม การเมืองการปกครอง ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับมาในการกำหนดนโยบายของรัฐบาลในการกำหนดกฎเกณฑ์ทางธุรกิจด้วย

2. ปัจจัยด้านสังคม

สังคมนอกจากจะเป็นแหล่งของปัจจัยการผลิตที่สำคัญขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ แรงงาน หรือเงินทุนแล้ว สังคมยังเป็นตลาดของสินค้าหรือบริการอีกด้วย ผู้บริหารองค์การจะต้องเข้าใจลักษณะต่าง ๆ ของสังคมที่องค์การจะต้องติดต่อกับและประกอบกิจการอยู่ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบ

4. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจมีผลต่อการดำเนินงานหรือความอยู่รอดของธุรกิจโดยตรง ปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rates) ผลิตภัณฑ์ประชาชาติรวม (Gross National Product) ผลิตภัณฑ์รวมในประเทศ (Gross Domestic Product) อัตราการว่างงาน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ หรือดุลการค้าระหว่างประเทศ ฯลฯ ต่างก็มีผลกระทบต่อธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจ ในช่วงที่สถานะเศรษฐกิจรุ่งเรือง หลาย ๆ กิจกรรมต่างได้รับผลประโยชน์จากอุปสงค์ของสินค้าที่มากขึ้น เงินทุนสำหรับการขยายกิจการก็หาได้ง่ายขึ้น แต่ในสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ หลายกิจการประสบกับการขาดทุนหรืออาจต้องปิดกิจการ เนื่องจากอุปสงค์ของสินค้าน้อยลงและเงินลงทุนหาได้ยาก ดังนั้นธุรกิจจะต้องตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางเพิ่มผลประโยชน์หรือลดความเสียหายของกิจการ

ตัวอย่างของปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำของไทยในปัจจุบัน ทำให้ธุรกิจหลายแห่งต้องเลิกกิจการไป ทำให้คนต้องว่างงานและขาดรายได้ ซึ่งจะทำให้คนส่วนมากประหยัดมากขึ้นและใช้สอยแต่สิ่งจำเป็น ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจในอนาคตต่าง ๆ ด้วย เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ จะขายรถยนต์ได้น้อยลง ทำให้กิจการผลิตรถยนต์น้อยลง (เมื่อกิจการผลิตน้อยลง ย่อมต้องการคนงานน้อยลงไป ซึ่งกิจการอาจปลดคนงานออกได้) เมื่ออุตสาหกรรมรถยนต์ผลิตน้อยลง ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อถึงโรงงานหรือกิจการที่ผลิตชิ้นส่วนของรถยนต์ต่อไปอีก ทำให้คนว่างงานมากขึ้น ผลกระทบเหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอื่น ๆ อีก เช่น อุตสาหกรรมเสื้อผ้า (เนื่องจากคนประหยัดมากขึ้น) อุตสาหกรรมเครื่องสำอางค์ ฯลฯ ดังนั้น แม้ว่าปัญหาทางเศรษฐกิจบางอย่างอาจจะไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจในพื้นที่ ธุรกิจก็ควรที่จะหมั่นศึกษาและตรวจสอบสภาพเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมการรับมือเอาไว้ล่วงหน้าและเพื่อลดความเสียหายต่อกิจการอย่างในกรณีของประเทศไทย ธุรกิจทุกประเภทก็ควรที่จะเตรียมการรับสถานการณ์เอาไว้ล่วงหน้า เช่น พยายามลดต้นทุนหรือตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป เป็นต้น

5. ปัจจัยด้านกฎหมาย การเมือง และรัฐบาล

ปัจจัยทางด้านกฎหมาย การเมือง และรัฐบาลมีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจอย่างมาก เช่น การกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ อัตราภาษี ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การใช้แรงงานเด็ก สิทธิและสวัสดิการของลูกจ้าง หรือความรับผิดชอบต่อมลภาวะ ฯลฯ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นได้ทั้งอุปสรรคและโอกาสในการประกอบธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น หลาย ๆ กิจกรรมอาจมองว่ากฎหมายควบคุมมลภาวะเป็นอุปสรรคในการดำเนินการ เพราะต้นทุนในการผลิตของกิจการต้องเพิ่มขึ้นเนื่องจากต้องมีการลงทุนในการกำจัดของเสียก่อนปล่อยออกจากโรงงาน แต่หลาย ๆ กิจกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายนี้อยู่แล้วอาจจะมองว่าเป็นโอกาสของกิจการ ในการที่จะประชาสัมพันธ์

เทคโนโลยีทำให้เกิดสินค้าใหม่ ๆ มาแทนที่สินค้าเก่า นอกจากนี้ระบบอัตโนมัติและระบบคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของคนในปัจจุบัน ธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเป็นธุรกิจที่พร้อมจะรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมของธุรกิจอื่น ๆ

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีผลต่อธุรกิจดังนี้

1) ทำให้วงจรชีวิตของสินค้าหรือบริการสั้นขึ้น ในแต่ละปีจะมีสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจไม่ต้องการเก็บสินค้าไว้สต็อกเป็นจำนวนมากเกินไป เนื่องจากเกรงว่าสินค้าพวกนั้นจะล้าสมัยและไม่มีผู้ใดต้องการ ธุรกิจบางแห่งพยายามลดจำนวนสินค้าในสต็อกด้วยการจัดการส่งเสริมการขายหรือให้ส่วนลดพิเศษกับสินค้าที่ล้าสมัย หรือขายสินค้านั้นให้กับประเทศที่ด้อยพัฒนา ซึ่งผู้บริโภคไม่มีกำลังซื้อมากพอที่จะซื้อสินค้าใหม่ ๆ

2) มีวิธีการทำงานหรือการผลิตใหม่ ๆ วิธีการผลิตและการบรรจุหีบห่อที่ทันสมัยทำให้สินค้าที่เน่าเสียง่ายหลายชนิดมีอายุยาวขึ้น ซึ่งช่วยลดต้นทุนการผลิตให้กับธุรกิจ และทำให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าในราคาถูกลง นอกจากนี้ การที่ธุรกิจนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการข้อมูลของธุรกิจยังช่วยให้การประมวลผลข้อมูลมีความถูกต้อง รวดเร็ว และประหยัดขึ้นอีกด้วย

3) ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการนำระบบอัตโนมัติและระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงานด้านต่าง ๆ

4) ต้องการแรงงานจำนวนน้อยลง ระบบอัตโนมัติทำให้ธุรกิจใช้แรงงานจำนวนน้อยลง แต่จะทำให้ต้องมีการสอนงานกันใหม่ เพื่อให้แรงงานที่เหลืออยู่สามารถทำงานในระบบใหม่ได้

5) ความต้องการการวิจัยและพัฒนา (R & D) ธุรกิจจำเป็นต้องลงทุนในงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากขึ้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

6) การดำเนินชีวิตของบุคคลและวิธีการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไป เนื่องจากการนำเครื่องจักรอันทันสมัยและเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานที่ใช้แรงงานและที่ใช้เวลานาน ทำให้บุคลากรของธุรกิจมีเวลาในการวางแผน วางระบบการทำงานให้ดีขึ้น

เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป นั่นคือการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีโมเด็ม และเครื่อง Fax ทำให้บุคคลบางคนไม่จำเป็นต้องเดินทางไปทำงานยังสถานที่ทำงาน แต่ก็ยังสามารถติดต่อข้อมูลหรือข่าวสารกับที่ทำงานได้ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การที่คนสามารถทำงานที่บ้านได้มีประโยชน์ต่อทั้งตัวบุคคลนั้นและธุรกิจ โดยที่บุคคลนั้นมีเวลาในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง และยังลดปัญหาการติดขัดอีกด้วย ส่วนทางธุรกิจก็ได้รับประโยชน์โดยการประหยัดเนื้อที่ของบริษัท (ซึ่งมีประโยชน์มากในกรณีที่ธุรกิจตั้งอยู่ในเมืองใหญ่และค่าเช่าสำนักงานแพง) แต่การทำงานที่บ้านของพนักงานก็มีผลเสียเช่นกัน เมื่อพนักงานไม่มาทำงานที่สำนักงาน ธุรกิจก็ไม่สามารถควบคุมการทำงานของพนักงานได้ อีกทั้งพนักงานก็ไม่ทราบถึงสถานการณ์หรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในธุรกิจ

เพื่อที่จะเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของสินค้าหรือบริการ ธุรกิจจะต้องพยายามหาลูกค้าเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะโดยการหาลูกค้าใหม่หรือดึงลูกค้าของกิจการอื่นมา ในการที่จะแข่งขันกับกิจการคู่แข่ง ธุรกิจจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่ว่าจะเป็นกรรุกหรือรับ ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis) การวิเคราะห์คู่แข่งนี้เป็นการทบทวนและประเมินข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งไม่ว่าจะเป็นสื่อมวลชน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ผู้ขายส่ง หรือแม้แต่ลูกค้าเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะทำให้กิจการของเราเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ ข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบของกิจการคู่แข่ง เป็นต้น ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้กิจการสามารถคาดคะเนความเคลื่อนไหวของคู่แข่งได้แม่นยำขึ้น ทำให้กิจการสามารถใช้นโยบายหรือแผนการเพื่อหาลูกค้าเพิ่มขึ้นโดยอาศัยจุดอ่อนของคู่แข่ง กิจการที่ละเลยไม่ศึกษาเกี่ยวกับคู่แข่งอาจจะต้องสูญเสียลูกค้าหรือส่วนแบ่งตลาดของตนเองให้กับกิจการคู่แข่งไป ทำให้รายได้ของกิจการลดลงหรืออาจจะต้องเลิกกิจการไป

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เครื่องมือหรือเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่นิยมใช้กันมาก ก็คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรและช่วยกำหนดจุดแข็งขององค์กร (Organizational Strengths: S) จุดอ่อนขององค์กร (Organizational Weaknesses: W) โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Opportunities: O) และอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก (Environmental Threats: T)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และเป็นจุดแข็งขององค์กร เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนที่เป็นจุดอ่อนผู้บริหารก็จะได้วางแผนแก้ไขปรับปรุงไม่ให้เป็นปัญหาในการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างของจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรได้แก่

<u>จุดแข็ง (S)</u>	<u>จุดอ่อน (W)</u>
ต้นทุนต่ำ	ต้นทุนสูง
ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก	เป็นสินค้าใหม่ผู้บริโภคยังไม่รู้จัก
พนักงานมีความชำนาญ	พนักงานขาดความชำนาญ
การเงินมั่นคง	มีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ
มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	เทคโนโลยีการผลิตล้าสมัย

ว่ากิจการได้ผลิตสินค้าที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะ หรือบริการของธุรกิจอีกด้วย เช่น ลักษณะภายนอกของสินค้า คุณภาพ ลักษณะที่บ่งบอกของสินค้า ระดับราคา การบริการหลังการขาย หรือแม้กระทั่งร้านค้าหรือวิธีการขายสินค้า ฯลฯ

ลูกค้าที่ซื้อสินค้าจากกิจการอาจจะเป็นบุคคลทั่วไป หรือเป็นองค์กรธุรกิจอื่น ลูกค้าที่เป็นบุคคลทั่วไปจะแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา รายได้ และลักษณะการดำเนินชีวิต เป็นต้น ส่วนลูกค้าที่เป็นองค์กรธุรกิจจะแตกต่างกันที่ความต้องการทางด้านการให้บริการก่อน/หลังการขาย คุณภาพของสินค้า และระยะเวลาการส่งสินค้า เป็นต้น ลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกิจการโดยตรง เนื่องจากการตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อสินค้าของกิจการจะมีผลโดยตรงต่อรายได้และความอยู่รอดของกิจการ

ส่วนมากแล้วกิจการจะทำการศึกษาปัจจัยทางด้านลูกค้าโดยทำการวิจัยลูกค้า (Customer Research) ซึ่งจะศึกษาทั้งลูกค้าปัจจุบันและผู้ที่กำลังจะมาเป็นลูกค้าของกิจการในอนาคต โดยจะเน้นด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าหรือบริการที่กิจการมีอยู่ และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่เดิมหรือผลิตสินค้าชนิดใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า หากกิจการไม่ทำการศึกษาวินิจฉัยเกี่ยวกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า กิจการอาจจะประสบกับปัญหาการสูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งหรืออาจจะไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ เนื่องจากไม่มีใครต้องการซื้อสินค้าของกิจการ

6. ปัจจัยด้านคู่แข่ง

คู่แข่ง (Competitors) ในที่นี้หมายถึง กิจการอื่น ๆ ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งลูกค้าหรือปัจจัยในการผลิต คู่แข่งอาจจะเป็นกิจการที่ผลิตและขายสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกันกับธุรกิจ เช่น บริษัท Pepsi กับบริษัท Coke หรือเป็นกิจการที่ใช้ปัจจัยการผลิตเดียวกับธุรกิจ เช่น ใช้คนงานที่มีทักษะหรือความสามารถคล้ายกัน เป็นต้น

ตัวอย่างของคู่แข่งทางธุรกิจ

ประเภทของอุตสาหกรรม	ชื่อบริษัท
บัตรเครดิต	VISA, Master Card, American Express
อาหารประเภท Fast Food	McDonald, Burger King, Pizza Hut, KFC
เบียร์	สิงห์, ทีโอ, ช้าง
รถยนต์	TOYOTA, NISSAN, FORD

การวัดความสำเร็จขององค์กร

ความสำเร็จในการจัดการองค์การวัดได้จากวิธีการใช้ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างประหยัด เพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกนัยหนึ่งก็คือวัดจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร

1. ประสิทธิภาพของการจัดการองค์การ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นส่วนสำคัญของการบริหาร ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลลัพธ์ (Output) ที่ได้ ถ้าองค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตโดยใช้ปัจจัยการผลิตเท่าเดิม หรือได้ผลผลิตเท่าเดิมโดยใช้ปัจจัยการผลิตน้อยลง นั่นหมายความว่าองค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของตนเอง ซึ่งการวัดประสิทธิภาพทำได้โดยนำผลผลิตที่ได้มาหารด้วยปัจจัยนำเข้าที่ใช้ไป

เนื่องจากว่าในการบริหารงานขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับปัญหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เงิน หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ดังนั้นประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารจึงเป็นประเด็นหลักที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง หรืออาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพเป็นการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการใช้ทรัพยากรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพของการจัดการองค์การ

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นความสามารถขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Goal Attainment) โดยไม่ได้คำนึงถึงปริมาณการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน แต่เน้นที่การกระทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things) และการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด นั่นคือหากองค์กรสามารถดำเนินการไม่ว่าจะโดยวิธีการใดและใช้ทรัพยากรนำเข้าเท่าใด จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะต้องถือว่าองค์กรนั้นบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรไม่สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะต้องถือว่าองค์กรนั้นบริหารงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ในส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงโอกาสทางธุรกิจที่องค์กรควรจะใช้ให้เป็นประโยชน์ และทราบถึงอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ ซึ่งผู้บริหารควรจะหาวิธีหลีกเลี่ยงหรือวิธีการลดความรุนแรงของผลกระทบต่อองค์กร ตัวอย่างโอกาสและอุปสรรคขององค์กรได้แก่

โอกาส (O)

ลูกค้ามีความภักดีในตราสินค้า
กฎหมายเอื้อประโยชน์ต่อการขยายตัว
มีคู่แข่งน้อยราย
จำนวนประชากรที่เป็นกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น

อุปสรรค (T)

ลูกค้าไม่ค่อยมีความภักดีต่อตราสินค้า
ข้อกฎหมายทำให้ต้นทุนสูงขึ้น
มีคู่แข่งจำนวนมาก
จำนวนประชากรที่เป็นกลุ่มลูกค้าลดลง

สรุป

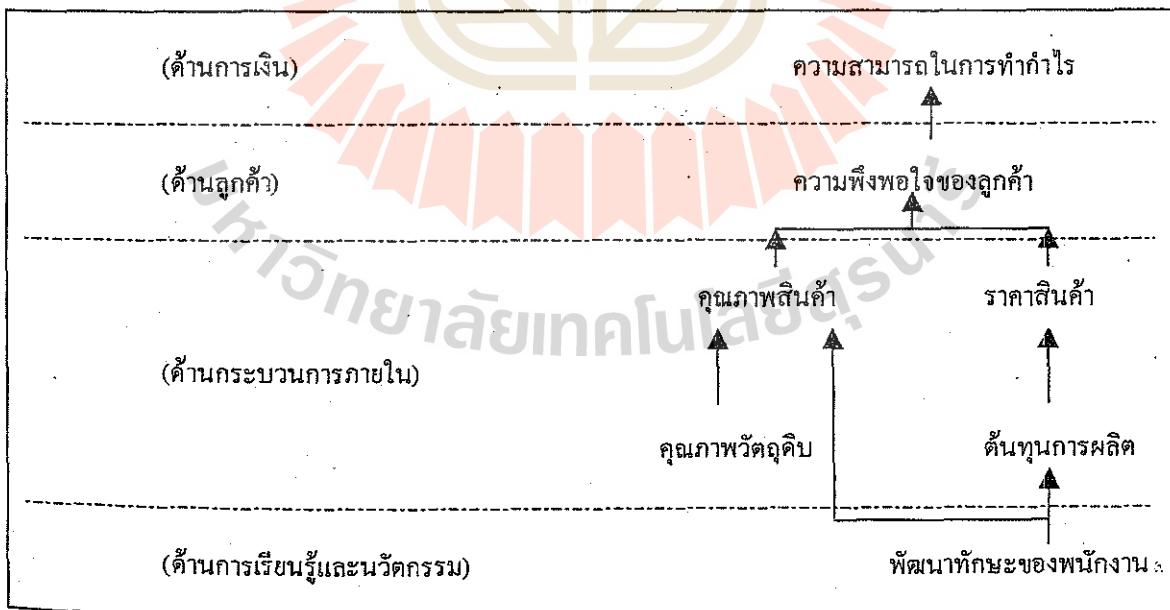
ไม่ว่าจะแบ่งองค์กรตามรูปแบบที่เป็นหรือไม่เป็นทางการ ตามรูปแบบปฐมหรือมัธยม หรือแม้กระทั่งแบ่งตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร อันได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน (ซึ่งประกอบด้วยเจ้าของกิจการ พนักงาน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรม สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมาย คู่แข่ง) เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานองค์กรต่อไป Robert S. Kaplan และ David Norton จึงพัฒนาเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) ขึ้น โดย BSC จะวัดและประเมินผลขององค์กรใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งในแต่ละด้านจะต้องกำหนดตัวชี้วัดหรือดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ให้สมดุลกันไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ตัวอย่าง KPIs ของแต่ละด้านได้แก่

- ด้านการเงิน: อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น อัตราส่วนกำไรสุทธิ อัตรากำไรต่อสินทรัพย์
- ด้านลูกค้า: ความพึงพอใจของลูกค้า การหาลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า ส่วนแบ่งตลาด ภาพลักษณ์ขององค์กร
- ด้านกระบวนการภายใน: ประสิทธิภาพ ระยะเวลาส่งมอบสินค้า ความสามารถในการผลิต จำนวนสินค้าคงคลัง
- ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม: ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจของพนักงาน ระยะเวลาในการนำสินค้าใหม่ออกตลาด

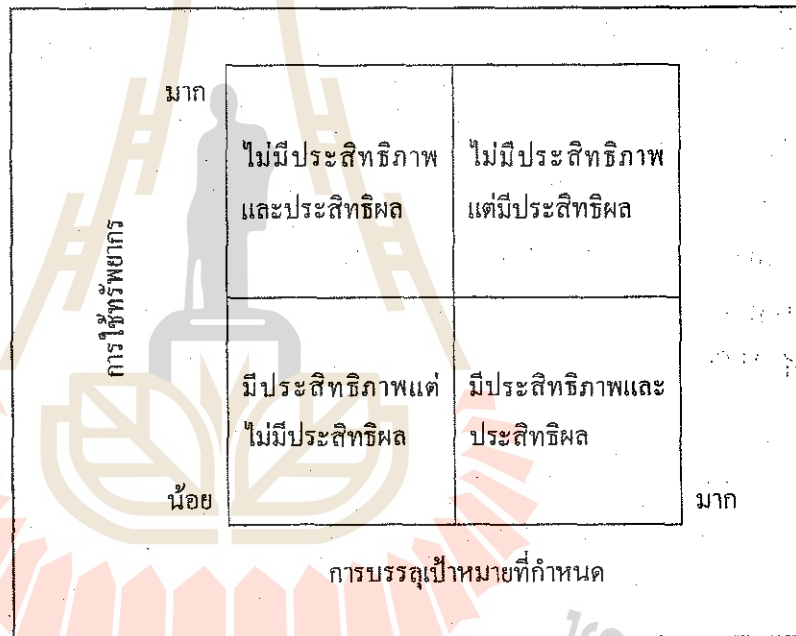
การนำ BSC มาใช้จะต้องมีความเชื่อมโยงกันของการวัดผลการดำเนินงานในทั้ง 4 ด้าน จากตัวอย่างในภาพที่ 1.4 องค์กรต้องการเพิ่มผลตอบแทนด้านกำไร โดยมุ่งเน้นผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและราคายุติธรรม เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งองค์กรพยายามคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อลดเวลาในการทำงาน



ภาพที่ 1.4 ความเชื่อมโยงของการวัดผลการดำเนินงาน

3. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการองค์การ

ประสิทธิภาพนั้นคำนึงถึงวิธีการดำเนินงานเพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ส่วนประสิทธิผลจะคำนึงถึงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในการบริหารองค์การนั้น ผู้บริหารต้องการที่จะให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ในช่องด้านขวาล่างของภาพที่ 1.3) หรือต้องการให้องค์การมีผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในระดับสูง นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุดและได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่หลายองค์การอาจจะใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดแต่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (ในช่องด้านซ้ายล่าง) หรือสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้แต่ต้องใช้ทรัพยากรมากเกินไปจนเกินความจำเป็น (ในช่องด้านซ้ายบน)



ภาพที่ 1.3 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการองค์การ

4. เครื่องมือในการวัดความสำเร็จขององค์การ

ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะวัดความสำเร็จขององค์การจากอัตราผลกำไรยอดขาย ต้นทุนการผลิต ฯลฯ ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และมักจะละเลยผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ฯลฯ ดังนั้น เพื่อให้การวัดผลสำเร็จในการบริหารงานองค์การสะท้อนทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และเพื่อให้ผลการวัดนี้สามารถนำไปใช้ใน

บรรณานุกรม

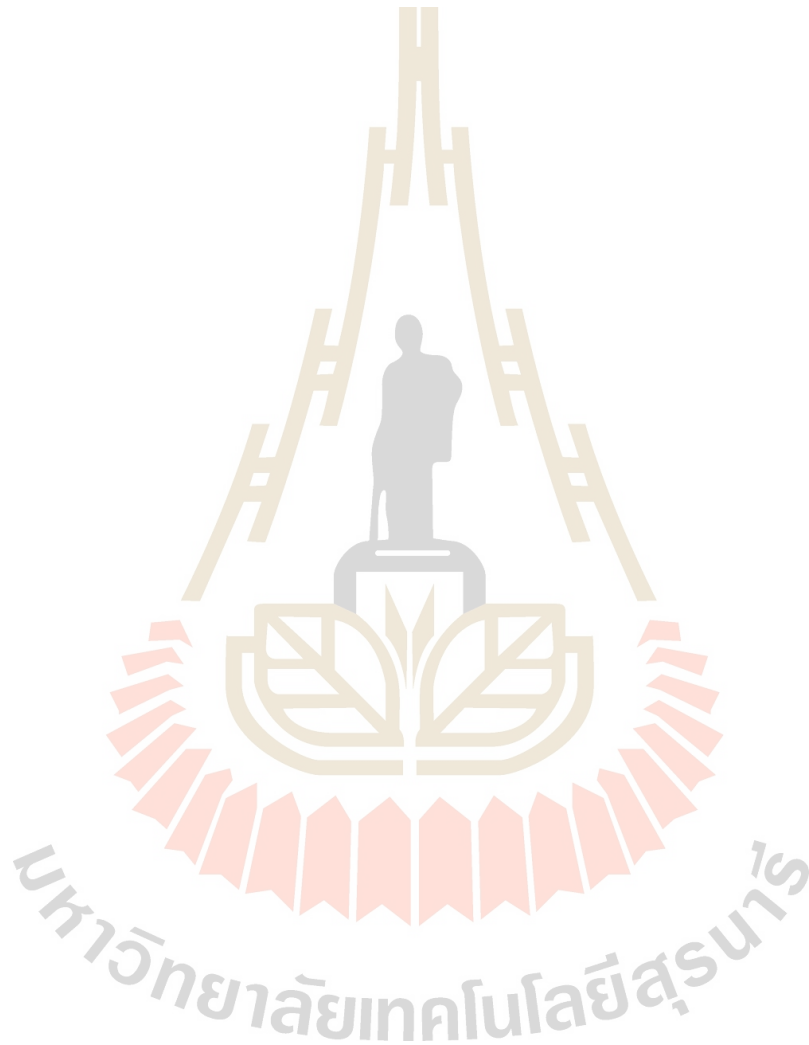
- สมคิด บางโม. 2545. **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- Daft, Richard L. 1995. **Understanding Management**. Fort Worth: Dryden Press.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John M. 1992. **Fundamentals of Management** (8th ed). Homewood, IL: Irwin.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James H, Jr. 1997. **Organizations: behavior, structure, processes** (9th ed.). Chicago: Irwin.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1996. **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press.
- Shafritz, Jay M. and Ott, J. Steven. 2001. **Classics of organization theory** (5th ed.). Fort Worth: Harcourt College.
- Stephen Robbins. 1994. **Management** (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.



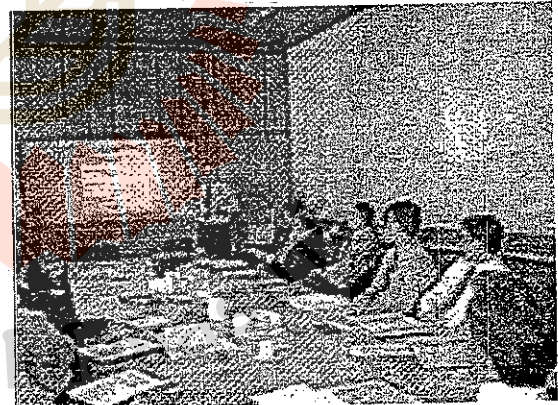
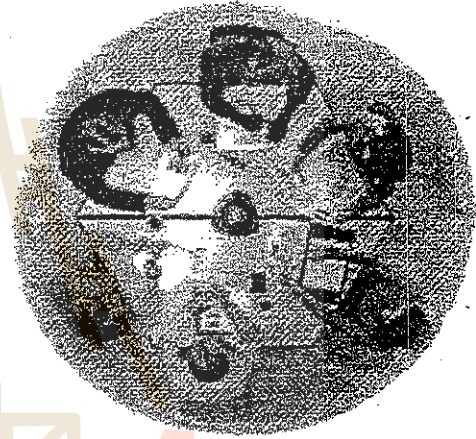
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สรุป

การวัดความสำเร็จขององค์การพิจารณาจากวิธีการใช้ทรัพยากรเพื่อการทำงานอย่างประหยัด (ประสิทธิภาพ) และได้ผลผลิตตามเป้าหมายที่วางไว้ (ประสิทธิผล) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ “Doing thing right and doing the right things”



ลักษณะของการจัดการ



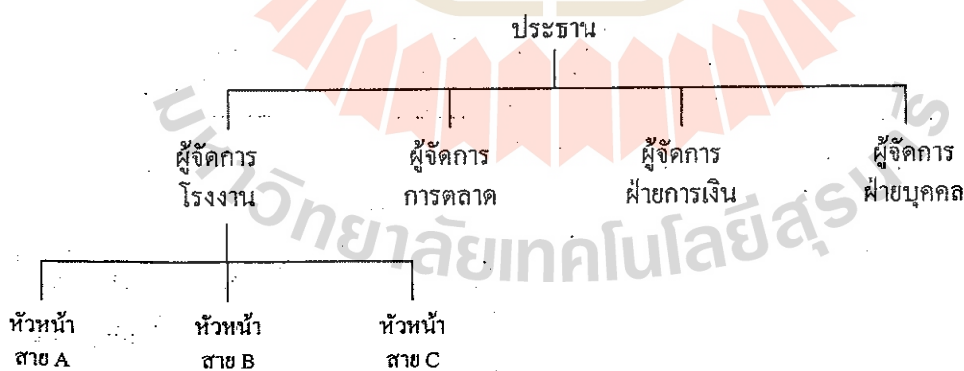
โดย อาจารย์ชนิตา มณีรัตน์รุ่งโรจน์

- ช่วยลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- ช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความมุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจ เนื่องจากมีเป้าหมายร่วมกัน
- ช่วยให้ข้อมูลในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

3. การจัดองค์กร

การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้ ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าองค์กรเป็นกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน แต่โดยธรรมชาติของมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน การทำงานร่วมกันอาจจะประสบกับปัญหาต่างๆ เช่น งานนี้ไม่ใช่หน้าที่ของฉัน หรือ เขอเก่งกว่าฉัน เธอก็ควรจะทำงานนี้คนเดียว หรือ คนโน้นก็ตั้งคนนี้ก็ตั้ง ตกลงฉันจะทำงานให้ใครก่อนดี เป็นต้น ดังนั้น ในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร จึงควรมีการกำหนดหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน เช่น ธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่งมีพนักงานจำนวน 3 คน คนที่ 1 ทำหน้าที่เป็นพนักงานเก็บเงินและทำบัญชี คนที่ 2 ทำหน้าที่ในการสั่งซื้อสินค้าเข้าร้าน ตรวจสอบเช็คสินค้าคงเหลือ และจัดเรียงสินค้าเข้าชั้นวาง และคนที่ 3 ทำหน้าที่เป็นพนักงานรักษาความสะอาดและช่วยเหลืองานทั่วไปภายในร้าน เป็นต้น

การจัดองค์กรมักจะแสดงออกมาในรูปผังองค์กร (Organization Chart) ตามตัวอย่างในภาพที่ 2.1 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กร โดยจะชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานผลการดำเนินงานให้ใครรับทราบ หรือใครเป็นหัวหน้า ใครเป็นลูกน้อง



ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างผังองค์กร

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่าจัดการไว้อีกมากมาย แต่ไม่มีคำจำกัดความใดที่เป็นที่ยอมรับกันเป็นสากล ในที่นี้จะขอสรุปคำหมายของการจัดการจากคำจำกัดความข้างต้นว่า การจัดการเป็นกระบวนการทำงานของผู้บริหารเพื่อให้งานต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จ ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำงาน โดยกระบวนการของการจัดการนั้นประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดองค์การ (Organizing)
- 3) การชี้นำ (Leading)
- 4) การควบคุม (Controlling)

การศึกษาทางด้านการจัดการนั้นมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

1) องค์การทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อให้บริการสังคม โดยมีผู้จัดการเป็นผู้บริหารงานและกำหนดข้อบังคับต่าง ๆ ทั้งในด้านการจ้างงาน ด้านการซื้อปัจจัยการผลิต ด้านการตลาด ด้านการกำหนดรูปแบบ คุณภาพ และราคาของสินค้าหรือบริการ และด้านนโยบายช่วยเหลือส่วนรวม หรือนโยบายเกี่ยวกับสังคมอื่น ๆ ฯลฯ ดังนั้นเราจะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคลากรขององค์การเอง ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้บริโภค หรือแม้แต่สังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่ก็จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจทางการบริหารของผู้จัดการไม่มากก็น้อย

2) คนส่วนมากที่ไม่ได้ศึกษามาทางด้านการบริหารโดยตรง เช่น นักบัญชี วิศวกร แพทย์ อาจารย์ หนายความ ฯลฯ มักจะต้องเกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งบริหาร เนื่องจากประสบการณ์หรือความชำนาญของตนในสาขานั้น ๆ ดังนั้นไม่ว่าเราจะศึกษามุ่งเน้นในด้านใด การศึกษาทางด้านการจัดการจึงมีความจำเป็นต่อชีวิตประจำวันของเรา

2. การวางแผน

การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การวางแผนจึงเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต โดยการเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดในปัจจุบัน สำหรับผลการดำเนินงานหรือเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต

ขั้นตอนแรกที่ต้องทำในการวางแผนก็คือต้องกำหนดเป้าหมายของการวางแผน นั่นคือ จะต้องตอบให้ได้ว่าองค์กรต้องการอะไร การวางแผนจึงมีความหมายในรูปของการคิด การคาดการณ์ไปข้างหน้าถึงความต้องการและสภาพเหตุการณ์ต่างๆ จนกระทั่งได้แผนหรือวิธีการทำงานที่เหมาะสม ดังนั้น หน้าที่การวางแผนจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจของการจัดการ เนื่องจากการวางแผน

- ช่วยกำหนดทิศทางในการทำงานในอนาคต
- ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้

หลักการจัดการ

การศึกษาด้านการจัดการเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ และปัจจัยที่มีผลต่อการศึกษาด้านการจัดการอย่างจริงจัง คือ การปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ซึ่งเริ่มต้นในช่วง ค.ศ. 1800 ทำให้สังคมเปลี่ยนสภาพเศรษฐกิจจากแบบเกษตรกรรมไปสู่ยุคอุตสาหกรรม ก่อนที่จะเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปและสหรัฐอเมริกา การผลิตเป็นเพียงกิจกรรมภายในครัวเรือน การซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าเป็นการติดต่อกันโดยตรงระหว่างผู้ซื้อและผู้ผลิต ซึ่งเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อมากกว่าการผลิตเพื่อจำหน่ายแก่ผู้บริโภคทั่ว ๆ ไป ดังนั้นปัญหาต่าง ๆ จึงไม่ค่อยเกิดขึ้น ทำให้การจัดการจึงไม่ค่อยมีความจำเป็น ต่อมาระบบการผลิตได้เปลี่ยนไปเป็นแบบผลิตเป็นจำนวนมาก และได้มีการลงทุนไปกับเครื่องจักรทุนแรงต่าง ๆ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีผลให้รูปแบบการผลิตและการจัดการซับซ้อนมากขึ้น แนวคิดทางด้านการจัดการจึงเข้ามามีบทบาทมากขึ้น

คนเราเรียนรู้ถึงเรื่องการจัดการและการปกครองมาตั้งแต่สมัยยุคก่อนประวัติศาสตร์จากการอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม แม้แต่กลุ่มคนเล็ก ๆ ที่รวมตัวกันหาของป่าหรือล่าสัตว์ก็จะต้องมีหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งมีหน้าที่ในการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อสวัสดิการของบุคคลภายในกลุ่ม ส่วนลูกน้องก็มีหน้าที่ต้องเชื่อฟังและทำหน้าที่ตามที่หัวหน้าได้มอบหมาย ต่อมาเมื่อสังคมมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการพัฒนาแนวความคิดด้านการจัดการมากมาย

แนวความคิดทางด้านจัดการแบ่งออกเป็น 3 แนวคิดใหญ่ ๆ คือ แนวคิดสมัยเดิม (Classical Approach) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) และแนวคิดเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) ถึงแม้ว่าแนวความคิดเหล่านี้จะเกิดขึ้นตามลำดับเวลาก่อนหลัง แนวความคิดที่เกิดขึ้นภายหลังก็ไม่ได้ไปแทนที่แนวคิดดั้งเดิม หากแต่ไปเพิ่มเติมความรู้หรือรายละเอียดให้กับแนวคิดที่เกิดขึ้นก่อนเท่านั้น แนวคิดทั้งสามนี้ก่อให้เกิดวิวัฒนาการของแนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่อีก 2 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดเชิงระบบ (System Approach) และแนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach)

4. การชี้นำ

การชี้นำ (Leading) เป็นการสั่งการ (Directing) และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การชี้นำเป็นการบอกหรือสั่งให้ลูกน้องทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักหลักในการมอบหมายงาน เข้าใจหลักและวิธีการจูงใจคน และสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงาน ต้องสามารถประสานงานให้ทุกๆ ฝ่ายเข้ากันได้ดี รวมทั้งควรจะมีทักษะในการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้ทุกๆ ฝ่ายมีความคิดริเริ่ม อุทิศตนเพื่อประโยชน์ขององค์การและรู้จักวิธีขัดข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน

5. การควบคุม

การควบคุม (Controlling) เป็นความพยายามที่จะทำให้องค์การดำเนินงานไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการวัดผลของการดำเนินการขององค์การนั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัย 2 ตัว คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิภาพจะคำนึงถึงวิธีการทำงาน ส่วนประสิทธิผลจะคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารจะเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้กับผลการดำเนินงานจริง หากมีความแตกต่างเกิดขึ้น ผู้บริหารก็ต้องพยายามหาสาเหตุของปัญหาวิธีการแก้ไขปัญหา และนำผลที่ได้ไปปรับแผนทีวางไว้อีกครั้งหนึ่ง

ในการควบคุม ผู้บริหารจะต้องกำหนดมาตรฐานในการเปรียบเทียบที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะเป็นมาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือต้นทุน โดยอาจจะใช้เทคนิคต่างๆ เช่น Gantt Chart, PERT, CPM ฯลฯ ช่วยในการควบคุมผลการดำเนินงาน

สรุป

การจัดการนั้นเป็นกระบวนการทำงานของผู้จัดการ อันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม เพื่อให้งานต่างๆ ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำงาน

4) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

5) การควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจสอบดูว่าการทำงานจริงของธุรกิจเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่

นอกจากนี้ Fayol ยังได้วางหลักการจัดการ (Management Principles) ไว้ 14 ข้อ คือ

1) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) Fayol เชื่อว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ นั่นคือ เมื่อบุคคลใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดงานหนึ่งบุคคลนั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2) การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command)

3) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มต้องมีเป้าหมายเดียวกัน และควรจะดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) การมีสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) นั่นคือ การมีสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำ เพื่อติดต่อหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการติดต่อสื่อสารในองค์การ

5) การแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Devision of work of Specialization)

6) การมีระเบียบวินัย (Discipline)

7) การถือประโยชน์ส่วนตนเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest)

8) การให้ผลตอบแทน (Remuneration) ที่ยุติธรรมแก่ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

9) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)

10) ความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานให้ถูกต้องชัดเจน พร้อมทั้งระบุถึงความสัมพันธ์ต่องานอื่น เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

11) ความเสมอภาค (Equity)

12) ความมีเสถียรภาพของการจ้างงาน (Stability of tenure)

13) การเปิดโอกาสให้คนงานมีความคิดริเริ่ม (Intiative)

14) ความสามัคคีในองค์การ (Esprit de corps)

1. การบริหารแบบดั้งเดิม (Classical Approach)

แนวคิดด้านการจัดการสมัยเดิมเริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1880 – 1930 เกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม นักวิชาการที่สำคัญของแนวคิดดั้งเดิมนี้ได้แก่ Frederick W. Taylor และ Henri Fayol โดยที่ Taylor จะมุ่งเน้นไปที่การผลิตหรือให้ความสำคัญกับงาน ขณะที่ Fayol จะสนใจในด้านการจัดองค์การเป็นสำคัญ

1.1 การจัดการที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management)

Frederick W. Taylor เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องเป็นบิดาของการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ และเห็นว่าการผลิตจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อผู้จัดการศึกษาและวิเคราะห์งานและวิธีปฏิบัติงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนและรอบคอบ เพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด Taylor ได้ศึกษาเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการทำงาน (Time and Motion Study) โดยเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำในระยะเวลาที่กำหนด โดยทั้งฝ่ายคนงานก็จะได้รับประโยชน์จากการทำงานครบตามปริมาณที่กำหนด และฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากปริมาณผลผลิตที่มากขึ้น ถ้าหากมี :

- การขจัดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกจากกระบวนการ
- ฝึกให้คนงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ
- มีการกำหนดมาตรฐานของงานที่สูงขึ้นกว่าปกติ
- จัดระบบค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถและผลผลิตที่สูงขึ้น

โดยสรุปแล้ว แนวคิดพื้นฐานของการจัดการแบบมีหลักเกณฑ์จะเน้นเรื่องประสิทธิภาพของการผลิตเป็นสำคัญ นั่นคือ จะมุ่งไปในเรื่องของการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

1.2 ทฤษฎีองค์การสมัยเดิม (Classical Organization Theory)

Henri Fayol ได้วางหลักของการจัดการซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับการบริหารงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นงานในภาคเอกชนหรือรัฐบาล และใช้ได้กับการบริหารทุกระดับ Fayol ได้กำหนดสาระสำคัญของหน้าที่ด้านการจัดการ (Management Functions) ไว้ 5 ด้าน คือ

- 1) การวางแผน (Planning) เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจล่วงหน้า และเตรียมแผนการหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต
- 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการออกแบบและพัฒนาองค์การเพื่อให้แผนงานที่วางไว้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี
- 3) การบังคับบัญชา (Commanding) เป็นการสั่งงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

McGregor ได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติการทำงานของมนุษย์ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y:

- ทฤษฎี X เสนอมุมมองในด้านลบของมนุษย์ โดยตั้งสมมุติฐานว่า มนุษย์ไม่ชอบทำงาน ไม่ต้องการความรับผิดชอบ และต้องมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด
- ทฤษฎี Y เสนอมุมมองในแง่บวก โดยตั้งสมมุติฐานว่า มนุษย์สามารถปกครองตนเองได้ ต้องการมีความรับผิดชอบ และมองการทำงานว่าเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติของมนุษย์

แนวคิดด้านการจัดการเชิงพฤติกรรมจะเน้นด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Behavioral approach focuses on managing people) ซึ่งจะเน้นด้านการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคน งาน และองค์การ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการจูงใจคนงาน (Motivation) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับคนงาน (Communication) และการทำงานเป็นทีมของคนงาน

3. การบริหารเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)

แนวคิดนี้สามารถเรียกอีกอย่างได้ว่า Operations Research หรือ Management Science เป็นการนำเทคนิคทางด้านสถิติมาช่วยในการตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งพัฒนามาจากวิธีการหาคำตอบทางสถิติและคณิตศาสตร์ให้กับคำถามทางด้านทหารในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ยกตัวอย่างเช่น สหราชอาณาจักรได้ใช้ Optimum Allocation Model ช่วยในการแก้ปัญหาการใช้เครื่องบินรบที่มีอยู่ในจำนวนจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อตอบโต้กำลังทหารของเยอรมัน

ข้อดีของแนวคิดเชิงปริมาณนี้ คือ ช่วยให้ได้เครื่องมือสำหรับการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวได้ดี แต่แนวคิดนี้มักจะมองข้ามข้อมูลเชิงบรรยายซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารด้วย ดังนั้นการใช้แนวคิดนี้ช่วยในการบริหาร ผู้บริหารต้องมีการใช้สามัญสำนึก มีความคิดที่สมเหตุสมผลมีหลักเกณฑ์ เนื่องจากข้อมูลหลาย ๆ ตัวไม่สามารถที่จะนำมาใช้ในการคำนวณได้

กล่าวโดยสรุปคือ แนวคิดด้านการจัดการเชิงปริมาณจะใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์และสถิติมาประยุกต์ใช้ในการจัดการดำเนินงานและการผลิต (Quantitative approach focuses on managing production and operations.) มากกว่าจะสนใจในการแก้ปัญหาในการทำงานของคน ในปัจจุบันนี้คอมพิวเตอร์มีส่วนให้แนวคิดเชิงปริมาณนี้เป็นที่นิยมในองค์กรส่วนมาก เนื่องจากคอมพิวเตอร์สามารถคำนวณและวิเคราะห์การดำเนินงานและการผลิตที่ซับซ้อนได้ ภายในเวลาอันสั้น

กล่าวโดยสรุป แนวคิดด้านการจัดการสมัยเดิมนั้นเน้นด้านการจัดทรัพยากรให้ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ Taylor นั้นจะเน้นทางด้านผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ส่วน Fayol จะพิจารณาการจัดการทุกระดับ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวคิดด้านการจัดการสมัยเดิมเป็นการจัดการงานและองค์การ (Classical approach focuses on managing work and organizations.)

2. การบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้เกิดขึ้นในช่วงประมาณ ค.ศ. 1930 – 1950 เนื่องจากแนวคิดของการจัดการสมัยเดิมไม่สามารถช่วยให้การบริหารงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพทางการผลิตและความร่วมมือในการทำงานได้ดีพอ แนวคิดเชิงพฤติกรรมนี้เป็นแนวคิดที่ได้แย้งกับแนวคิดสมัยเดิม กล่าวคือ นักการจัดการตามแนวคิดเชิงพฤติกรรมจะให้ความสำคัญแก่คน ตามความเชื่อที่ว่า การจัดการใด ๆ จะบรรลุผลได้ต้องอาศัยคนเป็นหลัก และคนยังมีความต้องการทางด้านกายภาพและสังคมอีกหลายประการ ซึ่งถ้าบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองจะทำให้เขาพอใจและทำงานได้ดีขึ้น นักจัดการตามแนวคิดนี้ ได้แก่ Elton Mayo, Abram Maslow, และ Douglas McGregor

Mayo ได้ทำการวิจัยที่เรียกว่า Hawthorne Studies ณ Western Electric Company เมือง Hawthorne โดยการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ชั่วโมงการทำงาน และการหยุดพัก ฯลฯ ผลการทดลองปรากฏว่า คนงานจะมีความพอใจในการทำงานหรือไม่นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้โดยตรง แต่ขึ้นอยู่กับทัศนคติในการทำงานของเขา นอกจากนี้ Hawthorne Studies ยังชี้ให้เราเห็นอีกว่า แท้จริงแล้วพฤติกรรมของคนในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านผลตอบแทนเป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว ปัจจัยด้านการยอมรับจากสังคมก็มีส่วนทำให้คนพอใจและทำงานได้ดี บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องไว้

Maslow ได้ศึกษาเรื่องทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์ ซึ่ง ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วม (Belonging and Love Needs) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) และความต้องการความสำเร็จหรือสมหวัง (Needs for Self-actualization) Maslow กล่าวว่า มนุษย์ต้องได้รับความพึงพอใจเป็นขั้น ๆ ไป นั่นคือ มนุษย์จะต้องได้รับความพอใจความต้องการทางกายภาพอย่างเพียงพอก่อน จึงจะเกิดความต้องการความปลอดภัย เป็นต้น

5. การบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach)

แนวคิดเชิงสถานการณ์เสนอว่า หน้าที่ของผู้บริหารคือการพยายามหาเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร และเวลาที่ต้องการแก้ไขปัญหา เพื่อนำมาบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ยกตัวอย่างเช่น หากธุรกิจต้องการเพิ่มจำนวนและประสิทธิภาพของผลผลิตแนวคิดสมัยเดิมจะแนะนำให้หาวิธีการผลิตที่ง่ายขึ้นและให้ผลตอบแทนแก่คนงานเป็นรายชิ้น ส่วนแนวคิดเชิงพฤติกรรมจะแนะนำให้สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยมอบหมายความรับผิดชอบหรือให้อำนาจในการตัดสินใจแก่คนงาน แต่ผู้บริหารที่ใช้แนวคิดเชิงสถานการณ์จะถามตัวเองว่า วิธีการไหนจะเหมาะสมกับธุรกิจของตนมากที่สุด ซึ่งอาจจะเป็นการใช้ทั้งวิธีที่แนวคิดสมัยเดิมแนะนำร่วมกับแนวคิดเชิงพฤติกรรมแนะนำเป็นต้น

นั่นคือ แนวคิดเชิงสถานการณ์จะมุ่งเน้นที่ว่า ไม่มีวิธีการหรือหลักการจัดการแบบใดที่ดีที่สุด หลักการหนึ่งอาจจะใช้ได้กับองค์กรแบบใดแบบหนึ่ง แต่อาจจะไม่สามารถใช้แก้ปัญหาของอีกองค์กรหนึ่งได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาวิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาหรือสถานการณ์ของตนมาใช้ในการแก้ปัญหา

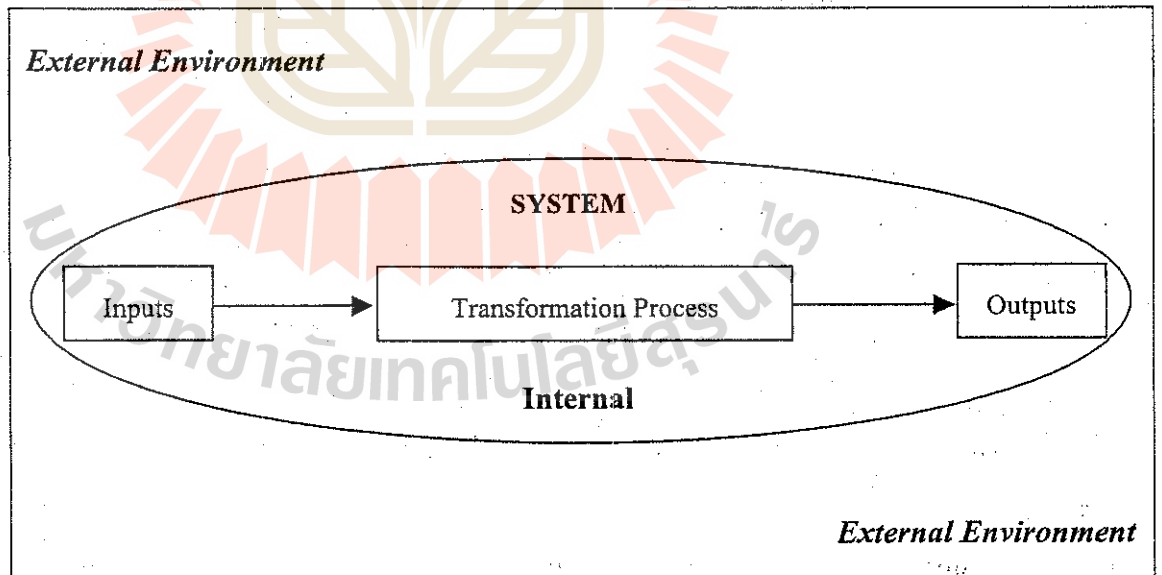
สรุป

หลักการจัดการ เป็นแนวคิดที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถบริหารงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งแบ่งเป็นแนวคิดสมัยเดิมที่จะให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก แต่แนวคิดนี้ทำให้องค์กรไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากบุคลากร จึงมีการนำแนวคิดเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นให้ความสำคัญแก่คนมาใช้ และต่อมามีการนำเทคนิคทางสถิติมาช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหาร โดยใช้แนวคิดการบริหารงานเชิงปริมาณ แต่เนื่องจากองค์กรต้องบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ จึงมีการนำแนวคิดการบริหารเชิงระบบมาพิจารณาถึงผลกระทบของปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และสภาพแวดล้อมต่อผลผลิตขององค์กร และสุดท้ายคือแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่ให้ผู้บริหารพยายามหาเทคนิคการบริหารต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร

4. การบริหารเชิงระบบ (System Approach)

แนวคิดนี้มององค์การเป็นระบบ (System approach stresses that organizations must be viewed as total systems, with each part linked to every other part.) นั่นคือ องค์การประกอบด้วยกลุ่มย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพาอาศัยกัน และเมื่อรวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วจะทำหน้าที่บางอย่างให้สำเร็จลุล่วงตามที่ต้องการ ระบบจะมี 2 ประเภท คือ ระบบเปิดและระบบปิด ระบบปิดจะไม่ได้รับอิทธิพลจากหรือไม่ติดต่อกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเลย ส่วนระบบเปิดจะตระหนักถึงอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอกและมีการติดต่อกับระบบอื่น ๆ ด้วย

องค์การในฐานะระบบเปิด (ตามภาพที่ 2.2) จะประกอบด้วยปัจจัยการผลิต (Inputs) กระบวนการผลิต (Transformation Process) และผลผลิต (Output) หน้าที่หลักของผู้บริหารตามแนวคิดนี้คือพยายามทำให้ส่วนต่าง ๆ ของระบบทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ เพื่อให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าส่วนต่าง ๆ ของธุรกิจต้องพึ่งพาอาศัยกันและเกี่ยวพันกันอยู่เป็นระบบใหญ่ที่สัมพันธ์กัน ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงในส่วใดส่วนหนึ่ง ก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ด้วยเสมอ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากฝ่ายการเงินตัดลดงบประมาณของฝ่ายการตลาด ทำให้ยอดขายสินค้าและรายได้ของธุรกิจลดลง เนื่องจากฝ่ายการตลาดไม่มีเงินไม่เพียงพอที่จะทำการส่งเสริมการขายแข่งกับบริษัทอื่น ๆ เป็นต้น ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกของธุรกิจในการบริหารอีกด้วย เช่น ผู้บริโภค รัฐบาล คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ ฯลฯ



ภาพที่ 2.2 องค์การในฐานะระบบเปิด

ตอนที่ 2.3

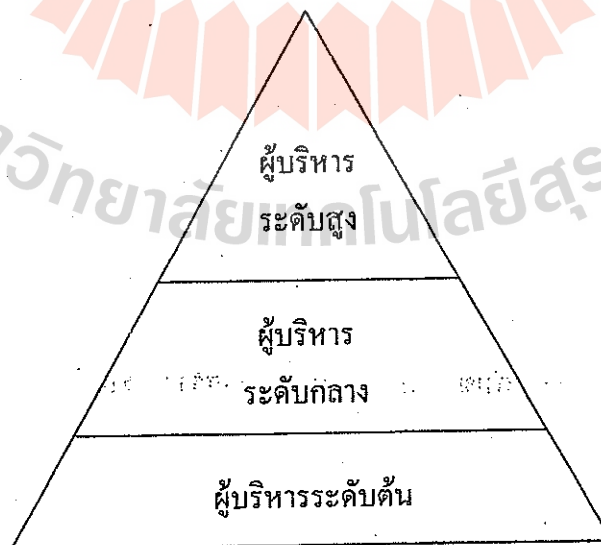
ประเภทและบทบาทของผู้จัดการ

ผู้จัดการเป็นผู้ทำหน้าที่ตามกระบวนการจัดการเพื่อให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแบ่งออกเป็นผู้จัดการระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น โดยผู้จัดการจะต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านความคิดในการทำงาน อีกทั้งยังต้องสวมบทบาทต่าง ๆ เช่น บทบาทระหว่างบุคคล บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทในการตัดสินใจ เป็นต้น เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

1. ประเภทของผู้จัดการ

ผู้จัดการ หมายถึง บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่จะต้องรับผิดชอบต่อผู้ได้บังคับบัญชาและทรัพยากรขององค์การ หรือบุคคลที่ทำหน้าที่ในการวางแผน จัดโครงสร้างองค์การ สั่งการ บังคับบัญชาและควบคุมองค์การ

เราสามารถแบ่งประเภทของผู้บริหารตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา (Management Hierarchy) ได้ 3 กลุ่ม (ภาพที่ 2.3 และภาพที่ 2.4) คือ



ภาพที่ 2.3 ระดับของผู้บริหารตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา

ผู้จัดการแต่ละระดับจะใช้เวลาในการจัดการด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป (ภาพที่ 2.5) โดยผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผนและจัดองค์การเป็นหลัก เนื่องจากรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์การในระยะยาว ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่ในการจัดองค์การและชี้นำ ส่วนผู้จัดการระดับต้นจะทำหน้าที่หลักในการชี้นำ เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด

	วางแผน	จัดองค์การ	ชี้นำ	ควบคุม
ผู้จัดการระดับสูง	28%	36%	22%	14%
ผู้จัดการระดับกลาง	18%	33%	36%	13%
ผู้จัดการระดับต้น	15%	33%	51%	9%

ภาพที่ 2.5 เวลาที่ใช้ในการจัดการ

นอกจากแบ่งผู้จัดการตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชาแล้ว เรายังสามารถแบ่งประเภทของผู้จัดการตามแนวนอน นั่นคือ

1. **ผู้จัดการตามหน้าที่ (Functional Managers)** ผู้จัดการตามหน้าที่นี้จะรับผิดชอบแผนกต่าง ๆ ตามหน้าที่ที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน พร้อมทั้งกำกับดูแลบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเช่นกัน ตามตัวอย่างในภาพที่ 2.4 มีการแบ่งผู้จัดการระดับสูงเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคคล และในผู้จัดการระดับกลางแบ่งตามหน้าที่ในฝ่ายผลิตออกเป็นผู้จัดการฝ่ายเตรียมวัตถุดิบ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบรรจุหีบห่อ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ และฝ่ายคลังสินค้า เป็นต้น

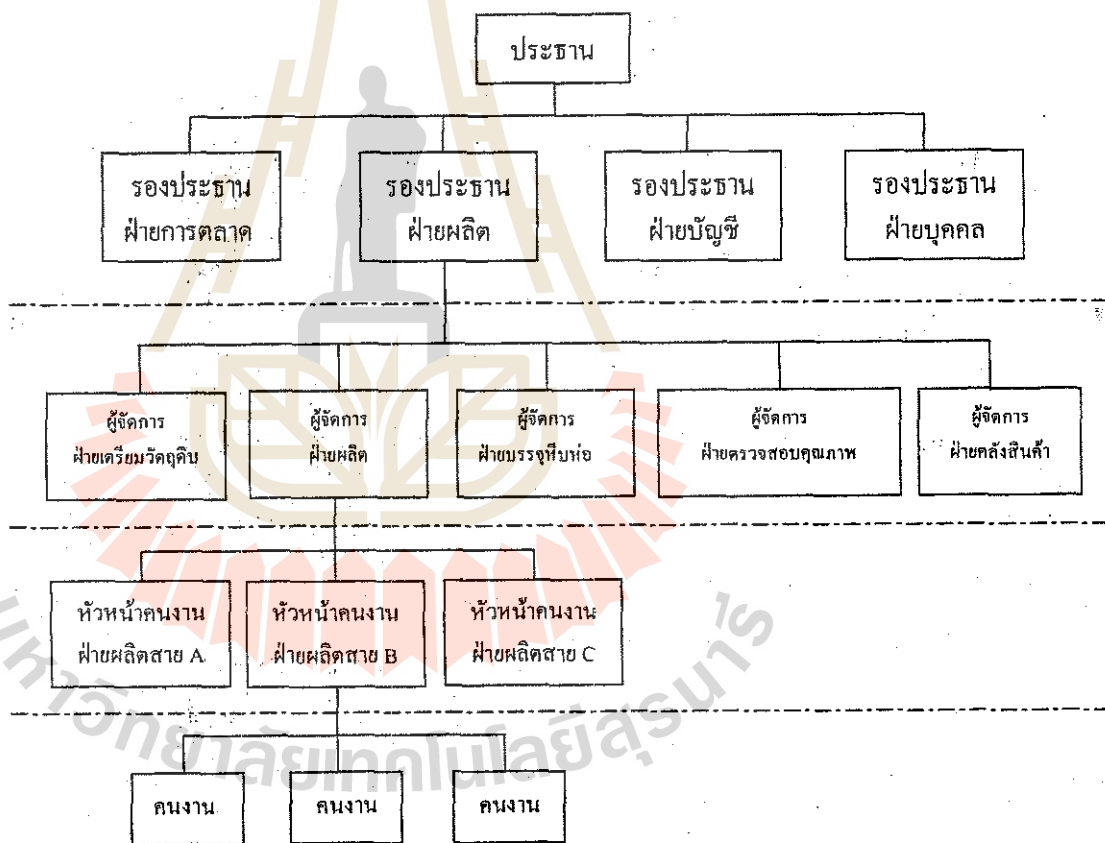
2. **ผู้จัดการทั่วไป (General Managers)** ผู้จัดการทั่วไปจะรับผิดชอบงานทั้งหมดในองค์การ (ซึ่งมักจะเป็นองค์การขนาดเล็ก) หรือหน่วยงานย่อยขององค์การ โดยจะรับผิดชอบกิจกรรมหลายอย่าง ทั้งการเงิน การผลิต การตลาด ฯลฯ ด้วยตนเอง

3. **ผู้จัดการโครงการ (Project Managers)** ผู้จัดการโครงการจะรับผิดชอบการจัดการทั่วไป ทำหน้าที่ในการประสานงานกับบุคคลในหลายแผนก เพื่อให้งานตามโครงการสำเร็จลุล่วง ในภาพที่ 2.6 แสดงถึงลักษณะการทำงานของผู้จัดการโครงการ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ได้แก่ ประธาน รองประธาน หรือเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์ อย่างกว้าง ๆ ของบริษัทในระยะยาว

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งนำเป้าหมาย แผนการ นโยบายหรือกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงวางไว้อย่างกว้าง ๆ มาทำเป็นแผนงาน เป้าหมาย หรือวิธีการทำงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น (แผนงานระยะกลาง)

3. ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Management หรือ Supervisory Management) ได้แก่ หัวหน้าหรือผู้ควบคุมงาน ซึ่งทำหน้าที่ในการดำเนินการตามแผนงานที่ผู้บริหารระดับกลางวางไว้ พัฒนาแผนงานระยะสั้น มอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา และควบคุมดูแลการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา



ภาพที่ 2.4 ตัวอย่างระดับของผู้บริหารตามโครงสร้างการบังคับบัญชาและตามหน้าที่

2.1 ทักษะด้านเทคนิค

เป็นความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ทักษะในการใช้อุปกรณ์ ทักษะในการออกแบบ ทักษะในการทำบัญชี เป็นต้น ผู้จัดการระดับต้น จะใช้ทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้จัดการระดับกลางและระดับสูง หรืออาจจะกล่าวได้ว่าพนักงานส่วนมากที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมาเป็นผู้จัดการระดับต้น ก็เนื่องจากมีทักษะด้านเทคนิคเป็น อย่างดี เนื่องจากผู้จัดการระดับต้นมีหน้าที่กำกับดูแลการทำงานของพนักงานโดยตรง ซึ่งต้องมีการ แนะนำ ฝึกอบรม หรือแก้ปัญหาด้านเทคนิคให้กับพนักงานอยู่เสมอ ๆ

2.2 ทักษะด้านมนุษย

เป็นความสามารถในการติดต่อหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น หรือประสานงานกับผู้อื่น ทักษะด้านมนุษยนี้มี ความจำเป็นสำหรับผู้จัดการทุกระดับชั้น เนื่องจากผู้จัดการมีหน้าที่ต้องติดต่อกับบุคคลต่างๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคล ภายนอก

2.3 ทักษะด้านความคิด หรือทักษะด้านวิสัยทัศน์

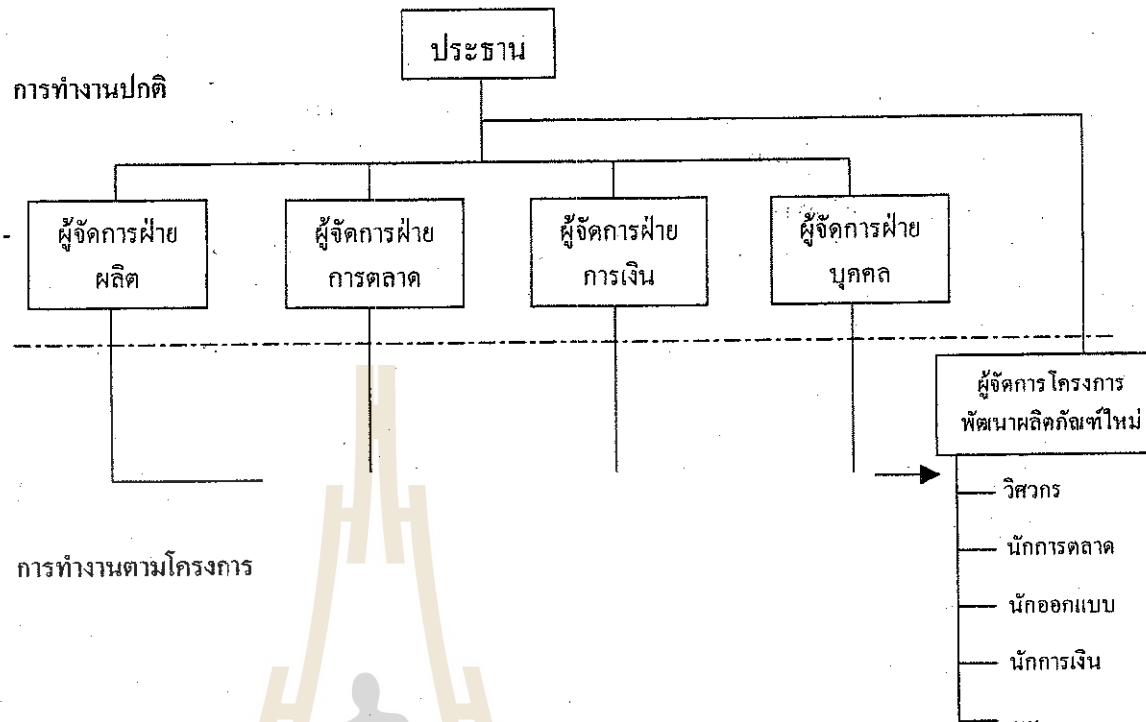
เป็นความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจขอบข่ายของงานหรือขององค์การ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างชัดเจน โดยเมื่อพบปัญหา ก็จะ สามารถ แก้ไขและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องภายในเวลาที่เหมาะสม ทักษะด้านความคิดมีความจำเป็นต่อ ผู้จัดการทุกระดับ แต่ผู้จัดการระดับสูงมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านความคิดมากกว่าผู้จัดการใน ระดับอื่น

3. บทบาทของผู้จัดการ

เราได้ทราบแล้วว่าผู้จัดการมีหน้าที่ในการวางแผน จัดองค์การ ชี้นำ และควบคุม ต่อไปเราจะ ศึกษาถึงบทบาทของผู้บริหาร (Managerial Roles) ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทหลักอยู่ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1 บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Role)

ผู้บริหารมีหน้าที่ในการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งบทบาทเหล่านี้ ส่วนมากจะเป็นงานในกิจวัตรประจำวันมากกว่า และผู้บริหารอาจจะไม่ทำหน้าที่ในส่วนนี้ก็ได้ แต่บทบาทระหว่างบุคคลนี้จะช่วยให้การจัดการองค์การเป็นไปอย่างเรียบร้อย บทบาทระหว่างบุคคล ได้แก่



ภาพที่ 2.6 ผู้จัดการโครงการ

2. ทักษะของผู้จัดการ

ผู้จัดการมีหน้าที่ผลักดันให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้จัดการจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นเพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งทักษะพื้นฐานที่ผู้จัดการจำเป็นจะต้องมีประกอบด้วยทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) และทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) โดยผู้จัดการแต่ละระดับจะใช้ทักษะทั้งสามนี้มากน้อยแตกต่างกันไป ตามภาพที่ 2.7

ผู้จัดการระดับสูง	ทักษะด้านความคิด
ผู้จัดการระดับกลาง	ทักษะด้านมนุษย
ผู้จัดการระดับต้น	ทักษะด้านเทคนิค

ภาพที่ 2.7 การใช้ทักษะของผู้จัดการจำแนกตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา

สรุป

ผู้จัดการเป็นผู้ทำหน้าที่ในการบริหารองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็นผู้จัดการระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง และในการทำหน้าที่ผู้จัดการ บุคคลนั้นจะต้องมีทักษะที่จำเป็น 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิด พร้อมทั้งยังต้องสวมบทบาทระหว่างบุคคล บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสารและบทบาทในการตัดสินใจในการบริหารงานอีกด้วย



3.1.1 บทบาทที่เป็นสัญลักษณ์ (Figurehead) เป็นบทบาทของผู้บริหารซึ่งเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เช่น การเซ็นเอกสารสำคัญต่าง ๆ การให้การต้อนรับแขกขององค์กร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือพิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

3.1.2 บทบาทการเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารต้องแสดงตนเป็นผู้นำในการให้ความรู้ (Training) การสร้างแรงจูงใจ (Motivating) และสนับสนุนหรือกระตุ้น (Encouraging) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 บทบาทการติดต่อประสานงาน (Liason) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการติดต่อประสานงานและให้ข้อมูลอันสมควรกับบุคคลต่าง ๆ ภายนอกองค์กร

3.2 บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร (Informational Role)

ผู้บริหารต้องการข้อมูลและข่าวสารของแผนกอื่น ๆ ในองค์กรและข้อมูลจากภายนอกองค์กรเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ ดังนั้นบทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสารจึงนับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญมากบทบาทหนึ่ง บทบาทของผู้บริหารในการให้ข้อมูลข่าวสารได้แก่

3.2.1 บทบาทในการตรวจหาข่าวสาร (Monitoring) ผู้บริหารจะต้องหมั่นหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากแหล่งต่าง ๆ เช่น จากการสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชา จากผู้ร่วมงาน หรือจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

3.2.2 บทบาทในการกระจายข่าวสาร (Disseminator) ผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลที่สำคัญแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.3 บทบาทในการเป็นโฆษกขององค์กร (Spokesperson) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกระจายข่าวสารอันสมควรขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกทราบ

3.3 บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Role)

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในการวางแผน การแก้ปัญหาต่าง ๆ การจัดองค์การ และกระจายทรัพยากรขององค์กรไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ฯลฯ

3.3.1 บทบาทผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บริหารควรจะมีความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง เช่น นวัตกรรม หรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ

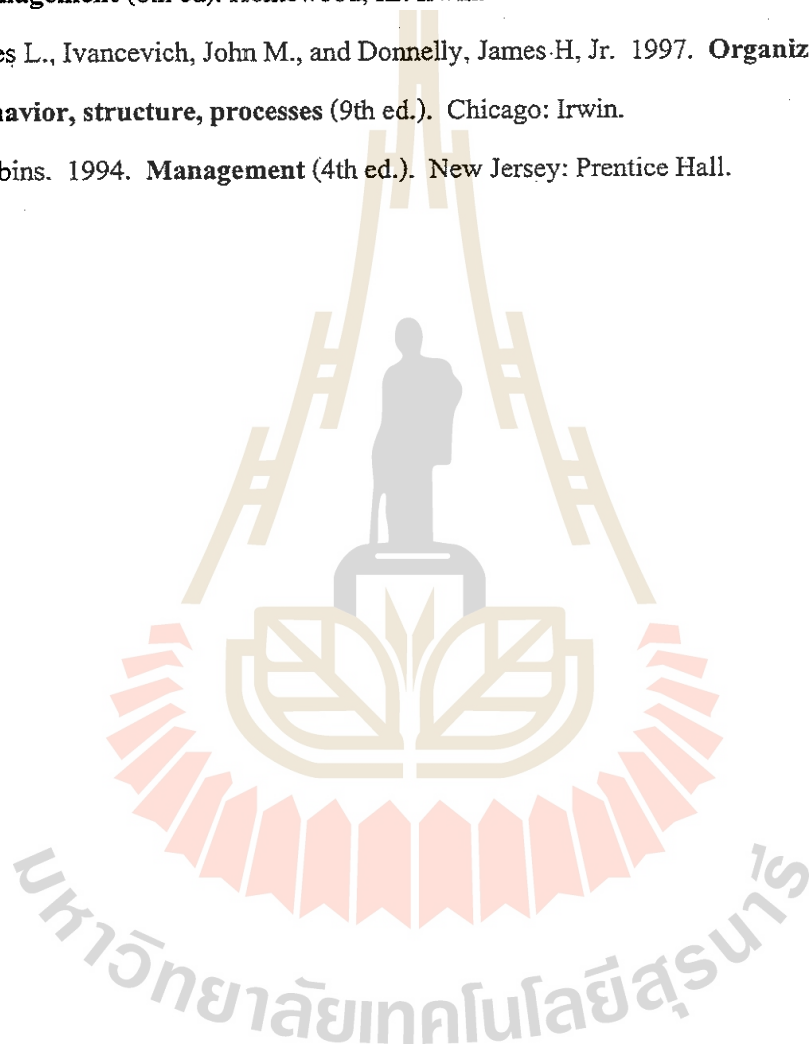
3.3.2 บทบาทผู้แก้ไขปัญหา (Disturbance Handler) เป็นบทบาทในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากความคิดชอบปกติ เช่น การนัดหยุดงานของพนักงาน

3.3.3 บทบาทผู้กระจายทรัพยากร (Resource Allocator) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการตัดสินใจว่าจะใช้หรือแบ่งทรัพยากรขององค์กรอย่างไร

3.3.4 บทบาทในการเจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการต่อรองหรือทำสัญญาต่าง ๆ กับบุคคลภายนอก เช่น ทำสัญญาซื้อหรือขายสินค้า เจรจาต่อรองกับผู้นำ สหภาพแรงงาน เป็นต้น

บรรณานุกรม

- สมคิด บางโม. 2545. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- Daft, Richard L. 1995. **Understanding Management**. Fort Worth: Dryden Press.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John M. 1992. **Fundamentals of Management** (8th ed). Homewood, IL: Irwin.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James-H, Jr. 1997. **Organizations: behavior, structure, processes** (9th ed.). Chicago: Irwin.
- Stephen Robbins. 1994. **Management** (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.



การวางแผน



โดย อาจารย์ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผน

การวางแผน เป็นหน้าที่ทางบริหารที่มีความสำคัญมาก และถือว่าเป็นหน้าที่พื้นฐานประการแรกที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติ เนื่องจากการวางแผนมีขอบเขตรอบคลุมถึงหน้าที่ทางการจัดการประการอื่นๆ ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการจัดองค์การ การขึ้นนำ หรือการควบคุม เพราะหน้าที่ทางการจัดการอื่นๆ ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับกิจกรรมการกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้

1. ความหมายของแผนและการวางแผน

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นที่ 1.3 ว่าเราสามารถวัดความสำเร็จขององค์การได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องอาศัยแผนงาน (Plan) ที่ดี โดยแผนงานในที่นี้หมายถึง แบบพิมพ์เขียวหรือแนวทางที่กำหนดการจัดสรรทรัพยากร ตารางการปฏิบัติงาน และกิจกรรมที่สำคัญอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ส่วนการวางแผน (Planning) นั้น หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นภายในเวลาที่กำหนด

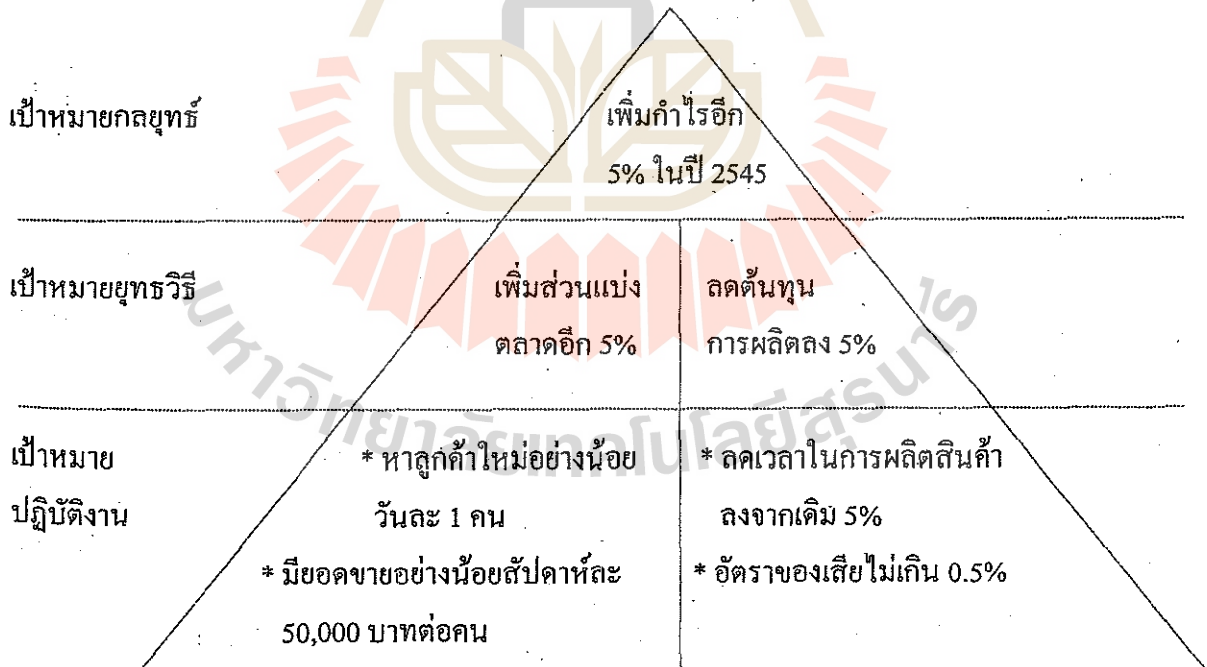
กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคต เป็นกระบวนการในการตัดสินใจว่าจะทำอะไร เมื่อใด อย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และต้องการผลอะไรจากการกระทำนั้น หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การวางแผนเป็นการเลือกวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั่นเอง

2. ความสำคัญของการวางแผน

องค์การจะต้องวางแผนในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนช่วยกำหนดทิศทาง ช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ช่วยลดความสูญเสียและความซ้ำซ้อนในการทำงาน และช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม

ตารางที่ 3.1 เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน

เป้าหมาย	ตัวอย่างตัวชี้วัด
1. ด้านกำไร	1.1 อัตราส่วนของกำไรต่อยอดขาย 1.2 อัตราส่วนของกำไรต่อสินทรัพย์รวม 1.3 อัตราส่วนของกำไรต่อเงินลงทุน
2. ด้านการตลาด	2.1 ส่วนแบ่งตลาด 2.2 ยอดขาย 2.3 อัตราการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 2.4 จำนวนร้านค้าที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์
3. ด้านผลผลิต	3.1 อัตราส่วนผลผลิตต่อแรงงาน 3.2 อัตราส่วนผลผลิตต่อเงินลงทุน
4. ด้านการเงิน	4.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน 4.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 4.3 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ 4.4 อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง



ภาพที่ 3.1 ตัวอย่างของเป้าหมายตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา

1) การวางแผนช่วยกำหนดทิศทางในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรตระหนักถึงจุดที่องค์กรต้องการไปถึง จะได้ทุ่มเททรัพยากรและความพยายามทั้งหมดไปเพื่อให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ

2) การวางแผนช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เนื่องจากการวางแผนกำหนดให้ผู้บริหารมองไปข้างหน้าเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งวิเคราะห์ผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น ๆ ทำให้ผู้บริหารเตรียมการเพื่อที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ทันเวลา

3) การวางแผนช่วยลดความสูญเสียและการทำงานซ้ำซ้อน เนื่องจากการวางแผนได้กำหนดวิธีการที่จะดำเนินงาน และทรัพยากรที่ต้องการใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไว้ ทำให้แนวทางการทำงานชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การวางแผนช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม ผู้บริหารใช้เป้าหมายเป็นข้อมูลสำหรับควบคุมการดำเนินการ โดยนำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้จากแผน หากผลการดำเนินการมีความคลาดเคลื่อนจากแผน ผู้บริหารก็จะใช้เป็นข้อมูลสำหรับแก้ไขปรับปรุงต่อไป

3. ความหมายและประเภทของเป้าหมาย

กิจกรรมแรกของการวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมาย (Goal) หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ของแผน ซึ่งเป้าหมายในที่นี้หมายถึง สภาพอนาคตที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เช่น ต้องการมีกำไร หรือต้องการมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น เป็นต้น นั่นคือ เป้าหมายเป็นการแสดงจุดมุ่งหมายอย่างกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง แต่ในการวางแผนจะต้องมีความชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของเป้าหมายนั้นๆ ให้เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดผลได้ด้วยตัวอย่างเช่น

เป้าหมาย: เพื่อเพิ่มกำไรก่อนหักภาษีในปีหน้า

วัตถุประสงค์: – เพิ่มยอดขายสินค้าอีก 5% ในปีหน้า

– ลดต้นทุนการผลิตสินค้าลงอีก 5% ในปีหน้า เป็นต้น

โดยวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้อง [1] เฉพาะเจาะจง ชัดเจน (Specific) [2] วัดผลสำเร็จได้ (Measurable) [3] เป็นจริงหรือทำให้สำเร็จได้ (Achievable) และ [4] มีการกำหนดระยะเวลาในการวัดผลสำเร็จ (Time Bound) เช่น เพิ่มส่วนแบ่งตลาดของสบู่อลูมิเนียมอีก 5% ภายใน 1 ปี หรือลดอัตราของเสียจากกระบวนการผลิตลงเหลือ 0.5% ภายใน 6 เดือน เป็นต้น ซึ่งตัวอย่างของเป้าหมายและตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ที่นิยมใช้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.1

ประเภทของแผน

แผนสามารถแบ่งออกตามระยะเวลาของแผน (Time Frame) เป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว หรือแบ่งแผนออกตามความเฉพาะเจาะจง (Specificity) ได้แก่ แผนเฉพาะอย่าง และแผนกำหนดทิศทางทั่วไป หรือแบ่งแผนตามขอบเขตความกว้างของแผน (Breadth) ได้แก่ แผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี และแผนปฏิบัติงาน ส่วนการนำแผนประเภทใดมาใช้ในองค์การจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเกี่ยวกับระดับชั้นของการบังคับบัญชา วงจรชีวิตขององค์การ สภาพแวดล้อม ฯลฯ

1. ประเภทของแผนแบ่งตามระยะเวลา

แผนแบ่งตามระยะเวลาออกเป็น 3 ประเภท คือ แผนระยะสั้น (Short-Term Plans) แผนระยะกลาง (Intermediate-Term Plans) และแผนระยะยาว (Long-Term Plans) โดยแผนระยะสั้นเป็นแผนที่กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานภายในเวลา 1 ปี หรือไม่เกิน 1 ปี ส่วนแผนระยะกลางเป็นแผนที่กำหนดเป้าหมายและการดำเนินงานในระยะเวลาตั้งแต่ 1-5 ปี และแผนระยะยาวเป็นแผนสำหรับ 5 ปีขึ้นไป

2. ประเภทของแผนแบ่งตามความเฉพาะเจาะจง

การแบ่งแผนออกตามความเฉพาะเจาะจงจะแบ่งเป็นแผนเฉพาะอย่าง (Specific Plans) และแผนกำหนดทิศทาง (Directional Plans) แผนเฉพาะอย่าง เป็นแผนที่กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและรัดกุม เพื่อป้องกันความคลุมเครือ และความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ยกตัวอย่าง เช่น แผนการเพิ่มยอดขาย 10% ภายในเวลา 1 ปีจะมีการกำหนดกระบวนการหรือวิธีการทำงาน งบประมาณ ทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้า เป็นต้น แม้ว่าแผนเฉพาะอย่างจะให้ข้อมูลสำหรับการดำเนินงานอย่างชัดเจน แต่การจัดทำแผนนี้ต้องการการพยากรณ์เหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างแม่นยำ เพื่อจะได้ไปกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง การคาดคะเน

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าเป้าหมายแบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา คือ

1) เป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นเป้าหมายระดับองค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาว ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง โดยเป้าหมายกลยุทธ์ควรเป็นข้อความที่เป็นทางการเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการและมีความสำคัญ ซึ่ง Peter Drucker เห็นว่าเป้าหมายกลยุทธ์ควรเกี่ยวกับการทำงานและความอยู่รอดขององค์กรทางด้านการตลาด นวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน ปัจจัยการผลิต ผลผลิต ความรับผิดชอบต่อสังคม และความต้องการสร้างกำไร เช่น องค์กรอาจจะกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ว่าต้องการมีกำไรในปี 2545 เพิ่มขึ้นอีก 5% เป็นต้น

2) เป้าหมายยุทธวิธี (Tactical Goal) เป็นเป้าหมายในระดับแผนกหรือฝ่าย ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลาง เป้าหมายยุทธวิธีจะสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์หรือถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้เป้าหมายกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ โดยเป้าหมายยุทธวิธีจะมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าเป้าหมายกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น เป้าหมายกลยุทธ์กำหนดว่าต้องการเพิ่มกำไร 5% ในฝ่ายการตลาดก็จะกำหนดเป้าหมายยุทธวิธีว่าจะเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของสินค้าอีก 10% หรือฝ่ายการผลิตก็กำหนดเป้าหมายการลดต้นทุนการผลิตลง 5% เป็นต้น

3) เป้าหมายการปฏิบัติงาน (Operational Goal) เป็นเป้าหมายระยะสั้นที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้น และจะสอดคล้องกับเป้าหมายระดับยุทธวิธีและกลยุทธ์ เช่น หัวหน้าสายการผลิตกำหนดให้อัตราสินค้ามีตำหนิเป็น 0.5% หัวหน้าฝ่ายการตลาดกำหนดให้พนักงานขายหาลูกค้าใหม่ให้ได้อย่างน้อยวันละ 1 คน เป็นต้น

สรุป

แผนงาน เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่กำหนดการจัดสรรทรัพยากรและวิธีการทำงานเพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายในระดับการปฏิบัติงาน ระดับยุทธวิธี หรือกลยุทธ์ การมีแผนงานช่วยให้ผู้บริหารสามารถทุ่มทรัพยากรและเวลาไปในทิศทางที่ถูกต้อง ส่งผลให้ความสำเร็จและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงลดลง รวมทั้งทำให้การควบคุมดีขึ้น

- (2) วิจัยและค้นคว้าเพื่อสร้างสรรค์จรรยาบรรณความก้าวหน้าทางวิชาการและการนำผลการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาประเทศ
 - (3) ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อให้ประเทศไทยพึ่งพาตนเองทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาได้มากขึ้น
 - (4) ให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
 - (5) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและของท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งศิลปะและวัฒนธรรมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) มีภารกิจหลักในการสร้างบริการทางการเงินที่รวดเร็ว แม่นยำ ในราคาที่แข่งขันได้ ให้เข้าถึงประชาชนผู้สนใจด้วยจุดบริการและเครือข่ายทางเทคโนโลยีที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่โปร่งใส เสมอภาคและมีประสิทธิภาพ
 - โรงพยาบาลเซนต์แมรี นครราชสีมา มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ
 - (1) งานด้านการรักษาพยาบาล โรงพยาบาลเซนต์แมรีดำเนินกิจการในด้านการรักษาพยาบาล ภายใต้คำขวัญที่ว่า “บริการเปี่ยมด้วยเมตตา รักษาเปี่ยมด้วยประสิทธิภาพ” กล่าวคือ ยึดมั่นในหลักเมตตาธรรมและจริยธรรม ให้ความเอาใจใส่ รักษาผู้ป่วยอย่างเต็มความสามารถ เสมอเหมือนทุกคน ไม่คำนึงถึงฐานะ เพศ วัย เชื้อชาติ หรือศาสนา ด้วยจรรยาบรรณของแพทย์ พยาบาล และพนักงานตามมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง และด้วยจิตใจสำนึกในศักดิ์ศรีของผู้ป่วยทั้งในขณะที่มีชีวิตอยู่ หรือสิ้นชีวิตแล้ว ถือเป็นเหมือนผู้ป่วยเป็นญาติผู้หนึ่ง ที่ต้องปฏิบัติบริการด้วยจิตใจอ่อนโยนและอบอุ่น เปี่ยมด้วยความเมตตากรุณา
 - (2) งานด้านการศึกษา โรงพยาบาลเซนต์แมรี สนับสนุนเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ให้ก้าวทันกับเทคโนโลยีและความรู้อันทันสมัย สร้างความพอใจในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการให้บริการผู้ป่วย
 - (3) งานด้านเมตตาสงเคราะห์ เพื่อเป็นพยานถึงความรักของพระเจ้า และสืบต่องานของพระองค์ โรงพยาบาลได้รับรักษาและสงเคราะห์ผู้ป่วยที่ยากจน เพื่อให้เขาแต่ละคนได้รับการดูแลอนุเคราะห์ทั้งกายและทางใจ ตามอัธยาศัย
 - (4) งานด้านศาสนาและจิตใจ โรงพยาบาลเซนต์แมรี ดำเนินงานอภิบาลตามแบบฉบับของพระเจ้า ให้ความสำคัญแก่จิตใจ ควบคู่กับร่างกาย โดยยึดจิตตารมณ์เมตตาธรรมเป็นแนวทาง เพื่อให้ผู้ป่วยและผู้ที่มาใช้บริการ ได้สัมผัสกับการประทับอยู่ของพระเจ้า ตามปรัชญาของโรงพยาบาลที่ว่า “เมตตากรุณาอยู่ที่ใด พระเจ้าสถิตอยู่ที่นั่น”

ที่ถูกต้องแม่นยำเป็นเรื่องยาก ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แผนเฉพาะอย่างจึงขาดความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่จึงนิยมวางแผนแบบกำหนดทิศทางมากกว่าแผนเฉพาะอย่าง

แผนกำหนดทิศทาง จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานทั่วไป ๆ ทำให้ผู้บริหารทุ่มเทความพยายามในการทำให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ แต่ไม่บังคับให้ยึดติดอยู่ที่เป้าหมายและวิธีการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด ยกตัวอย่าง เช่น แผนการเพิ่มกำไรให้ได้ 10% ภายใน 1 ปี จะมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานกว้างๆ ไว้เพื่อให้ปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นต้น แม้ว่าแผนกำหนดทิศทางนี้จะมีความยืดหยุ่นสูง แต่ก็ขาดความชัดเจนในเป้าหมายและวิธีการทำงาน ดังนั้นการเลือกวางแผนแบบเฉพาะอย่างหรือแบบกำหนดทิศทาง จะต้องเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละแผนที่เหมาะกับองค์การของเราเพื่อนำมาใช้งานจริง

3. ประเภทของแผนตามขอบเขต

แผนแบ่งตามขอบเขตได้ 3 ประเภท คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) แผนยุทธวิธี (Tactical Plans) และแผนปฏิบัติงาน (Operational Plans)

1) แผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาว ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง โดยจะระบุถึงเป้าหมายการดำเนินงานของทั้งองค์การ หรือเป้าหมายกลยุทธ์

2) แผนยุทธวิธี เป็นแผนระยะปานกลางที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยผู้บริหารระดับแผนกหรือฝ่ายเป็นผู้กำหนดเป้าหมายยุทธวิธีและแนวทางการดำเนินงาน ดังนั้นขอบเขตและระยะเวลาของแผนยุทธวิธีจึงแคบกว่าแผนกลยุทธ์

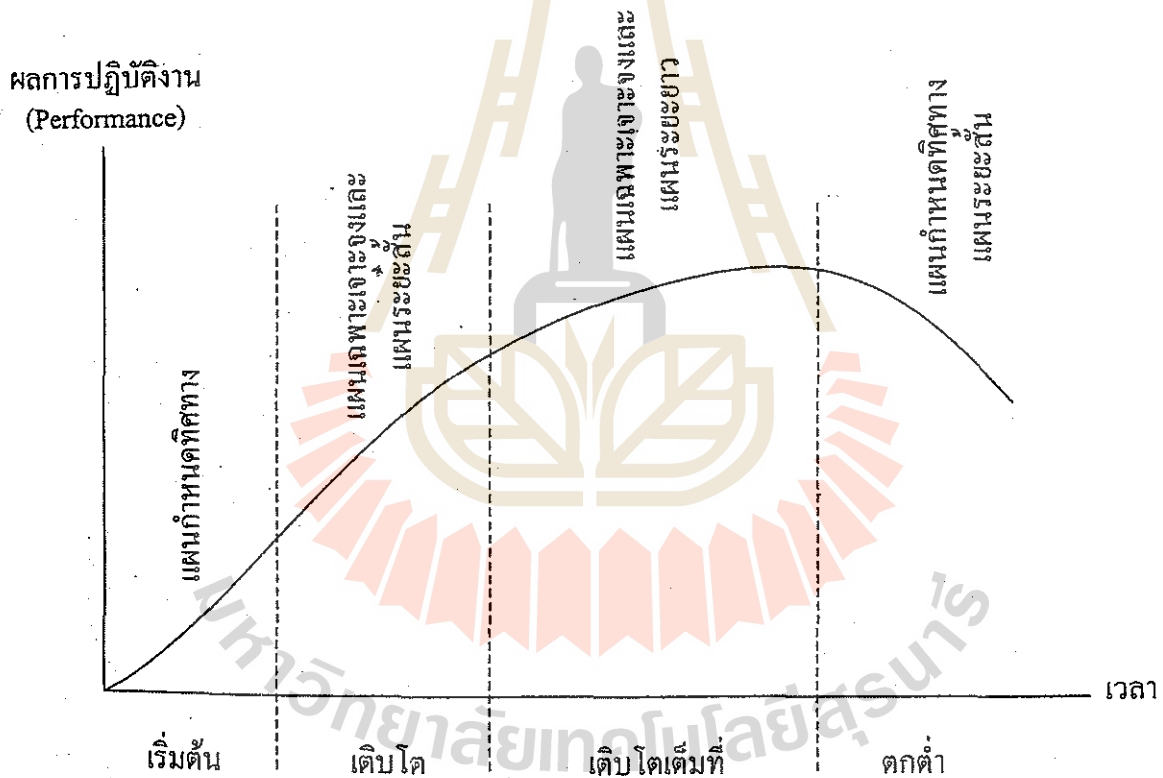
3) แผนปฏิบัติงาน เป็นแผนที่ครอบคลุมการดำเนินงานและเป้าหมายในระยะสั้น เช่น แผนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานตามแผนยุทธวิธีบรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้กำหนดแผนและเป้าหมายปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าแผนทั้ง 3 ข้างต้นมีความสัมพันธ์กับลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หากพิจารณาจากภาพที่ 3.2 จะพบว่าภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) ขององค์การเป็นพื้นฐานในการกำหนดแผนและเป้าหมายในระดับต่าง ๆ โดยภารกิจนี้ หมายถึง ความมุ่งหมายขององค์การหรือการคาดการณ์ระยะยาวถึงสิ่งที่องค์การพยายามให้เกิดขึ้น ซึ่งภารกิจจะแสดงลักษณะเด่นที่ช่วยแยกให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การทั่วไป โดยภารกิจจะให้ข้อมูลว่าองค์การประกอบธุรกิจอะไรและอยากจะเป็นอะไรในอนาคต ตัวอย่างภารกิจขององค์กรต่างๆ

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีภารกิจหลัก 5 ประการ คือ

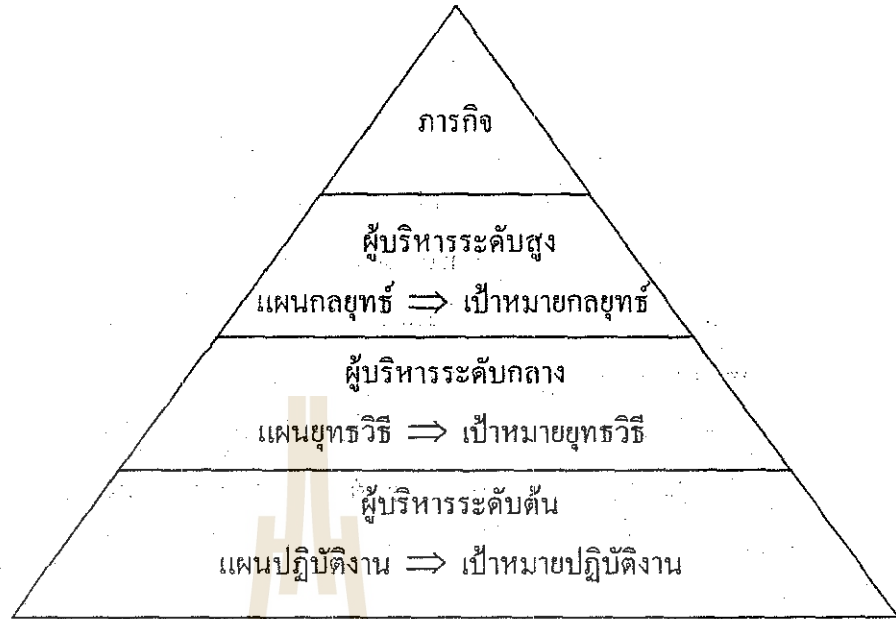
(1) ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาประเทศ

- ในระยะเติบโต แผนควรจะเฉพาะเจาะจง กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานอย่างชัดเจน เนื่องจากองค์กรมีเป้าหมายชัดเจนขึ้น และกลุ่มลูกค้าก็เริ่มมีความซื่อสัตย์ต่อสินค้าหรือบริการขององค์กรมากขึ้น แต่ในระยะนี้ควรจะเป็นแผนระยะสั้น เนื่องจากแผนเฉพาะเจาะจงมีความยืดหยุ่นน้อย กำหนดวิธีการดำเนินงานและเป้าหมายไว้แน่นอน แต่องค์กรยังคงค่อนข้างใหม่ ย่อมมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้เสมอ
- ในระยะเติบโตเต็มที่ การคาดคะเนต่าง ๆ มีความแม่นยำมากขึ้น ทำให้แผนระยะยาวที่เฉพาะเจาะจงมีความเหมาะสมต่อองค์กร
- ในระยะตกต่ำ องค์กรควรใช้แผนระยะสั้นที่กำหนดทิศทางทั่วไป เนื่องจากองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย วิธีการจัดสรรทรัพยากร หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร



ภาพที่ 3.3 ประเภทของแผนตามวงจรชีวิตขององค์กร

3) ระดับของความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หากสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ การวางแผนแบบเจาะจงที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานไว้อย่างชัดเจนมักจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าจะช่วยให้การทำงาน



ภาพที่ 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างแผน เป้าหมาย และลำดับขั้นของการบังคับบัญชา

4. ปัจจัยในการเลือกใช้แผนประเภทต่าง ๆ

ในบางกรณีผู้บริหารอาจจะต้องวางแผนระยะยาว หรือบางครั้งก็ต้องใช้แผนระยะสั้น หรือบางครั้งก็อาจใช้แผนกำหนดทิศทาง แต่บางครั้งแผนเฉพาะเจาะจงก็เหมาะสมกว่า การตัดสินใจเลือกใช้แผนประเภทใด ผู้บริหารจะต้องพิจารณาจากระดับของการบริหารในองค์กร วงจรชีวิตขององค์กร และระดับของความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

1) ระดับของการบริหารในองค์กร จากภาพที่ 3.2 จะเห็นว่าแผนปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต้น ส่วนแผนยุทธวิธีจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ แต่ในองค์กรขนาดเล็กเจ้าของกิจการจะเป็นผู้วางแผนทั้ง 3 ระดับด้วยตนเอง

2) วงจรชีวิตขององค์กร องค์กรทุกแห่งจะมีวงจรชีวิตของตนเองตามภาพที่ 3.3 นั่นคือเริ่มจากขั้นเริ่มต้นก่อตั้งองค์กร (Beginning) จากนั้นองค์กรก็จะเติบโต (Growth) เติบโตเต็มที่ (Maturity) และตกต่ำ (Decline) โดยแผนแต่ละประเภทจะเหมาะกับวงจรชีวิตขององค์กรในแต่ละช่วงต่างกันไป

- ในระยะเริ่มต้น เป้าหมายขององค์กรมักเป็นเป้าหมายชั่วคราว ทรัพยากรในการดำเนินงานมีไม่แน่นอน อีกทั้งการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายก็ยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้ในระยะเริ่มต้นแผนงานต่าง ๆ ต้องมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อที่จะได้มีการปรับแผนการให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ง่าย ดังนั้น แผนกำหนดทิศทางจึงมีความเหมาะสมสำหรับองค์กรในระยะเริ่มต้น

ตอนที่ 3.3

กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินทางเลือก การเลือกทางเลือก และการประเมินผล โดยมีเทคนิคในการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกของแผน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพยากรณ์ Gantt Chart การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นต้น แต่ในการวางแผนก็มีอุปสรรคต่าง ๆ ได้แก่ การขาดความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา การขาดข้อมูลสภาพแวดล้อม การขาดความรู้ของผู้วางแผน เป็นต้น

1. กระบวนการวางแผน

ถึงแม้ว่าการวางแผนจะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารก็ตาม ในขั้นของการจัดทำแผนก็จำเป็นต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลหรือข้อคิดเห็นในการวางแผนด้วย เพื่อให้ได้แผนที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้ผลจริง แต่การให้มีส่วนร่วมนั้นก็ควรจำกัดเพียงเพื่อให้สามารถได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเท่านั้น ผู้บริหารทุกคนยังต้องรับหน้าที่เป็นผู้นำหรือรับผิดชอบในส่วนสำคัญ โดยเฉพาะในขั้นการตัดสินใจกำหนดใช้แผนต่าง ๆ ซึ่งแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการที่นิยมใช้ การตั้งคำถาม 4W 2H นั่นคือ

- 1) What: เป้าหมายของแผนคืออะไร เช่น ต้องการลดอัตราของเสียให้เป็น 0.5% ของสินค้าทั้งหมดที่ผลิต เป็นต้น
- 2) When: ระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดในข้อ 1) ควรจะบรรลุเมื่อใด เช่น ภายในเวลา 6 เดือน หรือภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2546 เป็นต้น
- 3) Where: ระบุพื้นที่ดำเนินการตามแผน เช่น แผนกเตรียมวัตถุดิบ แผนกผลิต แผนกบรรจุ เป็นต้น
- 4) Who: กำหนดผู้ดำเนินการหรือผู้รับผิดชอบต่อแผนนั้น เช่น พนักงานฝ่ายโรงงานทุกคน เป็นต้น

ราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะบังคับให้องค์กรปรับแผนเฉพาะเจาะจง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้นแต่ประสิทธิภาพลดลง นอกจากนี้แผนการดำเนินการภายใต้ความเปลี่ยนแปลงยังมีความถูกต้องแม่นยำในการคาดคะเนน้อยอีกด้วย ดังนั้นแผนระยะสั้นจึงมีความเหมาะสมและให้แนวทางที่ถูกต้องมากกว่าแผนระยะยาว

สรุป

แผนงานแบ่งออกได้หลายประเภท แต่การใช้งานผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง 1) ลำดับขั้นของการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารระดับสูงจะวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับกลางวางแผนยุทธวิธี และผู้บริหารระดับต้นวางแผนปฏิบัติงาน 2) วงจรชีวิตขององค์กร โดยในช่วงเริ่มต้นและตกต่ำจะวางแผนระยะสั้นแบบกำหนดทิศทางทั่วไป ส่วนระยะเติบโตและเติบโตเต็มที่จะใช้แผนระยะยาวที่เฉพาะเจาะจง และ 3) ระดับของความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงบ่อยและมีความไม่แน่นอนสูง แผนระยะสั้นและแผนกำหนดทิศทางจะมีความเหมาะสมมากกว่าแผนระยะยาวและแผนเฉพาะเจาะจง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2. เครื่องมือและเทคนิคในการวางแผน

เนื่องจากการวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินการในอนาคต ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาเทคนิคและเครื่องมือในการวางแผน ซึ่งได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ซึ่งผู้บริหารอาจจะได้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกจากการอ่านหนังสือพิมพ์หรือวารสาร ชมสื่อโฆษณาต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการอบรมสัมมนาต่าง ๆ รวมทั้งการขอข้อมูลจากหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ส่วนข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในนั้นอาจได้จากการพูดคุยกับพนักงานระดับต่าง ๆ การสำรวจผลการดำเนินการจริง หรือรายงานต่าง ๆ

2. การพยากรณ์ (Forecasting) ผลจากการพยากรณ์จะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางการทำงาน โดยการพยากรณ์อาจจะให้ข้อมูลประมาณการยอดขายในอีก 1 ปีข้างหน้า เพื่อให้ผู้บริหารนำมาใช้ประมาณการรายได้หรือค่าใช้จ่ายที่จะใช้ดำเนินการเพื่อให้ขายสินค้าได้ตามยอดที่พยากรณ์ เทคนิคในการพยากรณ์ได้แก่

2.1 เทคนิคเชิงคุณภาพ เป็นการใช้ประสบการณ์หรือทัศนคติของบุคคลในการพยากรณ์ได้แก่ การสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Jury of Opinion) การรวบรวมความคิดเห็นจากหน่วยงานขาย (Sales-force Composition) ฯลฯ

2.2 เทคนิคเชิงปริมาณ เป็นการใช้อัตราตัวเลขในอดีต เช่น รายได้ ปริมาณความต้องการ เป็นต้น มาพยากรณ์อนาคต ได้แก่ การวิเคราะห์แนวโน้ม (Time-series Analysis) การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ฯลฯ

3. Gantt Chart เป็นเครื่องมือในการจัดตารางเวลาโดยอาศัยกราฟแท่ง ซึ่งแกนนอนจะเป็นเวลาในการดำเนินการตามแผน ส่วนแกนตั้งจะเป็นรายการกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติ และแท่งกราฟจะแสดงระยะเวลาการดำเนินการตามแผนและระยะเวลาการดำเนินการจริง Gantt Chart เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่างานใดบ้างที่ทำเสร็จไปแล้ว งานใดยังไม่เสร็จ และแผนงานทั้งหมดจะเสร็จภายในกำหนดเวลาหรือล่าช้ากว่ากำหนด

4. PERT เป็นแผนภาพที่แสดงลำดับของกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเวลาและต้นทุนของแต่ละกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อให้โครงการสำเร็จลุล่วง โดยผู้จัดการจะต้องระบุลำดับการดำเนินการของแต่ละกิจกรรม เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม หรือความสำเร็จของกิจกรรมหนึ่งขึ้นอยู่กับกิจกรรมใดก่อนหน้านี้อย่างไร ทำให้ผู้บริหารทราบว่าจุดใดเป็นจุดอ่อนที่ทำให้การทำงานล่าช้าจะได้แก้ไขโดยการมอบทรัพยากรที่จำเป็นเพิ่มเติม เพื่อให้งานเสร็จเร็วที่สุดและประหยัดมากที่สุด

5. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางการเงินของโครงการ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ ต้นทุน และกำไร

- 5) How: กำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานตามเป้าหมาย เช่น ฝึกอบรมทักษะการทำงานให้พนักงานมีความชำนาญมากขึ้น และให้พนักงานทุกคนทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพสินค้าระหว่างผลิต เป็นต้น
- 6) How much: กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผน เช่น ค่าฝึกอบรมพนักงาน เวลาของพนักงานที่เข้ารับการอบรม ค่าตอบแทนพนักงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น โดยค่าใช้จ่ายต่างๆ เหล่านี้ควรจะคุ้มค่ากับเป้าหมายที่ต้องการ

โดยทั่วไปผู้บริหารมักจะใช้กระบวนการในการวางแผน 5 ขั้นตอนช่วยในการกำหนดแผน ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายของแผนต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ อีกทั้งยังต้องเฉพาะเจาะจง วัดผลสำเร็จและเป็นจริงได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก็เพื่อค้นหาข้อมูล [1] จุดอ่อนหรือจุดแข็งของหน่วยงานว่ามีทรัพยากรอะไรบ้าง มีข้อได้เปรียบคู่แข่งอะไรบ้าง หรือมีจุดที่ควรปรับปรุงอะไรบ้าง และ [2] โอกาสหรืออุปสรรคจากภายนอกหน่วยงานว่ามีโอกาสในการเพิ่มรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายทางใดบ้าง หรือหน่วยงานต้องปรับตัวอะไรบ้างเพื่อให้อยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะนำข้อมูลที่วิเคราะห์นี้มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการดำเนินการตามแผนให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) แจกแจงและประเมินทางเลือก เป็นการกำหนดแนวทางการทำงานตามเป้าหมายที่เป็นไปได้แล้วนำข้อมูลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามข้อ 2 มาประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแต่ละทางเลือก
- 4) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วนำไปปฏิบัติ ในการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการมอบหมายงาน หรือการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน อีกทั้งจะต้องจัดให้มีการประสานงานระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และจะต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นระยะอีกด้วย
- 5) การควบคุมและประเมินผล เมื่อได้ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่งก็ควรจะมีการตรวจสอบประเมินผลงาน โดยนิยมประเมินในครั้งแรกของระยะเวลาตามแผนและในเวลาสิ้นสุดของแผน เพื่อให้รู้จุดอ่อน จุดแข็ง ข้อบกพร่อง อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขปรับปรุงแผนให้ดีขึ้น ซึ่งมีหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินก็คือ [1] เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมมาใช้ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้สถิติ เป็นต้น [2] รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน [3] เปรียบเทียบผลที่ได้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ [4] รายงานประเมินผลต่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง

สรุป

ขั้นตอนในการวางแผนประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การประเมินทางเลือก 4) การเลือกทางเลือก และ 5) การประเมินผล ซึ่งจะมีเทคนิคหรือเครื่องมือช่วยในการวางแผน ได้แก่ SWOT Analysis การพยากรณ์ Gantt Chart การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน PERT เป็นต้น แม้ว่าผู้บริหารจะดำเนินการตามกระบวนการวางแผนหรือใช้เทคนิคที่กล่าวแล้วข้างต้นมาช่วยในการวางแผน ผู้บริหารก็ยังพบกับอุปสรรคในการวางแผน เช่น ขาดความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา หรือไม่ทราบข้อมูลสภาพแวดล้อม เป็นต้น



3. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

แม้ว่าการวางแผนจะเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมาก แต่ก็มีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยไม่ให้ความสนใจในกิจกรรมนี้ หรือพบปัญหาในการวางแผน ซึ่งปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ได้แก่

1) การกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาในการกำหนดเป้าหมายของแผนเนื่องจาก

- ไม่สามารถตัดสินใจเลือกเป้าหมายที่มีอยู่มากมายได้
- ขาดความมั่นใจหรือความเชื่อมั่นในตนเอง
- เกรงว่าจะตัดสินใจผิดพลาด แล้วจะสูญเสียความน่าเชื่อถือหรือตำแหน่งหน้าที่
- ขาดความรู้เกี่ยวกับองค์การ
- ขาดความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

2) ความเชื่อเกี่ยวกับการวางแผน ผู้บริหารบางคนมีความเชื่อว่า

- การวางแผนเป็นกิจกรรมที่สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ เนื่องจากไปพิจารณาจากผลของการดำเนินงานตามแผนที่ไม่เป็นไปตามคาดหมาย (ถึงแม้ว่าผลที่ออกมาจะไม่เป็นไปตามแผน แต่แผนก็ให้แนวทางหรือทิศทางในการทำงานของผู้บริหาร และยังเป็นแนวทางในการศึกษาต่อถึงสาเหตุของความคลาดเคลื่อนนั้น ๆ)
- การวางแผนทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน เนื่องจากแผนกำหนดเป้าหมายและแนวทางการทำงานภายในกรอบเวลา แต่ในความเป็นจริงการวางแผนเป็นกิจกรรมที่ต้องทำต่อเนื่องกันไป ต้องมีการปรับแผนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- การวางแผนสามารถจำกัดความเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการวางแผนเป็นการคาดคะเนอนาคต ทำให้หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ แต่อย่างน้อยแผนก็ให้แนวทางในการดำเนินการต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดความสูญเสียแก่องค์การได้ในระดับหนึ่ง

3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่ในการวางแผนแต่พนักงานในระดับปฏิบัติเป็นผู้ดำเนินการตามแผน พนักงานเหล่านี้ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการทำงาน (ซึ่งพวกเขาจะรู้ดีที่สุดว่าทำได้หรือไม่) ทำให้พวกเขาไม่รู้สึกผูกพันหรือเป็นเจ้าของแผนนั้น จึงมักไม่ค่อยให้ความร่วมมือตามแผน

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ในการวางแผนให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารควรจะ 1) หาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน ไม่ว่าจะมาจากภายในหรือภายนอกองค์การ 2) ให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากแผนนั้นมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานตามแผน เพื่อให้แผนนั้นได้รับการยอมรับและร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 3) ใช้วิธีการสื่อสารข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บรรณานุกรม

- สมคิด บางโม. 2545. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- Daft, Richard L. 1995. **Understanding Management**. Fort Worth: Dryden Press.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John M. 1992. **Fundamentals of Management** (8th ed). Homewood, IL: Irwin.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James H, Jr. 1997. **Organizations: behavior, structure, processes** (9th ed.). Chicago: Irwin.
- Stephen Robbins. 1994. **Management** (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

