

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่



* ผศ.พรณราย แสงวิเชียร



ค

วามเจริญรุ่งเรืองของธุรกิจอาจจะเนื่องมาจากสาเหตุหลาย ๆ สาเหตุประกอบกันความล้มเหลวของธุรกิจก็เช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าโดยเหตุหลัก ๆ แล้วการที่ธุรกิจจะประสบความล้มเหลวหรือ

ความเจริญรุ่งเรืองได้ก็เพราะ “การบริหาร”

นับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา แนวความคิดทางด้านการบริหารได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นักวิชาการหลายท่านได้พยายามชี้ให้เห็นถึงแนวทางการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งพอจะสรุปหลักสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. องค์การเป็นระบบที่ซับซ้อนการที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้นั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ก็มีลักษณะสัมพันธ์และต่อเนื่องกัน เพื่อประกอบกันเป็นระบบ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ (Pattern) ของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ ของระบบด้วย

2. องค์การเป็นระบบย่อยทางด้านเทคนิคและด้านสังคมเนื่องจากองค์การในสถานะที่เป็นระบบจะประกอบด้วยระบบย่อยทั้งทางด้านเทคนิคและด้านสังคม ระบบย่อยด้านเทคนิคประกอบด้วยอาคาร เครื่องจักร การไหลของงาน และระบบการผลิต ระบบย่อย

* คนบติคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : M.B.A. (Finance) Western Michigan University,

ด้านสังคมประกอบด้วยรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานอยู่ในองค์กร ดังนั้นการออกแบบองค์กรจะต้องคำนึงถึงการปรับโครงสร้างทางเทคนิคเพื่อให้เกิดโครงสร้างที่เหมาะสมด้านมนุษยสัมพันธ์ของคนในองค์กร

3. องค์กรถือเป็นระบบเปิด องค์กรจะอยู่ได้ก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการในการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการกับองค์กรอื่น ๆ หน่วยของสังคมหรือปัจเจกบุคคลในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ หมายความว่าในระยะยาวแล้วองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่บริหารให้บรรลุความต้องการของมวลสมาชิกที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้นการบริหารจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่จะสร้างความสมดุลอันประจวบเหมาะระหว่างความต้องการภายใน (จากเจ้าของ ผู้บริหาร และลูกจ้าง) ส่วนหนึ่งกับอุปสงค์และข้อจำกัดที่องค์กรได้รับจากตลาด ลูกค้า ผู้จำหน่าย หน่วยงานราชการ และกลุ่มอิทธิพล (Pressure Group) ในหลาย ๆ ประเภท ตลอดจนกลุ่มยุทธ์ และกลวิธีของคู่แข่ง เพื่อสร้างความสมดุลดังกล่าวมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องพยายามกำกับดูแลสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และพยายามตอบสนองให้เหมาะสม

4. ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในสังคมอุตสาหกรรมก้าวหน้าคือ “ความรู้” บุคลากรที่มีความสำคัญคือบุคลากรที่มีความรู้ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องของการใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตของแรงงาน หรือเป็นการใช้ความสามารถทางกายภาพ “ความรู้” ในที่นี้หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับสินค้า ความรู้ในกระบวนการทำงาน ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับตลาด ดังนั้นงานของการบริหารคือเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการลงทุนนั้นจะทำให้ได้มาซึ่ง “ความรู้” ขององค์กร และจะเป็นการสร้างจุดแข็งในการต่อสู้คู่แข่งเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตของกำไร

5. งานหลักของการบริหารคือเพื่อให้เกิดหลักประกันของการอยู่รอดขององค์กร ด้วยการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรสมัยใหม่ การประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ และการคิดค้นกระบวนการใหม่ ๆ จะนำไปสู่การอยู่รอด การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การค้นพบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และความสามารถในการแสวงหาเงินทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาตลอดจนการลงทุนใหม่ ๆ ในเครื่องจักรและอุปกรณ์

6. การบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงระดับของการพอใจ

และการทุ่มเทการทำงานของลูกค้า แรงจูงใจทางด้านพฤติกรรม-ศาสตร์นอกจากจะเป็นการให้รางวัลหรือการโทษแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ภาวะผู้นำ และการได้รับการยอมรับ

7. การบริหารถือเป็นกิจกรรมที่เป็นสากลแต่ไม่สามารถใช้การบริหารในลักษณะเดียวกันได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ผู้บริหารในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นในระดับใด ๆ ก็ตามจะต้องทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น และต้องอาศัยภาวะผู้นำ แต่ผู้บริหารในระดับสูงในองค์กรขนาดใหญ่อาจจะต้องมีคุณภาพและทักษะที่แตกต่างไปจากผู้บริหารระดับต้น

8. การจัดการธุรกิจมิได้มีเพียงหนทางเดียว ระบบการจัดการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันไป แต่ละธุรกิจย่อมต้องปรับองค์การของตนให้สอดคล้องกับอุปสงค์ของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

9. ความเล็งกะทัดรัดคือความสวยงาม โครงสร้างของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับศูนย์อิสระ และศูนย์กำไรมากกว่าการบริหารจากส่วนกลางโดยกลุ่มคนสำนักงานใหญ่

10. การบริหารคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับส่วนผสมของการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผลกันและเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการแก้ปัญหาและการตัดสินใจวินิจฉัย จึงทำให้การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ทักษะที่สำคัญในเรื่องนี้คือความสามารถที่จะแยกแยะได้ว่าปัญหาหรือการตัดสินใจใดควรจะถูกจัดกลุ่มอยู่ในกลุ่มใดเพื่อจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาถึงแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและองค์กรที่ประสบความสำเร็จเรื่อง “การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ” (In Search of Excellence) โดยปีเตอร์ส (Peters) และ วอเตอร์แมน (Waterman) เขาได้สำรวจและพบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีอะไรที่สำคัญ ๆ ร่วมกันบ้าง จากตัวอย่างการศึกษา 62 บริษัทใหญ่ ๆ ในอุตสาหกรรม 6 ประเภท ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบลักษณะที่สำคัญ ๆ 8 ประการดังนี้

(1) ความลำเอียงที่จะปฏิบัติกร หมายความว่าบริษัทที่มีประสิทธิภาพจะไม่จมปลักอยู่ในงานเอกสาร หากเกิดความสงสัยหรือไม่แน่ใจในเรื่องใดก็จะทำการทดสอบ ตรวจสอบอย่างรวดเร็ว และลงมือปฏิบัติการ เป็นการทำงานอย่างรวดเร็ว หากจะเกิดอะไร

ขึ้นก็พร้อมที่จะยอมรับผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข ดีกว่าการเสียเวลาพยายามแก้ปัญหาทั้งหมดให้เรียบร้อยก่อนลงมือปฏิบัติงาน

(2) **ใกล้ชิดกับลูกค้า** บริษัทที่มีประสิทธิภาพจะต้องถือว่าลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงควรให้มีการติดต่อกันอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา

(3) **ความเป็นอิสระ และเป็นผู้ประกอบการ** หมายความว่า บริษัทส่งเสริมให้ผู้บริหารกล้าเสี่ยงและทนกับสภาพความล้มเหลวได้ พยายามกระจายอำนาจการบริหารให้ผู้บริหารแต่ละคน พยายามคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ โดยการให้การสนับสนุนส่งเสริม และปกป้องกรณีที่อาจล้มเหลว

(4) **ประสิทธิภาพการผลิตโดยอาศัยคน** ให้ความสำคัญกับคนว่าเป็นผู้ที่จะทำให้เกิดการผลิตรายแท้จริง แม้จะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่ก็ตาม ก็ยังต้องอาศัยคนเป็นผู้ควบคุมการทำงานของเครื่องจักรเหล่านั้น

(5) **พยายามสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจของตน** ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จต้องพยายามยัดให้มันว่าธุรกิจของเราคืออะไร และพยายามสร้างชื่อเสียงของประวัติความเป็นมาของธุรกิจให้เป็นที่ประจักษ์

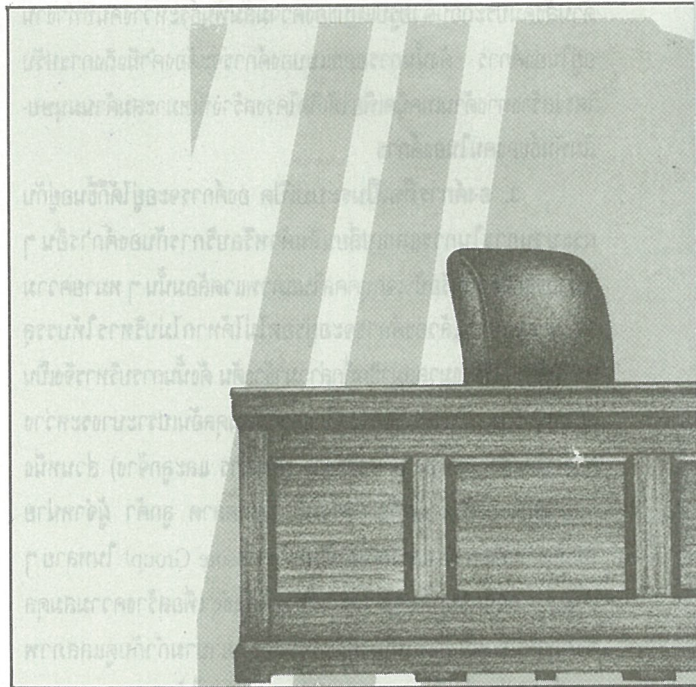
(6) **ทำในสิ่งที่ตนชำนาญ** ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะพยายามทำธุรกิจที่ตนเองรู้จักดีจะไม่ยอมก้าวไปสู่ธุรกิจอื่นๆ ที่หลากหลาย เป็นการสั่งสมความชำนาญเฉพาะอย่างให้กับธุรกิจของตนและให้เป็นที่ยอมรับในวงการ

(7) **พยายามให้มีโครงสร้างองค์การแบบง่าย ๆ** องค์การใหญ่ ๆ ที่มีโครงสร้างยุ่งยากซับซ้อนทำให้เกิดปัญหาในการบริหารเพื่อลดปัญหาความยุ่งยากซับซ้อน จึงควรจัดองค์การให้มีโครงสร้างแบบง่าย ๆ

(8) **คุณสมบัติหลวม-แน่นในการบริหาร** เป็นลักษณะของการบริหารที่ทำให้ทุกคนทำงานโดยตระหนักถึงการพึ่งพกันขององค์การ ไม่เน้นที่ระบบการควบคุมจากส่วนกลาง แต่เป็นลักษณะการกระจายอำนาจให้แต่ละส่วนดูแลรับผิดชอบงานของตน

ทั้ง 8 ประการที่กล่าวมาแล้วนี้เป็นลักษณะที่สำคัญร่วมกันของบริษัทต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเราอาจจะนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารธุรกิจในประเทศไทย

นอกจากนี้ยังมีหลักการบริหารสมัยใหม่ ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่น่าสนใจศึกษา ที่สำคัญ ๆ คือ

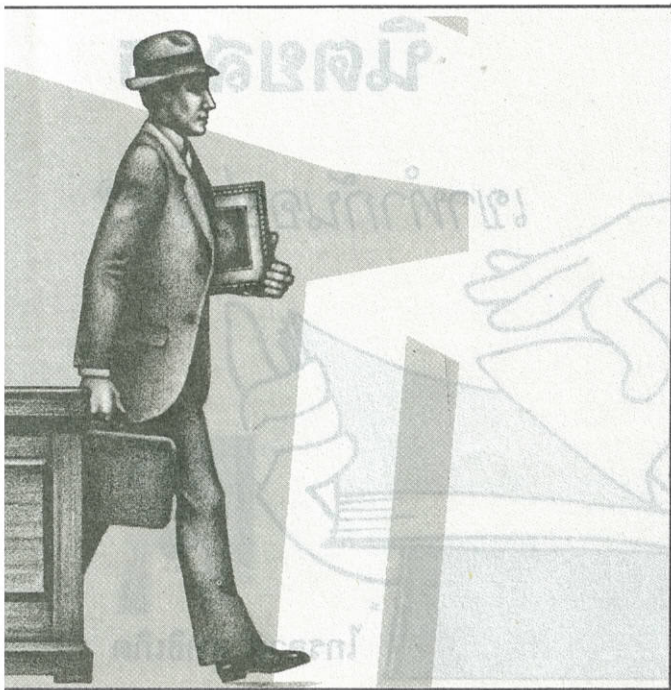


(1) **อำนาจการตัดสินใจ** กระจ่างงานพึงกระจายไป แทนที่จะอยู่ที่ส่วนกลางแห่งเดียว โดยเห็นว่า การบริหารพึงดำเนินการตามหลักวิชา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขอบตอด้านขัดแย้งงานที่มอบหมาย หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพราะต้องการมีส่วนร่วมแนะนำ หรือออกความเห็นในเรื่องที่มีผลกระทบต่อตัวเขา และจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์งานมากกว่าต่อต้าน

(2) **พื้นฐานอันมั่นคงขององค์การ** คือการทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะการทำงานที่ถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ

(3) **พลังที่รวมองค์การให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน** เกิดจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มากกว่าเกิดจากการใช้อำนาจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดบรรยากาศที่เชิญชวนสนับสนุนให้อยากทำงาน ซึ่งความไว้วางใจกันนั้นเกิดจากสมาชิกในกลุ่มร่วมกันกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดสิ่งเหล่านี้

(4) **ควรถือว่าการเป็นหัวหน้าคือบุคคลที่ดำเนินการติดต่อภายในกลุ่ม และประสานงานระหว่างกลุ่มมากกว่าบุคคลที่มีอำนาจสูงกว่าหัวหน้า** มีบทบาทที่จะทำให้กลุ่มรู้สึกรับผิดชอบสูง



ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและเป็นตัวแทนของกลุ่มตามสายการบังคับบัญชา

(5) สมาชิกในองค์กรจะมีความรู้สึกรับผิดชอบต่องานมากขึ้นเมื่อได้รับช่วยเหลือแนะนำจากหัวหน้างาน การที่จะให้ใต้งานที่มีคุณภาพดีสมาชิกทำงานด้วยความรับผิดชอบจะเกิดจากการที่หัวหน้างานให้การช่วยเหลือฝึกอบรมให้คนงานรู้จักรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จมากกว่าวิธีการควบคุมจากหัวหน้างาน

จากแนวคิดและหลักการที่ได้กล่าวมาแล้ว การบริหารธุรกิจในยุคปัจจุบันจะประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เข้าใจถึงระบบขององค์การว่าแม้จะเป็นระบบเปิดที่ซับซ้อน องค์การจะต้องพยายามปรับให้มีโครงสร้างแบบอิสระกระทัดรัด ทันสมัยและปรับตามสภาพแวดล้อมภายนอกและความก้าวหน้าทางวิทยาการให้เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ นอกจากนั้นที่สำคัญและจะขาดเสียมิได้คือผู้บริหารจะต้องเข้าใจ “คน” “คน” ในความหมายแรกคือมวลสมาชิกในองค์การที่ผู้บริหารจะต้องใช้เขาอย่างจริงจังจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการทำงานเป็นทีม และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน “คน” ในความหมายที่สอง หมายถึง ลูกค้า ซึ่งผู้บริหารได้เข้าใจถึงสิ่งต่างๆ และรู้จักใช้กลยุทธ์ในการบริหารแล้วหนทางที่จะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าคงอยู่แค่เอื้อม □

บรรณานุกรม

สถาพร กิตติกุลไพศาล หลักการธุรกิจก้าวหน้า. กรุงเทพมหานคร แพร่พิทยา 2526.

เสถียร เหลืองอร่าม วิทยาการจัดการ กรุงเทพมหานคร แพร่พิทยา 2525.

57 เรื่องน่ารู้ เทคนิคการจัดการสำหรับผู้บริหารโรงงาน. กรุงเทพมหานคร เอ็มแอนด์อี 2530.

เอกชัย กิสุขพันธ์ การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์ 2530.

Bolman, Lii G. and Deal, Terrence E. **Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations.** San Francisco : Jossey-Bass, 1984.

Kreitner, Robert and Sova, Margaret A. **Understanding Management.** Geneva : Houghton Mifflin, 1986.

Lock, Dennis and Farrow, Nigel. **The Complete Manager.** Oxford : Wildwood House, 1983.

Schermerhorn, John R., Jr. **Management for Productivity.** 3 rd ed. New York : John Wiley & Sons, 1989.