

สาระสำคัญของตอนที่ 1

แนวความคิดของการจัดการ/การบริหาร

เนื้อหาของตอนที่ 1 นี้ เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ความหมาย ความเชื่อ และทัศนคติในด้านการจัดการ/การบริหารของแต่ละประเทศ ทั้งในทวีปยุโรป สหรัฐอเมริกา และในเอเชีย โดยเฉพาะประเทศไทยรายละเอียดในส่วนนี้จะปรากฏอยู่ในเรื่อง มุมมองของแต่ละประเทศต่อแนวความคิดการจัดการ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ศึกษาด้านการจัดการ/การบริหาร มีความเข้าใจถึงโลกทัศน์ของความคิดในแต่ละประเทศได้เป็นอย่างดี รวมทั้งทราบถึงประวัติและความเป็นมาต่าง ๆ ของการจัดการอย่างลึกซึ้ง

แนวความคิดของการบริหารงานสามมิติ เป็นความคิดของนักวิชาการด้านการจัดการที่มีชื่อเสียงคนหนึ่งของโลก คือ Raymond E. Miles ที่ได้เขียนหนังสือชื่อ *Theories of Management* ไว้ ท่านผู้นี้จะชี้ให้เห็นว่าการจัดการ/การบริหารงานที่มีชื่อเรียกกันต่าง ๆ อาทิ การบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่า (Traditional Model) การบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model) และการบริหารแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Model) นั้นมีความหมาย ความแตกต่าง และรายละเอียดในด้านการจัดการอย่างไร ข้อมูลนี้จะทำให้ผู้ที่ศึกษาในด้านนี้เข้าใจความหมายที่มักจะได้ยินได้ฟังในชื่อเรียกต่าง ๆ ดังนั้น จะทำให้เข้าใจถึงแนวคิดอย่างลึกซึ้งของการบริหารในชื่อเรียกต่าง ๆ กันนี้ได้เป็นอย่างดี

แนวทางการบริหารงานสมัยใหม่ เป็นความคิดที่ผู้เขียนได้ประมวลสภาพการณ์ของการจัดการ/การบริหารธุรกิจในปัจจุบันนี้ รวมถึงแนวโน้มในวันข้างหน้าที่จะมาถึง โดยประมวลจากข้อคิด ข้อเขียน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รู้ต่าง ๆ รวมทั้งการวิเคราะห์รูปแบบของการประพฤติปฏิบัติของนักธุรกิจ และผู้บริหารงานในยุคนี้ เป็นสำคัญ เนื้อหาในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างแนวคิดในการจัดการ/การบริหารสมัยใหม่กับแนวคิดในอดีตอย่างเด่นชัด

แนวความคิดของการจัดการ/การบริหาร

(MANAGEMENT THOUGHT)

มุมมองของแต่ละประเทศต่อแนวความคิดการจัดการ

- มุมมองของแต่ละประเทศต่อแนวความคิดการจัดการ (1)
- มุมมองของแต่ละประเทศต่อแนวความคิดการจัดการ (2)
- มุมมองของแต่ละประเทศต่อแนวความคิดการจัดการ (3)
- มุมมองของแต่ละประเทศต่อแนวความคิดการจัดการ (4)

แนวคิดของการบริหารงานสามมิติ (Traditional Model, Human Relations Model, Human Resources Model)

- รูปแบบของการบริหารงานสามมิติ (1)
- รูปแบบของการบริหารงานสามมิติ (2)
- รูปแบบของการบริหารงานสามมิติ (3)
- รูปแบบของการบริหารงานสามมิติ (4)
- รูปแบบของการบริหารงานสามมิติ (5)
- รูปแบบของการบริหารงานสามมิติ (6)

แนวทางการบริหารงานสมัยใหม่

- แนวทางการบริหารงานสมัยใหม่ (1)
- แนวทางการบริหารงานสมัยใหม่ (2)
- แนวทางการบริหารงานสมัยใหม่ (3)
- แนวทางการบริหารงานสมัยใหม่ (4)

มุมมองของแต่ละประเทศต่อแนวความคิดการจัดการ (1)

มีข้อสงสัยหลายประการว่า ในสังคมโลกของเราที่ประกอบไปด้วยประเทศต่าง ๆ นั้น เขามีมุมมองด้านการจัดการและการบริหารงานทางธุรกิจที่แตกต่างกันไหม? มีอะไรที่เหมือนกันบ้าง และหากจะผิดเพี้ยนไป เขามีแนวคิดที่แตกต่างกันอย่างไร?

เรื่องนี้ขอย้อนยุคกลับไปหาข้อมูลตั้งแต่ความเป็นมาของคำว่า “การจัดการ” เลยทีเดียว ตามหลักฐานที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร คำว่า **จัดการ (Manage) การจัดการ (Management) และ ผู้จัดการ (Manager)** นั้น มีมาแล้วตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 16 โดยเฉพาะในบทกวีของ เซคสเปียร์ ที่มีชื่อว่า “Love’s Labour’s Lour” ซึ่งเขียนขึ้นในปี ค.ศ. 1588 นั้น มีข้อความบางตอนได้เขียนคำว่า “ผู้จัดการ” หรือ Manager เอาไว้อย่างชัดเจน ส่วนจะเป็นผู้จัดการในด้านไหน ท่านคงจะต้องหาอ่านกันเอง ข้อความที่ว่า เขียนไว้ดังนี้ “Adieu, valour! rust, rapier! be still, drum! for your manager is in love : yea, he loveth” (Act I, scene II, 188) จากหลักฐานที่ปรากฏนี้จะเห็นได้ว่า ในเรื่องของการจัดการและการบริหารนั้น มีมานานไม่น้อยกว่า 400 ปีเศษแล้ว

หากจะดูที่มาของคำว่า “จัดการ” คำศัพท์คำนี้มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินที่เขียนว่า Manus ซึ่งหมายถึงมือ แต่ในภาษาอิตาเลียนเขียนว่า Managgiare ซึ่งมีความหมายในด้านการฝึกม้าให้อยู่ภายใต้การควบคุมของคน ต่อมาความหมายของคำ ๆ นี้ได้ขยายขอบเขตออกไปเรื่อย ๆ จนถึงการควบคุมและการจัดการในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การควบคุมม้า แต่หมายถึงทักษะในด้านการจัดการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกองทัพ วงดุริยางค์ และการเล่นเครื่องดนตรีต่าง ๆ สำหรับชาวฝรั่งเศส คำว่า “จัดการ” นี้มีความหมายตรงกับคำว่า “Husbandry” แต่ได้มีการตีความออกไปในทำนองที่เกี่ยวข้องกับการดูแลครัวเรือน (The art of running a household)

สำหรับที่มาของความหมายของการจัดการที่ใช้กันมาจนทุกวันนี้ ถือกำเนิดมาจากหนังสือชื่อ The Wealth of Nations ของนักเศรษฐศาสตร์เลื่องชื่อ นายสกอต ออดัมส์ สมิทท์ ที่เราเรียกกันสั้น ๆ ว่า นายอดัม สมิทท์ หนังสือเล่มนี้ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1776

คำว่า “จัดการ” “การจัดการ” และ “ผู้จัดการ” ได้เฟื่องฟูขึ้นมาอีกครั้งหนึ่งและตรงกับทางเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจมากขึ้น ต่อมา มีนักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษคือ นายจอห์น สจ๊วต มิล (John Stuart Mill) ซึ่งมีชีวิตระหว่าง ค.ศ. 1806-1873 ได้นำเอาคำต่าง ๆ ของ นายอดัมส์ สมิทท์ มาใช้กันอย่างแพร่หลายอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น ในช่วงปลาย ค.ศ. 1800 คำ ๆ นี้ จึงเป็นที่นิยมและทราบกันดีในหมู่นักเศรษฐศาสตร์ในขณะนั้น

สำหรับในประเทศสหรัฐอเมริกา คำว่า “การจัดการ” นั้น วิศวกรชาวอเมริกันได้เป็นผู้นำมาใช้ในช่วงแรก จนกระทั่งถึงปี ค.ศ. 1903 บิดาแห่งการจัดการสมัยใหม่ นายเฟรดเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้เขียนหนังสือชื่อ Shop Management ขึ้น คำว่า การจัดการ จึงเป็นที่แพร่หลายในสังคมอเมริกัน และยังเพิ่มความสนใจมากขึ้น เมื่อนายเฟรดเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ ได้เขียนหนังสือที่มีชื่อเสียงออกมาอีกเล่มหนึ่งในปี ค.ศ. 1911 นั่นก็คือ “The Principles of Scientific Management”

นับตั้งแต่นั้นมา คำว่า “การจัดการ” ก็เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นนักเศรษฐศาสตร์ นักบริหารธุรกิจ หรือแม้แต่คนที่อยู่นอกวงการนี้ แต่อย่างไรก็ตาม แม้แต่ตัวหนังสือจะเขียนเหมือนกัน หรือคล้ายกันในแต่ละประเทศ แต่มุมมองถึงความหมายของการจัดการยังคงมีความแตกต่างกันไปแต่ละประเทศ แม้ว่าโลกในขณะนี้กำลังจะมีสังคมเดียวกันก็ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่าความถึงความคิดเห็น ความเชื่อ และทัศนคติของคนในทุกประเทศจะต้องเหมือนกันทั้งหมด ในความเป็นจริงยังคงมีความแตกต่างกันอยู่จนกระทั่งทุกวันนี้ ซึ่งจะขอนำมุมมองในเรื่องนี้ของแต่ละประเทศ ๆ มาเล่าสู่กันดังนี้

เยอรมันนิยมวิศวกรมากกว่านักธุรกิจ

ขอเริ่มด้วยประเทศเยอรมัน หากจะพูดไปแล้ว ในประเทศเยอรมันไม่มีการให้ความสำคัญกับผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการมากเท่ากับผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นวิศวกร เพราะในสังคมของชาวเยอรมัน วิศวกรจะได้รับการยอมรับมากกว่านักธุรกิจ ที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ ทัศนคติเช่นนี้มีมาตั้งแต่สมัยกลางจวบจนกระทั่งทุกวันนี้

ทั้งนี้เพราะในสังคมเยอรมันนิยมใช้ระบบของการฝึกงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในโรงงาน และภายในสำนักงาน แต่ก็ยังมีบางครั้งที่ให้พนักงานออกไปหาประสบการณ์จากชั้นเรียนพนักงานส่วนใหญ่เมื่อจบการฝึกหัด จะได้รับประกาศนียบัตรเชิดชูเกียรติ ที่เป็นที่ยอมรับดีว่า The Pacharbeiterbrief ซึ่งประกาศนียบัตรเช่นนี้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในประเทศเยอรมัน

ในปัจจุบันนี้คาดว่าพนักงานจำนวนประมาณ 2 ใน 3 ของพนักงานที่ทำงานอยู่ในเยอรมัน ได้รับประกาศนียบัตรดังกล่าวไว้ในมือ และทุกคนต่างก็มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จในรูปแบบเช่นนี้ ในเวลาเดียวกันก็มีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท โดยการไต่เต้ามาจากการเป็นพนักงานฝึกงานในโรงงานมาก่อน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานชาวเยอรมันมักจะมีทักษะความเชี่ยวชาญมีประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนมีความรับผิดชอบอย่างสูงมาก่อน ความสามารถทั้งหมดนี้เป็นเหตุทำให้ไม่จำเป็นที่จะต้องคอยหาผู้จัดการมาทำหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานทำงาน พนักงานทุกคนทำงานเป็น รู้จักงานเป็นอย่างดี และถูกฝึกให้รับผิดชอบมาแล้ว

พนักงานเหล่านี้มีความคาดหวังว่า บทบาทของนายจ้างหรือ Meister ของเขา จะทำหน้าที่ในลักษณะของการเป็นผู้มอบหมายงาน (Assign task) หรือเป็นบุคคลที่จะก้าวเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคในเวลาวิกฤติมากกว่าอย่างอื่น

เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอังกฤษและฝรั่งเศส ในประเด็นของลักษณะการจัดการแล้ว จะเห็นได้ว่าเยอรมันจะมีบุคลากรที่ถนัดไปในด้านการปฏิบัติการผลิต หรืองานด้านเทคนิคที่สูงในระหว่าง 3 ประเทศนี้ แต่กลับมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการเป็นผู้นำ (Leadership) หรือผู้ให้คำปรึกษา (Staff Roles) น้อยกว่าประเทศฝรั่งเศสและอังกฤษ

ในสังคมเยอรมัน สถาบันการศึกษาด้านธุรกิจไม่ค่อยเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพราะชาวเยอรมันมีพื้นฐานทฤษฎีของการทำงานเน้นหนักไปในรูปแบบของการปฏิบัติการผลิต หรืองานด้านเทคนิคดังที่กล่าวมาแล้ว แนวความคิดการจัดการของประเทศมหาอำนาจ เช่น สหรัฐอเมริกา จึงยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในสังคมการทำงานของชาวเยอรมัน ในปี ค.ศ. 1973 หรือประมาณ 20 ปีเศษมานี้ บริษัท Booz Allen and Hamilton ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาของอเมริกัน ได้เข้าไปให้คำปรึกษาทางด้านเศรษฐกิจแก่รัฐบาลเยอรมัน และได้ค้นพบข้อเท็จจริงในเรื่องนี้ โดยได้ระบุไว้หรือกล่าวอย่างง่าย ๆ ว่า “ชาวเยอรมันยังไม่มีแนวคิด หรือหลักการในด้านการจัดการอย่างเพียงพอ” (Germans simply do not have a very strong concept of management) นับจากวันนั้นจนถึงวันนี้หลาย ๆ คนที่ได้ศึกษาที่ประเทศเยอรมัน หรือประกอบธุรกิจร่วมกับชาวเยอรมัน ต่างก็ยืนยันว่าทุกอย่างยังคงเหมือนเดิม ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปมากนัก

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา อาจกล่าวได้ว่าสภาพเศรษฐกิจของประเทศเยอรมันนี้เหนือกว่าสหรัฐอเมริกาในทุก ๆ ด้านเช่นกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 20 สิงหาคม 2538

มุมมองของแต่ละประเทศต่อแนวคิดการจัดการ (2)

แก่นนำขององค์การญี่ปุ่น คือพนักงาน

เมื่อเราลองหันมาดูบทบาทของผู้จัดการในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งจะว่าไปแล้วตรงกันข้ามกับฐานะของผู้จัดการชาวสหรัฐอเมริกาเป็นอย่างมาก เพราะในสหรัฐคนที่ถือว่าเป็นแก่นสำคัญขององค์การคือ เหล่าผู้บริหาร (Management) ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่น คนที่สำคัญและถือว่าเป็นแก่นนำหลักขององค์การกลับไม่ใช่ผู้จัดการ แต่จะเป็นกลุ่มพนักงานประจำ โดยเฉพาะผู้ที่จะต้องอยู่กับบริษัทในลักษณะของการจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) ลูกจ้างชาวญี่ปุ่น กลุ่มนี้จะได้รับความเอาใจใส่จากบริษัทญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก ส่วนลูกจ้างอีกกลุ่มหนึ่งที่ซึ่งไม่ใช่ลูกจ้างประจำตลอดชีพ กลุ่มนี้จะได้แก่ พนักงานสุภาพสตรีหรือผู้รับช่วงงาน จะไม่ค่อยมีบทบาทและไม่มีความสำคัญเท่ากัน

ความเป็นผู้นำของญี่ปุ่น อยู่ที่ P และ M

ธุรกิจของชาวอเมริกันมักจะเน้นหนักไปในด้านทฤษฎีที่ว่าด้วยความเป็นผู้นำ (Leadership) ดังนั้น เมื่อนำมาใช้ในประเทศญี่ปุ่น ความเป็นผู้นำของผู้จัดการแต่ละคนจะถูกครอบงำด้วยการบริหารเป็นกลุ่มของพนักงานญี่ปุ่น

ชาวญี่ปุ่นเองได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของเขาไว้ด้วยเหมือนกัน ภายใต้ชื่อว่า PM Theory of Leadership ทั้งนี้เพราะผู้นำของเขาต้องคำนึงถึงการปฏิบัติงานและสัมพันธภาพที่มีต่อพนักงาน

คำว่า P นั้น ย่อมาจากคำว่า การปฏิบัติงานหรือ Performance ส่วน M ย่อมาจากคำว่า การบำรุงรักษาหรือ Maintenance การบำรุงรักษาที่ว่านี้ หมายถึงการบำรุงรักษาสัมพันธภาพทางสังคมของกลุ่มบุคคลเอาไว้ ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงาน และนายกับพนักงาน จากจุดนี้เองจะเห็นได้ว่าการจัดการของญี่ปุ่นจะมุ่งความเป็นกลุ่มเป็นทีม มากกว่าที่จะเป็นความเฉพาะตัว (individual) เหมือนสหรัฐอเมริกา ในระยะ 20 ปีที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าธุรกิจของสหรัฐอเมริกาพยายามที่จะศึกษาเคล็ดลับในการบริหารงานของชาวญี่ปุ่น เพื่อที่จะนำมาลอกเลียนแบบ เนื่องจากเห็นว่าเป็นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่ง

ที่ฝรั่งเศส ตำแหน่งผู้จัดการมีเกียรติติดตัวตลอดไป

ในประเทศฝรั่งเศสจะมีมุมมองเกี่ยวกับผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการในธุรกิจที่ต่างกับสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ คนฝรั่งเศสนั้นโดยปกติจะยกย่องเชิดชูให้เกียรติกับคนแต่ละชนชั้น หรือแต่ละกลุ่มชั้นของสังคมเป็นอย่างยิ่ง การยกย่องเชิดชูในลักษณะดังกล่าวนี้ ยังคงเป็นทัศนคติที่ฝังอยู่ในจิตใจคนฝรั่งเศสตลอดมา แนวความคิดที่ว่านี้ ได้ครอบคลุมถึงการประกอบธุรกิจด้วย ดังนั้นใครก็ตามเมื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา หรือเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้จัดการในองค์การธุรกิจ ย่อมได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการได้รับความเชื่อถือในเกียรติยศของความเป็นนายอย่างยิ่ง

ในทัศนะของคนฝรั่งเศสจะไม่ได้มองว่านายคนนี้เป็นแค่ผู้จัดการ และนายคนนั้นไม่ใช่ผู้จัดการแต่เขามองว่าตำแหน่งเหล่านี้เปรียบเสมือนกับการได้ยศฐาบรรดาศักดิ์ โดยให้ความสำคัญว่าผู้จัดการของเขามีชั้นยศ (cadres) ในขณะที่อีกฝ่ายซึ่งหมายถึงลูกน้องเป็นผู้ที่ไม่มีชั้นยศ (non-cadres) ผู้ใดที่ได้รับการยกย่องในฐานะผู้ที่มีชั้นยศดังกล่าว ผู้นั้นจำต้องผ่านการศึกษาที่มีชื่อเสียงมาก่อน ฐานะและชั้นยศดังกล่าวจะติดตัวตลอดไป หากจะว่าไปแล้วเรียกได้ว่าเป็นการถือเนื้อถือตัว มองว่าตัวเขาเองเป็นคนมีชั้น ในขณะที่อีกฝ่ายไม่มีก็ว่าได้ พวกที่มีชั้นยศเหล่านี้ มีอภิสิทธิ์ที่จะก้าวไปสู่สังคมระดับสูงต่อไป ส่วนคนที่ไม่ได้รับการศึกษาและอบรมในลักษณะที่ได้กล่าวมา จะมีเพียงจำนวนน้อยเท่านั้นที่สามารถเข้าไปสู่สังคมชั้นสูงและมียศฐาทางธุรกิจที่สูงขึ้น

ความคิดดังกล่าวข้างต้นนั้นมีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับสหรัฐอเมริกา ในอเมริกาจะเห็นได้ว่าใครก็ตามที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้จัดการ ก็จะมีอำนาจตามสถานภาพและความรับผิดชอบที่ติดมากับตำแหน่ง เมื่อหมดตำแหน่ง สถานภาพอำนาจ และความรับผิดชอบก็จะหมดไปด้วย

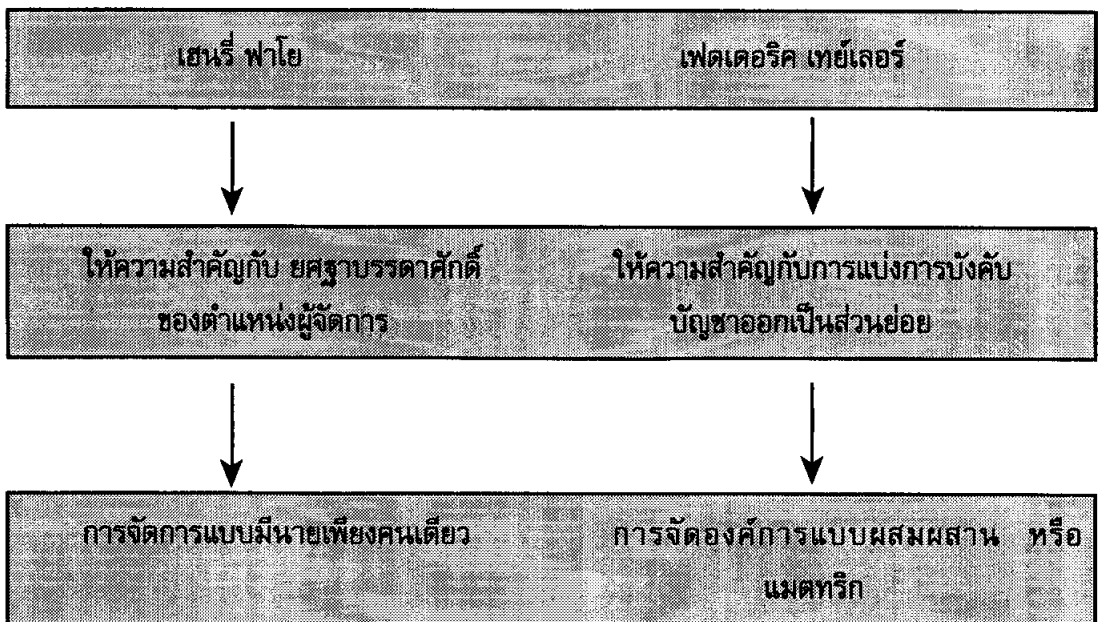
จากแนวความคิดที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับลักษณะของงานด้านการจัดการและคนที่ดำรงตำแหน่งในฝ่ายจัดการนี้เอง จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการจัดการของชาวฝรั่งเศสกับชาวอเมริกัน มีข้อขัดแย้งกันมานานแล้ว เริ่มตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 นายเฮนรี ฟาโย (Henri Fayol) ชาวฝรั่งเศสผู้มีอายุในช่วงปี ค.ศ. 1841-1925 ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในด้านการจัดการ ได้เสนอความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงาน คือนายเฟดเดอริค ดับบลิว เทย์เลอร์ เกี่ยวกับหลักการจัดการมากพอสมควร

หากจะย้อนกลับไปดูพื้นเพของคนสองคนนี้ จะเห็นได้ว่า มีข้อแตกต่างกันหลายประการ เพราะนายเฮนรี ฟาโย นั้นมีพื้นเพจากการเคยเป็นวิศวกรชาวฝรั่งเศสในระดับ Cadre Superieur และสามารถไต่เต้าขึ้นไปจนถึงระดับสูงสุดในตำแหน่ง President-Directeur-General ของบริษัททำเหมืองแร่

ภายหลังเมื่อเกษียณอายุแล้ว นายเฮนรี ฟาโย ได้เขียนหนังสือชื่อ Administration Industrielle et Generale ในหนังสือดังกล่าวมีจุดเน้นเกี่ยวกับที่มาของอำนาจ และยังคงยึดในเรื่องของความเชื่อเกี่ยวกับชนชั้นของผู้ที่มียศฐาบรรดาศักดิ์ผู้จัดการเป็นสำคัญ

ส่วนนายเฟเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ ซึ่งเป็นวิศวกรชาวอเมริกันนั้น ได้เริ่มประกอบอาชีพโดยเป็นพนักงานธรรมดา ๆ คนหนึ่ง เมื่อมีโอกาสและเวลารว่างก็มักจะไปเรียนพิเศษภาคค่ำ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของตน หลังจากทำงานระยะหนึ่งก็ได้เลื่อนขั้นไปเรื่อย ๆ จากตำแหน่งหัวหน้าวิศวกรในโรงงานเหล็ก ไปปรึกษาด้านการจัดการ

อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่นายเทย์เลอร์ คิดต่างจากนายเฮนรี ฟาโย ก็คือนายเทย์เลอร์ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับอำนาจในการบังคับบัญชาเหมือนนายเฮนรี ฟาโย แต่ได้มุ่งไปในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยนายเทย์เลอร์ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมบัญชาไว้อย่างหนึ่ง ซึ่งแตกต่างกับนายเฮนรี ฟาโยอย่างตรงกันข้าม โดยนายเทย์เลอร์ ได้เล็งเห็นว่าหากจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ก็น่าจะแบ่งการบังคับบัญชาระดับล่าง ๆ ออกเป็น 8 ส่วนย่อย หรือมีหัวหน้างานได้ถึง 8 คน นั่นก็คือ ส่วนสายการบังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องมีนายเพียงคนเดียว แต่มีนายหลาย ๆ คนก็ได้ และปล่อยให้แต่ละคนมีผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรง แนวความคิดดังกล่าวนี้ ต่อมาได้กลายเป็นการจัดองค์การแบบผสมผสานหรือแบบแมตริก (Matrix System) ในที่สุด



และจากแนวความคิดด้านการจัดการของเทย์เลอร์นี้ ภายหลังจากได้ถูกถ่ายทอดเป็นภาษาฝรั่งเศสในปี ค.ศ. 1913 ครั้นเมื่อนายเฮนรี ฟาโย ได้อ่านรายละเอียดของแนวความคิดดังกล่าว แม้ว่าเขาจะมีความประทับใจในผลงานของนายเทย์เลอร์เป็นอย่างยิ่ง แต่ในที่สุด นายเฮนรี ฟาโย ก็มีความคิดเห็นคัดค้าน โดยนายเฮนรี ฟาโย มีแนวคิดที่ว่าลูกน้องไม่ควรมีนายหลายคน การมีนายเพียงคนเดียวจะเหมาะสมกว่า แนวความคิดนี้ต่อมาได้รับการยอมรับในชื่อว่า Unity of Command หรือเอกภาพในการบังคับบัญชา

เหตุการณ์ในยุคนั้น ยังคงมีข้อวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นตามมา แม้ว่าเวลาจะผ่านมา 70 ปีหลังจากนั้น นาย Andre Laurent ผู้สนับสนุนความคิดของนายเฮนรี ฟาโย ได้ทำวิจัยและพบว่า ในกลุ่มของผู้จัดการชาวฝรั่งเศส ยังคงมีปฏิกิริยาต่อต้านแนวความคิดของเทย์เลอร์อยู่ โดยเฉพาะแนวคิดที่ว่า พนักงานสามารถที่จะมีหัวหน้าได้มากกว่าหนึ่งคน แต่เมื่อเขาสำรวจแนวความคิดของผู้จัดการชาวอเมริกันกลับพบว่า ชาวอเมริกันกลับเห็นว่า ความคิดดังกล่าวของเทย์เลอร์ เป็นสิ่งที่น่ากระทำและยอมรับได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม จากวันนั้นจนถึงทุกวันนี้ ในประเทศฝรั่งเศสแนวการจัดการในรูปแบบแมตริก (Matrix Organization) ยังคงไม่ได้รับความนิยมเหมือนในประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ เพราะผู้จัดการชาวฝรั่งเศสยังมีความคิดฝังใจว่า ผู้จัดการนั้นเป็นบุคคลที่ไม่ใช่มีเพียงแต่ตำแหน่งหน้าที่หรือหัวโขนเท่านั้น แต่ยังเป็นชนชั้นทางสังคมที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขกันได้ เมื่อใครก็ตามมียศฐาบรรดาศักดิ์ในระดับนั้นแล้ว เขาย่อมจะมีความแตกต่างกับคนอื่น ๆ และผู้อื่นก็จะอยู่ในชั้นทางสังคมที่ต่ำกว่าเขาอยู่ตลอดเวลา

กรุงเทพธุรกิจ : 6 สิงหาคม 2538

มุมมองของแต่ละประเทศต่อแนวคิดการจัดการ (3)

คราวนี้เราหันมาดูประเทศทางยุโรปกันบ้าง นอกเหนือจากเยอรมัน และฝรั่งเศส ดังที่กล่าวไปแล้ว อีกประเทศหนึ่งที่มีมุมมองในด้านการจัดการที่น่าสนใจคือ เนเธอร์แลนด์ หรือ ฮอลแลนด์เดิมนั้นแหละ

แนวคิดของชาวดัชต์ มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในประเทศเนเธอร์แลนด์ แนวคิดในด้านการจัดการของเขามีลักษณะของการจัดการที่ต้องการความเห็นพ้องของทุกคนที่เกี่ยวข้อง (Concensus) และการจัดการนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน แบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ไม่เหมือนบางประเทศ โดยเฉพาะในแถบตะวันตก ที่เวลาบริหารใครนึกอย่างไรก็แสดงออกอย่างเต็มที่ สำหรับในประเทศเนเธอร์แลนด์จะค่อยเป็นค่อยไป ผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามรักษาความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพื่อร่วมบ้าน (Household) มากกว่าที่จะหักล้างประหัตประหารกันอย่างเต็มที่

หากจะมองดูประเทศสหรัฐอเมริกาจะเห็นได้ว่า เป็นไปในทิศทางที่ไม่เหมือนกัน หากผู้จัดการและพนักงานมีความคิดเห็นอย่างไร การแสดงออกของคนทั้งสองกลุ่มนี้สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่ จนบางครั้งถึงขั้นไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไป แต่แต่ละคนต่างแสดงความคิดเห็นและการกระทำที่หลากหลายออกมา ซึ่งอาจจะเกินเลยไปกลายเป็นการทำทนายอำนาจกันโดยตรงก็ได้

เมื่อไม่นานมานี้ (ค.ศ. 1993) มีนักวิชาการท่านหนึ่งคือ Geert Hofstede ได้เขียนบทความชื่อ Cultural Constraints in Management Theory ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความคิดของนักศึกษาที่ศึกษาด้านบริหารธุรกิจ โดยสอบถามความคิดเห็นจากนักศึกษา 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือนักศึกษาชาวสหรัฐอเมริกาที่มาเยือนเนเธอร์แลนด์ในฐานะของนักศึกษาในโครงการยุโรปศึกษากับนักศึกษาชาวเนเธอร์แลนด์เอง โดยถามว่าเมื่อจบการศึกษาแล้วอยากจะได้งานในลักษณะใด

คำตอบที่ได้รับจากนักศึกษาชาวอเมริกันคือ ต้องการงานที่มีรายได้สูง ตำแหน่งดี สวัสดิการดี มีนายที่ดี และมีสภาพการจ้างงานที่มั่นคงด้วย ในขณะที่เดียวกันคำตอบที่ได้รับจากนักศึกษาชาวเนเธอร์แลนด์กลับบอกว่า พวกเขาต้องการงานที่ให้อิสระในการนำวิถีทางการทำงานของตนเองมาใช้ได้ เป็นงานที่สามารถขอความช่วยเหลือ คำแนะนำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก ทั้งในระหว่างการทำงานปกติ และในกรณีที่เกิดปัญหาหรือข้อขัดข้องในการทำงาน นอกจากนี้แล้ว ควรเป็นงานที่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และที่สำคัญควรจะเป็นงานที่ต้องเปิดโอกาสให้พวกเขาได้เข้าร่วมสร้างความเจริญให้แก่องค์กรด้วย ฯลฯ นี่แหละคือความคิดเห็นในเรื่องงานในอุดมคติของนักศึกษาจากสองประเทศ

Geert Hofstede ได้ลงความเห็นว่าเป็นประเทศเนเธอร์แลนด์นั้น ผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจหรือใกล้ชิดคลุกคลีในวงการนี้ ยังยึดพื้นฐานการรักษาความสัมพันธ์ และไม่ติดกับเรื่องวัตถุนิยมมากจนเกินไป

ในด้านผู้นำ หรือผู้บริหารในองค์การธุรกิจนั้น ในประเทศเนเธอร์แลนด์นั้นใครก็ตามที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ ต้องเป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลคนนั้นได้สร้างสมบารมีมาพอสมควร ไม่ใช่ว่าเป็นใครที่ไหนก็ได้ ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการ

ดังนั้น คนที่จะเข้ามาเป็นผู้จัดการหรือผู้นำในองค์การธุรกิจนั้น จะไม่ยากเกินความคาดหมายของพนักงานว่าจะเป็นผู้ใด หากจะพูดไปแล้วก็คือ คนที่ได้รับการเห็นพ้องจากคนส่วนใหญ่ของบริษัทแล้วนั่นเอง

การบริหารของชาวจีน : รวมอำนาจในธุรกิจครอบครัวและมุ่งความมั่งคั่ง

คราวนี้หันกลับมาดูชาวจีนโพ้นทะเล หรือ Chinese Oversea กันบ้าง ชาวจีนที่ว่านี้ ไม่รวมถึงจีนแผ่นดินใหญ่ แต่หมายถึง ชาวจีนที่ได้ไปตั้งรกรากอยู่ในประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นไต้หวัน, ฮองกง, สิงคโปร์, อเมริกา, อังกฤษ, ออสเตรเลีย หรือแม้แต่ในประเทศของเราเองก็ตาม

ในสายตาของฝรั่ง เขามองว่าการบริหารและการจัดการของจีนเหล่านี้ “ไม่มีระบบ” (The Lack of System) และไม่สามารถที่จะนำแนวคิดการจัดการสมัยใหม่เข้าไปจับได้เลย นี่เป็นความคิดของฝรั่ง

แต่อย่างไรก็ตาม เขาสรุปว่า รูปแบบของธุรกิจชาวจีนนั้น มักจะเริ่มต้นด้วยธุรกิจเล็ก แต่อาศัยเครือข่าย (Network) โยงใยกัน โดยเข้าเครือข่ายดังกล่าวที่เกิดขึ้นนั้น อยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ในลักษณะส่วนตัว เช่น ลูก หลาน ญาติสนิทมิตรสหายที่ใกล้ชิด หรือคนในตระกูลเดียวกัน ต่างฝ่ายต่างพึ่งพาช่วยเหลือกันในการค้า และการดำเนินเป็นธุรกิจในด้านตัวสินค้ามักจะมุ่งไปจับสินค้าตัวใดตัวหนึ่ง หรือเลือกตลาดเดียว แต่ตลาดดังกล่าวมีศักยภาพและมีโอกาสในการค้าขายสูง

ธุรกิจของเขาสามารถปรับตัว มีความยืดหยุ่น และพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขอยู่เสมอ แต่การตัดสินใจยังคงเป็นไปในรูปแบบของการรวมอำนาจ (Centralization) อำนาจมักจะอยู่ในมือของเจ้าของ ซึ่งจะได้แก่ หัวหน้าครอบครัว และก็จะเป็นอย่างนี้มาโดยตลอดในลักษณะของธุรกิจครอบครัว โอกาสที่จะมีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจจากการค้าขายสินค้าอย่างหนึ่งมาเป็นอีกอย่างหนึ่งนั้นจะเกิดขึ้นได้ หากมีลูกหลานมาขอแยกตัวออกไปทำธุรกิจใหม่ ๆ พ่อแม่หรือเจ้าของก็จะเปิดโอกาสให้ลูกหลานได้ลองธุรกิจใหม่ ๆ เหล่านั้นได้

นอกจากนี้ ลักษณะอีกอย่างหนึ่งในการบริหาร คือตัวผู้บริหารที่เป็นคนจีนเหล่านี้ จะพยายามทำตัวไม่ให้มีชื่อเสียงโด่งดัง (low profile) จนเกินไป พยายามเก็บเนื้อเก็บตัวพอสมควร ในขณะเดียวกันในการบริหารงานของเขา ชาวจีนโพ้นทะเลมักจะมุ่งทำกิจกรรมที่ใช้พนักงานน้อย แต่ได้รับผลกำไรสูง เช่น ธุรกิจค้าพืชผล และอสังหาริมทรัพย์ หากจำเป็นต้องจ้างคนมาเพิ่ม เขาก็จะนิยมจ้างลูกหลานหรือญาติสนิทมาร่วมงาน เพราะไม่ค่อยไว้วางใจในบุคคลภายนอก บุคคลภายนอกในสายตาพวกเขา คือ คนที่ขาดความจงรักภักดีไม่เหมือนญาติมิตรหรือลูกหลาน ของเขาเอง

ลักษณะพิเศษอีกประการในการจัดการธุรกิจของชาวจีนโพ้นทะเลคือ ความกระตือรือร้น ในเรื่องการลดต้นทุน (Cost Conscious) สิ่งเหล่านี้หากมองให้ลึกซึ้งแล้วน่าจะเกิดขึ้นจาก พื้นฐานทางศาสนา ลัทธิของขงจื้อ ได้ให้หลักเกี่ยวกับความกระหมัดกระหม่อม ประหยัด มัธยัสถ์ ไว้นั่นเอง

ทั้งหมดนี้จากสายตาของชาวตะวันตกมักมองการบริหารและการจัดการของชาวจีน โพ้นทะเลไว้ว่าเป็นรูปแบบนี้ ซึ่งฝรั่งบอกว่าไร้ระบบ หากจะว่าไปแล้วจะมองว่าเขาไม่มีระบบก็คงพูด ไม่ได้เต็มปาก แต่น่าจะพูดได้ว่าหลังจากที่เราเปิดทฤษฎีดูแล้ว ไม่มีปรากฏตามทฤษฎี

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเขาจะบอกว่าไม่มีระบบในการจัดการและการบริหารก็ตาม ชาวจีน โพ้นทะเลยังมีความสามารถพิเศษในการปรับตัวให้เข้ากับประเทศที่ตนเข้าไปอาศัยได้เป็นอย่างดี และมักได้รับความสำเร็จอย่างสูงสุด ตัวอย่างมีให้เห็นกันอยู่เสมอ ๆ จนบางครั้งดูจะเป็นที่อิจฉา ของนักธุรกิจชาวพื้นเมืองเจ้าของประเทศได้เหมือนกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 13 สิงหาคม 2538

มุมมองของแต่ละประเทศต่อแนวความคิดการจัดการ (4)

เมื่อหันมามองการจัดการของไทยเราบ้าง คงต้องก้าวความไปถึงลักษณะรูปแบบของ
ผู้บริหาร หากจะจำแนกตามพื้นเพเชื้อชาติของผู้บริหารที่เป็นคนไทย เราสามารถจะกล่าวได้ว่า
แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่เป็นคนไทยแท้ และผู้บริหารที่เป็นคนไทยแต่มีเชื้อชาติอื่น
ปะปนมาด้วย

ผู้บริหารชาวไทยรุ่นบุกเบิก เน้นธุรกิจครอบครัว และความชำนาญเฉพาะด้าน

ผู้บริหารที่เป็นคนไทยแท้ ในที่นี้หมายถึงผู้บริหารที่มีเชื้อสายเป็นชาวไทย มีเชื้อชาติไทย
ในรุ่นแรก ๆ นี้มักจะทำธุรกิจค้าขายสินค้าต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการรับสินค้าจากต่างชาติเข้ามาขาย
หรือแม้แต่การขายสินค้าพืชผลการเกษตรต่าง ๆ อาทิ ใบบายสูบ ข้าว เรื่อยไปจนถึงการค้าขาย
ผลิตภัณฑ์ยาต่าง ๆ ทั้งยาแผนโบราณและแผนปัจจุบัน

การค้าขายสินค้าอื่น ๆ ดูจะเลือนหายไปกับเวลาที่ผ่านไป ธุรกิจที่ยังคงเห็นกันอย่างที่เด่นชัด
ที่สุดในปัจจุบันก็คือ ยารักษาโรค บริษัทดังกล่าวมีอายุไม่น้อยกว่า 50 ปี แต่อย่างไรก็ตามการ
บริหารงานของผู้บริหารรุ่นเก่านี้ ยังเป็นไปในลักษณะธุรกิจครอบครัวและยังมุ่งเน้นความชำนาญ
เฉพาะอย่าง ผลิตภัณฑ์ในสายผลิตภัณฑ์เดิม ตกทอดธุรกิจมาสู่ลูกหลานขึ้นอยู่กับความสนใจของ
คนรุ่นลูกหลาน ว่าต้องการที่จะสืบทอดต่อผู้บริหารรุ่นเก่าหรือไม่

ดังนั้น สาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจของผู้บริหารรุ่นเก่านี้เลือนหายไปเรื่อย ๆ ปัจจัยหนึ่งคือ
การขาดการสืบทอดจากคนในรุ่นต่อมา

คีย์แมน : หัวหน้าครอบครัว-เจ้าของ

ธุรกิจและการจัดการของคนรุ่นนี้ อาศัยประสบการณ์ ความรู้ ของบุคคลที่เป็นหัวหน้า
ครอบครัว บางคนก้าวมาจากการเคยเป็นลูกจ้างบริษัทฝรั่งมาก่อน และมาเริ่มดำเนินกิจการของ
ตนเอง รูปแบบเป็นไปตามลักษณะของตัวเอง มักเป็นการรวมอำนาจไว้ที่คนคนเดียว ซึ่งได้แก่
เจ้าของกิจการ สิ่งนี้มีส่วนคล้ายกับการบริหารงานของคนจีน แต่สายสัมพันธ์หรือเครือข่ายยังไม่
โยงใยเท่ากับการบริหารงานของคนจีน

อย่างไรก็ดี ลักษณะหนึ่งที่ผู้บริหารคนไทยไม่ว่าจะเป็นรุ่นใดก็ตาม ยังคงยึดถือและ
ปฏิบัติกัน นั่นก็คือ การให้ความสำคัญต่อครอบครัว ไม่ว่าจะ เป็น สามี ภรรยา หรือบุตรก็ตาม
แนวคิดนี้มีความเกี่ยวพันกันโดยตรงกับลักษณะการทำงาน อาทิเช่น เมื่อเลิกงานแล้วการจะ

เดินทางไปสมาคมกับคนอื่น ๆ ก็มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับญาติมิตรเสียเป็นส่วนใหญ่ ไม่ใช่ไปพูดเรื่องงานต่ออีก จุดนี้เห็นว่าแตกต่างจากคนในเอเชียบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น ซึ่งมีวิถีทางของการบริหารงานภายหลังจากเวลางานแล้ว พนักงานและผู้บริหารยังนิยมไปพบปะสังสรรค์ และนำเรื่องการทำงานไปพูดต่อ สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารที่เป็นคนไทยมักจะไม่ทำกัน เวลางานก็คือเวลางาน เวลาเลิกงานก็เป็นเวลาส่วนตัวของตนเองและครอบครัว ซึ่งคล้ายกับวิถีทางซีกโลกตะวันตก นอกจากนั้นผู้บริหารชาวไทยรุ่นหลังยังทำงานเร็ว และชอบความเสี่ยง

ผู้บริหารรุ่นหลังที่ไม่ใช่คนไทยแท้ ๆ นั้น มักจะได้รับอิทธิพลมาจากการบริหารงานของคนเชื้อชาติอื่น ไม่ว่าจะว่าจะเป็นฝรั่ง หรือชาวจีนก็ตาม ลักษณะของการบริหารนั้นมีการทำงานอย่างรวดเร็ว ชอบความเสี่ยง มีฐานะร่ำรวยอย่างรวดเร็วและมีการแสดงออกที่ชอบความโด่งดังมากกว่าคนรุ่นแรก ทั้งนี้อาจจะเกิดจากสาเหตุของการได้รับการศึกษามาจากต่างประเทศ หรือจากประสบการณ์ที่สภาพแวดล้อมและสังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

ดังนั้น จึงมีผลสืบเนื่องมาถึงระบบการบริหารบางอย่างเช่น การนับถือผู้อาวุโส จะมีความสำคัญลดน้อยลงไปเรื่อย ๆ การนับถือจะเป็นไปในลักษณะมีความเกรงใจกันอย่างผิวเผิน ระดับของการนับถือและศรัทธาผู้อาวุโส นั้น ไม่เหมือนกับแต่ก่อน รูปแบบของการจัดการเป็นไปในแบบของตะวันตกมากขึ้น โดยเน้นในเรื่องของผลงาน มีความพร้อมที่จะปรับองค์การของตนอยู่เสมอ ยินดีที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่รวมถึงแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในทางธุรกิจของตน แต่บางครั้งก็เกิดความชะล่าใจจนลืมนึกว่าสภาพสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ แตกต่างไปจาก สังคม วัฒนธรรม หรือหนังสือฝรั่งที่ตนได้เคยศึกษามา

มีทั้งสำเร็จและล้มเหลว

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสมัยใหม่นี้บางคนสามารถประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว ในขณะที่ยังมีอีกหลายคนที่ล้มละลายและไม่สามารถอยู่ในวงการได้ เพราะการบริหารอยู่ในรูปที่ต้องการผลกำไรที่สูงและรวดเร็ว ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องมีความเสี่ยงสูงตามไปด้วย นอกจากนี้ยังพบค่านิยมที่เห็นได้อยู่เสมอคือ ผู้บริหารรุ่นใหม่มีแนวคิดทางด้านวัตถุนิยม อาทิ ชอบการแสดงออกถึงความมีฐานะของตน ชอบแสดงตำแหน่งหน้าที่มากกว่าการมองในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ลักษณะเช่นนี้มีส่วนใกล้เคียงกับสังคมของชาวตะวันตกมากขึ้น

ในเรื่องค่านิยมส่วนตัวของผู้บริหาร มีการวิจัยที่บ่งชี้ว่า ผู้บริหารคนไทยมักจะขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร และไม่อุทิศตนเองให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ประเด็นนี้เป็นเรื่องที่คนต่างชาติ โดยเฉพาะชาวญี่ปุ่นมักจะวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหารของเราเสมอ และในหมู่นักลงทุนชาวต่างประเทศ มักจะนำเรื่องนี้มาเป็นข้ออ้างในการที่ไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการค้าให้กับคนไทย ซึ่งนับว่าเป็นจุดอ่อนที่มีความจริงอยู่ไม่น้อย เราเองก็ควรจะปรับปรุงแก้ไข หรือสร้างจิตสำนึกในเรื่องความจงรักภักดีนี้เสียใหม่ โดยยอมรับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานในทุกองค์การ

คนรุ่นใหม่เข้าเก่งคนเดียว

ลักษณะของการทำงานของคนรุ่นใหม่ ยังคงยึดติดอยู่กับรูปแบบของปัจเจกชน (Individualism) และมีความคิดว่าตนเองสามารถพึ่งพาตัวเองได้ ทำงานได้เอง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยคนอื่น หากจะว่าไปแล้วก็นับเป็นจุดดี แต่ถ้ามองอีกด้านหนึ่งก็เป็นจุดเสียได้เช่นกัน โดยเฉพาะการนำรูปแบบของการบริหารสมัยใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมซึ่งมักจะทำให้เกิดปัญหา หากมองประเทศที่ใกล้เคียงกับไทย อาทิ อินโดนีเซีย ฮองกง หรือจีน จะเห็นได้ว่าความคิดของผู้บริหารในลักษณะปัจเจกชนนี้ ไทยดูจะมีความโดดเด่นในเรื่องนี้มากกว่าประเทศทั้งสาม ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากการเลียนแบบประเทศทางตะวันตกเป็นหลัก ในเรื่องนี้ ผลงานวิจัยชิ้นหนึ่งของ Geert Hofstede ยืนยันว่า สหรัฐอเมริกา เยอรมัน ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ มีระดับของความเป็นปัจเจกชนสูงมาก (USA = 91, Germany = 67, France = 71, Netherlands = 80)

ในเรื่องเกี่ยวกับมิติของเวลา (The Time Dimension) ซึ่งหมายถึง อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ที่ผู้บริหารธุรกิจจะต้องคำนึงในการทำงานนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารชาวไทย กับผู้บริหารจากประเทศอื่น ๆ เช่น ประเทศทางตะวันตก อาทิ สหรัฐอเมริกา และแคนาดาแล้ว ทั้งสองประเทศนี้จะให้ความสำคัญกับเวลาในปัจจุบันและในอนาคตมาก ช่วงเวลาในอนาคตเขามักจะหมายถึงช่วงระหว่าง 10-15 ปีข้างหน้า หากจะนำมาเปรียบเทียบกับชาวยุโรป จะเห็นได้ว่าชาวยุโรปให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผ่านมาในอดีตมากกว่าชาวอเมริกาและแคนาดา ดังนั้น ชาวยุโรปนี้จึงพยายามที่จะรักษาประวัติศาสตร์ ประเพณี และวัฒนธรรมที่เป็นมา

สำหรับผู้บริหารของไทย มีแนวทางการมองดูตัวเองในปัจจุบัน และมองไปสู่อนาคต ในขณะที่ไม่ค่อยจะนำอดีตพูดถึงอย่างจริงจัง ซึ่งจะว่าไปแล้ว จะมีรูปแบบคล้ายกับสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้ในการมองอนาคต (Long Term Orientation) ยังมีระยะเวลาที่ไม่ยาวไกลเหมือนกับบางประเทศในภูมิภาคนี้ เช่น ญี่ปุ่น ฮองกง และจีน ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าทั้งสามประเทศนี้มีลักษณะของการมองการณ์ไกลไปมากกว่าอีกหลาย ๆ ประเทศ ไม่ว่าจะเป็น สหรัฐอเมริกา เยอรมัน ฝรั่งเศส อินโดนีเซีย รัสเซีย และแอฟริกาใต้

หากย้อนมองถึงเรื่องนี้ ในสังคมไทยคาดว่าน่าจะเหมือนกับประเทศกลุ่มหลังมากกว่า เพราะเมื่อไรก็ตามที่เราพูดถึงระยะยาว ในสายตาของผู้บริหารชาวไทยและชาวตะวันตกมักจะคิดว่าอยู่ระหว่าง 5-10 ปี โดยประมาณ แต่ชาติอื่น ๆ เช่น จีน ญี่ปุ่น และฮองกง มีแนวคิดว่าจะอยู่ประมาณ 15-20 ปีขึ้นไป จากสิ่งนี้เอง จะมีผลในการวางแผนระยะยาวทางธุรกิจ ที่ทำให้มีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป

ในที่สุดเรามักจะได้ยินว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมักจะมองอะไร ทำอะไร เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปวัน ๆ หนึ่ง สิ่งเหล่านี้ที่น่าที่จะนำไปคิด และพิจารณาว่าจริงอย่างที่เขาคิด ๆ กันหรือไม่ และเมื่อรู้แล้วเราจะทำอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานในวันข้างหน้า

กรุงเทพธุรกิจ : 20 สิงหาคม 2538

รูปแบบของการบริหารงานสามมิติ (1)

เรามักจะได้ยินว่าการบริหารขององค์กรนั้น ๆ มีรูปแบบมาจากที่ต่าง ๆ จากญี่ปุ่นบ้าง ไทยบ้าง หรือแม้กระทั่งของชาวตะวันตก ในเรื่องนี้หากจะพูดไปแล้ว ได้มีนักวิชาการหลายท่าน โดยเฉพาะ Raymond E.Miles ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Theories of Management ว่า “การบริหารงานมีอยู่ในรูปแบบใหญ่ ๆ 3 รูปแบบด้วยกันคือ รูปแบบแรกได้แก่ ของการบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่า (Traditional Model) รูปแบบที่สองคือ การบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model) และรูปแบบที่สามคือ การบริหารแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Model)”

แบบเก่าผู้บริหารดูแลอย่างใกล้ชิด

ลักษณะหรือสไตล์ของการบริหาร ในรูปแบบแรกมีพื้นฐานที่ว่า งานที่กระทำขึ้นในองค์กรใด ๆ ที่เป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายหรือไม่มีรสชาดในความคิดของพนักงานในองค์กร สิ่งที่พนักงานปฏิบัติ สิ่งนั้นมีความสำคัญน้อยกว่ารายได้ที่เขาได้รับ และงานต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องมีการชี้แนะหรือบอกกล่าวให้กระทำอย่างนั้นอย่างนี้ ตลอดจนรวมถึงจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมดูแลจากหัวหน้างาน โอกาสที่จะให้พนักงานดูแลตนเอง ควบคุมการทำงานด้วยตนเอง หรือแม้กระทั่งการสร้างสรรค์ด้วยตนเองนั้น ไม่สามารถกระทำไปได้ด้วยดี

ดังนั้น นโยบายที่ผู้จัดการหรือฝ่ายบริหารจะต้องดำเนินการก็คือ ผู้บริหารมีงานหลักที่ต้องคอยควบคุมดูแลพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจำเป็นต้องจำแนกแยกแยะลักษณะของการปฏิบัติงานให้ง่าย เพื่อที่พนักงานจะสามารถเรียนรู้และกระทำตามได้ไม่ว่าจะเป็นงานด้านธุรการ หรืองานด้านการผลิตที่มีความสลับซับซ้อน อย่างไรก็ตามนอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดรายละเอียดของการทำงาน เช่น ตารางเวลาการทำงาน ขั้นตอนการทำงานในแต่ละวัน รวมถึงการสร้างมาตรการที่ควบคุมอย่างเข้มงวด แต่เป็นธรรมแก่ทุกคน

รูปแบบของการบริหารแบบนี้ มีความคาดหวังว่าพนักงานแต่ละคนสามารถที่จะอดทน และการทำงานได้ トラบใดที่ค่าจ้างคุ้มค่า และนายมีความยุติธรรมแก่ตน นอกจากนี้ผู้บริหารยังคาดหวังว่า หากพนักงานมีความสามารถที่จะทำงานได้ ตลอดจนพนักงานมีการควบคุมดูแลตนเองอย่างเพียงพอ พนักงานเหล่านั้น ก็จะทำงานได้เท่าเทียมกับมาตรฐานที่ต้องการ