

## บทที่ 4

# การบริหารธุรกิจทั่วไป (General Business Management)

องค์กรทุก ๆ แห่งไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือของเอกชน จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการจัดแบ่งแยกประเภทของข้อเท็จจริงต่าง ๆ และทราบได้อย่างดีว่าข้อเท็จจริงข้อใดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างที่สุดต่อกิจการ ในการประกอบกิจการที่บุคคลคนเดียวเป็นเจ้าของ ผู้เป็นเจ้าของก็คือผู้จัดการ ในรูปของห้างหุ้นส่วน หุ้นส่วนผู้หนึ่งจะได้รับการแต่งตั้งเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ (Managing Partner) และในรูปของบริษัทจะมีการว่าจ้างผู้จัดการอาชีพ ผู้จัดการเหล่านี้อาจเป็นเจ้าของหุ้นในกิจการส่วนใหญ่หรือถือหุ้นอยู่เป็นจำนวนเล็กน้อย

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงหลักทฤษฎี (Theories) และหลักปฏิบัติ (Practice) ของการบริหารงานทั่วไป งานของการบริหารงานที่ยากและท้าทายมากที่สุดคืองานที่เกี่ยวกับการจัดการเรื่องคน ซึ่งเป็นเรื่องที่แสดงถึงความสัมพันธ์กันในระหว่างระดับสูงสุดและระดับซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน

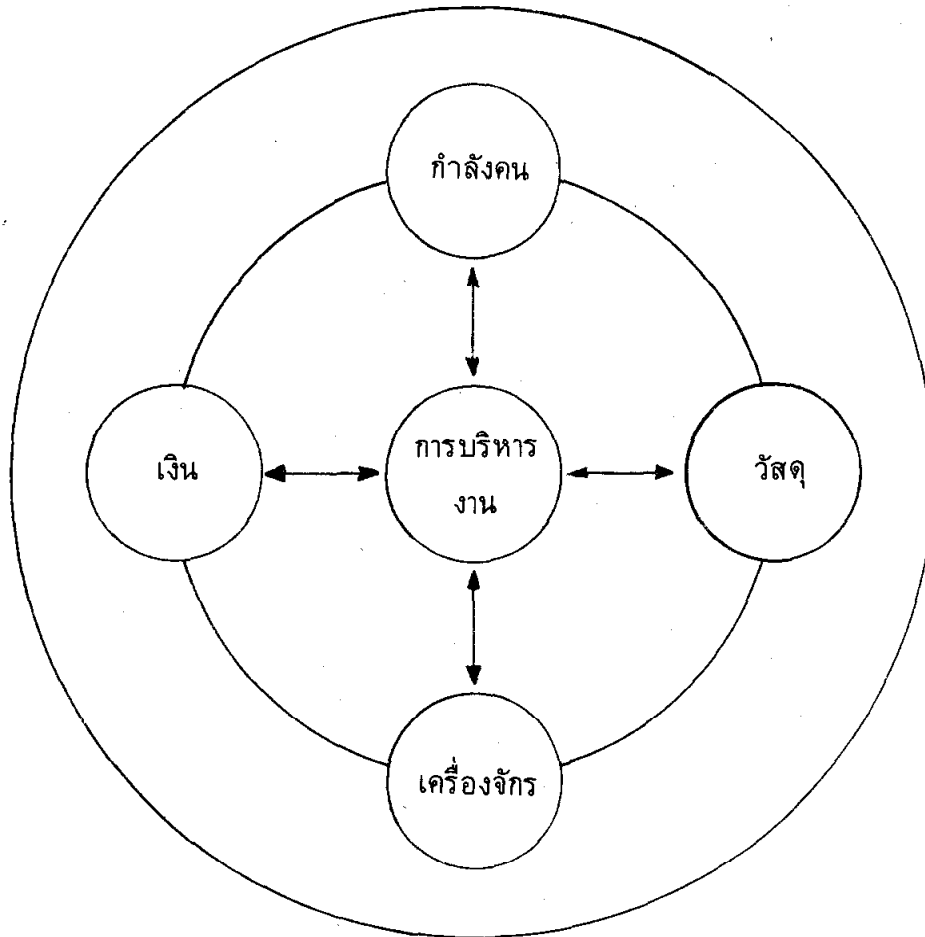
## งานด้านบริหาร (The Field of Management)

การบริหารงานคืออะไร ผู้บริหารคือบุคคลซึ่งนำเอาเงิน (Money) กำลังคน (Manpower) วัสดุดิบ (Materials) และเครื่องจักร (Machinery) ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจมารวมเข้าด้วยกัน ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนสำหรับอนาคต การจัดองค์การของกิจการ สั่งงานบุคคลที่จะทำงานและควบคุมกิจการทั้งสิ้น

โดยปกติแล้วผู้บริหารคือบุคคลที่ต้องตัดสินใจ เมื่อมีบุคคลหลาย ๆ คนมารวมกันในองค์กร จึงต้องมีบุคคลคนหนึ่งเป็นผู้นำเพื่อดูแลจัดการกิจการธุรกิจให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ การบริหาร (Management) คือขบวนการในการทำให้งานดำเนินไปโดยผ่าน

ทางบุคคลอื่น ผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้ผลิตสินค้าสำเร็จรูป หรือขายสินค้าให้โดยตรงแก่ลูกค้า แต่ผู้บริหารจะสั่งให้บุคคลอื่น ๆ ทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ (รูป 4-1 แสดง "M's")

อะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารทำโดยเฉพาะ ขบวนการในการบริหารงานรวมถึงการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Control) การงานของกิจการธุรกิจเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารดำเนินหน้าที่เหล่านี้ตามขั้นตอนต่าง ๆ ณ ระดับต่าง ๆ กันซึ่งเป็นงานการบริหารขั้นพื้นฐาน



รูปที่ 4-1 M's ของการบริหารงาน

นอกจากนี้การบริหารงานอาจเรียกได้ว่าเป็นศิลปะของการตัดสินใจ เนื่องจากผู้บริหารใช้เวลาส่วนใหญ่เลือกทางเลือกต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาของธุรกิจ ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นประจำและทางเลือกต่าง ๆ ที่ใช้ในการแก้ปัญหาเหล่านี้มีดังนี้

- (1) ความต้องการจ้างบุคลากรที่มีความชำนาญเพิ่มมากขึ้น สามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ดังนี้
  - ก) ทบทวนความจำเป็นที่จะต้องใช้งานเพื่อว่าจ้างบุคคลที่มีความชำนาญมากขึ้น
  - ข) ทบทวนค่าจ้างเพื่อดูว่าอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้หรือไม่
  - ค) ปรับปรุงการฝึกอบรมการทำงานเพื่อยกประสิทธิภาพของลูกจ้างให้สูงขึ้น
- (2) ปัญหาการขาดงานที่สูงในบางแผนก
  - ก) ปรึกษาปัญหาการขาดงานกับผู้จัดการแผนกนั้นเพื่อหาสาเหตุ
  - ข) พิจารณาเปลี่ยนแปลงผู้จัดการแผนก
  - ค) เปรียบเทียบกับลูกจ้างที่ขาดงานโดยตรง
- (3) ลูกจ้างที่มีความซื่อสัตย์เกิดกระทำความผิด เช่นขโมยของใช้ในบริษัท
  - ก) ไล่คนงานออก
  - ข) กำหนดระเบียบให้ปฏิบัติเข้มงวดขึ้น เนื่องจากเป็นความผิดครั้งแรก
- (4) ผู้บริหารที่เกิดความไม่พอใจจะลาออก
  - ก) ทบทวนการร้องทุกข์เพื่อดูว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะสามารถระงับการลาออก
  - ข) ขอร้องให้ผู้บริหารยังคงอยู่ในตำแหน่งต่อไป
  - ค) ให้ผู้บริหารลาออกได้ตามต้องการ
- (5) กำไรของบริษัทลดลงอย่างรวดเร็ว
  - ก) ทบทวนต้นทุนการดำเนินงาน
  - ข) ขึ้นราคาสินค้าให้สูงขึ้น
  - ค) เพิ่มงบประมาณการโฆษณา
- (6) สหภาพแรงงานพยายามที่จะรวมตัวลูกจ้างเป็นกลุ่มเพื่อการเรียกร้อง
  - ก) ปรับปรุงสภาวะการณต่าง ๆ ตามที่ลูกจ้างร้องทุกข์
  - ข) เปรียบเทียบค่าจ้างกับสหภาพแรงงาน
  - ค) จ้างทนายความเพื่อต่อสู้กับสหภาพแรงงาน
- (7) มีการกล่าวหาว่าบริษัททำให้เกิดมลภาวะ
  - ก) จ้างบริษัทที่ทำงานด้านประชาสัมพันธ์เพื่อชี้แจงความถูกต้อง
  - ข) ไม่สนใจกับการถูกกล่าวหา
  - ค) ฟ้องเรียกค่าเสียหายเอาจากผู้กล่าวหา

### ระดับของการบริหารงาน (Levels of Management)

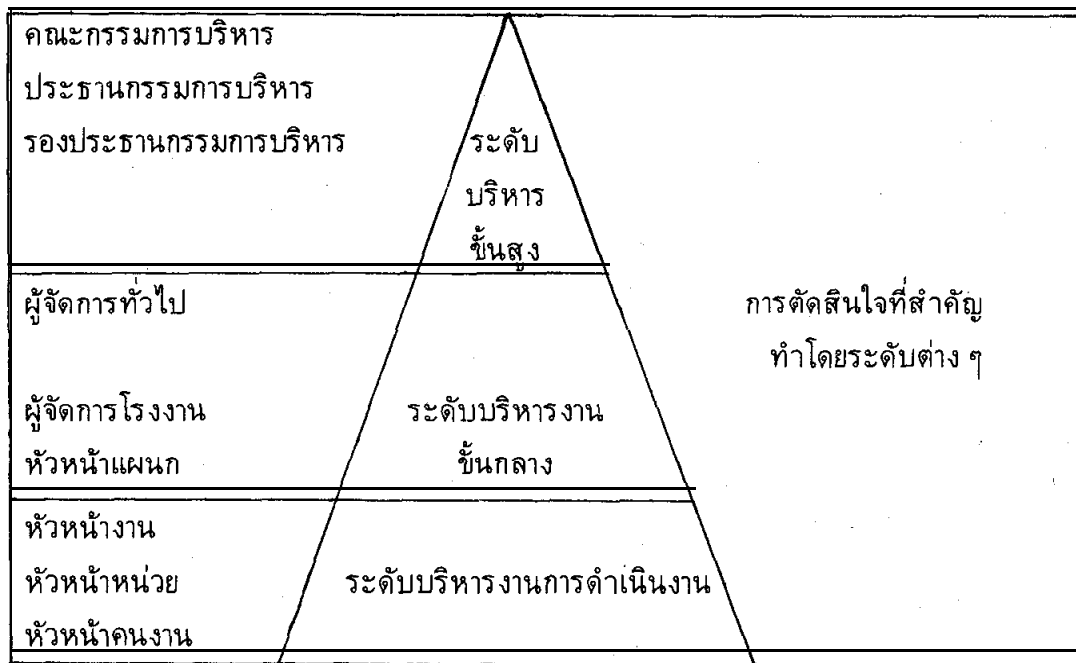
กิจการประกอบธุรกิจที่มีขนาดใหญ่มีระดับของการบริหารงานอย่างน้อยที่สุด 3 ระดับ ซึ่งมักจะเรียกกันว่ามีลักษณะเหมือนรูปปิรามิด ระดับการบริหารงานทั้งสามระดับนี้คือ

(1) การบริหารงานระดับสูงสุดหรือการบริหารงานสถาบัน (Top or institutional management)

(2) การบริหารงานระดับกลางหรือการจัดการบริหารงาน (Middle or administrative management)

(3) การบริหารงานระดับหัวหน้าหรือการบริหารงานการดำเนินงาน (Operating or supervisory management)

ระดับการบริหารงานทั้งสามระดับนี้ แสดงตามรูปที่ 4-2 โดยจะเห็นว่า มีลักษณะเป็นรูปปิรามิด



รูปที่ 4-2 การบริหารงานมีลักษณะเป็นปิรามิดประกอบด้วยสามระดับ

**การบริหารงานระดับสูงสุด (Top Management)** การบริหารงานระดับสูงสุดนี้ มักจะถือว่าเป็นผู้จัดการอาวุโส (Senior Managers) หรือผู้บริหารที่มีความสำคัญที่สุด โดยจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์มานานหลายปี ในการบริหารงานระดับนี้ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) ประธาน (President) หรือหัวหน้าผู้บริหาร (Chief Executive Officers) และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ของบริษัท การบริหารงานระดับสูงสุดจะตัดสินใจในการวางแผนงานกว้าง ๆ ของบริษัท และทำการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ เช่น การรวมกิจการ (Mergers) สินค้าชนิดใหม่ (New Products) และการออกหุ้นทุน (Stock Issues)

**การบริหารงานระดับกลาง (Middle Management)** ระดับการบริหารงานในระดับถัดมาในรูปปิรามิดคือการบริหารงานระดับกลางหรือการจัดการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าผู้ควบคุมโรงงาน (Plant Superintendents) หรือผู้จัดการแผนก (Division Managers) ผู้จัดการเหล่านี้มีความรับผิดชอบในการปรับปรุงโครงการดำเนินงานซึ่งช่วยทำให้โครงการกว้าง ๆ ซึ่งทำขึ้นโดยฝ่ายบริหารชั้นสูงสุดสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

**การบริหารงานการดำเนินงาน (Operating Managers)** อาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวหน้าชั้นต้น (First-line Supervisors) เพราะว่าต้องมีความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลคนงานซึ่งดำเนินงานเป็นประจำ

### ความสำคัญของการบริหาร

มนุษย์ที่รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าเป็นผู้บังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะงาน ตามความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม จนกระทั่งการขยายตัวของกลุ่มกว้างขวางออกไป ความสลับซับซ้อนในการทำงานมีมากขึ้น จึงจำเป็นต้องสร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบ และวินัยให้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวเพื่อความถูกต้อง และเพื่อก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองและความสงบสุขในสังคม ดังนั้น ความสำคัญของการบริหารจึงมีบทบาทต่อการดำเนินงานทางธุรกิจหลายประการดังต่อไปนี้ คือ

1. การบริหารจะช่วยให้มวลมนุษย์ดำรงชีวิตอย่างถูกต้องตามแนวทางที่กำหนดไว้
2. การบริหารชี้ให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้าโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้
3. การบริหารเป็นสิ่งควบคู่กับการเมืองและสังคม ดังนั้น จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ
4. การบริหารชี้ให้เห็นถึงความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต
5. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ความสำเร็จที่ได้รับย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยทุกอย่างที่เตรียมพร้อมไว้แล้ว

จากความสำคัญของการบริหารดังกล่าว ถ้าจะพิจารณาแต่เพียงว่าการบริหารเป็นเพียงการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายเท่านั้นยังไม่นับว่าเป็นการเพียงพอ แต่ที่ควรจะเน้นถึงคุณค่าของการบริหาร เน้นในเรื่องการประหยัด ประสิทธิภาพในการทำงาน ความถูกต้องเที่ยงธรรม การมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

# ประวัติความเป็นมาของการบริหารงาน (Historical Background of Management)

## การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (The Scientific Management Movement)

การบริหารงานด้านธุรกิจโดยทั่วไปนั้นเป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมหรือดีกว่าในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน และในเวลาเดียวกันก็พยายามลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ก่อนปี ค.ศ. 1880 การบริหารธุรกิจส่วนใหญ่จะเป็นในรูปของการใช้สามัญสำนึก หรือความสามารถส่วนตัวมาบริหารงาน คือไม่ใช่ศิลปะ จนกระทั่งประมาณ ค.ศ. 1885 Frederick W. Taylor (1856–1915) ได้ร่วมมือกับ The American Society of Mechanical Engineers (ASME) ในการที่พยายามศึกษาวิธีการทำงานเป็นคนแรก โดย Taylor ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และให้ ASME เป็นคนเผยแพร่แนวความคิด

ก่อนหน้า Taylor เพียงไม่กี่ปี Henri Fayol (1841-1945) ผู้จัดการบริษัทเหมืองแร่ ถ่านหินของฝรั่งเศส ได้พยายามศึกษาถึงเทคนิคของการบริหารงานต่าง ๆ เพื่อให้ประสิทธิภาพของการผลิตถ่านหินดีขึ้นกว่าเดิม Fayol ได้ให้หลักวิธีการบริหารงานว่าต้องประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม จากแนวความคิดของ Fayol นี้มีส่วนเป็นอย่างมากในการช่วยให้ Taylor ได้คิดค้นวิธีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ต่อไป

ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ยกย่องให้ Taylor เป็นบิดาแห่งการจัดการหรือบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (The Father of the Scientific Management) ซึ่งแนวความคิดของ Taylor ในการบริหารงานมีดังนี้<sup>1</sup>

1. ผู้บริหารทุกคนจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมให้ใช้หลักวิทยาศาสตร์ในการบริหารงานแทนวิธีการแก้ปัญหาโดยวิธีเผด็จการแบบก่อน ๆ
2. ผู้บริหารจะต้องเป็นคนเลือกและฝึกอบรมคนงานดีกว่าให้คนงานเลือกวิธีการทำงานเอง
3. ผู้บริหารจะต้องแบ่งความรับผิดชอบของงานเท่าที่สามารถทำได้ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน
4. ผู้บริหารจะต้องประสานงานกับคนงานเพื่อให้ความแน่ใจว่า งานที่ทำนั้นได้ใช้หลักวิทยาศาสตร์เข้าช่วยในการบริหารงาน

---

<sup>1</sup> Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management (New York : Harper & Raw, Pub., 1911), pp. 36-37

Henry Gantt (1861-1919) เป็นผู้ร่วมงานกับ Taylor ในบริษัท Midvale คนรู้จักกันดีในนามของ Gantt Chart แผนภูมินี้เป็นกราฟแสดงการเปรียบเทียบการทำงานผลิตกับมาตรฐานและเป้าหมายในการผลิตตาม Chart นั้น แกนนอนจะแสดงถึงจำนวนวันหรือสัปดาห์ แต่ละวันก็จะแสดงให้เห็นถึงหน่วยผลิตที่ผลิตและหน่วยคงเหลือในการผลิต Gantt ยังได้พัฒนาในเรื่องการจ่ายค่าจ้างรายชิ้น (Piece Rate) ในกรณีที่คนงานทำงานได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดจะได้รับโบนัส เป็นเปอร์เซ็นต์ของค่าจ้างรายชั่วโมง ทั้ง Gantt Chart และ Gantt Plan ได้นำไปใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา

Frank and Lillian Gilbreth (1868-1924, 1879-1972) สองสามีภรรยาที่ช่วยกันศึกษาและวิจัยเรื่อง เวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time and motion Analysis) โดยศึกษาจากภาพที่เคลื่อนไหว Gilbreths ได้ศึกษาถึงการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงานหลัก เพื่อตัดสินใจได้ว่าการเคลื่อนไหวแบบไหนที่ไม่ได้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ก็ควรขจัดออกไป เขาได้จัดลำดับการเคลื่อนไหวของร่างกายออกเป็น 17 อย่าง (เช่น การคั่นคว่ำ การแสวงหา การคัดเลือก เป็นต้น) เขาทั้งสองทำงานในบริษัทหลายบริษัทในฐานะที่ปรึกษา ด้านประสิทธิภาพการทำงาน

Mary Parker Follett (1868-1933) และ Chester Barnard (1886-1961) เป็นชาวอเมริกันทั้งคู่ เขาได้ศึกษาวิจัยในเรื่องเทคนิคการตัดสินใจในองค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ Barnard เป็นผู้บริหารอยู่แล้ว ได้พยายามค้นหาวิธีการที่จะกระจายงานของผู้บริหารให้มากขึ้น ซึ่งจากการศึกษาในเรื่องนี้ทำให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการดีขึ้น และได้ร่างหลักทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา Barnard สรุปว่าภายในองค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมึระบบการติดต่อสื่อสาร และผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่ในตำแหน่งนี้ เป็นผู้เชื่อมโยงในการรับ-ส่งข้อมูล

การศึกษา Hawthorne ที่ Chicago Hawthorne Plant of Western Electric ทำให้เกิดแรงกระตุ้นมากยิ่งขึ้นที่จะพัฒนาพฤติกรรมทางด้านการบริหาร ซึ่งจะต้องศึกษารายละเอียดต่อไปภายหลัง

## แนวความคิดในการบริหารงาน (School of Management Thought)

แนวความคิดเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการศึกษาเพื่อค้นหาความถูกต้องอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยนำไปสู่การค้นคว้าเพื่อหาหลักฐานกำหนดหลักการและทฤษฎี จึงทำให้มนุษย์มีความสนใจอย่างมาก ดังนั้น ในการศึกษาเพื่อให้รู้ถึงเรื่องของการบริหารงาน มีทฤษฎีจำนวนมากที่นำมาใช้ในการศึกษาเรื่องการบริหารงาน ทฤษฎีดังกล่าวส่วนมากมาจากผู้บริหาร

และนักการศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่แสวงหาหรือค้นคว้าถึงวิธีการว่าควรที่จะสอนอะไรให้กับผู้ที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต ถึงแม้ว่าสถาบันทางการศึกษาได้เสนอแนวความคิดต่าง ๆ เป็นจำนวนมากก็ตาม แต่ในบั้นนี้จะได้นำให้เห็นถึงแนวความคิดที่สำคัญ ๆ ซึ่งมีอยู่ 5 อย่างด้วยกัน คือ

1. แนวความคิดแบบ Classic (The Classical School)
2. แนวความคิดแบบพฤติกรรม (The Behavioral School)
3. การบริหารงานทางวิทยาศาสตร์ (The Management Science School)
4. การวิเคราะห์ระบบงาน (Systems Analysis)
5. การบริหารโดยพิจารณาจากผลลัพธ์ (Results Management)

**1. แนวความคิดแบบ Classic (The Classical School)** การเริ่มต้นของแนวความคิดแบบ Classic ในด้านการบริหารงานได้เกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กับการก่อตั้งบริษัทขนาดใหญ่ การศึกษาส่วนใหญ่ในสมัยนั้นได้มีการเขียนขึ้นในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ทฤษฎีสมัยก่อน (Classical Theory) ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารงานว่าเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องดำเนิน โดยพิจารณาว่าหน้าที่ขั้นต้นในการบริหารงานคือการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) หน้าที่เหล่านี้ยังสามารถแยกเป็นหน้าที่ย่อย ๆ ได้อีกมากมาย พัฒนาการทางทักษะทางการบริหาร (Managerial Skills) ได้นำมาใช้กับหน้าที่เหล่านี้

แผนผังขององค์การเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นต่อแนวความคิดสมัยก่อน แผนผังขององค์การแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชา แนวทางขั้นพื้นฐานของแนวความคิดนี้คือ ขั้นแรกต้องรู้ว่าผู้บริหารทำอะไรบ้าง ครั้นแล้วจากงานที่ทำก็สามารถตั้งกฎเกณฑ์หรือหลักปฏิบัติได้ หลักอันนี้ใช้เป็นเครื่องแนะนำในการปฏิบัติงานบริหารเท่านั้น

บุคคลที่มีแนวความคิดแบบ Classic ได้แก่ Frederick W. Taylor, Henry Gantt, Frank and Lillian Gilbreth, Mary Parker Follett, Harrington Emerson, Henri Fayol และ Chester Barnard

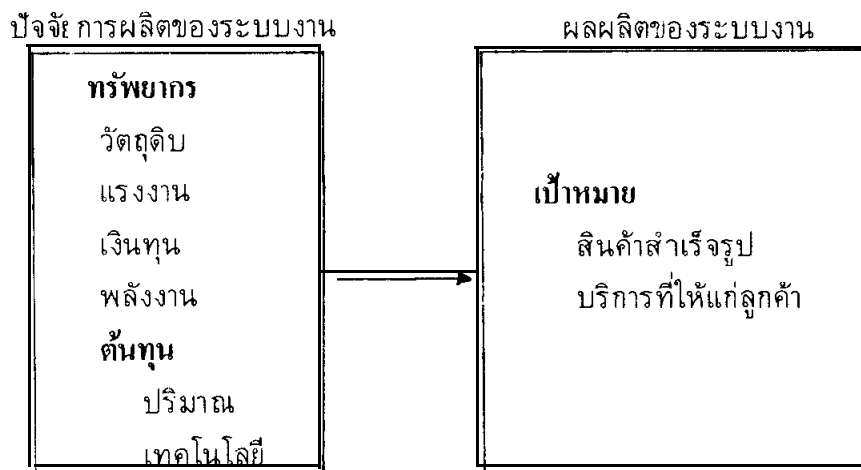
**2. แนวความคิดแบบพฤติกรรม (The Behavioral School)** หรือมีชื่อเรียกอีกหลายอย่าง เช่น ผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) หรือ พฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) ในปี 1950 แนวความคิดทางการบริหารงานด้านพฤติกรรมเป็นที่นิยมกันมาก แนวความคิดนี้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับคนในการบริหารงานและเน้นความต้องการของผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจพนักงานหรือคนให้มากขึ้น ผู้บริหารควรจะรู้ถึงวิธีการที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา แนวความคิดด้านพฤติกรรมได้วางหลักในการบริหารไว้ว่าผู้บริหารจะต้องมีทั้งภูมิความรู้เรื่องเกี่ยวกับด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยาด้วย



3. แนวความคิดการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (The Management Science School) ไม่เหมือนกับแนวความคิดแบบ Classic ที่พยายามชี้ให้เห็นถึงงานของผู้บริหารแต่แนวความคิดทางบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์เกี่ยวข้องกับคณิตศาสตร์และสถิติ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นั้นใช้แก้ปัญหาการปฏิบัติงานของการวางแผนและการควบคุม รูปแบบชนิดนี้เป็นตัวแทนที่แสดงความเป็นจริง รูปแบบอีกชนิดหนึ่งแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรทางคณิตศาสตร์ในการทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์เป็นการพิจารณาเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับแก้ปัญหาทางธุรกิจปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเมื่อก่อนมีความยุ่งยากซับซ้อนสามารถแก้ปัญหาได้โดยการใช้คอมพิวเตอร์

4. การวิเคราะห์ระบบงาน (System Analysis) แนวความคิดเกี่ยวกับระบบงานของ Taylor ได้นำมาใช้ทางอ้อมในการวิเคราะห์การทำงาน แนวความคิดของระบบนี้ คือทุกสิ่งทุกอย่างในระบอบนี้ มีความสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับกัน ซึ่งเป็นวิธีการมองการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ ลักษณะเฉพาะของการวิเคราะห์ระบบงานก็คือ การวิเคราะห์ แต่ละส่วนของปัญหา ทั้งหมดที่เกี่ยวโดยไม่ได้แยกออกจากกัน ตัวอย่างเช่น ในทางการตลาด การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องราคาจำเป็นต้องพิจารณาผลสะท้อนทุกอย่างเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าของกิจการ (เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจมีผลสะท้อนต่อส่วนที่เหลือขององค์การ)

ระบบงาน หมายถึง ความเป็นเอกภาพ ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ สองส่วนหรือมากกว่าสองส่วนโดยมีความเกี่ยวพันกันเพื่อก่อรูปเป็นองค์การที่มีหน้าที่ในการดำเนินงาน การวิเคราะห์ระบบงานคือวิธีการที่ใช้เพื่อแก้ปัญหาทางธุรกิจ โดยการระบุถึงส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญของปัญหาและความสัมพันธ์ระหว่างกัน ปัจจัยการผลิตที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ หลายอย่างนับตั้งแต่ปัจจัยสำคัญจนถึงข่าวสารที่มีอยู่ในรายงาน เช่น โควต้าขาย ต้นทุน



รูปที่ 4-3 การวิเคราะห์ระบบงาน : ปัจจัยการผลิตและผลผลิต

และราคาของทรัพยากรต่าง ๆ ประเภทของปัจจัยการผลิตและผลผลิตได้แสดงไว้ในรูป 4-3 ผลผลิต (Output) คือผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายของระบบคอมพิวเตอร์สี่กลางของผลผลิตอาจเป็น punched card กระดาษพิมพ์เทปกระดาษ

คอมพิวเตอร์ทำให้การวิเคราะห์ระบบงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นของฝ่ายบริหาร เนื่องจากว่าสามารถเก็บข้อมูลได้มากกว่าที่สมองคนเราจะทำได้ อย่างไรก็ตาม คอมพิวเตอร์ไม่สามารถยกเลิกความจำเป็นในการที่ต้องมีผู้บริหารเพื่อดำเนินงานในด้านการบริหาร

**5. การบริหารโดยพิจารณาผลลัพธ์ (Results Management) แนวความคิดนี้** นำมาใช้ครั้งแรกโดย Peter Drucker ในตอนต้นของปี 1950 การบริหารโดยดูผลลัพธ์หรือการบริหารโดยมีจุดมุ่งหมาย (Management by Objective หรือ MBO) นี้ได้มีการเผยแพร่กันอย่างกว้างขวาง โดยแท้จริงแล้ว MBO คือแผนงานที่จะปรับปรุงแรงกระตุ้นของคนงานและการควบคุมงานของคนงานให้ดียิ่งขึ้นโดยการให้คนงานมีส่วนร่วมในกำหนดจุดมุ่งหมายด้วย ต่อจากนั้นคนงานก็จะทราบได้อย่างแน่นอนว่าจะทำงานของตนได้อย่างไรและตนจะถูกประเมินผลงานอย่างไรตามรูป 4-4 แสดงถึงขั้นระยะ 4 ขั้นของแผนงาน MBO

การบริหารงานโดยพิจารณาผลลัพธ์เป็นปรัชญาอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับแผนงาน โดยเน้นถึงผลลัพธ์ ไม่ได้เน้นเรื่องพฤติกรรมที่คนงานแสดงออก ใช้วิธีสมมุติว่าผลลัพธ์ที่ผู้บริหารหรือคนงานทำให้เกิดขึ้นมานี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ผู้ที่ใช้ MBO Programs มีความเชื่อว่าจะได้รับประโยชน์บางอย่าง ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานส่วนตัวของคนงานตามแผนงานที่ให้ความสำคัญสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายขององค์การโดยส่วนรวม MBO ช่วยทำให้มีการส่งเสริมลักษณะท่าทีในทางบวกในส่วนของคนงานซึ่งได้ปฏิบัติงานของตน

ถึงแม้ว่าจะมีผลดีเหล่านี้ก็ตามแต่ก็มีผลเสียบางอย่างด้วยเหมือนกัน เช่นในบางครั้งเป็นการลำบากที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ในองค์การบางแห่ง จุดมุ่งหมายของคนงานมีการเปลี่ยนแปลงไปซึ่งเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารควรจะยอมรับ MBO จะประสบความสำเร็จได้ก็เฉพาะในระดับผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งแต่ละฝ่ายมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือด้วย สิ่งที่มีความสำคัญคือจุดมุ่งหมายนั้นจะต้องมีเหตุผลและสามารถวัดได้โดยง่าย เช่นถ้าจุดมุ่งหมายคือการเพิ่มยอดขาย จำนวนที่เพิ่มนั้นควรระบุเป็นเปอร์เซ็นต์ ไม่ควรนำเอา MBO มาใช้พิจารณาแก้ไขปัญหาทั้งหมดในการบริหารงาน MBO จะใช้ได้ผลดีที่สุดก็ต่อเมื่อพลังด้านการแข่งขันมีผลเป็นที่น่าพอใจ



รูปที่ 4-4 ขั้นระยะในการบริหารงานโดยมีจุดมุ่งหมาย

## คุณสมบัติของการเป็นผู้นำทางการบริหาร

### (Qualities of Executive Leadership)

ในวงการธุรกิจโดยทั่วไป ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการในระดับสูงมักถูกเรียกว่า “นักบริหาร” ดังนั้น คำจำกัดความของนักบริหาร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ใกล้เคียงกัน ไม่ว่าจะเป็นนักบริหารท่านนั้นจะเป็นผู้บริหารงานทางด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือในหน่วยงานของราชการก็ตาม

คำว่า "นักบริหาร" หมายถึง ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินงานและวินิจัยชี้ขาดปัญหา และสั่งการ เป็นผู้กำหนดนโยบายหลักขององค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติตามตามการวินิจัยชี้ขาด

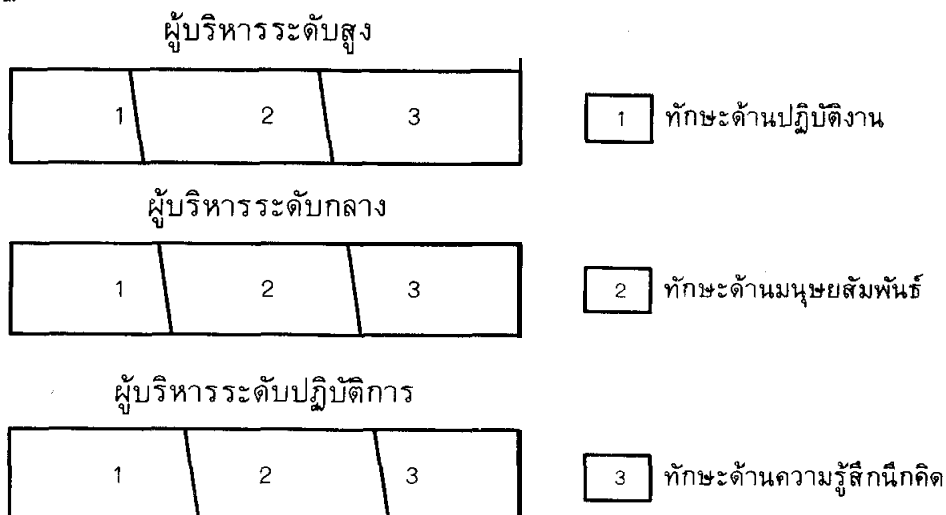
ทักษะขั้นพื้นฐาน 3 ประการของนักบริหาร

1. ทักษะด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skills) ประกอบด้วยความสามารถในการใช้วิธีการทำงาน เครื่องจักร เครื่องมือ และเทคนิคที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) ทักษะด้านนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น และเคารพในสิทธิของผู้อื่นเช่นกัน ตลอดจนรวมถึงการเข้าใจในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

3. ทักษะด้านความรู้สึกรู้จักคิด (Conceptual Skills) ประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ กล้าในการตัดสินใจอย่างฉับพลัน มีความสามารถในการพูด และแสดงออกถึงความเข้าใจในการดำเนินงาน สามารถแก้ไขปัญหได้ทุกจุด

จากรูปที่ 4-5 แสดงทักษะของผู้บริหารทุกระดับ ทำให้เห็นสัดส่วนของทักษะของผู้บริหารว่ามีความแตกต่างกันไปตามระดับของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (Operating management) ดำเนินงานในทักษะด้านปฏิบัติงาน (Technical skills) มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ส่วนทักษะด้านความรู้สึกรู้จักคิด (Conceptual skills) จะมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง และจะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติการตามสัดส่วนน้อยลงมา



รูปที่ 4-5 ทักษะของผู้บริหาร

**ภาวะผู้นำ (Leadership)** หรืออาจเรียกว่า “การเป็นผู้นำ” “หัวหน้า” หรือ “ผู้บังคับบัญชา” การเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน เพราะผู้นำเปรียบเสมือนแสงสว่างส่องทางให้องค์กร เป็นแกนนำขององค์กร เป็นจุดรวมความสามารถของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงแก่องค์กร ดังนั้น ในองค์กรใด ๆ ถ้ามีผู้นำที่มีความสามารถสูง ย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีเป้าหมายในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

ผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การใช้อิทธิพลจึงต้องเข้าใจในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกไปในทางดีงาม เช่น ผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็คือผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มที่จะทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน มีอำนาจในการสั่งการ มีเทคนิคในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้ประสานความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน และเป็นผู้ตัดสินใจโดยใช้วิจารณญาณ

ลักษณะของผู้นำสามารถแยกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. **ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic leadership)** หรือจะเรียกว่าผู้นำ “แบบเผด็จการ” ก็ได้ คือ ผู้นำที่ถือว่าตนเป็นผู้มีอำนาจเป็นส่วนใหญ่ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ดังนั้น ผู้นำในลักษณะนี้จึงมักจะเน้นในเรื่องสมรรถภาพของการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ใช้อำนาจหน้าที่อยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจก็มักจะเป็นไปตามอารมณ์ของตนเอง

2. **ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders)** ผู้นำลักษณะนี้เป็นแบบของผู้นำที่จัดว่าดีที่สุดในฐานะเหมาะสำหรับการบริหารงานในองค์กร เป็นผู้นำที่มีลักษณะฟังความคิดเห็นของกลุ่ม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เป็นผู้นำที่มีจิตใจกว้าง ต้องการความร่วมมือจากกลุ่มเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหา

3. **ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leader)** หรือจะเรียกว่าผู้นำแบบให้ความอิสระ (Free-rein leaders) ผู้นำลักษณะนี้มักจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดและทำตามอิสระ ผู้เป็นหัวหน้าไม่เข้มงวดในการทำงานของลูกน้อง ลอยแต่จะเซ็นชื่ออนุมัติไม่พิจารณารายละเอียดเสียก่อน ขาดความรับผิดชอบ ดังนั้น องค์กรใดมีผู้นำในลักษณะนี้ จะทำให้การดำเนินงานมีปัญหาอยู่ตลอดเวลา

# หน้าที่ของการบริหารงาน (Management Functions)

หน้าที่ของการบริหารงาน หรือจะเรียกอีกนัยหนึ่งว่า กระบวนการบริหาร (Process of administration) ได้มีผู้ให้ความเห็นตามลำดับขั้นของกระบวนการไว้แตกต่างกัน แต่ในที่นี้ ขอกล่าวถึงกระบวนการหรือหน้าที่ของการบริหารงานโดยยึดหลักของศาสตราจารย์ Harold D. Koontz ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมวิธีหนึ่ง ในการจำแนกหน้าที่ของผู้บริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐบาลหรือของเอกชนก็ตาม ได้จำแนกไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organization)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)

## 1. การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหลักการสำคัญขั้นมูลฐานของผู้บริหาร เพราะการวางแผนเป็นการเลือกวิธีปฏิบัติจากหลาย ๆ ทางให้แก่องค์การหรือธุรกิจเป็นส่วนรวมเพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีจุดหมาย รวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีแผนงานให้รัดกุมและรอบคอบ

### หลักสำคัญของแผนงาน

แผนงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัตถุประสงค์ (Objectives) นโยบาย (Policies) โครงการ (Programs) และวิธีปฏิบัติงาน (Procedures) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือเพื่อส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น แผนงานที่ดีจึงอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานขององค์การเป็นอย่างยิ่ง และพอจะสรุปหลักการสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผนที่ดีดังนี้

1. การวางแผนควรจะได้เริ่มจัดทำเมื่อเริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าองค์การอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่ ๆ ฉะนั้น การวางแผนจึงเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

2. วัตถุประสงค์และนโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เสียก่อน เพื่อจะได้ไม่มีปัญหาที่หลัง

3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน ที่สำคัญได้แก่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ซึ่งจะต้องเตรียมไว้ให้พร้อม

4. วิธีการดำเนินงานตามแผน กล่าวคือ เมื่อได้วางแผนงานขึ้นแล้ว ก็จะต้องพิจารณาหาผู้ทางหรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยราบรื่นและบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

5. คำนี้ถึงสภาพแวดล้อม เช่น คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณี และลักษณะภูมิศาสตร์ ดินฟ้า อากาศ เป็นต้น

### กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผนที่เหมาะสมอาจพิจารณาแบ่งขั้นตอนได้ 3 ประการ คือ

1. ขั้นวางแผน (Formulation of Plans)
2. ขั้นปฏิบัติการตามแผน (Execution of Plans)
3. ขั้นตรวจสอบปรับปรุงแผน (Review of Plans)

1. **ขั้นวางแผน** ขั้นแรกจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์เสียก่อนว่าจะทำอะไร (What) ขึ้นต่อไปจะอย่างไร (How) จะให้ใครทำ (Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และเมื่อไร (When)

2. **ขั้นปฏิบัติการตามแผน** หมายถึง การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล (Data) และข่าวสาร (Information) ต่าง ๆ ตลอดจนสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการวางแผน ทั้งนี้ในการปฏิบัติการตามแผนจะต้องคาดคะเนเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

3. **ขั้นตรวจสอบปรับปรุงแผน** เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารงานจึงจำเป็นต้องตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานอย่างใกล้ชิด ดังนั้น การปฏิบัติงานตามแผนจึงต้องมีการติดตามเพื่อปรับปรุงกันอยู่เสมอ แผนงานจะไร้ความหมาย ถ้าปราศจากการติดตามควบคุมให้ดำเนินไปตามแผน

## 2. การจัดองค์การ (Organization)

องค์การ คือ กลุ่มชนกลุ่มหนึ่งที่มีส่วนร่วมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นหรืออาจกล่าวได้ว่าองค์การหมายถึงกิจการที่ประกอบกัน

ขึ้นมาเป็นหน่วยงาน ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับธุรกิจก็เรียกว่าองค์กรธุรกิจ ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับราชการก็เรียกว่าองค์กรรัฐกิจ หรือส่วนราชการ หรือหน่วยงาน

การจัดองค์กร ได้แก่ การกำหนดและจัดวางกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

### หลักของการจัดองค์กร

1. การจัดองค์กรต้องให้พฤติกรรม (Activity) ทั้งหลายประสานกันเพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

2. พฤติกรรมทั้งหมดจะต้องเป็นไปตามนโยบาย (Policy) ที่กำหนดไว้

3. พิจารณาสมรรถภาพและความสนใจของคนงาน เพราะงานแต่ละอย่างอาจต้องใช้ความชำนาญเป็นพิเศษ ฉะนั้น การที่จะให้งานมีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องคำนึงถึงคนงานเหล่านั้นด้วย

4. พิจารณาแบ่งความรับผิดชอบและการบังคับบัญชา เมื่อได้มีการแบ่งงานออกเป็นแผนก ๆ ซึ่งแต่ละแผนกก็มีผู้รับผิดชอบและบังคับบัญชาให้ผู้ที่อยู่ต่ำกว่าดำเนินงานนั้น ๆ อำนาจการบังคับบัญชานั้นเป็นของผู้บริหารสูงสุด แต่เมื่อได้แบ่งงานกันออกไปแล้วก็ต้องมอบอำนาจบังคับบัญชาให้แต่ละแผนกไป หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละแผนกจะมีมากหรือน้อยก็ยอมแล้วแต่ผู้บริหารชั้นสูงจะมอบให้ เช่น พนักงานก็อาจจะต้องให้มีความรับผิดชอบลงมาในงานนั้น ๆ ฉะนั้น เมื่อมีความรับผิดชอบก็ต้องมีการบังคับบัญชาตามมาด้วย

### ประเภทขององค์กร (Types of Organization)

แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ก. องค์กรประเภทมีแบบแผน (Formal Organization)

ข. องค์กรประเภทไม่มีแบบแผน (Informal Organization)

ก. องค์กรประเภทมีแบบแผน (Formal Organization)

เป็นองค์กรที่มีระเบียบแบบแผน คือ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของคนงานในกิจการ ตลอดจนภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย องค์กรประเภทมีแบบแผนนี้ช่วยให้การวางนโยบายและการวางจุดมุ่งหมายเป็นไปได้ง่าย ไม่ก้าวท้าวกัน ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไปแล้วต่างก็รับผิดชอบในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย และต้องให้ประสานงานกับหน่วยงานอื่นด้วย โครงร่างขององค์กรประเภทนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นโครงร่างแบบเป็นทางการก็ได้ เพราะมีหลักเกณฑ์อยู่ในตัว โครงร่างขององค์กรนี้

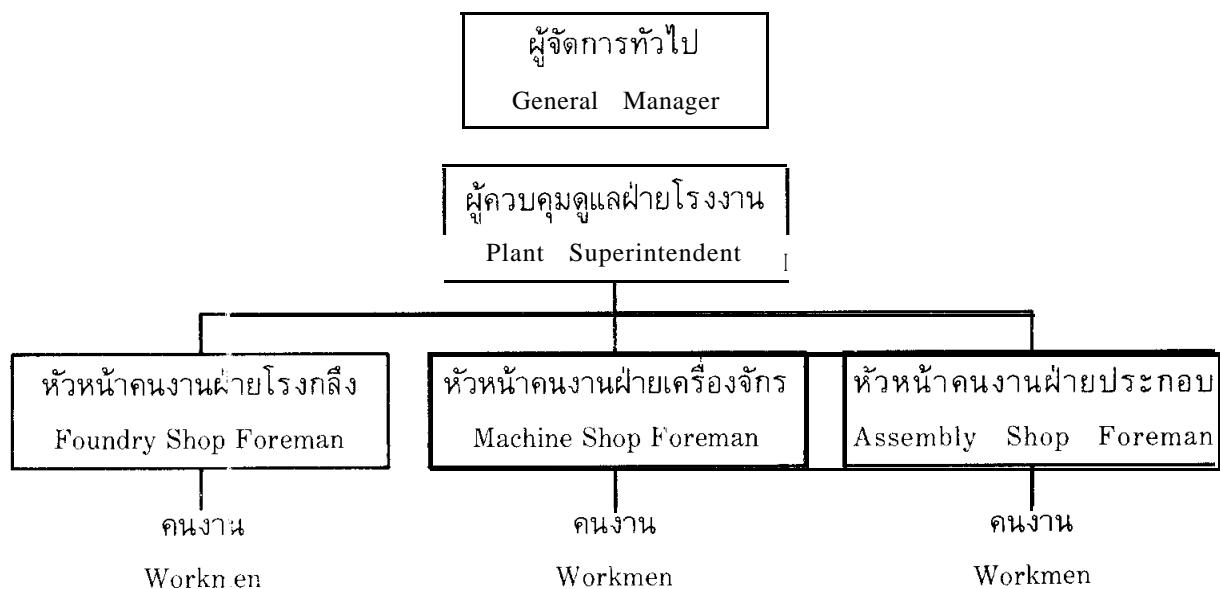


มักจะกำหนดลักษณะงานของผู้ร่วมงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจนด้วย เช่น ในเรื่องฐานะเกียรติยศ การจ่ายค่าทดแทนหรือรางวัลตอบแทนอื่น ๆ ผู้เป็นสมาชิกขององค์การที่มีแบบแผนนี้จึงถูกขีดชั้นกิจกรรมให้อยู่ในวงจำกัดของแต่ละบุคคลไป เช่น องค์การของรัฐบาลองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ และองค์การของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

องค์การประเภทมีแบบแผน แบ่งรูปการจัดองค์การออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. องค์การแบบงานหลัก (Line Organization)
2. องค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง (Functional Organization)
3. องค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line & Staff Organization)
4. องค์การแบบคณะกรรมการ (Committee Organization)

1. **องค์การแบบงานหลัก (Line Organization)** ในองค์การที่มีคนจำนวนมาก มาปฏิบัติงานร่วมกัน สิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือ “ระเบียบวินัย” เพราะถ้าขาดสิ่งนี้เสียก็จะทำให้การดำเนินงานนั้นยุ่งเหยิง อาจทำให้งานไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการข้อมบังคับกำหนดไว้โดยสภากรรมการ และผ่านไปตามลำดับชั้นจนถึงระดับคนงาน ฉะนั้น รูปการจัดองค์การแบบนี้ก็คือ การกำหนดความรับผิดชอบและการบังคับบัญชาให้ลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้น ดังในรูป 4-6



รูป 4-6

การจัดรูปองค์การตามแบบ Line Organization นี้ มีลักษณะเป็นแบบธรรมดาทั่วไป การอำนวยการและควบคุมมีสายการบังคับบัญชาโดยตรงมาจากผู้บริหารหรือหัวหน้า

งานขององค์กรไปยังผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ฉะนั้น ลักษณะของหน่วยงานจึงไม่สลับซับซ้อน

ยกตัวอย่างเช่น การผลิตรถยนต์ ชั้นแรกคือการนำเอาวัตถุดิบคือเหล็กมา ก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายโรงกลึง (Foundry Shop) ชั้นต่อไปนำเหล็กนี้มาประกอบให้เป็นรูปของรถยนต์ ก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายเครื่องจักร (Machine Shop) ชั้นสุดท้ายนำชิ้นส่วนทุก ๆ อย่างมาประกอบกันเป็นตัวรถยนต์ที่สำเร็จรูปอย่างสมบูรณ์ จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายประกอบชิ้นส่วน (Assembly Shop)

### ส่วนดีและส่วนเสียของการจัดงานประเภทนี้

#### ส่วนดี

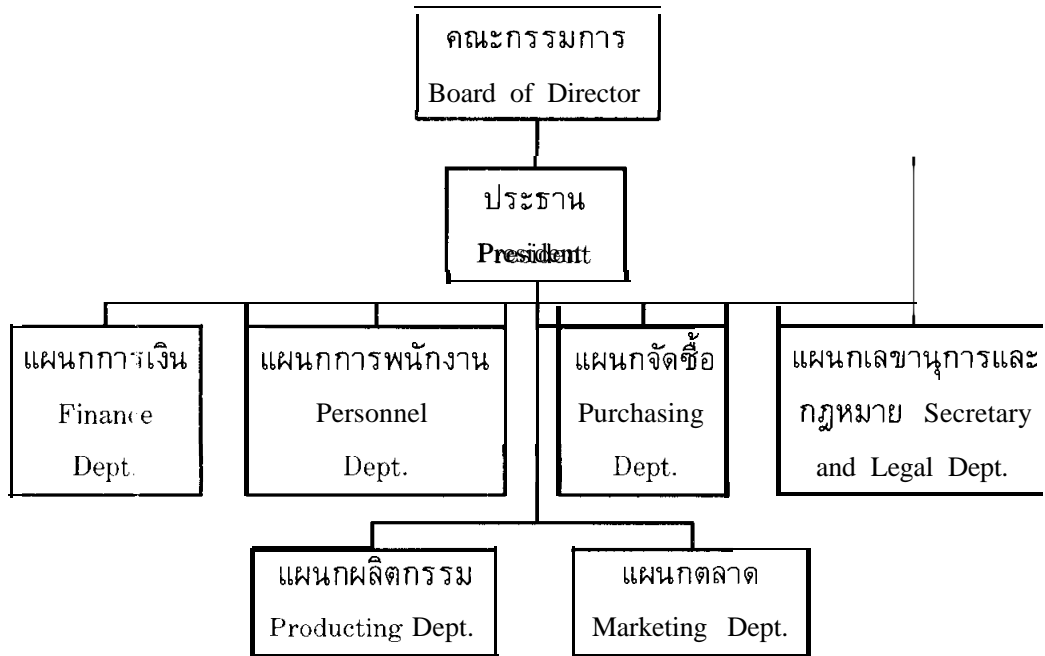
1. เป็นวิธีธรรมดาสามัญ ทำให้เข้าใจง่าย เพราะพนักงานรู้ว่าได้รับคำสั่งมาจากใคร การสอบสวนต่าง ๆ เมื่อเกิดความเสียหายก็ทำได้ง่าย เพราะทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ
2. รักษาวินัยได้ดี พนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่ายอมอยู่ใต้บังคับบัญชาของคนที่อยู่ถัดขึ้นไปหรืออาจกล่าวได้ว่ามีนายเพียงคนเดียว
3. ความรับผิดชอบตกอยู่กับหัวหน้าแต่ผู้เดียว ซึ่งทำให้หัวหน้ามีอิสระที่จะทำงานได้ตามความเห็นชอบของตนได้เต็มที่ สามารถปรับตัวเข้ากับภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
4. เป็นการส่งเสริมให้คนชั้นหัวหน้ามีความรู้รอบด้าน เพราะได้มอบหมายงานให้เต็มที่ เพราะฉะนั้นหัวหน้าก็ต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อควบคุมงานได้อย่างดี โดยจะต้องหาความรู้ด้วยตัวเอง
5. เหมาะแก่ธุรกิจขนาดเล็ก เพราะหัวหน้างานในแผนกต่าง ๆ มีไม่มากเกินไป เท่ากับช่วยประหยัดทางการเงิน

#### ส่วนเสีย

1. ถ้าธุรกิจมีการขยายกิจการ การจัดตั้งองค์กรหรือหน่วยงานแบบนี้ไม่เหมาะสม เพราะจะไม่ช่วยให้คนงานมีความสามารถเฉพาะอย่าง และต้องทำงานหลายด้าน หัวหน้างานไม่มีเวลาพอที่จะฝึกฝนตนให้เชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง
2. ให้ความสำคัญแก่บุคคลชั้นหัวหน้ามากเกินไป จึงมีอำนาจเต็มที่ การร่วมมือระหว่างหัวหน้างานกับคนงานจึงไม่สู้จะดีนัก ฉะนั้น ถ้าควบคุมไม่ดีแล้ว อาจเกิดความยุ่งเหยิงและขาดความร่วมมือได้
3. หัวหน้ามีความสำคัญต่องานมาก อำนาจต่าง ๆ ก็อยู่เฉพาะที่หัวหน้า ถ้าหัวหน้าเกิดเจ็บป่วยขึ้นงานอาจชงักได้

4. ไม่ส่งเสริมให้คนชั้นหัวหน้าเข้าใจในงานของฝ่ายอื่น เพราะงานในแผนกของตนก็มีมากอยู่แล้ว อาจเกิดผลเสียได้ในด้านการประสานงาน

2. องค์กรแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะอย่าง (Functional Organization) เป็นการจัดหน่วยงานแยกออกตามลักษณะ ประเภท หรือกลุ่มงาน ตัวอย่างเช่น จัดหน่วยงานตามผลผลิตแต่ละชนิดหรือที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน เช่น การผลิต การขาย การเงินการจัดการ ฯลฯ เป็นต้น ดังรูป 4-7



รูปที่ 4-7

การจัดรูปองค์กรแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะอย่างนี้ จะแบ่งหน่วยงานออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละแผนกที่ปฏิบัติจัดทำอยู่ โดยมอบอำนาจหน้าที่และหน่วยงานเฉพาะไปเสร็จ จึงทำให้หน่วยงานเฉพาะแต่ละแผนกมีผู้เชี่ยวชาญ และมีอำนาจหน้าที่สั่งการในหน่วยงานนั้นได้

ส่วนดี

1. ส่งเสริมให้คนงานทำงานในแต่ละหน้าที่อย่างเต็มที่
2. คนงานได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างานที่เชี่ยวชาญ และมีความสามารถเฉพาะอย่างมากที่สุด
3. การควบคุมงานง่ายขึ้น

#### 4. ส่งเสริมให้มีการประสานงานกันด้วยดี

##### ส่วนเสีย

1. มีหัวหน้างานหลายคนในการสั่งงาน ซึ่งอาจจะเกิดปัญหาขัดแย้งกันในการสั่งงาน

2. เมื่อพนักงานชั้นหัวหน้ามีความชำนาญเฉพาะอย่างก็มักจะขาดความรู้หลายด้าน จะเห็นได้ว่าวิธีนี้ได้สร้างคนให้มีความชำนาญเฉพาะอย่าง แต่หากมีกรณีฉุกเฉินเกิดขึ้นอาจไม่สามารถทำแทนกันได้

3. การแบ่งสายการดำเนินงานมากมายอาจเป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้า

### 3. องค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization)

Line หมายถึง ตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การซึ่งมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การธุรกิจ (Line refers to those positions and elements of the organization which have direct responsibility for accomplishment of primary objectives)

Staff หมายถึง ตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีความรับผิดชอบและหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ Line ในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจ (Staff refers to those positions which have responsibilities and authority for advice and service to the line in the attainment of objectives)

การจัดองค์การแบบ Line & Staff Organization นี้มีลักษณะที่สลับซับซ้อนและยุ่งยากมาก ซึ่งทั้ง Line และ Staff ต่างก็มีความสัมพันธ์แตกต่างกันออกไปหลายประการ Line คือความสัมพันธ์ที่แสดงออกมาโดยที่ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งการโดยตรงไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและยังสามารถควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนด้วย สำหรับ Staff นั้นมีอำนาจเพียงให้คำแนะนำปรึกษา หรือให้ความช่วยเหลือ แต่ไม่มีอำนาจในการสั่งการเหมือน Line ดังแสดงให้เห็นในรูป 4-8 ต่อไปนี้

จะเห็นได้จากแผนผังตามรายงานข้างบนว่า ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย\* (Director Research) และผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์\* (Public Relations) ส่วนใหญ่แล้วจะมีหน้าที่เพียงให้คำแนะนำปรึกษาแก่องค์กรจึงเป็นกิจกรรมของฝ่าย Staff ส่วนแผนการเงิน (Finance) แผนการผลิต (Product) และแผนการขายนั้น (Sales) เป็นกิจกรรมของ Line โดยตรง ซึ่งได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการควบคุมสั่งงานโดยตรงจากประธานของบริษัทนั้น ๆ

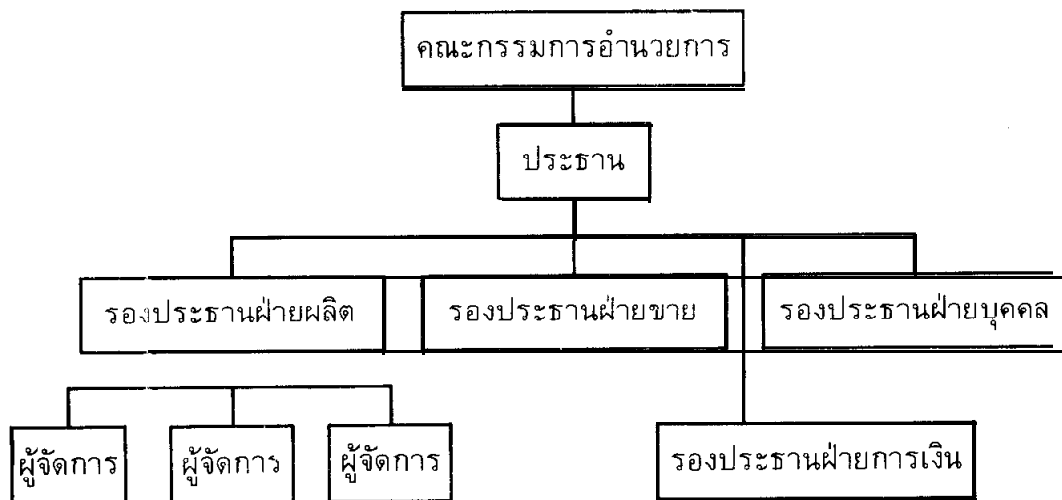
*ส่วนดีและส่วนเสียของ Line & Staff Organization*

*ส่วนดี*

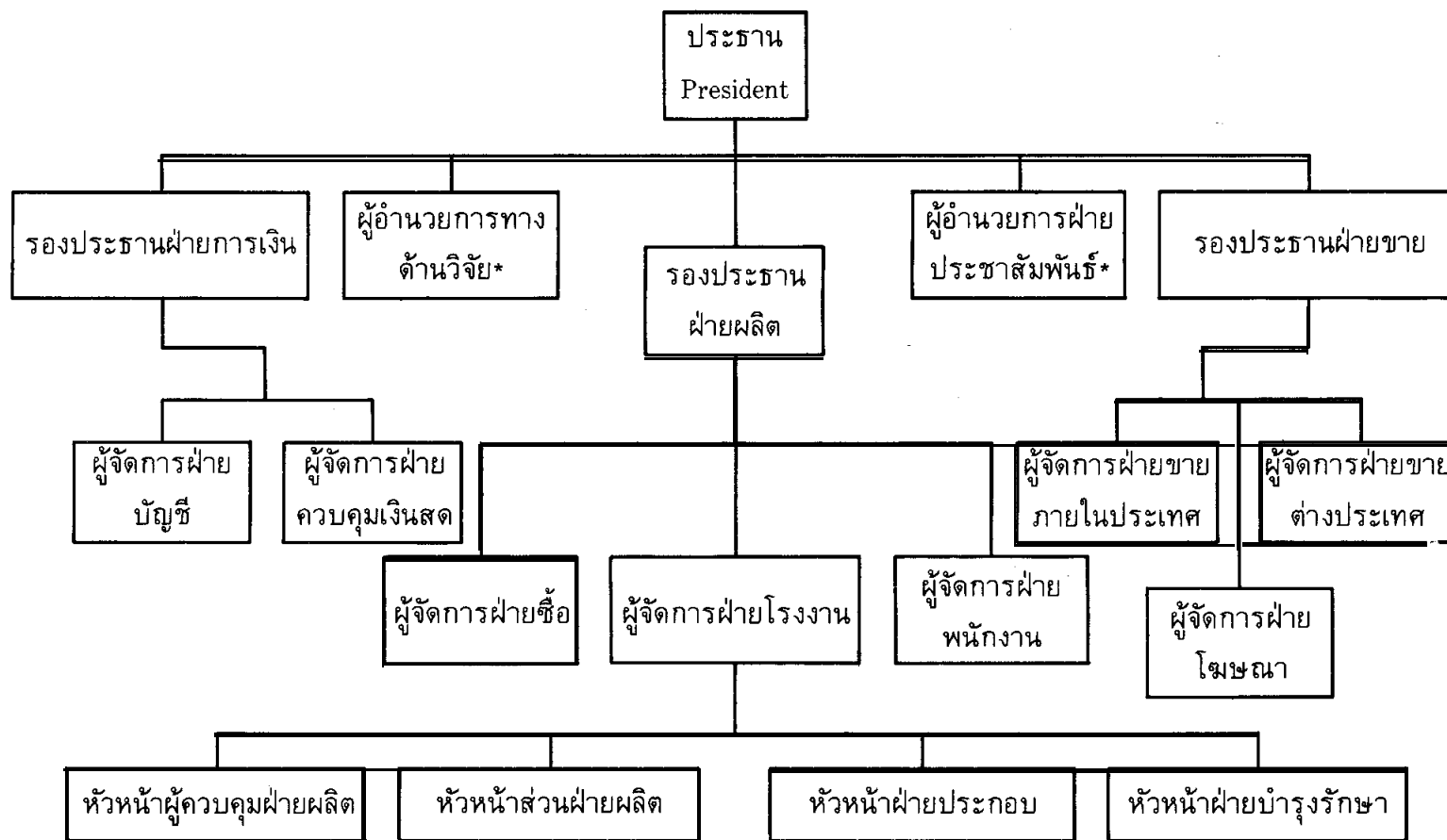
1. มีผลดีในด้านการบังคับบัญชา และรับผิดชอบตามแบบ Line ส่วนผู้เชี่ยวชาญ (Staff) ก็มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือต่าง ๆ ซึ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพ คนงานจะทำงานได้ดียิ่งขึ้น
2. ส่งเสริมให้เกิดความชำนาญพิเศษ (Specialization)
3. ผู้เชี่ยวชาญพร้อมที่จะช่วยเหลืองานของทุกฝ่าย เพราะฉะนั้น หัวหน้างานอาจให้ผู้เชี่ยวชาญประสานงานได้

*ส่วนเสีย*

1. คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญมักจะขัดแย้งกับความคิดเห็นของหัวหน้างานในแผนกต่าง ๆ
2. สายการบังคับบัญชาซับซ้อน การเดินของข่าวสารมักจะล่าช้า
3. พนักงานชั้นหัวหน้าบางคนอาจเชื่อความคิดเห็นของพวก Staff เกินไป ซึ่งทำให้ขาดความคิดริเริ่มของตนเอง



รูป 4—9 การจัดโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการ



รูปที่ 4-8

4. Staff และพนักงานชั้นหัวหน้าอาจขัดใจกัน เนื่องจากความคิดเห็นและอำนาจบังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นสาเหตุแห่งการขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

4. **องค์การแบบคณะกรรมการ (Committee Organization)** เป็นการจัดองค์การที่เพิ่มเติมเข้าไปในรูปองค์การทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวมาข้างต้น คณะกรรมการคือกลุ่มบุคคลคณะหนึ่งซึ่งทำหน้าที่พิจารณาปัญหา หรือประมวลความเห็นเพื่อเสนอแก่ฝ่ายดำเนินการ คณะกรรมการนี้อาจตั้งขึ้นในสายงานของหน่วยงานหลักหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) ก็ได้

การจัดองค์การแบบนี้อาจจะได้ผลแล้วในทางปฏิบัติควรใช้วิธีแทรกเข้าไปใน Line Organization และจะต้องคำนึงถึง Committee ว่ามีอิสระมากน้อยเพียงใดด้วย

#### ส่วนดีและส่วนเสียขององค์การแบบคณะกรรมการ

##### ส่วนดี

1. ก่อให้เกิดการร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วองค์การ
2. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นไปด้วยดี
3. ทำให้ประสานแนวความคิดให้เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน
4. ทำให้มีผู้บริหารที่มีความสามารถสูงเข้ามาช่วยบริหารงาน

##### ส่วนเสีย

1. ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายสูง
2. กลุ่มผู้บริหารอาจจะมีความคิดเห็นแตกแยกกัน
3. ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน
4. ขาดความรับผิดชอบโดยไม่ทราบว่าเป็นใครคือผู้รับผิดชอบ

#### ข. องค์ประกอบแบบไม่มีแบบแผน (Informal Organization)

องค์ประกอบประเภทนี้ดำเนินการตรงข้ามกับองค์การประเภทมีแบบแผน เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นระเบียบและไม่มีพิธีรีตอง การนำปัญหาต่าง ๆ เพื่อปรึกษาหารือก็ไม่จำเป็นต้องผ่านหัวหน้าของตน บรรดาสมาชิกต่างก็เข้ามามีความสัมพันธ์กันโดยบังเอิญ เช่น กลุ่มสมาคมต่าง ๆ กลุ่มสโมสรในงานเลี้ยงสังสรรค์ หรือในหมู่ญาติมิตรสหาย ในองค์การนี้หากจะมีการติดต่อระหว่างหน่วยต่าง ๆ ในองค์การเดียวกัน ก็เป็นไปอย่างง่าย ๆ ฉะนั้นองค์การประเภทนี้จะเจริญอยู่ได้ก็ขึ้นอยู่กับคนในองค์การที่ร่วมกันทำงานให้เกิดประโยชน์นั่นเอง

#### ความสำคัญของการจัดวางรูปองค์การ

1. **เพื่อช่วยให้การบริหารงานสะดวกและราบรื่นขึ้น** ถ้าไม่มีการจัดวางรูปองค์การแล้ว งานในหน้าที่ต่าง ๆ ก็ไม่สามารถแบ่งแยกเป็นหน่วยงานให้เด่นชัดได้ ซึ่งอาจจะมองผ่าน

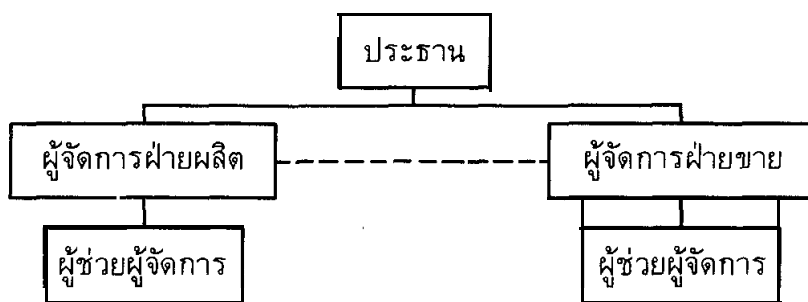
ไปเสีย หรือไม่ให้ความสนใจเสียเลย เพราะฉะนั้น ผู้บริหารงานทุกคนย่อมตระหนักดีในข้อนี้ และเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันจึงต้องจัดวางรูปองค์การให้สอดคล้องและแสดงให้เห็นว่าการร่วมกลุ่มกันทำงานเป็นป่อเกิดแห่งความสำเร็จในงานทุก ๆ ด้าน เพื่อเป็นแนวทางไปสู่ความราบรื่นในวันปลาย

2. เพื่อช่วยให้การขยายงานและการขยายตัวเป็นไปได้ด้วยดี องค์การจะเจริญเติบโตได้ย่อมขึ้นอยู่กับการจัดโครงสร้างของกิจการให้ดี และมีระเบียบไม่ยุ่งเหยิง สะดวกแก่การขยับขยายหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไปอีก การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกิจการเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นได้วางรากฐานและนโยบายในการดำเนินงานไว้อย่างเหมาะสมเมื่อกิจการเจริญรุ่งเรือง การขยับขยายส่วนงานย่อยย่อมเกิดขึ้นเป็นธรรมดาเพราะผู้นำในกิจการนั้น ๆ ได้มองเห็นแนวทางแล้วว่า องค์การจะต้องประสบผลสำเร็จอย่างแน่นอน

### ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา (Line Authority Relationship)

จากโครงสร้างขององค์การแบบเป็นทางการ สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นแนวดิ่ง จากระดับบริหารระดับสูงลดหลั่นกันลงมาสู่ระดับต่ำ เมื่อองค์การเจริญเติบโตขึ้นภาระหน้าที่การทำงานก็จะถูกมอบหมายต่อ ๆ ไป ดังนั้น ทำให้เกิดอำนาจตามสายงานที่เรียกว่าสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) โดยเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดไปยังผู้บริหารต่ำสุดขององค์การ จึงก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังรูปที่ 4-10



รูป 4-10

จากรูป 4-10 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา โดยตรงหรือเป็นแนวดิ่งระหว่างผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้ช่วยผู้จัดการ โดยแสดงเป็นเส้นทึบ



ส่วนผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายขาย แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ให้คำปรึกษาและแนะนำระหว่างบุคคลในองค์กรที่ร่วมกันบริหารงาน

แนวความคิดของอำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์เป็นแนวดิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้เป็นนายเพียงคนเดียว เป็นลักษณะของการจัดความสัมพันธ์อย่างชัดเจน ทำให้การบริหารงานราบรื่น ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรเกิดขึ้นน้อยมาก

### **ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา (Staff Authority Relationship)**

ในขณะที่องค์กรขยายตัวเติบโตใหญ่ขึ้น การบริหารงานภายในองค์กรย่อมยุ่งยากซับซ้อน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ให้คำแนะนำปรึกษา (Staff) เกิดขึ้นเนื่องจากหน่วยงานนี้จะ ้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง เพื่อให้คำแนะนำแก่หน่วยงานหลักขององค์กร จึงทำให้เกิดเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา 2 ประเภท คือ

1. เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาร่วมบุคคล
2. เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาเฉพาะด้าน

**เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาร่วมบุคคล (Personal Staff)** คือ ผู้ที่ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือเฉพาะตัวแก่ผู้บริหาร ไม่มีความรับผิดชอบทางการบังคับบัญชา บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งนี้จะเป็นผู้ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร เมื่อมีงานมากงานล้นมือ หรือในกรณีที่ผู้บริหารไม่อยู่

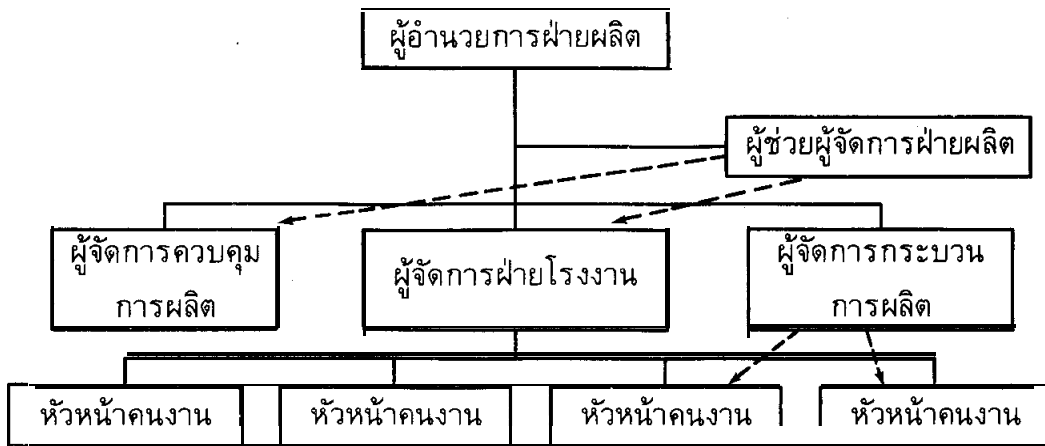
**เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำเฉพาะด้าน (Specialized Staff)** หมายถึงเจ้าหน้าที่ที่ให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ในกรณีที่ม้งานมากและยุ่งยากจะต้องอาศัยบุคคลผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น เจ้าหน้าที่ด้านกฎหมาย ด้านภาษีอากร ด้านปัญหาแรงงาน เป็นต้น เจ้าหน้าที่ดังกล่าวไม่มีอำนาจในการสั่งการ แต่จะเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาเฉพาะด้านแก่ผู้บริหารหน่วยงานหลักเท่านั้น

### **ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจตามหน้าที่ (Functional Authority Relationship)**

**อำนาจตามหน้าที่** หมายถึง อำนาจที่ขึ้นต่อหน่วยงานหลัก หรือเป็นเพียงอำนาจรอง ผู้มีอำนาจตามหน้าที่จะมีสิทธิที่จะสั่งการในลักษณะเฉพาะในหน้าที่ที่มอบหมายเท่านั้น จึงเป็นการจำกัดขอบเขตแห่งอำนาจ

ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่เป็นแนวความคิดของ Frederick W. Taylor ที่ต้องการให้งานในองค์กรบรรลุตามเป้าหมาย โดย Taylor ได้เน้นถึงการแบ่งงานกันทำตาม

ความถนัด เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่อย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้เป็นหัวหน้างานจะต้องมีอำนาจตามหน้าที่และตามความชำนาญเฉพาะด้านของตนด้วย



รูป 4-11 แสดงความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจตามหน้าที่

จากรูป 4-11 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่ตามงานหลักแล้ว ยังทำหน้าที่เป็นผู้มีอำนาจตามหน้าที่ต่อผู้จัดการควบคุมการผลิต และต่อผู้จัดการฝ่ายโรงงานด้วย โดยไม่จำเป็นต้องเสนอคำแนะนำต่อผู้จัดการฝ่ายผลิตก่อน แต่จะเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการควบคุมการผลิต และผู้จัดการโรงงานได้เลย และในขณะเดียวกันผู้จัดการกระบวนการผลิตจะมีอำนาจตามหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาต่อหัวหน้าคนงานแต่ละแผนกได้

### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)

**อำนาจหน้าที่** หมายถึง คำสั่งของบุคคลหนึ่งสั่งให้บุคคลอื่นกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้ออกคำสั่งหรือตามคำสั่งของผู้มีอำนาจสั่ง เพื่อให้เป็นไปตามความประสงค์ของผู้มีอำนาจเหนือกว่า ฉะนั้น อำนาจหน้าที่จึงเป็นตัวกำหนดความรับผิดชอบในองค์การนั่นเอง อำนาจหน้าที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นตัวที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในองค์การ เช่น ในองค์การที่มีแบบแผน อำนาจหน้าที่ความเกี่ยวพันกันอยู่มาก ตั้งแต่ผู้ที่อยู่ในระดับสายงานลงมาสูงจนกระทั่งถึงระดับงานชั้นต่ำ เพราะการดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปตามลำดับชั้นจากผู้บังคับบัญชิต่ำสุด เพื่อให้งานประสานและสอดคล้องกัน และเพื่อขจัดปัญหาที่ก้าวร้าวกัน อย่างไรก็ตามแล้วแต่ระดับสายงานต่างก็มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย หรือในองค์การธุรกิจส่วนบุคคลอำนาจหน้าที่ดังกล่าวก็จะมีลักษณะเป็นระดับชั้นลงมาเช่นกัน

การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหลายวิธี แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารทุกคนจะใช้อำนาจหน้าที่กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมแค่ไหนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับข้อตกลงและความสามารถของผู้บริหารเอง ในสังคมปัจจุบัน การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจึงควรตระหนักในแง่ของมนุษย์สัมพันธ์คือควรจะใช้วิธีแบบแนะนำ หรือตักเตือน ชักจูงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยเหตุผลมากกว่าการออกคำสั่งชั้นเด็ดขาด ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกันด้วย

**ความรับผิดชอบ** หมายถึง ข้อผูกพัน (Obligation) ที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาเมื่อตนได้รับมอบหมายให้กระทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้กล่าวแล้วว่าความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเกิดขึ้น โดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานนั้น ความรับผิดชอบที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีต่อหน่วยงานยังก่อให้เกิดความสำคัญเป็นส่วนตัวอีกด้วย คือ ทำให้มองเห็นความสำคัญในการรับผิดชอบนั้น ๆ เสมือนเป็นกิจการของตัวเอง

### **การมอบหมายงานและการกระจายอำนาจ (Delegation and Decentralization)**

**การมอบหมายงาน** คือ การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่บุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจไปได้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความมุ่งหมายขององค์การ แต่ผู้มอบหมายอำนาจยังคงรับผิดชอบในส่วนของงานนั้นต่อผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าตน ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานมาจะได้รับอำนาจและสิทธิในการวางแผนการสั่งงาน และการตัดสินใจ ในปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ

การมอบหมายงานเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของความเป็นผู้นำ ที่กล่าวเช่นนี้ก็เพราะว่า ผู้ที่มีลักษณะเด่นในการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษในการสั่งงาน หรือมอบหมายงานให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

การมอบหมายงานจะสำเร็จลุล่วงด้วยดีขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

**1. บรรยากาศในองค์การ** ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือคณะ (Team-work) จะต้องมีความร่วมมือร่วมใจกัน ใจกว้างใจกันมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้อบอุ่นเพื่อเตรียมงานขั้นสูงต่อไปในอนาคต

**2. ลักษณะของกิจกรรมที่กระทำ** ในการทำงานบางอย่างซึ่งมีทั้งงานขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก ทั้งยากและง่าย ฉะนั้น การดำเนินงานย่อมแตกต่างกัน กิจการใดที่สำคัญ ผู้บริหารก็มักจะมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเป็นพิเศษ หรือผู้บริหารอาจจะดำเนินการควบคุมด้วยตนเอง แต่งานบางอย่างตัวผู้บริหารงานเองก็อาจจะดูแลควบคุม

ได้ไม่ทั่วถึง แม้ว่ากิจการนั้นจะเป็นกิจการค่อนข้างใหญ่ก็ตาม จึงสมควรปล่อยงานให้แก่ผู้ร่วมงานคนอื่นที่มีความสามารถรับไปปฏิบัติแทนบ้าง เพราะจะทำให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายไปนั้นเห็นความสำคัญของงานและเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับไว้นั้นเชื่อใจจากผู้บังคับบัญชา จึงพร้อมเสมอที่จะปฏิบัติงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ

**ประโยชน์ที่ได้จากการมอบหมายงาน**

- ก. ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป
- ข. เพื่อช่วยในการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- ค. เพื่อก่อให้เกิดขวัญ (Morale) ดีแก่คนงาน

**การกระจายอำนาจ (Decentralization of Authority)** หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปยังผู้บริหารในระดับสายงานต่าง ๆ ที่อยู่รองลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยกเว้นอำนาจหน้าที่บางอย่างที่ไม่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ จึงจำเป็นต้องคงอยู่ในส่วนกลาง (Decentralization refers to the systematic effort to delegate to the lowest levels all authority except that which can only be exercised at central points) การกระจายอำนาจจึงเป็นเรื่องของการมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายไปนั้นได้มีอำนาจในการตัดสินใจในการกระทำนั้น ๆ

*ข้อควรสังเกต* การมอบหมายงาน (delegation) นั้น นับว่าสมบูรณ์แล้วเมื่อเกิดขึ้นระหว่างบุคคลผู้ร่วมงาน แต่การกระจายอำนาจ (decentralization) จะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อได้มีการมอบอำนาจอย่างเต็มที่แล้วแก่ผู้ร่วมงานที่ได้รับมอบหมายงานมา

### 3. การจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing)

การแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร เป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐบาลหรือของเอกชน และความสำคัญจะมีมากในองค์การของรัฐบาล ทั้งนี้เพราะว่าบุคคลในองค์กรธุรกิจเอกชนนั้นมีโอกาสย้ายออกไปหางานใหม่ได้ง่าย แต่สำหรับส่วนราชการแล้วย่อมหมายความว่าผู้ที่มาทำงานจะยึดอาชีพราชการตลอดไป ดังนั้น การเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานจึงควรกระทำด้วยความพิถีพิถันและรอบคอบ

ผู้บริหารชั้นสูงมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเพื่อเข้ามาดำเนินงาน เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดีและมีประสิทธิภาพ ในการที่จะศึกษาวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้ามาช่วยปฏิบัติงานนั้นจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงวิธีการที่จะเสาะแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน ซึ่ง

ถือเป็นหน้าที่ของทางฝ่ายการบริหารงานบุคคล (Personnel Department) โดยพิจารณาจากความสามารถของบุคคลประเภทดังต่อไปนี้

1. **ความสามารถทางด้านวิชาการ (Technical Skills)** คือ ความสามารถเฉพาะอย่างของบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน เช่น นักบัญชีก็มีความรู้ความสามารถในเรื่องการบัญชีเป็นอย่างดี ซึ่งอาจจะเป็นผู้สอบบัญชีที่มีความสามารถพิเศษ วิศวกรโยธาก็มีความสามารถทางด้านควบคุมแบบแปลนการก่อสร้างอาคารบ้านเรือน หรือผู้จัดการฝ่ายขายก็ย่อมมีความสามารถในเรื่องของการตลาดซึ่งสลับซับซ้อนมาก เหล่านี้เป็นต้น

2. **ความสามารถด้านความรู้สึกรู้จักคิด (Conceptual Skills)** ในทางธุรกิจหากมีปัญหายุ่งเหยิง ผู้บริหารอีกนั่นเองที่จะสามารถจัดปัญหาต่าง ๆ ได้ จะโดยวิธีหาทางแก้ไขหรือตัดสินใจปัญหานั้น ๆ ด้วยตนเอง หรือจะโดยแต่งตั้งบุคคลผู้มีความสามารถพิเศษช่วยแก้ไขปัญหาก็ได้

3. **ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills)** เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เพราะผู้บริหารถือว่าเป็นผู้นำของกิจการ ฉะนั้น จะต้องรู้จักวิธีการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้สึกรักงาน และร่วมใจกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

### หน้าที่ต่าง ๆ ของผู้บริหารที่มีต่อผู้ร่วมงาน

1. หน้าที่ในการวางแผนทางด้านกำลังคน (Manpower Planning)
  2. หน้าที่ในการเสาะแสวงหาตัวบุคคล (Recruiting)
  3. หน้าที่ในการคัดเลือกตัวบุคคล (Selection)
  4. หน้าที่ในการโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่ง (Transfer and Promotions)
  5. หน้าที่ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาคน (Training and Development)
- หน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวนี้น่าจะได้ศึกษาโดยละเอียดในส่วนที่เกี่ยวกับภาคการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ในตอนต่อไป

## 4. การอำนวยความสะดวก (Direction)

การอำนวยความสะดวก (หรือการสั่งการ) หมายถึง การนำหรือชี้แนะและควบคุม (Guiding & Supervising) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามคำสั่งหรือคำชี้แนะของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญที่สุดอีกหน้าที่หนึ่ง คือ “การสั่งการ” หรือ “การอำนวยการ” โดยนักบริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดงานให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กับองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จลุล่วงของงานจะเกิดขึ้นและเป็นไปโดยราบรื่นได้ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานมาย่อมมีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่ตนรับมา และจะต้องเรียนรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของบุคคลในแผนก ลักษณะท่าทาง และอุปนิสัย เพราะการทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิด Activity (กิจกรรม) นั้น ความเข้าใจซึ่งกันและกันถือเป็นรากฐานแห่งความสามัคคี ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานต่างก็มีความกระตือรือร้นในการทำงานและความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจเฉพาะหน้าได้

### ส่วนสำคัญในหน้าที่ของการสั่งงาน

มีดังนี้ คือ

1. บุคคลและองค์การ (Personnel and organization)
2. พฤติกรรมและการจูงใจ (Behavior and Motivation)
3. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

**1. บุคคลและองค์การ** ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การเป็นจุดหมายที่สำคัญซึ่งผู้บริหารต้องนำมาพิจารณาในการดำเนินงาน เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด คนมีความรู้สึกนึกคิดมีความสามารถในการบงการงาน เป็นผู้สั่งและผู้ควบคุมเครื่องจักรกลให้ทำงาน หากพิจารณาในแง่ขององค์การ คนเป็นผู้วางรากฐานแนววิธีปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ องค์การจะคงสภาพอยู่ได้ย่อมขึ้นอยู่กับการรวมกลุ่มของคน การรวมกลุ่มเพื่อทำสิ่งใด ๆ ก็ตาม ต้องมีเป้าหมายตามที่ตั้งไว้แน่นอน

**2. พฤติกรรมและการจูงใจ** จากสมมุติฐาน 3 ประการของพฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นได้โดยสาเหตุ (Caused) สัมผัส (Motivated) และเป้าหมาย (goal-directed) การกระทำของมนุษย์ย่อมแตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคล บางคนมีความเห็นว่า การที่ตนทำสิ่งนั้นขึ้นจะเป็นผลดีกับส่วนรวมหรือกับครอบครัว แต่อีกคนหนึ่งดำเนินการแตกต่างออกไป ซึ่งแล้วใครจะมีแนวความคิดไปในทางใด แต่การกระทำของแต่ละบุคคลก็ถือว่าไม่ผิดเพราะแล้วแต่เทคนิคของแต่ละคน ซึ่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายอันเดียวกันคือความสำเร็จในผลงาน

เมื่อต่างฝ่ายต่างมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าในการประกอบธุรกิจ หรืออาจกล่าวได้ว่าเมื่อมีสิ่งจูงใจในการทำงานเกิดขึ้น ผลงานที่จะตอบสนองย่อมเชื่อได้ว่ามีประสิทธิภาพ

และสมรรถภาพ เพราะคนได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และเกิดความภาคภูมิใจเมื่องานนั้นสำเร็จลุล่วงด้วยดี นั้นย่อมแสดงให้เห็นแล้วว่ามนุษย์ได้ถูกชักจูงให้ปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายที่วางไว้เมื่อแรกเริ่ม

**3. ความเป็นผู้นำ** เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะ (Characteristic) ว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติอย่างไร การเป็นผู้นำเป็นเทคนิคอันหนึ่งในการที่จะพูดจาหว่านล้อมคนอื่น ๆ ให้เกิดความเชื่อมั่นในตน สติปัญญา และความรู้ก็เป็นคุณสมบัติอันหนึ่ง ซึ่งแสดงออกถึงลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำที่ดีควรจะเป็นนักจิตวิทยาที่ดีด้วย ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในการประกอบการจะต้องแสดงลักษณะเด่นในตัวออกมาโดยการสร้างความร่วมมือ (Co-ordination) ในหมู่สมาชิกขององค์การผู้นำที่มีความสามารถจะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จในกิจการงานทุกด้านไม่ว่ากิจการนั้นจะอยู่ในช่วงระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม

ลักษณะของผู้นำมีหลายวิธี แต่ที่ใช้โดยทั่วไป คือ ลักษณะของผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leadership) แต่ละลักษณะของผู้นำก็แตกต่างกันไป

**4. การติดต่อสื่อสาร** ผู้บริหารงานจะประสบความสำเร็จในการบริหารงานทุกด้านได้ ย่อมขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การหรือกับบุคคลนอกองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้รู้ความเคลื่อนไหวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทันทั่วทั้งที่ เพราะกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การอาศัยการติดต่อสื่อสารเพื่อสั่งงานแก่บุคคลในองค์การทั้งสิ้น ตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการจนกระทั่งถึงกระบวนการขั้นสุดท้าย

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

(1) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงไปสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารวิธีนี้มักจะไม่ค่อยได้ผลในการทำงานนัก เพราะว่าเมื่อผู้บริหารสั่งงานออกไปแล้วไม่ได้ชี้แจงรายละเอียดให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงผลงานว่าที่ได้ทำไปนั้นดีเลวอย่างไร หรืออาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารวิธีนี้ไม่ค่อยจะสมบูรณ์นัก

(2) การติดต่อสื่อสารเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน (Upward Communication) การติดต่อสื่อสารวิธีนี้จะมีผลสำคัญก็ต่อเมื่อองค์การได้ถึงจุดอิ่มตัว คือ ไม่มีการขยายขยายอีกต่อไป แต่ถ้าหากองค์การเจริญรุ่งเรืองมีการขยายส่วนงานเพิ่มขึ้นอีก การติดต่อสื่อสารจากวิธีนี้จะยุ่งยากซับซ้อน เพราะการดูแลไม่ทั่วถึง ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ จะถูกดัดแปลงย่อ

ออกไป ทำให้ผู้บริหารงานในระดับสูงไม่สามารถจะทราบข้อเท็จจริงได้ และจะตัดสินใจอย่างผิด ๆ ในการบริหารงาน

(3) การติดต่อสื่อสารในลักษณะพื้นราบ (Horizontal Communication) ในการดำเนินงานแบบ team-work การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมาก เพราะเกี่ยวกับการประสานงาน (Co-ordination) ในแต่ละแผนกในระดับเดียวกันซึ่งทำได้ง่ายและรัดกุม

## 5. การควบคุม (Controlling)

กิจกรรมสำคัญขั้นสุดท้ายของการบริหารคือ “การควบคุม” การบริหารงาน ถ้าไม่มีการควบคุมแล้ว แผนงานทุกอย่างที่วางไว้จะไม่บรรลุถึงจุดหมายที่ได้ ดังนั้น ผู้บริหารงานควรจัดระเบียบการควบคุมงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุม หมายถึง การบังคับ ตรวจสอบการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ การควบคุมเปรียบเสมือนการวัดผลการดำเนินการว่ากิจการที่ได้ดำเนินไปเป็นขั้น ๆ นั้น ใช้หลักการควบคุมได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หัวหน้าผู้ควบคุมกิจกรรมที่คนงานได้ปฏิบัติไปนั้นว่าถูกต้องตามแผนอย่างไร และผู้บริหารจะมีหน้าที่ทำการตรวจสอบผลงานอีกต่อหนึ่ง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมก็คือ ผู้บริหารจะได้ทราบถึงข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานอันอาจเกิดขึ้นได้ เพื่อจะได้หาวิธีป้องกันและช่วยแนะนำหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุถึงจุดหมายได้ นอกจากนี้ การควบคุมมีไว้เพื่อบังคับให้ผลงานมีมาตรฐานควบคุมทรัพย์สินขององค์การ หรือจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งมีได้ขออนุมัติจากผู้บริหารชั้นสูง และที่สำคัญที่สุด คือ เพื่อใช้กระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้บุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะได้ตระหนักอยู่เสมอว่าการดำเนินงานทุกระยะได้อยู่ในสายตาของผู้บริหารตลอดเวลา

ในการตรวจควบคุมงานมีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ประการ คือ.-

1. เพื่อให้เกิดการประสานงาน (Co-ordination) ในระหว่างหน่วยงานที่เป็นส่วนประกอบขององค์การ
2. เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ในแต่ละหน่วยงานได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และอยู่ในขอบเขต



## ระบบการควบคุมงาน (Controlling System)

ระบบการควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ 3 คือ

1. **การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน** ในการควบคุมงานไม่ว่าจะเป็นกิจการขนาดใหญ่หรือเล็ก จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายไว้เสมอแม้ว่าองค์การนั้นจะแยกออกไปเป็นแผนก ๆ ผู้บริหารในฐานะเป็นหัวหน้าเป็นผู้นำของกิจการจะต้องทราบรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการควบคุมงานที่แน่นอน เพื่อจะได้กำหนดเป็นมาตรฐานสำหรับวัดผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่มุ่งหวังไว้หรือไม่เพียงใด เช่น การกำหนดมาตรฐานที่วางไว้ตลอดจนการกำหนดโควตาการขายให้แก่พนักงานขาย กำหนดค่าใช้จ่าย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้กล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการควบคุมตั้งแต่เริ่มแรกในการผลิตสินค้า จนกระทั่งนำออกจำหน่าย แต่การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนอาจจะใช้ไม่ได้ผลในบางกรณีที่เกี่ยวข้องกับการกะประมาณของขนาดใหญ่ เช่น การกำหนดเป้าหมายไว้ว่ากิจการของบริษัทนี้จะต้องเจริญก้าวหน้าในทุกด้านกว่าบริษัทอื่น

2. **การเปรียบเทียบผลงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว** ในการควบคุม ผู้บริหารจะต้องเปรียบเทียบผลงานที่กระทำมาแล้วและที่กำลังกระทำอยู่เพื่อจะได้หาวิธีปรับปรุงและแก้ไขหากมีสิ่งใดบกพร่องเกิดขึ้นรีบหาวิธีแก้ไขโดยรีบด่วน

3. **การดำเนินการแก้ไข** ในการดำเนินการแก้ไขย่อมแตกต่างกันแล้วแต่ลักษณะของงาน งานบางอย่างต้องใช้เวลาในการแก้ไขจะต้องค้นหาว่าสาเหตุแห่งการผิดพลาด การดำเนินงานในกิจการขนาดใหญ่มีวิธีการยุ่งยากซับซ้อนมาก ผู้บริหารที่สามารถจะต้องหาวิธีป้องกันโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิดติดตามผลงานทุกระยะ

**การควบคุมงานโดยกำหนดเป้าหมาย (Controlling by Objective)** หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การควบคุมงานตามหลักการบริหารแผนใหม่ เป็นวิธีการบริหารอย่างหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขผลเสียทางพฤติกรรมได้โดยมีการกำหนดเป้าหมายของการที่กระทำในตำแหน่งงานต่าง ๆ ลักษณะการควบคุมนี้จึงบ่งเฉพาะถึงการควบคุมตนเอง (Self-control) ผู้ที่รับผิดชอบต้องคอยควบคุมงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ดังต่อไปนี้คือ.—

หลักการควบคุมตามการบริหารแผนใหม่จะต้อง

1. ผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างเหมาะสมและรอบคอบโดยระลึกอยู่เสมอว่างานจะสำเร็จได้ด้วยคน (โดยคนงาน)
2. ผู้บริหารจะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมในการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
3. ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อถึงคราวจำเป็น รู้จักการเป็นนายที่ดี

4. ส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ก้าวหน้าหากมีโอกาสและสนับสนุนผลงานของเขา

5. ผู้ควบคุมจะต้องทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาในความสามารถของตนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถหากเขามีโอกาส

## สรุป

องค์การคือโครงสร้างภายในซึ่งบุคคลแต่ละคนภายในองค์การมีความเกี่ยวข้องกันเพื่อที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการดำเนินงานธุรกิจคนคือทรัพยากรเบื้องต้น (primary resource) ขององค์การ ผู้จัดการจำเป็นที่จะต้องเข้าใจบุคคลเหล่านี้ว่ามีพฤติกรรมอย่างไรเมื่อต้องมาทำงานด้วยกัน

ธุรกิจทุกแห่งไม่ว่ามีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการจัดองค์การเพื่อที่จะทำให้กลุ่มพนักงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้อำนาจหน้าที่ของส่วนกลาง การดำเนินงานของธุรกิจดำเนินไปโดยบุคคลากร ซึ่งรวบรวมขึ้นเป็นองค์การซึ่งอาจเป็นแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ องค์การแบบทางการก่อให้เกิดการบริหารงานขึ้นซึ่งทำให้สามารถมีการบริหารงานที่เป็นแบบแผน ส่วนองค์การแบบไม่เป็นทางการซึ่งเรียกว่า informal organization เป็นผลจากความสัมพันธ์กันทางสังคมและการติดต่อสื่อสารซึ่งเป็นไปในทั้งระดับผู้บริหารและในระดับลูกจ้าง

ในการวางแผนการจัดองค์การแบบทางการ สิ่งสำคัญคือการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ ลูกจ้างแต่ละคนจะมีความรับผิดชอบสูงขึ้นตามตำแหน่ง และตามงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ

ลูกจ้างเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มคนงานขององค์การนั้น ในฐานะที่เป็นบุคคลจึงได้รับแรงกระตุ้นโดยมีความต้องการ (want) และความจำเป็น (need) ลักษณะท่าทีที่มีต้องการจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ เพราะเกิดจากการขาดความเข้าใจว่าจะได้สิ่งใดตามที่คาดหมายไว้จากงานที่ทำบ้าง

การวางแผนการจัดองค์การที่สำคัญมีอยู่ 4 ประเภทด้วยกัน แต่ละประเภทสามารถแสดงได้โดยการใช้แผนผังการจัดองค์การ แผนผังนี้จะแสดงเป็นรูปภาพทำให้ทราบว่าลูกจ้างจะต้องทำอะไรบ้าง และแต่ละคนมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไรในการดำเนินงานของตน

การจัดองค์การแบบสายงานหลัก คือสายการบังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กันโดยตรง แสดงถึงช่องทางการติดต่อและอำนาจการบังคับบัญชาระหว่างระดับหัวหน้าและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

การจัดองค์การแบบงานหลัก และงานให้คำปรึกษา ตามความหมายของชื่อเป็นการรวมกันทั้งหน้าที่งานประจำและงานให้คำปรึกษา ผู้บริหารงานประจำใช้อำนาจแบบทางการกับผู้อื่น ผู้ชำนาญงานที่ให้คำปรึกษาเริ่มใช้ผู้บริหารงานหลัก โดยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในงานด้านที่ต้องอาศัยความชำนาญ

ในการจัดองค์การตามหน้าที่ การจัดงานจะแบ่งตามแผนกซึ่งเป็นงานตามหน้าที่ของแต่ละแผนก เช่น แผนกผลิต แผนกการเงิน และแผนกการตลาด อำนาจในการสั่งการจะเป็นไปตามหน้าที่แต่ละอย่าง

การจัดองค์การแบบโครงการหรือแบบ Matrix ยึดหลักตามแนวความคิดของโครงการ ผู้ชำนาญงานจะได้รับมอบหมายงานตามโครงการเพียงชั่วคราวเท่านั้น เมื่อโครงการเสร็จเรียบร้อยแล้ว สมาชิกของกลุ่มก็จะกลับไปยังแผนกเดิมของตน

แผนผังการจัดองค์การและหนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือการบริหารที่มีประโยชน์อย่างมากแผนผังคือแผ่นพิมพ์เขียวของการจัดองค์การ แสดงสายอำนาจการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์กันของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ

---