

บทที่ 3

แนวความคิดทางการจัดการ

หัวข้อจุดประสงค์ของการเรียนรู้

- แนวความคิดทางการจัดการยุคดั้งเดิม
- การจัดการแบบดั้งเดิม
- การจัดการเชิงพฤติกรรม
- การจัดการด้วยการวิเคราะห์เชิงปริมาณ
- การจัดการสมัยใหม่

บทที่ 3

แนวความคิดทางการจัดการ

(The Management Approaches)

แนวความคิดทางการจัดการยุคดั้งเดิม

1. ทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (The Classical Management Approach) (1880 - 1930)
2. ทฤษฎีการจัดการเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Management Approach) (1930 - 1950)
3. ทฤษฎีวิทยาการจัดการ (The Management Science Approach) (1940 - 1990)
4. ทฤษฎีการจัดการในยุคปัจจุบัน (The Modern Management Approach) (1950 - ปัจจุบัน)

แนวความคิดที่ 1 แนวความคิดการจัดการดั้งเดิม

ความคิดทางการจัดการในยุคเริ่มแรก การพัฒนาเครื่องจักรไอน้ำ โดย James Watt ได้คิดค้นขึ้นในปี 1765 พัฒนาด้านแบบ Mass production ทำให้การผลิตเปลี่ยนจากครัวเรือนมาเป็นการผลิตปริมาณมาก

Adam Smith และ James Watt

ผู้ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม และการค้าในประเทศอังกฤษ โดย Adam Smith ก่อให้เกิดการปฏิวัติความคิดด้านเศรษฐกิจ ส่วน James Watt ก่อให้เกิดการปฏิบัติด้านการใช้พลังงานไอน้ำ

Adam Smith

ในหนังสือ The Wealth of Nations ปี 1776 Adam Smith ชี้ให้เห็นว่าการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ได้ก่อให้เกิดผลผลิตในด้านต่างๆ คือ

- ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (specialization)
- ประหยัดเวลาจากการเปลี่ยนงานย่อยงานหนึ่งไปสู่งานย่อยอีกงานหนึ่ง เพราะถ้าแต่ละคนทำงานในทุกขั้นตอนในลักษณะช่างฝีมือแล้ว ช่วงของการเปลี่ยนแปลงจากงานหนึ่งไปสู่งานหนึ่งจะทำให้ต้องสูญเสียเวลาไป

- สามารถสร้างเครื่องจักรหลายชนิดมาช่วยเสริมการผลิตได้อย่างสะดวกขึ้น และทำให้ประหยัดแรงงาน ทำให้ผลิตเป็นปริมาณมาก

Robert Owen (ปี 1771 - 1858)

Owen ได้มีวิธีการบริหารจัดการโรงงานที่ New Lanark ดังนี้

- กำหนดอายุขั้นต่ำในการทำงานของคนงาน
- ลดชั่วโมงการทำงานของเด็กและของคนงานทุกคนลง
- จัดให้มีโรงอาหาร ชุมชน และที่พักอาศัยที่ดีให้กับคนงาน
- จ่ายผลตอบแทนของคนงานให้ตามผลงาน

ผลปรากฏว่าผลิตภาพการผลิตของโรงงานสูงขึ้นและสภาพความเป็นอยู่ของคนงานดีขึ้น แม้ว่าผลงานของ Owen จะไม่เป็นที่นิยมใช้กันในทุกโรงงานทั่วไป แต่ Owen ก็ถือว่าเป็นนักอุตสาหกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

Charles Babbage (ปี 1792 - 1871)

Charles Babbage เป็นศาสตราจารย์ด้านคณิตศาสตร์ที่ Cambridge ของอังกฤษ ในหนังสือที่ Babbage เขียนขึ้นเรื่อง On the Economy of Machinery and Manufactures ในปี 1832 นั้น Babbage ได้เน้นไปที่กฎเกณฑ์ในการแก้ปัญหาทางการจัดการโดย Babbage เชื่อว่า กิจการควรทำการวิเคราะห์งานโดยคำนึงถึงสภาพจิตใจและร่างกายของคนงานและควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับทักษะของคนงาน พร้อมกับให้ข้อเสนอแนะว่า คนงานที่ทำการปรับปรุงประสิทธิภาพควรได้รับส่วนแบ่งจากผลกำไร

Henry Towne (ปี 1844 - 1924)

Henry Towne เป็นวิศวกรเครื่องกลชาวอเมริกันและเป็นประธานบริษัท Yale and Towne Manufacturing อยู่ถึง 48 ปี โดย Towne เชื่อว่าเทคนิคการจัดการควรนำมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบในโรงงาน และยืนยันว่าการจัดการเป็นวิทยาศาสตร์ ดังนั้นความรู้ต่างๆ ที่สะสมมาจากผู้ปฏิบัติงานควรที่จะนำมาศึกษาและถ่ายทอดให้แก่กันและกัน

ทฤษฎีการจัดการแบบเดิม (1880 - 1930)

ในทฤษฎีการจัดการแบบเดิม (Classical Management Theory) ได้มีสำนักคิดที่สำคัญ 2 รูปแบบ คือ

- การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ได้เน้นศึกษาการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน ผู้นำความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้แก่ Frederick W Taylor, Lillian Gilbreth, Henry Gantt และ Harrington Emerson

Frederrick W. Taylor ผู้เป็นบิดาแนวความคิด Scientific Management (ปี 1856 - 1915)

Taylor เชื่อว่า "ถ้าจำนวนของเวลาและความพยายามที่คนงานแต่ละคนใช้ไปในการผลิตผลผลิตหนึ่งหน่วย สามารถลดลงได้โดยการเพิ่มความชำนาญ (Specialization) และการแบ่งงานกันทำ (specialization) และการแบ่งงานกันทำ (division of labor) แล้ว กระบวนการผลิตจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น" Taylor ได้พัฒนาหลักการ 4 ประการในการเพิ่มประสิทธิภาพในที่ทำงาน อันได้แก่

หลักข้อที่ 1 ศึกษาถึงวิธีการที่คนงานปฏิบัติงานในการะงานต่างๆ ตลอดจนรวบรวมความรู้ในงานทั้งหมดที่คนงานเมื่ออยู่แต่ไม่ได้นำมาใช้อย่างเป็นทางการ และทดลองวิธีการการต่างๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน

หลักข้อที่ 2 การรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานใหม่โดยเขียนเป็นกฎและระเบียบขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

หลักข้อที่ 3 คัดเลือกคนงานอย่างรอบคอบเพื่อให้คนงานที่รับเข้ามามีทักษะและความสามารถตรงกับความต้องการของภาระงานและอบรมคนงานให้ปฏิบัติตามภาระงานตามกฎและระเบียบขั้นตอนที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

หลักข้อที่ 4 กำหนดระดับของผลงานที่ยุติธรรมหรือที่ยอมรับได้และพัฒนาระบบการจ่ายเพื่อให้รางวัลกับคนงานที่มีผลงานเหนือกว่าระดับที่ยอมรับได้

การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Studies)

แนวคิดของ Gilbreth เน้นการกำจัดความสิ้นเปลือง และความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง (The one best way to do work) โดย Gilbreth ได้ทำการศึกษาที่สำคัญคือ

- ลักษณะการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน (Mothion Study)
- ผังกระบวนการทำงาน (Work Flow Process Chart)

จากผลการศึกษาดังกล่าวทำให้ Gilbreth สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่ต้องใช้กำลังกายเคลื่อนไหว และลดความเหนื่อยล้าจากการทำงานของตนเอง

โดยมีหลักการดังนี้

1. ค้นหาและจำแนกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
2. พยายามลดกฎเกณฑ์การทำงานให้น้อยลง
3. ประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงาน

Gantt เป็นผู้บุกเบิกทางด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรมและการจัดการ โดยเป็นวิศวกรที่ปรึกษา แนวคิดของ Gantt ได้เน้นไปที่การให้สิ่งจูงใจ (Incentives) ให้กับคนงานที่ทำงานโดยมีหลักการ ดังนี้

1. จ่ายค่าจ้างให้คนงานทั้งหมดตามค่าแรงขั้นพื้นฐานที่กำหนด
2. ถ้าคนงานทำงานสำเร็จตามเวลาที่ได้กำหนดไว้จะได้รับโบนัสพิเศษ
3. ถ้าคนงานปฏิบัติงานดีนอกเหนือจากที่คาดหวังไว้จะได้รับรางวัล (rewards) นั่นคือให้เป็นหัวหน้างาน (supervisors) และเน้นให้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน (coach) มากกว่าให้เป็นผู้ควบคุมงาน

ทฤษฎีการบริหารองค์กร

Henri Fayol Administrative Management

ปี 1814 - 1925 Fayol ชี้ให้เห็นว่าผู้จัดการระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางธุรกิจ 6 กิจกรรมได้แก่

1. กิจกรรมทางเทคนิค (Technical activities)
 - การผลิตตามชิ้นงานโดยช่างฝีมือ (Production)
 - การผลิตในเชิงโรงงาน (Manufacturing)
2. กิจกรรมทางการค้า (Commercial activities)
 - การซื้อ (Buying)
 - การขาย (Selling)
 - การแลกเปลี่ยน (Exchanging)
3. กิจกรรมทางการเงิน (Financial activities)
 - การหาเงินทุนและสินเชื่อ (Searching for capital & Credit)
 - การใช้เงินทุนอย่างเหมาะสม (Using them optimally)
4. กิจกรรมด้านความปลอดภัย (Security activities)
 - การป้องกันบุคคลและทรัพย์สิน (Protecting property persons)
5. กิจกรรมทางบัญชี (Accounting activities)
 - การจัดทำสต็อก (Management stock)

- การจัดท่างบดุล (Account balancing)
- การบันทึกต้นทุน (Management costs)
- 6. กิจกรรมทางการจัดการ (Managerial activities)
 - การวางแผน (Planning)
 - การจัดองค์การ (Organizing)
 - การสั่งการ (Commanding)
 - การประสานงาน (Coordinating)
 - การควบคุม (Controlling)

กฎ 14 ข้อของ Fayol

นอกจากนั้น Fayol ยังได้พัฒนาข้อที่จะช่วยให้ผู้จัดการ จัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปได้แก่

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work)
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & responsibility)
3. เอกภาพการสั่งการ (Unity of command)
4. สายของอำนาจหน้าที่ (Line of authority)
5. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (Centralization)

ทฤษฎีการจัดองค์การแบบราชการ Bureaucracy

แนวความคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม (ปี 1930 - 1950)

The Hawthorne Study

การศึกษาชุดหนึ่งดำเนินมาตั้งแต่ปี 1924 - 1932 ที่เมือง Hawthorne และรัฐชิคาโกของบริษัท Western Electric ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นที่รู้จักกันในนาม "Hawthorne Study" ซึ่งได้เริ่มในปี 1924 โดย National Academy of Sciences

- F.J. Roethlisberger
 - William J. Dickson
 - Elton Mayo
1. Room Studies (1924 - 1927)
 2. Interviewing Studies หรือ Relay Assembly Test Experiments (1927 - 1932)
 3. Observational Studies (1931 - 1932)

Abraham Maslow และ The Hierarchy of Needs (ปี 1908 - 1970)

- Physiological needs
- Safety needs
- Social needs
- Esteem needs
- Self - actualization needs

แนวความคิดที่ 2 Mary Parker Follett (1868 - 1933)

Follett ได้โต้แย้งว่าคนงานคือผู้ที่รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับงาน ดังนั้นคนงานควรจะทำ การวิเคราะห์งานและผู้จัดการควรอนุญาตให้คนงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนางาน

- Follett ได้ให้ความสนใจกับทีมจัดการตัวเอง (self - managed teams) และการให้สิทธิตัดสินใจ (empowerment)

- Follett ได้สนับสนุนสิ่งที่ตัวเองเรียกว่า "ข้ามหน้าที่งาน" (cross - functioning)
- Fayal มีทฤษฎีคณะคออำนาจและอำนาจหน้าที่ในแนวระดับ

Douglas McGregor และ Theory X and Theory Y (1906 - 1964)

Theoty X :	Theoty Y :
1. คนส่วนมาก เลียงาน ไม่ชอบทำงาน	1. คนมีความต้องการทำงานเพื่อแสดงความสามารถ
2. คนต้องถูกบังคับจึงจะทำงาน	2. คนเป็นผู้ที่รับผิดชอบต้องเป็นผู้นำ
3. คนส่วนมากไม่ชอบเป็นผู้นำ	3. คนทำงานได้ด้วยความตั้งใจ
4. ไม่ต้องการมีความรับผิดชอบ	4. คนทั่วไปยอมรับ
5. คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความคิดริเริ่ม	5. คนมีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนา

แนวความคิดที่ 3 แนวความคิดการจัดการเชิงปริมาณ

ทฤษฎีวิทยาการจัดการ (Management Science) มีสิ่งเรียกแตกต่างกันเช่น

- การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management)
- การจัดการการผลิต (operations management)

- การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management)
- ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (management information system)

แนวความคิดที่ 4 การจัดการในยุคปัจจุบัน

ทฤษฎีเชิงระบบ (System theory)

Modern Management Approach องค์การมีลักษณะเป็นระบบประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยประสานร่วมกันโดยประกอบด้วย

ปัจจัยนำเข้า (Inputs)

- ทรัพยากรทางกายภาพ (physical resources)
- ทรัพยากรทางการเงิน (financial resources)
- ทรัพยากรมนุษย์ (human resources)
- ทรัพยากรด้านสารสนเทศ (information resources)

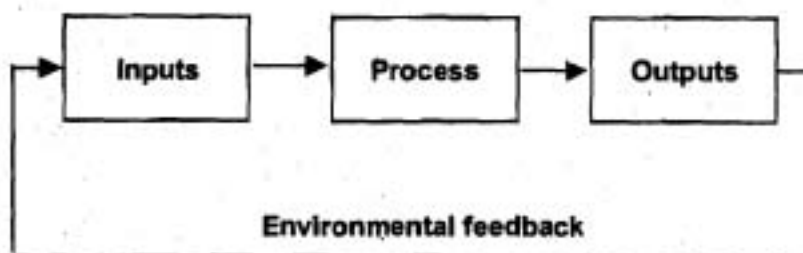
กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process)

- หน้าที่การจัดการ (management functions)
- เทคโนโลยีการผลิต (technological operations)
- กิจกรรมการผลิต (production activities)

ผลผลิต (Outputs)

- สินค้าและบริการ (goods & services)
- กำไรและขาดทุน (profits & losses)
- พฤติกรรมของบุคลากร (employee behaviors)

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)



ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

การจัดการที่ดีที่สุดไม่สามารถกำหนดได้ด้วยรูปแบบมาตรฐาน แต่ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อเลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด

UNIVERSALIST VS. SITUATIONALIST THEORIES	
Universalist Theories "มีวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการ"	Situationalist Theories ไม่มีวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการ จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ ก่อนเลือกรูปแบบการจัดการ

ตารางเปรียบเทียบทฤษฎีการจัดการแบบเดิมกับการจัดการตามสถานการณ์

William G. Ouchi และ Theory Z ปี 1981

ลักษณะการจัดการของอเมริกา

- การจ้างงานระยะสั้น (Short - term employment)
- การตัดสินใจด้วยเหตุผล (Individual decision making)
- ความรับผิดชอบส่วนตัว (Individual responsibility)
- การประเมินผลการเลื่อนตำแหน่งรวดเร็ว (Rapid evaluation and Promotion)
- การควบคุมจากภายนอก (Explicit, formalized control)
- ความเชี่ยวชาญ (Specialized career path)
- การตัดสินใจให้ความสนใจเฉพาะส่วน (Segmented concern)

ลักษณะการจัดการของญี่ปุ่น

- การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime employment)
- การตัดสินใจเป็นกลุ่ม (Consensual decision making)
- ความรับผิดชอบร่วมกัน (Collective responsibility)
- การเลื่อนตำแหน่งและประเมินช้ามาก ๆ (Slow evaluation and Promotion)
- การควบคุมไม่เป็นระบบ (Implicit, informal control)
- ความก้าวหน้าในอาชีพไม่เจาะจงเฉพาะด้าน (Nonspecialized career path)
- Holistic concern

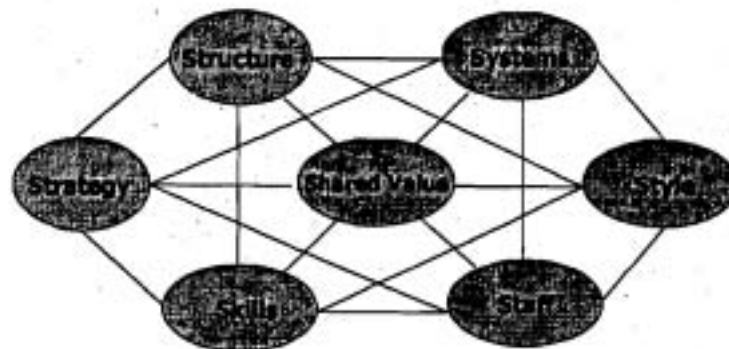
THEORY Z ORGANIZATIONS

- การจ้างงานระยะยาว (long - term employment)
- การตัดสินใจโดยรวม (Collective decision making)
- ความรับผิดชอบส่วนตัว (Individual responsibility)
- การเลื่อนตำแหน่ง (Slow evaluation & promotion)
- การควบคุมผสมทั้งภายในและภายนอก Implicit, informal control with explicit, formalized measures
- Moderately specialized career paths
- Holistic concern, including family

Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr ใน In Search of Excellence (1982)

ต้นปี 1977 บริษัท Mckinsey ได้สรุปผลการศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันของตัวแปรที่ถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (Keys success factors) หรือที่เรียกว่า McKinsey 7-S Framework

McKinsey 7-S Framework



ผลจากการศึกษาดังกล่าวได้ถูกนำมาตีพิมพ์ในหนังสือ ชื่อ In Search of Excellence
ปี 1982 พอสรุปได้ดังนี้

Structure	⇒	รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำกัด (simple form & lean staff)
Strategy	⇒	มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting)
Staff	⇒	มีอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ (autonomy & entrepreneurship) เพิ่มผลิตภาพโดยพนักงาน (productivity through people)
Style	⇒	สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด (hands - on)
Shared value	⇒	ความเชื่อมั่นในค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (value driven)
System	⇒	มุ่งเน้นที่การปฏิบัติ
Skill	⇒	เขมงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose - tight properties)

Michael Hammer และ James Champy ปี 1993

Reengineering the corporation

"ความคิดใหม่เกี่ยวกับหลักการพื้นฐานและการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ
ใหม่อย่างถอนรากถอนโคนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างฉับพลัน ทั้งในด้านต้นทุน คุณภาพ
บริการและความรวดเร็ว" โดยในหนังสือดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับ

- Fundamental
- Radical
- Dramatic
- Process

Michael Hammer และ James Champy ปี 1993

การรื้อปรับระบบ

- Rethink
- Redesign
- Retools
- Rehumaneeing