

บทที่ 2

พัฒนาการของการจัดการ

การบริหาร (Administration) คือการกำหนดนโยบายหรือการกำหนดแผนงาน นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public administration) ส่วนการจัดการ (Management) คือ การดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือแบบที่วางไว้ นิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ ปัจจุบัน “การบริหาร” หรือ “การจัดการ” เป็นคำที่ใช้แทนกันได้และน่าจะให้ความหมายในลักษณะเดียวกันบางครั้งมีผู้ใช้ว่า “การบริหาร จัดการ” สำหรับคำแรกนี้จะเรียกว่า การจัดการ

การจัดการ ประกอบด้วย กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผน การจัดระเบียบและประสานงานของบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ทำให้การทำงานเสร็จตามแผนที่วางไว้ ปีเตอร์ เอฟ. ดร็กเกอร์ (Peter F. Drucker) นักบริหารและปรมาจารย์ทางการบริหารของสหรัฐอเมริกา กล่าวว่า การจัดการ คือ “การทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” ดังนั้น การจัดการจึงเป็นงานที่หัวหน้างานทุกคนจะต้องปฏิบัติ รวมถึงการจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ตลอดจนการประสานกิจกรรมและกำหนดการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

การจัดการ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท สำหรับองค์กรขนาดเล็ก การแบ่งงานอาจทำได้โดยไม่ชัดเจนนัก แต่ถ้าหากองค์กรมีขนาดใหญ่และมีบุคลากรจำนวนมาก การจัดการก็มีความจำเป็นและสำคัญมากที่สุด นอกจากการจัดการจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกขนาดและทุกประเภทแล้ว การจัดการยังมีความจำเป็นในทุกระดับขององค์กรอีกด้วย

การจัดการเป็นศิลปะหรือศาสตร์ อาจจะกล่าวได้ว่า วิชาการจัดการเป็นศาสตร์ ทั้งนี้เพราะสามารถกำหนดเป็นหลักทฤษฎีที่มีกฎเกณฑ์ สามารถพิสูจน์ได้ ในปัจจุบันวิทยาการต่างๆ มีความเจริญก้าวหน้า ศาสตร์ทางด้านการจัดการได้เจริญขึ้นเช่นเดียวกัน การตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาทางต่างๆ สามารถทำการวิเคราะห์และดำเนินการได้ โดยอาศัยคณิตศาสตร์เข้ามาช่วย จนมีคำเรียกการจัดการว่า ศาสตร์การจัดการ (Management science) ในขณะเดียวกัน การจัดการมีลักษณะเป็นศิลปะ เนื่องจาก ต้องนำหลักและกฎเกณฑ์ต่างๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

ล้อม โดยที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงและแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเวลา สถานที่ หรือปัจจัยต่างๆ ดังนั้น การจัดการจึงเป็นศิลปะด้วยเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถ และความพยายามที่จะจัดการดำเนินงานในองค์การให้สำเร็จผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การจัดการจึงถือว่าเป็นศาสตร์และเป็นศิลปะควบคู่กันไป

ประวัติและพัฒนาการของการจัดการ

เมื่อ 3000 ปีก่อนคริสตกาล มีข้อมูลที่บันทึกลงแผ่นดินเหนียว แสดงถึงการจัดการอย่างมีระบบของชาวซูเมเรียน การปกครองแบบศักดินาในระบบเจ้าขุนมูลนายของอียิปต์ในการสร้างปิรามิด และชาวจีนในการสร้างกำแพงเมืองจีน สำหรับคนทั่วไป องค์การในสมัยก่อนมีการจัดการกันเองในครัวเรือน ราวจนกระทั่งศตวรรษที่ 18 เป็นยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมองค์การต่างๆ เริ่มขยายใหญ่ขึ้น แต่การจัดการงานยังไม่มีระบบที่แน่นอน ยุคนี้ถือเป็นยุคก่อนการคิดค้นการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์ (Prescientific management)

ยุคที่หนึ่ง ได้แก่ ยุคการศึกษาตามวิธีการสมัยเดิม (Classical หรือ Traditional approach) คือ การศึกษาโดยเน้นถึงกระบวนการทางการจัดการ การจัดวางแนวทางของการทำงานต่าง ตลอดจนวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) กล่าวคือ ความสามารถในการผลิต ผลลัพธ์ที่ต้องการใช้ต้นทุนและทรัพยากรต่ำ และความสามารถขององค์การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การจัดการตามวิธีการสมัยเดิมนี้นี้ประกอบด้วย สองแนวคิดคือ การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific management) และการจัดการแบบคลาสสิก (Classical management) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้ได้แก่ เฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) และ เฮนรี แกนต์ (Henry Gantt) เป็นต้น

ยุคที่สอง ได้แก่ การศึกษาตามวิธีการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral approach) ได้แก่ การจัดการที่เน้นพฤติกรรมของบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์การเป็นสำคัญ เช่น การศึกษาความต้องการของมนุษย์ การจูงใจการออกแบบองค์การ การติดต่อสื่อสาร การออกแบบงาน โดยให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงานและการสร้างความพอใจให้พนักงานนับว่าเป็นยุคที่มีการจัดการก้าวหน้าเป็นอย่างมาก ผู้บริหารในยุคนี้ได้ให้ความสนใจต่อผลการศึกษาทดลองของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) โดยมีแนวคิดว่าหากนำวิธีการทางมนุษย์สัมพันธ์ไปใช้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะทำให้บรรยากาศในองค์การดี ทำให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้ และผลที่ได้รับก็คือ คนงานมีความพอใจ

สูงสุดซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางผลผลิต นักบริหารเรียกการจัดการยุคนี้ว่า ยุคนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ผู้ศึกษาทางการบริหารในยุคนี้ได้แก่ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) คริส อาร์ไกริส (Chris Argyris) เรนซิน ไลเคิร์ต (Rensis Likert) ดักลาส แมคเกร็กเกอร์ (Douglas McGregor) เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

ยุคที่สาม ได้แก่ ยุคของการจัดการงานสมัยใหม่ (Modern approach) การศึกษาค้นคว้าวิธีการจัดการงานตามแนวทฤษฎีใหม่ ยังปรากฏขึ้นอยู่เสมอๆ การศึกษาการจัดการในยุคนี้ เป็นวิธีการที่นำเอาเทคนิคทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือสถิติและข้อมูลมาช่วยในการแก้ปัญหา เป็นการจัดการเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ศาสตร์การจัดการ (Management science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (Operations research) เป็นการนำโมเดลคณิตศาสตร์มาประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ การตัดสินใจต่างๆ หรือการนำหลักเกณฑ์เชิงปริมาณโดยเลือกจากวิธีการระหว่างทางเลือกต่างๆ กล่าวคือ ผู้บริหารอาจจะมีทางเลือกหลายทางและจะนำทางเลือกที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดมาใช้ วิธีการนี้แตกต่างจากการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งให้ความสำคัญที่การศึกษาวิธีการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน หรือ หาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ศาสตร์ของการจัดการประกอบด้วย

1.1 ทฤษฎีการจัดลำดับแถวรอคอย (Queuing theory หรือ Waiting line analysis) หมายถึงเทคนิคที่เน้นอัตราความเร็วกับหน่วย หรือบุคคลที่อยู่ในลำดับตามขั้นตอนการดำเนินงาน

1.2 โมเดลสถานการณ์จำลอง (Simulation model) เป็นลักษณะจำลองการดำเนินงาน โดยการสร้างโมเดลการคำนวณเป็นขั้นตอนแล้วใช้โมเดลนั้นเปรียบเทียบกับลักษณะระบบที่เป็นจริง เพื่อคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต

2. การจัดการปฏิบัติการ (Operational management) เป็นการจัดการซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณเพื่อปรับปรุงผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าหรือการบริการ นอกจากนี้ยังช่วยองค์กรในด้านการควบคุมคุณภาพ และเทคนิคตารางเวลาเพื่อช่วยจัดการในการวางแผนการผลิต

3. ระบบข้อมูลการจัดการ (Management Information Systems - MIS) เป็นเครื่องมือการจัดการซึ่งมุ่งที่การเก็บรวบรวม กระบวนการและการส่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการ กล่าวคือ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยผู้บริหารในด้านการค้นหาข้อมูลที่ตรงกับความต้องการในระยะอันรวดเร็ว เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย

4. ทฤษฎีระบบ (System theory) เป็นทฤษฎีการจัดการซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ที่เกี่ยวข้องกัน คือ

4.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน และข้อมูลที่ใช้เพื่อผลิตสินค้า หรือบริการ

4.2 กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) ประกอบด้วย การจัดการเทคโนโลยี และการปฏิบัติการผลิต เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต

4.3 ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย สินค้าและบริการ กำไรและขาดทุน และผลลัพธ์ที่คาดหวังอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

4.4 การป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพและผลลัพธ์เกี่ยวกับกิจกรรมขององค์การ ข้อมูลเหล่านี้ใช้เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพเพื่อให้ได้ผลที่พึงพอใจมากขึ้น

ทฤษฎีระบบ ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตขององค์การและการใช้ระบบย่อย (Subsystems) ซึ่งระบบต่างๆ ภายในระบบมีปฏิริยาต่อกัน ในขณะที่ระบบปิด (Closed system) ไม่มีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อม ส่วนระบบเปิด (Open system) เป็นระบบที่มีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อม และได้รับการป้อนกลับ ดังนั้น ทุกองค์การจึงเป็นระบบเปิด

5. ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency theory of management) เป็นทฤษฎีการจัดการซึ่งมุ่งที่การปรับปรุงพฤติกรรมจัดการเฉพาะอย่างขององค์การ ประกอบด้วยเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคลากร ซึ่งผู้บริหารยอมรับว่าการมีกิจกรรมที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์การและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนับได้ว่าวิธีการที่ดีวิธีหนึ่ง เนื่องจาก การพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การไม่กว้างขวาง และแคบจนเกินไป ทำให้การแก้ไขปัญหาถูกต้อง และการเสนอแนวทางแก้ไขชัดเจน ทฤษฎีนี้เป็นการประสมประสาน 3 ทฤษฎีการจัดการที่สำคัญซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นโครงร่างงาน คือ หลักวิทยาศาสตร์หรือเหตุผล (Scientific) พฤติกรรมศาสตร์ (Behavior) และเชิงปริมาณ (Quantitative)

6. ทฤษฎี Z ของวิลเลียม เออชี่ (William Ouchi) เป็นทฤษฎีแบบประสมประสานทฤษฎีการจัดการระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาซึ่งเน้นการทำงานตลอดชีพ (Long term

employment) ผู้บริหารหลายประเทศ เช่น สวีเดน เกาหลีใต้ และประเทศอื่นๆ ได้ให้ความสนใจในทฤษฎีนี้ แต่การศึกษาของเขายังไม่ชัดเจนต้องรอผลการสำรวจต่อไปในอนาคต

รูปแบบของการวิเคราะห์การจัดการ

1. การศึกษาโดยการทดลองหรือกรณีศึกษา (Empirical or case approach)
2. การศึกษาพฤติกรรมระหว่างบุคคล (Interpersonal behavior approach)
3. การศึกษาพฤติกรรมกลุ่ม (Group behavior approach)
4. การศึกษาระบบสังคมที่มีความร่วมมือกัน (Cooperative social systems approach)
5. การศึกษาเทคนิคสังคม (Sociotechnical systems approach)
6. การศึกษาทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision theory approach)
7. การศึกษาระบบ (Systems approach)
8. การศึกษาคณิตศาสตร์การจัดการ หรือวิทยาศาสตร์การจัดการ (Mathematical or management science approach)
9. การศึกษาเชิงสถานการณ์ (Contingency or situational approach)
10. การศึกษากฎการจัดการของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg's managerial roles approach)
11. การศึกษาโครงสร้างการทำงาน 7-S ของแม็กคินซี (McKinsey's 7-S approach)
12. การศึกษาการปฏิบัติการ (Operations approach)

วิเคราะห์การจัดการ

ลักษณะ (Characteristics)	ข้อจำกัด (Limitations)
การศึกษาโดยการทดลองหรือกรณีศึกษา (Empirical or case approach)	
<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาประสบการณ์โดยอาศัยกรณีศึกษา - กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลว 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์แตกต่างกัน - ไม่ใช่หลักเกณฑ์ทฤษฎีการจัดการ
การศึกษาพฤติกรรมระหว่างบุคคล (Interpersonal behavior approach)	
<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาที่พฤติกรรมระหว่างบุคคล มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำและการจูงใจ - ใช้หลักจิตวิทยาของบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เน้นการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม
การศึกษาพฤติกรรมกลุ่ม (Group behavior approach)	
<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาที่พฤติกรรมกลุ่มของบุคคล - ใช้หลักสังคมวิทยา และจิตวิทยาสังคม - ศึกษารูปแบบพฤติกรรมกลุ่ม และพฤติกรรมองค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ประสมประสานกับแนวความคิด หลักเกณฑ์ ทฤษฎี และเทคนิคในการจัดการ
การศึกษาระบบสังคมแบบร่วมมือกัน (Cooperative social systems approach)	
<ul style="list-style-type: none"> - เกี่ยวข้องทั้งพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมกลุ่มซึ่งนำไปสู่ระบบการร่วมมือกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นการศึกษาการจัดการที่กว้างเกินไป และไม่เน้นเรื่องแนวความคิด หลักเกณฑ์ และเทคนิคการจัดการ
การศึกษาระบบเทคนิค สังคม (Sociotechnical systems approach)	
<ul style="list-style-type: none"> - ระบบเทคนิคมีผลกระทบต่อระบบสังคม (ทัศนคติของบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม) 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เน้นความรู้ด้านการจัดการ

ตารางที่ 2.1 แสดงรูปแบบของการวิเคราะห์การจัดการ

ลักษณะ (Characteristics)	ข้อจำกัด (Limitations)
<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งที่การผลิต การดำเนินงาน สำนักงาน และขอบเขตอื่นซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างระบบเทคนิคและบุคคล 	
การศึกษาทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision theory approach)	
<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งที่การตัดสินใจของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนกระบวนการตัดสินใจ - ขอบเขตการศึกษาไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจนในระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> - จุดมุ่งหมายที่เวลาบางครั้งแคบเกินไปและบางครั้งกว้างเกินไป
การศึกษาระบบ (Systems approach)	
<ul style="list-style-type: none"> - แนวความคิดระบบมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวาง - ระบบมีขอบเขต แต่มีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น องค์การเป็นระบบเปิด - ดำเนินถึงความสำคัญของการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมในองค์การเช่นเดียวกับระบบย่อยอื่นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของระบบและระบบย่อยถ้าหากเป็นระบบปิดจะไม่มีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อม - ยากที่จะพิจารณาวิธีการจัดการใหม่
การศึกษาพฤติกรรมระหว่างบุคคล (Interpersonal behavior approach)	
<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งที่พฤติกรรมระหว่างบุคคล มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำและการจูงใจ - ถิ่นเกณฑ์จิตวิทยาของบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สนใจการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม
การศึกษาวิทยาศาสตร์การจัดการ หรือคณิตศาสตร์การจัดการ (Mathematical or “management science” approach)	
<ul style="list-style-type: none"> - ใช้กระบวนการคณิตศาสตร์ แนวความคิดสัญลักษณ์และ โมเดลเหตุผลและแสดงใน 	<ul style="list-style-type: none"> - ยึด โมเดลคณิตศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ แต่ลำบากต่อการนำไปประยุกต์

ลักษณะ (Characteristics)	ข้อจำกัด (Limitations)
ลักษณะและความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์	ใช้ในด้านการจัดการ
วิธีการเชิงสถานการณ์ (Contingency or situational approach)	
- การจัดการขึ้นกับโอกาส (การบริหารที่การจัดการมุ่งความสำคัญที่กำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์)	- ช่างที่จะพิจารณาปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์กัน
การศึกษากฎการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's managerial roles approach)	
- การศึกษาเริ่มต้นที่การสังเกตผู้บริหารที่สำคัญ 5 ประการ โดยถือเกณฑ์ที่ว่าบทบาทการบริหาร 10 ประการ จะกำหนดกลุ่มเป็นบทบาทระหว่างบุคคล บทบาท ข้อมูล บทบาทการตัดสินใจ	- กิจกรรมหลายประการไม่ใช่การจัดการ ใช้เหตุการณ์ในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การชักนำและการควบคุม แต่กิจกรรมการจัดการที่สำคัญบางประการถูกละเลย
โครงสร้างการทำงาน 7-S ของ McKinsey's (McKinsey's 7-S framework)	
- 7-S คือ (1) กลยุทธ์ (Strategy) (2) โครงสร้าง (Structure) (3) ระบบ (Systems) (4) รูปแบบ (Styles) (5) พนักงาน (Staff) (6) ค่านิยมร่วม (Shared valued) (7) ทักษะ (Skill)	- ค้นพบตั้งแต่ปี 1995 และใช้ในทางปฏิบัติ การนำไปใช้ไม่เจาะจง ไม่ได้อภิปรายลึกซึ้ง
วิธีการปฏิบัติการ (Operations approach)	
- ใช้แนวความคิด กฎเกณฑ์ เทคนิค ความรู้จากภาคสนาม และทฤษฎีการจัดการ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติ (คู่มือที่ 8 การควบคุม)	- แต่ละหน้าที่แยกจากกัน - ไม่สามารถใช้กับทุกสถานการณ์ - ไม่เน้นที่ตัวบุคคล

หนังสืออ่านประกอบ

ไพลิน ผ่องใส. 2536. **การจัดการสมัยใหม่.** (กรุงเทพฯ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุธี เอกะหิตานนท์. 2521. **วิวัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ.**
(กรุงเทพฯ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Glueck, William F. 1980. **Management.** revised ed. Hinsdale, Ill : Dryden Press.

Hodgetts, Richard M. 1982. **Management : theory process and practice.** 3 rd ed. New York :
Holt – Saunders – CBS College Publishing.

Makridakas, Spyros. 1990. **Forecasting, planning and strategy for the 21 st century.**
New York : Free Press.

แบบฝึกหัดทบทวน

1. จงอธิบายว่าทำไม การจัดการ จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์
2. จงเปรียบเทียบรูปแบบของการวิเคราะห์การจัดการ
3. สมมติว่าท่านเป็นผู้บริหารห้องสมุด ท่านจะมีวิธีการจัดการแบบใด (ใช้ทฤษฎีการจัดการ มาประยุกต์กับวิธีการของท่าน)