

บทที่ 3

ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ



การบริหาร (administration)

การบริหารงานใดๆ ขององค์การที่ไม่ต้องการกำไร
โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทาง
ที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การที่วางเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ
โดยมิได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่ตนจะได้รับ

การจัดการ (management)

การบริหารงานใดๆ ขององค์การที่ต้องการกำไร
โดยผู้บริหารจะต้องทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเพื่อให้ตนอยู่รอดในองค์การได้
เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐ
ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน
การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า **การบริหารจัดการ**

ความแตกต่างระหว่างการบริหารและการจัดการ

การบริหาร

เทคนิควิธีการ การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งงาน การอำนวยความสะดวก
การสนับสนุน และการตรวจสอบ
ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้เป้าหมายที่ต้องการ

การจัดการ

การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ



Management (การจัดการ)

การจัดการ (Management) หมายถึง การที่ผู้จัดการหรือนักบริหารประสานกิจกรรมในองค์การต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยกันอย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดไว้โดยอาศัยกระบวนการทางการบริหาร (Management process) ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์การนั้น ๆ คือ คน วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนวิธีการจัดการที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Management (การจัดการ)

VS

Administration (การบริหาร)

ความหมายของการจัดการกับการบริหาร



รีอบบินส์ และเคาล์เตอร์

การจัดการ คือ กระบวนการในการประสานงาน กิจกรรมการดำเนินงานต่างๆขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

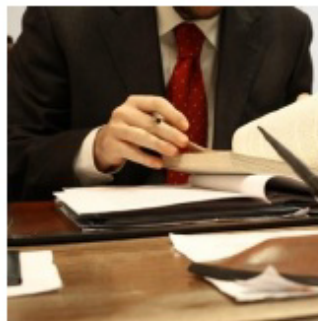
ด๊บบริน และไอร์แลนด์

การจัดการ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การโดยอาศัยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้การจัดการใช้ทรัพยากร คือ คน วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Administration (การบริหาร)

การบริหาร (Administration) เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับคน และโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสามารถแยกลักษณะของการบริหารออกเป็น 5 อย่าง คือ

- 1) การทำงานร่วมกับคน
- 2) การมีเป้าหมายร่วมกันขององค์การ
- 3) การสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 4) การใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่จำกัดในโลกให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ
- 5) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา



ความแตกต่างระหว่างการจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration)

ความแตกต่างระหว่างการจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration)	
Management	Administration
1. การจัดการมักใช้ในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก	1. การบริหารมักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการ
2. การจัดการใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับบริหารรองลงมาที่มีหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติมักเรียกบุคคลเหล่านี้ว่า “ผู้จัดการ”	2. การบริหารใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงขององค์กรที่มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบนโยบายและแผนต่าง ๆ มักเรียกคนเหล่านี้ว่า “ผู้บริหาร”



รายละเอียดของกระบวนการจัดการ

ปัจจัยนำเข้า(input)

- คน
- เงิน
- วัตถุดิบ(วัสดุอุปกรณ์)
- วิธีการ

กระบวนการ(process)

- การวางแผน
- การจัดองค์การ
- การชี้นำ
- การควบคุม

ผลลัพธ์ที่ได้ออกมา (output)

- ✓ สินค้า
- ✓ บริการ

การย้อนกลับ(feedback)

ทรัพยากรในการบริหารการจัดการ

นักบริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้คือ

คน (Man)

ทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์การ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ

เงิน (Money)

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การดำเนินการต่อไปได้

วัสดุ (Materials)

วัตถุดิบต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำเพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

เครื่องจักร (Machine)

เครื่องจักรอุปกรณ์ ที่มีศักยภาพที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิต

ความสำคัญของการจัดการ

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. เป็นสมองขององค์กร | ใช้กระบวนการของการจัดการสร้างความสำเร็จ |
| 2. เป็นเทคนิคการปฏิบัติงาน | มีกระบวนการของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน |
| 3. กำหนดขอบเขตในการทำงาน | การปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ |
| 4. เกิดประสิทธิภาพสูงสุด | การแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดของการปฏิบัติงาน |

ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ

ศาสตร์(Science)

สามารถจัดหมวดหมู่เพื่อศึกษาได้

“การบริหารเป็นศาสตร์”

เพราะมีองค์ความรู้ธิบายการบริหาร

โดยอ้างอิงถึงหลักความเป็นจริงโดยทั่วไป

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ทางการบริหารเป็นสิ่งที่เชื่อถือได้

และเป็นหลักการที่นำไปใช้อย่างกว้างขวาง

แต่อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องมีการวิจัยปรับปรุงหลักการ

ให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ๆ เสมอ

ศิลปะ (Art)

เป็นทักษะที่ได้จากความชำนาญในการปฏิบัติงาน

เป็นการสร้างแผนการให้เกิดการปฏิบัติ

“การบริหารเป็นศิลปะ”

เพราะรู้ว่าทำอย่างไรจะประสบผลสำเร็จที่คาดหวังไว้

ศิลปะของการบริหารเป็นทักษะที่ได้จาก

ประสบการณ์ การสังเกต การศึกษา

สามารถนำไปประยุกต์ใช้ความรู้ทางการบริหาร

การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์



SCIENCE + ART

- ความรู้หรือทฤษฎีที่ใช้ในการจัดการ คือ ศาสตร์
- ความสามารถในการจัดการและการดำเนินงาน มีความคิดสร้างสรรค์และความเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างเหมาะสม คือ ศิลป์
- ผลสำเร็จของการจัดการ คือ ประสิทธิภาพกับประสิทธิผล



ผลลัพธ์ของการจัดการ (Output)

Efficiency (ประสิทธิภาพ) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งนำเข้า (input) ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ วิธีการผลิต ฯลฯ กับผลผลิตที่ออกมา (output) หากผลผลิตที่ได้มามีมากกว่าทรัพยากรที่นำเข้า นั่นแสดงว่าผู้บริหารมีวิธีการในการทำงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวนั้นไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย จึงจะถือว่าองค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินงาน (means) เช่น การประหยัดต้นทุน การประหยัดเวลา เป็นต้น



ผลลัพธ์ของการจัดการ (Output)

Effectiveness (ประสิทธิผล) คือ การทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด นั่นคือ การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือ เป้าหมาย (ends) เช่น บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านยอดขายตามที่กำหนดไว้ได้

Productivity (ผลผลิตหรือการเพิ่มผลผลิต) คือ อัตราส่วน “ระหว่างผลผลิตที่ได้และสิ่งป้อนเข้าไป (วัตถุดิบที่ใช้ไปเพื่อการผลิตได้ผลผลิตจำนวนนั้น) ในทางปฏิบัติแล้ว เมื่อพูดถึง “การเพิ่มผลผลิต” เราควรจะต้องพิจารณาอีก 2 ปัจจัยสำคัญพร้อมกันไปด้วย คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)



แนวความคิดทางด้านการจัดการ

วัตถุประสงค์ : เป้าหมายในการดำเนินงานที่ผู้บริหาร

ต้องดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ

กระบวนการ : ลำดับขั้นตอนความต่อเนื่องของการจัดการ

การประสมประสาน : การบูรณาการทรัพยากรต่างๆขององค์การ

ประสิทธิภาพ : การทำงานให้ได้ผลลัพธ์โดยใช้ทรัพยากร

หรือปัจจัยนำเข้าให้คุ้มค่าที่สุดที่สุด

ประสิทธิผล : การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

ขององค์การเพียงอย่างเดียว

ผลสำเร็จของการจัดการ

ประสิทธิภาพ : Efficiency

- การบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดแต่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด “Do things right”

ประสิทธิผล : Effectiveness

- การบรรลุผลหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ “Doing the right things”

เป้าหมายของการจัดการ

- ลดการสูญเสียทรัพยากร (ประสิทธิภาพสูง)
- บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุด (ประสิทธิผลสูง)

เปรียบเทียบผลงานกับทรัพยากรที่ใช้

ตัวอย่าง องค์การตั้งเป้าหมายในการใช้น้ำให้น้อยลง **10 %** ภายใน **1 ปี**

- องค์การ **A** สามารถลดน้ำได้ **10%** ใช้เงินในการส่งเสริม **1** พันบาท
- องค์การ **B** สามารถลดน้ำได้ **10%** ใช้เงินในการส่งเสริม **5** พันบาท

สรุป การทำงานของทั้งสององค์การเกิดประสิทธิผล ในขณะที่องค์การ **A** มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพกว่า

การวัดผลงานขององค์การในมิติของประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพต่ำ / ประสิทธิภาพสูง

- เลือกเป้าหมายเหมาะสม
- เป้าหมายบรรลุ
- การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า

ผล: ผลิตสินค้า/บริการที่ลูกค้าต้องการ
แต่แพงกว่าที่ลูกค้าจะจ่ายได้



ประสิทธิภาพสูง / ประสิทธิภาพสูง

- เลือกเป้าหมายเหมาะสม
- เป้าหมายบรรลุ
- การใช้ทรัพยากรคุ้มค่า

ผล: ผลิตสินค้า/บริการที่ลูกค้าต้องการ
ในราคาและคุณภาพที่เหมาะสม

ประสิทธิภาพต่ำ / ประสิทธิภาพต่ำ

- เลือกเป้าหมายไม่เหมาะสม
- เป้าหมายไม่บรรลุ
- การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า

ผล: ผลิตสินค้า/บริการที่มีคุณภาพและราคา
ไม่เหมาะสม และไม่เป็นที่ต้องการ

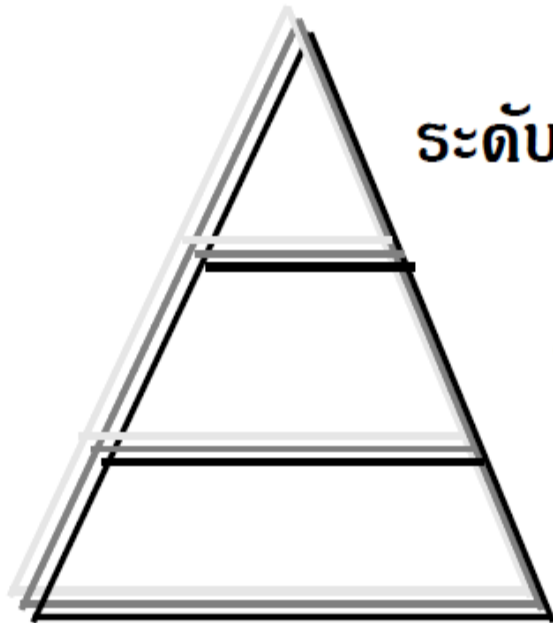


ประสิทธิภาพสูง / ประสิทธิภาพต่ำ

- เลือกเป้าหมายไม่เหมาะสม
- เป้าหมายไม่บรรลุ
- การใช้ทรัพยากรคุ้มค่า

ผล: ผลิตสินค้า/บริการที่มีคุณภาพและราคา
เหมาะสม แต่ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า

ระดับของการจัดการ



ระดับสูง (Top Management)

ระดับกลาง (Middle Management)

ระดับล่าง/ระดับต้น (Lower Management)



ระดับของผู้บริหาร (Organization Levels)

1. **ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers)** มีหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบในการตัดสินใจ กำหนดแผนและเป้าหมายที่มีผลต่อองค์การโดยรวม ได้แก่ ประธาน กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป อธิการบดี
2. **ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers)** มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลและประสานงานของผู้ระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ คณบดี ผู้จัดการฝ่าย
3. **ผู้บริหารระดับต้น (First-line Managers)** มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลและประสานงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีได้เป็นผู้บริหารหรือพนักงานทั่วไป ได้แก่ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าภาค หัวหน้าคนงาน

งานของผู้จัดการ

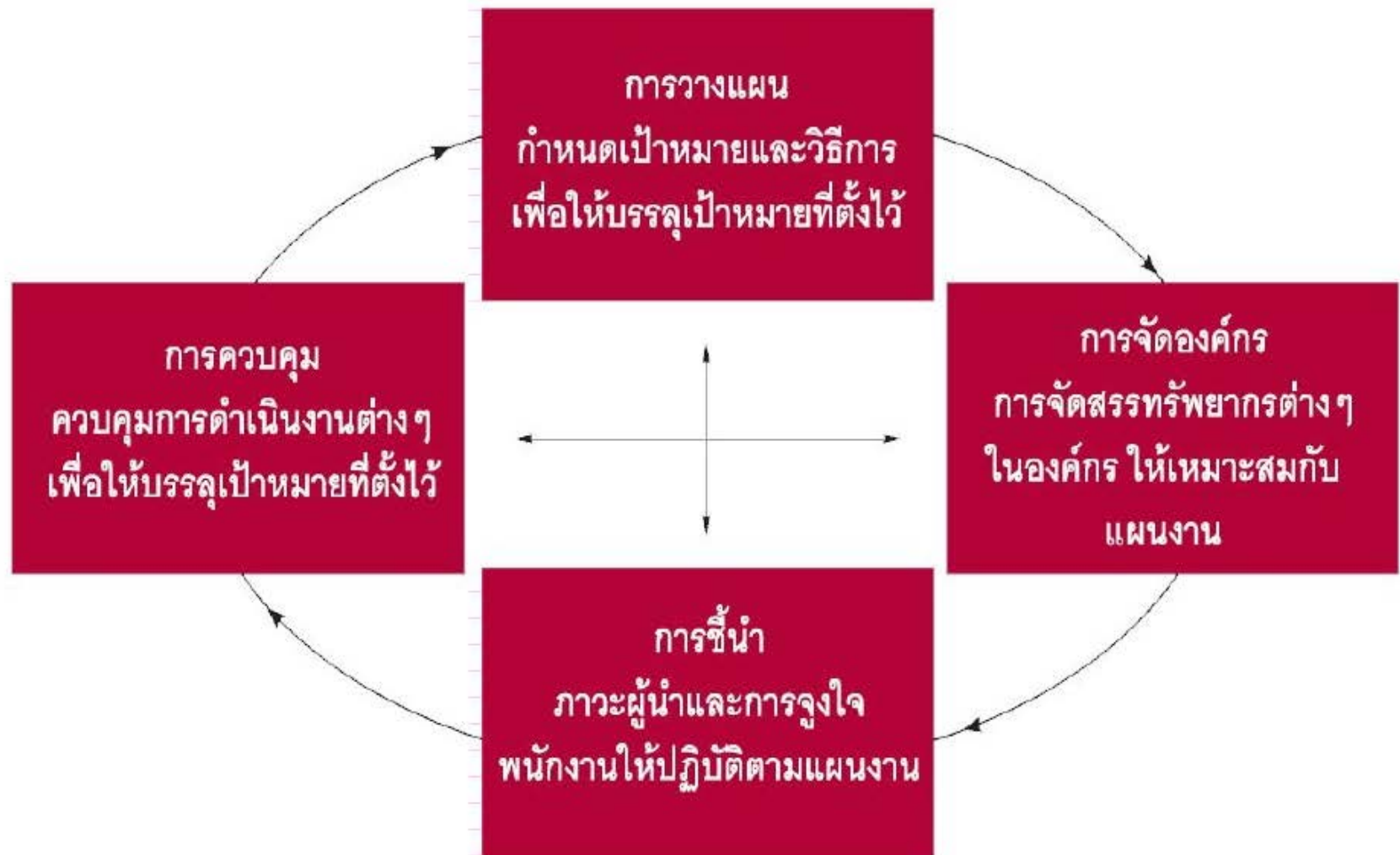
1. หน้าที่การจัดการ
2. บทบาททางการจัดการ
3. ทักษะด้านการจัดการ
4. ระบบการจัดการหรือระบบการบริหาร

Organization and Management

องค์การและการจัดการ (**Organization and Management**) เป็นภารกิจที่สำคัญสำหรับผู้จัดการในอันที่จะจัดการองค์การ และให้มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีกระบวนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) การควบคุม (Controlling) เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ ประหยัดทรัพยากร แรงงาน เวลา และได้ผลผลิตสูงสุด สำหรับกระบวนการของการจัดองค์การ



Core Activities of Management (กิจกรรมหลักในการจัดการ)



Core Activities of Management (กิจกรรมหลักในการจัดการ)

Planning (การวางแผน) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

Organization (การจัดองค์การ) ประกอบด้วย การจัดบุคลากร แบ่งแผนกงาน และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด



Core Activities of Management (กิจกรรมหลักในการจัดการ)

Leading (การชี้นำ) ประกอบด้วย เนื้อหา 2 เรื่องที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารเอง และ การจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

Controlling (การควบคุม) เป็นการควบคุมองค์การให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด



หน้าที่ของการจัดการ (Management Functions)

1. การวางแผน (Planning) การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการ(กลยุทธ์) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) การกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชา
3. การนำ (Leading) การสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. การควบคุม (Controlling) การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้



บทบาทของผู้บริหาร (Management Role)

บทบาททั่วไป

บทบาทเฉพาะ

1.ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
(Interpersonal)

- หัวหน้าหรือหัวโขน (Figurehead)
- ผู้นำ (Leader)
- ผู้ประสานงาน (Liaison)



2.ด้านข้อมูลข่าวสาร
(Informational)

- ผู้ติดตามข่าว (Monitor)
- ผู้กระจายข่าว (Disseminator)
- ผู้แถลงข่าวหรือโฆษก (Spokesperson)

3.ด้านการตัดสินใจ
(Decisional)

- ผู้ประกอบการ (Entrepreneur)
- ผู้แก้ไขสถานการณ์ (Disturbance Handler)
- ผู้จัดการทรัพยากร (Resource Allocator)
- ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

"Henry Mintzberg"

บทบาททางการจัดการ

1. ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) ได้แก่

- ประธาน หรือ หัวโขน (Figurehead) เป็นบทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์การ เป็นหัวหน้าในการปฏิบัติภารกิจประจำวันตามลักษณะทางสังคมและกฎหมาย เช่น เปิดประชุม ต้อนรับลูกค้า ซึ่งเป็นการสวมหัวโขนนั่นเอง
- ผู้นำ (Leadership) เป็นบทบาทที่ต้องรับผิดชอบในการจูงใจและชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
- ผู้เชื่อมสัมพันธ์ไมตรี (Liaison) เป็นบทบาทในการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับองค์การภายนอก การสร้างเครือข่ายต่างๆ สร้างไมตรีจิต ผูกมิตรอันดี กับบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์การ

2. ด้านข่าวสาร (Informational Roles) ได้แก่

- ผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสาร (Monitor) คือบทบาทในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และเป็นศูนย์กลางของข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การ
- ผู้กระจายข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) เป็นบทบาทในการกระจายเผยแพร่ข่าวสารที่ได้มาทั้งจากภายในและภายนอกให้แก่พนักงานในองค์การ
- โฆษก หรือ ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลกับภายนอก ประชาสัมพันธ์องค์การในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานของกิจการ ไปสู่ภายนอก ตลอดจนการแถลงข่าวสารต่างๆ

ด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่

- ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นบทบาทในการแสวงหาช่องทาง ศึกษา สภาพแวดล้อมและโอกาสในทางธุรกิจ ผู้ประกอบการควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีความตั้งใจในการทำงาน เป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ทั้งหมด เป็นผู้ มุ่งมั่นที่จะให้งานประสบความสำเร็จ (commitment)
- ผู้ขจัดความขัดแย้ง (Disturbance Handler) เป็นบทบาทรับผิดชอบในการแก้ไข ปัญหาต่างๆ ที่สำคัญๆ หรือไม่คาดคิดมาก่อน ซึ่งองค์การเผชิญอยู่
- ผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นบทบาทที่รับผิดชอบในการ จัดสรรทรัพยากรทุกชนิดขององค์การ ทั้งด้านบุคคล วัตถุ และการเงิน ซึ่งมีผล ต่อการตัดสินใจขององค์การ
- ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) เป็นบทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์การใน การเจรจาต่อรองเรื่องสำคัญ เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่องค์การควรได้รับ

ทักษะด้านการจัดการ (Management Skills)

- ☺ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) : มุ่งให้มีความรู้ความเข้าใจ และ ความสามารถในการทำงานที่ใช้ฝีมือ ซึ่งการจัดการระดับต้น จำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก
- ☺ ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) : มุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน โดยเข้าใจถึงพฤติกรรมมนุษย์ จัดเป็นทักษะที่ฝ่ายจัดการทุกระดับจำเป็นต้องมี
- ☺ ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) : เน้นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม โดยศึกษาถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ จัดเป็นทักษะที่ฝ่ายจัดการระดับสูงต้องมีมาก

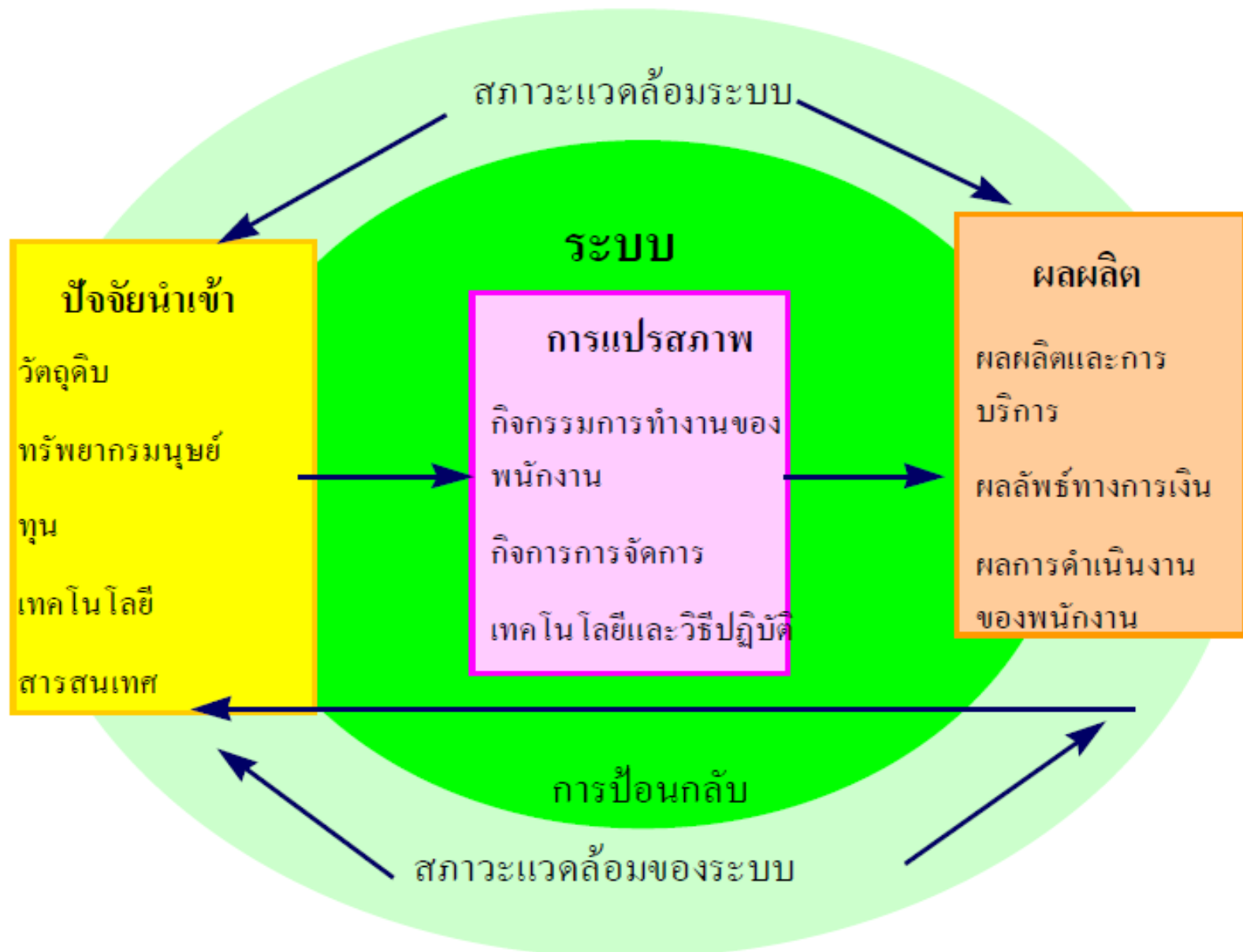
แสดงถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติ ดังนี้

ผู้บริหาร	ทักษะที่จำเป็นในการจัดการ		
ระดับสูง	การคิดและการตัดสินใจ		มนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร ปฏิบัติ
ระดับกลาง	การคิด และการตัดสินใจ	มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร ปฏิบัติ	
ระดับปฏิบัติ	การคิดและ การตัดสินใจ	มนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร	ปฏิบัติ

ระบบการบริหาร (Managing Systems)

ระบบ (Systems) คือ กลุ่มของส่วนต่างๆที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกัน ในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อกระทำการกิจกรรรมให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. **ระบบปิด (Closed system)** เป็นระบบที่ไม่ได้ผลกระทบจากอิทธิพลและไม่ปฏิกิริยาต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นท้ศนะแบบดั้งเดิม
2. **ระบบเปิด (Open system)** เป็นระบบที่ได้รับผลกระทบและมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีต่อระบบนั้นๆ



ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและการจัดการ

1. องค์การจะดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์จะต้องอาศัยการจัดการ เป็นเครื่องมืออันสำคัญ
2. การจัดการต้องเกิดขึ้นในองค์การ ถ้าไม่มีองค์การ การจัดการจะเกิดขึ้นไม่ได้
3. การจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสม เพราะองค์การเป็นพื้นฐานของการจัดการ และการจัดองค์การเป็นหน้าที่ที่สำคัญของการจัดการ

ความสัมพันธ์ของระบบย่อยขององค์การกับกระบวนการจัดการ

1. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน
2. คนกับการประสานงาน
3. โครงสร้างกับการจัดการองค์การ
4. เทคนิคและการตัดสินใจ
5. สารสนเทศและการควบคุมงาน

1. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน

จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไร
เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ/ การผลิตต้องรู้ว่าผลิตเพื่อใคร

ต้องการผลตอบแทนเท่าใด

ถ้าหากไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้ว

จะไม่มีประโยชน์ในการที่จะบริหาร

การดำเนินงานต่างๆจะไม่มีผลสำเร็จ

เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

2. คนกับการประสานงาน

เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหาร
จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเกิดปฏิกิริยาระหว่างกัน
หรือจะต้องมีระบบการจูงใจของการทำงานร่วมกัน
เพื่อดึงคนไปปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
กลุ่มสามารถแก้ไขปัญหได้ดีกว่าคนเดียว
การสื่อสารที่ดีช่วยให้งานเป็นที่เข้าใจของผู้ร่วมงาน

3. โครงสร้างกับการจัดการองค์การ

ปรับปรุงโครงสร้างที่ก่อให้เกิดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

4. เทคนิคและการตัดสินใจ

การตัดสินใจเรื่องที่เกิดขึ้นประจำ

การตัดสินใจเรื่องที่เกิดขึ้นไม่บ่อย

5. สารสนเทศและการควบคุมงาน

ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การรายงานทางการเงิน

การดำเนินงาน การปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบต่างๆ

รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากภายนอกองค์กร

ให้มีการสื่อสารไปยังผู้บริหารและผู้ใช้ภายในองค์กร

ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งการกำหนดระบบการควบคุมการดำเนินงาน

เพื่อให้การใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน

หรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตได้

Importance of Management

การจัดการนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในองค์การ เพราะว่าระบบการจัดการถือว่าเป็นกลไกหลักของการดำเนินงานตามแผนการที่องค์การได้กำหนดไว้ และยังเกี่ยวข้องกับการจัดสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหมด โดยมีการระบุถึงทรัพยากรที่จะใช้สำหรับการดำเนินกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้

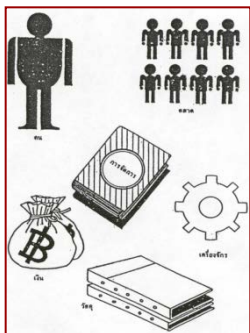
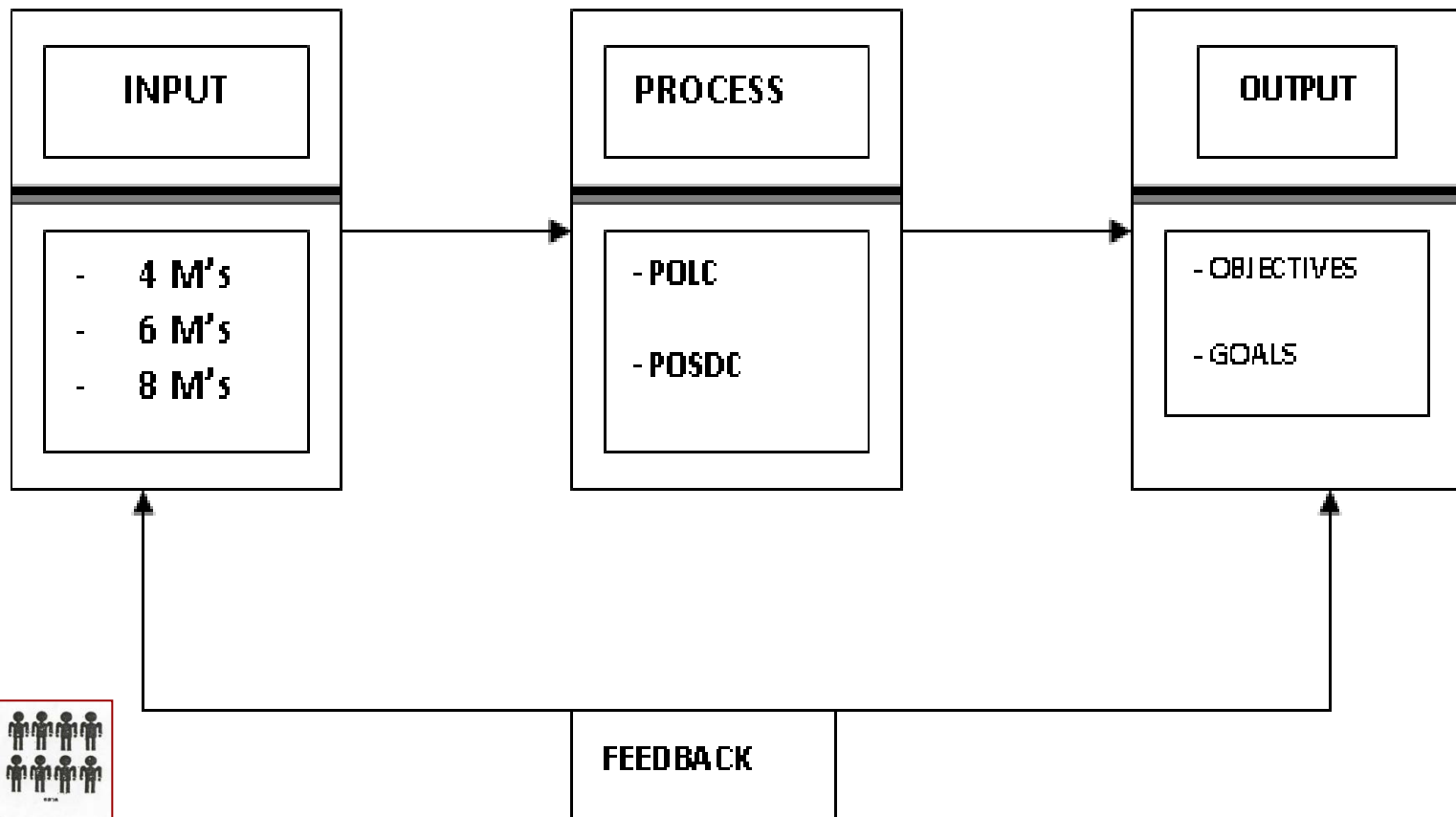
ความสำคัญของการจัดการยังช่วยให้ผู้จัดการสามารถลดจุดอ่อนของการจัดการและช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงและทำให้เกิดผลผลิตในองค์การได้เพิ่มมากขึ้น จึงนับได้ว่าผู้จัดการเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในทุกช่วงระยะขององค์การสมัยใหม่



ตัวอย่างบริษัทที่มีการจัดการที่ดี (Best Management)



กระบวนการจัดการ



INPUT คือทรัพยากรการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ **4 M's** ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และวิธีการ / จัดการ (Method / Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการผลิตหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น **6 M's** ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และ การตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น **7 M's** และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น **8 M's** ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

หน้าที่ขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ

ปัจจุบันยัดหน้าที่ 4 ประการได้แก่ **POLC** การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโย (Henri Fayol) ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย **POCCC** ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), การควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิค (Gulick และ Urwick) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงานผล (Reporting) และ การงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยมเรียกว่า POSDCORB ครั้นเมื่อเข้าปี 1972 แฮร์โรลด์ คูนตซ์ (Harold D. Koontz) มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ **POSDC** ได้แก่การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแนวความคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี 1988 คูนตซ์และเวียร์ริช (Koontz และ Weihrich) เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading)

สำหรับ Luther Gulick และ Lyndall Urwick ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการไว้ 7 ประการด้วยกันคือ

P	=	Planning	การวางแผน
O	=	Organizing	การจัดองค์การ
S	=	Staffing	การจัดการคนเข้าทำงาน
D	=	Directing	การอำนวยการ
CO	=	Co-ordinating	การประสานงาน
R	=	Reporting	การรายงาน
B	=	Budgeting	งบประมาณ



OUTPUT คือเป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ
ที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถ
แบ่งได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit)
และองค์การที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non – profit) หรืออาจแบ่งเป็น
องค์การที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ
(Services) ก็ได้

