



# บทที่ 4

## แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ



- 
- แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ
  - แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิก (Classical Approach)
  - แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)
  - แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)
  - แนวคิดการจัดการร่วมสมัย (Contemporary Approach)

# Management Approach (แนวคิดทางการจัดการ)

---



# แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

---

**แนวคิด (Concept)** หมายถึง การสรุปและจัดระเบียบเรื่องราวจากรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อวางเป็นหลักการ

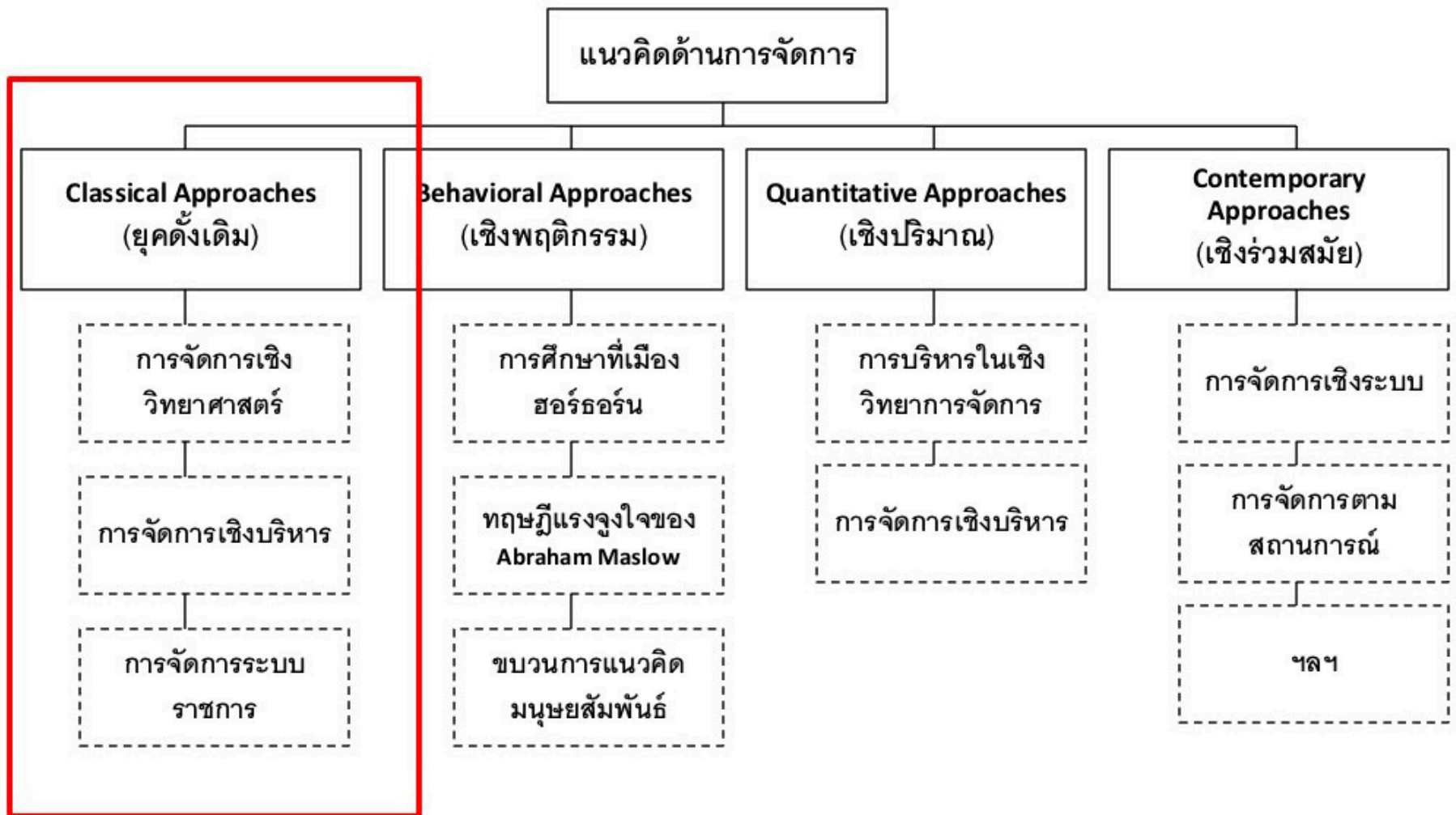
**ทฤษฎี (Theory)** หมายถึง แนวความคิดที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจเป็นข้อสรุปอย่างกว้างขวางที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมกรรมการจัดการอย่างเป็นระบบ

**Concept (แนวคิด)**

**VS**

**Theory (ทฤษฎี)**

# แนวคิดทางการจัดการในยุคต่าง ๆ



# 1. แนวคิดยุคคลาสสิก (Classical Approach)

---

1.1 แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

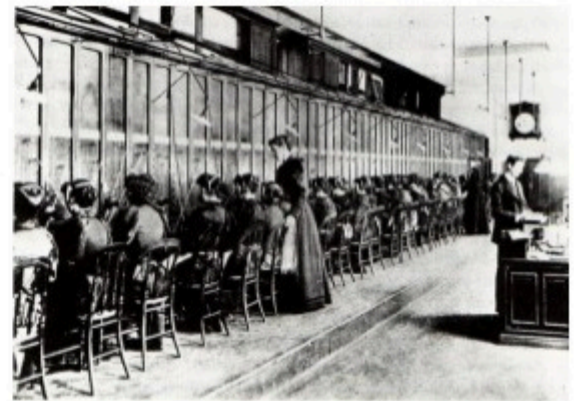
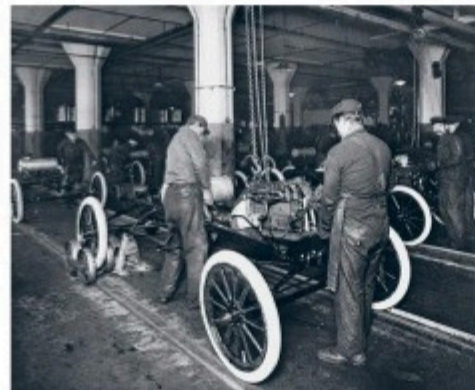
1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)



# 1.1 แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เกิดขึ้นในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมจากนักวิทยาศาสตร์และนักคิดในยุคนั้น ที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการตั้งสมมุติฐาน กำหนดตัวแปร ทดลอง และวัดผลการทดลองในกรณีต่าง ๆ ซึ่งคล้ายกับหลักการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์

แนวความคิดนี้เกิดจากแนวคิดของ Frederick Winslow Taylor (1856) และมีผู้สนับสนุนแนวคิด ที่สำคัญนี้ คือ Henry Gantt รวมทั้ง Frank and Lillian Gilberth



# 1.1 แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

**Frederick Winslow Taylor (1856) เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์** ผู้ค้นพบการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จนได้ชื่อว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์” หลักในการจัดการ 4 ประการคือ



1. ในการทำงานแต่ละงาน ให้ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ในการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” สำหรับงานนั้น
2. ให้จัดหมวดหมู่ในการทำงานให้เหมาะสม
3. คัดเลือกคนงานที่เหมาะสมแล้วฝึกอบรมและพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด
4. ให้ฝ่ายบริหารประสานงานและทำความเข้าใจกับคนงานในเรื่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด





# 1.1 แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

**Frank and Lillian Gilbreth (แฟรงค์ และ ลิลเลียน กิลเบรธ)** มีผลงานที่สำคัญคือ การศึกษาความเคลื่อนไหวในการทำงานเพื่อลดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกไป จึงทำให้สามารถลดระยะเวลาในการทำงาน และลดความเมื่อยล้าจากขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น จึงเป็นที่มาของการศึกษา การยศาสตร์ (Ergonomics) ในปัจจุบัน โดยหลักการที่สำคัญคือ

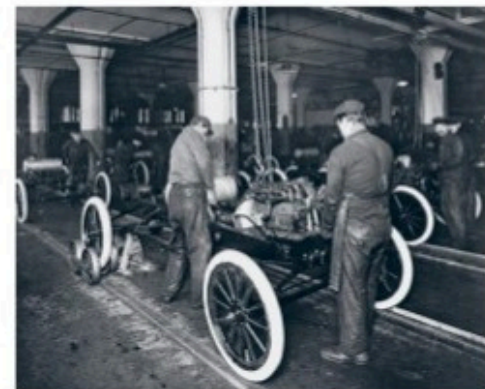


1. เวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion)
2. เทคนิคการทำงานให้ง่ายขึ้น (Job simplification)
3. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Work standard)
4. การจ่ายค่าจ้างจูงใจ (Incentive wage plans)

## 1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

การจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative Management) เป็นแนวคิดที่สองของแนวคิดหลักการแบบดั้งเดิม ที่ให้ความสำคัญกับหลักการจัดการของผู้บริหารในภาพรวมทั้งหมด และแนวทางของการจัดโครงสร้างที่ดีที่สุดขององค์กร แนวคิดการจัดการเชิงบริหารเห็นว่าประสิทธิภาพขององค์กรอาจเพิ่มขึ้นได้ โดยการปรับปรุงกระบวนการบริหาร ซึ่งถือเป็นวิถีทางที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

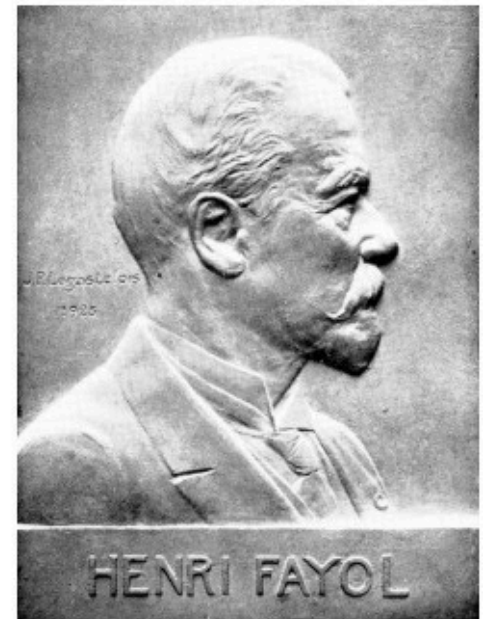
โดยบุคคลที่สำคัญสำหรับแนวคิดการจัดการเชิงบริหาร ได้แก่ Henry Fayol (1841)



## 1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

**Henry Fayol (1841) อองรี ฟาโยล์** เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดการจัดการเชิงบริหาร ซึ่งต่อมาได้รับชื่อว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการแนวใหม่” ผลงานที่สำคัญ คือ

- การริเริ่มกำหนดกิจกรรมหลักในองค์กรธุรกิจ (Business Activities)
- หน้าที่ทางการจัดการ (Management Function)
- คุณลักษณะของผู้จัดการ
- หลักการจัดการ (Principle of Management)



## 1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

---

### กิจกรรมหลัก (Business Activities) ในองค์การธุรกิจ 6 ประการ

1. เทคนิคและการผลิต (Technical & Production)
2. การพาณิชย์ (Commercial)
3. การเงิน (Financial)
4. ความมั่นคง (Security)
5. การบัญชี (Accounting)
6. การจัดการ (Management)



**Henry Fayol (1841)**

## 1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

---

### หน้าที่ทางการจัดการ (Management Function)

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดแนวทางของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำในอนาคต
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดหาและใช้ทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน
3. การบังคับบัญชา (Commanding) คือ การคัดเลือก ชี้นำ และประเมินผลพนักงานเพื่อประกันผลการทำงานสูงสุดตามแผนที่วางไว้
4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การผนึกความพยายามและความร่วมมือจากหน่วยต่าง ๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน การแบ่งปันข้อมูลและการร่วมกันแก้ไขปัญญา
5. การควบคุม (Controlling) คือ การสร้างหลักประกันว่างานต่าง ๆ จะเป็นไปตามแผนและการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น



## 1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

คุณลักษณะของผู้จัดการ 5 ประการ ได้แก่

1. มีร่างกายแข็งแรง
2. มีสติปัญญา
3. มีความรู้
4. มีความสามารถ
5. มีประสบการณ์



HENRI FAYOL

## 1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

---

### หลักการจัดการ (Principles of Management) 14 ข้อ



1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibilities)
3. ระเบียบวินัย (Discipline)
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)
5. เอกภาพในแนวทาง (Unity of Direction)
6. ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest)
7. ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)

## 1.2 แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

---

### หลักการจัดการ (Principles of Management) 14 ข้อ

8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)
9. การจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain)
10. ลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Order)
11. ความเสมอภาค (Equity)
12. ความมั่นคงในการจ้างงาน (Stability of Tenure)
13. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
14. ความสามัคคี (Esprit de Corps)



## 1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

---

การจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management) เป็นแนวความคิดทางการจัดการตามระบบราชการ มุ่งเน้นการศึกษาระบบโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ ได้แก่ รัฐบาล ทหาร ธุรกิจ การเมือง และองค์การอื่น ๆ จะมีความซับซ้อนของงานและมีความเป็นทางการสูง

โดยบุคคลที่สำคัญสำหรับแนวคิดการจัดการตามระบบราชการ ได้แก่ Max Weber



## 1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

---

**Max Weber** (แมกซ์ เว็บบเอร์) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้ทำการศึกษาระบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งในการศึกษาของเขาได้เน้นไปที่การทำงานภายในองค์การ และการพิจารณาโครงสร้างของสังคมโดยรวมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ โดยเรียกรูปแบบองค์การในอุดมคติของเขาว่า “ระบบราชการ (Bureaucracy)” โดยเค้าเชื่อว่ารูปองค์การแบบนี้จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

โดย Max Weber ได้กำหนดลักษณะขององค์การตามแนวคิดในระบบราชการ 5 คุณลักษณะดังนี้



**Max Weber**

## 1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

---

### คุณลักษณะ 6 ประการตามแนวคิด Max Weber

1. การแบ่งงานกันทำตามความถนัด (**Division of work**) งานต่างๆ ในองค์การจะถูกแตกแยกออกเป็นงานเล็ก ๆ น้อย ๆ มีลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) และเป็นงานที่ถูกกำหนดไว้อย่างดี ซึ่งจะช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน และมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ

2. การจัดโครงสร้างองค์การลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (**Hierarchy of authority**) มีการกำหนดโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาจะลดหลั่นกันลงไปตามลำดับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าจะบังคับบัญชาผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า



**Max Weber**

## 1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

### คุณลักษณะ 6 ประการตามแนวคิด Max Weber

3. การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีที่ปฏิบัติอย่างเป็นทางการ (Formal rules, regulations and procedures) ซึ่งจะส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานในการทำงาน โดยมีการประสานงานของงานต่าง ๆ ได้ดีขึ้น โดยทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎนั้น

4. ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ (Impersonality) ความสัมพันธ์ของตัวบุคคลในองค์การโดยไม่มีเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง การปฏิบัติหน้าที่ในองค์การจะมีลักษณะเป็นทางการ ไม่ยึดถือตัวบุคคลคือทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน



Max Weber

## 1.3 แนวคิดการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

---

### คุณลักษณะ 6 ประการตามแนวคิด Max Weber

5. การคัดเลือกบุคคลอย่างเป็นทางการ (Formal selection) ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจะต้องอาศัยหลักความสามารถซึ่งวัดได้จากผลการปฏิบัติงาน การศึกษา การฝึกอบรม และการสอบ นอกจากนี้ การให้ออกจากงานก็จะต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

6. ความเป็นสายอาชีพ (Career orientation) ผู้บริหารในระบบราชการจะเป็นผู้บริหารมืออาชีพมากกว่าเป็นเจ้าของกิจการ โดยทำงานภายใต้เงินเดือนประจำ และมุ่งพัฒนาวิชาชีพของตนในองค์กร



Max Weber

# แนวคิดทางการจัดการในยุคต่าง ๆ



## 2. แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

---

2.1 กรณีศึกษาที่เมืองฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies)

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Abraham Maslow

2.3 ขบวนการแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (The human relations movement)



# 1.1 กรณีศึกษาที่เมืองฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies)

การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น เป็นการศึกษาดทดลองทางพฤติกรรมศาสตร์ของมนุษย์ในการทำงาน ผู้นำในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ได้ทำการศึกษาที่โรงงานฮอว์ธอร์น ของบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริกส์ (Western Electric)



โดยมีสมมติฐานของการทดลองว่าความสามารถในการผลิตของคนงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสภาพแวดล้อมทางแสงในที่ทำงานโดยแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง (Experiment group) และกลุ่มควบคุม (Control group) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าแสงสว่างลดลง ผลผลิตของพนักงานกลับเพิ่มขึ้น จึงเป็นที่มาของการวิจัยในเวลาต่อมา ซึ่งจากงานวิจัยนี้สามารถสรุป “ปัจจัยเชิงพฤติกรรม” ได้ดังนี้

# 1.1 กรณีศึกษาที่เมืองฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies)

## ข้อสรุป “ปัจจัยเชิงพฤติกรรม” จากการวิจัยของ George Mayo

1. มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการ ความปรารถนา มีเป้าหมาย
2. พฤติกรรมของมนุษย์ไม่สามารถจูงใจในรูปแบบของตัวเงินอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับค่านิยม ความเชื่อถือ อารมณ์ และความรู้สึกที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนด้วย
3. ความสามารถในการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ รูปแบบสภาวะของผู้นำด้วย
4. มนุษย์มีธรรมชาติเป็นมนุษย์สังคม ซึ่งต้องพึ่งพอใจและมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน ดังนั้น อิทธิพลของกลุ่มจึงมีส่วนสำคัญยิ่งในการกำหนดปทัสถานทางสังคม (Social norms) และมาตรฐานของงาน



**George Mayo**

## 1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Abraham Maslow

---

**Abraham Maslow** (อับบราฮัม มาสโลว์) ได้นำเสนอเรื่องความต้องการของมนุษย์ในองค์การเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ เพราะความต้องการมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

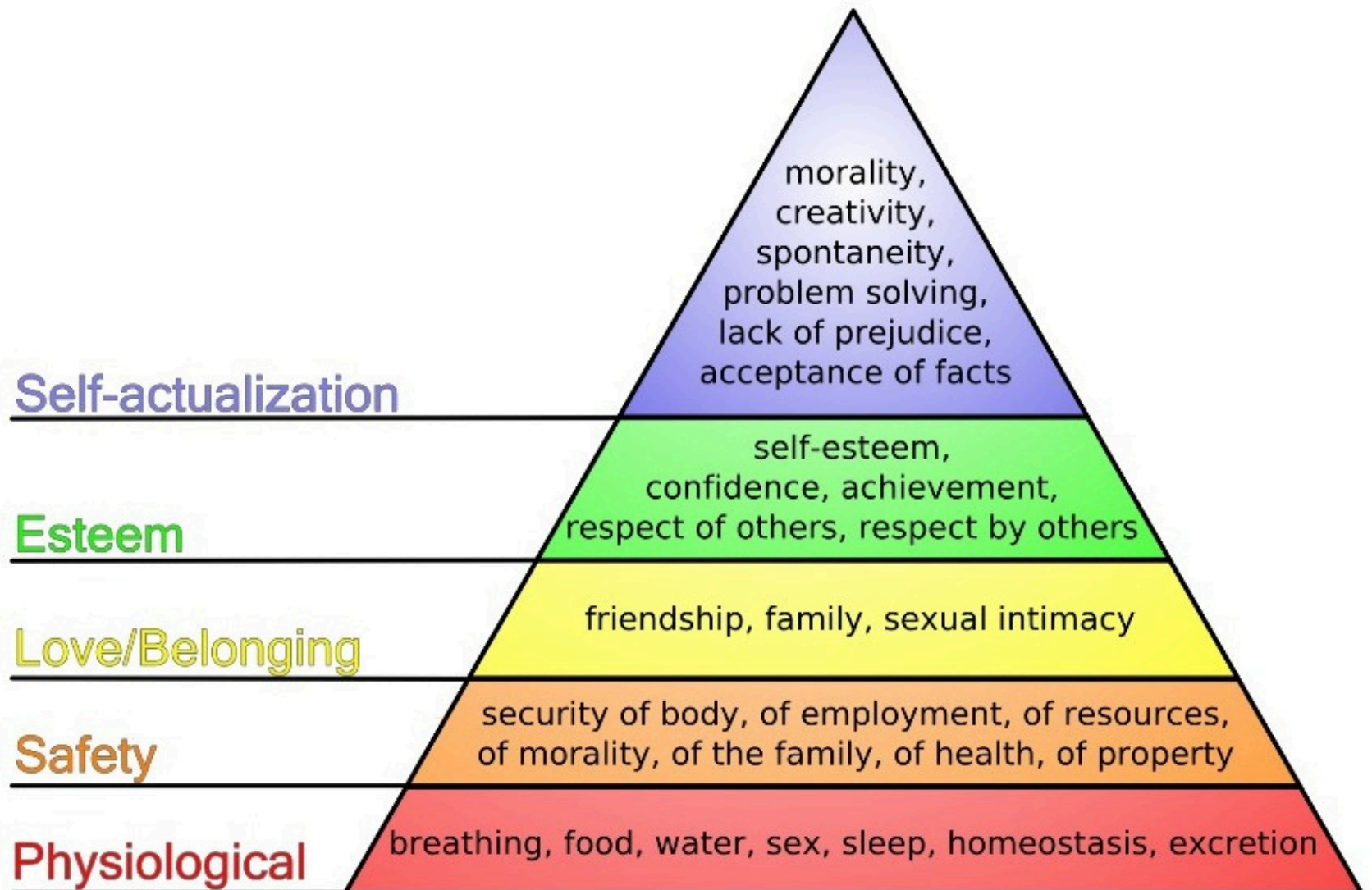


**Abraham Maslow**

สมมุติฐานที่ใช้อธิบายทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ประกอบด้วย

1. มนุษย์มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด
2. ความต้องการในระดับล่างต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะเริ่มมีความต้องการในขั้นต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์มีความสลับซับซ้อน

## 1.2 ความต้องการ 5 ชั้นของ Abraham Maslow



## 1.2 ความต้องการ 5 ชั้นของ Abraham Maslow

**Self-Actualization** คือ ความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ซึ่งหมายถึงการเข้าใจตัวเอง เข้าใจโลก เข้าใจธรรมชาติ หรือความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองต้องการจะเป็น หรือต้องการจะทำ

**Esteem** คือ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องเชิดชู อาจจะต้องการการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร หรือรับรางวัลจากการทำงาน

**Love/Social** คือ ความต้องการการเข้าสังคมและการยอมรับจากสังคม ภายนอก รวมถึงต้องการความรัก

**Safety** คือ ความต้องการถึงความปลอดภัย ทั้งจากโรคภัยไข้เจ็บและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

**Physiological needs** คือ ความต้องการทางกายภาพที่สามารถดำรงชีพอยู่ได้ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย

## 1.3 ขบวนการแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (The human relations movement)

---

**แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (The human relations movement)** เป็นการศึกษาของ Douglas Mc Gregor ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และได้ชี้ให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องทราบถึงลักษณะพฤติกรรมของคน ความต้องการ และแรงจูงใจของคนให้ถ่องแท้เสียก่อน



**Douglas Mc Gregor**

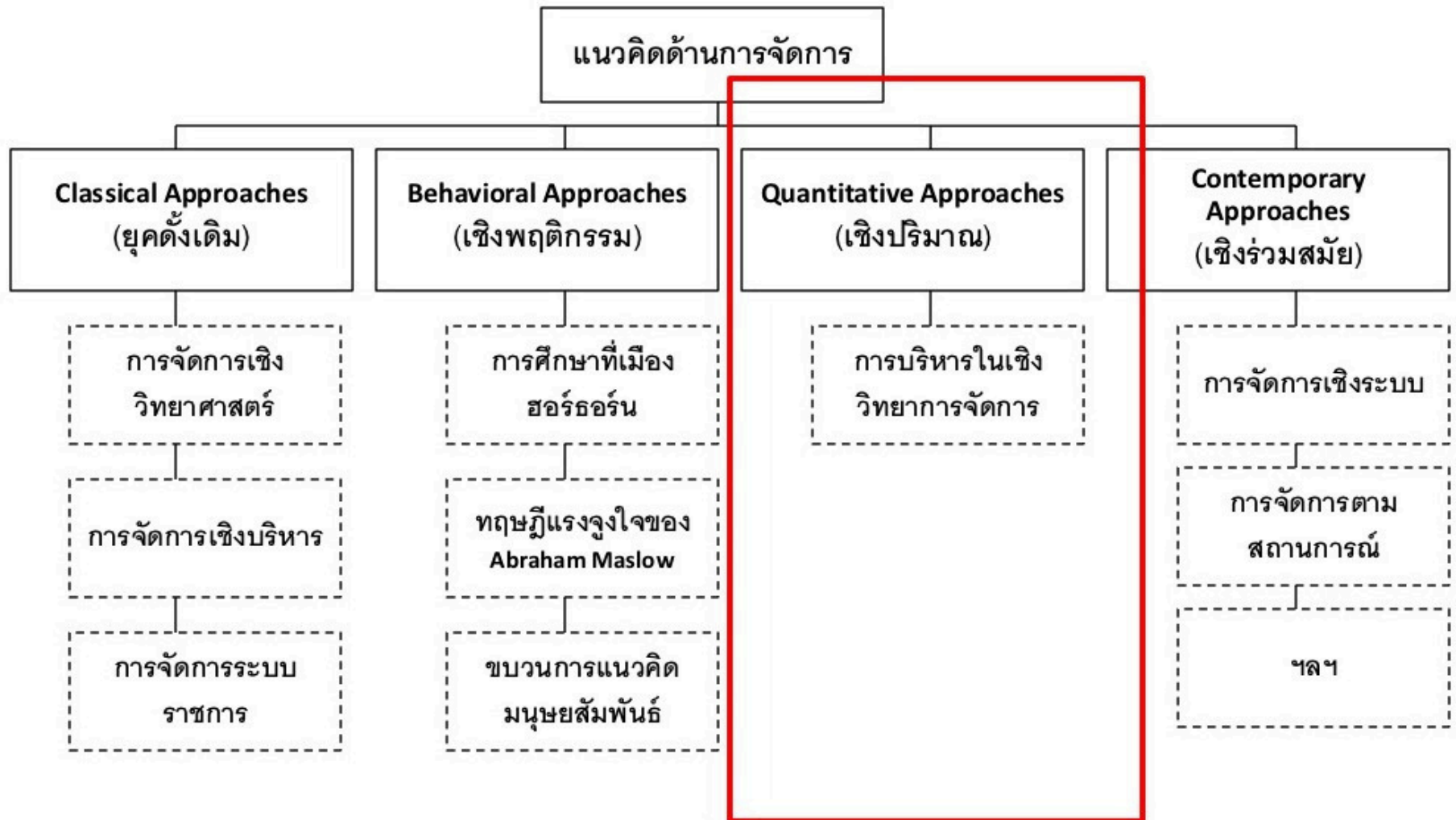
แมคเกรเกอร์ จึงได้เสนอกลยุทธ์ด้านการจัดการที่เรียกว่า “ทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย” (Theory X & and Theory Y) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่จำแนกพฤติกรรมของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท เพื่อที่จะใช้กลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะของคนแต่ละประเภท

## 1.3 ขบวนการแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (The human relations movement)

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ไม่ชอบทำงาน เกียจคร้าน จะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้</li><li>2. ต้องถูกบังคับ ถูกควบคุม สั่งการอย่างใกล้ชิดจึงจะทำงาน</li><li>3. ขาดความรับผิดชอบต้องการทำงานตามคำสั่งมากกว่าใช้ความคิดเห็นของตนเอง</li><li>4. ต้องนำวิธีการลงโทษอย่างรุนแรงมาใช้ให้เกิดความเกรงกลัวจึงจะทำงาน</li><li>5. ทำงานเพื่อเงิน และเพื่อผลตอบแทนในทางที่ยกสถานะของตนให้สูงขึ้น</li><li>6.ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบที่จะยึดกฎเกณฑ์ทางปฏิบัติที่เคยชิน</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ชยัน พอใจในการทำงาน พร้อมให้ความร่วมมือสนับสนุนเพื่อจะทำงานนั้นให้สำเร็จ</li><li>2. ต้องการควบคุมตนเองและตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง</li><li>3. มีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ</li><li>4. เป็นคนดี อยากเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การเพราะต้องการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้</li><li>5. แสวงหาความพอใจหลายอย่างจากการทำงาน เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ ฯลฯ ไม่ใช่เงินอย่างเดียว</li><li>6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องการประสบการณ์ใหม่ๆ เบื่องานประจำวันที่จำเจ</li></ol>

ที่มา : องค์การและการจัดการ (ทรงศักดิ์ พิริยะกฤต)

# แนวคิดทางการจัดการในยุคต่าง ๆ



### 3. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)

---

#### 3.1 การบริหารในเชิงวิทยาการจัดการ



เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารในเชิงวิทยาการจัดการนิยมนำมาใช้ประกอบด้วย เทคนิคเชิงปริมาณ ได้แก่ โปรแกรมเชิงเส้นตรง (Linear programming) และไม่ใช่เส้นตรง (Non - linear programming) การวิเคราะห์เครือข่าย (Network analysis) ทฤษฎีการเรียงลำดับ (Queering theory) การจำลองแบบคอมพิวเตอร์ (Computer simulations) และการวิจัยการปฏิบัติงาน (OR) เป็นต้น

# 3.1 การบริหารในเชิงวิทยาการจัดการ

ลักษณะที่สำคัญของการบริหารในเชิงปริมาณหรือในเชิงวิทยาการจัดการมีดังนี้คือ

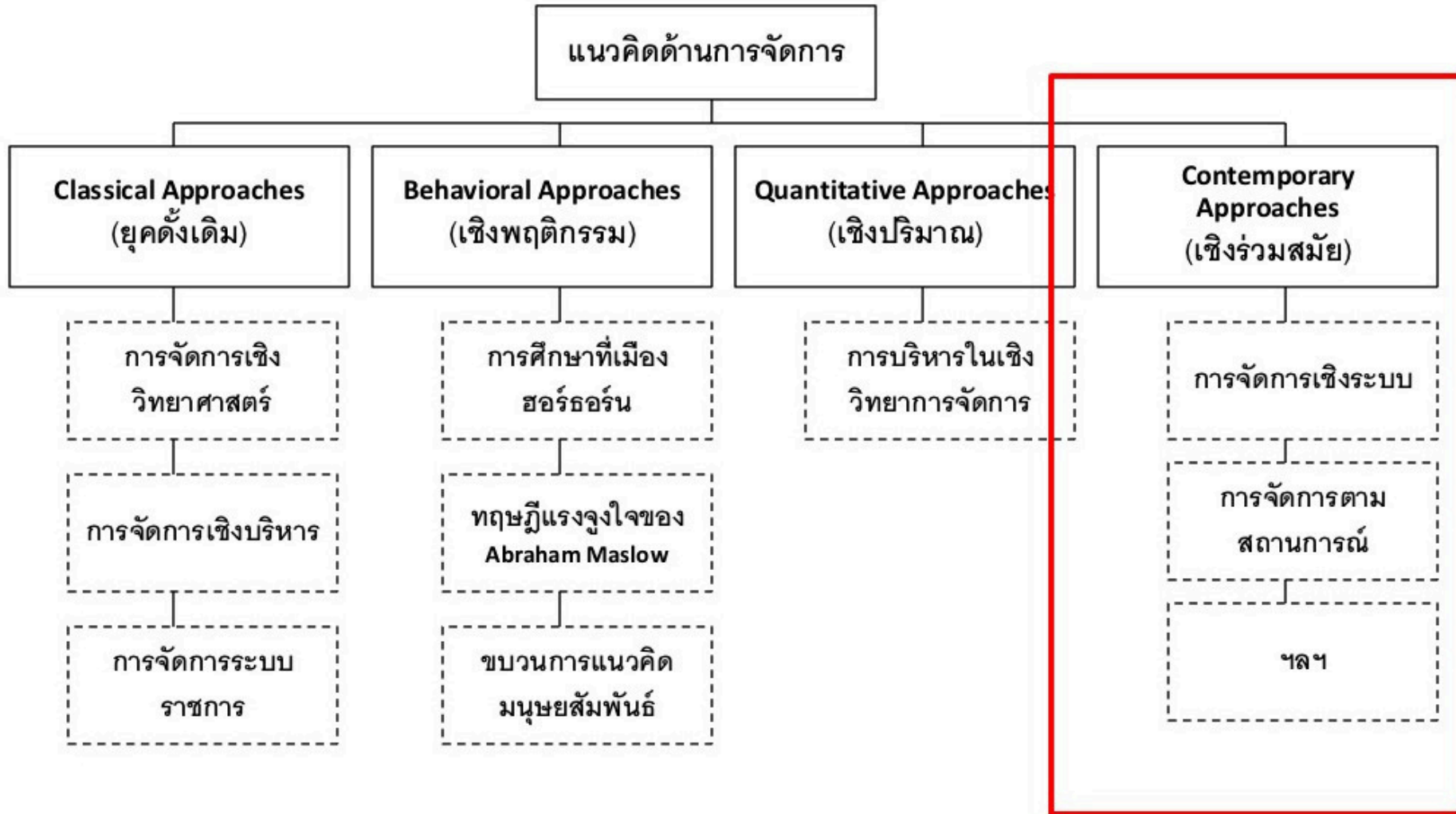
2.1 เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร เนื่องจาก ในการบริหารต้องเผชิญกับทางเลือกหลายทางเลือก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเลือกเอาทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง

2.2 ยึดหลักเศรษฐศาสตร์เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจ คือ คำนึงถึงรายได้สูงสุด ค่าใช้จ่ายต่ำสุด อัตราตอบแทนมากที่สุด หรือได้ประโยชน์มากที่สุด

2.3 ในการศึกษาวิเคราะห์จะใช้สูตรหรือรูปแบบการวิเคราะห์ตามหลักการทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ยุ่งยากซับซ้อน

2.4 ต้องอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก ช่วยในการศึกษาวิเคราะห์ ซึ่งบุคคลคนเดียวไม่สามารถวิเคราะห์หรือจดจำได้หมด ดังนั้น การอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ จึงทำให้การตัดสินใจเร็วชัดเจน ตรงประเด็น และทันเหตุการณ์ เป็นผลให้ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดการประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเป็นอย่างดี

# แนวคิดทางการจัดการในยุคต่าง ๆ



## 4. แนวคิดการจัดการร่วมสมัย (Contemporary Approach)

---

4.1 การจัดการเชิงระบบ (Management System Approach)

4.2 การจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Management Approach)

4.3 แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21

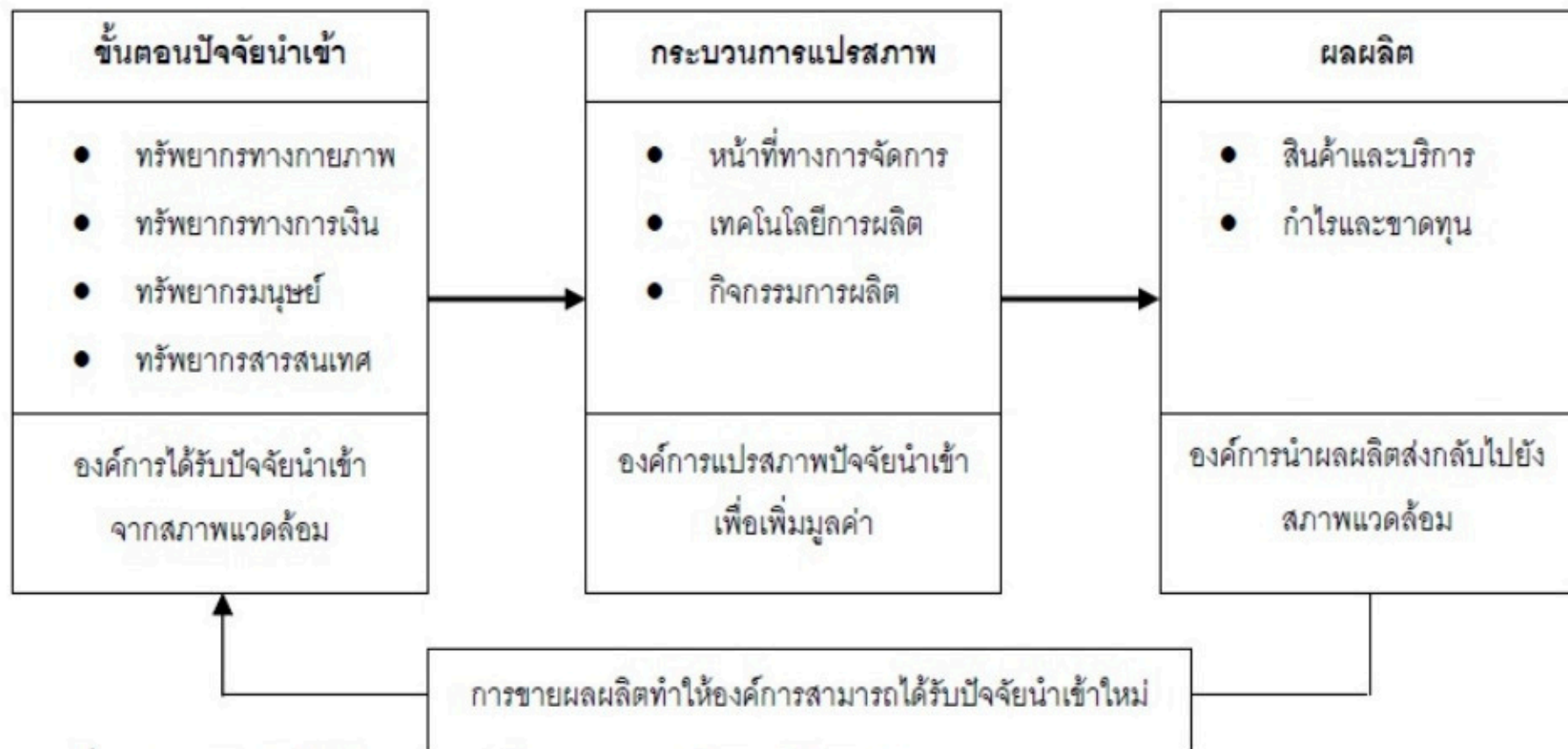


## 4.1 การจัดการเชิงระบบ (Management System Approach)

แนวคิดการจัดการเชิงระบบ หรือทฤษฎีเชิงระบบ (System theory) เป็นแนวคิดที่มององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญขององค์การแบบระบบเปิด (Open system) ในขณะที่ระบบปิด (Closed system) สำหรับองค์ประกอบขององค์การในฐานะที่เป็นระบบจะประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการแปรสภาพ 3) ผลผลิต และ 4) การย้อนกลับ



# 4.1 การจัดการเชิงระบบ



ภาพที่ 4.2 ความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ตามแนวคิดการจัดการเชิงระบบ

ที่มา : อำนาจ ชีระวนิช, 2547, หน้า 56

## 4.2 การจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Management Approach)

---

เป็นแนวคิดซึ่งชี้ให้ผู้บริหารเห็นว่า การเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการแบบใด จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละสถานการณ์ การแก้ปัญหาทางการจัดการจึงไม่อาจหาวิธีใดที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดจนติดตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (Optimal Solution)



## 4.3 แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21

---

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)
2. การจัดการกลยุทธ์ (Strategy Management)
3. การออกแบบองค์การและการจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์



## 4.3 แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21

### 1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

แนวความคิดการจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ด้านคุณภาพด้วยการสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตลาด นำไปสู่ความได้เปรียบการแข่งขันและพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีการเจริญเติบโตยั่งยืน มีแนวทางต่าง ๆ โดยมีแนวทางต่าง ๆ เช่น ISO, TQM, QC, Kaizen (Continuous Improvement), Six sigma, PDCA Model, KPI



## 4.3 แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21

---

### 2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้คือ

- เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม
- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว
- เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
- ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์การ
- มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกัน

## 4.3 แนวคิดการจัดการยุคศตวรรษที่ 21

---

### 3. การออกแบบองค์การและการจัดการด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

การจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังนั้น การออกแบบองค์การจะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การและระบบงานที่มีความยืดหยุ่น ทีมงานที่มีจำนวนไม่มากเพื่อเหมาะสมกับงานที่มีความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดการจัดองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้แก่

- Re-engineering (การปรับหรือโครงสร้างองค์กร)
- 7s McKinsey (การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรด้วย 7s McKinsey Model)