



แนวคิดและพัฒนาศึกษาการบริหารจัดการองค์กร



ดร.พงศวีร์ สุภานนท์

หลักการจัดการการสื่อสารองค์กร MPC 5203

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

1. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม
(Classical Theory)

2. ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่
(Neo – Classical Theory of Organization)

3. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน
(Modern Theory of Organization)

1. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)

- เริ่มต้นช่วงปลายศตวรรษที่ 19
- ช่วงที่โลกเริ่มปรับตัวเข้าสู่สังคมอุตสาหกรรม
- องค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) ระบบการบริหารงานมีรูปแบบตายตัว
แบบแผน กฎเกณฑ์ โครงสร้างชัดเจนแน่นอน
- มุ่งเน้นไปให้เกิดผลผลิตสูงที่สุดที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเป็นหลัก
(Effective and Efficient Productivity)



แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
(Scientific Management)

แนวคิดการจัดการแบบหลักการบริหาร
(Administrative Management)

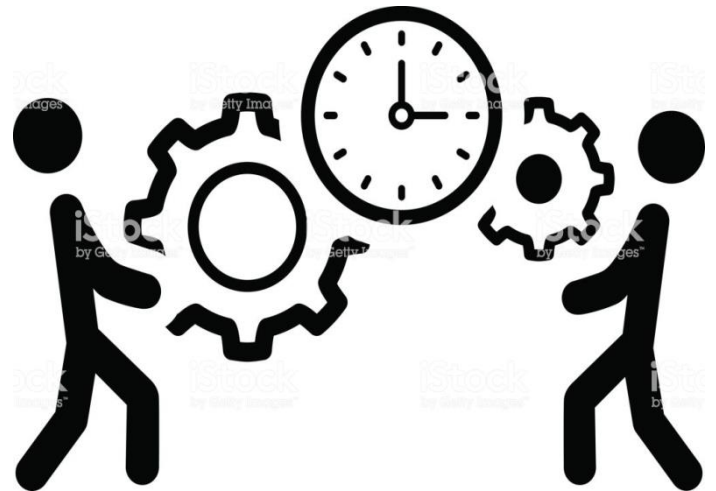
ยังเพิ่มประสิทธิภาพมนุษย์ให้ทำงานได้ดีขึ้นเท่าไร
ก็ยิ่งสร้างผลผลิตได้ปริมาณเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

- เกิดขึ้นช่วงต้นของยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร
- มุ่งเน้นเป้าหมาย ความสำเร็จ ที่มาจากการจัดการ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การจัดการการทำงานแบบมีระบบอาศัยกฎระเบียบนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน มีการศึกษาเหตุและผล เก็บข้อมูล วิเคราะห์หาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน

Frederic Winslow Taylor

Max Weber





Frederic Winslow Taylor

-บิดาของการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

-ริเริ่มวิธีการการฝึกอบรมให้พนักงานใช้อุปกรณ์, การแบ่งงาน

ออกเป็นส่วนๆ อย่างชัดเจน, ตลอดจนการใช้วิธีจ่ายค่าแรงตามรายชิ้น

-ให้ความสำคัญกับปริมาณมากกว่าคุณภาพการผลิต

Max Weber

ผู้ริเริ่มระบบราชการ (Bureaucracy) โดยทำการศึกษาระบบ

โครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่มากมายในยุคนั้น แล้วนำเสนอการ

จัดการองค์กรขนาดใหญ่ขึ้นมาปีค.ศ.1911มีการกำหนดโครงสร้าง

ตลอดจนการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการ ดังนี้

hierarchy, responsibility, rationality , achievement orientation

Specialization , discipline , Professionalization



แนวคิดการจัดการแบบหลักการบริหาร (Administrative Management)

- มีสมมติฐานว่าความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับ
กับการทำงานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร
- มุ่งเน้นสนใจในการปรับปรุงการทำงานของฝ่าย
บริหารหรือฝ่ายการจัดการ ไม่ให้ความสำคัญกับ
การทำงานของพนักงานระดับล่าง

Lyndall Urwick & Luther Gulick :



Lyndall Urwick & Luther Gulick

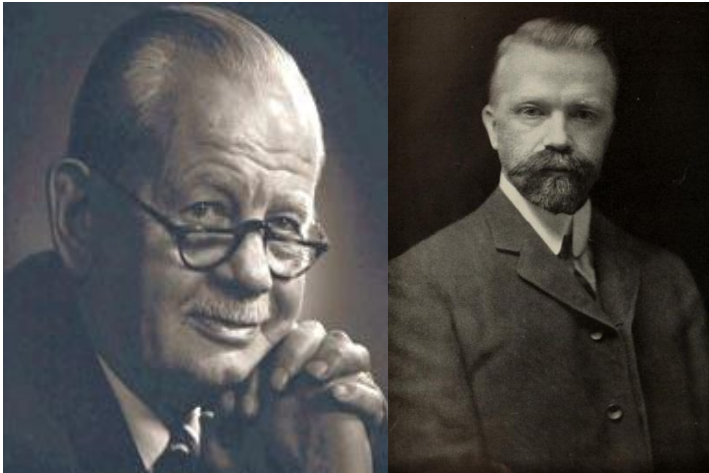


POSDCoRB

หลักการบริหารจัดการองค์การภาครัฐและเอกชน
ที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่และบทบาทการบริหาร



Lyndall Urwick & Luther Gulick



POSDCoRB

- P – Planning** : การวางแผน ตลอดจนการจัดวางโครงสร้างของการทำงาน รวมไปถึงการวางแผนการล่วงหน้าเพื่อเตรียมการ ไปจนถึงการวางแผนทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ
- O – Organizing** : การจัดองค์กร ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดผลงาน แบ่งงานทำอย่างเป็นระบบระเบียบ
- S – Staffing** : การจัดการเกี่ยวกับบุคคลากรในองค์กร ตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การจัดตำแหน่ง การพัฒนา เป็นต้น
- D – Directing** : การอำนวยการ ตั้งแต่หน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ ออกคำสั่ง ไปจนถึงการมอบหมายภารกิจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนภาวะการเป็นผู้นำ



- Co – Co-ordinating** : การประสานงานตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยดี รวมไปถึงการประสานงานในแต่ละส่วนให้สอดคล้องกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- R – Reporting** : การรายงานการปฏิบัติงานตั้งแต่งานส่วนบุคคลไปจนถึงองค์กร เพื่อให้รู้ถึงการทำงานของฝ่ายต่างๆ และควบคุมให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบตลอดจนประเมินผลได้
- B – Budgeting** : การบริหารงบประมาณ ตั้งแต่การประเมินงบประมาณ การจัดทำบัญชี การตรวจสอบด้านการเงิน ไปจนถึงการนำงบประมาณมาใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด

2. ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization)

- พัฒนามาจากทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)

โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยา

- เริ่มมีการศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เพิ่มขึ้น มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคคลากร ตลอดจนการบริหารงานบุคคลในเชิงมนุษยสัมพันธ์

- เริ่มเกิดการศึกษากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ให้ความสนใจด้านความต้องการของมนุษย์ที่สามารถส่งผลต่อกระบวนการทำงานและพัฒนาตนเอง



Elton Mayo

-ให้ความสำคัญกับทรัพยากร มนุษย์ไม่ได้เท่ากับเครื่องจักร และ
ควรใส่ใจแรงงานมากกว่าใส่ใจผลผลิต ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้
ระบบการผลิตมีศักยภาพ

-“หัวหน้า” คือบุคคลในองค์กรที่มีส่วนสำคัญอย่างมากกระตุ้น
การสร้างมนุษยสัมพันธ์กลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Concept)

มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่
ร่วมกันของทุกสังคม เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์
ที่ช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข



การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Concept)



Elton Mayo

-ให้ความสำคัญกับทรัพยากร มนุษย์ไม่ได้เท่ากับเครื่องจักร และควรใส่ใจแรงงานมากกว่าใส่ใจผลผลิต ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ระบบการผลิตมีศักยภาพ

-“หัวหน้า” คือบุคคลในองค์กรที่มีส่วนสำคัญ กระตุ้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์กลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ



แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Concept)

มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันของทุกสังคม เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข

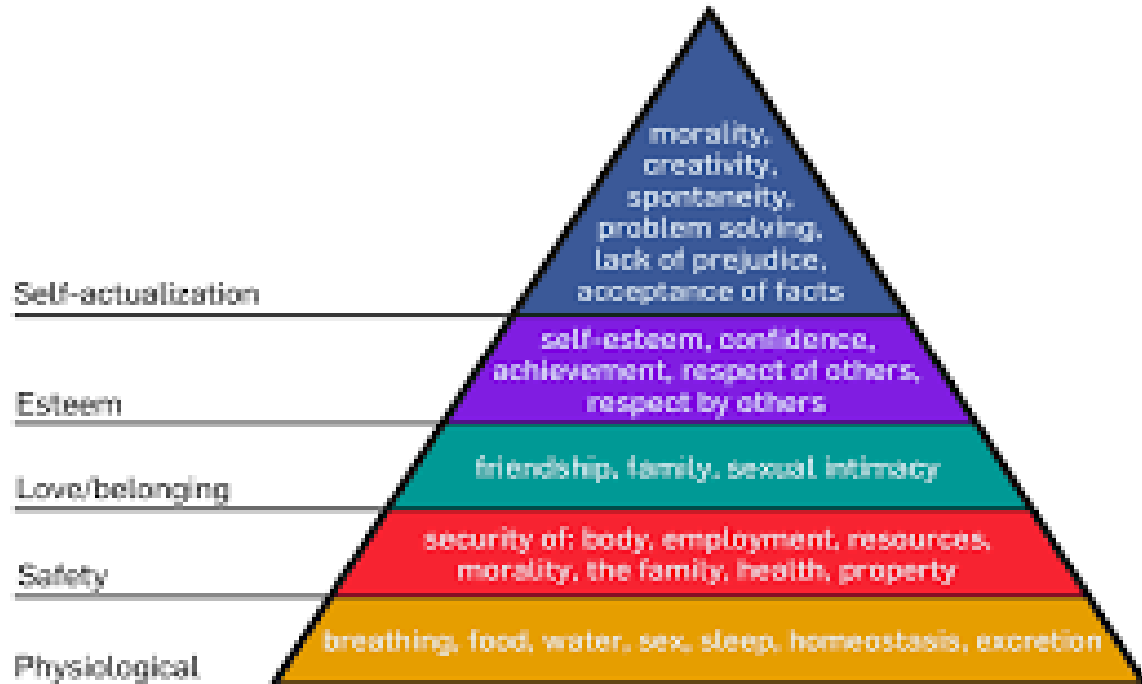


การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

ทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ : Hierachy of Needs



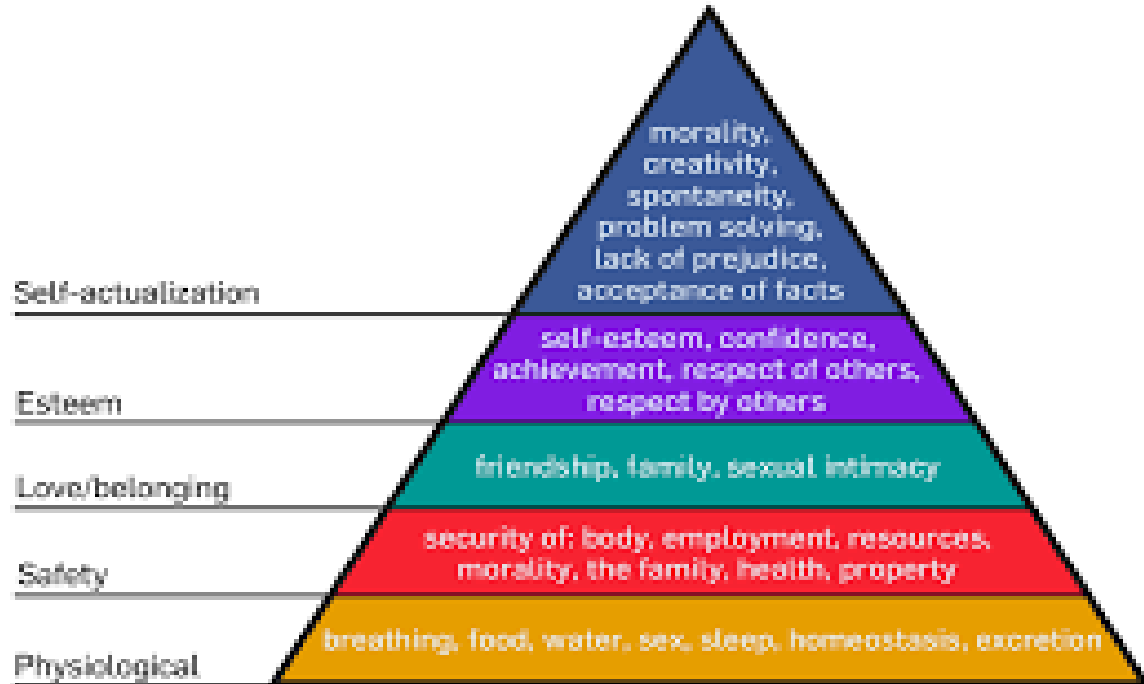
Abraham H. Maslow



ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ : Hierachy of Needs



Abraham H. Maslow



ความต้องการทางร่างกาย

ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ

ความต้องการการยกย่อง

ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

3. ทฤษฎีและแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

- ยุคที่สภาพสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงรวดเร็วธุรกิจต่างๆ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว
- การบริหารจัดการมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล
- การบริหารจัดการองค์กรมีการสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ผสมผสานหลากหลาย
- การนำเอาหลักคณิตศาสตร์เข้ามาใช้ในระบบการคำนวณต่างๆ

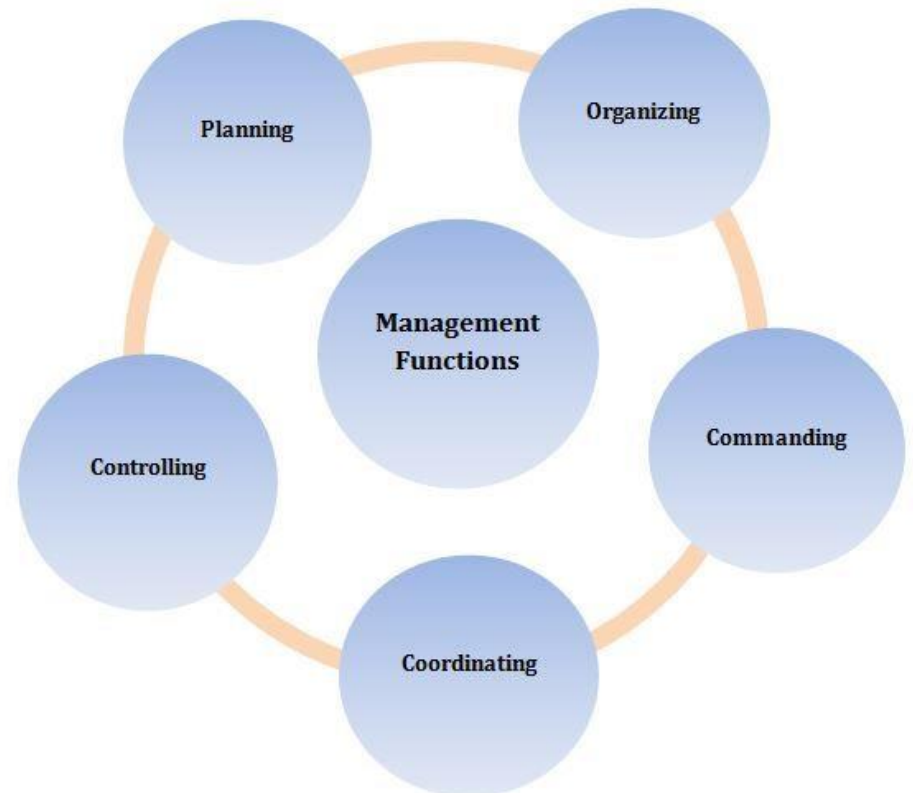
- Henri Fayol
- Edwards Deming :
- William Ouchi
- W. Chan Kim
- Franklin D. Roosevelt (FDR)



- **Henri Fayol**



แนวคิดให้ความสำคัญกับบุคคลากร ระบบการทำงาน ระบบ
ค่าตอบแทน ไปจนถึงระบบสวัสดิการ เพื่อสร้างความเป็นธรรม
แก่แรงงานและสร้างความภักดีต่อองค์กรในคราวเดียวกันด้วย



Theory of Business Administration
ทฤษฎีการบริหารจัดการธุรกิจ



- **Henri Fayol**

แนวคิดให้ความสำคัญกับบุคคลากร ระบบการทำงาน ระบบค่าตอบแทน ไปจนถึงระบบสวัสดิการ เพื่อสร้างความเป็นธรรมแก่แรงงานและสร้างความภักดีต่อองค์กรในคราวเดียวกันด้วย

Theory of Business Administration

ทฤษฎีการบริหารจัดการธุรกิจ

P – Planning : การวางแผน

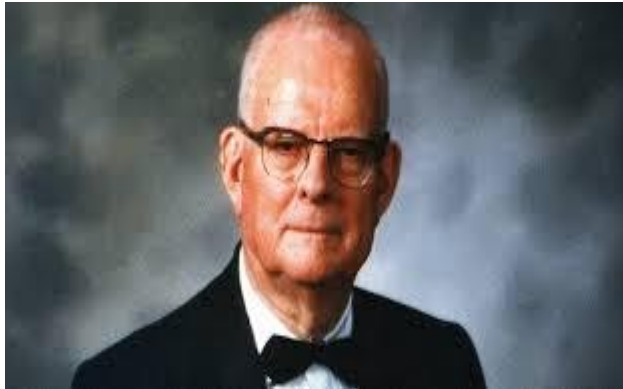
O – Organizing : การจัดองค์กร

C – Commanding : การบังคับบัญชาสั่งการ

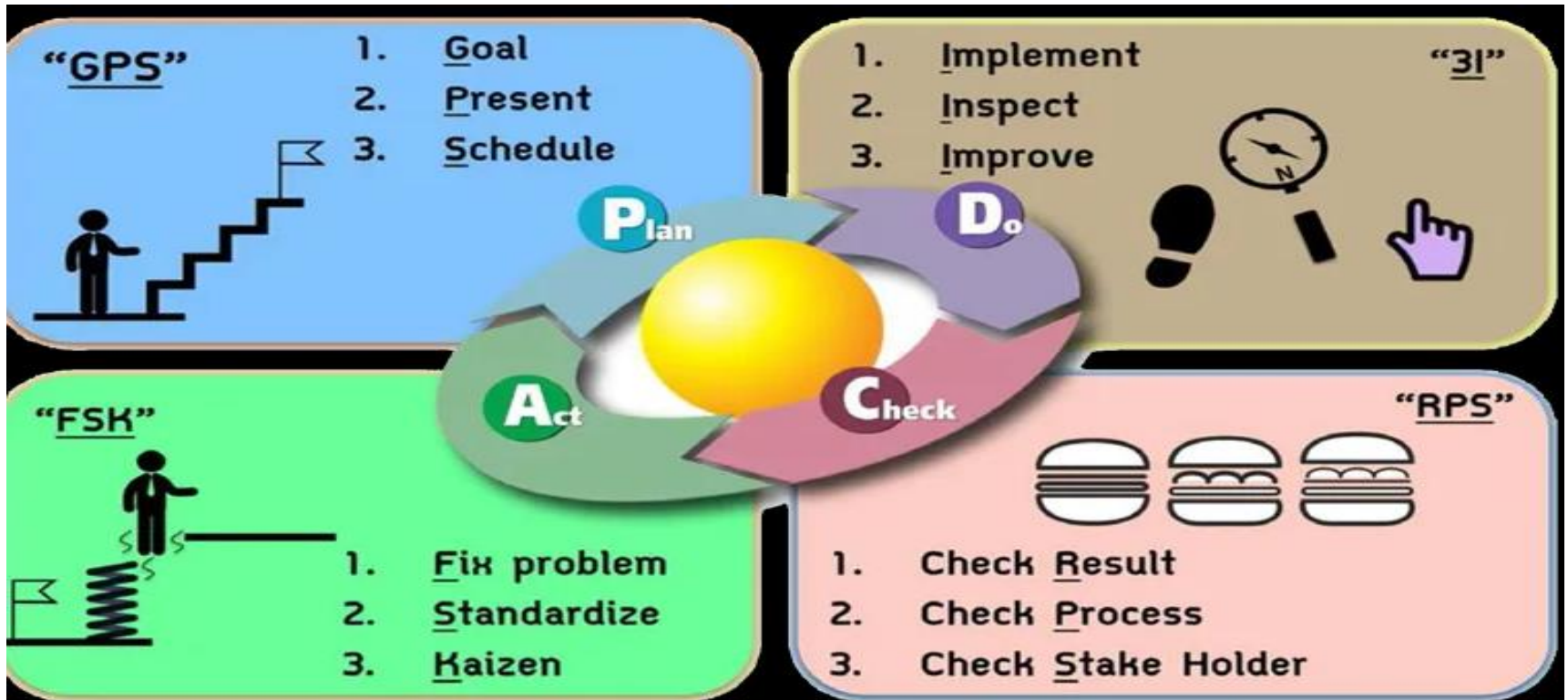
C – Coordination : การประสานงาน

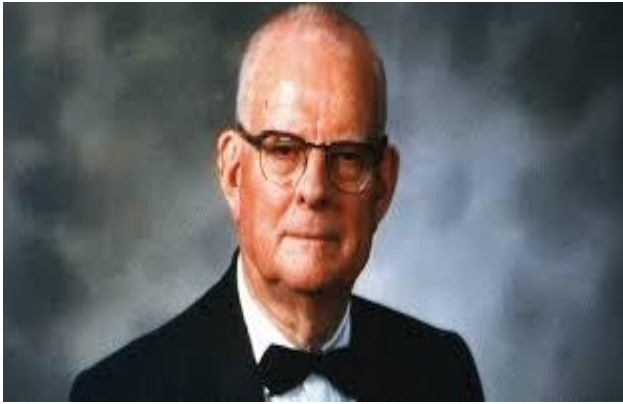
C – Controlling : การควบคุม





- Edwards Deming :
ทฤษฎีการพัฒนาแบบต่อเนื่อง
PDSA : Plan-Do-Study-Act
Plan-Do-Check-Act : PDCA





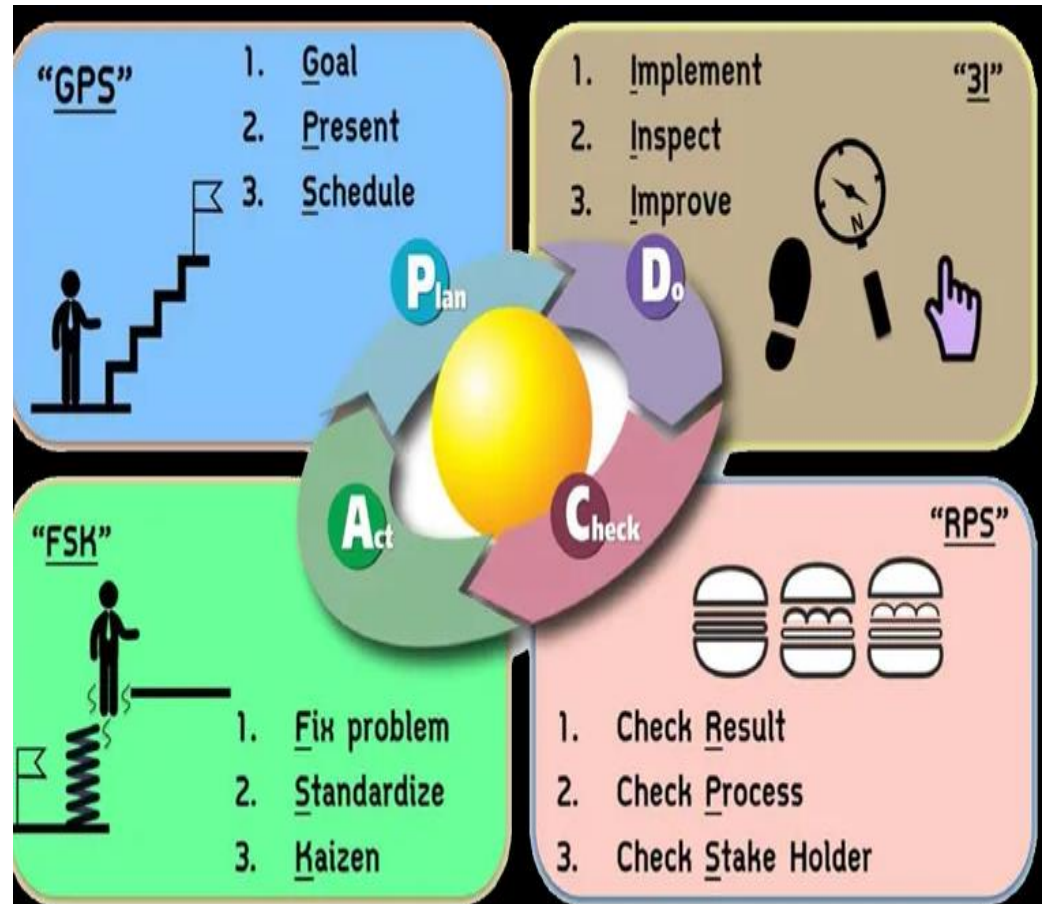
Plan : ผู้บริหารกำหนดแผนงานร่วมกับพนักงานทุกระดับ

Do : พนักงานนำไปปฏิบัติตามแผนงานโดยได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

Check : ตรวจสอบเพื่อค้นหาปัญหาข้างเคียงและวิธีแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด

Act : กำหนดวิธีแก้ไขเป็นมาตรฐานเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติได้สะดวก

- Edwards Deming :
ทฤษฎีการพัฒนาแบบต่อเนื่อง
PDSA : Plan-Do-Study-Act
Plan-Do-Check-Act : PDCA



Theory Z



• William Ouchi

- ทฤษฎีการบริหารธุรกิจที่ผสมผสานระหว่างระบบการบริหารธุรกิจแบบตะวันตกและตะวันออกเข้าด้วยกัน
- เกิดจากการศึกษา Theory A การบริหารจัดการอเมริกัน และ Theory J การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น โดยนำเอาข้อดีของทั้งสองศาสตร์มาผสมผสานกันจนเกิด

1	Collective decision-making
2	Long-term employment
3	Job rotation
4	Slow promotion
5	Focus on training
6	Care for personal circumstances
7	Formalised measures
8	Individual responsibility

Theory Z



- **William Ouchi**

-ทฤษฎีการบริหารธุรกิจที่ผสมผสานระหว่างระบบการบริหารธุรกิจแบบตะวันตกและตะวันออกเข้าด้วยกัน

- เกิดจากการศึกษา Theory A การบริหารจัดการอเมริกัน และ Theory J การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น โดยนำเอาข้อดีของทั้งสองศาสตร์มาผสมผสานกันจนเกิด

- ระยะเวลาทำงานเป็นแบบระยะยาว หรือ ตลอดชีวิต
- ลักษณะงานอาชีพต้องให้เรียนรู้หลายๆ ด้าน ไม่เน้นที่ด้านเดียว
- การเลื่อนตำแหน่งไม่จำเป็นต้องรอระยะเวลา 10 ปี เลื่อนได้ตามความสามารถและเหมาะสม
- มีการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานแบบระบบทีม
- การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ และรวมอำนาจตามสถานการณ์และความเหมาะสม
- ทุกคนมีเสรีภาพเท่าเทียมกัน มีอิสระในความคิดของตนเอง เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรให้ดี
- การบริหาร ใช้ระบบ Management by Objective (MBO) หรือการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก และเป็นแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนด

1	Collective decision-making
2	Long-term employment
3	Job rotation
4	Slow promotion
5	Focus on training
6	Care for personal circumstances
7	Formalised measures
8	Individual responsibility

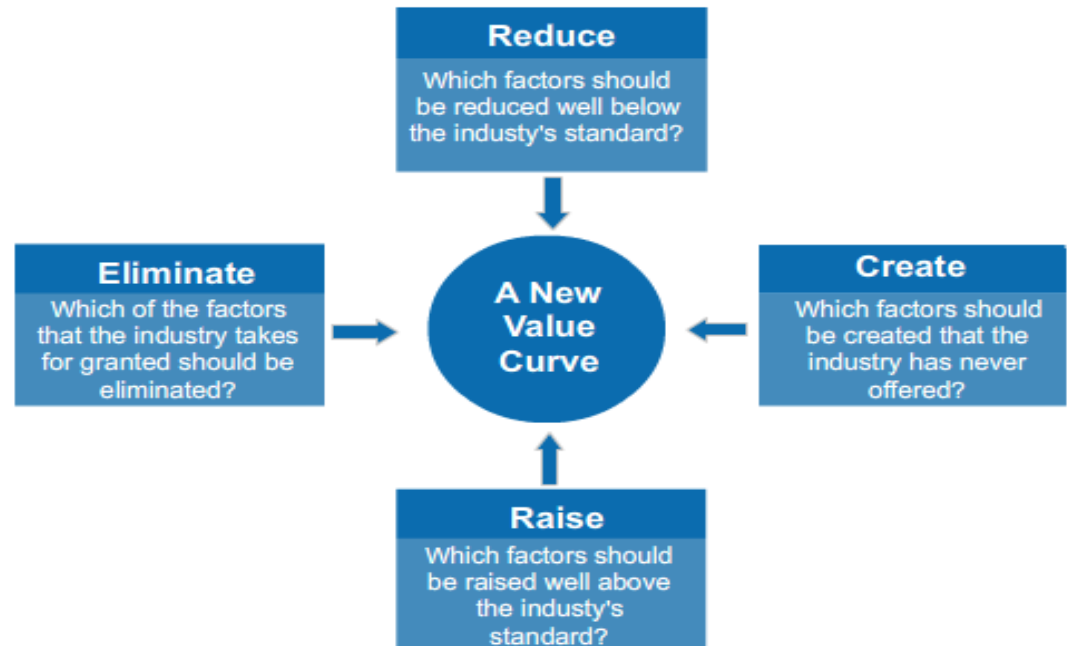


- W. Chan Kim

Ocean Strategy

องค์กรต้องการจะเติบโตยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูงจะต้อง
แสวงหาทะเลแห่งใหม่ แทนที่จะต่อสู้กันในทะเลเลือด (Red
Ocean) มีผู้แข่งขันมากมาย

การแสวงหาแหล่งใหม่ก็คือการสร้างตลาดใหม่ๆ การสร้างโอกาสใหม่ๆ การปรับเปลี่ยน
ยุทธวิธีในการบริหารหรือแม้แต่ทำธุรกิจแบบใหม่ ที่ไม่มีคู่แข่งนี้อาจทำให้ธุรกิจโตไวอย่าง
ก้าวกระโดดได้ด้วย





- W. Chan Kim
Ocean Strategy

องค์กรต้องการจะเติบโตยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง
จะต้องแสวงหาทะเลแห่งใหม่ แทนที่จะต่อสู้กันในทะเล
เลือด (Red Ocean) มีผู้แข่งขันมากมาย

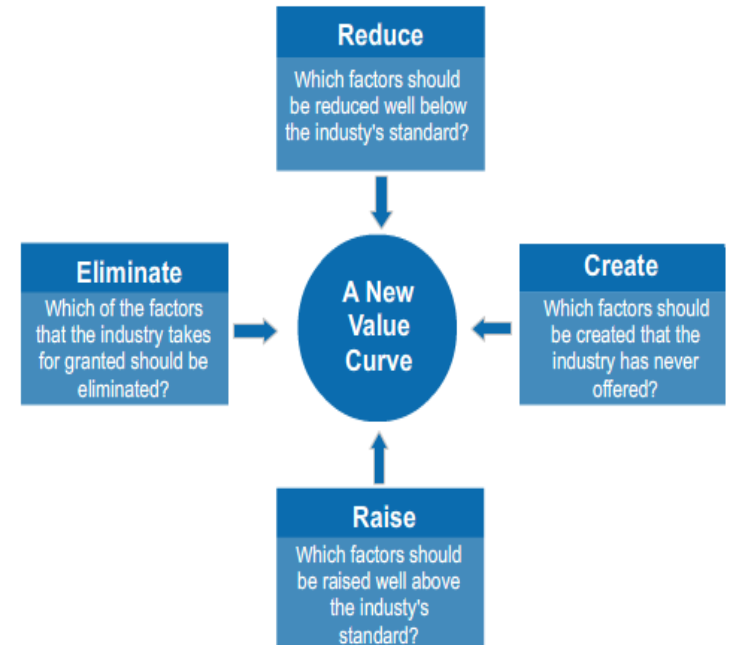
การแสวงหาแหล่งใหม่ก็คือการสร้างตลาดใหม่ๆ การสร้างโอกาสใหม่ๆ การปรับเปลี่ยน
ยุทธวิธีในการบริหารหรือแม้แต่ทำธุรกิจแบบใหม่ ที่ไม่มีคู่แข่งนี้อาจทำให้ธุรกิจโตไวอย่าง
ก้าวกระโดดได้ด้วย

การยกเลิก (Eliminated) ของบางอย่างเราเคยคิดว่าลูกค้าต้องการ แต่ความเป็นจริงแล้วอาจ
ไม่มีความต้องการอยู่เลยก็ได้ ให้ลองหาของที่ลูกค้าต้องการที่แท้จริงดู ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่
เคยมีอยู่ในตลาดด้วยซ้ำ

การลด (Reduced) การเข้าใจในคุณค่าของสินค้าที่มีแนวความคิดต่างจากระบบอุตสาหกรรม ซึ่ง
ระบบอุตสาหกรรมจะส่งเสริมให้มีการผลิตให้มาก บางครั้งการผลิตอาจเกินความต้องการของตลาด
หรือผลิตเพื่อสร้างความต้องการจนเกิดพอดี ประเมินว่าลูกค้ามีความต้องการมาก แต่อันที่จริงอาจไม่
ต้องการอย่างที่คิด การลดตามแนวคิดแบบอุตสาหกรรมนี้อาจสร้างความพอดีในการบริโภค และไม่
สร้างการบริโภคที่มากจนเกินความจำเป็นด้วย ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยลดงบประมาณลงได้มาก

การเพิ่ม (Raised) มีการลดก็ย่อมมีการเพิ่ม ปัจจัยบางอย่างอาจจำเป็นต่อตลาด ในส่วนนี้
หากการเพิ่มมีปริมาณที่มากก็อาจคิดในรูปแบบอุตสาหกรรมการผลิตได้

การสร้าง (Created) ผลิตภัณฑ์บางอย่างอาจยังไม่มีเคยมีในตลาด เป็นช่องว่างทางอุตสาหกรรม มี
ความต้องการสูง หรืออาจเป็นการสร้างตลาดใหม่ สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความต้องการใหม่ๆ
ให้เกิดการบริโภค เป็นต้น





- Franklin D. Roosevelt (FDR)

อดีตประธานาธิบดีคนที่ 32 ของสหรัฐอเมริกาที่เก่งเรื่องการบริหารจัดการเป็นอย่างมาก การบริหารของเขาที่โด่งดังก็คือนโยบาย New Deal ที่คิดค้นขึ้นเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ The Great Depression ที่รุนแรงที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์ของสหรัฐอเมริกา



The New Deal focused on the three “Rs”





- Franklin D. Roosevelt (FDR)

อดีตประธานาธิบดีคนที่ 32 ของสหรัฐอเมริกาที่เก่งเรื่องการบริหารจัดการเป็นอย่างมาก การบริหารของเขาที่โด่งดังก็คือนโยบาย New Deal ที่คิดค้นขึ้นเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ The Great Depression ที่รุนแรงที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์ของสหรัฐอเมริกา

The New Deal focused on the three “Rs”



- Relief การบรรเทาทุกข์หรือลดปัญหาต่างๆ
- 2.Recovery การฟื้นฟูสิ่งที่แย่ให้กลับดีขึ้น
- 3.Reform การปฏิรูปสิ่งใหม่ให้ก้าวหน้า

สรุป

1. ทฤษฎีและแนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) : Frederic Winslow Taylor และ Max Weber

การจัดการแบบหลักการบริหาร (Administrative Management) : Lyndal Urwick & Luther Gulick : POSDCoRB

2. ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization)

มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Concept) : Elton Mayo

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ : (Hierarchy of Needs) : Abraham H. Maslow

3. ทฤษฎีและแนวคิดแบบสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

Henri Fayol : POCCC

Edwards Deming : Plan-Do-Check-Act : PDCA

William Ouchi : Theory Z

W. Chan Kim : Ocean Strategy

Franklin D.

1.ทฤษฎีและแนวคิดแบบดั้งเดิม
(Classical Theory)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์
(Scientific Management)

2.ทฤษฎีและแนวคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่
(Neo – Classical Theory of Organization)

3.ทฤษฎีและแนวคิดแบบสมัยปัจจุบัน
(Modern Theory of Organization)

การจัดการแบบหลักการบริหาร
(Administrative Management)