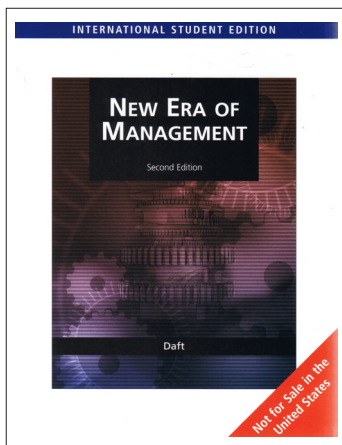


Book Review

โดย เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์¹

ยุคใหม่แห่งการบริหารจัดการ

Richard L. Daft. 2008.

New ERA of Management.

China: Thomson South - Western.

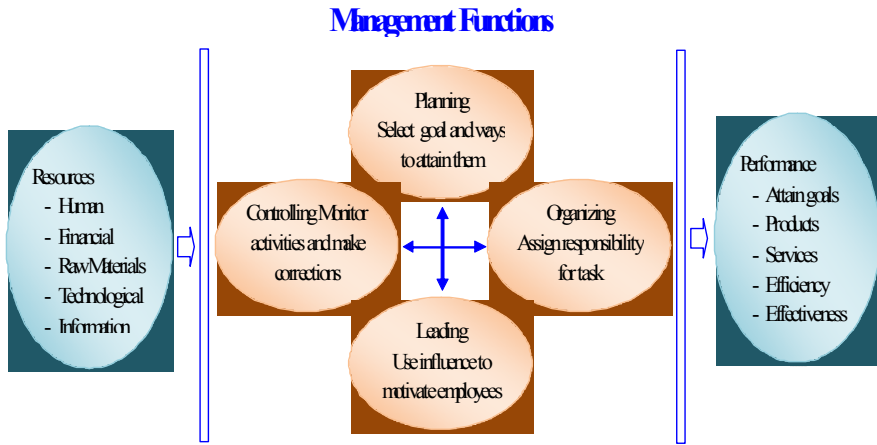
“My vision for the second edition of “New Era of Management” is to explore the newest management ideas for turbulent times...”

คำที่ Professor Dr.Richard L.Daft ผู้เขียน New Era of Management เล่มนี้ทำให้เกิดความสนใจ อยากรู้อยากเห็นว่าอะไรคือ ...Newest Management ideas ... แนวคิดใหม่ที่สุด ในการบริหารจัดการ...

การบริหารจัดการเป็นการบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (effective) และลักษณะการประสิทธิภาพ (effective manner) ผ่านการวางแผน การบริหารจัดการ การนำองค์การ และการควบคุมทรัพยากรทั้งหมด

ความหมายข้างต้นนี้อยู่ภายใต้แนวคิดสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุม ประการที่สอง การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ปรากฏในประสิทธิภาพและลักษณะการประสิทธิภาพ

¹ รองประธานอนุกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย อนุกรรมการคิดสรรพนักงานเจ้าหน้าที่ราชการ (วค.พร.) ด้านสรรหาและประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) และ นายกษมาคมบริหารทรัพยากรบุคคล รัฐวิสาหกิจ (สปร.) สถานที่ติดต่อ: 78/71 ม.7 หมู่บ้าน ช.รุ่งเรือง 4 ซ.16 ถ.ประชาราษฎร์ ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000



ภาพแสดง : The Process of Management

การวางแผน (planning) เป็นหน้าที่ของการบริหารจัดการ คือการเตรียมการชี้แจงเฉพาะถึงเป้าหมายในอนาคต ผลงานและการตัดสินใจทำงาน รวมทั้งทรัพยากรที่ต้องการใช้เพื่อความสำเร็จขององค์การ

การจัดการองค์การ (organizing) เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะมอบหมายงาน จัดกลุ่มงาน พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรหลากหลายให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ

การนำองค์การ (leading) หน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง คือการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

การควบคุม (controlling) เป็นหน้าที่ในการติดตามกิจกรรมของงาน จัดให้เดินหน้าตรงไปสู่เป้าหมายและกำกับให้พนักงานดำเนินการอย่างถูกต้องในสิ่งที่องค์การต้องการ

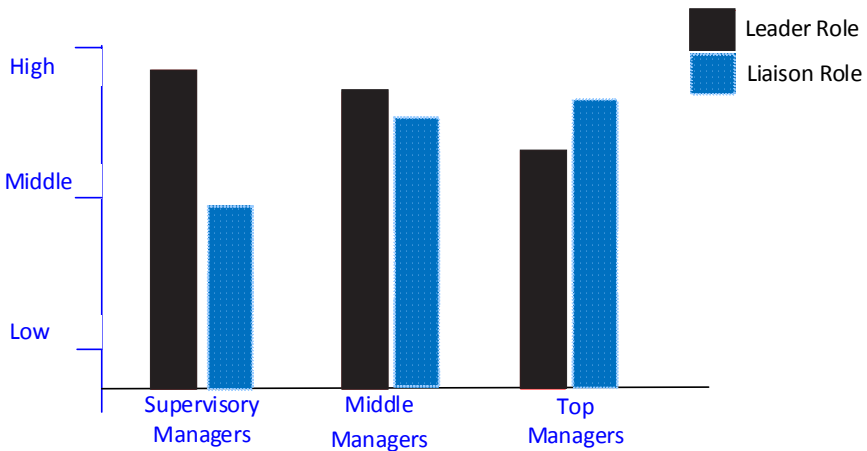
ถ้าเราหันมามององค์การและตอบให้ชัดเจนว่า องค์การเป็นตัวตน (entity) หนึ่งของสังคม ซึ่งมีเป้าหมาย ทิศทาง และได้พิจารณากำหนดโครงสร้างไว้อย่างถ่วง (deliberately) แล้ว ดังนั้น ประสิทธิภาพ (effectiveness) ย่อมหมายถึง ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ ส่วนประสิทธิภาพ (efficiency) ต้องหมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ได้แก่ วัสดุ ดิบ เงินทุน และคน เพื่อได้รับผลผลิตหนึ่งหน่วยตามที่ต้องการ

เมื่อเข้าใจองค์การแล้ว Daft ก็แนะนำให้เรารู้จักผู้บริหาร (management) ซึ่งมีหน้าที่ 4 หน้าที่ ที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น คือ Planning Organizing Leading Controlling ในขณะที่แบ่งผู้บริหารออกเป็น 2 ชนิด ตามแนวตั้ง (vertical) และแนวนอน (horizontal)

ตามแนวตั้งเป็นลักษณะสายบังคับบัญชา (hierarchy) มี 3 ระดับ ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง (top manager) ผู้บังคับบัญชาาระดับกลาง (middle manager) และผู้บังคับบัญชาาระดับต้น (first-line manager) ในการบังคับบัญชาาระดับกลางนั้น อาจมีการมอบหมายงานชั่วคราว หรือมีกำหนดการเสร็จสิ้นแน่นอน โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการโครงการ (project manager) รับผิดชอบ

ส่วนในแนวนอน ก็มีผู้จัดการตามลักษณะงาน (functional manager) อาทิ ผู้จัดการโฆษณา การตลาด บัญชี/การเงิน ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งผู้จัดการโรงงานรับผิดชอบ

ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา (manager) นั้น Daft ได้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ หน้าที่ผู้นำ (leader role) และผู้ประสานงาน (liaison role)



ภาพแสดง : ระดับการบังคับบัญชาและความสำคัญของ Leader และ Liaison Roles

Mintzberg ได้ให้ข้อสังเกตและเสนอแนะในการวิจัยเกี่ยวกับบทบาท (role) ของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ไว้ว่า มี 3 กลุ่ม (category) โดยแบ่งย่อยออกเป็น 10 หน้าที่ ดังต่อไปนี้ กลุ่มแรก ผู้สื่อและรับข้อมูลข่าวสาร (informational) แบ่งเป็น 3 หน้าที่ คือ ผู้เฝ้าติดตาม (monitor) ผู้เผยแพร่ (disseminator) และผู้อธิบายขยายความ (spokesperson) โดยการพูดออกไป กลุ่มต่อมา ผู้สร้างความสัมพันธ์ (interpersonal) ทำหน้าที่ที่ผู้นำสัญลักษณ์ (figurehead) ผู้นำ (leader) และผู้ประสานงานทีม (liaison) กลุ่มสุดท้าย ผู้ตัดสินใจ (decisional) ทำหน้าที่เจ้าของกิจการ (entrepreneur) ริเริ่มโครงการรับผิดชอบ สรุปความคิดที่แตกต่าง แก้ไขปัญหาเมื่อเกิดวิกฤติ (disturbance handle) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator) และเป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) แทนหน่วยงานหรือองค์การ

ส่วนสิ่งแวดล้อมที่ผลกระทบ (import) ต่อบริษัท ได้แก่ อิทธิพลของสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ซึ่ง Daft ได้อธิบายว่า อิทธิพลด้านสังคม ได้แก่ วัฒนธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่านิยม ความต้องการและมาตรฐานพฤติกรรม อิทธิพลด้านการเมือง อิทธิพลมาจากกฎหมายที่เกี่ยวกับงานและองค์การ ส่วนผลกระทบด้านเศรษฐกิจมีผลโดยตรงต่อการผลิต การแจกจ่ายทรัพยากรของสังคมระหว่างผู้ใช้ทรัพยากรซึ่งกันและกัน

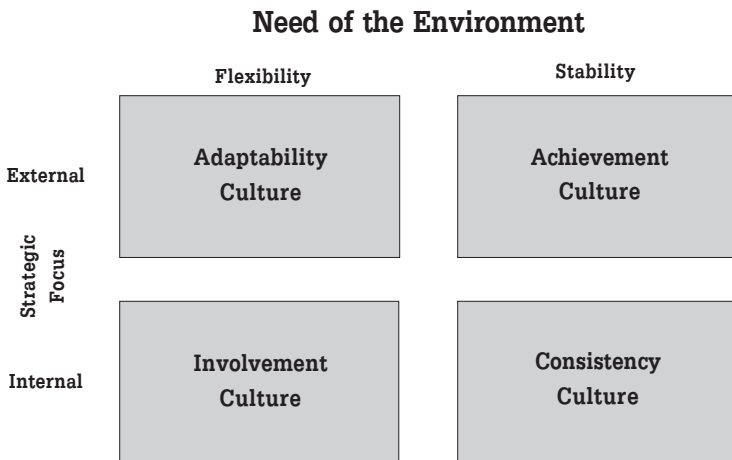
สาระสำคัญของการบริหารจัดการองค์การ Daft เสนอแนะให้ "Put People Before Business" : จัดคนก่อนธุรกิจ

ในบทต้นๆ ของหนังสือนี้ได้แนะนำทฤษฎีการบริหารจัดการ หรือทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์หลายทฤษฎีมากแล้วอ้าง อาทิ ทฤษฎี Scientific Management ของ Frederick Winslow Taylor (1856-1915) ทฤษฎีที่พัฒนาการมาจากทฤษฎีของ Max Weber (1864-1920) Characteristics of Weberian Bureaucracy และทฤษฎี The Administrative Principles ของ Mary Parker Follet (1868-1933) ซึ่งหลักการสำคัญจากทฤษฎีดังกล่าว ทำให้เกิดมุมมองด้านวิทยาศาสตร์ในการบริหารจัดการเกิดขึ้น

ทั้งนี้ Daft ได้ทำการออกแบบเป็นภาพนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ (Management Innovations) ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี 1950-2000 ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าในการศึกษามากขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่ประมาณปี 1950-1970 ได้มีหลักการสำคัญ ๆ ในการบริหารจัดการองค์การ อาทิ Decision Tree, Managerial grid, Brainstorming ระหว่างปี 1970-1980 Satisfies and Dissatisfies, Theory X and Theory Y, T-group Training, Conglomeration, MBO:

Management By Objective ระหว่างปี 1980 -1990 Diversification ระหว่างปี 1990-2000 เกิดหลักการจาก Innovation มากมาย อาทิ Theory Z, Zero-Based Budgeting , Decentralization, Quality Cycles, Performance Excellence, Restructuring, Portfolio Management, MBWA, Matrix, Kanban, Intrapreneuring, Corporate Culture, One-Minute Managing, Downsizing, Self-Managed Teams, TOM, Six Sigma, Supply Chain Management, ERP: Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, e-business, KM: Knowledge Management, LO: Learning Organization and Outsourcing. ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็น Tools หรือ Mechanism ในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความโดดเด่นในแต่ละชนิดทั้งสิ้น

วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญมากในองค์กร ผู้บริหารต้องตัดสินใจ บริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment) ให้ดีเท่า ๆ กับการให้ความสำคัญของกลยุทธ์ และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment)



ภาพแสดง : Four types of corporate culture

วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน (Adaptability culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมโดยค่านิยม ส่งเสริมความสามารถในการคาดคะเน และแปลความจากสิ่งแวดล้อมสู่พฤติกรรมความรับผิดชอบแนวใหม่

วัฒนธรรมความสำเร็จ (Achievement culture)

การมุ่งเน้นผลลัพธ์ซึ่งมาจากการแข่งขัน ความคิดริเริ่มส่วนบุคคลและความสำเร็จที่มีคุณค่า

วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน ร่วมมือกัน (Involvement culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีคุณค่าสูง การพบกันระหว่างความต้องการของพนักงานและคุณค่าในการร่วมแรงร่วมใจและความเท่าเทียมกัน

วัฒนธรรมความต่อเนื่องสม่ำเสมอ (Consistency culture)

แสดงถึงคุณค่าและรางวัลของความเป็นระเบียบแบบแผน มีเหตุผล เป็นระบบแนวทางในการทำงาน

นอกจากนี้ Daft ได้ให้ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมที่แสดงถึงความสำเร็จผลในระดับสูง (high performance culture) ซึ่งอธิบายว่า เป็นวัฒนธรรมบนพื้นฐานของธุรกิจ หรือ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่แข็งแกร่งและสามารถใช้ปรับเปลี่ยนค่านิยมในการตัดสินใจ การดำเนินธุรกิจ และการสร้างให้พนักงานแต่ละคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของผลสำเร็จในขั้นสุดท้ายและเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญสำหรับองค์กรยึดถือต่อไป

ส่วน **Culture Leader** หมายถึง ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน ที่ใช้เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์เป็นอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร

ในการบริหารจัดการองค์กรซึ่งกำลังเจริญเติบโต ก้าวไปสู่โลกกว้างที่ไร้พรมแดน (borderless world) หนังสือเล่มนี้ได้ให้ระดับการก้าวเดินไว้ 4 ระดับด้วยกัน คือ Domestic: ในประเทศ, International: ระหว่างประเทศ, Multinational: ข้ามชาติ และ Global: ระดับโลก

	1.Domestic	2.International	3.Multinational	4.Global
Strategic Orientation	Domestically Oriented	Export-oriented multidomestic	Multinational	Global
Stage of Development	Initial Foreign involvement	Competitive positioning	Explosion of International operations	Global
Cultural Sensitivity	Of little importance	Very Important	Somewhat important	Critically important
Manager Assumptions	"One best way"	"Many good ways"	"The least cost ways"	"Many good ways"

ภาพแสดง : Four stage of Globalization

เมื่อก้าวไปสู่เวที International ย่อมต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมในธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการในการนำธุรกิจมากกว่าหนึ่งประเทศ

สภาพแวดล้อมองค์การในระดับนานาชาติมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ เศรษฐกิจ (economic) ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ และแต่ละภูมิภาคของโลก โดยแบ่งออกเป็น ประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา กฎหมายและการเมือง แต่ละประเทศมีระบบกฎหมายและการเมืองที่แตกต่างกัน และมักจะมององค์การของต่างชาติ เป็นผู้แปลกหน้า บางประเทศการเมืองยังไม่นิ่ง ทำให้เกิดความเสี่ยง (risk) ด้านการเมืองซึ่งมีผลกระทบต่อธุรกิจ ในขณะที่วัฒนธรรมทางสังคม (social cultural) รู้สึกน่าทึ่ง (perplexing) มากกว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเมือง เมื่อได้เข้าไปทำงานหรือไปอยู่ในต่างประเทศบางประเทศ



ภาพแสดง : Key Factors in the International Environment

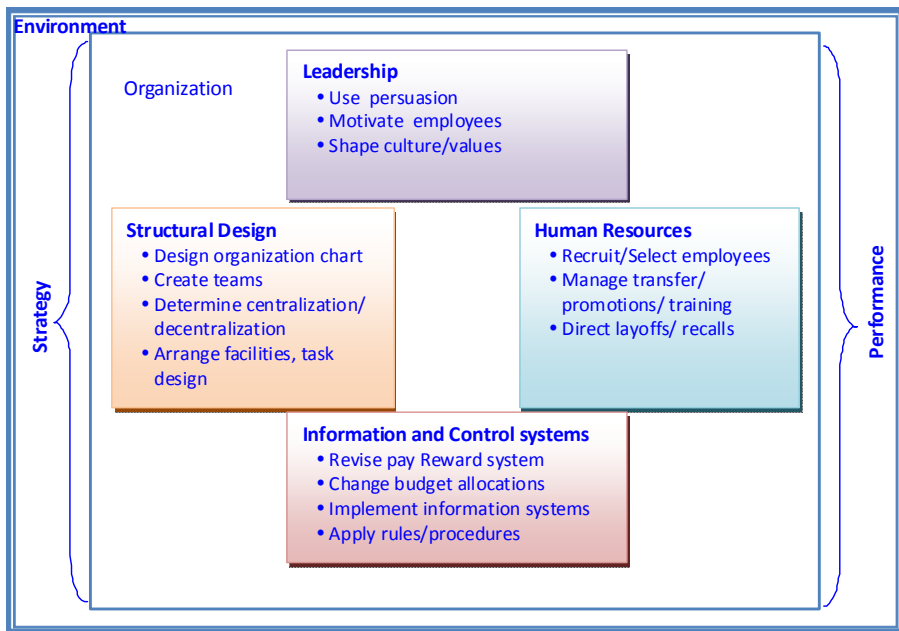
ในการดำเนินธุรกิจ สิ่งสำคัญที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม Daft ได้ให้ขอบเขตของการแสดงความสามารถในการรับผิดชอบต่อสังคม (criteria of corporate social performance)



ภาพแสดง: Criteria of Corporate Social Performance

ซึ่งต้องแสดงความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจโดยการสร้างกำไรและปฏิบัติตามกฎหมาย มีคุณธรรม ดำเนินธุรกิจที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงการทำร้ายและใช้วิจารณ์ญาณ มีส่วนดูแลอนุรักษ์สังคมและสร้างคุณภาพชีวิตในชุมชนและสังคม

นอกจากการบริหารจัดการองค์การที่ต้องการ แผนกลยุทธ์ (strategic plans) แล้ว เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ยังต้องการกลยุทธ์ในการดำเนินการและกลยุทธ์ในการควบคุมอีกด้วย



ส่วนกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น Daft ได้ให้ความหมายของ HRM: ไว้ว่า คือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อดึงดูดใจ พัฒนาและรักษากำลังคนที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กร

“Activities undertaken to attract, develop, and maintain an effective workforce within an organization” ในขณะที่กล่าวถึง IHRM: International HRM ไว้ว่า “เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความซับซ้อนที่มีผลจากการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและรักษาคนที่แตกต่างกันไว้เพื่อมอบหมายงานในระดับสากล”: “A subfield of HR that address the complexity that results from recruiting, selecting, developing, and maintaining a diverse workforce on a global scaled”

มุมมองด้านการนำ (leading) องค์กรนั้น Daft ได้นำเสนอ Path - goal theory และได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบของผู้นำซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (followers) และแสดงเส้นทางที่ชัดเจนเพื่อให้ทั้งคนและองค์กรบรรลุเป้าหมาย (goals)

การควบคุม (control) องค์กร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมด้วยระบบราชการ (bureaucratic control) โดยการใช้ กฎระเบียบ นโยบาย สายการบังคับบัญชา ระบบรางวัล และเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมพนักงาน และวัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นระบบจริงจัง (formal) และประเภทที่สอง การควบคุมด้วยการกระจายอำนาจ (decentralized control) โดยการใช้วัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกลุ่ม (group norms) และมุ่งเน้นเป้าหมายมากกว่ายึดกฎระเบียบและวิธีการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เทคนิคในการควบคุมองค์กร โดยวิธีกระจายอำนาจนั้น ได้แก่ การใช้ TQM Techniques: Total Quality Management ซึ่งเป็นที่นิยมมาก (popular approach) ผู้บริหารได้สร้างแนวคิด ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ กำหนดเป็นนโยบายให้พนักงานทุกระดับทั่วองค์กร โดยการปลูกฝังเรื่องคุณภาพไว้ในทุกกิจกรรม ผ่านวิธีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (kaizen / continuous improvement) นอกจากนี้ยังมี Quality cycle: วงจรคุณภาพ เป็นกิจกรรมกลุ่มของลูกจ้าง 6-12 คน อาสาสมัครเพื่อหารือ ประชุม แลกเปลี่ยนกันแก้ไขปัญหเกี่ยวกับคุณภาพของงาน การเทียบมาตรฐาน (benchmarking) เป็นกิจกรรมต่อเนื่องเพื่อวัดสินค้าและบริการ รวมทั้งการปฏิบัติในการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือผู้นำในอุตสาหกรรม ทั้งรวมถึง six sigma , cycle time ซึ่งเป็นเทคนิคในการปรับปรุงคุณภาพให้ทัดเทียมมาตรฐานทั้งสิ้น

ในขณะเดียวกัน Technique การควบคุมด้านการเงิน ก็มีการนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้เช่นกัน ได้แก่ EVA: Economic Value-Added; MVA: Market Value Added รวมทั้ง BSC: Balanced Scorecard ซึ่งมีมุมมอง (perspective) 4 มุม ได้แก่ Financial, Internal Business Processes, Learning and growth และ customers

ส่วนหนึ่งของ Newest Management ideas ที่ Daft ได้กล่าวไว้ตั้งแต่เริ่มต้น นั่นคือการนำ Value chain มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยมี Supply chain เป็นส่วนประกอบอยู่ด้วย

ด้านการนำองค์กร (leading) Daft ได้กล่าวถึงผู้นำในบริษัทระดับโลก ได้แก่ Kimberly-Clark สามารถกล่าวได้ว่า CEO ของบริษัท เป็น Level 5 leadership ซึ่งมีคุณสมบัติอ่อนน้อมถ่อมตนแต่มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จขององค์กรด้วยความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ

และในด้านการจูงใจคน Daft ได้นำเสนอทฤษฎี Maslow's hierarchy of needs; ERG Theory ของ Clayton Alderfer ที่มีขั้นตอนความต้องการเช่นเดียวกับทฤษฎีของ Maslow

เพียงแต่นำมาจัดใหม่จาก 5 ลำดับเหลือ 3 ลำดับชั้น นอกจากนี้ได้เสนอแนะ Acquired Needs Theory ของ David McClelland ที่แสดงถึงการมุ่งเน้นความสำเร็จ (achievement) ความสัมพันธ์ (affiliation) และอำนาจ (power) รวมทั้ง Equity Theory ของ Stacy Adams ที่มุ่งหาความยุติธรรมโดยการเปรียบเทียบกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน

ในบทท้ายของหนังสือเล่มนี้ Daft ได้นำเสนอเรื่องการสื่อสารหรือสื่อความในองค์กรการ (communication) และ Teamwork เป็นบทสุดท้าย และได้เสนอแนะการพัฒนาทีมไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ Forming, Storming, Norming, Performing และ Adjourning หมายถึง ขั้นตอนก่อสร้างทีม (forming) เริ่มรู้จักกัน, ขั้นตอนลมแรง (storming), ชัดแย้งในทีมขั้นแอกออ (norming) ว่าตามกันกลมเกลียว มีเอกภาพ, ขั้นตอนแก้ปัญหาสำเร็จ (performing) มีผลงานของทีมและขั้นสลายตัว (adjourning) สมาชิกทีมเตรียมพร้อมที่จะแยกย้ายกันไป

ในขณะที่การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนั้น หนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงการจูงใจ (motivation) ว่าเป็นความเร้าใจ (arousal) การชี้แนะ (direction) และการคงอยู่ (persistence) ของพฤติกรรม ส่วนสิ่งจูงใจคือรางวัล (reward) แบ่งออกเป็น รางวัลภายใน (Intrinsic reward) หมายถึง การได้รับความพอใจการกระทำของตนเอง เกิดจากการทำดีและรางวัลภายนอก (Extrinsic reward) หมายถึง รางวัลที่บุคคลอื่นให้เป็นการตอบแทนการกระทำ

หนังสือเล่มนี้ได้แบ่งส่วนไว้ตามลำดับที่ได้นำเสนอ คือ Planning Organizing Controlling และ Leading นอกเหนือจากสาระสำคัญที่กล่าวถึงแล้วนั้นยังมีภาพประกอบที่สวยงามทันสมัย และหลากหลาย styles ส่วนประกอบที่จะละเอียดไม่ว่าถึงไม่ได้ คือ case study ซึ่งนำเสนอมากมายแล้วแต่น่าสนใจทั้งสิ้น