



# สถาบัน THE BEST CENTER

2145/7 ซ.รามคำแหง 43/1 ถ.รามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทร. 0-2318-6868, 0-2314-1492 โทรสาร 0-2718-6274

คุณภาพทางวิชาการต่อมามี 1

www.thebestcenter.com;



www.facebook.com/bestcentergroup

## คู่มือเตรียมสอบ

# การประสานคนหลวง

# นักบริหารงาน

### ประกอบด้วย

- หลักการบริหารจัดการ
- การเขียนหนังสือราชการ
- การบริหารสำนักงานสมัยใหม่
- การบริหารงานจัดการทั่วไป (การจัดทำแผนงาน งบประมาณ, จัดซื้อจัดจ้าง, ควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง)
- การอ่านจับใจความสำคัญ การสรุปความ และการนำเสนอรายงาน
- ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการสารสนเทศ (Management Information System:MIS)
- ความรู้เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ ระบบปฏิบัติการ Windows ซอฟต์แวร์ การจัดการฐานข้อมูล การจัดทำและปรับปรุง website
- การรักษาความปลอดภัยคอมพิวเตอร์เบื้องต้น เช่น การป้องกันภัยจากไวรัส การรักษาความมั่นคงปลอดภัย ข้อมูลระบบเครือข่าย และระบบคอมพิวเตอร์
- ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโปรแกรม Microsoft office และการใช้สื่อ (Media) ทางสารสนเทศ สำหรับการนำเสนอข่าวสาร
- ความรู้ด้าน Graphic /Database / Web Application
- จรรยาบรรณในวิชาชีพ

เปิดติวครบวงจร ทุกหน่วยงานสอบ และติวทางไปรษณีย์  
ติดต่อ 02-3186868, 02-3141492

ศูนย์รวมคู่มือเตรียมสอบและแนวข้อสอบ มีวางจำหน่ายตามศูนย์หนังสือทั่วประเทศ  
หรือ [www.thebestcenter.com](http://www.thebestcenter.com)

E-book download ติดต่อไลน์ Line ID : @thebestcenter

270.-



## คำนำ

คู่มือเตรียมสอบ สำหรับตำแหน่ง นักบริหารงาน การประสานครหลวง เล่มนี้ โดยทางสถาบัน THE BEST CENTER และคณะได้ เรียบเรียงขึ้น เพื่อให้ผู้สมัครสอบ ใช้ สำหรับเตรียมตัวสอบในการสอบแข่งขันฯ ในครั้งนี้

ดังนั้นทางสถาบัน THE BEST CENTER ได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้จัดทำหนังสือเล่มนี้ ขึ้นมา ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับการเนื้อหา พ.ร.บ. ระเบียบและเจาะแนวข้อสอบเพื่อให้ผู้ที่ สอบได้เตรียมตัวอ่านล่วงหน้า มีความพร้อมในการทำข้อสอบ

ท้ายนี้ คณะผู้จัดทำขอขอบคุณทางสถาบัน THE BEST CENTER ที่ได้ให้การสนับสนุนและ มีส่วนร่วมในการจัดทำต้นฉบับนี้ ทำให้หนังสือเล่มนี้สามารถสำเร็จขึ้นมาเป็นเล่มได้ พร้อมกันนี้ คณะผู้จัดทำขออ้อมรับข้อบกพร่องใด ๆ อันเกิดขึ้นและยินดีรับฟังความคิดเห็นจากทุก ๆ ท่าน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

THE BEST CENTER  
เดอะเบสท์ เซ็นเตอร์

ขอให้โชคดีในการสอบทุกท่าน  
ฝ่ายวิชาการ

สถาบัน The Best Center

[www.thebestcenter.com](http://www.thebestcenter.com)

# สารบัญ

➤ หลักการบริหารจัดการ	1
➤ การเขียนหนังสือราชการ	20
➤ การบริหารสำนักงานสมัยใหม่	30
📖 การบริหารงานจัดการทั่วไป	
➤ การจัดทำแผนงาน	49
➤ งบประมาณ	64
➤ การจัดซื้อจัดจ้าง	75
★ แนวข้อสอบ ความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง พัสดุ	82
➤ การควบคุมภายใน	91
➤ การบริหารความเสี่ยง	105
★ แนวข้อสอบ การควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง	113
➤ การอ่านจับใจความ การสรุปความ และการนำเสนอรายงาน	119
➤ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการสารสนเทศ (Management Information System : MIS)	133
➤ ระบบปฏิบัติการ windows ซอฟต์แวร์	140
➤ การจัดการฐานข้อมูล	155
➤ การจัดทำและปรับปรุง Website	160
➤ การรักษาความปลอดภัยคอมพิวเตอร์เบื้องต้น	167
➤ การรักษาความมั่นคงปลอดภัย ข้อมูลระบบเครือข่าย และระบบคอมพิวเตอร์	171
📖 ความรู้เกี่ยวกับโปรแกรม Microsoft Office	
• Microsoft Word พร้อมแนวข้อสอบ	189
• Microsoft Excel พร้อมแนวข้อสอบ	211
• Microsoft PowerPoint พร้อมแนวข้อสอบ	228
➤ ความรู้ด้าน Graphic/Database/Web Application	238
➤ จรรยาบรรณวิชาชีพ	244
★ แนวข้อสอบ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เบื้องต้น	250
★ แนวข้อสอบ ด้านการบริหารจัดการ	260
★ แนวข้อสอบ การบริหารงาน ชุดที่ 1.	271
★ แนวข้อสอบ การบริหารงาน ชุดที่ 2.	282

## หลักการบริหารจัดการ

ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปของ องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับ ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้าน สังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้้องค์การต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้อ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ จะได้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับเรื่อง องค์การสมัยใหม่ ความหมายของการจัดการ ขบวนการจัดการ บทบาทของการจัดการ คุณสมบัติของนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ

### ทฤษฎี แนวคิดการบริหารจัดการ

#### แนวคิดทางการบริหารการจัดการ

ในอดีตที่ผ่านมาระบบการจัดการของการผลิต และกิจกรรมต่าง ๆ ก็ดี ทางเศรษฐกิจ ทางการตลาดก็ได้มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น และไม่ต้องอาศัยระบบของการจัดการเช่นในปัจจุบันนี้ กระทั่งเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมเกิดขึ้นในโลก (ประมาณ ปี ค.ศ 1880 เป็นต้นมา) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก อันมีผลทำให้ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ตลอดจนมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเริ่มเป็นที่ยอมรับและขยายตัวมากขึ้น มีการพัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ

#### ขอบเขต และความหมายของการบริหารการจัดการ

บริบทที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร คือการจัดการ หรือการบริหารองค์การ ให้สามารถอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยรวบรวมเอากลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัด

#### ความหมายขององค์การ

Chester I. Barnard กล่าวว่า องค์การคือ ระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก

Herbert G. Hicks กล่าวว่า องค์การคือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์การคือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมกันขึ้นเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง ซึ่งเราจะพบว่าองค์การจะเกิดขึ้นและมีอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง และองค์การก็เป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จ

ดังนั้นการจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) 2 คำนี้จึงเป็นคำที่คนส่วนใหญ่คุ้นเคยและใช้กันอยู่เสมอย่างกว้างขวาง จึงมีความหมายคล้ายคลึงกันและใช้ทดแทนกันอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นการจัดการ (Management) คือ การจัดการภารกิจภายในขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และ



เป็นไปตามนโยบายแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือการจัดการหมายถึง ภารกิจของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือหลายคน ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของแต่ละบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนการบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในระดับและแผนงาน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กับการบริหารในภาครัฐหรือองค์กรขนาดใหญ่ จากความเห็นของนักวิชาการต่อคำทั้ง 2 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ของผู้ใช้ว่าจะมีความเหมาะสมไปในทางใด ซึ่งอาจใช้คำทั้ง 2 แทนกันได้

**องค์ประกอบขององค์การ (Elements of Organization ) ที่สำคัญ 5 ประการ**

1. คน องค์การจะประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่องค์การจะมีคนเป็นจำนวนมาก ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือแบ่งงานกันทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยที่คนจะปฏิบัติงานร่วมกันได้ จำเป็นต้องอาศัย “ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์” เพื่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2. เทคนิค การบริหารองค์การต้องอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือที่เรียกว่า เทคโนโลยี เพื่อการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจ หรืออาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันนี้้องค์การไม่สามารถจะบริหารงานได้โดยอาศัยแต่เฉพาะประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาดของนักบริหารเท่านั้น ในหลายกรณีผู้บริหารต้องอาศัย เทคนิคทางการบริหารเพื่อการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ และในขณะเดียวกันก็เป็นการลดความเสี่ยงอีกด้วย

3. ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือที่เรียกว่า สารสนเทศ ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา การอาศัยเทคนิคทางการบริหาร ยังไม่เพียงพอสำหรับการบริหารองค์การ นักบริหารยังต้องอาศัยความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อความเข้าใจ เพื่อการวิเคราะห์ ตลอดจนการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตอีกด้วย ดังนั้นเทคนิคเพื่อการบริหารจึงควบคู่ไปกับ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร

4. โครงสร้าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยขององค์การ ซึ่งนักบริหารจะต้องจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับงาน เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ มนุษย์จัดตั้งองค์การขึ้นมาก็เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มนุษย์ต้อง ดังนั้น องค์การจึงต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

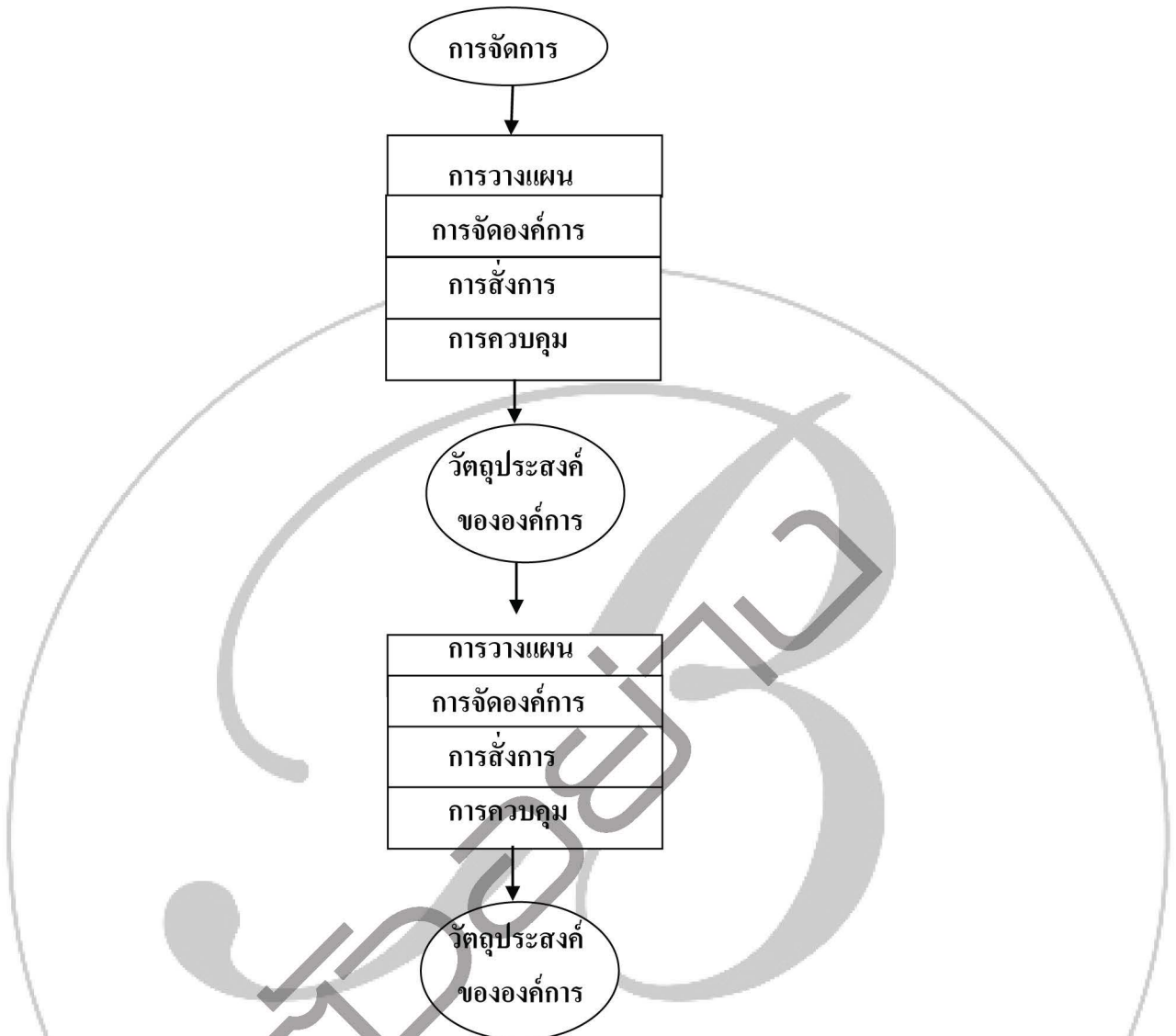
**ความหมายของการบริหารจัดการ**

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายกันไว้มากมาย ตามแนวทางที่แต่ละท่านได้ศึกษามา เช่น

Mary Parker Follett “การบริหารการจัดการเป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น ”

George R.Terry “ การบริหารการจัดการ เป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ”

James A.F.Stoner “ การจัดการคือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้”



### หน้าที่ในการจัดการ (The Function of Management)

นักวิชาและนักบริหาร ได้มีการวิเคราะห์ว่า การจัดการเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ ดังนั้นจึงได้จัดการศึกษาหน้าที่ของการจัดการ โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organization)
3. การจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. ภาวะผู้นำ (Leading)
5. การควบคุม (Controlling)

การวางแผน	การจัดองค์การ	การจัดคนเข้าทำงาน	ภาวะผู้นำ	การควบคุม	→ ความสำเร็จ ขององค์การ
กำหนด	ออกแบบ	สรรหา คัดเลือก	การจูงใจ	การวัด	
เป้าหมาย	โครงสร้าง	อบรมพัฒนาบุคลากร	การชักนำ	ผลการ	



และ วัตถุประสงค์	ขององค์การ			ประเมิน

### รูปหน้าที่ของการจัดการ

สำหรับ Luther Gulick และ Lyndall Urwick ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการไว้ 7 ประการด้วยกันคือ

P = Planning การวางแผน

O = Organizing การจัดองค์การ

S = Staffing การจัดการคนเข้าทำงาน

D = Directing การอำนวยการ

CO = Coordinating การประสานงาน

R = Reporting การรายงาน

B = Budgeting งบประมาณ

### หน้าที่ของการจัดการและทักษะในแต่ละระดับขององค์การ

ผู้บริหารคือ บุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้ดำเนินไปสู่ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผู้บริหารขององค์การจะสามารถจัดการตามกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อย เพียงไร ขึ้นอยู่ความสามารถทางการจัดการ 3 ชนิดคือ

1. ความสามารถด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการมองภาพรวมทั้งทั้ง องค์การ และความสามารถที่จะรวบรวมเอากิจกรรมและสถานะการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเข้าใจในความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การ

2. ความสามารถด้านคน (Human Skill) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

3. ความสามารถด้านงาน (เทคนิค) (Technical Skill) มีความรู้ ความชำนาญ กระบวนการ วิธีการ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน และความสามารถในการประยุกต์ให้งานประสบความสำเร็จได้ดี

ระดับของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกันคือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ทำหน้าที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดนโยบายต่าง ๆ ขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ทำหน้าที่ควบคุมประสานงานกับผู้บริหารระดับต้นให้ ดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และนำผลสำเร็จรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง

3. ผู้บริหารระดับต้น ( First – Line Manager ) เป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติการและมีโอกาสรับรู้ปัญหาที่จริง

➤ **ทรัพยากรในการบริหารการจัดการ**

ทรัพยากรหรือปัจจัยที่นักบริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้คือ

คน (Man) คือทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์การ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ

เงิน (Money) คือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินการต่อไปได้

วัสดุ (Materials) คือวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

เครื่องจักร (Machine) เครื่องจักรอุปกรณ์ ที่มีศักยภาพที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตเช่นกัน

วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ (Management Method ) การจัดการหรือการบริหารในองค์กรธุรกิจประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการต่างๆ หากมีระบบที่ชัดเจนตลอดจนมีระเบียบขั้นตอนวิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้ดี

**แนวความคิดการบริหารที่เป็นหลักเกณฑ์และมนุษย์สัมพันธ์เปรียบเทียบ**

สำหรับแนวคิดทางการบริหารการจัดการ ได้วิวัฒนาการเรื่อยมาเป็นลำดับ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. แนวคิดก่อนยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ( Pre- Scientific Management ) ในยุคนี้เป็นยุคก่อนปี ค.ศ. 1880 ซึ่งการบริหารในยุคนี้อาศัยอำนาจหรือการบังคับให้คนงานทำงาน ซึ่งวิธีการบังคับอาจใช้ การลงโทษ การใช้แค้น การทำงานในยุคนี้เปรียบเสมือนทาส คนในยุคนี้จึงต้องทำงานเพราะกลัวการลงโทษ

2. แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ( Scientific Management ) แนวคิดนี้เริ่มในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม คือประมาณปี ค.ศ 188 เป็นต้นมาจนถึงปี 1930 ในยุคนี้ได้ใช้หลักวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารการจัดการ ทำให้ระบบบริหารการจัดการแบบโบราณได้เปลี่ยนแปลงไปมากซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงในการบริหารในยุคนี้มี 2 ท่าน คือ Frederick W. Taylor และ Henri J. Fayol

Frederick W. Taylor ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือบิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดย Taylor ได้เข้าทำงานครั้งแรกในโรงงานที่เพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ.1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล

Taylor ได้คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ การทำงานไม่ได้เป็นไปตามชะตากรรม Taylor จึงได้ศึกษาและวิเคราะห์เวลาการเคลื่อนไหวในขณะทำงาน (Time and Motion) เพื่อดูการทำงานและการเคลื่อนไหวของ



คนงานในขณะที่ทำงาน โดยได้คิดค้นและกำหนด วิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างที่ได้มอบหมายให้คนงานทำ ดังนั้น ผู้บริหารการจัดการ จึงต้องเน้นและปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด
2. การคัดเลือกบุคลากรและการบริหารบุคลากร ต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม
3. ต้องมีการประสานร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน
4. ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ในด้านการวางแผน และมีการมอบหมายงานตามความถนัดด้วย

สำหรับการศึกษาที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ ( The Scientific Approach ) มีส่วนประกอบสำคัญ 3

ลักษณะคือ

1. มีแนวคิดที่ชัดเจน (Clear Concept) แนวความคิดต้องชัดเจนแน่นอนในสิ่งที่จะวิเคราะห์
2. วิธีทางวิทยาศาสตร์ ( Scientific) สาขาพิจารณาข้อเท็จจริงได้ทางวิทยาศาสตร์หรือสังเกตได้ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการทดสอบความถูกต้อง ถ้าเป็นจริงก็คือหลักเกณฑ์(Principles)
3. ทฤษฎี (Theory ) หมายถึง การจัดระบบความคิดและหลักเกณฑ์มารวมกันเพื่อให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Henri J. Fayol เป็นวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ได้สร้างผลงานทางแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งมุ่งที่ผู้บริหารระดับสูง โดยศึกษากฎเกณฑ์ที่เป็นสากลและได้เขียนหนังสือ Industrial General Management โดย Henri J. Fayol ได้เสนอแนวคิดและกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารของผู้บริหาร ดังนี้

1. หน้าที่ของนักบริหาร (Management Functions) มีดังนี้

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนการทำงานขององค์กรไว้ล่วงหน้า

1.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร

1.3 การสั่งการ (Directing) หมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินการไปตามเป้าหมาย

1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงการที่มีผู้บริหารมีหน้าที่เชื่อมโยงต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องต้องกัน

1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึงการที่ผู้บริหารคอยควบคุมและกำกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

2. หลักการบริหาร (Management Principle) Fayol ได้วางหลักพื้นฐานทางการบริหารไว้ 14 ประการ ดังนี้

2.1 การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงานกันทำจะทำให้คนเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการใช้ประโยชน์ของคนและกลุ่มคน ให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารมีสิทธิที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติงานที่ต้องการได้โดยจะมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เกิดขึ้นตามมาด้วย ซึ่งจะมีความสมดุลซึ่งกันและกัน

2.3 ความมีระเบียบวินัย (Discipline) บุคคลในองค์การจะต้องเคารพเพื่อฟัง และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกาและข้อบังคับต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้ ความมีระเบียบวินัยจะมาจากความเป็นผู้นำที่ดี

2.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการทำงานได้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดการโต้แย้งสับสน

2.5 เอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) ควรอยู่ภายใต้การจัดการหรือการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใด

2.6 ผลประโยชน์ขององค์การมาก่อนผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to the general interest) คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นอันดับแรก

2.7 ผลตอบแทนที่ได้รับ (Remuneration of Personnel) ต้องยุติธรรม และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

2.8 การรวมอำนาจ (Centralization) ควรรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อให้สามารถควบคุมได้

2.9 สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การติดต่อสื่อสารควรเป็นไปตามสายงาน

2.10 ความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานเพื่อประสิทธิภาพในการจัดระเบียบการทำงาน

2.11 ความเสมอภาค (Equity) ยุติธรรม และความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี

2.12 ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel) การหมุนเวียนคนงานตลอดจนการเรียนรู้ และความมั่นคงในการจ้างงาน

2.13 ความคิดริเริ่ม (Initiative) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่ม

2.14 ความสามัคคี (Esprit de Corps) หลีกเลี่ยงการแบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์การ

### 3. แนวคิดการจัดการบุคคลมนุษย์สัมพันธ์ ( Human Relation )

แนวคิดมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน และมองข้ามความสำคัญของคน เห็นว่ามนุษย์ไม่มีชีวิตจิตใจ ไม่มีความต้องการมากนัก มีพฤติกรรมที่ง่ายต่อความเข้าใจ โดยอาศัยโครงสร้างขององค์การมาเป็นตัวกำหนด และควบคุม ให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งยุคมนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นแนวคิดที่อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ 1930 – 1950 เนื่องจากเล็งเห็นว่า การจัดการใด ๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยคนเป็นหลัก ดังนั้นแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( Interpersonal Relations ) จึงทำให้เรื่องราวของมนุษยสัมพันธ์ ( Human Relation ) กลับมามีบทบาทสำคัญมากขึ้น



นักวิชาการสำคัญที่ให้การสนับสนุนและศึกษาแนวคิดนี้คือ George Elton Mayo ได้ทำการทดลองวิจัยที่เรียกว่า “Hawthorne Experiment” เมื่อปี ค.ศ. 1924 –1927 ณ Western Electric Company ในเมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ซึ่งจุดประสงค์ก็คือต้องการเข้าใจพฤติกรรมของคนในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้ ปรากฏว่าคนทำงานมีโชทำงานเพื่อหวังผลตอบแทนด้วยตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่คนทำงานต้องการด้านสังคมภายในกลุ่ม ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ที่เป็นเรื่องของจิตใจ ตลอดจนความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

การศึกษาวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาทดลองออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การศึกษาทดลองภายในห้อง (Room Studies) ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของแสงสว่างภายในห้องทำงาน เพื่อสังเกตประสิทธิภาพของการทำงานว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

2. การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ ( Interviewing Studies ) การทดลองนี้ก็เพื่อค้นหาความเปลี่ยนแปลงในการทำงานเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของการทำงานและการบังคับบัญชา

3. การศึกษาโดยการสังเกต ( Observation Studies ) เป็นการสังเกตการณ์ทำงานของคนและปัจจัยอื่นๆจากการทดลองนี้ได้ประโยชน์หลายประการคือ

3.1 คนมิใช่วัตถุสิ่งของ คนมีชีวิตจิตใจ จะซื้อด้วยเงินอย่างเดียวมิได้

3.2 การแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะตัว มิใช่มีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอ

3.3 เจ้าหน้าที่ระดับสูง การจูงใจด้วยจิตใจมีความสำคัญ และมีความหมายมากกว่าการจูงใจด้วยเงินตรา

3.4 ประสิทธิภาพการทำงานหาได้ขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียวไม่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในองค์การด้วย

จากการศึกษาแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ได้มีการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ทางการจัดการมากขึ้น โดยนำเอาหลักการจัดการมาผสมผสานกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ทำให้ได้ความรู้ที่หลายมากขึ้นเช่น นักวิชาการ Abram Maslow ได้ศึกษาการแสวงหาความต้องการของมนุษย์ ว่ามนุษย์เราแสวงหาอะไร โดยเขาได้เสนอ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ( Hierarchy of Need ) ส่วน Frederick Herzberg ได้ศึกษารูปแบบของการจูงใจโดยได้เสนอ ทฤษฎี Two Factor Theory Of Motivation เป็นต้น

#### 4. แนวคิดการจัดการยุคการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management )

แนวคิดในยุคนี้เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ 1950 – ปัจจุบัน ซึ่งในขณะนี้เศรษฐกิจ และธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็วความสลับซับซ้อนในการบริหารการจัดการก็มากขึ้น เพราะฉะนั้นการจัดการสมัยใหม่ จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ ตลอดจนการจัดการเชิงระบบมาช่วย แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารการจัดการสมัยใหม่ก็ยังมิได้ทิ้งหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์และแนวคิดในด้านมนุษยสัมพันธ์เสียทีเดียว

การจัดการเชิงระบบ ( System Approach ) ความหมายของระบบ (System) “ a set of interdependent, interaction element “ ตัวอย่างเช่น คนเป็นระบบ เพราะในร่างกายของคนเรานั้นประกอบด้วย อวัยวะ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างอัตโนมัติ ระบบจึงถือเป็น Grand Theory เป็น

ทฤษฎีขนาดใหญ่ เพราะมีระบบย่อยหรือสิ่งต่าง ๆ มากมาย เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การไม่ว่าภายใน หรือภายนอก ล้วนแต่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวเนื่องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้นการบริหารการจัดการจึงต้องปรับตัวให้มีความสมดุลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าว จึงจะทำให้องค์การเติบโต อยู่รอด และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

การจัดการโดยใช้คณิตศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมาช่วยในการตัดสินใจ ( Quantitative or Decision Making Approach ) การศึกษาในแนวนี้จะใช้ เครื่องมือสมัยใหม่มาช่วยในการตัดสินใจ เช่นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวิจัย การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทำให้ต้องมีหลักการและเหตุผลมีหลักมีเกณฑ์ และเป็นการบริหารการจัดการที่สามารถลดความเสี่ยงขององค์การ ได้ในระดับหนึ่ง

### ➤ ความหมายของการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายของการบริหาร ว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผล โดยได้ประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความสามารถของสมาชิกขององค์การและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยอาศัยบุคคลและทรัพยากรทางการบริหาร

อุทัย ธรรมเตโช (2531, หน้า 39) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้สำเร็จวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing/ Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ครบถ้วน

Simon (1957, p. 1) ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหารคือศิลปะในการทำให้กิจการต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

Dessler (2004, p. 3) กล่าวว่า การบริหาร คือ การที่ผู้บริหารวางแผน จัดองค์การ การนำ และควบคุมการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Robbins (1980, p. 6) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคคลอื่น

จากความหมายทั้งหมดพอที่จะสรุปได้ว่า การบริหาร คือ การที่ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหาร อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้



### ➤ กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร มีความหมายเกี่ยวกับภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่จะต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงาน ซึ่งเป็นลำดับขั้นในการบริหารงาน หรือ หมายถึงขอบข่ายของงานต่าง ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร (สมบูรณ์ พรธมาภพ, 2521, หน้า 79; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 29)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 2-3) สมยศ นาวิกาน (2525, หน้า 11) กล่าวถึงหน้าที่การจัดการ (The Management Process: Management Functions) ประกอบด้วยการจัดการดังนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ และกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร

2) การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

3) การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

นอกจากนั้น กระบวนการบริหาร (Management Process) ประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐานของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling)

จากความคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศต่างเห็นตรงกันว่ากระบวนการบริหารต้องประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling) ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกแนวความคิดของ Robbins (1980) ซึ่งได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนถึง The Administrative Process ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการบริหาร 4 ประการดังกล่าวข้างต้น

#### การวางแผน (Planning)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 59) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดให้บรรลุจุดหมายนั้น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 16) ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 89) สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 112) ให้ความหมายของการวางแผนคล้ายคลึงกันดังนี้ การวางแผนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับอนาคต ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับให้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน สนั่น จิตร สุนทรทรัพย์ (2534, หน้า 8) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า “การวางแผนนอกจากเป็นกระบวนการการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้อง โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด”

Hartley (1968, p. 256) กล่าวว่า “การวางแผน คือ การเชื่อมโยงวิธีการกับเป้าหมาย การกำหนดวิธีการที่ยืดหยุ่นได้อย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง อย่างมีระบบ”

Robbins (1980, pp. 7, 421) Dessler (2004, p. 80) ให้ความหมายการวางแผนว่าการวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผลไว้ล่วงหน้า กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไร ทำเมื่อไร และใครจะเป็นผู้ทำ การวางแผนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว

Hellriegel and Slocum (1989, p. 259) การวางแผน คือ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ อันประกอบด้วยลักษณะงานต่อไปนี้

- 1) การเลือกภารกิจขององค์การวัตถุประสงค์ทั้งหมด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - 2) การคัดแยกวัตถุประสงค์ตามส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
  - 3) การเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
- หลังจากที่ได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ทั้งไทยและต่างประเทศ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ

#### กระบวนการวางแผน (Planning)

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 170-178) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และในกระบวนการ โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย
2. การวิเคราะห์สถานการณ์
3. การพิจารณาและกำหนดสมมติฐาน
4. การกำหนดทางเลือก
5. การประเมินทางเลือก
6. การเลือกทางเลือก
7. การลงมือปฏิบัติและสร้างแผนสนับสนุน
8. การจัดทำแผนแบบตัวเลข โดยใช้งบประมาณ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 57-66) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ เริ่มจาก

1. ภารกิจ (Mission) เป็นข้อความประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์การ และขอบข่ายงานที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ ซึ่งกำหนดไว้อย่างง่ายต่อการแปลความและเข้าใจจากสมาชิกทุกฝ่ายขององค์การ

2. จุดหมาย (Goals) เป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล



3. แผน (Plans) หมายถึงวิธีการ (Means) ที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2534, หน้า 45) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดขนาดที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่

2. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ

3. ขั้นประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 47) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การค้นหาทางเลือก
3. การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก
4. การเลือกทางเลือก
5. พัฒนากลยุทธ์ของทางเลือก
6. การนำแผนไปปฏิบัติ

ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวคล้ายคลึงกับ Dessler (2004, pp. 81-82) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน กล่าวคือ

1. การกำหนดเป้าหมาย
2. การวิเคราะห์สถานการณ์ พิจารณาทางเลือก
3. ตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
4. กำหนดการประเมินผล
5. กำหนดแผน

Koontz and Wehrich (1990, pp. 52-58) กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนนั้นประกอบด้วย 8 ขั้นตอน

1. การประเมินสถานการณ์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย
3. พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กำหนดทางเลือก
5. เปรียบเทียบทางเลือก
6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
7. กำหนดวิธีสนับสนุนแผน
8. กำหนดแผน

DuBrin (1994, pp. 73-77) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการพิจารณาสถานการณ์ในปัจจุบัน
2. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์
3. พิจารณาส่่งที่สามารถช่วยเหลือหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือวัตถุประสงค์
4. พัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์
5. กำหนดงบประมาณ
6. ปฏิบัติตามแผน
7. การควบคุมแผน

สำหรับ Robbins (1998, pp. 131-160,) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนช่วยให้เกิดความกระจ่างชัด การเปลี่ยนแปลงสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า และกำหนดล่วงหน้าได้ การวางแผนให้ทิศทางและเน้นความสนใจไปที่วัตถุประสงค์ ลดความซ้ำซ้อนและกิจกรรมที่สูญเปล่าต่าง ๆ ช่วยแก้ไขปรับปรุงการดำเนินการให้มีความต่อเนื่อง และการวางแผนช่วยให้มีการประเมิน และการพิจารณา แก้ไขปรับปรุง กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การคาดคะเนส่่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การกำหนดมาตรฐาน
5. การติดตามทบทวนแผน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนจะประกอบด้วย การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำให้การวางแผนบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดกรอบความคิดของ Robbins (1980) ที่กล่าวถึงการวางแผน 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การคาดคะเนส่่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 3) การกำหนดกลยุทธ์
- 4) การกำหนดมาตรฐาน
- 5) การติดตามทบทวนแผน

โดยมีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการวางแผนต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ต้องตอบคำถามให้ชัดเจนว่า หน่วยงานมีหน้าที่อะไร โดยที่วัตถุประสงค์นี้ต้องสอดคล้องตรงกับความต้องการของหน่วยงานและผู้รับบริการ



การคาดคะเน เป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต รายละเอียดต่าง ๆ จะต้องถูกรวบรวมและตั้งข้อสมมติฐานโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายนอกอาจพิจารณาจากนโยบายของรัฐ ผลกระทบที่มวลรวมของประเทศ แนวโน้มประชากร และเทคโนโลยี ปัจจัยภายในเกี่ยวข้องกับผลผลิตหรือบริการของหน่วยงาน เป็นต้น

กลยุทธ์ เป็นการนำเอาวัตถุประสงค์และการคาดคะเนมาพิจารณา เพื่อกำหนดโอกาสและอุปสรรค ในอนาคตที่จะเกิดขึ้น วิเคราะห์ความสามารถของหน่วยงานและประเมินการปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางเฉพาะหรือแนวปฏิบัติที่หน่วยงานจะดำเนินต่อไป

การกำหนดมาตรฐาน เป็นการแปลงการดำเนินงานเฉพาะด้านต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะเฉพาะด้านหรือมีความเฉพาะเจาะจง มากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งเกิดขึ้นหลังจากที่ได้กำหนดแนวปฏิบัติแล้ว จึงนำเอาแนวปฏิบัติมากำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ส่วนการติดตามทบทวนแผน เป็นการพิจารณาทบทวนว่า มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และการดำเนินการดังกล่าวสำเร็จจุล่งไปตามวัตถุประสงค์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ประการใด เพื่อนำสู่การแก้ไขปรับปรุงแผน

### ➤ การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน เมื่อองค์การจัดทำเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์การและแผนกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารต้องออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 216) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ หน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบ เพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์การสามารถทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานที่จะมีการประสานกันทำเป็นทีม

วรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 3-2) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ หมายถึง “ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้มักประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, หน้า 139) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ กระบวนการที่กำหนด กฎระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกัน

กิติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 26) กล่าวว่า “การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานการบริหารอย่างหนึ่ง มีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การ”

Robbins and Coulter (2003, p. 101) Stoner and Wankle (1986, pp. 221-222) Dessler (2004, p. 139) Koontz and Wehrich (1990, p. 134) ได้ให้ความหมายของการจัด

องค์การ คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงานการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัตถุประสงค์ของทั้งหมดขององค์การ

Robbins (1998, p. 8, pp. 194-205) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การแบ่งงานหรือการมอบหมายงาน การกำหนดช่วงการบริหารหรือโครงสร้างขององค์การ การกำหนดกลุ่มงาน การประสานงาน และเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดดังนี้

การแบ่งงานหรือการมอบหมายงานด้วยสาเหตุ 2 ประการ กล่าวคือ ความซับซ้อนของงานไม่มีผู้ใดสามารถกระทำทุกอย่างได้ภายใต้ขอบเขตอันจำกัดของร่างกาย และความจำกัดของความรู้ในงานด้านต่าง ๆ บางงานต้องใช้ทักษะขั้นสูง ถ้าไม่มีความชำนาญก็ไม่สามารถจะทำงานนั้น ๆ ได้

การกำหนดช่วงการบริหาร ซึ่งหมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดกลุ่มงาน ทุกองค์การต้องมีหน้าที่ต้องปฏิบัติโดยบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างกัน เฉพาะงาน และบุคคลเหล่านั้นต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจากความสามารถที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีกลุ่มเพื่อจะติดต่อประสานงาน เชื่อมโยงกิจกรรมของกลุ่มต่าง ๆ เราเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนก โดยพิจารณาจากจำนวนคนของแต่ละแผนกหรือฝ่าย ภาระหน้าที่ ผลผลิตหรือบริการลูกค้า ภูมิศาสตร์หรือกระบวนการทำงาน

การประสานงาน หมายถึง การร่วมกันในการปฏิบัติการกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

เอกภาพในการบังคับบัญชา ความเป็นเอกภาพของหน่วยงานมีความสำคัญ เพราะหากองค์การใดไม่มีเอกภาพ ไม่ยึดถือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าไม่มีการกำหนดผู้บังคับบัญชาที่ชัดเจน ย่อมเกิดความสับสนของผู้ใต้บังคับบัญชาและความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในองค์การ

นอกจากนั้น Robbins (1998, p. 112) ยังได้เสนอแนวคิดว่า องค์ประกอบโครงสร้างองค์การมี 3 ประการ คือ

1. ความซับซ้อน ซึ่งหมายรวมไปถึงการจำแนกแยกแยะงานหรือภารกิจต่าง ๆ ให้ชัดเจน หรือแบ่งงานกันทำ การจัดแผนก และการจัดชั้นสายการบังคับบัญชาขององค์การ
2. การสร้างแบบมาตรฐาน หมายถึง การที่องค์การใดองค์การหนึ่งกำหนดมาตรฐาน หรือ กฎระเบียบต่าง ๆ และนำมาตราฐานหรือกฎระเบียบเหล่านั้น ไปใช้ในการนำ หรือ การควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรของตนให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ
3. การรวมศูนย์อำนาจ หมายถึง การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลางแห่งอำนาจภายในองค์การ เพื่อให้การตัดสินใจ สิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ



โครงสร้างองค์การทั้ง 3 ประการ เห็นได้ชัดในองค์การแบบราชการ กล่าว คือ องค์การดังกล่าวมีการจัดแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ตามภารกิจ และจัดสรรบุคลากรเข้าทำงานในแผนกหรือหน่วยงานนั้น ๆ ตามความชำนาญพิเศษ และมีการกำหนดมาตรฐาน หรือ กฎระเบียบ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรของตน และการตัดสินใจขององค์การมักจะเป็นแบบจากบนสู่ล่างตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา การตัดสินใจที่สำคัญที่สุดจะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

ในองค์การแบบราชการ มีการวางนโยบายและเป้าหมายไว้อย่างกว้างชัด ตำแหน่งต่าง ๆ ถูกจัดวางตามลำดับชั้น การบังคับบัญชาแบบปิรามิด ผู้ที่ได้รับการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์การจะมีอำนาจมากขึ้น อำนาจอยู่ที่ตำแหน่งมากกว่าอยู่ที่ตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น การคัดสรรบุคลากรมีพื้นฐานอยู่บนคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์การต้องการ เป็นต้นว่า การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน โดยเฉพาะการศึกษาและประสบการณ์ในด้านที่ตรงกับตำแหน่งงาน (Robbins, 1998, pp. 194-195)

### ➤ การนำ (Leading)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 151) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความพยายามให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องประกอบด้วย การจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร และการบริหารกลุ่ม โดยที่ผู้บริหารจะต้องจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การเท่าที่จะทำได้ สำหรับภรณ์ อนันต์ นาวี (2551, หน้า 77) ได้เพิ่มเติมว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับของกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของตนในการชักจูงหรือชี้นำสมาชิกให้ปฏิบัติตาม

Robbins and Coulter (2003, p. 206) Draft (2003, p. 5) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงผู้ที่มิอิทธิพลและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตาม หรือ ปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม Draft ได้ให้ข้อจำกัดความที่ชัดเจนมากขึ้นว่าเป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Robbins (1998, pp. 9-10, 294) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ คือ การเป็นผู้ให้คำแนะนำ และนิเทศผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ โดยพื้นฐานแล้ว การเป็นผู้นำประกอบด้วย การนิเทศงาน การจูงใจ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร และการขจัดความขัดแย้ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

การนิเทศงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความจำเป็นและคาดหวังที่จะได้รับการนิเทศ ซึ่งการนิเทศเป็นการสังเกตการทำงานของบุคลากรและเงื่อนไขการทำงานต่าง ๆ เพื่อที่จะมั่นใจว่างานนั้นจะบรรลุเป้าหมายที่ขององค์การที่ได้ตั้งไว้

การจูงใจ เป็นเรื่องของความเต็มใจที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนอง ความพอใจส่วนบุคคล

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในฐานะที่เป็นผู้ที่มีบทบาทนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นผู้ริเริ่มความคิดหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง Robbins and Coulter (2003, pp. 143-144)

กล่าวถึงการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงว่า การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อทางลบ หรือแม้ว่าจะกระทบในทางบวกต่อคนในองค์กร แต่เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งก็จะมี การต่อต้านเสมอ สาเหตุก็คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดสูญเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสภาพเดิม รวมทั้งความเชื่อที่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร ผู้บริหารสามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ ด้วยการสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนรวมในการตัดสินใจ ให้ความสะดวก การสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชา เช่น การฝึกอบรม เป็นต้น

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดสารและความเข้าใจสารที่ส่งออกมาอย่างถูกต้อง ตรงกัน การจัดการความขัดแย้ง ซึ่ง Robbins and Coulter (2003, pp. 167-174) Robbins (1998, pp. 362, 422-425) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเมื่อแต่ละคนมาพบกัน หรือรวมกลุ่มกัน ซึ่งอาจเพราะถูกมอบหมายงาน หรือมารวมกันด้วยจุดมุ่งหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกันอย่างอื่น และเกิดความคิดความเห็นต่อการดำเนินงานของกลุ่ม รวมทั้งความขัดแย้งในพฤติกรรมของบุคคลและของผู้นำ ดังนั้นเมื่อบุคคลหลาย ๆ คนมารวมกลุ่มกันในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นได้เสมอ ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความรู้สึกหรือการรับรู้ที่เกิดความไม่เท่าเทียมกันหรือความไม่สอดคล้องกันของความคิด ความขัดแย้งอาจเกิดจาก การปฏิบัติงานและเป้าหมายของงาน หรืออาจเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หรือความขัดแย้งเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ผู้บริหารมีหน้าบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การนำ (Leading) เป็นการที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการ ชักจูงและส่งเสริมให้บุคคลผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ➤ การควบคุม (Controlling)

กิติมา ปรีดีดิถก (2532, หน้า 36) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, หน้า 301) กล่าวว่า การควบคุม คือ การติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ หากมีปัญหาก็ได้หาทางแก้ไขได้และทันที่ที่กระบวนการควบคุมมี 4 ขั้นตอน กล่าวคือ

- 1) การกำหนดมาตรฐาน
- 2) การวัดผลการทำงาน
- 3) การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน
- 4) การปฏิบัติการแก้ไข

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 3) เพิ่มเติมว่า การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดการทำงานในองค์กรในองค์กร

ส่วนวิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 254) การควบคุมเป็น เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร



สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 253) การควบคุม หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการตรวจตราเพื่อตรวจตราแผนงานและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่ามีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุไว้หรือไม่ อย่างไร และหากมีการคลาดเคลื่อนก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไขเพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักขององค์การที่ตั้งไว้

Dessler (2004, p. 366) การควบคุม เป็นการกระทำเพื่อให้มั่นใจว่า แผนงานที่วางไว้แล้ว มีการดำเนินการอย่างถูกต้องใช้ได้ผลทางการปฏิบัติ และถ้าจำเป็นก็ต้องมีการปรับปรุงทบทวนแผนงานนั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Mescon and Khedouri (1985, p. 376) Holt (1993, p. 548) DuBrin (1994, p. 364) Hellriegel and Slocum (1989, p. 623) การควบคุม คือ กระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่าองค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง วิธีการและกลไกที่ใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานดำเนินตามวัตถุประสงค์ แผนและมาตรฐานขององค์การ

Robbins (1998, pp. 376-383) Robbins and Coulter (2003, p. 229) ซึ่งให้ความหมายของการควบคุมที่มีรายละเอียดแตกต่างออกไป ซึ่งหมายถึง กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของกิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อสรุปของแต่ละหน่วยงาน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตลอดจนหาทางแก้ไขความเบี่ยงเบน ก่อนที่สิ่งนั้นจะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน กล่าวคือ

- 1) การวัดผลการปฏิบัติงาน
- 2) เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์
- 3) เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

การวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทราบผลการปฏิบัติงานได้จาก การสังเกตการณ์ด้วยตนเอง จากรายงานในรูปสถิติ หรือการรายงานด้วยวาจา จากการประชุม ปรีกษาหรือทั้งที่เป็นกลุ่มหรือรายงานเป็นรายบุคคล หรือจากรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

การเปรียบเทียบ เป็นขั้นตอนที่จะทำให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงเมื่อเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะพิจารณาว่าความแตกต่างดังกล่าวมีนัยสำคัญหรือไม่ หากมีความแตกต่างมาก ผู้บริหารต้องหาสาเหตุและทำการแก้ไขต่อไป

การจัดการแก้ไข ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการควบคุม คือ การดำเนินการ โดยผู้บริหารซึ่งมีทางเลือกในการดำเนินการ 3 ทาง คือ ไม่ต้องดำเนินการอะไรเลย ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และ ทบทวนมาตรฐาน

กล่าวโดยสรุป การควบคุมเป็นการดำเนินการของผู้บริหารในการตรวจสอบการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ หากการปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์องค์การต้องหาทางแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้