

SKYBOOK

e-book

BUSINESS

== เทคนิค ==

การบริหาร

ธุรกิจ

BUSINESS

== เทคนิค ==

การบริหาร

ธุรกิจ



หนังสือ "เทคนิคการบริหารธุรกิจ" เล่มนี้ ได้เขียนขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์สองประการ คือ หนึ่ง เพื่อเป็นหนังสือหรือเอกสารค้นคว้า สำหรับผู้ที่เรียนทางการบริหาร การจัดการในสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยต่าง ๆ สอง เพื่อเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของผู้ประกอบธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยหลักวิชาการในยุคโลกาภิวัตน์

หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย ธรรมชาติและหน้าที่ของการบริหาร การประสานงาน การวางแผน การตัดสินใจ การจัดองค์การ การจัดคนมาทำงาน การสั่งการ และการสื่อความหมาย ซึ่งแต่ละตอนได้เขียนไว้ค่อนข้างละเอียด

จึงหวังว่าหนังสือเล่มนี้ จะอำนวยประโยชน์แก่ผู้ใช้ตามสมควร

ดร. ชานิชย์ อาจินสมजारน



สารบัญ



ธรรมชาติและหน้าที่ของการบริหาร	5
การประสานงาน	36
การวางแผน	64
การตัดสินใจ	111
การจัดองค์การ	137
การจัดคนมาทำงาน	162
การสั่งการ	185
การสื่อความหมาย	201



ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารคือองค์ประกอบที่มีชีวิตชีวาในธุรกิจทุกแห่ง ดังที่ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้ให้ข้อสังเกต ถ้าหากปราศจากการบริหาร ทรัพยากรการผลิตของเราก็ยังคงเป็นทรัพยากรอยู่ และจะไม่เป็นการผลิตเลย เมื่อเอาองค์ประกอบทั้งสี่ของการผลิตมารวมกันเข้า (คน เงิน วัสดุสิ่งของ และเครื่องจักร) การบริหารก็

จะทำให้สังคมได้รับสินค้าที่ดีกว่าและการเพิ่มปริมาณของสินค้า และจากการเพิ่มของสินค้านี้จะทำให้มีมาตรฐานของชีวิตที่ดีขึ้น มีเวลาพักผ่อนมากขึ้นสำหรับทุกคน

ในเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน คุณภาพและการปฏิบัติของการบริหารเป็นสิ่งกำหนดความสำเร็จของธุรกิจ และโดยความจริงแล้วก็คือ การกำหนดความอยู่รอดของธุรกิจนั่นเอง ข้อได้เปรียบที่มีประสิทธิผลของวิสาหกิจในเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันที่เราสามารถมีได้ก็คือ คุณภาพและการปฏิบัติงานฝ่ายบริหาร การบริหารที่ดี ทำให้วิสาหกิจสามารถสร้างความเข้มแข็งของการแข่งขันและพัฒนาและขยายสินทรัพย์และกำไรของตน

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารคือองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงที่สุดในการออกแบบขององค์กร มันเป็นองค์ประกอบที่ประสานกิจกรรมขององค์กรในปัจจุบันและ

วางแผนกิจกรรมในอนาคต การบริหารยังจัดสรรทรัพยากร ซึ่งขาดการโต้แย้ง และก่อให้เกิดภาวะผู้นำ ถ้าการบริหารมีชีวิตชีวาและก้าวหน้า องค์ประกอบก็จะไปด้วยดี ถ้าการบริหารมีปฏิภานและอยู่กับที่ องค์การก็จะหยุดนิ่ง โดยเฉพาะถ้าหากองค์การต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม การบริหารจะดัดแปลงองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมักจะดัดแปลงสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อองค์การ

ไม่มีองค์การใด ๆ ไม่ว่าจะเป็ องค์การทางเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา หรือการเมืองสามารถอยู่รอดได้โดยปราศจากการบริหาร ปัจจุบันหลักการบริหารเป็นสิ่งที่ใช้กันเป็นสากล และไม่เพียงแต่สำหรับการบริหารองค์การธุรกิจเท่านั้น แต่ยังใช้บริหารองค์การประเภทอื่น ๆ เช่น องค์การทางการศึกษา ทางสังคม ทางทหาร และรัฐบาล การบริหารจึงมีกระบวนการที่เหมือนกันใน

องค์การทุกรูปแบบ ถึงแม้ว่ามันอาจแตกต่างกันเป็นอย่างมากในความซับซ้อนและขนาดของมัน การบริหารบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ ถึงแม้ว่าจะมีรายละเอียดที่แตกต่างจากบริษัทขนาดเล็ก แต่ก็มียุทธศาสตร์ที่เหมือนกัน

คลอด เอส. จอร์จ (Claude S. George) ให้คำจำกัดความของการบริหารว่า หมายถึง “แกนกลางของกิจกรรมของประเทศและของส่วนบุคคล และแนวทางที่เราบริหารตัวของเราและสถาบันของเรา สะท้อนให้เห็นความกระฉ่งแจ้งในสิ่งที่เราและสังคมของเราจะเป็น”

คำจำกัดความของการบริหาร

มันเป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความของการบริหาร โดยความจริงแล้ว ไม่มีคำจำกัดความใดของการบริหารที่เป็นยอมรับอย่างสากล และคำจำกัดความที่แพร่หลายคำจำกัดความหนึ่งก็คือคำจำกัดความของแมรี

ปาร์กเกอร์ (Mary Parker) เธอกล่าวว่า “การบริหารคือ ศิลปะในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยผ่านคนอื่น” คำจำกัดความดังกล่าวให้ความสนใจในความแตกต่าง ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรอื่น ๆ ขององค์การ ผู้บริหาร คือผู้ที่ทำประโยชน์กับเป้าหมายขององค์การโดยทาง อ้อม โดยการสั่งการการทำงานของผู้อื่น โดยที่ตัวผู้- บริหารไม่ได้ลงมือทำงานเอง ในด้านตรงกันข้าม บุคคล ที่ไม่ใช่ผู้บริหารทำคุณประโยชน์ของเขาต่อเป้าหมายของ องค์การ โดยการทำงานด้วยตัวของเขาเอง

อย่างไรก็ตาม บางครั้ง บุคคลในองค์การอาจ ทำงานสองบทบาทพร้อมกัน ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการ ฝ่ายขายทำหน้าที่ของบทบาทการบริหารเมื่อเขาสั่งการ พนักงานขาย เพื่อทำเป้าหมายขององค์การให้บรรลุผล สำเร็จ แต่เมื่อเขาติดต่อกับลูกค้าจำนวนมาก และเสนอ การขาย เขาก็ทำหน้าที่บทบาทที่ไม่ใช่การบริหาร ใน

บทบาทแรก เขาสั่งการโดยให้ผู้อื่นทำและเขาก็เป็นผู้ทำ
คุณประโยชน์ให้กับเป้าหมายขององค์การในทางอ้อมใน
บทบาทต่อมา เขาใช้ทักษะของเขาโดยตรงในฐานะพนักงาน
งานขาย เพื่อทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล

คำจำกัดความของแมรี ปาร์คเกอร์ โพลเลทท์
มีจุดอ่อนอยู่สองประการ คือ

1. เขาใช้คำว่า “ศิลปะ” ในการให้คำจำกัด
ความการบริหาร ถ้าพูดว่าการบริหารเป็นศิลปะ หมายถึง
ว่ามันเป็นความถนัดหรือทักษะ อย่างไรก็ตาม โดยความ
จริงแล้ว ผู้บริหารทุกคน ไม่ว่าจะมีความถนัดหรือทักษะ
อย่างไร ก็มีส่วนในกิจกรรมบางอย่างเพื่อทำให้เป้าหมาย
ที่พึงประสงค์บรรลุผลสัมฤทธิ์

2. คำจำกัดความนี้ไม่ได้ให้ข้ออธิบาย
ถึงหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้บริหาร

คำจำกัดความที่มีความละเอียดของการบริหาร คือคำจำกัดความของ จอร์จ อาร์. เทอรี (George R. Terry) เขาให้คำจำกัดความของการบริหารในฐานะกระบวนการ "ที่ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุม ซึ่งกระทำเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของจุดมุ่งหมายโดยการใช้คนและทรัพยากร" ในทัศนะของคำจำกัดความดังกล่าว การบริหารเป็นกระบวนการ เป็นแนวทางที่เป็นระบบในการทำสิ่งต่าง ๆ กิจกรรมการบริหารทั้งสิ้นที่รวมอยู่ในกระบวนการดังกล่าว คือ การวางแผน การจัดองค์การ การกระตุ้น และการควบคุม

การวางแผน หมายถึง การที่ผู้บริหารคิดการกระทำไว้ล่วงหน้า การกระทำของเขามักขึ้นอยู่กับวิธีการบางอย่าง แผน หรือเหตุผลมากกว่า

การจัดองค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหาร
ประสานทรัพยากรมนุษย์กับทรัพยากรวัตถุขององค์การ
เข้าด้วยกัน

การกระตุ้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้น
และสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา

การควบคุม หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายาม
ประกันว่า จะไม่มีการเบี่ยงเบนจากปกติสถาน (norm)
หรือแผน ถ้าหากบางส่วนขององค์การมีอะไรที่ผิดปกติ
ผู้บริหารจะลงมือแก้ไขสถานการณ์ทันที

คำจำกัดความดังกล่าวยังระบุว่า ผู้บริหารใช้
คนและทรัพยากรอื่น ๆ เช่น งบประมาณ เครื่องไม้เครื่องมือ
 ฯลฯ เพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ยกตัวอย่างเช่น ผู้
บริหารที่ต้องการเพิ่มยอดขายไม่เพียงแต่พยายามกระตุ้น
พนักงานเท่านั้น แต่เพิ่มงบประมาณการโฆษณาด้วย

ท้ายสุด คำจำกัดความดังกล่าวระบุว่า การบริหารเกี่ยวข้องกับการทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ แน่นนอน จุดมุ่งหมายเหล่านี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ จุดมุ่งหมายของโรงพยาบาลอาจเป็นการให้การดูแลทางการแพทย์ที่ดีต่อชุมชน จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยอาจเป็นการให้การศึกษาที่ดีต่อนักศึกษา ไม่ว่าจะองค์การใดจะมีจุดมุ่งหมายอย่างไร การบริหารคือกระบวนการที่ทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์

หน้าที่การบริหารหรือกระบวนการบริหาร

มีความเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้เขียนตำราการบริหาร เกี่ยวกับการจำแนกหน้าที่การบริหาร บางคนจำแนกหน้าที่เหล่านี้ออกเป็นสี่ชนิด บางคนก็ห้า บางคนก็หกหรือเจ็ดชนิด ศัพท์ที่ใช้ก็ไม่เหมือนกัน ผู้เขียนแต่ละคนก็ใช้ศัพท์ที่แตกต่างกันไปในพื้นที่เดียวกันของการ

บริหาร นิวแมนและซัมเมอร์ (Newman and Summer) ยอมรับเพียงสี่หน้าที่ คือ การจัดองค์การ การวางแผน การนำ และการควบคุม เฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) ได้ระบุหน้าที่การบริหารห้าชนิด คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) ระบุหน้าที่การบริหารเจ็ดหน้าที่ ซึ่งมีคำย่อเป็นภาษาอังกฤษว่า POSDCORB ซึ่งย่อมาจาก Planning (การวางแผน) Organising (การจัดองค์การ) Staffing (การจัดคนเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงาน) และ Budgeting (การงบประมาณ) วอร์เรน เฮย์เนสและโยเซฟ แมสซี (Warren Haynes and Joseph Massie) ได้จำแนกหน้าที่การบริหารออกเป็นการตัดสินใจ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การวางแผน การควบคุม การสื่อความหมาย และการ

สั่งการ คุณท์และโอดอนเนลล์ (Koontz and O'Donnell) ได้แบ่งหน้าที่การบริหารออกเป็น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน

เพื่อวัตถุประสงค์ของเรา เราจะถือเอาหน้าที่ของผู้บริหารมีสี่อย่างคือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม เราจะสำรวจหน้าที่เหล่านี้ในรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

การวางแผน

การวางแผนเป็นหน้าที่ที่ตัดสินใจล่วงหน้าว่าควรทำอะไร มันเป็นการมองไปข้างหน้าและเตรียมการสำหรับอนาคต มันเป็นกระบวนการของการตัดสินใจในจุดมุ่งหมายของธุรกิจ และออกแบบวิธีการเพื่อให้จุดมุ่งหมายเหล่านี้บรรลุผล พูดอีกนัยหนึ่ง มันเป็นการตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร และทำที่ไหน ใครเป็น

คนทำ และจะวัดผลลัพธ์อย่างไร สิ่งดังกล่าวทำไปไม่
เพียงแต่สำหรับองค์การทั้งองค์การเท่านั้น แต่สำหรับทุก
หน่วย แผนกและอนุหน่วยขององค์การ ดังนั้น การวาง-
แผนจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับคือ ระดับสูง
ระดับกลาง และระดับปฏิบัติงาน แผนของผู้บริหารระดับสูง
อาจครอบคลุมระยะเวลาจนถึงห้าปีหรือสิบปี แผนของ
ผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติงานจะมีระยะเวลาสั้น
กว่ามาก แผนดังกล่าวอาจเป็นแผนสำหรับการทำงาน
ของวันรุ่งขึ้น หรือสำหรับการประชุม ที่จะเกิดขึ้นใน
สัปดาห์เป็นเวลาสองชั่วโมง

การจัดองค์การ

การจัดองค์การธุรกิจ ก็คือ การให้ทุกสิ่งทุก-
อย่างที่เป็นประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น
บุคลากร วัตถุดิบ เครื่องมือ ทุน ทั้งหมดนี้อาจแบ่งออก

BUSINESS



จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย



บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด
SKYBOOK COMPANY LIMITED
28, 30, 32 ซอยสีหราช-สีหราช 16 ถนน 7
สีหราชมิตร ถนนสีหราช 121/30
โทรศัพท์ 0-2958-1125-7, 0-2567-0119 โทรสาร 0-2567-0105
www.skybook.co.th e-mail: sales@skybook.co.th

e-book

เทคนิค

การบริหารธุรกิจ

ISBN : 978-616-213-997-0



9 786162 139970

ราคา 180 บาท