



ศ 16 มีนาคม 2544

ปรับปรุง : 19 กุมภาพันธ์ 2560

สายบังคับบัญชากับการบริหาร

“การบริหาร” ไม่ใช่ใช้ได้กับธุรกิจเท่านั้น ก่อนทศวรรษ 1930 มีนักคิดนักเขียนไม่กี่คนสนใจการบริหาร (Management)

ไม่ว่าจะเป็น เฟรเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ Frederick Winslow Taylor (คศ. 1856-1915) จนกระทั่ง เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าการบริหารธุรกิจ (Business Management) เป็นแค่ส่วนหนึ่งของการบริหารโดยรวม

องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรทางเศรษฐกิจ (Non-Profit Organization) ,สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ต่างสนใจการบริหาร แม้แต่พระสงฆ์ก็มีโอกาสได้เข้าศึกษาด้วย ศาสตร์การบริหารเป็นศิลป์มีชีวิต ไม่มีหลักการบริหารใด ๆ ที่จะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์

แต่ละองค์กรมีความเด่น ความแข็งแกร่งต่างกัน ชีตความจำกัดก็ต่างกัน การดำเนินการจึงเป็นเรื่องเฉพาะ ไม่มีองค์การใดสมบูรณ์แบบไว้ที่ติ และไม่มีองค์การใดไม่สมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน ต่างมีจุดเด่นจุดด้อยต่างกัน องค์กรเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ทุกคนปฏิบัติงาน อยู่ร่วมกันได้ในเงื่อนไขสถานการณ์และระยะเวลานั้นๆ เท่านั้น จุดจบของสายการบังคับบัญชา (The end of hierarchy) ดูจะเป็นคำกล่าวที่ไร้สาระ องค์กรไหนบ้างที่ไม่มีสายบังคับบัญชา ไม่มีผู้มีอำนาจ หรือ เจ้านาย (Boss) คงเป็นไปได้ เราจะนำศิลปินผู้รักอิสระ หาดทราย สายลม สองเรา มาบริหาร องค์กรก็คงจะแย่นๆ เพราะไม่มีผู้สามารถตัดสินใจใช้ดุลพินิจบริหารสั่งการได้ในยามเกิดวิกฤตการณ์ การเปลี่ยนแปลง การ



บังคับบัญชาให้เชื่อฟัง ไม่ซำองค์กรก็คงล่มสลายไปในที่สุด ภาวะผู้นำยังคงจำเป็นเสมอไม่มีผู้นำไม่ได้ เด็ดขาด

Hierarchy กับ ผู้บังคับบัญชา ยังคงมีให้เห็นตลอดไป โดยเฉพาะวิกฤตที่จะเปลี่ยนเป็นโอกาสได้นั้น ต้องมาจากการบังคับบัญชาของผู้นำอยู่ดีครับ ทุกองค์การต้องมีนายเพียง 1 คน คนโรมันกล่าวว่าทาสผู้ใดมีนายถึงสองคน ทาสผู้นั้นจริง ๆ แล้ก็คือ ไม่ได้เป็นทาสใคร คนเราก้ไม่ควรสับสนว่าควรจงรักภักดีกับใครเพราะท่านต้องจงรักภักดีต่อองค์การ ส่วนใครจะมาเป็นนายนั้นก็ได้ทั้งนั้น อย่าเป็นกบเลือกนายเลยครั้บ และการมีนายหลายคนย่อมเกิดความขัดแย้งได้ พอมีปัญหาจะเชื่อฟังใครดี

โครงสร้างการบริหารองค์การควรแบนราบ แบนราบไม่ควรเกิน 2 ชั้น ไม่ควรมีโครงสร้างซับซ้อน เพราะทุกทอดของการสื่อข้อความทำให้เกิดความเพี้ยน 2 เท่า และข้อความที่จะสื่อถูกลดทอนเหลือเพียงครั้บเดียว

สายการบังคับบัญชา (Line of Command) คือ รูปแบบการจัดสรรอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีการระบุตำแหน่งบริหาร มีการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการสามารถสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพื่อให้สองคล้องกับความเป็นองค์การที่มีคุณภาพมีลักษณะดังนี้

1. บริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO –Management By Objectives)

- 1.1 ระบบที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ในลักษณะ Team (ทีม) สำหรับความคืบหน้าตามวัตถุประสงค์จะถูกทบทวนเป็นระยะ ๆ ผูกโยงกับผลตอบแทนตามผลงานอย่างแท้จริง
- 1.2 กระบวนการที่นำมากำหนดเป้าหมายถูกใช้เพื่อการวางแผน นำไปปฏิบัติตามภารกิจต่าง ๆ ขององค์การ ประเมินผลงาน ปรับปรุงพัฒนาต่อไป โดยมีการประเมินรางวัลตอบแทนให้ด้วย
- 1.3 การวางแผนและการบริหารประกอบด้วยองค์ประกอบที่ว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีการประชุมหรือช่วยกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุได้ในเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยมีการประเมินผลที่เน้นเป้าหมายที่กำหนดไว้



ชัดเจน ทุกคนในทีมต้องทำการบ้านมาเป็นอย่างดีก่อนเข้าประชุมเชิงปฏิบัติการและไม่พูดเรื่องนอกวาระ

1.4 การกำหนดเป้าหมาย องค์กรต้องสอดคล้องตามภารกิจขององค์กร โดยเฉพาะภารกิจที่คณะผู้บริหารระดับสูง(Top Management Team) กำหนดเป็นเข็มมุ่งในครั้งนั้นๆ

2. **บริหารโดยมีข้อยกเว้น** (MBE – Management By Exception) เป็นการบริหารที่เน้นหลักการควบคุมที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น ผู้บริหารจะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงบางอย่างได้ ถ้าการควบคุมข้อมูลเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานที่กำหนด จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือหรือวิธีการที่ต่างจากเดิมที่ยอมรับได้มาใช้ลดความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้น ระหว่างแผนที่เรากำหนดกับการปฏิบัติได้จริง โดยความใส่ใจของผู้บริหารที่ยอมรับการปฏิบัติงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไปจากข้อกำหนดที่มีการวางแผนไว้ หลักการนี้บอกเราว่าทุกสิ่งทุกอย่างย่อมมีข้อยกเว้นเสมอ อย่ายึดติดวิธีการใดวิธีการหนึ่งอย่างเหนียวแน่นจนเกินไป

3. **บริหารด้วยระบบสนับสนุนการตัดสินใจ** (MDSS – Management Decision Support System) เป็นการนำคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจให้รวดเร็วมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในโลกปัจจุบันเป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารที่เคลื่อนไหวเร็วมาก หากผู้บริหารไม่มีระบบอะไรมาช่วยในการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ก็อาจทำให้ผลการตัดสินใจที่ตามมาไม่สัมฤทธิ์ผลได้

4. **การบริหารโดยคุณภาพ** (MBQ – Management By Quality) เป็นการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้กับองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย โดยมีรูปแบบตามหลักการบริหารคุณภาพที่ยอมรับกันทั่วโลก หรือ QMP (Quality Management Principles) ดังนี้

เน้นลูกค้า : พิจารณาผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรของเราทุกคน แล้วจงสร้างความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการให้อยู่ในใจของเขาเหล่านั้น ถ้าไม่มีเขาก็ไม่มีเรา

หาส่วนร่วม : ทำงานเป็นทีม คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ลดความขัดแย้งโดยประสานงานระหว่างกันให้มีประสิทธิภาพที่สุด



- สวมบทบาท : ภาวะผู้นำเก่งคน เก่งคิด เก่งทำ เก่งเรียนรู้ และเก่งดำเนินชีวิต และที่สำคัญต้องเป็นคนดี
- ยึดตามระบบ : รวมทุกอย่างเป็นหนึ่งเดียว มองภาพรวมเชื่อมโยงได้ทั้งหมด ไม่พิจารณาสิ่งใดแบบแยกส่วน
- ครบสัมพันธ์ : สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานในองค์กร (Cross-Functional) และนอกองค์กรไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า หรือองค์กรใดๆที่เกี่ยวข้อง
- ยื่นข้อเท็จจริง : อาศัยข้อมูลที่กลั่นกรองแล้วมาช่วยในการตัดสินใจ ดำเนินการ หลีกเลี่ยงวิธีการการคาดคะเนหรือการ พยากรณ์ การบริหารเช่นนี้เรียกว่า Management by Fact
- อิงกระบวนการ : เน้นการปฏิบัติงานตามขั้นตอน ซึ่งผ่านการวิเคราะห์ กระบวนการมาแล้วเป็นอย่างดี
- พัฒนางานต่อเนื่อง : เน้นความต่อเนื่องเพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติให้คงเส้นคง วาลักษณะของการบริหารองค์การคุณภาพดังกล่าวข้างต้นนั้นสามารถนำไปใช้กับการบริหารตามสายการ บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี**ครับผม.**

