



การจัดการข้ามวัฒนธรรม

Cross Cultural Management



การจัดการข้ามวัฒนธรรม Cross Cultural Management

ผู้เขียน	รองศาสตราจารย์ ดร.พิชาภพ พันธุ์แพ
บรรณาธิการบริหาร	จุฑาทิพย์ สุกาญจนาศรเศรษฐ์
ผู้ช่วยบรรณาธิการบริหาร	กฤษฎาญจน์ โพธิ์ฟ้า
บรรณาธิการ	ภัทรนรินทร์ คำจริง
กองบรรณาธิการ	ชุตินา สัมพันธ์ะ, กรณ์ทนต์ ทองคำ
ศิลปกรรม	พลิชฐ์สัทคุณ จุลละมณฑล, น้ามนต์-นะโม

หนังสือเล่มนี้สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2565 Copyright © 2022
ห้ามนำส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้เพื่อผลิตใหม่ ห้ามทำซ้ำหรือละเมิดลิขสิทธิ์โดยส่งเนื้อหา
สาระสำคัญ ทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการถ่ายเอกสาร ทำสำเนา หรือ
เก็บข้อมูลทุกรูปแบบ โดยมิได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

พิชาภพ พันธุ์แพ.

การจัดการข้ามวัฒนธรรม.-- พิมพ์ครั้งที่ 2.-- นนทบุรี: สยามจุลละมณฑล, 2568.
360 หน้า.

1. การจัดการ. I. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN: 978-616-94804-3-3

พิมพ์ครั้งที่ 1 กุมภาพันธ์ จำนวน 100 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 2 พฤษภาคม จำนวน 100 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

บริษัท สยามจุลละมณฑล จำกัด

เลขที่ 98/28 ถนนเกตอุทัยพัฒนา ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110

โทร. 063 451 9359, 061 519 3641, 092 425 5229 www.siamclmt.com

Email: siamclmtcenter@siamclmt.com

ราคา 357 บาท

ขอบคุณ

ผู้นำทุกท่านในวงการศึกษ สักคม การเมือง ศาสนา และธุรกิจ
ผู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่ออาชีพการงานของข้าพเจ้า
ขอบคุณบิดา มารดา และทุกท่านที่คอยช่วยเหลือให้กำลังใจข้าพเจ้า
ทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยดี
ตลอดมาและตลอดไป

“สิ่งเดียวในชีวิตที่จะได้มา โดยไม่ต้องใช้ความพยายาม ก็คือ ความล้มเหลว”
“The only thing in life achieved without effort is failure.”

นิรนาม

คำนำสำนักพิมพ์

ในยุคที่โลกเชื่อมโยงถึงกันอย่างไร้พรมแดน ความเข้าใจ “วัฒนธรรม” กลายเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการในระดับสากล ผู้บริหาร นักธุรกิจ และ นักวิชาการที่ต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายจำเป็นต้องมีทักษะ ในการเข้าใจและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเพิ่มโอกาส แห่งความสำเร็จและลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ

หนังสือ “การจัดการข้ามวัฒนธรรม” เล่มนี้ มุ่งเสนอองค์ความรู้ ทั้งในเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ โดยอธิบายความหมาย องค์ประกอบ และ มิติต่าง ๆ ของวัฒนธรรม พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อ พฤติกรรมมนุษย์ การจัดการองค์กร และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่าง มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังครอบคลุมแนวทางการปรับตัวของผู้บริหาร ในบริบทนานาชาติ และการรับมือกับความท้าทายในโลกหลังยุคโควิดและ เศรษฐกิจยุค 5.0 ซึ่งเหมาะสำหรับนักศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในภาคธุรกิจ และ ผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการเพิ่มพูนความเข้าใจและทักษะในการทำงานร่วมกับ ผู้คนจากหลากหลายวัฒนธรรมได้อย่างกลมกลืนและสร้างสรรค์

สำนักพิมพ์หวังใจว่า หนังสือเล่มนี้จะทำให้เกิดจุดเปลี่ยนเล็ก ๆ และ เกิดแนวคิดหรือมุมมองใหม่ที่แตกต่างออกไปจากเดิม เกิดความเข้าใจใน ความแตกต่างระหว่างกัน นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการจัดการองค์การอย่างแท้จริง

สำนักพิมพ์สยามจุลละมณพจน

คำนำผู้เขียน

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำธุรกิจทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ คำกล่าวที่ว่า “วัฒนธรรมทำให้คนแตกต่าง” นั้นเป็นความจริงเสมอ ผู้ใดก็ตามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมในท้องถิ่นหรือประเทศที่ตนเองเข้าไปทำธุรกิจย่อมเกิดความได้เปรียบเนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของคนในประเทศนั้น นอกจากนั้น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของคนในประเทศเหล่านั้นส่งผลอย่างยิ่งในการเจรจาต่อรองทางการค้ากับประเทศคู่ค้า การทราบถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมจะทำให้ทราบและเข้าใจถึงการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ทราบถึงพฤติกรรมของบุคคลากรในองค์กรที่ผู้บริหารต่างชาติอาจไม่คาดคิด การเข้าใจในวัฒนธรรมจึงทำให้ผู้บริหารที่เป็นคนต่างชาติปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่นของประเทศที่เข้าไปทำงาน ดังนั้นการทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันของประเทศต่าง ๆ จึงก่อให้เกิดความได้เปรียบในการทำธุรกิจดังเหตุผลที่กล่าวไปแล้ว จนอาจกล่าวได้ว่าการทราบและเข้าใจถึงวัฒนธรรมของผู้อื่นเปรียบเสมือนแสงสว่างนำทางในเวลากลางคืนที่จะทำให้ผู้เดินทางสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างปลอดภัย

หนังสือเล่มนี้เป็นการอธิบายถึงมิติทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจและทำให้ผู้ที่สนใจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของคนในประเทศต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ผู้เรียบเรียงต้องขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารธุรกิจทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำและกรุณาช่วยชี้แนะในการทำให้ตำราเล่มนี้มีความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น ผู้เรียบเรียงขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไววนิชกุล, ศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา จันทร์ฉาย, รศ. ดร.พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ แห่งคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการเรียบเรียงหนังสือเล่มนี้ นอกจากนั้นผู้เรียบเรียงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์วิศิษฐ์ เตชะเกษม, อาจารย์วิโรจน์ ตั้งวานิชย์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการผลิตหนังสือ รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาช่วยตรวจสอบเนื้อหาและกรุณาแนะนำประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เนื้อหาของหนังสือมีความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น คือ ท่านศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล รองศาสตราจารย์ ดร.จกกลบดินทร์ แสงอาสภวิริยะ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลาहनันท์ และรองศาสตราจารย์ ดร.บุญทาวรรณ วิงวอน นอกจากนั้นต้องขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.สุวรรณา พลอยศรี ตลอดจนสำนักพิมพ์สยามจุลละมณที่ช่วยจัดรูปเล่มให้หนังสือเล่มนี้ให้มีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

ผู้เรียบเรียงขอให้ท่านผู้อ่านคิดว่าหนังสือเล่มนี้เป็นการเล่าเรื่องหรือเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์จากงานวิจัยและการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ แม้แหล่งข้อมูลบางแห่งอาจเก่าไปบ้าง เนื่องจากเป็นการค้นคว้าจากต้นตำรับดั้งเดิมอันเป็นที่มาหรือรากเหง้าขององค์ความรู้ดั้งเดิมที่ไม่สามารถละเลยได้ ผู้เรียบเรียงขออน้อมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากผู้อ่านทุกท่านเพื่อการปรับปรุงให้หนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

หนังสือเล่มนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็นสี่ภาคเพื่อให้สอดคล้องต่อความเข้าใจ คือ ความรู้พื้นฐานของการจัดการและทักษะของผู้บริหารระดับสากล ความรู้พื้นฐานของวัฒนธรรม วัฒนธรรมและการจัดการ บทบาทของวัฒนธรรมกับการจัดการในองค์การ และความท้าทายของผู้บริหารในสภาพแวดล้อมที่เป็นสากล อย่างไรก็ตาม หากมีข้อผิดพลาดประการใดไม่ว่าจะเป็นด้วยการพิมพ์หรือเนื้อหา ผู้เรียบเรียงขออน้อมรับคำแนะนำจากผู้อ่านเพื่อการแก้ไขปรับปรุงในโอกาสต่อไป

ด้วยความขอบคุณ

รองศาสตราจารย์ ดร.พิชาภพ พันธุ์แพ

7 ตุลาคม 2567

สารบัญ

ภาคที่หนึ่ง ความรู้พื้นฐานของการจัดการและทักษะของผู้บริหารระดับสากล (Background of Management and Skill of Global Manager)

บทที่ 1 ความหมาย หน้าที่ทางการจัดการ	15
และการสร้างทักษะของผู้บริหารในระดับสากล	
1.1 ความหมายและหน้าที่ทางการจัดการ	16
1.2 บทบาทของผู้บริหารในปัจจุบัน	17
1.3 การสร้างทักษะของผู้บริหารในระดับสากล	22
สรุป	26
กิจกรรม	27
เอกสารอ้างอิง	32

ภาคที่สอง ความรู้พื้นฐานของวัฒนธรรม (Background of Culture)

บทที่ 2 ความหมาย องค์ประกอบ และลักษณะของวัฒนธรรม	35
2.1 แนวความคิดและความหมายของวัฒนธรรม	36
2.2 ลักษณะของวัฒนธรรม	39
2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรม	41
2.4 ลักษณะค่านิยมทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ด	52
2.5 ลักษณะค่านิยมทางวัฒนธรรมของทอรัมปีนาร์	63
2.6 ลักษณะค่านิยมทางด้านวัฒนธรรมตามแนวความคิดอื่น ๆ	66
สรุป	70
กิจกรรม	71
เอกสารอ้างอิง	80

บทที่ 3 ความสำคัญของวัฒนธรรม	83
3.1 ความสำคัญของวัฒนธรรมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล	84
3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมที่มีต่อองค์การและการจัดการ	98
3.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมที่มีต่อการสื่อสาร	106
สรุป	112
กิจกรรม	113
เอกสารอ้างอิง	119

ภาคที่สาม วัฒนธรรมและการจัดการ (Culture and Management)

บทที่ 4 ระดับ ความแตกต่าง และมีทิศทางวัฒนธรรมหลัก ที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	121
4.1 วัฒนธรรมในระดับต่าง ๆ	122
4.2 วัฒนธรรมองค์การและรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	128
4.3 สาเหตุที่ทำให้วัฒนธรรมแตกต่างกัน	139
4.4 การเปรียบเทียบมิติต่าง ๆ ทางด้านวัฒนธรรมของนักทฤษฎีสำคัญ	146
4.5 มิติทางวัฒนธรรมหลักที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	148
สรุป	155
กิจกรรม	156
เอกสารอ้างอิง	158

บทที่ 5 วัฒนธรรมทางธุรกิจที่สำคัญของโลก	161
5.1 กลุ่มทางวัฒนธรรมที่สำคัญของโลก	162
5.2 วัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่น	165
5.3 วัฒนธรรมทางธุรกิจของอเมริกา	169
5.4 วัฒนธรรมการทำงานของประเทศในยุโรป	170
5.5 วัฒนธรรมการทำธุรกิจของประเทศในแถบเอเชียตะวันออก	174
5.6 วัฒนธรรมการทำธุรกิจของอิสลาม	179
สรุป	186
กิจกรรม	187
เอกสารอ้างอิง	196

ภาคที่สี่ บทบาทของวัฒนธรรมกับการจัดการในองค์การ
(Role of Culture in Organizational Management)

บทที่ 6 วัฒนธรรมกับการจัดการในองค์การ	199
6.1 วัฒนธรรมกับการวางแผน	200
6.2 ผลกระทบของวัฒนธรรมกับการจัดองค์การ	202
6.3 ผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการปรับตัวของผู้นำในองค์การ	204
6.4 ผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการควบคุม	207
6.5 ผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการกระตุ้นจิตใจ	208
6.6 ผลกระทบของวัฒนธรรมต่อการทำงานเป็นทีม	210
สรุป	213
กิจกรรม	214
เอกสารอ้างอิง	217
บทที่ 7 วัฒนธรรมกับการสื่อสาร	219
7.1 การสื่อสารกับบุคคลต่างวัฒนธรรม	220
7.2 อุปสรรคในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	229
7.3 การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง	232
7.4 การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคคลต่างวัฒนธรรม	236
สรุป	238
กิจกรรม	239
เอกสารอ้างอิง	243
บทที่ 8 การปรับตัวในวัฒนธรรมที่แตกต่าง	245
8.1 หลักและข้อพึงระวังในการติดต่อกับบุคคลต่างวัฒนธรรม	246
8.2 ความตระหนทางวัฒนธรรม	248
8.3 การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง	252
8.4 การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	258
8.5 การจัดองค์การที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย	266
8.6 ข้อคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ผู้บริหารควรพิจารณา	270
สรุป	272
กิจกรรม	273
เอกสารอ้างอิง	282

ภาคที่ห้า ความท้าทายของผู้บริหารในสภาพแวดล้อมที่เป็นสากล

บทที่ 9 แนวโน้มของวัฒนธรรมโลกในอนาคต	285
9.1 ความหมายของโลกาภิวัตน์ในแง่มุมต่าง ๆ	286
9.2 โลกาภิวัตน์และวัฒนธรรม	293
9.3 ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมโลกในอนาคต	296
9.4 ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย	298
9.5 วัฒนธรรมสำคัญของโลกในอนาคต	300
สรุป	307
กิจกรรม	308
เอกสารอ้างอิง	316
 บทที่ 10 การจัดการข้ามวัฒนธรรมในอนาคต	 319
การรับมือกับสถานการณ์หลังโควิด 19 และเศรษฐกิจยุค 5.0	
10.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	320
10.2 การจัดการข้ามวัฒนธรรมในอนาคต	322
10.3 ผลกระทบของโควิด 19	324
10.4 วัฒนธรรมที่มีต่อการกำหนดนโยบายและพฤติกรรม ในการรับมือกับโควิด 19 และเศรษฐกิจยุค 5.0	331
สรุป	333
กิจกรรม	336
เอกสารอ้างอิง	343
 บรรณานุกรม	 344
ดัชนี	353
ประวัติผู้เขียน	358

สารบัญภาพ

แผนภาพที่ 1-1 แสดงทักษะในการบริหารงาน (จัดการ) ในระดับสากล	22
แผนภาพที่ 2-1 Trompenaars Value Dimensions	64
แผนภาพที่ 3-1 แสดงวัฒนธรรมแบบ High Context และ Low Context	95
แผนภาพที่ 3-2 The Stabilizing of Culture Patterns	97
แผนภาพที่ 4-1 แสดงระดับของวัฒนธรรม	122
แผนภาพที่ 4-2 ผลกระทบของวัฒนธรรมทางธุรกิจที่มีต่อเจ้าของกิจการ การจัดการและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ	126
แผนภาพที่ 4-3 วัฒนธรรมทั้ง 4 รูปแบบขององค์กร	135
แผนภาพที่ 8-1 แสดงระดับขั้นการปรับตัวในการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ และการกลับเข้าสู่วัฒนธรรมเดิมตามทฤษฎีของ Gullahorn and Gullahorn และ Ting- Toomey	252
แผนภาพที่ 8-2 แสดงการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม	256
แผนภาพที่ 8-3 การปรับตัวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของประเทศอื่น ๆ	256
แผนภาพที่ 8-4 แสดงรูปแบบเพื่อใช้ในการปรับตัวทางวัฒนธรรม	257

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1-1	แสดงบทบาทผู้บริหารของมินซ์เบิร์ก	19
ตารางที่ 2-1	แสดงค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับ การทำงานใน 20 ประเทศ	54
ตารางที่ 2-2	แสดงมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 6 ประการของบางประเทศในเอเชีย	56
ตารางที่ 2-3	แสดงการสรุปค่านิยมทางด้านวัฒนธรรม ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ	69
ตารางที่ 3-1	แสดงค่านิยมและพฤติกรรมของคลักฮอห์นและสทรอดต์เบิร์ก	91
ตารางที่ 3-2	แสดงค่านิยมทางวัฒนธรรมและปทัสถานในการทำงาน	104
ตารางที่ 3-3	แสดงผลขององค์ประกอบหรือมิติทางวัฒนธรรม ที่มีต่อองค์การและสังคมของประเทศต่าง ๆ	105
ตารางที่ 4-1	แสดงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ	134
ตารางที่ 4-2	ทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของนักวิชาการที่ถูกอ้างถึง และได้รับความนิยม	147
ตารางที่ 4-3	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมระดับชาติของประเทศไทย เมียนมา และลาว	151
ตารางที่ 5-1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำธุรกิจ ในประเทศซาอุดีอาระเบีย	181
ตารางที่ 6-1	แสดงการเปรียบเทียบกำลังแรงงานในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	208
ตารางที่ 8-1	แสดงขั้นตอนในการปรับตัวทางวัฒนธรรม	250
ตารางที่ 8-2	แสดงจุดมุ่งหมาย กิจกรรม และการประเมินผลการฝึกอบรม	260



Twenty years from now you will be more disappointed by the things you did not do, than by things that you did. So, throw of the bowline, sail away from the safe harbor. Catch the trade winds in your sails. Explore, Dream, and Discover.....Travel is fatal to prejudice, bigotry, and narrow-mindedness.

Mark Twain.

บทที่ 1 ความหมาย หน้าที่ทางการจัดการ และการสร้างทักษะ ของผู้บริหารในระดับสากล

วัตถุประสงค์ ภายหลังจากที่ศึกษาบทนี้แล้วผู้ศึกษาจะมีความรู้ความเข้าใจถึง

- 1.1 ความหมายและหน้าที่ทางการจัดการ
- 1.2 บทบาทของผู้บริหารในปัจจุบัน
- 1.3 การสร้างทักษะของผู้บริหารในระดับสากล



1.1 ความหมายและหน้าที่ทางการจัดการ

หนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องการจัดการในมิติต่าง ๆ ทางวัฒนธรรม ดังนั้นผู้ศึกษาควรทราบความหมายและหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับความรู้ ความเข้าใจที่จะช่วยให้การอ่านเป็นไปอย่างราบรื่น

ความหมายของคำว่า “การจัดการ (management)” หมายถึง แนวทางในการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยกระบวนการหรือหน้าที่ 4 ประการทางการจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม (Daft, 2020)

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้วว่า ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เห็นอย่างชัดเจนคือ ประสิทธิภาพนั้นจะบรรลุได้เมื่อทำตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เท่านั้น ดังนั้นการทำงานจะต้องบรรลุ “ประสิทธิผล” ก่อนเสมอ ส่วนประสิทธิภาพจะเกิดหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพที่ใช้อยู่ในการบรรลุวัตถุประสงค์ หากองค์การสามารถใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดในการบรรลุวัตถุประสงค์ ย่อมนำมาสู่ประสิทธิภาพ จึงกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพจะเน้นการประหยัดทรัพยากรมากกว่าประสิทธิผลเมื่อผลลัพธ์ของการทำงานออกมาเท่ากัน ขณะเดียวกันคำที่มีความคล้ายคลึงกันกับคำว่า “การจัดการ” คือ “การบริหาร (administration)” ซึ่งคำว่า “การบริหาร” นั้น มักใช้ในวงการราชการมากกว่าในวงการธุรกิจและมักมีความหมายว่า “การบริหาร” มีความสำคัญมากกว่า “การจัดการ” อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วในประเทศไทยมักใช้คำว่า “การบริหารจัดการ” ควบคู่กันเสมอ จนดูเหมือนว่าทั้งสองคำจะกลายเป็นคำ ๆ เดียวกันไปแล้ว อย่างไรก็ตามหน้าที่ทางการจัดการสี่ประการดังที่ได้กล่าวมานั้นถูกโต้แย้งจากนักวิชาการจำนวนหนึ่งเพราะหน้าที่ดังกล่าวไม่ได้แสดงรายละเอียดในการปฏิบัติที่ชัดเจนและอาจไม่ถูกปฏิบัติตามลำดับหรือขั้นตอนที่กำหนดไว้ คือ ต้องเริ่มจากการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม จึงมีนักวิชาการที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการจัดการที่มีความละเอียด ชัดเจนมากยิ่งขึ้น (Thomas & Peterson, 2016: 9) ดังที่จะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

1.2 บทบาทของผู้บริหารในปัจจุบัน



Henry Mintzberg

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารแนวความคิดของ เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973)

นักวิชาการเรื่องนามที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอนอยู่ที่มหาวิทยาลัย Mc Grill ในประเทศแคนาดาที่มีผู้กล่าวถึงเสมอ คือ เฮนรี มินซ์เบิร์ก มินซ์เบิร์ก กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรว่ามีบทบาทสำคัญ 3 กลุ่ม 10 หน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ

- **บทบาทกลุ่มแรก คือ บทบาทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal roles)**

ในองค์กรทั่วไป นักบริหารจะมีหน้าที่ในการเป็นสัญลักษณ์ และทำหน้าที่เป็นผู้นำทางพิธีกรรม

บทบาทแรก คือ บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาทของนักบริหารในด้านนี้ ได้แก่ การเป็นหัวหน้าพิธีการหรือ หัวโขน (figurehead) ขององค์กร เช่น อธิการบดี ในงานประสาทปริญญาบัตรแก่นักศึกษา การรับแขกผู้มาเยือนองค์กร

บทบาทที่สอง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ การเป็นผู้นำ (leader) ซึ่งรวมหน้าที่ในการจูงใจบุคลากร การฝึกอบรม การกระตุ้นจิตใจ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา



บทบาทที่สาม คือ การเป็นตัวกลางในการให้ข่าวสารข้อมูล หรือ การเป็นผู้ประสานงาน (liaison) คือ การติดต่อกับบุคคลหรือกลุ่มคนในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อที่จะได้รับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งหน่วยงานเหล่านั้นอาจอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายได้รับข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเดียวกัน ก็ถือว่าทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานภายในองค์กร ถ้าไปพบปะกับฝ่ายขายของบริษัทอื่น ๆ ในงานเลี้ยงสังสรรค์ของสมาคมทางการตลาดก็ถือว่าทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานภายนอกองค์กร

- บทบาทในกลุ่มที่สองคือ การให้ข้อมูลข่าวสาร (information roles)

บทบาทแรก คือ การสังเกตการณ์ (monitor) โดยการรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากองค์กรหรือสถาบันอื่นๆ อาจทำได้โดยการอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือการพูดคุยกับบุคคลต่างๆ เพื่อศึกษาถึง การเปลี่ยนแปลงในด้านความนิยม ทักษะคติของชุมชน ความเป็นไปของคู่แข่ง และอีกหลายสิ่ง

บทบาทที่สอง คือ ผู้กระจายข้อมูลข่าวสาร (disseminator) เมื่อได้ข้อมูลข่าวสารแล้วนักบริหาร จึงรวบรวมข้อมูลข่าวสารไปให้สมาชิกในองค์กร

บทบาทที่สาม คือ การเป็นโฆษก (spokesperson) ขององค์กร เมื่อผู้บริหารเป็นตัวแทนขององค์กร ในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารแก่บุคคลภายนอก

- บทบาทในกลุ่มที่สาม คือ บทบาทในการตัดสินใจ (decisional roles)

บทบาทแรก คือ การเป็นนักลงทุน (entrepreneurs) เพื่อริเริ่มและคอยดูแลโครงการใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กรได้

บทบาทที่สอง ในกลุ่มนี้ คือ การเป็นผู้แก้ไขปัญหา (disturbance handlers) นักบริหารจะเข้าไปแก้ไขปัญหที่อาจซ่อนเร้นอยู่ภายในองค์กร

บทบาทที่สาม คือ การเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocators) นักบริหารจะทำหน้าที่ในการจัดสรรกำลังคน วัสดุุดิบ และเงินให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมภายในองค์กร

บทบาทสุดท้าย ในกลุ่มนี้ คือ การเป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiators) เมื่อทำการต่อรองกับกลุ่มอื่น ๆ เพื่อที่จะพยายามสร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้นกับกลุ่มของตน

ตารางที่ 1-1 แสดงบทบาทผู้บริหารของมินซ์เบิร์ก

บทบาท	คำบรรยายลักษณะบทบาท	กิจกรรมที่ระบุ
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - หัวหน้าพิธีการ - ผู้นำ - ผู้ประสานงาน	- เป็นสัญลักษณ์ขององค์การที่ทำงานประจำด้านกฎหมายและสังคม - รับผิดชอบในการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรม และประสานงาน - สร้างเครือข่ายกับบุคคลภายนอกองค์การ	- ต้อนรับผู้มาเยือน เช่น สัญญาทางกฎหมาย - ทำกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา - รับจดหมาย ติดต่oprสานงานกับภายนอกองค์การ
ข้อมูลข่าวสาร - สังเกตการณ์ - ผู้กระจายข่าว - โฆษก	- รวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาองค์การ และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมพร้อมทั้งเป็น ตัวกลางในการประสานข้อมูลภายในและภายนอกองค์การ - กระจายข่าวสารจากบุคคลภายนอกมายังบุคลากรภายในองค์การ - กระจายข่าวสารด้านต่าง ๆ ขององค์การไปสู่บุคลากรภายนอกองค์การ	- อ่านเอกสาร รายงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล - จัดการประชุม โทรศัพท์ติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อแสวงหาข้อมูล - จัดประชุมคณะกรรมการส่งข้อมูลข่าวสารให้กับสื่อมวลชน
การตัดสินใจ - ผู้ประกอบการ - ผู้แก้ไขปัญหา - ผู้จัดการทรัพยากร - ผู้เจรจาต่อรอง	- สร้างโอกาสในการพัฒนาแก่องค์การ - รับผิดชอบในการจัดการปัญหาภายในองค์การ - รับผิดชอบในการแจกจ่ายทรัพยากร และเป็นผู้อนุมัติในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับองค์การ - รับผิดชอบในการเจรจาต่อรองกับบุคคลภายนอกองค์การ	- รวบรวมกลยุทธ์และทบทวนวิธีการในการ พัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ ขึ้นมา - ใช้กลยุทธ์และการจัดการกับปัญหาความยุ่งยากและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ - จัดตารางการทำงานและทำงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ - ร่วมใจการเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงานและหน่วยงานอื่น ๆ

ที่มา: เฮนรี มินซ์เบิร์ก, 1973



นักวิชาการที่นำแนวความคิดของมินซ์เบิร์กไปศึกษาต่อ คือ สตีเฟน พี รอบบินส์ และ แมรี โคลธา (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2024) ได้กล่าวถึงการที่มีการทดสอบและศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในหลาย ๆ ระดับในองค์กรต่าง ๆ ตามแนวความคิดของมินซ์เบิร์ก ผลปรากฏออกมาว่าผู้บริหารเหล่านั้นมีบทบาทที่คล้ายคลึงกัน แม้จะทำงานในองค์กรที่มีรูปแบบต่างชนิดกันก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามบทบาทที่นักบริหารแสดงออกมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการบังคับบัญชา นักบริหารระดับสูงมักจะแสดงบทบาทเป็นผู้ส่งข่าวสาร (disseminator) ผู้นำทางพิธีการ (figurehead) ผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) ผู้ประสานงาน (liaison) และโฆษก (spokesperson) ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารระดับล่าง กลับแสดงบทบาทในด้านการเป็นผู้นำ (leader) ที่ชัดเจนมากกว่า ผู้บริหารระดับกลางและสูง (ตามภาคีของไทยว่าหมาตัวเล็กเห่าดัง “หมาตัวน้อยเห่าดัง” ตามคำเมืองหรือภาษาท้องถิ่นของภาคเหนือ: ผู้เรียบเรียง)

อย่างไรก็ตาม สตีเฟน พี รอบบินส์ และแมรี โคลธากล่าวแย้งว่า บทบาทของนักบริหาร 10 ประการที่มินซ์เบิร์กกล่าวถึงนั้นจะเป็นบทบาทหน้าที่ที่นักบริหารจะต้องปฏิบัติ จะมาแทนที่หน้าที่ดั้งเดิมของนักบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุมงาน หรือไม่ คำตอบในที่นี้ คือ ไม่อย่างแน่นอน

เหตุผลแรก คือ หน้าที่แบบดั้งเดิม (การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ การควบคุมงาน) ที่นักบริหารใช้อยู่กันยังคงแสดงให้เห็นแนวความคิดที่สำคัญและเป็นประโยชน์ของการทำงานของนักบริหารอยู่ “หน้าที่ที่นักบริหารใช้อยู่กันตามแนวความคิดเดิม (เช่น การวางแผน) จะกล่าวถึงวิธีการและเทคนิคในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารทำอยู่เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร”

เหตุผลที่สอง คือ หน้าที่ต่าง ๆ ที่มินซ์เบิร์กได้แจกแจงมา อย่างละเอียด 10 ประการนั้น มันก็คือ ส่วนประกอบของหน้าที่ แบบดั้งเดิมที่นักบริหารปฏิบัติอยู่กันเอง เช่น ผู้นำแสดงบทบาทในด้านการแจกจ่ายทรัพยากร หรือ การเป็นนักลงทุน (entrepreneurial role) ก็เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนนั่นเอง บทบาทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของนักบริหารทั้งสามประการ ก็คือ ส่วนหนึ่งของหน้าที่ในด้านการชี้นำ บทบาทอื่น ๆ ก็สามารถจัดเข้าไปในหน้าที่แบบดั้งเดิมของนักบริหารได้หนึ่งประเภทหรือมากกว่า