

แนวโน้มนของการจัดการธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย



นาย วีระพล คันทานิชย์

คณบดีวิทยาลัยบริหาร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารศาสตร

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2524

008235

I 153546๙๒

THE TREND OF LARGE BUSINESS ENTERPRISES
MANAGEMENT IN THAILAND

Mr. Teerapole Tunparnich

ศูนย์วิทยพัชการ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1981

หัวข้อวิทยานิพนธ์ แนวโน้มของการจัดการธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย

โดย นาย ชีระพล ตันพานิชย์

ภาควิชา พาณิชยศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ไพลีน น่องใส

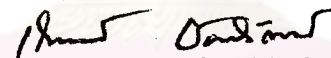
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ


 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย




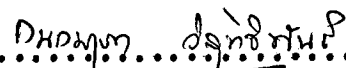
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... รองศาสตราจารย์ ดร. สุประคิม รุ่ง บุญนาค)

 ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ เทววัลย์ นันทากิจวัน)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ สิริไสมาศย์ นูรพาเคชะ)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ไพลีน น่องใส)

 กรรมการ
(อาจารย์ กนกนารถ วิสุทธิพันธ์)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ แนวโน้มของการจัดการธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย

ชื่อนิสิต นายธีระพล คันพานิชย์

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ไพลิน ผ่องใส

ภาควิชา พาณิชยศาสตร์

ปีการศึกษา 2524



บทคัดย่อ

ในการประกอบธุรกิจเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การจัดการที่เป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานอยู่ได้ และขยายตัวก้าวหน้ายิ่งขึ้น วิทยานิพนธ์นี้จึงได้ศึกษาถึงแนวโน้มนโยบายการจัดการของธุรกิจขนาดใหญ่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบธุรกิจได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อธุรกิจของตน และต่อประเทศชาติอันเป็นส่วนรวมต่อไป

ธุรกิจขนาดใหญ่ได้จากการทำวิจัยเรื่อง 100 อันดับแรกของธุรกิจในประเทศไทย พ.ศ. 2519 ที่คณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดทำขึ้นเป็นตัวแทนของธุรกิจขนาดใหญ่ ในการวิจัยได้ออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้จัดการแต่ละธุรกิจ เพื่อให้ทราบถึงการจัดการธุรกิจว่ามี แนวความคิด หลักการ และแบบจำลองการจัดการแบบใดที่นำมาใช้ในการดำเนินงาน ทั้งนี้จะพิจารณาถึงการจัดการที่จำแนกตามหน้าที่ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน ศึกษาถึงความสำคัญของหน่วยวางแผน การมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้บริหารในแต่ละระดับ ประเภทของแผนและระยะเวลาของแผนแต่ละประเภท

2. การจัดองค์การ ศึกษาถึงแผนภูมิแสดงสายงาน และการกำหนด

ลักษณะของตำแหน่งหน้าที่

3. การจัดคนเข้าทำงาน ศึกษาถึงการแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน การวางแผนทางด้านการกำลังคน และการพัฒนาผู้บริหารในแต่ละระดับ

4. การสั่งการ ศึกษาวิธีการสั่งการของผู้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร

5. การควบคุม ศึกษาถึงการควบคุมการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ให้เป็นไปตามแผน และวิธีการควบคุมการทำงานของผู้บริหารในแต่ละระดับ

รูปแบบของการจัดการที่ใช้เป็นหลักในการศึกษาเปรียบเทียบ คือ แบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม แบบมนุษยสัมพันธ์ และแบบทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจัดจำแนกตามแนวความคิดของเรมอนด์ อี มายส์

จากผลการศึกษาการจัดการของธุรกิจขนาดใหญ่ ชาวต่างชาติที่มีส่วนมากที่สุดในการร่วมลงทุนในธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยคือญี่ปุ่น รองลงมาได้แก่สหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ อังกฤษ และสวีเดน ตามลำดับ ธุรกิจที่ชาวญี่ปุ่นมีส่วนร่วมในการลงทุน และชาวยุโรปมีส่วนร่วมในการลงทุน มีแนวโน้มการจัดการตามแบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ ส่วนธุรกิจที่ชาวสหรัฐอเมริกามีส่วนร่วมในการลงทุนมีแนวโน้มการจัดการตามแบบจำลองการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบของการจัดการของธุรกิจขนาดใหญ่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาถึงการจัดการที่จำแนกตามหน้าที่ กล่าวโดยสรุปแล้วธุรกิจขนาดใหญ่มีแนวทางในการจัดการ โดยใช้แนวความคิดในการจัดการแบบดั้งเดิม แบบมนุษยสัมพันธ์และแบบทรัพยากรมนุษย์ ผสมผสานกัน แต่มีแนวโน้มค่อนข้างไปด้านมนุษยสัมพันธ์

ในการศึกษาได้แยกประเภทธุรกิจต่าง ๆ ปรากฏว่าการจัดการในธุรกิจประเภทเดียวกัน มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาการจัดการที่จำแนกตามหน้าที่ทุกประเภทธุรกิจ ยกเว้นธุรกิจประเภทวิศวกรรม เพราะเป็นบริษัทในเครือเดียวกัน ส่วนแนวความคิดในการจัดการ ได้มีการผสมผสานทั้ง 3 แบบจำลอง โดยมีแนวโน้มของการจัดการต่อไปในแบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ เช่น ธุรกิจประเภทน้ำมัน สิ่งทอ รถยนต์ ฯ

ยกเว้นธุรกิจประเภทข้าว และน้ำตาล มีแนวโน้มการจัดการไปในแบบจำลองการจัดการแบบดั้งเดิม

การจัดการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดนั้น ผู้บริหารควรจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับคน และวิธีการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์นั้น ๆ



ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title The Trend of Large Business Enterprises
 Management in Thailand

Name Mr. Teerapole Tunparnich

Thesis Advisor Associate Professor Pailin Pongsai

Department Commerce

Academic Year 1981

ABSTRACT

It is widely accepted that good management is vital for business to achieve its objectives in order to maintain its survival and progress. Realizing this, the thesis was set to study management concept and its trend in large organization. It is believed that the findings will serve as a guideline for potential entrepreneurs which in turn will be beneficial to the country as a whole.

The group of large organizations under studied was taken from the research entitled "100 Largest Firms in Thailand" conducted in 1976 by the Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University. Information on management's philosophy, principles and models being used in the organization was gathered by interviewing and sending questionnaires to managers. Management of an organization was considered according to 5 principles namely.

1) Planning - by studying the role of planning unit, management's involvement in planning, types of plan and planning horizon of each kind.

2) Organizing - by studying the organization structure and nature of various tasks and positions.

3) Staffing - by studying methods of recruitment, man - power planning and development plan for managers at each level.

4) Directing - by studying directing and reporting process and communication systems.

5) Controlling - by studying controlling method and procedures used.

Management models which were used as basis of comparison were traditional model, human relations model and human resources model as classified by Raymond E Miles.

The study found that Japan had the highest proportion of investment in large organizations in Thailand, followed then by the United States, the Netherlands, the United Kingdom and Switzerland. The business which was a Japanese joint-venture and European joint-venture mostly used human relations model whereas those with American joint-venture normally used human resources model. When considered in detail according to 5 principles of management, each organization utilized different model. In general, it can be said that large organizations had all kind of management models but the trend was toward human relations model.

The study was also done by classifying businesses into various categories. It is found that except for the construction business, large organizations had different management processes. The businesses like oil, textile and automobile used human relations model whereas agricultural ones like rice and sugar used the traditional model.

Despite the findings, it was emphasized here that the effective and efficient management would only result only when managers realized the importance of subordinates and that business should operate in consistent with their situations and environment.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิติกรรมประกาศ



การวิจัยและเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้เขียนได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลจากบริษัทต่าง ๆ 84 บริษัท และคุณมนตรี สารนุสิต ผู้เขียนขอขอบพระคุณอย่างสูง

อนึ่ง ความสำเร็จของวิทยานิพนธ์เล่มนี้นอกจากจะอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่างๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือของ รองศาสตราจารย์ ไพสินี ผ่องใส ในการรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และไกรฤทธิให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนสละเวลามาตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งถ้าขาดความอนุเคราะห์จากท่าน วิทยานิพนธ์เล่มนี้คงจะไม่สำเร็จจลุล่วงไปด้วยดี ในโอกาสนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ธีระพล ทัศนพานิชย์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
กิติกรรมประกาศ	ญ
รายการตารางประกอบ	ฉ
รายการรูปประกอบ	ฅ



บทที่

1. บทนำ	1
ลักษณะของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
สมมุติฐานในการศึกษา	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการศึกษา	5
ขอบเขตของการศึกษา	5
วิธีการศึกษา	6
วิธีคัดเลือกตัวอย่าง	8
การประมวลผลการวิเคราะห์ และการแปลความหมาย	9
ข้อจำกัดในการศึกษา	9
2. แนวความคิด หลักการ และแบบจำลองการจัดการ	11
แนวความคิดการจัดการจัดการในยุคที่ 1 ระยะเวลาก่อนการคิดค้นการ จัดการที่มีหลักเกณฑ์	11
แนวความคิดการจัดการจัดการในยุคที่ 2 การจัดการที่มีหลักเกณฑ์	14
แนวความคิดการจัดการจัดการในยุคที่ 3 การจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์	17
แนวความคิดการจัดการจัดการในยุคที่ 4 การปรับปรุง คิดค้นขยายความ รวบรวมเพื่อหาข้อสรุป และการจัดการสมัยใหม่	19

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
กระบวนการการจัดการจำแนกตามหน้าที่	21
แบบจำลองการจัดการแบบตัวเดิม (Traditional Model)	22
แบบจำลองการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model)	24
แบบจำลองการจัดการแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Model)	26
3. การวิเคราะห์ข้อมูล	28
หมวด ก. สภาพทั่วไป	29
หมวด ข. การวางแผน	41
หมวด ค. การจัดองค์การ	67
หมวด ง. การจัดคนเข้าทำงาน	85
หมวด จ. การสั่งการ	121
หมวด ฉ. การควบคุม	126
4. สรุปและข้อเสนอแนะ	144
บรรณานุกรม	188
ภาคผนวก	190
ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์	191
ภาคผนวก ข. แผนภูมิแสดงสายงาน	195
ภาคผนวก ค. การจัด 100 อันดับแรกของธุรกิจในประเทศไทย พ.ศ.2519	214
ประวัติผู้เขียน	215

รายการตารางประกอบ

ตารางที่	หน้า
1. แสดงการจัดอันดับในธุรกิจประเภทเดียวกันและผู้ลงทุน	29
2. แสดงการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการดำเนินงาน	38
2.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการดำเนินงาน ในธุรกิจแต่ละประเภท	38
3. แสดงการกำหนดหน่วยวางแผน	41
3.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการมีหน่วยวางแผนในธุรกิจแต่ละประเภท	42
4. แสดงการมีส่วนร่วมของผู้บริหารแต่ละระดับในการวางแผนของบริษัท	44
4.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารแต่ละระดับในการ วางแผนของบริษัทในธุรกิจแต่ละประเภท	46
5. แสดงการมีส่วนร่วมของผู้บริหารแต่ละระดับในการวางแผนแต่ละหน่วยงาน	49
5.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารแต่ละระดับในการ วางแผนแต่ละหน่วยงานในธุรกิจแต่ละประเภท	51
6. แสดงการกำหนดแผนแต่ละประเภทและระยะเวลา	54
6.1 แสดงรายละเอียดของระยะเวลาของแผนแต่ละประเภท	55
6.2 แสดงข้อมูลและรายละเอียดของระยะเวลาในการวางแผนระยะสั้นในธุรกิจ แต่ละประเภท	58
6.3 แสดงข้อมูลและรายละเอียดของระยะเวลาในการวางแผนระยะปานกลาง ในธุรกิจแต่ละประเภท	61
6.4 แสดงข้อมูลและรายละเอียดของระยะเวลาในการวางแผนระยะยาวใน ธุรกิจแต่ละประเภท	64
7. แสดงการกำหนดแผนภูมิแสดงสายงาน	67
7.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการกำหนดแผนภูมิแสดงสายงานในธุรกิจแต่ละ ประเภท	69

รายการตารางประกอบ (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
8. แสดงการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแผนภูมิแสดงสายงานของบริษัทที่มีการกำหนดแผนภูมิแสดงสายงาน	71
8.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแผนภูมิแสดงสายงานของบริษัทที่มีการกำหนดแผนภูมิแสดงสายงานในธุรกิจแต่ละประเภท	73
9. แสดงแผนภูมิแสดงสายงานมีส่วนช่วยในการจัดการ	75
9.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดแผนภูมิแสดงสายงานมีส่วนช่วยในการจัดการในธุรกิจแต่ละประเภท	77
10. แสดงการกำหนดลักษณะของตำแหน่งหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร	80
10.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการกำหนดลักษณะของตำแหน่งหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรในธุรกิจแต่ละประเภท	82
11. แสดงการแสวงหาคัดมาแทนที่ผู้บริหารระดับสูง	85
12. แสดงการแสวงหาคัดมาแทนที่ผู้บริหารระดับกลาง	85
13. แสดงแหล่งที่แสวงหาผู้บริหารระดับต้นในการบรรจุเข้าทำงาน	85
13.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดแหล่งที่แสวงหาผู้บริหารระดับต้นในการบรรจุเข้าทำงานในธุรกิจแต่ละประเภท	88
14. แสดงการพัฒนาพนักงาน	92
14.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการพัฒนาพนักงานในธุรกิจแต่ละประเภท	94
15. แสดงวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง	97
15.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจแต่ละประเภท	98
16. แสดงวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง	102
16.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจแต่ละประเภท	103

รายการตารางประกอบ (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17. แสดงวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น	107
17.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจแต่ละประเภท	108
18. แสดงการวางแผนทางค่านักำลังคน	111
18.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการวางแผนทางค่านักำลังคนในธุรกิจแต่ละประเภท	113
19. แสดงอัตราการเข้าออกของพนักงาน	116
19.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดอัตราการเข้าออกของพนักงานในธุรกิจแต่ละประเภท	118
20. แสดงวิธีการสั่งการของผู้นบังคับบัญชา	121
21. แสดงวิธีการที่ผู้ใ้บังคับบัญชารายงานต่อผู้นบังคับบัญชา	121
22. แสดงการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันแต่ต่างแผนกในการทำงาน	122
22.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันแต่ต่างแผนกในการทำงานในธุรกิจแต่ละประเภท	123
23. แสดงการควบคุมการดำเนินงานของบริษัท	126
23.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการควบคุมการดำเนินงานในธุรกิจแต่ละประเภท	128
24. แสดงการควบคุมการทำงานของผู้บริหารแต่ละระดับ	131
24.1 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการควบคุมการทำงานของผู้บริหารระดับสูงต่อผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจแต่ละประเภท	135
24.2 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการควบคุมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางต่อหัวหน้าคนงานในธุรกิจแต่ละประเภท	138
24.3 แสดงข้อมูลและรายละเอียดการควบคุมการทำงานของหัวหน้าคนงานต่อคนงานในธุรกิจแต่ละประเภท	141

รายการรูปประกอบ

รูปที่

หน้า

1. กราฟแสดงการกำหนดหน่วยวางแผน	41
2. กราฟแสดงการมีส่วนร่วมของผู้บริหารแต่ละระดับในการวางแผน ของบริษัท	45
3. กราฟแสดงการมีส่วนร่วมของผู้บริหารแต่ละระดับในการวางแผน ในแต่ละหน่วยงาน	50
4. กราฟแสดงระยะเวลาของแผนระยะสั้น	56
5. กราฟแสดงระยะเวลาของแผนระยะกลาง	56
6. กราฟแสดงระยะเวลาของแผนระยะยาว	57
7. กราฟแสดงการกำหนดแผนภูมิแสดงสายงาน	68
8. กราฟแสดงการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแผนภูมิแสดงสายงาน	72
9. กราฟแสดงแผนภูมิแสดงสายงานมีส่วนช่วยในการจัดการ	76
10. กราฟแสดงการกำหนดคัลักษณะ ของตำแหน่งหน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษร	81
11. กราฟแสดงแหล่งที่แสวงหาผู้บริหารระดับต้นในการบรรจุเข้าทำงาน	87
12. กราฟแสดงการพัฒนาพนักงาน	93
13. กราฟแสดงการวางแผนค่านักจ้างคน	112
14. กราฟแสดงอัตราการเข้าออกของพนักงาน	117
15. กราฟแสดงการควบคุมการดำเนินงาน	127
16. กราฟแสดงผู้บริหารระดับสูงควบคุมผู้บริหารระดับกลาง	132
17. กราฟแสดงผู้บริหารระดับกลางควบคุมหัวหน้าคนงาน	133
18. กราฟแสดงหัวหน้าคนงานควบคุมคนงาน	134