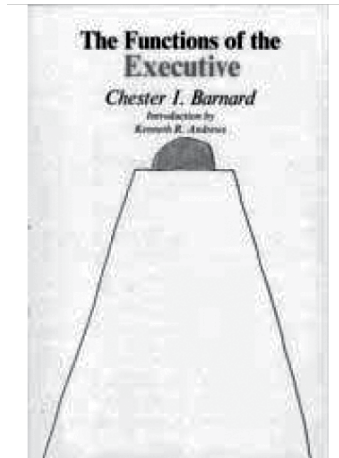


THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE

Chester I. Barnard, 1938

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เทพ จันทสุวรรณ*



Contents

PART I PRELIMINARY CONSIDERATION CONCERNING COOPERATIVE SYSTEMS

- I. Introduction
- II. The Individual and Organization
- III. Physical and Biology Limitations in Cooperative Systems
- IV. Psychology and Social Factors in Systems of Cooperation
- V. The Principles of Cooperative Action

PART II THE THEORY AND STRUCTURE OF FORMAL ORGANIZATIONS

- VI. The Definition of Formal Organization
- VII. The Theory of Formal Organization
- VIII. The Structure of Complex Formal Organizations
- IX. Informal Organizations and Their Relation to Formal Organizations

PART III THE ELEMENTS OF FORMAL ORGANIZATIONS

- X. The Bases and Kinds of Specializations
- XI. The Economy of Incentives
- XII. The Theory of Authority
- XIII. The Environment of Decision
- XIV. The Theory of Opportunism

PART IV THE FUNCTIONS OF ORGANIZATIONS IN COOPERATIVE SYSTEMS

- XV. The Executive Functions
- XVI. The Executive Process
- XVII. The Nature of Executive Responsibility
- XVIII. Conclusion

APPENDIX MIND IN EVERYDAY AFFAIRS

บทนำ

เชสเตอร์ โอ. บาร์นาร์ต เป็นนักบริหารที่โตเต้าจากพนักงานระดับล่างจนเป็นประธานบริษัท นิวเจอร์ซี เบลล์ เทเลโฟน จำกัด และมูลนิธิรีออคกีเฟลเลอร์ บาร์นาร์ตเคยเรียนที่ Harvard University แต่ไม่จบและเริ่มทำงานที่ เบลล์ เทเลโฟน

บาร์นาร์ตได้มีส่วนร่วมสำคัญต่อทฤษฎีทางด้านโครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับผู้บริหาร เขาสนใจในภาพรวมของการติดต่อภายใน การสื่อสารภายในองค์กรที่จะช่วยให้ผู้คนบรรลุความสำเร็จที่ไม่สามารถทำได้ด้วยตัวคนเดียว มุมมองในแนวทางนี้ต่อมาได้เป็นการศึกษาในเรื่องของแรงจูงใจและแนวคิดคนเป็นศูนย์กลาง

บาร์นาร์ตเป็นนักบริหารธุรกิจ นักรัฐประศาสนศาสตร์ และเป็นนักทฤษฎีทางสังคมวิทยาที่เชี่ยวชาญเรื่องธรรมชาติขององค์กร แม้ว่าเขาจะไม่ใช่นักวิชาการแต่งานเขียน The Function of the Executive ก็ถือว่าเป็นงานที่มีอิทธิพลอย่างกว้างขวางในการสอนทางสังคมวิทยาและบริหารธุรกิจ

บทย่อ

บาร์นาร์ตได้เขียนหนังสือเล่มนี้ ซึ่งถือกันว่าเป็นหนังสือเล่มแรกที่ได้นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมความร่วมมือ (theory of cooperative behavior) ภายในองค์กรที่ได้จัดตั้งอย่างเป็นทางการ (formal organizations) ซึ่งการนำเสนอในหนังสือเล่มนี้ได้ถูกนำเสนออย่างเป็นระบบและครอบคลุมภาพรวมที่สำคัญขององค์กรได้อย่างน่าสนใจ

โดยนักวิชาการในสมัยก่อนหน้านี้นั้นส่วนใหญ่มักจะนำเสนอแนวความคิดทั้งทางด้านการจัดการและองค์กร อย่างไรก็ตามเป็นสิ่งเสี้ยวและไม่ปะติดปะต่อเป็นองค์รวม โดยมักจะนำเสนอเป็นกระบวนกร หรือไม่ก็มักจะนำเสนอเป็นลักษณะหน้าที่เป็นอย่างไร ไป อย่างเช่น หน้าที่ของผู้บริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม หรืออื่นๆ เป็นต้น ซึ่งงานวิชาการเหล่านั้นไม่ได้ตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญๆ คือ ทำไมเราจึงจำเป็นต้องมีองค์การ และอะไรคือสาระสำคัญขององค์การ ซึ่งคำถามเหล่านี้มักจะถูกละเลยในการแสวงหาคำตอบในงานวิชาการก่อนหน้านี้นี้

แต่ในขณะที่ บาร์นาร์ต ได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ว่า ถ้าปราศจากการตอบคำถามเหล่านี้และไม่สามารถ

ค้นหาธรรมชาติพื้นฐานขององค์การได้แล้วละก็ เราจะขาดพื้นฐานที่แข็งแกร่งต่อการค้นหาคำตอบของคำถามที่สำคัญอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่อยู่ภายในองค์การ

สิ่งหนึ่งที่ถือว่าเป็นคุณสมบัติของ บาร์นาร์ต ที่ได้ให้แก่วงการวิชาการ ก็คือ การได้ชี้ให้เห็นถึงภาวะของการมีสิ่งทีเรียกว่า ความร่วมมือ (cooperation) และความร่วมมือนี้เป็นธรรมชาติพื้นฐานอย่างหนึ่งขององค์การ ซึ่งนับได้ว่า บาร์นาร์ต เป็นคนแรกที่ได้ยืนยันในการมีอยู่ของระบบความร่วมมือ (cooperative system) ภายในองค์การ ด้วยเหตุนี้ความร่วมมือจึงเป็นสาระดีหรือแก่นสารอันแท้จริงของการเป็นองค์การ ด้วยเหตุนี้ บาร์นาร์ต จึงมีความเชื่อพื้นฐานที่สำคัญก็คือองค์การสามารถอยู่รอดได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับระดับภาวะของการมีอยู่ของความร่วมมือภายในองค์การ (ดังจะเห็นได้จากเนื้อหาภายในหนังสือเล่มนี้ บาร์นาร์ต แทบจะกีดกันหรือไม่กล่าวถึงภาวะบางอย่างอันเป็นที่น่าสนใจในปัจจุบัน เช่น ภาวะความขัดแย้ง ความสัมพันธ์เชิงอำนาจบังคับบัญชา หรือ แรงจูงทางการเงิน เป็นต้น)

จากจุดยืนทางความคิดที่ชัดเจนและแข็งแกร่งของบาร์นาร์ตในเรื่องความร่วมมือนี้ (ซึ่งแน่นอนว่าคงไม่เป็นที่ยอมรับเท่าไรในปัจจุบัน) นักวิชาการได้ให้เกียรติแก่ บาร์นาร์ตในฐานะที่เป็นผู้ค้นพบว่า องค์การก็คือ ระบบความร่วมมือ (cooperative system) ซึ่งสิ่งนี้นำไปสู่การตีความภายใต้ร่มเงาของ ทฤษฎีสัญญาทางสังคม (contract theory) ได้คือองค์การจะมีอยู่หรือไม่ ขึ้นอยู่กับภาวะของการรักษาคำมั่นสัญญาระหว่างสมาชิกภายในองค์การหรือ คำมั่นสัญญาที่สมาชิกทุกๆ คนเห็นพ้องต้องกันซึ่งจะนำไปสู่ระดับภาวะของความร่วมมือภายในองค์การ

ประเด็นสำคัญอย่างหนึ่งในงานเขียนชิ้นนี้ของ บาร์นาร์ตก็คือการลดทอนความสำคัญของระดับปัจเจกบุคคลภายในองค์การเนื่องจากบาร์นาร์ตได้มุ่งเน้นไปยังระดับความร่วมมือภายในองค์การด้วยเหตุนี้ บาร์นาร์ตจึงมององค์การในลักษณะที่ไม่ใช่ตัวบุคคล ยกตัวอย่าง เช่น บาร์นาร์ตได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างตัวบุคคลภายในองค์การและบุคลิกภาพขององค์การ เช่น ข้อเขียนที่ว่า “ลูกจ้าง (บุคคลภายในองค์การ) มีบุคลิกภาพอยู่สองด้าน คือ บุคลิกภาพขององค์การ และ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล” (an employee has dual personality - an organization personality and an

individual personality) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาตาม ทฤษฎีสัญญาเชิงสังคมจะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพในระดับปัจเจกบุคคลไม่ได้เป็นสาระสำคัญแต่ประการใดในการอธิบายปรากฏการณ์ด้านความร่วมมือภายในองค์กร โดยในความเป็นจริงบุคคลแต่ละบุคคลจะทำการตัดสินใจให้ความร่วมมือหรือไม่ขึ้นอยู่กับความนิยมและความพึงพอใจเป็นการส่วนตัว ด้วยเหตุนี้ความร่วมมือจะสามารถดำรงอยู่ได้นานเท่าใดจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของสัญญาที่ได้ตกลงกันภายในองค์กรว่าจะสามารถตอบสนองผลประโยชน์แก่สมาชิกภายในองค์กรได้มากน้อยเพียงไร เมื่อให้ความร่วมมือ

นอกจากนี้บาร์นาร์ตยังมีความเชื่อว่าองค์กรมีความสูงส่งกว่าปัจเจกบุคคล ยกตัวอย่างเช่น องค์กรเป็นสิ่งที่เหตุผล ในขณะที่ตัวบุคคลนั้นไม่ (Organizations are rational, while individuals are not.) (ในประเด็นนี้นับว่าน่าสนใจ เพราะทฤษฎีเศรษฐศาสตร์สมัยใหม่ส่วนใหญ่มักจะมีสมมติฐานว่าแต่ละบุคคลมีเหตุผลในการตัดสินใจและถ้าเรานำบุคคลแต่ละบุคคลมารวมกันให้เป็นกลุ่ม การรวมเป็นกลุ่มนั้นก็ไม่น่าจะเป็นเสมอไปที่จะมีเหตุผลในการตัดสินใจถึงแม้ว่าสมาชิกในกลุ่มทุกคนจะมีเหตุผลก็ตาม ซึ่งแนวความคิดนี้มาจากแนวความคิดของการรวมกลุ่ม (aggregation view) อย่างไรก็ดี แนวความคิดของบาร์นาร์ตก็ไม่ได้มีอะไรผิดเพราะว่าเมื่ออ่านไปให้ตีก็จะพบว่าที่บาร์นาร์ตมองว่าในระดับปัจเจกไม่มีเหตุผลก็เพราะว่าบาร์นาร์ตได้มองว่าบุคคลแต่ละบุคคลมีการใช้เหตุผลอย่างมีข้อจำกัดตามประสบการณ์ของตนเองหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ปัจเจกบุคคลมีการใช้เหตุผลอย่างมีขอบเขตจำกัดเกินไปจนเปรียบเสมือนหนึ่งว่าไม่มีเหตุผลเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีตัวตนอยู่ได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกภายในองค์กรและความร่วมมือนั้นก็เกิดมาจากการทำสัญญาเชิงสังคมระหว่างสมาชิกภายในองค์กรเพื่อตอบสนองผลประโยชน์พื้นฐานบางอย่างร่วมกันซึ่งก่อให้เกิดความนิยมและพึงพอใจแก่สมาชิกแต่ละคน ดังนั้น เมื่อพิจารณาในแง่นี้ก็จะเห็นได้ว่าองค์กรจะมีการใช้เหตุผลสูงกว่าปัจเจกบุคคล แต่อย่างไรก็ดีบาร์นาร์ตก็ยอมรับว่ามันเป็นการยากที่จะนิยามว่าอะไรคือ พฤติกรรมเชิงเหตุผลขององค์กร

ประเด็นสำคัญถัดมาที่บาร์นาร์ตได้กล่าวถึงก็คือ เป้าประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ถ้าวัดดูประสงค์ของการ

มีอยู่ขององค์กร คือ การสร้างความร่วมมือภายในองค์กรรวมทั้งสมาชิกภายในองค์กรมีข้อผูกมัดอันเนื่องมาจากสัญญาเชิงสังคมแล้ว ประเด็นปัญหาก็คือ ประการแรกเป็นการยากมากที่จะกำหนดขอบเขตอันชัดเจนขององค์กรในเชิงความหมายของคำว่าความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ประการที่สอง สมมติว่าถ้าเรากำหนดขอบเขตขององค์กรได้ ประเด็นถัดมาก็คือ สมาชิกภายในองค์กรต่างก็มีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น ลูกจ้างต้องการเงินเดือนและประสบการณ์ ในขณะที่นายจ้างต้องการขายสินค้าและกำไร ลูกจ้างต้องการสินค้าที่มีคุณภาพดี ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงเกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์หลายๆ เป้าประสงค์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อมองข้อเท็จจริงเหล่านี้จะพบว่าการดำรงอยู่ขององค์กรก็เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิฉะนั้น ผู้ที่ไม่ได้รับความพึงพอใจก็จะปฏิเสธการให้ความร่วมมือ ดังนั้น เมื่อเรากล่าวถึงเป้าประสงค์ขององค์กร จึงมิได้หมายความว่าเพียงแต่ความต้องการของผู้เป็นเจ้าของ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) แต่ยังมีรวมไปถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

นอกจากนี้บาร์นาร์ตได้นิยามคำว่า อำนาจหน้าที่ (authority) ใหม่ กล่าวคือ จากมุมมองที่ว่าองค์กรคือระบบของความร่วมมือ ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงมาจากส่วนล่าง ซึ่งในสมัยนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่ก่อนหน้านี้นักจะมีความคิดว่าอำนาจหน้าที่ควรจะกำหนดมาจกส่วนบนหรือจากระดับสูงขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือผู้ที่อยู่ในระดับสูงควรมีอำนาจหน้าที่มากกว่าผู้ที่อยู่ในระดับล่าง ในขณะที่บาร์นาร์ตกลับเห็นว่า ผู้ที่อยู่ในระดับล่างต่างหากที่ทำการตัดสินใจที่จะมอบหมายให้อำนาจแก่ผู้ที่อยู่ในระดับสูงภายในองค์กร ดังนั้นถ้าผู้ที่อยู่ในระดับล่างไม่ยอมรับ และไม่ตัดสินใจให้อำนาจแก่ผู้ที่อยู่ในระดับสูง แล้วผู้ที่อยู่ในระดับสูงก็ย่อมไม่มีอำนาจหน้าที่ แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนั้นนับว่าเป็นสาระสำคัญของทฤษฎีสัญญาเชิงสังคม ซึ่งในประเด็นนี้บาร์นาร์ตได้เขียนเอาไว้อย่างชัดเจนว่าอำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่าเป็นสิ่งที่ถูกประดิษฐ์ขึ้น (fiction of the superior authority) ดังนั้นการที่องค์กรใดกล่าวว่าได้ไล่สมาชิกภายในองค์กรออกในประเด็นนี้บาร์นาร์ตได้แสดงความคิดเห็นว่าจริงๆ แล้วการโดนไล่ออกมาจากการตัดสินใจของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

(firing is essentially a decision of the employees) กล่าวคือ ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าพฤติกรรมแบบใดที่อาจจะก่อให้เกิดการถูกไล่ออกแล้วยังเลือกที่จะประพฤติพฤติกรรมแบบนั้นอีก แสดงว่าจริงๆ แล้วเขาได้ตัดสินใจที่จะเลือกให้ถูกไล่ออก

จากทฤษฎีองค์การเชิงระบบความร่วมมือนี้ได้ทำให้บาร์นาร์ตค้นพบคำตอบของคำถามสำคัญ คือ อะไรคือหน้าที่ของบริหารจัดการ จากตรรกะที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดข้างต้นบาร์นาร์ตได้สรุปว่า หน้าที่ของบริหารจัดการ คือ การรับใช้ เพื่อรักษา ความเพียรพยายาม ให้เกิดระบบของความร่วมมือ(the executive functions serve to maintain a system of cooperative effort.) นอกจากนี้บาร์นาร์ตยังให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่ามันเป็นการไม่ถูกต้องที่กล่าวว่าหน้าที่ของบริหารจัดการ คือ การจัดการ (manage) เพื่อก่อให้เกิดระบบความร่วมมือ ทั้งนี้ เนื่องจากว่าโดยภาพรวมทั้งหมดแล้ว ระบบ (ความร่วมมือ) จะจัดการตัวของมันเองไม่ใช่จากผู้บริหารจัดการ (ซึ่งจริงๆ แล้วเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของระบบเท่านั้นเอง) ด้วยเหตุนี้บาร์นาร์ตจึงกล่าวอย่างชัดเจนว่า การควบคุม (control) จึงเชื่อมโยงโดยตรงต่อหน้าที่ของระบบทั้งหมดภายในองค์การไม่ใช่เป็นเพียงแค่หน้าที่ของบริหารจัดการ กล่าวอย่างง่าย ก็คือ การควบคุมเป็นหน้าที่ของระบบความร่วมมือภายในองค์การ ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของบริหารจัดการ ดังนั้น ในความเป็นจริง การควบคุม จะอยู่เหนือตำแหน่งผู้บริหาร ทั้งนี้ เนื่องมาจากความสำเร็จของระบบความร่วมมือจะมาจากการพึ่งพากันอย่างเหนียวแน่นภายในระบบซึ่งสิ่งเหล่านี้จะอยู่เหนืออำนาจหน้าที่ของบริหารจัดการ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นบาร์นาร์ตจึงได้ขยายความจากข้อสรุปของหน้าที่ผู้บริหารออกเป็น 3 ประการด้วยกัน คือ

- 1) พัฒนาและรักษาระบบการสื่อสาร (the maintenance of organization communication) ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์การในภาพรวมเสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น สร้างผังองค์การ การกำหนดลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง กำหนดสายบังคับบัญชา และสายรายงาน และรวมทั้งการบริหารจัดการบุคลากร เช่น การคัดเลือกบุคลากร เงินเดือน สวัสดิการ การจูงใจ เป็นต้น
- 2) สนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าแต่ละ

บุคคลจะเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์การในการก่อให้เกิดผลผลิต (the securing of essential service from individuals) ในส่วนนี้จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 หน้าที่ย่อยด้วยกัน คือ ประการแรก คือ การชักนำ หรือ นำเอาบุคลากรให้เข้าไปสู่ระบบความร่วมมือภายในองค์การและประการที่สอง คือ การพยายามก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ประสงค์พร้อมทั้งเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้มากที่สุด ภายหลังจากที่ได้นำบุคลากรเข้าไปสู่ระบบแล้วและระบบได้ให้ผลผลิตที่ตรงกับเป้าประสงค์ขององค์การอันเนื่องมาจากการผ่านระบบความร่วมมือภายในองค์การ

3) กำหนดทิศทางขององค์การอย่างชัดเจนในประเด็นเรื่อง เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ (the formulation of purposes and objectives)

หน้าที่แรกของผู้บริหารจัดการในสายตาของบาร์นาร์ต ก็คือ หน้าที่ทางการสื่อสารซึ่งบาร์นาร์ตได้ระบุชัดเจนว่าช่องทางการสื่อสารภายในองค์การนั้นมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกภายในองค์การและนำไปสู่ระดับความร่วมมือที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้บาร์นาร์ตมองว่าข่าวสารภายในองค์การควรจะให้สมาชิกทุกคนรับทราบเท่าเทียมกันเนื่องจากทุกคนทำงานภายในเป้าประสงค์เดียวกันขององค์การ ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นใดๆ ที่จะปิดบังข้อมูลข่าวสาร ด้วยเหตุนี้หน้าที่ของบริหารจัดการก็คือ การรวบรวมข่าวสาร และทำการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลและแจ้งให้ทุกคนทราบเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างเป็นระบบ (ในประเด็นนี้บาร์นาร์ตมุ่งเน้นในการสร้างความร่วมมือเป็นหลักใหญ่ จึงมองว่าทุกคนควรจะทราบทุกๆ ข่าวสารต่างๆ ที่ในบางหน้าที่ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องรู้ข่าวสารทุกอย่างภายในองค์การก็ได้และแนวคิดนี้ค่อนข้างที่จะตรงกันข้ามกับทฤษฎีตัวแทน (agency theory) ที่จำเป็นจะต้องปิดบังข้อมูลข่าวสารบางอย่างเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองและการประสานงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเป็นที่ยอมรับ)

หน้าที่ที่สองของผู้บริหารจัดการ คือ การกระทำเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตที่ดีจากระบบความร่วมมือ ในประเด็นนี้บาร์นาร์ตได้มุ่งเป้าไปที่การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในระบบ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ในส่วนนี้บาร์นาร์ตได้ตั้งคำถามที่น่าสนใจคำถาม

หนึ่งคือ แล้วผู้บริหารควรจะชดเชยหรือจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการนี้สักเท่าไร ในส่วนนี้บาร์นาร์ตได้แนะนำว่าค่าชดเชยหรือ ผลตอบแทนนั้น ควรพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ ทั้งบทบาทหน้าที่ตามกาลเทศะ (incidental) และตามลักษณะขอบเขตของงาน (superficial) ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารระดับสูงจึงควรมีผลตอบแทนมากกว่าผู้บริหารในระดับล่าง นอกจากนั้น บาร์นาร์ตได้แสดงความเห็นว่ามีผลผลิตที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารจัดการต่อองค์การก็คือ ความจงรักภักดีต่อองค์การ

หน้าที่ที่สามของผู้บริหารจัดการ คือ การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน บาร์นาร์ตให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบตอกย้ำเพื่อให้เกิดการซึมซับและเน้นความมีศีลธรรมอันดี ทั้งนี้ เนื่องจากเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ สิ่งที่มีสมาชิกทุกคนภายในองค์การจำเป็นต้องรับรู้ร่วมกันและระบบทั้งระบบจะมุ่งไปเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวม ดังนั้นการตอกย้ำเพื่อให้เกิดการซึมซับจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องตอกย้ำเป้าประสงค์ขององค์การอย่างต่อเนื่องและมีความคงเส้นคงวา (ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยๆ) นอกจากนั้นถ้าเป้าประสงค์ขององค์การขัดกับหลักศีลธรรมอันดีงามแล้ว แน่نونว่าสมาชิกโดยส่วนใหญ่ย่อมไม่ให้ความร่วมมือ ทั้งนี้ เนื่องจากจะขัดกับหลักศีลธรรมประจำใจของตนเอง อีกประการหนึ่งที่น่าสนใจในประเด็นนี้ก็คือ บาร์นาร์ตได้เสนอแนะว่าแนวทางหนึ่งที่สมาชิกภายในองค์การจะให้ความร่วมมือก็คือการที่ให้สมาชิกในระดับล่างขององค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ดีในกรณีที่ระดับล่างยังมีความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำ ความจำเป็นประการแรกก่อนที่จะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็คือ ความจำเป็นในการให้การศึกษาเสียก่อน เพื่อก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจแล้วจึงให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การ

จะเห็นได้ว่าหน้าที่ทั้งสามของผู้บริหารจัดการในความคิดของบาร์นาร์ตนั้นได้มุ่งเน้นเพื่อก่อให้เกิดระบบความร่วมมือที่เข้มแข็ง ทั้งนี้เนื่องจากบาร์นาร์ตมีความเชื่อว่าองค์การก็คือระบบความร่วมมือ ดังนั้น ถ้าระบบความร่วมมือเข้มแข็งองค์การก็ย่อมมีความเข้มแข็งไปด้วย

อุทวิพากษ์

หนังสือเล่มนี้ของบาร์นาร์ตในทางวิชาการแล้วนับว่าเป็นหนังสือที่ทรงอิทธิพลทางความคิด และมีความโดดเด่นเป็นอย่างยิ่งเพราะในยุคสมัยนั้นแทบไม่มีใครที่จะตั้งคำถามเพื่อหารากฐานหรือภาวะความมีอยู่ขององค์การมาก่อน และจากพื้นฐานนี้บาร์นาร์ตจึงได้ข้อสรุปที่สำคัญว่าอะไรจึงควรเป็นหน้าที่ที่แท้จริงของผู้บริหารจัดการโดยพิจารณาจากความมีตัวตนขององค์การ

นอกจากนั้น แนวความคิดของบาร์นาร์ตได้ส่งผลต่อหรือมีอิทธิพลต่อความคิดของนักวิชาการในรุ่นหลังต่อมานับว่าความคิดของบาร์นาร์ตเปรียบเสมือนเมล็ดพันธุ์ที่ได้เติบโตแตกกิ่งก้านสาขาออกมามากมาย โดยเฉพาะ 3 แนวคิดสำคัญทางการศึกษาทฤษฎีองค์การคือได้ส่งผลต่อแนวความคิดเชิงสถาบัน (institutional school) โดยมี Philip Selznick เป็นแกนนำและก็ได้ส่งผลต่อแนวคิดการตัดสินใจ (decision-making school) โดยมี Herbert Simon เป็นแกนนำ รวมถึงได้ส่งผลต่อแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (human relations school) ซึ่งในแนวคิดนี้มีผู้นำหลายคน

โดยสรุปหนังสือ The Functions of the Executive ของบาร์นาร์ตมีแนวทางการศึกษาเพื่อตอบคำถามที่สำคัญคือ อะไรคือหน้าที่ของผู้บริหารจัดการ แต่ก่อนที่จะตอบคำถามนี้ได้บาร์นาร์ตได้ย้อนกลับมาถามคำถามสำคัญว่าองค์การมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีอยู่อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีอยู่ ด้วยเหตุนี้ในมุมมองและโลกทัศน์ของบาร์นาร์ตพบว่าองค์การมีตัวตนและสิ่งที่ทำให้องค์การมีตัวตน ก็คือระบบความร่วมมือภายในองค์การ เมื่อได้คำตอบพื้นฐานแล้วบาร์นาร์ตจึงได้พยายามตอบคำถามที่ว่าหน้าที่ของผู้บริหารภายในองค์การควรเป็นอย่างไร จากตรรกะทางความคิดที่ว่าองค์การคือระบบความร่วมมือ และเป้าประสงค์ขององค์การคือผลผลิตของระบบความร่วมมือ ดังนั้น ถ้านำองค์การให้บรรลุเป้าประสงค์ ผู้บริหารควรมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ โดยหน้าที่ทั้ง 3 ประการนี้จะพุ่งเป้าไปที่การพัฒนากระบวนการความร่วมมือให้มีความเข้มแข็ง ดังนั้น หน้าที่ประการแรก ก็คือ การพัฒนากระบวนการสื่อสารภายในองค์การ หน้าที่ประการที่สองของผู้บริหารจัดการคือการกระทำเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตที่ดีจากระบบความร่วมมือ และหน้าที่สุดท้ายคือการกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน