



หลักการจัดการ (PRINCIPLES OF MANAGEMENT)

BY JIRADA NAKRIT



บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ

การที่ธุรกิจในยุคนี้ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมใหม่ผู้จัดการทุกคนต้องปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากระบบเศรษฐกิจโลก แรงผลักดันจากนวัตกรรมและเทคโนโลยี การแข่งขัน กำลังแรงงานและอื่นๆ ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องแสวงหาแนวทางในการจัดการเพื่ออนาคต ซึ่งในการเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารแห่งอนาคตนั้น บุคคลที่เป็นผู้นำต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างจินตนาการทางธุรกิจ จัดหาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นๆ การจัดทรัพยากรต่างๆ ให้ทำงานร่วมกันในทิศทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



องค์การและการจัดการ (ORGANIZATION AND MANAGEMENT)

องค์การ (Organization) คือกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันในโครงสร้างที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ตามที่กลุ่มได้กำหนดไว้

เป้าหมาย (Goal) ถือเป็นผลลัพธ์ที่องค์การมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่ต้องการในอนาคต





การจัดการ (Management) หมายถึงกระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกันและโดยอาศัยพนักงานและทรัพยากรอื่น โดยใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

หัวใจสำคัญของการจัดการคือ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหาร (Administration) หมายถึงกระบวนการตัดสินใจใช้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานของผู้ทำให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่คิดและกระทำการสิ่งใดๆ แล้วมีผู้ยอมรับ ยกย่อง สนับสนุนปฏิบัติตาม

ดังนั้น ผู้นำ อาจหมายถึงผู้จัดการ (Manager) ผู้บริหาร (Executive) หรือใครก็ได้ที่มีผู้ทำตาม





ความสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยที่สุดเพื่อให้ได้ผลผลิตในจำนวนที่กำหนด

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (Doing the thing right) ดังนั้นประสิทธิภาพ จึงเกิดจากความสามารถของผู้จัดการในการทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้า ดังนั้นประสิทธิภาพ จึงอ้างอิงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) และผลผลิต (output) เพื่อให้ต้นทุนของการใช้ทรัพยากรต่ำสุด

ประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การวัดความเหมาะสมของเป้าหมายองค์การที่ผู้จัดการกำหนดขึ้นและรวมถึงระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น หรือการทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right thing) ดังนั้นองค์การจะมีประสิทธิผลได้เมื่อผู้จัดการเลือกเป้าหมายอย่างเหมาะสมและดำเนินงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว



องค์การ (Organization) คือกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน
ในโครงสร้างที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อให้การ
ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ตามที่กลุ่มได้กำหนด
ไว้

เป้าหมาย (Goal) ถือเป็นผลลัพธ์ที่องค์การมุ่งมั่นเพื่อให้
บรรลุผลในสิ่งที่ต้องการในอนาคต

การจัดการ (Management) หมายถึงกระบวนการที่ผู้
จัดการทำงานร่วมกันและโดยอาศัยพนักงานและ
ทรัพยากรอื่น โดยใช้การวางแผน (Planning) การจัด
องค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการ
ควบคุม (Controlling) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้า
หมายองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

หัวใจสำคัญของการจัดการคือ การใช้ทรัพยากรอย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ความสามารถ ทางการจัดการ (MANAGERIAL ABILITY)

คือสมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายองค์การอันเกิดจากทักษะและความสามารถเฉพาะ ซึ่งความสามารถทางการจัดการอธิบายได้ในรูปของทักษะการจัดการ(managerial skill)

ประกอบด้วย

1)ทักษะด้านแนวคิด (conceptual skill) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน หรือความสามารถในการเห็นภาพใหญ่ (Big picture)ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการจัดทำกลยุทธ์และการจัดองค์การ



2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) ความสามารถในการทำความเข้าใจผู้อื่นและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำต้องใช้เวลาไปในการทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร



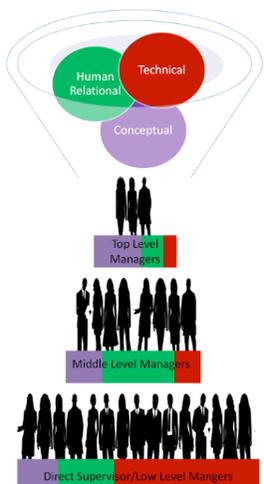
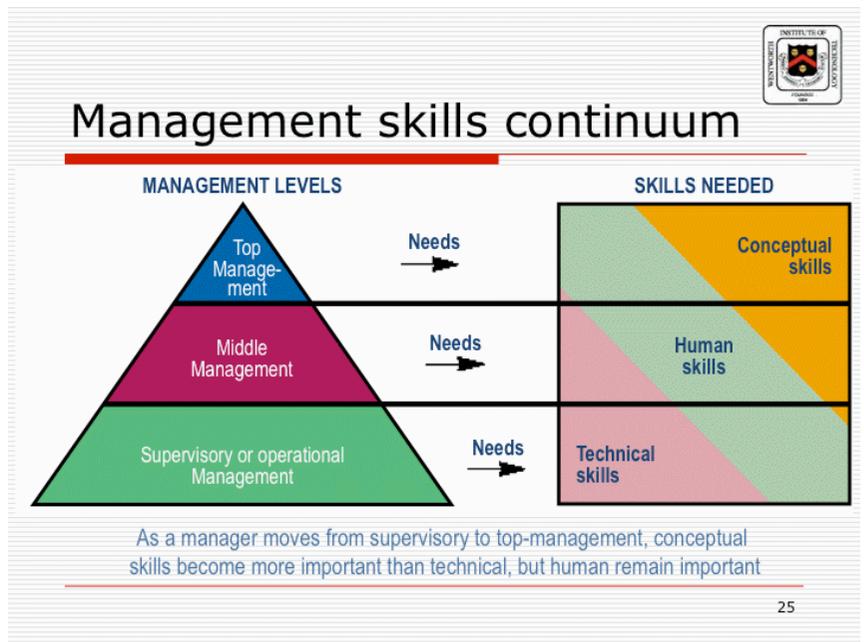
3) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ความสามารถในการใช้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติภาระงานบางอย่างอย่างชัดเจน เช่น ทักษะด้านบัญชี การขาย การผลิต หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ ทักษะด้านเทคนิคจึงมีความสำคัญโดยเฉพาะผู้นำระดับต้น

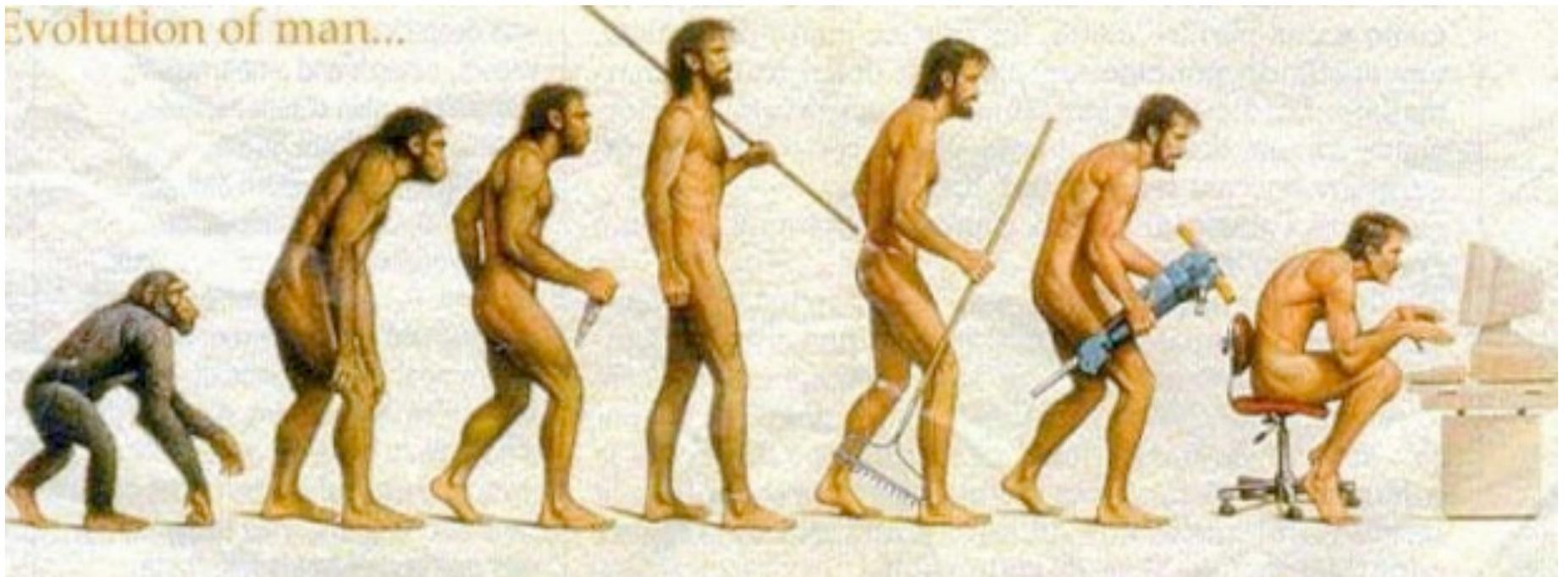


แบบฝึกหัดบทที่ 1 จากรูปภาพ จงตอบคำถามต่อไปนี้

เพราะเหตุใดทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) จึงมีความสำคัญกับผู้นำระดับต้น (First line Management) มากที่สุด

ปริมาณทักษะด้านการจัดการของผู้นำ





บทที่ 2

ทฤษฎีการจัดการ

ทฤษฎี (Theory) คือส่วนหนึ่งของศิลปะหรือศาสตร์ที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างหลักการต่างๆ ที่ซ่อนอยู่ (Theory) จึงอธิบายปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนโดยระบอบองค์ประกอบและความสัมพันธ์ที่สำคัญๆ

ความคิดทางการจัดการในยุคแรก ประชาชนได้ใช้การจัดการอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นแนวคิดและเทคนิคการจัดการ ทั้งที่เจตนาหรือไม่เจตนาก็ตาม เช่น ราว 3,800 ปีก่อนคริสตกาลได้มีการสร้างพีระมิดในอียิปต์ ภายใต้การพัฒนาระบบการจัดการและเทคโนโลยีในขั้นที่สูงขึ้นจนกระทั่งเป็นสิ่งมหัศจรรย์ของโลกจนทุกวันนี้



วิวัฒนาการทฤษฎี การจัดการ

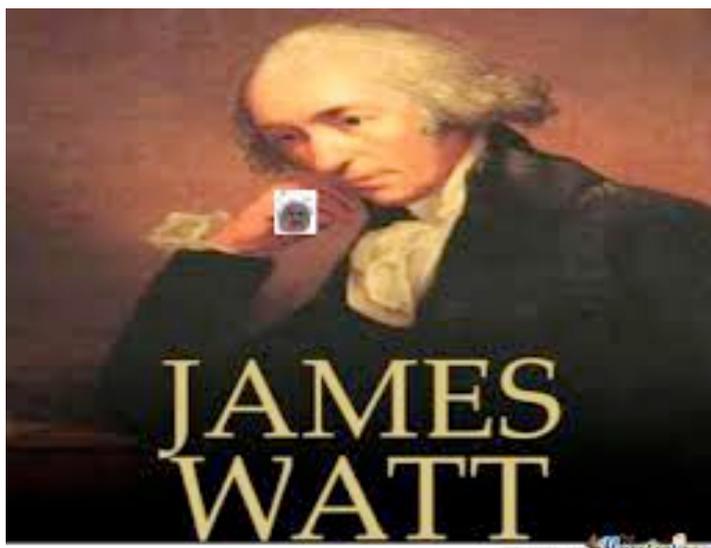
อุปสรรคในการพัฒนาทฤษฎีการจัดการในยุคแรก

1. ธุรกิจไม่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นอาชีพที่มีหน้ามีตา
2. นักเศรษฐศาสตร์ยุคแรกและนักการเมืองไม่ได้ให้ความสนใจกับการจัดการหรือการประกอบธุรกิจ
3. นักธุรกิจต่างๆ ถือว่าอาชีพเป็นศิลป์มากกว่าศาสตร์

ผลกระทบจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม ก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรมนั้น อุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดของอังกฤษคืออุตสาหกรรมทอผ้า กระบวนการผลิตในช่วงนั้นยังคงใช้วิธีการผลิตแบบธรรมดาๆ กระทั่งค.ศ.1733 จาก

การประดิษฐ์กระสวยทอผ้าของ John Kay ส่วน ค.ศ. 1765 James Hargreaves ได้คิดค้นการเปลี่ยนตำแหน่งวงล้อปั่นฝ้ายจากแนวตั้งเป็นแนวนอน ผลจากนวัตกรรมดังกล่าวทำให้อุตสาหกรรมทอผ้าของอังกฤษเข้าสู่ระบบการผลิตในลักษณะโรงงาน

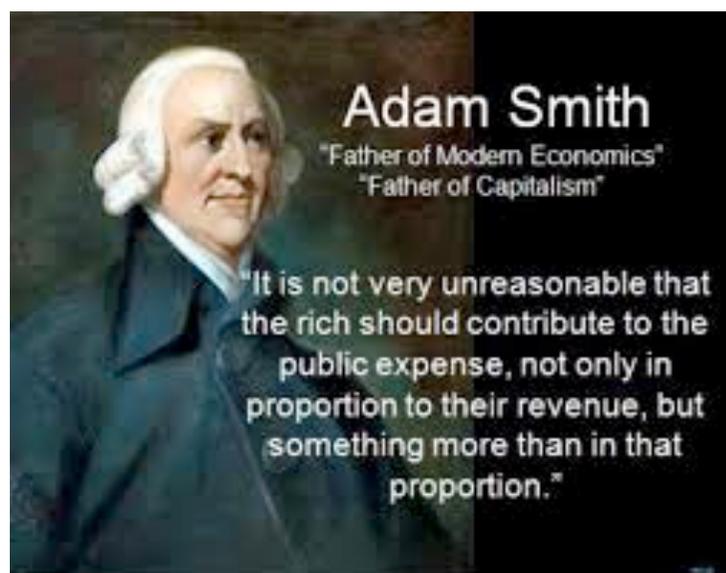
การพัฒนาเครื่องจักรเป็นหัวใจของการปฏิวัติอุตสาหกรรมอันเป็นผลจากการประดิษฐ์เครื่องจักรไอน้ำของ เจมส์ วัตต์ (James Watt) เครื่องจักรไอน้ำเครื่องแรกของวัตต์ได้ขายให้กับจอห์น วิลคินสัน เพื่อใช้ในโรงงานเหล็ก การกำหนดราคาระนั้นได้นำไปเทียบกับจำนวนม้าที่เครื่องจักรไอน้ำนั้นนำไปทดแทน (สมัยนั้นแหล่งพลังงานที่สำคัญในการผลิตมาจากแรงงานคนและสัตว์) จนก่อให้เกิดหน่วยวัดเป็น “แรงม้า” (Horsepower) มาจนทุกวันนี้



ประวัติศาสตร์ในช่วงนั้นมักกล่าวอ้างถึง เจมส์ วัตต์ (James Watt) และอดัม สมิท (Adam Smith) ในฐานะผู้สร้างโลกใหม่จากสังคมเกษตรกรรมสู่สังคมอุตสาหกรรม วัตต์ก่อให้เกิดการปฏิวัติด้านการใช้พลังงานไอน้ำ ส่วนสมิท ได้นำไปสู่การปฏิวัติความคิดทางเศรษฐกิจหลักการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) การแบ่งงานกันทำได้เปลี่ยนสภาพการผลิตจากการผลิตโดยช่างฝีมือที่มีความเชี่ยวชาญหลายด้านไปเป็นการผลิตโดยคนงานที่เชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง โดยอาศัยการทำงานซ้ำซึ่งผลกระทบนี้เป็นเหตุให้

ต้นทุนการผลิตต่ำ ราคาสินค้าต่ำ และตลาดขยายตัวกว้างขึ้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้โลกเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตจากครัวเรือนเข้าสู่ยุคโรงงานและก่อให้เกิดความจำเป็นในด้านการจัดการทั้งการสั่งงานและการประสานงาน

การปฏิวัติอุตสาหกรรมได้ทำลายอาชีพของช่างฝีมือเป็น



จำนวนมากและก่อให้เกิดกลุ่มแรงงานใหม่คือ คนงานที่ใช้แรงกายในภาคอุตสาหกรรม (Blue-collar industrial worker)





Frederick Winslow Taylor

“Encargados y jefes de taller saben mejor que yo que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando”

ทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก หรือ การจัดการแบบดั้งเดิม (CLASSICAL MANAGEMENT)

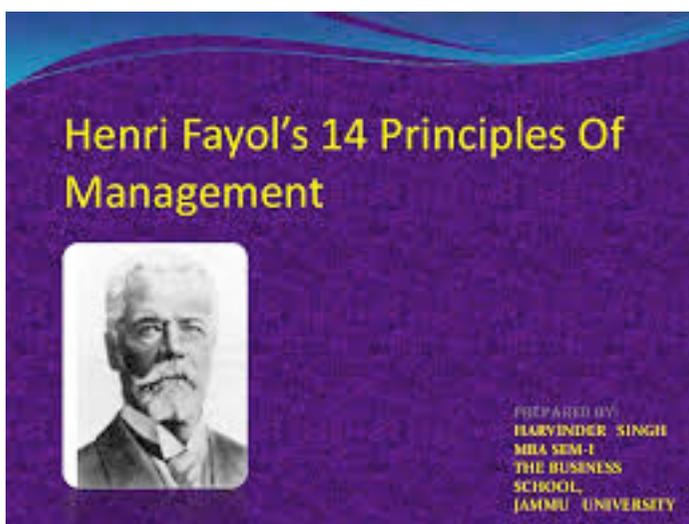
ทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก หรือการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เน้นการจัดการไปทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน ผู้นำความคิดการจัดการแบบนี้ได้แก่ Frederick Winslow Taylor ในช่วงเริ่มต้นการทำงานเทย์เลอร์เริ่มงานจากการเป็นคนงานในโรงงานที่ฟิลาเดลเฟีย จากนั้นอีก 4 ปีได้ไปทำงานที่ Midvale Steel Company ซึ่งเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเหล็ก ใช้เวลาเวลาเป็นคนงาน 6 ปีต่อมาเลื่อนตำแหน่งเป็นเสมียน ผู้ดูแลเครื่องจักร หัวหน้างานโรงฝึกงานเครื่องจักร จนกระทั่งเป็นหัวหน้าช่างซ่อมบำรุงทั้งโรงงาน ตลอดระยะเวลาที่ทำงานในโรงงานแห่งนี้ทำให้เทย์เลอร์มีโอกาสแก้ไขปัญหาคritical ในการทำงาน เขาเป็นผู้เสนอแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ให้แก่บริษัทและได้รับการสนับสนุนใช้กันอย่างกว้างขวาง ต่อมาเขาได้รับตำแหน่งเป็นผู้จัดการโรงงาน จากความสำเร็จในการจัดการทำให้เทย์เลอร์กลายเป็นที่ปรึกษาของโรงงานต่างๆ และเป็นผู้สอนผู้จัดการในการประยุกต์ใช้เทคนิคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จนได้รับการยอมรับว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์”

ในความหมายของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้แก่ชนิดของการจัดการที่ดำเนินการ (Conduct) ธุรกิจหรืองานหนึ่งๆโดยการกำหนดมาตรฐาน

(Standards) อันเกิดจากความจริงหรือข้อเท็จจริงจากการสังเกต การทดลองหรือความมีเหตุผลอย่างเป็นระบบ (Systematic) ดังนั้นการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จึงเป็นการใช้วิธีการแบบวิทยาศาสตร์เพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด(one best way) ในการทำงานหนึ่งๆ เทย์เลอร์ทำการทดลองวิธีการที่คนงานปฏิบัติงานกับวัสดุเครื่องจักรและเครื่องมือ โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า “Time and motion study” (การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว) โดยเขาใช้วิธีวัดเวลาที่ใช้ไปในกระบวนการหนึ่งๆ ให้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งด้วยวิธีนี้ทำให้เทย์เลอร์ประสบความสำเร็จในการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในกระบวนการผลิต

การจัดการแบบหลักการบริหาร (Administrative Management) แนวคิดดังกล่าวอยู่ในช่วงเวลาเดียวกับการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หากแต่แนวคิดนี้ได้นำไปใช้ในองค์กรขนาดใหญ่ในการแก้ไขปัญหาการจัดการ เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่ปัญหาสำคัญคือการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อให้การทำงานเป็นไปในแนวเดียวกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ดังนั้นแนวคิดของทฤษฎีนี้จึงเน้นการจัดการองค์กรโดยส่วนรวมตลอดจนให้แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของผู้จัดการนักทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol : ปี 1841-1925 และ Administrative Management) เขาเป็นคนแรกที่เสนอ

การสั่งการและการควบคุม สำหรับหน้าที่การประสานงานนั้นผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติในขณะที่ดำเนินการในหน้าที่ต่างๆ ถือเป็นรากฐานของหน้าที่ทางการจัดการที่ใช้กันอยู่ทุกวันนี้ นอกจากนี้ฟาโยล์ยังได้เสนอกฎ ที่จะช่วยให้ผู้จัดการจัดองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เอกภาพในการสั่งการ ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ การรวมอำนาจการตัดสินใจ เอกภาพของทิศทางความเท่าเทียม เป็นต้น



ว่าการจัดการเป็นกระบวนการที่มีหน้าที่อย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติ ได้เสนอหน้าที่การจัดการ 4 หน้าที่อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ



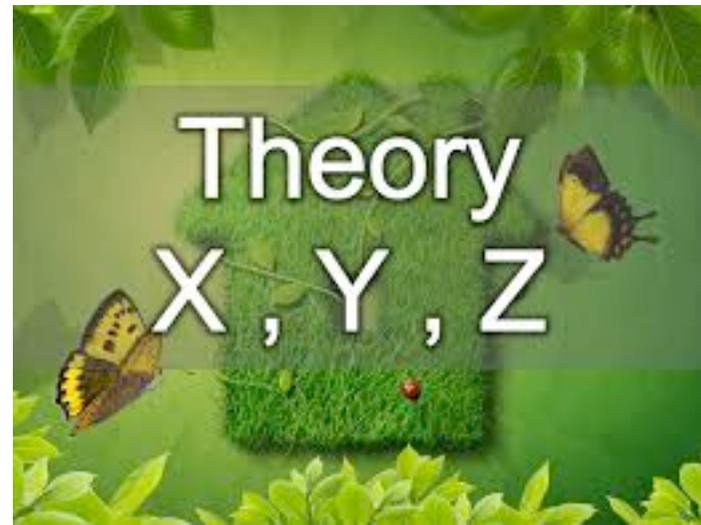
การจัดการสมัยใหม่ (MODERN MANAGEMENT)

ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) เป็นวิธีการจัดการที่ผสมผสานหน้าที การจัดการ กิจกรรมการจัดการ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีมุมมองที่ว่าองค์กรเป็น ระบบเปิด (open system) ซึ่งถือเป็น “ระบบที่องค์การได้นำทรัพยากรจาก สภาพแวดล้อมภายนอกมาแปรสภาพเป็นสินค้าและบริการเพื่อส่งกลับไป ยังสภาพแวดล้อมภายในที่ซึ่งสินค้าและบริการได้ขายให้กับลูกค้า” นอกจากนี้ผู้นำทางทฤษฎีเชิงระบบคือ Richard Johnson ได้ให้ความหมายของระบบว่าเป็น “กลุ่มของหน้าที่ต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร”

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency theory หรือ Situational theory) เป็นทฤษฎีที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1960 โดยในช่วง ทศวรรษที่ 1950-1960 ผู้จัดการองค์การธุรกิจและนักวิจัยได้พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากได้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน ดังนั้นหลักคิดที่สำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์คือ ไม่มีวิธีที่ดีที่สุดเพียง วิธีเดียวทางการจัดการ เหตุนี้โครงสร้างและระบบการควบคุมที่ผู้จัดการ เลือกใช้จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกที่ องค์กรดำเนินงานอยู่เป็นสำคัญ

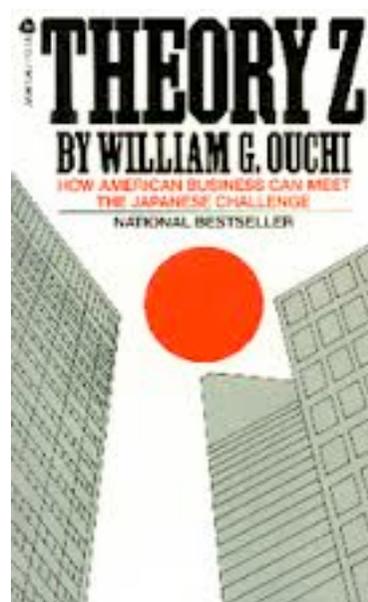
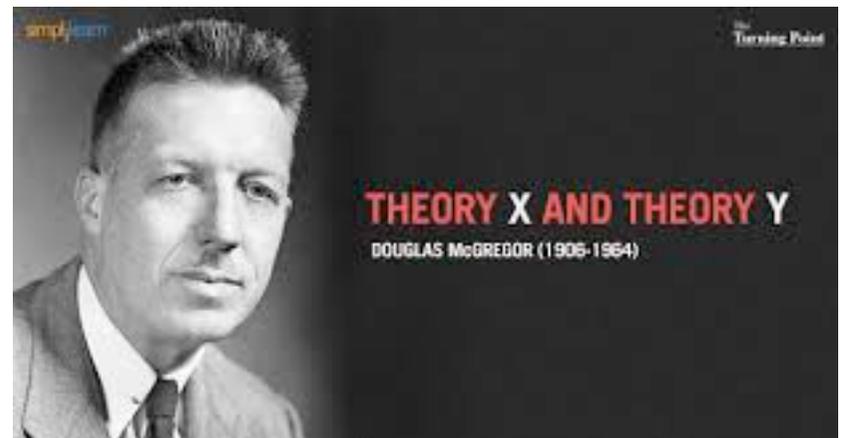
ทฤษฎี Z ของWilliam G.Ouchi (Ouchi's Theory Z) อูชิ ได้ให้ความสนใจความแตกต่างในการจัดการระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งบน

พื้นฐานวัฒนธรรมของอเมริกาได้ให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกบุคคล และอูชิได้ให้ความเห็นว่าอาจเป็นเพราะผู้จัดการในอเมริกายอมรับทฤษฎี X มากกว่าทฤษฎี Y กล่าวคือผู้จัดการในอเมริกาคาดหวังว่าบุคลากรจะทำเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองเป็นหลักและเชื่อว่าบุคลากรจะละทิ้งองค์การถ้ามีที่อื่นที่ให้โอกาสดีกว่า ในทางตรงข้ามกับญี่ปุ่น ซึ่งพื้นฐานวัฒนธรรมเป็นลัทธิแบบรวมหมู่ ผู้จัดการมีความคาดหวังว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ ดังนั้นการปฏิบัติต่อบุคลากรจึงมีความแตกต่างจากองค์การธุรกิจอเมริกา อูชิได้นำข้อได้เปรียบทั้งหลายของบริษัทญี่ปุ่นมาใช้โดยเสนอเป็นทฤษฎี Z ขึ้นในปี 1981 เป็นทฤษฎีที่ผสมผสานวิธีการจัดการแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในอเมริกา ทฤษฎีดังกล่าวมุ่งหวังนำคุณลักษณะการจัดการแบบญี่ปุ่นมาใช้ ขณะเดียวกันยังคงรักษาค่านิยมบรรทัดฐานทางสังคมและวัฒนธรรมของอเมริกา อันได้แก่



1. การจ้างงานในระยะยาว
2. การตัดสินใจร่วมกัน
3. ความรับผิดชอบโดยบุคคล
4. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้าๆ
5. การควบคุมแบบไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผยคู่กับการวัดแบบเป็นทางการและเปิดเผย
6. สายอาชีพงานเน้นความชำนาญเฉพาะทางปานกลาง
7. การให้ความสนใจกับบุคลากรทุกด้าน รวมถึงครอบครัว

ผลกระทบจากทฤษฎี Z ทำให้องค์การต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความผูกพันในองค์การหรือแม้รูปแบบการจัดงานสังสรรค์ในรูปแบบของ “วันแห่งครอบครัว” (family day) เป็นต้น



แบบฝึกหัดบทที่ 2 จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. ยกตัวอย่างนักการจัดการมา 1 คน ที่มีบทบาทโดดเด่นในยุคการจัดการแบบดั้งเดิมหรือแบบคลาสสิก

2. ทฤษฎี x และทฤษฎี y มีความแตกต่างกันอย่างไร

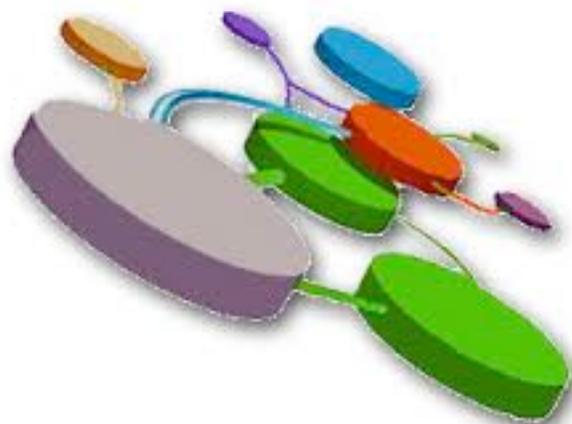
สาเหตุของเปลี่ยนแปลง



บทที่ 3

ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ

ผู้จัดการของกิจการต่างๆ จำนวนมากกระทำในสิ่งที่ผิดพลาดอย่างร้ายแรง ทั้งๆ ที่สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่ปกติทั่วไปในโลกธุรกิจปัจจุบัน นั่นคือการไม่ตระหนักถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมและขาดการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความผิดพลาดนี้อาจมีผลให้กิจการต้องประสบกับความล้มเหลวและต้องออกจากอุตสาหกรรมไป



สภาพแวดล้อมองค์กร แอล วอน เบอร์ตาลานฟี

(L. von Bertalanffy) คือบุคคลแรกที่ใช้คำว่าระบบ (system) โดยระบบเปิดเป็นระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม องค์กรเป็นระบบสังคมที่ถูกพิจารณาว่าเป็นเสมือน

ระบบเปิดที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับ

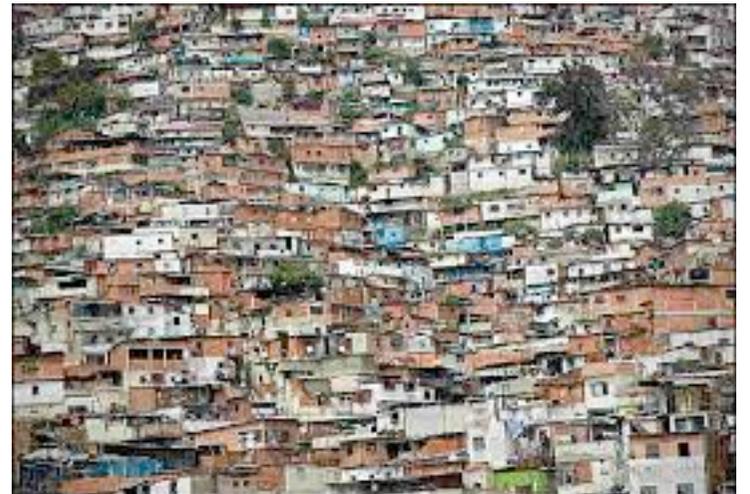
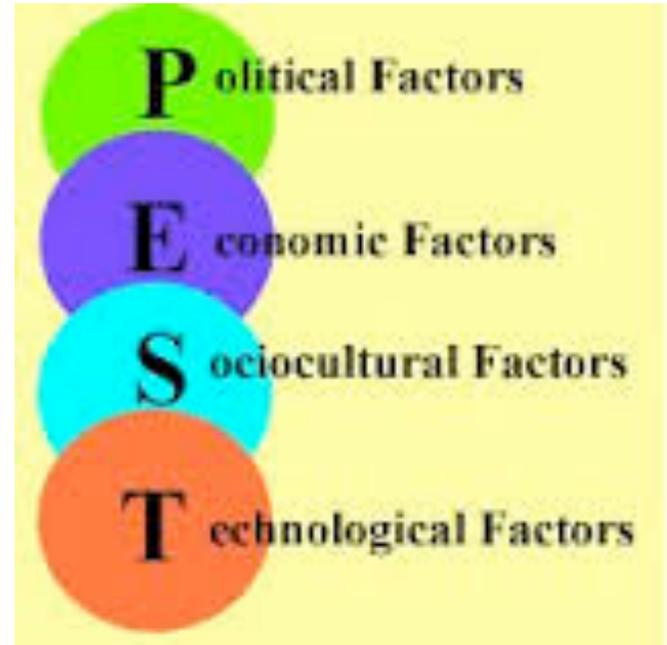
สภาพแวดล้อม แต่ก่อนอื่นต้องเข้าใจคำว่าผู้มีส่วนได้เสีย

(Stakeholder)

คือคนหรือกลุ่ม

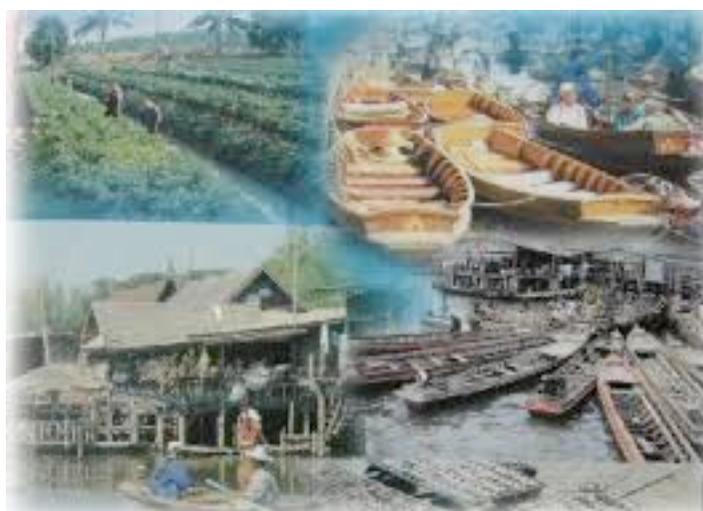
คนที่ได้รับผลกระทบ

ทบทวนการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียอาจเป็นลูกค้า ผู้จัดหา พนักงาน ผู้ถือหุ้น ชุมชนและอื่นๆ ดังนั้นผู้จัดการต้องดำเนินงานในสภาพแวดล้อมองค์กรทั้ง 2 ส่วนอันได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสียจากภายใน (Internal stakeholder) และผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก (External stakeholder)



สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่
 องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการ
 องค์กรต้องวิเคราะห์ผลกระทบและการตอบสนองอย่าง
 เหมาะสม

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร แม้พลังผลักดันจาก
 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการ
 ดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค
 โลกาภิวัตน์ แต่ผู้จัดการต้องติดตามและจัดการกับผล
 กระทบของพลังเหล่านี้ภายในกรอบขององค์กร ดังนั้น
 ปัจจัยภายในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการปรับ
 เปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องและอยู่ในแนวเดียวกับ
 สภาพแวดล้อมภายนอก



KBANK	15950	2398	15950	2398
SCB	14350	1589	14350	1589
LHBANK	133	451	133	451
TCAP	2875	5592	2875	5592
TISCO	3775	3680	3775	3680
TMB	155	8246	155	8246
FINANCE		857		857
AEONTS	3025	59	3025	59

แบบฝึกหัดบทที่ 3 จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. ยกตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กรที่เกิดจากสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
 The Stock Exchange of Thailand





บทที่ 4

การวางแผน

ภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้จัดการของกิจการต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนเพื่อค้นหากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำพากิจการให้สามารถทำการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการพื้นฐานในการวางแผนองค์การ การวางแผนเป็นได้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการวางแผนแบบไม่เป็นทางการจะไม่มีลายลักษณ์อักษร มักทำในธุรกิจขนาดย่อมที่ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของมีวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องการให้ธุรกิจของตนดำเนินไปตามวิธีการดำเนินงานที่ตนเป็นคนกำหนด แต่ในธุรกิจขนาดย่อมบางแห่งจะมีกระบวนการวางแผนที่ละเอียดและเป็นแบบที่เป็นทางการ การวางแผนเป็นหน้าที่การจัดการเป็นอันดับแรกที่ต้องดำเนินการก่อนและเป็นพื้นฐานของหน้าที่การจัดการ



องค์การ การชักนำและการควบคุม กล่าวคือหลักจากที่ผู้จัดการได้จัดทำแผนเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดการจึงกำหนดโครงสร้างองค์การที่ต้องการ จัดคนเข้าทำงานและกำหนดวิธีการควบคุมองค์การ การวางแผนถือเป็นวิธีการในการสืบค้นหาว่า ณ เวลานี้กิจการอยู่ที่ใดและตัดสินใจว่ากิจการควรอยู่ ณ จุดใดในอนาคต ตลอดจนกิจการจะเคลื่อนขบวนไปข้างหน้าอย่างไร เมื่อใดก็ตามที่ผู้จัดการได้ทำการวางแผนก็จะต้องพิจารณาถึงอนาคตและพยากรณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ประเภทของแผน

1. แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single-use plans) เป็นแผนที่จัดการกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นซ้ำอีก เป็นแผนที่ออกแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะในแต่ละครั้ง เช่น แผนงาน (Program) โครงการ (Project)



2. แผนที่ใช้ตลอดไป (Standing plans) เป็นแผนที่นำมาใช้ในเหตุการณ์ที่มักเกิดขึ้นซ้ำๆ กัน แผนที่ใช้ตลอดไปจึงเป็นแผนที่ให้แนวทางอย่างต่อเนื่องตลอดไปในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ กันจนกว่าองค์การจะประกาศยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงใหม่ เช่น นโยบาย ระเบียบ/ข้อบังคับ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน



3. แผนตามสถานการณ์ (Contingency plans) เป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดการกับเหตุการณ์ที่เจาะจงที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยเหตุการณ์นั้นอาจเกิดผลกระทบอย่างสำคัญต่อองค์กร เช่น แผนการจัดการกับวิกฤต แผนสถานการณ์จำลอง



แบบฝึกหัดบทที่ 4 จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. ยกตัวอย่างการวางแผนระยะสั้นมา 3 ตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผน “Gantt Chart” มีประโยชน์อย่างไรบ้าง



บทที่ 5

การจัดองค์การ

องค์การประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมตัวกันเพื่อร่วมดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายโดยอาศัยกระบวนการบริหาร กล่าวคือ การวางแผน ช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จัดทำแผนงานโดยละเอียดไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน ต่อจากนั้นการจัดองค์การจึงจัดขึ้นมาตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ โดยการจัดระบบโครงสร้างของงานและโครงสร้างคนหรือโครงสร้างตำแหน่ง พร้อมสายสัมพันธ์การมอบหมายงานและสายการบังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

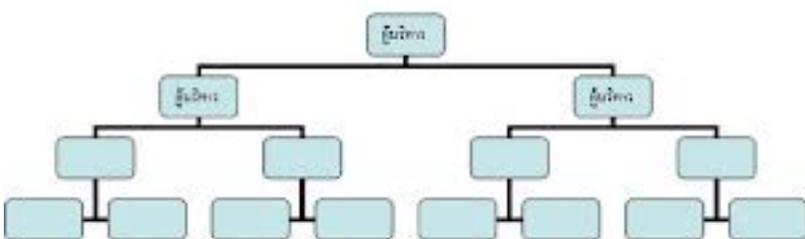


การจัดองค์การรวมถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. วิธีทางการจัดการในการออกแบบโครงสร้างที่เป็นทางการเพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นขององค์การให้มีประสิทธิผลสูงสุด
2. วิธีการในการจัดกลุ่มกิจกรรมขององค์การ ซึ่งแต่ละกลุ่มงานจะมีผู้จัดการที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการกำกับและนำสมาชิกกลุ่ม
3. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ งาน ภาระงานและพนักงาน
4. วิธีทางที่ผู้จัดการแบ่งภาระงานต่างๆ เข้าไปในฝ่ายและมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการงานให้ประสบความสำเร็จ

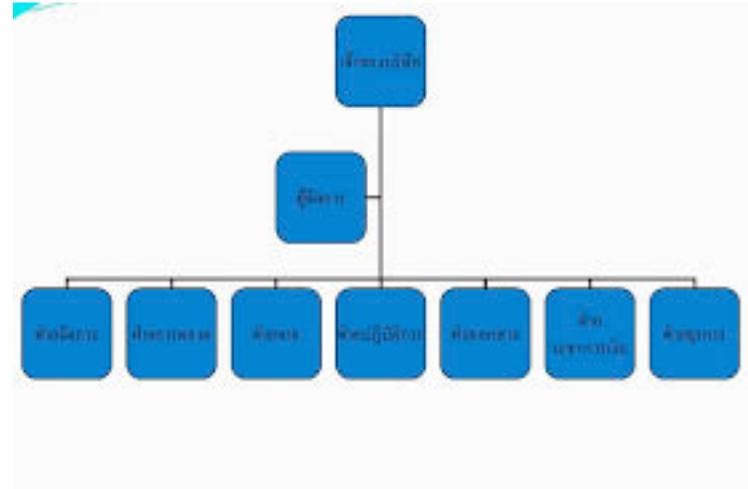
แผนภูมิองค์การ(Organization chart) จะแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ และวิธีการจัดกลุ่มงานในองค์การ

แผนภูมิองค์การแบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ ลำดับชั้นในแนวดิ่ง (Vertical hierarchy)



และความชำนาญเฉพาะทางในแนวนอน (Horizontal specialization) โดยลำดับชั้นในแนวดิ่งแสดงถึงสายการบังคับบัญชาหรือความสัมพันธ์ในการรายงานว่ใครรายงานให้กับใคร ส่วนความชำนาญเฉพาะทางในแนวนอนแสดงถึงการแบ่งงานกันทำ

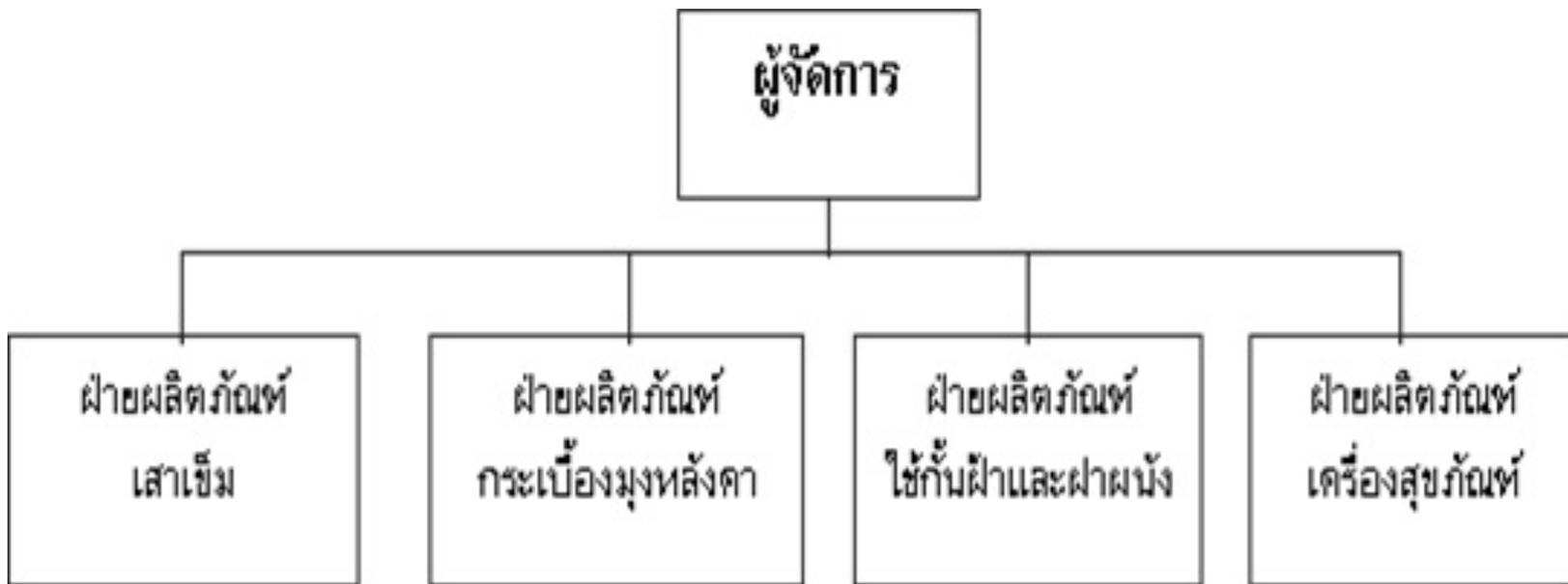
การจัดแผนงาน (Departmentalization) เป็นการจัดงานและนำกิจกรรมต่างๆ มารวมกันเป็นกลุ่มอย่างมีเหตุผลและจัดหมวดหมู่ของกลุ่มต่างๆ เข้าไปในฝ่ายและหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้นเพื่อเชื่อมประสานกันเป็นรูปร่างขององค์การทั้งหมด



โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional structure)

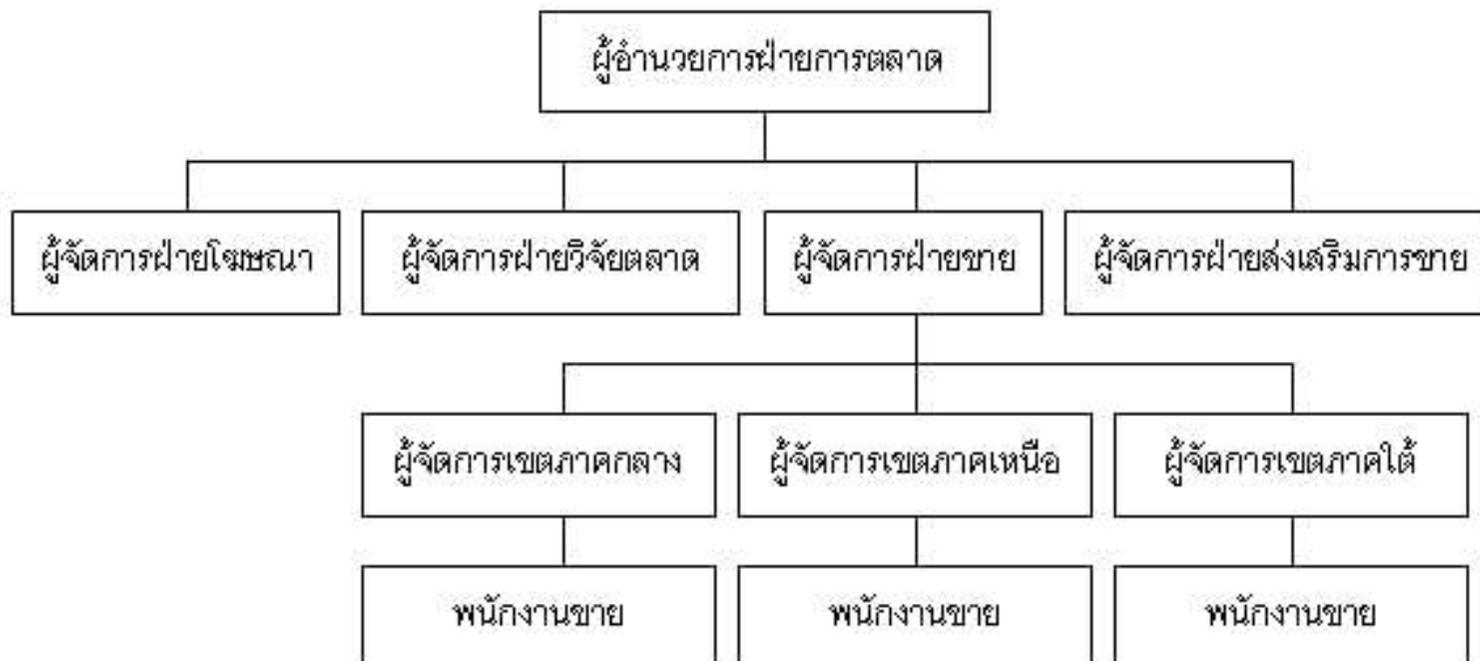
โครงสร้างแบบแผนกที่แยกออกจากกันตามกลุ่มงาน แบ่งเป็น

- โครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ (Product structure)



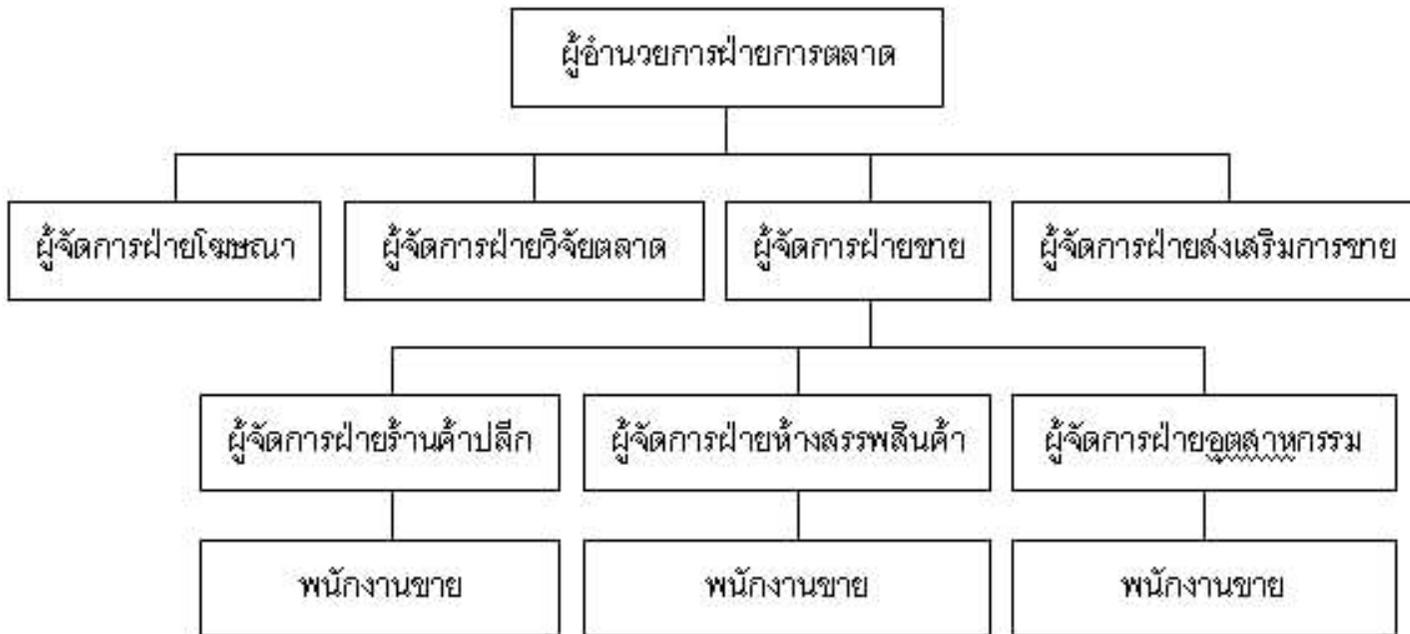
ภาพแสดง การจัดแผนกงานตามประเภทผลิตภัณฑ์

โครงสร้างตามเขตทางภูมิศาสตร์ (Geographic structure)



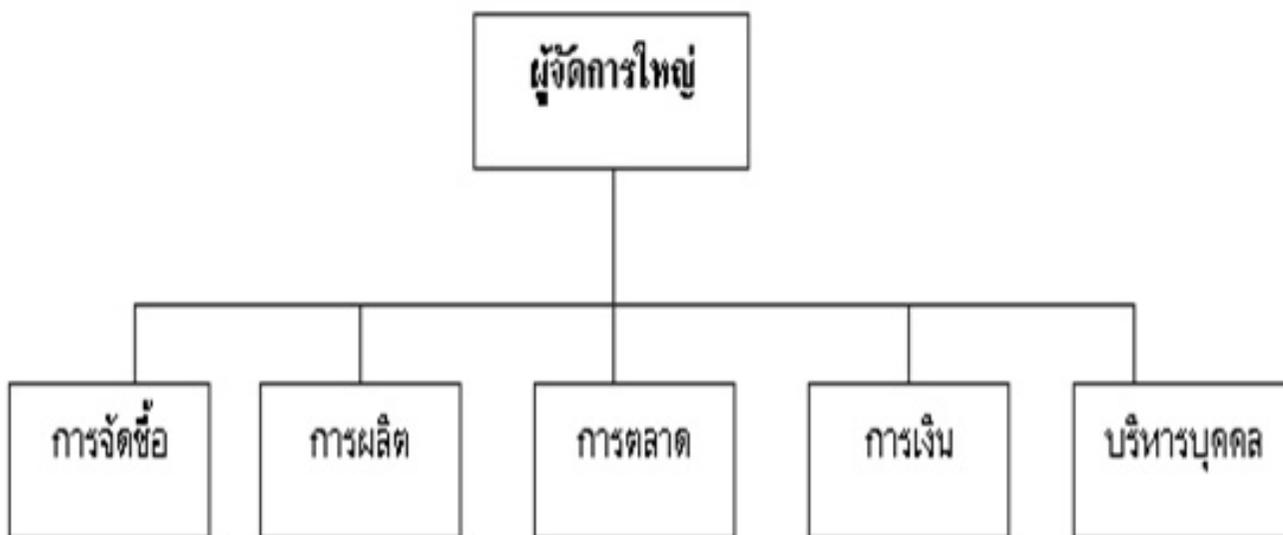
ภาพที่ 11.4 โครงสร้างหน่วยงานขายตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

- โครงสร้างตามตลาด (Market structure)



ภาพที่ 11.6 โครงสร้างของหน่วยงานขายตามลักษณะของลูกค้า

- โครงสร้างตามกระบวนการ (Process structure)



แสดงโครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน

แบบฝึกหัดบทที่ 5 จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. การบริหารองค์การแบบ “กระจายอำนาจ” มีข้อดีอย่างไรบ้าง
2. ยกตัวอย่างโครงสร้างองค์การแบบแนวตั้ง พร้อมระบุตำแหน่งมาให้ชัดเจน



บทที่ 6

พฤติกรรมองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) อ้างถึงระบบแบบเป็นทางการที่ออกแบบและการนำไปใช้ในองค์การเพื่อเป็นหลักประกันในการใช้ความสามารถพิเศษของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ HRM จึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งผลการศึกษามากมายได้ข้อสรุปว่าทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นกลยุทธ์ของ HRM จึงมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ เนื่องจากมีบทบาทอย่างสำคัญในการพัฒนาทักษะพนักงานและความสามารถสร้างกำไรให้แก่กิจการ แม้ว่าเงินทุนและโครงสร้างที่ดีที่สุดจะมีความจำเป็นต่อการทำงานของคนก็ตาม แต่คนคือผู้ที่ทำงานและสร้างสรรค์ความคิดเพื่อให้องค์การอยู่รอด ดังนั้นใน HRM จึงมีบทบาทในเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการคือ



1. ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์
2. พนักงานถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กร



3. HRM เป็นกระบวนการที่ต้องผสานเข้ากันกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างทุนทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ

ใน HRM จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ

1. ดึงดูด (Attract) ได้แก่ กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก
2. พัฒนา (Develop) ได้แก่ กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน



3. รักษา (Maintain) ได้แก่ การให้ผลตอบแทนพนักงานสัมพันธ์และการโยกย้าย

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นการพยากรณ์ความต้องการพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบรรจุคนเข้าทำงานที่จะเป็นตัวกำหนดจำนวนและประเภทของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาทำงานในองค์กรหรือตัดทิ้งออกไป



การสรรหาและการคัดเลือก การสรรหา (Recruitment) เป็นกิจกรรมที่ใช้ไปในการสร้างความสนใจให้แก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเพื่อสมัครเข้าแข่งขันในตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับ การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการเปรียบเทียบคุณสมบัติและศักยภาพของผู้สมัครเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี



การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ เป็นการสอนให้สมาชิกองค์การทราบถึงวิธีการในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและช่วยให้สมาชิกได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาอาชีพ (Career development) เป็นการเสริมสร้างความรู้และทักษะให้แก่สมาชิกองค์การให้มีความพร้อมต่อความรับผิดชอบและความท้าทายใหม่ๆ



การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง

- การบ่งชี้ (Identification) หมายถึงการระบุพื้นที่การทำงานที่ผู้จัดการควรตรวจสอบเมื่อทำการวัดผลการปฏิบัติงาน
- การวัด (Measurement) คือการใช้ดุลยพินิจว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า “ดี” หรือ “ไม่ดี” ซึ่งผู้ทำการประเมินต้องมีมาตรฐานในการเปรียบเทียบ



การจัดการ (Management) ในระบบการประเมินนั้น เป้าหมายคือสิ่งที่สำคัญที่สุด การประเมินควรมีอะไรที่มากกว่าการเน้นกิจกรรมในอดีต โดยวิจารณ์หรือให้รางวัลพนักงานสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา แต่การประเมินควรมุ่งเน้นที่อนาคตว่าพนักงานจะสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์การได้อย่างไร ซึ่งผู้จัดการควรจัดผลป้อนกลับของงานและฝึกสอนพนักงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น



แบบฝึกหัดบทที่ 6 จงตอบคำถามต่อไปนี้

พฤติกรรมองค์การหมายถึงอะไร ยกตัวอย่างประกอบ



บทที่ 7

การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการ

“เทคโนโลยีสารสนเทศ” (Technology Information) เป็นองค์ประกอบของการประยุกต์ใช้วิทยาการอย่างมีศิลปะ ได้แก่ คอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและรวดเร็วซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ โลกในปัจจุบันและอนาคตเป็นโลกของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ซึ่งต้องการความเร็ว ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็วของผู้บริหารในทุกๆ ระดับ



องค์การธุรกิจกับเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การเป็นโครงสร้างทางสังคมที่รวมกันอยู่ได้โดยอาศัยการใช้ปัจจัยทางการจัดการที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในองค์การธุรกิจหนึ่งๆ จะมี

การกระจายอำนาจ จนกล่าวได้ว่าสารสนเทศเป็นศูนย์กลางของการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ



ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางธุรกิจช่วยอำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประสมของผลิตภัณฑ์ (Product Mix) สายผลิตภัณฑ์ (Product Line) กลยุทธ์ทางธุรกิจในการ

แบบฝึกหัดบทที่ 7 จงตอบคำถามต่อไปนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology:IT) มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การอย่างไร



ขยายตัว การรวมตัว และการหดตัว การปรับขนาดขององค์การและโครงสร้างองค์การ การรวมอำนาจและ