

บทที่ 1 : ภาพรวมทางการจัดการ (Overview of Management)

สื่อการสอนประกอบหนังสือ
การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร
โดย อาจารย์ ดร.สาคร สุขศรีวงศ์

Copyright © 2009

วัตถุประสงค์การศึกษาวิชาการจัดการ

- ต้องการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ต้องการบริหารงานให้หน่วยงานของตนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การจัดการกับความล้มเหลวขององค์กร

- การจัดการที่เกิดจากสามัญสำนึก สุ่มเดา
 - ขาดระบบระเบียบ
 - ไม่สามารถแก้ปัญหาได้เสมอไป
 - ไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้
 - อาจนำมาซึ่งความล้มเหลวในที่สุด

การจัดการกับความสำเร็จขององค์กร

- การจัดลำดับความสำคัญสิ่งที่จะประสงค์จะทำก่อน-หลัง
- กำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร
- จัดสรรและจัดแบ่งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
- เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถจูงใจสมาชิกขององค์กร
- ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

การจัดการกับความสำคัญขององค์กร

- การจัดการเชื่อมโยงหน้าที่ทางการจัดการ (Business Functions)
 - การตลาด (Marketing)
 - การผลิต (Production)
 - การดำเนินงาน (Operation)
 - การบัญชี (Accounting)
 - การเงิน (Financing)

ความหมายของการจัดการ

โดย Rue & Byars

- นิยาม : การจัดการ คือ รูปแบบของงานซึ่งเกี่ยวข้องกับ
 - การประสานทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร
 - อันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน
 - เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความหมายของการจัดการ

โดย Bartol & Martin

- นิยาม : การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการ
 - ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - โดยการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่
 - การวางแผน
 - การจัดองค์กร
 - การชี้นำ
 - การควบคุม

ความหมายของการจัดการ

Drucker, Peter F.

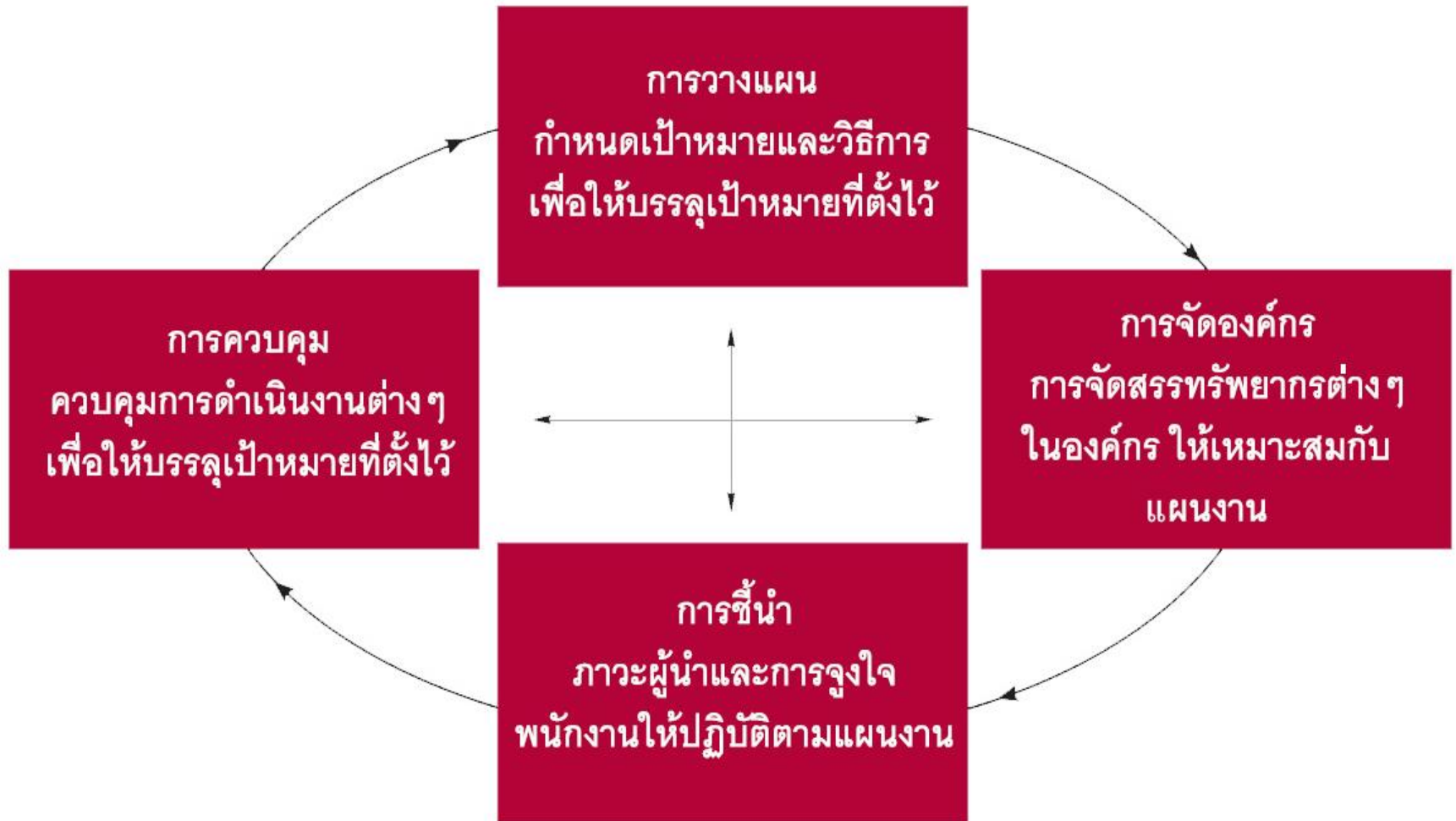
- นิยาม : การจัดการ คือ การทำให้งานสำเร็จโดยผ่านบุคคลอื่น

กิจกรรมทางการจัดการ

แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

- กิจกรรมหลักทางการจัดการ
(Core Activities of Management)
- กิจกรรมสนับสนุนกระบวนการจัดการ
(Supporting Activities to Management Process)

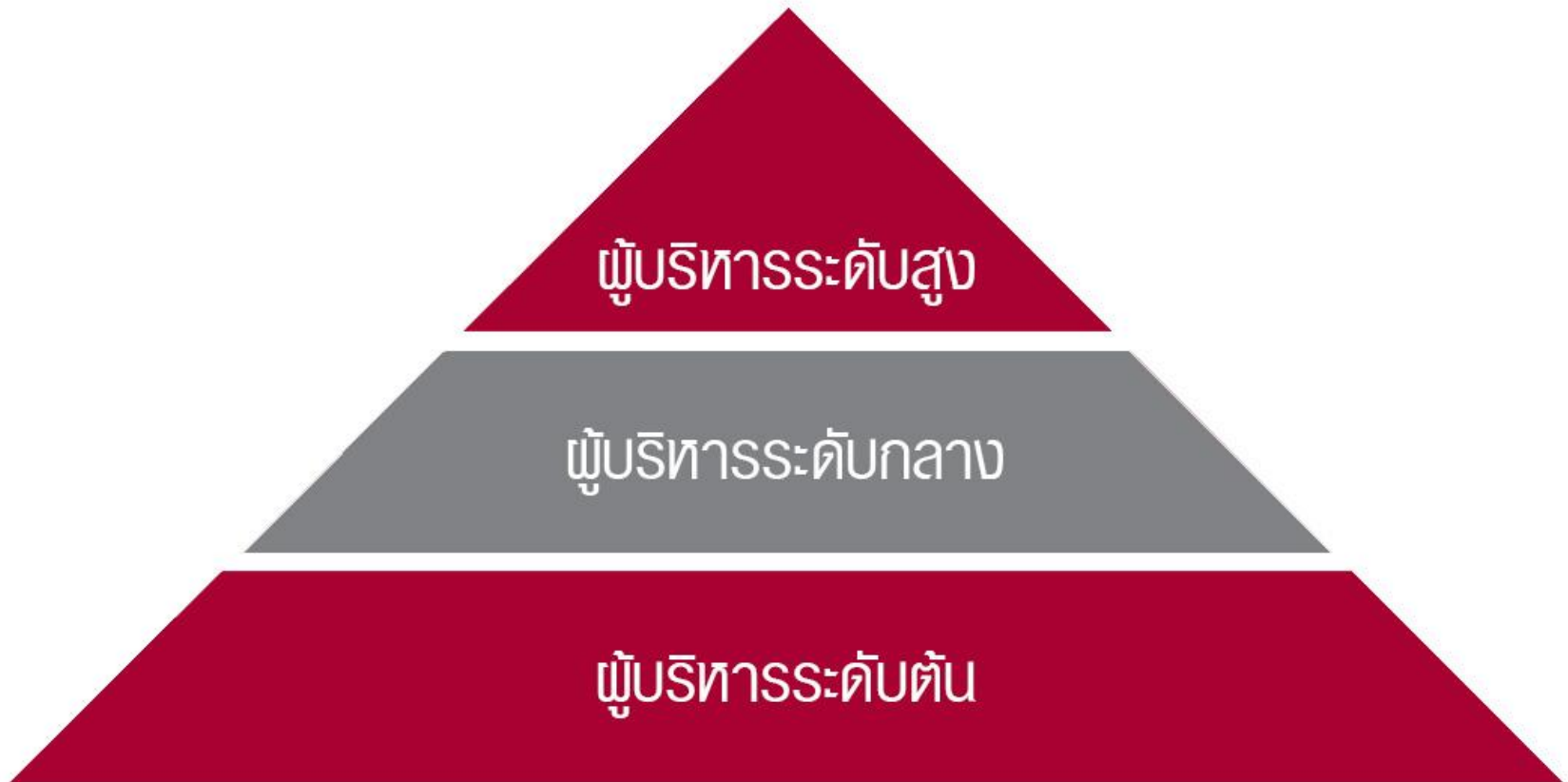
กิจกรรมหลักทางการจัดการ



กิจกรรมสนับสนุนกระบวนการจัดการ

- การตัดสินใจทางการบริหาร (Managerial Decision Making)
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- การบริหารกลุ่ม (Group Management)
- การจัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (Management in International Environment)

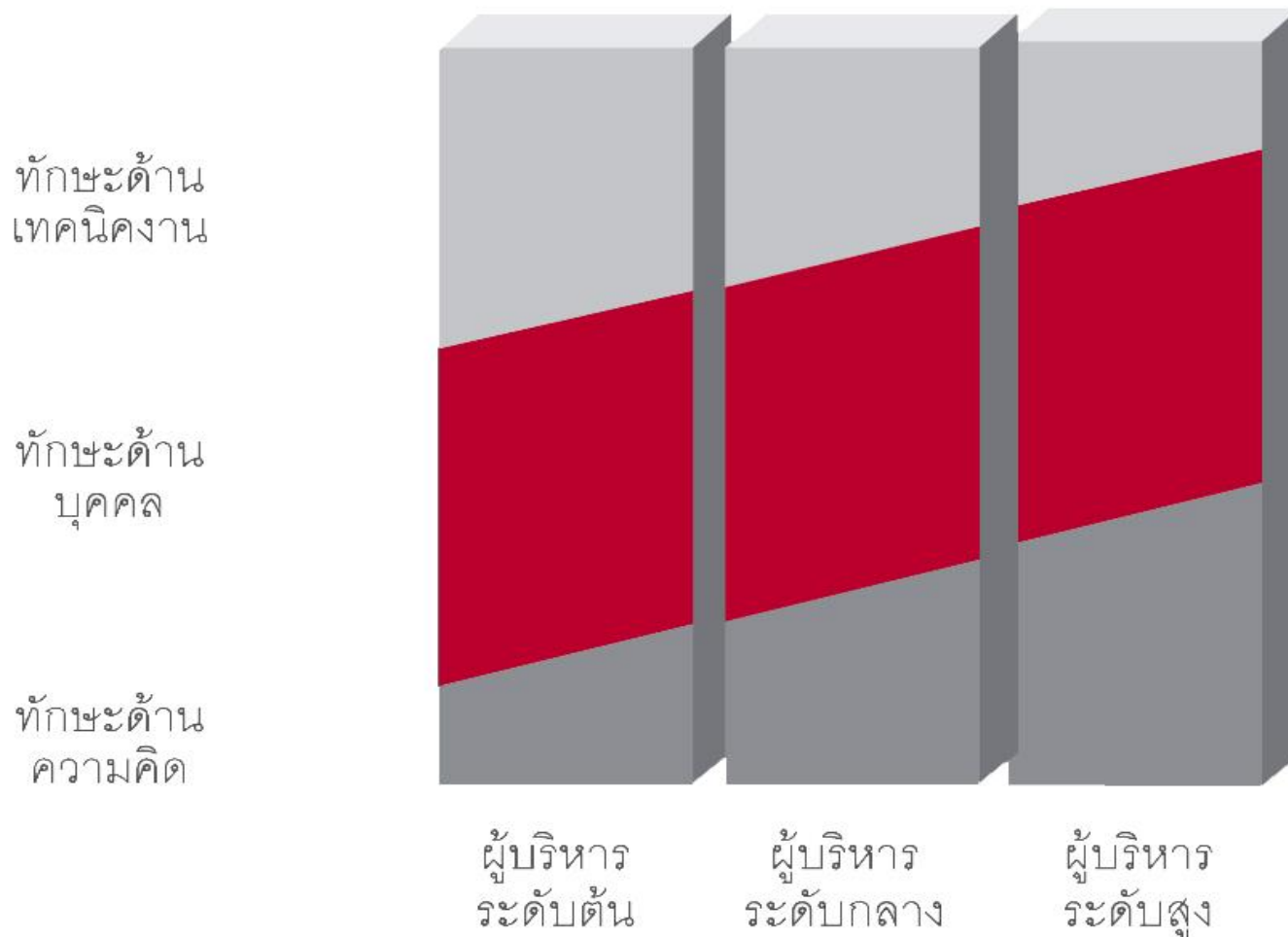
ระดับของผู้บริหาร (Level of Management)



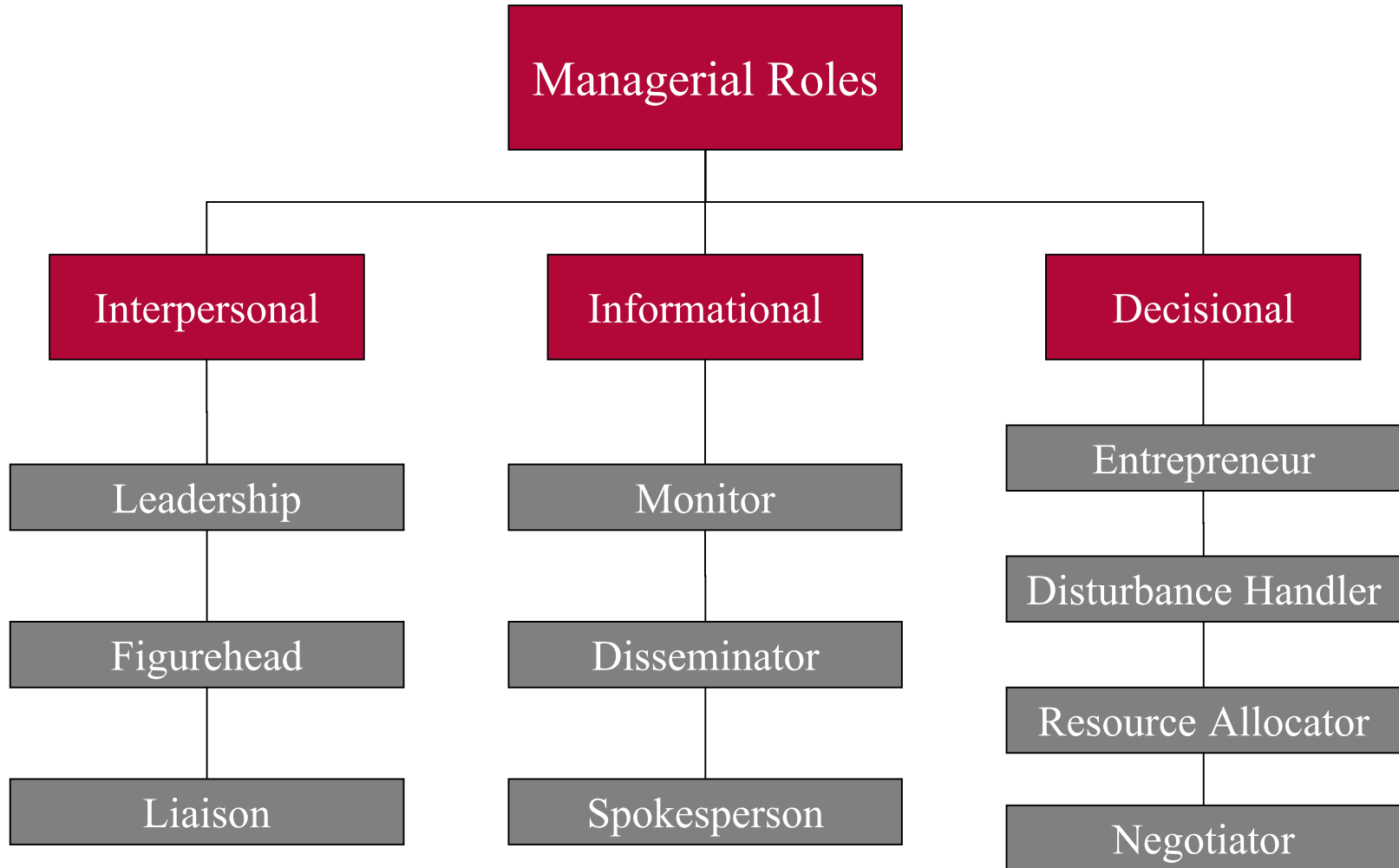
ทักษะของผู้บริหาร (Managerial Skills)

- ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)
 - การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
 - ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
 - ความคิดริเริ่ม (Innovative Thinking)
- ทักษะด้านบุคคล (Human Skill)
 - การเป็นผู้นำและจูงใจบุคลากร
- ทักษะด้านเทคนิคงาน (Technical Skill)
 - การทำงานเฉพาะทางอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับและทักษะของผู้บริหาร



บทบาททางการบริหารจัดการ (Managerial Roles)



การให้ความสำคัญกับบทบาทต่าง ๆ ในสังคมไทย

- บทบาทในการเจรจาต่อรอง
- บทบาทในการเป็นผู้นำ
- บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ
- บทบาทในการประสานความสัมพันธ์
- บทบาทในการแก้ไขปัญหา
- บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร
- บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์
- บทบาทในการติดตาม
- บทบาทในการกระจายข่าวสาร
- บทบาทในการเป็นโฆษก

บทที่ 2 : แนวคิดทางการจัดการ (Management Approach)

แนวคิดทางการจัดการ

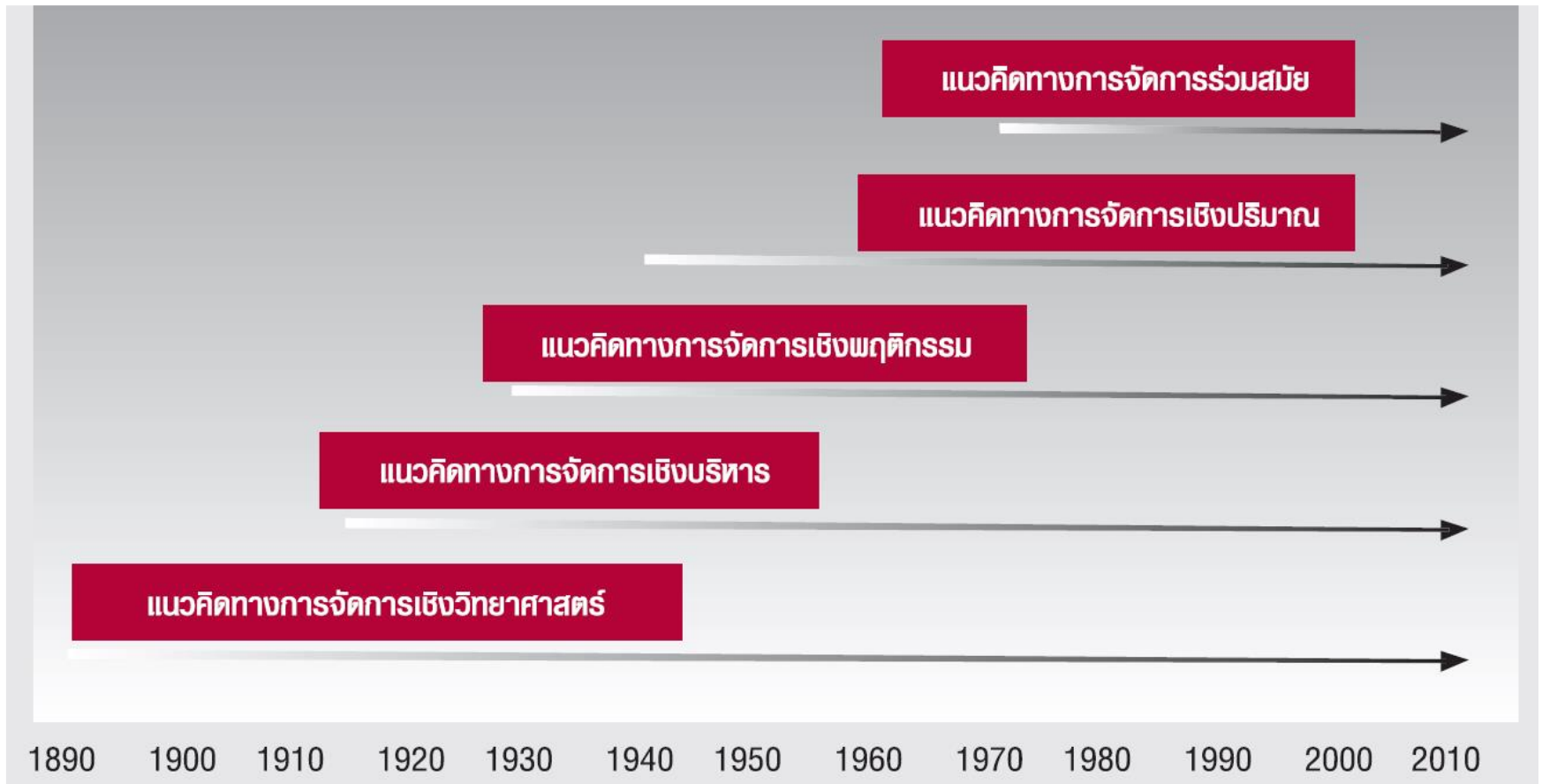
- แนวคิดทฤษฎีใหม่หลายแขนงเปลี่ยนแปลงลุ่มล้างแนวคิดเดิม
- แนวคิดทางการจัดการ ไม่ได้มีเป้าหมายหลักเพื่อล้มเลิกแนวคิดเดิม
- แต่ประยุกต์ใช้เสริมกับแนวคิดที่มีอยู่
- เพื่อการจัดการที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดทางการจัดการ

สามารถแบ่งได้เป็นแนวทางต่างๆ ดังนี้

- I. แนวคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
- II. แนวคิดทางการจัดการเชิงบริหาร
- III. แนวคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรม
- IV. แนวคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ
- V. แนวคิดทางการจัดการร่วมสมัย

แนวคิดทางการจัดการ



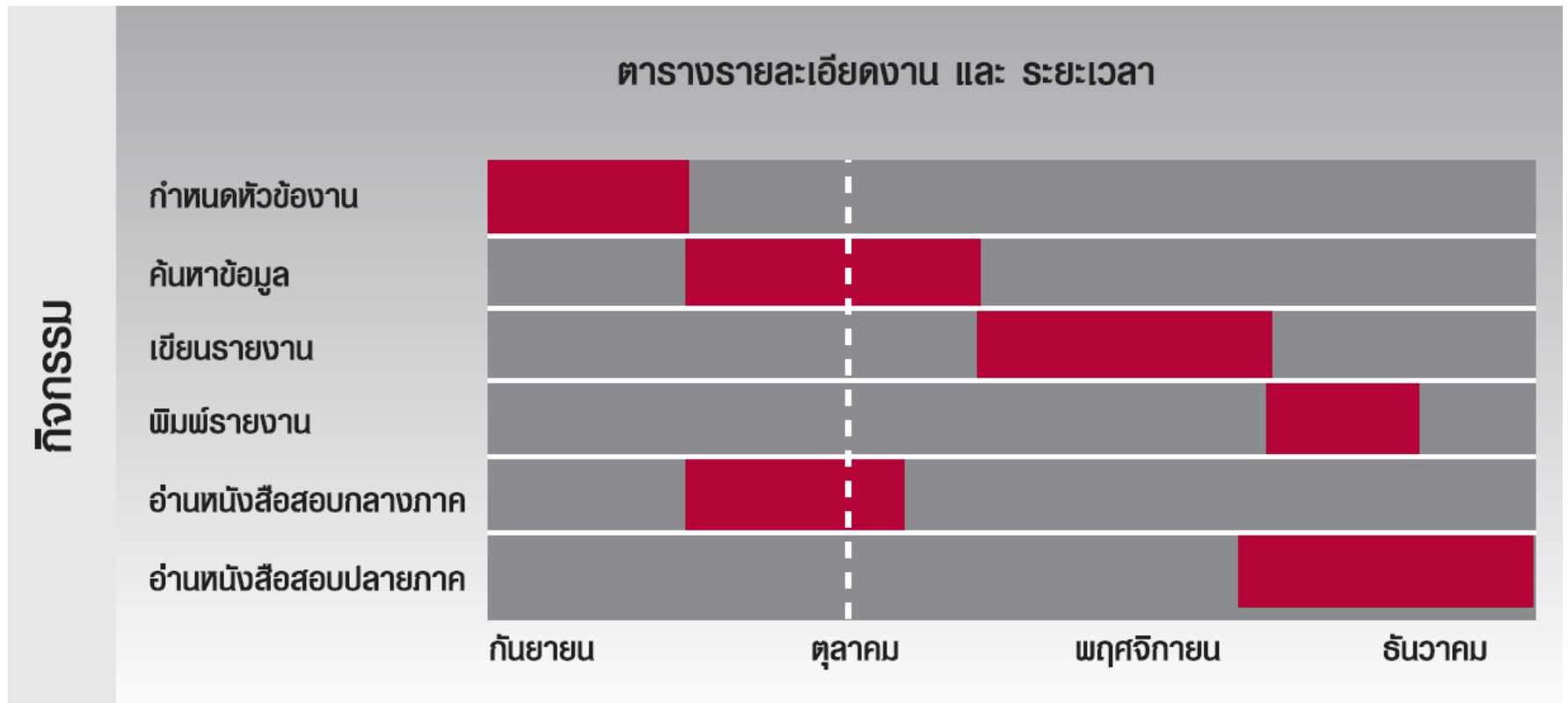
I แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

- เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ (บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์)
- อาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด (One Best Way)
- หลักการจัดการ 4 ประการ
 - คิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” สำหรับงานนั้น
 - จัดหมวดหมู่งาน และ แบ่งความรับผิดชอบให้เหมาะสม
 - คัดเลือกคนงานที่เหมาะสมแล้วฝึกอบรมและพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด
 - ฝ่ายบริหารประสานงานและทำความเข้าใจกับคนงานอย่างใกล้ชิด

I แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

- บุคคลที่มีผลงานตามแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
 - แฟรงค์ และ ลิเลียน กิลเบอร์ต
 - ต้นแบบในการพัฒนาศาสตร์ เออگونอมิกส์ (Ergonomics)
 - เฮนรี แกนต์
 - Gantt Chart

I แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์



II แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร

อองรี ฟาโยล์ (บิดาแห่งทฤษฎีการจัดการแนวใหม่)

- กิจกรรมหลักในองค์กรธุรกิจ (Business Activities)
- หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions)
- คุณลักษณะของผู้จัดการ
- หลักการจัดการ (Principles of Management)

II แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร

กิจกรรมหลักในองค์กรธุรกิจ 6 ประการ

1. เทคนิคและการผลิต (Technical & Production)
2. การพาณิชย์ (Commercial)
3. การเงิน (Financial)
4. ความมั่นคง (Security)
5. การบัญชี (Accounting)
6. การจัดการ (Management)

II แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร

หน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

II แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร

คุณลักษณะของผู้จัดการ 5 ประการ

1. มีร่างกายแข็งแรง
2. มีสติปัญญา
3. มีความรู้
4. มีความสามารถ
5. มีประสบการณ์

II แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร

หลักการจัดการ

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibilities)
3. ระเบียบวินัย (Discipline)
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)
5. เอกภาพในแนวทาง (Unity of Direction)
6. ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest)
7. ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)

II แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร

8. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)
9. การจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain)
10. ลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Order)
11. ความเสมอภาค (Equity)
12. ความมั่นคงในการจ้างงาน (Stability of Tenure)
13. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
14. ความสามัคคี (Esprit de Corps)

III แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

การศึกษาที่ฮอว์ ธอร์น (Hawthorne Studies)

ผู้ศึกษา : จอร์จ อี. เมโย (George E. Mayo)

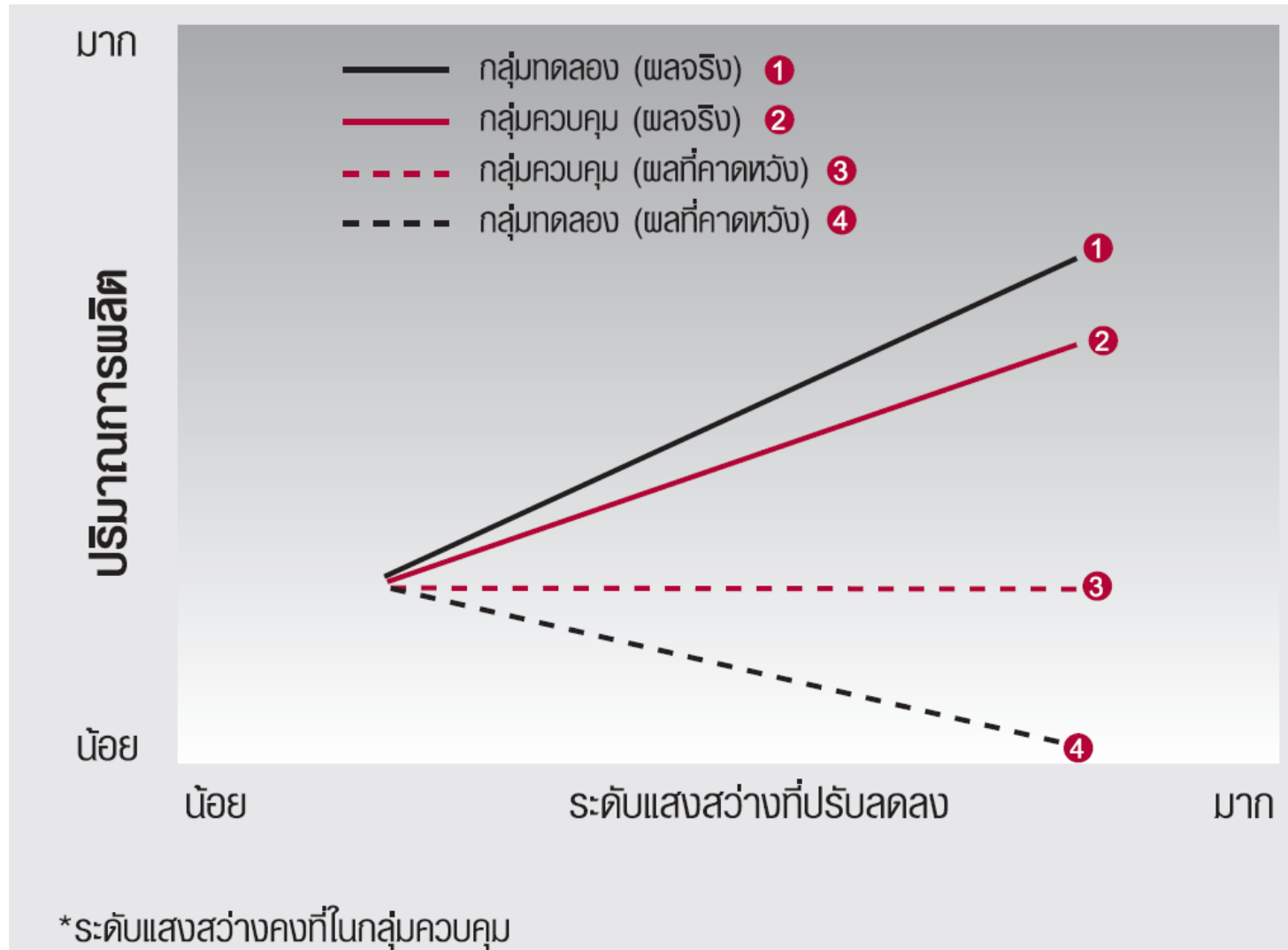
วัตถุประสงค์เริ่มแรก : หาความสัมพันธ์ของระดับแสงสว่างกับผลผลิต

ระยะเวลาการศึกษา : ค.ศ.1924 – 1927

วิธีการศึกษา : แบ่งคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม โดยควบคุมสภาพแวดล้อมให้กลุ่มแรกได้รับแสงสว่างคงที่ ส่วนกลุ่มที่สองได้รับแสงสว่างลดลง

- สมมติฐาน : แสงสว่างลดลง ผลผลิตลดลง
- ผลการทดสอบ : แสงสว่างลดลง ผลผลิตเพิ่มขึ้น

III แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์



III แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

สรุปผลการศึกษาระยะแรก (Hawthorne Studies)

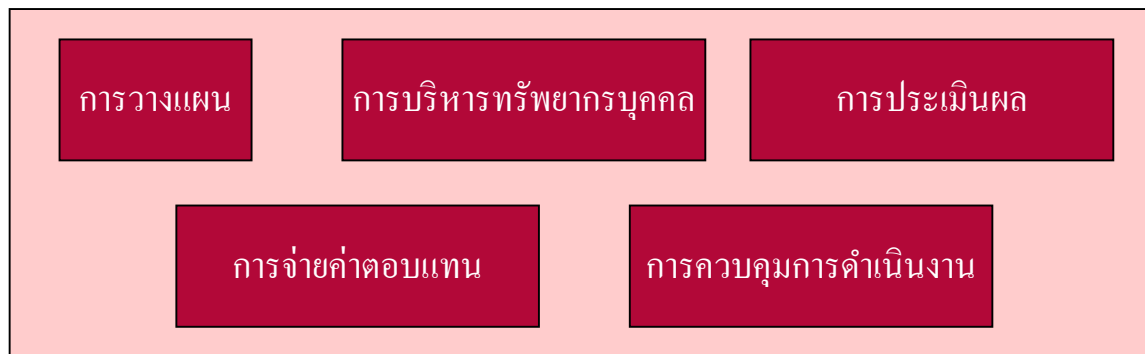
- การแบ่งกลุ่มขนาดเล็กมีผลต่อผลผลิต
- มีการควบคุมโดยหัวหน้างาน
- พนักงานรู้สึกแปลกใหม่ต่อสถานการณ์
- พนักงานให้ความสนใจกับการทดลอง
- มีปัจจัยอื่นนอกจากแสงสว่างซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิต
- ปัจจัยเชิงพฤติกรรมที่มีผลต่อผลผลิต อาทิ
 - การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและคนงาน
 - ความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน
- ปัจจัยจูงใจที่มีผลกระทบต่อผลผลิต เช่น ค่าตอบแทน อารมณ์ และความสัมพันธ์ของกลุ่ม

IV แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ

- วิทยาศาสตร์การจัดการ (Management Science)
 - การวิจัยทางการดำเนินงาน (Operation Research)
 - ระเบียบวิธีเชิงเส้น (Linear Programming)
 - ระบบแถวคอย (Queuing System)
- การจัดการการดำเนินงาน (Operation Management)
 - การจัดการระบบการจัดซื้อ การผลิต การเก็บสินค้า การจัดส่ง
- ระบบสารสนเทศทางการจัดการ (Management Information System)
 - นำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการ

V แนวคิดการจัดการร่วมสมัย

- แนวคิดเรื่องระบบ (System Approach)



- แนวคิดการจัดการตามสถานการณ์ (Situational Approach)

– เลือกใช้วิธีการจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์

(Optimal Solution)

บทที่ 3 : สภาพแวดล้อมทางการจัดการ (Managerial Environment)

สภาพแวดล้อมทางการจัดการ

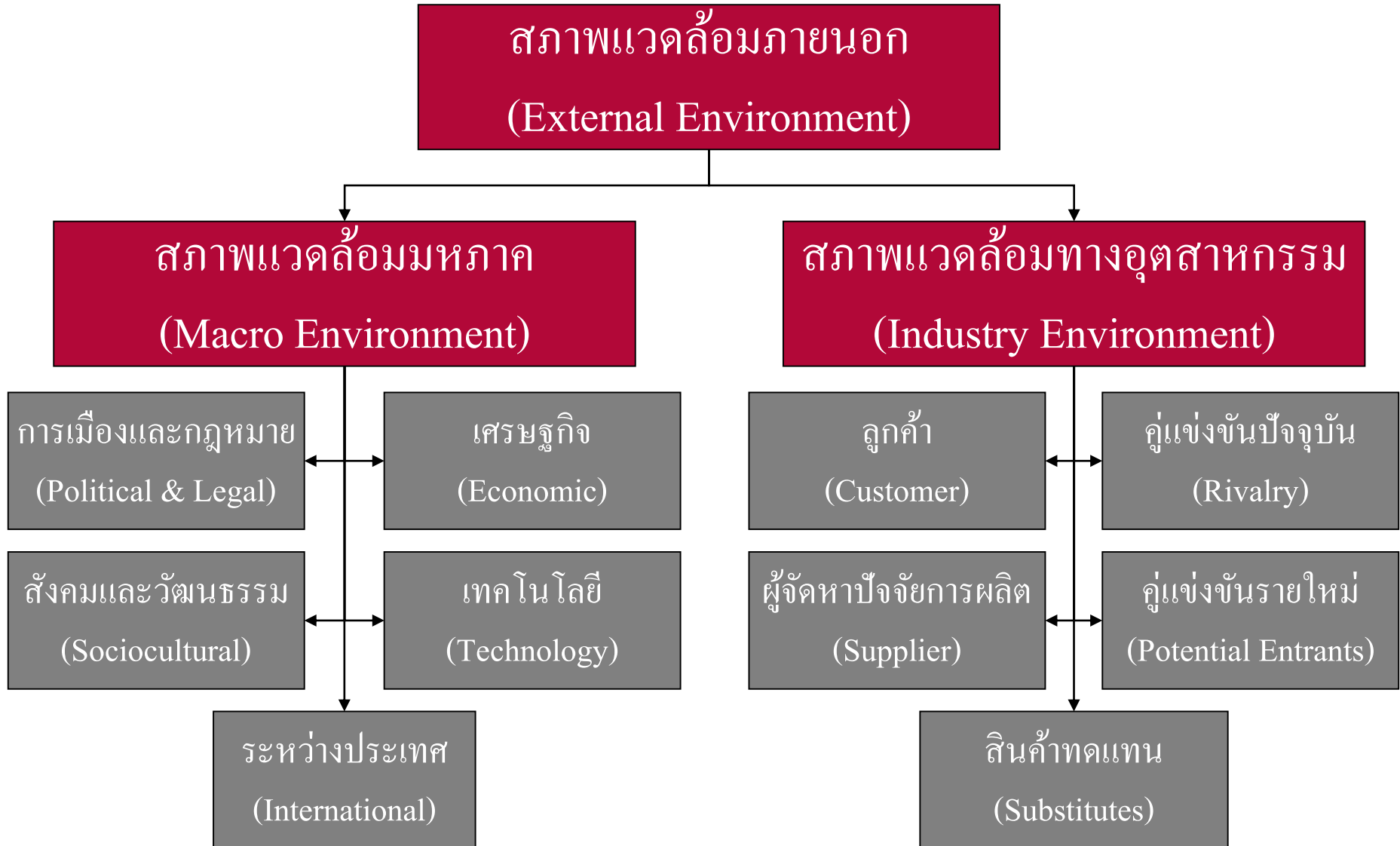


สภาพแวดล้อมทางการจัดการ

สภาพแวดล้อมทางการจัดการสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

- I. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment)
 - A) สภาพแวดล้อมทางมหภาค (Macro Environment)
 - B) สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Industry Environment)
- II. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

I สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)



A สภาพแวดล้อมมหภาค

- 1) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย
- 2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
- 3) สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม
- 4) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี
- 5) สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ

1) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

- ความมั่นคงทางการเมือง (Political Stability)
- การฉ้อราษฎร์บังหลวง (Corruption)
- นโยบายของรัฐบาล (Government Policy)
- กฎหมายแรงงาน (Labor Law)
- กฎหมายภาษี (Tax Law)
- กฎหมายคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (Environment Law)

2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

- ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product)
- อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ (GDP Growth Rate)
- อัตราดอกเบี้ย (Interest Rate)
- อัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rate)
- อัตราแลกเปลี่ยน (Exchange Rate)
- เงินทุนสำรองระหว่างประเทศ (International Reserve)
- ดุลการค้า (Balance of Trade)
- ดุลการชำระเงิน (Balance of Payment)
- อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum Wage Rate)

3) สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม

- ค่านิยมของสังคม (Social Value)
- วิถีชีวิต (Life Style)
- มาตรฐานของการศึกษา (Educational Standard)
- อัตราการอ่านออกเขียนได้ (Language Literacy)
- ความใส่ใจในสุขภาพ (Health Concern)
- ปัญหาต่างๆ ทางสังคม (Social Problems)

4) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

- เทคโนโลยีด้านการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication Technology)
- เทคโนโลยีด้านพลังงานทางเลือก (Alternative Energy Technology)
- เทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology)
- เทคโนโลยีนาโน (Nano Technology)
- การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Development & Transfer)

5) สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ

- องค์การการค้าโลก (World Trade Organization)
- กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund)
- ความขัดแย้งระหว่างประเทศ (International Conflict)
- การรวมกลุ่มพันธมิตรทางการค้า (Trading Blocs)
- ข้อตกลงเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Agreement)

B สภาพแวดล้อมทางตรง (Direct Environment)

- 1) ลูกค้า (Customer)
- 2) คู่แข่งขันปัจจุบัน (Rivalry)
- 3) คู่แข่งขันรายใหม่ (Potential Entrants)
- 4) ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต (Supplier)
- 5) สินค้าทดแทน (Substitutes)

II สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

- 1) ระบบงาน (System)
- 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders)
- 3) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facility)
- 4) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)
 - คุณค่า ค่านิยม (Values)
 - ความเชื่อ (Beliefs)
 - บรรทัดฐาน (Norms)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

<p>จุดแข็ง (Strength)</p> <p>สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็น “ข้อได้เปรียบ” ทางการแข่งขัน</p>	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็น “ข้อเสียเปรียบ” ทางการแข่งขัน</p>
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่ “เอื้อประโยชน์” ต่อกิจการ</p>	<p>อุปสรรค (Threat)</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่เป็น “อุปสรรค” ต่อกิจการ</p>

การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Environment Management)

- 1) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
 - การกันสำรอง (Buffering)
 - สำรองอุปสงค์
 - สำรองอุปทาน
 - การเกลี่ย (Smoothing)
 - ลดปัญหาการผันผวนของราคาตามฤดูกาล
 - ลดราคาห้องพักรในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว

การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Environment Management)

- 2) การใช้สภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ (Favorability)
- การรวมกลุ่มพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance)
 - การควบรวมกิจการ (Merger & Acquisition)
 - จัดตั้งสมาคมการค้า (Trade Association)
 - ส่งตัวแทนเข้าไปมีบทบาททางการเมือง (Political Activity)
 - คัดสรรผู้มีชื่อเสียงเข้ามาในองค์กร (Recruiting)

การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Environment Management)

- 3) การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้องค์กร (Environmental Shift)
- นำองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่
 - กระจายธุรกิจออกไปในธุรกิจอื่น (Diversify)
 - ขายกิจการ (Divestiture)

บทที่ 4 : ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางการจัดการ
(Social Responsibility and Management Ethics)

ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม (Level of Social Responsibility)



ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม (Level of Social Responsibility)

1) ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ

- เป็นความรับผิดชอบต่อขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร
- แสวงหาผลตอบแทนทางธุรกิจและจัดสรรให้ผู้เกี่ยวข้อง

2) ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย

- เป็นหน้าที่ของพลเมืองที่มีต่อรัฐ
- การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับของรัฐ
- หากฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามจะได้รับโทษ

ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม (Level of Social Responsibility)

3) ความรับผิดชอบต่อระดับจริยธรรม

- จริยธรรม หมายถึง ข้อปฏิบัติที่ดีงามและเหมาะสมด้วยคุณธรรมและศีลธรรม
- ไม่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร
- หากไม่ปฏิบัติจะไม่ได้รับโทษอย่างเป็นทางการแต่ได้รับการลงโทษจากสังคม

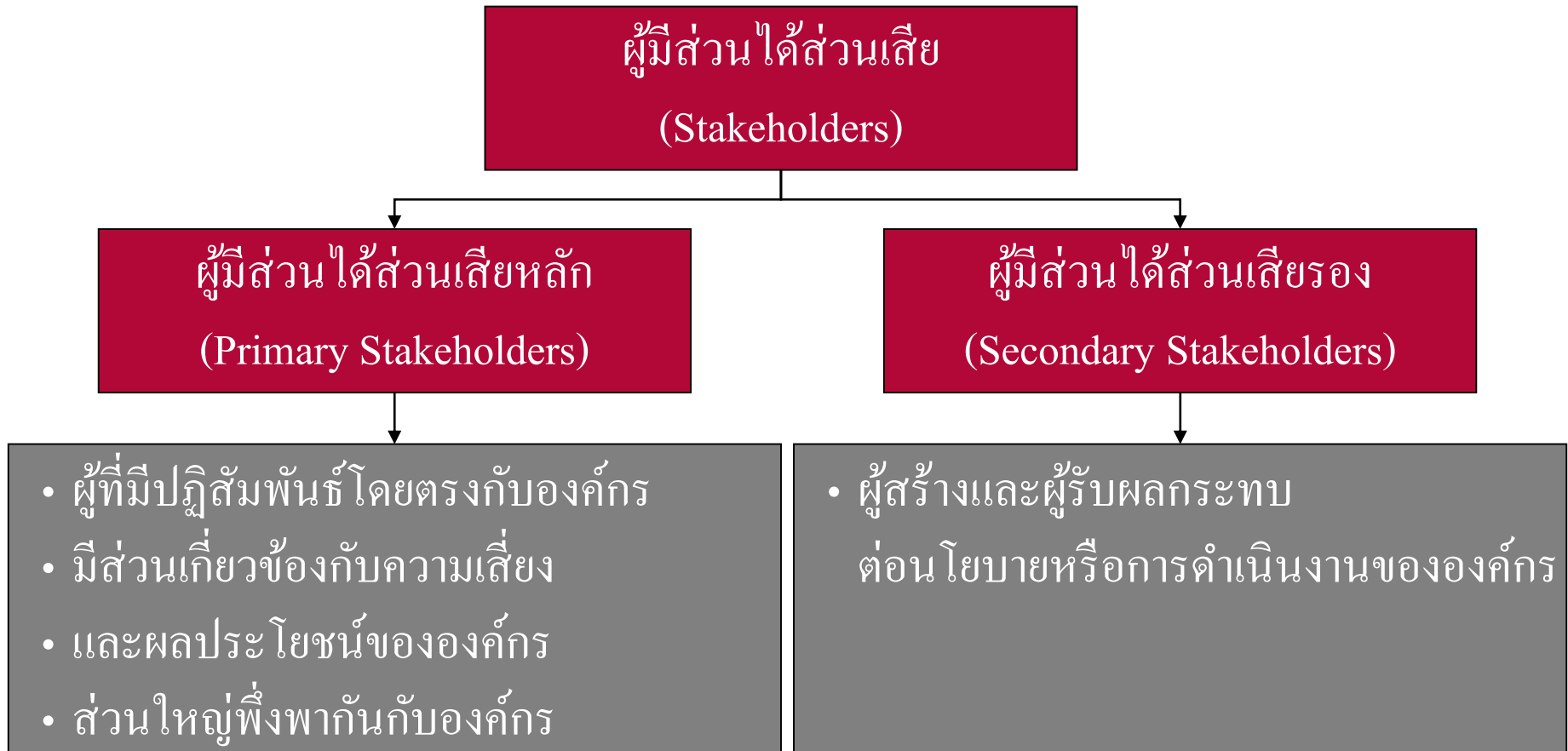
4) ความรับผิดชอบต่อสมัครใจ

- มีความละเอียดลึกซึ้งและมีอุดมคติสูงกว่าความรับผิดชอบต่อระดับจริยธรรม
- หากไม่ปฏิบัติไม่ได้รับโทษทางกฎหมายและโทษทางสังคม
- ใช้วิจารณญาณของตนด้วยความรอบคอบสุขุมในการปฏิบัติและตัดสินใจ

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

- ความรับผิดชอบต่อสุขภาพและสวัสดิภาพของบุคคล (Health and Welfare)
- ความรับผิดชอบต่อคุณภาพและบริการ (Products and Services)
- ความรับผิดชอบต่อข้อมูลข่าวสาร และการศึกษา (Information and Education)
- ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment)
- ความรับผิดชอบต่อศาสนาและวัฒนธรรม (Religion and Culture)
- ความรับผิดชอบต่อสิทธิมนุษยชน (Human Rights)

ความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์และความสนใจแตกต่างกัน หากกลุ่มต่างๆ ไม่ได้รับการตอบสนองย่อมมีพฤติกรรมและปฏิกิริยาตอบสนององค์กรในลักษณะต่างๆกันออกไป

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

- ลูกจ้าง (Employees)
- ผู้ถือหุ้นและเจ้าของ (Stockholders & Owners)
- ลูกค้า (Customers)
- ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers)
- คู่แข่ง (Competitors)
- ผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Distributors)
- เจ้าหนี้ (Creditors)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ตัวอย่างผลประโยชน์/ความสนใจ	ตัวอย่างพฤติกรรม/ปฏิกิริยาตอบโต้
1. ลูกจ้าง (Employees)	ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคง และปลอดภัย ความเป็นธรรมในด้านต่างๆ	ระดับความทุ่มเทในการทำงาน การเจรจาต่อรอง การประท้วง และการฟ้องศาลแรงงาน
2. ผู้ถือหุ้นและเจ้าของ (Stock holders & Owners)	ผลตอบแทนจากการลงทุน อำนาจในการบริหาร	การแต่งตั้งผู้บริหารตลอดจน การอนุมัติงบการเงิน แผนงาน และการตรวจสอบ
3. ลูกค้า (Customers)	คุณภาพค้ำราคา ได้รับสินค้า/บริการ ตามที่ต้องการ	เลิกซื้อสินค้าจากกิจการนั้น แจ้งความไม่เป็นธรรมต่อสำนักงาน คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค
4. ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier)	ได้รับเงินค่าขายตามเวลาและเงื่อนไขที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ระยะยาวทางธุรกิจ	เลิกค้าขายกับองค์กร
5. คู่แข่ง (Competitors)	อยู่รอด เติบโต และมีกำไร	ตัดราคา แข่งขันโดยไม่เป็นธรรม
6. ผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Distributors)	ได้รับสินค้าตามเวลาและเงื่อนไขที่เหมาะสม	เลิกจัดจำหน่ายสินค้าขององค์กร
7. เจ้าหนี้ (Creditors)	รับเงินต้นและดอกเบี้ยครบตามกำหนด	ฟ้องยึดทรัพย์ ติดตามทวงถามเร่งรัดชำระหนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง

- ชุมชนท้องถิ่น (Local Community)
- รัฐบาล (Government)
- สภาพแวดล้อมระดับโลก (Global Environment)
- นักกิจกรรมเพื่อสังคม (Activist)
- สื่อมวลชน (Mass Media)
- การรับฟังความเห็นของสาธารณชน (Public Hearings)
- กลุ่มสมาคมการค้าต่างๆ (Trade Associations)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง	ตัวอย่างผลประโยชน์/ความสนใจ	ตัวอย่างพฤติกรรม/ปฏิกิริยาตอบโต้
1. ชุมชนท้องถิ่น (Local Community)	เกิดการจ้างงานในท้องถิ่น การเกิดมลพิษ	การชุมนุมสนับสนุน/ประท้วง
2. รัฐบาล (Government)	ภาษี, ความร่วมมือในการพัฒนาเศรษฐกิจ	การตรวจสอบ การควบคุม การลงโทษ การออกกฎหมายข้อบังคับ
3. สภาพแวดล้อมระดับโลก (Global Environment)	ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม, ไม่กีดกันทางการค้า, การจำกัดอาวุธนิวเคลียร์	การแทรกแซงจากองค์กรระหว่างประเทศ การคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ
4. นักกิจกรรมเพื่อสังคม (Activist)	การละเมิดสิทธิมนุษยชน, การรักษาความเป็นธรรมในสังคม	ส่งตัวแทนร่วมเจรจา, การปลุกระดม
5. สื่อมวลชน (Mass Media)	การได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง, การไม่ปิดบังข้อมูล	นำเสนอข่าว, ตลกดจนวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์
6. การรับฟังความเห็นของสาธารณชน (Public Hearings)	เพื่อเปิดเผยข้อเท็จจริง และเป็นเวทีให้สาธารณชนได้แสดงความคิดเห็น	ต้องดำเนินการตามกระบวนการที่กฎหมายกำหนด สร้างแรงกดดันแก่องค์กร/หน่วยงานรัฐ
7. กลุ่มสมาคมการค้าต่างๆ (Trade Associations)	เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และเป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มอื่นๆ	การสนับสนุนหรือต่อต้านนโยบาย และการดำเนินขององค์กร

แนวปฏิบัติในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

- เคารพกฎหมาย
- พுகแต่ความจริง
- ทำในสิ่งที่ถูกต้องเท่านั้น
- เคารพผู้อื่น
- ไม่ทำร้ายหรือทำให้ผู้อื่นได้รับอันตราย
- สร้างการมีส่วนร่วม
- ดำเนินตามความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอยู่อย่างเต็มที่

จรรยาบรรณ (Code of Ethics)

- จรรยาบรรณ หมายถึง ข้อประพฤติ ปฏิบัติ หรือ หลักความประพฤติที่ดีงามเหมาะสม มีคุณธรรม และถูกต้องตามศีลธรรมที่ประมวลขึ้นเป็นจรรยาบรรณเพื่อใช้กับผู้ประกอบวิชาชีพด้านนั้นๆ
 - ตัวอย่างองค์กรวิชาชีพที่กำหนดจรรยาบรรณ เช่น
 - แพทยสภา
 - สภานายความ
 - สมาคมนักข่าวแห่งประเทศไทย
- ฯลฯ
- (อาจเป็นองค์กรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้)

จรรยาบรรณ (Code of Ethics)

- ประโยชน์ของจรรยาบรรณ
 - ส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานของวิชาชีพให้เหมาะสม
 - ทำให้เกิดความภูมิใจในตนเองและวิชาชีพ
 - ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีงาม
 - ได้รับความไว้วางใจจากสังคม

บทที่ 5 : การวางแผน (Planning)

บทบาทและความสำคัญ

- หากไม่มีการวางแผน
 - สมาชิกทำงานโดยไม่มีเป้าหมายและทิศทาง นำมาสู่ความสับสน
 - สมาชิกแต่ละคนไม่อาจทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงาน
 - สมาชิกอาจใช้ความพยายามทำงานในทิศทางที่แตกต่างกันและขัดแย้งกันเอง
 - สมาชิกไม่ทราบบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองและผู้อื่น
 - ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขาดการประสานงานระหว่างกัน
 - เกิดความสูญเปล่าหรือความเสียหายในการทำงาน

ประโยชน์ของการวางแผน

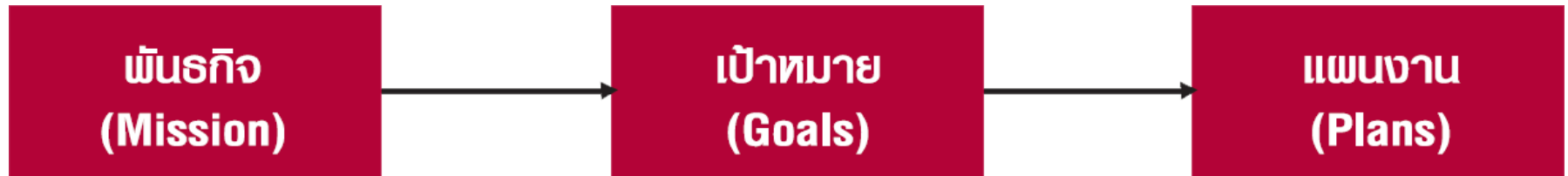
ช่วยเพิ่มหรือทำให้มีขึ้น

- มีเป้าหมายและทิศทางในการทำงานร่วมกัน
- สมาชิกขององค์กรเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนและสามารถประสานงานกับผู้อื่น
- ประหยัดเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานอันเนื่องมาจากการทำงานในทิศทางเดียวกัน ประสานและสอดคล้องไม่ขัดแย้งกัน
- เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเมื่อได้รับผลตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้
- มีแนวทางในการประเมินผลและการควบคุมการทำงาน
- ฝึกให้สมาชิกทำหน้าที่ทางการจัดการได้ถูกวิธี

ช่วยลด

- ลดความสับสนอันเนื่องมาจากการขาดเป้าหมายและแผนงาน
- ลดความขัดแย้งและความล่าช้าในการทำงานจากการที่แต่ละฝ่ายทำงานโดยไม่ประสานงานกัน
- ลดความสูญเปล่าและความเสียหายซึ่งอาจเกิดขึ้น
- ลดความไม่พอใจและความท้อแท้อันเกิดจากการทำงานโดยไม่มีเป้าหมาย
- ลดความผิดพลาดอันเกิดจากการไม่มีการวางแผน

กระบวนการวางแผนพื้นฐาน (Basic Planning process)



พันธกิจ เป้าหมาย และ แผนงาน ของกิจกรรมการประชุมเชียร์และรับน้องใหม่

พันธกิจ	เป้าหมายกับน้องใหม่	แผนงาน
<ul style="list-style-type: none">- การสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none">- ทำให้น้องใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม- ทำให้น้องใหม่เรียนรู้ในการทำงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none">- การสอนร้องเพลงเชียร์- การจัดกิจกรรมรับน้องใหม่

องค์ประกอบพันธกิจ (Mission)

ปัจจัย/องค์ประกอบ(Factors/Components)

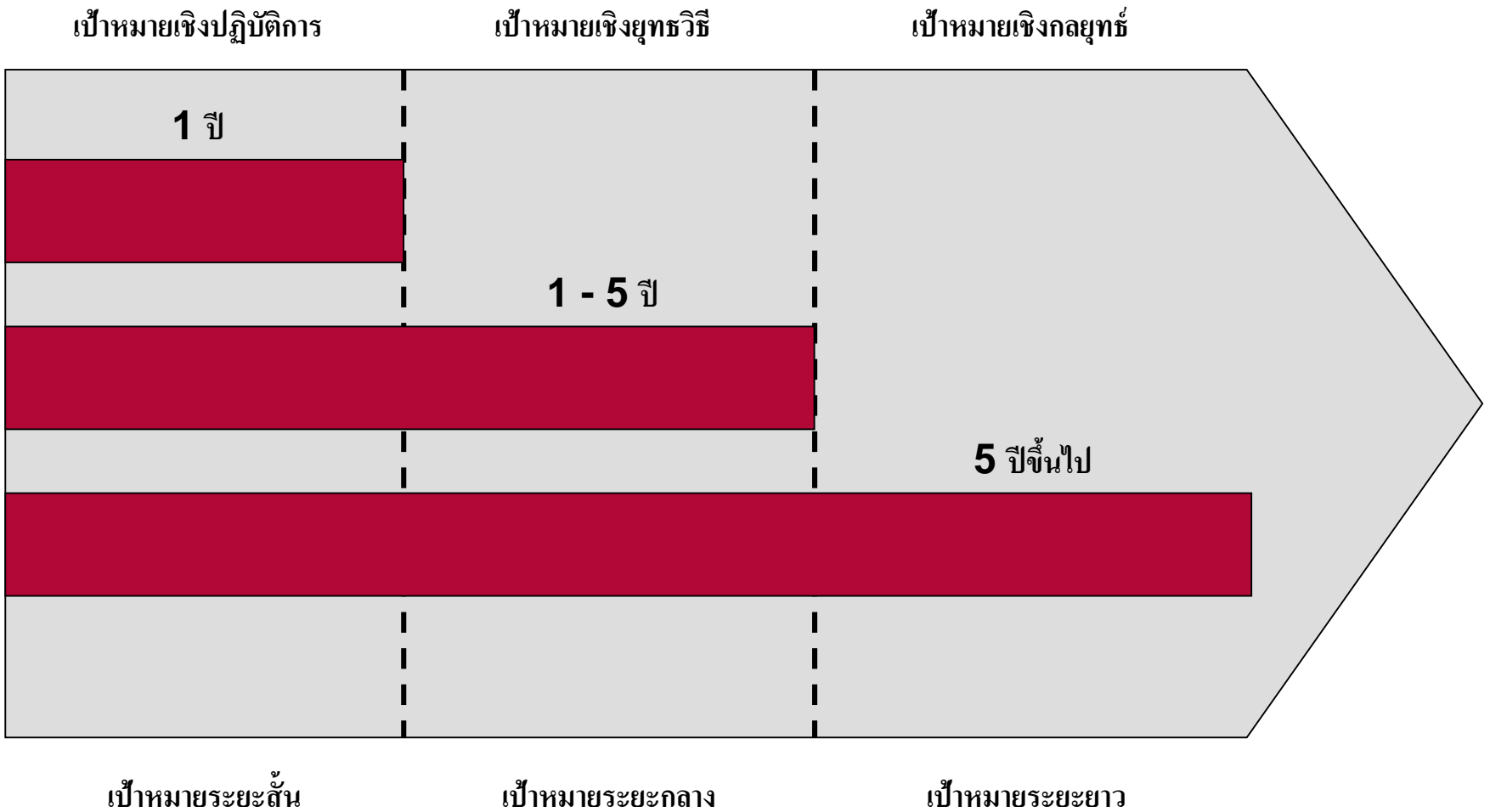
1. ลูกค้า (Customer)
2. สินค้าหรือบริการ (Products or Services)
3. ทำเลที่ตั้ง (Location)
4. เป้าหมายทางเศรษฐกิจ (Economic Objective)
5. เทคโนโลยี (Technology)
6. ปรัชญา (Philosophy)
7. จุดแข็ง (Strength)
8. ภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ (Public Image)
9. พนักงาน (Employees)

รายละเอียด(Details)

- ลูกค้าหลักหรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมายขององค์กรคือใคร หรือบุคคลกลุ่มไหนเป็นผู้ที่จะใช้ผลผลิตหรือบริการขององค์กร
- สินค้าหรือบริการหลักขององค์กรคืออะไร
- องค์กรมีทำเลที่ตั้งหรือสถานที่ภูมิประเทศในการประกอบการแบบใด หรือมุ่งหวังที่จะทำการแข่งขันในตลาดใด
- เป้าหมายทางเศรษฐกิจหรือเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร เช่น ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น
- การเลือกใช้เทคโนโลยี หรือความโดดเด่นในเทคโนโลยีขององค์กร
- ครอบคลุมถึงความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร
- ความแข็งแกร่งขององค์กรในด้านต่างๆ หรือความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
- ภาพลักษณ์ขององค์กรที่สาธารณะพึงรับรู้ หรือข้อควรคำนึงด้านภาพลักษณ์ต่อสาธารณะที่องค์กรควรให้ความสำคัญ
- ลักษณะเฉพาะของพนักงาน หรือประเด็นต่างๆ ด้านพนักงานที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

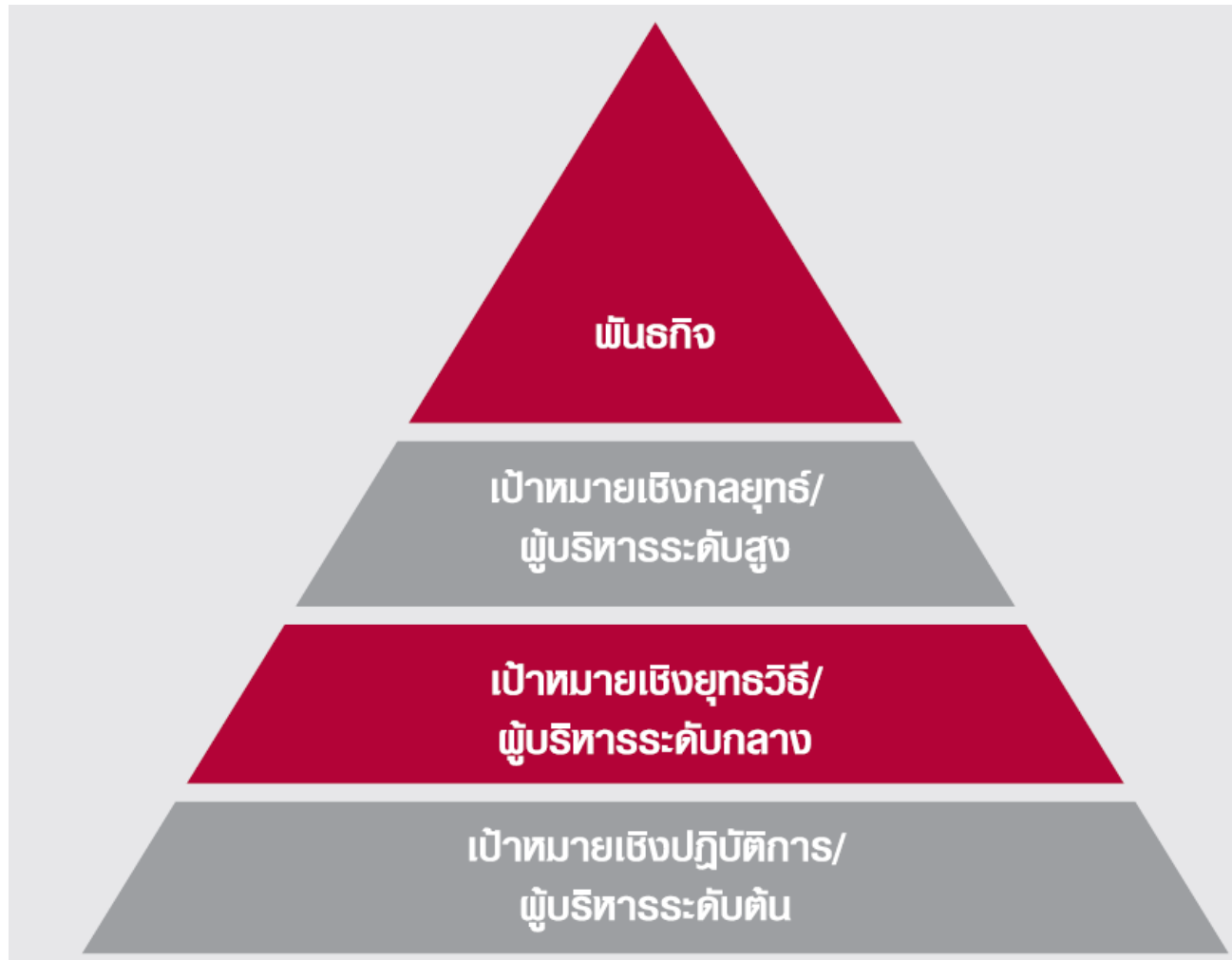
ประเภทของเป้าหมาย (Types of Goals)

- แบ่งตามระยะเวลา



ประเภทของเป้าหมาย (Types of Goals)

- แบ่งตามระดับการบริหารงาน



เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal)

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Areas of Strategic Goal)

รายละเอียด

1. การตลาด (Market)

2. นวัตกรรม (Innovation)

3. ทรัพยากรบุคคล
(Human Resources)

4. การเงิน
(Financial Resources)

5. สินทรัพย์ทางกายภาพ
(Physical Asset)

6. ผลิตภาพ (Productivity)

7. ความรับผิดชอบต่อสังคม
(Social Responsibility)

8. กำไร (Profit)

ส่วนแบ่งการตลาดที่องค์กรต้องการ หรือ

สินค้าใหม่ที่บริษัทจะออกวางจำหน่ายในระยะยาว

หมายถึงเป้าหมายขององค์กรในการมีสินค้าที่เป็นนวัตกรรมออกสู่ตลาด

หรือมีเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าหรือการทำงานที่เป็นของใหม่

และไม่เคยใช้งานมาก่อน

ครอบคลุมถึงเป้าหมายในด้านแหล่งที่มาของทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนถึงเป้าหมายในผลงานของ

ทรัพยากรบุคคล

องค์กรบางองค์กรซึ่งความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับทรัพยากรทางการเงิน

อาจจำเป็นต้องระบุแหล่งที่มาทางการเงินขององค์กรเป็น

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

องค์กรบางแห่งอาจระบุเป้าหมายเกี่ยวกับการสร้างโรงงานหรือการปรับปรุง

สินทรัพย์ทางกายภาพขององค์กร เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านหนึ่งขององค์กร

หมายถึงระดับความสามารถในการเพิ่ม

และปรับปรุงประสิทธิภาพทางการผลิตขององค์กร

หมายถึง การระบุถึงเป้าหมายขององค์กรในการแสดงความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคม อาทิ การคืนกำไรสู่สังคม และการช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ

หมายถึงการกำหนดผลกำไรที่องค์กรประสงค์ เช่น อัตราผลตอบแทนต่อเงิน

ลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราจ่ายเงินปันผล

อัตราการเพิ่มขึ้นของราคานั้น

เป้าหมายระดับต่างๆ ขององค์กร

พันธกิจ

เป็นธุรกิจที่นำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อแสวงหาผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดอย่างมีจริยธรรม

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดจาก 20% เป็น 30% และเพิ่มกำลังการผลิต 2 เท่าภายใน 3 ปี
- รักษาระดับกำไรต่อยอดขาย 20%
- รักษาระดับเงินปันผล 50% ของกำไรสุทธิ

เป้าหมายเชิงยุทธวิธี

ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต

- ลดต้นทุนการผลิต 3% ต่อปี
- เพิ่มกำลังการผลิต 25% ในสิ้นปี

ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด

- แนะนำสินค้าใหม่ 3 รายการเข้าสู่ตลาดภายในสิ้นปี
- เพิ่มยอดขาย 20% ในปีนี้

ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี

- รักษาระดับทุนต่อหนี้สินไม่เกิน 2 ต่อ 1
- ขยายวงเงินกู้ยืมกับธนาคารอีก 50 ล้านบาทในสิ้นปี

ผู้จัดการโรงงาน

- ลดการสูญเสียให้เหลือน้อยกว่า 50 PPM ในสิ้นปี
- รับพนักงานเพิ่มอีก 100 คนเพื่อรองรับการเพิ่มกำลังการผลิต

เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ

ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและประชาสัมพันธ์

- ผลิตโฆษณา 3 ชิ้นผ่านสื่อโทรทัศน์ให้เสร็จใน 3 เดือน
- ให้มีข่าวประชาสัมพันธ์องค์กรอย่างน้อยเดือนละ 5 ครั้งในสื่อต่างๆ

ผู้จัดการฝ่ายวิเคราะห์การเงิน

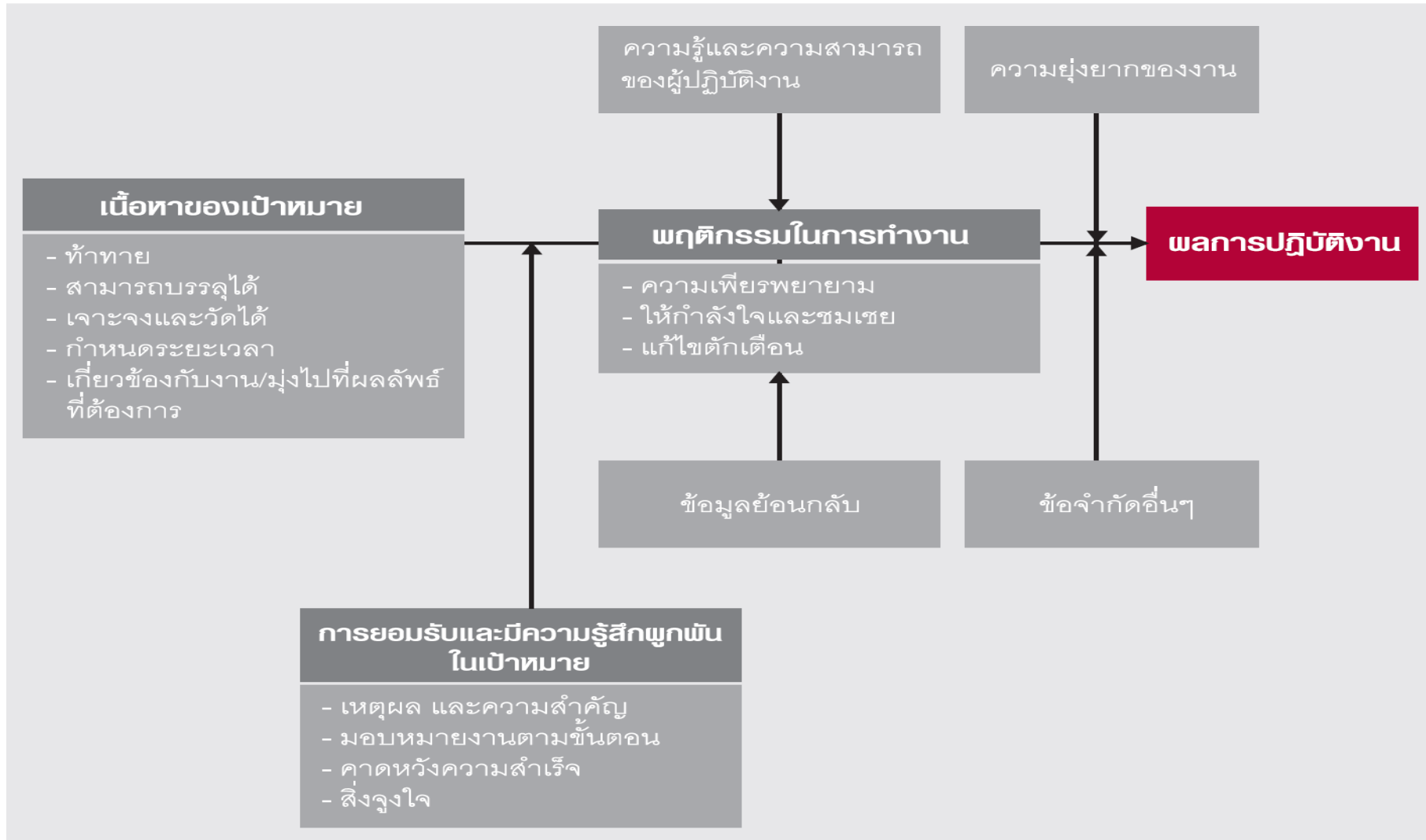
- ส่งรายงานการวิเคราะห์ทางการเงินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบภายใน 7 วัน นับแต่ได้รับงบการเงิน

องค์ประกอบของเป้าหมาย (Goal Content)

C-SMART:

- ทำทาย (Challenging)
- เฉพาะเจาะจงและวัดได้ (Specific and Measurable)
- สามารถบรรลุได้ (Attainable)
- เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งไปที่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Relevant and Result Oriented)
- กำหนดระยะเวลา (Time Limited)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมาย



ข้อพึงระวังในการตั้งเป้าหมาย (Potential Pitfalls)

- กรณีตั้งเป้าหมายสูงเกินไปหรือเป้าหมายไม่เหมาะสม
 - เกิดความเสี่ยงสูงในการทำงาน
 - เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง
 - สมาชิกภายในองค์กรอยู่ในภาวะกดดันและมีความเครียดสูงเกินไป
 - ผู้ปฏิบัติงานทำทุกวิถีทางเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยไม่เลือกวิธีการ

ข้อพึงระวังในการตั้งเป้าหมาย (Potential Pitfalls)

- กรณีไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
 - ทำให้ความเชื่อมั่นในตนเองลดน้อยลง
 - นำไปสู่ความไม่มั่นใจในการทำงาน
 - ท้อแท้หมดกำลังใจ
 - ผู้บริหารต้องให้กำลังใจและสร้างความเชื่อมั่น

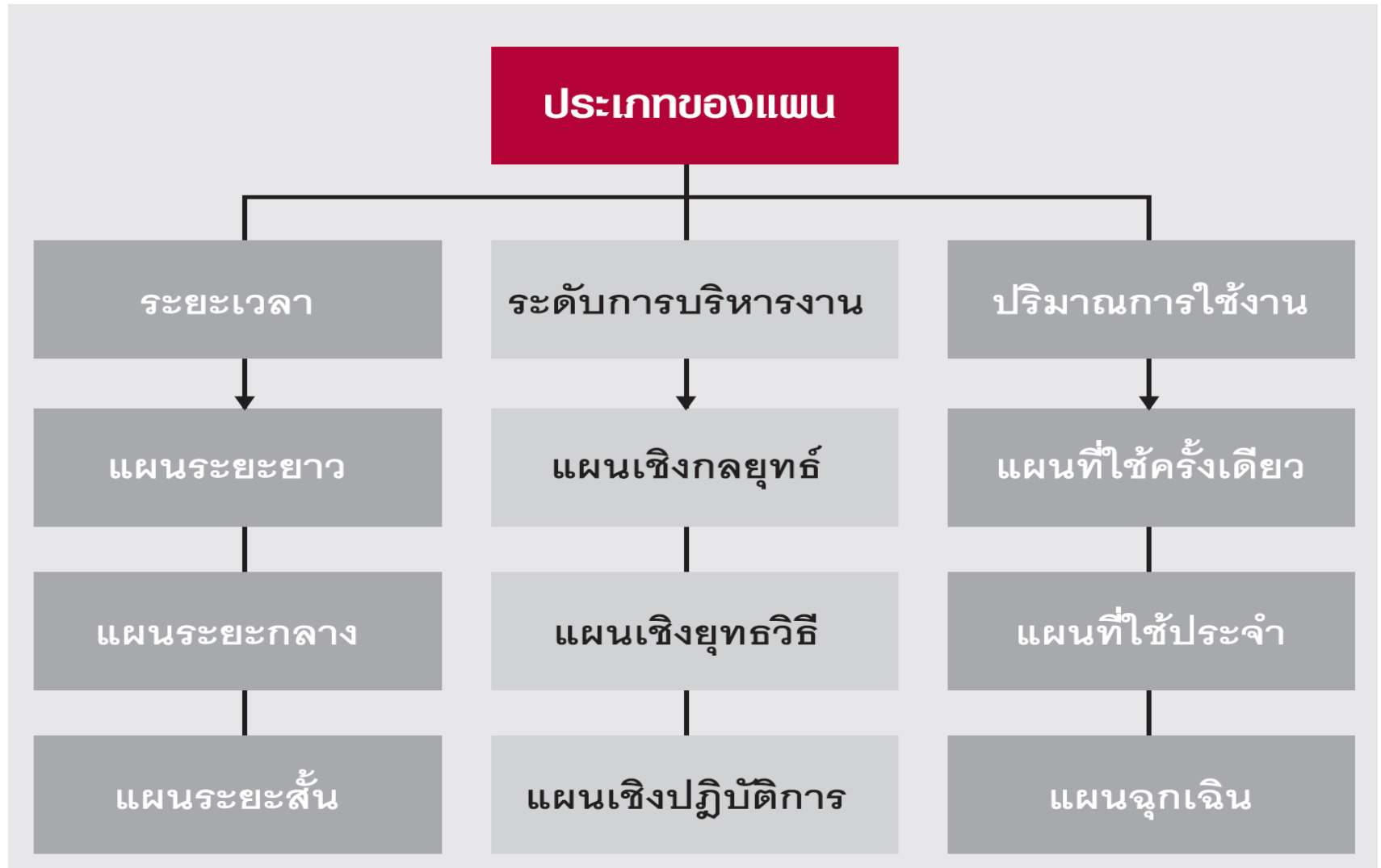
ข้อพึงระวังในการตั้งเป้าหมาย (Potential Pitfalls)

- กรณีที่ตั้งเป้าหมายไม่ครบทุกด้านหรือเน้นไม่ครบทุกช่วงเวลา
 - ผู้ปฏิบัติงานมุ่งเน้นดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายในด้านดังกล่าวก่อนจนละเลยเรื่องอื่นๆ
 - ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะสั้นมากเกินไปจนละเลยการดำเนินการเพื่อผลระยะยาว
 - ผู้บริหารต้องคิดและตั้งเป้าหมายให้ครบทุกด้าน
 - ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานมองภาพรวมขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

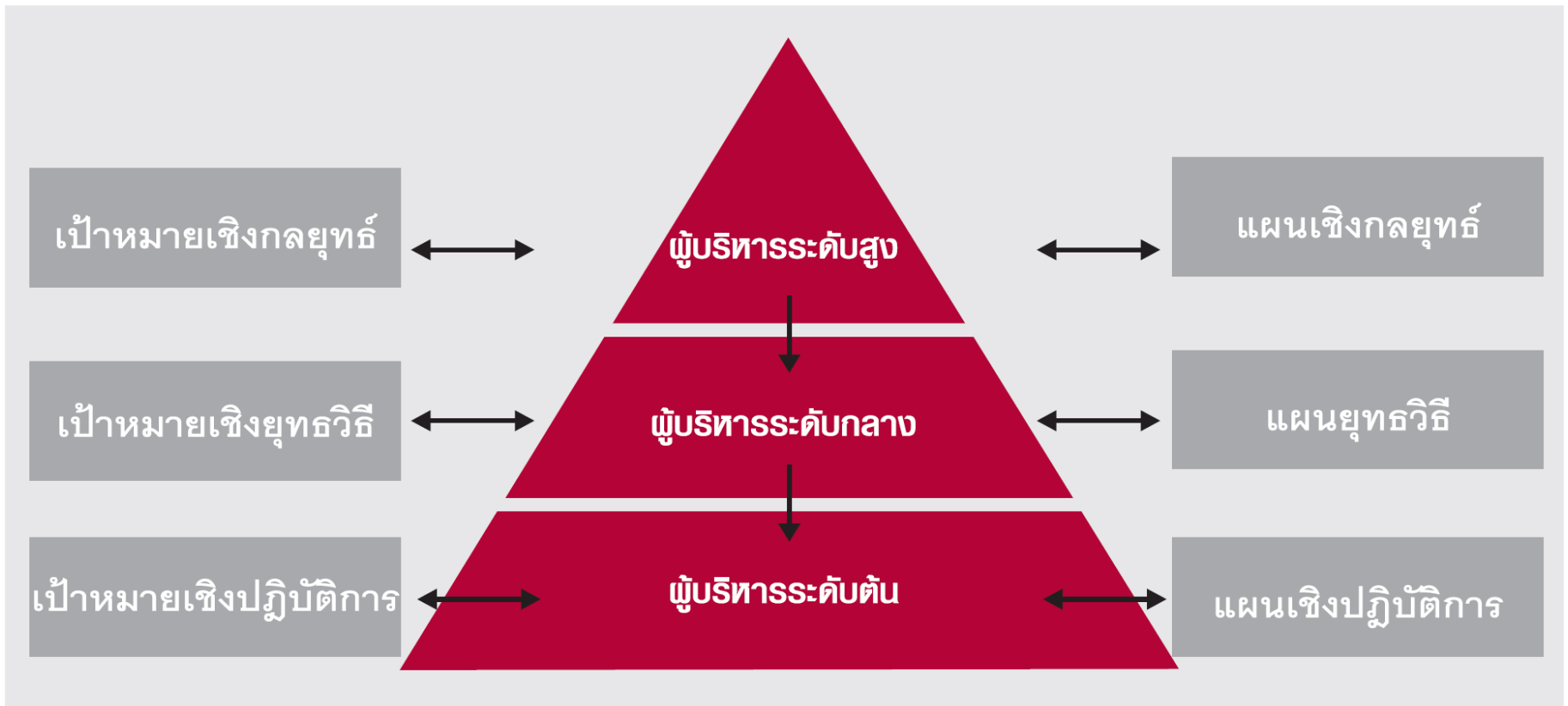
แผน (Plan)

- วิธีการซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย
- จำเป็นต้องจัดทำแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย
- และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจที่กำหนดขึ้น

ประเภทของแผน (Types of Plans)



แผนตามระดับการบริหาร



แผนตามปริมาณการใช้งาน

- **แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single-use Plan)**
 - โครงการ (Project) : ระบุกิจกรรม วิธีการทำงาน กำหนดเวลา ฯลฯ
 - โครงการ (Program) : ประกอบด้วยกิจกรรม/โครงการหลายอย่างรวมด้วยกัน
- **แผนที่ใช้ประจำ (Standing Plan)**
 - กฎ (Rules) : ระบุสิ่งที่ต้องกระทำหรือห้ามกระทำ, ไม่ต้องใช้พิจารณา
 - นโยบาย (Policy) : ระบุแนวทางกว้างๆ ในการปฏิบัติงาน ใช้พิจารณา
 - ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) : ระบุรายละเอียดและวิธีปฏิบัติแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

แผนตามปริมาณการใช้งาน

- **แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)**
 - ไม่มีกำหนดระยะเวลาการใช้งานที่ชัดเจน
 - นำมาใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน

ลักษณะของแผนที่ดี

- ปฏิบัติได้จริงและมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
(Practical and Goal Oriented)
- ชัดเจน (Clear)
- ประหยัดและมีประสิทธิภาพ (Cost Effective and Efficient)
- ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ (Flexible and Adaptable)
- เป็นที่ยอมรับ (Acceptable)

อุปสรรคในการวางแผน

- ผู้บริหาร
 - ไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน
 - ขาดวิสัยทัศน์ ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
 - ขาดความรู้และทักษะในการวางแผน
- ผู้ปฏิบัติตามแผนและสมาชิกในองค์กร
 - ผู้ปฏิบัติงานเสียประโยชน์จากการวางแผนหรือการปฏิบัติตามแผน
 - ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสามารถปฏิบัติตามแผนหรือตั้งใจไม่ปฏิบัติตาม
- ปัจจัยอื่นๆ
 - ขาดทรัพยากรที่จำเป็น เช่น บุคลากร และ เงิน เป็นต้น
 - สภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป

เครื่องมือในการวางแผน (Planning Tools)

- การบริหารโครงการตามองค์ประกอบงาน
(Function-oriented Project Management)
- การบริหารโครงการตามความรับผิดชอบ
(Responsibility-oriented Project Management)
- แกนที่ชาร์ต
(Gantt Chart)

ตัวอย่างการบริหารโครงการตามองค์ประกอบงาน

ประเด็น	รายละเอียด										
1. หลักการและเหตุผล	เป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่าการทำงานให้ราบรื่นและประสบความสำเร็จ สมาชิกในองค์กรต้องเข้าใจกระบวนการทำงานและร่วมมือกันลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรและไม่มองเฉพาะประโยชน์ส่วนตน จึงจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกร่วมเป็นทีมงานของสมาชิก วิธีการสร้างความร่วมมือนี้สามารถสร้างเสริมได้โดยการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกัน										
2. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อสร้างความเป็นทีมงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร - เพื่อให้สมาชิกได้รู้สึกผ่อนคลายจากการปฏิบัติงานประจำ - เพื่อให้สมาชิกได้ทำความรู้จักซึ่งกันและกันมากขึ้น 										
3. กำหนดเวลา	- ใช้เวลา 3 วัน 2 คืน ระหว่างวันที่....										
4. สถานที่	- โรงแรมวิรันดา รีสอร์ท แอนด์ สปา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี										
5. วิธีการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีกิจกรรม Walk Rally 2. ให้สมาชิกจัดการแสดงเป็นกลุ่มๆ ละ 7 คน 3. ให้วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม รวมทั้งการบรรยายสรุปผล 										
6. ผู้ร่วมโครงการ	- ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงขององค์กรรวม 40 คน										
7. ผู้รับผิดชอบโครงการ	- ศูนย์ฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล										
8. งบประมาณที่ใช้	<table border="0"> <tr> <td>1. ค่ารถโค้ชปรับอากาศ</td> <td>30,000 บาท</td> </tr> <tr> <td>2. ค่าที่พักและอาหาร คนละ 8,000 บาท รวม 40 คน</td> <td>320,000 บาท</td> </tr> <tr> <td>3. ค่าตอบแทนวิทยากร</td> <td>100,000 บาท</td> </tr> <tr> <td>4. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ</td> <td>20,000 บาท</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">รวม</td> <td>470,000 บาท</td> </tr> </table>	1. ค่ารถโค้ชปรับอากาศ	30,000 บาท	2. ค่าที่พักและอาหาร คนละ 8,000 บาท รวม 40 คน	320,000 บาท	3. ค่าตอบแทนวิทยากร	100,000 บาท	4. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	20,000 บาท	รวม	470,000 บาท
1. ค่ารถโค้ชปรับอากาศ	30,000 บาท										
2. ค่าที่พักและอาหาร คนละ 8,000 บาท รวม 40 คน	320,000 บาท										
3. ค่าตอบแทนวิทยากร	100,000 บาท										
4. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	20,000 บาท										
รวม	470,000 บาท										

ตัวอย่างเกณฑ์ชาร์ต

แผนการออกแบบและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่

รายการ	ผู้รับผิดชอบ	2549			2550		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1. ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่	ฝ่ายผลิต + ฝ่ายการตลาด						
2. ทดสอบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์	ฝ่ายผลิต + ฝ่ายการตลาด						
3. วางแผนการประชาสัมพันธ์สินค้า	ฝ่ายการตลาด + ฝ่ายขาย						
4. ผลิตสินค้า	ฝ่ายผลิต						
5. จัดจำหน่ายสินค้า	ฝ่ายขาย						
6. กิจกรรมส่งเสริมการตลาด	ฝ่ายการตลาด						

บทที่ 6 : การจัดองค์กร (Organizing)

บทบาทและความสำคัญของการจัดองค์กร

- ปัญหาที่อาจเกิดจากการจัดองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ
 - พนักงานไม่ทราบขอบเขตภาระหน้าที่ของตน
 - การตัดสินใจล่าช้าเนื่องจากการกระจายอำนาจไม่ชัดเจน
- ประโยชน์ของการจัดองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กร
 - เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพการงานของสมาชิกในองค์กร
 - สมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงสร้างสรรค์
 - องค์กรประสบความสำเร็จ

กระบวนการจัดองค์กร



กระบวนการจัดองค์กร หมายถึง การออกแบบงาน การจัดแผนงาน การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และ การประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การออกแบบงาน (Job Design)

- การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์กรในแต่ละตำแหน่งงาน
 - กำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Job Specialization)
 - ทางเลือกอื่นในการออกแบบงาน (Alternatives to Job Design)
 - การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
 - การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement)
 - การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
 - การกำหนดเวลาการทำงาน (Working Time)

กำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Job Specialization)

ข้อดี

- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร
- ประหยัดและลดอัตราการสูญเสีย
- หาบุคคลทำงานทดแทนในแต่ละตำแหน่งได้ง่าย
- เวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกพนักงานใหม่ต่ำ
- หน่วยงานมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น
- พนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกฝนให้ทำงานด้านอื่นๆ

ข้อจำกัด

- เหมาะกับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ
- ใช้ได้กับงานที่ไม่ต้องใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจที่ยุ่งยากซับซ้อน
- ไม่เป็นที่นิยมสำหรับผู้ที่ต้องการงานท้าทาย
- ไม่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะด้านความคิดและด้านบุคคล
- พนักงานเกิดความเครียด เบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำๆ

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

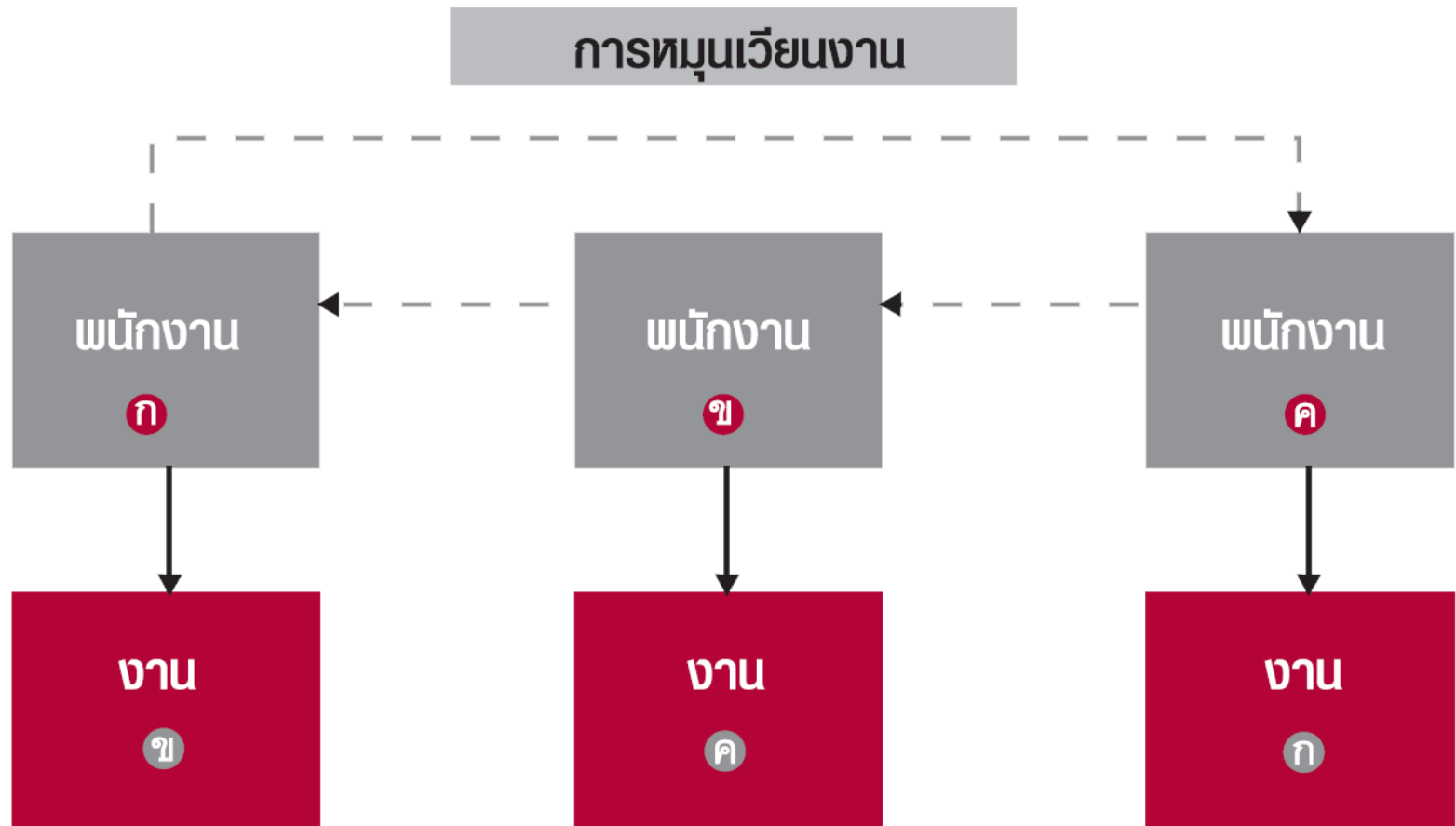
การหมุนเวียนงาน หมายถึง การกำหนดให้พนักงานสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่งาน เพื่อให้มีโอกาสหมุนเวียนไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานอื่นๆ ซึ่งแตกต่างจากเดิม

วิธีการ

- วางแผนล่วงหน้า
- กำหนดวิธีการและตำแหน่งที่ประสงค์
- กำหนดเวลาที่เหมาะสม

ปัญหา : เกิดความเบื่อหน่าย

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)



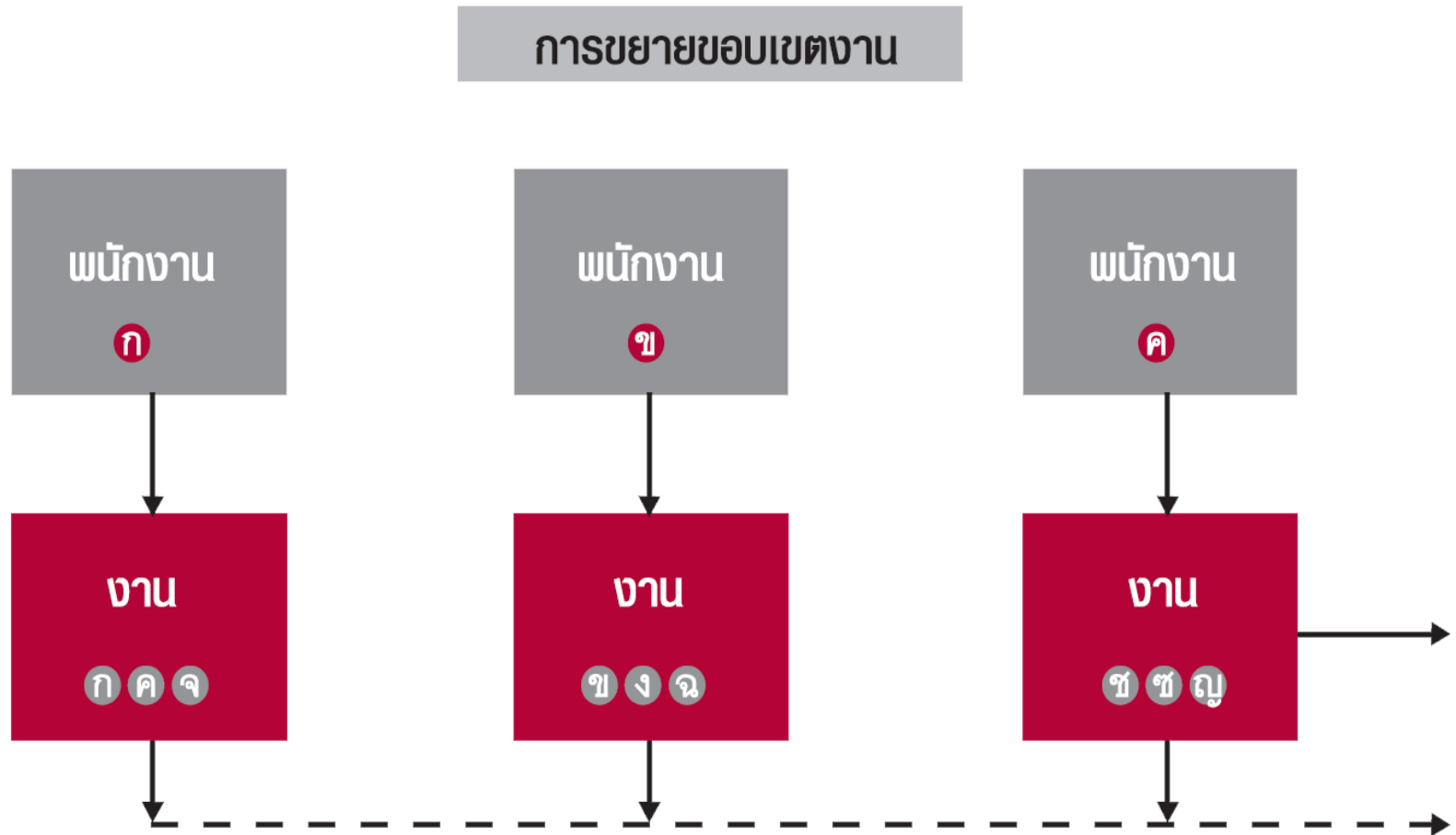
การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement)

การขยายขอบเขตงาน หมายถึง การเพิ่มปริมาณและความหลากหลายของงานในตำแหน่งหน้าที่หนึ่งๆ โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ทักษะและความรู้ความสามารถในลักษณะเดียวกับการทำหน้าที่เดิม

วิธีการ เพิ่มขอบเขตงาน (Increase Job Scope)

ปัญหา ความเบื่อหน่ายอาจเกิดขึ้นในระยะยาว

การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement)



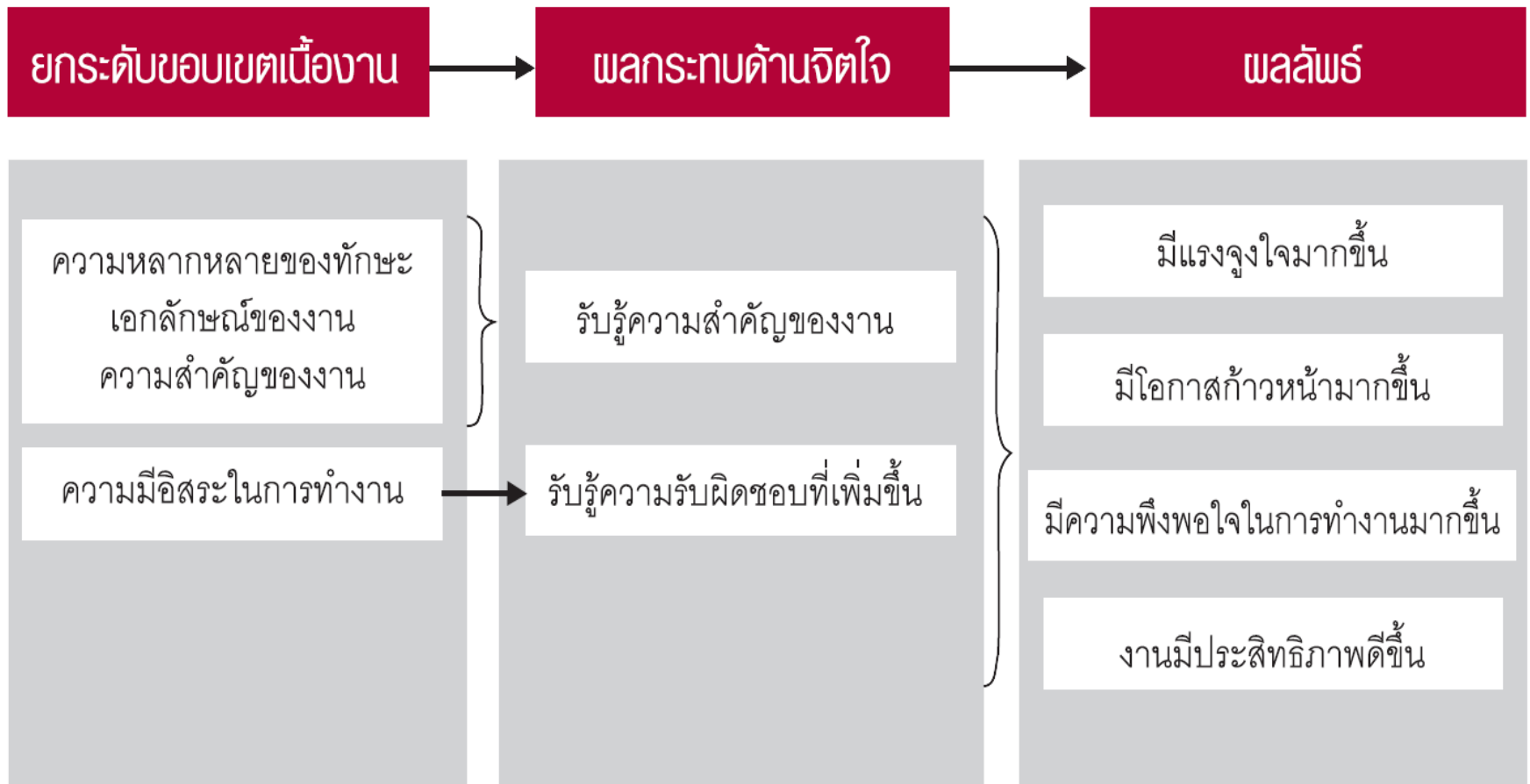
การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่างาน หมายถึง การยกระดับขอบเขตของเนื้องาน จนผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีความรับผิดชอบ การยอมรับ มีโอกาสประสบความสำเร็จ และมีความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานสูงขึ้น

วิธีการ เพิ่มความลึกของงาน (Increase Job Depth)

- Skill Variety: จำนวนกิจกรรมซึ่งใช้ทักษะต่างกัน
- Task Identity: ทำตั้งแต่ต้นจนจบ
- Task Significance: ผลงานของตนกระทบต่อผู้อื่น
- Task Autonomy: กำหนดวิธีและตารางการทำงานของตนเอง

การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment)



การกำหนดเวลาการทำงาน (Working Time)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ :

- เทคโนโลยีการสื่อสาร
- วิธีการใช้ชีวิต
- ลักษณะงาน
- สภาพแวดล้อมอื่นๆ
- กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure Design)

- การจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่
- เพื่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว
- ได้รับผลตามเป้าหมายขององค์กร

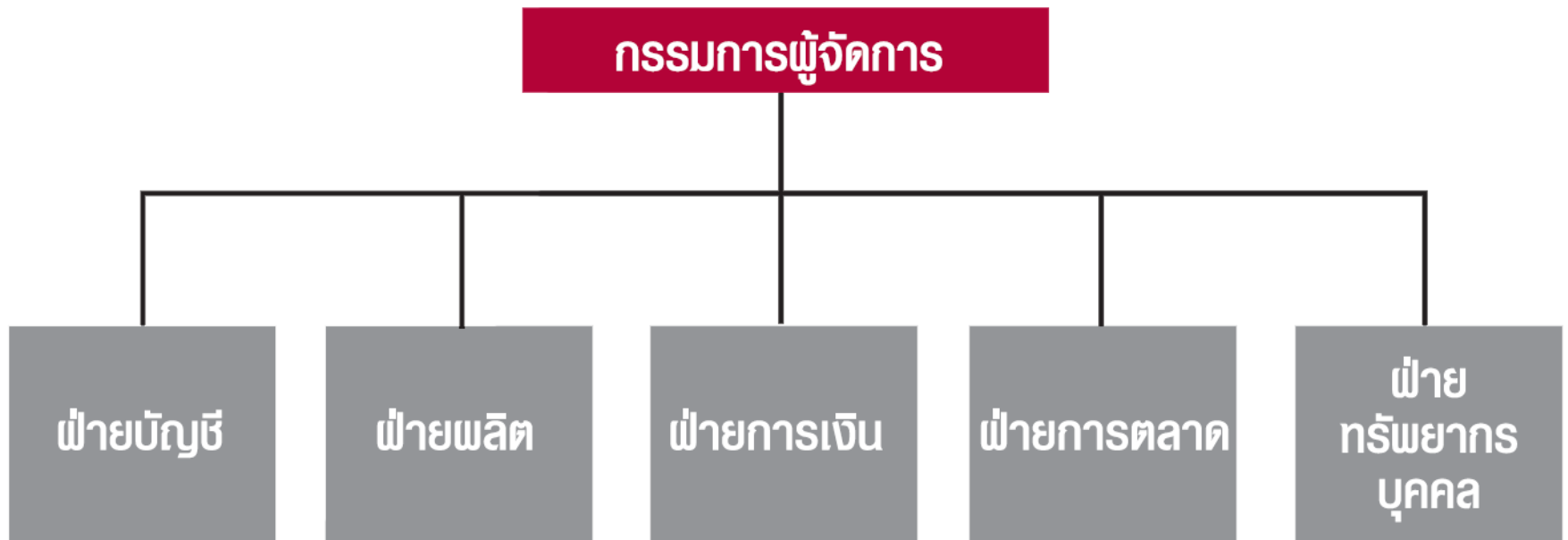
ปัจจัยประกอบการพิจารณาออกแบบโครงสร้างองค์กร

ประเด็นหลัก	รายละเอียด
1. ประสิทธิภาพขององค์กร (สะดวก รวดเร็ว ประหยัด)	<ul style="list-style-type: none">- ความสะดวกรวดเร็วในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร- ความสะดวกรวดเร็วในการตัดสินใจแก้ปัญหาในการดำเนินงาน- ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน- การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (คน เงิน อุปกรณ์ ฯลฯ)
2. ประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none">- είοต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร- ความสามารถในการรองรับกลยุทธ์ขององค์กร- โอกาสในการเติบโตขององค์กร
3. ประโยชน์ทางการตลาด	<ul style="list-style-type: none">- จำนวนและประเภทของสินค้า/บริการ- การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ อาทิ การจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าที่มีถิ่นฐานในที่ต่างๆ การให้บริการหลังการขาย การรับซื้อออร์เรียน ฯลฯ
4. ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับพนักงาน	<ul style="list-style-type: none">- จำนวนพนักงานภายในองค์กร (ขนาดขององค์กร)- ความสับสนที่เกิดจากการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหลายคน- ความชำนาญในการทำงานและโอกาสในการฝึกฝนและพัฒนา- การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน- ความเที่ยงตรงในการวัดผลการปฏิบัติงาน- โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน

โครงสร้างองค์กร

- โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจ (Functional Structure)
- โครงสร้างตามการตลาด (Marketing Structure)
- โครงสร้างแบบผสม (Hybrid Structure)
- โครงสร้างเชิงซ้อน (Matrix Structure)

โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจ



ข้อดีและข้อจำกัดของการจัดโครงสร้างตามหน้าที่ทางธุรกิจ

ข้อดี

- พนักงานเกิดความชำนาญในงานของตน
- เหมาะกับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง หรือองค์กรขนาดใหญ่ที่สภาพแวดล้อมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง
- การประสานงานภายในฝ่ายทำได้สะดวก
- ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

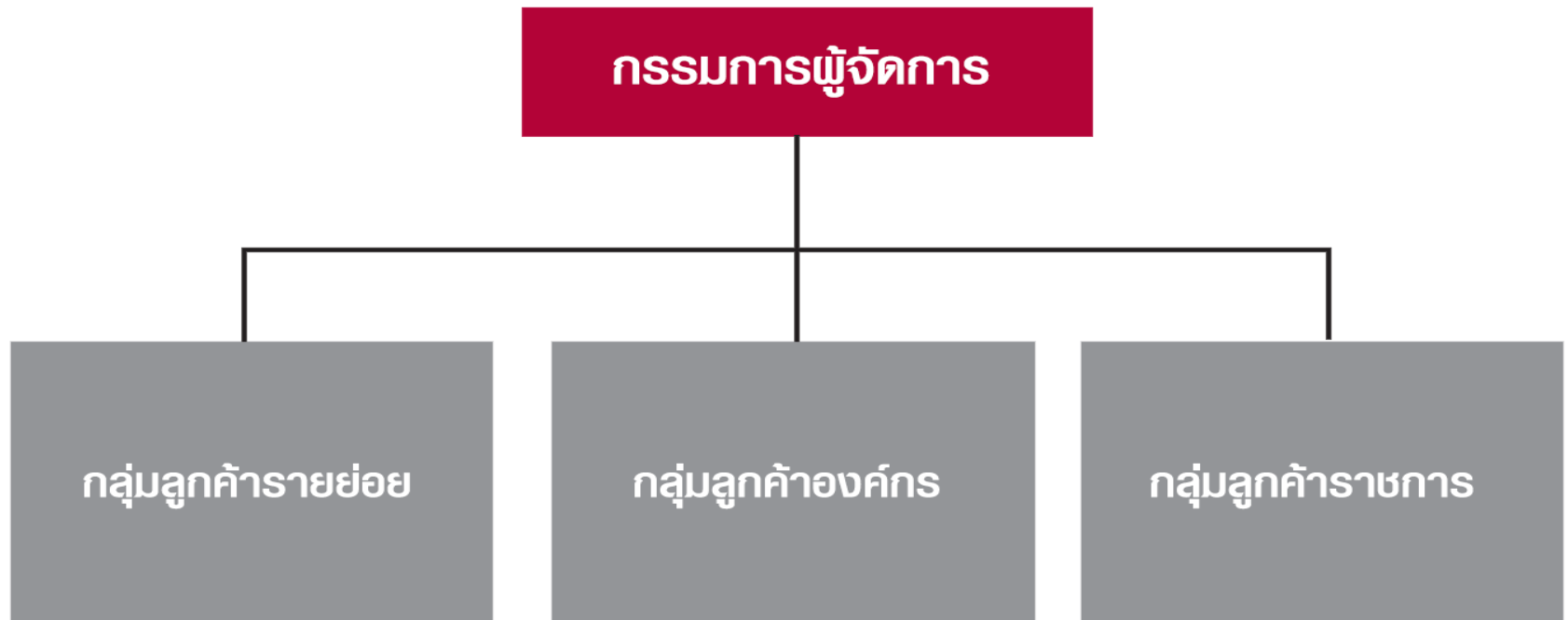
ข้อจำกัด

- พนักงานมีมุมมองและความชำนาญที่จำกัด เฉพาะในฝ่ายของตน
- การตัดสินใจแก้ปัญหาระหว่างฝ่ายต่างๆ ทำได้ช้า
- ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีระบบงานซับซ้อนหรือ ต้องการความรวดเร็วในการตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด
- การวัดผลสำเร็จของแต่ละฝ่ายไม่สามารถสะท้อน ผลสำเร็จขององค์กรโดยรวม

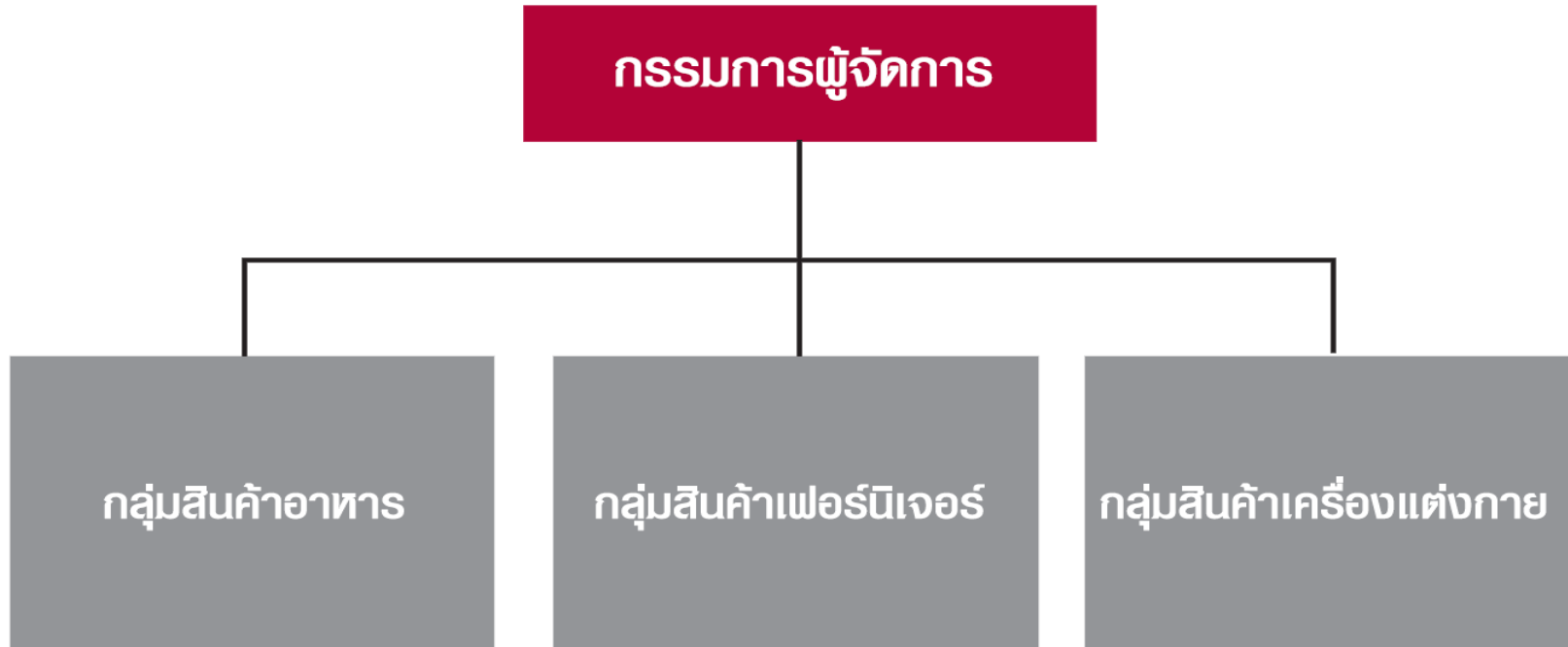
โครงสร้างตามการตลาด

1. การจัดโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า (Customer Structure)
2. การจัดโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า (Product Structure)
3. การจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์ (Geographic Structure)

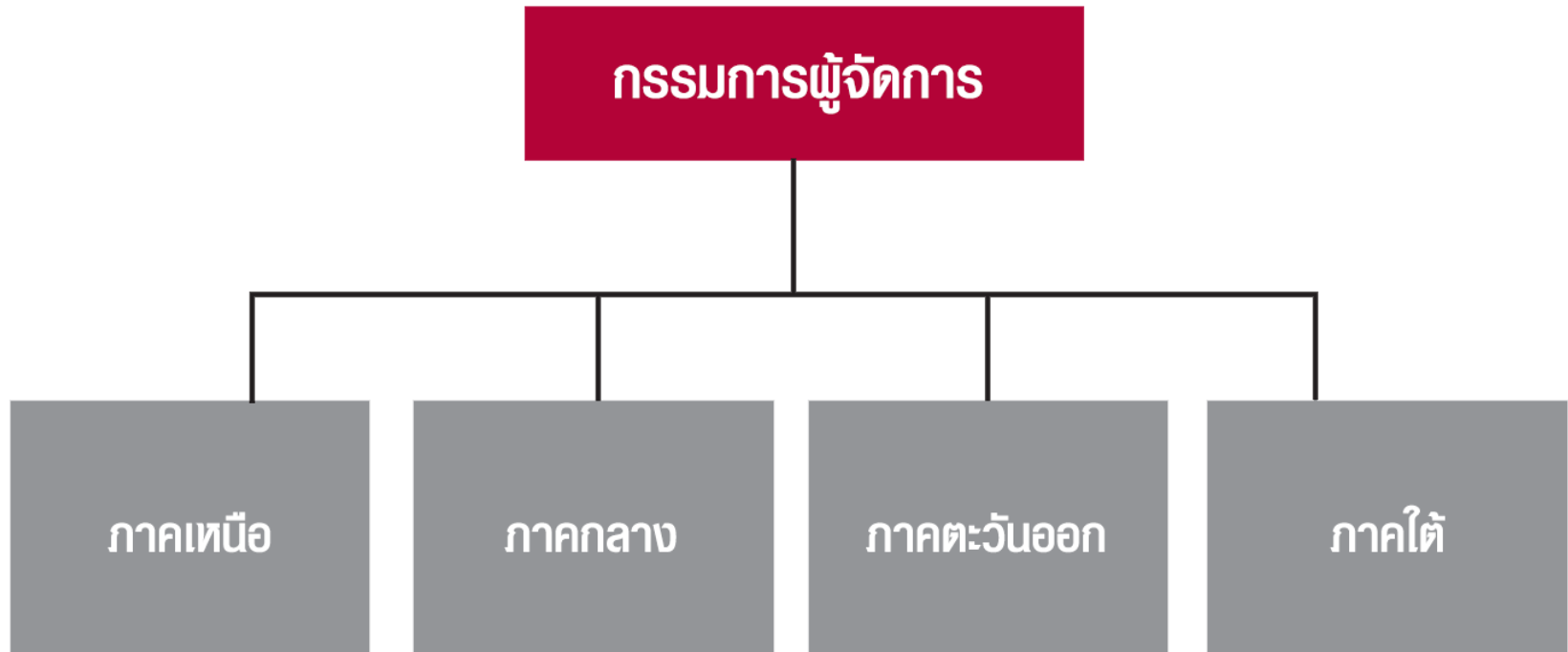
การจัดโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า



การจัดโครงสร้างตามกลุ่มสินค้า



การจัดโครงสร้างตามภูมิศาสตร์



ข้อดีและข้อจำกัดของการจัดโครงสร้างตามการตลาด

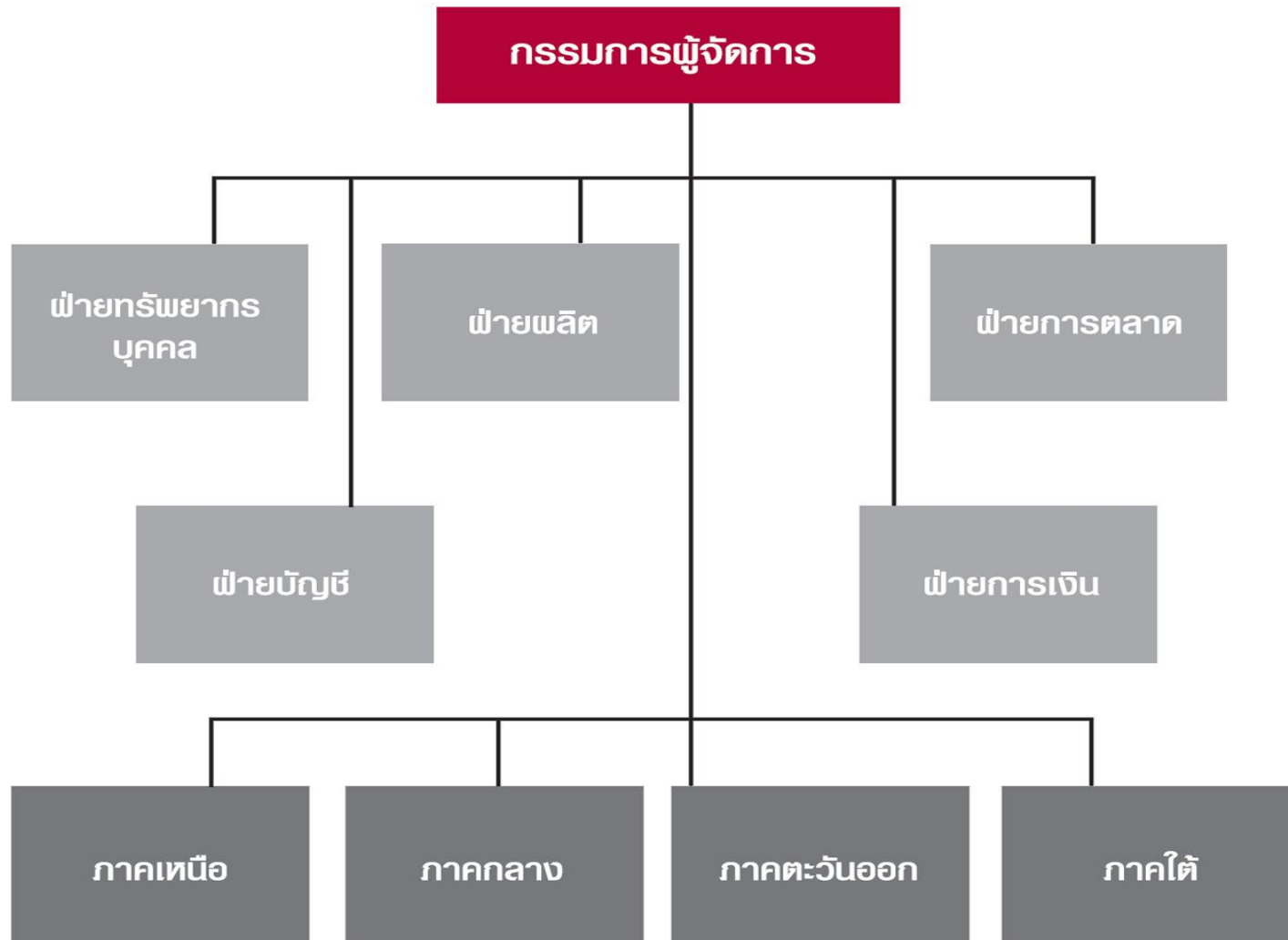
ข้อดี

- เหมาะสมกับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับงานการตลาดและการตอบสนองความต้องการและการให้บริการกับลูกค้า
- สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว
- สามารถวัดผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้อย่างชัดเจน
- ผู้บริหารแต่ละฝ่ายมีความรู้กว้างขวาง

ข้อจำกัด

- เกิดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากรบุคคลในแต่ละฝ่าย
- แต่ละฝ่ายอาจให้ความสำคัญเฉพาะกับผลงานของตนเอง จนละเลยเป้าหมายโดยรวมขององค์กรและอาจเกิดสภาวะกดดันจากการแข่งขันระหว่างฝ่ายต่างๆ
- การแบ่งปันความรู้และความชำนาญระหว่างฝ่ายทำได้ยาก

โครงสร้างแบบผสม



ข้อดีและข้อจำกัดของการจัดโครงสร้างแบบผสม

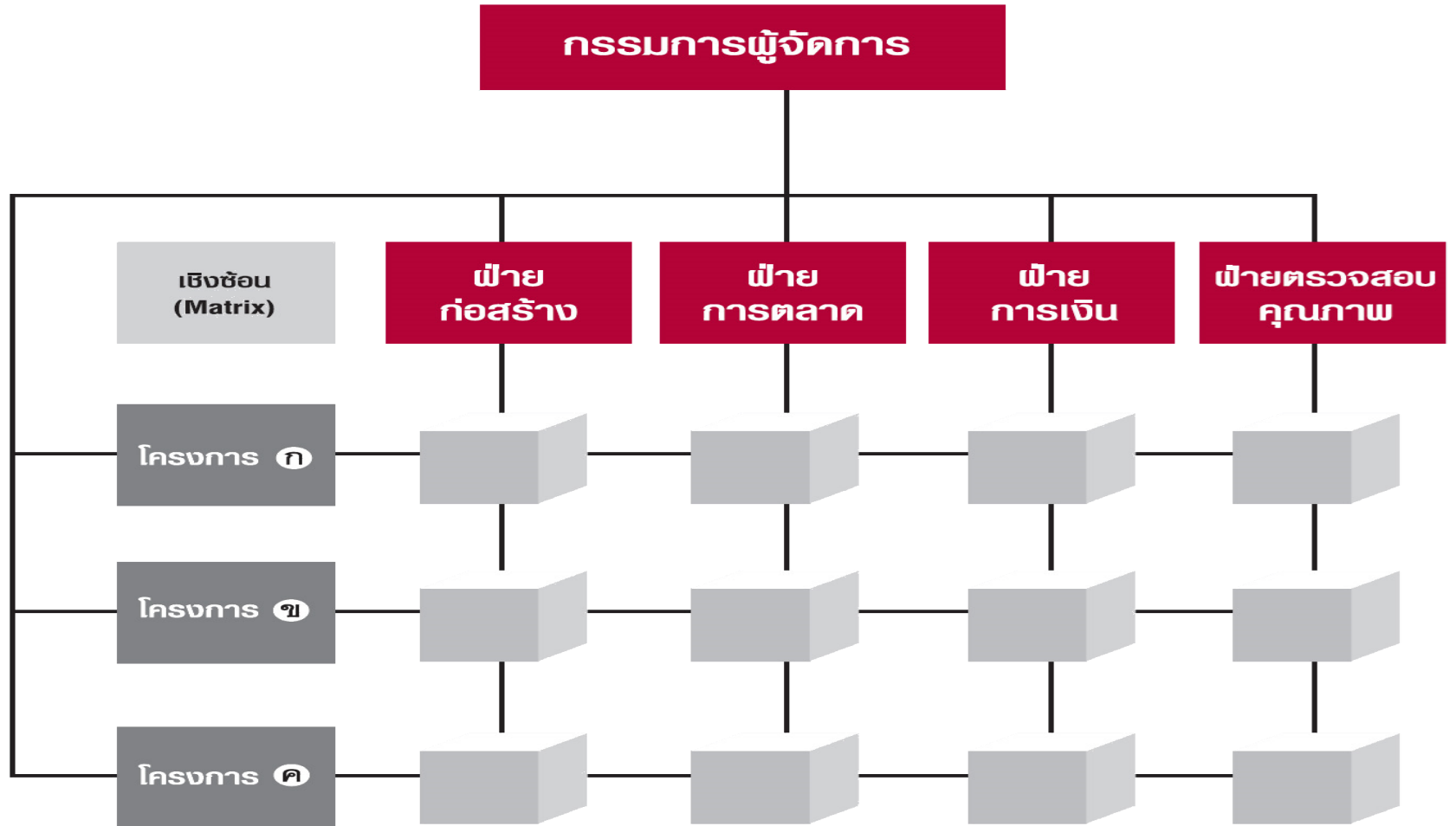
ข้อดี

- เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่
- พนักงานเกิดความชำนาญเฉพาะด้าน และสามารถตอบสนองของความต้องการด้านการตลาดได้อย่างดี
- เกิดการคานอำนาจระหว่างหน่วยงานต่างๆ และควบคุมการให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัด

- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเนื่องจากต้องใช้คนจำนวนมาก
- อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายตามหน้าที่ทางธุรกิจ และฝ่ายตามการตลาด
- การตัดสินใจดำเนินการในสถานการณ์ไม่ปกติ เป็นไปอย่างเชื่องช้า เนื่องจากอาจเกิดความสับสนระหว่างผู้รับผิดชอบ

โครงสร้างเชิงซ้อน



ข้อดีและข้อจำกัดของ โครงสร้างเชิงชั้น

ข้อดี

- เหมาะกับองค์กรที่มีงานโครงการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร
- เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการใช้ทรัพยากรบุคคล
- เกิดความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เนื่องจากการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่หัวหน้าโครงการ

ข้อจำกัด

- เกิดความซ้ำซ้อนในการบังคับบัญชา และยากต่อการประสานงาน
- อาจเกิดความสับสนในการบังคับบัญชา ในกรณีที่หัวหน้าโครงการมีความเห็นไม่ตรงกับหน่วยงานต้นสังกัดของสมาชิก
- อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าโครงการ จากการแย่งชิงบุคลากรที่ต้องการ

การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation)

- สิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหาร
- ในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน
- เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

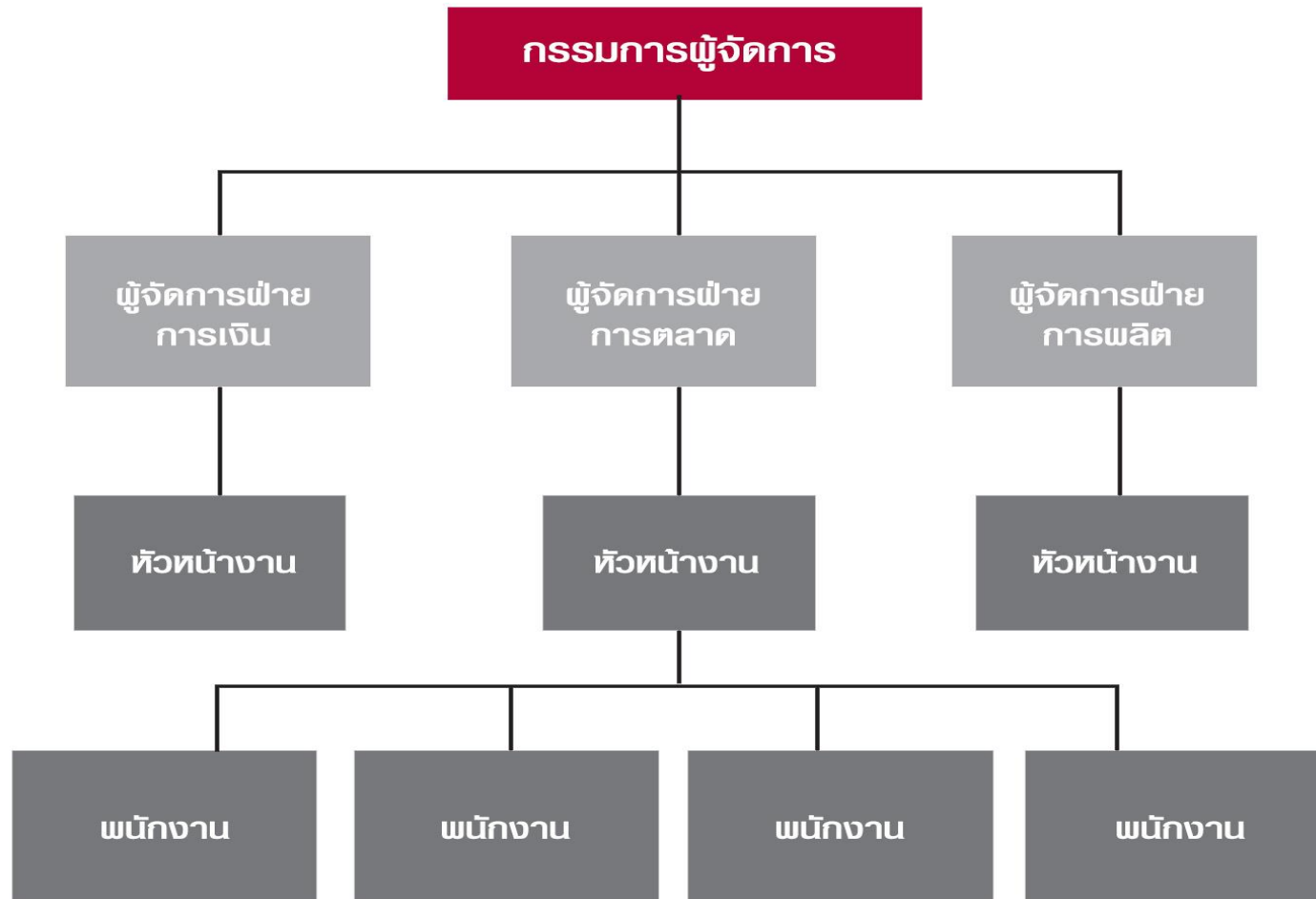
การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation)

- สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
- ขอบเขตการบริหาร (Span of Management)
- การมอบหมายงาน (Delegation)
- การกระจายอำนาจ (Decentralization)

สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)

- สายการสั่งการและรายงานผลการปฏิบัติงาน
- ตามลำดับชั้นภายในองค์กร
- ตั้งแต่ระดับบนสุดจนถึงระดับล่างสุด
- ระบุว่าบุคคลใดขึ้นตรงกับบุคคลใด

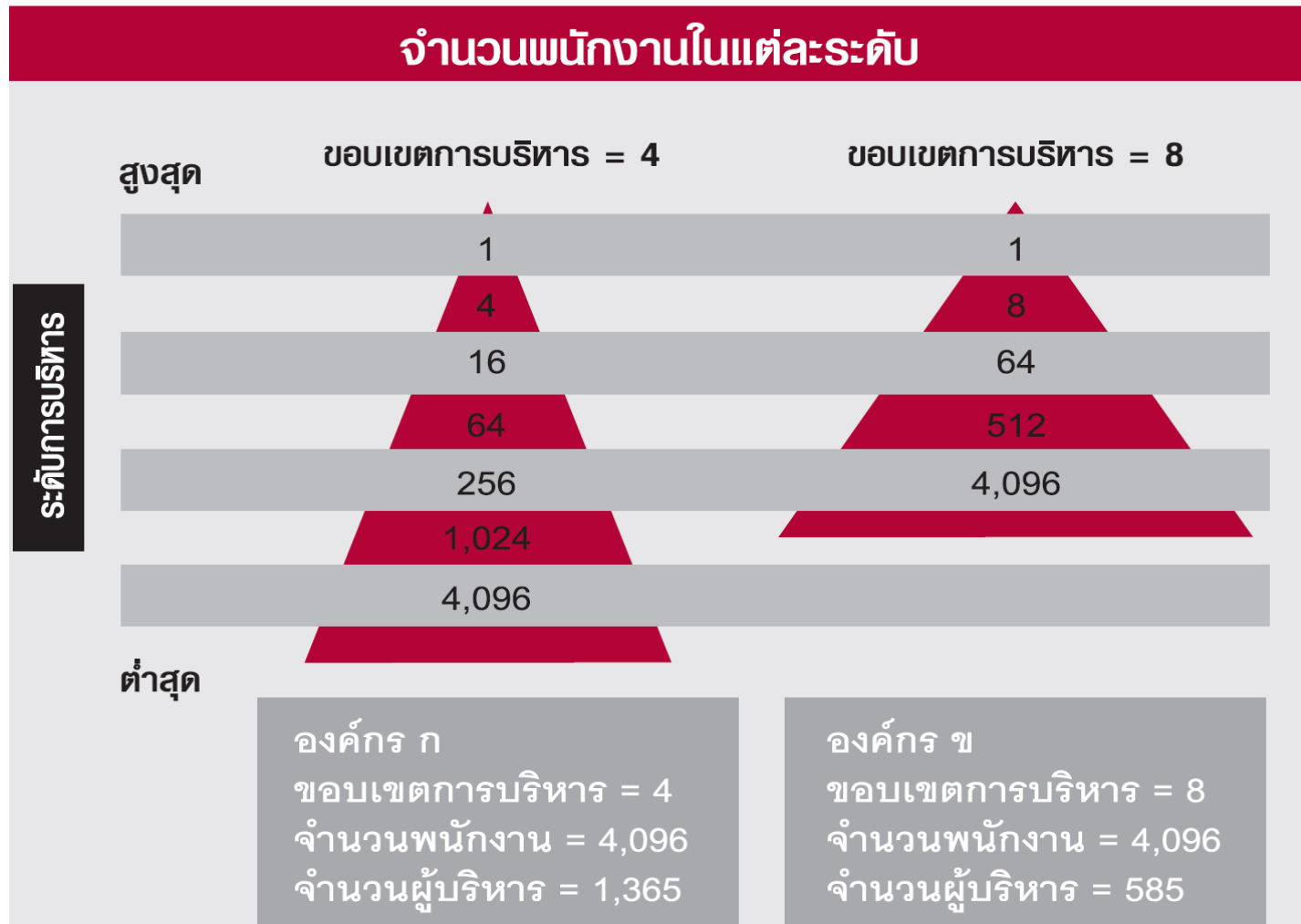
สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)



ขอบเขตการบริหาร (Span of Management)

- จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร
- จำนวนที่เหมาะสมจะเป็นเท่าใดนั้นขึ้นกับ
 - ปัจจัยและสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร
 - ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ลักษณะงานของผู้บริหาร
 - จำนวนและระดับความรุนแรงของปัญหา

ขอบเขตการบริหาร (Span of Management)



การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

อุปสรรค

- ผู้บริหารหวงอำนาจ
- เกรงถูกตำหนิจึงทำเอง
- ไม่มีเวลาฝึกผู้ใต้บังคับบัญชา
- สนุกกับการทำงานนั้นๆ เอง
- เกรงว่าจะหมดความสำคัญ
- ไม่รู้วิธีมอบหมายงาน

การกระจายอำนาจ (Decentralization)

- ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- กระจายอำนาจหน้าที่ (Authority)
- และอำนาจการตัดสินใจ (Decision Making Power)
- ลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆ ขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกระจายอำนาจ

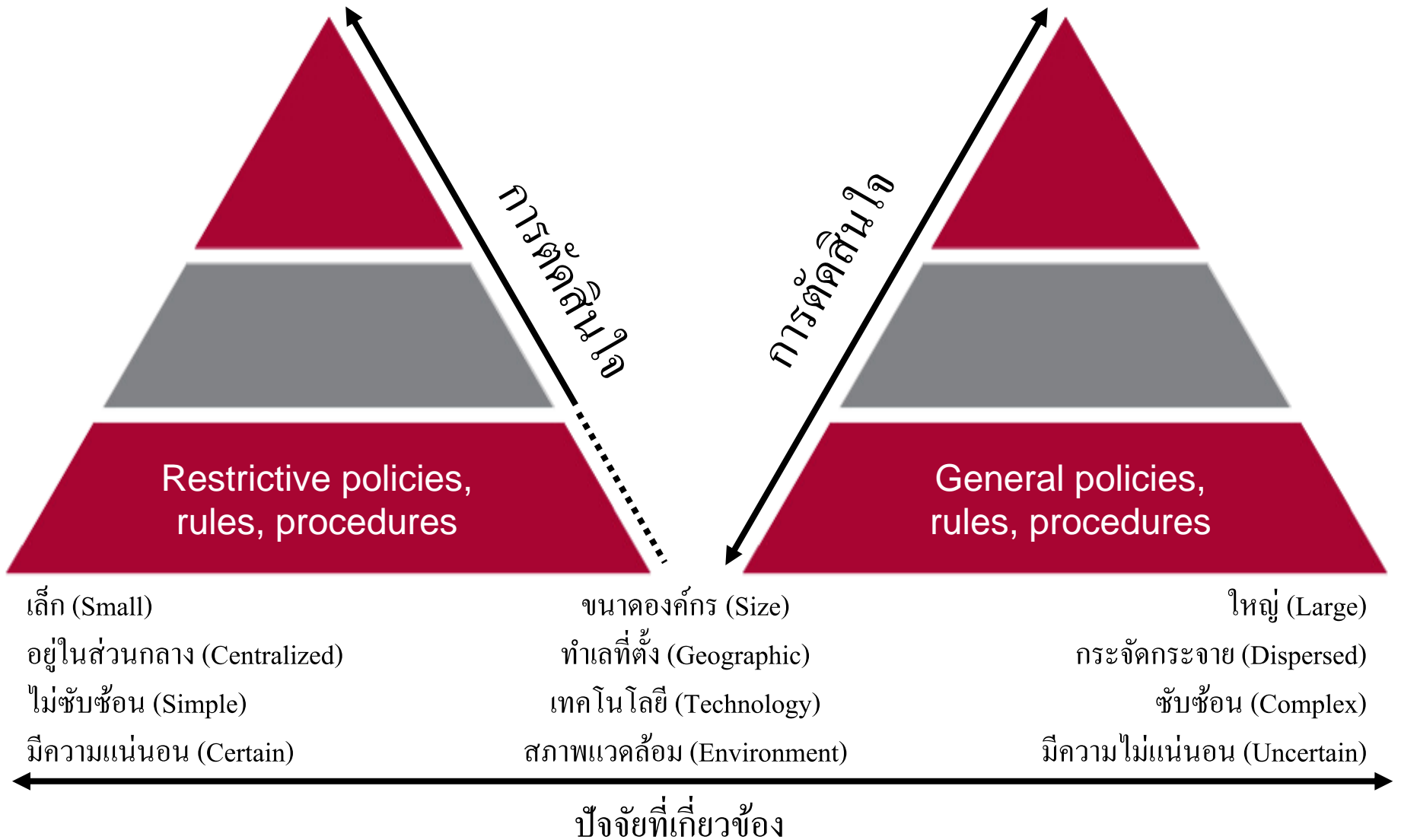
ปัจจัยสนับสนุนการรวมอำนาจ

- องค์กรมีขนาดเล็กหรือผู้บริหารระดับสูงมีเวลาดูแลและตัดสินใจแก้ไขปัญหา
- ผู้บริหารระดับรองลงไปขาดประสบการณ์ความรู้ความสามารถ
- ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความเสี่ยงสูงหรือส่งผลกระทบรุนแรงต่อองค์กร
- สภาพแวดล้อมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง
- ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงาน
- ผู้ปฏิบัติงานอยู่รวมกัน

ปัจจัยสนับสนุนการกระจายอำนาจ

- องค์กรมีขนาดใหญ่หรือผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถดูแลหรือตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้เองทั้งหมด
- ผู้บริหารระดับรองลงไปเพียงพอพร้อมด้วยประสบการณ์ความรู้ความสามารถ
- ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ
- สภาพแวดล้อมไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- ใช้เทคโนโลยีที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน
- ผู้ปฏิบัติงานอยู่ห่างไกลกัน

การรวมอำนาจกับการกระจายอำนาจ



การประสานงาน (Coordination)

กรอบของการประสานงานที่จำเป็น ได้แก่

- ผู้ประสานงาน (Coordinator)
- บทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities)
- กฎและระเบียบที่จำเป็น (Rules and Regulations)

บทที่ 7 : การชี้แนะ (Leading)

บทบาทและความสำคัญ

- ผู้บริหาร
 - พัฒนาตนเอง แสดงพฤติกรรมเหมาะสม เลือกวิธีชี้นำที่ดี
 - ได้รับการยอมรับ
- พนักงาน
 - เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ร่วมมือร่วมใจ ทีมทำงาน
- องค์กร
 - ผลงานดี สร้างบรรยากาศ ประหยัดพลังงาน
 - ทำได้ตามแผน และ วัตถุประสงค์

กระบวนการชี้นำ (Leading Process)



ภาวะผู้นำ (Leadership)

: ความสามารถในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การจูงใจ (Motivation)

: การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power)

- อำนาจโดยธรรม (Legitimate Power)
- อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power)
- อำนาจในการให้โทษ (Coercive Power)
- อำนาจจากการชื่นชม (Referent Power)
- อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)
- อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร (Information Power)

การใช้อำนาจประเภทต่างๆ และผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเภทของอำนาจ / ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม	การยินยอมพร้อมใจ (Commitment)	การยินยอม (Comply)	การต่อต้าน (Resistance)
อำนาจโดยธรรมชาติ	เป็นไปได้	เป็นไปได้มาก	เป็นไปได้
อำนาจในการให้รางวัล	เป็นไปได้	เป็นไปได้มาก	เป็นไปได้
อำนาจในการให้โทษ	ไม่น่าเป็นไปได้	เป็นไปได้	เป็นไปได้มาก
อำนาจจากการชื่นชม	เป็นไปได้มาก	เป็นไปได้	เป็นไปได้
อำนาจจากความเชี่ยวชาญ	เป็นไปได้มาก	เป็นไปได้	เป็นไปได้
อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร	เป็นไปได้	เป็นไปได้	เป็นไปได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

- ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)
- ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theories)
- ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)

- **ความคิดและสติปัญญา:** ฉลาด, คิด, วิเคราะห์คาดการณ์
- **ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น:** ทักษะด้านการสื่อสาร, สร้างความสัมพันธ์, ทักษะที่ดี
- **การทำงาน:** ทุ่มเท, ทำงานเก่ง, แก้ปัญหาได้
- **ส่วนตัว:** มั่นใจในตนเอง, มั่นคงทางอารมณ์, เก็บความรู้สึกได้, มีความรับผิดชอบสูง
- **กายภาพ:** อายุ, ส่วนสูง, พละกำลัง, โหงวเฮ้ง
- **พื้นฐานทางสังคม:** ฐานะครอบครัว, ชื่อเสียงวงศ์ตระกูล, การศึกษา

ทฤษฎีว่าพฤติกรรม (Behavioral Theories)

- ภาวะผู้นำ 3 ประเภทตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอว่า
- ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ
- พฤติกรรม 2 ด้านของผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

ภาวะผู้นำ 3 ประเภทตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอว่า

ภาวะผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic)

- ผู้นำตัดสินใจเองแต่ผู้เดียว
- กำหนดวิธีปฏิบัติงานเองแล้ว
แจ้งให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม
- จำกัดการแจ้งข้อมูลข่าวสาร
ให้กับกลุ่ม
- ไม่ค่อยได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ
ยกเว้นกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชา
ทำงานผิดพลาด

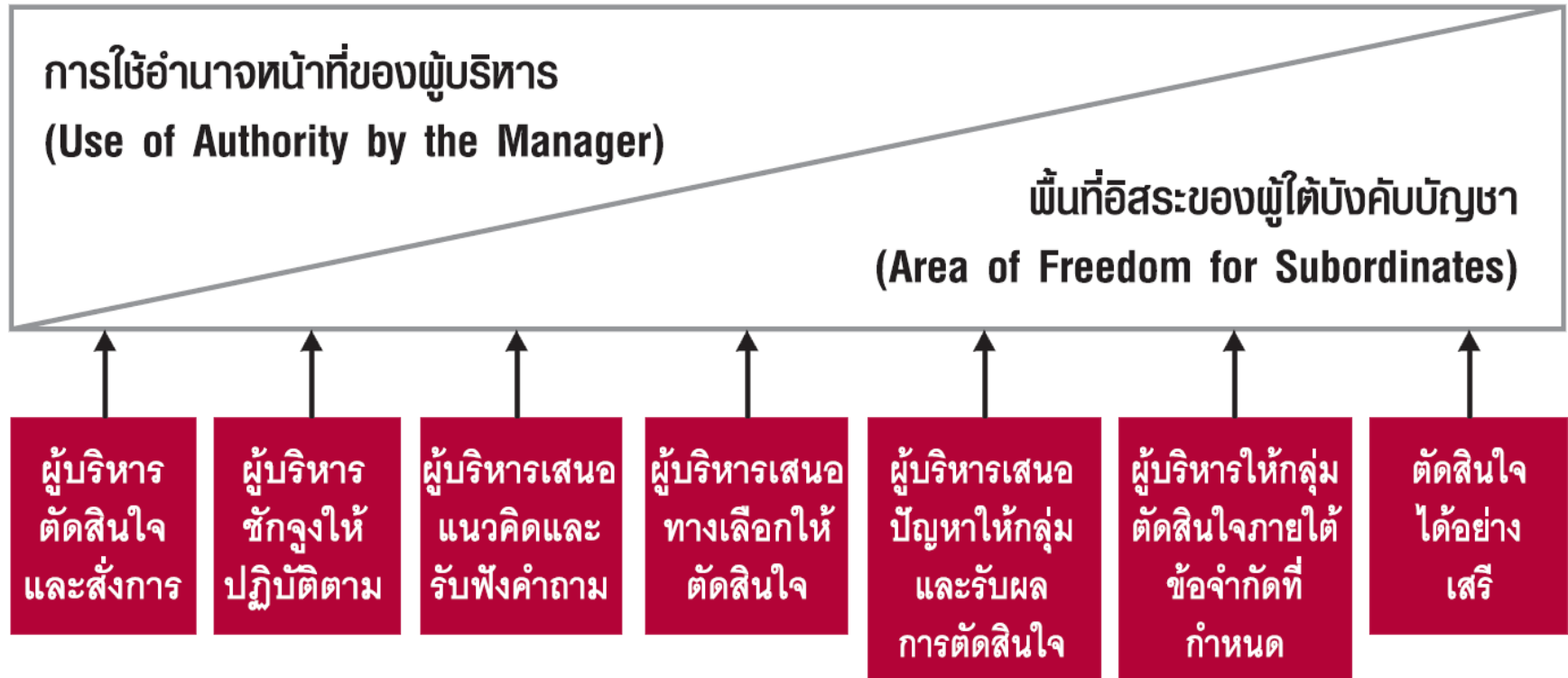
ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic)

- ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมกับกลุ่ม
ในการตัดสินใจ
- อนุญาตให้กลุ่มเป็นผู้กำหนด
วิธีปฏิบัติงาน
- แจ้งให้กลุ่มทราบถึงข้อมูลข่าวสาร
ที่จำเป็น อาทิ เป้าหมายขององค์กร
- ใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นโอกาส
ในการฝึกฝนสมาชิกกลุ่ม

ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire)

- ผู้นำมอบอำนาจให้กลุ่ม
ตัดสินใจได้โดยเสรี
- ไม่เกี่ยวข้องในการกำหนดวิธี
ปฏิบัติงาน แต่คอยดูแลอยู่ห่างๆ
- ไม่ค่อยติดต่อสื่อสารกับกลุ่ม
แต่จะเข้ามาเกี่ยวข้องเฉพาะ
เพื่อตอบข้อซักถาม
- หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับ

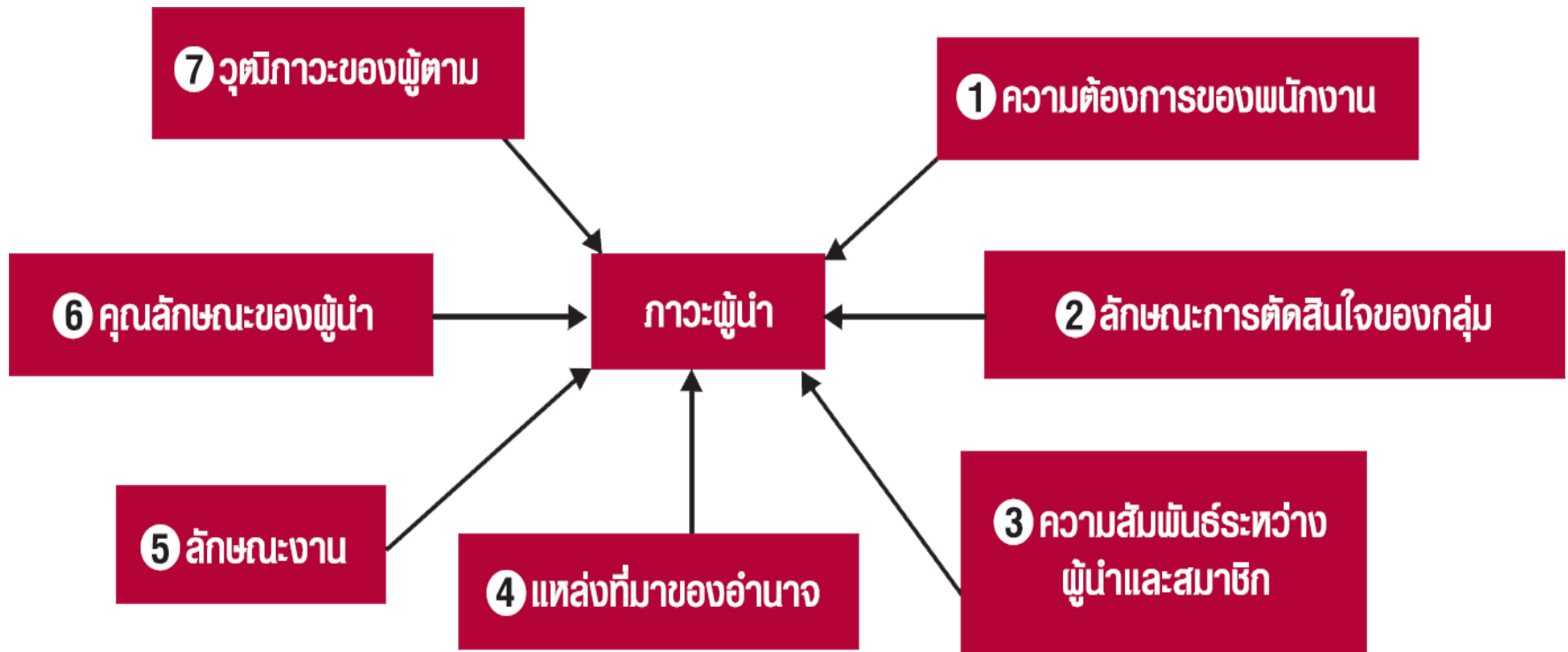
ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ



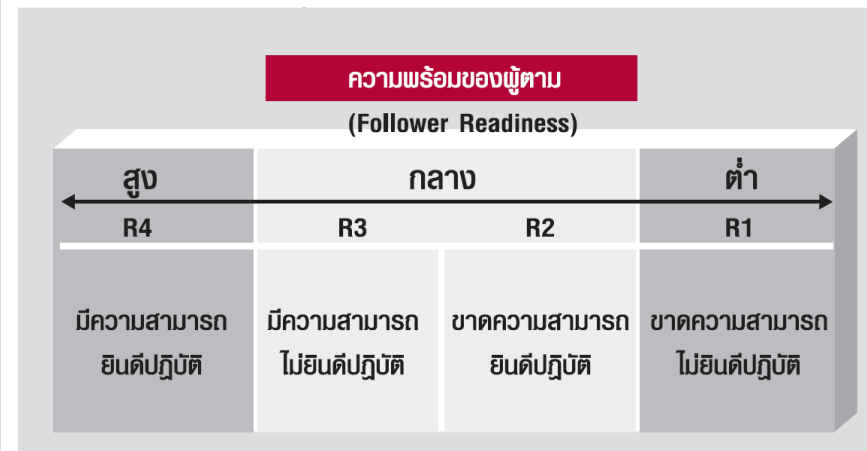
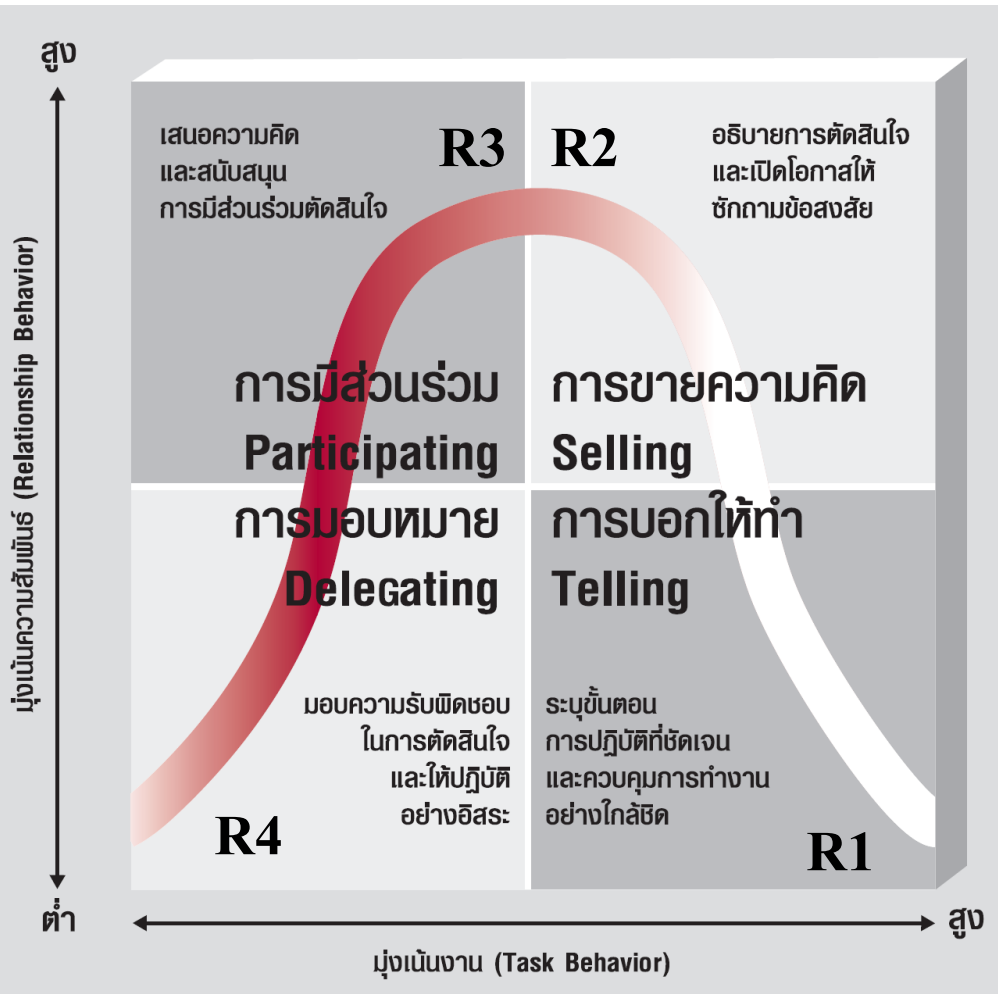
พฤติกรรม 2 ด้านของผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

มุ่งคน	สูง	เน้นคน สูง เน้นงาน ต่ำ	เน้นคน สูง เน้นงาน สูง
	ต่ำ	เน้นคน ต่ำ เน้นงาน ต่ำ	เน้นคน ต่ำ เน้นงาน สูง
		ต่ำ	สูง
		เน้นงาน	

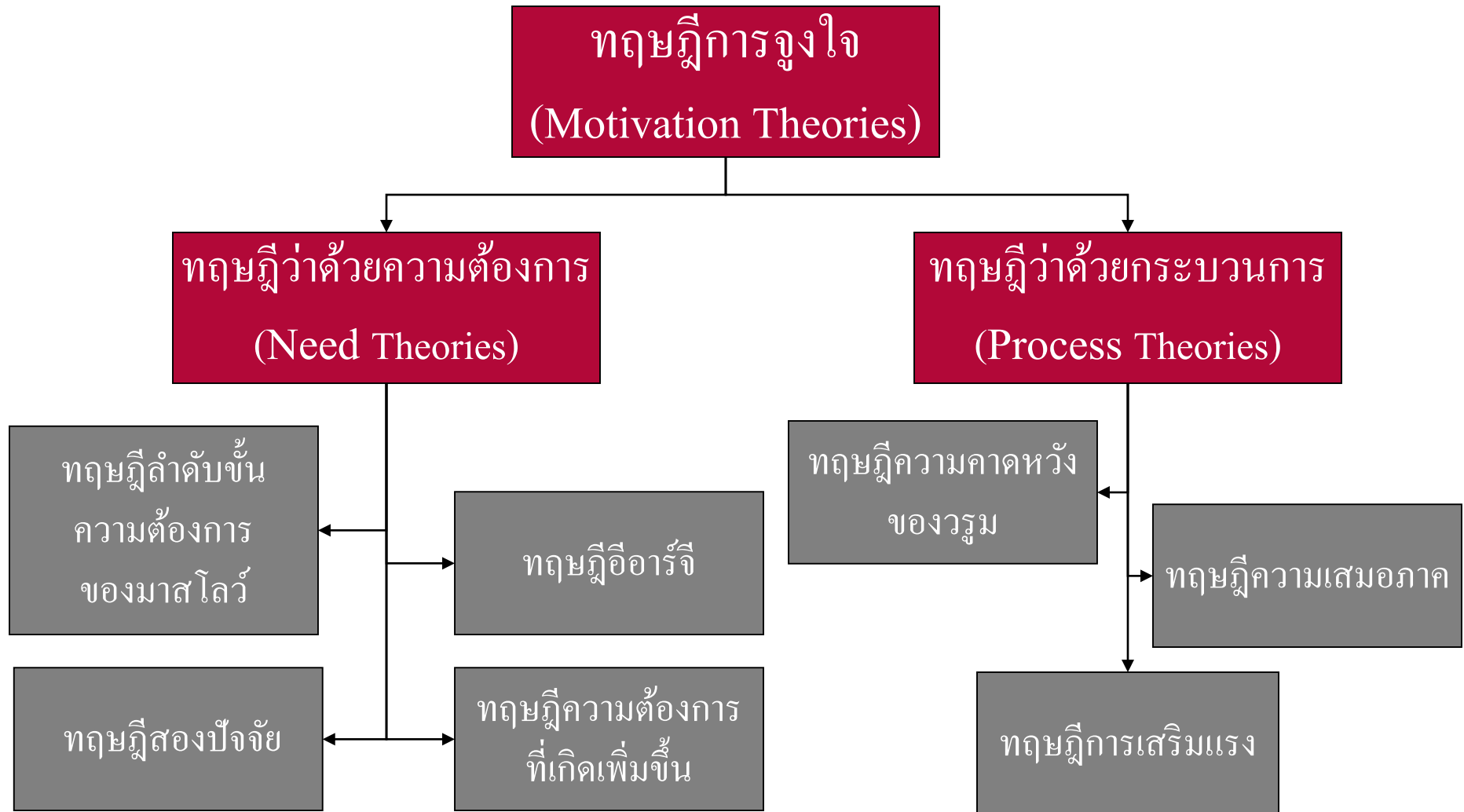
ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory)



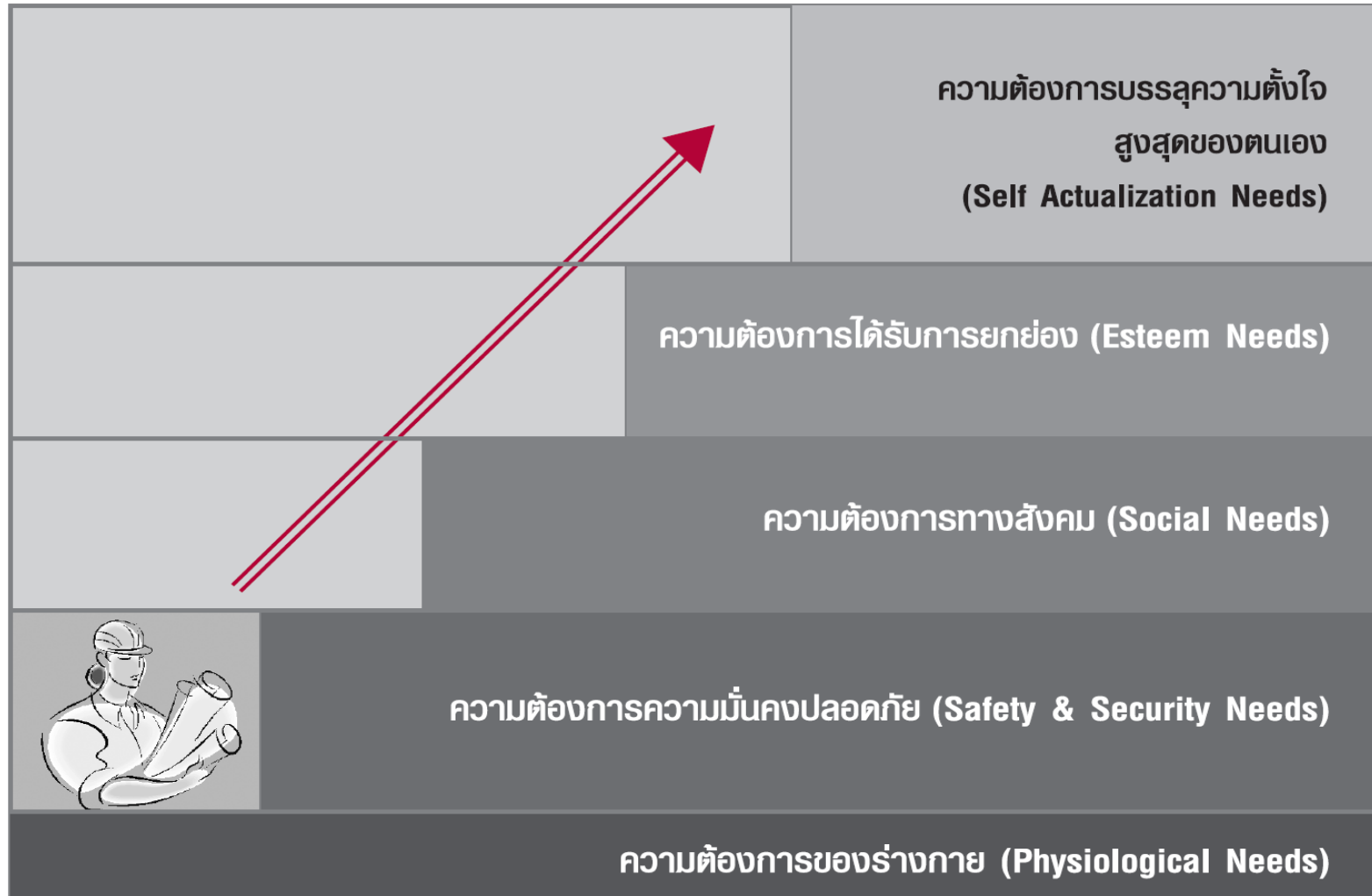
ทฤษฎีความต้องการตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard



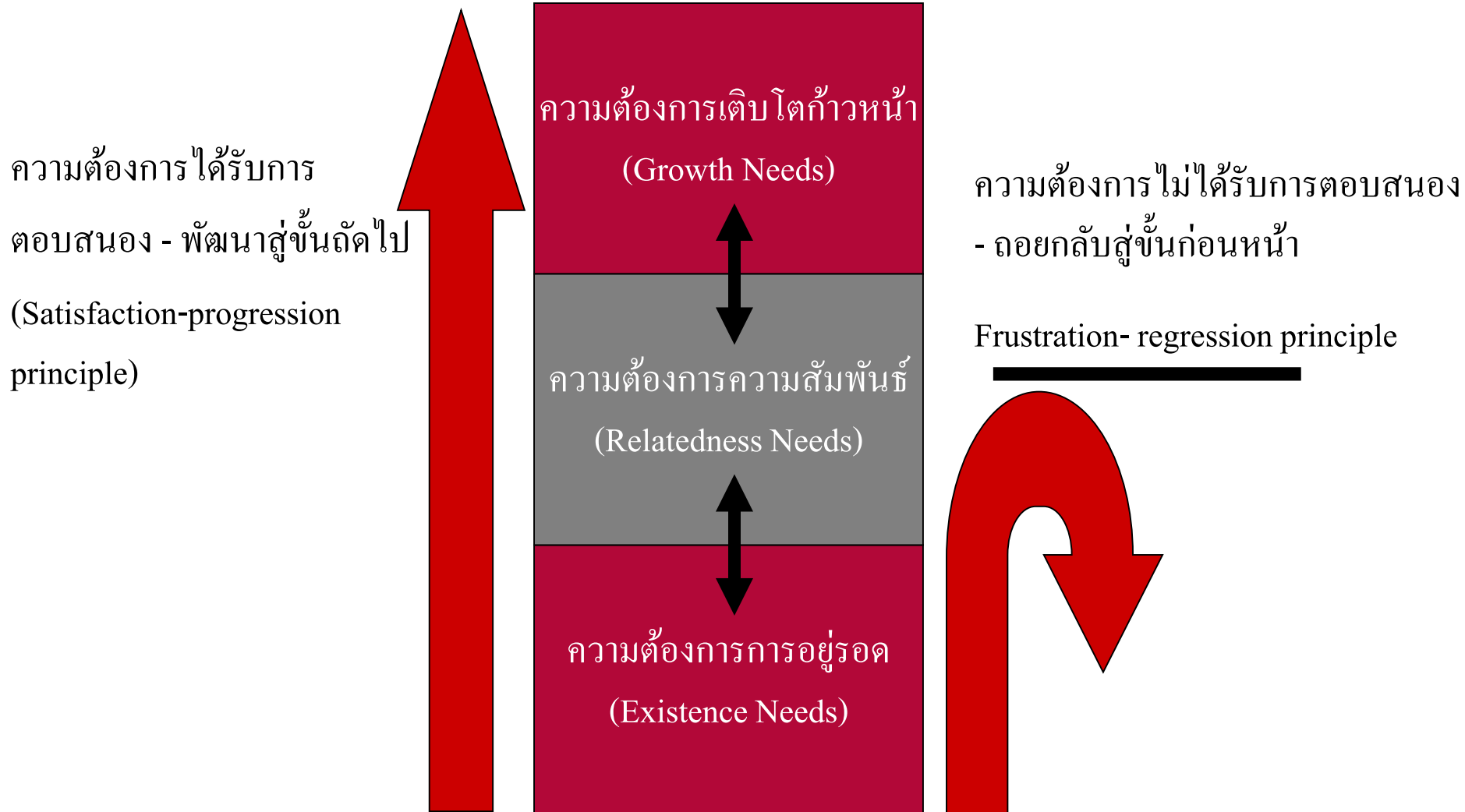
ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theories)



ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์



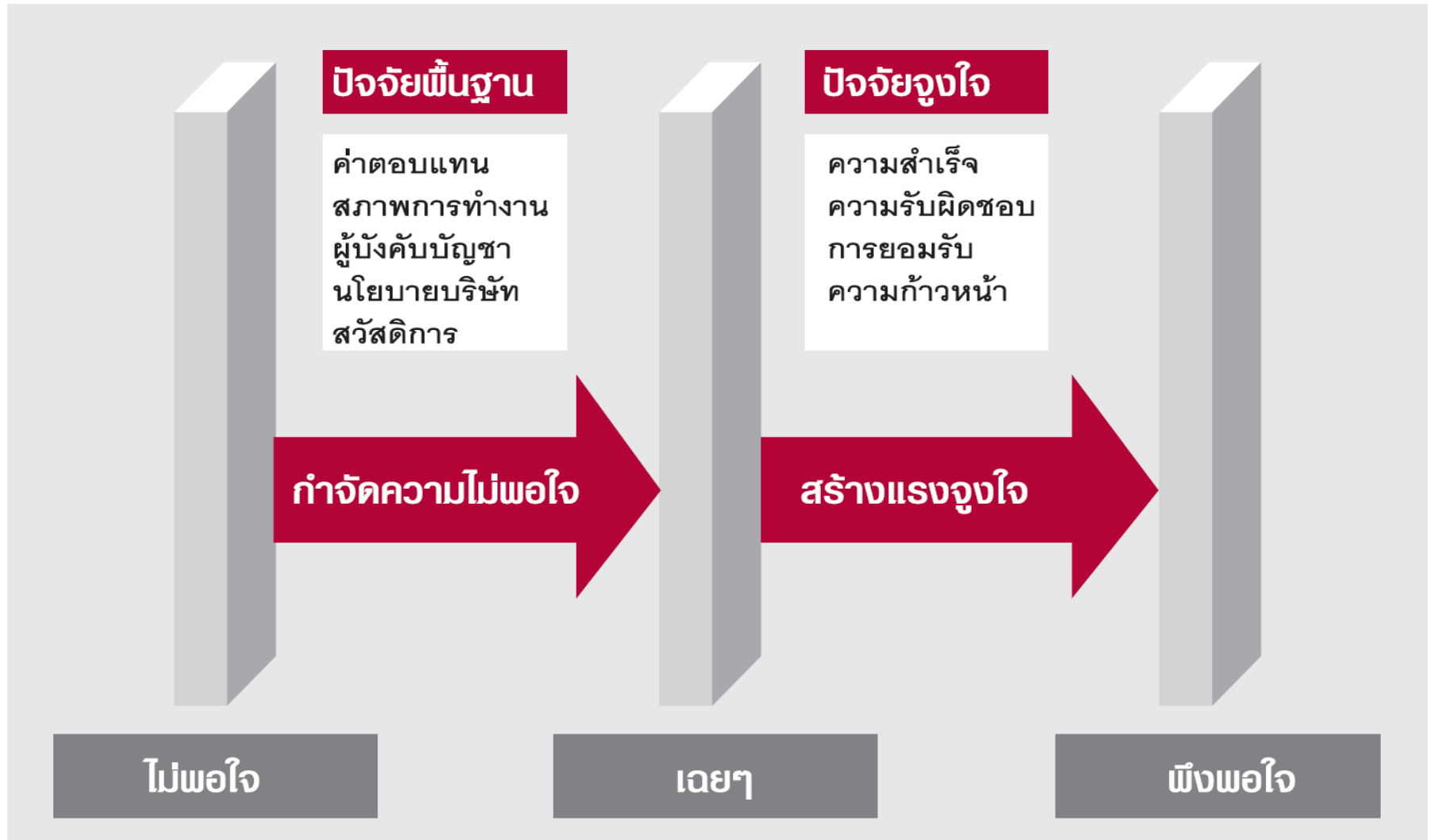
ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory)



ทฤษฎีความต้องการที่เกิดขึ้น (Acquired Needs Theory)

- ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation)
- ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement)
- ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

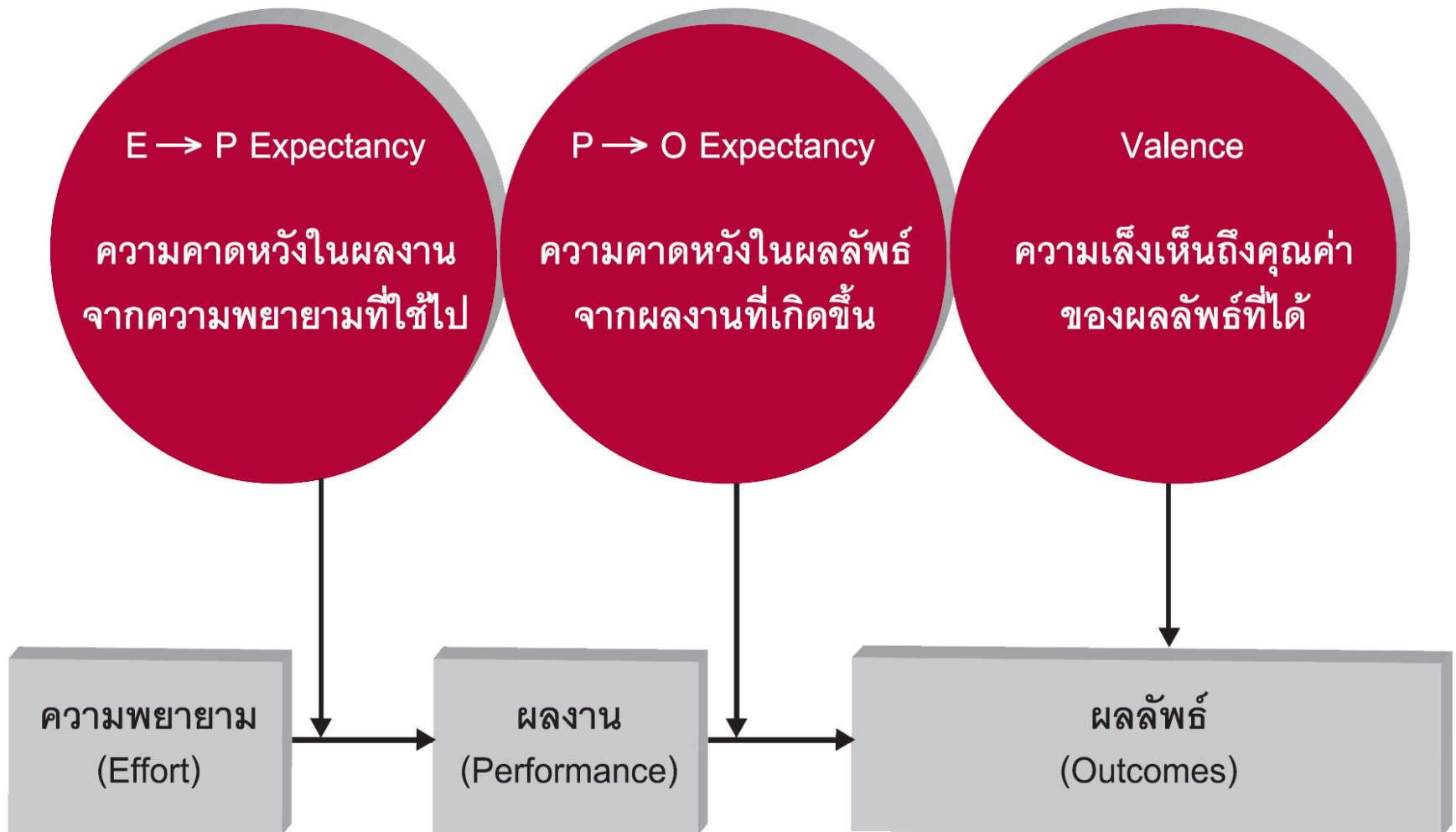
ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two – Factor Theory)




ระดับความต้องการตามทฤษฎีทั้ง 4

ลำดับความต้องการของมาสโลว์	อีอาร์จี	ความต้องการที่เกิดเพิ่มขึ้น	สองปัจจัย
ความต้องการบรรลุ ความตั้งใจสูงสุด ของตนเอง	ความต้องการเติบโต ก้าวหน้า	ความต้องการ ประสบความสำเร็จ	ปัจจัยสูงใจ
ความต้องการ การยกย่อง		ความต้องการอำนาจ	
ความต้องการ ทางสังคม	ความต้องการ ความสัมพันธ์	ความต้องการ ความผูกพัน	ปัจจัยกำจัด
ความต้องการ ความมั่นคง และปลอดภัย		ความต้องการการอยู่รอด	
ความต้องการ ของร่างกาย			

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom Expectation Theory)



ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

อัตราส่วนผลตอบแทน		ตนเอง	=	ผู้อื่น	ถ้าเสมอภาค => รักษาระดับการทำงาน
ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร					≠
สิ่งที่ทุ่มเทให้กับองค์กร					

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ผลกระทบ ต่อพฤติกรรม	เพิ่ม	การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement)	การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement)
	ลด	การทำให้สูญสิ้น (Extinction)	การลงโทษ (Punishment)
		เพิ่ม	ลด
		ผลกระทบต่อภาวะ	

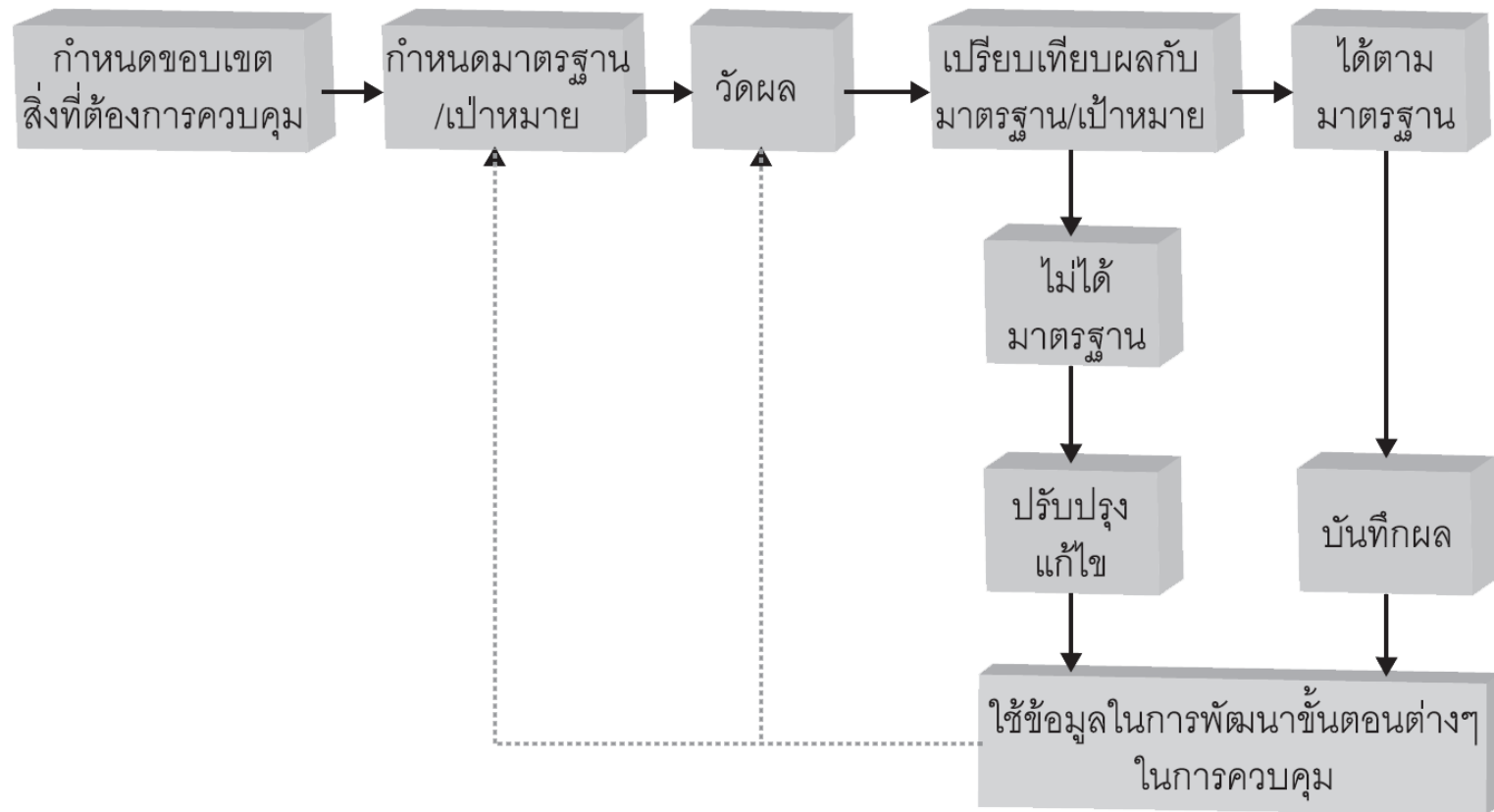
บทที่ 8 : การควบคุม (Controlling)

บทบาทและความสำคัญ

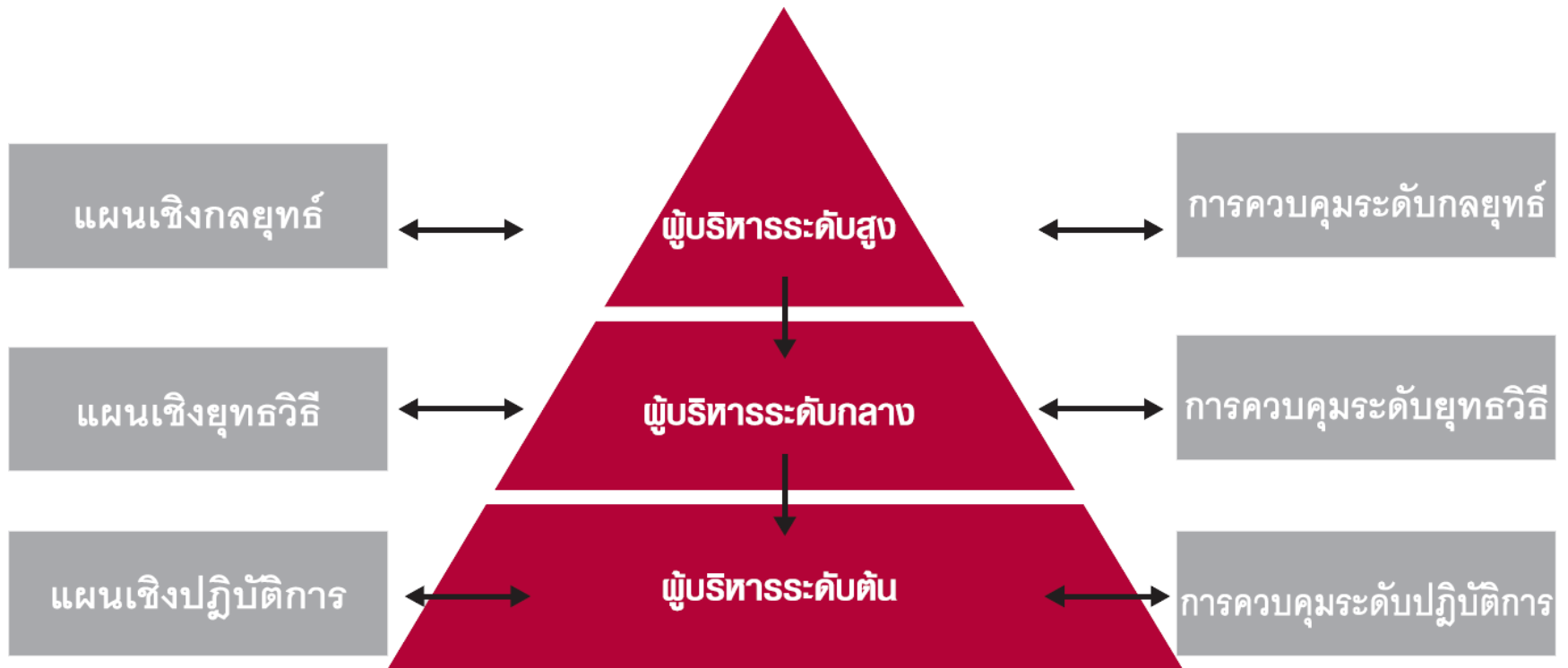
- ติดตามความผิดปกติและแก้ไขได้ทันการณ์
- ปรับตัวกับความไม่แน่นอนหรือการเปลี่ยนแปลง
- สร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ
- กระจายหน้าที่และอำนาจไปสู่ผู้ให้บังคับบัญชา
- จำกัดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

กระบวนการควบคุม (Controlling Process)

- การติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร
- เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด



ระดับการควบคุม (Levels of Controlling)



ประเภทการควบคุม (Types of Controlling)

1. การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน (Preventive Control)
 - เน้นการคุมปัจจัยการผลิต
2. การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent Control)
 - ทำตลอดสายการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขอย่างทันที่
 - อาจไม่เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์
3. การควบคุมผลผลิต (Output Control)
 - เทียบผลผลิตกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย
 - รายงานผล (Feedback) ไปยังผู้ปฏิบัติงาน

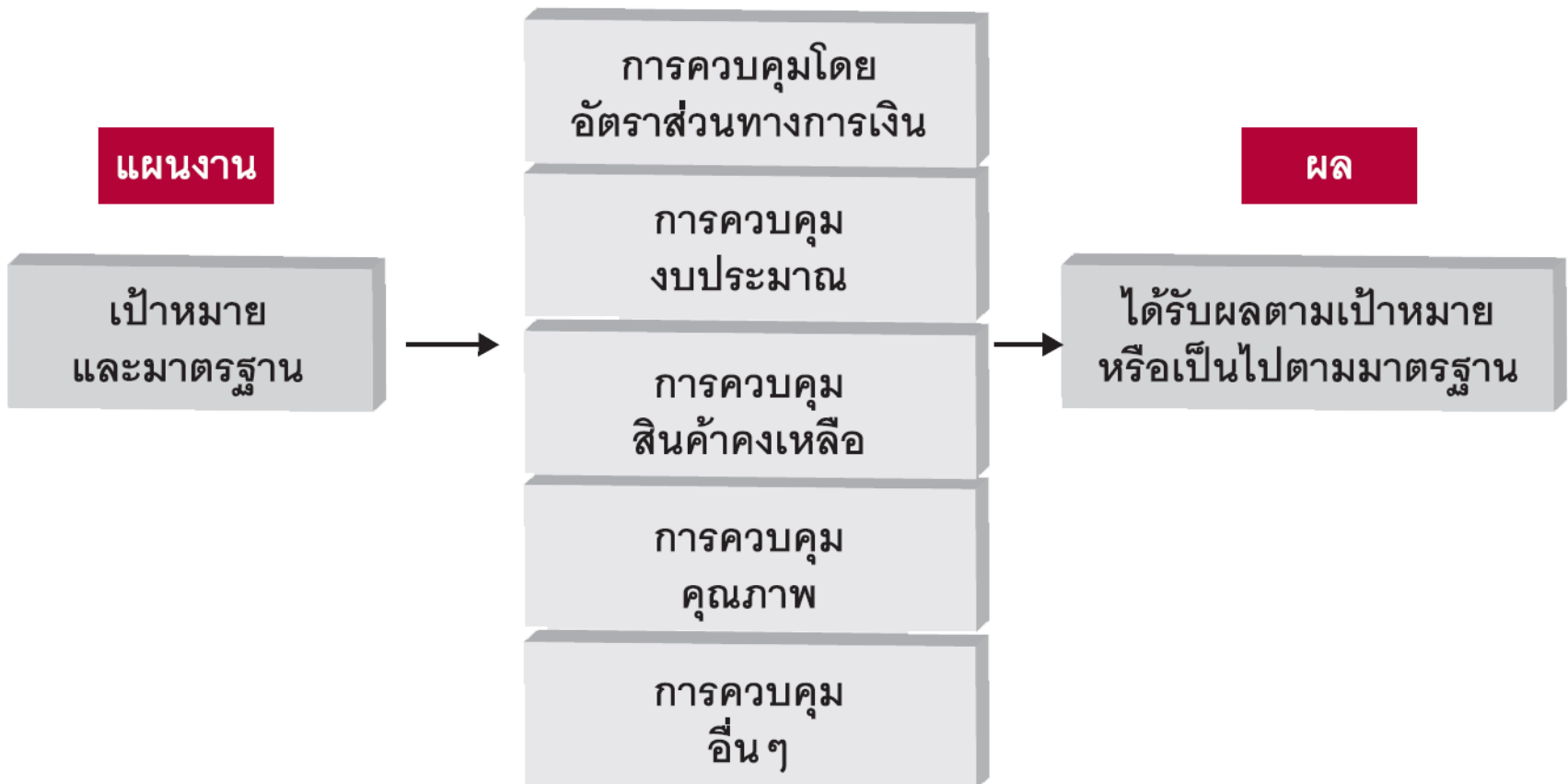
คุณลักษณะของการควบคุมที่ดี

(Characteristics of an Effective Control System)

- มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented)
- วัดผลหลายด้าน (Multidimensional)
- คู้่มค่า (Cost Effective)
- เทียงตรง (Accurate Data)
- ใ้ใช้ได้จริง (Realistic)
- ทันเวลา (Timely)
- ติดตามได้ (Monitorable)
- เป็นที่ยอมรับ (Acceptable)
- ยืดหยุ่น (Flexible)
- เชื่อมโยงกับแผนงาน (Linked with Plan)

ระบบการควบคุมหลักขององค์กร (Major Organizational Control Systems)

ระบบการควบคุมหลักขององค์กร



การควบคุมโดยอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios Control)

- เป็นการควบคุมโดยการนำข้อมูลจากงบการเงิน อาทิ งบดุลและงบกำไรขาดทุนมาวิเคราะห์ในรูปอัตราส่วนและเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่พึงประสงค์ อัตราส่วนที่นิยมใช้ทั่วไป ได้แก่
 - อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)
 - อัตราส่วนสภาพเสี่ยง (Leverage Ratios)
 - อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)
 - อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Asset Turnover Ratios)

การควบคุมโดยอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios Control)

ประเภท	ข้อมูลที่ใช้	วัตถุประสงค์ในการควบคุม
1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)		
1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)	สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน	แสดงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น
1.2 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างถึงแก่น (Acid Test Ratio)	สินทรัพย์หมุนเวียน-สินค้าคงเหลือ / หนี้สินหมุนเวียน	แสดงสภาพสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วเพื่อชำระหนี้
2. อัตราส่วนสภาพเสียด (Leverage Ratios)		
2.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio)	หนี้สินรวม/ส่วนของเจ้าของ	แสดงความเหมาะสมของโครงสร้างเงินทุน
2.2 อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Service Ratios)	กำไรขั้นต้น/ดอกเบี้ยจ่าย	แสดงความสามารถในการจ่ายชำระดอกเบี้ย
3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)		
3.1 อัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย (Profit Margin Ratio)	กำไรสุทธิ/ยอดขาย	แสดงความสามารถในการทำกำไรต่อการขาย
3.2 อัตราส่วนกำไรต่อเงินลงทุน (Return on Investment)	กำไรสุทธิ/เงินลงทุน	แสดงความสามารถในการทำกำไรต่อเงินลงทุน
4. อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Asset Turnover Ratios)		
4.1 อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover Ratio)	ยอดขาย/สินทรัพย์รวม	แสดงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์เพื่อสร้างยอดขาย
4.2 อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset Turnover)	ยอดขาย/สินทรัพย์ถาวร	แสดงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ถาวรเพื่อสร้างยอดขาย

การควบคุมงบประมาณ (Budgetary Control)

- การควบคุมกรอบการใช้เงินในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวังขององค์กร
 1. **งบประมาณดำเนินงาน (Operating Budget) :**
ควบคุมรายจ่ายระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี เช่น งบโฆษณา
 2. **งบประมาณลงทุน (Capital Budget) :**
ควบคุมการลงทุนระยะยาว เช่น การซื้อที่ดิน

ศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Centers)

- ศูนย์รายได้ (Revenue Center) มีเป้าหมายในการสร้างรายได้
- ศูนย์ค่าใช้จ่าย (Discretionary Expense Center) มีเป้าหมายในการดำเนินงานภายใต้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- ศูนย์ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost Center) มีเป้าหมายในการควบคุมต้นทุนตามเกณฑ์ที่กำหนด
- ศูนย์กำไร (Profit Center) มีเป้าหมายในการสร้างผลกำไร
- ศูนย์ลงทุน (Investment Center) มีเป้าหมายในการนำเงินทุนไปหาประโยชน์ให้แก่องค์กร

การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

- มิติต่างๆที่ต้องควบคุมเพื่อให้องค์กรเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้ เช่น

มิติต่างๆ	รายละเอียด
1. สมรรถนะ (Performance)	คุณลักษณะเบื้องต้นของสินค้า เช่น รถยนต์ ขนาด 1600, 2800 CC
2. คุณลักษณะพิเศษ (Features)	คุณลักษณะเพิ่มเติม เช่น ระบบเบรก ABS ของรถยนต์
3. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)	โอกาสที่สินค้าจะชำรุดหรือใช้งานไม่ได้
4. ความตรงต่อมาตรฐาน (Conformance)	คุณภาพตรงตามที่ระบุไว้หรือไม่
5. ความคงทน (Durability)	ระยะเวลาในการใช้งานทนเพียงใดก่อนที่จะเสีย
6. ความสามารถในการให้บริการ (Serviceability)	การให้บริการสามารถสร้างความประทับใจและความพอใจได้มากน้อยเพียงใด
7.สุนทรียภาพ (Aesthetics)	ความรู้สึกจากการได้เห็น ได้สัมผัส หรือได้ยิน
8. คุณภาพที่รับรู้ (Perceived Quality)	คุณภาพที่รับรู้อาจแตกต่างจากคุณภาพจริง แต่คุณภาพที่รับรู้จะเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจซื้อหรือเลือกใช้

การควบคุมสินค้าคงเหลือ (Inventory Control)

- ต้นทุนซื้อสินค้า (Item Cost)
- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า (Carrying Cost)
- ต้นทุนจากสินค้าขาดมือ (Stock out Cost)
- ต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า (Ordering Cost)

การควบคุมอื่น ๆ

- การจัดการดำเนินงาน (Operation Management)
- ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ (Computer Information System)
- ระบบตรวจสอบภายใน (Internal Audit System)
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติ (Performance Appraisal System)
- ระเบียบวินัย (Discipline)

บทที่ 9 : การตัดสินใจทางการบริหาร (Managerial Decision Making)

บทบาทและความสำคัญของการตัดสินใจทางการบริหาร

- แก้ไขหรือคลี่คลายปัญหาขององค์กร
- จัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แม้ว่าการตัดสินใจจะมีอุปสรรคหรือข้อจำกัดเกิดขึ้น เช่น ข้อมูลไม่เพียงพอ ความขัดแย้งในองค์กร
- การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพนำมาซึ่งความสำเร็จให้กับทั้งตนเองและองค์กร

ตัวอย่างปัญหาขององค์กร

	กิจกรรมในองค์กร	ปัญหาที่ต้องตัดสินใจ
กิจกรรมหลักทางการจัดการ	การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดเป้าหมายในการเจริญเติบโตของบริษัท - การกำหนดแผนงานที่จะใช้ประจำปี
	การจัดองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - การปรับโครงสร้างองค์กร
	การชี้แนะ	<ul style="list-style-type: none"> - การเลือกวิธีการจูงใจพนักงาน
	การควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> - การเลือกวิธีการควบคุม
หน้าที่ทางธุรกิจ	การเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - การเลือกโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม
	การตลาด	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดจำนวนงบประมาณสำหรับการโฆษณาประชาสัมพันธ์
	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดอัตราการจ่ายเงินโบนัสและการเพิ่มอัตราค่าจ้างประจำปี
	การผลิต	<ul style="list-style-type: none"> - การเลือกซื้อวัตถุดิบจากแหล่งต่างๆ
	การค้นคว้าและวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> - การลงทุนสร้าง ทดลองใหม่ สำหรับพัฒนาสินค้าในอนาคต
	การจัดซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดปริมาณในการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้ง

ประเภทปัญหา

- ปัญหาวิกฤต (Crisis Problem)
- ปัญหาไม่วิกฤต (Non Crisis Problem)
- ปัญหาที่เป็นโอกาส (Opportunity Problem)

ปัญหาวิกฤต (Crisis Problem)

- จำเป็นต้องตัดสินใจแก้ไขโดยเร่งด่วน มิฉะนั้นจะเสียหายมากขึ้น
- ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
- ไม่สามารถคาดการณ์ระยะเวลาที่เกิดและขนาดของผลกระทบที่เกิดขึ้น
- การวางแผนรองรับปัญหาล่วงหน้า จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัญหาไม่วิกฤต (Non Crisis Problem)

- จำเป็นต้องแก้ไข แต่ไม่เร่งด่วน
- ผู้บริหารมีเวลาเตรียมการตัดสินใจแก้ปัญหา
- มีปริมาณปัญหามากกว่าปัญหาวิกฤต
- พบได้ในทุกฝ่ายขององค์กร

ปัญหาที่เป็น โอกาส (Opportunity Problem)

- เป็นปัญหาไม่วิกฤติประเภทหนึ่ง
- เป็นปัญหาที่แฝงด้วยศักยภาพและ โอกาสแห่งความสำเร็จขององค์กร
- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัญหาประเภทนี้

ประเภทการตัดสินใจ (Type of Decision)

- การตัดสินใจที่กำหนดวิธีการตัดสินใจไว้แล้ว
(Programmed Decision)
- การตัดสินใจที่ยังไม่ได้กำหนดวิธีการตัดสินใจ
(Non-Programmed Decision)

การตัดสินใจที่กำหนดวิธีการตัดสินใจไว้แล้ว (Programmed Decision)

- ใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ
- ผู้บริหารทราบลักษณะของปัญหาโดยละเอียด
- สามารถกำหนดวิธีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า
- ด้วยการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ
ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เช่น
 - การตัดสินใจสั่งซื้อสินค้าขององค์กร
 - การประเมินผลงานประจำปี
 - การรับสมัคร คัดเลือกพนักงานใหม่

การตัดสินใจที่ยังไม่ได้กำหนดวิธีการตัดสินใจ (Non-Programmed Decision)

- ใช้กับปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ
- ผู้บริหารไม่ทราบลักษณะของปัญหาโดยละเอียด
- อาศัยการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า
- ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความริเริ่มสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ



การกำหนดประเด็นปัญหา (Problem Identification)

- แก่ไขที่สาเหตุของปัญหา ไม่ใช่อาการของปัญหา (Symptom of Problem)
- ขั้นตอนในการกำหนดประเด็นปัญหา
 1. พิจารณาปัจจัยแวดล้อมของปัญหา (Environmental Scanning)
 2. สัญญาณของปัญหา (Problem Signaling)
 3. วินิจฉัยลักษณะและหาเหตุของปัญหา (Problem Diagnostic)
 4. กำหนดประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข (Categorizing & Identification)

การสร้างทางเลือก (Alternatives Generation)

- เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) คือ การจัดกลุ่มเพื่อสร้างทางเลือกหลายทางประกอบการตัดสินใจ
 1. ให้สมาชิกเสนอความเห็นให้มากที่สุด
 2. ปล่อยให้คิดอย่างมีอิสระมากที่สุด แม้ว่าอาจใช้ไม่ได้ในความเป็นจริง
 3. ไม่เปิดโอกาสให้มีการวิจารณ์
 4. นำความคิดต่างๆ มาจัดรวม และปรับปรุงให้เป็นทางเลือกในการปฏิบัติจริง

การประเมินทางเลือก (Alternatives Evaluation)

- ปัจจัยในการประเมินทางเลือก
 1. ความเป็นไปได้ (Feasibility)
 2. คุณภาพของทางเลือก (Quality)
 3. การยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (Acceptability)
 4. ต้นทุน (Cost) ทั้งในรูปตัวเงิน / ไม่ใช่ตัวเงิน
 5. วิธีการแก้ไขสำรองและการย้อนกลับ
(Alternative Solution and Reversibility)
 6. จริยธรรม (Ethical)

การตัดสินใจเลือกและการปฏิบัติตามทางเลือก (Alternatives Selection and Implementation)

- ประเมินผลดีและผลเสียของแต่ละทางเลือกอย่างรอบคอบ
- ปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดของทางเลือกก่อนปฏิบัติงานจริง
- สามารถเลือกใช้ทางเลือกได้มากกว่ากว่าหนึ่งทางเลือก

การประเมินผลลัพธ์ (Result Evaluation)

- ผู้บริหารต้องตรวจและติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- และรายงานผลย้อนกลับ (Feedback)
- หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังต้องกลับไปพิจารณาปรับปรุงขั้นตอนต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

อุปสรรคในการตัดสินใจ (Barriers to Decision Making)

- ผู้บริหารควรระวังไม่ให้เกิดอุปสรรค หลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้น หรือปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องตามสถานการณ์ เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- อุปสรรคมี 2 ประเภท
 - อุปสรรคอันเกิดจากตัวผู้ตัดสินใจ (Personal Barriers)
 - อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ (Situational and Environmental Barriers)

อุปสรรคอันเกิดจากตัวผู้ตัดสินใจ (Personal Barriers)

- หลงใหลในความสำเร็จของตนเองในอดีต (Complacency)
- หลีกเลี่ยงปัญหา (Defensive Avoidance Reaction)
- อาการตกใจ (Panic)
- ไม่ตัดสินใจถึงเวลาต้องตัดสินใจ (Deciding to Decide)
- มีอคติต่อลักษณะและแนวทางแก้ปัญหา (Representative Bias)
- กำหนดสมมติฐานของสาเหตุและทางแก้ไขปัญหาล่วงหน้า (Prior Hypothesis Bias)
- ความมั่นใจว่าควบคุมปัญหาได้ (Illusion of Control)

อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ (Situational and Environmental Barriers)

- ไม่สามารถหาข้อมูลได้เพียงพอ (Lack of Information)
- เจริญปัญหาตกกระไดพลอยโจน (Decision Escalation Phenomenon)
เช่น ลงทุนไปมากจนเกิดความรู้สึกว่า “แพ้ไม่ได้”

การตัดสินใจ โดยกลุ่ม (Group Decision making)

ข้อดี	ข้อจำกัด
<ul style="list-style-type: none">• เพิ่มข้อมูล ความรู้และความเห็น• เพิ่มทางเลือกและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ• สร้างความเข้าใจและการยอมรับ• เพิ่มความรอบคอบและรัดกุม• พัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ	<ul style="list-style-type: none">• ใช้เวลามากในการประชุมและอภิปราย• เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร• มีผู้แสดงความเห็นจำนวนน้อย• เกิดปรากฏการณ์ Group Think• ไม่สามารถหาข้อสรุปได้

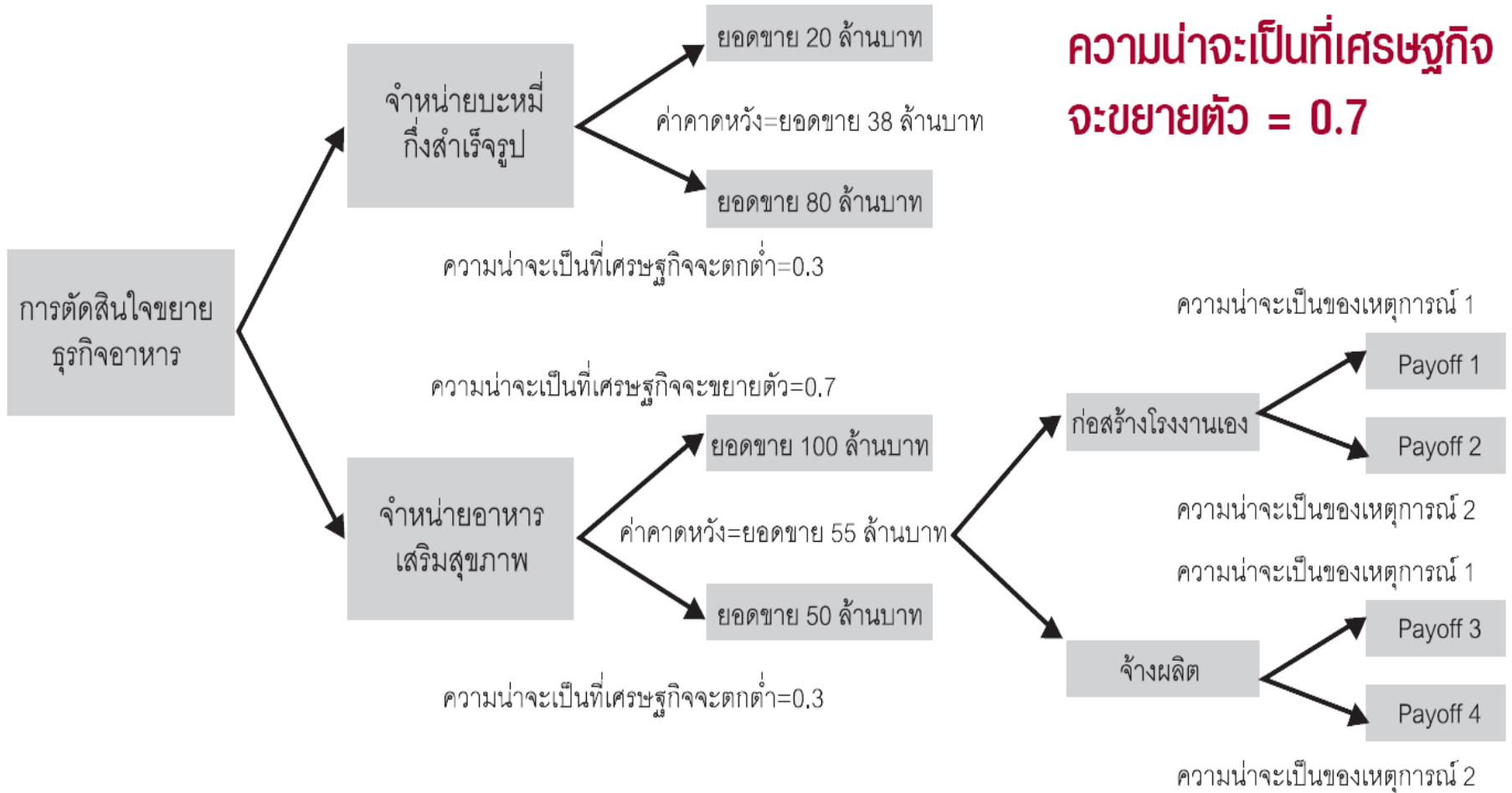
เครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจ (Tools for Decision Making)

1. ตารางผลตอบแทนที่คาดหวัง (Payoff Tables)
 - อาศัยหลักความน่าจะเป็นในการคำนวณ
 - หาค่าผลตอบแทนที่คาดหวังในแต่ละทางเลือก
2. แผนภูมิลำดับขั้นการตัดสินใจ (Decision Trees)
 - แสดงภาพทางเลือกต่างๆ ในแต่ละขั้นตอนการตัดสินใจ
 - มักประยุกต์ใช้กับโครงการที่มีความซับซ้อน

ตัวอย่างตารางผลตอบแทนที่คาดหวัง (Payoff Tables)

สถานการณ์หลักที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	ความน่าจะเป็น	สถานการณ์รองที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	ความน่าจะเป็น	ค่าคาดหวังของแต่ละสถานการณ์หลัก	
1. เศรษฐกิจเฟื่องฟู	50%	1.1 ยอดขายเพิ่มขึ้น 50 ล้านบาท	70%	50×0.7	} ยอดขายเพิ่มขึ้น 35 ล้านบาท
		1.2 ยอดขายเพิ่มขึ้น 10 ล้านบาท	20%	10×0.2	
		1.3 ยอดขายลดลง 20 ล้านบาท	10%	-20×0.1	
		รวม		100%	
2. เศรษฐกิจคงตัว	30%	2.1 ยอดขายเพิ่มขึ้น 40 ล้านบาท	30%	40×0.3	} ยอดขายเพิ่มขึ้น 8.50 ล้านบาท
		2.2 ยอดขายเพิ่มขึ้น 5 ล้านบาท	50%	5×0.5	
		2.3 ยอดขายลดลง 30 ล้านบาท	20%	-30×0.2	
		รวม		100%	
3. เศรษฐกิจหดตัว	20%	3.1 ยอดขายเพิ่มขึ้น 20 ล้านบาท	10%	20×0.1	} ยอดขายลดลง 29.50 ล้านบาท
		3.2 ยอดขายลดลง 5 ล้านบาท	30%	-5×0.3	
		3.3 ยอดขายลดลง 50 ล้านบาท	60%	-50×0.6	
		รวม		100%	
ค่าคาดหวังรวม		$[35 \times 0.5] + [8.5 \times 0.3] + [-29.5 \times 0.2] =$ ยอดขายเพิ่มขึ้น 14.15 ล้านบาท			

ตัวอย่างแผนภูมิลำดับขั้นการตัดสินใจ (Decision Trees)



ความน่าจะเป็นที่เศรษฐกิจจะขยายตัว = 0.7

บทที่ 10 : การจัดการเชิงกลยุทธ์
(Strategic Management)

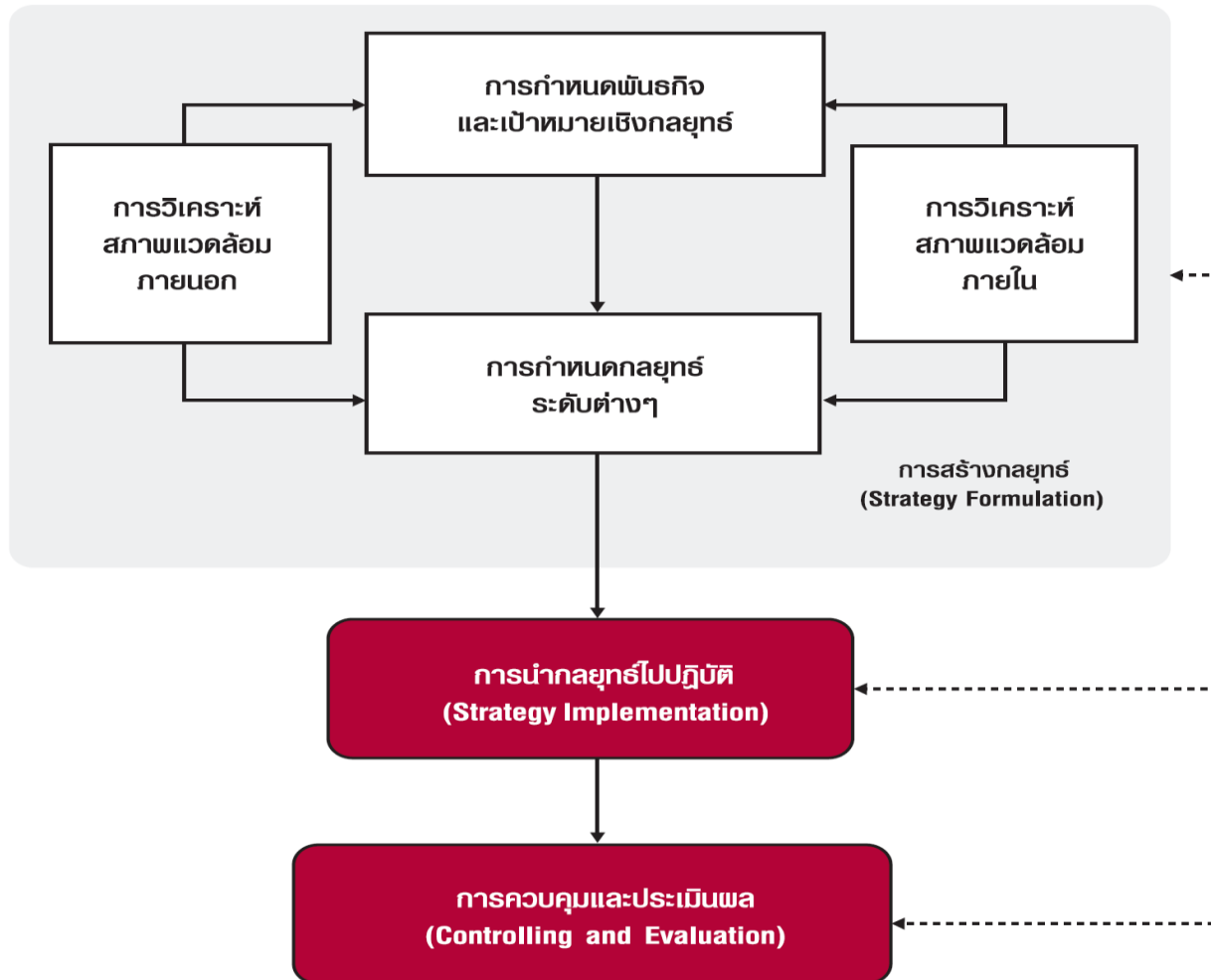
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

- รูปแบบทางการจัดการ
- มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร
- พิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญ
- หาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัว
- มาเป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
- การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- การสร้างกลยุทธ์
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ควบคุมและประเมินผล

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Environmental Analysis)

<p>จุดแข็ง (Strength)</p> <p>สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็น “ข้อได้เปรียบ” ทางการแข่งขัน</p>	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็น “ข้อเสียเปรียบ” ทางการแข่งขัน</p>
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่ “เอื้อประโยชน์” ต่อกิจการ</p>	<p>ข้อจำกัด (Threat)</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่เป็น “ข้อจำกัด” ต่อกิจการ</p>

การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Mission and Strategic Goal Identification)

- การกำหนดพันธกิจ
 - การกำหนดเหตุผลการดำรงอยู่
 - ขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร
 - มีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว
- เป้าหมายเชิงกลยุทธ์
 - เป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูง
 - เพื่อระบุเป้าหมายขององค์กร โดยภาพรวม

การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

- กลยุทธ์ (Strategy) คือ วิธีที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด
- กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ
 - กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)
 - กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)
 - กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (Functional Level Strategy)
- กลยุทธ์ทุกระดับต้องสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

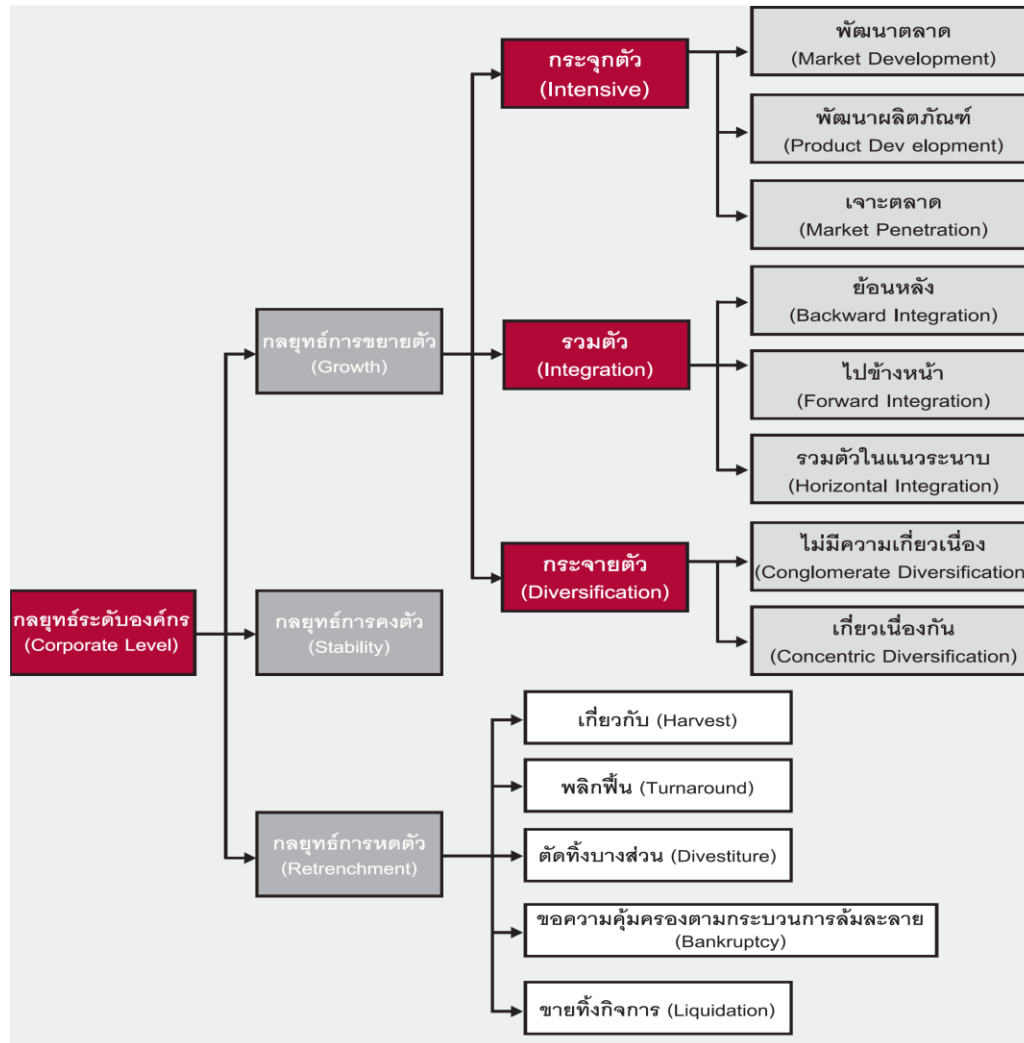
กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

- กลยุทธ์ที่ใช้กำหนดแนวทางการดำเนินงานในภาพรวม

สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- ควรใช้กลยุทธ์รองใด เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวม
สภาพแวดล้อมและข้อจำกัดของแต่ละบริษัท
- ธุรกิจใดที่บริษัทต้องการเข้าไปลงทุน

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)



กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

- กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy)
- กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)
- กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy)

- ใช้เมื่อองค์กรมีความพร้อมภายในอันเหมาะสม
- มีสภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อการขยายตัว

กลยุทธ์รองในการขยายตัว

- การขยายตัวแบบกระจุกตัว (Intensive Growth Strategy)
- การขยายตัวแบบรวมตัว (Integrative Growth Strategy)
- การขยายตัวแบบกระจายตัว (Diversification Growth Strategy)

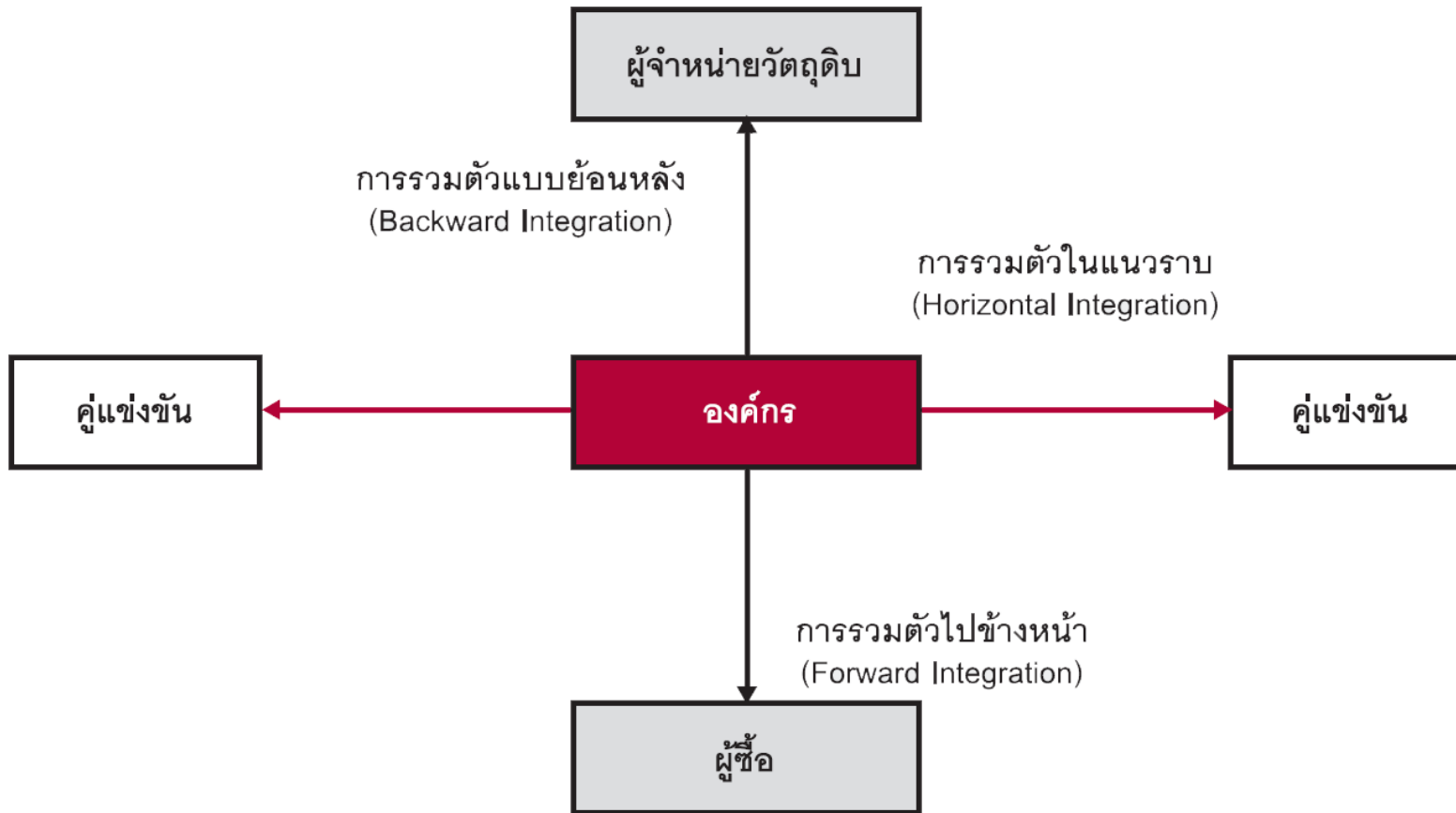
กลยุทธ์การขยายตัวแบบกระจุกตัว (Intensive Growth Strategy)

- **การพัฒนาตลาด (Market Development)**
 - ใช้ผลิตภัณฑ์เดิม เพิ่มกลุ่มลูกค้า
- **การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)**
 - พัฒนาคุณภาพ คุณสมบัติ คุณลักษณะ
- **การเจาะตลาด (Market Penetration)**
 - ผลิตภัณฑ์เดิม ลูกค้ากลุ่มเดิม
 - เพิ่มปริมาณการใช้ ความถี่ และวิธีใช้

กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว (Integrative Growth Strategy)

- **การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integration)**
 - การดำเนินธุรกิจที่ลูกค้ากิจการดำเนินอยู่
- **การรวมตัวแบบย้อนหลัง (Backward Integration)**
 - การดำเนินธุรกิจที่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบของกิจการดำเนินอยู่
- **การรวมตัวในแนวระนาบ (Horizontal Integration)**
 - การควบรวม/ซื้อกิจการคู่แข่ง

กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว (Integrative Growth Strategy)



กลยุทธ์การขยายตัวแบบกระจายตัว (Diversification Growth Strategy)

- การกระจายโดยมีความเกี่ยวเนื่อง (Concentric Diversification)
 - ขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอื่นซึ่งเกี่ยวเนื่องกันในด้านต่าง ๆ เช่น
 - เทคโนโลยี
 - ประเภทสินค้า
 - กลุ่มลูกค้า
- การกระจายโดยไม่มีมีความเกี่ยวเนื่อง (Conglomerate Diversification)
 - ขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอื่นซึ่งไม่เกี่ยวเนื่องกัน

กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)

- มุ่งเน้นการดำรงกิจการเดิมขององค์กรให้มั่นคงและมีเสถียรภาพ
 - สภาพแวดล้อมทางธุรกิจไม่เอื้ออำนวย
 - ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
 - ผู้บริหารไม่ต้องการความเสี่ยงในการขยายตัว
 - การขยายตัวอาจมีผลตอบแทนต่ำไม่คุ้มค่ากับความเสี่ยง
 - สภาพที่เป็นอยู่สามารถทำกำไรในระดับที่เหมาะสม

กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

- เลือกใช้เฉพาะในกรณีที่ต้องการประสบปัญหาและต้องแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- ใช้ในสถานะที่โอกาสทางธุรกิจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ
 - กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest Strategy)
 - กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround Strategy)
 - กลยุทธ์ตัดทิ้งบางส่วน (Divestiture Strategy)
 - กลยุทธ์การขอความคุ้มครองตามกระบวนการล้มละลาย (Bankruptcy Strategy)
 - กลยุทธ์การขายทิ้งกิจการ (Liquidation Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

- กลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ขององค์กรเลือกใช้
- เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน
- และสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร

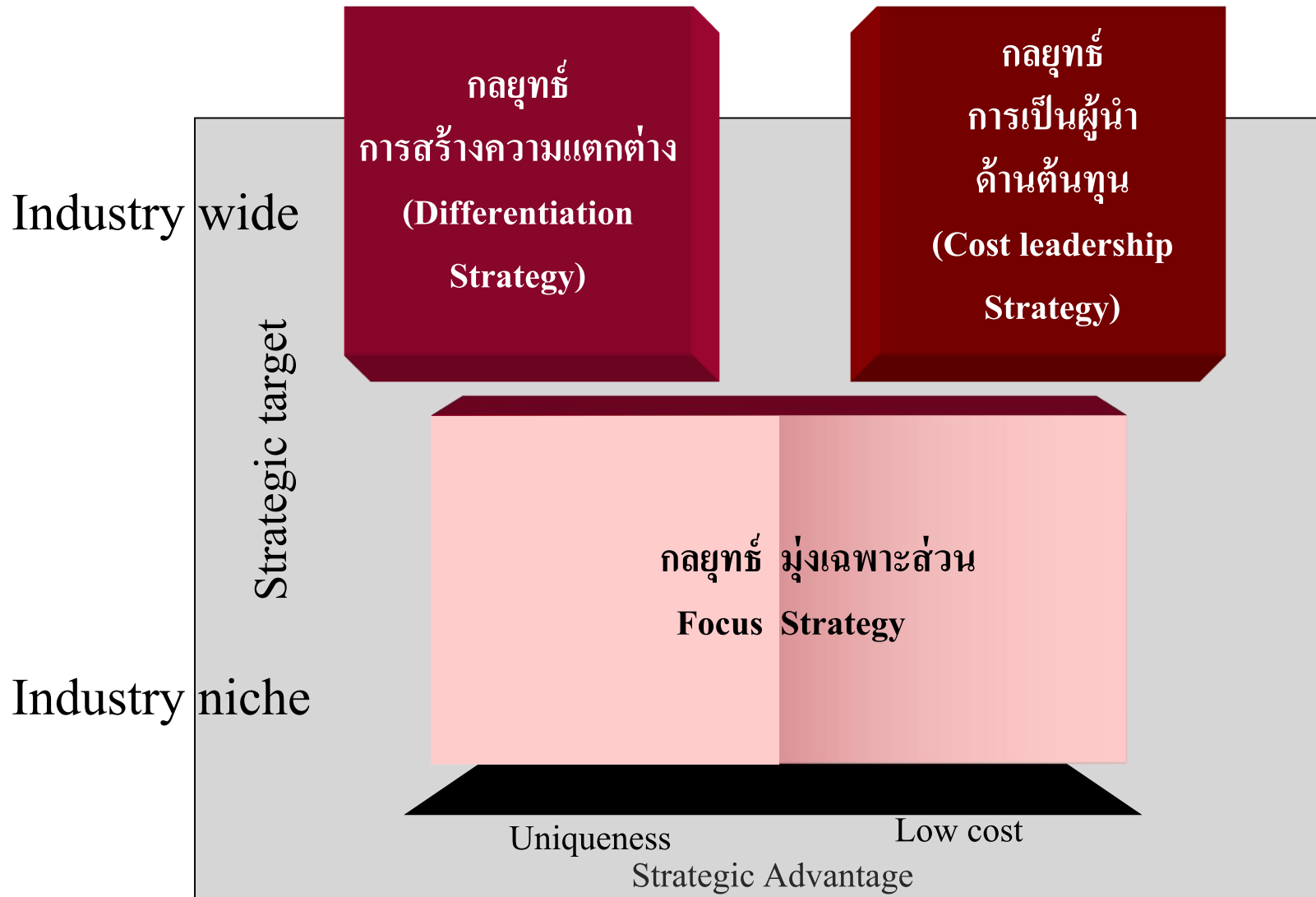
หน่วยธุรกิจ (Business Unit)

- หน่วยงานหนึ่งๆ ขององค์กร
- รับผิดชอบธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กร
- มีขอบเขตการบริหารงานที่ชัดเจน มีสินค้า/บริการ ลูกค้า คู่แข่ง และสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

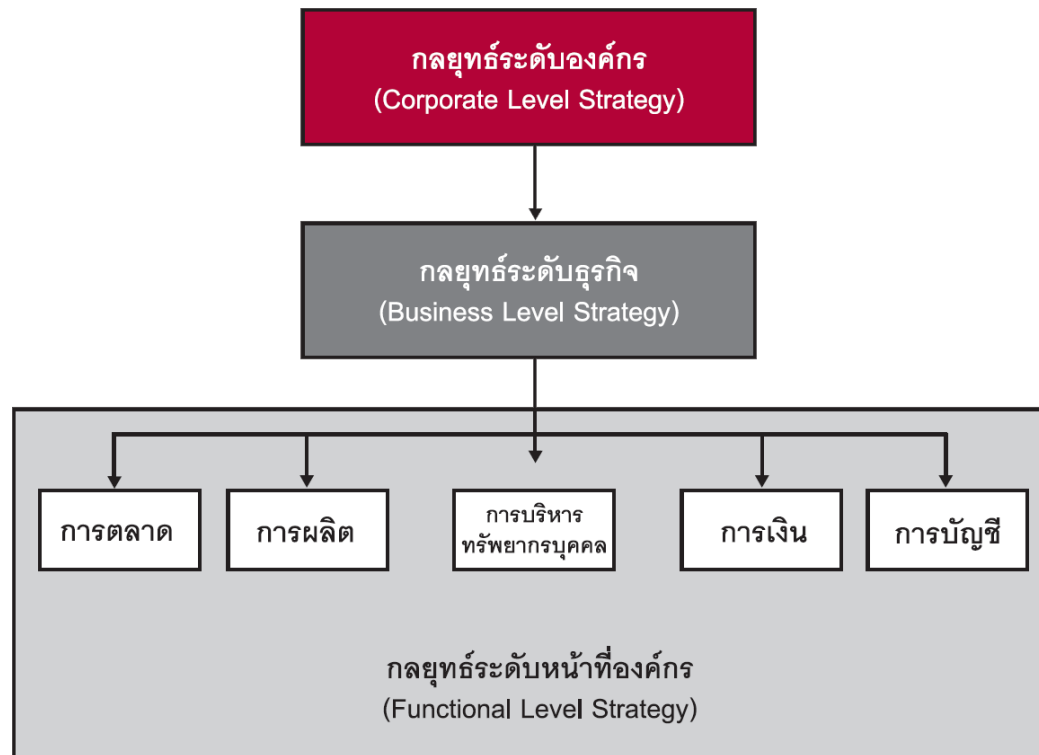
- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)
- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)
- กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)



กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (Functional Level Strategy)

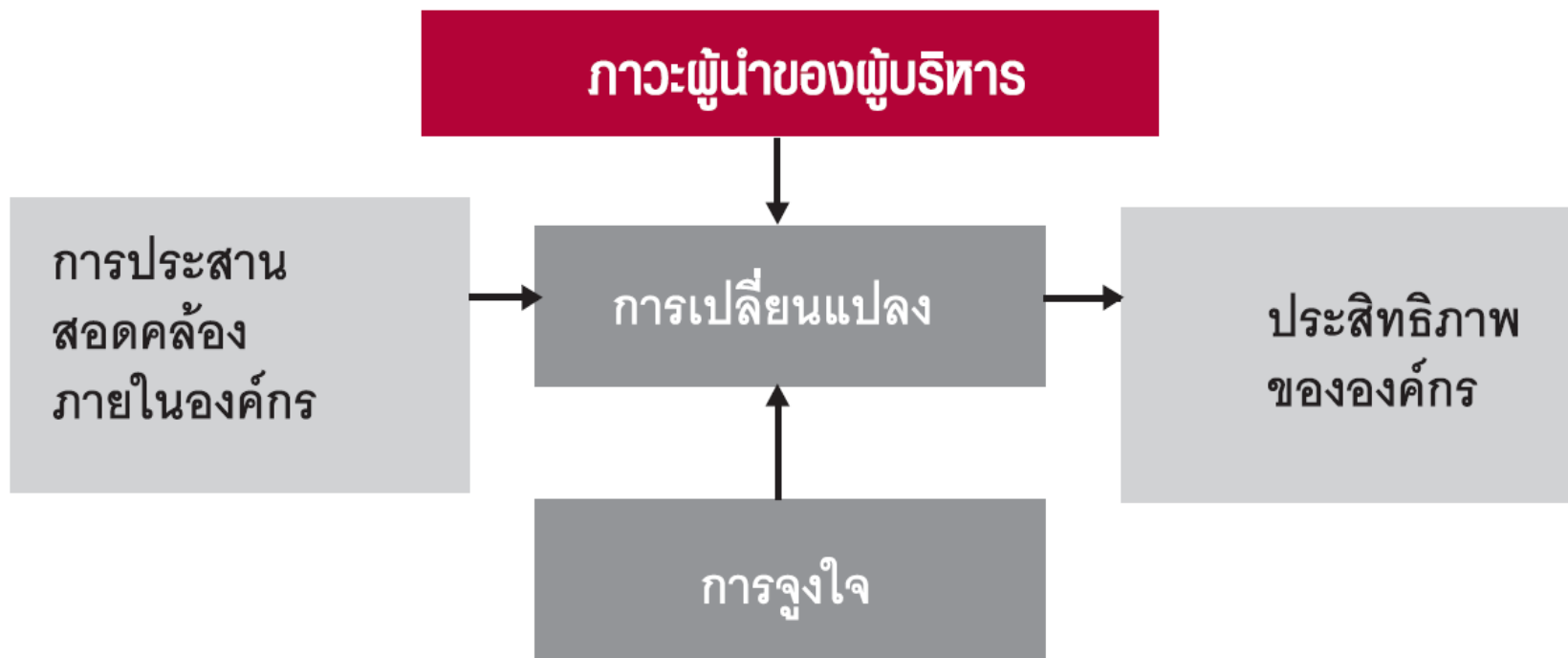
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร หมายถึง กลยุทธ์ที่หน่วยงานต่างๆภายในองค์กรสร้างขึ้น เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร



การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

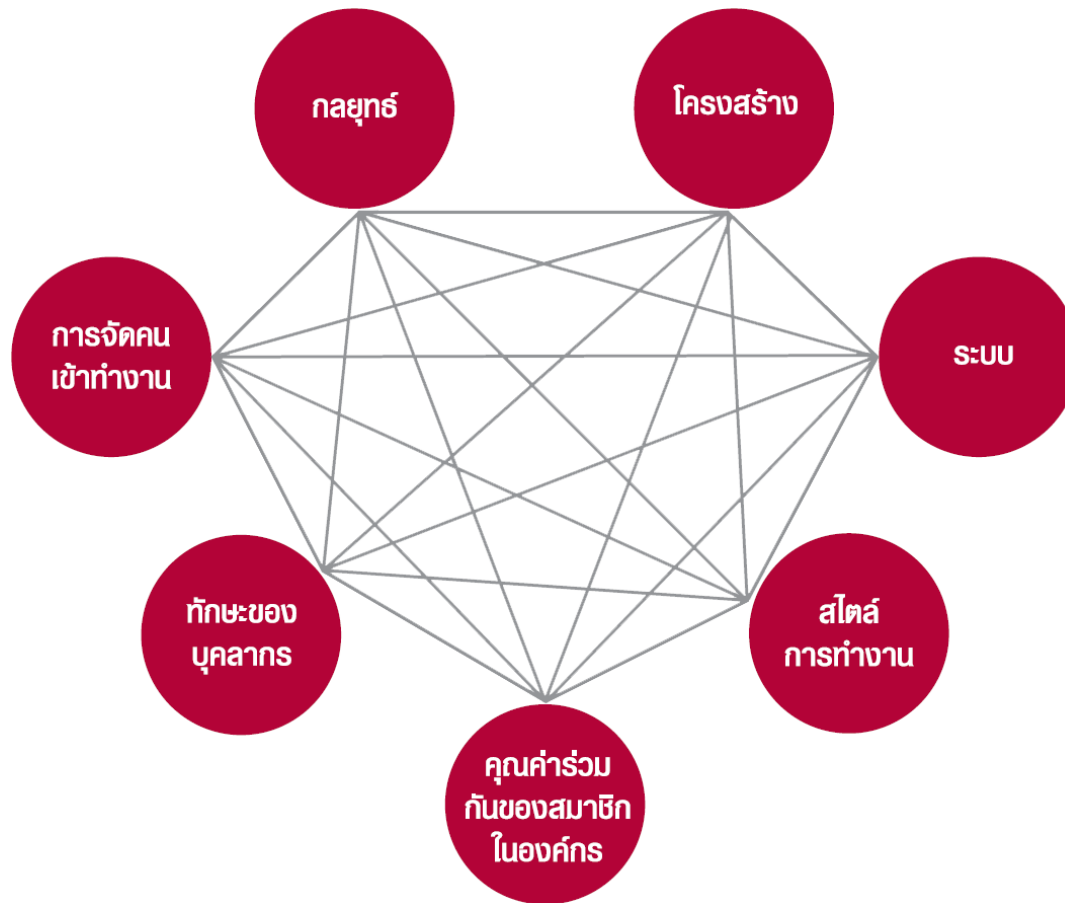
- ปัจจัย 4 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้สำเร็จ
 - การประสานสอดคล้องภายในองค์กร (Organizational Alignment)
 - การเปลี่ยนแปลง (Change)
 - ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership)
 - การจูงใจ (Motivation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)



การประสานสอดคล้องภายในองค์กร (Organizational Alignment)

ปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey's 7-s Model)



การเปลี่ยนแปลง (Change)

		ความชัดเจนสูง		การเปลี่ยนแปลงง่ายที่สุด
กลยุทธ์				
โครงสร้าง				
ระบบต่างๆ				
การจัดคนเข้าทำงาน				
ทักษะของบุคลากร				
สไตล์การทำงาน				
คุณค่าร่วมกัน				
		ความละเอียดอ่อนสูง		การเปลี่ยนแปลงยากที่สุด

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership)

- จำเป็นต้องทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไร
- ควรใช้อำนาจด้านใดในการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนด
- กำหนดบทบาทและแสดงพฤติกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ศึกษาเพิ่มเติมได้จากบทที่ 7

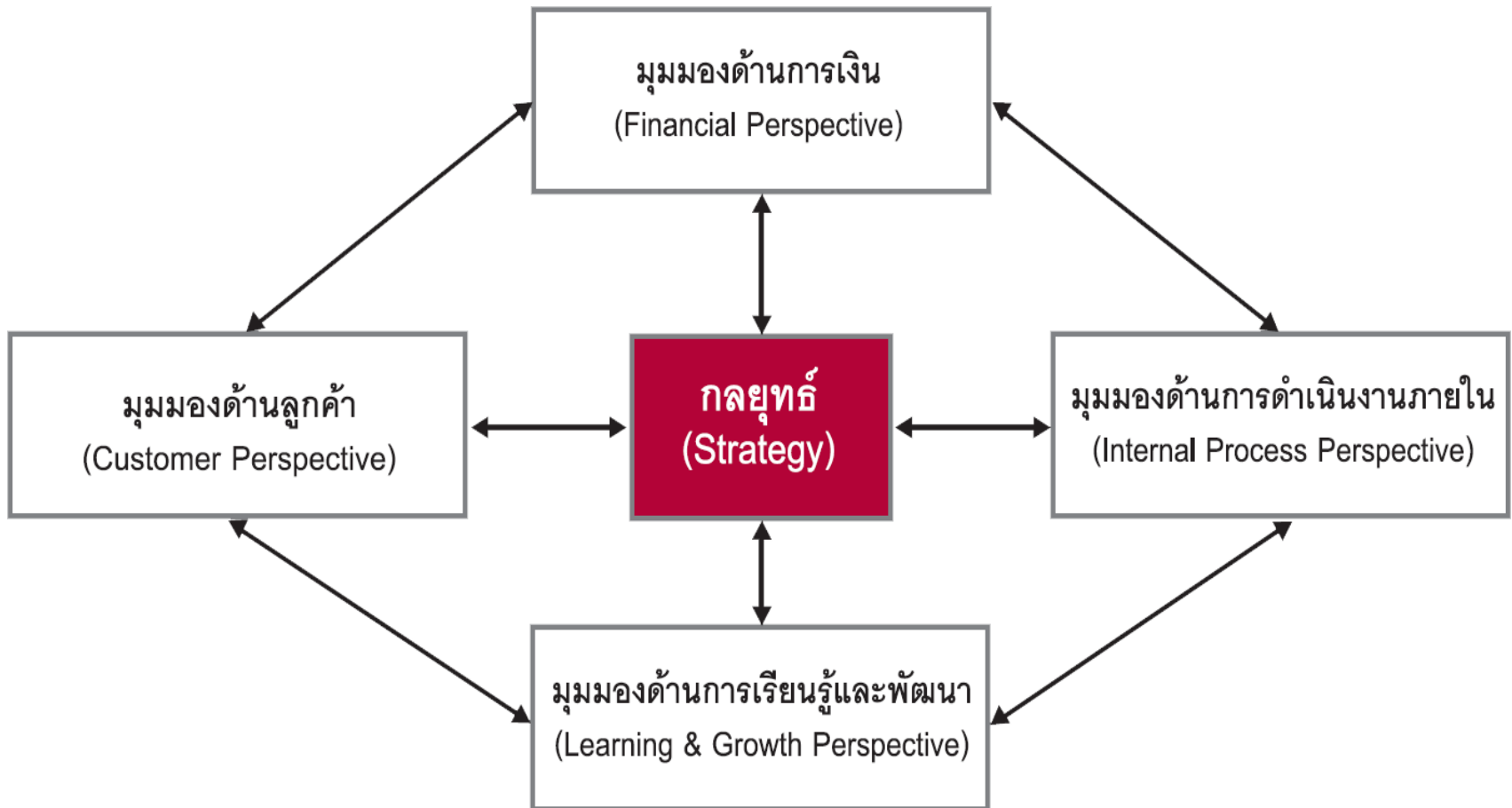
การจูงใจ (Motivation)

- ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้
- ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
- ศึกษาเพิ่มเติมได้จากบทที่ 7

การควบคุมและประเมินผล (Controlling and Evaluation)

- กำหนดวิธีการตรวจสอบความสำเร็จของกลยุทธ์
 - วิธีการควบคุม
 - ติดตามผลการปฏิบัติงาน
 - ตรวจสอบและประเมินผล
- รายงานผลย้อนกลับ (Feedback)
 - เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
 - รวบรวมข้อเสนอแนะอื่น
- การวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard)

การวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard)



เทคนิคในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

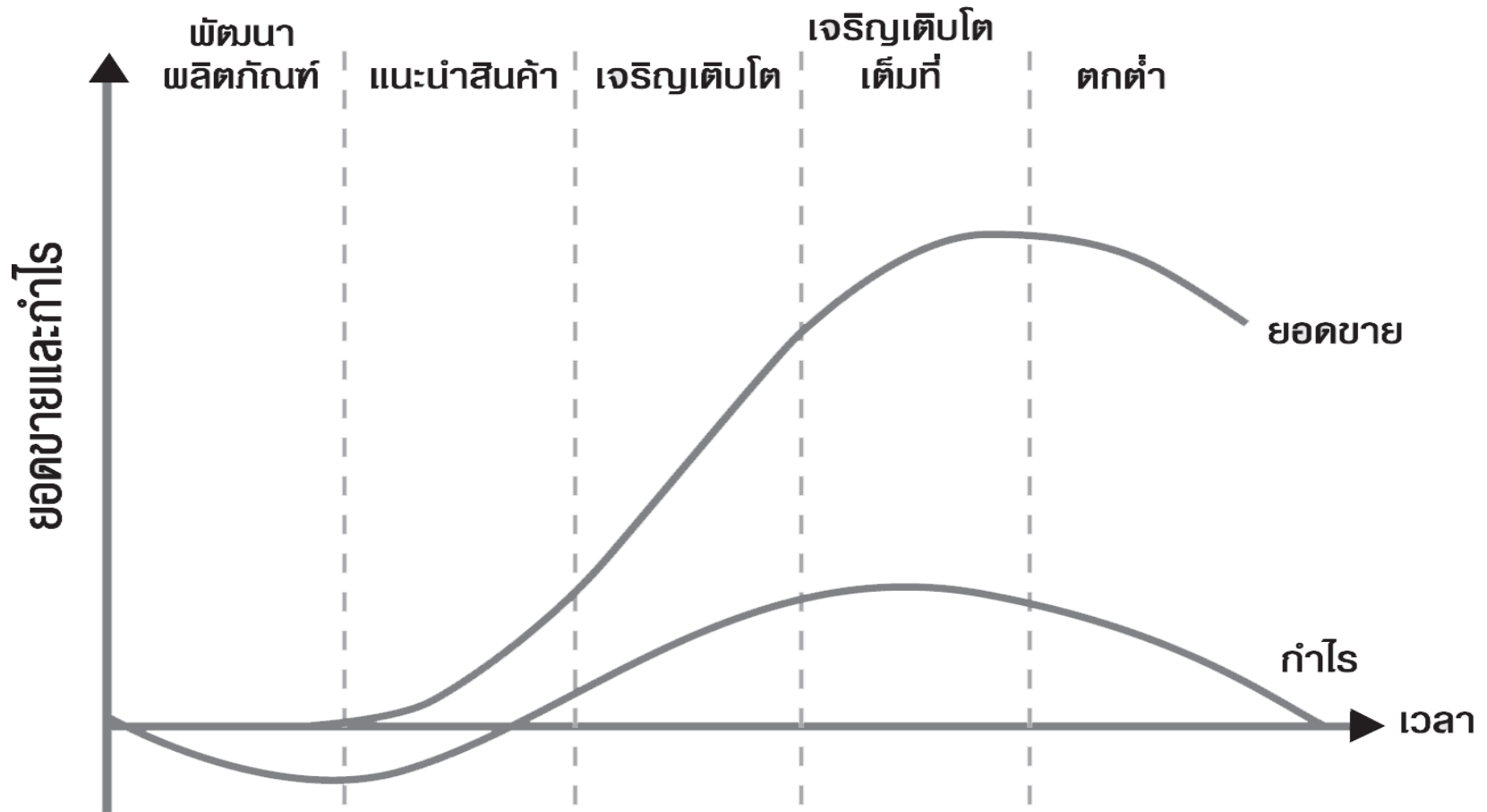
- การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Determinants of Industry Attractiveness)
- แมทริกซ์การเจริญเติบโต-ส่วนแบ่งตลาดของ บีซีจี (BCG Growth-Share Matrix)
- การวิเคราะห์วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle Analysis)

การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

(Determinants of Industry Attractiveness)



การวิเคราะห์วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle Analysis)



บทที่ 11 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์
(Human Resource Management)

บทบาทและความสำคัญ

- ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร
- ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - สามารถวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เพียงพอและสอดคล้องกับแผนงาน
 - สามารถชักจูงให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสนใจสมัครเข้าทำงาน
 - สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ
 - สามารถฝึกฝนและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้น
 - เกิดประสิทธิภาพในการจ่ายค่าตอบแทน
 - มีระบบการประเมินผลที่มีคุณภาพ
 - พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

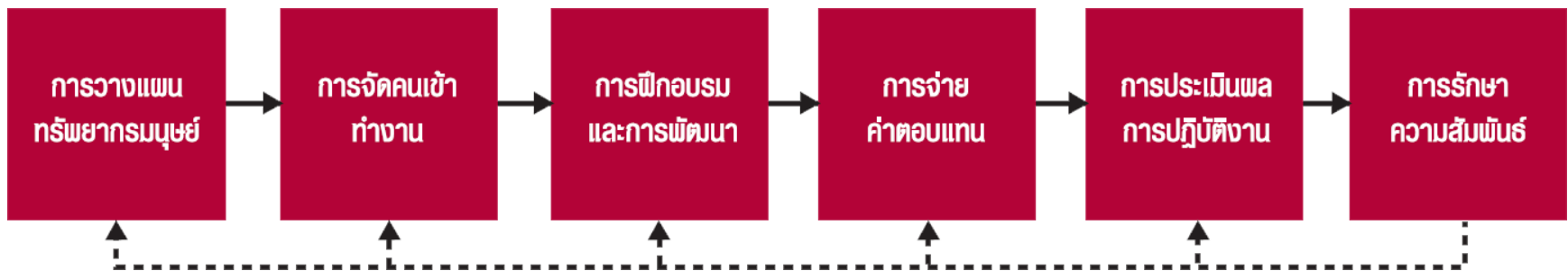
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Process)

- การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์
- เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ
- ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ
- ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Process)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
2. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)
4. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
6. การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Process)



การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

- การพิจารณากำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กร
- ทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะของกำลังคน
- ตามแผนการดำเนินธุรกิจที่กำหนดไว้
- เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับกำลังคนที่มีอยู่ขององค์กร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

- กำลังคนที่มีอยู่ > ความต้องการ : ต้องปรับลดคน
 - ปรับลดแบบค่อยเป็นค่อยไป : งดรับพนักงานใหม่
 - ปรับลดแบบฉับพลัน: การปลดคน / จัดโครงการเกษียณก่อนกำหนด
- กำลังคนที่มีอยู่ < ความต้องการ : ต้องปรับเพิ่มคน
 - เลือกรับบุคคลที่เหมาะสมจากที่มีอยู่ในองค์กร: การโยกย้าย / เลื่อนตำแหน่ง
 - รับบุคคลจากภายนอก: การจ้างพนักงานบางเวลา / การจ้างจากหน่วยงานภายนอก

ความต้องการกำลังคนขององค์กร (Human Resource Demand)

- **การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)**
 - การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategy Change)
 - การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization Restructuring)
 - การลดขนาดองค์กร (Organization Downsizing)
- **การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Personnel Change)**
 - การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การลาออก และการเกษียณอายุ
- **การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอื่นๆ (Environment Change)**
 - นโยบายภาครัฐ
 - ใบประกอบใบอนุญาตอาชีพ
 - การเติบโตของอุตสาหกรรม

คุณลักษณะของกำลังคน (Human Resource Characteristics)

- วิธีการที่ใช้กำหนดคุณลักษณะกำลังคน คือ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน

- การวิเคราะห์รายละเอียดของงานในประเด็นต่างๆ ได้แก่
 - จุดมุ่งหมายของงานในแต่ละตำแหน่ง
 - ขอบเขต ภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน
 - เงื่อนไขในการปฏิบัติงาน
 - ความสัมพันธ์ และการประสานงานกับตำแหน่งงานอื่นๆ
- คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)
- ข้อกำหนดตำแหน่งงาน (Job Specification)

คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

รายละเอียดต่างๆ

ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องทราบ



เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ

รายละเอียดหน้าที่การทำงาน (Job Description)			
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกปฏิบัติการ	ชื่อผู้ดำรงตำแหน่ง	นาย ก.
ฝ่าย	ปฏิบัติการ	แผนก	ปฏิบัติการ
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรีทางด้านไฟฟ้า สื่อสาร หรืออิเล็กทรอนิกส์		
ทักษะ	พูด/อ่าน/เขียน ภาษาอังกฤษได้ในระดับดี		
ประสบการณ์	ด้านการออกแบบ การติดตั้ง การทดสอบและบำรุงรักษาเครือข่ายโทรคมนาคม ความเร็วสูง อย่างน้อย 3 ปี หรือผ่านงานด้านบริหารอย่างน้อย 5 ปี		
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ		
ผู้ใต้บังคับบัญชา	หัวหน้าหน่วยงานอาวุโส หัวหน้าหน่วยงานอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ 1 และ 2 วิศวกร หัวหน้างาน (ระบบสายเคเบิล) หัวหน้างานระบบโทรศัพท์ หัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนโครงการ หัวหน้างาน (ศูนย์ควบคุมระบบโครงข่าย)		
หน้าที่หลัก	ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในฝ่ายปฏิบัติการ ตั้งแต่การติดตั้งระบบโครงข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสง ทั้งในส่วนของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และการรุดไฟแห่งประเทศไทย รวมถึงการบำรุงรักษาและตรวจสอบการทำงานของระบบโครงข่ายให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด		
หน้าที่และความรับผิดชอบ	<ol style="list-style-type: none"> มอบหมายงานและดูแลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบในการวางแผน การปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานติดตั้งและบำรุงรักษาระบบโครงข่ายส่งผ่านสัญญาณความเร็วสูง (ระบบ Transmission) ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลา ให้คำแนะนำหรือคำปรึกษากับผู้บังคับบัญชาในระหว่างการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับระบบโครงข่ายส่งผ่านสัญญาณความเร็วสูง (ระบบ Transmission) รวมถึงการติดตามการแก้ไขปัญหาและติดตามใจในสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อทำการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานกับบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และการรุดไฟแห่งประเทศไทย เพื่อความสะดวกเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นและข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำงาน งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย 		
ผู้อนุมัติ	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	ลงนาม	(ผู้ดำรงตำแหน่ง)
วันที่			

ข้อกำหนดตำแหน่งงาน (Job Specification)

รายละเอียดต่างๆ
ที่เป็นคุณลักษณะ
หรือคุณสมบัติ
ของบุคคลที่พึงประสงค์
สำหรับการทำงานในตำแหน่ง

		
<p>Head of Business Channel Integrated Process Development (Service Champion)</p> <p>Key Responsibilities:-</p> <p>Develop service vision, mission, model and strategy to better serve customers and create more sales opportunities while ensure that customers have unified experience in all services across major channels (e.g. branch, ATM, Fx Booth, contact center, etc)</p> <ul style="list-style-type: none">• Develop service standard for key services for each customer segment and execute appropriate strategies in order to achieve predefined standard within timeframe• Develop service performance indicators and measurement, and monitoring mechanism to ensure that every channel adheres to service standard• Implement CRM tools as well as appropriate technology at the frontline to better serve and offer right service to targeted customers• Ensure that staff have sufficient service capabilities, good service mind, and right motivation to strive for service excellence <p>Qualifications :-</p> <ul style="list-style-type: none">• Master's Degree in Business Administration, Engineering Management, Marketing, or other related fields• At least 5 years extensive experiences in service delivery or management in service industry• Having an experience in CRM implementation and Change Management is a plus• Strong interpersonal, communication, and project management skill <p>Please indicate the code of the position you are applying for on the bottom right of the envelope. See full details of job descriptions and apply online via www.kasikornbank.com or mail your details with academic records and recent photo to:</p> <p>Human Resource Management Department KASIKORNBANK PUBLIC COMPANY LIMITED</p> <p>1 Soi Kasikornthai, Ratburana Rd., Bangkok 10140 Tel: 0-2470-1669-71 Fax: 0-2470-1749</p> <p>E-mail: hr@kasikornbank.com</p>		

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

- การสรรหาบุคคล (Recruitment)
- การคัดเลือก (Selection)

การสรรหาบุคคล (Recruitment)

- การทำให้บุคคลที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานนั้นๆ สนใจสมัครเพื่อดำรงตำแหน่งงานที่สรรหา
 - แหล่งภายใน : Data Bank, Replacement System, Succession Plan
 - ข้อดี : สะดวก สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรภายใน
รู้จักถึงความรู้ความสามารถ คู่แน่นเคยกับเพื่อนร่วมงาน/วัฒนธรรม
ไม่เสียเวลาปรับตัว
 - ข้อเสีย : มีบุคคลให้เลือกจำกัด ขาดโอกาสรับความรู้ที่หลากหลาย
อาจเกิดความแตกแยกจากคนแย่งตำแหน่ง

การสรรหาบุคคล (Recruitment)

- แหล่งภายนอก: Part time, Temporary, Outsourcing, Ordinary
 - **ข้อดี** : มีตัวเลือกกว้างขวาง มีโอกาสได้รับความรู้ความชำนาญที่แตกต่าง ป้องกันการแย่งชิงตำแหน่ง
 - **ข้อเสีย** : พนักงานหมดขวัญกำลังใจ ค่าใช้จ่ายสูงในการโฆษณารับสมัคร ขาดความแน่นอนถึงความรู้ความสามารถ อาจใช้เวลาในการปรับตัวนาน อาจเกิดความขัดแย้งกับบุคคลในองค์กร

การคัดเลือก (Selection)

1. จากใบสมัคร (Application Blank)
2. การสัมภาษณ์ (Interview)
 - การสัมภาษณ์ตามอัธยาศัย (Unstructured Interview)
 - การสัมภาษณ์แบบตายตัว (Structured Interview)
 - การสัมภาษณ์แบบผสม (Semi Structured Interview)
3. การทดสอบ (Tests)
 - Ability: สถิติปัญญา สายตา การได้ยิน ความรู้เฉพาะทาง
 - Personality: ทักษะคติ การควบคุมอารมณ์
4. บุคคลอ้างอิง (Reference Check)
5. การตรวจสุขภาพ (Health Check)

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

- เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จำเป็น
 - การปฏิบัติงาน
 - งานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน
 - งานอื่นที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต
- เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
- เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา

1. การวิเคราะห์ (Analysis Phase)
2. การออกแบบและปฏิบัติ (Design and Implementation)
3. การประเมินผล (Evaluation)

กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา

1. การวิเคราะห์ (Analysis Phase)

- พิจารณาความจำเป็นและความต้องการ
- กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา
- กำหนดเกณฑ์การวัดผลสำเร็จ

กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา

2. การออกแบบและปฏิบัติ (Design and Implementation)

- การบรรยาย (Information Presentation)
- การจำลองสถานการณ์ (Simulation Training)
- การฝึกปฏิบัติจริง (On-the-job Training)

กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา

3. การประเมินผล (Evaluation)

- ประเมินความเหมาะสมของวิธีการฝึกอบรม
- ความพึงพอใจ
- ประสิทธิภาพการถ่ายทอดของวิทยากร
- ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์การอบรม

การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

- การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม
 - เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน
 - ทำให้ภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอยู่ในระดับที่เหมาะสม
 - ดึงดูดให้ผู้มีความรู้ความสามารถสนใจเข้าทำงานในองค์กร

ประเภทของค่าตอบแทน (Types of Compensation)

- **ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary Compensation)**
 - เงินเดือน ค่าจ้าง
 - ค่านายหน้า
 - โบนัส การแบ่งกำไร (Profit Sharing)
 - การให้สิทธิเพื่อซื้อหุ้นในราคาพิเศษ (Stock Option) เป็นต้น
- **ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Monetary Compensation)**
 - ประกันภัย ประกันสุขภาพ ตรวจสอบสุขภาพฟรี
 - เลี้ยงฉลองและท่องเที่ยวในโอกาสต่างๆ เป็นต้น

หลักการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Principle)

- ความเสมอภาค (Equity)
- ความเป็นธรรม (Fairness)
- ดึงดูดใจ (Attractive)
- แข่งกับองค์กรอื่นได้ (Competitive)
- เป็นไปตามกฎหมาย (Legal Compliance)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

- การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ในรอบระยะเวลาหนึ่งๆ
- แล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

ประโยชน์

- เล็งเห็น โอกาสฝึกอบรมพนักงานตามความจำเป็น
- ช่วยให้พนักงานทราบว่าตนจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติม หรือควรปรับปรุงในด้านใด
- เป็นเครื่องมือหรือบรรทัดฐานในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ในอนาคต
- ใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

- **ดัชนีชี้วัดในการประเมิน (Performance Appraisal Index)**
 - ครอบคลุมหลายประเด็น
 - ใช้ตัวชี้วัดแตกต่างกันไป ขึ้นกับลักษณะงาน และระดับชั้นของผู้ถูกประเมิน
- **วิธีการประเมิน (Performance Appraisal Method)**
 - การให้คะแนน (Rating) ตัวชี้วัดแต่ละตัว
 - การจัดลำดับ (Ranking) ระหว่างพนักงานในกลุ่มเดียวกัน
- **ผู้ประเมิน (Appraisal)**
 - ผู้ประเมินมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างน้อยที่สุด
 - การประเมิน 360 องศา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดย ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อผิดพลาดในการประเมิน (Rating Errors)

- Halo Effect
- Contrast Error
- Recency Error
- Leniency Error
- Severity Error
- Self-Serving Bias

การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance)

- การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Compensation)
- การติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับพนักงาน
- การสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นในงานที่พนักงานทำอยู่ (Challenge)
- การดูแลเอาใจใส่ (Care)
- การป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment)
- การคุ้มครองสิทธิส่วนตัวของพนักงาน (Privacy Rights)
- ให้ความสำคัญกับประเด็นทางครอบครัว (Family Issues)

บทที่ 12 : การบริหารกลุ่ม
(Group Management)

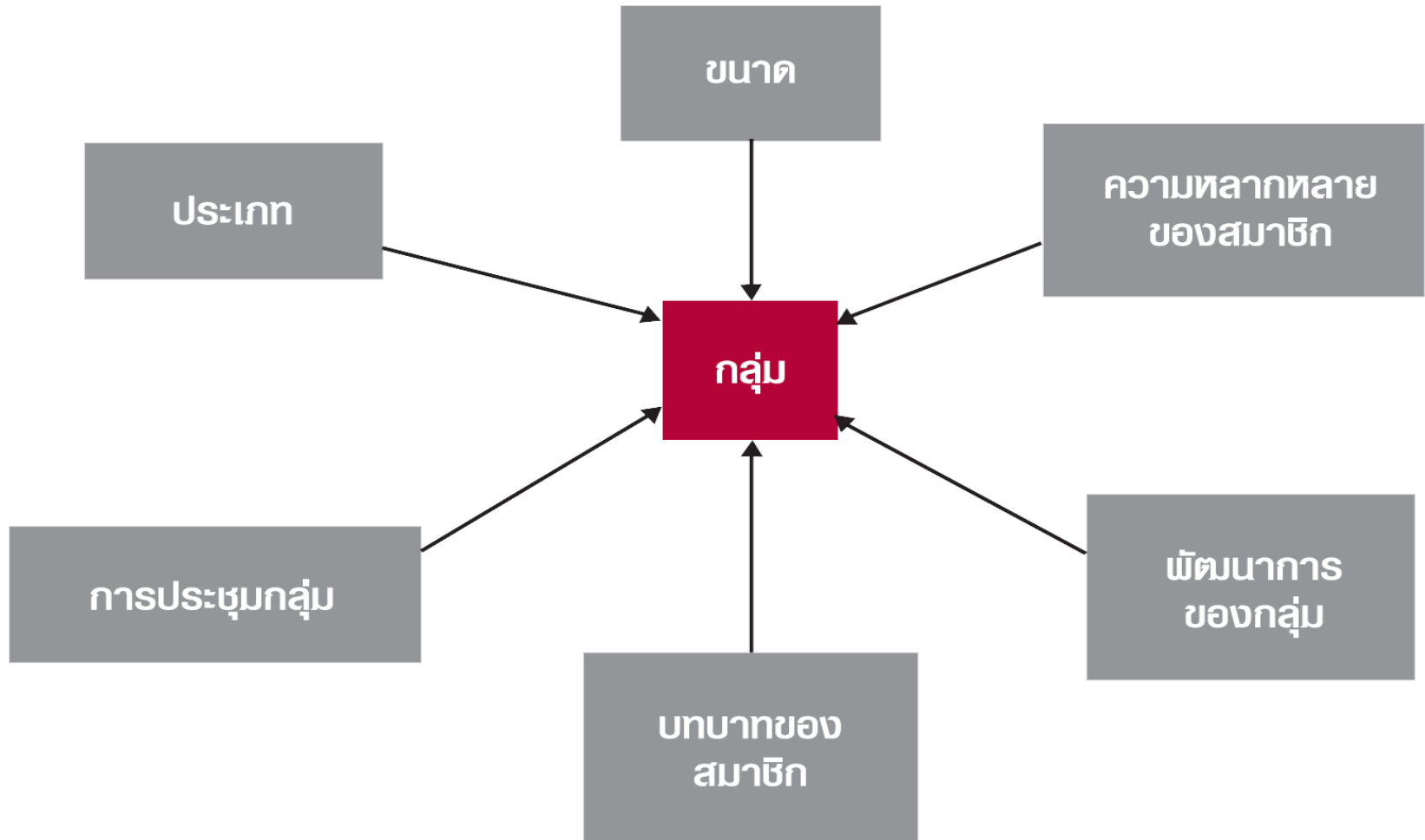
บทบาทและความสำคัญ

- เพิ่มระดับความทุ่มเทในการทำงาน (Levels of Effort)
- เพิ่มความพอใจของสมาชิกในกลุ่ม (Satisfaction of Members)
- เพิ่มความรู้และทักษะงาน (Expanded Job Knowledge and Skills)
- สร้างผลสะท้อนกลับด้านบวกไปยังองค์กร (Organizational Responsiveness)

กลุ่ม (Group)

- บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
- ที่มีการติดต่อสื่อสารและมีอิทธิพลระหว่างกัน
- เพื่อดำเนินกิจกรรมตามที่ประสงค์ร่วมกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารกลุ่ม (Group Management Factors)



ประเภทของกลุ่ม (Type of Groups)

- **กลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal Group)**
 - กลุ่มตามสายบังคับบัญชา (Command Group)
 - กลุ่มงาน (Task Group)
- **กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group)**
 - รวมตัวกันด้วยความสมัครใจในเรื่องที่มีความสนใจคล้ายกัน

ขนาดของกลุ่ม (Group Size)

- กลุ่มที่มีสมาชิก 2 คน
 - แลกเปลี่ยนความเห็นกันง่าย แต่ขาดความหลากหลาย
- กลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกเป็นเลขคู่
 - หากความเห็นแบ่งเป็นฝ่ายเท่า ๆ กัน อาจหาข้อสรุปไม่ได้
- กลุ่มที่มีสมาชิกปานกลาง (5-7 คน)
 - มีขนาดไม่เล็กหรือใหญ่เกินไป สามารถหาข้อสรุปเมื่อมีปัญหาได้ง่าย
- กลุ่มที่มีสมาชิกมากกว่า 7 คน
 - การตัดสินใจได้ข้อสรุปยาก และโอกาสในการมีส่วนร่วมถูกจำกัด

ความหลากหลายของสมาชิกกลุ่ม (Group Diversity)

- **กลุ่มที่สมาชิกมีความคล้ายกัน (Homogeneous)**
 - ทำงานได้ราบรื่นแต่อาจขาดมุมมองที่หลากหลาย
- **กลุ่มที่สมาชิกมีความหลากหลาย (Heterogeneous)**
 - ความเห็นหลากหลาย มีการแบ่งปันประสบการณ์

บทบาทของสมาชิกกลุ่ม (Member Roles)

- **บทบาทงาน (Group Task Roles)**
 - เน้นความสำเร็จของงาน
- **บทบาทความสัมพันธ์ (Group Maintenance Roles)**
 - เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- **บทบาทส่วนตัว (Individual Roles)**
 - เน้นความพอใจ และ ประโยชน์ของตนเอง

สรุปบทบาทที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม

บทบาท	จุดมุ่งหมาย	ตัวอย่าง
บทบาทงาน	ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม	<ol style="list-style-type: none">1. ให้ความคิดเห็น คำแนะนำ2. อธิบายขยายความคิดเห็นของผู้อื่น3. ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย4. จัดบันทึกข้อความและจัดเก็บเอกสาร
บทบาทความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์อันดีของสมาชิกกลุ่ม	<ol style="list-style-type: none">1. ลดความตึงเครียดและความขัดแย้ง2. สนับสนุนความเสมอภาคในการแสดงความคิดเห็น3. ปฏิบัติตามการตัดสินใจของกลุ่ม
บทบาทส่วนตัว	ความพอใจส่วนตัวที่ได้จากการเป็นสมาชิกในกลุ่ม	<ol style="list-style-type: none">1. ไม่ให้ความร่วมมือ2. ขอความช่วยเหลือแต่ไม่ให้ความช่วยเหลือ3. ไม่ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

พัฒนาการของกลุ่ม (Group Development)

1. การรวมตัว (Forming)
2. การระดมความคิด (Storming)
3. การกำหนดบรรทัดฐาน (Norming)
4. การปฏิบัติกร (Performing)
5. การสลายกลุ่ม (Adjourning)

พัฒนาการของกลุ่ม (Group Development)



การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)

1. การเตรียมการก่อนการประชุม
2. การดำเนินการประชุม
3. ขั้นตอนการต่อเนื่องจากการประชุม

การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)

1. การเตรียมการก่อนการประชุม

- กำหนดวัตถุประสงค์การประชุม
- กำหนดวาระการประชุม ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น
 - วาระเพื่อทราบ
 - วาระเพื่อพิจารณา
- กำหนดผู้เข้าร่วมประชุม
- กำหนดกรอบเวลา

การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)

2. การดำเนินการประชุม

- เริ่มต้นการประชุมตรงเวลา
- หลีกเลี่ยงการใช้เครื่องมือสื่อสารและการทำงานส่วนตัว
- ชี้แจงวัตถุประสงค์และวาระให้ที่ประชุมทราบ
- กระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็น
- ไม่หารือนอกประเด็น

3. ขั้นตอนการต่อเนื่องจากการประชุม

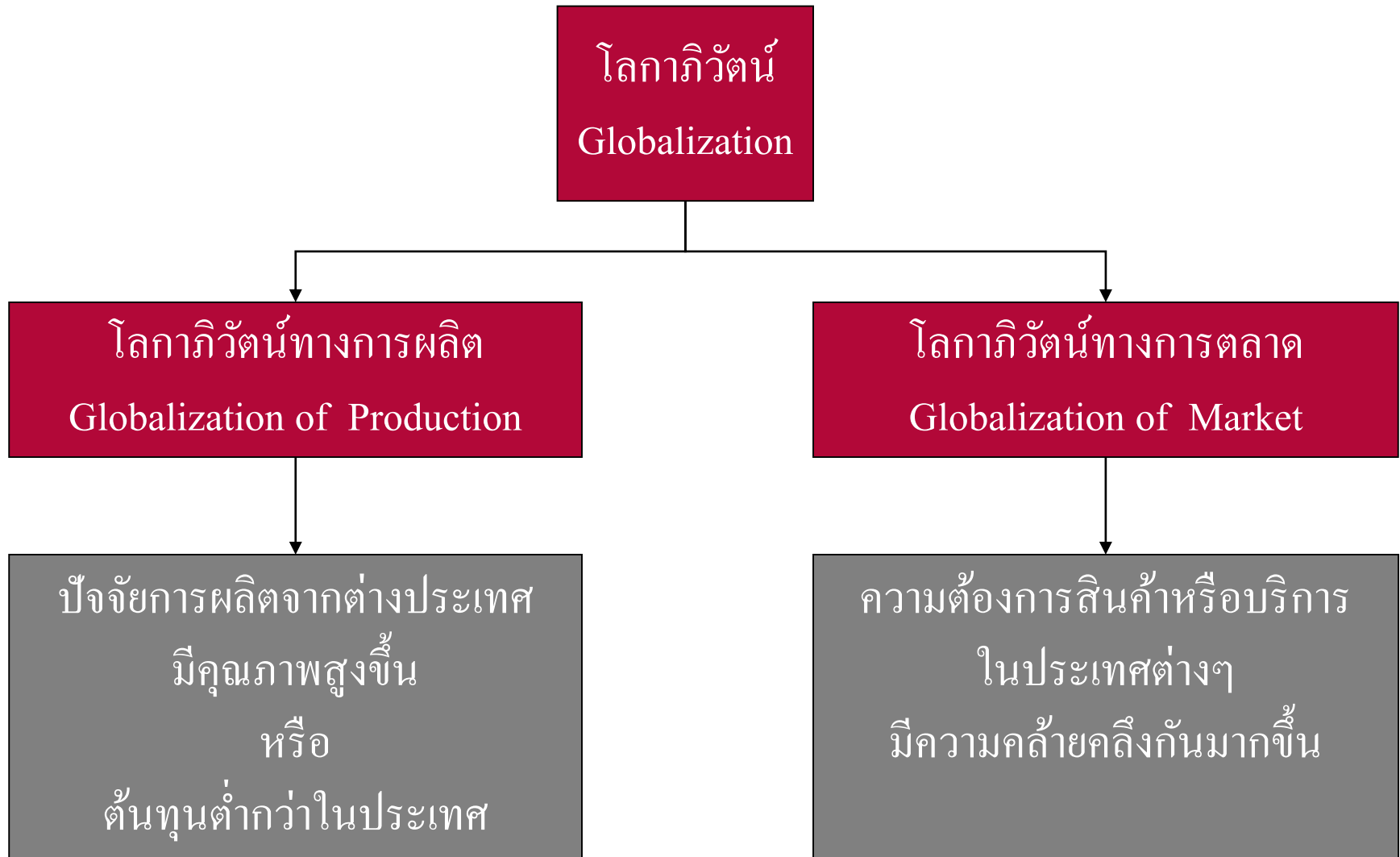
- มอบหมายงาน
- ติดตามงาน

ข้อควรระวัง

- การปรับใช้อำนาจ (Power Realignment)
- การทำงานน้อยกว่าสมาชิกคนอื่น (Free Riding)
- ต้นทุนการประสานงาน (Coordinating Cost)
- การปรับเปลี่ยนระบบภายในองค์กร (Revising Systems)

บทที่ 13 : การจัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ
(Management in International Environment)

บทบาทและความสำคัญ

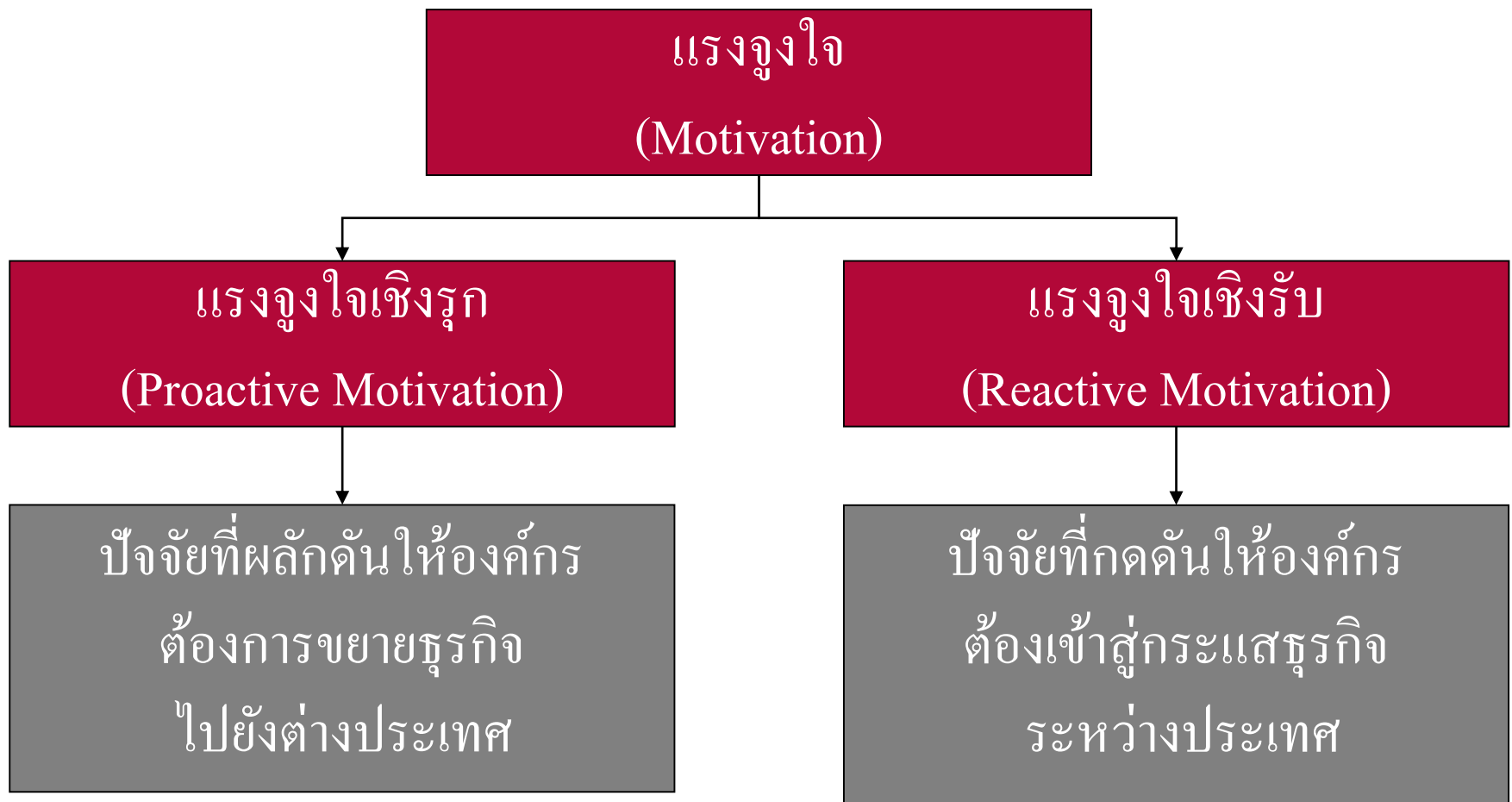


ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปี 2546 - 2549

องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ด้านรายจ่าย	ปี 2546		ปี 2547		ปี 2548		ปี 2549 (ครึ่งปีแรก)	
	มูลค่า	ร้อยละ	มูลค่า	ร้อยละ	มูลค่า	ร้อยละ	มูลค่า	ร้อยละ
รายจ่ายภาคครัวเรือน	3,389	57	3,668	58	4,043	57	2,186	57
รายจ่ายภาครัฐ	635	11	721	11	839	12	435	11
การลงทุน	1,478	25	1,762	27	2,248	32	1,113	30
การส่งออก	3,887	66	4,588	72	5,231	74	2,753	72
หัก การนำเข้า	3,485	59	4,282	67	5,341	75	2,706	71
ค่าคลาดเคลื่อนทางสถิติ	27	0	27	0	85	1	38	1
GDP	5,929	100	6,377	100	7,104	100	3,820	100

หน่วย: พันล้านบาท

แรงจูงใจในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ



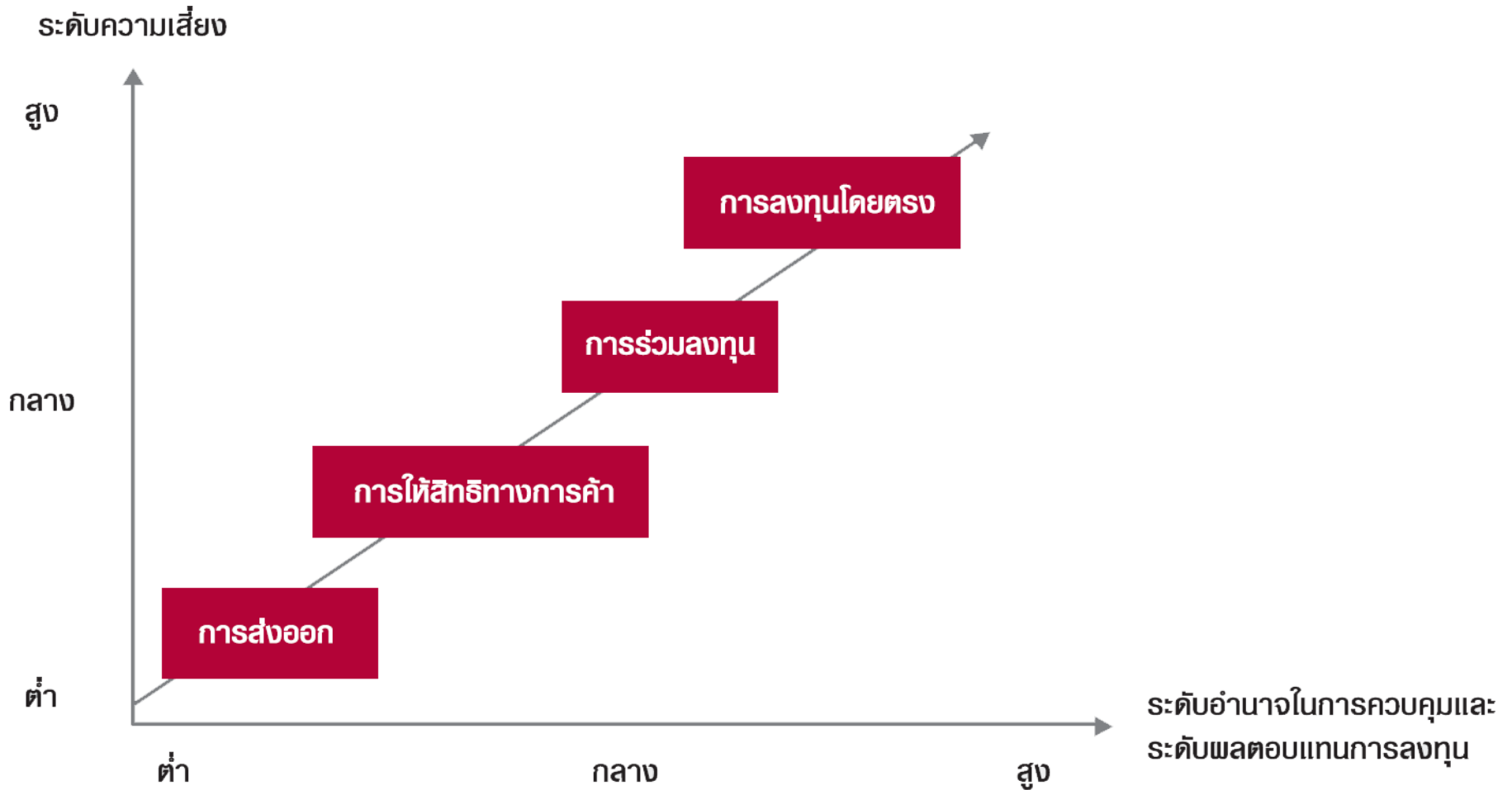
แรงจูงใจเชิงรุก (Proactive Motivation)

- ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
- การมีเอกลักษณ์ของสินค้า (Product Uniqueness)
- การมีเทคโนโลยีก้าวหน้า (Advanced Technology)
- ความสามารถของการบริหาร (Management Competence)
- รูปแบบการจัดเก็บภาษี (Tax Scheme)

แรงจูงใจเชิงรับ (Reactive Motivation)

- การแข่งขันภายในประเทศ (Domestic Competition)
- ภาวะความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานภายในประเทศ (Domestic Demand and Supply Disequilibrium)

รูปแบบการขยายธุรกิจไปต่างประเทศ (International Entry Method)



รูปแบบการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

รูปแบบการขยายธุรกิจ	ข้อดี	ข้อด้อย
1. การส่งออก ผลิตสินค้าและส่งไปขาย ต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เงินลงทุนต่ำ - สามารถบริหารความเสี่ยงด้านการรับชำระเงิน โดยการทำธุรกรรมผ่านธนาคารตัวกลาง ซึ่งจะรับความเสี่ยงแทนผู้ผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> - มีต้นทุนภาษีสินค้าเข้า - มีต้นทุนค่าขนส่ง - ควบคุมการแข่งขันจากผู้ประกอบการท้องถิ่นได้ยาก
2. การให้สิทธิทางการค้า องค์กรธุรกิจให้สิทธิพิเศษกับ องค์กรธุรกิจต่างประเทศ ในการดำเนินธุรกิจโดยใช้ ตราสินค้ากระบวนการ ผลิต หรือสิทธิทางการค้าอื่นๆ ของตน	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เงินลงทุนต่ำ - ความเสี่ยงการเริ่มต้นธุรกิจต่ำ โดยผลกำไรจะไปให้องค์กรผู้รับสิทธิทางการค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ได้รับสิทธิมีโอกาสลอกเลียนแบบเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ หลังหมดสัญญาการใช้สิทธิ - มีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวหากได้พันธมิตรที่ขาดความสามารถ
3. การร่วมลงทุน ร่วมมือกับพันธมิตรใน ต่างประเทศเพื่อดำเนินธุรกิจ ทั้งรูปแบบการร่วมทุน และ การช่วยจัดหาวัตถุดิบ ตลอดจน การถ่ายทอดเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มระดับการควบคุมการบริหารกิจการ - มีโอกาสเรียนรู้เทคโนโลยีจากพันธมิตร 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเสี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างพันธมิตร ในด้านสังคม วัฒนธรรม และเป้าหมายของธุรกิจ
4. การลงทุนโดยตรง เข้าไปลงทุนก่อตั้งธุรกิจ เต็มรูปแบบในต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - มีอำนาจควบคุมกิจการเต็มที่ - มีโอกาสขยายธุรกิจได้มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงสูงหากขาดความรู้ความเข้าใจในประเทศที่ลงทุนอย่างเพียงพอ

สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ

- ปัจจัยแวดล้อมระหว่างประเทศ (International Environment)
- ความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ
(National Competitive Advantage)

ปัจจัยแวดล้อมระหว่างประเทศ (International Environment)

1. ปัจจัยทางกฎหมายและการเมือง (Legal-Political Element)

- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ
- ความมั่นคงทางการเมือง

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Element)

- ระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ
- ระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน
- เสถียรภาพทางการเงิน

ประเทศที่พัฒนาแล้ว 10 อันดับแรก (2548)

อันดับที่	เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการพัฒนาประชากร		เกณฑ์ GDP per Capita	
	ประเทศ	ค่าดัชนี (สูงสุด = 1.0 ต่ำสุด = 0.0)	ประเทศ	GDP (PPP*) per Capita (US\$/Year)
1	นอร์เวย์	0.963	ลักเซมเบิร์ก	80,288
2	ไอซ์แลนด์	0.956	นอร์เวย์	64,193
3	ออสเตรเลีย	0.955	ไอซ์แลนด์	52,764
4	ลักเซมเบิร์ก	0.949	สวิตเซอร์แลนด์	50,532
5	แคนาดา	0.949	ไอร์แลนด์	48,604
6	สวีเดน	0.949	เดนมาร์ก	47,984
7	สวิตเซอร์แลนด์	0.947	กาตาร์	43,110
8	ไอร์แลนด์	0.946	สหรัฐอเมริกา	42,000
9	เบลเยียม	0.945	สวีเดน	39,694
10	สหรัฐอเมริกา	0.944	เนเธอร์แลนด์	38,618

ประเทศที่กำลังพัฒนา 10 อันดับแรก (2548)

อันดับที่ (เริ่มจาก อันดับสุดท้าย)	เกณฑ์ดัชนีชี้วัดการพัฒนาประชากร		เกณฑ์ GDP per Capita	
	ประเทศ	ค่าดัชนี (สูงสุด = 1.0 ต่ำสุด = 0.0)	ประเทศ	GDP (PPP*) per Capita (US\$/Year)
1.	ไนเจอร์	0.281	มาลาวี	596
2.	เซียร์รา ลีโอน	0.298	แทนซาเนีย	723
3.	บรูไน ฟาโซ	0.317	กินี บิสซู	736
4.	มาลี	0.333	บรูไนดี	739
5.	เซด	0.341	เยเมน	751
6.	กินี บิสซู	0.348	คองโก	774
7.	อาฟริกากลาง	0.355	เอธิโอเปีย	823
8.	เอธิโอเปีย	0.367	อิริเรียว	858
9.	บรูไนดี	0.378	ไนเจอร์	872
10.	โมซัมบิก	0.379	เซียร์รา ลีโอน	903

ปัจจัยแวดล้อมระหว่างประเทศ (International Environment)

3. ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Element)

- ลักษณะทางสังคม

โครงสร้างประชากร การศึกษา แรงงาน ลักษณะอาชีพ ภาษา และศาสนา

- ลักษณะทางวัฒนธรรม

1. ระดับการใช้อำนาจ (Power Distance)
2. ระดับการยอมรับความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)
3. การดำเนินกิจกรรมเดี่ยว-กลุ่ม (Individualism-Collectivism)
4. ความสำเร็จด้านวัตถุ - จิตใจ (Masculinity - Femininity)
5. ระยะเวลาของผลสำเร็จ (Short Term and Long Term Orientation)

ตัวอย่างการวิเคราะห์เชิงวัฒนธรรม

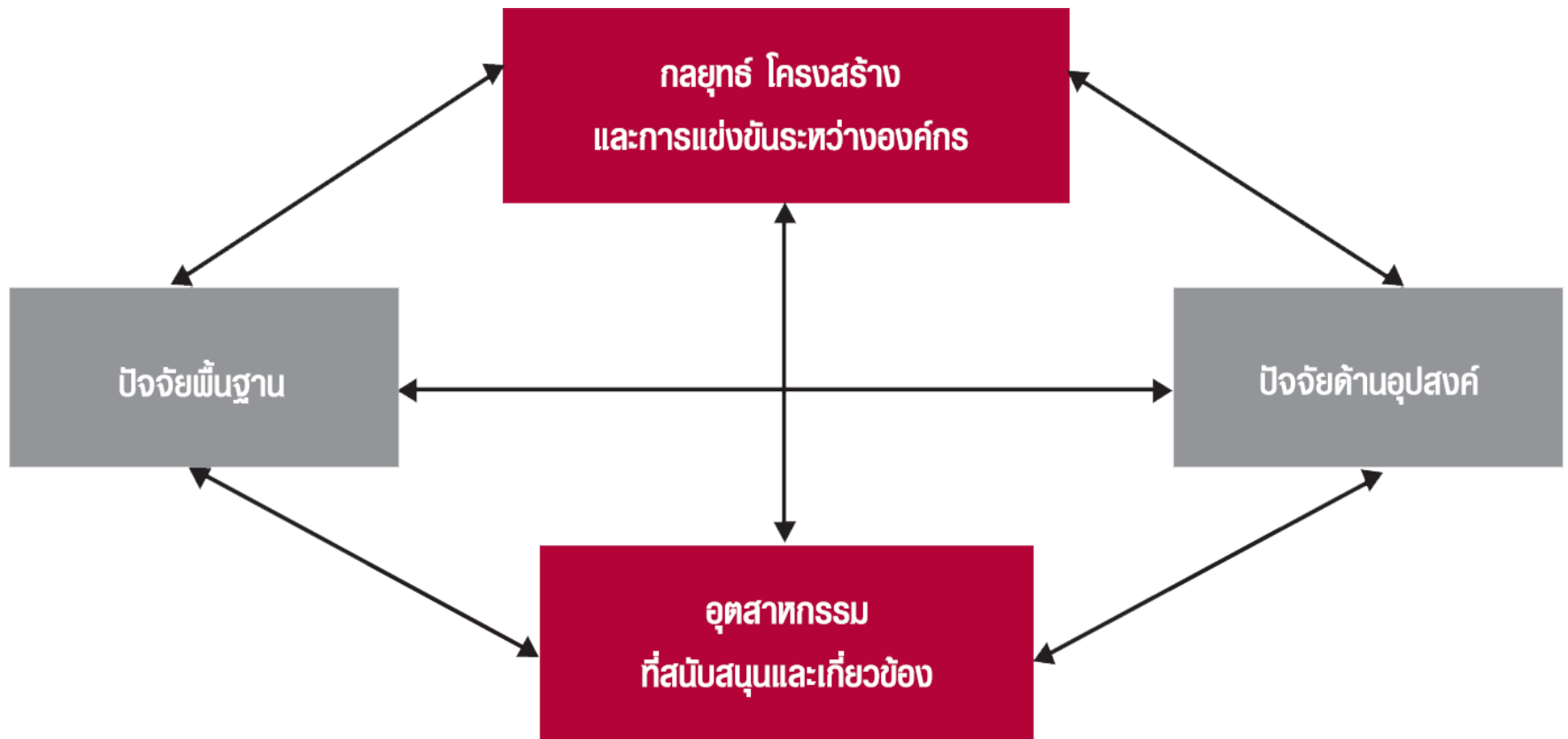
	เม็กซิโก ฟิลิปปินส์ และ อินเดีย	สวีเดน เดนมาร์ก และ อิสราเอล
ระดับการยอมรับการใช้อำนาจ	←-----→ สูง	ต่ำ
	สวีเดน สหรัฐอเมริกา และ อังกฤษ	ญี่ปุ่น เปรู และ ฝรั่งเศส
ระดับการยอมรับความไม่แน่นอน	←-----→ สูง	ต่ำ
	อังกฤษ แคนาดา และ สหรัฐอเมริกา	เวเนซุเอลา ไต้หวัน และ เม็กซิโก
การดำเนินกิจกรรมเดี่ยว - กลุ่ม	←-----→ เดี่ยว	กลุ่ม
	ญี่ปุ่น และ อิตาลี	สวีเดน และ ฟินแลนด์
ความสำเร็จด้านวัตถุ - จิตใจ	←-----→ วัตถุ	จิตใจ
	สหรัฐอเมริกา	ญี่ปุ่น
ระยะเวลาของผลสำเร็จ	←-----→ ระยะสั้น	ระยะยาว

ปัจจัยแวดล้อมระหว่างประเทศ (International Environment)

4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Element)

- ระดับการใช้เทคโนโลยี
- ความสามารถในการผลิตเทคโนโลยี

ความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ (National Competitive Advantage)



แนวคิดในการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (International Management Orientation)

- **การอิงแนวทางจากศูนย์กลาง (Ethnocentric Orientation)**
 - เน้นนโยบายและวิธีการประกอบธุรกิจจากประเทศแม่
- **การอิงแนวทางจากท้องถิ่น (Polycentric Orientation)**
 - ปรับปรุงนโยบายและวิธีการให้เข้ากับท้องถิ่น
- **การอิงแนวทางระดับภูมิภาค (Regiocentric Orientation)**
 - ประเทศแม่กำหนดนโยบายให้เข้ากับภูมิภาคต่างๆ
- **การอิงแนวทางตามกระแสโลก (Geocentric Orientation)**
 - ดำเนินนโยบายยึดหยุ่นไปตามกระแสนิยมของโลก