

# บทที่ 9 การบริหารสมัยใหม่

อาจารย์เย็นจิต คงปาน





การบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และมีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่ เข้ามาในการบริหารจัดการ

การนำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาปรับใช้ให้ประสบความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงสุด และการให้ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนในองค์กรเป็นสำคัญ

# กลยุทธ์การบริหารสู่ความสำเร็จในองค์กร



# 1. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO)

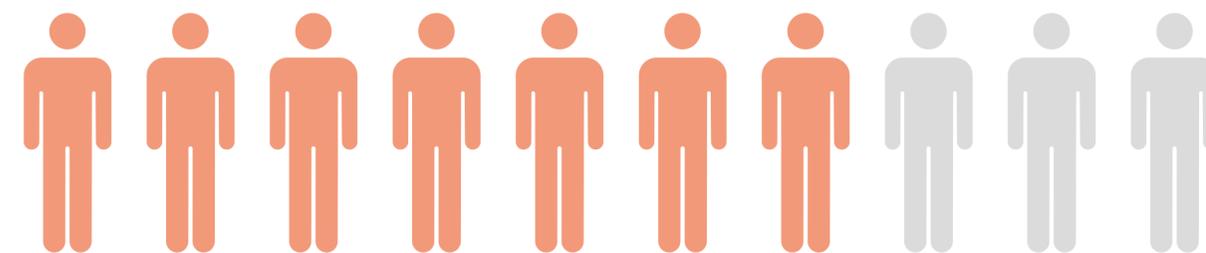
การสร้างขอบเขตและมาตรฐานของงานที่มีประสิทธิภาพ สำหรับตำแหน่งที่ทำหน้าที่ทางด้านบริหารระดับ ต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กันทั้งในระดับเดียวกันและในระดับสูง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นระยะ ๆ ตาม เวลาที่กำหนดไว้ซึ่งสามารถวัดผลได้



## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)



**ผู้บังคับบัญชา** ร่วมกับ**ผู้ใต้บังคับบัญชา**ทำหน้าที่วางแผนและการควบคุม ส่วนในการดำเนินงานผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระ ที่จะเลือกวิธีการทำงานของตัวเอง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สนับสนุนและช่วยแก้ปัญหาการทำงานที่อาจเกิดขึ้น



# กระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

1

การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายของผลงานขึ้นมา

2

การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3

การติดตามและทบทวนเป้าหมายเป็นครั้งคราว

4

การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลา



# องค์ประกอบที่สำคัญบางประการของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)



01

การกำหนดวัตถุประสงค์กับการวางแผน จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายในองค์การจะต้องสอดคล้องกันด้วย



02

ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ควรมีทัศนคติและความรู้ กว้างขวางเพื่อนำไปใช้วิเคราะห์วางแผน และกำหนดเป้าหมายในการทำงานอันจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การนาการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ไปใช้ในองค์การบรรลุผล



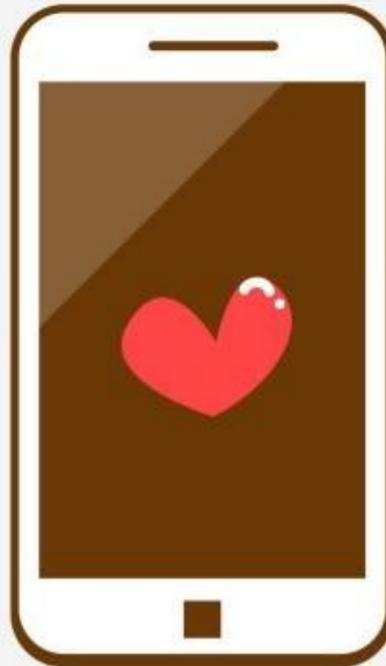
03

การจัดให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานในองค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม



04

การจัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือเปิดโอกาสให้รู้ถึงผลงานที่กระทำไปแล้วเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานตามวัตถุประสงค์



# ประโยชน์ของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)



01

ช่วยให้มีการกำหนดวิธีการวัดที่แน่นอนว่าบุคลากรในองค์การได้สร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับองค์การและมองน้อยเพียงใด



02

ก่อให้เกิดการประสานงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการวัดผลงานร่วมกัน



03

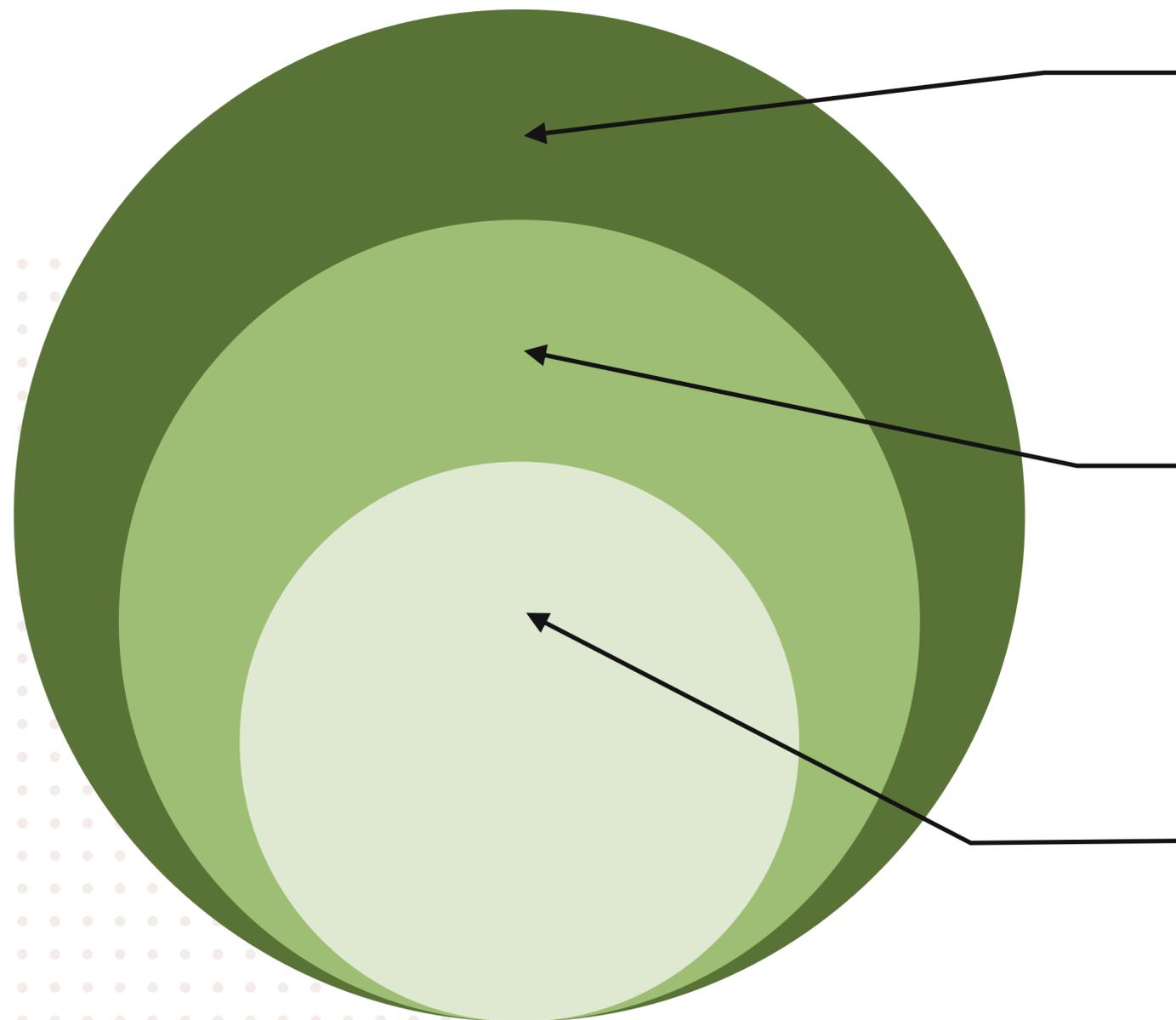
เป็นเครื่องมือช่วยแก้ไขปัญหาคำคัญในหน่วยงานเกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มขององค์การ

## 2. การบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management) : PM

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะจูงใจให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีประโยชน์ในการเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศแรงกาย แรงใจ มุ่งมั่นต่องานเสมือนว่าตนเป็นเจ้าขององค์กรนั้น.



# แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม



**ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need For Achievement)** เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อไม่ประสบความสำเร็จ

**ความต้องการความผูกพัน (Need For Affiliation)** เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น

**ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power)** ได้แก่ ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่น

# องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม



- การไว้ใจกัน (Trust) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการมีส่วนร่วม



- ความยึดมั่นผูกพัน



- การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน



- ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน



# ประโยชน์ของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม



- 01 ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังบุคลากรในองค์กร
- 02 ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาขององค์กร



- 05 สร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 06 ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร



- 03 เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น  
ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน
- 04 ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากบุคลากร  
ระดับปฏิบัติการ



- 07 สร้างสรรค์หลักประชาธิปไตย
- 08 ทำให้บุคลากรขององค์กรเกิดความรู้สึก  
ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

### 3. การบริหารแบบ Benchmarking

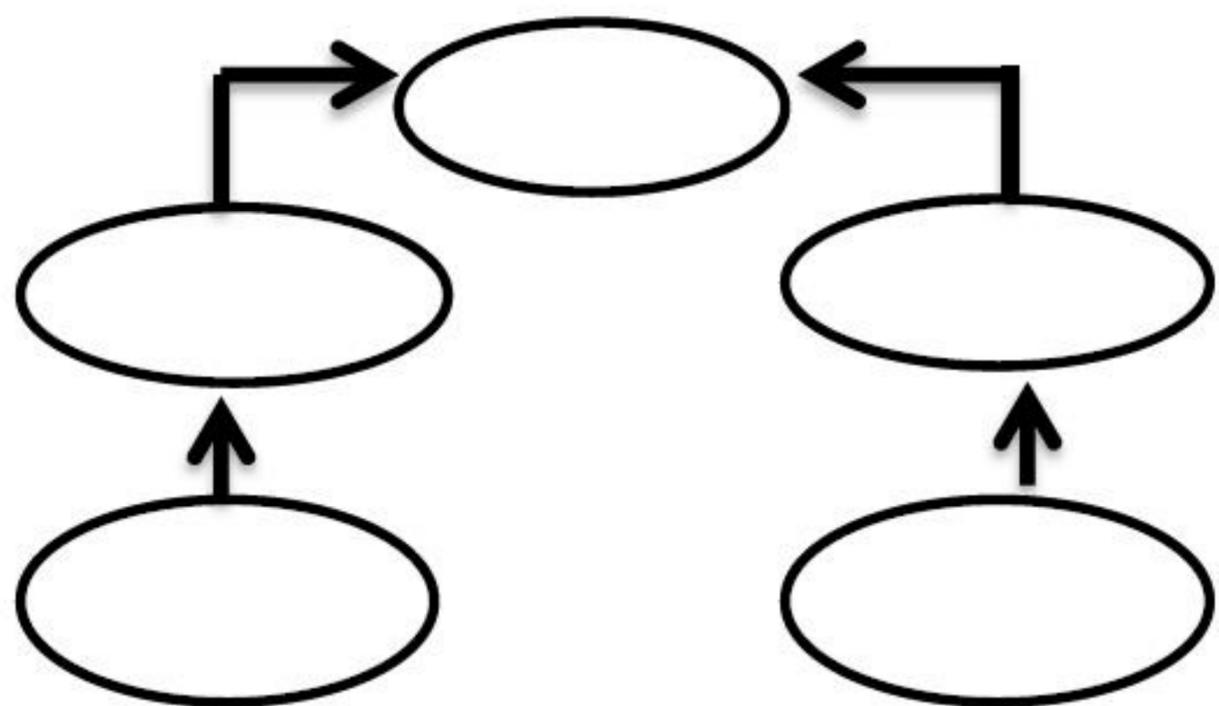
เป็นเครื่องมือปรับปรุงองค์กรที่ทำให้ “รู้เขาและรู้เรา” ได้ เพราะการทำ Benchmarking ช่วยให้องค์กรตอบคำถามได้ว่าขณะนี้องค์กรเราเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับคู่แข่ง นั่นคือสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้หรือไม่ และอยู่ในลำดับใดเมื่อเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศที่สำคัญคือองค์กรที่เก่งกว่าเราเขาทำอย่างไร และเราจะสามารถทำให้ดีกว่าเขาได้อย่างไร



## ประเภทของ Benchmarking

Internal benchmarking	Competitive benchmarking	Industry benchmarking	Generic benchmarking
<ul style="list-style-type: none"> <li>เปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน หรือองค์กรลูกภายในเครือเดียวกัน เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้เป็นต้นแบบ (Prototype) ในการพัฒนาการ Benchmark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปรียบเทียบกับคู่แข่ง ที่ผู้บริหารเห็นจุดอ่อนของตนความแตกต่างในความสามารถและเท่าเทียม หรือเหนือกว่าที่คู่แข่งชั้นที่ดีที่สุดได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจเดียวกันแต่ไม่ใช่คู่แข่ง (เช่น ระหว่าง Suppliers ชั้นส่วนต่างๆ ของอุตสาหกรรมยานยนต์)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปรียบเทียบกับองค์กรที่ไม่ได้อยู่ในธุรกิจเดียวกัน (แบบข้ามห้วย) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการต่างๆ เช่น กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนกลยุทธ์ การให้บริการลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทานระหว่างองค์กรที่อยู่คนละธุรกิจ</li> </ul>

## กระบวนการทำ Benchmarking



**ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning)** เป็นการกำหนดขอบเขตที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและจัดระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

**ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis)** เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการของจิตที่นำมาเปรียบเทียบ

**ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration)** เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

**ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action)** เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmarking

**ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity)** เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้อง ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

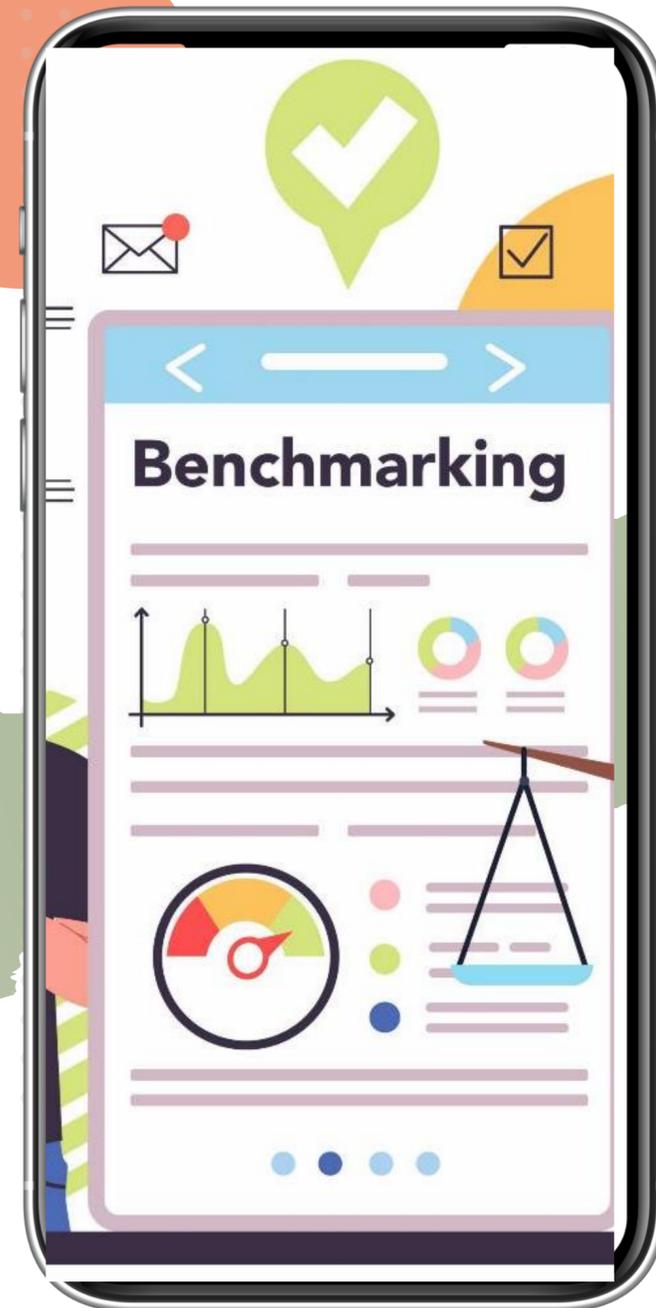
# ประโยชน์ของการทำ Benchmarking



การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี(ที่สุด)



การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ ไม่ใช่แค่เพียงนึกถึงคิดเอาเองเท่านั้น



การ Benchmark เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรในอนาคต



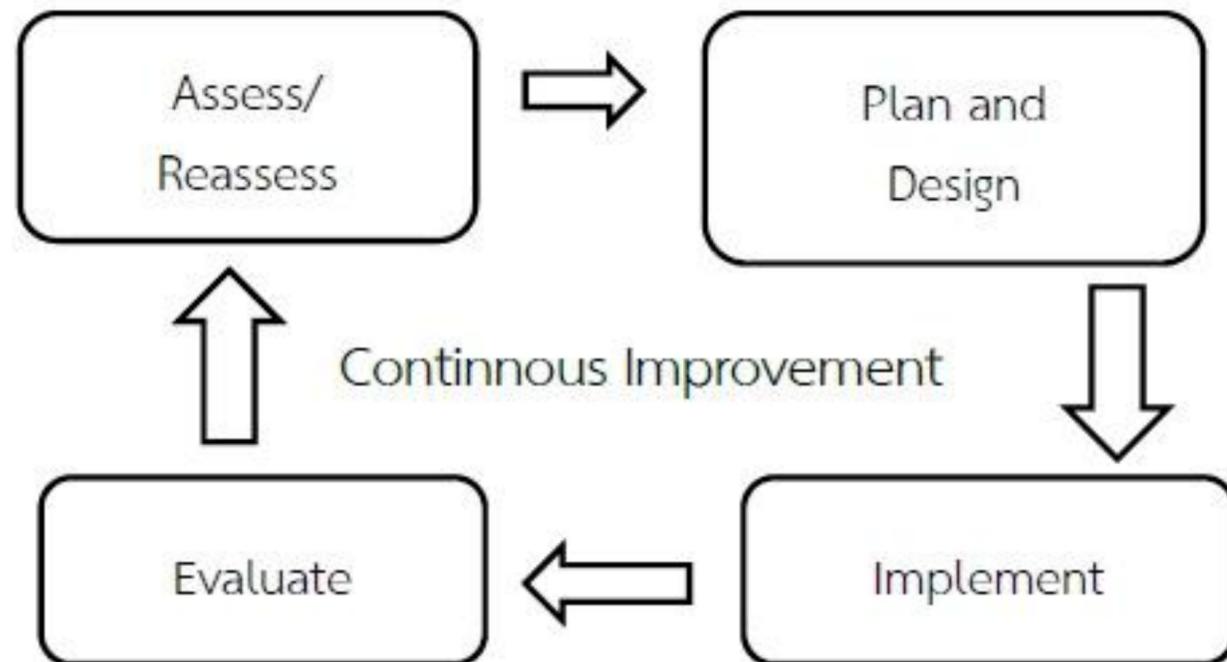
Benchmark เป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพแสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

## 4. เทคนิคการบริหาร แบบไคเซ็น (Kaizen)

การปรับปรุงแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการ  
จัดการมีประสิทธิผลปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วม  
ของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหา  
แนวทางใหม่ๆเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นทั้งฝ่าย  
บริหารและฝ่ายปฏิบัติการ



## กระบวนการของไคเซ็น

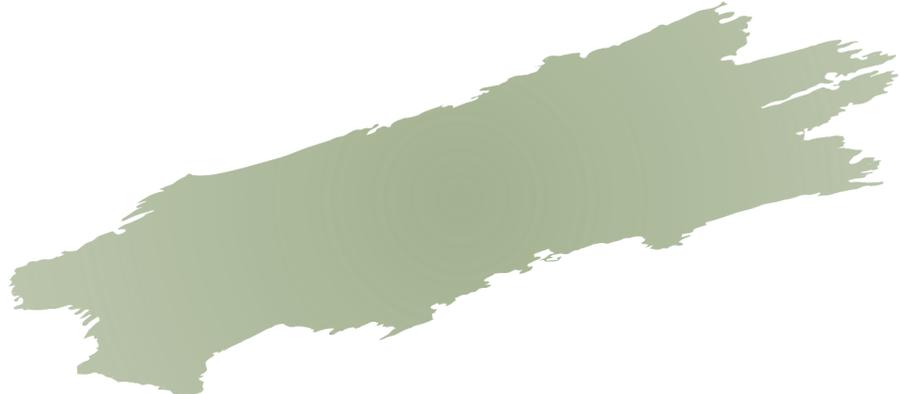


ความสำคัญในกระบวนการของไคเซ็น คือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงาน โดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อยซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ละเล็กละน้อยที่ค่อยๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะอยู่ในภาวะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการให้ไคเซ็นเพื่อปรับปรุงได้

# กลยุทธ์หลักของไคเซ็น

- 1** | รายการตรวจสอบ 3-Mu's หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางช่วยผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ
- 2** | หลักการ 5 ส. ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) และสร้างวินัย (Shitsuke)
- 3** | หลักการ 5W 1H Who ใครเป็นผู้นำ What ทำอะไร Where ทำที่ไหน When ทำเมื่อไหร่ Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น How ทำอย่างไร
- 4** | รายการตรวจสอบ 4M ได้แก่ **Man** หมายถึง การตรวจสอบผู้ปฏิบัติทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ **Machine** หมายถึง ตรวจสอบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ หรือเครื่องจักร **Material** หมายถึง ตรวจสอบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัสดุ หรือสินค้าที่ใช้ในกระบวนการผลิต เช่นคุณภาพวัตถุดิบ **Method** หมายถึง ตรวจสอบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ขั้นตอนการทำงาน

# ระบบสำคัญของ KAIZEN



## 1 การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพทั้งระบบ

เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนกระทั่งผลิตสำเร็จ



## 4 ระบบข้อเสนอแนะ

เป็นระบบการปรับปรุงขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในเชิงสร้างสรรค์



## 2 ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี

ในการผลิตเพื่อการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลาที่กำหนดโดยมีการออกแบบรองรับการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ



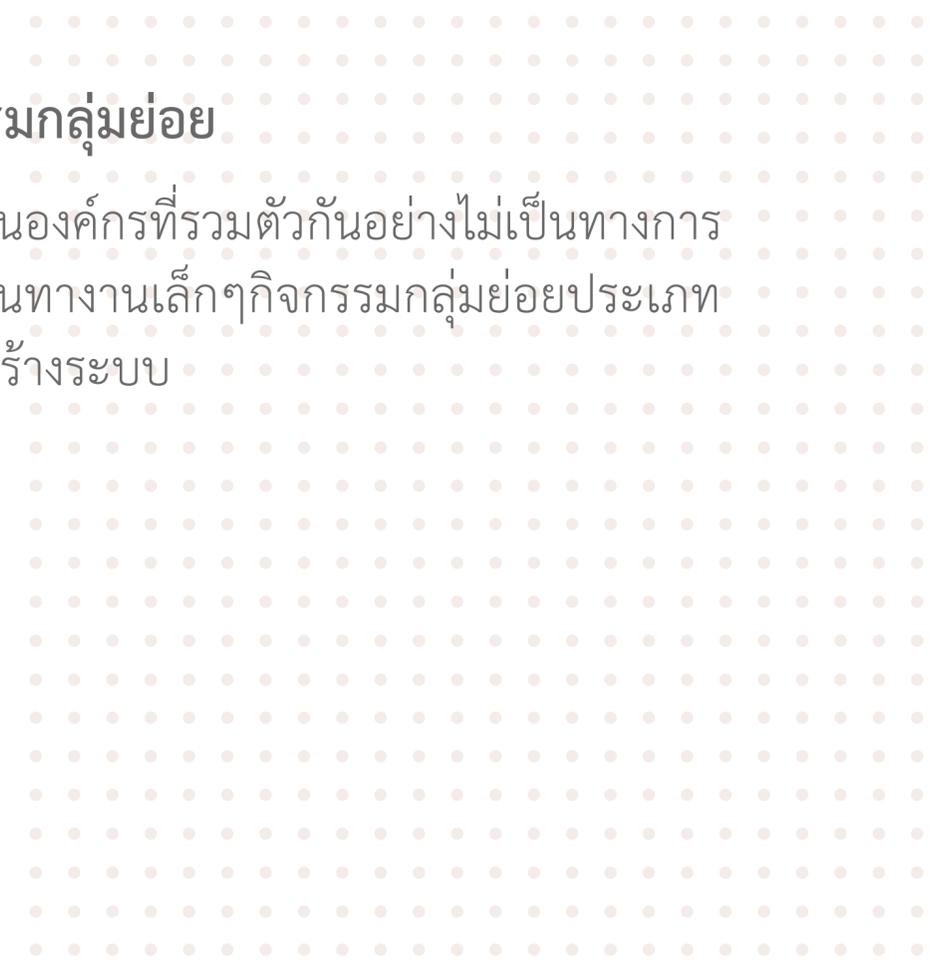
## 5 กิจกรรมกลุ่มย่อย

พนักงานในองค์กรที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อร่วมกันทำงานเล็กๆกิจกรรมกลุ่มย่อยประเภท เช่น การสร้างระบบ

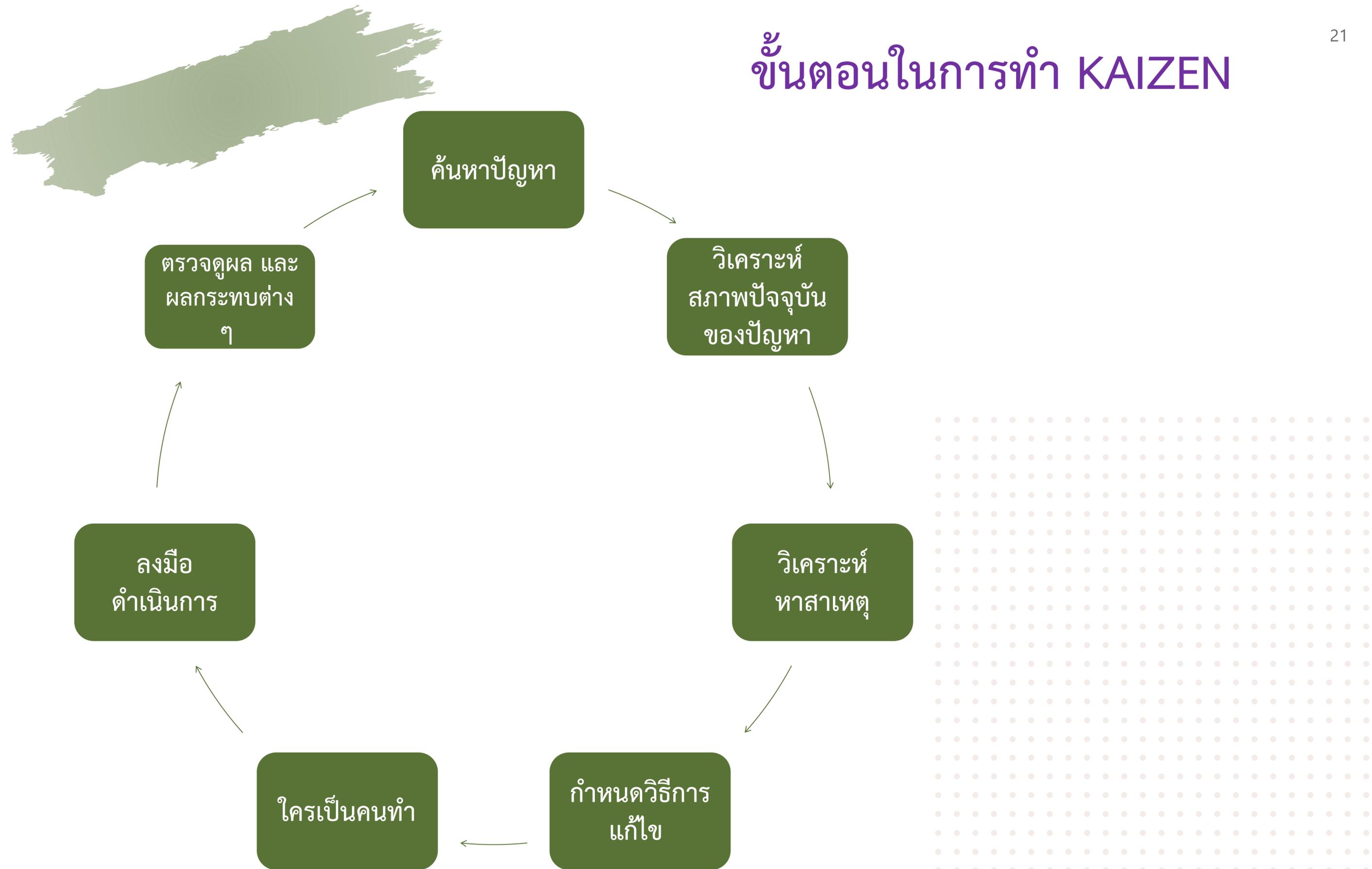


## 3 การบำรุงรักษาที่วิเศษ

การกำหนดเป้าหมายให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักรเครื่องใช้ให้มีอายุใช้งานยาวนาน



# ขั้นตอนในการทำ KAIZEN



## 5. การบริหารแบบตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)

เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรซึ่งสามารถแสดงผลการวัดในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน



# แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัด



1 ต้องสามารถวัดได้



2 ทบทวน(แก้ไข ปรับปรุง ) เป็นระยะๆ อย่างมีระบบ



7 กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้



6 สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา ขององค์กร



3 สื่อสารให้ทราบทั่วกัน ทั้งองค์กร



4 ใช้บอกประสิทธิผลขององค์กรได้



5 ใช้บอกประสิทธิภาพขององค์กรได้

Performance Indicators



## การสร้าง KPI

เครื่องมือที่ช่วยในการวัดประเมิน เพื่อทราบผลลัพธ์การดำเนินการทั้งผลดีผลร้าย ความล้มเหลว ความสำเร็จ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นั่นคือการวัดและประเมินผลด้วย KPI ซึ่งเป็นการวัดผลจากกิจกรรมเพื่อสนองกลยุทธ์ มีขั้นตอนการสร้าง KPI ดังนี้

# การสร้าง KPI

1

กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ

2

กำหนดปัจจัยความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤต  
ที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การ  
ส่งมอบ ความพึงพอใจ

3

การกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถความสำเร็จ ประสิทธิภาพ  
ประสิทธิผลจากการดำเนินการสร้างตามวัตถุประสงค์

4

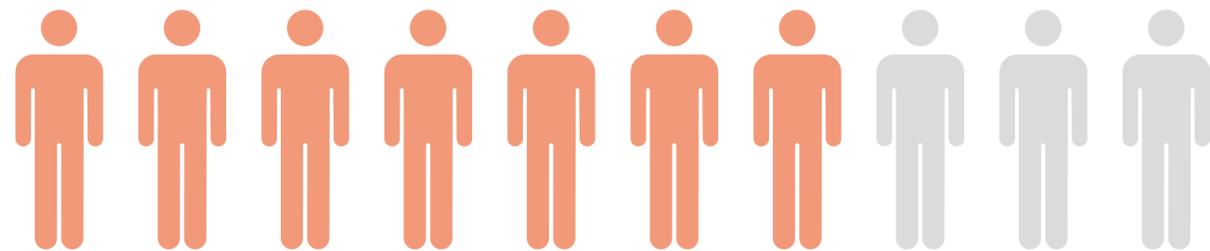
กลั่นกรองตัวชี้วัดเพื่อหาตัวชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและ  
กำหนดน้ำหนักความสำคัญ ของตัวชี้วัดแต่ละตัว

5

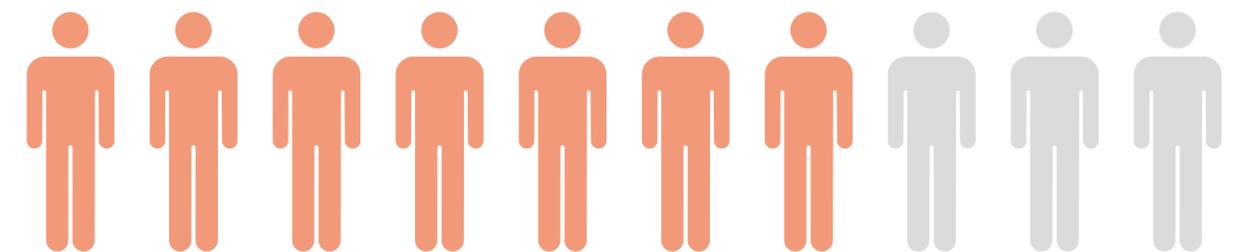
กระจายตัวชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

# ลักษณะ KPI ที่ดี

- 1.สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 2.ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น
- 3.เป็น KPI ด้านการเงินและไม่เกี่ยวกับการเงิน
- 4.เป็น KPI ด้านหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อการพัฒนางาน
- 5.เป็น KPI ด้านระบบที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ผลักดัน ตรวจสอบ



- 6.เป็น KPI ด้านเกณฑ์เวลาที่ทั้งเวลาระยะสั้น ระยะยาว และระยะเวลาที่ใช้
- 7.เป็นKPI ด้านคุณภาพการดำเนินการทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและผลิตผล
- 8.เป็น KPI ด้านมุมมองทางด้านเชิงบวกและเชิงลบ
- 9.เป็น KPI ด้านคุณลักษณะทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ



# ประโยชน์ของการมี KPI



ทำให้บุคคล ทีมงาน หน่วยงานได้ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์(Result) หรือทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร



ทำให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานที่หลากหลายและครอบคลุม



ทราบว่าทุกตัวชี้วัดต้องการเป้าหมายและมาตรฐานอะไร



มีหลักเกณฑ์ในการวัดที่ชัดเจน สามารถวัดระดับความสำเร็จได้



บุคคล ทีมงาน หน่วยงานจะทำงานอย่างเต็มที่เพราะรู้ว่าจะถูกวัดด้วยผลงานใด ตัวชี้วัดใด และเป้าหมายมาตรฐานใด



สามารถตรวจสอบผลงานได้ตลอดเวลา



สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานได้ทันที



สามารถนำไปประยุกต์ปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของบุคคล ทีมงานและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ



**Thank You**