

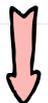
บทเรียนน่ารู้

01



ความหมายของ
การจัดการ

02



ความหมาย
ขององค์การ

03



ทฤษฎีองค์การ

04



ทฤษฎีการ
จัดการสมัยใหม่

บทเรียนน่ารู้

๐๕



แนวทางการ
จัดการองค์
การสมัยใหม่

๐๖

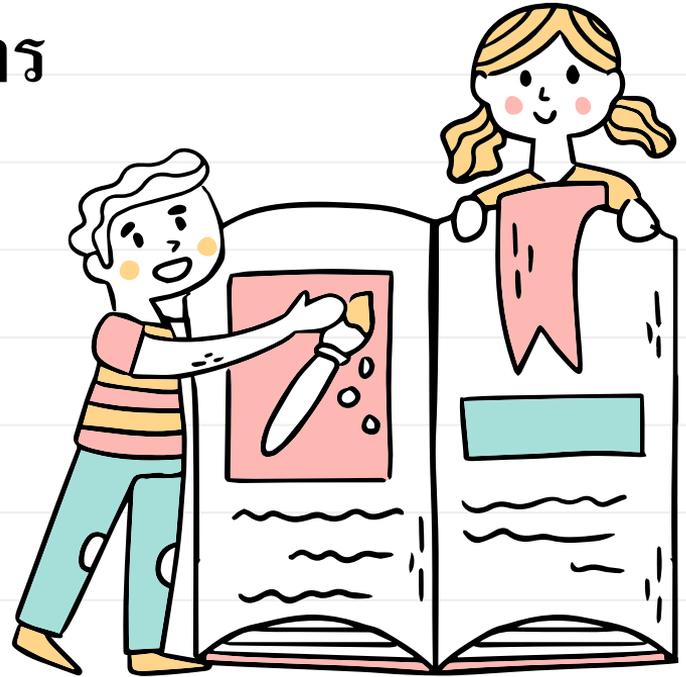


ความท้าทาย

หน่วยที่ 1

ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง
ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรของ
องค์กร (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo,
2003)



องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ

01



ขบวนการ
Process

02



ประสิทธิภาพ
Efficiency

03

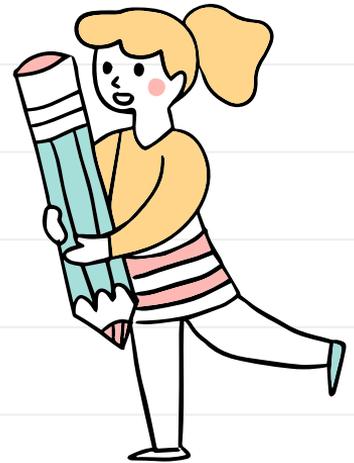


ประสิทธิผล
Effectiveness

ขบวนการจัดการ Management process



ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20
Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า
ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำ
กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่
เรียกว่า ขบวนการจัดการ

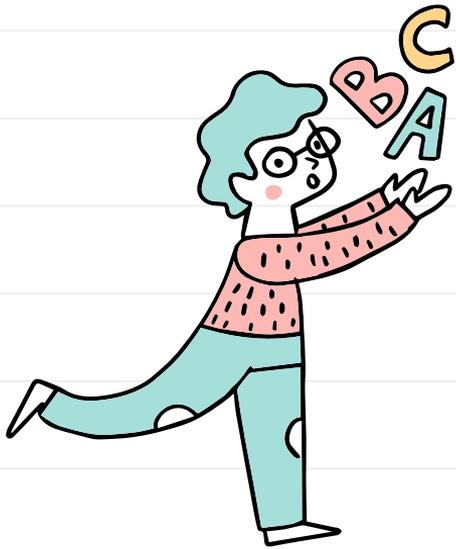


ขบวนการจัดการ Management process

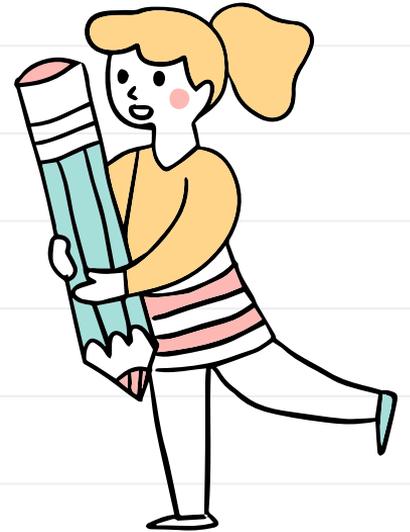
ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัด
องค์การ (organizing) การสั่งการ (commanding) การ
ประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling)

และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้
เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัด
องค์การ (organizing) การโน้มนำ (leading/influencing) และ
การควบคุม (controlling)

ขบวนการจัดการ 4 อย่างได้แก่



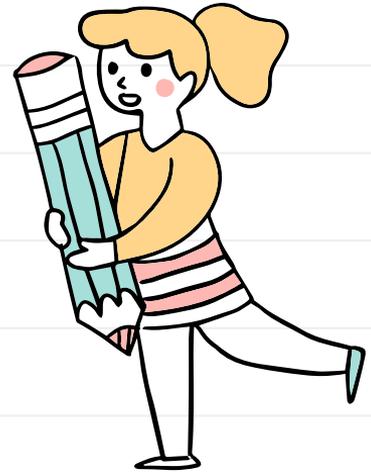
1. การวางแผน
(planning)



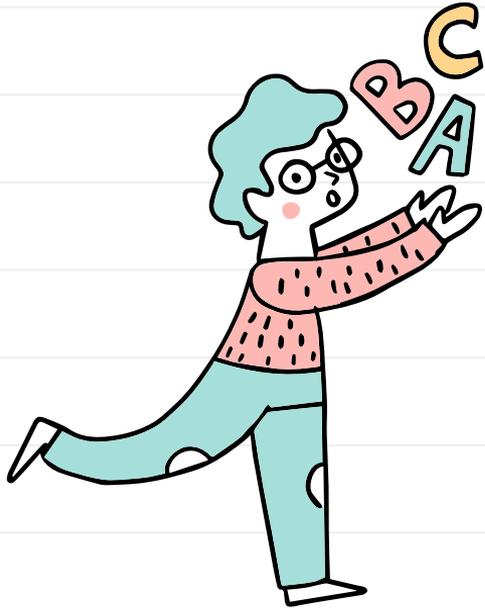
การวางแผน (planning)



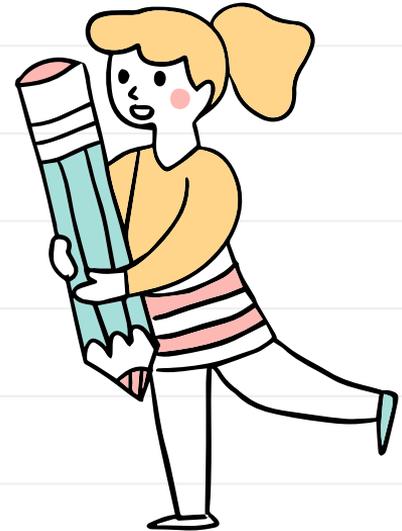
1. เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย
2. กระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ
3. กลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายใน ส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์กรด้วย



ขบวนการจัดการ 4 อย่างได้แก่



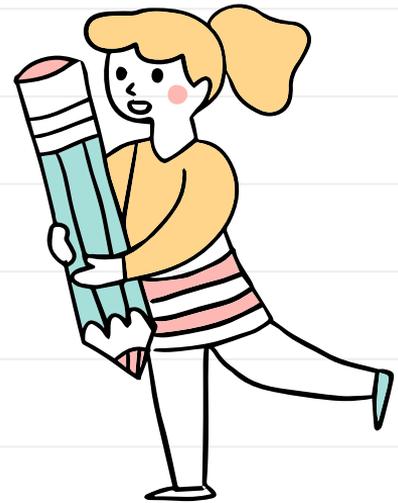
2. การจัดองค์การ (organizing)



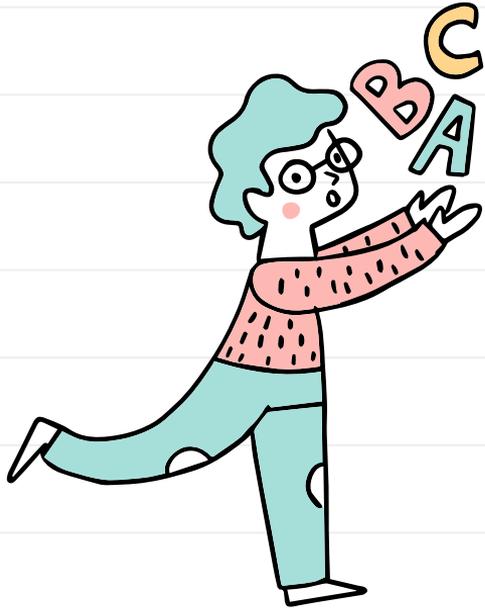
การจัดองค์การ (organizing)

เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาว่า การที่จะทำให้ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น

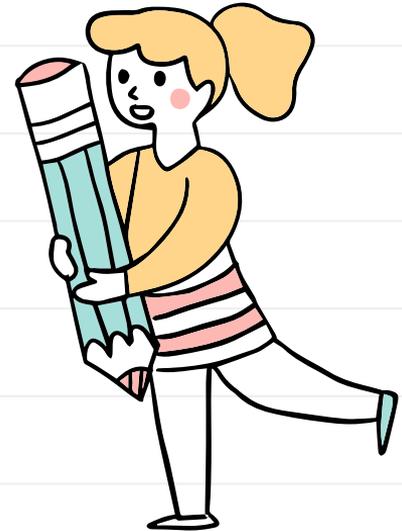
- ต้องมีงานอะไรบ้าง
- จะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร
- ใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน
- ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ รายงาน บังคับบัญชาตามลำดับชั้น



ขบวนการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่



3. การโน้มนำ (leading/influencing)

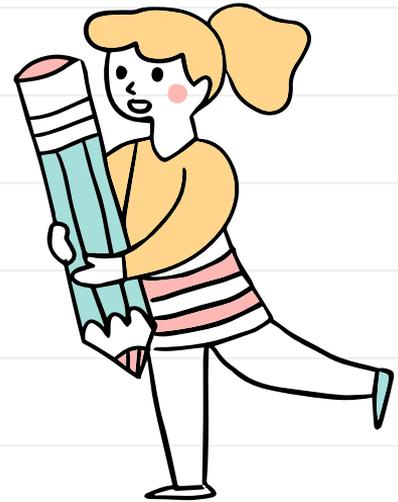


การโน้มนำ(พนักงาน) (leading/influencing)

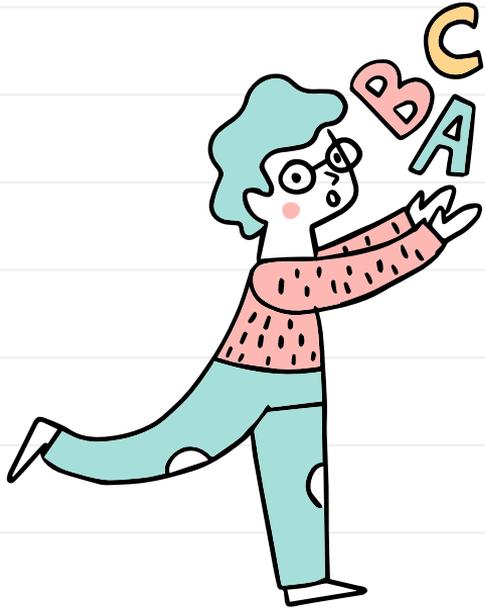
เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้...

- ประสานงาน
- การติดต่อสื่อสารที่ดี
- การจูงใจในการทำงาน
- ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม

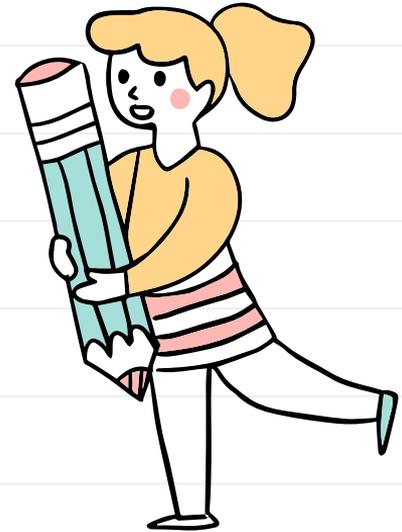
ลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์กร



ขบวนการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่



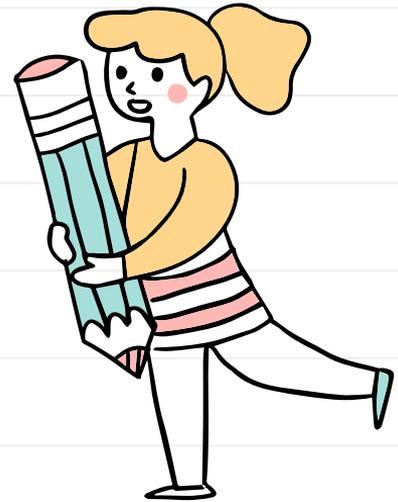
4. การควบคุม (controlling)



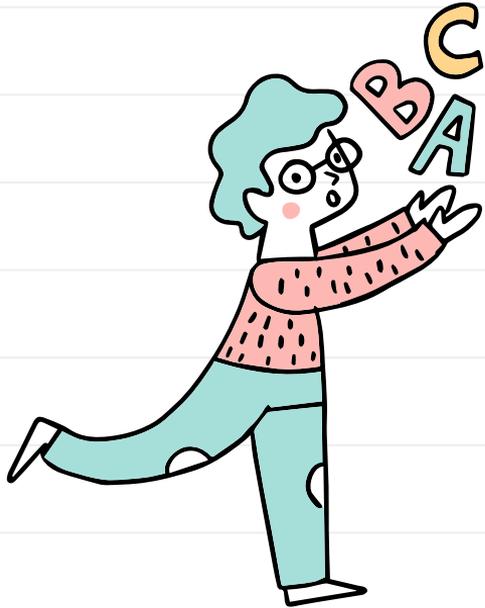
การควบคุม (controlling)

- ผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้
- หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย

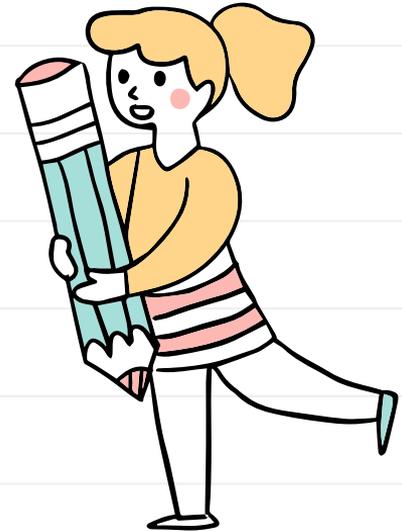
ขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และแก้ไข
นี้ก็คือ ขบวนการควบคุม



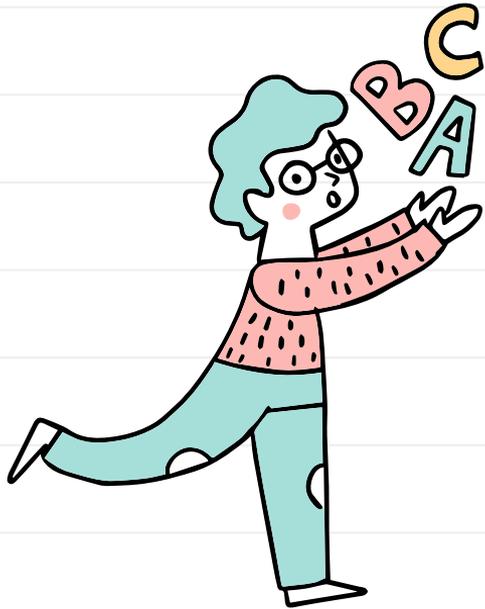
ประสิทธิภาพ Efficiency



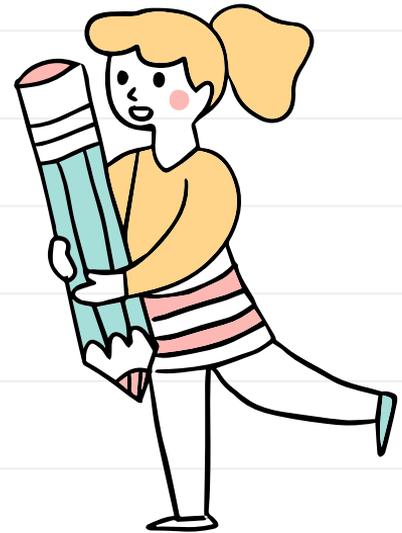
การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลผลิต (outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่าเราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า

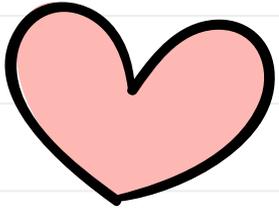


ปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือ ทรัพยากรขององค์กร ได้แก่



คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์
เครื่องจักร และทุน
ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และ
เป็นต้นทุนในการดำเนินงาน
ขององค์กร

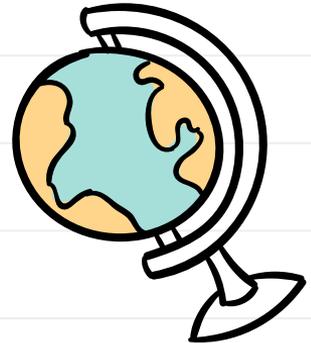




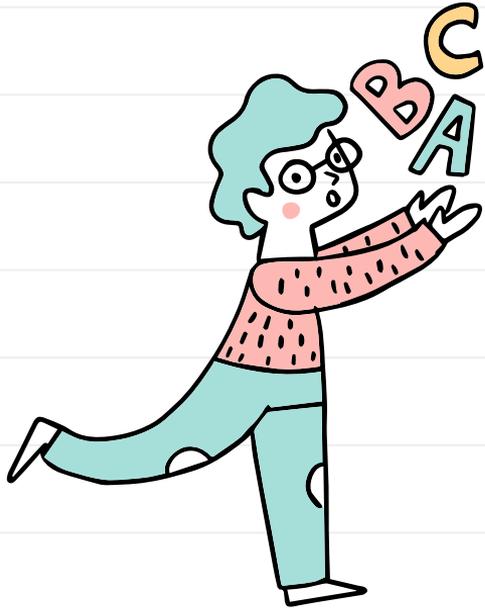
ดังนั้น

การจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้
ทรัพยากรน้อยที่สุด
และให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

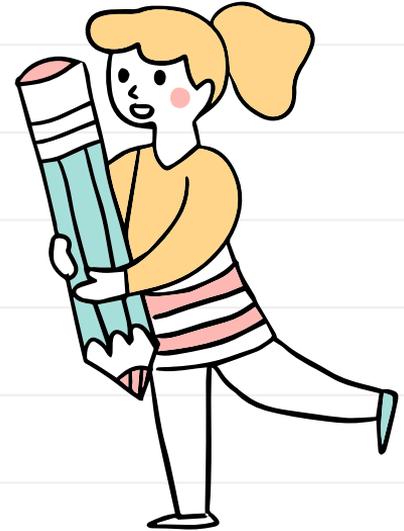
ประสิทธิภาพ Efficiency



ประสิทธิผล Effectiveness



การทำได้ตามเป้าหมาย
หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

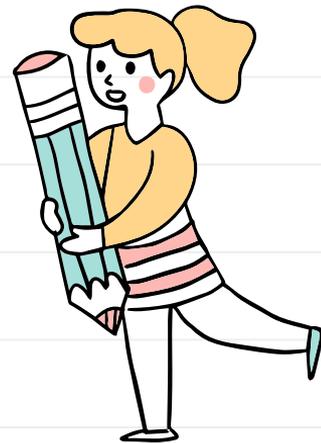


การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพ

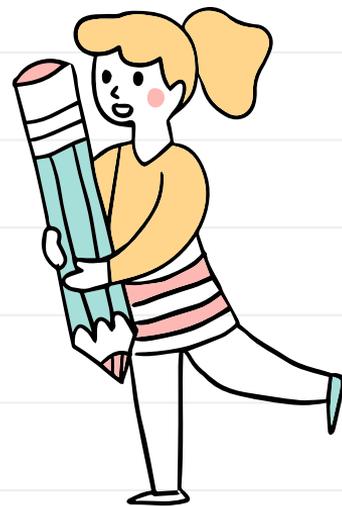
นั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า

ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้หรือไม่



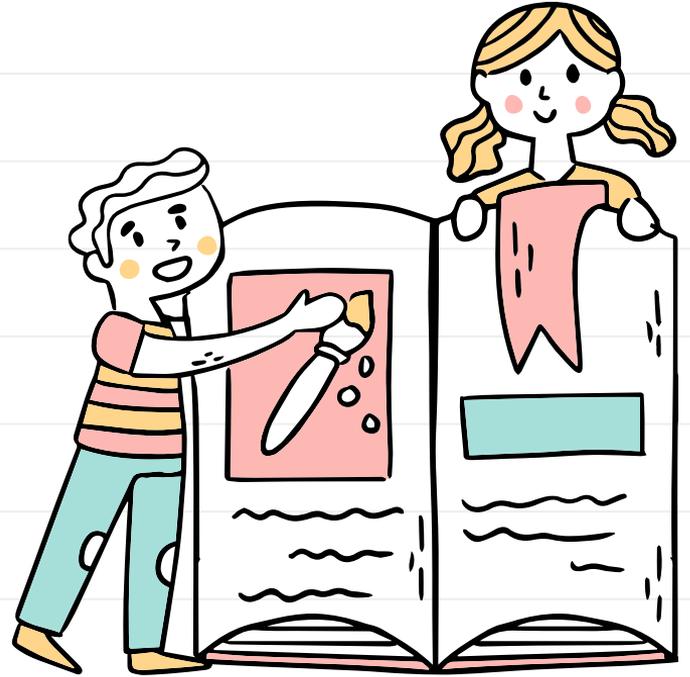
ทางกลับกันหากทำงานที่ได้
ประสิทธิผลอย่างเดียวกันไม่ได้ ต้อง
คำนึงถึงต้นทุนและความมี
ประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน



หน่วยที่ 2

ความหมายขององค์การ Organization

"องค์การ คือ กลุ่มคนที่รวมตัวกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการรวมตัวจะต้องมีการจัดระเบียบการติดต่อกัน การแบ่งงานกันทำและต้องมีการประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลด้วย"



องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ

01



วัตถุประสงค์
Objective

02



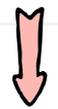
โครงสร้าง
Structure

03



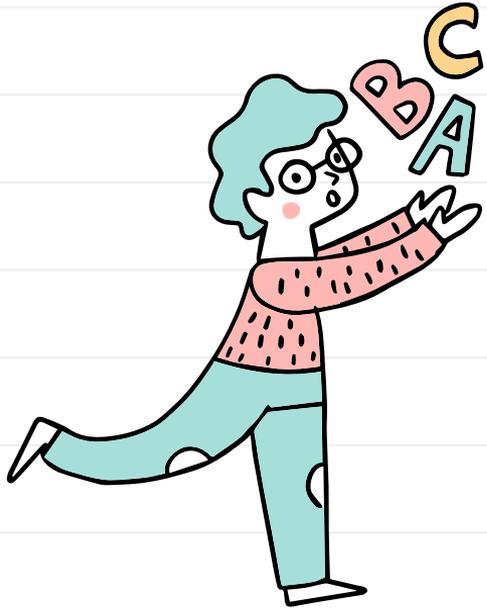
กระบวนการ
ปฏิบัติงาน
Process

04

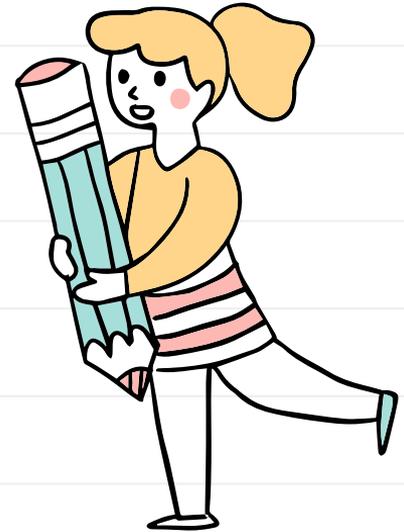


บุคคล
Person

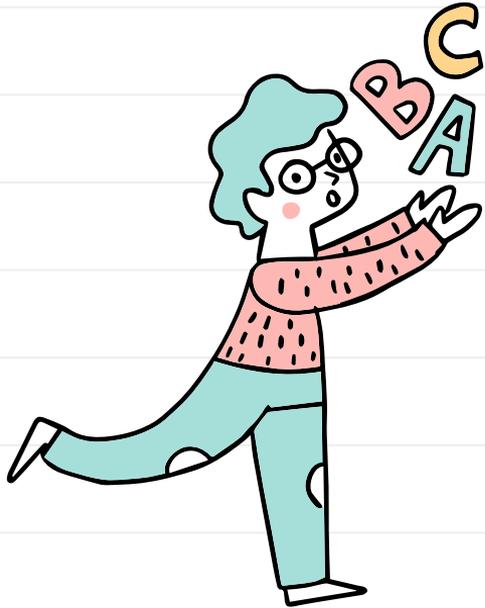
วัตถุประสงค์ (Objective)



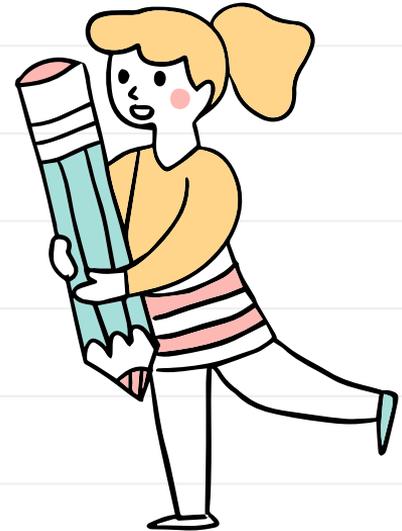
จุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การ
เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรม
หรือผลผลิตขององค์การ



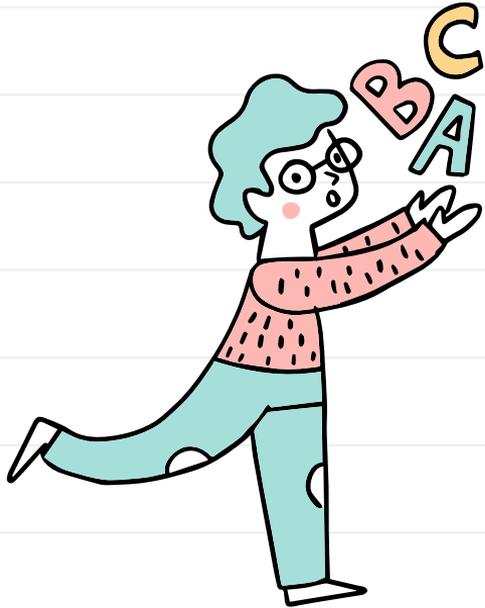
โครงสร้าง (Structure)



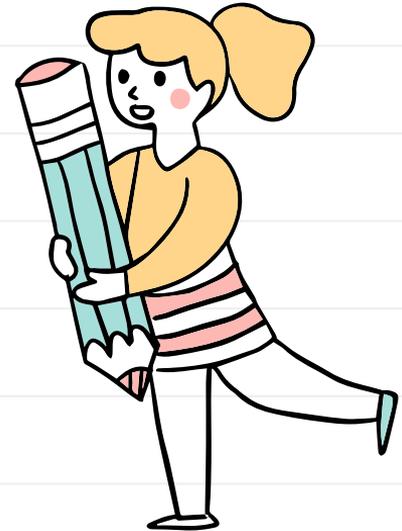
องค์กรจะต้องมีโครงสร้าง โดยมีการ
จัดแบ่งหน่วยงานภายในตามหลักความ
ชำนาญเฉพาะ มีการกำหนดอำนาจ
หน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างภายใน
องค์กร



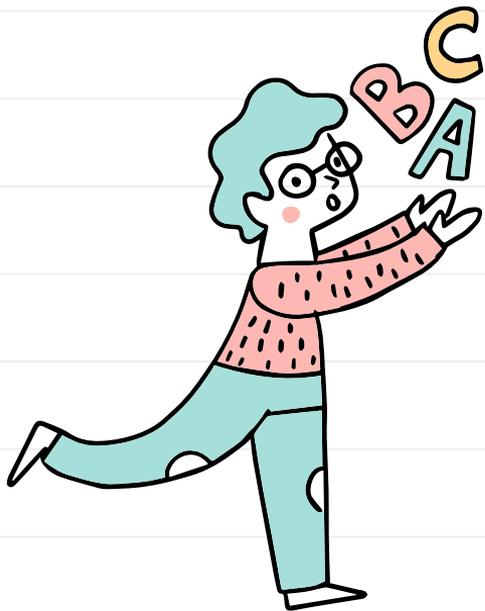
กระบวนการปฏิบัติงาน (Process)



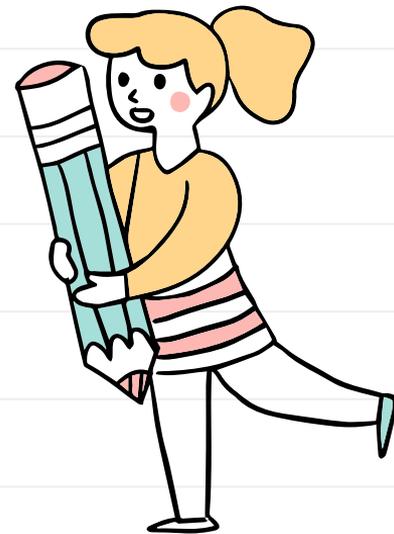
แบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่
แน่นอน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรต้อง
ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน



บุคคล (Person)

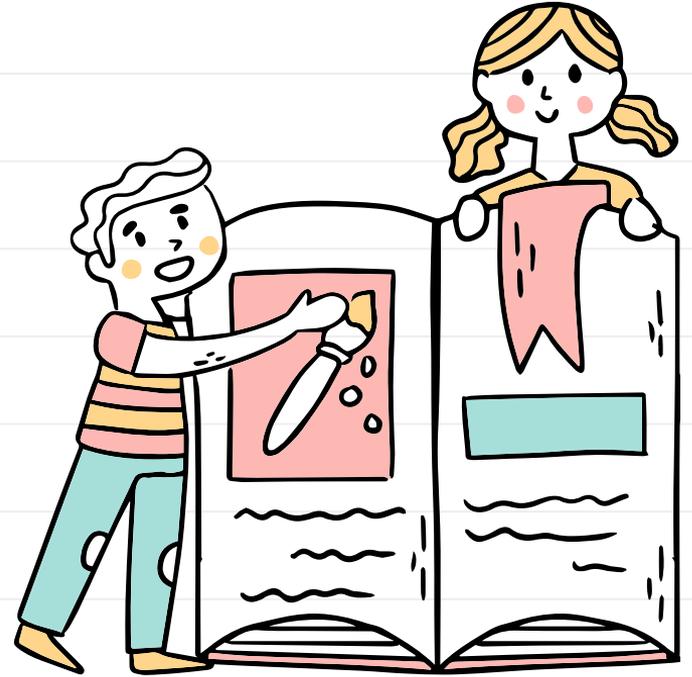


องค์การจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล
ทั้งในลักษณะกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกภายใน
องค์การ ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ
ที่ได้รับมอบหมาย และยังต้องเกี่ยวข้องกับ
บุคคลภายนอกองค์การ ซึ่งได้แก่ ผู้รับบริการ
และผู้ให้การสนับสนุน



ความหมายโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร



โครงสร้างขององค์การประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

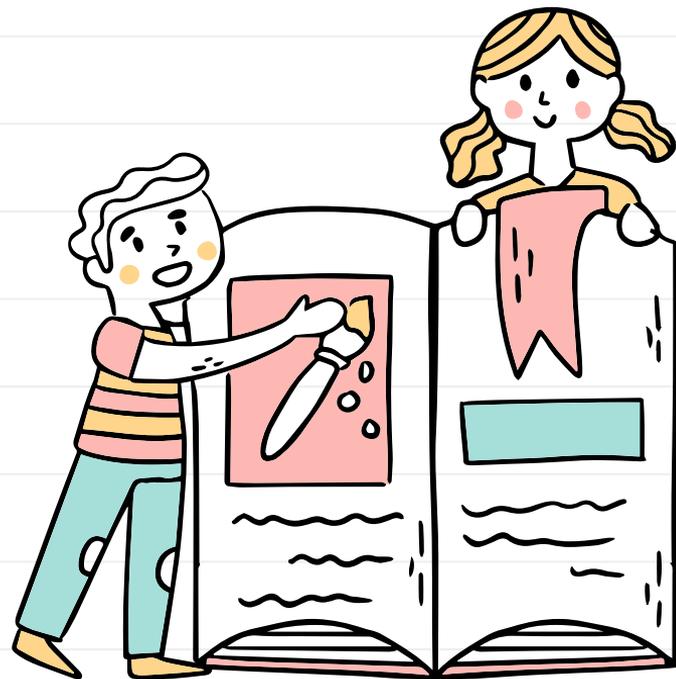
1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. ภาระหน้าที่ (Function)
3. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
4. การบังคับบัญชา (Hierarchy)
5. ช่วงของการควบคุม (Span of Control)
6. เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command)



รูปแบบองค์การ

รูปแบบที่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบ แบบแผน ชัดเจน ครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

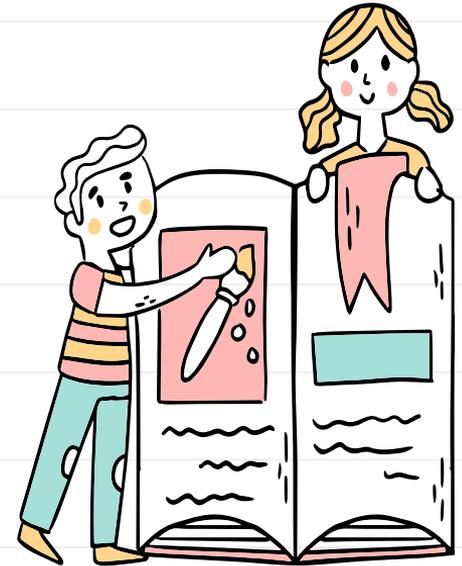
รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างไม่มีระบบของการบริหาร ไม่กฏเกณฑ์ ไม่ระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงาน



ประเภทขององค์การ

แบ่งตามความมุ่งหมายขององค์การ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1. องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Mutual-Benefits)
2. องค์การธุรกิจ (Business Concerns)
3. องค์การเพื่อสาธารณะ (Commonweal Organization)
4. องค์การเพื่อบริการ (Service Organization)



ประเภทขององค์การ

แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์การ (Formal Organization)

เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มองค์การ

แบบเป็นทางการหรืออาจเกิดขึ้นในสังคมใดก็ได้



ประเภทขององค์การ

แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท

1. องค์การรัฐกิจ
2. องค์การธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ



ประเภทขององค์การ

องค์การแบบเดิม



1. องค์กรแบบเดิมจะมีลักษณะการจัดการที่คงเดิมไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ้างก็เป็นในช่วงสั้นๆ
2. องค์กรแบบเดิมมักมีการจัดการแบบไม่ยืดหยุ่น
3. องค์กรแบบเดิมลักษณะของงานจะคงที่ พนักงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานเฉพาะ และทำงานในกลุ่มเดิมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง
4. องค์กรแบบเดิม พนักงานจะทำงานในสถานที่ทำงานและเป็นเวลาที่แน่นอน



ประเภทขององค์การ

องค์การสมัยใหม่



1. องค์การสมัยใหม่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีการจัดการแบบพลวัตรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา
2. องค์การสมัยใหม่จะมีการจัดการที่ยืดหยุ่น
3. องค์การสมัยใหม่พนักงานต้องเพิ่มศักยภาพของคนที่จะเรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน และมีการสับเปลี่ยนหน้าที่และกลุ่มงานอยู่เป็นประจำ
4. องค์การสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะตอบสนองตามทักษะ
5. องค์การสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับพนักงานในการทำงานที่ใดก็ได้เมื่อไรก็ได้ แต่ต้องได้ผลงานตามที่กำหนด

ดังนั้น องค์การสมัยใหม่จะให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานทั้งเรื่องเวลาและสถานที่เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มวิถีการดำเนินชีวิตของพนักงานยุคใหม่

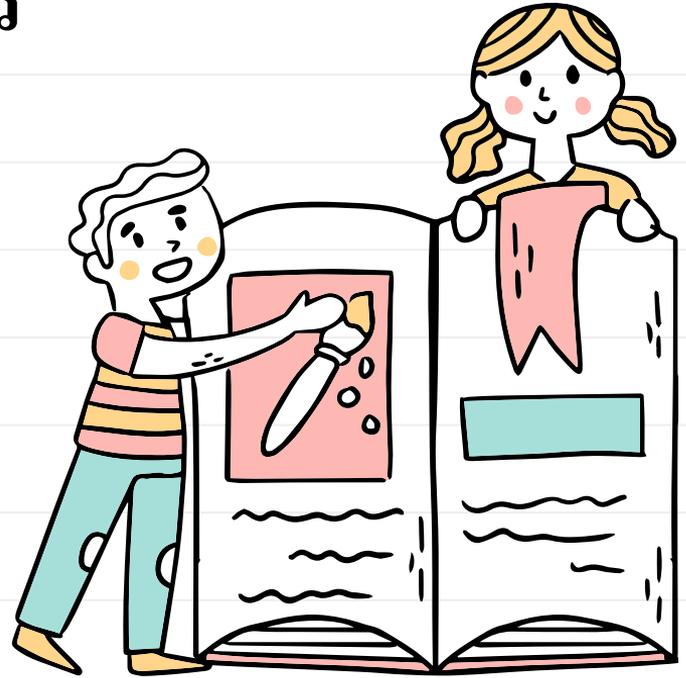
ความแตกต่างขององค์การสมัยใหม่จากรูปแบบองค์กรเดิม

1. องค์การปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จะมีความคงที่เป็นช่วงสั้นๆ
2. มีการจัดการแบบพลวัตรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา
3. องค์การสมัยใหม่จะมีการจัดการที่ยืดหยุ่น กล่าวคือในองค์การสมัยใหม่จะไม่ยึดติดกับแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ต้องให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ สามารถปรับเปลี่ยนได้ถ้าสถานการณ์แตกต่างไป

หน่วยที่ 3

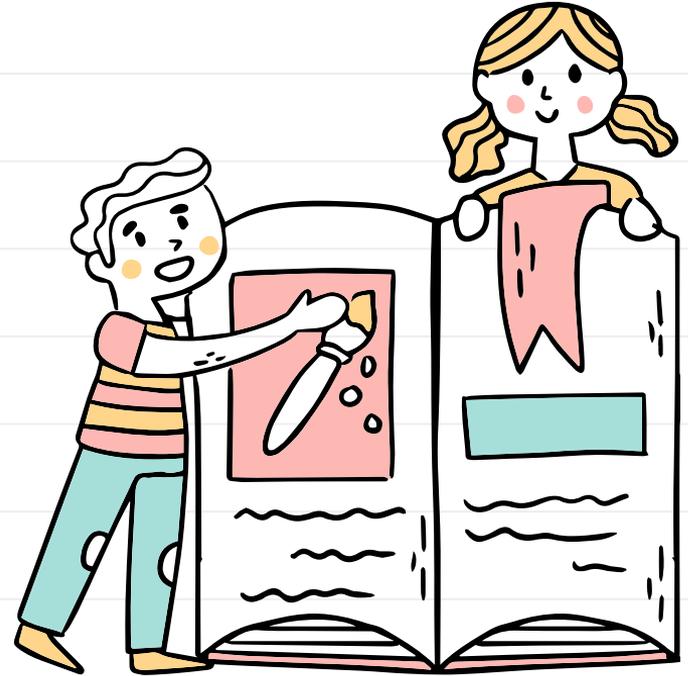
ทฤษฎีองค์การ

1. **Henri Tosi** ให้ความหมายของทฤษฎีองค์การว่า เป็นชุดของข้อความและแนวคิดซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แสดงถึงภาพรวมของพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มย่อย และกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ



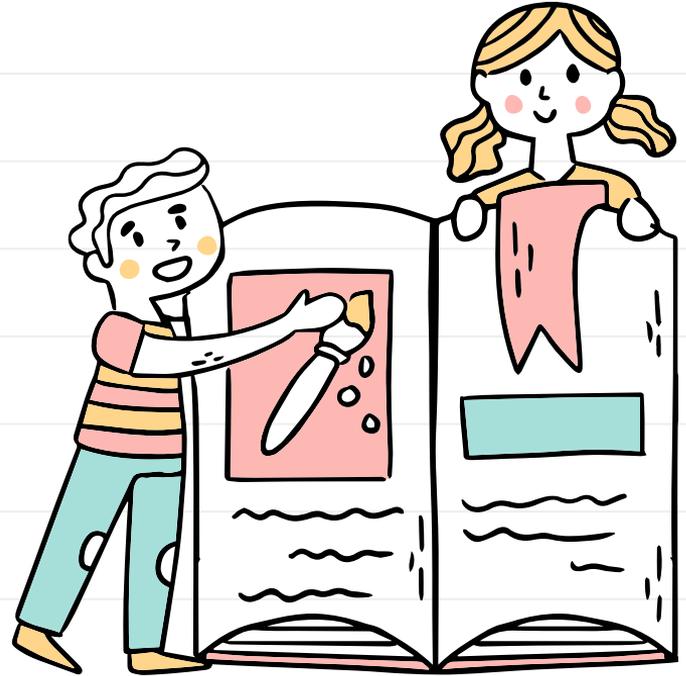
ทฤษฎีองค์การ

2. แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของกิจกรรมในองค์การ ดังนั้นโดยเนื้อหาที่แท้จริงแล้ว ทฤษฎีองค์การ คือ กรอบของแนวความคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาเฉพาะเรื่องโครงสร้างขององค์การ (organization design)



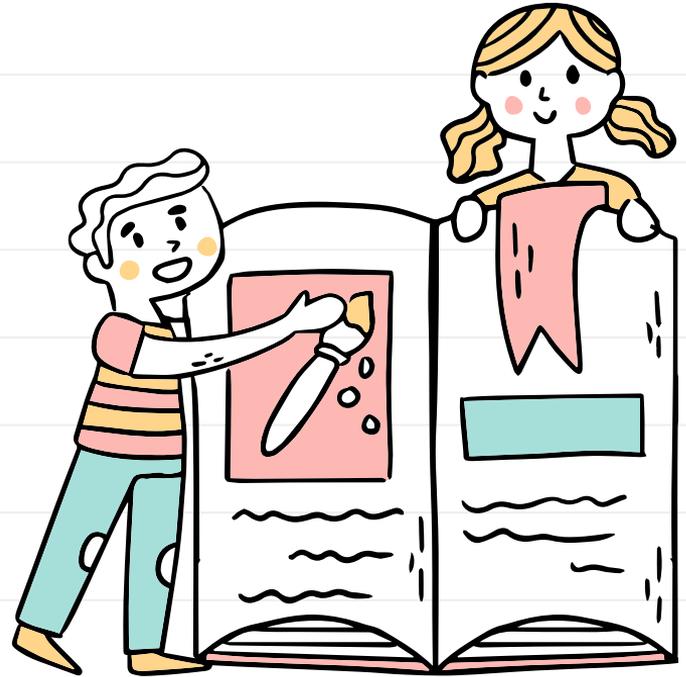
ทฤษฎีองค์การ

3. เป็นการศึกษาเพื่ออธิบายถึงการจัดโครงสร้างขององค์การ การออกแบบองค์การ รวมทั้งการเสนอทางเลือกในการบริหารองค์การเพื่อให้้องค์การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ



ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม ทฤษฎีของ Max Weber

- Max Weber เป็นบุคคลแรกที่สร้างองค์การโดยนำโครงสร้างของระบบทหารหรือระบบราชการมาใช้ ทำให้องค์การมีลักษณะที่มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือมีระเบียบแบบแผน มีสายการบังคับบัญชา ไม่มีความยืดหยุ่น



ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม ทฤษฎีของ Max Weber

- ภายหลังทฤษฎีของ Max Weber ได้ถูกปฏิเสธ โดย คาร์ล วิก แห่งมหาวิทยาลัยคอร์เนล โดยคาร์ล วิก เห็นว่า การนำเอาโครงสร้างแบบทหารมาใช้ทำให้การปรับปรุงพัฒนาองค์การไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร การอยู่ใต้กรอบการบังคับบัญชาจะทำให้ไม่อาจค้นพบ การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ๆ ได้



ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม ทฤษฎีของ Max Weber

- เจมส์ มาร์ช แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ยังได้ปฏิเสธทฤษฎีของ **Max Weber** โดยให้ความเห็นว่าองค์การเปรียบเสมือนกระป๋องขยะ ทุกคนในองค์การสามารถรับผิดชอบตัวเองได้ ต่างคนต่างทำงานก็สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้โดยไม่ต้องมีแบบแผน



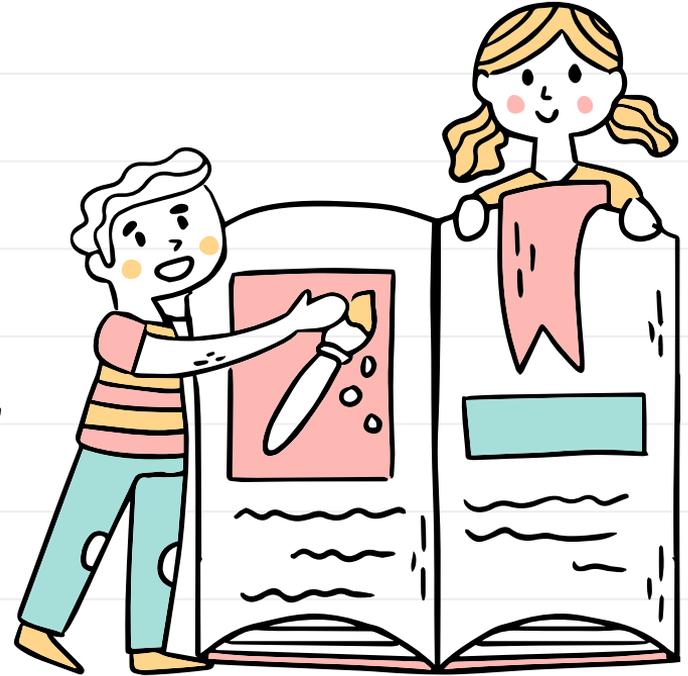
ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม ทฤษฎีของ Max Weber

- การปฏิเสธทฤษฎีดังกล่าวยังนับได้ว่าเป็นการปฏิเสธแนวความคิดโครงสร้างองค์การเชิงกลไกที่มีแนวคิดว่า การทำองค์การให้ใหญ่จะดีกว่า และควรทำการวิเคราะห์และควบคุมทุกอย่างงานของผู้บริหารคือการตัดสินใจที่ถูกต้องเด็ดขาด และใช้การตรวจสอบเพื่อควบคุมคุณภาพ อีกด้วย



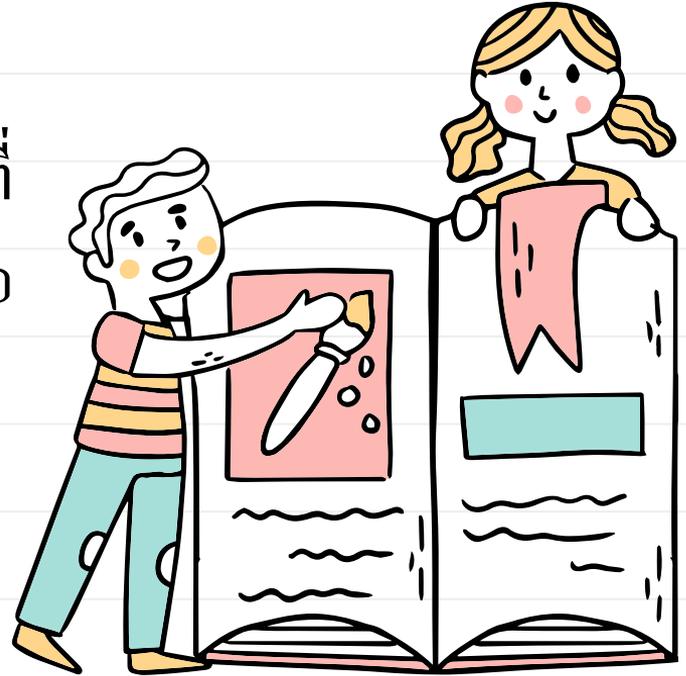
ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Theory)

- ทฤษฎีองค์การได้มีการพัฒนาการมาเป็นลำดับ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มทฤษฎีที่ศึกษาถึงพฤติกรรมศาสตร์ที่มุ่งเน้นส่งเสริมความเข้าใจในบุคคล พฤติกรรมของกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภายในสถานที่ทำงาน การจูงใจและการให้ความสำคัญกับคนงาน



ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Theory)

- การพัฒนามาสู่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่
สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์หรือ
ตามสถานการณ์



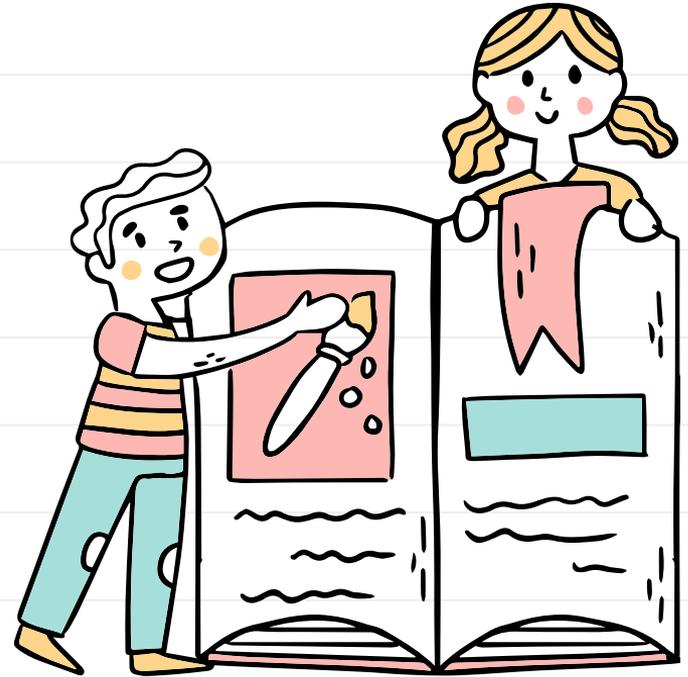
ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Theory)

- ทฤษฎีเชิงสถานการณ์หรือตามสถานการณ์
ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานคือ องค์การแต่ละ
องค์การมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะ
จะเป็นองค์ประกอบหรือสภาพแวดล้อม หรือ
สถานการณ์ที่เผชิญอยู่



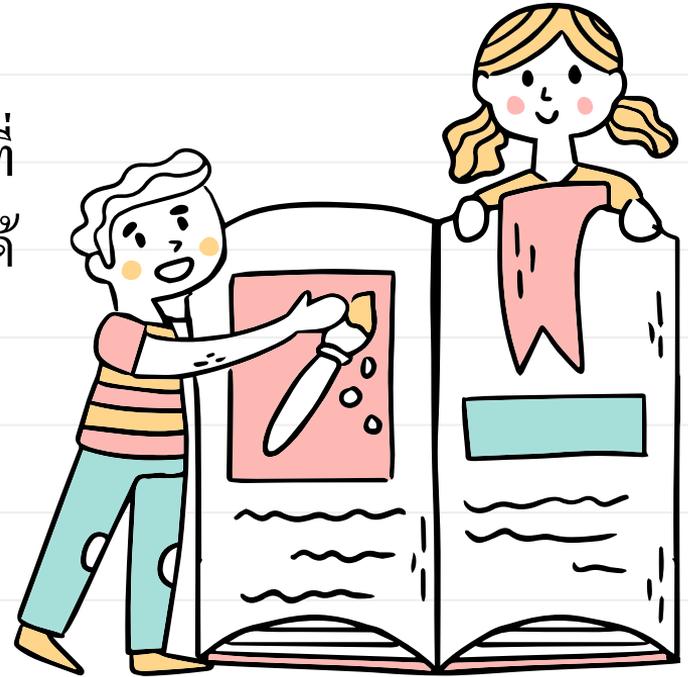
ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Theory)

- ดังนั้น การบริหารองค์การจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์การแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบการจัดองค์การภายในแต่ละแห่งให้เหมาะสมจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ



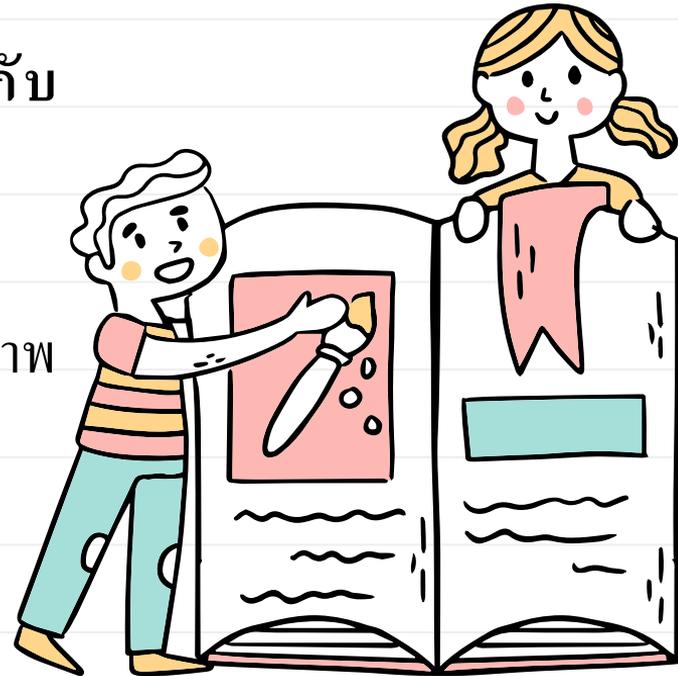
ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Theory)

- เป็นแนวคิดที่มุ่งค้นคว้ารูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (flexibility) และมีความปรับตัวได้สูง (adaptable) ของแต่ละองค์การ



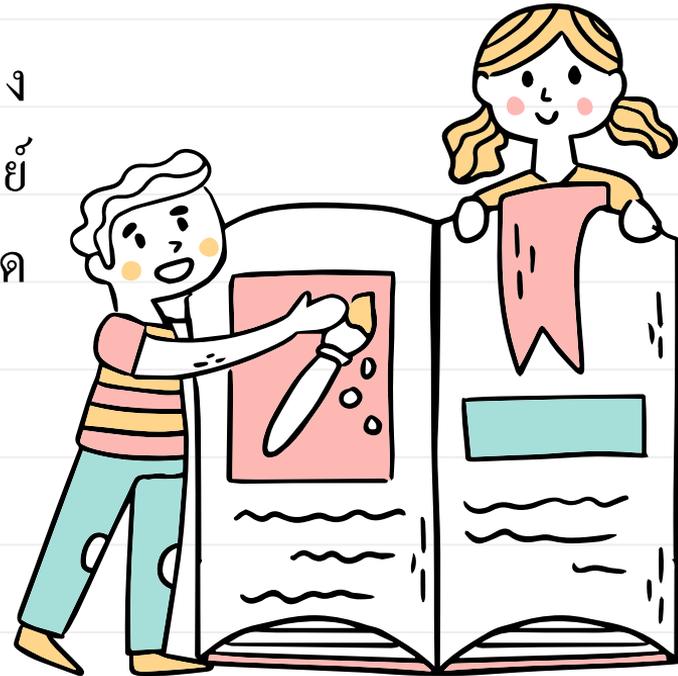
ลักษณะสำคัญของทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ ได้แก่

- ถือว่าการบริหารองค์การจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
- ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ได้ผลดีที่สุด
- เป็นทฤษฎีที่ยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบ คือ สภาพที่ต้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน



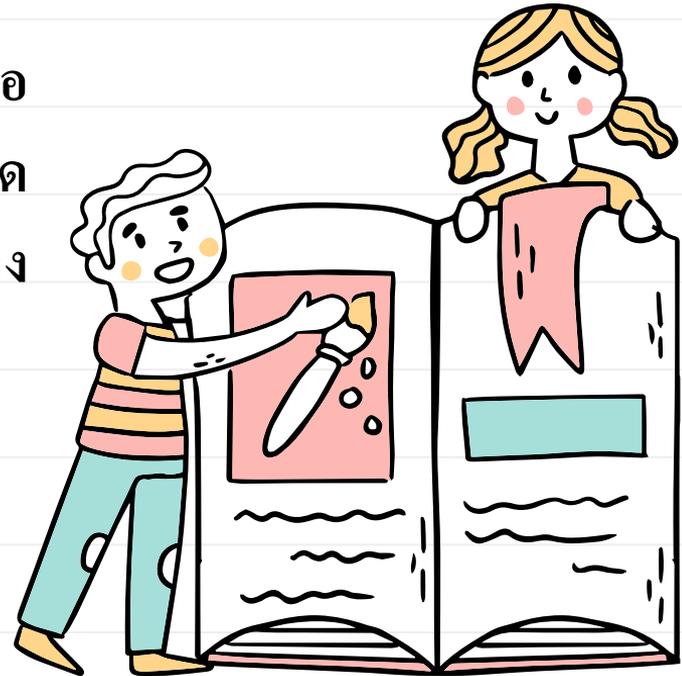
ลักษณะสำคัญของทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ 'ได้แก่'

- เป็นทฤษฎีที่ใช้ได้กับการบริหารหลายอย่าง โดยเฉพาะในส่วนของที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ โดยตรง เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดรูปแบบองค์การ เป็นต้น



ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์

- ทฤษฎีนี้ไม่ได้มุ่งเน้นที่การจัดวางแผนผังหรือโครงสร้างองค์การที่เป็นรูปแบบ คงมุ่งเน้นให้เกิดความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปรับตัวขององค์การเป็นสำคัญ



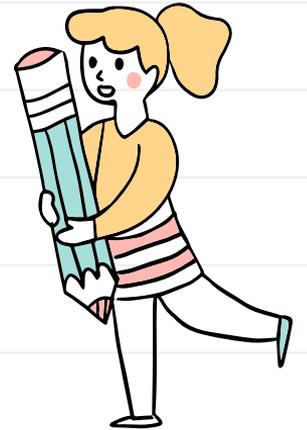
หน่วยที่ 4
ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่



Balanced Scorecard

Balanced Scorecard

ช่วยให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจตามวิสัยทัศน์
ด้วยยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง



Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือเทคนิคที่ช่วยการจัดการองค์กรอันหนึ่ง เป็น เทคนิคช่วยในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรซึ่งแต่เดิม การประเมินผลการปฏิบัติงาน

Balanced Scorecard

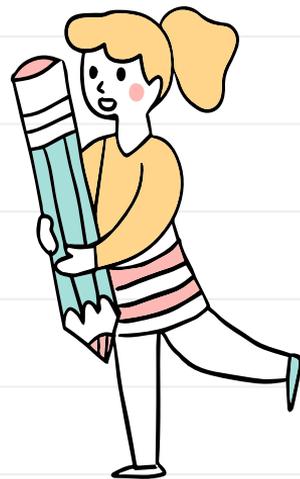
องค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ **BSC** จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์กร และนอกจากนั้น **BSC** ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC)

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวิเคราะห์องค์กร

(Organization Analysis)

เพื่อให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งอาจใช้ เทคนิคที่เรียกว่า **SWOT Analysis** ก็ได้ คือ การวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางองค์กรต่อไป



ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision)
ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กรมีส่วนสำคัญในการ
กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ของ
องค์กรมีความสัมพันธ์กับ ความรู้ ความสามารถ
และประสบการณ์ของผู้บริหาร



ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC)

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการกำหนดมุมมอง (Perspective) การกำหนดมุมมองการประเมินผลองค์กร และการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร มีความสำคัญ และอาจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจการ



ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC)

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยมีมุมมองหลักต่างๆ ของ BSC ดังกล่าวคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้าน



ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC)

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นการรวมกรอบการทำงานของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมองเพื่ออธิบายกลยุทธ์อย่างมีเหตุมีผล

ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC)

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง และเรียงลำดับความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

สรุป

BSC เป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรสามารถนำปัจจัยหลักทางกลยุทธ์ขององค์กร แปลไปสู่การปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการพิจารณาผลสำเร็จของการทำงาน โดยผ่านมุมมองด้านการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา จึงนับเป็นการเชื่อมโยงการวางแผนในระดับบนหรือระดับผู้บริหารซึ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ลงมาสู่ระดับปฏิบัติการ

Deming Cycle

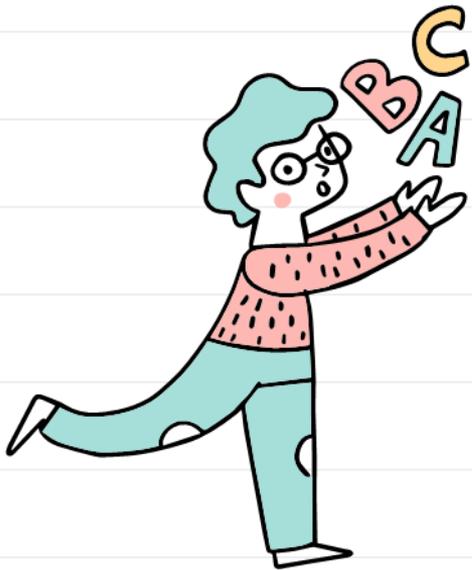


เครื่องมือนี้คืออะไร/มีองค์ประกอบอะไร

PDCA หรือ Deming Cycle คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย

- **P (Plan)** คือ ขั้นตอนการวางแผน เพื่อเลือกปัญหา ตั้งเป้าหมาย การแก้ปัญหา และวางแผนแก้ปัญหา
- **D (Do)** คือ ขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขปัญหตามแนวทางที่วางไว้
- **C (Check)** คือ ขั้นตอนการตรวจสอบ และเปรียบเทียบผล
- **A (Action)** คือ การกำหนดเป็นมาตรฐานและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

เครื่องมือนี้ใช้เพื่ออะไร



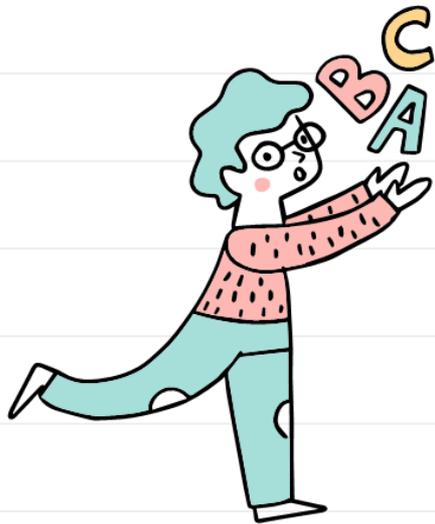
เพื่อที่จะนำไปสู่การดำเนินการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนางานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ วงจรเดมมิง (Deming Cycle)

A person in a white shirt is pointing at a large circular diagram on a wall. The wall is covered with numerous sticky notes of various colors (yellow, blue, white) containing handwritten text. The scene is brightly lit, suggesting an office or meeting environment. The overall image is semi-transparent, serving as a background for the text.

TQM

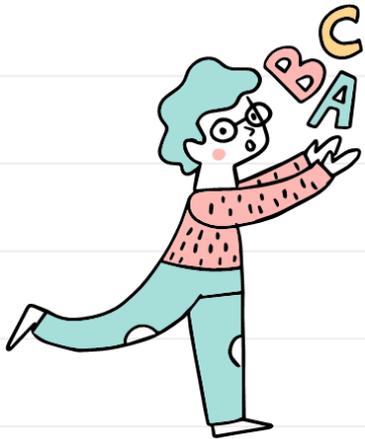
Total Quality Management

TQM (Total Quality Management)



TQM เป็นรูปแบบการบริหาร (Management Model) รูปแบบหนึ่งในหลายๆรูปแบบ โดยมีปรัชญาว่า “หากองค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการ ให้ลูกค้าที่พึงพอใจได้แล้ว ลูกค้าก็จะกลับมาซื้อสินค้าหรือบริการ”

TQM (Total Quality Management)



แนวคิดนี้จะ成真ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกระดับในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ดร.โนริอากิ คาโน่ ได้สร้างโมเดลจำลองการบริหารออกมาเป็นรูปบ้าน เพื่อสรุปแนวคิดการบริหาร โดยอาศัยช่องทางการบริหารนโยบายผ่านผู้บริหารระดับสูง

TQM (Total Quality Management) คืออะไร

TQM (Total Quality Management) เป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้



TQM (Total Quality Management) คืออะไร

TQM จึงเป็นแนวทางที่หลายองค์กรนำมาใช้ปรับปรุงงาน ระบบ

TQM เป็นระบบที่มองภาพรวมทั้งองค์กร ระบบนี้ลูกค้าจะเป็นผู้

กำหนดมาตรฐานหรือความต้องการ เป็นระบบที่ปรับปรุงการ

วางแผน การจัดองค์กร และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

กับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้มีความ

ยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้



TQM (Total Quality Management)

- **Total** ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหาร ระบบคุณภาพ
- **Quality** การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้
แนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ
- **Management** ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ

วัตถุประสงค์ทั่วไปของ TQM (Total Quality Management)

- เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้านและช่วยลดต้นทุน
- เพื่อสร้างความพึงพอใจและยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
- เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและการเจริญเติบโต
- เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
- เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ประโยชน์ของ TQM

- ก่อให้เกิดคุณค่าของสินค้าและบริการเพื่อนำเสนอต่อลูกค้า ซึ่งก็จะได้รับความพึงพอใจและเชื่อมั่นพร้อมทั้ง ทัศนคติต่อผลิตภัณฑ์ของเรา
- ก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจ
- ช่วยลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด
- เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตเนื่องจากการกระจายงาน และเอื้ออำนวยให้ทุกกระบวนการมีความคล่องตัว

ประโยชน์ของ TQM

- ทำให้มีการกำหนดจุดควบคุมที่เหมาะสม เพื่อติดตามผลของการดำเนินงานเป็นระยะและเมื่อผลเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็จะมีระบบในการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อทำการแก้ไข และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ

สรุป TQM

- เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ (a people-focused management system) กล่าวคือ เป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก

สรุป TQM

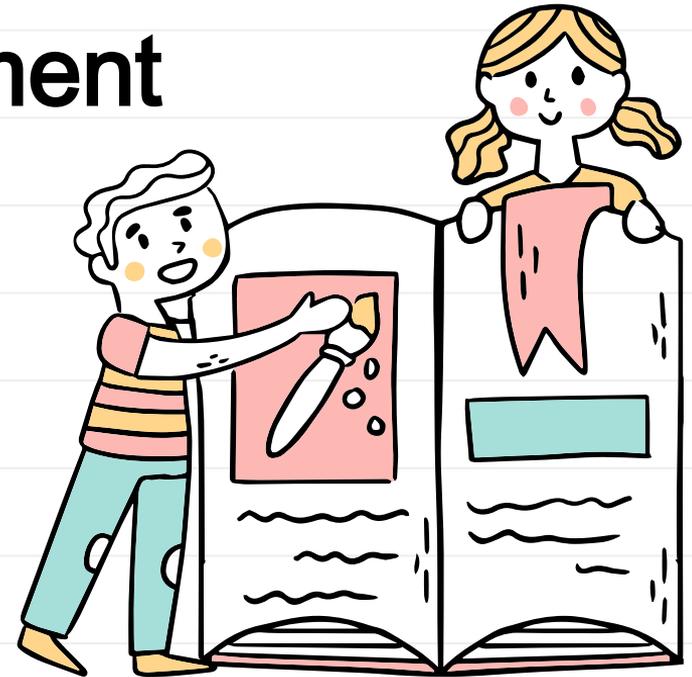
- **TQM** มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ **TQM** มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต การตลาด และการเงิน

สรุป TQM

- เนื่องจากองค์การต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดกว้างออก อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับมีตัวอย่างความสำเร็จของ **TQM** จากกิจการต่าง ๆ ทั้งในประเทศญี่ปุ่น ประเทศตะวันตก และประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก (เรื่องวิทย์, 2549)

Knowledge Management

การจัดการความรู้



การจัดการความรู้ (Knowledge management - KM)

- การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้
ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิด
ความรู้และปัญญาในที่สุด
- การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกรู้ใช้
โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้
เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร



การจัดการความรู้ (Knowledge management - KM)

- รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา, เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน, เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน, หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น



กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

แผนผังอิชิคาวะ (Ishikawa diagram) หรือแผนผังก้างปลา (หรือในชื่ออื่นของไทยเช่น ตัวแบบทUNA หรือตัวแบบปลาตะเพียน) เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยให้การจัดการความรู้เปรียบเสมือนปลา ซึ่งประกอบด้วยส่วนหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่ที่ต่างกัันดังนี้

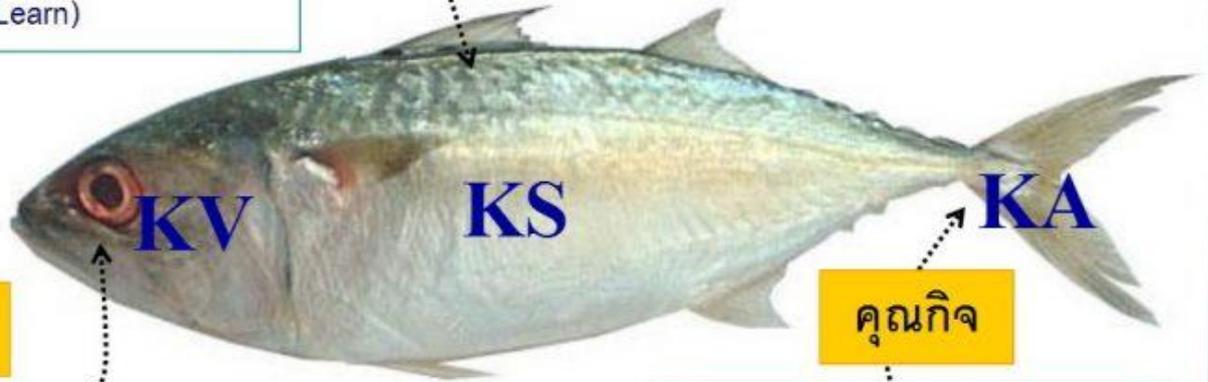


“โมเดลปลา”

Knowledge Sharing

ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ”
ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและ
กัน (Share & Learn)

คุณอำนวย



คุณเอื้อ

Knowledge Vision

ส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไป
ทางไหน ต้องตอบได้ว่า
“ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

คุณกิจ

Knowledge Assets

ส่วนหาง สร้างคลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT
“สะบัดหาง” สร้างพลังจาก CoPs

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

ส่วนหัวและตา (Knowledge Vision - KV) มองว่ากำลังจะไป
ทางไหน ซึ่งต้องตอบให้ได้ว่า "ทำ KM ไปเพื่ออะไร"



กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing - KS) ส่วนที่เป็นหัวใจ
ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลกันและกัน

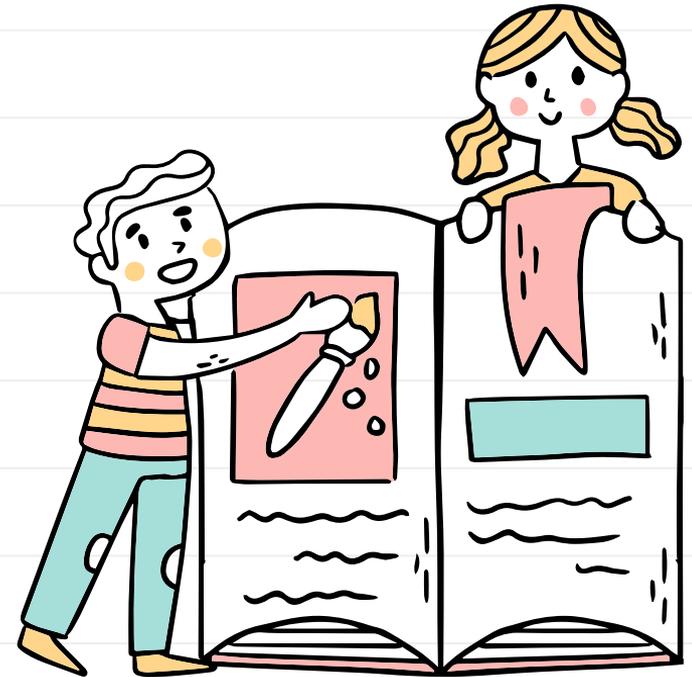


กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

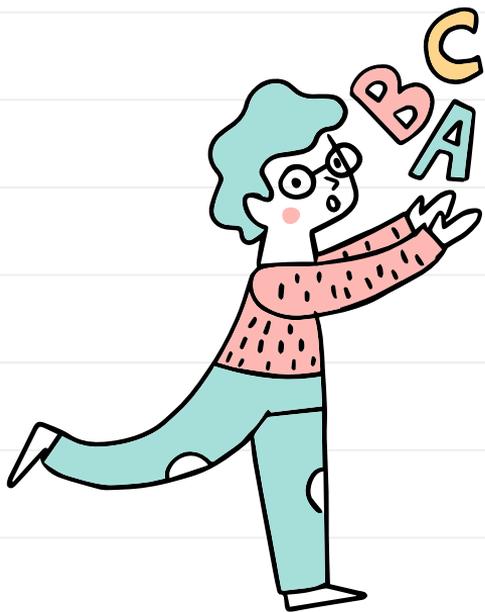
ส่วนทาง (Knowledge Assets - KA) คือ สร้างคลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ "สะดวกทาง" สร้างพลัง
จากชุมชนแนวปฏิบัติ



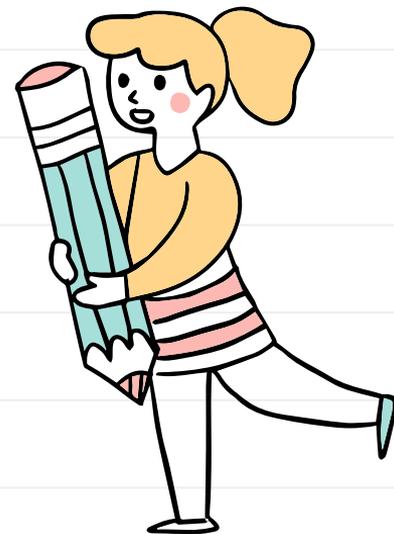
POSDCORB



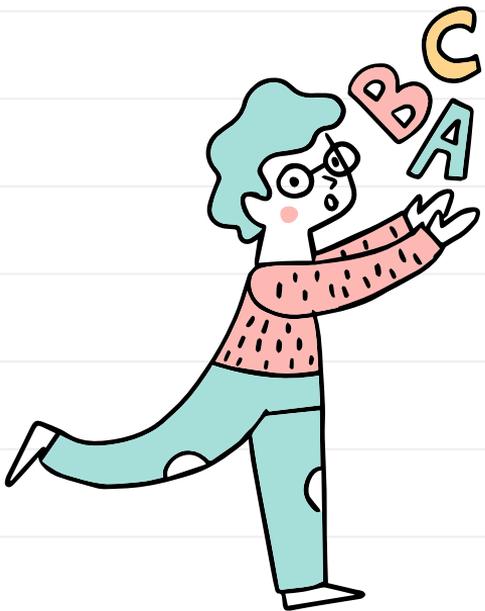
กระบวนการบริหาร POSDCoRB



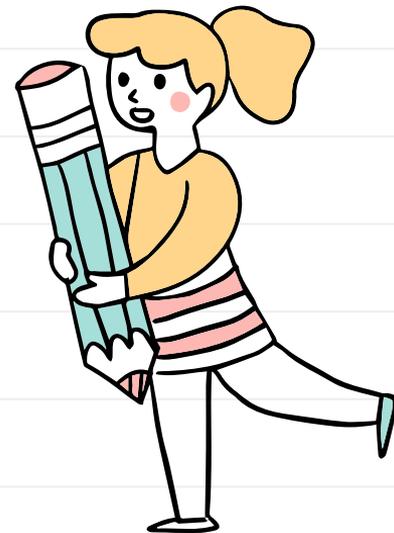
POSDCoRB อันเป็นคำย่อของ
ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ



กระบวนการบริหาร POSDCoRB

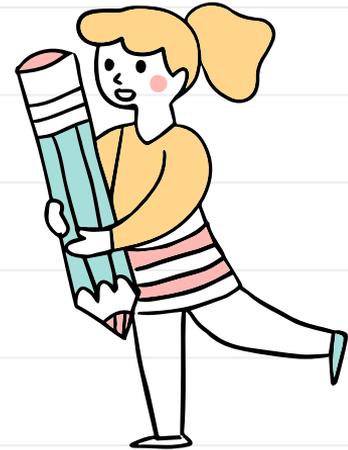


- **Planning** การวางแผน
เป็นการวางเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการ
เตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การ
ดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
อย่างมีประสิทธิภาพ



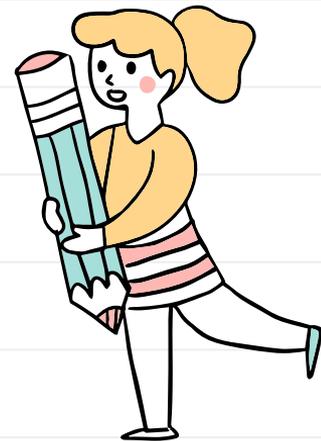
กระบวนการบริหาร POSDCoRB

- **Organizing** การจัดองค์การ
เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดย
พิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน
(Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก
โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตาม
ลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)



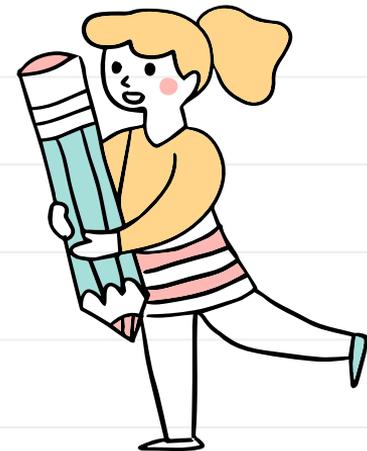
กระบวนการบริหาร POSDCoRB

- **Staffing** การจัดบุคลากรเป็น
เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน
องค์การนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงาน
อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัด แบ่ง
หน่วยงานที่กำหนดไว้



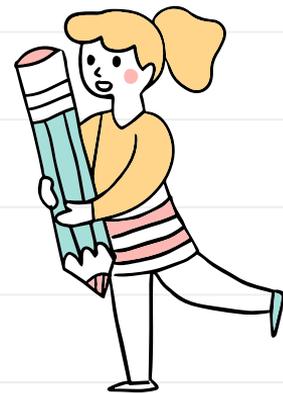
กระบวนการบริหาร POSDCoRB

- **Directing** การอำนวยการ
เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น
ภาวะผู้นำ (Leadership)
มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)
การจูงใจ (Motivation) และ
การตัดสินใจ (Decision making)



กระบวนการบริหาร POSDCoRB

- **Coordinating** การประสานงาน
เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงาน
มีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วย
ความเรียบร้อย และราบรื่น



กระบวนการบริหาร POSDCoRB

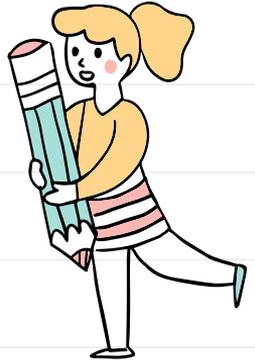
. Reporting การรายงาน

เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้

ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดย

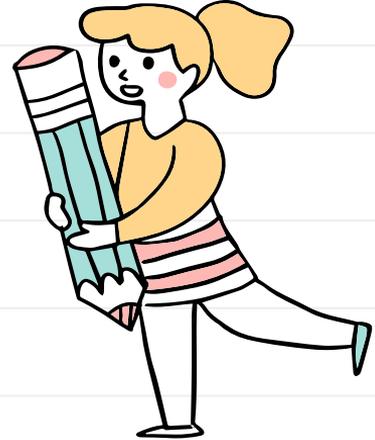
ที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร

(Communication) ในองค์การอยู่ด้วย



กระบวนการบริหาร POSDCoRB

- **Budgeting** การงบประมาณ
เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการ
ควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

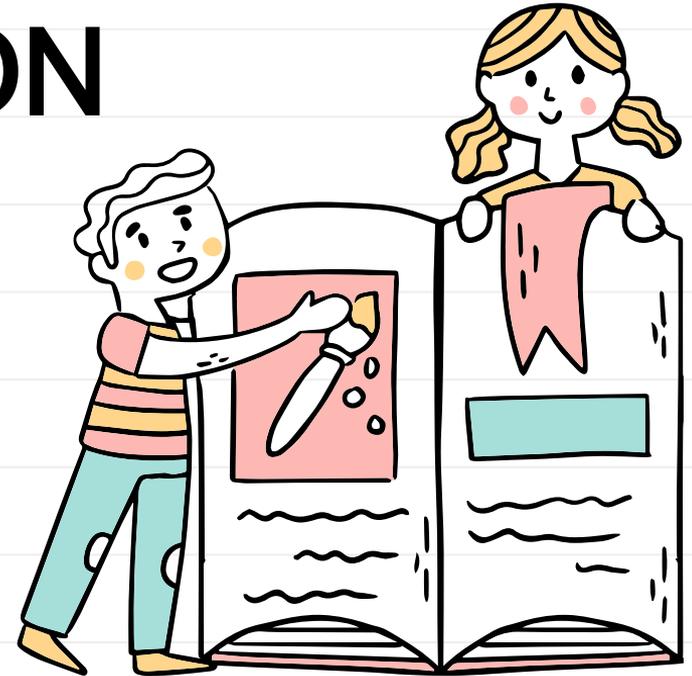


การนำไปใช้ประโยชน์

- หลักสเกลาร์ หรือสายการบังคับบัญชา
- หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา
- หลักช่วงการบังคับบัญชา
- หลักการเน้นที่จุดสำคัญ
- หลักการจัดแบ่งแผนกงาน
- หลักการเกี่ยวกับหน่วยงานหลักและหน่วยอำนวยการ
- หลักการเกี่ยวกับศูนย์กำไร

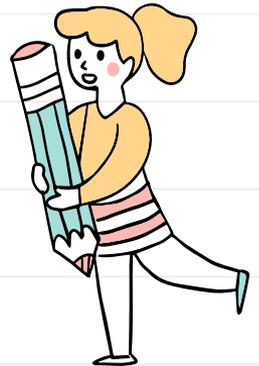


PARTICIPATION



การมีส่วนร่วม (participation)

เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความ
ต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและ
ความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีความจนเกิด ความคิด
ริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติ



การมีส่วนร่วม (participation)

Erwin (อ้างอิงใน ยุพาพร รูปงาม 5 2545, หน้า 6) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่า คือ กระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงของบุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุน ติดตามการ ปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง



แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

- ทฤษฎีการเกลี้ยกล่อมมวลชน (Mass Persuasion)
การเกลี้ยกล่อม หมายถึง การใช้คำพูดหรือการเขียน เพื่อมุ่งให้เกิดความเชื่อถือและการกระทำ ซึ่งการ เกลี้ยกล่อมมีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน



แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

- ทฤษฎีการระดมสร้างขวัญของคนในชาติ (National Morale)
คนเรามีความต้องการทางกายและใจถ้าคนมีขวัญดีพอ ผลของการทำงานจะสูงตามไปด้วย แต่ถ้าขวัญไม่ดีผลงานก็ต่ำด้วย ทั้งนี้เนื่องจากว่าขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ นั้นเอง

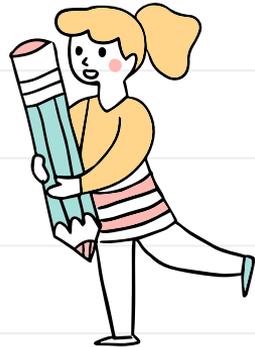
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

- ทฤษฎีสร้างความรู้รักชาตินิยม (Nationalism)
การสร้างความรู้รักชาตินิยมให้ เกิดขึ้น หมายถึง
ความรู้รักเป็นตัวของตัวเองที่จะอุทิศหรือ เน้น
ค่านิยมเรื่องผลประโยชน์ ส่วนรวมของชาติ มีความ
พอใจในชาติของตัวเอง พอใจเกียรติภูมิ จงรักภักดี
ผูกพันต่อท้องถิ่น (ยุพาพร รูปงาม, 2545, หน้า 8)



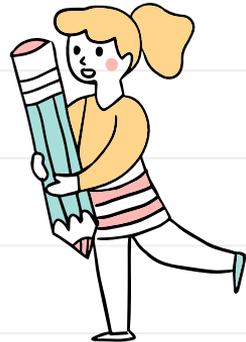
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

- ทฤษฎีการสร้างผู้นำ (Leadership) การสร้างผู้นำจะช่วยจูงใจให้ประชาชนทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของการรวมกลุ่มคน จูงใจไปยังเป้าประสงค์โดยทั่วไปแล้วผู้นำอาจจะมีทั้งผู้นำที่ดีเรียกว่า ผู้นำปฏิฐาน (Positive Leader)



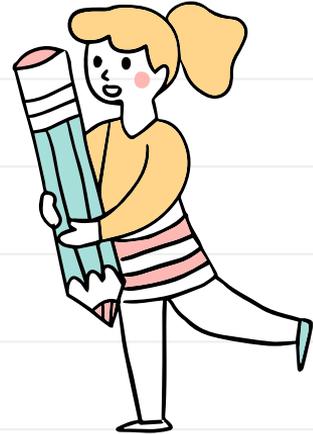
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

- ทฤษฎีการใช้วิธีและระบบทางการบริหาร (Administration and Method) การใช้ระบบบริหารในการระดมความร่วมมือเป็นวิธีหนึ่งที่ย่างเพราะใช้กฎหมาย ระเบียบแบบแผน เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตามผลของความร่วมมือยังไม่มีระบบใดดีที่สุดในเรื่องการใช้บริหาร เพราะธรรมชาติของคน ถ้าทำงานตามความสมัครใจอย่างตั้งใจไม่มีใครบังคับก็จะทำงานด้วยความรัก



แนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วม

- การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ประชาชน มีส่วนร่วมในการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด โครงการ ได้แก่ การร่วมกัน ค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ รวมทั้งรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ



ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

- การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาของแต่ละท้องถิ่น
- การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม
- การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน
- การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน



ระดับของการมีส่วนร่วม

- การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล ของตน/ครอบครัว/ชุมชนของตน
- การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร
- การมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะในโครงการที่ตนมีส่วนได้เสีย
- การมีส่วนร่วมทำ คือร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด
- การมีส่วนร่วมสนับสนุน คืออาจไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ



การบริหารจัดการ **POCCC**

ของ **อองรี ฟาโยล (Henri Fayol)**

ประเด็นสำคัญ

ข้อดีของหลักการการบริหารจัดการของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) นั้น ก็คือการใส่ใจรอบด้านครอบคลุม ให้ความสำคัญทุกรายละเอียดทั้งในเรื่องของ ทรัพยากรการผลิต, ทรัพยากรในการประกอบธุรกิจ ไปจนถึงทรัพยากรมนุษย์



ประเด็นสำคัญ

หัวใจสำคัญที่หลักการบริหารจัดการของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) เน้นย้ำอยู่เสมอก็คือ ความเป็นเอกภาพ (Unity) ตั้งแต่การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีทิศทางเดียวกัน ไปจนถึงมีความสามัคคีกันมุ่งไปสู่ความสำเร็จ



หนึ่งในแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ (Management Theory) ที่เกิดขึ้นในอดีตและได้รับความนิยมมาจนถึงยุคปัจจุบันนั่นก็คือ ทฤษฎีที่เรียกว่า POCCC ซึ่งผู้ให้กำเนิดทฤษฎีนี้ก็คือ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) วิศวกรเหมืองแร่และนักวิชาการชาวฝรั่งเศสที่มีชื่อเสียง โดยเขาได้สรุปหลักทฤษฎีไว้ว่า หากวันหนึ่งคุณต้องอยู่ในสถานะที่ต้องใช้คนจำนวนมากๆ ในการทำงานแล้วละก็ หัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้นมีองค์ประกอบ 5 ปัจจัยด้วยกัน ซึ่งนั่นเป็นที่มาของทฤษฎี POCCC นั่นเอง

POCCC



P – Planning

การวางแผน



O – Organizing

การจัดองค์การ



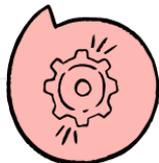
C – Commanding

การบังคับ
บัญชาสั่งการ



C – Coordinating

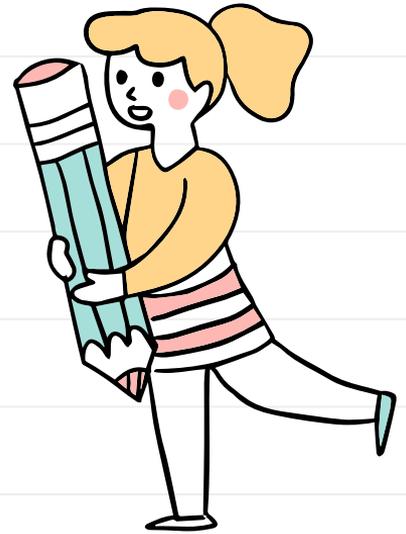
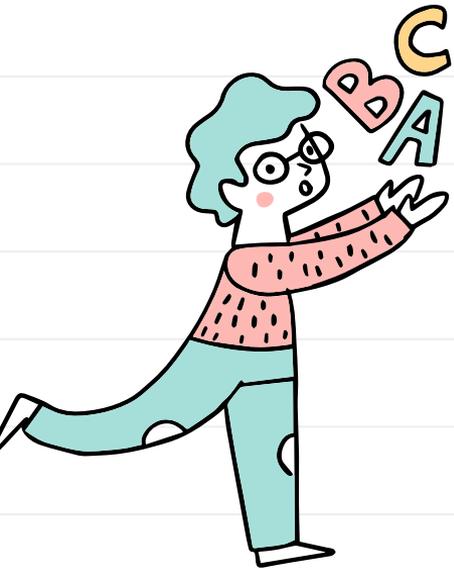
การประสานงาน



C – Controlling : การควบคุม

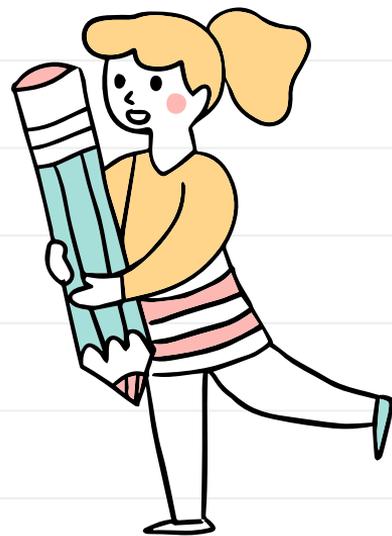
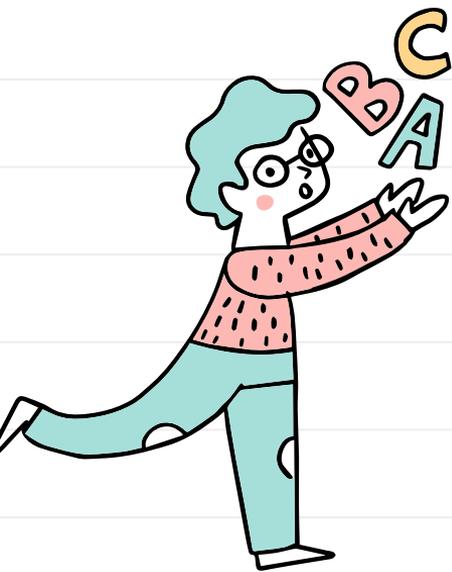
P – Planning : การวางแผน

การกำหนดแผนปฏิบัติการหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นจนจบ ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ เป็นแนวทางที่วางไว้สำหรับการทำงานในอนาคต ซึ่งการวางแผนนี้จะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์บวกกับจินตนาการในการบริหารจัดการที่คาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ การทำงานและเป้าหมายที่จะต้องบรรลุสู่ความสำเร็จ



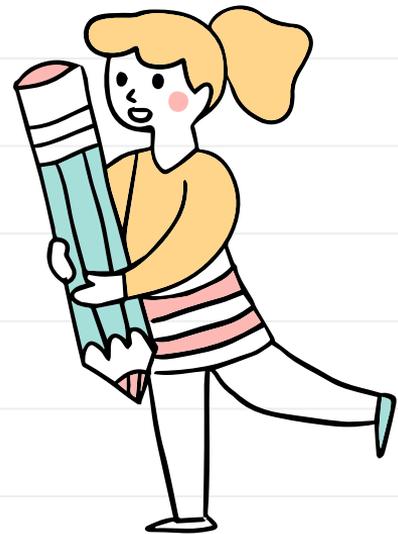
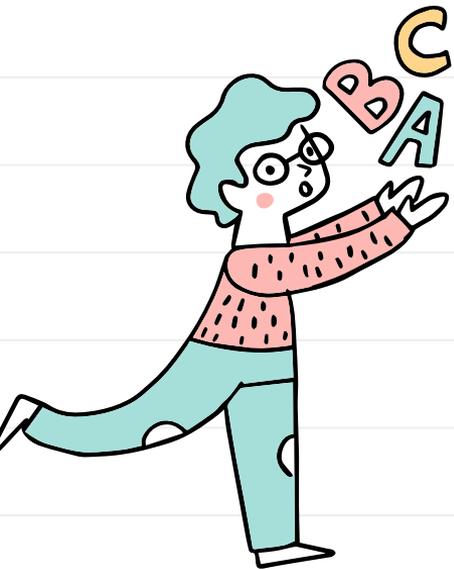
O – Organizing : การจัดองค์การ

การกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนจำนวนคน ให้ครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการ รวมถึงการจัดโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างองค์การ เพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการ ด้วย หากองค์การมีการจัดการองค์การที่เป็นระบบ ระเบียบ แบ่งงานชัดเจน ไม่ทับซ้อน มีหน้าที่ครบ มีปริมาณคนเพียงพอกับที่ต้องการ ก็ย่อมทำให้การทำงาน มีประสิทธิภาพ และ โอกาสบรรลุผลสำเร็จที่สูง



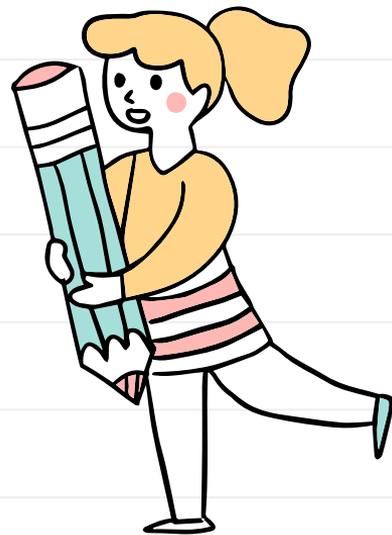
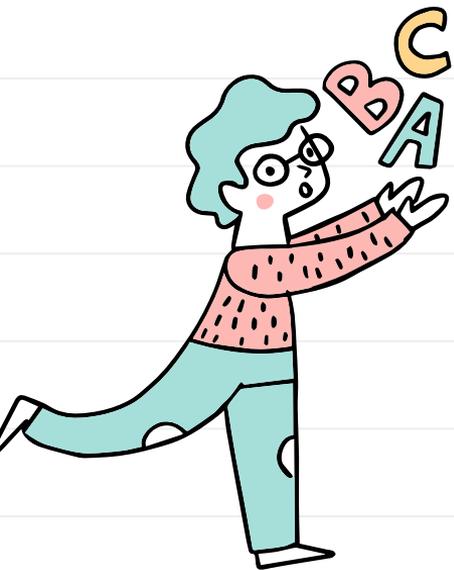
C – Commanding : การบังคับบัญชาสั่งการ

การจัดองค์การตลอดจนจัดโครงสร้างการทำงานนั้นจะทำให้เราเห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ เพราะการทำงานหมู่มากจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น



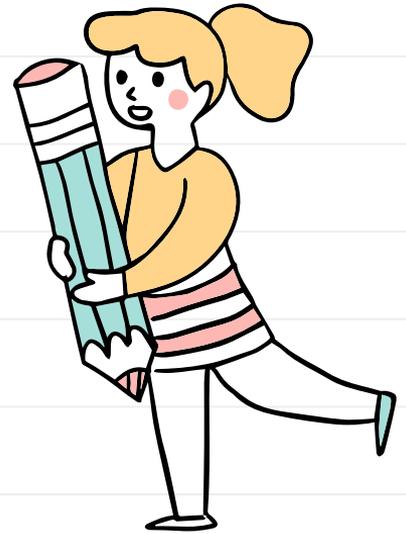
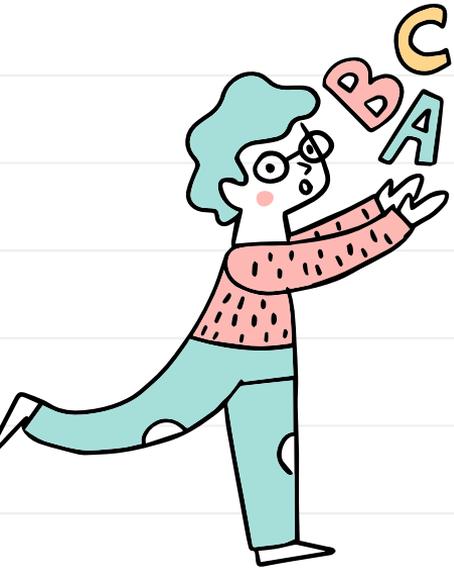
C – Coordinating : การประสานงาน

หมายถึง ภาระหน้าที่ในการเชื่อมโยงงานตลอดจนการปฏิบัติกรทุกอย่างรวมไปถึงกำลังคน ให้ทำงานเข้ากันได้ กำกับให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน อำนาจการให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ทุกอย่าง หากขาดการประสานงานที่ดีก็อาจทำให้เกิดความล้มเหลวได้



C – Controlling : การควบคุม

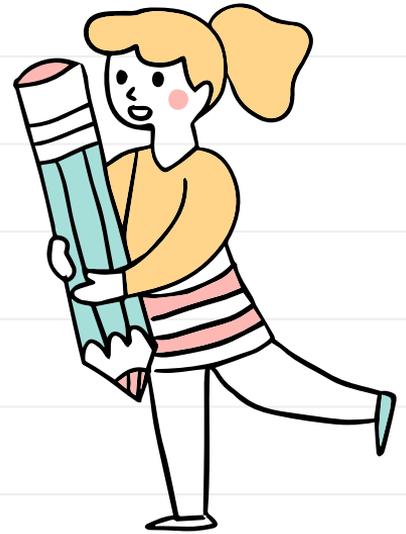
การควบคุมในที่นี้ หมายถึง การกำกับตลอดจนบริหารจัดการทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้ ประคองการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด ทั้งในเรื่องของกรอบเวลา มาตรฐานการปฏิบัติการ ขั้นตอนการทำงาน ไปจนถึงการประสานงานทุกฝ่ายให้เกิดความราบรื่น



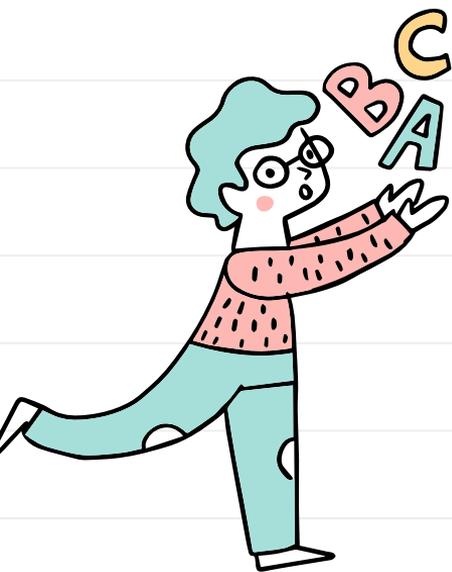
หลักการจัดการองค์การสู่ความสำเร็จ
(Principles of Management) ตามแนวคิด
ของ อองรี ฟาโยล **(Henri Fayol)**

การแบ่งหน้าที่และการทำงาน (Division of Work)

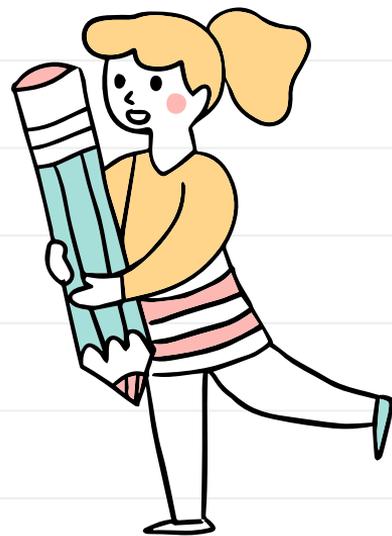
การวางโครงสร้างองค์กรตลอดจนการทำงานจะทำให้เราเห็นหน้าที่และการทำงานของแต่ละคนในองค์กรได้ชัดเจน นั่นนำมาซึ่งการแบ่งงานให้ส่วนต่างๆ ซึ่งทำได้อย่างครบถ้วนอีกด้วย การแบ่งงานกันทำนั้นควรแบ่งตามทักษะและความชำนาญของแต่ละคน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด



อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility)

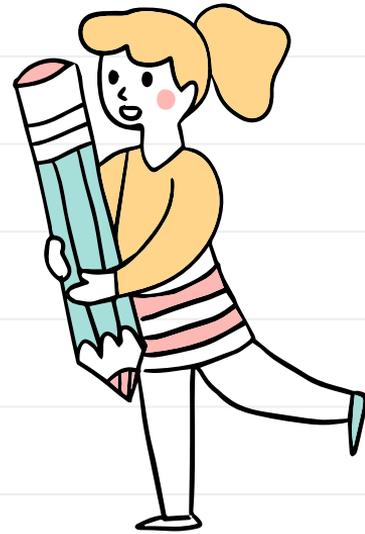


การปฏิบัติงานที่ดีเมื่อได้รับอำนาจหน้าที่ในการทำงานแล้ว ต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำด้วย การตัดสินใจ ออกคำสั่ง บริหารจัดการ จะต้องสามารถรับผิดชอบต่อการกระทำของตนตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย



ระเบียบวินัย (Discipline)

ระเบียบวินัยนั้นเป็นกรอบข้อตกลงในการปฏิบัติร่วมกัน เคารพเชื่อฟัง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ระเบียบวินัยควรบังคับจากบนลงล่าง มีหลักการที่ชัดเจน และมีบทลงโทษไว้รองรับผู้ที่ฝ่าฝืนด้วย แต่ไม่ควรลงโทษตามเหตุผลตลอดจนมีความเป็นธรรม ระเบียบวินัยยังหมายถึงการทำงานร่วมกันอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน ไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง ไม่หลบหลีกเพื่อเอื้อประโยชน์ฝ่ายใด ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามระเบียบวินัยให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย



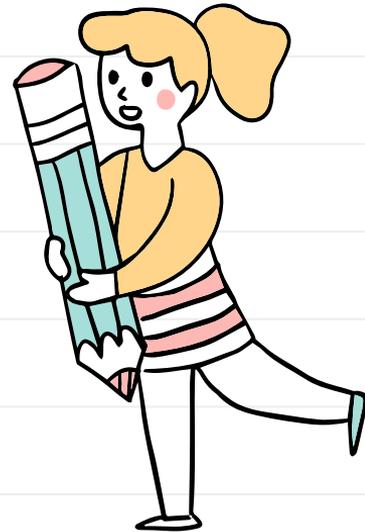
เอกภาพแห่งการบังคับบัญชา (Unity of Command)

การมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพที่สุดนั้นจำเป็นต้องมีเพียงคนเดียว เพื่อมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการ และส่งผลให้การตัดสินใจสามารถทำให้ปฏิบัติการได้อย่างทันต่อเวลาที่การมีผู้บังคับบัญชาหลายคนนั้นจะทำให้เกิดการสับสนใจการสั่งการไปจนถึงการปฏิบัติงาน และอาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ซ้ำได้เนื่องจากรอมติสรุปอีกครั้ง การมีผู้บังคับบัญชาหลายคนยังอาจทำให้เกิดการขัดแย้งได้ง่ายอีกด้วย ทั้งความขัดแย้งในการทำงานและความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาเอง



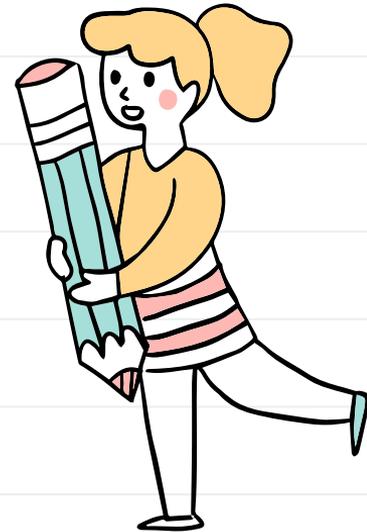
เอกภาพของทิศทางการดำเนินงาน (Unity of Direction)

การทำงานควรมีแผนงานหลักเพียงแผนงานเดียว อาจมีแผนสำรองไว้รองรับแต่ก็ควรยึดตามแผนงานหลักเป็นอันดับแรกก่อน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนใจการทำงาน มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน แล้วการทำงานที่เป็นกลุ่ม หน่วยงาน หรือแม้แต่องค์การ สิ่งสำคัญคือการมีเป้าหมายร่วมกัน



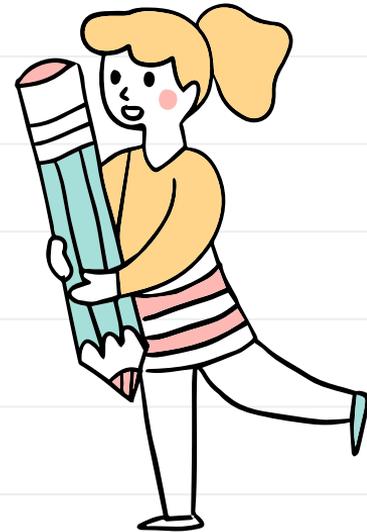
ผลประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองกว่าประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interest)

คุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ควรยึดถือในการทำงาน ควรยึดถือประโยชน์ขององค์กร ประโยชน์ของส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ควรอยู่บนบรรทัดฐานแห่งความยุติธรรม ความถูกต้อง ความเหมาะสมด้วย หลักบริหารข้อนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของอริสโตเติลที่ว่า ส่วนรวมคือผลรวมจากส่วนย่อย (The whole is the sum of its parts) บุคคลแต่ละคนจึงควรยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ใหญ่กว่า หากส่วนรวมอยู่ไม่ได้ ตัวเขาก็อยู่ไม่ได้เช่นกัน



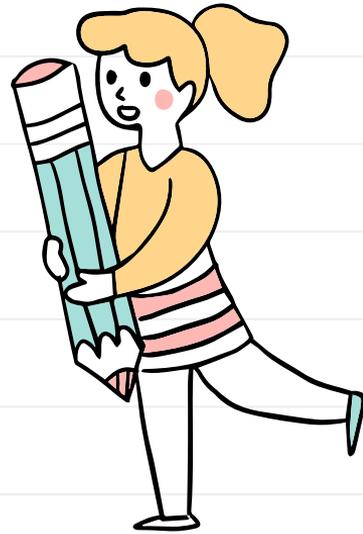
การให้ผลประโยชน์ตลอดจนค่าตอบแทน (Remuneration)

แน่นอนว่าการทำงานนั้นย่อมมีการจ้างงาน องค์กรควรมีการ
คำนวณผลตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบ ที่สำคัญ
ต้องได้รับความเห็นชอบตลอดจนพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย
ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง



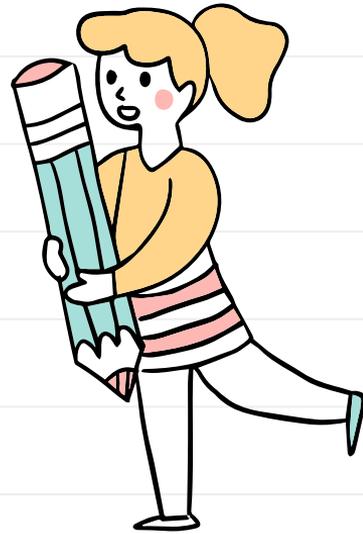
สมดุลของการรวมและกระจายอำนาจ (The Degree of Centralization)

การรวมอำนาจไว้ศูนย์กลางนั้นจะง่ายต่อการควบคุมสั่งการ และ
ทันท่วงที ตัดสินใจได้ฉับไว ศูนย์รวมอำนาจความเป็นจุดเดียว
และอาจมีการกระจายอำนาจลดหลั่นไปยังส่วนต่างๆ แต่ต้องมี
ลำดับความสำคัญที่แตกต่างและมีอำนาจที่แตกต่างกันด้วย เพื่อ
การควบคุมที่เป็นระบบและง่ายต่อการปฏิบัติงาน



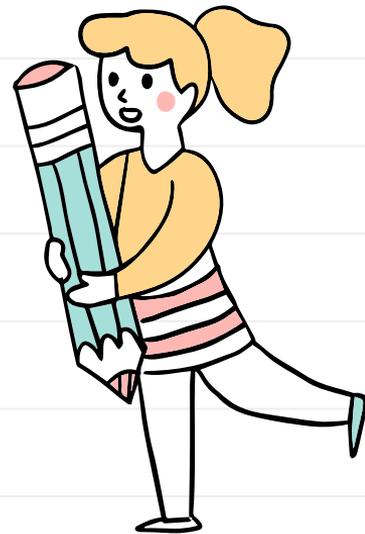
สายการบังคับบัญชา (Scalar chain)

การวางสายงานจะทำให้เราเห็นอำนาจการบังคับบัญชาตลอดจนระดับชั้นของการบริหารงานอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองตลอดจนกระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ บริหารจัดการได้ง่าย แก้ไขปัญหาได้รวดเร็วตรงจุด ทั้งยังช่วยให้เกิดระเบียบในการสื่อสาร การส่งต่อข้อมูล รวมถึงการจัดการเนื้อหาของ การสื่อสารให้เหมาะสมได้อีกด้วย



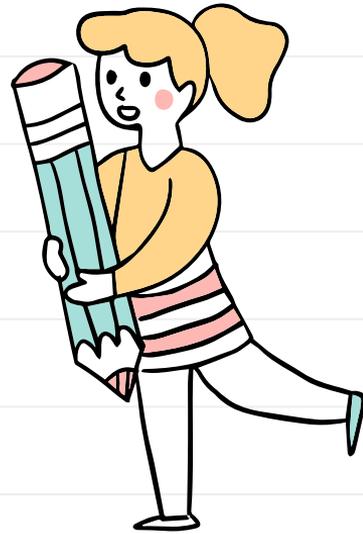
ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความพร้อมในการทำงาน (Order)

ทุกอย่างหากอยู่ในความเป็นระเบียบเรียบร้อยก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สะดวกและง่ายดายขึ้น บริหารจัดการได้อย่างไม่ติดขัด และดำเนินตามมาตรฐานได้อย่างราบรื่น ทุกคนควรเคารพระเบียบวินัยขององค์กรและปฏิบัติให้เกิดความเรียบร้อยเหมาะสม



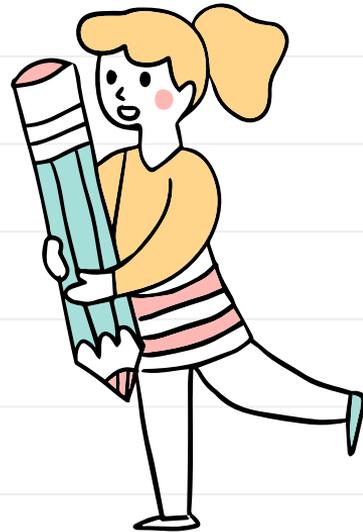
ความเสมอภาค (Equity)

องค์กรควรให้ความสำคัญกับความเสมอภาค ในที่นี้หมายถึง ความเสมอภาคในฐานะที่เป็นมนุษย์เฉกเช่นเดียวกัน ควรได้รับ สิทธิและการปฏิบัติที่มีมนุษยธรรม ไม่กดขี่ ข่มเหง รังแก หรือ ทำร้ายให้เกิดความเสียหายใดๆ ควรมีความเอื้ออารีต่อกัน เห็น ออกเห็นใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ เอาเปรียบซึ่งกันและกัน



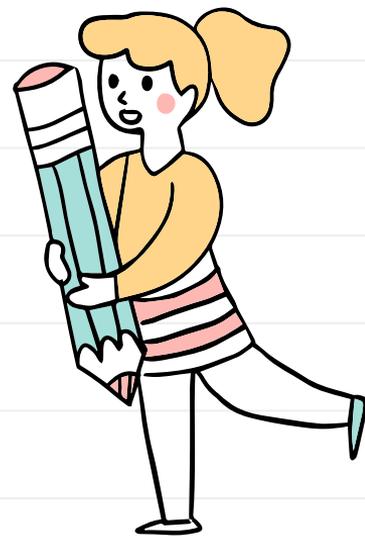
เสถียรภาพในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel)

การทำงานที่มีเสถียรภาพจะทำให้พนักงานอุ่นในใจการทำงาน ไม่กังวล และเต็มใจกับการทำงาน หากองค์กรเอื้ออำนาจให้เกิดการย้ายงานที่ง่าย หรือองค์กรไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจนที่มีผลทำให้พนักงานต้องออกจากงาน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบนี้ย่อมส่งผลเสียต่อการทำงานได้เช่นกัน



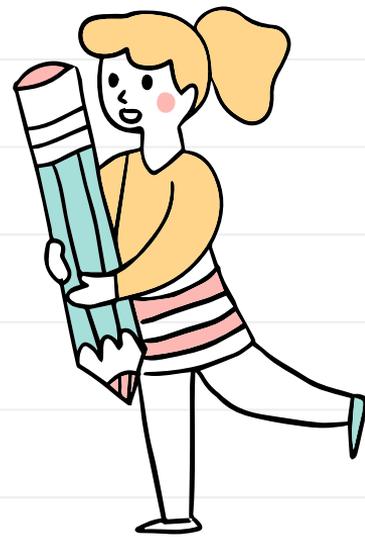
เสรีภาพในการนำเสนอสิ่งใหม่ (Initiative)

บุคลากรควรมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดอุปนิสัยคิดริเริ่มอันเป็นพื้นฐานที่ดีของการทำงานไม่ว่าจะลักษณะใดหรือสายอาชีพใดก็ตาม ซึ่งนี่คือจุดแข็งขององค์กรได้เลยทีเดียว



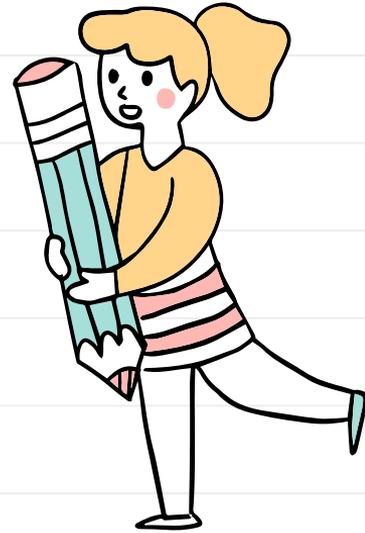
ความเข้าใจและการไว้ใจซึ่งกันและกัน (Esprit de Corps)

หลักการบริหารข้อนี้นำมาจากหลักการการทหารของกองทัพฝรั่งเศสที่แปลความได้ว่า “สามัคคีคือพลัง” นั่นเอง องค์กรควรทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันด้วยดี เพื่อผลลัพธ์ขององค์กรที่ยอดเยี่ยมที่สุด พนักงานทุกคนต้องทำงานอย่างเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกัน และมีความเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานตลอดจนรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ก้าวไปสู่จุดที่ประสบความสำเร็จร่วมกัน



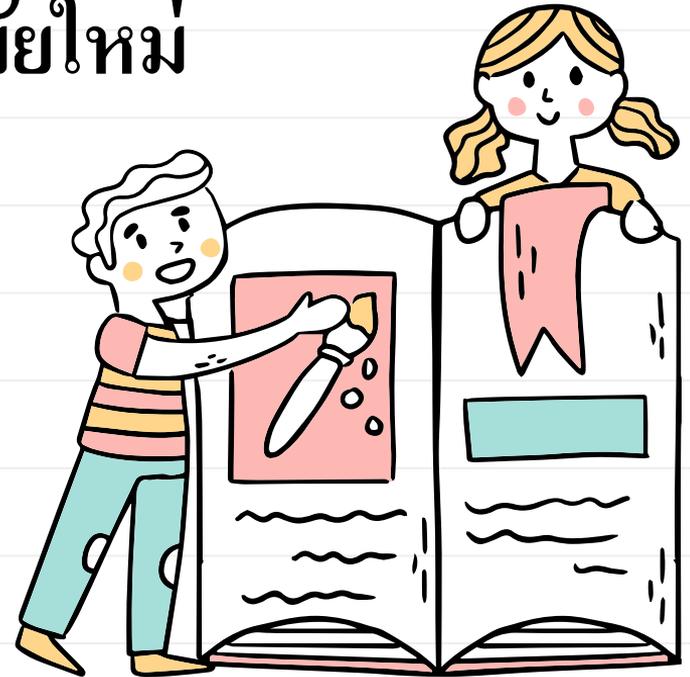
ประโยชน์ของทฤษฎี **POCCC** และหลักการจัดการของ
องรี ฟาโยล (**Henri Fayol**)

องริ ฟาโยล (Henri Fayol) ได้คิดค้น
ทฤษฎี POCCC และกำหนดหลักการจัดการ
องค์การไว้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติการซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ฝ่ายบริหารตลอดจนผู้จัดการในการจัดการ
บริหารองค์การเป็นอย่างมาก ในขณะเดียวกันหลักการ
นี้ก็สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามลักษณะ
องค์การอีกด้วย ทำให้การบริหารจัดการเป็นระบบ
ระเบียบ และปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มี
ประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้องค์การมีศักยภาพ และ
ประกอบกิจการได้อย่างประสบความสำเร็จได้เป็น
อย่างดี



หน่วยที่ 5

แนวทางการจัดการองค์การสมัยใหม่



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติคนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤต เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

คุณลักษณะ

เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ค่านิยม ความพอเพียงจะต้อง
ประกอบด้วย ๓ คุณลักษณะ



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ความพอประมาณ

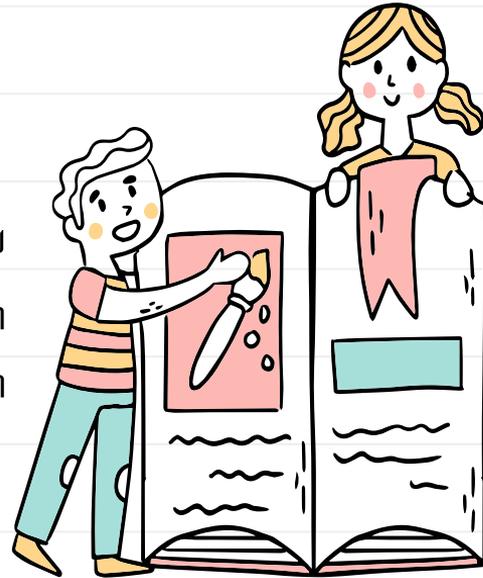
หมายถึง ความพอดี ที่ไม่น้อยเกินไปและไม่
มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การ
ผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ความมีเหตุผล

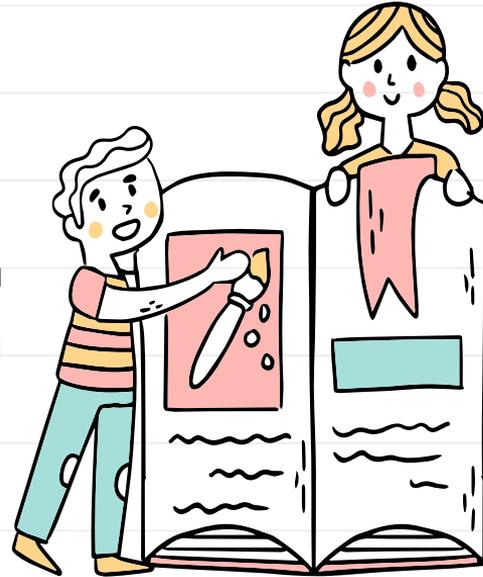
หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว

หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เงื่อนไขความรู้

ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ
ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้
เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เงื่อนไขคุณธรรม

ที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วย
ตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความ
อดทน มีความเพียรใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



องค์กรต่างๆ มีความพอเพียงขั้นพื้นฐานเป็นเบื้องต้นแล้วก็จะรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่กลุ่มและส่วนรวมบนพื้นฐานของการไม่เบียดเบียนกัน การแบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามกำลังและความสามารถของตนซึ่งจะสามารถทำให้ ชุมชนโดยรวมหรือเครือข่ายวิสาหกิจนั้นๆ เกิดความพอเพียงในวิถีปฏิบัติอย่างแท้จริง



แนวทางการจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในลักษณะเช่นนี้จะเป็นประโยชน์ในการ
สืบทอดภูมิปัญญา แลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี และบทเรียนจากการพัฒนา หรือ
ร่วมมือกันพัฒนา ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงทำให้ประเทศอันเป็นสังคมใหญ่อัน
ประกอบด้วยชุมชน องค์กร และธุรกิจต่างๆ ที่ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง กลายเป็น
เครือข่ายชุมชนพอเพียงที่เชื่อมโยงกันด้วยหลักไม่เบียดเบียน แบ่งปันและช่วยเหลือ
ซึ่งกันและกันได้ในที่สุด

จริยธรรมทางธุรกิจและหลักธรรมาภิบาล



จริยธรรมทางธุรกิจ
(Business
Ethics)



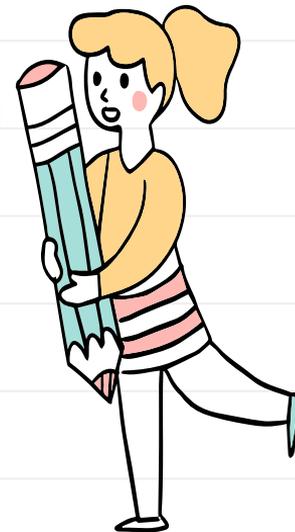
จริยธรรมทางธุรกิจและหลักธรรมาภิบาล



จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics)

หมายถึง การแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อ

สังคมส่วนรวม



จริยธรรมทางธุรกิจ

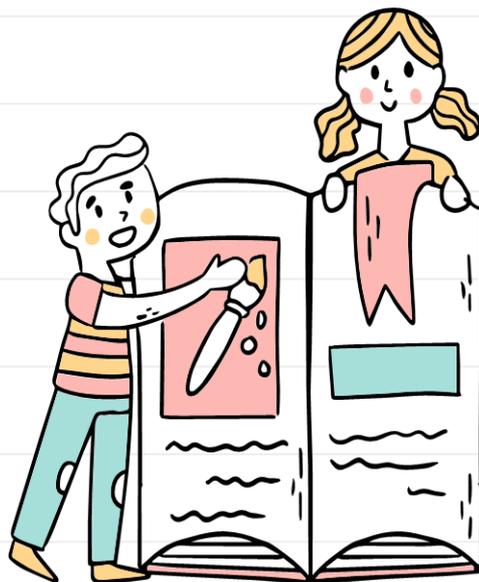


จริยธรรมถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหนึ่งของการเพิ่มผลผลิตผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการที่มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ย่อมได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากลูกค้า ผู้ขาย ผู้ถือหุ้น คู่แข่งขัน พนักงาน ข้าราชการ และประชาชนทั่วไป การดำเนินงานทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรมที่สำคัญมี 10 ประการ เช่น



จริยธรรมทางธุรกิจ

- ไม่เบียดเบียนลูกค้า
- ไม่เบียดเบียนผู้จัดส่งวัตถุดิบ
- ไม่เบียดเบียนพนักงาน
- ไม่เบียดเบียนผู้ถือหุ้น
- ไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน



จริยธรรมทางธุรกิจ

- ไม่เบียดเบียนผู้ให้กู้ยืม
- ไม่เบียดเบียนคู่แข่ง
- ไม่เบียดเบียนราชการ
- ไม่เบียดเบียนสังคม
- ไม่เบียดเบียนสิ่งแวดล้อม



จริยธรรมทางธุรกิจ

เมื่อเกิดความเสียหายในธุรกิจสิ่งที่สังคมแสวงหาคือความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม ในการประกอบธุรกิจ เรื่องจริยธรรมเป็นเรื่องของรูปแบบของการตีความว่า พฤติกรรมใดผิดและพฤติกรรมใดถูก การพิจารณาสิ่งที่ควรทำและไม่ผิดจริยธรรมนั้นสามารถพิจารณาได้ใน 3 ประเด็นคือ

จริยธรรมทางธุรกิจ

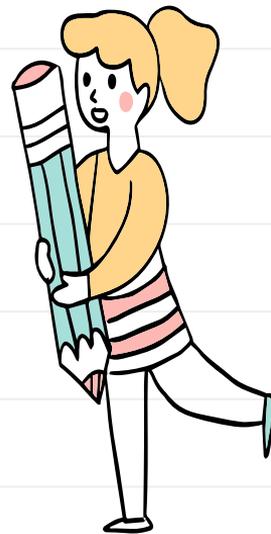
- เรื่องต้นทุนและผลประโยชน์
- ต้องไม่ขัดกับสิทธิมนุษยชน
- ความเสมอภาคและยุติธรรม



จริยธรรมทางธุรกิจและหลักธรรมาภิบาล



ธรรมาภิบาล
(Good Governance)

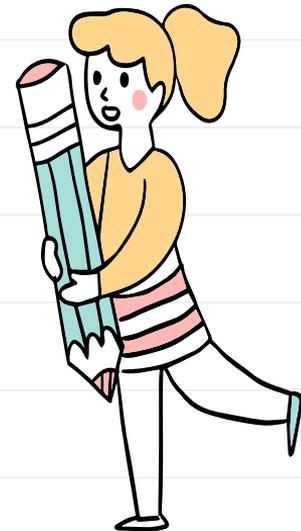


หลักธรรมาภิบาล



หลักธรรมาภิบาล

เป็นกระบวนการของการตัดสินใจและ
กระบวนการที่มีการนำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ



หลักธรรมาภิบาล

การพัฒนาดัชนีวัดธรรมาภิบาลบนพื้นฐานของ
หลักการทั้ง 6 ดังนี้

- ด้านหลักนิติธรรม Rule of Laws
- หลักด้านหลักคุณธรรม Ethics
- ด้านความโปร่งใส Transparency
- หลักการมีส่วนร่วม Participation
- หลักสำนึกรับผิดชอบต่อ Responsibility
- หลักความคุ้มค่า Value for Money



หลักธรรมาภิบาล



ธรรมาภิบาล กับ การบริหารแนวใหม่

ธรรมาภิบาลจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี มากขึ้น แทนการสนใจเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมดังแต่ก่อน



หลักธรรมาภิบาล



ธรรมาภิบาล กับ การบริหารแนวใหม่

ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม
สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มี
ความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ พร้อมตอบคำถามหรือ
ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมรับผิดชอบ



หลักธรรมาภิบาล



ธรรมาภิบาล กับ การบริหารแนวใหม่

มีศีลธรรม จริยธรรมในการทำงาน การคำนึงถึง
การมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจ ดำเนินการและ
ประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลจากการตัดสินใจร่วมกัน



Corporate Governance





CSR is needed to empower the society

Social Responsibility



Corporate Governance

VS

Corporate Social Responsibility

&

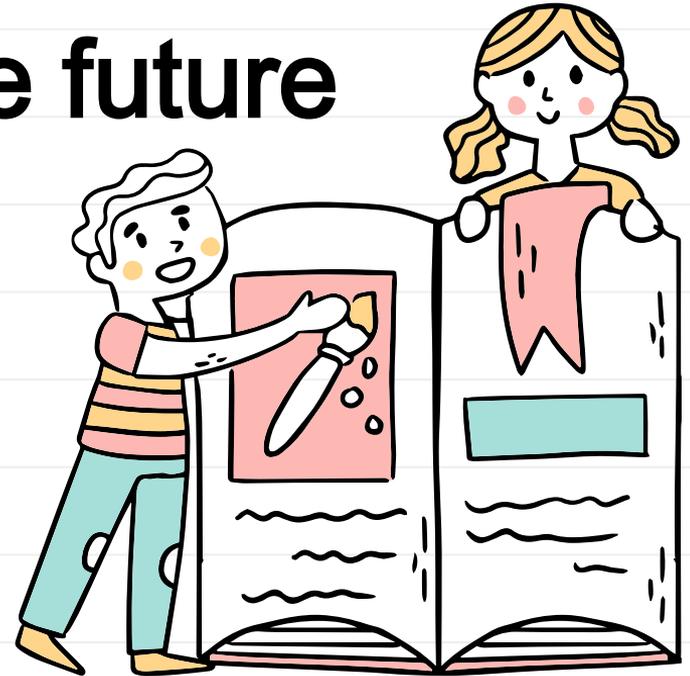
Social Responsibility



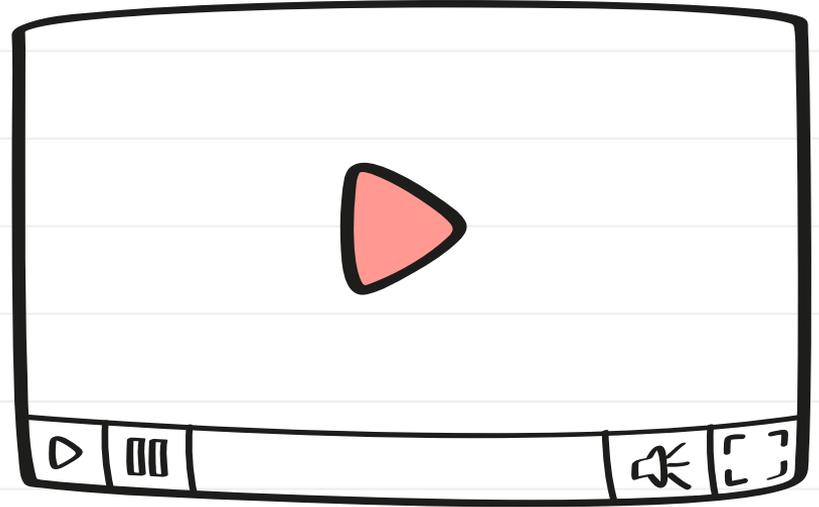
หน่วยที่ 6 ความท้าทาย

The Organization of the future

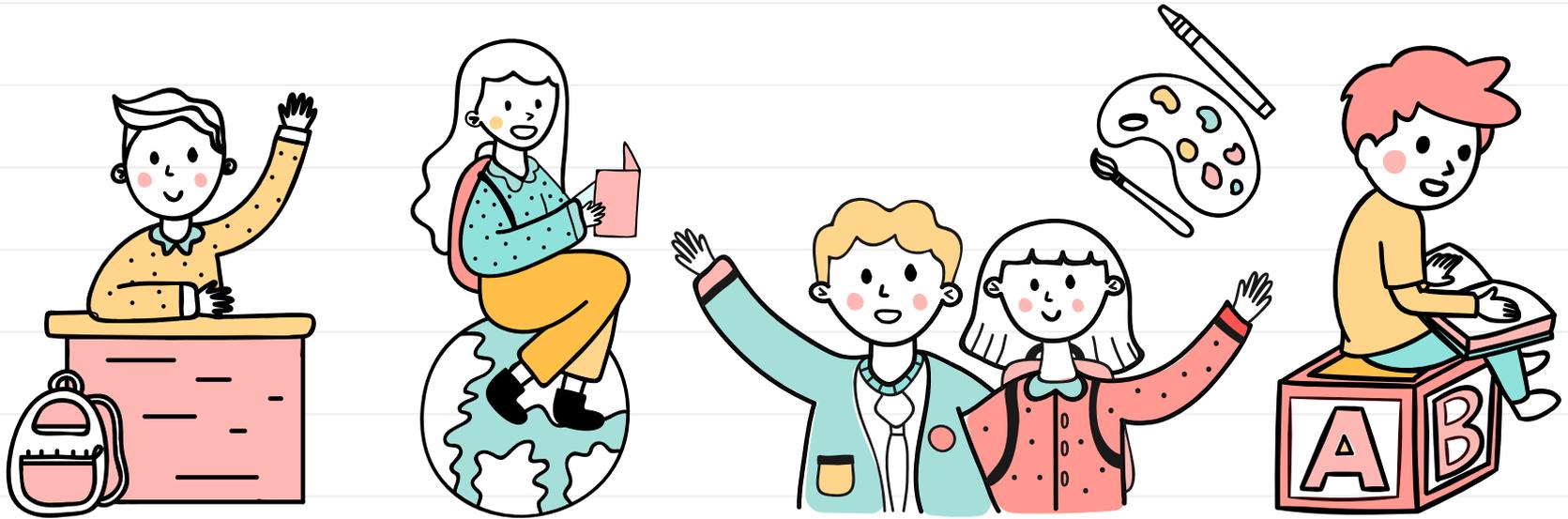
องค์การแห่งอนาคต



องค์กรแห่งอนาคตเป็นองค์กรที่ใช้หลักบริหาร
จัดการที่จะก่อให้เกิดประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้อง
มีการพัฒนาและแนวคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ



- องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง



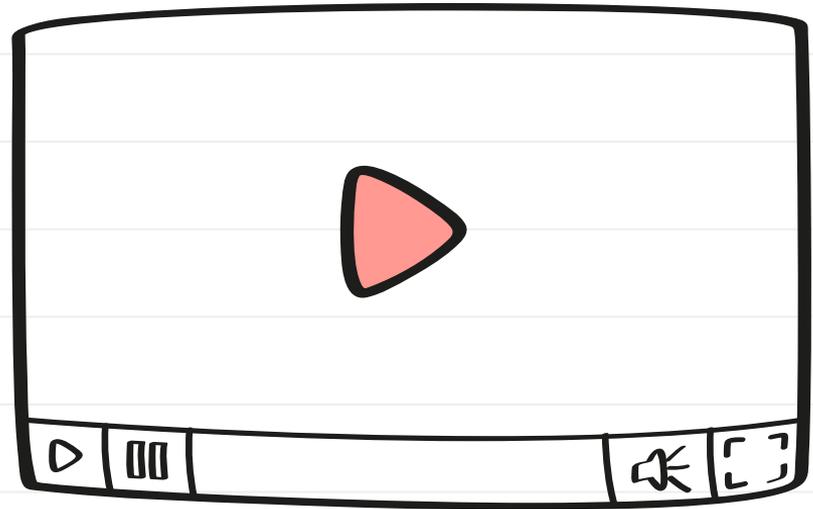
- ต้องมีการปรับตัวและแสวงหาเรื่องทางด้านการบริหารจัดการใหม่
เข้ามาช่วยในการบริหารและพัฒนาความสามารถ



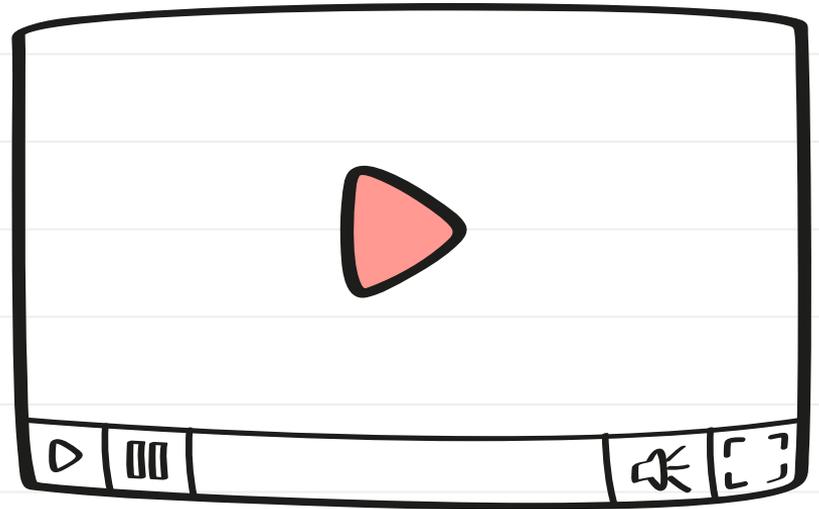
ลักษณะขององค์การที่ประสบความสำเร็จ



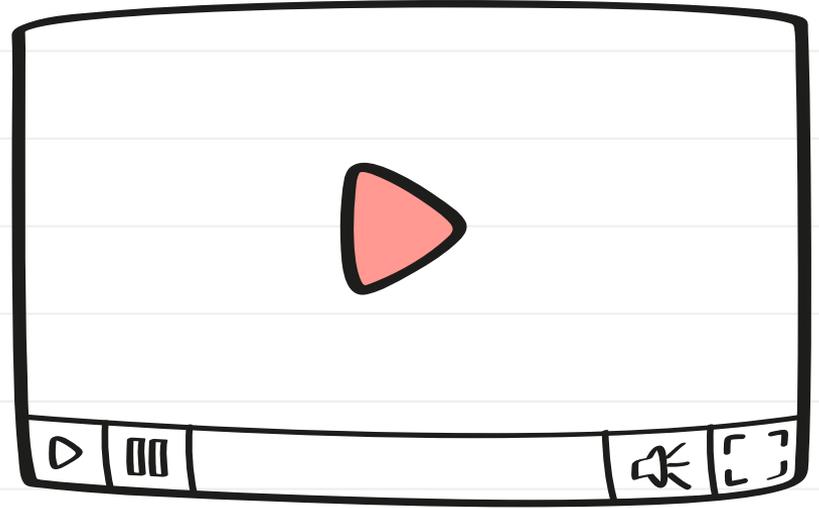
-
- มีความนับปล้นรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา
 - สามารถมองเห็นปัญหา (Problems)
 - โอกาส (Opportunities)
 - ใช้ระบบสารสนเทศในการทำงาน
(Performance Information System)
-



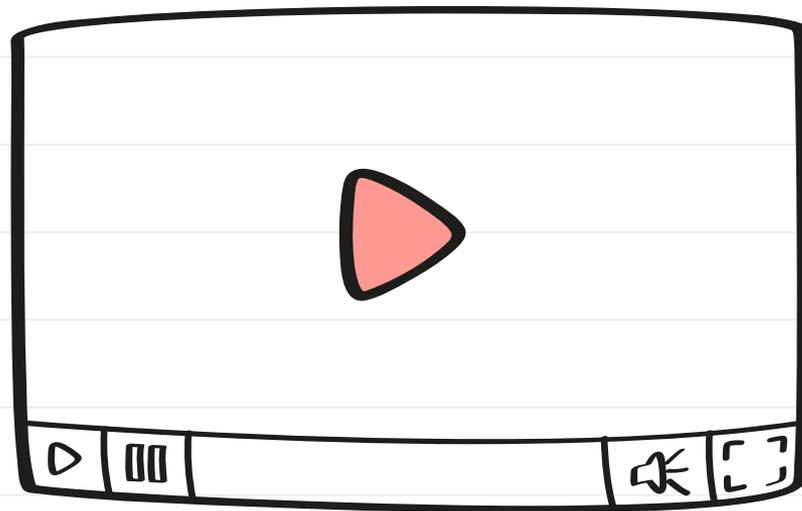
-
- ข้อมูลทางการเงิน (Finance Accounting)
 - ข้อมูลทางด้านการลูกค้า (Customers)
 - คู่แข่ง (Competitors)
 - บุคลากร (Employees)
 - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders)
 - การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)
-



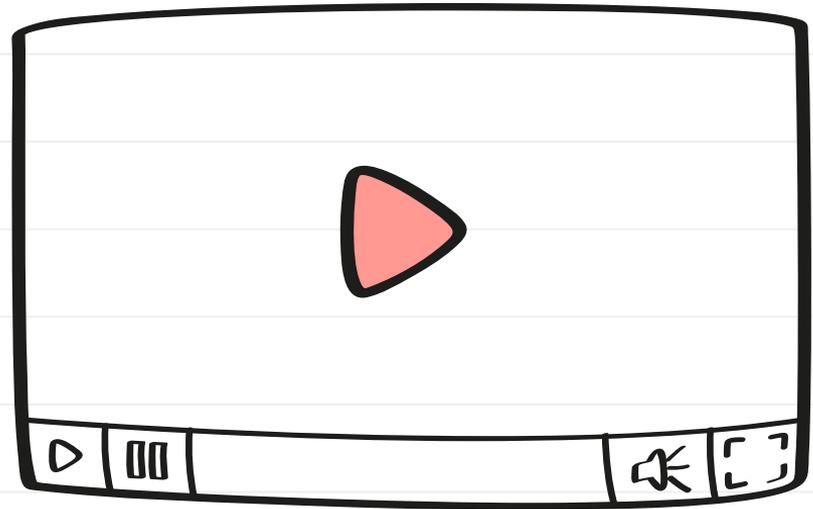
-
- มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง
องค์กรทุกแห่งจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ยึด
หลักการการทำงาน เป็นทีม ดังนั้น ทีมงาน
(Teamwork) จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการ
เปลี่ยนแปลงองค์กร
(Transformations)
-



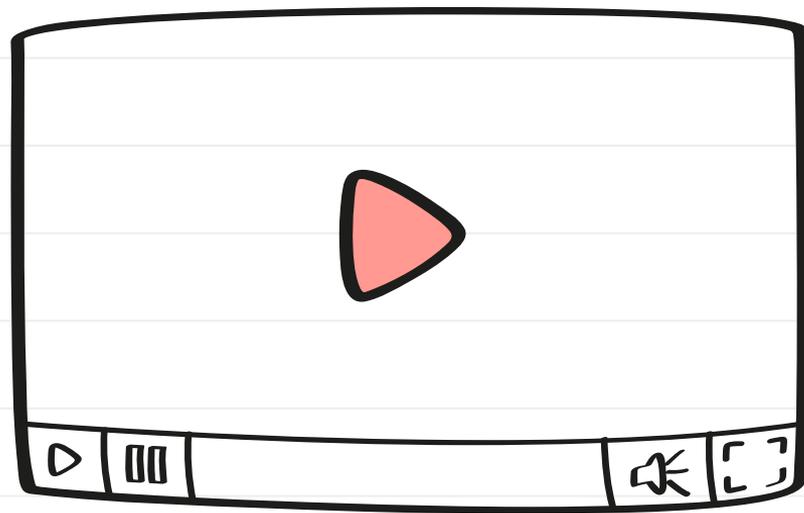
-
- มีบุคลากรที่มีความสามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรท่านอื่นๆ ในองค์กร
-



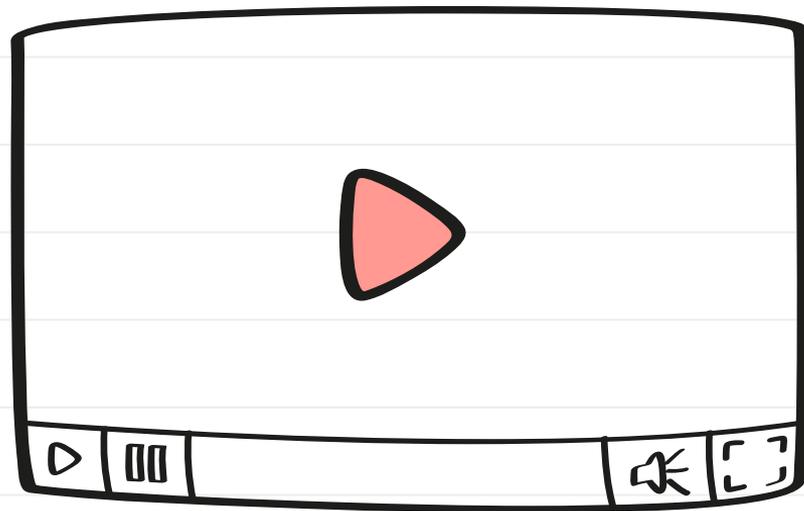
-
- มุ่งที่การบริหารจัดการ แผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การควบคุมงบประมาณ และการแก้ปัญหา
 - ให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาผู้นำที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
-



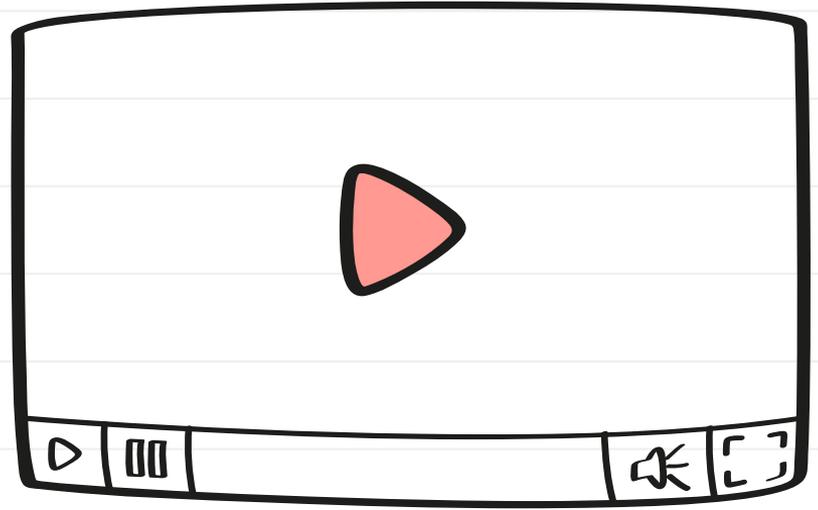
-
- มีการมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง การเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงความรู้สึกและความคิดของบุคลากรทุกคน จึงจำเป็นต้องมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง
-



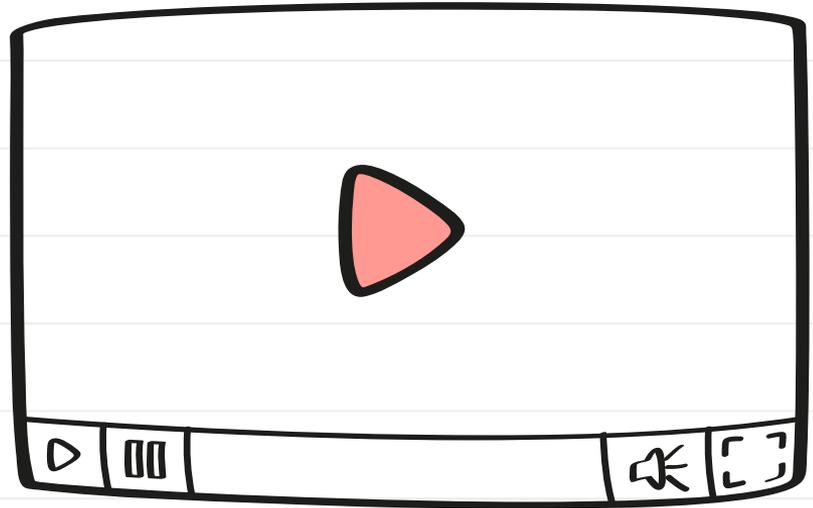
-
- การบริหารจัดการโดยมอบหน้าที่ให้เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นที่ดีเลิศ องค์กรที่มีการมอบอำนาจหน้าที่ไปยังระดับล่าง จะทำให้เกิดความเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการ
-



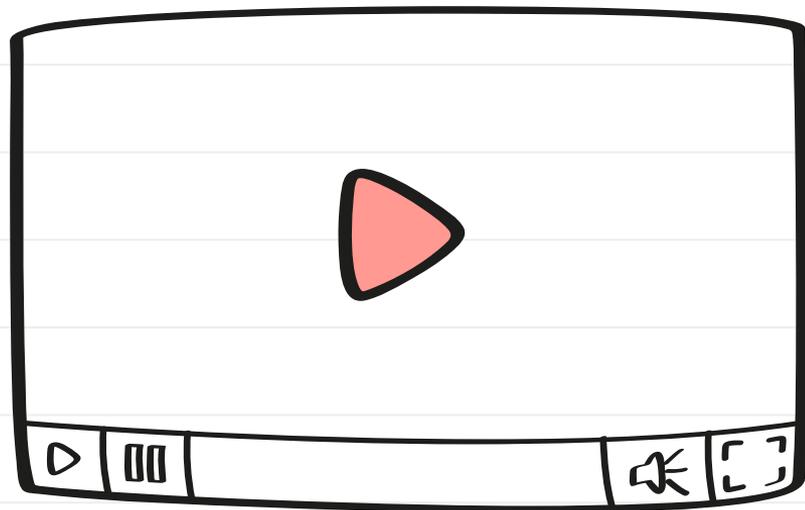
-
- ตัดการติดต่อภายในระหว่างกันที่ไม่จำเป็นออก
 - การติดต่อภายในจะมีลักษณะ ดังนี้
 - มีการประสานงานกับหน่วยงานย่อยอย่างรวดเร็วและประหยัด เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
 - เป็นองค์การที่มีความมั่นใจ มุ่งความสำคัญของการติดต่อ
-



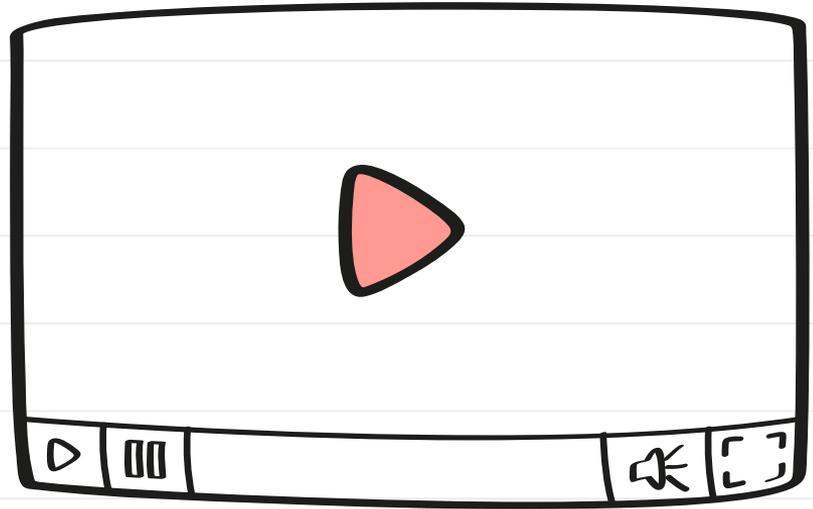
-
- การติดต่อภายในจะมีลักษณะ ดังนี้
 - มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ซับซ้อน
 - มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ง่าย
 - ได้รับความส่งเสริมและสนับสนุนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น
 - มีการตรวจสอบการเชื่อมโยงอย่างสม่ำเสมอและกำจัดสิ่งต่างๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องออกไป
-



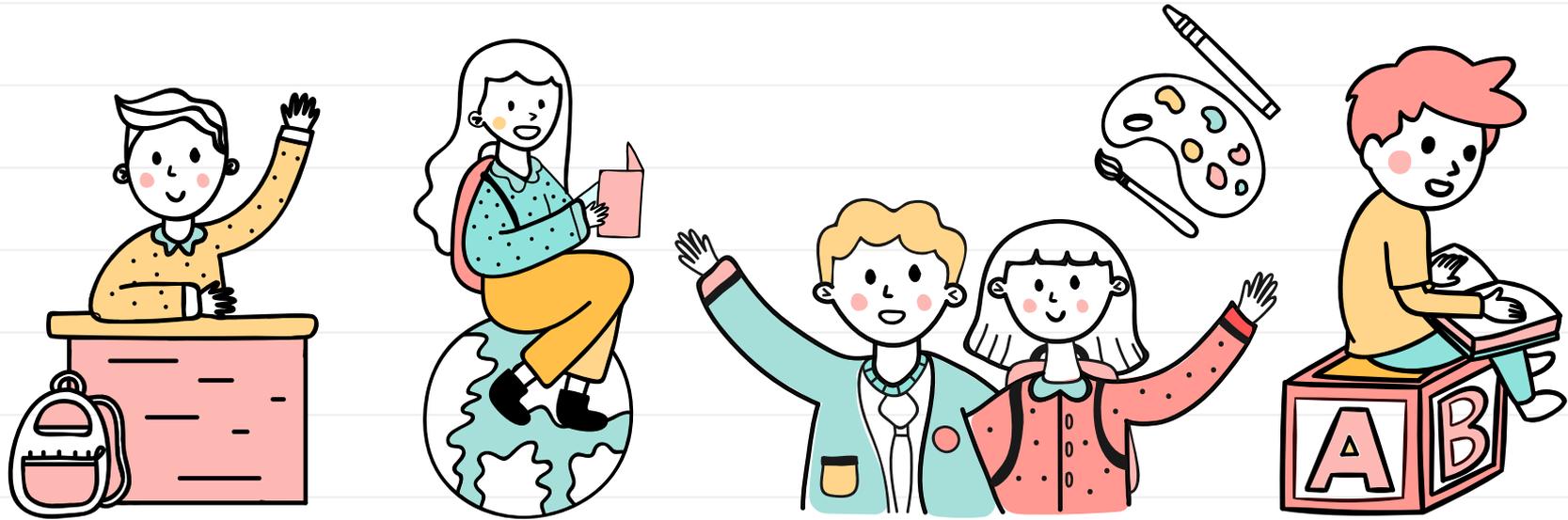
-
- การติดต่อภายในจะมีลักษณะ ดังนี้
 - มีวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น
 - ให้คุณค่าการปฏิบัติงานที่ดี สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์กร
-



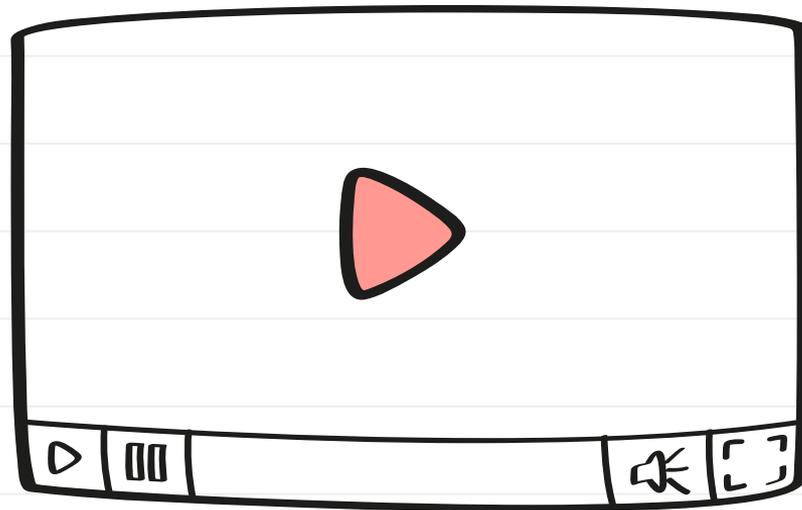
-
- การติดต่อภายในจะมีลักษณะ ดังนี้
 - มีการส่งเสริมการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่มีความสามารถอย่างจริงจัง
 - สนับสนุนให้ผู้บริหารทำงานเป็นทีม
 - ลดขั้นตอนของกฎเกณฑ์การทำงาน ใช้ระบบราชการต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้
-



ความเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารสมัยใหม่

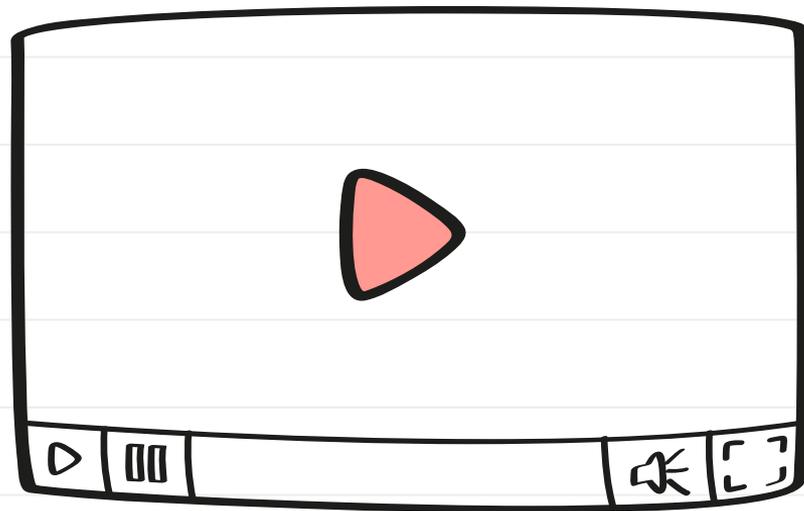


กลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุดคือ การมุ่งเน้น
คุณภาพ การมุ่งให้ลูกค้าพึงพอใจ หรือตรงตาม
ความต้องการของลูกค้า



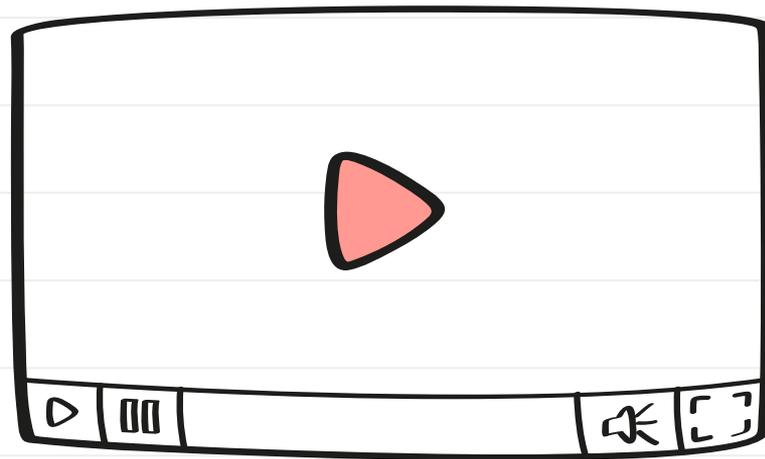
สร้างประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดให้แก่องค์กร

องค์กรสมัยใหม่ ได้รับแรงผลักดันต่างๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่ๆ ความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงข้อมูลเชิงประชากร แนวโน้มสู่ความเป็นสังคมยุคบริการและข้อมูลข่าวสาร



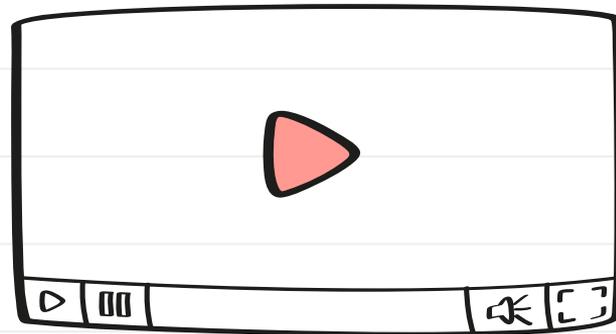
ลักษณะของการบริหารจัดการสมัยใหม่

- องค์กรจะมีขนาดเล็กลง ใช้กำลังคนน้อย
 - การจัดโครงสร้างองค์กรจะใช้ทีมงานเป็นฐานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย
 - บุคลากรที่มีความชำนาญแตกต่างกัน
 - เพิ่มการประสานงานกับกลุ่มบุคคลที่จำเป็นที่ทำงานสำเร็จ
-



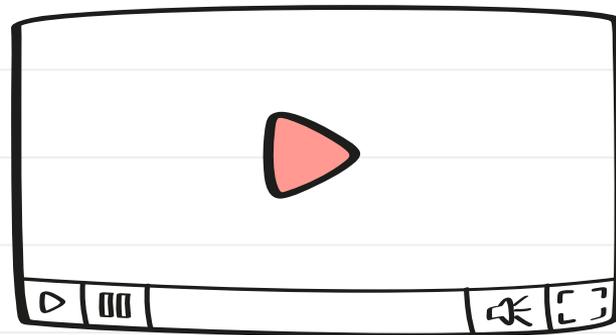
ลักษณะของการบริหารจัดการสมัยใหม่

- ให้อำนาจตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติมากขึ้น
 - สายการบริหารงานจะนิยมแบบราบมากกว่าเป็นแบบปิรามิด
 - การปฏิบัติงานเน้นความเป็นส่วนหนึ่งของทีมและความเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบมากกว่าเป็นหน้าที่เฉพาะ
-



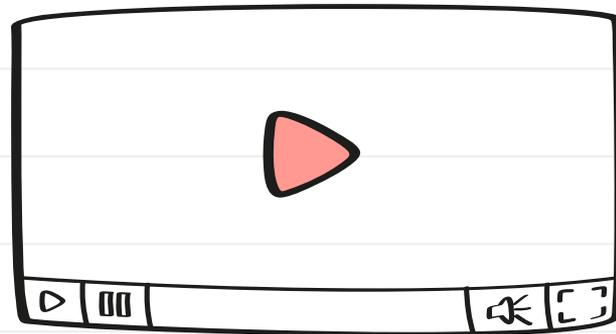
ลักษณะของการบริหารจัดการสมัยใหม่

- ฐานอำนาจในองค์การจะเปลี่ยนไปจากการสั่งการอย่างเป็นทางการ จากผู้มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ ผู้การใช้ความสามารถในการระดมทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีความคิดสร้างสรรค์ ความสำเร็จขององค์การจะขึ้นอยู่กับ การยอมรับและพันธะผูกพันร่วมกันของบุคลากร
-



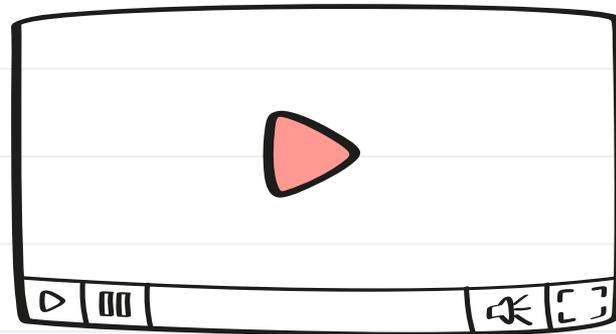
ลักษณะของการบริหารจัดการสมัยใหม่

- องค์กรสมัยใหม่ จะเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐานบุคลากรในองค์กรจะมีความเป็นวิชาชีพ ทำงานในบรรยากาศที่ร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ของกิจกรรม บทบาทของผู้บริหารจะปรับเปลี่ยนเป็นผู้ช่วยเหลือให้สามารถทำงานได้บังเกิดผล
-



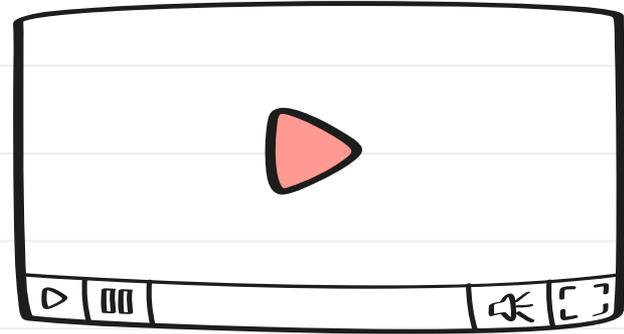
ลักษณะของการบริหารจัดการสมัยใหม่

องค์การยุคใหม่เป็นองค์การคลื่นลูกที่สาม มีลักษณะในแบบเครือข่าย (Network Model) หรือที่เรียกว่า N-form



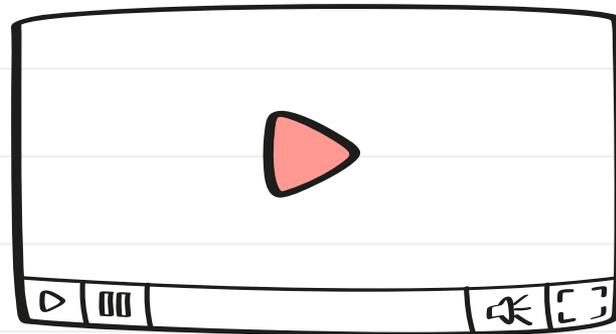
ลักษณะของการบริหารจัดการสมัยใหม่

- การบริหารกระบวนการงานและทีมงาน
 - การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 - การปรับเปลี่ยนระบบงาน
 - ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust)
 - การวัดผลงานในเรื่องความสำเร็จของยุทธศาสตร์ (Strategic Performance)
-



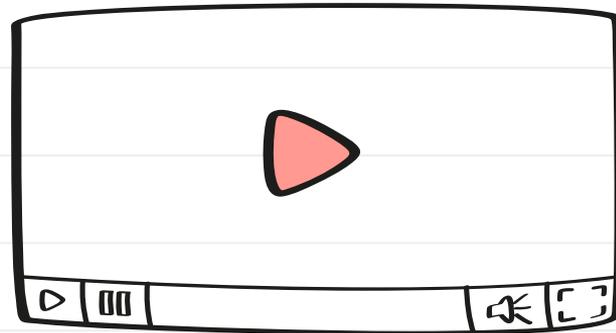
ลักษณะของการบริหารจัดการสมัยใหม่

- องค์กร เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคลในองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าอย่างชัดเจนเพื่อว่าบุคลากรจะสามารถดำเนินงานในทิศทางตามวิสัยทัศน์และคุณค่าขององค์กรได้
-



ลักษณะของการบริหารจัดการสมัยใหม่

- สภาพการณ์ทางด้านผู้นำและความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการองค์การภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ผันแปรในอนาคต
-



สรุป

การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่จะเน้นมิติในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับมิติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) อย่างแท้จริงกล่าวคือสถานะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ มีหลายระดับ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีความชัดเจนในเรื่องของวินัย
