

บทที่ 1

ความรู้พื้นฐานองค์การ

และการจัดการ



ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

ความหมายขององค์การ

องค์การ หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคล โดยใช้วิธีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถ มีการจัดโครงสร้างให้เป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (EFFICIENCY) และประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ซึ่งประสิทธิภาพ (EFFICIENCY) หมายถึง การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัดที่สุด ส่วนประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การต้องการ

ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

ประสิทธิภาพ (EFFICIENCY)

หมายถึง การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์
สูงสุดและประหยัดที่สุด

ประสิทธิผล (EFFECTIVENESS)

หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้
บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การต้องการ

ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

ลักษณะขององค์การ

ลักษณะที่ 1 กลุ่มของบุคคล เป็นการมองว่าองค์การเป็นหน่วยงานที่มีการรวมกลุ่มของบุคคลโดยมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งคนๆเดียวไม่สามารถทำสิ่งต่างๆได้ด้วยตนเองได้

ลักษณะที่ 2 โครงสร้างของความสัมพันธ์ เป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่แน่นอนในระยะเริ่มแรก และมีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

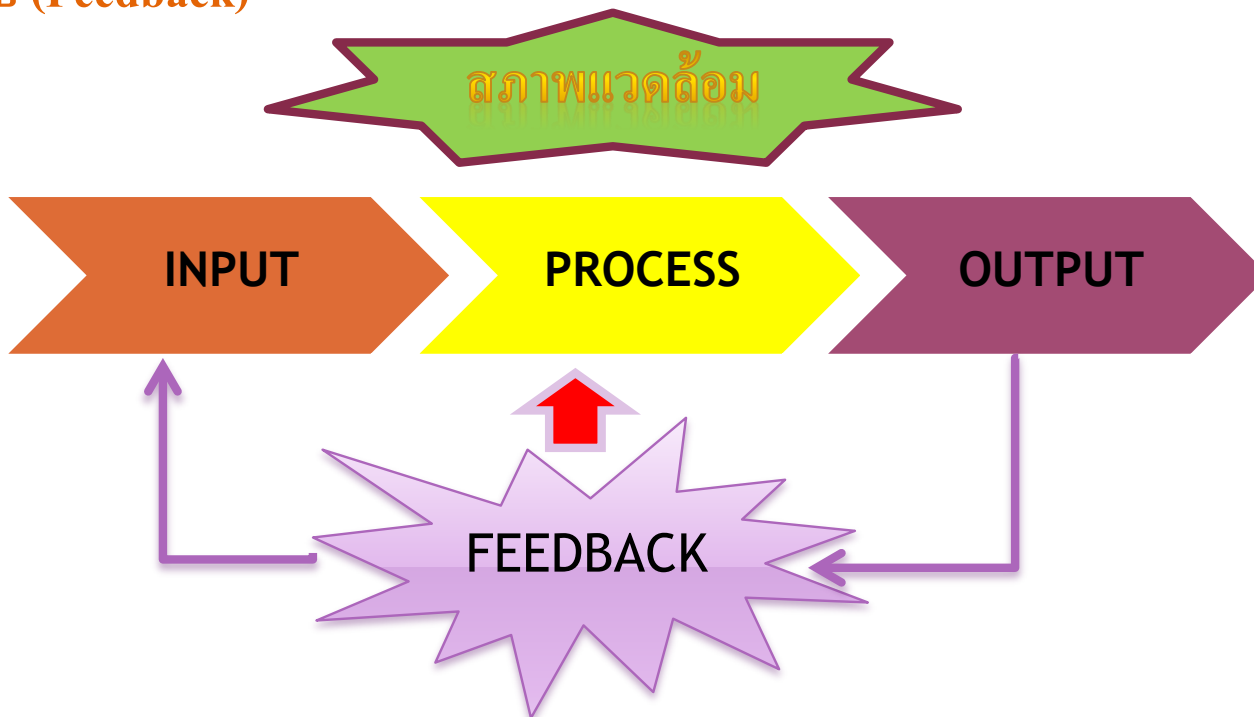
ลักษณะที่ 3 การบริหารจัดการ เป็นบทบาทของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินงานต่างๆ

ลักษณะที่ 4 กระบวนการ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเป้าหมายที่วางไว้มาดำเนินงาน

ลักษณะที่ 5 ระบบ ระบบที่นำมาใช้ในปัจจุบันเรียกว่าระบบเปิด (Open system) มีองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ 1.ปัจจัยนำเข้า (Input) 2. กระบวนการ (Process) 3. ปัจจัยนำออก (Output) 4.การย้อนกลับ(Feedback) และ 5.สภาพแวดล้อม(Environment)

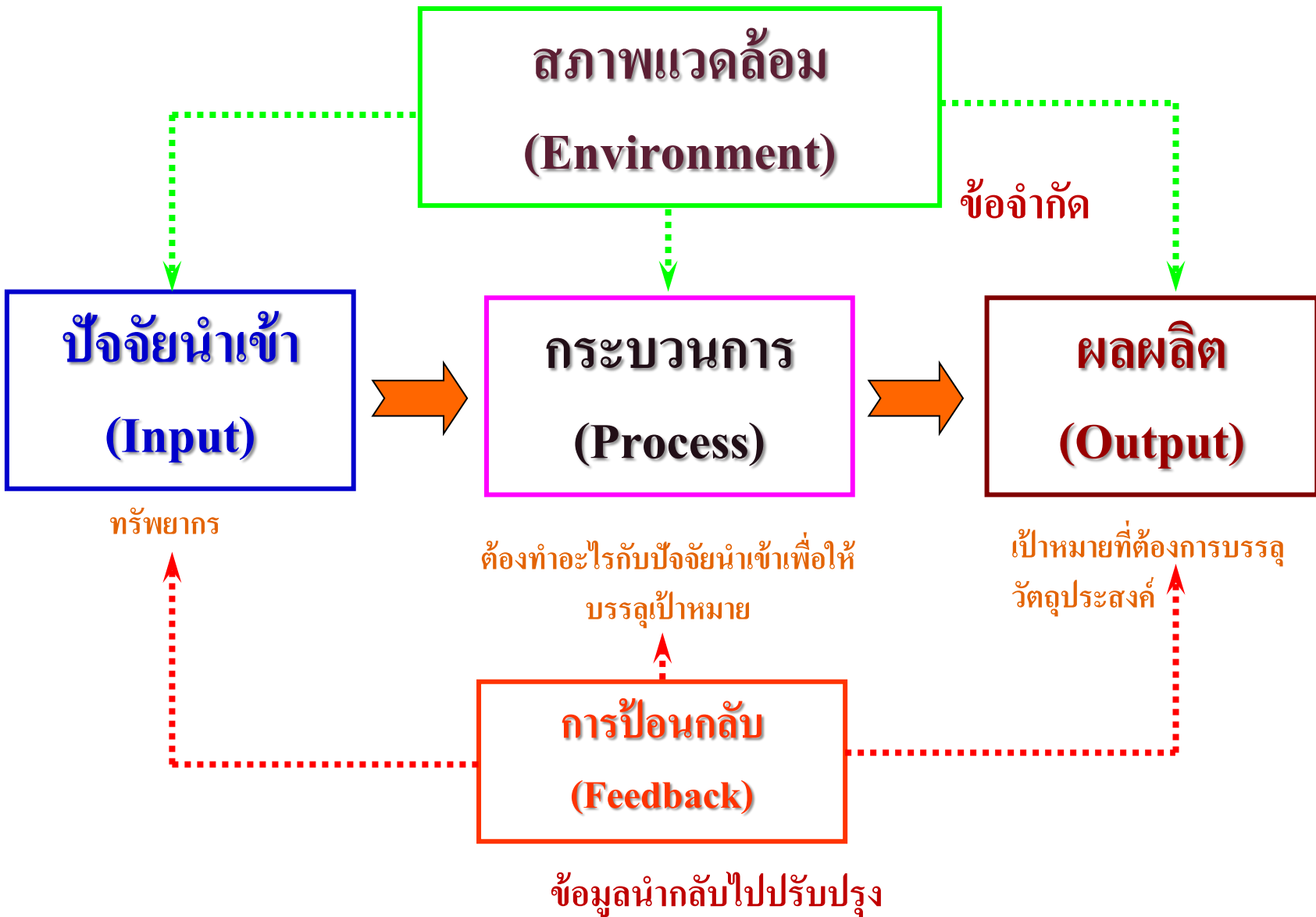
ลักษณะสำคัญขององค์การ

องค์การมีลักษณะเป็นระบบ (System) องค์การมีลักษณะเป็นระบบหนึ่งที
ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และสิ่งนำออก (Output) ข้อมูล
ย้อนกลับ (Feedback)



- ◎ องค์การระบบปิด (Closed system) ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม
- ◎ องค์การระบบเปิด (Open system) คำนึงถึงสภาพแวดล้อม

องค์การระบบเปิด



การจัดโครงสร้างองค์การ

องค์การระบบเปิด คือองค์การที่ตระหนักถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกและองค์การ เป็นองค์การแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยตระหนักว่าสิ่งแวดล้อมรอบธุรกิจมีผลกระทบต่อองค์การของตนตลอดเวลา

ความจำเป็นของการเมืองการ

ชนิดขององค์กรที่อยู่รอบตัว

องค์กรทางราชการ

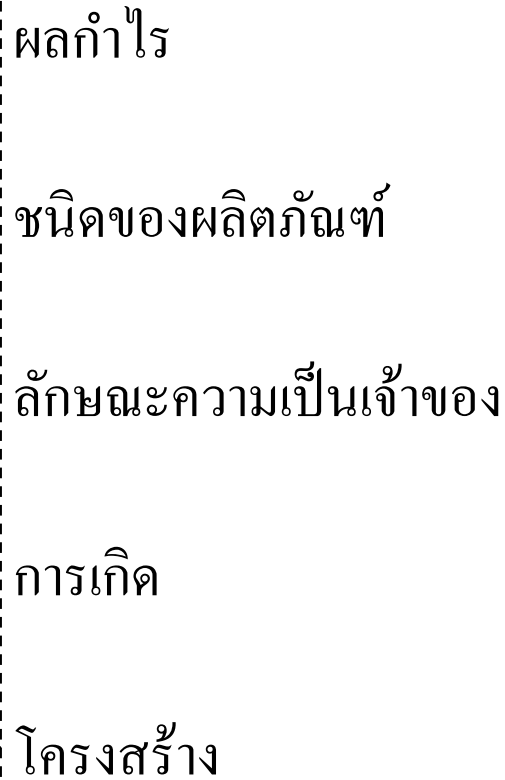
องค์กรเอกชน

องค์กรทางสังคม

ประเภทขององค์การ

เกณฑ์การแบ่ง

องค์การ



ประเภทขององค์การ

- { มุ่งแสวงหาผลกำไร
- { ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร
- { ด้านการผลิต
- { ด้านการบริการ
- { ภาครัฐ
- { ภาคเอกชน
- { แบบปฐม(ปฐมภูมิ)
- { แบบมัธยม(ทุติยภูมิ)
- { เป็นทางการ(รูปนัย)
- { ไม่เป็นทางการ(อรูปนัย)

เกณฑ์ตามการกำเนิด

แบบปฐมภูมิ องค์การที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ สมาชิกทุกคนเกี่ยวข้องมาแต่กำเนิด มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว เช่น ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน

แบบทุติยภูมิ องค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น สมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผล มีความรู้สึกสำนึกอย่างเป็นทางการ เช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท ส่วนราชการต่าง ๆ

เกณฑ์ตามโครงสร้าง

◎ องค์กรที่เป็นทางการ

คือองค์การที่มีรูปแบบ มีโครงสร้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์
ตายตัวชัดเจน เช่น วัด สมาคม

◎ องค์กรที่ไม่เป็นทางการ

คือองค์การที่ไร้รูปแบบที่ชัดเจน มีความพอใจและ
ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง เช่น ชมรม

เกณฑ์ตามวัตถุประสงค์

- ◎ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก เช่น สหกรณ์ พรรคการเมือง
- ◎ เพื่อผลประโยชน์หรือกำไร เช่น บริษัท ห้างร้านต่าง ๆ ธนาคาร
- ◎ เพื่อบริการสาธารณชน เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สมาคมเพื่อการสงเคราะห์ต่าง ๆ
- ◎ เพื่อสวัสดิภาพของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง สถานีตำรวจ

ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

วัตถุประสงค์ของ
องค์การ

- เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม

- เพื่อให้การตอบแทนกับผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย

- เพื่อความมั่นคงขององค์การ

ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

1. เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม

เป็นวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานราชการให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพื่อบริการประชาชนในด้านความปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว โดยไม่แสวงหากำไรกับประชาชนก็ได้ใช้สินค้าและบริการอย่างทั่วถึง เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน ทหาร ตำรวจ เป็นต้น



ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

2. เพื่อให้ตอบแทนกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholder)เป็นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือองค์การในด้านการเงิน แรงงาน การคิด และผู้ที่ซื้อสินค้าและบริการขององค์การ ดังนั้นองค์การควรให้สิ่งตอบแทน อาจจะเป็นเงินหรือไม่ใช่เงินก็ได้ องค์การควรตอบแทนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม



ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การและการตอบสนอง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ผู้บริหาร
2. พนักงาน
3. ลูกค้า
4. ผู้ที่ผลิตสินค้า
5. รัฐบาล
6. ชุมชน
7. ผู้ถือหุ้น

การตอบสนอง

1. ประสิทธิภาพและกำไร
2. ค่าตอบแทน
3. ราคา คุณภาพ บริการ
4. การจ่ายเงินตามกำหนด
5. ปฏิบัติตามกฎหมาย
6. รับผิดชอบต่อสังคม
7. สร้างความเจริญให้กับกิจการ

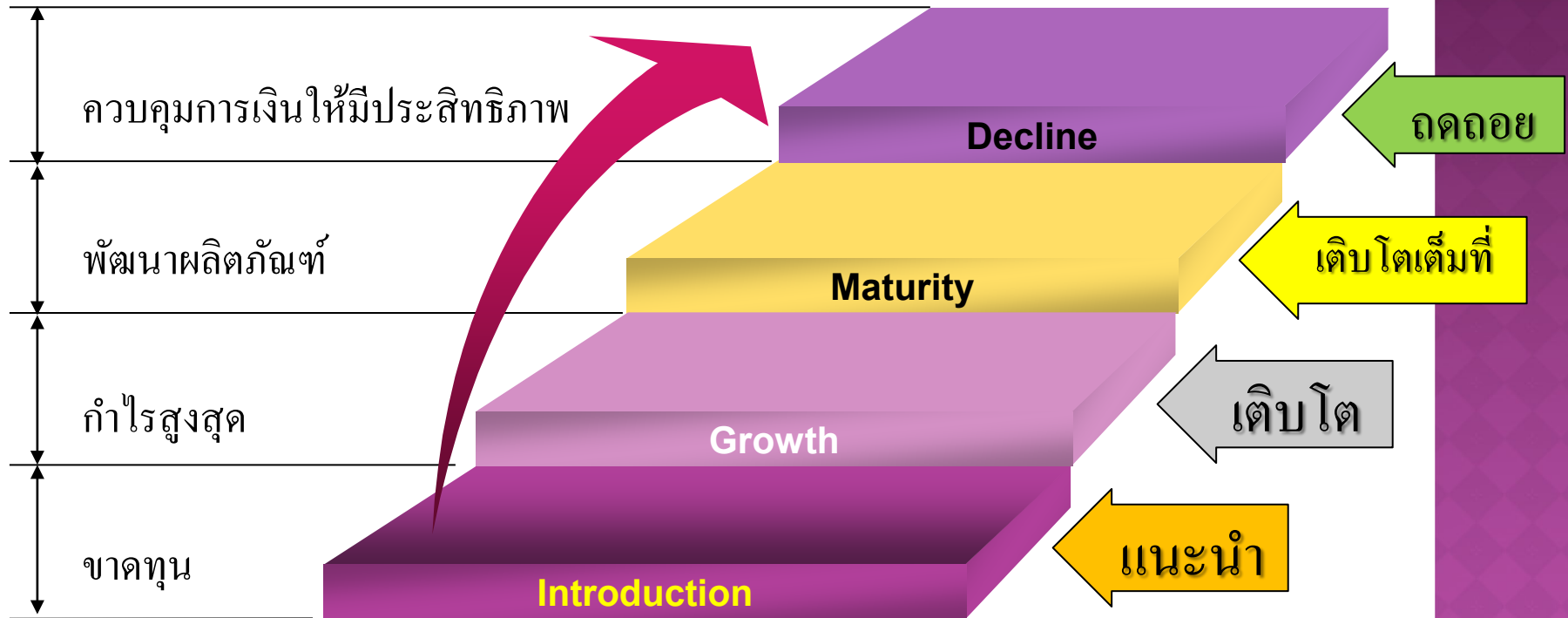
ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

3. เพื่อความมั่นคงขององค์การ

การตั้งวัตถุประสงค์ข้อนี้ถือเป็นวัตถุประสงค์หลักที่ทุกองค์การควรยึดถือเพื่อความอยู่รอด และมั่นคงตลอดไป โดยบุคคลในองค์การจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด เพื่อให้องค์การของตนบรรลุเป้าหมาย และสามารถขยายงานออกไปได้อย่างกว้างขวาง และมีความเป็นปึกแผ่นมากขึ้น

วงจรชีวิตขององค์กร

ORGANIZATION LIFE CYCLE : OLC



วงจรชีวิตขององค์กร

วงจรชีวิตขององค์กร

1. ขั้นแนะนำ (Introduction) เป็นช่วงที่องค์กรเริ่มก่อตั้งขึ้น ถือว่าอยู่ในระยะอ่อนแอและต้องการการประคับประคองเป็นอย่างมาก
2. ขั้นเติบโต (Growth) ระยะนี้้องค์การเริ่มเข้มแข็งขึ้น จากยอดขายที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆจนสามารถเลี้ยงตนเองได้ และการก้าวหน้าด้วยการเพิ่มยอดขาย ทำให้ตลาดขยายตัวและมีผลกำไรเข้าสู่กิจการ

วงจรชีวิตขององค์กร

3. **ขั้นเติบโตเต็มที่ (Maturity)** เป็นระยะที่องค์กรเติบโตเต็มที่ ช่วงนี้องค์กรจะได้กำไรสูงสุดต่อยอดขายจะชะลอลดตัวลง

4. **ขั้นตกต่ำ (Decline)** ระยะนี้องค์กรเริ่มมีปัญหาทำให้มี ปัญหาหรือลูกค้าลดลงเรื่อยๆ ในระยะนี้ผู้บริหารจะต้องหาวิธี แก้ปัญหาให้ได้

ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

○ **องค์การดั้งเดิม** : คงที่ ยืดหยุ่นไม่ได้ มุ่งความสำคัญที่งาน งาน กำหนดโดยตำแหน่ง มุ่งความสำคัญที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผู้จัดการมักจะ ต้องตัดสินใจ การทำงานในหนึ่งวัน 5-9 ชั่วโมง ความสัมพันธ์ตามสาย บังคับบัญชา

○ **องค์การสมัยใหม่** : เปลี่ยนแปลงได้ ยืดหยุ่นได้ มุ่งความสำคัญ ที่ทักษะ งานกำหนดโดยลักษณะงาน มุ่งความสำคัญที่ทีมงาน มุ่ง ความสำคัญมีส่วนร่วมการตัดสินใจ มุ่งความสำคัญที่ลูกค้า มีการทำงานที่ ไหลกันได้

ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

องค์การเสมือนจริง หมายถึง รูปแบบของ
องค์การที่เชื่อมโยง คน หน่วยงานและความคิดโดยใช้
เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์สื่อสารระหว่างบุคคลภายใน
องค์การและบุคคลภายนอกองค์การ เพื่อการแลกเปลี่ยน
ความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนการได้มาซึ่ง
ลูกค้า

ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

ปัจจัยที่ทำให้เกิดองค์การเสมือนจริง

- การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
 - การเปลี่ยนจากยุคอุตสาหกรรมเป็น IT ทำให้ผลผลิตจับต้องไม่ได้ องค์กรต้องร่วมมือกันเพื่ออยู่รอดและแข่งขันได้
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - การพัฒนาของ IT ทำให้ใช้คนน้อยลง มีวิธีการทำงานยืดหยุ่น การติดต่อสะดวก รวดเร็ว กว้างขวาง
- ลูกค้า/ผู้รับบริการ
 - ต้องการสินค้า/บริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบเร็ว
- คนทำงาน
 - คนให้ความสำคัญกับวิชาชีพมากกว่าองค์การ
 - ให้คุณค่าชีวิตการทำงานเท่าเทียมกับชีวิตส่วนตัว



ความรู้พื้นฐานด้านองค์การและการจัดการ

องค์การเสมือนจริงมีประโยชน์อย่างไร

○ องค์การ

- ช่วยเสริมสร้างองค์การขนาดเล็กให้ได้ใช้ทรัพยากรในเครือข่ายให้สามารถแข่งขันกับองค์การขนาดใหญ่ได้
- สามารถสร้าง **Specialization** โดยใช้เวลาและทรัพยากรให้กับงานของตน

○ ผลผลิต

- ช่วยปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิต
- ลดเวลาการผลิต สามารถนำสินค้าและบริการส่ง marketplace ได้เร็ว

○ คนทำงาน

- คนมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ทำให้คนมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้มากขึ้น
- เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แรกเปลี่ยนความรู้ทักษะ ประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญหลายแหล่งในเครือข่ายการทำงาน

○ ระยะเวลา

- ระยะเวลาไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน การประชุมการร่วมมือ การสัมมนา ทำให้งานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายในการเดินทางทำให้สามารถนำทรัพยากรไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ได้

○ สถานที่ตั้ง

- ลดปัญหาความเสียหายด้านกายภาพขององค์การ เช่น ไฟไหม้ แผ่นดินไหว
- ลดต้นทุนในการใช้พื้นที่ของสถานที่ทำงาน
- คนงานมีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น

การจัดการ Management

ความหมายของการจัดการ :

บทบาทของผู้นำในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยกระบวนการจัดการซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล)



การจัดการ Management

การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

ศาสตร์ หมายถึง ความรู้ที่มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีมาใช้
ในการทำงาน

ศิลป์ หมายถึง ทักษะที่ได้ประสบการณ์ การสังเกต
การศึกษาและความสามารถในการประยุกต์ใช้กับความรู้
ทางการจัดการ

ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหาร

ผู้จัดการหรือผู้บริหาร คือ ผู้ที่ประสานทรัพยากรต่างๆ
ไม่ว่าจะเป็น

1. คน Man
2. เงิน Money
3. สิ่งของ Material
4. วิธีการจัดการ Management



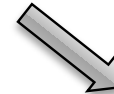
กระบวนการจัดการ (Management Process)

2. การจัดองค์การ
Organizing

1. การวางแผน
Planning

3. การชักนำ
Leading

4. การควบคุม
Controlling



กระบวนการจัดการ (Management Process)

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดล่วงหน้าถึงวิธีปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติ ทรัพยากรที่ต้องการ เวลาที่แล้วเสร็จ และผลที่ได้
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดระบบการทำงานของหน้าที่ต่างๆ ในองค์การ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี

กระบวนการจัดการ (Management Process)

3. การชักนำ (leading) เป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหารในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (motivation) ในองค์กร เพื่อให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์กรคาดหวัง
4. การควบคุม (Controlling) การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนครั้งต่อไป

ระดับของการจัดการ (Level of Management)

ระดับของผู้บริหาร

1. ผู้บริหารระดับต้น (First-line managers)

เป็นผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง
การควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานในแต่ละวันสำเร็จ
ตรงตามมาตรฐาน



ระดับของการจัดการ (Level of Management)

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) เป็นตำแหน่งที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น การรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาแปลผล



ระดับของการจัดการ (Level of Management)

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย มุ่งเน้นการอยู่รอดขององค์กรโดยรวม ผู้รับผิดชอบในระดับนี้ปัจจุบันนิยมเรียก “CEO” ย่อมาจาก “Chief Executive Officer”



ทักษะทางการบริหาร SKILLS

1

Technical Skills
ทักษะทางด้าน
เทคนิคงาน
“เก่งงาน”

2

Human Skills
ทักษะทางด้าน
มนุษยสัมพันธ์
“เก่งคน”

3

Conceptual Skills
ทักษะทางด้าน
ความคิด
“เก่งคิด”

บทบาททางด้านการจัดการ

Managerial Roles

Henry Mintzberg ได้แบ่งบทบาททางด้านการจัดการ
ของผู้บริหารไว้ดังนี้

การ
ตัดสินใจ
Decisional
roles

ความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคล
Interperson
al roles

หน้าที่ด้าน
ข่าวสาร ข้อมูล
Informational
roles

การจัดการในสภาพแวดล้อมระดับสากล

MANAGEMENT IN THE GLOBAL ENVIRONMENT



การบริหารธุรกิจในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพราะความเจริญทางด้านสื่อสาร และธุรกิจสามารถหาประโยชน์จากการสื่อสารเหล่านั้น นอกจากนี้ยังมีผลจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อธุรกิจในแต่ละประเทศ ดังนี้



การจัดการในสภาพแวดล้อมระดับสากล

MANAGEMENT IN THE GLOBAL ENVIRONMENT

- ธุรกิจของประเทศต่างๆ สามารถเข้าไปแข่งขันในประเทศอื่นๆ ได้มากขึ้น เนื่องจากมีข้อตกลงที่จะลดภาษีในรูปแบบต่างๆ
- การแข่งขันที่เกิดจากการพัฒนาทางเทคโนโลยี มีสินค้าใหม่ๆ ในราคาต่ำ เกิดการลอกเลียนแบบสินค้า และลิขสิทธิ์
- ช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์สั้นลง
- ธุรกิจจากนอกประเทศจะรุกเข้ามาภายในประเทศสูงขึ้น



การจัดการในสภาพแวดล้อมระดับสากล

MANAGEMENT IN THE GLOBAL ENVIRONMENT

- ผลจากการข้ามชาติของธุรกิจ ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องเรียนรู้
- ผู้บริหารมีความต้องการประสบการณ์การทำงานในระดับนานาชาติมากกว่าการบริหารงานในระดับท้องถิ่น
- การบริหารงานจะต้องมีลักษณะเชิงรุกมากกว่าที่จะเป็นการทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไร

การสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพ
Efficiency

การเพิ่มนวัตกรรม
Innovation

ความได้เปรียบใน
การแข่งขัน
Competitive
Advantage

การเพิ่มคุณภาพ
Quality

การสนองความ
ต้องการลูกค้า
Responsive
To customer



จบการนำเสนอ