

หลักและเทคนิคการบริหาร ร่วมสมัย

โดย ดร. วิษณุ ปัญญาองค์



แผนบริหารการสอน

2553307 หลักและเทคนิคการบริหารงานร่วมสมัย

จำนวน 3 หน่วยกิต 3(3-0-6)

Contemporary Administrative Principles and Techniques

▶ คำอธิบายรายวิชา

- ▶ ศึกษาความหมาย แนวคิด หลักการ กระแสและวิวัฒนาการของเทคนิคการบริหารศึกษาเทคนิคทางการบริหารและจัดการทั้งในภาครัฐและเอกชน เช่น เทคนิคในการบริหารโครงการ กลุ่มคุณภาพ การปรับปรุงระบบงาน การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ รวมทั้งเทคนิคการบริหารที่เข้ากับยุคสมัย เพื่อประยุกต์ใช้พัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมขององค์การในยุคปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ทราบถึงความหมาย และแนวคิด หลักการของการบริหาร
- เพื่อให้ทราบถึง กระแสและวิวัฒนาการของเทคนิคการบริหาร
- เพื่อให้ทราบถึงหลักการ แนวคิด และทฤษฎีทางการบริหาร เทคนิคในการบริหาร โครงการ กลุ่ม
- ▶ คุณภาพ การปรับปรุงระบบงาน การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ รวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ
- เพื่อประยุกต์ใช้พัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรมขององค์การใน
- ▶ ยุคปัจจุบันและพฤติกรรมขององค์การในยุคปัจจุบัน

การประเมินผล / คะแนน

▶ 1. คะแนนระหว่างภาคเรียน 60%

- ▶ - ประเมินจากการเข้าเรียน 10 คะแนน
- ▶ - รายงานที่ได้รับมอบหมาย 10 คะแนน
- ▶ - กิจกรรมหรือการนำเสนองาน 20 คะแนน
- ▶ - การสอบระหว่างภาคเรียน 20 คะแนน

▶ 2. คะแนนปลายภาค (40%)

- ▶ - การสอบปลายภาคเรียน 40 คะแนน

▶ 3. เกณฑ์การประเมินผล

- ▶ 80-100 = A 65-69 = C+ 50-54 = D
- ▶ 75-79 = B+ 60-64 = C 0-49 = F
- ▶ 70-74 = B 55-59 = D+ ขาดส่งงาน ขาดสอบ = I

เงื่อนไขการเรียน มีดังนี้

- ▶ 1. เข้าเรียนและร่วมกันอภิปรายในห้องเรียนอย่างน้อย 80%
- ▶ 2. เตรียมพร้อมก่อนเข้าเรียน โดยศึกษาจากประมวลการสอนและเอกสารประกอบการสอนรายวิชา

บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร

บทที่ 2 ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร

บทที่ 3 เทคนิคการวางแผนเพื่อการจัดการองค์การ

บทที่ 4 เทคนิคบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 5 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

บทที่ 6 เทคนิคการจูงใจในองค์การ

บทที่ 7 เทคนิคการเป็นผู้นำและภาวะผู้นำสมัยใหม่

บทที่ 8 เทคนิคการบริหารสมัยใหม่

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร



ความหมายของการบริหารองค์การ องค์ประกอบขององค์การ
ภาระหน้าที่ของผู้บริหาร จรรยาบรรณในการบริหารงาน
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การ และทรัพยากรในการบริหาร

ความหมายของการบริหารจัดการ



ติน ประจักษ์พฤษ์ (2535 : 8) การบริหารเป็นกระบวนการโดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

ความหมายของการบริหารจัดการ



Peter F. Drucker (1998 : 10)

การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่นการทำงานต่างๆให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามา ร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆเครื่องจักรอุปกรณ์วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆเพื่อผลิต สินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองของความพอใจให้กับสังคม

ความหมายของทฤษฎีการจัดการ



- ▶ Fredrick W.Taylor (1989 :15)กล่าวว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของทฤษฎีการจัดการ



- ▶ Herbert A. Simon (1976 : 12) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ความหมายของการบริหารจัดการ

- ▶ การบริหารสามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือการสร้างกำไรการบริหารเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต(Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ(Efficiency)คือวิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุดและประสิทธิผล(Effectiveness)คือการบรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด และการบริหารสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์การ

ความหมายของทฤษฎีการจัดการ



Chester I. Barnard (1962 : 125) องค์กร หมายถึง ระบบที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่าร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก

ความหมายของทฤษฎีการจัดการ



- ▶ **Herbert G.Hicks (1967 : 21)** องค์การ หมายถึง เป็นกระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดความปฏิสัมพันธ์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความหมายของการบริหารจัดการ

สมยศ นาวิการ (2534 : 30) องค์กร หมายถึง องค์กรเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ความหมายของการบริหารจัดการ

- ▶ **เสนาะ ตีเขาว์ (2544 : 18)** องค์การ หมายถึง เป็นการที่คนรวมตัวกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีลักษณะที่สำคัญคือมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการแบ่งงานกันทำ มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป ทำเป็นชั้นๆตั้งแต่ระเบียบสูงสุดจนถึงระดับล่าง

ความหมายของการบริหารจัดการ

- ▶ การบริหารองค์การ หมายถึง การที่กลุ่มคนหรือรวมตัวตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกัน ทำกิจกรรมตามแนวทางหรือวิธีการที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีจุดมุ่งหมาย ร่วมกันในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาศัยกระบวนการแบ่งงานให้ สมาชิกในองค์การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของการบริหาร

จุดมุ่งหมาย
องค์กร

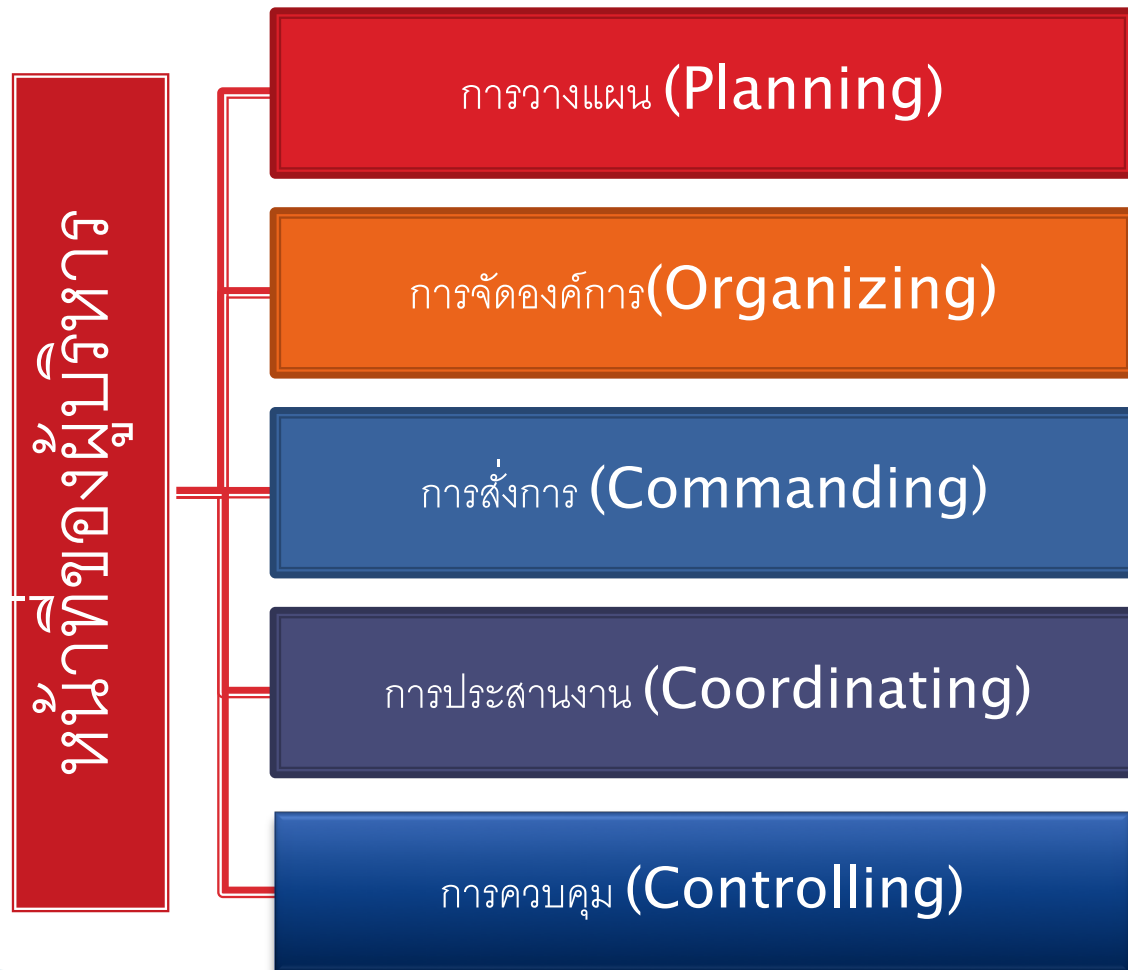
โครงสร้างของ
องค์กร

บุคคล (People

สภาพแวดล้อม
ขององค์กร

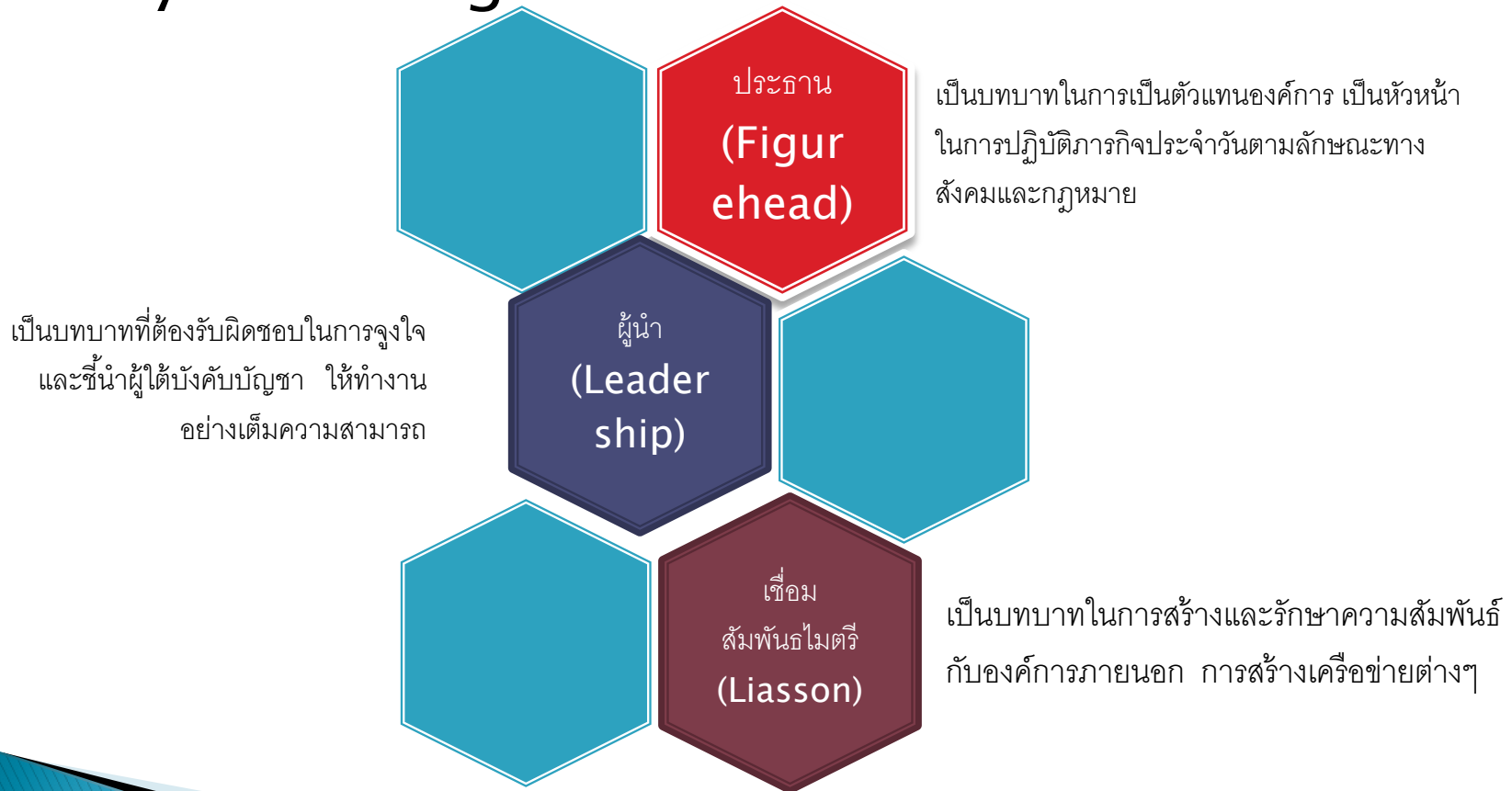
เทคนิคการบริหาร

ภาระหน้าที่และลักษณะงานของผู้บริหาร



บทบาททางการบริหาร (Management Roles)

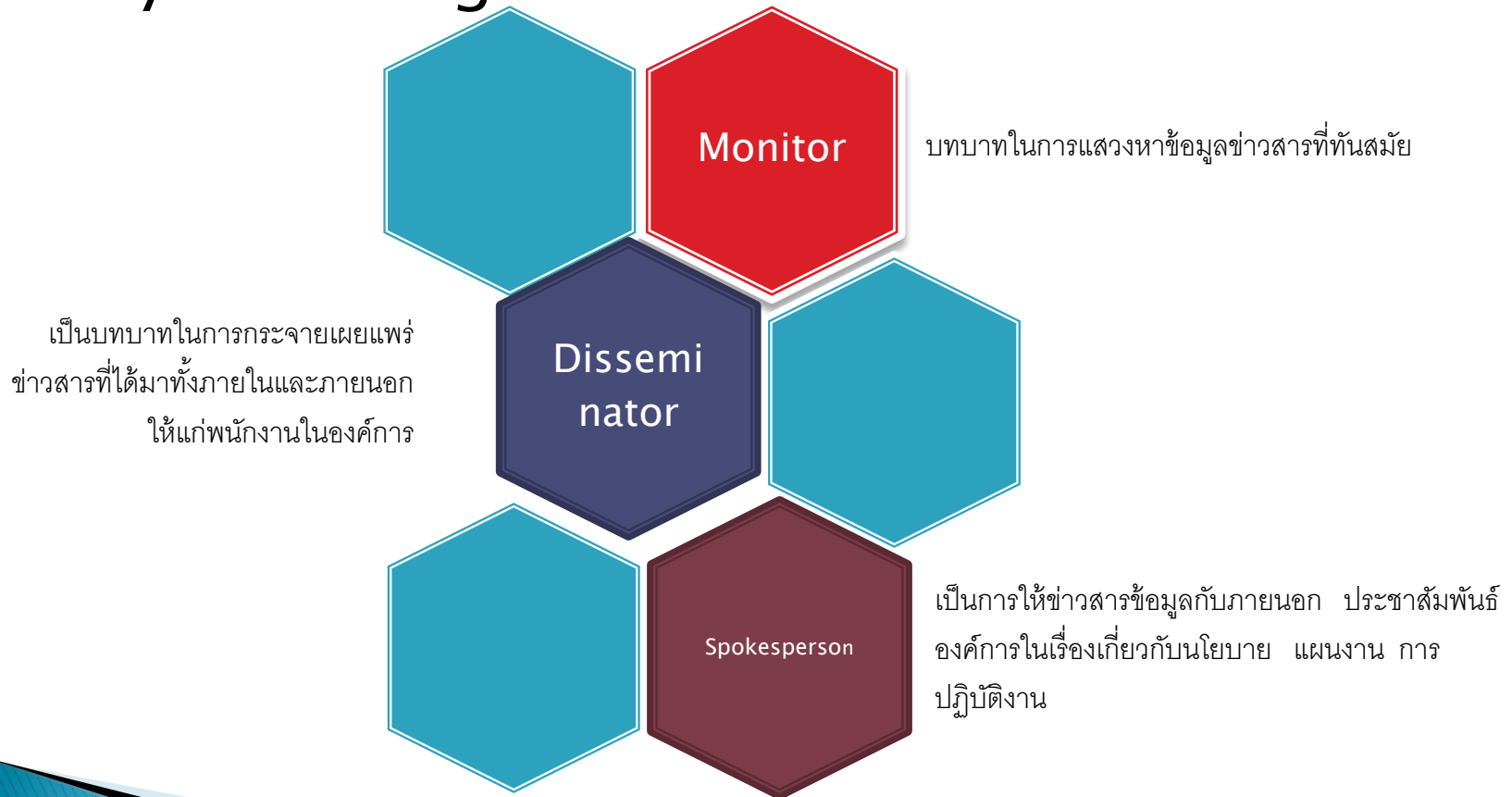
Henry Mintzberg



บทบาทที่เชื่อมมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal

บทบาททางการบริหาร (Management Roles)

Henry Mintzberg



บทบาทของข่าวสาร (Informational Roles)

บทบาททางการบริหาร (Management Roles)

Entrepreneur

เป็นบทบาทในการแสวงหาช่องทาง ศึกษาสภาพแวดล้อม และโอกาสในทางธุรกิจ

Disturbance Handler

เป็นบทบาทรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่สำคัญๆ หรือไม่คาดคิดมาก่อนซึ่งองค์กรเผชิญอยู่

Resource Allocate

เป็นบทบาทที่รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรทุกชนิดขององค์กรทั้งด้านบุคคล วัตถุและการเงินซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร

Negotiator

เป็นบทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์กรในการเจรจาต่อรองเรื่องสำคัญเพื่อประโยชน์ที่องค์กรควรได้รับ

(Decision Roles)

บทบาทด้านการตัดสินใจ

Henry Mintberg

ทักษะของผู้บริหาร

- ▶ Robert L.Katz (1995) ได้เสนอว่า ทักษะของผู้บริหารที่สำคัญมี 3 อย่าง

ทักษะด้านเทคนิค
(Technical Skills)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
(Human Skills)

ทักษะด้านการประสมแนวความคิด
(Conceptual Skill)

จรรยาบรรณในการบริหารงาน

วิภาดา คูปตานนท์ (2551:10-11) ได้ให้ความหมายของ

จรรยาบรรณ คือ การมีความรับผิดชอบ รู้ว่าสิ่งใดดีสิ่งใดเลว สิ่งใดควรกระทำสิ่งใดไม่ควรกระทำ ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารงานอย่างมีจรรยาบรรณ นั่นคือ คำนึงถึงความถูกต้อง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารควรยึดหลักการ มีจรรยาบรรณทางการบริหาร 10 ประการ

จรรยาบรรณในการบริหารงาน

- ▶ 1.จรรยาบรรณขององค์การ
- ▶ 2.จรรยาบรรณเกิดจากพื้นฐานความยุติธรรม
- ▶ 3.จรรยาบรรณต้องอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์
- ▶ 4.จรรยาบรรณเกิดจากการพูดความจริง การรักษาคำพูด
- ▶ 5.การมีจรรยาบรรณต้องการการเปิดเผยข้อมูล
- ▶ 6 การมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน
- ▶ 7.การมีจรรยาบรรณต่อทีมงาน
- ▶ 8.การมีจรรยาบรรณต้องนึกถึงประโยชน์ของส่วนรวมนั้น
- ▶ 9.จรรยาบรรณจะต้องถูกสร้างจากค่านิยม
- ▶ 10.จรรยาบรรณต้องเริ่มที่ผู้นำขององค์การ

จรรยาบรรณในการบริหารภาครัฐ

มาตรา 77 ว่า “รัฐต้องจัดให้มีแผนพัฒนาการเมือง จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการและพนักงาน หรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

จรรยาบรรณในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ต้องยึดหลัก ปฏิบัติดังต่อไปนี้

- ▶ 1.ความซื่อสัตย์สุจริต
- ▶ 2.ความขยันหมั่นเพียร
- ▶ 3.ความรู้ความสามารถ
- ▶ 4.ความมีระเบียบวินัย
- ▶ 5.การรักษาความลับของราชการ
- ▶ 6.การพัฒนาแบบบูรณาการ
- ▶ 7.การรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ
- ▶ 8.การสร้างจิตสำนึกที่ดีงาม
- ▶ 9.ความถูกต้องความชอบธรรมต้องยึดหลักความถูกต้อง

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ดังนี้

- ▶ 1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- ▶ 2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง
- ▶ 3. มีความมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน
- ▶ 4. ยึดมั่นในระบบคุณธรรม มีความหนักแน่น
- ▶ 5. ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม
- ▶ 6. รักษาชื่อเสียงของสถาบันโดยไม่กระทำการใดๆ

จรรยาบรรณในการบริหารภาคเอกชน

- ▶ 1.จรรยาบรรณว่าด้วยความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น
- ▶ 2.จรรยาบรรณว่าด้วยความสัมพันธ์กับลูกค้าและประชาชน
- ▶ 3.จรรยาบรรณว่าด้วยความสัมพันธ์กับคู่ค้า คู่แข่งทางการค้าและเจ้าหน้าที่ทางการค้า
- ▶ 4.จรรยาบรรณว่าด้วยความรับผิดชอบต่อพนักงาน
- ▶ 5.จรรยาบรรณว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การ

1. พนักงานในองค์การ (Employee in an Organization)

2. ระบบในองค์การ (System in an Organization)

3. การจัดการ (Management)

4. การจูงใจ (Motivation)

5. สภาพแวดล้อม (Environment)

6. การจัดองค์การ (Organizing)

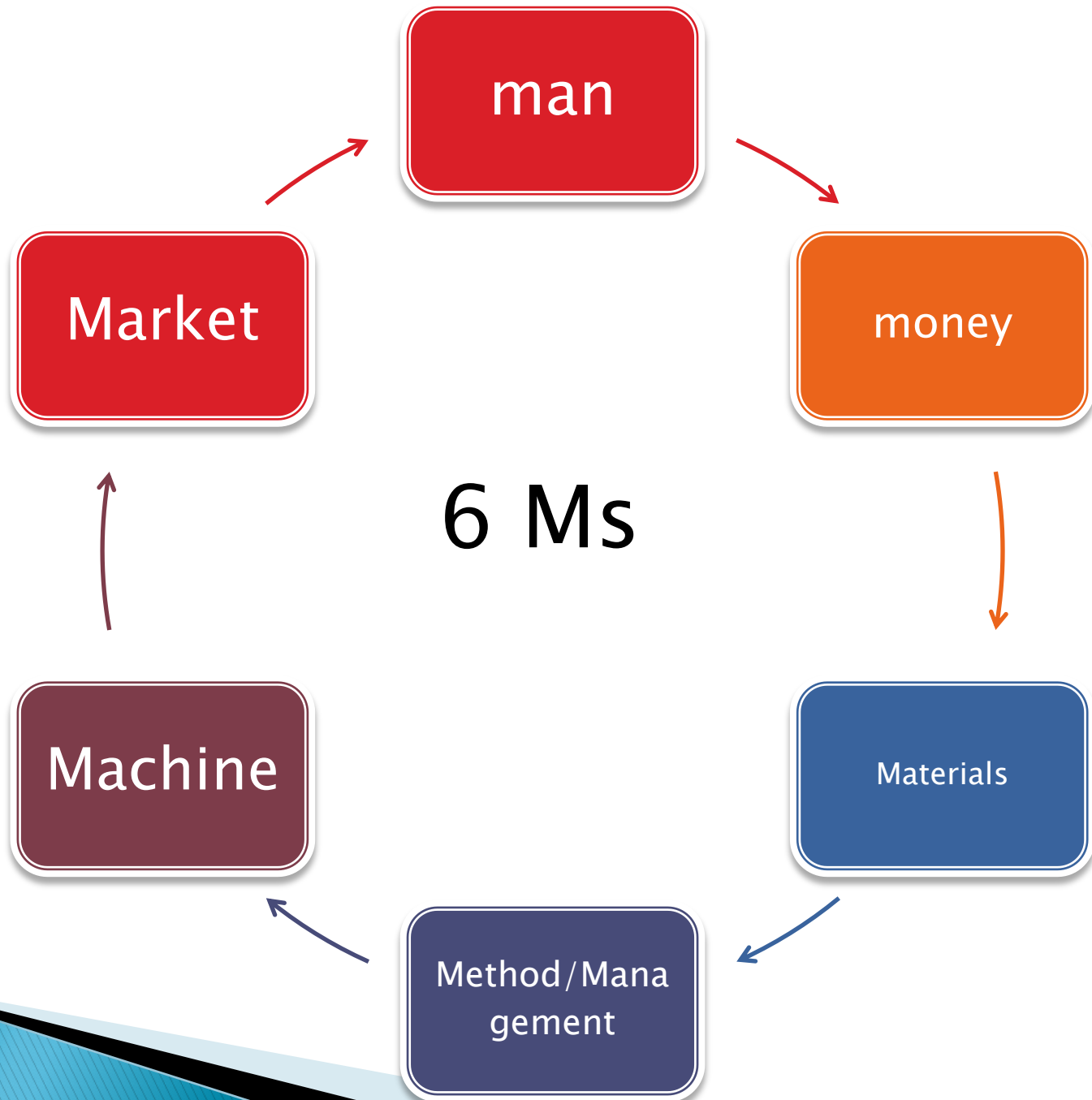
7. ขนาดองค์การ (Organization Size)



นักศึกษา คิดว่า
ปัจจัยใดมีอิทธิพลมากที่สุดในการบริหารองค์การ

ทรัพยากรในการบริหาร

- ▶ ทรัพยากรการบริหาร (Management Resources) ได้แก่ 4M's ประกอบด้วย คน
- ▶ (Man)คือทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์การ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ
- ▶ เงิน (Money)คือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆขององค์การดำเนินการต่อไปได้
- ▶ วัสดุ(Materials)คือวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ
- ▶ ต้นทุนการผลิต และการจัดการ (Method/Management)เป็นวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด



6 Ms

man

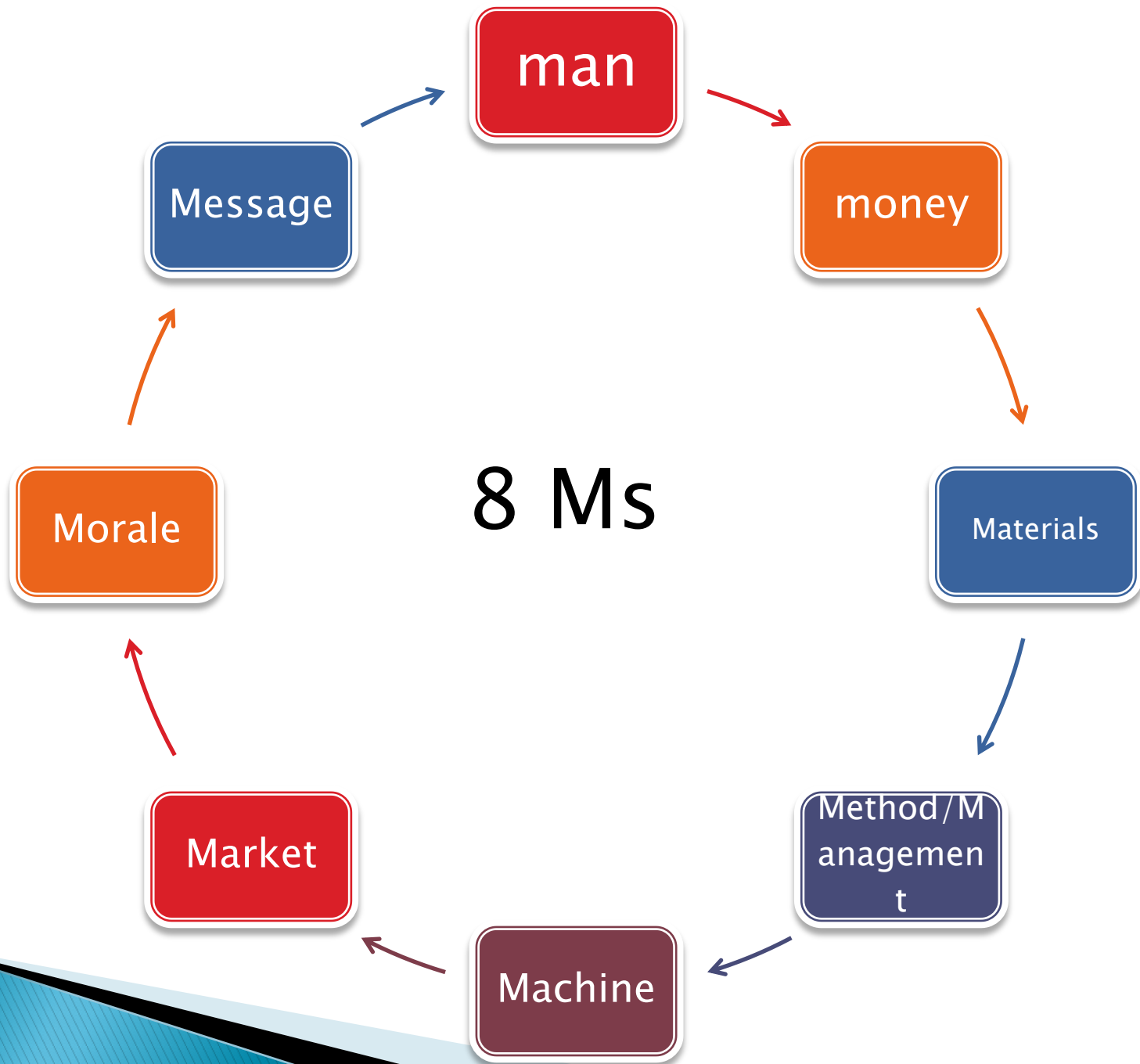
money

Materials

Method/Management

Machine

Market



การวางแผน (Planning)

การจัดองค์การ (Organizing)

การชักนำ (Leading)

การควบคุม (Controlling)

บทสรุป

- ▶ สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการประสานงานเชื่อมโยงทรัพยากรการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร รวมถึงข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการสำคัญมี 4 กระบวนการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การชักนำ (Leading)และการควบคุม (Controlling) การบริหารเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็น การบริหารจะช่วยให้การดำเนินงานองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แบบฝึกหัดท้ายบท

- ▶ 1.จงอธิบายถึงความหมายของการบริหารองค์การและองค์ประกอบขององค์การมาพอสังเขป
- ▶ 2.ภาระหน้าที่ของผู้บริหารองค์การมีอะไรบ้าง ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะมีแนวคิดอย่างไรกับการนำพาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศทางการบริหาร
- ▶ 3.การบริหารงานทุกสายอาชีพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีจรรยาบรรณในการบริหารงาน ขอให้ท่านจงอธิบายจรรยาบรรณพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
- ▶ 4.จงวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การอาเจยกตัวอย่างประกอบให้เห็นเป็นรูปธรรม
- ▶ 5.จงอธิบายถึงทรัพยากรในการบริหาร และทรัพยากรที่สำคัญที่สุดได้แก่อะไรบ้าง โดยให้เรียงลำดับความสำคัญ