



บทที่ 7 เทคนิคการบริหาร





ครูสอนภาษาอังกฤษสำหรับชาวต่างชาติ
สู่เป้าหมาย มหาเศรษฐีแสนล้าน!



เรื่องราวชีวิต
ธุรกิจ มหาเศรษฐี
แห่งเอเชีย
จากศูนย์สู่ระดับโลก
และสู่ส่วนหัวแก้ว
ของจีน หม่าเอง

สิ่งที่นักบริหารต้องมีในการบริหารงาน

1. ภาวะผู้นำ
2. ความสามารถสติปัญญา
3. กลวิธีเฉพาะตัว
4. เทคนิคการบริหารต่างๆ

Alibaba.com [English]
Global trade starts here.™
Go to My [AliExpress](#)

My Alibaba | Messages & Contacts | Transactions | Buying | **Selling** | Company Profile | Account Settings | Premium Membership | Trade Services

Photo Bank [Can't find your Photo\(s\)? They might have been deleted or moved to 'Ungrouped Photos' or 'Temporary Folder'.](#) Help

Remaining Space: 9.91 MB All Groups

2011-10-29 To 2011-11-29

Photo Name	Photo Size	Last Updated
CH76.jpg		
SU85N-817z.jpg		
pa1070.jpg		
pa856.jpg		
TH48R-505z.jpg		
CH32z.jpg		
SU81R-809.jpg		



เทคโนโลยีได้โยเบนชิน/เครื่องยนต์เบนชิน2พดรถยนต์ใหม่
รถ SUV

US \$11700-15000 / หน่วย

1 หน่วย / หน่วย (ส่งขั้นต่ำ)

สภาพ: ใหม่

สถานที่กำเนิด: CN,CHO

การซื้อมือ: ซ้าย

Made In: จีน

ชื่อแบรนด์: jinbei

แบบ: รถยนต์ใหม่รถ SUV

รับประกันคุณภาพ

Chongqing Big Science & Technology...

ประเทศจีน (Mainland)

อัตราการตอบสนอง

57.4%

ติดต่อซัพพลายเออร์

สมมติฐานไว้ 3 ประการ ในการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์

พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้โดยที่ต้องมี
สาเหตุมาทำให้เกิด

แผนงานบุคคล

พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้โดยที่ต้องมี
แรงกระตุ้นอย่างใด

เหตุให้คล้อยตาม , สำนึกคิด

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไป
โดยมีเป้าหมาย

เดินขบวนประท้วง เพื่อเปลี่ยน
หัวหน้าแผนก

จะเห็นได้ว่าการจูงใจมีความ**สัมพันธ์**อย่างใกล้ชิดกับ**พฤติกรรม**ของ**บุคคล** และพฤติกรรมการทำงานของบุคคล อาจจะถูกกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ การวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในทางจิตวิทยา ได้กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลเกิดจากพลังข้างต้นบางอย่าง เรียกว่า **"ความต้องการ"**

1 **ความต้องการ**หรือ
แรงจูงใจ

-แฟน
-เป้าหมายชีวิต

3 **ความต้องการ**ที่ลดลงหรือ**ความต้องการ**ที่ได้รับการ**ตอบสนอง**
แล้วและเกิด
ความต้องการอย่างใหม่

2 **พฤติกรรม**ที่แสดงออก
อย่างมี**เป้าหมาย**

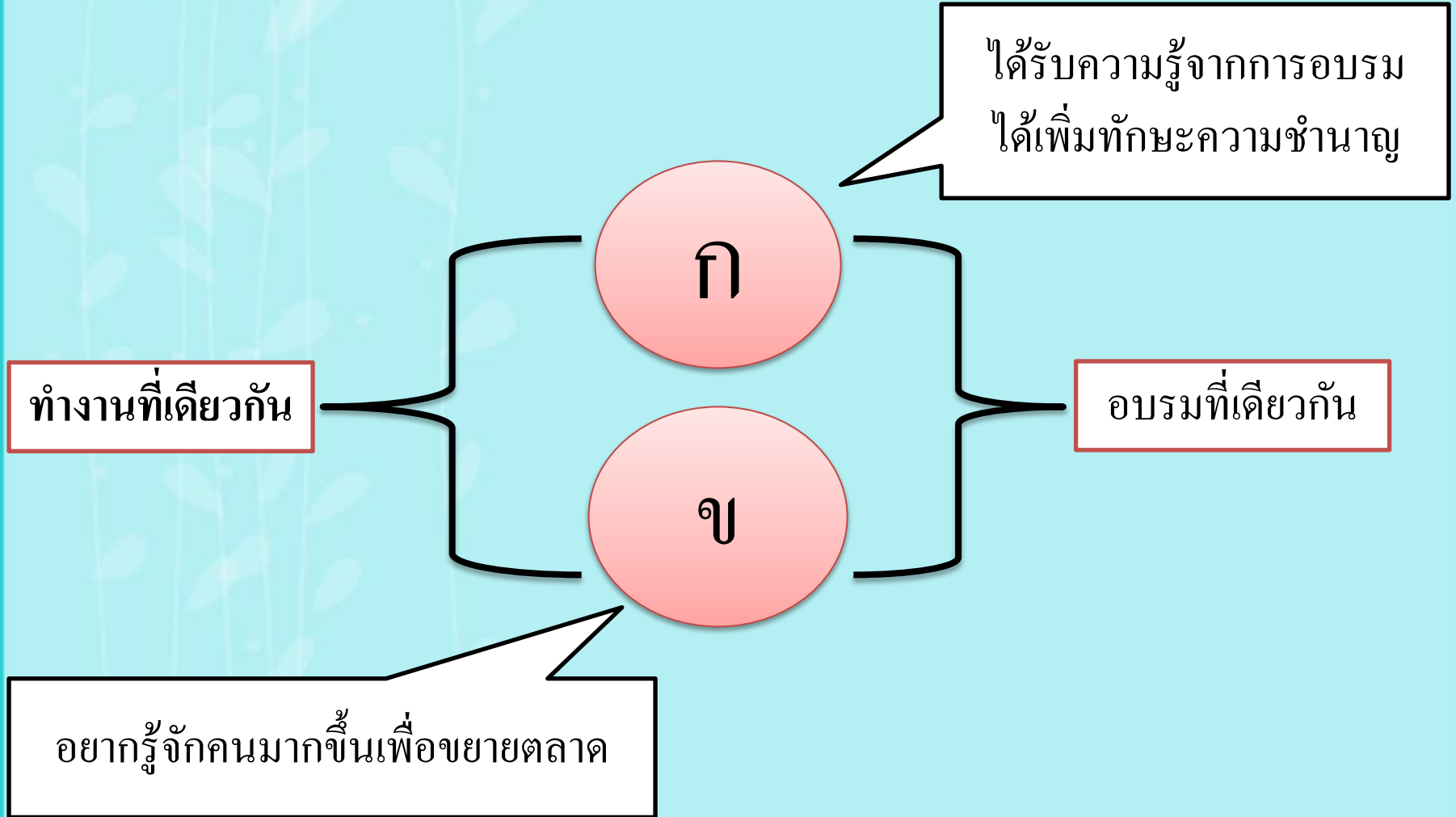
ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมี เป้าหมาย 3 ประการ

1. การกระทำอย่างเดียวกัน อาจมีสาเหตุมาจาก
ความต้องการต่างๆ กันไป

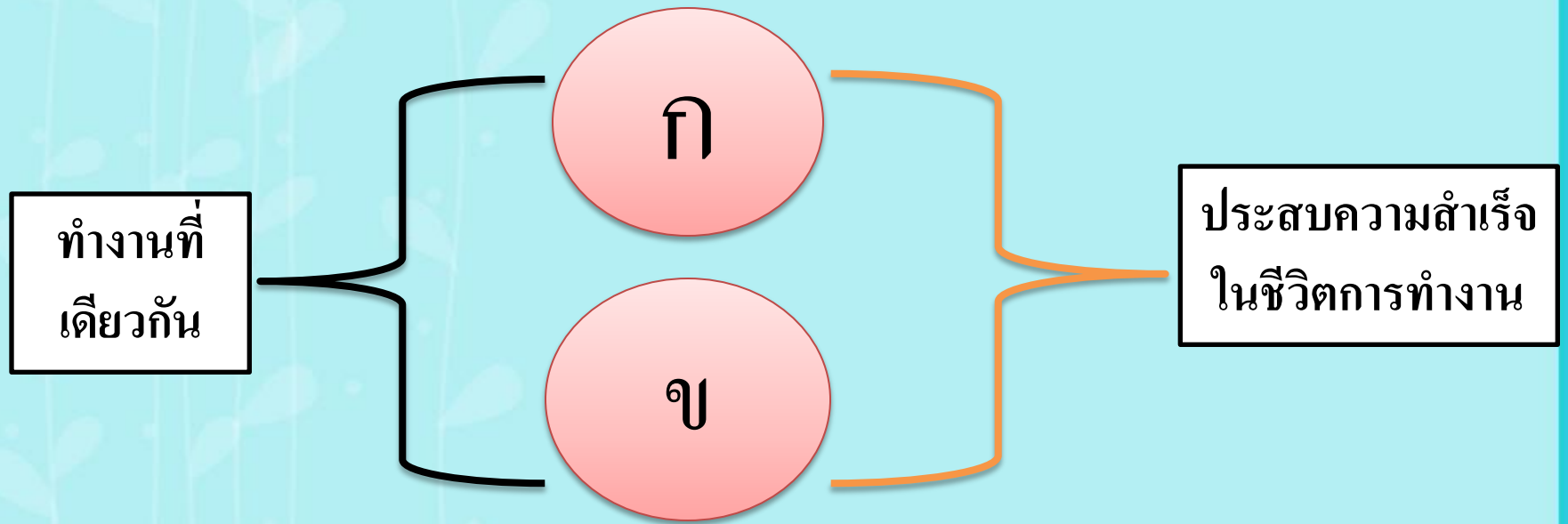
2. การกระทำที่ต่างกันไป คงมาจากความ
ต้องการอย่างเดียวกัน

3. พฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออก อาจไม่ได้มาจากความ
ต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการโดยธรรมชาติ

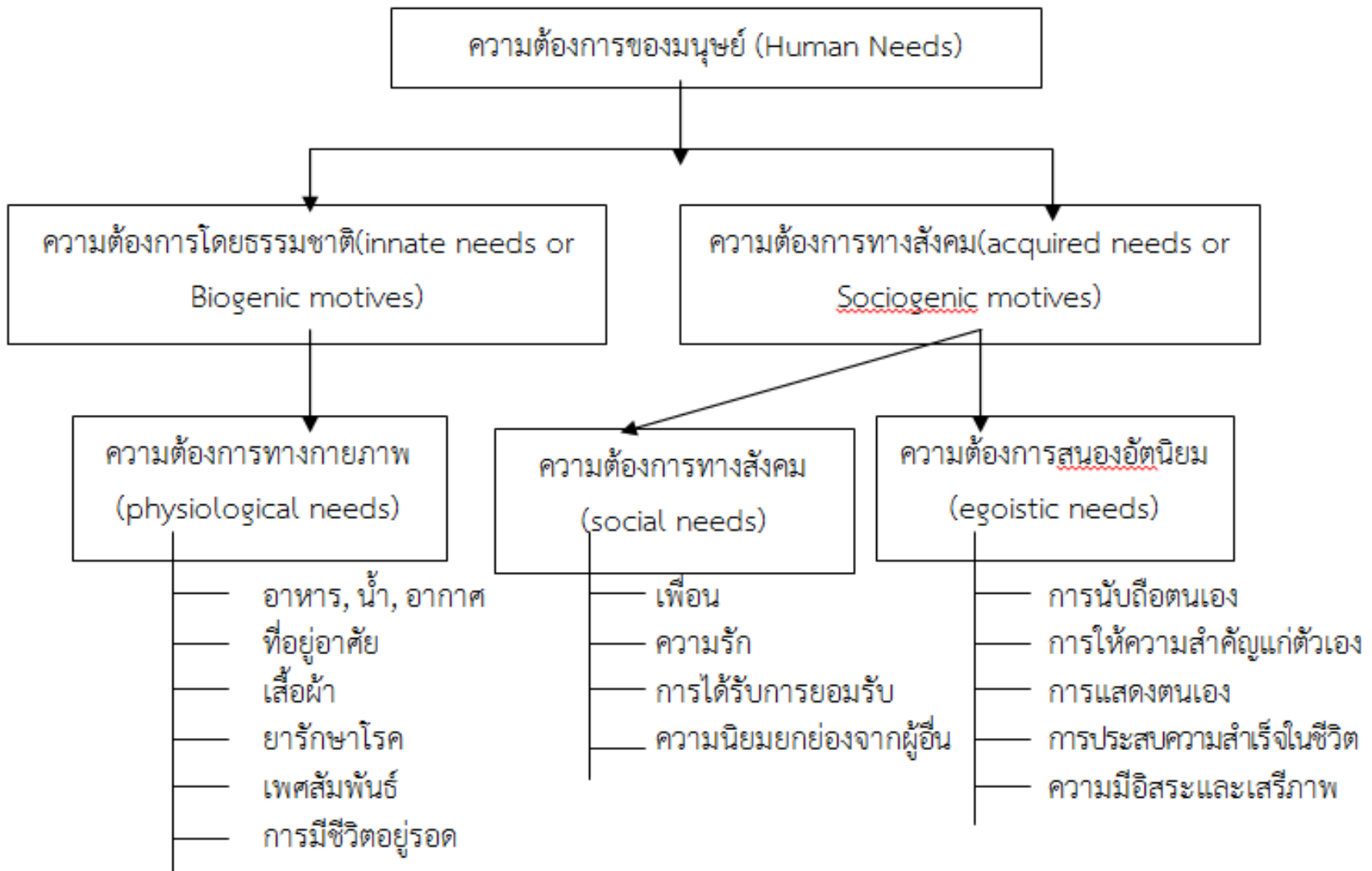
1. การกระทำอย่างเดียวกัน อาจมีสาเหตุมาจาก**ความต้องการต่างๆ** กันไป



2. การกระทำที่ต่างกันไป คงมาจากความต้องการอย่างเดียวกัน



3. พฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออก อาจไม่ได้มาจากความต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการโดยธรรมชาติ



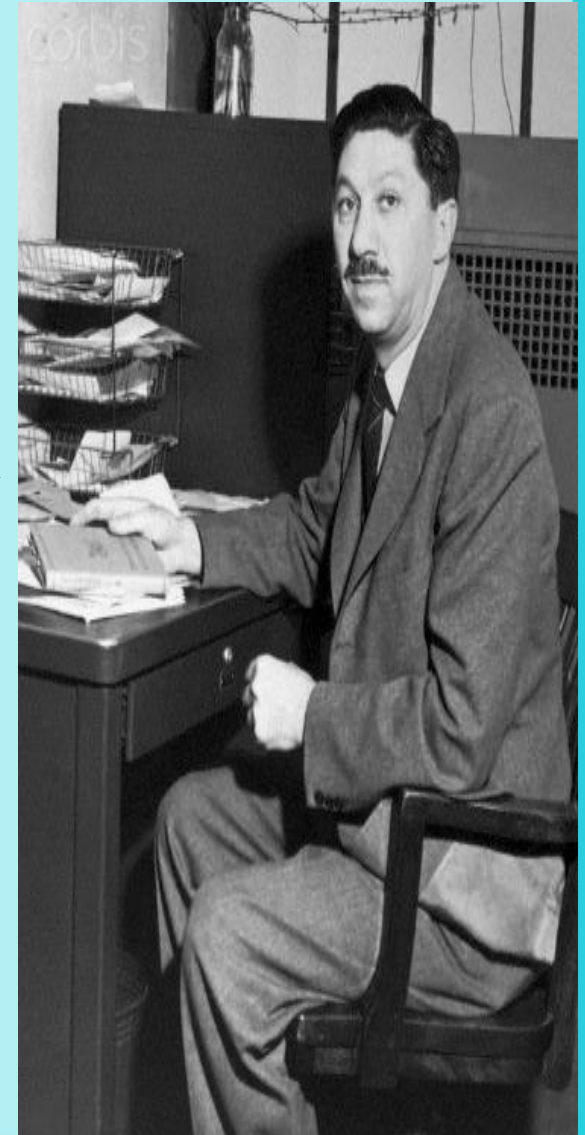
ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow

ตั้งใน**สมมติฐาน** 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ**ไม่สิ้นสุด**

2. ความต้องการที่ได้รับการ**ตอบสนองแล้วจะ**
ไม่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอีก

3. ความต้องการของมนุษย์นั้นสามารถนำมา
จัดเป็นลำดับชั้นได้จาก**ชั้นต่ำไปหาชั้นสูง**



ลำดับขั้นของความต้องการ (The hierarchy of needs)

ความต้องการทางด้าน
ร่างกาย

ความต้องการทางด้าน
ความมั่นคงปลอดภัย

ความต้องการทางด้าน
สังคม

ความต้องการที่จะมีฐาน
เด่นหรือได้รับการยกย่อง
สรรเสริญ

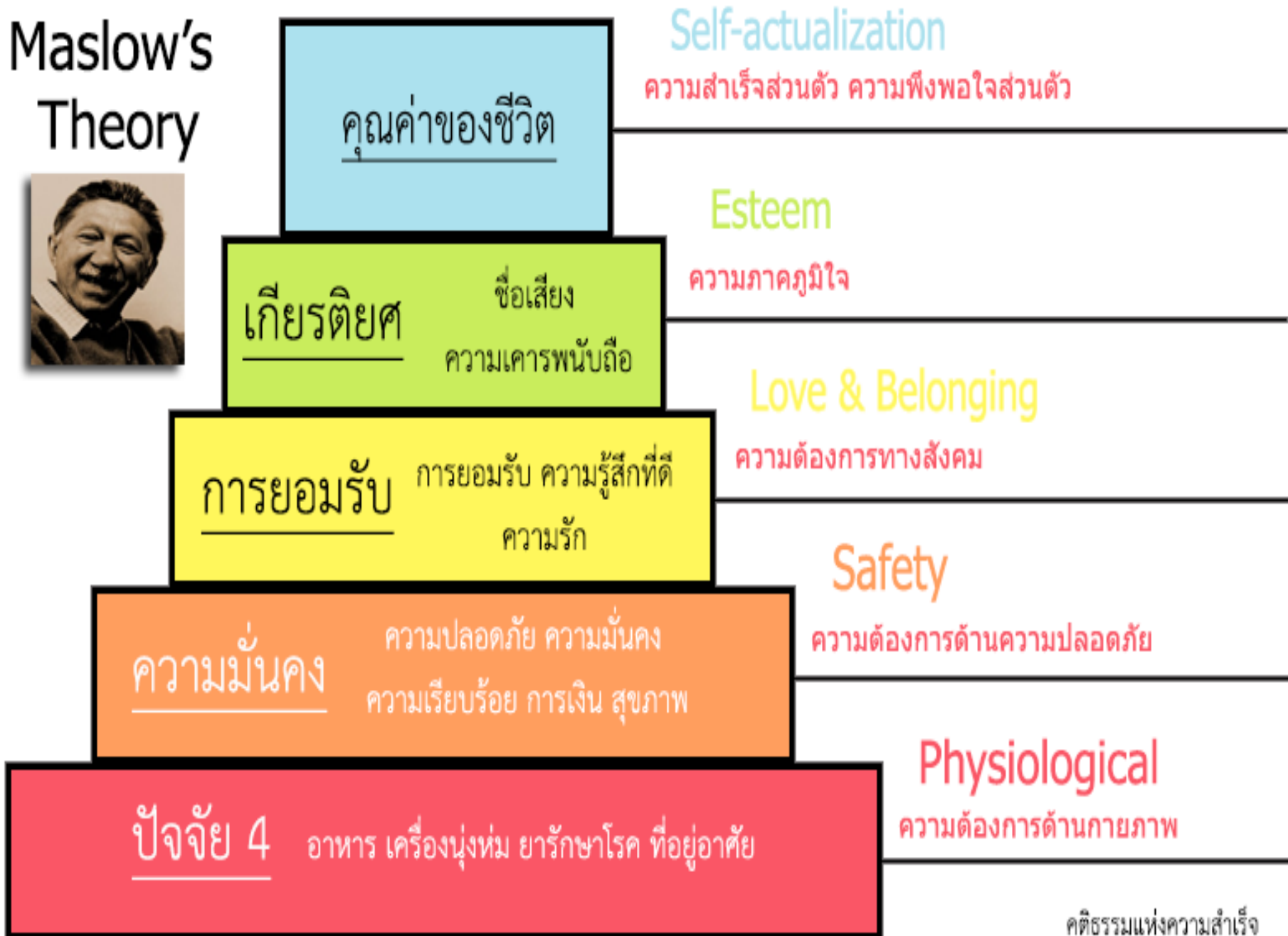
ความต้องการที่จะได้รับ
ความสำเร็จตามความ
ปรารถนา**ใฝ่ฝัน**



- ประชัย เลียวไพรัตน์
- อดีตหัวหน้าพรรคประชาธิปัตย์ อดีตเลขาธิการพรรคประชากร เป็นผู้ก่อตั้งและอดีตผู้บริหารบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทีพีไอ



Maslow's Theory



คติธรรมแห่งความสำเร็จ
ภพพล ประทุมชา

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ได้แสดงให้เห็นถึงสมมติฐานทัศนคติของฝ่ายจัดการในลักษณะสองขั้วที่ตรงกันข้าม (opposite ends) ฝ่ายบริหารที่มีสมมติฐานต่อบุคลากรตามแนวทางของทฤษฎี X นั้นมีทัศนคติต่อ พนักงานว่า



แนวคิดด้านทฤษฎี X	แนวคิดด้านทฤษฎี Y
<u>ไม่ชอบ</u> ทำงาน	<u>ชอบ</u> ทำงาน
ไม่กระตือรือร้น	มีเป้าหมายและกระตือรือร้น
ขาดความรับผิดชอบ	มีความรับผิดชอบ
ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง	มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา
ไม่ฉลาด ชอบให้สั่ง	ทำงานด้วยตัวเอง มีศักยภาพ

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

- ▶ X and Y Theory ▶ Douglas McGregor
- ▶ ปี ค.ศ. 1906-1964
- ▶ แนวคิด: คนมี 2 ลักษณะ และการบริหารคนทั้ง 2 ลักษณะ ต้องใช้วิธีการบริหารที่แตกต่างกัน คือ ถ้าพนักงานเป็นคนลักษณะ X มากกว่าลักษณะ Y ต้องควบคุมอย่างเคร่งครัด (Closed Control) จูงใจโดยให้ค่าตอบแทน และลงโทษเป็นหลัก แต่ถ้าลูกน้องเป็นคนลักษณะ Y มากกว่าลักษณะ X ต้องให้อิสระ ทำให้งานน่าสนใจ สนุกสนาน และมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation)



Source :- การพัฒนาองค์การ(2553),อ.ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ,
, aphinant.aru.ac.th/wp-content/uploads/2008/10/theory-x-y-and-z.ppt, ผกาวดี สุวงศ์,
<http://krupp446.blogspot.com/2011/04/x-y-mcgregor.html>

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

- **ทฤษฎี X** คือ การมองพนักงานในเชิงลบ เช่น
 - คนเกียจคร้านไม่ชอบทำงาน
 - มีความทะเยอทะยานต่ำ
- **จะต้องบังคับเพื่อให้ทำงาน**

- **ทฤษฎี Y** คือการมองพนักงานในแง่ดี เช่น
 - มีความรับผิดชอบ
 - คิดอย่างสร้างสรรค์
 - ควบคุมตนเองได้
- **ใช้แรงจูงใจในการกระตุ้นการทำงาน**





McGregor

X

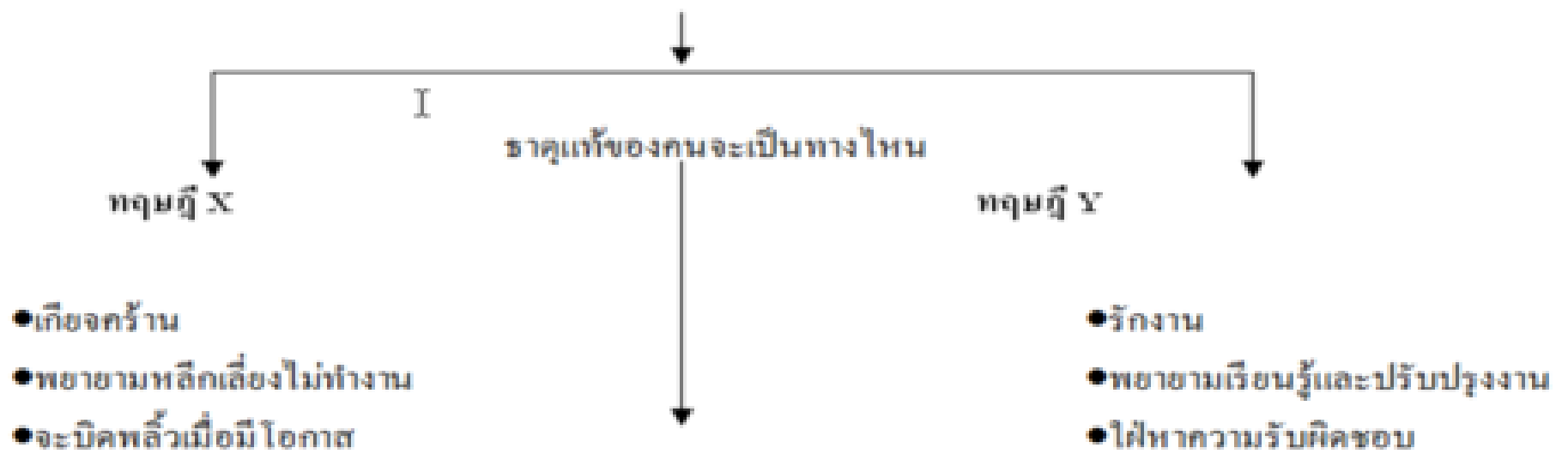
Theory

Y

Theory



ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคน



- ใช้วิธีควบคุมงานใกล้ชิด
- คอยแค่ว่าจะจับผิด

• ไม่ให้ทั้งเสรีภาพและ โอกาส

I

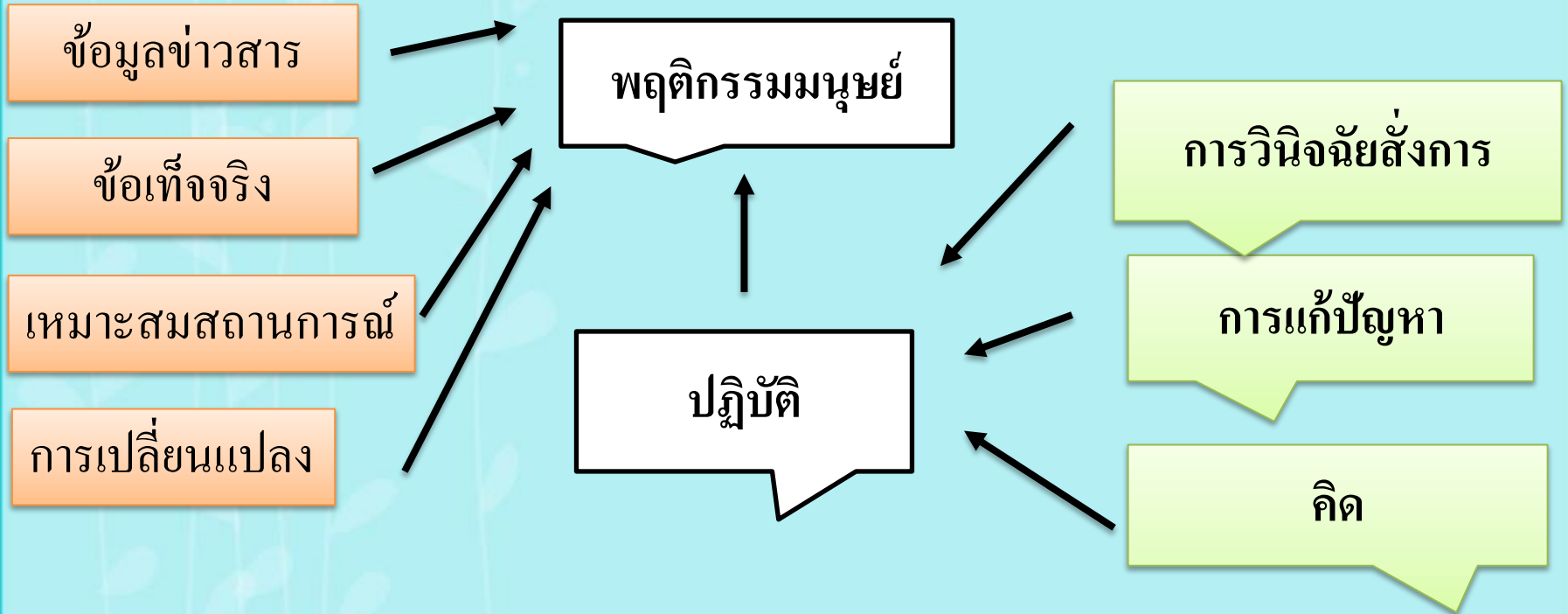
- ให้เสรีภาพแก่คนงาน
- ให้โอกาสทดลองริเริ่ม และทำงานด้วยตนเอง
- ควบคุมห่างๆ โดยกว้าง ๆ คร่าว ๆ

สไตล์การบริหารจะเป็นไปตามสมมุติฐานความเชื่อถือ

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ
แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ

สมมติฐานของทฤษฎี X หรือที่เข้ากับข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y ใน ทำนองเดียวกันเราก็คงจะหาบุคคลที่มีลักษณะที่ตรงกับข้อสมมติฐานของทฤษฎี X ทุกอย่าง โดยสิ้นเชิงหรือของทฤษฎี Y โดยสิ้นเชิงได้ยาก ในองค์การอาจประกอบไปด้วยคนหลาย ประเภท และแต่ละคนอาจมีลักษณะที่ตรงกับข้อสมมติฐานในทฤษฎี X บางประการ และ ที่ตรงกับข้อสมมติฐานในทฤษฎี Y บางประการ ดังนั้น จึงไม่มีสูตรสำเร็จว่า วิธีการจูงใจ ใดหรือเทคนิคการจูงใจใดดีที่สุดที่จะสามารถนำไปใช้กับทุกคนและทุกสถานการณ์ จึง เป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องศึกษาคน และใช้วิธีการจูงใจให้ถูกวิธี และตรงกับธรรมชาติ ของเขา สิ่งที่น่าคิดเมื่อมองในมุมกลับคือ บางครั้งการที่คนจะมีพฤติกรรมในเชิงทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y นั้น ก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบ (style) การบริหารของฝ่ายบริหารด้วย กระบวนการ นี้เรียกว่า การสังคมนทางสังคม (socialization) ดังนั้น รูปแบบการบริหารและการจูงใจที่เป็นอยู่จึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ในการหล่อหลอมทัศนคติ ความต้องการ และพฤติกรรมของบุคคล

การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)



Peter F. Drueker การวินิจฉัยสั่งการ คือ

การคิดตัดสินใจในการปฏิบัติงาน หากออกมาว่าสถานการณ์เป็นเช่นไร หรือจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร หรือหาว่าทรัพยากรที่จะใช้คืออะไร หรือควรจะเป็นอะไร ซึ่งเป็นการคิดตัดสินใจทางการบริหาร โดยเฉพาะผู้ใด ก็ตามที่เป็นนักบริหารจะต้องมีการคิดตัดสินใจเช่นนี้ ยิ่งเป็นนักบริหารระดับสูงมากขึ้นเท่าไร ตามสายการบังคับบัญชา ก็จะต้องมีการคิดตัดสินใจมากขึ้นเท่านั้น

การวินิจฉัยสั่งการ ประกอบไปด้วย ส่วนย่อย 5 ประการ คือ

1. การกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. การวิเคราะห์ปัญหา
3. การหาทางแก้ปัญหาหลาย ทาง
4. การตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
5. การนำเอาการตัดสินใจไปกระทำให้เกิดผลในการปฏิบัติขึ้นมา

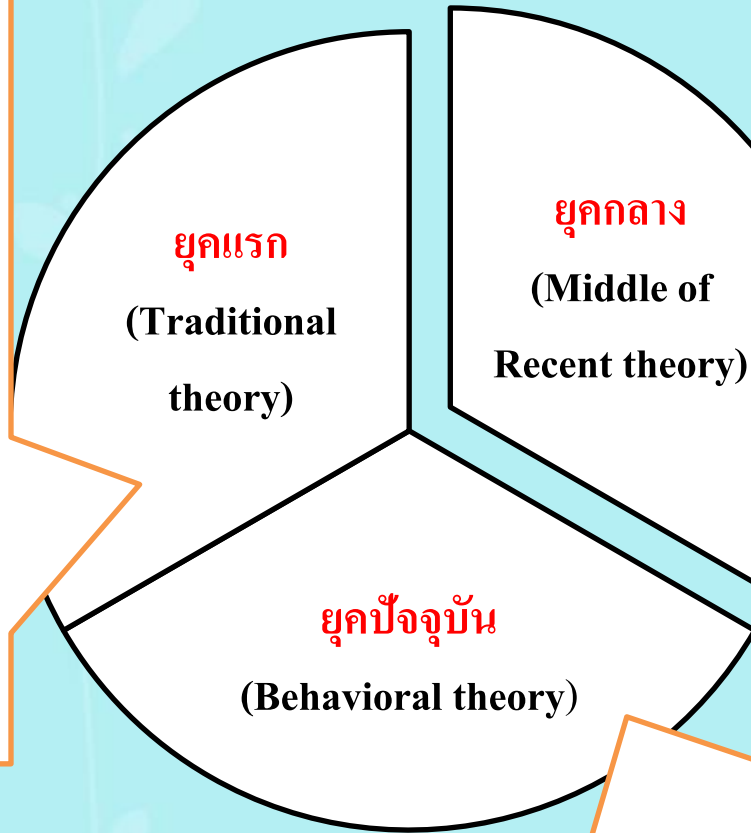
- ติน ปรัชญพฤทธิ และ อิสระ สุวรรณบด

เห็นว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ ได้แก่การเลือกดำเนินการที่ **เห็นว่าดีที่สุด** จากทางเลือกหลายๆทางเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ใดๆใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ

สรุป การวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นการตัดสินใจในการทำงานของนักบริหารหาทางเลือกที่ดีที่สุด และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ตรง จุด หรือเลือกกระทำในสิ่งที่จะให้ผลดีแก่การปฏิบัติงานมากที่สุด เพื่อวัตถุประสงค์โดยส่วน รวมขององค์การจะได้บรรลุผลสำเร็จ

วิวัฒนาการของการวิจัยสังการ

การตัดสินใจที่มุ่งยึดเอา
ระเบียบแบบแผนเป็น
เกณฑ์ ความพึงพอใจของผู้
มีอำนาจในการวิจัยสัง
การ แม้โดยปราศจาก
เหตุผลอันควรเป็นการ
ถูกต้อง
เป็นไปในรูปของการรวม
อำนาจมากที่สุด



มีความโน้มเอียงไปในทางใช้
วิจรรย์ญาณ มีเหตุผลและมี
การใช้ข้อมูลข่าวสาร
ประกอบการวิจัยสังการ
มากขึ้น

การศึกษาที่มุ่งพิจารณาถึงพฤติกรรมของปัจเจกชน (individual) กลุ่มชนและ
องค์การ ในลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวิจัยสังการ องค์การ
นั้นนับได้ว่ามีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่เสมอ กล่าวคือ มีลักษณะเป็นพลวัต ด้าน
เทคโนโลยี การสื่อสาร เครื่องจักร

แบบของการวินิจฉัยสั่งการ 2 แบบ

1. การวินิจฉัยสั่งการโดยใช้
สามัญสำนึก

2. การวินิจฉัยสั่งการด้วยการใช้
เหตุผลไตร่ตรอง

- ประสบการณ์และความรู้สึกต่างๆ
- ไม่มีหลักในการตัดสินใจ
- เพียงความเหมาะสม
- ปราศจากการไตร่ตรอง
- อาศัยสามัญสำนึก
- อาศัยสัญชาตญาณ
- ความรู้สึกสั่งหรณใจ

- ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์
- การใช้หลักการ เหตุผล
- เลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด
- ใช้หลักในทางวิชาการ

OHAY . TV



OHAY . TV



bomb01.com



กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making process)

หลักการวินิจฉัยสั่งการตามแนวพฤติกรรม ของศาสตราจารย์ **Edwin B. Flippo**

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงและพิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่ามีความมุ่งหมายอย่างไร
2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีอยู่หลายทางโดยเลือกไว้สำหรับ
3. รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหา
4. พิจารณาผลดีและผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ
5. ดำเนินการและกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามการวินิจฉัยสั่งการนั้น เช่น กำหนดแผนในการดำเนินการ การจัดหน้าที่ยางาน การสั่งการ และควบคุมงาน

ข้อจำกัดในการวินิจฉัยสั่งการ (Limitations)

1. ผู้ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการแต่ละคนมี**เวลา**จำกัดในการตัดสินใจ
2. ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการ**พิจารณาข่าวสาร** ประกอบการพิจารณาได้เพียงจำนวนจำกัด
3. ผู้วินิจฉัยสั่งการ**ต้องดูแลงานหลายงาน** ได้เพียงชิ้นะเป็นงานๆและสนใจเพียงส่วนเดียวของงาน
4. ข่าวสารที่จำเป็นต้องใช้ในการวินิจฉัยสั่งการแต่ละปัญหานั้น **คงได้เพียงส่วนน้อยของข่าวสารทั้งหมด**
5. **ค่าใช้จ่าย**ในการ**จัดหาข่าวสารเพิ่มเติม**
6. ข่าวสารที่เกี่ยวกับ**เหตุการณ์ในอนาคต** ผลกระทบ การคิดระยะไกล



Jessada Denduangboripant

20 กุมภาพันธ์ เวลา 8:42 น. · กรุงเทพมหานคร ·

คำถาม : ตอนเขาจะแช่แบบในภาพเขาทำยังไงหรือครับ

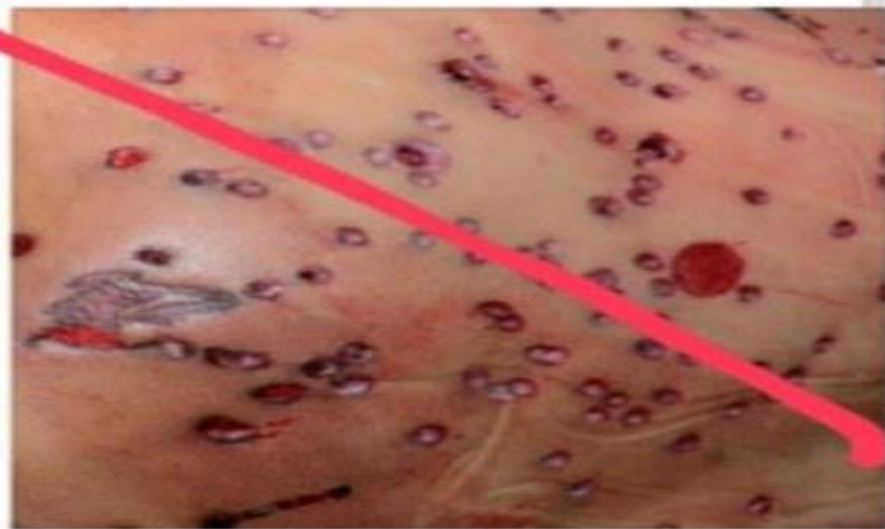
คำตอบ : มันเป็นกระทะมายากล ซ่อนกันสองชั้น ความร้อนโดนกระทะด้านล่างแล้วระบายออกทางครีบริอบปากกระทะ ... วิธีเข้คง่าย ๆ คือ เอาเทอร์โมมิเตอร์ไปจุ่มที่น้ำเลย จะรู้ว่าร้อนจริงหรือเปล่า

~~หันหน้าเฟสใคร ให้พิมพ์คำว่า สาธุ แล้ววันพรุ่งนี้
มีงูมี โชคลาบก้อน โดแบบไม่รู้ตัวเข้ามาหา มี กู
ให้มึงตาย ผมเจอมาแล้ว จริงจริงยิ่งกว่าจริง~~



October 16 at 7:53pm · 🌐

แจ้งเพื่อนๆ เพื่อเป็นอุทาหรณ์เรื่องชาร์จเครื่อง
โทรศัพท์ เนื่องจากเพื่อนผมที่มาเลยส่งภาพมา มีญาติชาร์จ
เครื่องโทรศัพท์ที่คณะเดียวกันเสียบหูฟัง ไฟช็อตตัวเอง
ทำให้เสียชีวิตเมื่อวันที่ 14/10/58
และนี่คือภาพผู้เสียชีวิต



150 Likes · 5 Comments · 4,691 Shares

เทคนิคอันเป็นอุปกรณ์ต่อการวินิจฉัยสั่งการ

<u>ความคิดสร้างสรรค์</u>	<u>ปฏิบัติการวิจัย</u>	<u>การจัดตั้งหน่วยช่วยเหลือทางวิชาการ</u>
ทุกคนมีศักยภาพ / สร้างสรรค์	ศึกษาค้นคว้าหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหานั้น	ช่วยแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาขององค์การ
ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ฝึกฝนได้	แสวงหาข้อเท็จจริงจะต้องกระทำให้ครอบคลุมปัญหาทั้งหมด	รวบรวมข้อมูลและปัญหาที่เกี่ยวข้อง
ความคิดสร้างสรรค์ใช้ได้กับงานทุกระดับ		ระบบการคำนวณด้วยเครื่องอิเล็กทรอนิกส์

ข้อผิดพลาดโดยทั่วไปในการวินิจฉัยสั่งการ

การคิดตัดสินใจโดยมอง
ผลในระยะอันใกล้

การคิดตัดสินใจด้วยวิธี
ง่ายเกินไป

การคิดตัดสินใจโดย
เชื่อถือในประสบการณ์
ของตนเองมากเกินไป

การคิดตัดสินใจไว้ก่อน
ล่วงหน้า

การไม่สนใจที่จะคิด

ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการ

พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิด
คุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด

พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจาย
อำนาจบริหาร

พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติ
ได้

พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า

สรุปบทที่ 7 เทคนิคการบริหาร

การวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจทางการบริหารนั้น ได้มีวิวัฒนาการมาเป็น 3 ระยะ ตั้งแต่ยุคแรกจนถึงยุคปัจจุบัน ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการมีอยู่ทุกระดับของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร แบบของการวินิจฉัยสั่งการ โดยทั่วไปแยกได้เป็น 2 แบบ คือ ใช้สามัญสำนึกกับใช้เหตุผล ส่วนกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ นั้นมีขั้นตอนตามความเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ กัน ซึ่งมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่าจะต้องมีการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดทางเลือก และเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุดในการแก้ปัญหา แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในการวินิจฉัยสั่งการและข้อผิดพลาด โดยทั่วไปในการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งจะต้องนำเอาเทคนิคอื่นเป็นอุปกรณ์ต่อการวินิจฉัยสั่งการเข้ามาช่วยพร้อมทั้ง ใช้ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการที่ดีเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์

คำถามท้ายบทที่ 7

1. การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึงอะไร และได้มีวิวัฒนาการมาอย่างไร
2. ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการควรตกอยู่กับบุคคลระดับใดองค์การ และควรจะใช้แบบของการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะใด จงอธิบายให้เข้าใจ
3. เพราะเหตุใดจึงต้องใช้แรงจูงใจในการบริหารองค์การ