



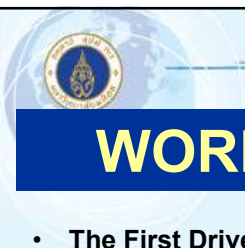
Principle of Administration

หัวข้อ บริหารจัดการสำหรับคนยุคใหม่

คณาจารย์คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

ประธานคณะจัดทำเนื้อหา รศ.ดร.สมบูรณ์ ทิริธรรมวิริย์



WORLD OUT OF BALANCE

- The First Driver: Globalization
- The Second Driver: Demographics / Citizen
- The Third Driver: The New Consumers
- The Fourth Driver: Natural Resources and the Environment
- The Fifth Driver: Regulation and Activism

most likely scenario

Open Borders, Lingering Fears

The Wild Cards

- Global epidemic
- Major wars
- Country Disintegration
- Terrorist Resurgence
- Hacker Hell
- Quantum Leap

Mahidol University Wisdom of the Land



Example Of Italian Value Creation



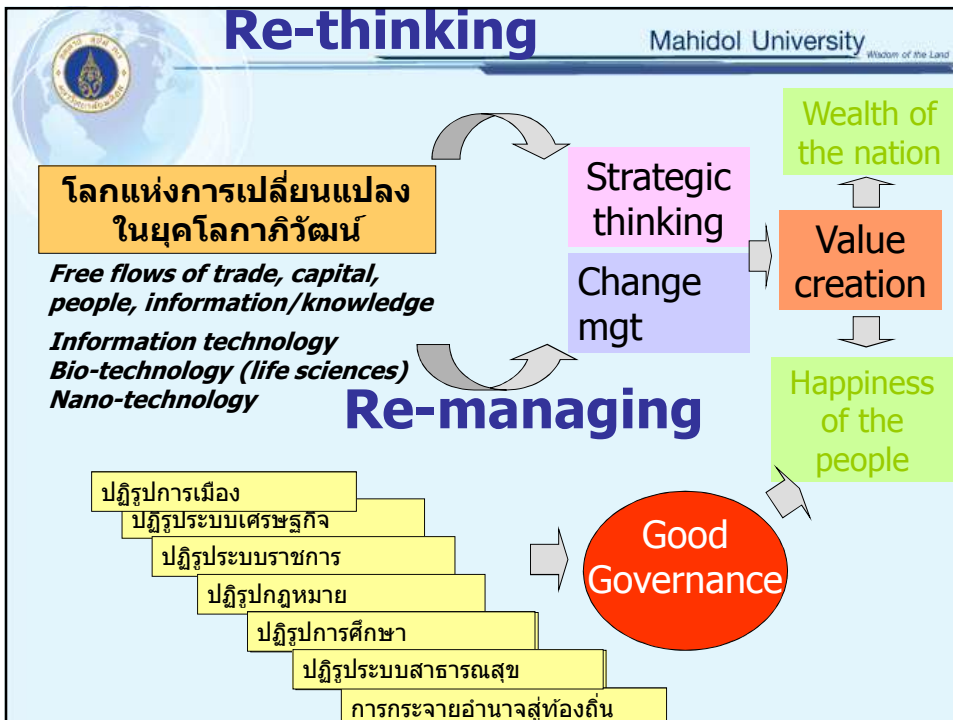
A Poltrona Frau. Chair

- Special Leather
- Carbon Fiber

Design: F. A. Porsche
Ergonomics: University of Monaco

£2,500

Value Creation Management by Italians



Mahidol University Wisdom of the Land

Rethink & Re Do

1 Structure
2 Process
3 Culture
4 Communication (Info)
5 Human Resource

PEOPLE (CUSTOMER)

Global Environment

5

Mahidol University Wisdom of the Land

Management Paradigm Shift

Fragmentation
Subjective
Process
Bureaucracy

Integration
Objective
Result
Customer Centered

6



21ST Century Management

- ❖ **Global Strategist**
- ❖ **Master of Technology**
- ❖ **Consummate Politician**
- ❖ **Leader / Motivator**

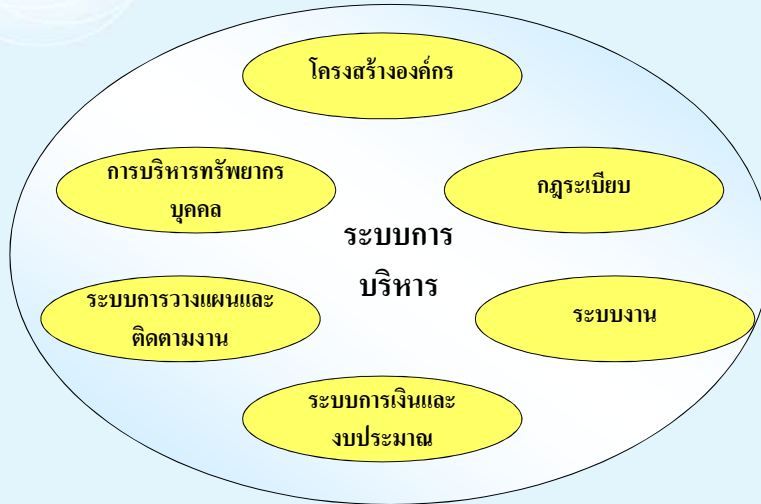


Modern Management Focus

- ❖ **Customer Focus-Customer Satisfaction**
- ❖ **Quality Oriented**
- ❖ **Systematic Work**
- ❖ **Strategic Management**
- ❖ **Rearrange Organization toward Vision**



ภาพรวมของการบริหาร



5 M : Operational Elements

- ❖ Mission
- ❖ Man
- ❖ Money
- ❖ Machine
- ❖ Management



Administration VS Management

ความแตกต่าง

1. เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือการกำหนดนโยบาย (Policy)
2. เป็นการกระทำของนักบริหารในระดับสูงขององค์กร
3. เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการจัดการ เรื่องการเงิน การคลัง องค์กรและบุคลากร
4. เกี่ยวข้องกับการเลือกในเรื่องที่มีความสำคัญกับการอยู่รอด คุณค่า บุคลิกภาพ การเจริญเติบโต และการประสบความสำเร็จสูงสุด”
5. เป็นการมองทั้งเรื่องภายนอกและภายในขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ความสัมพันธ์กับภายนอก และเช่นเดียวกันกับประเด็นต่างๆ ที่เป็นเรื่องภายใน

1. เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นผล
2. เป็นการกระทำของนักบริหารในระดับที่ต่ำลงมา
3. เป็นการทำให้งานสัมฤทธิ์ผลโดยบุคคลหลายๆ คน
4. เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่จำเป็นประจำ
5. เป็นการมองภายในแวดวงภายในที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร



ภาพรวมของพัฒนาการด้านการบริหาร

- ยุคดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก (**Classical Approach**)
- ยุคนีโอคลาสสิกหรือยุคคลาสสิกใหม่ (**Neo-classical Approach**)
- ยุคสมัยใหม่ (**Modern Approach**)

ความเชื่อมโยงของการพัฒนา

ทฤษฎีการบริหาร

พัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร

ระยะที่ 1 การเกิดขึ้นของสำนักคิดแบบดั้งเดิม (Traditional views) อยู่ในช่วงค.ศ. 1880–1930 หรือ เรียกว่าเป็นสำนักคิดแบบคลาสสิก (classical doctrine) ประกอบด้วย กลุ่มแนวคิดหลักที่สำคัญคือ

1. กลุ่มหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management)
2. กลุ่มทฤษฎีการบริหารและการจัดการ (Administrative management theory)
3. กลุ่มตัวแบบระบบราชการ (Bureaucratic Model)

พัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร (ต่อ)

ระยะที่ 2 การปฏิวัติแนวความคิดแบบดั้งเดิม ซึ่งหันมาสนใจพฤติกรรมศาสตร์ และวิทยาการจัดการ (Behavioral Science and management Science revolutions) อยู่ในช่วงค.ศ. 1930–1970 ประกอบด้วย กลุ่มแนวคิดหลักที่สำคัญคือ

1. กลุ่มการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach)
2. กลุ่มแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science)
3. กลุ่มวิทยาการจัดการ (management science)

พัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร (ต่อ)

ระยะที่ 3 หลักการบริหารสมัยใหม่ (Modern organization theory) อยู่ในช่วง ค.ศ. 1970 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน นักหลักการบริหารในยุคนี้ให้ความสำคัญององค์การใน 2 ลักษณะคือ

1. การศึกษาในเชิงระบบ (System approach)
2. การศึกษาองค์การตามสถานการณ์ (Contingency approach)



ยุคแรก Classical Approach

สำนักคิดแบบคลาสสิก



Mahidol University
Wisdom of the Land

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

Federick W.Taylor

Concept

- Efficiency Approach (One Best Way)
- Time and Motion Study
- Piece Rate System



ตัวแบบระบบราชการ (Bureaucracy)

Max Weber – Ideal Type

รูปแบบการใช้อำนาจ (Power)

1. Charismatic domination
2. Traditional domination
3. Legal domination – (legal – rational authority)



การบริหารงานแบบ Weberian Style

- การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น (hierarchy)
- ทำงานโดยยึดความคล้ายคลึงของงานและความเชี่ยวชาญงานตามตำแหน่งหน้าที่ (division of labor)
- การยึดกฎระเบียบข้อบังคับ (rules and regulations)
- การไม่ยึดถือความเป็นส่วนบุคคล (impersonality)
- การทำงานเป็นอาชีพ (career service)
- การแบ่งแยกทั้งเรื่องส่วนตัวและทรัพย์สินของบุคคลจากองค์การ (separation of property and affairs)



หลักการบริหารที่เป็นสากล หน้าที่ของผู้บริหารหรือกระบวนการบริหาร

ของ Gulick
และ Urwick

POSDCORB

P	= Planning
O	= Organizing
S	= Staffing
D	= Directing
Co	= Coordinating
R	= Reporting
B	= Budgeting



วิเคราะห์จุดร่วมแนวคิดสำนักคลาสสิก

1. มุ่งค้นหาประสิทธิภาพ
(The search for efficiency)
2. มุ่งค้นหาหลักการบริหารที่เป็นสากล
(The search for general principles)
3. มุ่งค้นหาโครงสร้างองค์การที่สมบูรณ์ที่สุด
(The search for the perfect organizational structure)



ยุคที่สอง Neo-Classical Approach การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์

Mahidol University Wisdom of the Land



การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach)

แนวความคิด

- ❖ บุคคลในองค์การมีความสำคัญในฐานะเป็นมนุษย์ มิใช่เป็นเพียงเครื่องมือขององค์การ การเข้าใจคนและให้เกียรติในฐานะเป็นมนุษย์ ก่อให้เกิดผลดีแก่องค์การ
- ❖ การทำงานที่เกิดจากความเต็มใจของคน งานมีขึ้นได้ถ้ามีการจูงใจที่ดี
- ❖ องค์การแบบไม่เป็นทางการเป็นพลังแฝงที่มีส่วนช่วยการปฏิบัติดีขึ้นหรือ
เลวลง



การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (ต่อ)

สมมติฐาน

- ❖ พฤติกรรมของคนและกลุ่มในองค์การเป็นผลจากตัวแปรทางสังคมและตัวแปรทางจิตวิทยา
- ❖ ความต้องการของสมาชิกในองค์การไม่จำเป็นต้องขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอไป ถ้าหากมีความขัดแย้งแสดงว่าจำเป็นต้องมีความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์การแน่ แต่ก็สามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้
- ❖ หากองค์การนำเอาวิธีทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น
- ❖ วิธีที่ดีที่สุดในการจัดรูปแบบขององค์การคือ การจัดระเบียบความสัมพันธ์ของคนและกลุ่ม ให้ส่งเสริมความร่วมมือกันในการตัดสินใจภายในองค์การ



การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (ต่อ)

ค่านิยม

ความกลมกลืนระหว่างวัตถุประสงค์ของคนและกลุ่ม จะนำมาซึ่งผลผลิตหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

หน่วยวิเคราะห์

พฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ของคนและกลุ่มในองค์การ



1.Elton Mayo

แนวคิดที่ได้จากการศึกษาทดลองที่ Hawthorne พบว่า

- 1.องค์การทางธุรกิจนอกจากจะเป็นระบบทางเศรษฐกิจและเทคนิค (Technical – economic system) ยังเป็นองค์การทางสังคม (Social system) โดยจะประกอบไปด้วยปทัสถานและบทบาทของบุคคลที่แตกต่างกันไปมาประกอบกันภายใต้องค์การที่เป็นทางการ
- 2.คนงานไม่ได้ถูกจูงใจด้วยสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียวแต่ยังถูกจูงใจด้วยปัจจัยทางจิตวิทยา และสังคมอีกด้วย
- 3.ควรให้ความสำคัญแก่กลุ่มงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal work group) ในองค์การ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อทัศนคติ และผลการปฏิบัติของคนงาน
- 4.ควรมีการปรับปรุงการใช้แบบของผู้นำภายใต้โครงสร้างและอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยคำนึงถึงปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยาด้วย โดยเน้นภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการ



แนวคิดที่ได้จากการศึกษาทดลอง ที่ Hawthorne (ต่อ)

- 5.เน้นความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน (Worker Satisfaction) ของคนงาน โดยเชื่อว่า การทำให้คนงานมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น จะมีส่วนทำให้ผลผลิตของคนงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย
- 6.เน้นความสำคัญของการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างระดับต่างๆในองค์การ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน อันจะเป็นพื้นฐานสำหรับการมีส่วนร่วมของคนงานในองค์การ
- 7.ฝ่ายจัดการนอกจากจะต้องมีทักษะในเรื่องเทคนิคการทำงานแล้ว ควรจำเป็นต้องมีทักษะในเรื่องทางสังคมด้วย
- 8.คนงานจะได้รับการจูงใจในการทำงานหากได้รับการสนองตอบความต้องการในเรื่องจิตใจด้วย



วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของทฤษฎี

ข้อดี

- 1.ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบ
- 2.คำนึงถึงปัจจัยสังคมและจิตวิทยาของพนักงานทั้งในองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ข้อเสีย

- 1.คำนึงถึงเฉพาะปัจจัยการบริหารงานภายในองค์กรเท่านั้น
- 2.มีการควบคุมพนักงานด้านความคิดเหมือนทฤษฎีเครื่องจักรที่ควบคุมงาน



2.Douglas Mc Gregor

ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร 2 แนวทาง คือ

Theory X – Theory Y

Theory X

1. ปกตินุษย์มีนิสัยไม่ชอบทำงาน
2. ต้องใช้วิธีบังคับควบคุม ลงโทษ
3. ชอบหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบ
4. เหนื่อยท้อง่ายแต่อยากมั่นคง

Theory Y

1. ปกตินุษย์มีนิสัยชอบการทำงาน
2. ควรใช้วิธีควบคุมตนเอง (Self Control)
3. ชอบเรียนรู้ และแสวงหาความรับผิดชอบต่างๆ หากจัดสภาพเงื่อนไขที่เหมาะสม
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. หากเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์จะพอใจที่ทำงาน

Mahidol University Wisdom of the Land

3. Abraham H. Maslow

นำเสนอ Motivation Theory คือ Hierachy of Needs



A pyramid diagram representing Maslow's Hierarchy of Needs, divided into five horizontal levels. From top to bottom, the levels are: Self Actualization Need, Esteem Need, Social Need, Security Need, and Physical Need.

Self Actualization Need
Esteem Need
Social Need
Security Need
Physical Need

Mahidol University Wisdom of the Land

Behavioral approach to Management

Assumption

-People are social and self actualizing

Foundation in the behavioral to management

- 1.Hawthorne studies (Elton Mayo)
- 2.Theory of Human needs (Maslow)
- 3.Theory X-Y (Douaglas Mcgregor)
- 4.Personality and organization (Argyris)



ยุคที่สาม Modern Approach ยุคสมัยใหม่



Quantitative approaches to management

Assumption

-Mathematical techniques can be used to improve managerial decision making and problem solving

Elements of the quantitative approach

- 1.Focus on decision making
- 2.Use of “economic” such as costs, revenues and return on investment
- 3.Use of mathematical models, following sophisticated rules and formulas
- 4.Use of computers, allowing for quick processing of large amounts of data




Mahidol University
Wisdom of the Land

เทคนิคบางประการของ Quantitative approaches

- เทคนิคพยากรณ์ (Forecasting)
- ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision Theory)
- ตัวแบบสินค้าคงคลัง (Inventory Model)
- โปรแกรมเชิงเส้น (Linear Programming)
- แบบจำลองสถานการณ์ (Simulation)
- ทฤษฎีการเรียงลำดับ (Queuing Theory)
- ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับเครือข่าย (Networking - Theory)
- การวิเคราะห์มาร์คอฟ (Markov analysis)
- เทคนิคเดลฟี (Delphi Technique)

etc.



Mahidol University
Wisdom of the Land

Modern Approaches to Management

Assumption

- People are complex and variable
- Multiple and varied needs that can change over time
- Capabilities that can be developed over time

Key foundations

- 1.The system view
- 2.Contingency Thinking



Mahidol University Wisdom of the Land

Recent Trends in Management Thinking

1.The Quality Commitment

Quality is a degree of excellence, often defined in management terms as the ability to meet customer needs 100 percent of the time



Mahidol University Wisdom of the Land

Recent Trends in Management Thinking (ต่อ)

2.Lessons of Japanese Management (Theory Z)

In an organization operating on theory Z principles, one would expect to find

- a long term employment philosophy
- slower promotions and lateral job movement
- emphasis on career planning and development
- consensus decision making
- concern for employee involvement



Recent Trends in Management Thinking (ต่อ)

3. Performance Excellence

8 Attributes of Performance Excellence

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action)
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer)
3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship)
4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people)



Recent Trends in Management Thinking (ต่อ)

5. สัมผัสงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands – on and value driven)
6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและต่อเนื่อง (sticking to the knitting)
7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกมีจำนวนจำกัด (simple form and lean staff)
8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose – tight properties)



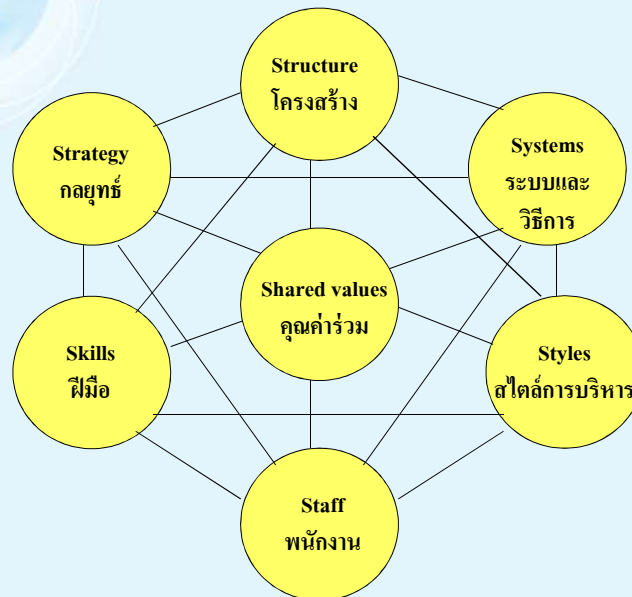
ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S

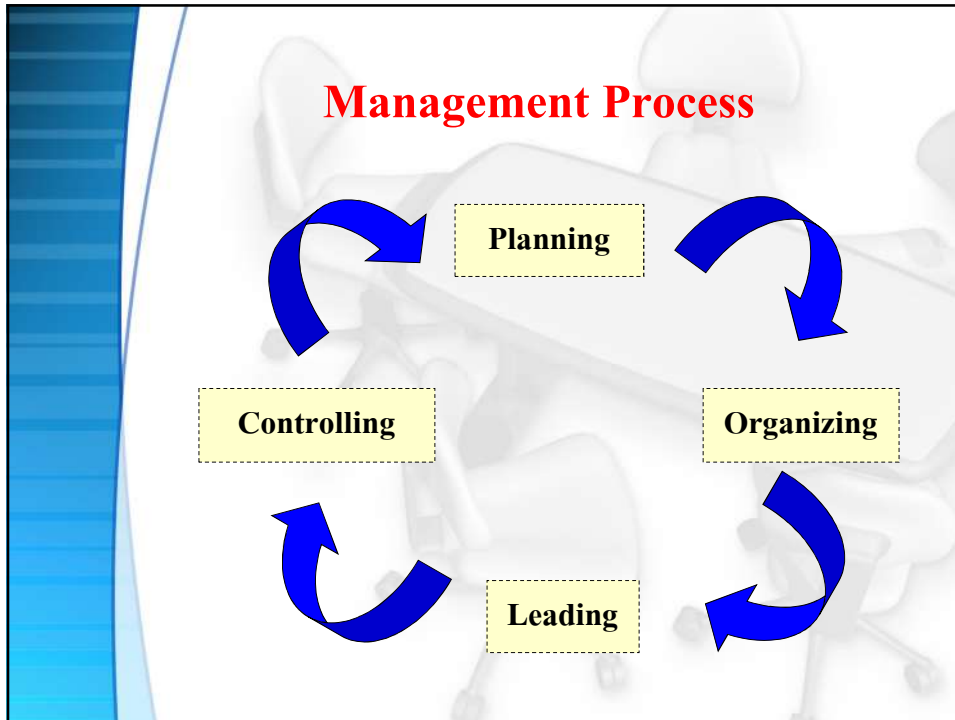
กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ

โครงสร้างพื้นฐาน 7-s	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร
1. โครงสร้าง	7 รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกมีจำนวนจำกัด
2. กลยุทธ์	2 มีความใกล้ชิดกับลูกค้า 6 ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและต่อเนื่อง
3. คนหรือพนักงาน	3 มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ 4 เพื่อผลิตผลโดยอาศัยพนักงาน
4. สไตล์การบริหาร	5 สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
5. ระบบและวิธีการ	1 มุ่งเน้นการปฏิบัติ
6. คุณค่าร่วม	5 ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
7. ฝีมือ	8 เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน



In search of Excellence



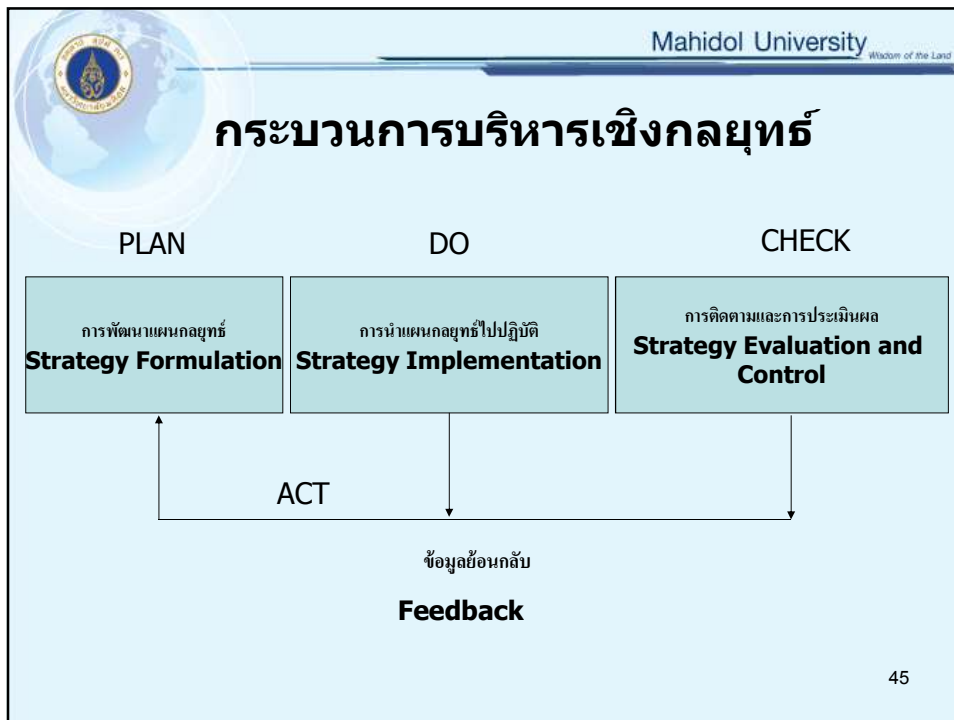


Mahidol University Wisdom of the Land



การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management

คณาจารย์คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์



- Mahidol University Wisdom of the Land
- ## แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- What business are you in?
 - Where do you want to go?
 - Factor of Environment
 - Resources allocation
 - Achievement of objective
- 46



หลักสำคัญของการทำแผนกลยุทธ์

- เป็นการมองภาพในอนาคตระยะยาว
- การกำหนดทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ทิศทางที่กำหนดขึ้นต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
- การมีส่วนร่วมและความถูกต้องของข้อมูลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง
- **ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงาน**

47



กระบวนการสร้างแผนกลยุทธ์

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (ร่าง)
2. การกำหนดพันธกิจ (พันธกิจสมมติ)
3. การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก
4. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)**
5. การยกร่างกลยุทธ์
6. การทำประชาพิจารณ์และการสื่อสารวิสัยทัศน์

48



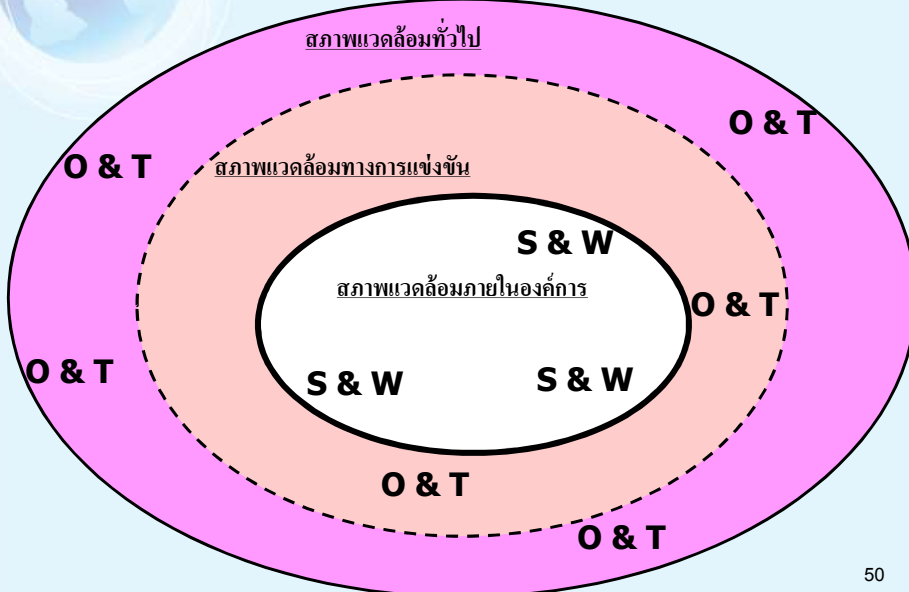
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis

- สภาพแวดล้อมภายใน
 - ตัวเราทำได้ดีกว่าคู่แข่ง = **S**trength
 - ตัวเราทำได้ไม่ดีเท่าคู่แข่ง = **W**eakness
- สภาพแวดล้อมภายนอก
 - เหตุการณ์ภายนอกเป็นโอกาสต่อการทำงาน = **O**pportunity
 - เหตุการณ์ภายนอกเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน = **T**hreat

49



ลำดับชั้นสภาพแวดล้อม



50



ทิศทางการมองสภาพแวดล้อม

- การมองจากข้างนอก เข้าสู่ข้างใน (**outside in**)
 - องค์กรอยู่ในสิ่งแวดล้อมอย่างไรและมีผลกระทบต่อองค์กร
 - การมองหาสิ่งที่เป็น โอกาส(Opportunity) และ อุปสรรค(Threat)
 - Five Forces analysis และ SLEPT analysis

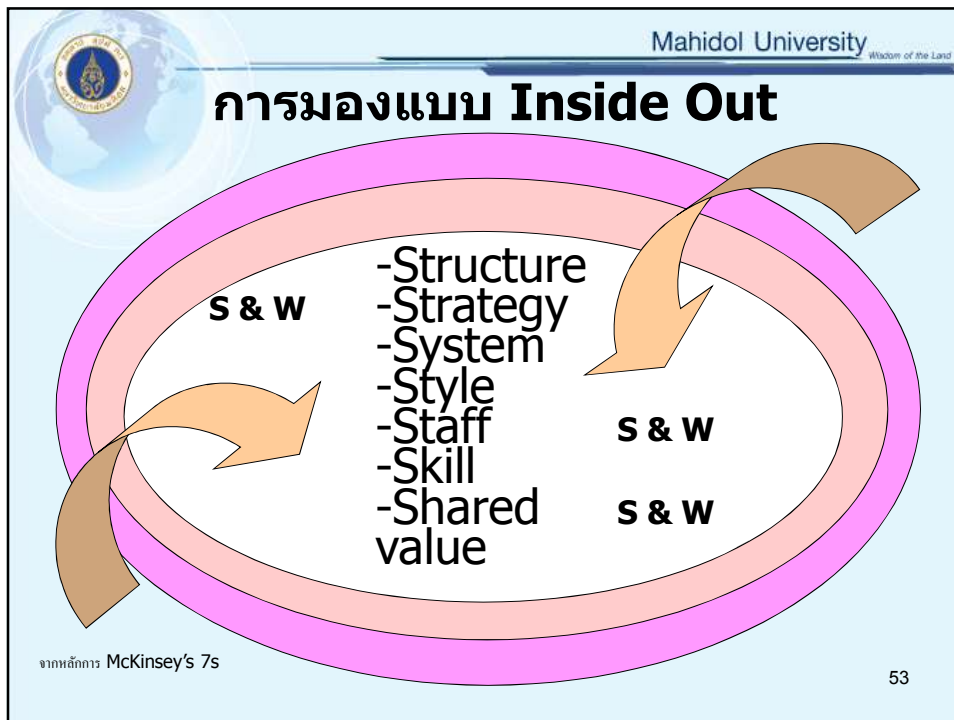
51



ทิศทางการมองสภาพแวดล้อม (ต่อ)

- การมองจากข้างใน ออกสู่ภายนอก (**inside out**)
 - หาความสามารถหลักขององค์กร
 - การมองหาสิ่งที่เป็น จุดแข็ง(Strength) และ จุดอ่อน (Weakness)
 - Mckinsey's 7s

52



- Mahidol University
Wisdom of the Land
- ## สภาพแวดล้อมภายใน: McKinsey's 7s
- Structure (ความเหมาะสมของ โครงสร้างของสายงาน ลักษณะการจัดกลุ่มงาน โครงสร้างพื้นฐาน)
 - Strategy (ความชัดเจนในการวางกลยุทธ์ของหน่วยงาน, แผนการในการพัฒนาการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากร)
 - Systems (การประสานงานอย่างเป็นระบบ, การประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ, การมีคู่มือการทำงาน, การนำระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงาน)
- 54



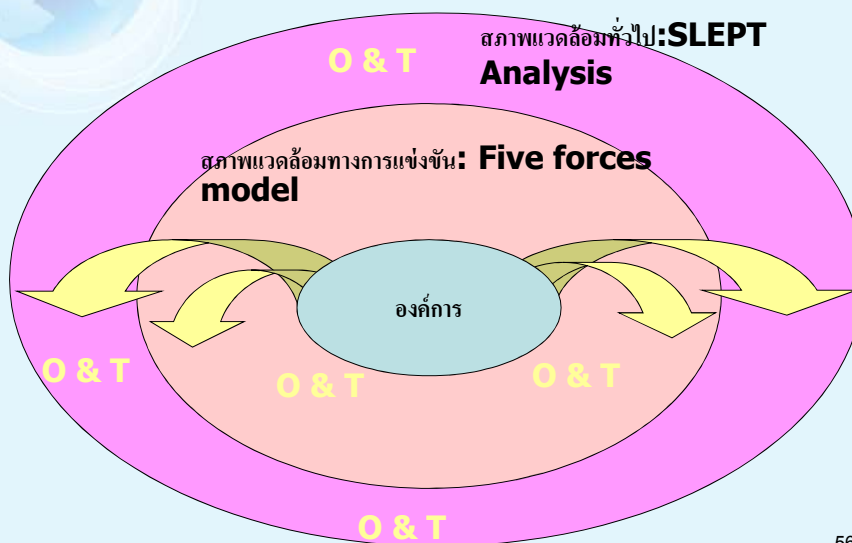
สภาพแวดล้อมภายใน: McKinsey's 7s

- Style (รูปแบบการบริหารงาน, พฤติกรรมภาวะผู้นำ, การสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน)
- Staff (ความเพียงพอของบุคลากร, ความเข้าใจของบุคลากรต่อบทบาทหน้าที่, การทำงานเป็นทีม, สมรรถนะบุคลากร)
- Skills (ทักษะขององค์กร, ความคิดสร้างสรรค์)
- Shared Value (วัฒนธรรมองค์กร, ความเชื่อมั่นต่อองค์กรและหน่วยงานของบุคลากร)

55



การมองแบบ Outside In



56

Mahidol University Wisdom of the Land

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน: Competitive Environment

Five Forces Model (Michael E. Porter)

57

Mahidol University Wisdom of the Land

สภาพแวดล้อมทั่วไป: General Environment

SLEPT Analysis

- สภาพสังคมซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับจำนวนประชากร วัฒนธรรม สภาพสิ่งแวดล้อม กระแสสังคม (**S**ocial)
- ความชัดเจนของนโยบาย ความเหมาะสมของกฎเกณฑ์ (**L**aw & **P**olicy)
- สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณของหน่วยงาน (**E**conomic)
- วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร และ ความเกี่ยวข้องของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (**P**olitical)
- ผลของความเจริญทางเทคโนโลยีและระบบ IT ที่มีต่อการดำเนินงาน (**T**echnology)

58





ลักษณะกลยุทธ์ที่ดี 10 ประการ

1. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่จะบรรลุถึงได้
2. นโยบาย ตลอดจนวิธีการในทางปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้น ครอบคลุมทุกๆ เป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. กลยุทธ์ที่พัฒนาได้ใช้ประโยชน์จาก "โอกาส"
4. กลยุทธ์ที่พัฒนาได้กำหนดขึ้นเหมาะสมกับการปรับตัวกับความเสี่ยง หรืออุปสรรคภายนอก
5. เป้าหมาย วิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายเหมาะสมกับจังหวะและสถานการณ์

61



ลักษณะกลยุทธ์ที่ดี 10 ประการ

6. เป้าหมาย วิธีการ มีความเหมาะสมกับกำลังความสามารถหลัก
7. เป้าหมาย วิธีการ มีความเหมาะสมกับ จุดแข็ง และ แนวโน้มความน่าสนใจในอุตสาหกรรม
8. เป้าหมาย วิธีการ มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของผู้นำองค์กร ตลอดจนผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ
9. ผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ และผู้ปฏิบัติที่สำคัญมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วิธีการ
10. โครงสร้างการจัดการ และการบริหารมีการปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

62

ตัวอย่างแผนกลยุทธ์

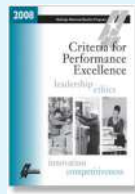
Mahidol University Wisdom of the Land

Strategy Map	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiatives)
<p>การเพิ่มขึ้นของรายได้</p> <p>รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม</p> <p>การแสวงหาลูกค้าใหม่</p> <p>การบริการที่ดี ราคาเหมาะสม</p> <p>กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว กระบวนการผลิตที่ดี</p> <p>ทักษะของพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่ / รายได้ทั้งหมด	10%	15%	
	การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	- ออก promotion ใหม่ - เพิ่มบริการที่หลากหลาย
	การบริการที่ดี	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า ความเร็วในการให้บริการ	ไม่เกิน 20% ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 15% ไม่เกิน 50 นาที	- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ - จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
	การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	- นำระบบ Bar-code มาใช้
	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อปี อัตราการเข้าออก	7 วัน 15%	10 วัน 10%	- จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง - จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์





เกณฑ์การประเมินความเป็นเลิศขององค์กร



Baldrige Excellence Framework

แนวคิดบัลดริค
(Baldrige Excellence Framework: BEF)



ความเป็นมา

- ประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญภายใต้กรอบแนวคิดบาลดริค (Baldrige Excellence Framework: BEF) เพื่อเป็นเกณฑ์การประเมินความเป็นเลิศขององค์กร

โดยกรอบแนวคิดได้อธิบายถึงหลักการประเมิน

ซึ่งเสนอกรอบแนวคิดการประเมิน เน้นประเมินตามหลักการบริหารเจ็ดหลัก ซึ่งพิจารณาจากหลักการบริหารที่มีมา และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลากหลายช่วงตอน โดยพิสูจน์ถึงการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีที่มาจากสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ



- (The National Institute of Standards and Technology: NIST) ซึ่งเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงพาณิชย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Commerce) โดย NIST เป็นหน่วยงานสำคัญระดับประเทศที่มีประวัติอันทรงคุณค่าต่อการพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งเป็นต้นกำเนิด Baldrige Excellence Framework: BEF

Mahidol University
Wisdom of the Land



แนวคิดการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ผู้ประเมินพิจารณาการประเมินบนพื้นฐาน
กระบวนการดังต่อไปนี้

ADLI

3 Concepts

Mahidol University
Wisdom of the Land

แนวคิดการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ADLI

Approach = มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

↓

Deployment = กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีการนำไปใช้ รวมทั้งถ่ายทอดไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

↓

Learning = องค์กรมีกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ มีการเรียนรู้ รวมทั้งการคิดค้นนวัตกรรมการบริหาร

↓

Integration = ผลการดำเนินการของกระบวนการสามารถเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่สำคัญ

3 Concepts

Systematic

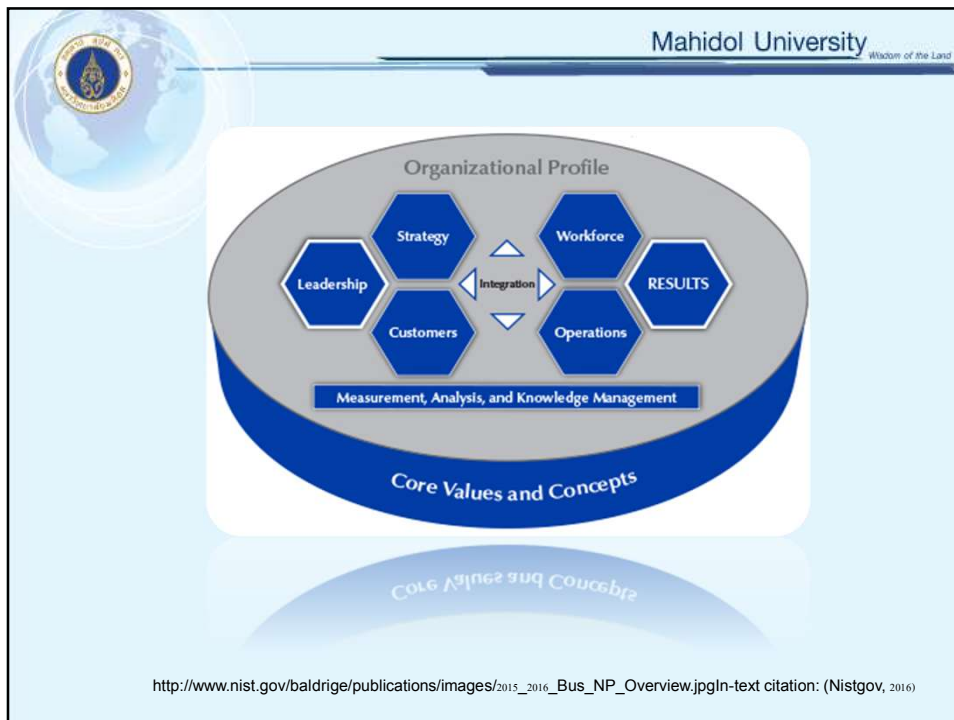
- ความเป็นระบบของกระบวนการต่างๆ ของส่วนงานที่ทำให้สามารถดำเนินการไปได้ อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

Sustainable

- การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนงาน

Measurable

- การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษา เที่ยบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



Mahidol University Wisdom of the Land

Assignment

- จัดกลุ่มวิเคราะห์ SWOT Analysis
- โดย Unit of Analysis คือ อาจารย์ผู้บรรยายจะเป็นผู้มอบหมาย