

สารบัญ

บทที่ 1

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ	15
ความหมายขององค์การ	15
ลักษณะขององค์การ	16
การจำแนกประเภทขององค์การ	17
วัตถุประสงค์ขององค์การ	18
วัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจ	19
การกำหนดเป้าหมายขององค์การธุรกิจ	20
ความจำเป็นของการมีองค์การ	22
องค์การอรรูปนัย	22
สรุปท้ายบท	24
กิจกรรมท้ายบทที่ 1	25

บทที่ 2

ทฤษฎีองค์การ	27
แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ	27
ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม	28
ทฤษฎีองค์การของอองรี ฟาโยล	28
ทฤษฎีองค์การของแมกซ์ เวเบอร์	30
ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่	31
ทฤษฎีหมดเชื่อมโยงของเรนชิส ไลเคิร์ต	32
องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่	33
ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน	34
ทฤษฎีองค์การของบาร์นาร์ด	34
ทฤษฎีองค์การของวินเนอร์	35
ทฤษฎีองค์การของเบอร์ทอลล์แลนไฟฟ์	37
ลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน	37
องค์กรอัจฉริยะ	38
สรุปท้ายบท	39
กิจกรรมท้ายบทที่ 2	40

บทที่ 3

การเปลี่ยนแปลงองค์การ	42
วัฒนธรรมองค์การ	42
ลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	44

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	44
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ	45
วัฒนธรรมเน้นผลงาน	46
รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์การ	46
รูปแบบการขยายตัวขององค์การ	48
การประเมินองค์การเพื่อการปรับปรุง	49
ช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงองค์การ	49
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	50
กลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์การ	50
การพัฒนาองค์การ	51
ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ	51
หลักการพัฒนาองค์การ	52
วิธีการพัฒนาองค์การ	52
การรื้อปรับระบบ	54
สรุปท้ายบท	55
กิจกรรมท้ายบทที่ 3	56

บทที่ 4

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ	58
ความสำเร็จขององค์การ	58
ความหมายของการจัดการกับการบริหาร	59
การจัดการในฐานะศาสตร์แขนงหนึ่ง	60
การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์	60
ทรัพยากรในการบริหาร	61
ประเภทของระบบบริหาร	62
แนวความคิดของการจัดการ	63
พัฒนาการของการจัดการ	63
การจัดการในระยะเริ่มต้น	64
การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์	65
การจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์	66
การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์	67
การจัดการเชิงสถานการณ์	68
การพัฒนาการของการจัดการของ มสธ.	68
กระบวนการจัดการ	69
กระบวนการจัดการของอองรี ฟาโยล	70

กระบวนการจัดการของกุ๊กและเออร์วิก	70
กระบวนการจัดการของคูนตซ์	71
กระบวนการจัดการของเออร์เนสต์ เดล	71
กระบวนการจัดการตามแนวความคิดปัจจุบัน	71
กระบวนการบริหารของเดมิง	72
ผู้บริหารและหน้าที่ความรับผิดชอบ	72
ลักษณะของผู้บริหารหรือผู้จัดการ	74
ทักษะของผู้จัดการ	75
สรุปท้ายบท	76
กิจกรรมท้ายบทที่ 4	77

บทที่ 5

การวางแผน	79
ความหมายของการวางแผน	79
ความสำคัญของแผน	80
วิสัยทัศน์ขององค์การ	80
ลักษณะของแผนที่ดี	81
ประเภทของการวางแผน	82
ปฏิทินปฏิบัติงาน	84
ผู้รับผิดชอบในการวางแผน	84
ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการวางแผน	86
กระบวนการวางแผน	86
ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผน	88
การหาข้อมูลเพื่อการวางแผนทางธุรกิจ	89
กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ	89
การวางแผนโดยทีมผู้บริหาร	90
การวางแผนโดยใช้ข้อมูลจากพนักงานขาย	90
การวางแผนโดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ซื้อ	90
การวางแผนโดยใช้สถิติ	91
การเขียนแผนธุรกิจ	92
นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการ	94
ส่วนประกอบของโครงการทั่วไป	95
ตัวอย่างโครงการและแบบฟอร์มโครงการต่างๆ	96
สรุปท้ายบท	103
กิจกรรมท้ายบทที่ 5	104

บทที่ 6

การจัดองค์การ	107
ความสำคัญของการจัดองค์การ	108
หลักการจัดองค์การ	108
การกำหนดหน้าที่การงาน	109
การแบ่งงาน	109
หน่วยงานสำคัญขององค์การ	109
สายการบังคับบัญชา	110
อำนาจการบังคับบัญชา	110
ช่วงการควบคุม	111
เอกภาพในการบังคับบัญชา	112
แผนภูมิองค์การ	112
สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดองค์การ	114
ขั้นตอนการจัดองค์การ	114
การจัดองค์การธุรกิจ	115
ประเภทของธุรกิจ	115
รูปแบบขององค์การธุรกิจ	115
โครงสร้างขององค์การธุรกิจทั่วไป	117
โครงสร้างของห้างหุ้นส่วน	119
โครงสร้างของบริษัทจำกัด	119
รูปแบบโครงสร้างขององค์การ	120
โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก	120
โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา	121
โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ	122
โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์	123
โครงสร้างองค์การแบบสูงและแบบกว้าง	124
การจัดแผนงานหรือกลุ่มงาน	124
ตัวอย่างการจัดแผนงาน	127
สรุปท้ายบท	131
กิจกรรมท้ายบทที่ 6	132

บทที่ 7

การจัดการงานบุคคล	135
ระบบการจัดการงานบุคคล	135
ระบบคุณธรรม	135
ระบบอุปถัมภ์	137

	การพยากรณ์ความต้องการบุคคล	137
	การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันด้านบุคคล	138
	กระบวนการของการจัดการงานบุคคล	138
	การวางแผนบุคลากร	139
	การสรรหาและคัดเลือก	145
	การธำรงรักษานักวิชาการ	149
	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	150
	การพัฒนาบุคลากร	156
	การให้พ้นจากงาน	158
	สรุปท้ายบท	161
	กิจกรรมท้ายบทที่ 7	163
บทที่ 8	การอำนวยความสะดวก	165
	การตัดสินใจ	166
	การสั่งการหรือการมอบหมายงาน	169
	การจูงใจ	170
	การจูงใจตามแนวความคิดของเทย์เลอร์	170
	การจูงใจตามแนวความคิดของมาสโลว์	171
	การจูงใจตามแนวความคิดของเฮิร์ชเบิร์ก	174
	การจูงใจตามแนวความคิดของแมกเกรเกอร์	175
	การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์	177
	การสร้างขวัญในการทำงาน	178
	การประสานงาน	180
	การสื่อสาร	182
	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	184
	ค่านิยมหลักและแนวคิดของ TQA	185
	กระบวนการบัลลังก์จริณ	186
	สรุปท้ายบท	186
	กิจกรรมท้ายบทที่ 8	188
บทที่ 9	การควบคุมงาน	190
	ความมุ่งหมายของการควบคุม	191
	สิ่งสำคัญของการบริหารที่ต้องควบคุม	191
	ประโยชน์ที่จะได้รับการควบคุม	192
	หลักในการควบคุมที่ดี 10 ประการ	193

การวางแผนกับการควบคุม	194
กระบวนการควบคุม	195
เทคนิคการควบคุม	197
การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	198
การรายงานและการวิเคราะห์รายงาน	199
การสังเกตการณ์หรือการตรวจงาน	200
การตรวจสอบภายใน	200
แผนภูมิแกนต์หรือแผนภูมิแท่ง	201
การควบคุมงานแบบเฟิร์ต	201
การควบคุมงานแบบซีพีเอ็ม	204
การวิเคราะห์จุดคั่นพุน	204
ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง	206
ระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม	207
งบประมาณระบบพีพีบีเอส	208
งบประมาณฐานศูนย์	210
งบประมาณแบบเน้นผลงาน	211
สรุปท้ายบท	214
กิจกรรมท้ายบทที่ 9	215

บทที่ 10

ภาวะผู้นำกับการจัดการ	218
ความหมายของภาวะผู้นำ	218
ความหมายของผู้นำ	219
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	220
แบบของภาวะผู้นำ	221
แบบของภาวะผู้นำตามแนวความคิดดั้งเดิม	221
แบบของภาวะผู้นำตามแนวความคิดสมัยใหม่	224
ผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์	229
สถานการณ์กับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ	229
ประสิทธิภาพของผู้นำ	231
สรุปท้ายบท	231
กิจกรรมท้ายบทที่ 10	232

บทที่ 11

การทำงานเป็นทีม	235
ความหมายของทีมงาน	235
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	236

การสร้างทีมงาน	237
วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงาน	237
วิธีการสร้างทีมงาน	237
การบริหารทีมงาน	238
หลักการ	238
วิธีการบริหารทีมงาน	238
บทบาทของทีมงาน	240
บทบาทของสมาชิกทีมงาน	240
บทบาทของผู้นำทีมงาน	240
การประเมินผลทีมงาน	241
การประเมินผลงานโดยรวมของทีมงาน	241
การประเมินสมาชิกทีมงาน	241
วิธีการประเมิน	241
การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง	244
สารสนเทศระดับทีมงาน	245
สรุปท้ายบท	246
กิจกรรมท้ายบทที่ 11	247
บทที่ 12	การบริหารความขัดแย้ง 249
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	249
สภาพของความขัดแย้ง	250
ประเภทของความขัดแย้งในองค์การ	250
สาเหตุของความขัดแย้ง	251
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง	251
หน้าตาใจฮารี	252
การพัฒนาความสัมพันธ์	253
ผลกระทบของความขัดแย้ง	254
ผลเสียต่อองค์การ	254
ผลดีต่อองค์การ	254
การบริหารความขัดแย้ง	255
หลักสำคัญในการบริหารความขัดแย้ง	255
วิธีบริหารความขัดแย้ง	255
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง	257
การสร้างความขัดแย้ง	260
สถานการณ์ที่ควรสร้างความขัดแย้ง	260

วิธีสร้างความขัดแย้ง	261
พฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง	261
พฤติกรรมสืบเนื่องจากความขัดแย้ง	261
แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง	262
สรุปท้ายบท	262
กิจกรรมท้ายบทที่ 12	263
บทที่ 13	265
แนวคิดการบริหารสมัยใหม่	265
ตัวชี้วัด (KPI)	265
กระบวนการประเมินผลองค์การ	266
ความสำคัญของการประเมินผล	266
หลักการและแนวคิดในการประเมินผล	267
กระบวนการของเคพีไอ	267
การจัดทำตัวชี้วัด	271
จำนวนของตัวชี้วัด	272
การกำหนดตัวชี้วัดระดับทีมงานและบุคคล	272
ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี	273
คุณภาพของตัวชี้วัด	273
รายละเอียดของตัวชี้วัด	274
บาลานซ์สกอ์การ์ด (BSC)	275
แนวคิดพื้นฐานของบาลานซ์สกอ์การ์ด	276
กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอ์การ์ด	278
การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของบาลานซ์สกอ์การ์ด	279
ข้อควรระวังในการจัดทำบาลานซ์สกอ์การ์ด	281
เบนช์มาร์กิง (Benchmarking)	282
ความหมายของเบนช์มาร์กิง	282
ขอบเขตของการทำเบนช์มาร์กิง	283
ประเภทของเบนช์มาร์กิง	283
แนวทางการทำเบนช์มาร์กิง	284
การเตรียมความพร้อมในการทำเบนช์มาร์กิง	284
การสร้างทีมเบนช์มาร์กิง	284
รูปแบบการทำเบนช์มาร์กิง	285
รายละเอียดของกระบวนการเบนช์มาร์กิง	285
ซิกซ์ซิกมา (Six Sigma)	289
หลักการสำคัญของซิกซ์ซิกมา	291

กระบวนการซิกซ์ซิกมา	291
การวิเคราะห์ข้อมูล	291
บุคลากรในโครงการซิกซ์ซิกมา	292
ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)	292
ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	293
ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	294
การรื้อปรับระบบ (Reengineering)	294
ความหมายของการรื้อปรับระบบ	295
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	297
บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ	297
ผู้มีหน้าที่ทำการรื้อปรับระบบ	298
เป้าหมายของการรื้อปรับระบบ	299
การออกแบบกระบวนการ	300
การลงมือรื้อปรับระบบ	300
ความล้มเหลวของการรื้อปรับระบบ	301
อุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิภาพสูง	302
ทฤษฎี Z	303
การบริหารแบบญี่ปุ่น	303
การบริหารแบบอเมริกัน	304
แนวคิดการบริหารแบบทฤษฎี Z	305
กลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC)	306
อุดมการณ์และจุดมุ่งหมาย	306
หลักการของกลุ่มควบคุมคุณภาพ	307
วิธีการก่อตั้งกลุ่ม	307
การดำเนินกิจกรรม	308
เครื่องมือ 7 อย่างของกลุ่มควบคุมคุณภาพ	311
การควบคุมคุณภาพรวม (TQC)	316
การบริหารคุณภาพรวม (TQM)	318
ทีมบริหารคุณภาพ (QM Team)	319
หน้าที่ของทีมบริหารคุณภาพ	319
การทำงานของทีมบริหารคุณภาพ	320
กิจกรรมส่งเสริมในระดับต่างๆ	321
การปรับปรุงระบบและวิธีทำงานโดยพนักงานระดับต้นแบบญี่ปุ่น	322
กลุ่มควบคุมคุณภาพ	322

ระบบการเสนอแนะ	322
การลงใจให้พนักงานเขียนข้อเสนอแนะ	324
กิจกรรม 5 ส.	324
ระบบการให้รางวัลพนักงานดีเด่น	327
การปรับปรุงคุณภาพชีวิตและกิจกรรมสังคม	328
การรักษาความปลอดภัยในการทำงาน	328
การบริหารเวลา	328
ความสำคัญของเวลา	328
การวางแผนการใช้เวลา	329
การกำหนดเป้าหมาย	329
การจัดกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย	329
เทคนิคการบริหารเวลา	330
ไคเซ็น (Kaizen)	333
ไคเซ็นกับการบริหาร	334
ไคเซ็นกับกลุ่มควบคุมคุณภาพ	335
ไคเซ็นกับการควบคุมคุณภาพรวม	336
ไคเซ็นกับระบบการเสนอแนะ	336
ไคเซ็นกับกระบวนการ	337
การวิเคราะห์สวอต (SWOT)	338
การบำรุงรักษาทีวิล (TPM)	339
ความเป็นเลิศทางการบริหารของบริษัทอเมริกันชั้นนำ	340
ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)	343
ลักษณะระบบสารสนเทศ	344
ความจำเป็นของระบบสารสนเทศ	344
ระดับสารสนเทศในองค์กร	345
งานคลังข้อมูล	346
แหล่งข้อมูลหรือสารสนเทศ	346
วิวัฒนาการของระบบสารสนเทศ	346
เครือข่ายของสารสนเทศ	347
ศูนย์ประสานงานกลาง	348
การดำเนินงานของศูนย์สารสนเทศ	348
ศูนย์ประสานงานและปฏิบัติการของระบบสารสนเทศ	349
คอมพิวเตอร์กับระบบสารสนเทศ	350
ระบบสารสนเทศของผู้บริหาร	352

๔๔๔	ปัญหาจากสภาพระบบสารสนเทศในปัจจุบัน	352
๔๔๕	การเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ในการบริหาร	353
๔๔๖	สรุปท้ายบท	356
๔๔๗	กิจกรรมท้ายบทที่ 13	357

บทที่ 14

การจัดการระหว่างประเทศ 362

ความหมายของการจัดการระหว่างประเทศ 362

หลักการจัดการด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ 363

ความจำเป็นที่ต้องมีการติดต่อค้าขายระหว่างประเทศ 363

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจระหว่างประเทศ 364

องค์ประกอบที่ต้องพิจารณาในการค้าระหว่างประเทศ 365

ความยุ่งยากในการค้าระหว่างประเทศ 366

นโยบายการค้าระหว่างประเทศ (ทฤษฎี) นธิคม์ 367

ดุลการค้าระหว่างประเทศ 368

เงื่อนไขในการส่งสินค้าระหว่างประเทศ 369

กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ 369

การส่งออกสินค้า 369

การให้สิทธิและสัญญาต่างๆ 370

การลงทุนระหว่างประเทศ 370

การลงทุนโดยการร่วมทุน 370

การร่วมมือระดับโลก 370

กลยุทธ์การขยายตลาดระหว่างประเทศ 371

การควบกิจการ 371

การซื้อกิจการ 371

การเข้าครอบครองกิจการ 372

พันธมิตรทางธุรกิจ 372

การจัดองค์การระหว่างประเทศ 372

สรุปท้ายบท 374

กิจกรรมท้ายบทที่ 14 375

ภาคผนวก

377

เฉลยกิจกรรมที่ 1 ของทุกบท 377

เชิงอรรถ

378

บรรณานุกรม

383