

BUSINESS

== ทักษะ ==

การบริหาร

BUSINESS

== ทักษะ ==

การบริหาร

คำถาม

หนังสือ “ทักษะการบริหาร” เล่มนี้ประกอบด้วยมุมมองต่าง ๆ ในด้านการบริหาร ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องน่าสนใจทั้งสิ้น หลายคนคงคิดว่า การบริหารก็คือการใช้อำนาจในการออกคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ได้คิดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาคือคน ซึ่งประกอบด้วยความรู้สึก การบริหารนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องศึกษาการบริหารมาก่อน และประยุกต์ใช้หลักการบริหารที่ถูกต้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

องค์การจะเจริญเติบโตได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้น ๆ มีผู้บริหารที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้จักบริหารคนอย่างฉลาด

หนังสือเล่มนี้จะให้ความรู้ทางด้านการบริหารในมุมมองต่าง ๆ หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เขียนขึ้น

จากทฤษฎีแต่เพียงอย่างเดียว แต่ได้นำเอา
ประสบการณ์มากล่าวถึงด้วย ผู้เรียบเรียงจึง
มั่นใจว่าท่านผู้อ่านจะได้รับประโยชน์จาก
หนังสือเล่มนี้อย่างแน่นอน

ดร.ชาญชัย อาจินสมาจาร

สารบัญ

มนุษย์สัมพันธ์ : องค์ประกอบที่สำคัญ	9
การบริหารเชิงกลยุทธ์ : การตอบสนองที่เหมาะสม	17
การบริหารโดยการประนีประนอม	21
บทบาทของจริยธรรมในการบริหาร	26
การสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ	34
ตัวตนภายใน	43
ศิลปะแห่งการบริหาร	48
การบริหารโดยนวัตกรรม : การเคลื่อนย้ายจากเมื่อวานมา ยังวันนี้	55
การบริหารโดยการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา	62
การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ : มาตรการแห่งความ สำเร็จ	71
การบริหารด้วยอารมณ์ขัน	80
วัฒนธรรมในองค์การ	87
การบริหารสาเหตุของโรคพิษ	95
สิ่งสะท้อนบางอย่างของการบริหารแบบผิดๆ	104

การบริหารโดยการจูงใจ: นำสิ่งที่ดีที่สุดออกมา	112
ภาวะผู้นำในการบริหาร	122
การบริหารกับการเปลี่ยนแปลง	132

มนุษยสัมพันธ์ : องค์ประกอบที่สำคัญ



การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรบุคคลหรือองค์การ โดยความจริงแล้ว มันเป็นแนวทางที่ยึดความสัมพันธ์เป็นหลัก แทนที่จะเป็นแนวทางที่ยึดงานเป็นหลัก ซึ่งเป็นรากฐานของความสำเร็จในองค์การ ความสำเร็จในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดจากคนต่าง ๆ เช่น หัวหน้าเพื่อน และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างความพิศวงให้กับองค์กรได้

มนุษยสัมพันธ์ที่มีความจริงใจและความหมายทั้งหลายถูกสร้างขึ้นบนหลักการของความจริง บูรณาการและความผูกพัน ดังนั้น บทบาทของจริยธรรมในมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จริยธรรมก่อให้เกิดระเบียบค่านิยม เพื่อชี้แนะการเลือกและการกระทำของมนุษย์ในทิศทางที่ถูกต้อง และไม่มี

กิจกรรมของมนุษย์สัมพันธ์สาขาใด ซึ่งกฎ
จริยธรรมมีความสำคัญยิ่งไปกว่าในองค์การ
การปฏิบัติในจริยธรรมโดยผู้นำและผู้บริหาร
ชั้นสูงในทุกกิจกรรม เช่น การเลื่อนขั้น
เลื่อนตำแหน่ง การจัดวางตัวบุคคล หรือการ
ให้รางวัลสำหรับงานที่หนัก สามารถสร้างผล
กระทบที่คงทนต่อพนักงานทุกระดับ โดย
ความจริงแล้วบริษัทต่าง ๆ ได้จัดตั้งคณะ
กรรมการจริยธรรมเพื่อประมวลระเบียบของ
จริยธรรม

เราต้องจำว่าเราทำงานกับมนุษย์ การติดต่อกับคนดูเหมือนไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับการทำ
งบบุลย์ มันเป็นสปีริตของระบบที่มีความ
สำคัญหาใช้รูปแบบไม่ มนุษย์สัมพันธ์ที่คงที่มี
มากกว่าแค่การเลี้ยงกาแฟหรือชาหนึ่งแก้ว

หรือการกล่าวท้าทายในตอนเช้า มันมีเกินไป
 กว่าท้าทายหรืออิริยาบถที่ดี มันรวมถึง
 การให้ความนับถือแต่ละบุคคลและคุณค่าของ
 สิ่งแวดล้อมของงาน มันขึ้นอยู่กับการให้มาก
 กว่าการรับ และเกี่ยวข้องกับสปีริตของการ
 เสียสละ ลักษณะดังกล่าวที่ได้รับการเน้นโดย
 ผู้ชาวนฉลาด ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทรัพยากร
 มนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญการบริหาร เราพัฒนา
 สปีริตของการให้มากเท่าไรเราก็จะได้รับมาก
 เท่านั้น

ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่คงที่ดังกล่าว มี
 ข้อกำหนดที่สำคัญบางอย่างคือ เจตคติในทาง
 บวก ความคิดและแนวทาง สิ่งเหล่านี้สามารถ
 ทำนุบำรุงด้วยอาหารที่สมบูรณ์และการศึกษา
 อุปนิสัยที่ดี และสิ่งแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน
 และที่บ้าน

ในองค์การ เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพบางอย่างสำหรับสร้างมนุษยสัมพันธ์รวมถึงการประชุมเจ้าหน้าที่ วงจรคุณภาพ การระดมสมอง ธนาคารแนวความคิด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทั้งหมดให้โอกาสแก่พนักงานในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการสร้างสรรค์ และให้สถานที่สำหรับสร้างความคิดสร้างสรรค์ มันจะช่วยส่งเสริมสำนึกที่แข็งแกร่งของสปิริตของทีม

ทีมสปิริตจริง ๆ แล้วคืออะไร มันคือผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายบริษัทหรืออุดมการณ์ที่อาศัยการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมด้วยหัวใจทั้งหมดและการทำประโยชน์จากทุกคนที่เกี่ยวข้อง คุณภาพของการทำงานและระดับของความเสียสละมีความสำคัญ ทีมที่

ประสบความสำเร็จ ในแง่ความจริงของทีม ไม่สามารถสร้างขึ้นด้วยคนที่ไม่ม่มีจิตใจในทางบวกและมีความอ่อนแอ ดังที่ได้อธิบายไว้ในหนังสือจิตวิทยาการบริหารที่ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพใช้อำนาจเพื่อทำให้จุดมุ่งหมายของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ ในขณะที่คนโกงจะใช้อำนาจทำให้เป้าหมายส่วนตัวบรรลุผลสัมฤทธิ์ สำหรับเขาเป้าหมายขององค์การเป็นแค่เรื่องอุบัติเหตุ

ความเป็นเลิศของบริษัทมีความจำเป็นต่อความเป็นเลิศของทีม ข้อผูกพันจากหัวใจเกิดจากการมีส่วนร่วม ความต้องการที่จะทำได้กว่า

อะไรคือสิ่งที่สามารถให้การจูงใจดังกล่าวหรือ “แรงขับ” สำหรับความเป็นเลิศ ม้องค์-

ประกอบที่สำคัญอยู่สามประการคือ องค์การ คนในองค์การ และสิ่งแวดล้อม ที่นี้ที่องค์การสามารถเล่นบทบาทที่สำคัญในการจับคู่ทักษะกับเนื้อหาของงาน โดยการสร้างบรรยากาศที่ดีและการสนับสนุนที่เหมาะสม ต้นไม้เล็ก ๆ สามารถงอกงามเป็นต้นไม้ใหญ่ได้ก็ด้วยการให้ปุ๋ยที่เหมาะสม นี่คือ สิ่งอธิบายกฎของธรรมชาติแน่นอน เหนือสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีสิ่งที่มองไม่เห็นและองค์ประกอบการควบคุมที่เรียกว่า “โชค” อย่างไรก็ดีตามในขณะเดียวกัน ความพยายามที่จริงใจจากมนุษย์มีความสำคัญ ดังที่ปีเตอร์ ดรักเกอร์ได้กล่าวไว้

ไม่มีองค์การใดสามารถพึ่งพาแต่คนเฉลี่ยฉลาด มันเป็นการทดสอบของค์การเพื่อทำให้มนุษย์ธรรมดาปฏิบัติงานได้ดีกว่าที่

เขาทำอยู่เพื่อนำความเข้มแข็งใด ๆ ที่มีอยู่
ในตัวสมาชิกรออกมา และใช้ความเข้ม-
แข็งของแต่ละคนเพื่อช่วยให้ทุกคนได้ทำ
งานได้ดี..มนุษย์สัมพันธ์ที่ไม่ได้ตั้งอยู่บน
พื้นฐานของความพอใจในผลการปฏิบัติ
งานที่ดีมักจะมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ไม่ดี

ถ้าใครสามารถปฏิบัติได้โดยความสำเร็จใน
ความสัมพันธ์ “ยมชนะ-คุณชนะ” ที่สร้าง
ขึ้นบนสปีริตของความเสียสละ คนนั้นก็
สามารถครองโลก มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและทีม
ที่ดีคือองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้สัม-
ฤทธิ์ผลในผลลัพธ์ในองค์การ