

## การจัดการมุมมองนักบริหาร: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต

ชัยฤทธิ์ ทองรอด  
วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



### บทวิจารณ์หนังสือ

ชื่อเรื่อง : หนังสือการจัดการมุมมองนักบริหาร:  
อดีต ปัจจุบัน และอนาคต  
ผู้แต่ง : รองศาสตราจารย์ ดร. จุฑา เทียนไทย  
จัดพิมพ์โดย : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)  
ISBN : 978-616-08-3035-0  
จำนวนหน้า : 448

หนังสือการจัดการมุมมองนักบริหาร: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต เขียนโดย รศ.ดร. จุฑา เทียนไทย เป็นหนังสือที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่ต้องการเรียนรู้เรื่องการบริหารธุรกิจอย่างนักปฏิบัติ เพราะทุกบทที่เขียนออกมาจากประสบการณ์ในการทำงาน การสอนหนังสือในมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชนมานับเป็นสิบๆ ปี นอกจากจะเป็นอาจารย์สอนหนังสือแล้ว ท่านยังเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยของรัฐ เช่น รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, กรรมการสภามหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นทีปรึกษาด้านกลยุทธ์และการจัดการของรัฐวิสาหกิจด้านการสื่อสารโทรคมนาคม จากประสบการณ์ดังกล่าวทำให้ รศ.ดร. จุฑา เทียนไทย มีมุมมองที่ทันสมัย และสามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานให้กับองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดีนอกจากนี้หนังสือดังกล่าวยังเหมาะสำหรับ อาจารย์ที่สอน หรือนักศึกษาเรียนในมหาวิทยาลัย เป็นหนังสืออ่านนอกเวลา เสริมความรู้หลังจากที่เรียนทฤษฎีมาแล้วจะทำให้ความเข้าใจในบทเรียนมากยิ่งขึ้น หนังสือการจัดการมุมมองนักบริหาร: อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ประกอบไปด้วยสาระสำคัญ 8 ตอนด้วยกัน

**ตอนที่ 1** จะเป็นมุมมองของการจัดการในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกันในการบริหารงาน เช่นในประเทศเยอรมันจะให้การยอมรับวิศวกรมากกว่านักธุรกิจ ทัศนคตินี้มีมาตั้งแต่สมัยกลางจนถึงปัจจุบัน ประเทศสหรัฐอเมริกาถือว่าผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการเป็นแกนสำคัญขององค์กร ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญแก่ลูกจ้างประจำจึงมีลักษณะการจ้างงานตลอดชีพเป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดของการบริหารงาน 3 มิติที่เขียนถึงการบริหารงานแบบดั้งเดิม การบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ และการบริหารแบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีรูปแบบการบริหารงานแตกต่างกันไป

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

**ตอนที่ 2** รูปแบบ/แนวทางของการจัดการสมัยใหม่ เป็นการเขียนถึงการบริหารงานแบบเดินไปเดินมา (Walk Around Management) ที่บริษัทชั้นนำของสหรัฐอเมริกาหลายแห่งนำการบริหารแบบนี้มาใช้นับเป็นแนวทางการบริหารแบบใหม่ที่ได้รับคามนิยมในสหรัฐอเมริกา การบริหารงานแบบคุมเข้มและปล่อยหลวม การบริหารงานแบบนี้สามารถใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยฝ่ายบริหารต้องพิจารณาว่าการดำเนินงานส่วนไหนที่ต้องคุมเข้มเป็นพิเศษ และส่วนใดที่ต้องดูแลอย่างใกล้ชิด และที่น่าอ่านมากที่สุดฉบับนี้น่าจะการบริหารงานแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่เข้าได้กับการบริหารงานแบบคนไทยคือยึดมั่นในทางสายกลาง ในการทำธุรกิจ การปรับตัวและพัฒนา ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป เพื่อให้สอดคล้องกับสังคมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอประมาณ การมีเหตุผล และภูมิคุ้มกันที่ดี นำมาประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์ปัจจุบันได้ดี

**ตอนที่ 3** บทบาทผู้บริหาร/ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ กล่าวถึงผู้บริหารที่มีความรู้ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรู้ในการมองการณ์ไกล แต่ไม่ได้ลงมือปฏิบัติเอง อย่างไรก็ตามนักบริหารกับนักปฏิบัติควรเป็นคนเดียวกัน โดยทำตัวเป็นผู้ประกอบการด้วย ยิ่งทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จได้ง่ายขึ้น เพราะไม่ใช่เพียงแต่คิด และให้คนอื่นดำเนินการแทน ซึ่งบางครั้งไม่เป็นไปดังใจเรา หากผู้บริหารผนวกกับลักษณะเป็นผู้ประกอบการด้วยแล้วจะให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี เหมือนจับไก่มาใส่คอนแทกต์เลนส์ เรื่องที่ทันสมัยสำหรับบทนี้จะ เป็น เรื่องโฉมหน้าของผู้บริหาร 5 สไตล์ เช่นแบบแรกเป็นผู้นำแบบอนุรักษ์นิยมไม่ชอบเสี่ยงในการตัดสินใจ ไม่สนใจคนรอบข้าง แบบที่สอง ชอบความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ตัดสินใจแต่ละครั้งมีการคิดวิเคราะห์ อาศัยข้อมูล และมักจะมองเป้าหมายในระยะยาว แบบที่สามเป็นรูปแบบการบริหารงานแบบก้าวร้าว ต้องการอำนาจไว้ที่ตนอย่างเดียว มักคิดว่าความคิดตัวเองถูกต้อง ไม่สนใจ

ความรู้สึกคนอื่น จึงมักสร้างแรงกดดันให้กับอีกฝ่ายหนึ่งเสมอ แบบที่สี่ เป็นผู้บริหารแบบเล่นเกมส์ โดยจะเลือกจังหวะ และเวลา หากเห็นว่าฝ่ายใดได้เปรียบก็จะไปอยู่ฝ่ายนั้น ผู้บริหารแบบนี้กลัวความเป็นผู้แพ้ แบบสุดท้าย เป็นผู้บริหารงานที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จเป็นกลุ่ม มากกว่าส่วนบุคคล เป็นผู้ประสานความขัดแย้งให้สามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จเป็นทีม และบทท้ายสุดที่ต้องอ่านคือ บทบาทผู้จัดการสมัยใหม่ในฐานะที่เลี้ยง ผู้จัดการสมัยใหม่ไม่ทำตัวเป็นนายเหมือนแบบเก่า แต่จะทำตัวเสมือนพี่เลี้ยง หรือผู้ฝึกสอน ดังนั้นจึงต้องเรียนรู้ทักษะเพิ่มเติมอีก คือ การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานของลูกน้อง, การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน และชักจูงโน้มน้าวให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทั้งสามประการนี้คือหนทางที่จะเข้าสู่บทบาทของการเป็นผู้จัดการสมัยใหม่ในฐานะที่เลี้ยงอย่างแท้จริง

**ตอนที่ 4** จริยธรรมในการบริหาร กล่าวถึงผู้บริหารกับจริยธรรมทางธุรกิจ เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจ และถูกหยิบยกมากล่าวกันอยู่เสมอในแวดวงของการบริหารงานยุคใหม่ จริยธรรมทางธุรกิจยังครอบคลุมถึงหลักการและกฎเกณฑ์ที่บ่งบอกพฤติกรรมที่ดี เลว ถูก หรือผิด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานในองค์กรแยกแยะในการปฏิบัติได้ว่า การกระทำใดเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ละเว้น หรือไม่ควรปฏิบัติ อีกเรื่องหนึ่งที่เริ่มจะมีพูดกันบ้างแล้วว่าองค์กรได้แก่ การล่อลวงละเมิดทางเพศ: ประเด็นสำคัญในสถานประกอบการปัจจุบัน

การละเมิดทางเพศนับเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารงาน เพราะอาจนำมาซึ่งการขาดขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เช่น การใช้วาจา การวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับรูปร่าง ร่างกาย เสื้อผ้า หรืออวัยวะเกี่ยวกับเรื่องทางเพศ ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับความอับอาย นอกจากความเสียหายในภาพลักษณ์แล้ว พนักงานยังขาดความเชื่อถือในฝ่ายบริหาร เป็นสาเหตุให้ผลผลิตในการประกอบการไม่ดี เท่าที่ควร

**ตอนที่ 5** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ ด้านเทคโนโลยี ด้านโครงสร้าง และด้านการศึกษา ด้วยสาเหตุต่างๆ จึงกลายเป็นจุดเริ่มต้นให้องค์การต้องวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า ซึ่งมีแรงงานเป็นผู้สูงอายุมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องปรับนโยบายให้เข้ากับกลุ่มคนเหล่านี้ให้เข้ากับกลุ่มอื่นๆ โดยนึกถึงความแตกต่างทางด้านทัศนคติ ค่านิยม รูปแบบการดำเนินชีวิต ตลอดจนความคาดหวังของกลุ่มคนเหล่านี้ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการดูแลเรื่องนี้ มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียกับองค์กรและพนักงานส่วนรวมได้ อีกบทที่น่าสนใจแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในทศวรรษหน้า: ผลกระทบทางเทคโนโลยีต่อโครงสร้าง องค์กรเราได้เตรียมพร้อมในการเตรียมคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในส่วนนี้แล้วหรือยัง เรามี วิศวกร นักอุตสาหกรรม และผู้รอบรู้ในธุรกิจ “ระดับนานาชาติ” เพียงพอหรือไม่ นอกจากนี้ เรายังพบปัญหาการขาดแคลนแรงงานราคาถูก จนในที่สุดต้องพึ่งพาแรงงานจากประเทศประเทศเพื่อนบ้านเหมือนเดิม เราเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะในด้านวิจัยและพัฒนาบ้างหรือยัง

**ตอนที่ 6** การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรแต่ละแห่งคงหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ หากวันใดองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจมาจากนโยบาย การผลิต มีพนักงานใหม่ๆ เข้ามารับผิดชอบ สภาพเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน เราควรจะตั้งรับในสถานการณ์เช่นนี้ได้อย่างไร อีกบทหนึ่งที่ต่อเนื่องกันคือ ทำไมคนเราจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เรื่องนี้เอาไปปรับใช้กับองค์กรได้ดี จะได้รับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ การต่อต้านอาจเกิดจาก ไปขัดผลประโยชน์ส่วนตน ความเข้าใจผิดทำให้ไม่ไว้วางใจ ไม่ยินยอมตามข้อเสนอ ไม่ยอมเปลี่ยนเพราะมองกันคนละมุม และประเพณีการเปลี่ยนแปลง หากไม่พร้อมก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

ทั้งหมดนี้เป็นสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ข้อสำคัญผู้บริหารต้องวิเคราะห์ให้ออกกว่าการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงมาจากสาเหตุอะไร เพื่อจะได้แก้ไขให้ตรงจุด เราต้องจัดการต่อต้านไม่ให้เกิด มิฉะนั้นจะไม่สามารถพัฒนางานในองค์กรได้ อาจทำให้สูญเสียข้อได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตได้

**ตอนที่ 7** เทคนิคและกลยุทธ์ในการบริหารงาน ในองค์กร สำหรับบทนี้มีหัวข้อที่น่าสนใจมากที่สุดในการเล่นนี้ โดยกล่าวถึง 8 กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญ แม้ว่าจะไม่ชอบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ใช่เป็นสิ่งเลวร้ายทั้งหมด แต่บางครั้งความขัดแย้งนั้นจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญผู้บริหารต้องทราบว่าการขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุอะไร หากไม่รู้ การแก้ปัญหาอาจจะลุกลามจนเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ดังนั้น 8 กลยุทธ์ในหนังสือเล่มนี้จึงเป็นคัมภีร์บริหารความขัดแย้งได้ดีทีเดียว นอกจากนี้บทนี้ยังกล่าวถึงการทำงานเป็นทีม: สร้างกันอย่างไร ทำไมจึงล้มเหลว เป็นหัวข้อที่ผู้บริหารพยายามที่จะสร้างทีมในการทำงานให้เกิดขึ้น แต่ไม่ใช่เรื่องง่าย และไม่ใช่เรื่องที่ยากเกินไป การเปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น นอกจากเป็นการฝึกการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังทำให้เกิดการยอมรับวิธีการแก้ปัญหา นำแนวทางที่ทุกคนตกลงกันมาดำเนินการ ทั้งหมดนี้คือกระบวนการสร้างทีม นอกจากนั้นยังมีบทที่น่าสนใจที่ควรพลาดคือ วิธีปรับปรุงกระบวนการทำงาน, การบริหารความเครียด, การเจรจาต่อรอง, Six Sigma เทคนิคในการปรับปรุงคุณภาพ และกลยุทธ์มหาสมุทรสีคราม ฯลฯ เป็นต้น

**ตอนที่ 8** ซึ่งเป็นตอนสุดท้าย เป็นการบริหารระหว่างประเทศ/การบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติ โดยเริ่มจาก กลยุทธ์ 3 ขาของนักลงทุนญี่ปุ่น: ภาพสะท้อนของการลงทุนในอดีต และอนาคต ทัศนะของนักบริหารชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับการไปลงทุนในประเทศ

ต่างๆ โดยเฉพาะกับผู้นำทางการค้า หรือกับบริษัทที่ต้องทำการค้าแข่งขันกับนักลงทุนญี่ปุ่น รวมถึงคนท้องถิ่นในแต่ละประเทศ ในปี ค.ศ. 1990 การลงทุนในต่างประเทศของญี่ปุ่นลดลง และลดลงเรื่อยๆ จนถึงปี ค.ศ. 1991 ส่วนอนาคตในช่วงศวรรษนี้ พม่า เวียดนาม จะเป็นประเทศที่ญี่ปุ่นให้ความสนใจไปลงทุน จากการเมืองที่ผ่อนคลายลง ค่าแรงงานต่ำกว่าประเทศอื่นๆ ในแถบนี้ทำให้ไทยต้องมาปรับกลยุทธ์กันใหม่ให้เข้ากับสถานการณ์ เรื่องที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่งในบทนี้คือ หัวข้อ นายญี่ปุ่นมองลูกจ้างไทยอย่างไร โดยผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเชื่อว่า พนักงานทุกคนมีการอุทิศเสียสละเพื่อองค์กรดีอยู่แล้ว ถ้าไม่มีปัญหาอะไรก็จะไม่ลงมาดูแล แต่พนักงานคนไทยรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารเท่าที่ควร แต่อุปสรรคน่าจะเกี่ยวกับการสื่อสารด้านภาษาที่พูดกันไม่รู้เรื่อง สำหรับระดับวิศวกร ชาวญี่ปุ่นยอมรับว่าวิศวกรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถมากกว่าพนักงานที่ญี่ปุ่นส่งมาประจำในประเทศไทยเสียอีก อีกข้อหนึ่งชาวญี่ปุ่นไม่ยอมถ่ายทอดเทคโนโลยีให้คนไทย เป็นเพราะพนักงานชาวไทยมักลาออกอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นรับไม่ได้ เพราะเขาเคยชินกับการจ้างตลอดชีวิต เมื่อเป็นดังนี้ จึงรู้สึกว่าการลงทุนฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีกับพนักงานคนไทยไม่คุ้มค่า เป็นมุมมองของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

นอกจากหนังสือทั้ง 8 ตอนแล้วมีบทส่งท้ายยังกล่าวถึงกฎหมายทางการค้าและการแข่งขันที่เป็นธรรม: รากฐานของเศรษฐกิจไทย ที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานเช่นกฎหมายทางการค้าที่เรียกว่า Antitrust Law โดยเป็นกฎหมายเพื่อควบคุมดูแลความประพฤติขององค์กร หน่วยงานทางธุรกิจ โดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่ เพื่อสนับสนุนการแข่งขันอย่างเป็นธรรมเป็นต้น นอกจากนั้นแล้ว หัวข้อ การบริหารงานภายใต้ยุคอุตสาหกรรม 4.0 จากความเปลี่ยนแปลงมักเกิดขึ้นเกินความคาดคิด หรือไม่สามารถพยากรณ์

ล่วงหน้าได้ทำให้บางครั้งปรับตัวไม่ทัน ผู้เขียนจึงเสนอแนวทางรับมือกับยุคอุตสาหกรรม 4.0 ถึง 5 ประการด้วยกัน มีรายละเอียดในเล่มอย่างสมบูรณ์

## บทวิจารณ์หนังสือ

หนังสือเล่มนี้ถือเป็นหนังสือทางด้านการจัดการ ในมุมมองนักบริหาร ที่ควรครอบครองไว้ เนื่องจากเป็นหนังสือที่เขียนโดยผู้ที่มีประสบการณ์ทั้งเป็นนักบริหาร เป็นที่ปรึกษาขององค์กร และเป็นอาจารย์ที่สอนวิชานี้โดยตรง นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ยังเหมาะกับ อาจารย์ที่สอนวิชาการบริหารธุรกิจ หรือผู้ที่อยู่ในแวดวงอุตสาหกรรม โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานในองค์กรกับชาวญี่ปุ่น ควรเรียนรู้วัฒนธรรมในการทำงานจะได้รับมือได้ทัน เพื่อเตรียมตัวและเตรียมใจให้พร้อมเผชิญกับปัญหา รูปแบบต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื้อหาอ่านได้เข้าใจง่ายทันสมัย เอาประสบการณ์ในการสอน การเป็น ผู้บริหาร มาเขียนเป็นภาษาธรรมดาให้อ่านเข้าใจง่าย นอกจากนี้ขนาดตัวเล่มที่ไม่ใหญ่จนเกินไป ล้วนเป็นจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ยังมีจุดที่ยังไม่ได้กล่าวถึง คือการจัดการองค์การกับการเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การบริหารองค์การยากกว่าปัจจัยอื่นที่กล่าวมา โดยสรุปแล้ว หนังสือเล่มนี้เหมาะเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้สนใจด้านการบริหาร หรือการจัดการ เป็นหนังสือการจัดการที่ขายดีอีกเล่มหนึ่งของสำนักพิมพ์ซีเอ็ด โดยพิมพ์เป็นครั้งที่ 6 แล้ว และได้เพิ่มมุมมองใหม่ๆ ให้ทันสมัยขึ้นกว่าเล่มก่อน เนื้อหาบางอย่างอาจจะหาไม่ได้จากหนังสือบริหารทั่วไป เป็นหนังสือที่ทันสมัยในปัจจุบัน ผู้บริหาร อาจารย์มหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้สนใจในเรื่องการบริหารงานควรมีไว้ครอบครองอย่างยิ่ง