

Understanding Management 8th edition

โดย

Richard L. Daft และ Dorothy Marcic

วิจารณ์หนังสือโดย

รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย

รองศาสตราจารย์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้เขียน : Richard L. Daft และ Dorothy Marcic

สำนักพิมพ์ : South-Western, Mason, Ohio จัดพิมพ์โดย Cengage Learningสหรัฐอเมริกา พิมพ์ครั้งที่ 9 ปี 2014

จำนวน 720หน้า ราคา 238.95 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 8,065บาท) ISBN-13: 978-1285421230

ประวัติผู้เขียน



ศาสตราจารย์ดาฟต์ ได้รับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิตจาก มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทิร์น และปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และปรัชญาดุษฎีบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยชิคาโก ศาสตราจารย์ดาฟต์ สนใจศึกษาทางด้านพฤติกรรมองค์กรและการออกแบบองค์การพร้อมกับได้ประพันธ์ตำราในด้านดังกล่าวไว้เป็นจำนวนมาก ศาสตราจารย์ดาฟต์ ร่วมกับ โรเบิร์ต เลนเกล ได้พัฒนา Media Richness Theory ที่อธิบายว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ส่งสารจำเป็นต้องคำนึงถึงปริมาณและลักษณะของสารที่สอดคล้องกับช่องทางในการสื่อสาร นั้นคือช่องทางบางอย่างเหมาะกับสารบางประเภท สารยิ่งกำกวมและซับซ้อนมาก ยิ่งต้องใช้สื่อที่เห็นหน้าค่าตากันมากเท่านั้น สำหรับในวงวิชาการด้านการจัดการมีนักวิชาการเป็นจำนวนมากได้นำเอาผลงานทางด้านจัดการของศาสตราจารย์ดาฟต์ ไปใช้อ้างอิงอย่าง

กว้างขวาง นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งและดำเนินงาน Center for Change Leadership ที่ Owen Graduate School of Management มหาวิทยาลัยแวนเดอร์บิลต์ และยังเป็นสมาชิกของ Academy of Management อีกด้วยสำหรับผลงานทางวิชาการศาสตราจารย์ดาฟต์ (บางส่วน) ได้แก่ Leadership (2011), Leadership and Management (2010), The Executive and the elephant (2010), Management: The New Workplace (2009), Principles of Management (2009), Understanding the Theory and Design of Organizations (2007), The Leadership Experience (2006), Organizational Behaviors (2001), Talking about Organization (2000), Fusion Leadership (1998)



ดร.โดโรธี มาร์ซิก สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตรบัณฑิตทางด้านวิทยุโทรทัศน์และภาพยนตร์มหาบัณฑิตทางด้านสื่อสารเพื่อการศึกษาและด้านการสาธารณสุข และปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางด้านพฤติกรรมองค์กร รวมทั้งได้รับทุนฟูลไบรท์ไปศึกษาที่ University of Economics กรุงปราก ประเทศสาธารณรัฐเชค มากกว่า 4 ปี นอกจากเป็นนักเขียนบทภาพยนตร์ที่มีชื่อเสียงแล้ว ยังเป็นศาสตราจารย์ที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย และเคยเป็นศาสตราจารย์ที่ Owen Graduate School of Management มหาวิทยาลัยแวนเดอร์บิลต์ ศาสตราจารย์มาร์ซิก ทำงานในวงวิชาการมากกว่า 25 ปี โดยเป็นผู้สอนในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตที่ มหาวิทยาลัยแวนเดอร์บิลต์ ไปพร้อมๆ กับการเป็นนักบริหาร ก่อนหน้านี้เธอเคยเป็นที่ปรึกษาทูตสหรัฐประจำใน สาธารณรัฐเชค และยังเป็น

ทั้งตัวแทนขององค์การในการประชุมสุดยอดระดับโลกว่าด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติในโคเปนเฮเกน และเป็นตัวแทนในคณะกรรมการการว่าด้วยสถานภาพสตรีขององค์การสหประชาชาติ

ศาสตราจารย์มาร์ซิก ได้ประพันธ์หนังสือไว้มากกว่า 15 เล่ม สำหรับหนังสือเล่มที่ติดอันดับหนังสือขายดีที่สุดได้แก่หนังสือ Understanding Management, Managing with the Wisdom of Love, RESPECT: Women and Popular Music, และ Love Lift Me Higher นอกจากนี้เธอยังได้เขียนบทความทางวิชาการและรายงานการวิจัยไว้อีกเป็นจำนวนมากในส่วนของ การประพันธ์เพลงนั้น มีบทเพลงของ ดร.มาร์ซิกที่ถือได้ว่าเป็นผลงานที่ได้รับความนิยมสูงสุดได้แก่เพลง RESPECT ซึ่งได้รับการนำไปแสดงกว่า 220 ครั้งใน 20 เมือง โดยเฉพาะการแสดงที่โรงละครบรอดเวย์ในมหานครนิวยอร์กในขณะที่ศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีทางด้านวิทยุ โทรทัศน์ และภาพยนตร์ ดร.มาร์ซิก ยังเป็นเคยผู้ช่วยผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ Mister Rogers' Neighborhood อีกด้วย

ลักษณะของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้ ดาฟต์และมาร์ซิก ได้กล่าวถึงการจัดการที่เน้นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การครบทุกด้านโดยเริ่มจากนวัตกรรมการจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงโลก สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการในสถานการณ์ปัจจุบัน หน้าที่ทางด้านการวางแผน การจัดการองค์การ การนำและการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ โดยนำเสนอทั้งส่วนที่เป็นองค์ความรู้และวิธีการและเทคนิคทางการบริหารหรือการจัดการโดยการรวมกันเข้าไว้ทั้งใน ส่วนของการวิจัยด้านการจัดการและลักษณะเฉพาะของงานที่ผู้บริหาร/ผู้จัดการต้องดำเนินการเองทั้ง 4 ด้านดังกล่าวข้างต้น

องค์ประกอบของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 ส่วน

ส่วนแรก เป็นบทนำที่ผู้เขียนกล่าวถึงโลกของการจัดการทั้งมวลที่ประกอบด้วยลักษณะของการบริหารหรือการจัดการที่ผู้จัดการพึงทราบเพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการบริหารหรือการจัดการเพื่อความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงประเด็นต่างๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เช่น การก้าวกระโดดของพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการแขนงต่างๆ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรและความต้องการของผู้รับบริการที่มีความหลากหลาย ฯลฯ ซึ่งเกี่ยวข้องกับและ ความเชื่อมโยงกับความซับซ้อนและความผันแปรของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน มุมมองทางด้านจัดการตั้งแต่

อดีตมาจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนแรงผลักดันของการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การ

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ว่าด้วยการพินิจพิจารณา และการตรวจสอบอิทธิพลของสภาพแวดล้อมของการจัดการ และองค์การ โดยเฉพาะสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์การ สภาพแวดล้อมจากโลกภายนอกของวิสาหกิจโดยเฉพาะโลกาภิวัตน์ จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การและบุคลากร นอกจากนี้ยังได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจขนาดย่อมและผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 3 ว่าด้วยการวางแผน โดยให้ละเอียดเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และวิธีการและเทคนิคต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนในทุกระดับขององค์การ เช่น การกำหนดเป้าหมายขององค์การและการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์และการบริหารกลยุทธ์ขององค์การ การตัดสินใจในการบริหาร

ส่วนที่ 4 ว่าด้วยกระบวนการทางด้านการจัดการองค์การ โดยเริ่มจากการอธิบายถึงมิติต่างๆ ของการออกแบบโครงสร้างองค์การ ทางเลือก วิธีการและเทคนิคในการออกแบบทางเลือกจะใช้ในการจัดองค์การเพื่อให้สามารถวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การสัมฤทธิ์ผล การออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อสนับสนุนการสร้างสรรคนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางด้านการจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์และการธำรงรักษาบุคลากร และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่าง

หลากหลายเพื่อเกื้อหนุนการดำเนินงานขององค์กรในมิติต่าง ๆ

ส่วนที่ 5 ว่าด้วยการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือในศรัทธาต่อผู้นำและภาวะผู้นำของผู้จัดการ เนื้อหาสาระสำคัญของหนังสือในส่วนนี้จะเริ่มจากการสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคลากรเป็นรายบุคคลที่ผู้จัดการพึงมีในเบื้องต้น เช่น การรู้จักตนเองและการเข้าใจตนเองของผู้จัดการ การปูทางที่เป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจในเรื่องของภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารและการบริหารทีมงาน

ส่วนที่ 6 ว่าด้วยเรื่องของการควบคุมทางด้านการจัดการ ประกอบด้วยหลักการพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรซึ่งเป็นระบบที่มองภาพรวมของทั้งองค์กร ระบบนี้ลูกค้า/ผู้รับบริการจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหรือความต้องการ เป็นระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์กร และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรแต่ละบุคคลในแต่ละระดับขององค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นเพื่อที่องค์กรจะสามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการออกแบบระบบการควบคุม และความแตกต่างระหว่างการควบคุมตามระดับชั้นการบังคับบัญชากับการควบคุมการกระจายอำนาจภายในองค์กร

โดยจำแนกเนื้อหาออกเป็น 15 บท พร้อมกับมีกรณีศึกษาและแบบฝึกปฏิบัติทุกบท เพื่อให้ผู้จัดการ ได้ศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางการใช้หน้าที่ทางด้านการจัดการเพื่อจัดการทั้งองค์กรในภาคธุรกิจและองค์กรสาธารณะ(องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร)ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ส่วนที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ก็คือการนำเสนอถึงการพัฒนาขององค์ความรู้ทางด้านการจัดการตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันว่ามีความเป็นมาอย่างไร มีสถานการณ์ใดที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนผ่านแนวคิดทางด้านการจัดการจากยุคสู่ยุค จากกระบวนทัศน์เดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ตลอดจนค่านิยมหลักและจริยธรรมในการจัดการ ทั้งนี้ในแต่ละบทของหนังสือเล่มนี้มีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ (INTRODUCTION)

บทที่ 1 นวัตกรรมจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงโลก (Innovative Management for a Changing World) ในบทนี้ผู้เขียนได้อธิบายถึงเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นว่ามีอะไรบางอย่างที่มีผลกระทบต่อการจัดการและเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้องมีการจัดการนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในบทนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงวิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะก้าวกระโดดไปเป็นผู้บริหารหน้าใหม่โดยใช้ทักษะและสมรรถนะที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิผลโดยเฉพาะวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การควบคุมที่มีความพอเหมาะพอดี และการสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ

นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงการบริหารองค์กรโดยใช้แนวคิดของระบบราชการทั้งแง่บวกและแง่ลบ รวมทั้งยังได้เสนอการนำวิทยาการจัดการมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา ในตอนท้ายของบทนี้ผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นถึงการที่เทคโนโลยีที่เป็นพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เช่น สังคมระบบออนไลน์ ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า และการจัดการสายโซ่อุปทาน

ส่วนที่ 2 สภาพแวดล้อมทางด้านการจัดการ (THE ENVIRONMENT)

บทที่ 2 สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร (The Environment and Corporate Culture) ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนมุมมองใหม่ที่มีต่อประเด็นการจัดการในด้านต่างๆ ที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรให้ทันสมัยและสอดคล้องกันกับสถานการณ์ปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวประกอบด้วยระบบนิเวศขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในระดับนานาชาติ แนวโน้มทางด้านสังคมวัฒนธรรม โดยเฉพาะการเพิ่มขึ้นของของประชากรกลุ่มน้อยและเทคโนโลยีที่องค์กรใช้เชื่อมโยงระหว่างลูกค้า/ผู้รับบริการกับองค์กร หรือระหว่างลูกค้าด้วยกันเอง นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้อธิบายให้ตระหนักถึงความสำคัญของประเด็นแนวคิดทางกลยุทธ์และบทบาทของผู้จัดการในการ

สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นศักยภาพในการดำเนินงานโดยการใช้นวัตกรรมการจัดการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทุกๆ ด้าน

บทที่ 3 ลักษณะของการจัดการสภาพแวดล้อมที่เป็นสากล (Managing in a Global Environment) ผู้เขียนได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและการเชื่อมโยงระหว่างกันของนานาชาติที่มีผลต่อการบริหารองค์การและการจัดการในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการมีอิทธิพลทางด้านเศรษฐกิจของประเทศจีน อินเดีย และบราซิลที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในอัตราที่สูงซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาประสิทธิภาพทางการจัดการขององค์การต่างๆ ในประเทศดังกล่าวนี้เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางและรูปแบบทางการจัดการของผู้บริหารองค์การในประเทศต่างๆ ทั่วโลกที่มุ่งเน้นประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การที่ส่งผลต่อการจัดการและการบริหารองค์การในทุกภาคส่วน นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความเชื่อของผู้จัดการที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารขององค์การทั่วโลก โดยเฉพาะความเชื่อในเรื่องของประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ ในขณะที่ผู้เขียนก็ได้ชี้ให้เห็นอีกด้วยเช่นกันว่าปฏิภานที่รุนแรงและไม่เอื้อประโยชน์ต่อเหตุการณ์ดังกล่าวของโลกมีผลอย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการและการบริหารองค์การ พร้อมกันนี้ผู้เขียนก็ยังชี้ให้เห็นอีกด้วยว่าแนวคิดการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การอย่างไรและประกอบด้วยอะไรบ้างสำหรับทัศนะของผู้เขียนที่มีต่อความเกี่ยวข้องกันระหว่างเศรษฐกิจของประเทศและภูมิภาคต่างๆ กับการจัดการและการดำเนินงานขององค์การโดยชี้ให้เห็นถึงความยุ่งยากทางเศรษฐกิจของประชาคมยุโรปที่มีผลต่อเศรษฐกิจของโลกและผลกระทบที่มีต่อการจัดการและการบริหารองค์การ

บทที่ 4 การจัดการจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Managing Ethics and Social Responsibility) ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงการผสมผสานระหว่างค่านิยมทางจริยธรรมในองค์การกับบทบาทของผู้จัดการ ในการสร้างสรรค์จริยธรรมองค์การเพื่อสนับสนุนการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารองค์การ พร้อมกันนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงความทันสมัยของจริยธรรม

ทางการจัดการในสถานการณ์ปัจจุบัน แรงกดดันที่เกิดขึ้นกับพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมของบุคลากรในองค์การและเกณฑ์ที่ผู้จัดการใช้แก้ไขปัญหาจริยธรรมที่อยู่ในภาวะที่ยุ่งยากใจ นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การภาครัฐกิจและผู้จัดการและการบริหารองค์การไปพร้อมๆ กับการทำทลายของอิทธิพลของโซ่อุปทานในระดับโลกต่อการจัดการและการบริหารองค์การในภาคส่วนต่างๆ แนวคิดการสร้างสมดุลกับมุมมองทั้งสามด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม กล่าวคือการสร้างการเติบโตของธุรกิจ การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และการเกื้อกูลต่อสังคมรอบข้าง รวมถึงการดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และการจัดทำแผนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานขององค์การ

บทที่ 5 การจัดการการวางแผนและการกำหนดจุดมุ่งหมาย (Managerial Planning and Goal Setting) บทนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับการวางแผนทุกประเภทและการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การใช้แผนที่กลยุทธ์สำหรับการกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสม พร้อมกันนี้ผู้เขียนยังได้อธิบายถึงลักษณะของเป้าหมายองค์การที่เหมาะสมใน

ส่วนที่ 3 การวางแผน (PLANNING)

สถานการณ์ต่างๆ และวิธีการที่ผู้จัดการพึงเลือกใช้ในการดำเนินการให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และข้อจำกัดของเป้าหมายและการวางแผนประเภทต่างๆ ในองค์การ สิ่งที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของบทนี้ก็คือการจัดการที่มุ่งเน้นผสมกลมกลืนระหว่างวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นแนวทางใหม่ในการจัดการในสถานการณ์ปัจจุบัน การวางแผนในสถานการณ์วิกฤตและวิธีการใช้การวางแผนด้วยสถานการณ์ ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของการมองอนาคต สถานการณ์นั้นสร้างขึ้นโดยอาศัยโครงเรื่องที่มาจากแนวโน้มที่เห็นอยู่ในปัจจุบันและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ในตอนท้ายของบทนี้ได้กล่าวถึงการใช้อยู่ของส่วนที่ชี้แสดงข้อมูลภาพรวมหรือส่วนที่แสดงผลลัพธ์ของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลร่วมกันทั้งระบบระหว่างที่วางแผนและผลการดำเนินงานตามแผนขององค์การโดยนำเสนอในรูปแบบแผนภาพ และสถานะของดัชนีบ่งชี้หลักต่างๆ โดยในส่วนที่แสดงผลลัพธ์ของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลร่วมกันนี้จะใช้ในการแสดง

ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานได้เห็นข้อมูลอย่างชัดเจนแต่ไม่ใช่รายละเอียดที่ลึกเกินไป ทำให้ทราบถึงสถานภาพในเวลานั้นว่าผลงานหรือค่าตัววัดสำคัญ ๆ อยู่ในระดับอย่างไรทั้งนี้เพื่อให้ผู้จัดการสามารถวางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อม

บทที่ 6 การตัดสินใจทางการจัดการ (Managerial Decision Making) บทนี้ผู้เขียนได้เสนอถึงภาพรวมของการตัดสินใจทางการจัดการ ประกอบด้วยตัวแบบการตัดสินใจทางการจัดการ รูปแบบและวิธีการตัดสินใจของบุคคล พร้อมทั้งอธิบายถึงอคติของผู้ทำการตัดสินใจที่มีผลต่อการใช้ดุลยพินิจการตัดสินใจของผู้จัดการซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ ในตอนท้ายของบทนี้ ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นถึงนวัตกรรมการตัดสินใจเป็นกลุ่มที่ให้ผลการตัดสินใจที่เหมาะสมกว่า การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง และการใช้การทบทวนหลังปฏิบัติงานซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในวงจรการทำงานที่เป็นการทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างทำงาน วิธีนี้ไม่ใช่เพื่อค้นหาคนที่ทำผิดพลาด ไม่ใช่ในการกล่าวโทษบุคคล แต่เป็นการทบทวนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีกในขณะเดียวกันก็คงไว้ซึ่งวิธีการที่ดีอยู่แล้ว

ส่วนที่ 4 การจัดองค์กร (ORGANIZING)

บทที่ 7 การออกแบบองค์กรเพื่อการปรับตัว (Designing Adaptive Organizations) ในบทนี้ได้กล่าวถึงหลักการขั้นพื้นฐานในการจัดองค์กรพร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรในรูปแบบดั้งเดิมกับองค์กรร่วมสมัย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อความทันสมัย พร้อมกันนี้ก็ได้อธิบายถึงแนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรในรูปแบบต่างๆ และจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างองค์กรในแต่ละรูปแบบ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความสัมพันธ์การประสานงานในแนวทางต่างๆ เพื่อสร้างความร่วมมือในแนวระนาบระหว่างหน่วยงานและ

ระหว่างบุคลากรระดับการปฏิบัติงานในสายงานต่างๆ อธิบายถึงปัจจัยต่างๆ ตามสถานการณ์ที่กำหนดโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ เช่น ปัจจัยทางด้านกลยุทธ์และเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์

บทที่ 8 การจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Managing Change and Innovation) บทนี้เป็นเรื่องของจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ผู้จัดการต้องทราบ โดยตอนแรกของผู้เขียนได้เริ่มจากการอธิบายถึงบทบาทของผู้จัดการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์วิกฤต โดยการเพิ่มเติมในส่วนของการแนวทางการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากบุคลากรระดับปฏิบัติการสู่ผู้จัดการระดับสูงขององค์กรพร้อมกับการโต้แย้งแนวคิดที่มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมแนวทางหลักในการพัฒนาองค์กรโดยไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญอื่นๆ ขององค์กร นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงตัวแบบการเชื่อมโยงการทำงานในระดับแนวหน้าระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันที่ต่างสายงานกันเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ในส่วนของนวัตกรรมนั้นผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นถึงการที่องค์กรใช้นวัตกรรมที่ขัดแย้งกัน นวัตกรรมที่ตรงกันข้าม นวัตกรรม นวัตกรรมแบบเปิดซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่สร้างให้องค์กรมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและพร้อมเปิดใจรับแนวคิดใหม่ๆ จากองค์กรภายนอก โดยที่องค์กรไม่จำเป็นต้องดำเนินการเริ่มต้นตั้งแต่วินิจฉัย การตกผลึกความคิด จวบจนการผลักดัน นวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ด้วยตนเองทั้งหมด เพียงแต่หยิบยืมองค์ความรู้ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์จากภายนอกที่แตกต่างจากสิ่งที่องค์กรมีอยู่มารวมกัน หรืออาศัยความร่วมมือระหว่างองค์กรที่มีธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันมาสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างการวิจัยและพัฒนาจากภายในและภายนอกองค์กรซึ่งเป็นการเติมเต็มกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตใหม่ๆ ที่สามารถลดระยะเวลาในการคิดค้น ทำให้องค์กรสามารถใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิดหา "รูปแบบธุรกิจนวัตกรรม" ซึ่งจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จรวมถึงโอกาสที่จะได้เปรียบเหนือคู่แข่งอันจะส่งผลให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ รวมทั้งแรงผลักดันจากมวลชนที่มีต่อองค์กร

สำหรับตัวอย่างของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี โดยใช้นวัตกรรมแบบเปิด ได้แก่ เครื่องเล่นเพลงดิจิทัล ไอพอดของ แอปเปิลที่เป็นผลผลิตจากการร่วมกันสร้างสรรค์ระหว่างวิศวกร 35 คนจากหลากหลายองค์กรการ เช่น Philips, IDEC, General Magic, Apple, Connexix และ WebTV ในการแลกเปลี่ยนแนวคิดระหว่างหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมถึงความรวดเร็วในการตัดสินใจและความโปร่งใสในกระบวนการพัฒนา ส่งผลให้สามารถดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไอพอดได้ในระยะเวลาเพียง 6 เดือน และสามารถสร้างรูปแบบใหม่ของไฟล์เพลงดิจิทัล ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างจากเครื่องเล่นเพลงดิจิทัลทั่วไป และสร้างรายได้ให้แก่ Apple Inc. จำนวนมหาศาล ทั้งนี้ จุดเริ่มต้นของการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิดจะอาศัยหลักการ 3 แนวทาง คือ "การเปิดใจเพื่อให้องค์กรพร้อมในการรับรู้สิ่งใหม่ๆ" และ "การแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนแนวคิด" ระหว่างหุ้นส่วนในธุรกิจนวัตกรรม รวมทั้ง "การตัดสินใจ" เพื่อการดำเนินการก่อนในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง อนึ่ง ในบทนี้ผู้เขียนยังได้จัดให้มีสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ตลอดจนอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย

บทที่ 9 การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ (Managing Human Resources and Diversity) บทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคคลและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ การดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่หลัก(Core functions)ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการจัดหา การพัฒนาที่มุ่งเน้นการใช้สื่อสังคมออนไลน์(social media) เพื่อสนับสนุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเฉพาะทางด้านการสรรหาบุคลากร และการเลือกสรรกำลังคนโดยการสัมภาษณ์ผู้สมัครผ่านเครือข่ายออนไลน์ที่จะช่วยให้องค์กรประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การใช้ประโยชน์และการรักษาทรัพยากร

มนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กรที่จะต้องสอดคล้องกับบริบทขององค์กร พร้อมกันนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล และการนำเมตริกซ์ BCG มาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในตอนท้ายของบทนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประเด็นความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรที่เผชิญหน้าผู้จัดการอยู่ในปัจจุบันโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางประชากรศาสตร์ของกำลังคนในองค์กรและในระดับนานาชาติ รวมทั้งความท้าทายใหม่ๆที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ผู้จัดการที่เป็นสตรีและผู้จัดการที่เป็นชนกลุ่มน้อยเพิ่มมากขึ้นในองค์กร

ส่วนที่ 5 การนำ (LEADING)

บทที่ 10 การทำความเข้าใจพฤติกรรมปัจเจกชน (Understanding Individual Behavior) ในบทนี้มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยทำความเข้าใจของผู้จัดการต่อพฤติกรรมของบุคลากรเป็นรายบุคคลทั้งในด้านบุคลิกภาพ ทักษะ การรับรู้ และอารมณ์ของพนักงาน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงค่านิยมและความยุ่งยากในการรับรู้ลักษณะเฉพาะของบุคลากรในองค์กรที่เป็นรายบุคคล การจัดการองค์กรด้วยตนเองและการให้คำแนะนำถึงขั้นตอนในการบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลของผู้จัดการ ในตอนท้ายของบทนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงภัยที่อาจเกิดจากความเครียดในการทำงานของพนักงานและการจัดการความเครียดที่มีประสิทธิผล

บทที่ 11 ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงภาวะผู้นำร่วมสมัยที่ประกอบด้วยภาวะแบบ **Authentic Leader** ซึ่งเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนตามค่านิยมขององค์กร และตนเองอย่างชัดเจน มีการนำทั้งด้วยสมองและหัวใจ ในขณะเดียวกัน ก็เป็นทั้งผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ที่ทำงานด้วย และมีวินัยในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย สุดท้ายสำคัญที่สุด คือ จะต้องรู้จักตนเอง ผู้นำแบบ **Servant leadership** ซึ่งเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลทุกคนในองค์กรและผู้นำแบบ **Level 5 leadership** หรือ ผู้นำระดับ 5 ตามแนวคิดของ John C. Maxwell ที่เสนอไว้ในหนังสือ *The 5 Levels of Leadership* ซึ่งเป็นผู้นำระดับสูงสุดและไปถึงได้ยากที่สุดคือสุดยอด ผู้นำที่คนทำตาม เพราะศรัทธาในตัวตนของผู้นำและคุณค่าในตัวผู้นำ (ผู้นำมี 5 ระดับ ได้แก่ 1)

Position ระดับต่ำสุดของความเป็นผู้นำ คนที่ได้เป็นผู้นำ เพราะตำแหน่ง คนอื่น ๆ ทำตามคุณ เพราะต้องทำตาม คำสั่ง 2) Permission เป็นผู้นำที่คนทำตาม เพราะเขา ต้องการจะทำ 3) Production เป็นผู้นำที่คนทำตาม เพราะ ยอมรับนับถือในความเป็นคนดีมีฝีมือที่แท้จริงของผู้นำ และเห็นผลงานที่ผู้นำทำให้แก่องค์กรและส่วนรวม 4) People Development เป็นผู้นำที่คนทำตาม เพราะเป็น ผู้นำที่ช่วยสร้างคนอื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) Pinnacle ผู้นำ ระดับสูงสุดที่คนทำตาม เพราะเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวตน ของผู้นำและคุณค่าในตัวผู้นำ นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้ กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมีบารมีและภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการนำได้ตามสถานการณ์ รวมทั้ง ภาวะผู้นำด้านการแสดงพฤติกรรม ฯลฯ ที่มีผลต่อการ จัดการและการบริหารองค์กร

บทที่ 12 การจูงใจบุคลากร (Motivating Employees)
บทนี้ครอบคลุมในเรื่องการจูงใจและวิธีการจูงใจบุคลากรทั้ง ด้านลบและด้านบวก การจูงใจแรงงานที่หลากหลายใน องค์กรและยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่ผู้จัดการสามารถเลือกใช้ จูงใจพนักงานให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน วิธีการ เสริมสร้างศักยภาพในตัวพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และสมรรถนะเพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กร

บทที่ 13 การจัดการการสื่อสาร (Managing Communication)สาระสำคัญของบทนี้พื้นฐานของสื่อสาร ที่ดีและการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ศิลปะของการตั้งคำถาม และการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา การเสริมสร้าง บรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสาร การสื่อสารเพื่อสร้าง อิทธิพลและการยอมรับต่อพนักงาน การขยายเครือข่าย สื่อสารระหว่างบุคลากร ระหว่างมีส่วนได้ส่วนเสียกับ องค์กรโดยผ่านสื่อสังคมออนไลน์

บทที่ 14 การนำทีมงาน (Leading Teams)ผู้เขียนอธิบายถึงแนวทางการสร้างทีมที่มีประสิทธิผลใน องค์กร การแก้ไขปัญหาที่ทีมงานที่ขาดประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงาน สมาชิกทีมงานที่อาศัยที่ทีมงานแสวงหา ประโยชน์ส่วนตนโดยไม่มีส่วนช่วยการทำงานของทีมและ การขาดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทีมงาน พร้อมกันนั้นก็ ได้นำเสนอเนื้อหาในส่วนที่เป็นการจัดประเภทของทีมงาน ต่างๆ ในองค์กร การใช้เทคโนโลยีในการสร้างทีมงาน ปัจจัยที่สร้างความหลากหลายในหมู่สมาชิกของทีมงาน บรรทัดฐานและบทบาทของสมาชิกในทีมงาน อิทธิพล

ต่างๆ ที่สร้างความเป็นปึกแผ่นของสมาชิกในที่ทำงาน ใน ส่วนท้ายของบทนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงการเจรจาต่อรอง และการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในที่ทำงานอีก ด้วย

ส่วนที่ 5 การควบคุม (CONTROLLING)

บทที่ 15 การจัดการคุณภาพและการจัดการผล การปฏิบัติงาน (Managing Quality and Performance.)
ในบทนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงภาพรวมของการจัดการการเงิน และการควบคุมองค์การโดยใช้เทคนิคการควบคุมโดยตัว แบบการควบคุมป้อนกลับ (feedback model) ซิกซ์ ซิกมา มาตรฐานสากลระหว่างประเทศว่าด้วยการ มาตรฐาน บาลานซ์ สกอร์การ์ด ฯลฯ นอกจากนี้ยังได้ กล่าวถึง ระบบงบประมาณฐานศูนย์ที่กำลังกลับมาเป็นที่ ยอมรับขององค์กรต่างๆ อีกครั้งหนึ่ง การสร้างพันธมิตร เพื่อการควบคุม ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการวัดและ เปรียบเทียบสมรรถนะขององค์กร บรรษัทภิบาล กฎหมายและข้อกำหนดของภาครัฐที่องค์กรต้องปฏิบัติ

ความคิดเห็นของผู้แนะนำหนังสือ

หนังสือ Understanding Management 8th edition เป็นหนังสือที่ได้รับการยอมรับในแวดวงวิชาการทางด้านการจัดการอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในฉบับพิมพ์ครั้งที่ 8 นี้ เป็นหนังสือด้านการจัดการที่ติดอันดับหนังสือที่ขายดี ที่สุดของบริษัทขายหนังสือผ่านระบบออนไลน์ของบริษัท อเมซอน เบสท์ หนังสือเล่มนี้ผู้เขียนได้ทำการปรับปรุงและ เติมเนื้อหาใหม่ที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง สิ่งนี้ได้สะท้อนให้ เห็นว่าเป็นหนังสือที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางใน หมุนักศึกษาทางด้านการจัดการ การเรียนการสอนใน ระดับอุดมศึกษา และในระดับบัณฑิตศึกษา และในการ จัดการธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตามใน ทศวรรษของผู้วิจารณ์เห็นว่า หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือ ทางด้านการจัดการที่ให้ความรู้ทางด้านหลักการจัดการ ทั่วไปที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์และทันสมัยเล่มหนึ่ง โดย ผู้เขียนได้นำเสนอหลักการจัดการและภารกิจของผู้จัดการ ทั้งทางด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุมที่ประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และ หลักการด้านการจัดการที่ผู้จัดการจำเป็นต้องทราบพร้อม กับนำเสนอวิธีการนำเอาองค์ความรู้ทางด้านการจัดการ ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การและแนว

ทางการเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะทางด้านการจัดการ
ของผู้จัดการสมัยใหม่ได้เป็นอย่างดี นักศึกษาและผู้
ที่สนใจควรที่จะได้อ่านและศึกษาอย่างจริงจัง เพื่อ

นำไปใช้ในเสริมสร้างความรู้ทางด้านการจัดการและ
การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ