



สำนักพิมพ์ปัญญาชน
INTELLECTUALS

กลยุทธ์

การวางแผน
และการจัดการ

STRATEGIC
PLANNING & MANAGEMENT



กลยุทธ์ที่ผู้บริหารและทีมงานควรอ่าน
เพื่อก้าวสู่ยุค 4.0⁺⁺

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล

กลยุทธ์

การวางแผน และการจัดการ

STRATEGIC

PLANNING & MANAGEMENT

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล

กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ
Strategic Planning & Management

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล

ราคา 225 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล

กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ

จำนวน 312 หน้า

ราคา 225 บาท

ISBN 978-616-210-501-2

พิมพ์ที่ บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด

สำนักพิมพ์ปัญญาชน -- กรุงเทพฯ : 2560

พิมพ์ที่ บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด โทร. 02-732-3101-6 แฟกซ์ 02-375-1654

จัดพิมพ์โดย



สำนักพิมพ์ปัญญาชน
INTELLECTUALS

(ในเครือบริษัทปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด)

747 ซอยโลตัสเอ็กซ์เพรสแยกวังหิน

ถนน ลาดพร้าว-วังหิน แขวง / เขต ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 02-570-3929 แฟกซ์ 02-570-3928

E-mail: contact@panyachon.com

จัดจำหน่ายโดย



บริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด
PANYACHON DISTRIBUTOR CO.,LTD

747 ซอยโลตัสเอ็กซ์เพรสแยกวังหิน

ถนน ลาดพร้าว-วังหิน แขวง / เขต ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 02-570-3929 แฟกซ์ 02-570-3928 มือถือ 08-1357-8378

www.panyachon.com  www.facebook.com/panyachondist

E-mail: panyachondist@yahoo.com, panyachon2012@hotmail.com

บรรณาธิการบริหาร : ปณณธร ไชยบุญเรือง, สมจินตนา พูลนาค, ดวงพรรณ เอี่ยมจ้อย

สุรเชษฐ์ สกุลเชื้อ, เกรียงศักดิ์ พูลนาค

ศิลปกรรม : เอกอนันต์ ศิริเลิศถัย

ฝ่ายจัดจำหน่าย : คุณกร อุ่นเรือน, อินผล ไชยบุญเรือง, คชา สิงห์นนท์, เอื้องฟ้า คามะทิตย์

สุริยวรรณ เวทวงศ์, เอกราช สิทธิไทย, ปราโมทย์ วิธาน

คณะที่ปรึกษา : ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง, รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

ผศ.ไกรคุง อนันคมกุล, ดร.สำราญ สัมฤทธิ์สุวรรณ

ดร.ชาญชัย อาจันสมาจาร, ดร.อภรณ์ สนิทบาล, ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร.พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ โดยบริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด
ห้ามการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ นอกจากจะได้รับอนุญาต

คำนำ

ผู้เขียนได้เขียนบทความเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ตีพิมพ์ในนิตยสาร For Quality Management ของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ผู้ประกอบการหลายรายให้ความสนใจและแนะนำให้ผู้บริหารอ่าน จึงเห็นว่าถ้าทำเป็นหนังสือน่าจะเป็นประโยชน์ต่อวงการบริหารจัดการและวิชาการจึงได้ผลิตหนังสือ “กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ” เพื่อให้คนทำงานและผู้สนใจได้อ่านอย่างจุใจ

หนังสือนี้ชี้ให้เห็นว่าความเป็นกลยุทธ์ในทางเนื้อหาที่เป็นส่วนผสมหลายศาสตร์สำคัญมาก่อนรูปแบบ เมื่อเข้าใจเนื้อหาในการวางแผนและการจัดการแล้ว ไม่ต้องเสียเวลาไปกับกระบวนการและรูปแบบจนเสียการใหญ่ในความเป็นกลยุทธ์ รวมทั้ง ยังให้ความรู้ในการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของศาสตร์ตะวันตกและตะวันออก ผู้บริหารและนักวางแผนสามารถนำมาประยุกต์ปรับใช้ในการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หวังว่าหนังสือนี้จะเป็นประโยชน์ต่อท่านไม่มากนัก

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล



คำนิยาม

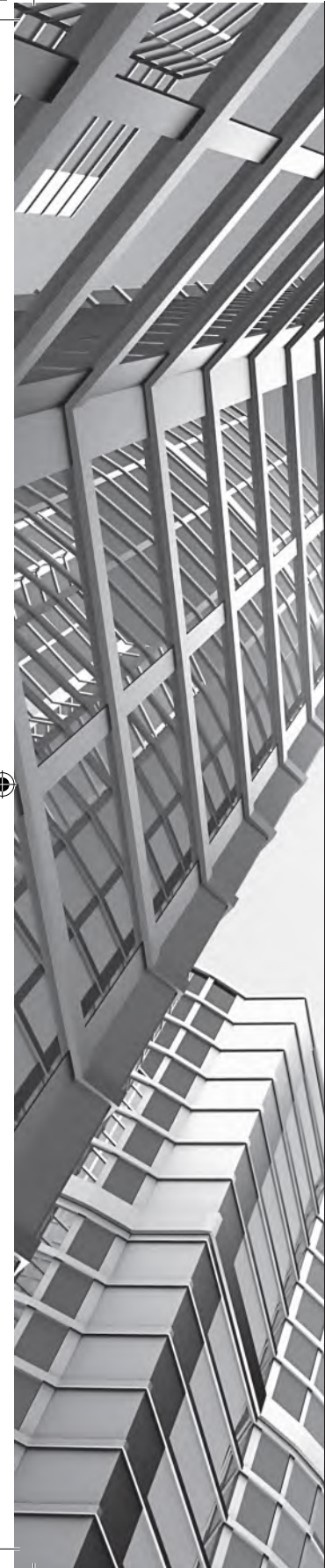
การจัดการองค์การที่จะประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ล้าหน้าคู่แข่ง รู้ว่าอีก 5 ปี 10 ปี หรือมากกว่านั้นจะเกิดอะไรขึ้น มองเห็นภาพหมาย หรือวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ชัดเจนแล้วจึงวางแผนไปสู่ภาพหมายนั้นโดยการวิเคราะห์ปัจจัยครบด้านด้วยความรอบคอบแล้วได้ทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งมีหลายเครื่องมือในการจัดการและวางแผนกลยุทธ์ มิใช่มีเฉพาะ SWOT Analysis ที่วิเคราะห์ภายใต้องค์ประกอบสี่ด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ กระบวนการภายใน ลูกค้าและการเงิน ซึ่งรู้จักกันดีคือ Balanced Scorecard ; BSC ของ Norton & Kaplan (2004) การวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าว กลับทำให้มองไปยังอนาคตได้ไม่ไกล เนื่องจากถูกถ่วงด้วยจุดอ่อนและอุปสรรคในการจัดการ แผนที่ได้จึงดูเหมือนจะเป็นการแก้ไขจุดอ่อนและลดปัญหาอุปสรรคที่เป็นมาและเป็นอยู่ ทำให้ไม่สามารถก้าวข้ามปัญหาเดิมๆ

หนังสือนี้ได้นำเสนอแนวคิดและหลักการในเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ได้ยึดติดกับแนวคิด หลักการและเครื่องมือหนึ่งใดจนเสียความเป็นกลยุทธ์ ความเป็นกลยุทธ์ที่

แท้จริงคุณที่ความคิดที่นำไปปฏิบัติในแต่ละยุทธภูมิ และสำเร็จในขณะที่คู่แข่ง คู่ต่อสู้ รู้ไม่เท่าทัน ความเป็น กลยุทธ์คู่กันตรงนี้ มิใช่ดูว่าใช้เครื่องมืออะไร

อีกประเด็นหนึ่งหนังสือนี้ชี้ให้เห็นว่าการจัดการ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดวิเคราะห์แบบ มองนอกประสานใน (Outside in) ที่ผู้รับผิดชอบต่อ อนาคตขององค์กรต้องเข้าใจองคาพยพบริบททั้งหมด ขององค์กร หาไม่แล้วยากที่จะจัดการและวางแผน กลยุทธ์ได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นผู้บริหารประเทศต้องเข้าใจ ความเป็นไปของโลกทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง วิทยาการและเทคโนโลยี ถ้าเป็นผู้ประกอบการต้อง เข้าใจการดำเนินนโยบายของรัฐบาล รู้ความเป็นไป ของกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งพัฒนาการพฤติกรรม การบริโภคของลูกค้า

หนังสือเล่มนี้ยังได้อธิบายให้เห็นถึงความ สามารถขององค์กรไม่ควรจะจำกัดความรู้ไว้ที่องค์กร ธุรกิจเอกชน หรือรู้เฉพาะการบริหารภาครัฐอย่างเดียว อย่างหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากการประกอบกิจการของ เอกชนและการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐต่าง กระทบถึงกันและกัน ไม่สามารถแบ่งพรมแดนได้



ชัดเจนว่าเรื่องใดเป็นธุรกิจเอกชนโดยแท้ เรื่องใดเป็น
กิจการสาธารณะโดยแท้ (Pure Public Services) ในอีก
มุมหนึ่งของชีวิตจริงทรัพย์สินเอกชนและประชาชน
ถือเป็นทรัพย์สินของรัฐ ดังนั้นการดำเนินงานของภาครัฐ
และเอกชนต่างพึ่งพาอาศัยกัน รัฐที่ไม่มีประชาชนและ
เอกชนไม่ถือว่าเป็นรัฐ รัฐจึงมีหน้าที่พัฒนาประชาชน
และเอกชนให้มีสภาพเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital)
ให้มีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์การภาครัฐและเอกชนทุก
ประเภท

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ได้เขียนหนังสือ
“กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ” นับว่าเป็น
หนังสือดีมากเล่มหนึ่ง ทำให้เข้าใจหลักการวางแผน
และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชี้ให้เห็นถึงความแหลมคม
ของศาสตร์ตะวันออกและตะวันตกในเชิงความคิด ที่
ผู้บริหารและคนทำงานสามารถนำไปประยุกต์ปรับใช้
ในการจัดการงานได้ทุกสถานการณ์ จึงไม่ควรที่จะ
พลาดโอกาสเป็นเจ้าของหนังสือนี้



ศาสตราจารย์ ดร.บุญตัน ดอกโธสง

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรดุขุฎี

รัฐประศาสนศาสตร์นานาชาติ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สารบัญ

บทที่ 1 สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดการจัดการ	13
1.1 ผลกระทบในเชิงมหภาค	17
1.2 ผลกระทบในเชิงจุลภาค	20
1.3 กระแสโลกาภิวัตน์ทางการจัดการ	23
1.4 กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการงานบุคคล	27
1.5 กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการองค์การ	31
1.6 กระแสแนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์	37
 บทที่ 2 ความคิดเชิงกลยุทธ์	 43
2.1 รูปแบบความคิดเชิงกลยุทธ์	46
2.1.1 ความคิดเชิงระบบ	48
2.1.2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	50
2.1.3 คิดแบบ Outside in และ Inside out	51
2.1.4 ผลได้ผลเสีย	54
2.1.5 ความคิดสมเหตุสมผล	56
2.1.6 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	57
2.1.7 ความคิดเปรียบเทียบ	58
2.1.8 ชีตักแตนจับช้าง	60
2.1.9 เหาฉลาม	61
2.1.10 ปาล์้อมเมือง	63
2.1.11 ขงเบ้งยืมลูกเกาทัณฑ์	63
2.1.12 รบแบบกองโจร	64
2.1.13 การไม่เปลี่ยนเส้นทางเดินก็จบอยู่ที่เส้นทางเดิม	65

2.2	การก่อรูปความคิดเชิงกลยุทธ์	68
2.3	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	70
2.4	ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเชิงกลยุทธ์ และการวางแผน	72
2.5	กัณฑ์ในการวางแผนกลยุทธ์	75
2.6	แนวคิดในการแข่งขัน	78
2.7	แนวคิดกลยุทธ์ล้ำลึก	81
2.8	สงครามเศรษฐกิจสะท้อนความคิดเชิงกลยุทธ์	85
บทที่ 3	เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์	89
3.1	การสร้างภาพหมายในอนาคต	93
3.2	การจัดการเชิงระบบ	95
3.3	การวิเคราะห์ STEELED	105
3.4	การวิเคราะห์ 5 พลังของพอร์เตอร์	112
3.5	BCG แมทริกซ์การเติบโตของหุ้นส่วน	117
3.6	การวิเคราะห์ SWOT	121
3.7	ตารางจัดการดุลยภาพ BSC และแผนที่กลยุทธ์	132
3.8	การวิจัย	145
3.9	การลัดคเป้าหมาย	147
3.10	กัณฑ์ SWOT Analysis	149
3.11	กัณฑ์ประสบการณ์	153
บทที่ 4	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	157
4.1	ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	162
4.2	กระบวนการวางแผน	166

4.3	ข้อมูลสำหรับการวางแผน	169
4.4	การวางแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร	173
4.5	รู้จักตนเอง รู้จักองค์กร	176
4.6	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนกลยุทธ์	178
4.6.1	รู้จักลูกค้า	180
4.6.2	เข้าใจความเป็นไปของโลกภายนอก	183
4.7	การวางแผนกลยุทธ์โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ	186
4.8	การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ไม่แสวงกำไร	188
4.9	การจัดการความเสี่ยง	199
บทที่ 5	การจัดการเชิงกลยุทธ์	209
5.1	ทำไมต้องจัดการเชิงกลยุทธ์	211
5.2	แนวคิดและขอบข่ายในการจัดการเชิงกลยุทธ์	216
5.3	การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการแบบแผนธุรกิจ ในอนาคต	221
5.4	การลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้	224
5.4.1	กลยุทธ์ผ่นสินค้า	226
5.4.2	กลยุทธ์บูรณาการกับคู่ค้า คู่แข่ง	228
5.5	กลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน	231
5.6	ต้นทุน ค่าใช้จ่าย	240
5.7	การจัดการเชิงกลยุทธ์ : องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร	244
บทที่ 6	ทุนมนุษย์ที่องค์กรกลยุทธ์ต้องการ	253
6.1	ทุนมนุษย์	256
6.2	ประเภทคนขององค์กรกลยุทธ์	258
6.3	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	263

6.4	ประเภทพนักงานที่องค์การกลยุทธ์ต้องการ	266
6.5	ความรู้ความสามารถที่องค์การกลยุทธ์ต้องการ จากพนักงาน	269
6.5.1	มุมมองธุรกิจ : ลูกค้ายคือพระเจ้า	270
6.5.2	สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจการค้า และอุตสาหกรรม	274
บทที่ 7	การคิดวิเคราะห์แบบนักธุรกิจ	281
7.1	ความคิดเหนือเกมการแข่งขัน : กลยุทธ์อันล้ำลึก	284
7.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางเศรษฐกิจ และการตลาด	286
7.2.1	การวิเคราะห์โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ	287
7.2.2	การวิเคราะห์การตลาด	292
7.2.3	การวิเคราะห์ลูกค้า	294
7.2.4	การวิเคราะห์คู่แข่ง	295
7.3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	297
7.3.1	การวิเคราะห์องค์การ	298
7.3.2	การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์	300
7.4	การสำรวจความคิดเชิงกลยุทธ์	301
7.5	โลก Cyberspace และ Cybernetics	306
	บรรณานุกรม	309

โลกาภิวัตน์

เป็นการเปลี่ยนแปลง
ที่ใดที่หนึ่งบนโลกใบนี้
และส่งผลกระทบต่อกัน
เป็นลูกโซ่ไปทั่วโลก

- ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล -

unh.





สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพล ต่อแนวทางการจัดการ

ท่ามกลางการแข่งขันทางการค้าการลงทุนแบบเข้มข้นและไร้พรมแดน ที่รู้จักกันดีว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หลายองค์กรตกในภาวะที่ไม่รู้จะปรับตัวพัฒนาอย่างไร ใจหนึ่งยอมรับกระแสการเปลี่ยนแปลง อีกใจหนึ่งรู้สึกเสียดายประสบการณ์ที่มีอยู่ และยังคงคิดว่าประสบการณ์นั้นสามารถต่อการกับการเปลี่ยนแปลงได้ ความแปลกแยกทางความคิดได้ทำลายความเข้มแข็งขององค์กรไปทีละน้อยๆ บางองค์กรถึงกับต่อต้านกระแสโลกาภิวัตน์ด้วยหวังว่าความเป็นอัตลักษณ์ของตนจะทานกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ท้ายที่สุดก็ไม่สามารถต้านทานได้

กระบวนการแบบอนุรักษ์นิยมอาจไม่สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์เป็นอำนาจที่มีพลังเหนือกว่าอำนาจของชาติ โดยเฉพาะประเทศด้อยพัฒนาและประเทศกำลังพัฒนาไม่อาจต้านได้ เหมือนน้ำปริมาณมากที่อยู่ในพื้นที่สูงไหลลงมายังที่ต่ำ พร้อมทั้งจะทำลายสิ่งกีดขวางทุกอย่าง มีการนำเข้าสินค้าและบริการของประเทศกำลังพัฒนา ความก้าวหน้าทางวิทยาการ เทคโนโลยี ปริมาณเงินทุนที่เหนือกว่าพร้อมที่จะไหลไปลงทุนในแหล่งที่จะให้ผลตอบแทนดี ประเด็นจึงอยู่ที่องค์กรจะยอมรับเอากระแสโลกาภิวัตน์เป็นเรื่องปกติของการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เพียงใด หากมองย้อนไปในอดีตกระแสโลกาภิวัตน์มีมานานแล้วเพียงแค่เรียกชื่ออย่างอื่น เช่น การล่าอาณานิคม การสงครามแย่งชิงทรัพยากรจักรวรรดินิยม ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงมีมานานที่อยู่ในรูปของรัฐภีวทัศน์ บรรษัทภีวทัศน์ และปัจเจกชนภีวทัศน์ เพียงแต่ปัจจุบันต่างกันตรงที่ขอบเขตผลกระทบและความเร็วของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์กรที่ปรับตัวเร็วและสอดคล้องกับสถานการณ์เท่านั้นจึงจะอยู่รอด

กระแสโลกาภิวัตน์นับวันจะไหลเชี่ยวมากขึ้น สังคมประเทศใด
องค์กรใดไม่ปรับตัวให้รู้เท่าทันและเอาประโยชน์จากความเป็นโลกาภิวัตน์
ประเทศหรือองค์กรนั้นอาจถูกกดดันให้ปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหาร
ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ถ้ายิ่งฝืนกระแสต่อไปอีก ผลที่ตามมา
องค์กรเหล่านั้นยิ่งเสียเปรียบในการพัฒนาประเทศ การติดต่อสื่อสารไม่ว่า
จะเป็นวิทยากร การค้าการขาย และศักยภาพในการใช้ประโยชน์จาก
ทรัพยากร เราจะเห็นว่าตลอดระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา ความเป็น
โลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อการบริหารงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กร
ระดับประเทศ องค์กรภาครัฐ องค์กรธุรกิจเอกชน บริษัทชาติ หรือบริษัท
ข้ามชาติ องค์กรเหล่านี้ต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่



กระแสโลกาภิวัตน์มีหลายด้านทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาการ เทคโนโลยี การเงิน การค้า การบริหาร การจัดการ ฯลฯ ประเด็นนี้ ทำให้คิดได้เช่นกันว่าการจะปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต้องมีความเข้าใจในหลายศาสตร์ แล้วจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และการที่องค์กรจะมีความสามารถในการปรับตัว ขึ้นอยู่กับคุณภาพของคน ถ้ามาแล้วใครมีบทบาทในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คงหนีไม่พ้นหน้าที่ของฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource : HR) และที่สำคัญคนที่ทำงาน HR รวมทั้งผู้บริหารต้องมีความเข้าใจงานพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงโครงสร้าง องค์กร กลไก และหน้าที่ รวมทั้งพฤติกรรมของมนุษย์คนทำงาน หากไม่เข้าใจงานพื้นฐานเหล่านี้ การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กรจะทำได้ไม่เต็มที่ เหมือนคนที่จะสร้างบ้านรู้จักแต่คอนกรีต แต่ไม่เข้าใจส่วนผสมของปูน หิน ทราย น้ำและเหล็ก จึงไม่สามารถประยุกต์ปรับแบบคอนกรีตให้เข้าลักษณะรูปร่างของสิ่งปลูกสร้างได้ ไม่ว่าจะเป็นความแข็งแรง ความสวยงามและการรับน้ำหนักได้ตามที่ต้องการ เหมือนการวิเคราะห์งานถ้าไม่เข้าใจความแตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างงาน (Job) ภาระงาน (Task) กิจกรรม (Activity) และกระบวนการ (Process) การจะปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่ง (Position Structure) โครงสร้างเงินเดือน (Salary Structure) การเขียนคำบรรยายรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) การเขียนกระบวนการทำงาน (Work Flow) จะทำได้ไม่ดี และจะสร้างปัญหาในการจัดการองค์กรตามมา

1.1 ผลกระทบในเชิงมหภาค

บทที่ 1

สภาพแวดล้อมที่อิทธิพลต่อแนวทางการจัดการ



กระแสโลกาภิวัตน์มีผลกระทบต่อทั้งองค์การระดับประเทศและองค์กรที่อยู่ภายใต้โครงสร้างการบริหารประเทศ กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้โลกดูเหมือนแคบลง ประเทศต่างๆ มีความสัมพันธ์กันในการแข่งขันพิจารณาอีกมุมหนึ่งของการแข่งขันเป็นความขัดแย้งชนิดหนึ่ง แต่เป็นความขัดแย้งบนกติกาที่ยอมรับกัน กล่าวคือเป็นการแข่งขันบนเวทีโลก ภายใต้ระเบียบการเงิน การค้าระหว่างประเทศ หรือกฎหมายธุรกิจระหว่างประเทศที่ประเทศสมาชิกต้องถือปฏิบัติ การพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจแต่ละประเทศจะประกอบด้วยหน่วยผลิตที่เป็นปัจเจกบุคคล คราวเรือน

องค์กรธุรกิจเอกชน หน่วยผลิตเหล่านี้ รวมกันเป็นกำลังความสามารถในการผลิตของประเทศและมีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

โลกาภิวัตน์ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ใดที่หนึ่งบนโลกใบนี้และส่งผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่ไปทั่วโลก ผลกระทบประการหนึ่งที่ยอมรับกันคือจะทำให้อำนาจอิทธิพลของแต่ละประเทศถูกลดทอน โดยเฉพาะประเทศด้อยพัฒนาและกำลังพัฒนาถูกอิทธิพลกระแสโลกาภิวัตน์ครอบงำ ไม่ว่าจะเป็นกระแสทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาการและเทคโนโลยี ประเทศเหล่านั้นไม่อาจจะกำหนดนโยบายในการพัฒนาประเทศได้อย่างอิสระ และรับผลกระทบมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับพื้นฐานความแข็งแกร่งของสังคมประเทศนั้นๆ อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้วว่า คุณภาพของประชาชนเป็นปรกาศที่สำคัญในการที่จะเลือกรับเอาเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศของตน ประเทศใดที่ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ จะนำพาประเทศสู่ความล้มเหลวอันแสนสาหัสและจะกลายเป็นประเทศยากจนในที่สุด มีตัวอย่างให้เห็นอยู่หลายประเทศ เช่น ประเทศอิรัก อิหร่าน เกาหลีเหนือ เมียนมาร์ เป็นต้น

ประเทศที่ประชากรมีคุณภาพ มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วิทยาการ การเมืองมีความเป็นประชาธิปไตยในระดับสูง และมีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนจะกลายเป็นประเทศที่มีพลังอำนาจของชาติมาก และมีอิทธิพลเหนือกว่าประเทศที่มีพลังอำนาจของชาติด้อยกว่า ประเทศที่มีพลังอำนาจของชาติเหนือกว่าจะอาศัยกระแสโลกาภิวัตน์ดูกลืนเอาทรัพยากรของชาติที่อ่อนด้อยไปสร้างคามมั่งคั่งให้กับประเทศของตน โดยผ่านกระบวนการทางการเงินและการค้าของโลก

การมองนอกประสาณใน (Outside in) ทำให้เห็นผลชัดขึ้น แต่ถ้ามองแบบ**จุลภาค (Micro Perspective)** หรือ**มองในประสาณนอก (Inside out)** จะเห็นภาพไม่ชัด และอาจหลงทาง เหมือนกับการนำเอาความคิดท้องถิ่นของตนเอง (Local Thinking) ไปอธิบายความเป็นไปของกระแสโลกาภิวัตน์ ไม่ต่างอะไรกับคนตาบอดคลำช้าง ถ้าจะให้เข้าใจง่ายขึ้นให้มองโลกาภิวัตน์เป็นวัฒนธรรมของโลกที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของประเทศ บางคนอาจมองว่าเป็นการกล่าวเกินเลย ไม่น่าเป็นไปได้ แต่ถ้าเข้าใจความหมายคำว่า **“วัฒนธรรม”** ซึ่งมีความหมายกินความตั้งแต่ ความคิด การกระทำ และสิ่งประดิษฐ์ของผู้คนในสังคมในลักษณะรวมหมู่ (Collective Culture) เช่น ความคิดทางการบริหารในอดีตที่มองว่าการรวบอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง จะทำให้องค์กรเข้มแข็ง ปัจจุบันแนวคิดการรวบอำนาจบริหารสู่ส่วนกลาง กลับถูกมองว่าจะทำให้องค์กรอ่อนแอ สังคมอ่อนแอ หรือวัฒนธรรมทางการบริหารของไทยที่บอกว่าข้าๆ ได้พำร่าเล่มงาม ใช้ไม่ได้ในยุคปัจจุบัน เพราะความล่าช้าทำให้เสียโอกาสในทางธุรกิจการค้า ปัจจุบันการค้าขายต้องอาศัยความเร็วในการผลิต การเข้าสู่ตลาดและการตอบสนองต่อลูกค้าอย่างทันใจ (Porter, 1998)

แนวคิดทางการจัดการเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ชนิดหนึ่ง ดังที่ปรมาจารย์ทางการตลาด **ไมเคิล อี พอร์ทเตอร์ (Porter, 1998)** อธิบายว่าประเทศใดจะได้เปรียบทางการค้าจะต้องมีความเร็วในการเข้าสู่ตลาด มีการจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้วยความเร็ว (Speed of Economy) และยังอธิบายต่ออีกว่าแม้จะใช้ความเร็วแต่สินค้ายังคงมาตรฐานเหมือนเดิมหรือสูงกว่า และต้องทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด เห็นคุณค่าของเวลา เวลาต้องคิดเป็นต้นทุน (Time is Cost) วัฒนธรรมแบบ

ซ้ำๆ ได้พรีแล่มงาม ดำข้าวสารกรอกหม้อ ไม่เห็นกระรอกอย่าโก่งหน้าไม้
ฯลฯ วิธีคิดทำนองนี้จึงใช้ไม่ได้ในการแข่งขัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
สามารถ ผลิตได้คราวละมากๆ ในเวลาอันรวดเร็วพอดีกับความต้องการของ
ลูกค้า การผลิตสมัยใหม่ จึงมีอิทธิพลเหนือความคิดและการกระทำแบบ
ซ้ำๆ ได้พรีแล่มงาม นี่เป็นเพียงไม่กี่ตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นว่า กระแสโลกาภิวัตน์
ทางการจัดการได้ช่วยชนะเหนือวัฒนธรรมการบริหารของไทยอย่างไร้ข้อกังขา
องค์กรใดที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการ
จัดการของกระแสโลกาภิวัตน์ องค์กรนั้นจึงยากที่จะอยู่รอด

1.2 ผลกระทบในเชิงจุลภาค



เทคโนโลยีคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการที่ก้าวหน้ากว่า จะแผ่อิทธิพลไปยังวัฒนธรรมของสังคมที่อ่อนแอผ่านช่องทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิถีคิด วิธีการทำงานของผู้คนในสังคมไทย มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรทุกประเภท เช่น การทำงานที่ต้องอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคิดเลข เครื่องถ่ายเอกสาร ระบบอินเทอร์เน็ต ฯลฯ ทำให้ผู้คนในสังคมและพนักงานสามารถเรียนรู้ความรู้ได้จากหลากหลายช่องทาง พนักงานสามารถศึกษาได้จากแหล่งความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตของหน่วยงาน หรือโทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ Notebook ฯลฯ เทคโนโลยีมีส่วนอย่างมากในแง่ของความเร็ว ความแม่นยำในกระบวนการผลิตและการจัดการ

เทคโนโลยีทำให้กระบวนการจัดการ และระบบการผลิตมีความเป็นอัตโนมัติมากขึ้น สามารถลดปริมาณแรงงานลงได้จำนวนมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีสมองกล ทำให้กำลังแรงงานที่เคยใช้ในกระบวนการจัดการลดลง แต่องค์กรต้องการกำลังคนที่มีความรู้ในเชิงเนื้อหามากขึ้น (Knowledge Workers) กล่าวคือพนักงานที่มีความเข้าใจงานในเชิงตรรกะ และปรัชญาของงานจะมีคุณค่าต่อองค์กร พนักงานที่ทำงานแบบจำจึงถูกปฏิเสธมากขึ้น พนักงานที่คิดแบบจำเมื่อองค์กรต้องการจะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เขาจะรู้สึกอึดอัด ด้วยเกรงว่าจะทำให้ประสิทธิภาพไม่มีคุณค่า

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายมุ่งการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ แนวคิดทำนองนี้ทำให้พนักงานที่เรียนรู้แบบจำรับไม่ค่อยได้ เนื่องจากเขาถนัด

ทำงานตามแบบที่ผ่านมา พนักงานเหล่านี้จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติและเป็นความอยู่รอด

ระบบการค้าการลงทุนที่มีการแข่งขันรุนแรงไม่เฉพาะตลาดภายในประเทศเท่านั้น ยังขยายขอบเขตไปยังตลาดภูมิภาคและตลาดโลก ภายใต้ระบบการค้าแบบเสรีไทยไม่สามารถจะออกกฎกติกาที่กีดกันคู่แข่งจากต่างชาติได้ เนื่องจากไทยเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลกจึงต้องเปิดกว้างเสรีทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะธุรกิจการเงินการธนาคาร การค้าปลีก การสื่อสาร โทรคมนาคม ฯลฯ พนักงานในองค์กรจะต้องยอมรับเกมการแข่งขัน และการที่จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน พนักงานต้องถือเอาการแข่งขันในทางธุรกิจเป็นเรื่องปกติ และรับรู้ว่าโอกาสที่การทำงานแบบเดิมๆ จะถูกปฏิเสธมากขึ้น แนวคิดเดิมของผู้ผลิตที่เป็นฝ่ายกำหนดผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้านั้น ใช้ไม่ได้เสียแล้ว และนับวันต้องแข่งขันกันผลิตสินค้าและบริการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และต้องเข้าใจอีกว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีได้คงที่หากแต่แปรเปลี่ยนไปตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวิทยาการ เช่น ลูกค้าได้นำเอาเงื่อนไขของความเป็นประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจในการซื้อสินค้าและบริการ

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นวิทยาการ เทคโนโลยี การเงินการค้ำระหว่างประเทศ มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน ทั้งในด้านแนวคิดธุรกิจ การค้า โครงสร้างองค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน พนักงานจึงต้องปรับ

วิธีคิดในการทำงาน โดยต้องคิดว่าความมั่นคงในอาชีพมิได้ขึ้นอยู่กับองค์การ หากขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของตนเอง ที่สามารถตอบสนองการทำงานองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ เมื่อตนเองมีความรู้ความสามารถจึงเป็นที่ต้องการขององค์การ องค์การก็ไม่อยากสูญเสียคนที่มีความรู้ความสามารถในงาน (Job Knowledge)

1.3 กระแสโลกาภิวัตน์ทางการจัดการ



การมองกระแสโลกาภิวัตน์ในมิติของวัฒนธรรม ทำให้เข้าใจโลกาภิวัตน์มากขึ้น โดยเฉพาะนโยบายทางด้านเศรษฐกิจและการเงินของไทย

ถูกกระทบโดยตรงอย่างรุนแรงจากอิทธิพลกระแสโลกาภิวัตน์ ไทยเองได้ตระหนักถึงภัยดังกล่าวจึงหาทางออก ด้วยวิธีเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (31 ธันวาคม 2558) โดยหวังเอาจำนวนประชากรประมาณ กว่า 600 ล้านคนเป็นตลาดขนาดใหญ่ เพื่อใช้เป็นพลังอำนาจในการต่อรองกับภูมิภาคอื่นในทางการค้า และการลงทุน อาจมีความเห็นต่างอยู่บ้างว่าจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร ถ้าพิจารณาประชากรมิใช่ปัจจัยชี้ขาดพลังอำนาจของภูมิภาค ดังที่ทราบปัจจัยที่จะสร้างพลังอำนาจของชาติมิใช่อยู่ที่เศรษฐกิจอย่างเดียว อำนาจต่อรองยังประกอบด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของวัฒนธรรมทางการเมือง เชื้อชาติ ศาสนา และคุณภาพของประชากรหรือทุนมนุษย์ ที่สำคัญประเทศสมาชิกต้องตระหนักและเห็นภัยจากกระแสโลกาภิวัตน์เหมือนกันแล้วร่วมมือกันอย่างจริงจัง ที่นี้มาดูต่อว่ากระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ไทยต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารประเทศในด้านใดบ้าง

1. นโยบายพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจโลก เนื่องจากความมั่งคั่งของไทยต้องพึ่งพิงการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศประมาณร้อยละ 60 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของชาติ (Gross Domestic Product : GDP) ภาวะเศรษฐกิจโลกย่อมกระทบต่อความมั่งคั่งของไทย รัฐบาลจะวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ต้องดูแนวโน้มเศรษฐกิจโลกควบคู่กันไป

2. การกำหนดนโยบายเศรษฐกิจไทยต้องมองไปยังการแข่งขันในตลาดโลก (Global Competition) และยังเศรษฐกิจไทยยังผูกอยู่กับเศรษฐกิจโลกมากกว่าครึ่ง ยิ่งต้องให้ความสำคัญกับตลาดโลก การวางแผนพัฒนาธุรกิจของบริษัท และองค์กรธุรกิจก็เช่นกันต้องดูแนวโน้ม

ตลาดโลก เศรษฐกิจโลกมีปัญหา เศรษฐกิจไทยและธุรกิจไทยย่อมมีปัญหาตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้รัฐบาลไทยจึงมีการลดบทบาทการควบคุมของภาครัฐ โดยพยายามใช้กลไกตลาดและออกกฎหมายในลักษณะของการส่งเสริมมากขึ้น ต่อประเด็นดังกล่าว ประเทศไทยอาจต้องคิดทบทวนว่าจะลดการพึ่งพิงตลาดภายนอกได้อย่างไร เพื่อวางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ

3. บริษัทชาติและบริษัทข้ามชาติจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของตลาดทุนโลก และมีอิทธิพลต่อนโยบายเศรษฐกิจของประเทศ รัฐบาลไม่อาจจะกำหนดนโยบายเศรษฐกิจที่เป็นผลลบต่อบริษัทที่ลงทุนในประเทศไทยได้ เนื่องจากยังต้องอาศัยบริษัทเหล่านั้นจ้างแรงงาน และผลิตสินค้าส่งออกเพื่อนำเงินตราต่างประเทศเข้ามาสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศในรูปของเงินทุนสำรอง หนี้เงินบาทให้มีมูลค่า

4. กฎหมาย กฎ กติกาที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจของชาติจะลดบทบาทลง โดยเฉพาะกฎกติกาที่มีลักษณะของการควบคุมจะถูกต่อต้านและไม่เป็นที่ยอมรับของนักลงทุนชาติและต่างชาติ ไทยต้องเปิดกว้างทางเศรษฐกิจเพื่อให้เกิดการแข่งขันอย่างเสรีมากขึ้น การซื้อขายระหว่างประเทศไม่อาจนำกฎหมาย ระเบียบพัสดุของไทยเป็นเกณฑ์บังคับผู้ขายต่างชาติได้ ต้องปฏิบัติตามกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ เงื่อนไขการเจรจาไม่อาจใช้กฎหมายไทยไปบังคับผู้ขายได้ บางครั้งต้องจำยอมตามเงื่อนไขของผู้ขาย

5. ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการตลาด ไม่เฉพาะตลาดภายในประเทศเท่านั้น ต้องวิเคราะห์ถึงตลาดภูมิภาคและตลาดโลก ตลาดภายในไม่ใช่เป็นตลาดของผู้ประกอบการสัญชาติไทย

ฝ่ายเดียว ในหลายกิจการของไทยได้เปิดกว้างให้มีเสรีในกิจการค้าต่างๆ มากขึ้น จึงมีคู่แข่งหน้าใหม่เพิ่มขึ้น

6. อารมณ์ตลาด การค้าการลงทุนได้นำเอาเงื่อนไขที่เป็นนามธรรมมาเป็นเงื่อนไขในการค้าการลงทุน เช่น ระดับความเป็นประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จริยธรรมธุรกิจ ประกอบการตัดสินใจในการค้า การลงทุนระหว่างประเทศ หลายประเทศต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับอารมณ์ของตลาด

7. การจัดการคุณภาพ องค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Requirements) โดยเฉพาะบริษัทเอกชนที่ผลิตสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศจะต้องมีการนำเอาระบบการจัดการคุณภาพมาเป็นกรอบในการจัดการองค์การเช่น ISO 9001, ISO 14000, ISO/IEC 10725 ฯลฯ

เมื่อตลาดเปิดกว้างเสรีมากขึ้น ทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงาน ประเทศไทยต้องนำเข้าแรงงาน หรือมีการลงทุนระหว่างกัน ผู้ประกอบการไทยไปลงทุนในต่างแดนต้องใช้แรงงานท้องถิ่นของประเทศที่ไปลงทุน สิ่งที่ต้องตระหนักและเรียนรู้ในเรื่องการบริหารแรงงานต่างวัฒนธรรม ระบบธุรกิจของประเทศเจ้าถิ่น วัฒนธรรมของผู้บริโภค ตลาดท้องถิ่น การเจรจาต่อรองในการลงทุนและการค้า ความเป็นเจ้าของหุ้นส่วน การจ่ายผลตอบแทนจากการลงทุน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานท้องถิ่น ฯลฯ ประเด็นเหล่านี้นักลงทุนองค์กรธุรกิจต้องศึกษาเรียนรู้ที่จะทำให้เจ้าของประเทศที่ไปลงทุนพอใจที่จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าในมุมมองของตน ในขณะที่นักลงทุนผู้ประกอบการก็ได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไรที่คุ้มค่าเช่นกัน เป็นลักษณะของกลยุทธ์ต่างตอบแทน (Win-Win Strategy)

ความคิดเชิงกลยุทธ์ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเอาชนะคู่แข่งทางการค้าการลงทุน ตกอยู่ภายใต้แนวคิดของการแข่งขันและเกมการแข่งขัน ที่ไทยมิใช่เป็นผู้กำหนดกติกา ธรรมชาติของเกมการแข่งขันมีแพ้มีชนะ โอกาสพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ จึงเป็นความเสี่ยงที่ไทยอาจจะล้มเหลวในเกมแข่งขันของโลกได้ ประเด็นที่ต้องคิดต่อจะทำอย่างไร ไทยจึงจะเป็นฝ่ายกำหนดกติกา หรือมีอิทธิพลต่อเกมการแข่งขัน ศึกษาในบทที่ 5

1.4

กระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อการจัดการงานบุคคล



กระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อการจัดการองค์การในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นองค์การระดับประเทศ องค์การธุรกิจเอกชน ส่วนผลกระทบจะมีมากขึ้นอยู่กับพลังอำนาจของชาติ กรณีประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา พลังอำนาจของชาติยังไม่อาจทานต่อกระแสโลกาภิวัตน์ เนื่องจากเป็นประเทศผู้ใช้เทคโนโลยีและนำเข้าวิทยาการความรู้ หน่วยผลิตไม่ว่าจะเป็นระดับปัจเจกบุคคล ระดับครัวเรือน บริษัทธุรกิจเอกชน รวมทั้งหน่วยงานของรัฐต้องพัฒนาตนเองทั้งโครงสร้างกระบวนการผลิต พฤติกรรมและทัศนคติ มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ องค์การที่ไม่ยอมปรับตัวเปลี่ยนแปลงจะอยู่รอดยาก คนในองค์การมีความสำคัญมาก ต้องเปลี่ยนแปลงคนและองค์การไปพร้อมกันเป็นกลยุทธ์ปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงองค์การ ในขณะที่คนไม่เปลี่ยนแปลงจะแรงความกดดันให้คนในองค์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากการสำรวจของบริษัทข้ามชาติ IBM (Edward, & Rees, 2006:35-36) พบว่ากระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการกระทำในการจัดการงานบุคคล ดังนี้

1. อำนาจในการจัดการจะมีการกระจายจากส่วนกลางมากขึ้น การรวบอำนาจสู่ส่วนกลางจะกลายเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ต้องมีการปรับแบบโครงสร้างขององค์การ การออกแบบโครงสร้างองค์การแบบราชการหรือแบบสูง (Tall Organization) หรือการจัดองค์การแบบหน้าที่ (Functional Organization) จึงไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จึงมีการออกแบบโครงสร้างให้มีความคล่องตัว เพื่อให้สามารถปรับตัวสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. ความไม่แน่นอน พนักงานมีความรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในอาชีพหน้าที่ของตนเอง จึงพยายามสร้างกฎ กติกาเพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลง บางองค์การถึงกับสร้างหน่วยงานขึ้นมาทำหน้าที่ป้องกันการเปลี่ยนแปลง ที่เห็นว่าไม่เป็นธรรม จึงเป็นอุปสรรคในการบริหารแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ เช่นมีการตั้งชมรม สมาคม สหภาพเพื่อต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นวาระแอบแฝง (Hidden Agenda) ลักษณะเช่นนี้เป็นการทำลายโอกาสในการคัดสรรคนมีความรู้ความสามารถที่ต้องผ่านขั้นตอนที่ค่อนข้างตายตัวของระบบเดิมๆ ผลลัพธ์ก็จะได้คนคิดแบบเดิมเข้ากับระบบเดิมๆ ผลจากทัศนคติแบบอนุรักษ์นิยมทำให้พนักงาน หน่วยงานในระบบราชการของประเทศที่ด้อยพัฒนาและกำลังพัฒนามีทัศนคติต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มากกว่าองค์การภาคเอกชน เนื่องจากพนักงานในหน่วยงานราชการมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การต่ำกว่าจึงมองความมั่นคงของตนเองมาก่อนองค์การ

3. ความแปลกแยกระหว่างความเป็นส่วนตัวและส่วนรวม พนักงานจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนและครอบครัว ในขณะที่ระบบการจัดการองค์การต้องการให้พนักงานคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อน ดังนั้นการที่พนักงานจะปรับกระบวนการทัศนคติเดิมเปลี่ยนมายอมรับสิ่งใหม่จึงค่อนข้างยาก

4. พนักงานมีความมุ่งหวังทรัพย์สินและตำแหน่งมากกว่าที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง มีความทะเยอทะยาน ต้องการผลงานอยากได้เงินและทรัพย์สินเพื่อสร้างความมั่งคั่งให้กับตนเองและครอบครัว ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนพนักงานและผู้บริหาร รวมทั้งดูแลสิ่งแวดล้อมมิให้ถูกทำลาย ถ้าพิจารณาให้ละเอียด

เป็นมุมมองที่ขัดแย้งกันอยู่ในตัว อธิบายง่าย ๆ พนักงานมีเป้าหมาย ต้องการคุณค่าที่ดีงามแต่กระบวนการและการกระทำแสดงออกในเชิงทำลาย ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย สรุปคืออยากได้เงินตอบแทนสูงแต่ไม่อยากรับผิดชอบ

5. การทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของเวลาที่มีผลต่อผลตอบแทนทางธุรกิจ ในขณะที่พนักงานไม่ให้ความสำคัญกับค่าเงินที่มีความสัมพันธ์กับเวลา ธุรกิจต้องการลงทุนที่สามารถทำให้ได้ผลตอบแทนเร็วเป็นสิ่งจำเป็น และต้องเข้าใจอีกว่าค่าของเงินที่นานวันยิ่งมีค่าด้อยลง กล่าวคือ มูลค่าเงินปัจจุบันย่อมมีค่ามากกว่ามูลค่าเงินในอนาคต การหวังที่จะให้ได้กำไรมากพอเพื่อชดเชยมูลค่าเงินในระยะยาวเป็นเรื่องของความไม่แน่นอน และมีความเสี่ยง เนื่องจากเวลาในอนาคตยากต่อการควบคุมไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเมือง เศรษฐกิจและภัยธรรมชาติ แนวคิดเช่นนี้จะเป็นเรื่องใหม่สำหรับพนักงาน ที่ไม่มีความรู้พื้นฐานทางการเงินหรือการจัดการโครงการ (Project Management)

องค์กรในระดับภูมิภาคและโลกมีความเชื่อมโยงกัน แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการจัดการที่คำนึงถึงโลกาภิวัตน์มีนัยสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร นักลงทุนผู้ประกอบการต้องคิดหนักกว่าเดิม นอกจากรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์แล้ว ยังต้องมองหาโอกาสที่จะช่วงชิงเอาประโยชน์จากกระแสโลกาภิวัตน์ด้วย วิธีการคิดและจัดการแบบท้องถิ่น (Local Thinking) ไม่อาจจะเข้าใจความเป็นไปของโลกภายนอกได้ วิธีคิดที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้จะต้องไม่ต่อต้านความเป็นไปของโลกแต่จะนำเอาความเป็นไปของโลกมาสร้างความมั่งคั่งให้กับตนเอง