



สถาบัน **THE BEST CENTER**

2145/7 ซ.รามคำแหง 43/1 ถ.รามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทร. 0-2318-6868, 0-2314-1492 โทรสาร 0-2718-6274

www.thebestcenter.com facebook.com/bestcentergroup

คุณภาพทางวิชาการต้องมาที่ 1

คู่มือเตรียมสอบ

ตำแหน่ง 318 บริหารงานทั่วไป, การจัดการ

ยศ.ทบ. กรมยุทธศึกษาทหารบก

เจาะเนื้อหา ระเบียบและข้อสอบมากกว่า 600 ข้อครบทุกเรื่อง

ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข)

วิชาพื้นฐานทางบริหารธุรกิจ

ปี 69

1. หลักการจัดการ (Principles of Management): กระบวนการบริหาร (Planning, Organizing, Leading, Controlling; POLC), โครงสร้างและรูปแบบขององค์การ (Organization Structure), ภาวะผู้นำและการเป็นทีม (Leadership and Teamwork) การตัดสินใจ (Decision Making) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management): การวางแผน, การสรรหา, การคัดเลือก, การประเมินผล, และการสร้างรักษาบุคลากร
3. เงินและการบัญชีเบื้องต้น (Basic Finance and Accounting): ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบัญชีและการเงินธุรกิจ, การวิเคราะห์งบการเงินอย่างง่าย, การบริหารงบประมาณและการควบคุมทางการเงิน
4. การตลาดเบื้องต้น (Basic Marketing): หลักการตลาด, ตัวประกอบทางการตลาด (4Ps) พฤติกรรมผู้บริโภค
5. เศรษฐศาสตร์เบื้องต้น (Introduction to Economics): แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์จุลภาคและมหภาคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ
6. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System - MIS) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน
7. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติม.
8. ว 119 แนวทางการปฏิบัติในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมของหน่วยงานรัฐ
9. ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2563 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
10. กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง อนุมัติเห็นชอบกฎ กติกา ประกาศ หนังสือ ขของ กษ. พ.ศ. 2560 ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุง และการพัสดุ

สนใจสั่งซื้อ หรือสอบถามเพิ่มเติม



LINE: @thebestcenter

299.-

คู่มือสอบ

**นายทหาร ยศ.ทบ. ตำแหน่ง 318
ศิลปศาสตร์- บริหารงานทั่วไป,การจัดการ
กรมยุทธศึกษาทหารบก**

ราคา 299.-

คำนำ

ชุดคู่มือ + ข้อสอบสำหรับนายทหาร ยศ.ทบ. กลุ่มศิลปศาสตร์ ตำแหน่ง 318 บริหารงานทั่วไป, การจัดการ กรมยุทธศึกษาทหารบก โดยทางสถาบัน THE BEST CENTER และฝ่ายวิชาการสถาบัน ได้เรียบเรียงขึ้น เพื่อให้ผู้สมัครสอบใช้สำหรับเตรียมตัวสอบในการสอบแข่งขันฯ ในครั้งนี้

ทางสถาบัน THE BEST CENTER ได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้จัดทำหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา เป็นการเจาะเนื้อหา ระเบียบและเจาะข้อสอบทุกเรื่องที่กำหนดในการสอบพร้อมคำอธิบาย โดยได้รวบรวมขึ้นจากประสบการณ์ตรงของคณะทีมของสถาบัน THE BEST CENTER ที่มีประสบการณ์ มาจัดทำเป็นหนังสือชุดนี้ขึ้น เพื่อให้ผู้ที่สอบได้เตรียมตัวอ่านล่วงหน้า มีความพร้อมในการทำข้อสอบ

ท้ายนี้ คณะผู้จัดทำขอขอบคุณทางสถาบัน THE BEST CENTER ที่ได้ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดทำต้นฉบับนี้ ทำให้หนังสือเล่มนี้สามารถสำเร็จขึ้นมาเป็นเล่มได้ พร้อมกันนี้คณะผู้จัดทำขออ้อมรับข้อบกพร่องใด ๆ อันเกิดขึ้นและยินดีรับฟังความคิดเห็นจากทุก ๆ ท่าน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ขอให้โชคดีในการสอบทุกท่าน
ฝ่ายวิชาการสถาบัน
สถาบัน The Best Center
www.thebestcenter.com

สารบัญ

◆ 1. หลักการจัดการ (Principles of Management): กระบวนการบริหาร (Planning, Organizing, Leading, Controlling: POLC), โครงสร้างและรูปแบบขององค์การ (Organization Structure), ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Leadership and Teamwork) การตัดสินใจ (Decision Making) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	1
◆ <u>แนวข้อสอบหลักการจัดการ (Principles of Management): กระบวนการบริหาร (Planning, Organizing, Leading, Controlling: POLC), โครงสร้างและรูปแบบขององค์การ (Organization Structure), ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Leadership and Teamwork) การตัดสินใจ (Decision Making) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)</u>	12
◆ 2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management): การวางแผน, การสรรหา, การคัดเลือก, การประเมินผล, และการชํารักรักษาบุคลากร.....	39
◆ <u>แนวข้อสอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management): การวางแผน, การสรรหา, การคัดเลือก, การประเมินผล, และการชํารักรักษาบุคลากร.....</u>	96
◆ 3. การเงินและการบัญชีเบื้องต้น (Basic Finance and Accounting): ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบัญชีและการเงินธุรกิจ, การวิเคราะห์งบการเงินอย่างง่าย, การบริหารงบประมาณและการควบคุมทางการเงิน	111
◆ <u>แนวข้อสอบการเงินและการบัญชีเบื้องต้น (Basic Finance and Accounting): ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบัญชีและการเงินธุรกิจ, การวิเคราะห์งบการเงินอย่างง่าย, การบริหารงบประมาณและการควบคุมทางการเงิน.....</u>	116
◆ <u>ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ</u>	135
◆ <u>แนวข้อสอบระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ.....</u>	145
◆ 4. การตลาดเบื้องต้น (Basic Marketing): หลักการตลาด, ส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) พฤติกรรมผู้บริโภค.....	152
◆ <u>แนวข้อสอบการตลาดเบื้องต้น (Basic Marketing): หลักการตลาด, ส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) พฤติกรรมผู้บริโภค.....</u>	155
◆ 5. เศรษฐศาสตร์เบื้องต้น (Introduction to Economics): แนวคิดเศรษฐศาสตร์จุลภาคและมหภาคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ.....	165
◆ <u>แนวข้อสอบเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น (Introduction to Economics): แนวคิดเศรษฐศาสตร์จุลภาคและมหภาคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ.....</u>	168
◆ 6. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System – MIS) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน.....	181

♦ <u>แนวข้อสอบระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System – MIS) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน.....</u>	183
♦ 7. <u>แนวข้อสอบระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และที่แก้ไขเพิ่มเติม.....</u>	192
♦ 8. <u>ว 119 แนวทางการปฏิบัติในการดำเนินการจัดหาพัสดุที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมของหน่วยงานรัฐ.....</u>	219
♦ <u>แนวข้อสอบว 119 แนวทางการปฏิบัติในการดำเนินการจัดหาพัสดุที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมของหน่วยงาน.....</u>	223
♦ 9. <u>ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2563 และแก้ไขเพิ่มเติม.....</u>	232
♦ <u>แนวข้อสอบระเบียบกองทัพบกว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2563 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.2564</u>	253
♦ 10. <u>กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง อนุมัติหลักการ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของ ทบ. และหน่วยเหนือที่เกี่ยวกับการส่งกำลังบำรุง และการพัสดุ.....</u>	257
♦ <u>คำสั่งกระทรวงกลาโหมคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 265-65: เรื่อง การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2565, เป็นคำสั่งหลักในการบริหารพัสดุของ กห.....</u>	258
♦ <u>แนวข้อสอบคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 265-65: เรื่อง การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2565, เป็นคำสั่งหลักในการบริหารพัสดุของ กห.....</u>	265
♦ <u>คำสั่ง กองทัพบก(เฉพาะ) ที่ 1042/65 เรื่อง การกำหนดอำนาจการจัดซื้อจัดจ้าง การทำนิติกรรมสัญญา และการบริหารสัญญาของกองทัพบก</u>	274
♦ <u>แนวข้อสอบคำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 1042-65: เรื่อง การมอบอำนาจการจัดซื้อจัดจ้าง การทำนิติกรรมสัญญาและการบริหารสัญญาของ ทบ.....</u>	283
♦ <u>คำสั่ง กองทัพบก(เฉพาะ) ที่ 1043/65 เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญาของกองทัพบก.....</u>	290
♦ <u>แนวข้อสอบคำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 1043-65: เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารสัญญาของ ทบ.....</u>	293
♦ <u>ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการส่งกำลังบำรุงสิ่งอุปกรณ์ประเภท 2 และ 4 พ.ศ. 2534: กำหนดหลักการเกี่ยวกับการส่งกำลังบำรุง การนิยามศัพท์ (เช่น สิ่งอุปกรณ์ประเภท 2, วัสดุ, ความต้องการ, ระดับเก็บกัน, คงคลัง) และกระบวนการต่างๆ เช่น การสำรวจ.....</u>	296
♦ <u>แนวข้อสอบ ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการส่งกำลังบำรุงสิ่งอุปกรณ์ประเภท 2 และ 4 พ.ศ. 2534: กำหนดหลักการเกี่ยวกับการส่งกำลังบำรุง การนิยามศัพท์ (เช่น สิ่งอุปกรณ์ประเภท 2, วัสดุ, ความต้องการ, ระดับเก็บกัน, คงคลัง) และกระบวนการต่างๆ เช่น การสำรวจ.....</u>	336

◆ 1. หลักการจัดการ (Principles of Management): กระบวนการบริหาร (Planning, Organizing, Leading, Controlling: POLC), โครงสร้างและรูปแบบขององค์การ (Organization Structure), ภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม (Leadership and Teamwork) การตัดสินใจ (Decision Making) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

หลักการจัดการ (Principles of Management)

กระบวนการบริหาร : Planning – Organizing – Leading – Controlling (POLC)

การบริหารงาน (Management) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นักวิชาการด้านการจัดการได้อธิบายกระบวนการบริหารไว้เป็นขั้นตอนสำคัญ 4 ประการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เรียกว่า POLC ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

ผู้ที่ให้กำเนิดทฤษฎีนี้ก็คือ Louis A. Allen ที่ปรึกษาด้านการจัดการชาวอเมริกัน ที่เขาเขียนหนังสือ Management and Organization ขึ้นในปี ค.ศ.1958 โดย POLC ถือว่าเป็นทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ในยุคเริ่มแรกที่ยังคงนิยมใช้มาจนถึงปัจจุบัน

P – Planning การวางแผน

การวางแผน คือ การกำหนดกิจกรรมตลอดจนภาระกิจต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้เป็นแนวทางตลอดจนทิศทางในการปฏิบัติงาน การวางแผนควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะทำ ให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนนั้นมีหลายประเภทได้แก่

- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) : การวางแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องใส่รายละเอียดมากมาย ตั้งแต่เรื่องของคู่แข่ง, โอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ, ไปจนถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนตำแหน่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แค่การวางแผนการทำงาน แต่เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ในการทำธุรกิจที่มีแผนครอบคลุมหลายมิติ ตลอดจนมีการวางแผนทรัพยากรอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางของการใช้กลยุทธ์บริหารจัดการรวมไปถึงปฏิบัติการนั่นเอง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมักใช้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนระดับหัวหน้างาน

- การวางแผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Planning) : การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้จะเน้นไปยังการปฏิบัติการเป็นหลัก ใส่ใจการปฏิบัติการทุกขั้นตอนที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้มักต่อยอดมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ต้องให้สอดคล้องกัน และมักใช้กับฝ่ายปฏิบัติในระดับหัวหน้าและลูกน้องนั่นเอง

- การวางแผนเชิงบริหารจัดการ (Operational Planning) : การวางแผนเชิงบริหารจัดการนี้จะเน้นไปยังกระบวนการในการทำงาน ตลอดจนการประสานให้การทำงานแต่ละแผนกสอดคล้องกันเสียมากกว่า และทำให้การทำงานราบรื่นทั้งในส่วนแผนกและองค์กรรวม เน้นระบบ ระเบียบ และการแก้ไขปัญหาด้านระบบการทำงาน มักนำไปใช้ตั้งแต่ฝ่ายบริหาร ไปจนถึงฝ่ายปฏิบัติการในระดับหัวหน้า เพื่อให้การทำงานภาพรวมสอดคล้องและราบรื่น

O – Organizing การจัดการองค์กร

การจัดการองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาท หน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน การจัดการองค์กรยังรวมไปถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

L – Leading ภาวะการเป็นผู้นำ

ภาวะการเป็นผู้นำ คือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี ต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้อื่นได้บังคับบัญชา รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และมีการตัดสินใจที่รอบคอบ ฉับไว ดีเยี่ยม สามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จได้

C – Controlling การควบคุม

การควบคุม คือ การดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การควบคุมนั้นยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย

กรอบปฏิบัติการของ POLC (POLC Framework)

แต่ละตัวแต่ละขั้นตอนจะมีหลักการที่นำไปปฏิบัติอย่างไรบ้าง

P – Planning การวางแผน	- กำหนด “วิสัยทัศน์” และ “พันธกิจ” ขององค์กร - สร้าง “เป้าหมาย” และ “วัตถุประสงค์” ให้ชัดเจน - คิดค้นกลยุทธ์ที่โดดเด่น - วางแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
O – Organizing การจัดการองค์กร	- กำหนดโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนและไม่ทับซ้อน - จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมลงตัว - ออกแบบการทำงานของแต่ละตำแหน่งให้ครบถ้วน
L – Leading ภาวะการเป็นผู้นำ	- สร้างภาวะผู้นำและทิศทางของการทำงาน - มีไหวพริบการตัดสินใจ (Decision Making) - กระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) - และประสานงานให้มีประสิทธิภาพ
C – Controlling การควบคุม	- สร้างระบบการทำงานให้ได้มาตรฐานเพื่อให้การ - ทำงานราบรื่น (Process & Standards) - ติดตามผล รายงานผล ประเมินผล - ปฏิบัติการอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่วางไว้

จุดเด่นของทฤษฎีการจัดการ POLC

- **กระบวนการ :** มีการใส่ใจกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่ การวางวิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าหมาย ไปจนถึงการปฏิบัติการ และสรุปสุดท้ายด้วยการประเมินผลปฏิบัติการ
- **สร้างกลยุทธ์ :** กลยุทธ์ในการปฏิบัติการถือเป็นหัวใจสำคัญของขั้นการวางแผนเพื่อนำไปปฏิบัติการ กลยุทธ์นั้นจะทำให้การปฏิบัติการเรียบคมขึ้นได้ โดดเด่น และมีโอกาสสัมฤทธิ์ผลได้สูง ซึ่งจุดนี้เองที่สร้างความแตกต่างในการปฏิบัติการของทฤษฎีนี้ที่ทำให้แตกต่างจากการปฏิบัติการปกติที่ไม่เน้นการวางกลยุทธ์
- **ฐานะผู้นำ :** ให้ความสำคัญกับภาวะการเป็นผู้นำ (Leading) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการทุกอย่างให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบางครั้งหากแผนการดีแค่ไหนก็ตาม แต่ขาดการบริหารจัดการที่ดีก็อาจทำให้ไม่ประสบความสำเร็จได้
- **ใส่ใจภาวะผู้ตาม :** ใส่ใจภาวะผู้นำที่ดีคือต้องมีการสื่อสารและประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจอันดี และบริหารการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักวิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นด้วย
- **จัดการโครงสร้างองค์กรให้เป็นระเบียบ :** เน้นย้ำเรื่องการจัดการองค์กรซึ่งเป็นการวางโครงสร้างที่สำคัญ ตั้งแต่การวางโครงสร้างตำแหน่ง ไปจนถึงการมอบหมายงานที่ไม่ทับซ้อน
- **มาตรฐานชัดเจน :** เน้นตรวจสอบการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอว่าตรงตามมาตรฐานที่วางไว้ ตลอดจนตรงตามแผนการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่ได้มาตรฐานหรือไม่ตรงก็ให้รีบปรับแก้ไขให้เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

กระบวนการบริหารตามแนวคิด POLC เป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงและต่อเนื่องกัน โดยการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้น การจัดองค์การเป็นการเตรียมโครงสร้างและทรัพยากร การนำเป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติจริง และการควบคุมเป็นการตรวจสอบและปรับปรุงเพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการทั้งสี่ประการนี้จึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานทั้งในภาครัฐและเอกชน

โครงสร้างองค์กรคืออะไร

โครงสร้างองค์กร หรือ Organizational Structure คือแผนผังที่นำเสนอตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกันและกลุ่มคนเข้าด้วยกัน ทั้งยังบอกถึงระบบและลำดับขั้นในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การทำงานร่วมกันในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และสามารถบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานที่วางไว้ได้อย่างสำเร็จ

โครงสร้างและรูปแบบขององค์กร (Organization Structure)

โครงสร้างองค์กร หรือ Organizational Structure คือ แผนผังที่นำเสนอตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกันและกลุ่มคนเข้าด้วยกัน ทั้งยังบอกถึงระบบและลำดับขั้นในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การทำงานร่วมกันในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และสามารถบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานที่วางไว้ได้อย่างสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยตอบคำถามสำคัญในการบริหาร ได้แก่

- ใครทำงานอะไร
- ใครรายงานต่อใคร
- ใครมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องใด

ความสำคัญของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานมีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน และลดความสับสนในการปฏิบัติงาน
2. ช่วยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้การบังคับบัญชาและการตัดสินใจเป็นไปอย่างมี

ระบบ

3. สนับสนุนการประสานงานและการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน
5. โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่

1. การแบ่งงาน (Division of Work)

เป็นการแบ่งภารกิจและหน้าที่ออกเป็นงานย่อย ๆ ตามความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และลดภาระของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2. การจัดกลุ่มงาน (Departmentalization)

เป็นการนำงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเป็นหน่วยงานเดียวกัน เช่น การจัดกลุ่มตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ หรือ ตามพื้นที่

3. สายบังคับบัญชา (Chain of Command)

หมายถึง ลำดับชั้นของอำนาจและความรับผิดชอบจากระดับบนสู่ระดับล่าง ซึ่งช่วยให้การสั่งการและการรายงานผลเป็นไปอย่างชัดเจน

4. ช่วงการควบคุม (Span of Control)

หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนสามารถควบคุม ดูแล และสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจในการตัดสินใจควบคู่กับความรับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างสมดุลและตรวจสอบได้

6. เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command) เพื่อการรวมคนเข้าเป็นแผนก เป็นองค์กร และทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบของโครงสร้างองค์กร

1. โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure)

โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น จะเป็นโครงสร้างองค์กรที่เห็นภาพได้ชัดเจนที่สุด โดยด้านบนไล่จากตำแหน่งใหญ่ตั้งแต่ CEO ไล่จากบนลงล่างมาเรื่อย ๆ ซึ่งการจัดตำแหน่งแบบนี้จะทำให้รู้ว่าใครทำหน้าที่อะไรอย่างชัดเจน และควรจะต้องติดต่อแผนกไหน เพิ่มแรงดึงดูดให้กับพนักงานที่หวังอยากเลื่อนขั้น และมีความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งที่ทำอยู่

ลักษณะ: รูปแบบพีระมิดทั่วไป, มีสายการบังคับบัญชาชัดเจนจากบนลงล่าง, เหมาะกับวัฒนธรรมไทยที่เน้นลำดับชั้น

2. โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Structure)

โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ ก็จะเป็นโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามลำดับชั้นจากใหญ่ลงมาเล็ก โดยจะมีการกำหนดหน้าที่ตามชื่อตำแหน่งในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน เพื่อที่ทุกคนรู้หน้าที่ตัวเองที่ต้องทำของตัวเอง

เป็นรูปแบบโครงสร้างที่จัดหน่วยงานตามลักษณะหน้าที่การทำงาน แบ่งตามความเชี่ยวชาญ เช่น งานบุคคล งานการเงิน งานพัสดุ งานวิชาการ เป็นต้น เป็นรูปแบบที่พบได้มากในระบบราชการไทย

โครงสร้างลักษณะนี้มีข้อดี คือ ช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และควบคุมงานได้ง่าย แต่ข้อจำกัดคืออาจเกิดปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

3. โครงสร้างองค์กรแนวนอนหรือแบน (Horizontal / Flat Structure)

โครงสร้างองค์กรแบบแนวนอนหรือแบน จะถือว่าเป็นโครงสร้างที่เรียบง่ายมากที่สุด โดยจะมีตำแหน่งใหญ่สุดอยู่ด้านบน และที่เหลือที่อยู่ด้านล่างก็มีการระบุตำแหน่งของตัวเอง โดยแต่ละตำแหน่งมีความเท่าเทียมกัน จึงทำให้คนในทีมมีความรับผิดชอบกันมากขึ้น และยังสามารถที่จะติดต่อกับฝ่ายอื่นๆ เพื่อขยายความรู้เพิ่มเติมได้

4. โครงสร้างองค์กรตามหน่วยงาน (Divisional Structure) ที่แต่ละทีมได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจกำหนดทีม A ทีม B ทีม C โดยรับโปรเจกต์สินค้าหรือบริการ ต่างกัน และแต่ละทีมก็จะมีตำแหน่งหัวหน้า และพนักงานย่อยลงมามาก ในจุดนี้จะเป็นอิสระในการทำงานอย่างมาก

5. โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)

เป็นโครงสร้างที่ผสมผสานระหว่างโครงสร้างตามหน้าที่และโครงสร้างตามโครงการ บุคลากรอาจมีผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคน รูปแบบนี้ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่น แต่ต้องอาศัยการประสานงานและการสื่อสารที่ดี

6. โครงสร้างองค์กรแบบทีมงาน (Team-based Structure)

โครงสร้างองค์กรแบบทีมงาน จะเป็นโครงสร้างที่มีตำแหน่งใหญ่สุดคือ CEO และจากนั้นก็แยกย่อยเป็นแต่ละทีม โดยแต่ละทีมจะเป็น A B C แต่ภายในทีมจะไม่ได้มีการจัดว่าใครตำแหน่งใหญ่กว่าหรือเล็กกว่า ทุกคนมีสถานะเท่ากัน ทุกคนได้รับความเท่าเทียมในการทำงาน และสามารถแชร์ไอเดียหรือทำงานกันได้เต็มที่

7. โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Network Structure)

โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย จะเหมาะกับธุรกิจที่ใหญ่มากๆ โดยจะมีสำนักงานใหญ่ที่ถือว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ที่สุด ก่อนจะกระจายสาขาไปยังองค์กรย่อย ๆ อีกมากมาย โดยองค์กรย่อย ๆ ก็สามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเอง อาจจะมีบางอย่างที่ทำได้ก็ไม่สามารถประสานกับสำนักงานใหญ่ได้

บทสรุป

โครงสร้างและรูปแบบขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงาน โครงสร้างที่เหมาะสมจะช่วยให้การทำงานเป็นระบบ มีการแบ่งงานและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ส่งเสริมการประสานงาน และสนับสนุนการควบคุมและประเมินผล องค์การจึงต้องเลือกและออกแบบโครงสร้างให้สอดคล้องกับภารกิจ สภาพแวดล้อม และเป้าหมายของคน เพื่อให้การบริหารบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Leadership and Teamwork) การตัดสินใจ (Decision Making) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

1. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Leadership and Teamwork)

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงาน เนื่องจากเป็นความสามารถของผู้บริหารในการ ชี้แนะ ชูใจ และสร้างความร่วมมือให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำมิได้หมายถึงตำแหน่งหรืออำนาจตามสายบังคับบัญชาเท่านั้น แต่หมายรวมถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความศรัทธาและเต็มใจปฏิบัติตาม

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือประมุขศิลป์ เป็นความพยายามในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือหมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มคณะเพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย รวมทั้งสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานตามที่ผู้นำต้องการได้ด้วยความเต็มใจ ซึ่งภาวะผู้นำถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร และผู้บริหารที่ดีควรมีภาวะผู้นำในตัวเอง

ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารในเรื่องของการใช้อำนาจ คือ ผู้บริหารใช้อำนาจในฐานะดำรงตำแหน่งตามกฎหมาย ส่วนผู้นำใช้อำนาจโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปฏิบัติงาน

ในการบริหารสมัยใหม่ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันมีความซับซ้อนและต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย การทำงานเป็นทีมหมายถึงกระบวนการที่บุคลากรหลากหลายบทบาททำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยใช้ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ ส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีม ในบริบทของภาครัฐ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการให้บริการสาธารณะ การขับเคลื่อนนโยบาย และการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน

2. การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหาร เนื่องจากการดำเนินงานในทุกระดับขององค์การล้วนต้องอาศัยการเลือกแนวทางในการกระทำจากทางเลือกหลายประการ การตัดสินใจหมายถึงกระบวนการพิจารณา วิเคราะห์ และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของข้อมูล เวลา และทรัพยากร

ในทางการบริหาร การตัดสินใจไม่ใช่เพียงการใช้สัญชาตญาณหรือประสบการณ์ส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ควรเป็นกระบวนการที่มีเหตุผล มีข้อมูลสนับสนุน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยทั่วไป

กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารประกอบด้วยการระบุปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดทางเลือก การประเมินผลกระทบของแต่ละทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

สำหรับการบริหารภาครัฐ การตัดสินใจต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ ความคุ้มค่า ความถูกต้องตามกฎหมาย และความโปร่งใส การตัดสินใจที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้ง เพิ่มความเชื่อมั่นของประชาชน และสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐให้บรรลุผลตามนโยบายที่กำหนดไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก, การวางแผน, การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, การควบคุม และการประเมินผล เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว, ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารระดับสูงที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์มิได้เป็นเพียงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ครอบคลุมการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผล

สาระสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ในบริบทของภาครัฐ การจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้

องค์ประกอบหลัก

การจัดการเชิงกลยุทธ์มักประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก:

1. การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning/Analysis): ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน (SW) โอกาสอุปสรรค (OT) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร.
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation): กำหนดวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมสร้างกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น.
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): แปลงแผนกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติการจริง และจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินงาน.
4. การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control): ติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ให้เหมาะสม.

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะต้องดำเนินไปพร้อมกันอย่างชัดเจน
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ
4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร

ระดับชั้นของกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ 3 ระดับ

1. **กลยุทธ์ระดับองค์กร** (Organization-Level Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยคาดการณ์สถานการณ์และความต้องการในอนาคต เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร โดยกลยุทธ์องค์กรจะเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจที่เป็นแม่แบบและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระดับอื่นๆ
2. **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** (Business-Level Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (Business Unit) มีอิสระและมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ ปกติกลยุทธ์ระดับนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันจนในบางครั้งถูกเรียกว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)”
3. **กลยุทธ์ระดับหน้าที่** (Functional-Level Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบุคคล เป็นต้น โดยมุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) แล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยส่วนใหญ่จะวิเคราะห์โดยใช้วิธี SWOT Analysis

ทฤษฎีการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis

การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าจะองค์กรได้เดินทางมาถูกทิศและไม่หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์กรมีแรงขับไปยังเป้าหมายได้ดีหรือไม่ มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานในองค์กรยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วนดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2551)

ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis) ได้แก่

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis) ได้แก่

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เกื้อกูลหรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางองค์กร (Establishing Organizational Direction)

ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

(1) **วิสัยทัศน์ (Vision)** เป็นการอธิบายถึงความต้องการขององค์กรในอนาคตที่มีลักษณะกว้างขวาง ซึ่งผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรแล้วเห็นว่าภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและศักยภาพที่มี องค์กรควรมุ่งหน้าไปในทิศทางใดจึงจะอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน มักเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด เป็นต้น โดยวิสัยทัศน์ควรเป็นประโยคที่สั้นและกระชับ เข้าใจได้ง่าย ตัวอย่างเช่น ผู้นำธุรกิจท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย เป็นต้น

(2) **ภารกิจ (Mission)** เป็นการระบุให้ชัดเจนถึงธุรกิจที่ทำอยู่เพื่อนำไปกำหนดกิจกรรม ลักษณะงาน และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กำหนดไว้ เนื่องจาก ภารกิจเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ ดังนั้นการบรรลุภารกิจจึงเป็นการนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์

(3) **วัตถุประสงค์ (Objectives)** เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุทำนองเดียวกับวิสัยทัศน์ แต่จะมีความชัดเจนมากกว่าและมีกรอบระยะเวลาที่สั้นกว่า มีลักษณะเฉพาะเจาะจง นิยมกำหนดวัตถุประสงค์เป็นตัวเลขที่

สามารถวัดได้ หรือที่เรียกว่า เชิงปริมาณ เพื่อให้การติดตามและประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น การมียอดขายมากกว่า 5,000 ล้านบาทภายใน 3 ปี

(4) เป้าหมาย (Goals) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น เป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารคิดเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผล ในด้านต่างๆ คือ ความสามารถสร้างกำไร ผลผลิต นวัตกรรมและ ความรับผิดชอบต่อชุมชน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกลยุทธ์ (Strategies Planning)

เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามลำดับชั้นของกลยุทธ์ ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับกิจการ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวภายใต้โอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อน ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยจะมีการกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดี และมีความเหมาะสมที่สุดกับองค์กร ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่า ทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยใช้จุดแข็งและความได้เปรียบด้านต่างๆ ขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาตามสภาพแวดล้อมปัจจุบันขององค์กร โดยการวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix จะเป็นการจับคู่ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน และปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่มาจากการวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) คือ จุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) คือ โอกาสและอุปสรรค องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2551) ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive -Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดเนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสน่าเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อม

เปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และนโยบายต่างๆ ที่กำหนดไว้ ให้กลายเป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงและแผนการดำเนินงานที่ใช้ได้จริง ตลอดจนการปรับเปลี่ยนระเบียบวิธีการทำงานและการกำหนดรายละเอียดงานด้านต่างๆ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ควรต้องพิจารณาการปรับโครงสร้างองค์กร จำนวนและคุณสมบัติของบุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

เป็นการติดตามและตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติอย่างได้ผลหรือไม่ มีความคืบหน้าอย่างไร วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดความผิดพลาดนั้นเป็นเพราะสาเหตุใด ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด และนำผลที่ได้ไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ กำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแผนการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรที่กำลังดำเนินการอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงและข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กรในอนาคตทำให้สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
3. ทำให้ผู้บริหารทราบแนวโน้มของกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ วางแผน และจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและมีการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

ปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินการและการเจริญเติบโตของธุรกิจ ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางขององค์กร สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน สร้างความพร้อมให้กับองค์กรและสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรจะดำรงอยู่ได้นั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วจากสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงมากมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบให้ดำรงอยู่ต่อไป อีกทั้งผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่เพียงแต่จะต้องเป็นผู้จัดการที่ดีแต่จะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะนำพาองค์กรของตนไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นและคงรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

บทสรุป

ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงกันในกระบวนการบริหาร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล และกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม การบูรณาการองค์ประกอบทั้งสามประการนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองต่อประโยชน์สาธารณะได้อย่างยั่งยืน

.....

◆**แนวข้อสอบหลักการจัดการ (Principles of Management): กระบวนการบริหาร (Planning, Organizing, Leading, Controlling: POLC), โครงสร้างและรูปแบบขององค์กร (Organization Structure), ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Leadership and Teamwork) การตัดสินใจ (Decision Making) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**

ข้อ 1. ข้อใดอธิบาย “ความสัมพันธ์ของ POLC” ได้ถูกต้องที่สุด

- ก. การควบคุมต้องทำก่อนการวางแผนเพื่อป้องกันความผิดพลาด
- ข. การนำ (Leading) เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการควบคุมสิ้นสุดแล้ว
- ค. การวางแผนเป็นฐานของการจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งเชื่อมต่อกันเป็นวงจรต่อเนื่อง
- ง. การจัดองค์กรเป็นขั้นตอนสุดท้ายเพราะต้องรอผลประเมินก่อน

เฉลย: ค.

อธิบาย: POLC เป็น “วงจรการบริหาร” ที่เชื่อมโยงกัน เริ่มจาก Planning กำหนดเป้าหมาย/ทิศทาง แล้ว Organizing จัดโครงสร้าง/ทรัพยากร ต่อด้วย Leading ขับเคลื่อนคนให้ทำงาน และ Controlling ติดตามเทียบมาตรฐานแล้วป้อนกลับไปปรับแผนใหม่ จึงถูกต้องว่า “แผนเป็นฐาน” และเป็นวงจรต่อเนื่อง

.....

ข้อ 2. “การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)” มีลักษณะเด่นตรงกับข้อใดมากที่สุด

- ก. เน้นรายละเอียดงานประจำวันและตารางปฏิบัติงาน
- ข. เน้นกำหนดทิศทางระยะยาว วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ
- ค. เน้นวิธีการทำงานเฉพาะกิจของแต่ละแผนกเท่านั้น
- ง. เน้นแก้ปัญหาเฉพาะหน้าระหว่างดำเนินงานเป็นหลัก

เฉลย: ข.

อธิบาย: Strategic Planning คือการวางแผนระดับสูง มองระยะยาว วิเคราะห์ภายใน-ภายนอก (เช่น SWOT/PESTEL) และกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อใช้เป็นกรอบนำทางองค์กร ไม่ใช่แผนงานประจำวัน (Operational)

.....

ข้อ 3. ข้อใด “ไม่ใช่” สารสำคัญของการจัดองค์การ (Organizing)

- ก. การแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ข. การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงาน/ฝ่าย
- ค. การสร้างแรงจูงใจและปลุกเร้าให้บุคลากรทำงานเต็มใจ
- ง. การกำหนดสายบังคับบัญชาและการมอบอำนาจ

เฉลย: ก.

อธิบาย: Organizing เน้น “โครงสร้าง” เช่น แบ่งงาน จัดกลุ่มงาน กำหนดอำนาจ สายบังคับบัญชา มอบหมายงาน ส่วน “สร้างแรงจูงใจ” เป็นแก่นของ Leading (ภาวะผู้นำ)

.....

ข้อ 4. หลัก “เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command)” หมายถึงข้อใด

- ก. ผู้ใต้บังคับบัญชาควรรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงคนเดียว
- ข. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับคำสั่งได้หลายคนเพื่อความรวดเร็ว
- ค. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องประชุมร่วมกันก่อนสั่งงานเสมอ
- ง. คำสั่งทั้งหมดต้องเป็นลายลักษณ์อักษรจึงถือว่าใช้ได้

เฉลย: ก.

อธิบาย: Unity of Command คือ “หนึ่งคนควรมีหัวหน้าโดยตรงคนเดียว” เพื่อลดความสับสนและความขัดแย้งของคำสั่ง ข้อ ข เป็นลักษณะโครงสร้างที่เสี่ยงเกิดปัญหา (เช่น Matrix) ต้องมีระบบประสานงานเข้มแข็ง

.....

ข้อ 5. โครงสร้างแบบ “Functional Structure” ข้อใดเป็นจุดเด่นที่พบบ่อยในการสอบ

- ก. เกิดความเชี่ยวชาญตามหน้าที่ ควบคุมมาตรฐานงานได้ง่าย
- ข. ลดปัญหาการประสานงานข้ามฝ่ายโดยอัตโนมัติ
- ค. เหมาะที่สุดกับงานโครงการที่เปลี่ยนเร็วตลอดเวลา
- ง. ลดความเสี่ยงการทำงานซ้ำซ้อนทุกกรณี

เฉลย: ก.

อธิบาย: Functional Structure แบ่งตาม “หน้าที่/ความเชี่ยวชาญ” (การเงิน บุคคล พัสดุ ฯลฯ) ข้อดี คือเกิดความเชี่ยวชาญและควบคุมมาตรฐานง่าย แต่ ข้อจำกัด มักเกิด “ไซโล” ประสานงานข้ามฝ่ายยาก (จึงไม่ใช่ข้อ ข)

.....

ข้อ 6. ข้อใดสะท้อนความแตกต่าง “ผู้บริหาร (Manager)” กับ “ผู้นำ (Leader)” ได้เหมาะสมที่สุด

- ก. ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นหลัก ส่วนผู้นำใช้อำนาจตามตำแหน่ง
- ข. ผู้บริหารเน้นจัดการทรัพยากรและระบบ ส่วนผู้นำเน้นอิทธิพล จูงใจ และสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- ค. ผู้บริหารไม่ต้องมีทักษะการสื่อสาร ส่วนผู้นำต้องมีเท่านั้น
- ง. ผู้นำมิได้เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

เฉลย: ข.

อธิบาย: แนวสอบมักเน้นว่า Manager เน้น “การจัดการ/ระบบ/กระบวนการ” ส่วน Leader เน้น “คน/แรงจูงใจ/อิทธิพล/วิสัยทัศน์” ทั้งสองบทบาททับซ้อนกันได้ และผู้นำเกิดได้ทุกระดับ (ดังนั้น ง ผิด)

.....

ข้อ 7. ปัจจัยใด “สำคัญที่สุด” ต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรภาครัฐ

- ก. ทุกคนมีระดับตำแหน่งเท่ากัน
- ข. มีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน บทบาทหน้าที่ชัด และการสื่อสาร/ความไว้วางใจที่ดี
- ค. หัวหน้าทีมตัดสินใจทุกเรื่องคนเดียวเพื่อความเร็ว
- ง. หลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยไม่ให้มีการอภิปราย

เฉลย: ข.

อธิบาย: ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมี เป้าหมายร่วม (shared goal) + บทบาทชัด (clear roles) + สื่อสารดีและไว้วางใจ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งต้อง “ห้าม” แต่ต้อง “บริหาร” ให้เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์

.....

ข้อ 8. ขั้นตอนใดควรมาก่อนในกระบวนการตัดสินใจเชิงเหตุผล (Rational Decision Making)

- ก. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดทันทีจากประสบการณ์
- ข. ระบุปัญหา/กำหนดปัญหาให้ชัดเจนก่อน แล้วจึงหาข้อมูลและทางเลือก
- ค. ประเมินผลหลังดำเนินการก่อน แล้วค่อยกำหนดเกณฑ์
- ง. ปรึกษาทุกคนก่อนโดยไม่ต้องกำหนดเป้าหมาย

เฉลย: ข.

อธิบาย: จุดเริ่มต้นสำคัญคือ “นิยามปัญหาให้ถูก” เพราะหากนิยามผิด ต่อให้วิเคราะห์ดีแค่ไหนก็ไม่ตรงจุด ลำดับมาตรฐานคือ ระบุปัญหา → รวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูล → สร้างทางเลือก → ประเมิน → เลือก → นำไปปฏิบัติ → ติดตามผล

.....

ข้อ 9. ข้อใดเรียงลำดับขั้นตอนการควบคุม (Controlling) ได้ถูกต้อง

- ก. วัดผล → กำหนดมาตรฐาน → แก้ไข → เปรียบเทียบ
- ข. กำหนดมาตรฐาน → วัดผลจริง → เปรียบเทียบ → แก้ไขปรับปรุง
- ค. เปรียบเทียบ → วัดผล → กำหนดมาตรฐาน → รายงาน
- ง. แก้ไขก่อน → วัดผล → เปรียบเทียบ → กำหนดมาตรฐาน

เฉลย: ข.

อธิบาย: หลักควบคุมมาตรฐานคือ ต้องมี “มาตรฐาน” ก่อน จึงวัดผลจริงแล้วเปรียบเทียบ หากคลาดเคลื่อนจึงดำเนินการแก้ไข ซึ่งการแก้ไขอาจเป็นได้ทั้ง “แก้ที่การปฏิบัติ” หรือ “ปรับมาตรฐาน/ปรับแผน” หากสถานการณ์เปลี่ยน

.....

ข้อ 10. ข้อใดอธิบาย “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)” ได้ครบถ้วนที่สุด

ก. การทำแผนยุทธศาสตร์อย่างเดียวแล้วจบ ไม่ต้องติดตาม

ข. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาว พร้อมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ นำไปปฏิบัติ และประเมินผลปรับปรุง

ค. การจัดโครงสร้างองค์กรให้ใหญ่ขึ้นเพื่อรองรับงาน

ง. การมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้ทันสถานการณ์

เฉลย: ข.

อธิบาย: Strategic Management เป็น “กระบวนการต่อเนื่อง” ไม่ใช่เอกสารแผนอย่างเดียว ประกอบด้วย วิเคราะห์สภาพแวดล้อม → กำหนดทิศทาง (Vision/Mission) → กำหนดกลยุทธ์ → นำไปปฏิบัติ → ประเมินและควบคุม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จระยะยาว

ข้อ 11. ข้อใด “แตกต่าง” ระหว่าง Goal และ Objective ได้ถูกต้องที่สุด

ก. Goal วัดผลไม่ได้ แต่ Objective วัดผลได้และมีกำหนดเวลา

ข. Goal ต้องเป็นตัวเลขเสมอ แต่ Objective เป็นแนวคิดกว้าง ๆ

ค. Objective ใช้เฉพาะเอกชนเท่านั้น ส่วน Goal ใช้เฉพาะภาครัฐ

ง. ทั้งสองคำมีความหมายเหมือนกัน ใช้แทนกันได้ทุกกรณี

เฉลย: ก.

อธิบาย: แนวข้อสอบมักเน้นว่า Goal เป็นเป้าหมายกว้าง ๆ (ปลายทางที่ต้องการ) ส่วน Objective จะเฉพาะเจาะจง วัดได้ และมักกำหนดกรอบเวลา (เชิงปริมาณ/เชิงผลลัพธ์) จึงช่วยติดตามประเมินได้ชัดเจนกว่า

ข้อ 12. ข้อใดเป็นตัวอย่างของ Departmentalization ตามพื้นที่ (Geographical) มากที่สุด

ก. แบ่งฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายพัสดุ

ข. แบ่งเป็น “สำนักงานภาคเหนือ/ภาคกลาง/ภาคใต้” เพื่อให้บริการประชาชน

ค. แบ่งเป็นโครงการ A โครงการ B ตามภารกิจเฉพาะ

ง. แบ่งตามผลิตภัณฑ์ เช่น สายงานบริการ 1/บริการ 2

เฉลย: ข.

อธิบาย: การจัดกลุ่มงานตามพื้นที่จะยึด “ภูมิภาค/เขตบริการ” เป็นเกณฑ์ เหมาะกับหน่วยงานที่ต้องให้บริการครอบคลุมพื้นที่กว้างและมีบริบทท้องถิ่นต่างกัน

ข้อ 13. “ช่วงการควบคุม (Span of Control)” มีความหมายตรงกับข้อใด

ก. จำนวนผู้บังคับบัญชาที่องค์กรมีทั้งหมด

ข. จำนวนหน่วยงานที่ต้องส่งรายงานให้ปลัดกระทรวง

ค. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าหน่วยงานหนึ่งคนสามารถดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ง. จำนวนโครงการที่องค์กรรับผิดชอบในหนึ่งปีงบประมาณ

เฉลย: ค. เรื่อง (Organization Structure)

อธิบาย: Span of Control คือ “ขอบเขตการกำกับดูแลของหัวหน้า 1 คนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา” ซึ่งมีผลต่อความสูง-ความแบนของโครงสร้าง หากควบคุมได้มาก โครงสร้างมัก “แบน” หากควบคุมได้น้อย โครงสร้างมัก “สูง”

.....

ข้อ 14. ข้อใดเป็นตัวอย่างของ การควบคุมก่อนการปฏิบัติงาน (Feedforward Control)

- ก. ตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ปลายปีและสรุปรายงาน
- ข. ติดตามความถี่หน้าระหว่างทำงานทุกสัปดาห์
- ค. ตรวจสอบสมบัติเอกสารและคุณสมบัติผู้รับจ้างก่อนลงนามสัญญา
- ง. ประเมินความพึงพอใจหลังให้บริการแล้ว

เฉลย: ค.

อธิบาย: Feedforward คือควบคุม “ก่อนเริ่ม” เพื่อลดความเสี่ยงตั้งแต่ต้น เช่น ตรวจสอบสมบัติ ตรวจสอบความพร้อมทรัพยากร ตรวจสอบมาตรฐานก่อนปฏิบัติ ส่วน ข เป็นระหว่างปฏิบัติ (Concurrent) และ ก/ง เป็นหลังปฏิบัติ (Feedback)

.....

ข้อ 15. ข้อใดสอดคล้องกับแนวคิด “ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการภาครัฐ” มากที่สุด

- ก. เน้นการสั่งการอย่างเดียวเพื่อความรวดเร็ว โดยไม่ต้องชี้แจงเหตุผล
- ข. ใช้หลักคุณธรรม โปร่งใส รับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งผลประโยชน์สาธารณะ
- ค. ให้ความสำคัญกับผลงานเท่านั้น ไม่ต้องคำนึงถึงกระบวนการ
- ง. เลี่ยงการตัดสินใจเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยง

เฉลย: ข.

อธิบาย: แนวสอบราชการมักเชื่อมโยง “ภาวะผู้นำ” กับธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม การคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ ไม่ใช่สั่งอย่างเดียวหรือเลี่ยงความรับผิดชอบ

.....

ข้อ 16. ข้อใดเป็น “ผลเสีย” ที่พบได้บ่อยเมื่อทีมมีบรรยากาศที่ไม่เปิดให้แสดงความคิดเห็น (ไม่มี Psychological Safety)

- ก. ทีมมีกระดมไอเดียได้มากขึ้น
- ข. สมาชิกกล้ารายงานปัญหาเร็วขึ้น
- ค. สมาชิกเงียบ ไม่กล้าพูดความเสี่ยง ทำให้ข้อผิดพลาดถูกพบช้าและคุณภาพลดลง
- ง. ความร่วมมือเพิ่มขึ้นโดยอัตโนมัติ

เฉลย: ค.

อธิบาย: เมื่อทีม “ไม่ปลอดภัยทางจิตใจ” คนจะหลีกเลี่ยงการพูดความจริง/ความเสี่ยง ทำให้ปัญหาถูกซ่อน เกิดความผิดพลาดซ้ำ และตัดสินใจบนข้อมูลไม่ครบ ซึ่งเป็นประเด็นที่นิยมออกในข้อสอบด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อ 17. ข้อใด “เหมาะสมที่สุด” กับการตัดสินใจแบบ Programmed Decision

- ก. ตัดสินใจรับมือเหตุการณ์ภัยพิบัติที่ไม่เคยเกิดมาก่อน
- ข. กำหนดแนวนโยบายใหม่ระดับประเทศ
- ค. อนุมัติการเบิกจ่ายตามระเบียบและเกณฑ์ที่กำหนดชัดเจนเป็นประจำ
- ง. ตัดสินใจลงทุนเทคโนโลยีใหม่ที่มีความไม่แน่นอนสูง

เฉลย: ค.

อธิบาย: Programmed Decision คือการตัดสินใจเรื่อง “ซ้ำ ๆ เป็นกิจวัตร” มีระเบียบ/ขั้นตอนชัดเจน ใช้มาตรฐานเดิมได้ ส่วน ก ข ง เป็น Non-programmed ต้องใช้ดุลยพินิจสูงและวิเคราะห์มาก

ข้อ 18 ข้อใดเป็น “วัตถุประสงค์หลัก” ของการทำ SWOT Analysis ในการจัดการเชิงกลยุทธ์

- ก. ใช้คำนวณงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยตรง
- ข. ใช้ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์
- ค. ใช้ประเมินผลการปฏิบัติราชการปลายปีเท่านั้น
- ง. ใช้จัดทำแผนปฏิบัติการรายวันของเจ้าหน้าที่

เฉลย: ข.

อธิบาย: SWOT เป็นเครื่องมือ “วิเคราะห์สถานการณ์” เพื่อให้เห็นปัจจัยภายใน (S,W) และภายนอก (O,T) แล้วนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น ใช้ S ฉกฉวย O หรือแก้ W เพื่อลดผลกระทบจาก T

ข้อ 19. ลักษณะสำคัญของโครงสร้างแบบ Matrix คือข้อใด

- ก. ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเสมอ
- ข. แบ่งงานตามหน้าที่อย่างเดียว ไม่เน้นโครงการ
- ค. บุคลากรอาจรายงานต่อหัวหน้าสายงาน (Function) และหัวหน้าโครงการ (Project) พร้อมกัน
- ง. เหมาะเฉพาะองค์กรขนาดเล็กเท่านั้น

เฉลย: ค. เรื่อง Organization Structure

อธิบาย: Matrix คือการผสม “ตามหน้าที่ + ตามโครงการ” จึงเกิด “ผู้บังคับบัญชามากกว่า 1” ข้อดีคือยืดหยุ่น ใช้ผู้เชี่ยวชาญร่วมกันได้ ข้อท้าทายคือความขัดแย้งคำสั่ง ต้องสื่อสาร/ประสานงานดี

ข้อ 20. ข้อใดจับคู่ “กิจกรรม” กับ “ขั้นตอน POLC” ได้ถูกต้องที่สุด

- ก. กำหนด KPI และมาตรฐานงาน → Leading
- ข. จัดสรรคนและทรัพยากรให้เหมาะกับหน่วยงาน → Organizing
- ค. กระตุ้นแรงจูงใจและสื่อสารเป้าหมาย → Planning
- ง. ตรวจสอบเทียบแผนและแก้ไขความคลาดเคลื่อน → Organizing

เฉลย: ข.

อธิบาย: การจัดสรรคน/ทรัพยากร/โครงสร้างเป็นหัวใจของ Organizing

KPI/มาตรฐาน = มักอยู่ใน Controlling (ตั้งมาตรฐานเพื่อควบคุม)

กระตุ้นแรงจูงใจ/สื่อสาร = Leading

ตรวจผลเทียบแผนและแก้ไข = Controlling

ข้อ 21. ข้อใดสะท้อนความแตกต่างระหว่าง Vision และ Mission ได้ถูกต้องที่สุด

ก. Vision เป็นแนวทางปฏิบัติระยะสั้น ส่วน Mission เป็นภาพอนาคตระยะยาว

ข. Vision แสดงภาพอนาคตที่องค์กรต้องการไปถึง ส่วน Mission บอกบทบาท/ภารกิจที่ต้องทำเพื่อให้ไปถึง

ค. Vision ต้องเป็นตัวเลขวัดผลได้ ส่วน Mission เป็นแนวคิดกว้าง

ง. Vision และ Mission มีความหมายเหมือนกัน ใช้แทนกันได้

เฉลย: ข.

อธิบาย: แนวสอบบราขการนิยมนามแยก Vision (ภาพอนาคตที่อยากเป็น) กับ Mission (หน้าที่/ภารกิจหลักที่ต้องทำ) โดย Mission เป็นเครื่องมือพองค์กรไปสู่ Vision ไม่ใช่ตัวเลขโดยตรง

ข้อ 22. ขั้นตอนใดถือเป็น “จุดเริ่มต้น” ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ก. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข. การประเมินผลและควบคุม

ค. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ง. การจัดสรรงบประมาณรายปี

เฉลย: ค.

อธิบาย: Strategic Management เริ่มจาก Environmental Analysis (เช่น SWOT) เพื่อให้การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนต่าง ๆ สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและบริบทแวดล้อม

ข้อ 23. ข้อใดเป็นวัตถุประสงค์หลักของการ มอบหมายอำนาจ (Delegation of Authority)

ก. ลดบทบาทผู้บังคับบัญชา

ข. เพิ่มภาระให้ผู้ปฏิบัติงาน

ค. กระจายงานและอำนาจตัดสินใจให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ง. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

เฉลย: ค. เรือง (Organizing)

อธิบาย: การมอบหมายอำนาจที่ดีช่วยให้การตัดสินใจเร็วขึ้น พัฒนาศักยภาพผู้บังคับบัญชา และทำให้ผู้บริหารมีเวลาไปทำงานเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

ข้อ 24. โครงสร้างแบบใด “เหมาะสมที่สุด” กับหน่วยงานที่มีงานประจำชัดเจน มีกฎระเบียบ และเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ก. Matrix Structure

ข. Team-based Structure

ค. Functional Structure

ง. Network Structure

เฉลย: ค. (Organization Structure)

อธิบาย: หน่วยงานภาครัฐจำนวนมากใช้ Functional Structure เพราะงานค่อนข้างคงที่ ต้องการความเชี่ยวชาญ และการควบคุมตามสายงาน เช่น บุคคล การเงิน พัสดุ วิชาการ

ข้อ 25 ข้อใดเป็นตัวอย่างของการใช้ แรงจูงใจเชิงไม่เป็นตัวเงิน (Non-monetary Motivation)

ก. การปรับเงินเดือนประจำปี

ข. การให้โบนัสพิเศษ

ค. การยกย่องชมเชยและมอบหมายงานที่ท้าทาย

ง. การเพิ่มค่าตอบแทนตามผลงาน

เฉลย: ค. (Leading)

อธิบาย: Non-monetary Motivation เช่น การยอมรับนับถือ โอกาสก้าวหน้า ความท้าทายในการทำงาน เป็นสิ่งที่ภาครัฐใช้บ่อยเมื่อข้อจำกัดด้านงบประมาณมีสูง

ข้อ 26. ข้อใดเป็นลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่

ก. ทุกคนทำงานตามคำสั่งหัวหน้าเท่านั้น

ข. มีเป้าหมายร่วม บทบาทชัดเจน การสื่อสารเปิดเผย และร่วมรับผิดชอบผลลัพธ์

ค. หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทุกกรณี

ง. ให้ความสำคัญกับผลงานรายบุคคลมากกว่าผลงานทีม

เฉลย: ข.

อธิบาย: ทีมที่ดีต้องมี Shared Goal, Clear Roles, Open Communication, Mutual Accountability ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้าย หากบริหารอย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ

ข้อ 27. ข้อใดเป็น “ข้อจำกัด” ที่พบบ่อยของการตัดสินใจของผู้บริหารภาครัฐ

ก. ข้อมูลมากเกินไปและไม่มีกรอบกฎหมาย

ข. ต้องคำนึงถึงกฎหมาย ระเบียบ ความโปร่งใส และผลกระทบต่อสาธารณะ

ค. สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องรับผิดชอบ

ง. ไม่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเกี่ยวข้อง

เฉลย: ข.

อธิบาย: การตัดสินใจภาครัฐถูกจำกัดด้วย กฎหมาย ระเบียบ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และผลประโยชน์สาธารณะ ซึ่งเป็นประเด็นออกสอบบ่อย โดยเปรียบเทียบกับเอกชนที่ยืดหยุ่นกว่า

ข้อ 28. “กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)” มีเป้าหมายหลักข้อใด

- ก. กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศ
- ข. กำหนดวิธีการแข่งขันหรือสร้างรายได้เปรียบในหน่วยธุรกิจ
- ค. กำหนดขั้นตอนการทำงานประจำวัน
- ง. กำหนดโครงสร้างองค์กรระดับกระทรวง

เฉลย: ข.

อธิบาย: Business-Level Strategy มุ่งตอบว่า “จะแข่งขันอย่างไร” หรือ “จะสร้างคุณค่าอย่างไร” ในแต่ละหน่วยธุรกิจ/ภารกิจ ภายใต้กรอบกลยุทธ์ระดับองค์กร

ข้อ 29. ข้อใด “ไม่ใช่” วัตถุประสงค์ของการควบคุมในการบริหาร

- ก. ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน
- ข. ตรวจพบความคลาดเคลื่อนและแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง
- ค. ลงโทษผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก
- ง. ปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการทำงาน

เฉลย: ค.

อธิบาย: การควบคุมมีเป้าหมายเพื่อ ปรับปรุงและพัฒนา ไม่ใช่ “ลงโทษ” เป็นหลัก แนวสอราชกรมักเน้นมุมมองเชิงพัฒนาและป้องกันปัญหา

ข้อ 30. สถานการณ์ใดสะท้อนการเชื่อมโยง Strategic Management กับ POLC ได้ชัดเจนที่สุด

- ก. หน่วยงานจัดทำวิสัยทัศน์ แต่ไม่ปรับโครงสร้างและไม่ติดตามผล
- ข. หน่วยงานกำหนดกลยุทธ์ จัดโครงสร้างและทรัพยากรให้สอดคล้อง สื่อสารนำทีม และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- ค. หน่วยงานเน้นควบคุมอย่างเข้มงวดโดยไม่สื่อสาร
- ง. หน่วยงานมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยไม่วางแผน

เฉลย: ข.

อธิบาย: การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต้อง “เชื่อม POLC ครบวงจร” คือ วางแผนกลยุทธ์ (P) → จัดโครงสร้าง/ทรัพยากร (O) → นำและสื่อสาร (L) → ควบคุม/ประเมิน/ปรับปรุง (C)

ข้อ 31. ข้อใดอธิบายคำว่า “ประสิทธิภาพ (Efficiency)” ได้ถูกต้องที่สุด

- ก. การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
- ข. การใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์มากที่สุด
- ค. การปฏิบัติงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด
- ง. การสร้างความพึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

เฉลย: ข.

อธิบาย: Efficiency เน้น “ทำงานให้คุ้มค่า” (Doing things right) ใช้ทรัพยากรให้น้อยแต่ได้ผลมาก ส่วน Effectiveness คือ “บรรลุเป้าหมาย” (Doing the right things) ซึ่งมักจะทดสอบเปรียบเทียบคู่กัน

.....

ข้อ 32. ข้อใดเป็นลักษณะของ การวางแผนที่ดี ตามหลักการบริหาร

- ก. แผนควรยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
- ข. แผนควรตายตัว ไม่ควรเปลี่ยนเพื่อรักษาวินัย
- ค. แผนควรจัดทำโดยผู้บริหารเท่านั้น
- ง. แผนควรเน้นรายละเอียดงานประจำวันทั้งหมด

เฉลย: ก.

อธิบาย: แผนที่ดีต้อง ยืดหยุ่น (Flexibility) เพื่อรองรับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม แนวสอบราชการมักเน้นว่า “แผนไม่ใช่สิ่งตายตัว”

.....

ข้อ 33. ข้อใดสะท้อนแนวคิด “Right Man, Right Job” มากที่สุด

- ก. มอบหมายงานตามลำดับอาวุโส
- ข. จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
- ค. ให้ทุกคนทำงานเหมือนกันเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ
- ง. มอบหมายงานยากให้เฉพาะผู้บริหาร

เฉลย: ข.

อธิบาย: Right Man, Right Job คือหัวใจของ Organizing เน้น “ความเหมาะสมของคนกับงาน” ไม่ใช่อาวุโสหรือความเท่าเทียมเชิงปริมาณ

.....

ข้อ 34. โครงสร้างองค์กรแบบใด ลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา และเพิ่มการสื่อสารโดยตรงมากที่สุด

- ก. Hierarchical Structure
- ข. Functional Structure
- ค. Flat / Horizontal Structure
- ง. Divisional Structure

เฉลย: ค. เรื่อง (Organization Structure)

อธิบาย: Flat Structure มีลำดับชั้นน้อย การสื่อสารรวดเร็ว เพิ่มความคล่องตัว แต่ต้องอาศัยความรับผิดชอบของบุคลากรสูง แนวสอบมักถามเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบลำดับชั้น

.....

ข้อ 35. ข้อใดเป็นคุณลักษณะสำคัญของ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader)

- ก. เน้นควบคุมการทำงานประจำวันอย่างละเอียด
- ข. มองภาพรวมระยะยาว เชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติ และสร้างแรงบันดาลใจ
- ค. ปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด

ง. หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมั่นคง

เฉลย: ข. เรื่อง (Leading)

อธิบาย: Strategic Leader ต้อง “มองไกล” เห็นภาพรวม เชื่อม Vision–Strategy–Action และสื่อสารให้คนเข้าใจและพร้อมขับเคลื่อน ไม่ใช่ควบคุมงานจุกจิก

ข้อ 36. ข้อใดเป็น “บทบาทของผู้นำทีม” ที่เหมาะสมที่สุด

ก. ตัดสินใจทุกเรื่องแทนสมาชิก

ข. สร้างบรรยากาศการทำงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และสนับสนุนศักยภาพทีม

ค. ปลดปล่อยให้ทีมทำงานโดยไม่กำกับดูแล

ง. เน้นการแข่งขันภายในทีมเป็นหลัก

เฉลย: ข. เรื่อง (Teamwork)

อธิบาย: ผู้นำทีมที่ดีคือ “ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)” สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความร่วมมือ ไม่ใช่ควบคุมทั้งหมดหรือปล่อยปละละเลย

ข้อ 37. การตัดสินใจแบบใด เหมาะสมที่สุด กับสถานการณ์ที่มีข้อมูลจำกัดและต้องตัดสินใจรวดเร็ว

ก. การตัดสินใจเชิงเหตุผลเต็มรูปแบบ (Rational Model)

ข. การตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณและประสบการณ์ (Intuitive Decision)

ค. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมทุกฝ่ายอย่างละเอียด

ง. การตัดสินใจตามระเบียบขั้นตอนเท่านั้น

เฉลย: ข.

อธิบาย: เมื่อข้อมูลจำกัดและเวลาน้อย ผู้บริหารมักใช้ Intuition + Experience อย่างมีเหตุผล แนวสอบมักถาม เปรียบเทียบข้อดี-ข้อจำกัดของแต่ละรูปแบบ

ข้อ 38. ข้อใด “ไม่ใช่” ปัจจัยภายในองค์กรในการวิเคราะห์ SWOT

ก. ทรัพยากรบุคคล

ข. วัฒนธรรมองค์กร

ค. เทคโนโลยีภายใน

ง. นโยบายรัฐบาลและกฎหมายใหม่

เฉลย: ง.

อธิบาย: นโยบายรัฐบาลและกฎหมายเป็น ปัจจัยภายนอก (Opportunities/Threats) ส่วนทรัพยากร วัฒนธรรม เทคโนโลยีภายในเป็น Internal Factors (Strengths/Weaknesses)

ข้อ 39. การกำหนด ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) มีบทบาทสำคัญในขั้นตอนใดของ POLC

- ก. Planning ข. Organizing ค. Leading ง. Controlling

เฉลย: ง.

อธิบาย: KPI เป็นเครื่องมือหลักของ Controlling ใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน เพื่อประเมินและปรับปรุงการทำงาน

ข้อ 40. ข้อใดสะท้อนแนวคิด “การบริหารสมัยใหม่” มากที่สุด

- ก. เน้นอำนาจตามตำแหน่งและลำดับชั้น
ข. เน้นการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว
ค. เน้นการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การเรียนรู้ และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์
ง. เน้นการควบคุมอย่างเข้มงวดเป็นหลัก

เฉลย: ค.

อธิบาย: การบริหารสมัยใหม่เน้น Participation, Communication, Learning Organization, Strategic Adaptation ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารภาครัฐยุคใหม่และออกสอบบ่อยมาก

ข้อ 41. ข้อใดสะท้อนความหมายของ Effectiveness (ประสิทธิผล) ได้ถูกต้องที่สุด

- ก. การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุด
ข. การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ค. การปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด
ง. การลดต้นทุนการดำเนินงาน

เฉลย: ข.

อธิบาย: Effectiveness คือ “ทำสิ่งที่ถูกต้องให้บรรลุเป้าหมาย” (Doing the right things) ต่างจาก Efficiency ที่เน้นความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร แนวนี้ออกสอบบ่อย

ข้อ 42. การกำหนด วัตถุประสงค์ที่ดี (Good Objectives) ควรมีลักษณะใด

- ก. กว้าง ขัดแย้ง และไม่ต้องวัดผล ข. เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และมีกรอบเวลา
ค. กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ง. เน้นกิจกรรมมากกว่าผลลัพธ์

เฉลย: ข. เรื่อง Planning

อธิบาย: แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลัก SMART Objectives (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) ซึ่งนิยมใช้ในภาครัฐและเอกชน

ข้อ 43. ข้อใดเป็น “ผลดี” ของการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม

- | | |
|--|------------------------------------|
| ก. ลดความจำเป็นในการสื่อสาร | ข. เพิ่มความซ้ำซ้อนของงาน |
| ค. ทำให้การสั่งการและความรับผิดชอบชัดเจน | ง. ทำให้การตัดสินใจรวมศูนย์ทั้งหมด |

เฉลย: ค. เรื่อง **Organizing**

อธิบาย: โครงสร้างที่ดีทำให้ ใครทำอะไร ใครรับผิดชอบ ใครรายงานใคร ชัดเจน ช่วยให้การบริหารและการควบคุมมีประสิทธิภาพ

ข้อ 44. ข้อใดเป็นข้อจำกัดสำคัญของ Hierarchical Structure

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| ก. ขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน | ข. การสื่อสารและการตัดสินใจอาจล่าช้า |
| ค. ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน | ง. ไม่สามารถควบคุมการทำงานได้ |

เฉลย: ข.

อธิบาย: โครงสร้างลำดับขั้นมีข้อดีคือความชัดเจน แต่ ข้อจำกัด คือความล่าช้า ความแข็งตัว และความคล่องตัวต่ำ ซึ่งเป็นประเด็นสอบเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบแบน

ข้อ 45. ข้อใดเป็นตัวอย่างของ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

- | | |
|--|--|
| ก. ผู้นำตัดสินใจเองทั้งหมดเพื่อความรวดเร็ว | ข. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นทีมก่อนตัดสินใจ |
| ค. ผู้นำใช้ระบอบและบทลงโทษเป็นหลัก | ง. ผู้นำหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ |

เฉลย: ข.

อธิบาย: Participative Leadership เน้นการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็น สร้างความยอมรับในการตัดสินใจ เหมาะกับงานภาครัฐและงานที่ต้องการความร่วมมือ

ข้อ 46. ข้อใดช่วยส่งเสริม ความไว้วางใจ (Trust) ในทีมได้ดีที่สุด

- | | |
|----------------------------------|---|
| ก. การควบคุมอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา | ข. การสื่อสารที่เปิดเผย ซื่อสัตย์ และสม่ำเสมอ |
| ค. การแข่งขันภายในทีม | ง. การตัดสินใจผลงานรายบุคคลเท่านั้น |

เฉลย: ข.

อธิบาย: Trust เกิดจาก Open Communication + Consistency + Fairness ไม่ใช่การควบคุมเข้มงวดหรือการแข่งขันภายใน

ข้อ 47. ข้อใดเป็น “ลักษณะเด่น” ของการตัดสินใจเชิงเหตุผล (Rational Decision Making)

- | | |
|----------------------------|--|
| ก. ใช้สัญชาตญาณเป็นหลัก | ข. วิเคราะห์ทางเลือกโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลอย่างเป็นระบบ |
| ค. ตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ | ง. ตัดสินใจแบบเร่งด่วนโดยไม่วิเคราะห์ |

เฉลย: ข.

อธิบาย: Rational Model เน้นการใช้ข้อมูล วิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือก ภายใต้สมมติฐานว่ามีข้อมูลเพียงพอ และเวลาเหมาะสม

.....

ข้อ 48. ข้อใดเป็นบทบาทสำคัญของ ผู้บริหารระดับสูง ในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ก. ปฏิบัติงานประจำวันแทนเจ้าหน้าที่

ข. กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางระยะยาวขององค์กร

ค. ควบคุมงานย่อยทุกขั้นตอน

ง. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานรายวัน

เฉลย: ข.

อธิบาย: ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ “กำหนดทิศทาง” (Vision, Mission, Strategy) ส่วนระดับกลางและต้นเน้นการนำไปปฏิบัติ

.....

ข้อ 49. ข้อใดเป็นประโยชน์หลักของระบบ รายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Reporting)

ก. ใช้เพื่อการลงโทษ

ข. ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

ค. ใช้แทนการวางแผน

ง. ใช้ลดบทบาทผู้บริหาร

เฉลย: ข. เรื่อง Controlling

อธิบาย: รายงานผลคือ Feedback ช่วยให้ผู้บริหารเห็นปัญหา แนวโน้ม และใช้ปรับปรุงแผน/การปฏิบัติ ไม่ใช่เพื่อการลงโทษเป็นหลัก

.....

ข้อ 50. ข้อใดสะท้อนแนวคิด “ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน” ได้ชัดเจนที่สุด

ก. เน้นอำนาจและการควบคุม

ข. เน้นความถูกต้องตามระเบียบอย่างเดียว

ค. บริหารแบบบูรณาการ วางแผนดี จัดองค์กรเหมาะสม นำทีมเก่ง และควบคุมอย่างสร้างสรรค์

ง. มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

เฉลย: ค.

อธิบาย: แนวคิดนี้สะท้อน POLC ครบวงจร และสอดคล้องกับการบริหารสมัยใหม่ในภาครัฐ เน้นทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และธรรมาภิบาล

.....

ข้อ 51. ข้อใดอธิบายความหมายของ การวางแผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Planning) ได้ถูกต้องที่สุด

ก. การกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร

ข. การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของหน่วยธุรกิจ

ค. การกำหนดแผนงาน กิจกรรม และขั้นตอนการทำงานในระยะสั้นเพื่อให้แผนระดับสูงสำเร็จ

ง. การกำหนดนโยบายระดับชาติ

เฉลย: ค.

อธิบาย: Operational Planning เป็นการแปลงกลยุทธ์ให้เป็น “แผนงานจริง” ระยะสั้น ระดับปฏิบัติ เน้นว่าใครทำอะไร เมื่อใด อย่างไร

.....

ข้อ 52. ข้อใดเป็นเหตุผลสำคัญที่องค์กรต้อง กำหนดโครงสร้างและสายบังคับบัญชาให้ชัดเจน

- ก. เพื่อเพิ่มจำนวนตำแหน่งผู้บริหาร
- ข. เพื่อให้การสั่งการ การรายงาน และความรับผิดชอบไม่สับสน
- ค. เพื่อให้การทำงานรวมศูนย์มากที่สุด
- ง. เพื่อจำกัดบทบาทของบุคลากร

เฉลย: ข.

อธิบาย: สายบังคับบัญชาที่ชัดเจนช่วยลดความซ้ำซ้อน ความสับสน และความขัดแย้งของคำสั่ง เป็นหัวใจของ Organizing

.....

ข้อ 53. โครงสร้างแบบใด เหมาะกับงานโครงการเฉพาะกิจ ที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจากหลายฝ่ายมาร่วมกัน

- ก. Functional Structure
- ข. Hierarchical Structure
- ค. Matrix Structure
- ง. Line Structure

เฉลย: ค.

อธิบาย: Matrix Structure ช่วยดึงผู้เชี่ยวชาญจากหลายหน้าที่มาทำงาน โครงการร่วมกัน เพิ่มความยืดหยุ่น แต่ต้องบริหารการประสานงานให้ดี

.....

ข้อ 54. ข้อใดสะท้อน ภาวะผู้นำที่เน้นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มากที่สุด

- ก. เพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ
- ข. ให้รางวัลเป็นเงิน
- ค. เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพ ขอมรับในผลงาน และให้ความหมายกับงาน
- ง. ใช้บทลงโทษเพื่อควบคุมพฤติกรรม

เฉลย: ค.

อธิบาย: Intrinsic Motivation มาจาก “ความภาคภูมิใจ ความหมายของงาน การยอมรับ” ซึ่งยั่งยืนกว่ารางวัลทางการเงิน (Extrinsic)

.....

ข้อ 55. ข้อใดเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการ จัดการความขัดแย้งในทีม

- ก. หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้ง
- ข. ให้หัวหน้าตัดสินชี้ขาดทุกกรณี
- ค. เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับ
- ง. แยกทีมทำงานทันทีเมื่อมีปัญหา

เฉลย: ค.

อธิบาย: ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้าย หากบริหารด้วยการสื่อสาร เปิดใจ และมุ่งผลลัพธ์ร่วม จะช่วยเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ

.....

ข้อ 56. ข้อใดเป็น ปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

ก. นโยบายรัฐบาล

ข. สภาพเศรษฐกิจโลก

ค. ค่านิยม ประสพการณ์ และทัศนคติของผู้ตัดสินใจ

ง. กฎหมายและระเบียบใหม่

เฉลย: ค.

อธิบาย: ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ได้แก่ บุคลิกภาพ ประสพการณ์ ค่านิยม ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ส่วนข้ออื่นเป็นปัจจัยภายนอก

.....

ข้อ 57. ข้อใดอธิบายบทบาทของ TOWS Matrix ได้ถูกต้องที่สุด

ก. ใช้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานรายปี

ข. ใช้จัดทำงบประมาณ

ค. ใช้จับคู่ปัจจัยภายใน-ภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ง. ใช้ควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน

เฉลย: ค.

อธิบาย: TOWS Matrix คือการต่อยอด SWOT เพื่อ “สร้างกลยุทธ์” เช่น SO, ST, WO, WT ซึ่งออกสอบบ่อยมาก

.....

ข้อ 58. กลยุทธ์แบบ SO (Strength–Opportunity) มีลักษณะอย่างไร

ก. ลดจุดอ่อนเพื่อลดภัยคุกคาม

ข. ใช้จุดแข็งเพื่อฉกฉวยโอกาส

ค. หลีกเลี่ยงการแข่งขัน

ง. มุ่งแก้ปัญหาภายในเท่านั้น

เฉลย: ข.

อธิบาย: SO เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) ใช้ “จุดแข็ง” ขององค์กรไปคว้า “โอกาส” จากสภาพแวดล้อม

.....

ข้อ 59. ข้อใดเป็นลักษณะของ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

ก. ตรวจสอบเมื่อเกิดปัญหาเท่านั้น

ข. ควบคุมเข้มงวดจนขาดความยืดหยุ่น

ค. มีมาตรฐานชัดเจน วัดผลได้ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุง

ง. ใช้การลงโทษเป็นเครื่องมือหลัก

เฉลย: ค.

อธิบาย: Effective Control ต้องมี มาตรฐาน-การวัดผล-การแก้ไขปรับปรุง และใช้เพื่อพัฒนา ไม่ใช่กดดัน

.....

ข้อ 60. ข้อใดสะท้อนการทำงานของผู้บริหารที่ใช้ POLC ร่วมกับภาวะผู้นำ ได้เหมาะสมที่สุด

- ก. วางแผนดีแต่ไม่สื่อสารกับทีม
- ข. จัดโครงสร้างเสร็จแล้วปล่อยให้ทีมทำเอง
- ค. วางแผน จัดองค์กร สื่อสารนำทีม และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- ง. เน้นควบคุมอย่างเดียวเพื่อให้ได้ผลเร็ว

เฉลย: ค.

อธิบาย: ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้อง บูรณาการ POLC + Leadership ไม่ใช่ทำเพียงชิ้นใดชิ้นหนึ่ง

.....

ข้อ 61. ข้อใดสะท้อนแนวคิด “การบริหารงานเป็นกระบวนการ (Management as a Process)” ได้ชัดเจนที่สุด

- ก. การบริหารเป็นหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารระดับสูง
- ข. การบริหารเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เชื่อมโยงการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม
- ค. การบริหารเน้นการควบคุมมากกว่าการวางแผน
- ง. การบริหารเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นหลัก

เฉลย: ข.

อธิบาย: แนวคิดหลักของ Principles of Management คือการมองการบริหารเป็น “กระบวนการต่อเนื่อง” (POLC) ไม่ใช่กิจกรรมแยกส่วนหรือทำเฉพาะบางขั้น

.....

ข้อ 62. ข้อใดเป็นเหตุผลสำคัญที่การวางแผนต้องอาศัย การพยากรณ์ (Forecasting)

- ก. เพื่อกำหนดบทลงโทษล่วงหน้า
- ข. เพื่อคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ
- ค. เพื่อยืนยันผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- ง. เพื่อหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมของบุคลากร

เฉลย: ข.

อธิบาย: Forecasting ช่วยให้การวางแผนมีข้อมูลรองรับ ลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน และทำให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แม่นยำขึ้น

.....

ข้อ 63. ข้อใดเป็นหลักการสำคัญในการ ออกแบบโครงสร้างองค์กร

- ก. โครงสร้างต้องเหมือนกันทุกองค์กร
- ข. โครงสร้างควรสอดคล้องกับภารกิจ เป้าหมาย และสภาพแวดล้อม
- ค. โครงสร้างควรเน้นลำดับชั้นให้มากที่สุด

ง. โครงสร้างไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามเวลา

เฉลย: ข.

อธิบาย: ไม่มีโครงสร้างใดดีที่สุดเสมอไป (No One Best Way) โครงสร้างต้อง “สอดคล้องกับบริบท” และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามภารกิจและสภาพแวดล้อม

ข้อ 64. ข้อใดเป็นลักษณะเด่นของ Team-based Structure

- ก. เน้นลำดับชั้นและสายบังคับบัญชา
- ข. แบ่งงานตามหน้าที่อย่างชัดเจน
- ค. ใช้ทีมเป็นหน่วยหลักในการทำงาน และลดกำแพงระหว่างแผนก
- ง. ผู้ได้บังคับบัญชามีหัวหน้าเพียงคนเดียวเสมอ

เฉลย: ค.

อธิบาย: Team-based Structure มุ่งลดไซโล ใช้ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) เพิ่มความคล่องตัวและนวัตกรรม

ข้อ 65. ข้อใดเป็นทักษะสำคัญที่สุดของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลง

- ก. การใช้อำนาจตามตำแหน่ง
- ข. การสื่อสารวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจ
- ค. การควบคุมการทำงานอย่างละเอียด
- ง. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

เฉลย: ข.

อธิบาย: ยุคการเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำที่ “สื่อสารวิสัยทัศน์” ให้คนเข้าใจและเชื่อมโยงกับงานของตน เพื่อสร้างพลังร่วม ไม่ใช่การใช้อำนาจอย่างเดียว

ข้อ 66. ข้อใดเป็นตัวชี้วัดว่าทีมงานมี ความร่วมมือ (Collaboration) ที่ดี

- ก. สมาชิกทำงานตามคำสั่งเท่านั้น
- ข. สมาชิกช่วยเหลือ แบ่งปันข้อมูล และรับผิดชอบผลลัพธ์ร่วมกัน
- ค. สมาชิกแข่งขันกันเพื่อผลงานส่วนบุคคล
- ง. สมาชิกหลีกเลี่ยงการสื่อสารข้ามทีม

เฉลย: ข.

อธิบาย: Collaboration คือการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง มีการแบ่งปันข้อมูล ความรับผิดชอบร่วม และมุ่งผลลัพธ์ของทีม ไม่ใช่เฉพาะบุคคล