



---

# นักบริหารเชิงผู้ประกอบการ

(Entrepreneurial manager)

โดย ผศ. รังสรรค์ เลิศในสัตย์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

พฤศจิกายน 2560

# 1. นักบริหารเชิงผู้ประกอบการ ที่ธุรกิจต้องการ

## 1. นักบริหารจะต้องทำอะไรในขณะนี้

### 1.1 จากผู้บริหาร ระดับกลาง สู่ยุคของ “ผู้ประกอบการ”

ในการแข่งขันยุคใหม่

- 1) การไปสู่ Internationalization การเป็นสากล
- 2) นวัตกรรมทางเทคโนโลยี Technological Innovation
- 3) ความก้าวหน้าในการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ (Informationization)

---

## 1.2 วิสาหกิจที่เข้มแข็ง กับนักบริหารในศตวรรษที่ 21

1) มุ่งสู่การสร้างพื้นฐานสำหรับวิสาหกิจที่เข้มแข็งในศตวรรษที่ 21

1.1) สังคมโลกเปลี่ยนแปลงเป็น สังคมการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีการติดต่อกันมากขึ้น

1.2) เป็นสังคมที่ไม่มีเสถียรภาพทางสากล

1.3) สังคมที่มีความเสี่ยงสูง บางประเทศมีหนี้สินมาก

1.4) สังคมที่ไม่มีความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน ประเทศพัฒนามีมากขึ้น

1.5) สังคมที่มีศูนย์กลางต่างๆในโลกมากขึ้น

---

1.6) สังคมผู้สูงอายุ

1.7) สังคมที่มีโอกาสเท่าเทียมกัน ระหว่างผู้ชายกับผู้หญิง

1.8) สังคมที่มีการเคลื่อนไหว เช่นไม่มีการจ้างงานตลอดชีพ

1.9) สังคมที่มีค่านิยมหลากหลาย ความเป็นส่วนตัวมีมากขึ้น

1.10) สังคมที่สูญเสียบ้าหมาย เพราะมีค่านิยมที่หลากหลายมากขึ้น ไร้ความ

รับผิดชอบ

1.11) สังคมแบบพักผ่อน คนไม่ค่อยขยันทำงานเหมือนเดิม

1.12) สังคมที่มีการประยุกต์ใช้ข้อมูลอย่างแพร่หลาย

1.13) สังคมแห่งเทคโนโลยีขั้นสูง

---

## 2) การปฏิรูป 3 ประการเพื่อการเป็นวิสาหกิจที่เข้มแข็งและมีความคิดริเริ่มใหม่

2.1) การปฏิรูปพฤติกรรม ปฏิรูปพฤติกรรมต่างๆ ในขอบเขต ที่วิสาหกิจทำได้ เช่นกำหนดเป้าหมาย พัฒนาทรัพยากร และ ความสามารถลงมือตัดสินใจลงทุน และทำการทดลอง

2.2) การปฏิรูปความคิด ปฏิรูปวิธีการมองปัญหา จับประเด็นปัญหา ทำลายแนวคิดเดิมในการมอง ปัญหาต่างๆ ของสังคมเศรษฐกิจให้หมดไป

---

เปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของสังคม ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารธุรกิจ ตลอดจนระบบอื่นๆ ซึ่งลำพังวิสาหกิจเองจะเปลี่ยนแปลงได้ลำบาก

นอกจากนี้ยังมีอีก 5 มุมมอง คือ 1. มีวิสัยทัศน์ที่ท้าทายและเข้าใจง่าย 2. สร้างบุคลากรที่มีจิตใจบุกเบิก (**pioneer**) 3. เป็นองค์กรที่ใจกว้างพร้อมเปิดรับความเปลี่ยนแปลง 4. ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ร่วมกัน รู้จักประสานผลประโยชน์ 5. มีความสามารถในการจัดการกับความเสี่ยง (**Risk management**)

### 2.3) การปฏิรูปจิตสำนึกของผู้บริหาร



---

## ตัวอย่างมาตรการทางปฏิบัติ

### บุคลากรที่ต้องการ

เป็นคนที่มึจิตสำนึกถึงผลการดำเนินงานธุรกิจต่อบริษัท  
โดยรวม

**มีสายตาอย่างนักธุรกิจ**

มีแนวโนมการบริหารแบบผสมผสาน

---

## มาตรการปฏิบัติ

มีระบบหมุนเวียนหน้าที่การงาน (rotation)

ปรับปรุงระบบประเมินผลงานเน้นเรื่องจิตใจที่ท้าทายสูงงาน ความเป็นนักธุรกิจ

ปรับปรุงระบบเงินเดือน เน้นผลงานมากขึ้น

มีแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

รับสมัครพนักงานอย่างเปิดกว้าง

รับสมัครพนักงานที่มีเอกลักษณ์พิเศษ





---

## เงื่อนไขของการเป็นนักบริหารเชิงผู้ประกอบการ

ก. สามารถตัดสินใจปัญหาได้โดยมีมุมมองอย่างนักธุรกิจ

ข. สามารถหยิบยกปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขได้

ค. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถนำลูกน้องได้

ง. มีจิตใจที่กล้าทำทลาย

จ. มีความสามารถในการควบคุมตัวเองสูง สามารถกระตุ้นตัวเองอยู่

เสมอ

---

จ. มีความสามารถในการใช้ลูกน้องที่มีอายุมากกว่าอย่างชาญฉลาด

ช. พร้อมที่จะรับคำวิจารณ์ในการปฏิรูปองค์กร

ซ. มีความเป็นผู้นำ

ณ. มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ

หรือ **มี 1. Vision 2. Action 3. Communication**

---

## 2. นักบริหารเชิงผู้ประกอบการที่ธุรกิจต้องการ

2.1 จิตใจที่เคารพความมุ่งมั่นในตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญ ต้องเคารพตนเอง ไม่พึ่งพาอิงแอบผู้อื่น ต้องบุกเบิกหนทางใหม่ๆ ด้วยตนเอง มีการตัดสินใจ 3 อย่าง

ก. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ว่าจะเข้าสู่ธุรกิจใด แขนงใด การตัดสินใจนี้มีลักษณะเด่น เป็นการตัดสินใจที่รวมศูนย์อำนาจ ไม่จำเจ ไม่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ต้องเกิดจากความตั้งใจ

ข. การตัดสินใจเชิงบริหาร เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการจัดองค์กร ทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อให้มีผลงาน และสมรรถนะสูงสุด แสวงหาทรัพยากรบุคคล พัฒนา จัดหาเงินทุน

ค. การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ เป็นการตัดสินใจเพื่อให้งานธุรการที่ดำเนินอยู่มีประสิทธิภาพสูงสุด



---

## 2.2 5C เพื่อการปฏิรูปวิธีคิดและวิธีการทำงาน

บริษัทจะต้องเปลี่ยนจากการมุ่งหาความมั่นคงโดยวิธีการเสี่ยงน้อยได้น้อย (low risk low return) แบบเดิม ไปสู่การมุ่งหาธุรกิจใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ โดยวิธีการ แบบเสี่ยงมาก ได้มาก (high risk high return)

บริษัทต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถกล้าเสี่ยง แทนที่จะมีแต่แรงงานคุณภาพเท่าๆ กันใน ระดับ B-C มากๆ แต่ต้องมีบุคลากร ระดับ A ขึ้นไป ให้มากขึ้น

---

บริษัท จะต้อง มี ผู้บริหารที่มี 5C

5C นี้ได้แก่

**-Creation** (ความคิดสร้างสรรค์)

**-Commitment** (การทุ่มเทตนเอง) จะต้องทุ่มเทตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่ และอย่างมีความ  
ควบคุมตนเอง ต้องมีจิตใจที่เอาจริงเอาจังต่อตนเอง

**-Confidence** (ความมั่นใจ) ต้องมั่นใจที่จะทำธุรกิจแบบ **high risk high return**

**-Communication** (การติดต่อสื่อสาร) ต้องมีการติดต่อสื่อสาร กับตลาดหรือผู้บริโภค กับ  
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างละเอียด

**-Consensus** (การยอมรับ) ผู้บริหารระดับกลางต้องรู้จักวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ท่ามกลางการ  
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในบริษัท



### 2.3 การสร้างระบบบริษัทแบบมีวิสัยทัศน์

ปัจจัยการเติบโตของบริษัท มี 3 อย่างคือ ผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาผลิตภัณฑ์(และบริการ) และ องค์กร  
องค์ประกอบ 7S ที่เป็น วัฒนธรรมการบริหารแบบใหม่ ได้แก่

- Strategy ยุทธศาสตร์
- Structure องค์กร
- System ระบบ
- Staff ทีมงาน
- Skill ความชำนาญ
- Style รูปแบบการทำงาน
- Shared value ค่านิยมร่วม

Strategy, Structure เป็น Hard S ส่วน S อื่นๆ เป็น Soft S ซึ่ง มีส่วนสำคัญในการสร้างความเจริญให้แก่บริษัทเป็นอย่างมาก



---

**ลักษณะเด่น 8 ประการ** ในการเป็น **excellent company** สามารถนำมาใช้เป็น แบบตรวจสอบ หรือ **check sheet** ในการพัฒนาทั้งปริมาณและคุณภาพของการบริหาร

ให้ความสำคัญกับการทำ ลองทำดู ทำไม่ได้ ให้ลองใหม่

ผูกพันกับลูกค้า เรียนรู้จากลูกค้า

แสดงความเป็นตัวของตัวเอง และจิตใจของผู้ประกอบการ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่เกรงกลัว

เพิ่มผลผลิตโดยผ่านบุคลากร พนักงาน เป็นบ่อเกิดแห่งความคิดสร้างสรรค์

บริหารโดยมีพื้นฐานบนค่านิยมร่วม ปรัชญา

ไม่ทิ้งธุรกิจหลัก ที่ถนัด

มีองค์กรง่ายๆ รูปแบบองค์กร ไม่ซับซ้อนจนเกินไป

มีทั้งความเข้มงวดและ การผ่อนปรน



---

**\* ต้องเป็นบุคคลประเภทที่ปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นเข้าร่วม**

การปฏิรูปการบริหารนั้น มาพร้อมๆ กับความเสี่ยง ที่ทำให้ทุกคนมีความกังวลไม่น้อย การชี้นำแบบสั่งการแบบเดิม แบบ “ตามข้ามา” ต้องมีการเปลี่ยนแปลง แบบทำงานเป็นทีมเวอร์คมากขึ้น

\* **ต้องเป็นผู้ที่สามารถใช้กลยุทธ์สองด้าน** คือ มีกลยุทธ์ทั้งรุก และทั้งรับ ตามสภาพการเปลี่ยนแปลง มีการติดต่อสื่อสารที่ดี กับคนรอบข้างทั้ง ลูกน้อง เจ้านาย และเพื่อนร่วมงาน

\* **ต้องมีเป้าหมายในการเรียนรู้ความสามารถของตนเอง (Self realization)** ที่ตรงกับเป้าหมายของบริษัท ต้องให้สอดคล้องกับปรัชญา และเอกลักษณ์ (Identity) ของบริษัท





## \*ปฏิธานที่ไม่ย่อท้อต่อแรงกดดัน

1. **3C: Confidence** (ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าต่อเป้าหมายกลยุทธ์), **Core** (แก่นแท้ ฐานการดำรงอยู่ขององค์กร), **Creation** (การสร้างสรรค์)
  2. การปฏิรูปกรอบแห่งการรับรู้ใหม่ (**Scheme change**) คือการปฏิรูปการรับรู้ใหม่ของสมาชิกขององค์กร
  3. ทำงานในตำแหน่งที่เหนือขึ้นไป 1 ชั้น
  4. ความเกี่ยวข้องระหว่างผลงาน (**performance**) การประเมิน (**evaluation**) และรางวัล (**reward**) ต้องมีความสอดคล้อง และยุติธรรม
- 4) การเปลี่ยนบทกลยุทธ์อย่างเป็นพลวัต (**Dynamic**) บทกลยุทธ์นั้นไม่ใช่แผนการตายตัว แต่เป็นนโยบาย และกำหนดการในการปฏิบัติตามเป้าหมาย จึงต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม



## 2 การบริหารองค์กร

### 1. กำหนดเป้าหมายทิศทางให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร

#### (1) สิ่งที่สำคัญในการบริหารองค์กร

- 1.1 ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวัง
- 1.2 จะต้องผลักดันให้สมาชิกขององค์กรหันไปยังทิศทางซึ่งองค์กรมุ่งหวัง
- 1.3 จะต้องให้ความกระจ่างเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกแต่ละคน
- 1.4 จะต้องผลักดันบทบาทเหล่านั้นให้ไปสู่ภาคปฏิบัติ
- 1.5 จะต้องคอยตรวจสอบผลอยู่เสมอว่า การปฏิบัตินั้นเหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่
- 1.6 จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

---

(2) **องค์กรคือ ระบบต่อเนื่องของเป้าหมาย** เป้าหมายเป็นสิ่งที่มนุษย์กำหนด และทำให้เกิดเป็นจริงขึ้น  
ดังนั้น นักบริหาร จะต้องพิจารณาว่าในการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการปฏิบัติ นั้น ตนเองควรปฏิบัติ  
อย่างไร และทำอย่างไรจึงทำให้เกิดผลแผ่ขยายขึ้น

(3) **นักบริหารเชิงผู้ประกอบการ จำเป็นต้องทำความเข้าใจและรับทราบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (vision)  
มโนทัศน์ (concept) สถานะภาพ (positioning) ของบริษัทตนให้กระจ่างชัด ในขณะที่เดียวกันต้อง  
กำหนด อาณาเขต (domain) ของกิจกรรม**

## 2. การสร้างเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ -การบริหารโดยใช้ทรัพยากรการบริหารให้เป็นประโยชน์

### 1.การสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งทำงานได้ง่าย

**B = f(P.E)**    **B= behavior**    เป็น **function** ของ **P (personality)** และ **E (environment)**

**Personality** ได้แก่ 1.ความสามารถ 2.อุปนิสัย 3. ความแข็งแรงของร่างกาย 4.เอกลักษณ์ความเป็นตัวของตัวเอง

**Environment** ได้แก่ ระบบการดำเนินงาน เช่น 1.ความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้น 2.การแบ่งงานและสายงาน 3. ขอบเขตการมอบหมายงาน 4. การสื่อสาร 5. ระบบการปกครอง 6.กฎข้อบังคับ 7. ระบบการประเมินผล 8. ตำแหน่งสถานที่ในเชิงกายภาพ

นอกจากนี้ยังมี ธรรมเนียมการปฏิบัติ ได้แก่ 1.วิธีการเป็นผู้นำ 2. มนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน 3. ค่านิยมในที่ทำงาน 4. การตัดสินใจ 5. การสร้างแรงจูงใจ



---

2. การดำเนินการในลักษณะของกลุ่ม เช่นการประชุม สื่อสาร หรือการ  
**OJT (On the job training)**

3. การดำเนินการในลักษณะส่วนบุคคล

ผู้นำจะต้องไม่ลืมการฝึกฝนตนเอง โดยเฉพาะการบริหารตนเอง ได้แก่ การบริหารเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ในงานที่ตนปฏิบัติ ประการที่สองคือ การบริหารเวลา และประการที่สามคือ การพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น



---

### 3. ความเป็นผู้นำในลักษณะผู้ประกอบการ

ความเป็นผู้นำคือ การมีอิทธิพล ต้องมีความ “โดดเด่น” หมายถึง ทำให้เกิดควมมีชีวิตชีวาเกิดขึ้นในที่ทำงาน

ผู้บริหารนั้น จะต้องแสดงออกถึงความกระตือรือร้น หรือความเป็นตัวของตัวเอง (personal identity) ถึงแม้ในเวลาที่มีปัญหาเฉพาะหน้า

ความเป็นผู้นำมี 3 ลักษณะด้วยกันคือ

- 1.ความเป็นผู้นำในลักษณะกุมอำนาจ
- 2.ความเป็นผู้นำในลักษณะปล่อยอิสระ
- 3.ความเป็นผู้นำในลักษณะประชาธิปไตย

---

ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีหลายลักษณะตามแต่สภาวะการณ์ที่ต่างกัน  
เช่นในภาวะวิกฤติ ความเป็นผู้นำในลักษณะกุมอำนาจ จะเหมาะกว่า  
ความเป็นผู้นำในลักษณะประชาธิปไตย ถ้าทุกอย่างราบรื่น  
ลักษณะปล่อยอิสระจะดีกว่า

ผู้บริหารจะต้องเป็นมนุษย์รูปตัว T มีความรู้เฉพาะสาขาด้านแนวตั้ง  
และ หลากหลายในแนวกว้าง เป็น พหุมนุษย์ (multi human)



---

## การแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ (leadership)

-**Authorization** (การมอบหมายอำนาจ)

-**Adjustment** (การประสานงาน)

-**Responsibility** (ความรับผิดชอบ)

-**Team work** (การทำงานเป็นกลุ่มทีม)

-**Motivation** (การสร้างแรงกระตุ้น)

-**Ability** (การสร้างความสามารถ)



---

## เสน่ห์แห่งความเป็นมนุษย์

นักบริหารเชิงผู้ประกอบการ ได้แก่ นักบริหารที่มีกำลัง  
ความสามารถที่จะปลุกปั้นกิจกรรมใหม่ๆ ขึ้น ดังนั้น นักบริหารเชิง  
ผู้ประกอบการจะต้องเป็นนักบริหารที่มีพลังในการปรับเปลี่ยนวิธีการ  
ปฏิบัติงาน ที่เคยใช้มา รวมทั้ง มีพลังในการวางกลยุทธ์ มีพลังใน  
การปฏิรูป หรือมีพลัง ที่จะสื่อสารเพื่อผลักดันบุคคลที่อยู่รอบข้าง

- 
1. ต้องมีความใฝ่ฝันว่า ตนกำลังจะทำอะไรต่อไปในวันพรุ่งนี้ หรือในอนาคตข้างหน้า
  2. ริเริ่มกิจการ มีความเข้มงวดกวดขันกับงาน จึงมีลักษณะคล้ายกับกุมอำนาจ แต่ต้องใจดีกับผู้อื่นด้วย
  3. เป็นคนเบิกบานร่าเริง ใครเห็นใครก็ชอบ
  4. มีสมาธิ ภายใต้อาการกดดันต่างๆ ไม่พะวงกับความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ สามารถที่จะสับเปลี่ยนได้
  5. จะต้องไม่ดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในลักษณะเป็นเพียงการกระทำที่ต่อเนื่องมาจากอดีต จะต้องเป็นผู้บุกเบิก หรือ มี **Frontier spirit**



---

**จบ**

*(ลิขสิทธิ์นี้ เป็นของ ผศ. รังสรรค์ เลิศในสัตย์ และ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น)*

***E-mail: orbusiness@Hotmail.com***