

สารบัญ

บทที่ 1	การบริหารจัดการองค์กรจากอดีตถึงปัจจุบัน	1
	สู่ออนาคต	
1.1	ทำไมต้องเรียนรู้การบริหารจัดการ	3
1.2	การบริหารจัดการในอดีต	9
1.3	การบริหารคุณภาพ BSC และแนวคิดการบริหารจัดการ	15
1.4	การบริหารจัดการแบบใหม่	19
1.5	การบริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์	
	หาใช่การบริหารจัดการสมัยใหม่	21
1.6	การบริหารคุณภาพ BSC และการบริหารคุณภาพ	
	ทั่วทั้งองค์กร (TQM)	27
1.7	การบริหารคุณภาพ BSC และการบริหารโดยยึด	
	วัตถุประสงค์ (MBO)	30
1.8	การบริหารคุณภาพ BSC และการกำหนดดัชนีชี้วัด	
	ผลการดำเนินงาน KPI	32
1.9	บทวิพากษ์	35
บทที่ 2	ผู้บริหารหลงทิศ พนักงานหลงทางในการทำงาน	37
2.1	สาเหตุที่ผู้บริหารหลงทิศ พนักงานหลงทาง	42
2.2	Balanced Scorecard : BSC เครื่องมือกำหนดกลยุทธ์	51
2.3	การประชุมระดมสมองเพื่อกำหนดกลยุทธ์	56
2.4	การบริหารจัดการเพื่อการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง	58

2.5	วัฒนธรรมไทยกับการบริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์	63
2.6	พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานยุทธศาสตร์	66
2.7	งานโครงการและงานประจำ	69
บทที่ 3	การจัดการความรู้ในการบริหารจัดการ	71
3.1	ความหมายของความรู้ในการบริหารจัดการ	74
3.2	ข้อมูลข่าวสารที่เป็นความรู้	77
3.3	ความสามารถในการเรียนรู้	79
3.4	การจัดการความรู้ในการบริหารจัดการ	82
3.4.1	ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	84
3.4.2	ความรู้ในงานหน้าที่	87
3.4.3	ความรู้ด้านการเงิน บัญชี	89
3.4.4	ความรู้ในการวางแผน และการงบประมาณ	90
3.4.5	ความรู้ด้านองค์กร	91
3.4.6	คาถาที่ใช้ในการทำงาน	92
3.5	องค์กรแห่งการเรียนรู้ : เครื่องมือการจัดการความรู้ แบบต่อเนื่อง	94
3.6	กระบวนการทัศน์ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการจัดการความรู้ขององค์กร	96
3.7	ระดับและขอบข่ายความเข้าใจในความรู้	100
3.8	การประยุกต์ใช้ความรู้	103
3.9	การจัดการความรู้ในการบริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์	105
3.10	สังขรณ์ความรู้	108
3.11	หลุมพรางในการจัดการความรู้	111
3.12	ความรู้ในการจัดการเหตุอุบัติใหม่	113

บทที่ 4	การบริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์	115
4.1	ความหมายการบริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์	120
4.2	การวางแผนยุทธศาสตร์	129
4.2.1	กลยุทธ์ด้านลูกค้า	133
4.2.2	กลยุทธ์ด้านกระบวนการภายใน	137
4.2.3	กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	140
4.2.4	กลยุทธ์ด้านการเงิน	142
4.3	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส	146
4.4	BSC ความเหมือนบนความต่าง:องค์กรที่แสวงหากำไร และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร	154
4.5	การประยุกต์ใช้ BSC สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร	162
4.6	การนำเสนอและการขออนุมัติแผนกลยุทธ์	170
บทที่ 5	การบริหารดุลยภาพ BSC ภายใต้วัฒนธรรมไทย	175
5.1	ความรู้พื้นฐานของผู้บริหาร	179
5.2	ระบบอุปถัมภ์ทำลายการบริหารดุลยภาพ BSC	185
5.3	อย่างไรจึงจะถือว่าเป็นการบริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์	188
5.4	BSC ภายใต้การบริหารแบบราชการ	199
5.5	BSC และการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ	202
5.6	ช่องว่างการเรียนรู้ศาสตร์การบริหารจัดการ	205
บทที่ 6	แหล่งข้อมูลความรู้ในการวางแผน	209
6.1	ความคิดในการวางแผน	210
6.2	หลุมดำของความคิดในการวางแผน	214
6.3	การเรียนรู้จากการประชุม	215
6.4	การเรียนรู้จากการวิเคราะห์	219
6.5	การเรียนรู้จากการทดลอง	223

6.6	การเรียนรู้จากการประเมินผลแผน	224
6.7	การเรียนรู้จากการรายงาน	226
6.8	ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวางแผนการลงทุน	228
6.9	องค์ความรู้ภายนอกองค์กร	230

บทที่ 7 ยุทธศาสตร์ 3 ย. 1 ก. และงบประมาณ 235

7.1	ยุทธศาสตร์ 3 ย. 1 ก. : ยืนหยัด ยืนยง ยืนนำ และเก็บเกี่ยว	237
7.2	การจัดการงบประมาณภาครัฐและเอกชน	242
7.3	หน้าที่ของการวางแผนและการงบประมาณ	245
7.4	การปรับแผนและงบประมาณให้เป็นแบบยุทธศาสตร์	252
7.5	การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	255
	7.5.1 การประมาณการงบประมาณในการดำเนินงาน	260
	7.5.2 การประมาณการงบประมาณแบบยุทธศาสตร์	264
7.6	ประเมินความคิดริเริ่มในการวางแผน และการงบประมาณ	265
7.7	ปัญหาอุปสรรคในการวางแผนงบประมาณ	268

บทที่ 8 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและโครงการ 271

8.1	ขั้นตอนในการประเมินความสำเร็จ	273
8.2	ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานและโครงการ	276
8.3	เกณฑ์ในการกำหนดดัชนีชี้วัด	278
8.4	KPI เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	279
8.5	KPI มิใช่ดัชนีชี้วัดความสำเร็จเสมอไป	283
8.6	KPI ที่ไม่มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ	285

บทที่ 9	ผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ	287
9.1	คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ	291
9.2	การขับเคลื่อนองค์กร	293
9.3	ผู้นำผู้เยี่ยมยุทธ์	295
9.4	ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำคือผู้สร้างอนาคตองค์กร	298
9.5	ความล้มเหลวในการใช้ BSC	300
9.6	เหตุปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์ล้มเหลว	305
9.6.1	ความล้มเหลวในช่วงเวลาเปลี่ยนผ่านจากวัฒนธรรมการทำงานแบบเก่าสู่แบบใหม่	307
9.6.2	ความล้มเหลวเกิดจากกระบวนการออกแบบแนวคิดในการวางแผน	311
9.6.3	ความล้มเหลวในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	315
9.7	การสรรหาผู้บริหารโดยอาศัย BSC	322
บทที่ 10	ยุทธวิธีในการขับเคลื่อนองค์กร	325
10.1	การขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจเอกชน	327
10.1.1	การจัดการองค์กรธุรกิจระยะบุกเบิก	330
10.1.2	การบริหารจัดการภายหลังการจัดตั้งองค์กร	333
10.2	การขับเคลื่อนองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร	335
10.2.1	การขับเคลื่อนองค์กรภายใต้สภาวะการแข่งขัน	341
10.2.2	รัฐบาลนำการเปลี่ยนแปลง	346
10.3	ความเร็วในการบริหารจัดการ	350

BALANCED SCORECARD

และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ

ชื่อ

3 ก.ค. 55

นิรมิต เทียมทัน

ราคา 250 บาท

ข้อมูลสำหรับหอสมุดแห่งชาติ

นิรมิต เทียมทัน

BALANCED SCORECARD และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ :—กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2555.
388 หน้า

ISBN 978-616-210-142-7

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

จัดพิมพ์โดย



สำนักพิมพ์ปัญญาชน
INTELLECTUALS

13 หมู่ 11 ซอยโลดส์เอ็กซ์เพรสแยกวงแหวน
ถนน ลาดพร้าว-วังหิน

แขวง/เขต ลาดพร้าว กทม. 10230

โทร. 02-5703929 Fax. 0-25703928

Email: intellect_mind@yahoo.com

เลขหมู่ 658
๙37
2555
เลขทะเบียน 19212
วันที่ 0 3/ก.ค. 2555

114 113

จัดจำหน่ายโดย



บริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด
PANYACHON DISTRIBUTOR CO.,LTD

747 ซอยโลดส์เอ็กซ์เพรสแยกวงแหวน
ถนน ลาดพร้าว-วังหิน

แขวง/เขต ลาดพร้าว กทม. 10230

โทร. 02-5703929, 081-3578378 Fax. 0-25703928

www.panyachon.com

Email: contact@panyachon.com, panyachon2009@gmail.com

BSTI DEPT. OF SCIENCE SERVICE
สำนักหอสมุดฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



1110013715

- บรรณาธิการบริหาร : ปิ่นฉัตร ไชยบุญเรือง, สมจินตนา พูลนาค, ดวงพรหม เอี่ยมจ้อย,
สุรเชษ สุกุลเชื้อ
- ฝ่ายออกแบบปก/รูปเล่ม : เอกอนันต์ ศิริเลิศฤทัย, สรชา เหมินทร์
- ฝ่ายจัดจำหน่าย : บรรเจิด อุ่นเรือน, อินผล ไชยบุญเรือง, วงเดือน เวียงชัย, ศรีจันทร์ งามงาม,
ฉัฐนิชา ควงสิน, พัชรินทร์ บุญเชิญ
- คณะที่ปรึกษา : ดร.สำราญ สัมฤทธิ์สุวรรณ, ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง, ดร.ชาญชัย อัจฉินสมาจาร,
รศ.ดร.สุนทร โภคตรบรรเทา, ดร.อภรณ์ สันติบาล, ดร.ชัยเสถียร พรหมศรี,
ผศ.ไกรกฤษ อนันท์มุกด, ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร.พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร

- สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ โดย ประเวศน์ มหารัตน์สกุล
ห้ามการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ นอกจากนี้จะได้รับอนุญาต

สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี