

ผู้ช่วยมืออาชีพ สำหรับผู้นำ

เก่งงานเก่งคนเก่งคิดเก่งกับทุกชีวิต
ที่ช่วยสร้างความสำเร็จให้กับผู้นำองค์กร



โดย สมชาติ กิจยรรยง

*ถ้าคุณอยากไปให้เร็วจงไปคนเดียว
แต่ถ้าคุณอยากไปให้ไกลถึงฝั่งฝันจงไปด้วยกัน
*เราเป็นหยดน้ำเพียงหนึ่งหยดเมื่ออยู่คนเดียว
แต่จะเป็นพลังแห่งมหาสมุทรถ้าเรารวมตัวกัน
*ความสามารถช่วยให้ชนะในแต่ละเกม
ส่วนทีมเวิร์คและความฉลาดช่วยให้เราเป็นแชมป์
*สิ่งยิ่งใหญ่ในโลกธุรกิจไม่อาจเกิดขึ้นจากคนเดียว
มันเกิดขึ้นจากการรวมพลังทำงานเป็นทีมไปสู่ความสำเร็จ
*ความสวยงามของกีฬาก็คือรวมพลังประสานทีมเวิร์ค
เมื่อคนทั้งทีมมีเป้าหมายเดียวกัน“ชัยชนะก็เอื้อมถึง”

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

ผู้ช่วยมืออาชีพสำหรับผู้นำ

ราคา-220.-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

- จัดทำในสิ่งที่บุคคลที่ติดต่อผู้นำพึงพอใจเสมอ
- จงดูแลสนใจใส่ใจในความต้องการของบุคคลที่ติดต่อ
- จงหาวิธีการต่างๆเพิ่มพลังงานในเชิงบวกให้กับตัวเสมอ
- ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีจากคนอื่นนั้นเพราะใจเราตัดสินเอง

ISBN(E-BOOK)-978-616-604-436-2

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก นางสาวนงลักษณ์ สืบนาค

พิสูจน์อักษรโดย นางสาวนงลักษณ์ สืบนาค

suebnaknongluk@gmail.com

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจยรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

คำนำ

ผู้ช่วยมืออาชีพสำหรับผู้นำ

(Professional assistant for leaders)

“ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มองส่วนหนึ่งก็เพราะเบื้องหลังการมีผู้ช่วยที่เป็นมืออาชีพ” หลักการบริหารงานให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้จะต้องมีองค์ประกอบสำคัญมาจากการประสานสัมพันธ์และการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอีกทั้งเป็นผลต่อการสร้างแรงจูงใจให้เกิดในการทำงานและมีความรู้สึกอยากปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายรวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลกันในการด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้เขียนจึงได้เล็งเห็นกับความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะความสัมพันธ์และบรรยากาศของความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีเราในฐานะที่เป็นผู้ช่วยในฝ่ายบริหารในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่างๆทุกระดับเพื่อให้ผู้เข้าอ่านได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอันจะนำไปสู่ศักยภาพสูงสุดขององค์กรที่พึงมีในที่สุดก็คือคำขายดีมีกำไรหรือยอดขายรายได้ดี-อีกทั้งกิจการดำเนินการไปได้ด้วยดีมีผลตอบแทน

ผู้บุคลากรในองค์กรทุกระดับอย่างเป็นธรรมชาติจะถามว่าแล้ว
ผู้ช่วยผู้บริหารนั้นคือใครล่ะ?จากการค้นคว้าjob2you.comก็ได้ให้
คำตอบคือที่เกี่ยวกับผู้ช่วยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ โดยได้
ระบุตำแหน่งต่างๆในองค์กรจะเป็นดังนี้คือ

ชื่อตำแหน่งต่าง ๆ ในบริษัทที่ควรทราบ

Chairman	= ประธาน
Vice Chairman	= รองประธาน
President	= ประธานกรรมการ (คล้าย Chairman แต่มาทำงาน เป็นประจำด้วย)
Vice-President	= รองประธานกรรมการ
Senior Advisor	= ที่ปรึกษาอาวุโส
Managing Director	= กรรมการผู้จัดการ(พนักงาน ชั้นอาวุโสในอเมริกา เรียก President)
Senior Executive Managing Director	= ประธานกรรมการผู้บริหาร ระดับสูง
Board of Directors	= คณะกรรมการผู้บริหาร นิยม เรียกย่อ ๆ ว่า “Board”
Directors	= กรรมการ
General Manager	= ผู้จัดการทั่วไป
Manager	= ผู้จัดการ

Branch Manager	= ผู้จัดการสาขา (ธนาคาร)
Head of Department (Division Chief)	= หัวหน้าแผนก
The Management team	= คณะบริหาร
Personnel Manager	= ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
Finance Manager	= ผู้จัดการฝ่ายการเงิน
Sales Manager	= ผู้จัดการฝ่ายขาย
Plant Manager	= ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน
Accounting Manager	= ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
Purchasing Manager	= ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
Manufacturing Manager	= ผู้จัดการฝ่ายผลิต
Export Manager	= ผู้จัดการฝ่ายส่งออก
Production Control Manager	= ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต
Quality Control Manager	= ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ
Assurance Manager	= ผู้จัดการฝ่ายประกันภัย
Technical Manager	= ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค
Marketing Manager	= ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
Service Manager	= ผู้จัดการฝ่ายให้บริการ
Credit and Legal Manager	= ผู้จัดการฝ่ายให้สินเชื่อและ กฎหมาย
Executive Secretary	= เลขาผู้บริหาร

Research and Development Manager	= ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา
Products Manager	= ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์
Secretary	= เลขานุการ
Chief Executive Officer (C.E.O.)	= หัวหน้าฝ่ายบริหารผู้มีอำนาจเต็ม

เมื่อรวมดูแล้วจะมีตำแหน่งงานต่างๆ 34 ตำแหน่งงานนั้นเอง เราก็เรียกได้เลยครับว่าทุกตำแหน่งงานนั้นก็ควรที่จะมีบุคคลที่เรียกว่า“ผู้ช่วย”นั่นเองหน้าที่หลักของผู้ช่วยผู้บริหารคือการเป็นผู้ติดต่อประสานงานหลักให้กับผู้บริหาร โดยจะช่วยเหลือด้านการบริหารงานให้กับผู้บริหารหรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจัดตารางเวลาการประชุม การจัดการคัดกรองอีเมลล์ การติดต่อประสานกับแผนกอื่นๆที่เกี่ยวข้องและการจัดการเอกสารให้เป็นระเบียบ ข้อดีของการทำงานได้อย่างหลากหลายสำหรับผู้ช่วยผู้บริหารก็คือนายจ้างประหยัดเรื่องของค่าจ้างค่าตอบแทนพนักงานรู้สึกถึงงานที่ไม่จำเจ พนักงานมีทักษะรอบด้านมากขึ้นแต่จุดอ่อนก็คือพนักงานจะเหนื่อยล้า อาจมีประสิทธิภาพในการทำงานลดลงได้ พนักงานสมาธิสั้นลง สำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างวิธีการทำงานแบบMultitaskให้กับพนักงานMultitaskแปลกันตรงตัวว่าหลายงานซึ่งก็หมายถึง “ทำอะไรหลาย ๆ อย่างได้พร้อมๆกัน”เช่น บางคนสามารถดูทีวีไปด้วย อ่านหนังสือไปด้วย

สิ่งที่ต้องระวังก็คือ ข้อเสียที่กล่าวมาข้างต้น มากไปก็ไม่ดี น้อยไปก็ไม่ดีสิ่งที่ต้องทำก็คือเดินสายกลางWork-Life Balance นั่นเอง

สำหรับผู้ช่วยผู้บริหารหรือเลขานุการนั้นก็เป็นตำแหน่งงานที่สำคัญยิ่งเพราะต้องดูแลรับผิดชอบภาระงานในด้านต่างๆ ของผู้บริหาร ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นงานที่สำคัญ และส่งผลต่อความสำเร็จและภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้ช่วยผู้บริหารหรือเลขานุการ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการบริหารงานพร้อมบริหารคนทั้งแบบองค์รวมและแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดถึงการบริหารความสัมพันธ์ในการทำงานกับบุคคลทุกระดับไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในองค์กรแผนกต่างๆหรือบุคคลภายนอกองค์กรเช่นลูกค้า/ผู้มาติดต่อกันโดยทั่วไปให้ได้รับความพึงพอใจและงานบรรลุถึงผลสำเร็จตามที่วางไว้

สำหรับผู้ช่วยมืออาชีพซึ่งอยากจะเป็นสุดยอดมือขวาเบอร์หนึ่งผู้บริหารนั้นจะต้องรู้อะไรบ้างล่ะ? E-BOOKชุดนี้ได้บอกแนวทางสร้างความสำเร็จให้กับ“ผู้ช่วยต่างๆ”ให้ประสบความสำเร็จและพร้อมที่จะก้าวขึ้นไปสู่“ผู้นำอันสง่างามเผย”ได้ในที่สุดซึ่งในชุดนี้ได้กล่าวถึงผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบันแนวคิดพื้นฐานเพื่อเตรียมก้าวเป็นผู้ช่วยผู้บริหารสู่ทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อจะก้าวสู่ผู้บริหารสถานะผู้ตามพร้อมการก้าวสู่ผู้นำคุณลักษณะของผู้ตามการพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตาม เมื่อก้าวขึ้นสู่ผู้ช่วยผู้บริหารทีมงานแบบอย่างที่ว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยพึงประพฤติและปฏิบัติมนุษย์

สัมพันธ์กับการบริหารเทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์เทคนิควิธีการ
สัมพันธ์กับคนการสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่ดีการสื่อสารกับ
การประสานงานภาวะผู้นำเพื่อการทำงานเป็นทีมการป้องกันปัญหา
การทำงานเป็นทีมเทคนิคการสื่อสารเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน
หลักการในการพูดต่อที่ชุมชนหลักการพูดขึ้นพื้นฐานข้อควรปฏิบัติ
ในการออกคำสั่งข้อควรหลีกเลี่ยงในการออกคำสั่งวิธีพูดกับเทคนิค
การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร แนวทางพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสาร
เทคนิคการพูดให้คำปรึกษาหรือศิลปะการพูดให้เหมือนนั่งในใจ
พูดจริงใจและโน้มน้าวใจการพูดเพื่อขอพูดเพื่อเปลี่ยนความคิดและ
เลิกกระทำศิลปะในการฟังการว่ากล่าวกับการปฏิเสธอย่างมีเชื้อย
การกล่าวคำอำลา-คำไว้อาลัย

ขอความสำเร็จจงเป็นของท่านไปพร้อมๆกับการ “เก่งงาน
เก่งคน เก่งคิด เก่งดำเนินชีวิต พลิกความคิดและพลิกชีวิตให้ประสบ
ความสำเร็จ” ได้อย่างยั่งยืน

ด้วยความปรารถนาดี
สมชาติ กิจบรรจง

สารบัญผู้ช่วยมืออาชีพสำหรับผู้นำ

(Professional assistant for leaders)

บทที่1ผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบัน

(Organizational leaders in today's era)

การบริหารกับการจัดการ	15
บทบาทหน้าที่ของผู้นำสมัยใหม่	17
ความเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	19
ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ	20
การจัดโครงการหลักที่สำคัญประจำ	21
แนวคิด4Tกับการบริหาร	22
บัญญัติ10ประการของMR:Management Representative)	24

บทที่2แนวคิดพื้นฐานเตรียมก้าวเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร

(Preparing to become an executive assistant)

สู่ทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อจะก้าวสู่ผู้บริหาร	29
ตระหนักในงานบทบาทหน้าที่เรา	34
สิ่งที่ผู้ช่วยผู้บริหารหรือหัวหน้ามือใหม่ควรรู้	35

บทที่3สถานะผู้ตามพร้อมการก้าวสู่ผู้นำ

(Follower status ready to become a leader)

คุณลักษณะของผู้ตาม	40
การพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตาม	41
วิธีและแนวคิดสำคัญของการเป็นผู้ตามที่ดี	43

วิธีการที่จะก้าวไปสู่การเป็นหัวหน้าหรือผู้ที่มีลักษณะผู้นำ	47
บทที่4ก้าวขึ้นสู่ผู้ช่วยผู้บริหารทีมงาน	
(Progress to assistant team executive)	
รู้ไว้ก่อนผู้บริหารระดับหัวหน้างานคือใคร	49
ความสำคัญของผู้บริหารต่อองค์กร	49
เหตุผลที่ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้	50
แบบอย่างที่ว่าหัวหน้าหรือผู้ช่วยพึงประพฤติและปฏิบัติ	51
เราจะมีวิธีการพัฒนาโดยใช้งานเป็นเครื่องช่วย	56
บทที่ร่มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร	
(Human relations with administration)	
ขั้นตอนนำสู่ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์	57
องค์ประกอบที่ควรคำนึงในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	57
เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์	58
ธรรมชาติของคนเราโดยสังเขป	58
เทคนิคและวิธีการสัมพันธ์กับคน	60
การสร้างลักษณะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	62
หลักการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลระดับต่างๆ	65
บทที่การประสานงานสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่ดี	
(Good coordination, communication and collaboration)	
วิธีการดำเนินการประสานงาน	72
การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	74
การสื่อสารกับการประสานงาน	75

วิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี	77
หลักการสร้างทีมคุณภาพ	78
ภาวะผู้นำเพื่อการทำงานเป็นทีม	82
การป้องกันปัญหาการทำงานเป็นทีม	85
บทที่7เทคนิคการสื่อสารเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน	
(Communication techniques for work efficiency)	
ลักษณะของการสื่อสารที่น่าสังเกต	87
กระบวนการสื่อสารเป็นการตอบคำถามต่างๆ	88
รูปแบบและประเภทของการสื่อสาร	89
วิธีการสื่อสารข้อความหรือสื่อสาร	91
หลักการสื่อสารที่ดีและก่อประโยชน์	93
บัญญัติ10ประการในการสื่อข้อความที่ดี	93
เทคนิคการสื่อสารในการทำงานร่วมกัน	95
การติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาพูด	96
การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูด	97
ลักษณะของผู้นำที่มีปัญหาในการสื่อข้อความ	98
บทที่8หลักการในการพูดต่อที่ชุมชน	
(Principles for speaking in the community)	
หลักการพูดขั้นพื้นฐาน	102
วิธีการ/เทคนิคการขึ้นต้น	104
แนวทางในการดำเนินเรื่อง	106

วิธีการสรุปจบ	108
บันได 13 ขั้นสู่การพูดที่ประสบความสำเร็จ	110
บทที่ 9 การพูดต้อนรับผู้ได้บังคับบัญชาที่เข้าทำงาน กับประสิทธิภาพน้อย	
(Welcoming subordinates who enter the workplace with poor performance)	
การพูดต้อนรับผู้ได้บังคับบัญชาที่เริ่มเข้าทำงาน	112
วิธีพูดแนะนำผู้เริ่มเข้าทำงานใหม่	116
ประเภทและวิธีออกคำสั่งโดยวาจา	117
ข้อควรปฏิบัติในการออกคำสั่ง	120
ข้อควรหลีกเลี่ยงในการออกคำสั่ง	121
วิธีพูดกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย	122
บทที่ 10 เทคนิคการสื่อสารสำหรับผู้บริหาร	
(Language communication techniques for executives)	
ลักษณะของการสื่อสารที่น่าสังเกต	142
ประสิทธิภาพการสื่อสารขึ้นอยู่กับ	143
แนวทางพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสาร	144
แนวความคิดในการสื่อข้อความสำหรับผู้นำ	145
บัญญัติ 10 ประการ ในการสื่อข้อความที่ดี	146
การสื่อข้อความในการทำงานร่วมกัน	147
การติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาพูดกับไม่ใช้ภาษาพูด	148
ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการสื่อข้อความ	150

การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศภายในองค์กร	154
บทที่11แนวทางการพูดแนะนำทำให้คิดพลิกชีวิตพูดให้งานสำเร็จ	
(Guidelines for speaking to think and speak to get the job done)	
รู้จักให้คำแนะนำ	156
พูดปกป้องตนที่ดี	159
รู้จักพูดเมื่อผู้อื่นไม่เห็นด้วย	163
รู้จักพูดให้งานเสร็จ	170
บทที่12เทคนิคในการสอนงาน	
(Techniques for teaching)	
หลักในการเรียนรู้	183
การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้งาน	183
การสอนงานมีประโยชน์อย่างไร	184
คุณสมบัติของผู้สอนงานที่ดี	185
หลักการ4ขั้นตอนในการสอนงาน	188
ขั้นตอนการสอนและแนะนำงานในสถานที่ที่แตกต่างกัน	191
บทที่13เทคนิคการสั่งงาน	
(Work order techniques)	
การสั่งงานกับหลักการขององค์กร	197
ปัญหาการสั่งงานจากผู้สั่งงาน	199
ตัวอย่างข้อผิดพลาดในการสั่งงาน	200
วิธีการสั่งงานแบบของคำสั่ง	202
ลักษณะของการสั่งงานที่ดี	206

ขั้นตอนในการสั่งงาน	207
แบบทดสอบประเภทบุคคลกับการสั่งงาน	209
บทที่14เทคนิคการสนทนาพหุมิตรภาพ	
(Conversation techniques for friendship)	
หลักเบื้องต้นของการสนทนาที่ดี	213
วิธีการปรับปรุงการสนทนา(ของท่าน10ประการ)	218
บทที่15เทคนิคการเสริมสร้างและพัฒนาทีมงาน	
(Techniques for strengthening and developing teams)	
ผู้นำที่เสริมสร้างพัฒนาทีมงานได้ดี	229
ผู้นำอย่างไรจึงจะชนะทีมงาน	231
คุณสมบัติของผู้นำและผู้ตามที่ดี	235
แนวปฏิบัติในการเสริมสร้างทีมงานของทุกท่าน	236
กระบวนการของการสร้างการทำงานเป็นทีม	237
หัวใจในการสร้างทีมงานที่ดี	244
สร้างพลังจากคน-สร้างทีมงาน	245
บทที่16เทคนิคการให้คำปรึกษาหารือและศิลปะการติ	
(Techniques for counseling and discussion and the art of criticizing)	
เทคนิคการพูดให้คำปรึกษาหารือ	247
พฤติกรรมดังต่อไปนี้ เป็นพฤติกรรมที่แสดงการปรับตัวไม่ดี	247
การสัมภาษณ์เพื่อการปรึกษาหารือ	250
แนวทางการพูดหรือสัมภาษณ์เพื่อการปรึกษาหารือ	252
ศิลปะและเทคนิคการให้คำติชม	254

บทที่ 17 ศิลปะการพูดให้เหมือนนั่งในใจพูดจริงใจและโน้มน้าวใจ

(The art of persuasive and persuasive speaking)

ศิลปะการพูดให้เหมือนนั่งในใจคน	258
ศิลปะในการพูดเพื่อจริงใจ	262
การสร้างควมไว้นื้อเชื่อใจ	262
แนวโนมการรับรู้ของคนเรา	264
เทคนิคการกระตุ้นให้บังเกิดผล	264
เทคนิคการพูดเพื่อโน้มน้าวใจ	266
ข้อควรคำนึงในการสร้างแรงจูงใจ	268

บทที่ 18 การพูดเพื่อขอพูดเพื่อเปลี่ยนความคิดและเลิกกระทำ

(Saying a request to change your mind and stop doing it.)

แนวทางการพูดเพื่อขอ	272
หลักการหรือแนวทางในการขอ	272
การพูดเพื่อเปลี่ยนความคิดและเลิกทำ	274
ขั้นตอนการพูดเพื่อเปลี่ยนความคิด	274
การพูดให้เลิกกระทำ	277
วิธีการหรือขั้นตอนการพูด	278

บทที่ 19 ศิลปะในการฟังการว่ากล่าวกับการปฏิเสธอย่างมีเยื่อใย

(The art of listening, correcting rejection with compassion)

ศิลปะทักษะในการฟัง	280
ศิลปะในการว่ากล่าว	282
แนวทางในการว่ากล่าว	283

การปฏิเสธอย่างมีเชื้อไข	286
แนวทางการปฏิเสธ	288
บทที่20การกล่าวคำอำลา-คำไว้อาลัย	
(Saying goodbye - words of condolence)	
แนวทางการกล่าว	291
ตัวอย่าง คำกล่าว อำลาอาลัย	293
ตัวอย่าง คำสวดดี และ ไว้อาลัย	294
ตัวอย่างคำกล่าวไว้อาลัย	296

บทที่ผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบัน

(Organizational leaders in the new era)

สำหรับท่านที่เป็นช่วยผู้บริหารซึ่งก็จะทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารหรือเป็นเงาหรือตัวแทนของผู้บริหารนั้นจะต้องทราบถึงเรื่องการเป็นผู้นำในองค์กรสมัยใหม่นั้นจะประกอบไปด้วยการบริหารและการจัดการไปควบคู่กัน ซึ่งจะนำงานทั้งสองแนวที่เคยใช้ร่วมกันนั้นมาปฏิบัติอยู่ในคนๆ เดียวก็ได้สำหรับองค์กรขนาดกลางหรือขนาดเล็กหรือแม้แต่ธุรกิจเอสเอ็มอีก็ตามนะครับ

การบริหาร(Administration)

บุคคลส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับ

- ประธาน
- กรรมการผู้จัดการและรอง
- ผู้จัดการอาวุโส
- ผู้บริหารระดับสูง

จะกำหนดหรือมีหน้าที่เกี่ยวกับ

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. ค่านิยม | (Value) |
| 2. วิสัยทัศน์ | (Vision) |
| 3. ภารกิจ | (Mission) |
| 4. นโยบาย | (Policy) |
| 5. เป้าหมายหลัก | (Business Goal) |
| 6. แผนธุรกิจ | (Business Plan) |
| 7. แผนกลยุทธ์ | (Business Plan) |

8. KPI

(Key Performance Indicators)

การจัดการ(Management)

ผู้บริหารทุกระดับจะต้องดำเนินการ

หน้าที่ของ Manager

P – Planning

การวางแผน

O – Organizing

การจัดระบบงาน

L – Leading

การเป็นผู้นำ

E – Evaluation

การประเมินผล

โดย .. ปิเตอร์ เชนเก้

ผู้บริหารกับงานและคน

LINE	TECHNIQUE	MAN	POLICY
TOP	20 %	40 %	40 %
MIDDLE	30 %	50 %	20 %
LOW	50 %	40 %	10 %

บทบาทหน้าที่ของผู้นำสมัยใหม่10ประการ

1. การมีวิสัยทัศน์
2. การเป็นผู้นำอย่างมุ่งมั่น
3. การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า
4. การสอนงานลูกน้อง
5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
6. การเป็นผู้นำ

7. การจัดระบบงาน
8. การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง
9. การจัดการโครงการ
10. การจัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำสมัยใหม่ 10 ประการ

1. การมีวิสัยทัศน์ : จัดทำวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องสำหรับองค์กร ทั้งการให้บริการ และผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า โดยให้มีมาตรฐาน คุณภาพสูงสุดในศักยภาพการผลิต และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. การเป็นผู้นำอย่างมุ่งมั่น : ไม่เน้นการขึ้นาและการควบคุม ทั้งนี้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้คนสามารถปฏิบัติงานของตนเองให้ได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า : มีความต่อเนื่องในการติดต่อกับลูกค้าทั้งลูกค้าภายใน และภายนอก ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด
4. การสอนงาน : ควบคุมให้น้อยลง ช่วยเหลือให้มากทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกน้องแต่ละคน/แต่ละทีมในแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งสอนความรู้ ทักษะใหม่ๆ และทัศนคติที่ดีให้ ให้การสนับสนุน ปรับปรุง จัดระเบียบการทำงานให้ดีขึ้น
5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล : แสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่น มีความรู้และทักษะที่จะพัฒนาศักยภาพและอาชีพของร่วมงาน

6. การเป็นผู้นำ : ช่วยก่อร่างหรือก่อตั้งทีมงาน รวมกำลังทีม และพัฒนาศักยภาพเต็มกำลังของพวกเขา ช่วยอำนวยความสะดวกให้ทีมได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน และช่วยทีมในการสร้างชื่อเสียงเอกลักษณ์ของทีม
7. การจัดระบบงาน : เข้าใจการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ กระบวนการของแต่ละคนหรือแต่ละทีม แสดงความรู้ และทักษะที่จำเป็นเพื่อประเมินผลการทำงาน และพัฒนากระบวนการ
8. การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง : คาดการณ์ล่วงหน้า เข้าใจแหล่งที่มาและกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงช่วยองค์กรในการใช้การเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
9. การจัดโครงการ : แสดงความสามารถที่ต้องการและจำเป็นเพื่อวางแผนและจัดการ โครงการพิเศษเพื่อการบริหารที่เจาะจงเฉพาะอย่าง การผลิต และการพัฒนาความจำเป็นขององค์กร
10. การจัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน:เข้าใจองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบุโอกาสเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร และประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้กับองค์กรของตน

กลยุทธ์4ประการสร้างความมุ่งมั่น

1.ความกระฉับ

- สื่อสารชัดเจน
- โปร่งใสในการทำงาน

2.ความสามารถ

- การเป็นผู้นำที่ดี
- กล้าแสดงออก

3.การมีส่วนร่วม

- ในการคิด/ตัดสินใจ
- แก้ไขปัญหา

4.การให้รางวัล

- คำชมเชย ยกย่อง
- คำแนะนำ คำปรึกษา

คุณลักษณะของการสอนงาน ที่ประสบความสำเร็จ

1. มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
2. เป็นรูปธรรม
3. สมเหตุสมผล
4. นับถือกันและกัน

รูปแบบของการพัฒนาคนให้สอนงานได้

1. การสอนงานเฉพาะรายบุคคล
2. การพูดสอนต่อหน้ากลุ่ม
3. การเป็นวิทยากร

ความเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. ให้ข้อมูลทีมงานเสมอ
2. มอบงานที่ทำทนาย

3. ให้ข้อมูลทีมงานเสมอ
4. สอบถาม ติดตาม และทดลองการปฏิบัติงาน
5. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา
6. ส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน
7. การสอนงานในงาน

บทบาทการเป็นผู้นำ

1. สร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาทีมงาน
2. จัดรูปแบบทีมงาน
3. สร้างเอกลักษณ์ของทีมงาน
4. ประชุมให้ประสบความสำเร็จ
5. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการงาน

1. ระบุกระบวนการต่างๆ ของระบบงาน
2. เลือกกระบวนการที่จะกระทำ
3. จัดทำแผนภูมิกระบวนการนั้น
4. ขจัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกไป
5. เลือกมาตรการวัดผลที่จะใช้ในการปฏิบัติ
6. จัดทำกรอบของกระบวนการงาน
7. เลือกว่าวิธีการพัฒนา
8. ดำเนินการพัฒนา
9. วัดผลและเปรียบเทียบกับกรอบ
10. ทำซ้ำ

แผนภูมิสัญลักษณ์



การปฏิบัติการ การขนส่ง ความล่าช้า การตรวจสอบ การตัดสินใจ

การจัดโครงการหลักที่สำคัญ ประการ

โดยปกติของการจัดโครงการต่างๆขององค์กรนั้นจะประกอบด้วยรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินการต่างๆกระทำไปได้อย่างบรรลุเป้าหมายดังนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ
2. การแบ่งขอยงาน
3. การจัดองค์กรของโครงการ
4. ตารางดำเนินงาน
5. งบประมาณโครงการ

การวางแผนและการประเมินผล

แนวทางในการดำเนินการวางแผนจะประกอบด้วยแนวทางต่างๆก็คือ

1. จัดทำนโยบายและสื่อสารนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติการ
2. จัดทำและสื่อสารเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง
3. ประเมินศักยภาพปัจจุบันขององค์กรเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ออกแบบและสื่อสารแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
6. สร้างระบบการจัดการและระบบทรัพยากรบุคคลที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนระบบการประเมินผล
7. ติดตามระบบและรายงานผล
8. ทบทวนและปรับปรุงระบบ

แนวคิด4Tกับการบริหาร

แนวทางในการบริหารงานบริหารคนเพื่อการบริหารองค์กรนั้น การให้ทุกคนมีส่วนร่วมการทำงานในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อไปนี่ก็เป็นแนวทางครับ

1.Targetหมายถึงการมีเป้าหมายที่ชัดเจน

ปกติการตั้งเป้าหมายแบบคลุมเครือ ไม่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความไม่เข้าใจว่า เป้าหมายสุดท้ายคืออะไร ดังนั้นการตั้งเป้าหมายต้องชัดเจน สามารถวัดผลได้ เช่น การตั้งเป้าหมายว่าจะเพิ่มยอดขาย จะต้องระบุชัดเจนว่าต้องการมียอดขายเท่าไร จะเติบโตกี่เปอร์เซ็นต์ คิดเป็นตัวเงินเท่าไร มีกำไรเท่าไร โดยการตั้งเป้าหมายนั้น ต้องมีความกล้าที่จะตั้งเป้าให้สูง และคิดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ถึงเป้าหมาย ไม่ใช่ตั้งเป้าต่ำ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าได้ง่าย และต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จถึงเป้าหมาย ซึ่งต้องใช้ความอดทนและการทำอย่างต่อเนื่อง

2.Timingหมายถึงการมีกรอบเวลาในการทำงาน

ทำให้ผู้ปฏิบัติต้องบริหารเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบเวลาที่วางไว้ และการกำหนดกรอบเวลานั้นต้องไม่ยาวนานเกินไป การไม่มีกรอบเวลาจะทำให้งานดำเนินไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีวันแล้วเสร็จ

3.Trackingหมายถึงการมีระบบในการติดตามงาน

เมื่อมีเป้าหมายในการทำงานแล้ว แต่หากไม่มีการติดตามงานก็จะไม่ประสบความสำเร็จ การติดตามงานสามารถทำได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการรายงาน การประชุม และวิธีอื่น ๆ การติดตามงานจะทำให้สามารถประเมิน ณ เวลาหนึ่ง ๆ ว่า สิ่งที่เราทำบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และมีโอกาสบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ อุปสรรคใดที่ทำให้งานไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย จะได้มีการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

4.Teamworkหมายถึงการมีทีมงานที่ดี

ทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญมาก ๆ ในการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องมองไปข้างหน้า ทุกคนในองค์กรต้องช่วยกันคิดว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรก้าวหน้า การที่องค์กรจะก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดี มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และทุกคนในทีมต้องเดินไปในทิศทางเดียวกัน การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการขับเคลื่อนองค์กรต้อง

มาจากความร่วมมือผลักดันของทุกฝ่ายของทุกคน จึงจะทำให้
องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้Cr:jobsdb.com

บัญญัติ 10 ประการของ MR Management Representative)

ตัวแทนฝ่ายบริหาร(Management Representative : MR) คือ
เจ้าหน้าที่ระดับบริหารที่ถูกแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้แทน
ฝ่ายบริหาร โดยต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการจัดทำระบบ
บริหาร นำไปปฏิบัติ และรักษาระบบไว้ รายงานผู้บริหารระดับสูง
ถึงผลการดำเนินงานของระบบ และความจำเป็นในการปรับปรุง
รวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้ตระหนักถึง
ข้อกำหนดของลูกค้า MR จึงควรมีคุณสมบัติต่อไปนี้

1. ทนมือทนเท้า

หากต้องการที่จะเป็น MR ได้ต้องมีความทน 3 ข้อด้วยกัน
คือ ทนกาย, ทนใจ, ทนหน้า เริ่มจากทนกายคือ ต้องสมบุกสมบัน
หน่อย หรือจะเป็นชาลุษ เพราะบางครั้ง ต้องออกไปพบกับลูกค้าเอง
และก็ต้องอยู่จนดึกโดยเฉพาะใกล้ๆ Audit เพราะฉะนั้นต้องมีความ
ทนทานเป็นพิเศษ ต่อมาทนใจคือ ต้องรับเพชรเซอร์ได้ทุกรูปแบบ
ทุกสารทิศ ทั้งจากนาย จากเพื่อนร่วมงาน จากพนักงานทั่วไป และ
ทนหน้าหรือจะเรียกว่าหน้าทนก็ได้ เพราะต้องบากหน้าไปขอคน
โน้นคนนี้ให้ทำอะไรให้เพราะฉะนั้นงาน MR ไม่เหมาะสมกับคนที่
มีอีโก้สูงๆ คนไม่ยอมก้มหัวให้ใคร บางครั้งอาจถูกตอกหน้าอาจถูก
กระแนะกระแหน

2. พูดจาเข้าหู

คนที่ เป็น MR ต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้เป็นอย่างมาก เพราะไม่ใช่แค่ต้องใช้ปากในการพูดกับลูกน้องของตนเอง และที่ไม่ใช่กับลูกน้องของตนเองด้วย แต่ต้องเป็นคนที่มีศิลปะในการพูด การโน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตาม ให้คนอื่นช่วยเราด้วยความเต็มใจ ทำงานโดยไม่ให้เราารู้สึกว่าเรากำลังหลอกลวงเขา และต้องใช้ความพอดี ไม่มากไม่น้อยเกินไปในการให้วาทะ

3. วิชาการ

คนที่จะเป็น MR ควรที่จะมีนิสัยใฝ่รู้ และควรที่จะรู้ให้มากที่สุด และศึกษาเพิ่มเติม หรือถ้าหากมีโอกาสเข้าอบรมเสริมทักษะ เพราะ ถ้าบางเรื่องง่าย ๆ แต่ MR ไม่เข้าใจก็อาจจะอายต่อผู้อื่นได้ ซึ่ง MR ต้องรู้ถึงกระบวนการของบริษัทตัวเองอย่างดีด้วย เช่น โรงงานผลิต ก็ต้องรู้เกี่ยวกับการผลิตต่าง ๆ เป็นยัง แต่ก็ไม่ต้องถึงขนาดรู้ลึกเกี่ยวกับส่วนผสม เอาแค่คร่าว ๆ ให้พอนึกภาพ เชื่อมโยงต่าง ๆ ออก หรือถ้ายังรู้และเข้าใจมากก็ยิ่งดี

4. ประสานสิบทิศ

หากเกิดเหตุการณ์ทะเลาะเบาะแว้งกันในองค์กรคุณ และถ้าคุณเป็น MR คุณต้องเป็นคนเข้าไปไกล่เกลี่ย และเข้าไปประสานอธิบายให้แต่ละฝ่ายเข้าใจ เพื่อลดความขัดแย้ง ซึ่งต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวอยู่สักหน่อย ซึ่งอย่าลืมว่าการปล่อยให้อาการบาดหมางใจกันในองค์กรนั้นไม่ทำให้อะไรดีขึ้น สุดท้ายงานไม่เสร็จ MR นั้นต้องเป็นคนรับผิดชอบไกล่เกลี่ย รอมชอมทำตัวเป็น กั้นชนแต่ละฝ่ายไว้

5. มี Service Mind

คำ ๆ นี้เราจะเห็นในงานที่เกี่ยวกับการบริการ แต่ MR ก็ใช้ได้เช่นกันเพราะว่า คนนั้นคนนี้มักจะเรียกหาแต่ MR ยามที่ทำการระบบติดขัด MR ต้องตอบสนองอย่างดี โดยสำนึกอยู่เสมอว่าเป็นหน้าที่เราที่ต้องให้บริการและบริการอย่างสุภาพ รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ

6. เข้ากับคนง่าย

คนที่ เป็น MR นั้นต้องเข้ากับคนง่ายในทุกระดับ มนุษย์สัมพันธ์ต้องดีเลิศ สิ่งที่มีกมองข้ามกันก็คือ มนุษย์สัมพันธ์กัน พนักงานระดับต่ำสุด ซึ่งบางคนถือตัวว่าเป็นระดับผู้บริหาร ระดับล่างไม่สน แต่ถ้าลำบากในการมีมนุษย์สัมพันธ์มากนักก็อย่าให้ถึงกับขนาดคูหื่นเหยียด หยามก็พอ แต่หากลอกเปิดใจซักนิด เขาอาจจะให้ความร่วมมือในการทำงานมากกว่านี้ก็ได้

7. เข้ากับเจ้านายได้ดี

ว่า MR นั้นหมายถึง เป็นผู้แทนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งคนที่ เป็น MR ต้องเข้ากับนายได้ด้วย เพราะ MR จะเป็นตัวสื่อสารข้อมูลกับนาย ในเรื่องงาน คอยโน้มน้าวให้คล้อยตามในบางเรื่อง เหมือนเป็นที่ปรึกษาส่วนตัว

8. เข้ากับเจ้านายได้ดี

แม้ว่า MR จะเป็นตำแหน่งที่ถูกวางอยู่ในระดับผู้บริหาร แต่จริง ๆ แล้วไม่มีอำนาจอะไรมากนักเลย นอกจากที่ผู้ควบหลายเก้าอี้เป็นผู้จัดการอื่น ๆ ด้วย แต่ต้องดูแลระบบของทั้งบริษัท จะไปสั่ง

แผนกอื่นก็ไม่ได้ เขาจะเขม่นเอาได้ ไปขอเลย ๆ เขาก็ไม่ยำเกรงไม่ยอมทำให้ จึงทำให้ MR นั้นต้องมีสิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะต้องใช้นุคลิกที่เหมือนคนมีอิทธิพล เหนือคน จูงใจให้ผู้อื่นทำงานได้ โดยที่เรา ไม่ได้มีอำนาจอะไรเลย ซึ่งความเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญ

9.อ้างอิงประจำ

การเป็น MR นั้นจะต้องสามารถอ้างอิง สอบกลับได้ตลอด มีข้อกำหนดต่าง ๆ มาตรฐานต่าง ๆ กี่ว่าไป แต่ต้องมีเหตุผล และมีที่มาที่ไป โดยห้ามพูดจายกเมฆขึ้นมาลอย ๆ ซึ่งดูแล้วมันไม่ดีเลย

10.เก่งการใช้สำนวน

การที่จะเป็น MR สิ่งสำคัญข้อสุดท้ายที่ต้องมีคือ คุณต้องเขียนเก่ง เพราะทักษะในการเขียนเอกสารต่าง ๆ Manual, Procedure, Work In และต้องเขียนได้ดี อ่านแล้วเข้าใจ และสามารถสอนคนอื่นเขียนได้ด้วย [Cr://th.jobsdb.com/th/career-advice/article](http://th.jobsdb.com/th/career-advice/article)

สำหรับในบทเรกนี้ผู้เขียนได้กล่าวถึงการบริหาร(Administration) และการจัดการ(Management) ผู้บริหารทุกระดับจะต้องดำเนินการหน้าที่ของผู้บริหาร(Manager) ไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำสมัยใหม่ 10 ประการ ผู้บริหารควรจะต้องมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลพร้อมกับการจัดโครงการหลักที่สำคัญ 5 ประการ มีการวางแผนและการประเมินผล ท้ายสุดได้กล่าวถึงแนวคิด 4T กับ การบริหารแถมท้ายด้วยเรื่อง MR คือตัวแทนการจัดการขอให้

ผู้ช่วยมืออาชีพได้ประสบความสำเร็จสมกับคำว่า“มือขวา”ของ
ผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กรนั่นเอง.

คู่มือขวา