

## Book Review: กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์การในสภาวะวิกฤต

### Book Review: MANAGEMENT STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL ADAPTABILITY IN CRISIS

นิภาพรณ เจนสันติกุล/NIPAPAN JENSANTIKUL<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความแนะนำหนังสือที่น่าสนใจ โดยเป็นหนังสือเรื่องกลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์การในสภาวะวิกฤต ที่เรียบเรียงโดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ ภัทรนารกุล ปี 2546 จำนวน 404 หน้า ปัจจุบันพิมพ์ครั้งที่ 6 กรกฎาคม 2553 จัดพิมพ์ที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้เป็นการถ่ายทอดเนื้อหาจากประสบการณ์การวิจัยของผู้เขียนที่มุ่งนำเสนอการปรับตัวขององค์การด้านโครงสร้าง บทบาท ภารกิจและระบบการจัดการ และสังเคราะห์รูปแบบการจัดการในสภาวะวิกฤต ที่จะช่วยให้ทุกท่านเข้าใจถึงบริบท สถานการณ์และการปรับตัวขององค์การได้เป็นอย่างดี โดยแต่ละบทของหนังสือเล่มนี้กำหนดโครงสร้างการเขียนและลำดับเนื้อหาให้ง่ายต่อผู้อ่านในการศึกษาถึงระเบียบวิธีการศึกษาและแนวคิดสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤตพร้อมทั้งกรณีศึกษาที่เป็นหน่วยงานของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ซึ่งมีความแตกต่างในการปรับตัวและกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับองค์การในสภาวะวิกฤต โดยได้ถ่ายทอดผ่านหนังสือเล่มนี้ซึ่งประกอบด้วย 7 บท

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การจัดการ การปรับตัวขององค์การ สภาวะวิกฤต

#### Abstract

This article is a review of the interesting book "Management Strategies and Organizational Adaptability in Crisis". This book was written by Dr. Pairote Pathranarakul in 2003, 404 pages, published by Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, in the present reprinted in 2010 (6th). The contents of this book were communicated from research experience of the author and presented adaptability of structure organization, role and management system and synthesized crisis management model. This book can help all reader to understand about context, situation and adaptability of

---

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำโปรแกรมบริหารรัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

organization very well. Each chapter of the book was determined easy structured writing and subsequence of detail for reader to study methodologies and concepts of crisis management and case study including public sector, state enterprise sector, private sector so different in adapting for suitable organization in crisis by explain in book including 7 chapters.

**Keywords:** management strategies, organizational adaptability, and crisis

## บทวิจารณ์

“วิกฤต” เป็นต้นเหตุของเหตุการณ์ให้มีการขยายขอบเขตกว้าง เนื่องจากการจัดการด้านโครงสร้างและด้านการปฏิบัติที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวต่อการปรับตัวในสภาวะวิกฤต ซึ่งอาจจำแนกตามประเด็นขององค์การ ผู้ร่วมงาน ความไม่สามัคคี การให้ร้ายและการเกิดอาชญากรรมองค์การซึ่งล้วนแต่มีที่มาจากปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ (แผ่นดินไหว อุทกภัย และไฟไหม้) และการก่อการร้าย Parsons (1996 quote in Ritchie, 2004: 671) ได้จำแนกประเภทของวิกฤตไว้ 3 ประเภท

1. เกิดขึ้นทันที มีลักษณะ คือ ไม่มีการเตือนภัยในสิ่งที่เกิดขึ้น องค์การไม่สามารถศึกษาปัญหาหรือเตรียมแผนสำหรับวิกฤตที่เข้าโจมตี
2. ปรากฏเป็นวิกฤต มีลักษณะ คือ เกิดขึ้นอย่างช้าๆ อยู่ระหว่างการก่อตัว และพัฒนา อาจหยุดหรือถูกจำกัดโดยความสามารถขององค์การ
3. วิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างยาวนาน มีลักษณะ คือ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างยาวนานอาจจะเป็นสัปดาห์สุดท้าย เป็นเดือนหรือปี

จากประเภทของวิกฤตข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิกฤต ก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกและทางลบต่อองค์การและเป็นความท้าทายขีดความสามารถของหน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชนให้ต้องมีการปรับตัวและมุ่งหาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการองค์การให้ผ่านวิกฤตที่เกิดขึ้นไปและหากกล่าวถึงสถานการณ์ในประเทศไทย คงหนีไม่พ้นวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยที่เรียกว่า “ต้มยำกุ้ง” จากวิกฤตดังกล่าวทำให้ประเทศไทยได้รับผลกระทบอย่างมาก เช่น การว่างงาน รายได้ต่อหัวลดลง การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างล่าช้า และสวัสดิการสังคมน้อยลง เป็นต้น

หนังสือ “กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์การในสภาวะวิกฤต” เล่มนี้เป็น การถ่ายทอดเรื่องราวของปรากฏการณ์วิกฤตด้านเศรษฐกิจและการเงินในช่วงปลายปี พ.ศ. 2540 ซึ่งสะท้อนเรื่องราวของความอยู่รอดขององค์การ ในหนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอให้เห็นถึงผลกระทบจากปรากฏการณ์ดังกล่าวและกรณีศึกษาที่นำมาประกอบนั้นจำแนกเป็นหน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานภาคเอกชน รวมทั้งหมด 24 หน่วยงานไว้อย่างน่าสนใจ

ในบทที่ 1 บทนำ เป็นเสมือนการเล่าที่มาที่ไปของการศึกษาวิจัยของผู้เขียน ในบทนี้จึงเป็นการให้รายละเอียดตามรูปแบบรายงานวิจัยที่มีองค์ประกอบการนำเสนอแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง กล่าวถึงความสำคัญของเรื่องที่ศึกษาที่เน้นไปที่การอธิบายถึงการประสบปัญหาวิกฤติการณ์ทางด้านเศรษฐกิจและการเงินของประเทศไทย ที่มีผลต่อการปรับโครงสร้างองค์การ การปรับรื้อระบบ การสร้างธรรมาภิบาล การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเสริมพลังอำนาจของพนักงาน ซึ่งแนวคิดทั้งหลายเหล่านี้มีผลผลักดันให้เกิดการปรับตัวขององค์การ ส่วนที่สอง กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการศึกษา 3 ประการ ได้แก่ 1) การศึกษากลยุทธ์การจัดการในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ 2) การศึกษากระบวนการปรับตัวขององค์การในด้านโครงสร้าง บทบาท ภารกิจและระบบการจัดการ 3) การสังเคราะห์ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ส่วนที่สาม ขอบเขตและข้อจำกัดในการศึกษา ส่วนที่สี่ แบบแผนในการศึกษาวิจัย ส่วนที่ห้า ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ส่วนที่หก สรุปความ

บทที่ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย เนื้อหาในบทที่ 2 นี้เน้นหนักไปที่ภาคทฤษฎีเกี่ยวกับสภาวะวิกฤต โดยในส่วนนี้จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจถึงแนวคิด ความหมายของวิกฤตมากขึ้น และเพื่อเข้าถึงการแสวงหาแนวทางการแก้ไขในช่วงสภาวะวิกฤต เนื้อหาในบทนี้ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงแนวคิดการจัดการตามสถานการณ์ ที่อธิบายให้เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน จุดเด่นของแนวคิดนี้คือการทำความเข้าใจวิถีคิดเชิงระบบควบคู่กับกระบวนการบริหารและการวิเคราะห์ปัญหาทางการบริหาร โดยเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะเนื่องจากวิธีการบริหารองค์การในแบบเดิมอาจไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงความต้องการสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดียังต้องคำนึงถึงความสามารถและเรียนรู้บริหารคนเก่งให้คงอยู่กับองค์การซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับองค์การภาครัฐ ในขณะที่แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม จะเป็นอีกแนวคิดที่ช่วยให้เข้าใจถึงกลุ่มคนที่ต่อต้านคัดค้านและยอมรับ เพราะในทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนั้นย่อมมีผลต่อการโยกย้าย สับเปลี่ยน ลดขนาดองค์การ ลดจำนวนบุคลากร ซึ่งอาจก่อให้เกิดการต่อต้านจากพนักงาน และเกิดความไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน การจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้จึงต้องอาศัยทักษะการเจรจาต่อรองและการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ แนวคิดใหม่ในการทำงาน สำหรับแนวคิดต่อมาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลกับการจัดการในสภาวะวิกฤต ที่แสดงให้เห็นถึงประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ซึ่งการแก้ไขสภาวะวิกฤตจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นจากสำนึกรับผิดชอบต่อปัญหาร่วมกันและเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไข และต้องการเกิดขึ้นทั้งระดับบนลงล่างและมีการสะท้อนผลความคิดเห็นจากระดับล่างขึ้นบนเพื่อให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงอย่างมีส่วนร่วม โดยแนวคิดทั้งหมดต่างเป็นแนวคิดพื้นฐาน

ในการทำความเข้าใจสาระสำคัญของการปรับตัวและจัดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของทุกองค์การในการปรับตัวขององค์การในสภาวะวิกฤต

บทที่ 3 กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์การภาครัฐในสภาวะวิกฤต โดยในบทนี้เป็นการนำเสนอภูมิหลังความเป็นมาของหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 6 หน่วยงาน ที่มีบทบาท ภารกิจ และหน้าที่แตกต่างกัน และสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาสำคัญร่วมกันขององค์การภาครัฐ คือ งบประมาณรายได้ภาครัฐลดลงอันเป็นผลจากวิกฤตเศรษฐกิจ จุดเด่นของเนื้อหาในบทนี้คือ การวิเคราะห์การทำงานของหน่วยงานภาครัฐด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของหน่วยงานภาครัฐทั้ง 6 หน่วยงานไว้อย่างชัดเจน

บทที่ 4 กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสภาวะวิกฤต เป็นการนำเสนอภูมิหลังความเป็นมาของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 7 หน่วยงาน ซึ่งได้นำเสนอให้เห็นแนวทางการปรับตัวของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจไว้อย่างน่าสนใจโดยแต่ละหน่วยงานคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการบริหารงานให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจสามารถอยู่รอดได้

บทที่ 5 กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์การภาคเอกชนในสภาวะวิกฤต บทนี้ยังคงเป็นการนำเสนอภูมิหลังความเป็นมาของหน่วยงานภาคเอกชนจำนวน 11 หน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีวิธีการแก้ไขสภาวะวิกฤตที่ยังคงถึงควมมีประสิทธิภาพในการบริหารงานและการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร และเนื่องจากภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูงเกิดปัญหาขาดสภาพคล่อง หนี้สินและภาวะล้มละลาย สารที่ผู้อ่านจะได้รับในบทนี้ไม่ใช่เพียงแค่การแก้ไขในสภาวะวิกฤตเท่านั้นแต่จะได้หลักการและแนวคิดการเจรจาต่อรอง การประนีประนอม และการสร้างพันธมิตร ซึ่งเป็นการสรุปจากประสบการณ์จริงของแต่ละหน่วยงาน

บทที่ 6 เป็นการสะท้อนความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับการจัดการในสภาวะวิกฤต ซึ่งจำแนกเป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาคเอกชน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รัฐวิสาหกิจ ในด้านการจัดการปฏิบัติการ การตลาด การเงิน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ความสามารถที่โดดเด่นขององค์การ ตลอดจนกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน 3 ประเภทข้างต้น โดยกลยุทธ์ขององค์การประเภทหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญกับการรักษาระดับกำไร และการพัฒนาระบบข้อมูลในการวิเคราะห์ทางการเงิน ขณะที่หน่วยงานภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการจัดการเรื่องความเสี่ยงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นจุดเด่นสำคัญของหน่วยงานภาคเอกชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถและสามารถจัดการความเสี่ยงได้

บทที่ 7 สรุปและเสนอแนะ ในบทปิดท้ายนี้เป็นการทบทวนถึงผลของสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นกับองค์การ ตลอดจนจำแนกให้เห็นถึงวิธีการจัดการของหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานภาคเอกชน ต่อสภาวะวิกฤตที่แตกต่างกันในด้านการปรับโครงสร้าง การปรับกลยุทธ์การจัดการ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อความอยู่รอดขององค์การ การรักษาสถานะของ

องค์การในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าในสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบต่อองค์การคือ ความกระตือรือร้นและการเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และส่งผลกระทบต่อองค์การ ในด้านความอยู่รอดขององค์การ สถานะทางการเงินขององค์การ

อย่างไรก็ตามในหนังสือเล่มนี้ส่วนใหญ่เน้นไปที่การศึกษาวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก จึงไม่ได้สะท้อนผลที่เกิดขึ้นในด้านอื่น อาทิ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมการทำงาน และด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น จึงเป็นจุดอ่อนของการถ่ายทอดเรื่องราวด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมการทำงาน เพราะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นใน พ.ศ. 2540 ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจขององค์การเพียงอย่างเดียว ยังส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่และวัฒนธรรมการทำงานของพนักงาน และยังส่งผลไปถึงคุณภาพชีวิตของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจด้วย เช่น การถูกไล่ออกจากงาน สภาพความขัดแย้งของประชาชน ภาวะข้าวยากหามาแพง จำนวนคนจนเพิ่มสูงขึ้น ภาวะล้มละลายของบริษัทเอกชน การก่ออาชญากรรมและภาวะหนี้สินของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น

## บทสรุป

หนังสือเล่มนี้มีฐานความรู้จากการวิจัยที่มีจุดเด่นคือ เป็นการศึกษาทั้งการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพและการหียบยกประเด็นทั้งในภาคทฤษฎีและกรณีศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสภาวะวิกฤตซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจและมีส่วนที่ศึกษาในด้านนี้จำนวนไม่มากนัก และเมื่อนำมาศึกษาเป็นกรณีศึกษาในแต่ละหน่วยงานนั้นยิ่งแสดงให้เห็นถึงแง่คิดในการปรับตัวขององค์การทั้งจากภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตและการได้รับอิทธิพลจากวิกฤตเศรษฐกิจที่กดดันต่อองค์การ ทำให้องค์การต้องมีการขับเคลื่อนองค์การด้วยการใช้ความรู้และการผลิตนวัตกรรมเพื่อการรักษาไว้ซึ่งความอยู่รอดขององค์การ แต่ละองค์การอยู่รอดในสภาวะวิกฤตได้อย่างไร หนังสือเล่มนี้จะไขคำตอบให้ผู้อ่านทุกท่านได้เข้าใจถึงที่มาที่ไปและการดำรงอยู่ขององค์การ ตลอดจนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของหน่วยงานไว้อย่างน่าสนใจ

## เอกสารอ้างอิง

- ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2553). กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์การในสภาวะวิกฤต (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Ritchie, Brent W. (2004). Chaos, crises and disasters: A Strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669-683.