



รูปแบบการจัดการสมัยใหม่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

The model of modern management effect to the success of an organizations

ถนอมศิลป์ จันคนากิติกุล¹กิตติชัย เจริญชัย²นิศารัตน์ โชติเชย²

บทคัดย่อ

การวิจัยเอกสารครั้งนี้ พบว่า การจัดการองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ผู้บริหารควรมีรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม ผู้บริหารจำเป็นต้องทำหน้าที่ในการบริหารเพื่อการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ มีการปรับเปลี่ยนหรือมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆ ให้สามารถปรับตัวกับสถานการณ์การแข่งขันต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อเป้าหมายให้องค์กรประสบความสำเร็จ วัตถุประสงค์เพื่อหาคำตอบของการจัดการสมัยใหม่ โดยศึกษาจากตำราและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ผลลัพธ์จากศึกษาสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการสมัยใหม่ได้ 5 ข้อได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้้นำ การควบคุม การอำนวยความสะดวก ซึ่งปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมานั้นถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการจัดการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

คำสำคัญ การจัดการสมัยใหม่, ความสำเร็จขององค์กร

Abstract

This documentary study found that: In today's business management, the administrators must have the right approach and management style for each organization. The managers need to have the right work processes as management situations may change. For the organization to succeed. The purpose of the study was to find out the new management model. To study from textbooks and research domestic and International that the output from this study we released new the elements of modern management were planning, organizing, leading, controlling and directing, human resource management, staffing, communicating, motivating, decision making, reporting, coordinating, budgeting and reporting so these variables are very important for managing the successful organizations.

Keywords: Modern management, Corporate Success

บทนำ

การจัดการธุรกิจในยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องมีแนวทางและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมและทันการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง (อมรรวม รังกุล, 2556) ในปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด เป็นกุญแจสำคัญของ ความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ทำให้ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามมาก ซึ่งองค์กรไหนจะเติบโตหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการธุรกิจ (อารีรัตน์ ภูธรธนะ, 2559) การจัดการเป็นหัวใจสำคัญต่อองค์กร จะสำเร็จได้ต้องอาศัยการจัดการ ซึ่งการ (สมคิด บางโม, 2557)บริหารเป็นเป็นศาสตร์และศิลปะเพื่อนำคนและทรัพยากรมารวมกันแล้วอำนวยความสะดวก (วิเชียร วิทย์อุดม, 2554) การจัดการมี

ความสำคัญเพราะการบริหารในปัจจุบันไม่จ่ายปัญหาเศรษฐกิจ การเมือง การค้าระหว่างประเทศ เทคโนโลยี ปัญหาแรงงาน การเพิ่มขึ้นของประชากรวัยชรา ซึ่งเหมือนกับที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2541) เคยกล่าวไว้ว่าทุกวันนี้องค์กรหลายแห่งต่างต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยุ่ยยากและสลับซับซ้อน และสอดคล้องกับไพศาล มะระพะฤกษ์วรรณและคณะ (2539) การจัดการมีความซับซ้อนมากขึ้น นักบริหารต้องมีการประยุกต์ใช้ทรัพยากร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ศึกษาสนใจศึกษาตัวแบบหรือองค์ประกอบของการจัดการสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการศึกษาจากตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย

²คณะวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

องค์ประกอบของการจัดการสมัยใหม่

การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในองค์กร ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนดไว้ อารีรัตน์ ภูธรธม (2559) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารคือ กระบวนการออกแบบและบูรณาการสภาพแวดล้อม การใช้ทรัพยากรส่วนอนินวิช แก้วจำนง (2557) กล่าวไว้ว่า การบริหารคือ กระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนมีการวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ การควบคุม ประสานงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับ สมคิด บางโม (2557) กล่าวว่าว่าการจัดการคือกระบวนการที่ผู้จัดการ ต้องทำ การจัดลำดับก่อนหลังตามความสำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคล้ายกับอมรรวโรณ รัชกุล (2556) กล่าวไว้ว่าผู้บริหารต้องทำหน้าที่บริหารงานองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ รวมถึง นงกรณ์ กุณพลบุตร (2557) กล่าวไว้ว่าการบริหารคือการประสานทรัพยากรต่างๆ คน เงิน สิ่งของ วิธีการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนวิเชียร วิทย์อุดม (2554) การจัดการ คือวิถีทางในการปฏิบัติเพื่อที่จะบรรลุผล โดยการจัดหา พัฒนาและประยุกต์ให้ซึ่งทรัพยากรต่างๆเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งเนตรพัฒนา ยาวีราช (2550) การจัดการ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยอาศัย บุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร มัลลิกา ต้นสอน (2544) การจัดการหมายถึงกระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล สำหรับธงชัย สันติวงษ์ (2543) การทำงานต่างๆให้ลุล่วงโดยการใช้บุคคลช่วยในการบริหารทรัพยากรด้านวัตถุ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุดิบ เงินทุน รวมข้อมูลสารสนเทศต่างๆ

นอกจากนี้ Thomas S. Bateman Scott A. Snell (2007:19) กล่าวว่าการจัดการ คือ กระบวนการงานที่เกี่ยวกับคน และทรัพยากร เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งผู้จัดการที่ดีนั้นต้องสามารถบริหารทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพไปพร้อมกัน สำหรับ Nickels, William G. James M. McHugh และ Susan M. McHugh (2012) ได้กล่าวว่า การจัดการ คือ ขบวนการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยผ่านขบวนการวางแผน การจัดการโครงสร้างองค์กร การขึ้นนำและการควบคุม ทั้งบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ รวมถึง John Campling David Poole Retha Wiesner John R. Schemerhorn. (2006) ได้ให้ความหมายของการจัดการ คือ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การควบคุม สำหรับภาวะผู้นำนั้น กุหลาบ ปุริสาร (2561) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนพลังของผู้นำที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน และองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อองค์กรนั่นเอง

ความสำเร็จขององค์กร ความสำเร็จถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนคาดหวัง Eisenberg, Paul (2018); Kaplan and Norton. (1996) ให้ความหมายไว้ว่าความสำเร็จ หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ Rasha Mahmoud Elkanayati and Rania Shamah (2018) การวัดความสำเร็จต้องเป็นการวัดที่การประเมินกิจกรรมโดยรวมขององค์กรจึงจะถือได้ว่ามีความสำเร็จจริงตามเป้าหมายที่กำหนด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการจัดการสมัยใหม่



ผลการศึกษางานประกอบของการจัดการ

ชื่อ-นามสกุล พ.ศ.	ชื่อหนังสือ	Planning	Organizing	Leading	Controlling	Directing	HRM	Staffing	Communicating	Motivating	Decision making	Reporting	Coordinating	Budgeting
Michael W.Junior(1998)	Management Building Competitive Competitive	X	X	X	X									
James M.McHugh(2012)	BUSINESS	X	X	X	X									
John Wiley & Sons Australia (2002)	Management	X	X	X	X									
Thomas S.Bateman Scott A.Snell (2007)	Management Leading & Collaborating in a Competitive	X	X	X	X									
McGraw-Hill (2009)	Management Leading & Collaborating in a Competitive	X	X	X	X									
William M.Pride Robert J.Hughes Jave R.Kapoor (2014)	Business	X	X	X	X									
Mary Anne Poatsy Kendall Martin (2010)	Better Business	X	X	X	X									
Stephen P.Robbins (2014)	Management	X	X	X	X									
Robert N.Lussier,Ph.D.(2008)	Management Fundamentals	X	X	X	X									
Stephen H.Goodman Patricia M.Fandt Joseph	Management Challenges For Tomorrow's Leaders	X	X	X	X									
Angelo Kinicki brian K.Williams(2008)	Management A Practical Introduction	X	X	X	X									
เนตรพัฒนา ยาริราช (2550)	การจัดการสมัยใหม่	X	X	X	X									
วิเชียร วิทยาคม (2554)	การจัดการสมัยใหม่	X	X	X	X									
สมคิด บางโม (2557)	องค์การและการจัดการ	X	X	X	X									
ชนกรณ กฤษชลบุตร (2557)	หลักการจัดการ	X	X	X	X									
มัลลิกา ต้นสอน (2544),	การจัดการยุคใหม่	X	X	X	X									
ธงชัย สันติวงษ์ (2543)	องค์การและการบริหาร	X	X	X	X									
ธงชัย สันติวงษ์ (2541)	หลักการจัดการ	X	X	X	X									
ไพศาล มะระพฤกษ์วรรณและคณะ (2539)	การจัดการ	X	X	X	X									
อารีรัตน์ กุศลธรรมะ (2559)	หลักการจัดการ	X	X	X	X									
อนันท์ แก้วจันทร์ (2557)	หลักการจัดการ	X	X	X	X									
อมรรณ รังผล (2556)	การจัดการองค์กร	X	X	X	X									
Robert Kreitner (2005)	Foundations of management Basics and Best Practices	X	X	X	X				X	X	X			
Robert Kreitner (2004)	Management	X	X	X	X				X	X	X			
ROBERT KREITNER (2009,2007)	Principles of Management	X	X	X	X				X	X	X			
Luther, Gulick, and Lyndall Unwick. (1936)	Paper on the Science of Administration	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X

ตารางที่1 ตารางแสดงองค์ประกอบของการจัดการจากตำราในประเทศและต่างประเทศ

จากการสังเคราะห์ผลการศึกษารูปแบบของการจัดการสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรจากตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการจัดการทั้งในประเทศและต่างประเทศดังรูปที่1 สามารถกำหนด องค์ประกอบของการจัดการองค์การสมัยใหม่ได้ 5 ข้อ ดัง ตารางที่ 1 ได้แก่ การวางแผน(Planning) การจัดองค์กร(Organizing) การชี้นำ (Leading) การควบคุม (Controlling) และการอำนวยความสะดวก(Directing) ซึ่งปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมานั้นถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการจัดการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนี้องค์กรจะมีตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งแนวคิดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Balanced Scorecard: BSC) ของ Kaplan และ Norton ที่มีการพัฒนา BSC ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กร สำหรับแนวคิดพื้นฐานของ BSC นั้นจะมีตัวชี้วัดผลสำเร็จครอบคลุมมุมมอง (Perspectives) 4 มิติ ได้แก่ 1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) 2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (Kaplan, Robert S., and David Norton, 1992) ดังนั้น Balance Scorecard จึงเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งให้ความสำคัญต่อดัชนี 4 ด้านอย่างสมดุลกัน ซึ่งดัชนีแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้นเอง ปัจจัยหลักเหล่านี้ถือเป็นฐานขององค์กรที่หวังผลกำไรจะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย

จะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์คล้ายๆกับพสุ เดชะรินทร์ (2554) กล่าวว่า ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันทำให้องค์กรต่างๆ มีการปรับตัวและแสวงหาเครื่องมือทางการจัดการ มาช่วยในการบริหารและพัฒนาซึ่ง Balance Scorecard เป็นแนวคิดที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

อภิปรายผล

จากการศึกษางานบทความความวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดการของแต่ละองค์กร มีองค์ประกอบแตกต่างกันไป สำหรับปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการนั้น Stephen P. Robbins (2014) กำหนดรูปแบบไว้ 4 องค์ประกอบคือ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม สำหรับธุรกิจเล็ก Jair de Oliveira, Edmundo Escrivão Filho, Marcelo Seido Nagano, Antonio Sergio Ferraudo และ Daniela Rosim (2015) ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการธุรกิจขนาดเล็ก (What do small business owner-managers do? A managerial work perspective) พบว่าการจัดการธุรกิจขนาดเล็กจะมีปัจจัย 4 ข้อ ได้แก่ 1.การจัดการโครงสร้างองค์กร 2.การประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ 3.การรับผิดชอบดูแลและการชี้นำ และ 4. การลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งคล้ายๆกับการศึกษาของ Fred Luthans, Stuart A. Rosenkrantz, Harry W. Hennessey (1985) ศึกษาเรื่อง “What do successful managers really

do? An observation study of managerial activities. บอกว่าวิธีการและกระบวนการนั้นสำคัญมากต่อผู้บริหารธุรกิจขนาดเล็ก โดยแบ่งรูปแบบการจัดการ 4 ข้อ 1.กิจกรรมเกี่ยวกับโครงสร้าง 2.การประชาสัมพันธ์ 3.การดูแล และการเป็นผู้นำ 4.การลดความความขัดแย้ง แต่สำหรับการบริหารจัดการทางเทคนิคนั้นรูปแบบอาจแตกต่างกันที่ Alan Stretton (2016). ได้ศึกษารวบรวมหน้าที่กิจกรรมของผู้บริหารด้านเทคนิค ไว้ 5 ประการได้แก่ 1.การวางแผน (Planning) 2.การจัดการองค์การ (Organizing) 3. การชี้นำ (Leading) 4.การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) และ 5. การควบคุม (Controlling) นอกจากนี้สำหรับธุรกิจบริการก็อาจมีรูปแบบแตกต่าง โดยพรรณิภา ซาวคำ (2559) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการภายในโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมขนาดเล็ก ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด เชียงราย พบว่า 1. การวางแผน มุ่งเน้นในเรื่องการให้บริการ การสร้างรายได้ และการตกแต่งโรงแรมให้โดดเด่น 2. การจัดการองค์การ เป็นไปในลักษณะทำตามคำสั่งของ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมที่ไม่ได้มีการเขียนกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และ 3. การบังคับบัญชา มีความชัดเจนในแผนผังองค์การ รายงานผลการปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจนมีความชัดเจนในหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง 4.การประสานงาน องค์การ เป็นการติดต่อกันด้วยวาจาและสั่งงานด้วยวาจา ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานโดยตรง 5. การควบคุม กำหนดกรอบหน้าที่ของพนักงานเพื่อควบคุมคุณภาพการบริการให้ได้มาตรฐาน ทุกปัจจัยในการบริหารมีความสำคัญ การทำงานตามโครงสร้างก็มีความสำคัญ ศิริพร น้อยวงศ์ สุวรรณ ประชา สุจิตรา อร่ามพงษ์พันธ์ และ ยิ่งสรรรค์ หาพา (2560) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องให้อำนาจแก่พนักงานตามลำดับชั้นบริหารงาน ตามโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนตามสาขาและทุกส่วนประสานงานกันได้ดี ก็ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ส่วนเรื่องภาวะผู้นำนั้นเป็นส่วนสำคัญมาก

สรุป

การจัดการธุรกิจในยุคใหม่นั้นผู้บริหารต้องมีแนวทางและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ ให้ทันการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งองค์ประกอบของการจัดการสมัยใหม่ที่วิเคราะห์และสังเคราะห์ ดังรูปที่ 2 ได้แก่ 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การชี้นำ (Leading) 4. การควบคุม (Controlling) และ 5. การอำนวยความสะดวก (Directing) โดยปัจจัยแต่ละตัวนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารมีการเรียนรู้เพื่อ

สะสมประสบการณ์เพิ่มศักยภาพในการจัดการ รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดต่อไปยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. กุหลาบ ปุริสาร. (2561). **แนวทางการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์สู่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21**.วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน).
2. ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2557). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
3. ณีภูษพันธ์ เขจรนนท์. (2548). **การพัฒนา Balanced Scorecard**. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์ Be Bright Books จำกัด.
4. ธงชัย สันติวงษ์. (2541). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 8, กรุงเทพฯ, ไทยวัฒนาพานิชย์จำกัด.
5. _____ . (2543). **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 11, กรุงเทพฯ, ไทยวัฒนาพานิชย์ จำกัด.
6. เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพฯ, ทริปเพินกรุ๊ปจำกัด.
7. พสุ เดชะรินทร์. (2554). **Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพฯ, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
8. ไพศาล มะระพะกุลสุวรรณ และคณะ. (2539). **การจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ, แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์จำกัด.
9. มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ, เอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด.
10. วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ, ธนัชการพิมพ์จำกัด.
11. ศิริพร น้อยวงศ์ สุวรรณ ประชา สุจิตรา อร่ามพงษ์พันธ์ และ ยิ่งสรรรค์ หาพา. (2560). **กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจค้าปลีกไทย : กรณีศึกษาบริษัท บิ๊กซูปเปอร์ถูก จำกัด**. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน).
12. อนิวัช แก้วจันงค์. (2554). **การจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ, นำศิลป์โฆษณาจำกัด.



13. อารีรัตน์ ภูธรธรรมะ. (2559). **หลักการจัดการ**. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
14. Ange Kinicki, Brian K. Williams (2008). **Management A Practical Introduction**. (3rd Edition). New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
15. Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A. (2007). **Management Leading & Collaborating in a Competitive World**. (7th Edition). New York : McGraw-Hill/Irwin.
16. Eisenberg, P. (2016). **The Balanced Scorecard and Beyond – Applying Theories of Performance Measurement, Employment and Rewards in Management Accounting Education**. International Research Journal of Management Sciences 4 (7), pp. 483-491.
17. John Campling David Poole Retha Wiesner 17. John R. Schermerhorn, (2006). **Management**. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
18. Kaplan, Robert S and David Norton. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." Harvard Business Review 70, no. 1 (January–February): 71–79.
19. Mary Anne Poatsy and Kendall Martin. (2010). **Better Business**. Pearson Education Limited.
20. Nickels, William G. Business. (2012). **connecting principles to practice**. New York : McGraw Hill Irwin.
21. Rasha Mahmoud Elkanayati and Rania Shamah. (2019). **Could the balanced scorecard enhance pharmaceutical organisations' quality performance?**. Industrial and commercial training. VOL. 51 NO. 4 2019, pp. 256-276.
22. Robert Kreitner. (2004). **Management**. (9th Edition). Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
23. RobertKreitner, (2009). **Principle of Management**. (7th Edition). International Student ed.
24. Robert N. Lussier. (2009). **Management Fucndamentals**. (4th Edition) Cengage Learning South-Western.
25. Stephen A.Goodman, Patricia M. Fandt, Joseph F. Michlisch and Pamela S. Lewis. (2007). **Management Challenges for Tomorrow's**. Leaders. China Translation & Printing Services, Ltd.
26. Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2014). **Management**. (12th Edition). Pearson Education Limited.
27. William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor. (2014). **Business**. (12th Edition) Cengage Learning Asia Pte Ltd.Singapore.