

การศึกษาอบรมหลักสูตรนายทหารสัญญาบัตรชั้นต้น รุ่น 41 ประจำปีการศึกษา 2561  
วิชา ศาสตร์และศิลปะในการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่

## หัวข้อ ทักษะการใช้อำนาจ และการเจรจาต่อรอง

วันที่ 19 มีนาคม 2561 เวลา 8.00-12.00 น.

โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ อาคารสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (องค์การมหาชน) ชั้น 8  
อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี



รองศาสตราจารย์ ดร.สุชุม เจลยทรัพย์

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประจำสำนักสันติแห่งชาติ  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย  
ประธานที่ปรึกษาเลขาธิการ สกสค.  
อุปนายกสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภาการศึกษา  
ประธานที่ปรึกษาสำนักงาน ก.ค.ศ.  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กศจ.นครสวรรค์  
ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

## “อำนาจ” (Power) กับ “อำนาจหน้าที่/อำนาจบังคับบัญชา” (Authority) ความเหมือนที่แตกต่าง...

### อำนาจ คืออะไร?

เป็นความสามารถในการกำหนดให้ผู้อื่นเป็นหรือกระทำตามความต้องการของตนเองแม้ว่าผู้อื่นจะขัดขืนก็ตาม ซึ่งครอบคลุมอำนาจทางกายภาพและอำนาจทางการเมือง

สาเหตุของการใช้อำนาจ:

- 1) การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์
- 2) ความต้องการของสังคม

### อำนาจหน้าที่ / อำนาจบังคับบัญชา

เป็นสิทธิอันชอบธรรมในการสั่งบุคคลอื่นปฏิบัติตามคำสั่งที่ตนต้องการได้ โดยมีอิทธิพลต่อการสั่งการและการมอบหมายงานให้ผู้อื่น และการมีอำนาจใช้ทรัพยากรเพื่อให้การทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานบรรลุผล

ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะสั่งการและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่อไป เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ในขอบเขตแห่งอำนาจของตน

อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่บุคคลผู้มีอยู่ได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย และขณะเดียวกันก็มีสิทธิให้รางวัลและลงโทษผู้ที่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่นั้นได้

องค์ประกอบของอำนาจหน้าที่:

- 1) อำนาจในการสั่งการ
- 2) อำนาจในการตัดสินใจ

### ความแตกต่างของ“อำนาจ” กับ “อำนาจหน้าที่”

- อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย
- อำนาจเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นสร้างขึ้นเองและทำให้บุคคลอื่นยอมรับ เพื่อที่จะปฏิบัติตามอำนาจเกิดในด้านบวกหรือด้านลบก็ได้
- คำว่า “อำนาจ” มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “อิทธิพล” (Influence)

## แหล่งที่มาของอำนาจ

1. อำนาจตามกฎหมาย

2. อำนาจในการให้คุณ

3. อำนาจในการให้โทษ

4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

5. อำนาจจากการได้รับการยอมรับ

ที่มา : <http://oknation.nationtv.tv/blog/piyanan/2014/12/02/entry-1>

## การยอมรับในอำนาจหน้าที่/อำนาจบังคับบัญชา

บุคลากร/ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรหรือหน่วยงานจะยอมรับและปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการหรือมอบหมายงานให้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเมื่อมีองค์ประกอบ ดังนี้

มีคำสั่งที่ชัดเจน

มีคำสั่งที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์

มีประโยชน์ต่อการทำงานและตนเอง

สามารถทำงานให้สำเร็จได้

ที่มา : <http://www.op.mahidol.ac.th/orga/file/EMPOWERMENT1.pdf>

## กลยุทธ์การมอบอำนาจ (Empowerment)

ตำแหน่งหน้าที่ เช่น การออกคำสั่งหรือขอร้อง

การผลักดัน เช่น การข่มขู่ให้กลัว

การให้รางวัล เช่น ค่าชมเชย

การขู่ขวาง เช่น การให้เหตุผล

การเตรียมการ เช่น การสร้างสัมพันธที่ดี

การป้องกัน เช่น การสร้างอิทธิพล

ที่มา : <http://www.op.mahidol.ac.th/orga/file/EMPOWERMENT1.pdf>

## หลักการมอบอำนาจหน้าที่

มอบงานที่ถนัดหรือมีความรู้ความสามารถ

มอบให้พอดีกับความสามารถและประสบการณ์

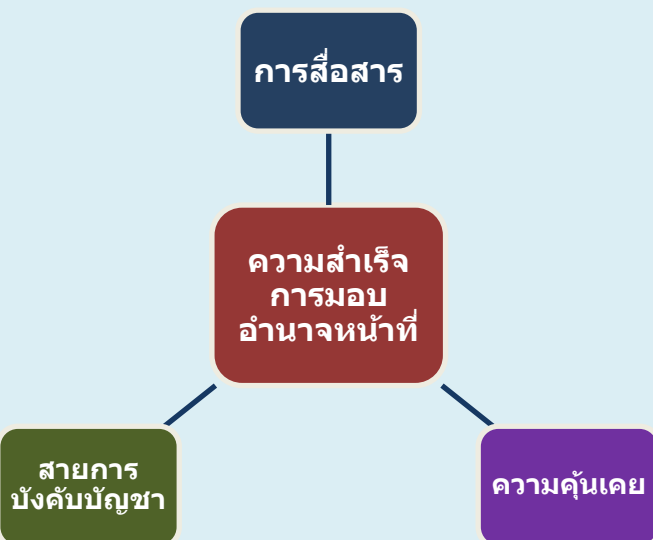
สร้างบรรยากาศที่ดีและใช้วิธีการที่เหมาะสม

ผู้ได้รับมอบหมายมีความเต็มใจทำ

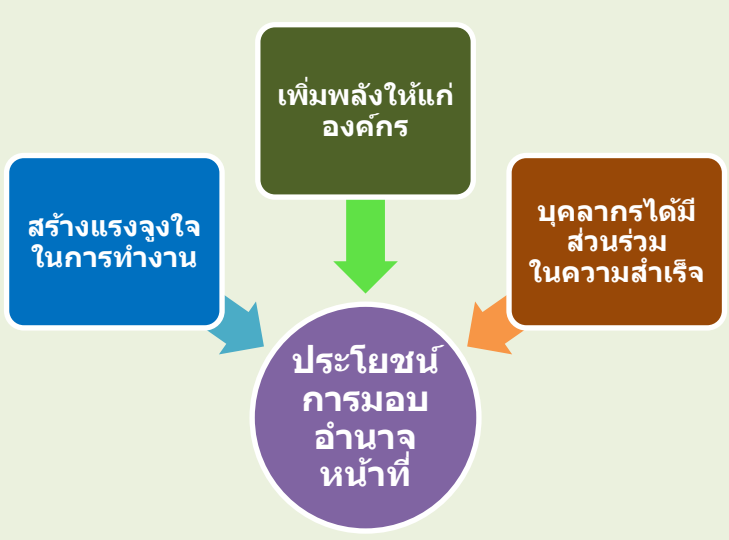
ต้องควบคุม ดูแล และติดตามผล

ที่มา : <http://www.op.mahidol.ac.th/orga/file/EMPOWERMENT1.pdf>

## ปัจจัยความสำเร็จการมอบอำนาจหน้าที่



## ประโยชน์การมอบอำนาจหน้าที่



ที่มา : <http://www.op.mahidol.ac.th/orga/file/EMPOWERMENT1.pdf>

## ผู้นำกับทักษะการเจรจาต่อรอง

### การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คืออะไร?

เป็นกระบวนการที่คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

เจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันหรือหาข้อยุติที่ยอมรับได้ร่วมกัน

ที่มา: <http://www.businessdictionary.com/definition/negotiation.html>

### หลักการเจรจาต่อรอง

แยก "คน" กับ  
"ปัญหา"

ต้องบรรลุ  
เป้าหมายหลัก

เสียผลประโยชน์ให้  
น้อยที่สุด

ทุกฝ่าย  
พึงพอใจ

ที่มา: <https://www.spiresearch.com/spire-journal/2009-2/q1/bargain-hunting-good-prices-for-bad-times/>

### กรอบแนวคิดในการเจรจาต่อรอง

มุ่งความสัมพันธ์  
(Relationship)

มุ่งงาน  
(Task)

ใช้  
อารมณ์  
(Emotional)

ใช้สติ  
(Intellectual)

มุ่งความ  
ร่วมมือ  
(Cooperate)

มุ่ง  
เอาชนะ  
(Win)

ที่มา: <https://home.kku.ac.th/wichuda/Knowledge/.../negotiation.doc>

### กระบวนการเจรจาต่อรอง

1. เตรียมการ  
และวางแผน

3. หาเหตุผล  
สนับสนุน

5. จบการ  
เจรจาและ  
นำไปปฏิบัติ

2. กำหนด  
กฎกติกาพื้นฐาน

4. การต่อรอง  
และแก้ปัญหา

ที่มา: <https://home.kku.ac.th/wichuda/Knowledge/.../negotiation.doc>

### กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

เทคนิคการเจรจา	ผลการเจรจา	ความสัมพันธ์	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
การหลีกเลี่ยง (Avoiding)	แพ้ - แพ้	ต่ำ	ต่ำ
การยินยอม (Accommodating)	แพ้ไปชนะ	สูง	ต่ำ
การแข่งขัน (Competing)	ชนะ - แพ้ (Zero-sum Conditions)	ต่ำ	สูง
ความร่วมมือ (Collaborating)	ชนะ - ชนะ	สูง	สูง
การประนีประนอม (Compromising)	แตกต่างกัน	หลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทหรือสถานการณ์	

ที่มา : <https://www.spiresearch.com/spire-journal/2009-2/q1/bargain-hunting-good-prices-for-bad-times/>

## ปัจจัยความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

ความเชี่ยวชาญ	ระยะเวลา	การให้รางวัล	การยอมรับนับถือ	การลงโทษ
แหล่งข้อมูล	กฎหมาย	ตำแหน่ง ในองค์กร	เงินทุน	ความสัมพันธ์

ที่มา: <http://slideplayer.in.th/slide/2382018/>

## คุณสมบัติที่จำเป็นในการเจรจาต่อรอง

ความอ่อนน้อมถ่อมตน

ความน่าเชื่อถือ

การวางแผน  
ที่ดี

ไหวพริบ

ความกล้า

จุดยืน

ความคิด  
เชิงบวก

ที่มา: <http://millionaire-academy.com/เทคนิคการเจรจาต่อรอง>

## ทักษะที่จำเป็นในการเจรจาต่อรอง

1. การโน้มน้าวใจ	2. การฟัง	3. ภาษาท่าทาง (อวัจนภาษา)	4. เทคนิคการตอบ	5. เทคนิคการ ถาม
------------------	-----------	------------------------------	-----------------	---------------------

ที่มา: [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive\\_journal/jan\\_mar\\_10/pdf/74-79.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_10/pdf/74-79.pdf)

## อุปสรรคของการเจรจาต่อรอง

1. อคติที่ซ่อนอยู่	2. บุคลิกภาพของ ผู้เจรจาต่อรอง	3. ความแตกต่าง ด้านเพศ/เพศสภาพ	4. ความแตกต่าง ด้านวัฒนธรรม การเจรจา
--------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--

ที่มา: [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive\\_journal/jan\\_mar\\_10/pdf/74-79.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_10/pdf/74-79.pdf)

## ข้อเสนอแนะในการเจรจาต่อรอง

เปิด จากเชิงบวก	ระบุที่ ตัวปัญหา	มุ่งผลลัพธ์ แบบ Win-Win	สร้างบรรยากาศ แบบเปิดเผย
--------------------	---------------------	----------------------------	-----------------------------

ที่มา: <https://home.kku.ac.th/wichuda/Knowledge/.../negotiation.doc>