

เรียนรู้ความเหมือนและความต่างของสไตล์การจัดการ
ของประเทศและภูมิภาคที่สำคัญๆ ของโลก เพื่อเตรียมความพร้อม
ในการจัดการคนต่างวัฒนธรรมในยุคที่โลกธุรกิจไร้พรมแดน

การจัดการเชิงเปรียบเทียบ/ การจัดการข้ามวัฒนธรรม

Comparative Management/Cross-Cultural Management



รศ.ดร. สมชนก (คัมพินธุ์) ภาสกรจรัส



การจัดการเชิงเปรียบเทียบ/ การจัดการข้ามวัฒนธรรม

Comparative Management/Cross-Cultural Management

รศ.ดร. สมชนก (คุ้มพันธ์) ภาสกรจรัส

เลขทะเบียน M 0150858

วันลงทะเบียน ๑.๔ ค.ย. 2560

๒๕๐๒๗

เลขเรียกหนังสือ

๒๒๖๑

๒๕๕๙



บริษัท ซีอีเอดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

ค้นหาหนังสือที่ต้องการ (รวม e-book และสินค้าที่น่าสนใจ) ได้เร็ว ทันใจ

- PC and Notebook: www.se-ed.com
- SmartPhone and Tablet: <http://m.se-ed.com> (via browser) หรือแอปพลิเคชัน (ทั้ง Bookmark บน Web Home และใช้บนมือถือ) App ทุกระบบ หรือคลิก SE-ED Application ใช้งาน Play Store บน Android หรือหา App Store บน IOS

- ในกรณีที่ต้องการเพิ่มเป็นห่วงยางรถ เพื่อใช้ในเวลาสอน การฝึกภาษา ทางห้องเรียนภาษา หรือเป็นสมาชิกพิเศษ กรุณาติดต่อสั่งซื้อจากทางบริษัท ซีอีดูเคชัน จำกัด (มหาชน) เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222 โทรสาร 0-2739-8256-9
- หากมีคำถามหรือข้อสงสัย สามารถติดต่อได้ที่ commentese-ed.com

การจัดการเชิงเปรียบเทียบ/การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Comparative Management/Cross-Cultural Management)

โดย วศ.ดร. สมชนก (คุ้มพันธุ์) ภาคกรวีธ

ราคา 295 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ © พ.ศ. 2559 โดย วศ.ดร. สมชนก (คุ้มพันธุ์) ภาคกรวีธ ห้ามคัดลอก ออกเขียน ตัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาต

4 1 0 - 4 7 6 - 4 8 0
0 9 5 6 7 6 5 4 3 2 1 0 9

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

สมชนก (คุ้มพันธุ์) ภาคกรวีธ

การจัดการเชิงเปรียบเทียบ/การจัดการข้ามวัฒนธรรม: (Comparative Management/Cross-Cultural Management).
— พิมพ์ครั้งที่ 1 2559. — กรุงเทพฯ : ซีอีดูเคชัน, 2559.
480 หน้า.

1. การจัดการองค์การ. 2. วัฒนธรรมองค์การ.

1 ชื่อเรื่อง.

305

ISBN : 978-616-08-2774-9

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซีอีดูเคชัน จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทรศัพท์ 0-2739-8200

พิมพ์ที่ บริษัท ซี.เอ.ซี.เอ.คอม (1999) จำกัด

เลขที่ 143 ซอย 42 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2732-3101-6 Fax 0-2735-1854

นายสุวัฒน์ ปิยะธำพงษ์ ผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา พ.ศ. 2559

คำนำ

ผู้เขียนได้เขียนหนังสือ "การจัดการเชิงเปรียบเทียบ/การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Comparative Management/Cross-Cultural Management)" เล่มนี้ขึ้น เนื่องจากได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญในศาสตร์นี้ ที่มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นโลกธุรกิจที่ไร้พรมแดน ไม่ว่าจะเป็นเพียงการประกอบธุรกิจแค่ในประเทศหรือธุรกิจระหว่างประเทศก็ตาม เพราะเราคงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องพบปะกับนักธุรกิจที่มาจากประเทศหรือภูมิภาคต่างๆ การเข้าใจถึงความเหมือนและความต่างในแนวทางการจัดการของชาติหรือภูมิภาคต่างๆ จึงนับว่าผลประโยชน์อย่างยิ่ง

หนังสือเล่มนี้สามารถใช้เป็นตำราในการเรียนการสอนในวิชาต่างๆ ทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก คือวิชาการจัดการเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Management) การจัดการข้ามวัฒนธรรม หรือการจัดการต่างวัฒนธรรม (Cross-Cultural Management or Intercultural Management) หรือแม้กระทั่งเป็นตำราประกอบในการเรียนการสอนวิชาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business Management) การจัดการระหว่างประเทศ (International Management) ได้อีกด้วย นอกจากนี้ นักธุรกิจหรือผู้ที่สนใจทั่วไปก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เช่นกัน

เนื่องจากผู้เขียนได้สอนและทำวิจัยในศาสตร์นี้มานานกว่า 20 ปี และได้พบว่าไม่มีหนังสือเล่มไหนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่สามารถนำมาใช้เป็นตำราประกอบในวิชานี้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ แต่ผู้เขียนกลับต้องใช้หนังสือหลายเล่มรวมทั้งบทความวิจัยหลายเรื่องมาประกอบกัน จึงได้ตัดสินใจเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้น โดยเริ่มจากการปูพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการเชิงเปรียบเทียบ สภาวะแวดล้อมทางสถาบันและวัฒนธรรมที่มีผลต่อการจัดการ กิจกรรมทางการจัดการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การจูงใจภาวะผู้นำ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

เนื้อหาจะเน้นไปที่ทฤษฎี และนำทฤษฎีมาประยุกต์อธิบายถึงความเหมือนและความต่างของการจัดการระหว่างประเทศหรือภูมิภาคต่างๆ จากนั้นจึงแยกพิจารณาการจัดการในภูมิภาคสำคัญๆ ต่อไปคือ เอเชียตะวันออก เอเชียใต้ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อเมริกา ยุโรป และจบที่บทสรุปเพื่อเปรียบเทียบการจัดการในภูมิภาคเหล่านั้น และอภิปรายต่อว่ากรจัดการเหล่านั้นจะมีแนวโน้มที่จะเบนเข้าหากัน (Converge) หรือไม่อย่างไร

จุดเด่นอีกประการของหนังสือเล่มนี้คือ มีการประมวลงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำมาเรียบเรียงเป็นเรื่องราวให้เข้าใจถึงการจัดการเชิงเปรียบเทียบ และการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่แท้จริง ซึ่งนิสิตนักศึกษาสามารถนำไปศึกษาหรือทำการวิจัยต่อยอดได้ ในขณะเดียวกัน ก็มีการรวบรวมข้อมูลในโลกธุรกิจจริง เพื่อให้ นักธุรกิจหรือผู้สนใจทั่วไปสามารถเข้าใจความเหมือนและความแตกต่างในการจัดการระหว่างประเทศและภูมิภาคต่างๆ ได้ไม่ยากเช่นเดียวกัน

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขออุทิศความดีของหนังสือเล่มนี้ทั้งหมดให้กับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ซึ่งผู้เขียนได้ถูกอบรมบ่มเพาะตั้งแต่สมัยเรียนในระดับปริญญาตรี และผู้เขียนยังได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาชั้นปริญญาโทและปริญญาเอกในการไปศึกษาต่อทางด้าน การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้แตกฉานในศาสตร์ด้านนี้อย่างลึกซึ้ง

ผู้เขียนระลึกถึงพระคุณของอาจารย์ทุกท่าน โดยเฉพาะท่านศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย ผู้ซึ่งเล็งเห็นความสำคัญของการเปิดสอนสาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมผู้เขียนขึ้นมา และผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณบุพการีที่ได้ให้การอบรมสั่งสอนถึงคุณธรรมในการทำงานและการใช้ชีวิต หายสุดนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณพจน์ ภาสกรจรัส ที่ได้เป็นกำลังใจให้ผู้เขียนได้เขียนหนังสือเล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์

รศ. ดร. สมชนก (กุ่มพันธ์) ภาสกรจรัส

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ.....	9
1.1 ความสำคัญของการศึกษาการจัดการเชิงเปรียบเทียบ	9
1.2 กรอบการศึกษาการจัดการเชิงเปรียบเทียบ	13
บทที่ 2 อิทธิพลของสภาวะแวดล้อมทางสถาบัน.....	27
2.1 สภาวะแวดล้อมทางสถาบัน	28
2.2 การเมือง	29
2.3 กฎหมาย	31
2.4 เศรษฐกิจ	33
2.5 การศึกษา	36
2.6 ศาสนา	37
2.7 อิทธิพลของสภาวะแวดล้อมทางสถาบันต่อการจัดการ	42
บทที่ 2 อิทธิพลของสภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม.....	53
3.1 สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม	54
3.2 วัฒนธรรมระดับประเทศ	57
3.3 การแบ่งวัฒนธรรมระดับประเทศตามคลุคฮอห์น และสตร็อคเคบ็ค (Kluckhohn and Strodtbeck)	58
3.4 การแบ่งวัฒนธรรมระดับประเทศตามฮอลล์ (Hall)	56
3.5 การแบ่งวัฒนธรรมระดับประเทศตามฮอฟสเตด (Hofstede)	70
3.6 การแบ่งวัฒนธรรมระดับประเทศตามทรมเพนาerts (Trompenaerts)	91
3.7 การแบ่งวัฒนธรรมตาม GLOBE Study	103
3.8 การเปรียบเทียบการแบ่งวัฒนธรรมระดับประเทศทั้งห้าแบบ	106
3.9 การจัดแบ่งประเทศเป็นคลัสเตอร์ตามลักษณะ ทางวัฒนธรรม (Mapping World Cultures)	108

3.10	วัฒนธรรมระดับองค์กร	110
3.10	อิทธิพลของสถานะแวดล้อมทางวัฒนธรรมต่อการจัดการ	115

บทที่ 4 การติดต่อสื่อสารต่างวัฒนธรรม และการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ 125

4.1	การติดต่อสื่อสารต่างวัฒนธรรม (Cross-cultural/Intercultural Communication)	126
4.2	ประเภทของการติดต่อสื่อสาร	127
4.3	การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ	134

บทที่ 5 การจูงใจต่างวัฒนธรรม 155

5.1	ค่านิยมในการทำงาน (Work Values) และ ความหมายของการทำงาน (Meaning of Work)	155
5.2	ทฤษฎีว่าด้วยการจูงใจในการทำงาน (Motivation Theories)	160
5.3	กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการ (Need Theories)	160
5.4	กลุ่มทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories)	170
5.5	การจูงใจในบริบทหรือสถานะแวดล้อมที่แตกต่างกัน	180

บทที่ 6 ภาวะผู้นำต่างวัฒนธรรม 193

6.1	ความหมายของภาวะผู้นำ	193
6.2	ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	196
6.3	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำสมัยใหม่	205
6.4	ภาวะผู้นำในบริบทหรือสถานะแวดล้อมที่แตกต่างกัน	210
6.5	ลักษณะของผู้นำระดับโลก (Global Leader)	223

บทที่ 7 การบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศต่างๆ 231

7.1	สาเหตุของความแตกต่างในรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในประเทศต่างๆ	232
7.2	กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และการเปรียบเทียบระหว่างประเทศหรือภูมิภาคต่างๆ	238
7.3	การจัดการความขัดแย้งในอุตสาหกรรม (Industrial Conflict Management)	267

บทที่ 8 การจัดการในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	273
8.1 ความเหมือนและความแตกต่างในภูมิภาค	273
8.2 รูปแบบการจัดการในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	280
8.3 บทสรุป	306
บทที่ 9 การจัดการในภูมิภาคเอเชียตะวันออก	311
9.1 การจัดการในประเทศจีน	311
9.2 การจัดการในประเทศญี่ปุ่น	329
9.3 การจัดการในประเทศเกาหลีใต้	354
บทที่ 10 การจัดการในภูมิภาคอเมริกา	377
10.1 การจัดการในสหรัฐอเมริกา	377
10.2 ลักษณะแวดล้อมทางการจัดการของสหรัฐอเมริกา	378
10.3 รูปแบบการจัดการของสหรัฐอเมริกา	383
10.4 การจัดการในภูมิภาคอเมริกาใต้/ละตินอเมริกา	391
10.5 ลักษณะแวดล้อมทางการจัดการของภูมิภาคอเมริกาใต้/ละตินอเมริกา	392
บทที่ 11 การเปรียบเทียบการจัดการของประเทศในภูมิภาคยุโรป. 407	
11.1 ความเหมือนและความแตกต่างในภูมิภาค	408
11.2 ความเหมือนและความแตกต่างในรูปแบบการจัดการ	412
11.3 รูปแบบการจัดการของแต่ละกลุ่มประเทศในภูมิภาคยุโรป	422
บทที่ 12 บทสรุป	441
12.1 การเปรียบเทียบลักษณะแวดล้อมทางการจัดการของประเทศ/ภูมิภาคต่างๆ	441
12.2 การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการของประเทศ/ภูมิภาคต่างๆ	446
12.3 อนาคต : การจัดการของแต่ละภูมิภาคจะเบนเข้าหากัน (Converge) หรือไม่	450
ดัชนี	461
ประวัติผู้เขียน	475



บทนำ

1.1 ความสำคัญของการศึกษาการจัดการเชิงเปรียบเทียบ

ในโลกธุรกิจปัจจุบัน กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้มีอิทธิพลต่อการทำธุรกิจเป็นอย่างมาก นั่นคือ การที่โลกไร้พรมแดน เนื่องจากเทคโนโลยีการคมนาคมขนส่งและการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น รวมทั้งกำแพงภาษีศุลกากรที่ลดลง ส่งผลให้การทำธุรกิจระหว่างประเทศมีความสำคัญต่อความยั่งยืนของกิจการ และถือว่ามีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด การจัดการเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Management) นับเป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญศาสตร์หนึ่งต่อความสำเร็จของการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะเป็นศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับความเหมือนและความแตกต่างของการจัดการระหว่างประเทศและภูมิภาคต่างๆ ซึ่งผู้ที่ประกอบธุรกิจระหว่างประเทศจำเป็นต้องรู้และเข้าใจเมื่อมีการติดต่อกับธุรกิจจากประเทศหรือภูมิภาคต่างๆ และในบางครั้ง อาจจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบการจัดการหรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศหรือภูมิภาคนั้นๆ ด้วย หากต้องการทำธุรกิจในท้องถิ่นนั้น

มีตัวอย่างความผิดพลาดทางธุรกิจจำนวนมากที่เกิดจากการไม่รู้ถึงแนวทางการจัดการในประเทศอื่น เช่น เทรคโกลด์ (Trek Gold) บริษัทจักรยานยนต์สัญชาติไทยแห่งหนึ่ง ใช้วิธีการเจรจาแบบทางตะวันตกกับฝ่ายรัฐบาลจีนในการขอซื้อที่ดิน นั่นคือตกลงทำสัญญาอย่างรวดเร็ว โดยไม่ได้มีการสร้างความรู้สึกหรือความสัมพันธ์กันก่อน ส่งผลให้รัฐบาลจีนยกเลิกการทำสัญญาในเวลาต่อมา เพียงเพราะขาดความไว้วางใจในบริษัทของไทย เนื่องจากชาวจีนจะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าเป็นอย่างมาก