

ภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น
กระทรวงสาธารณสุข : กรณีศึกษา

นางสาวปราณี โรจนวิโรจน์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2541

ISBN 974-332-496-8

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A CASE STUDY OF LEADERSHIP AND EXCELLENT MANAGEMENT OF A DIRECTOR
OF AN OUTSTANDING GENERAL HOSPITAL UNDER THE JURISDICTION
OF THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH**

MISS PRANEE ROJWIROJ

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master Degree of Nursing Science in Nursing Administration**

Graduate School

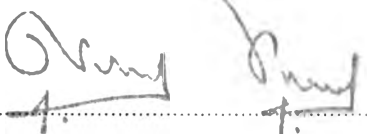
Chulalongkorn University

Academic Year 1998

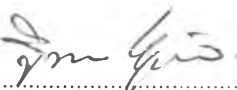
ISBN 974-332-496-8

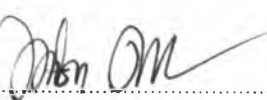
หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหาร
ของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น กระทรวงสาธารณสุข : กรณีศึกษา
โดย นางสาว ปราณิ โรจน์วิโรจน์
ภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พนิดา ดามาพงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. สุภางค์ จันทวานิช

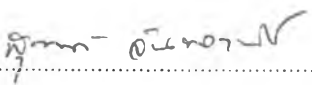
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต


..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ นายแพทย์ศุภวัฒน์ ชูติวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จินตนา ยูนิพันธุ์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนิดา ดามาพงศ์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภางค์ จันทวานิช)


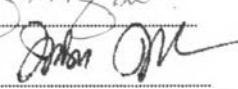
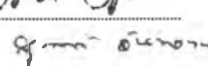

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุษณี)

ปราณี โรจน์วิโรจน์ : ภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาล
ทั่วไปดีเด่น กระทรวงสาธารณสุข : กรณีศึกษา (A CASE STUDY OF LEADERSHIP AND
EXCELLENT MANAGEMENT OF A DIRECTOR OF AN OUTSTANDING
GENERAL HOSPITAL UNDER THE JURISDICTION OF THE MINISTRY OF
PUBLIC HEALTH) อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พนิดา ดามาพงศ์, อาจารย์
ที่ปรึกษาร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร. สุภางค์ จันทวานิช, 217 หน้า : ISBN 974-332-496-8

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจลักษณะภาวะผู้นำ กับ
ความเป็นเลิศด้านการบริหาร ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ในภาพรวมที่ทำให้การดำเนินงานของโรงพยาบาล
ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น โดยคัดเลือกกรณีศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงได้โรงพยาบาล
ดีเด่น จำนวน 1 โรงพยาบาล ผ่านกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7 องค์ประกอบ และกรอบแนวคิด
ของความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 คุณลักษณะของ Peters และ Waterman เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบการสังเกต
แบบการวิเคราะห์เอกสาร แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบการสนทนากลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย
ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นที่เป็นกรณีศึกษา มีภาวะผู้นำแบบผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง 7 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับดังนี้ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์
และการปลูกฝังค่านิยม 3) การกระตุ้นปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การคำนึงถึงเอกบุคค 6) การ
เสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และ 7) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม หลักการบริหารที่ค้นพบจากการศึกษา
พบว่ามีผลสอดคล้องกับความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 คุณลักษณะของบริษัทชั้นนำในอเมริกา ร่วมกับ 1
คุณลักษณะของการบริหารที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตในสังคมไทย และยุคสมัยของการขาดแคลนรวมเป็น 9 คุณลักษณะ
ได้แก่ 1) มุ่งเน้นปฏิบัติ 2) ใกล้ชิดลูกค้า 3) อีสระในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) เพิ่มผลผลิตโดย
ผ่านพนักงาน 5) สัมผัสใกล้ชิดและเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน 6) ทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
7) รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก 8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน และ
9) สร้างพันธมิตรสนับสนุน

ปัจจัยที่เป็นข้อค้นพบสำคัญที่ก่อให้เกิดการนำ และการบริหารที่มีประสิทธิผลเป็นเลิศของผู้บริหาร
ที่เป็นกรณีศึกษา คือ บุคลิกส่วนตัวที่ในทางศิลปะทุกประเภท ทำให้เกิดความเป็นสุนทรีย์บุคคลที่เข้าถึงจิตใจของผู้
อื่นได้เป็นอย่างดี ประกอบกับความสามารถในการประยุกต์งานด้านสุนทรีย์ศาสตร์มาใช้ในการนำ และการบริหาร
องค์การได้อย่างกลมกลืนเหมาะสม ทำให้เกิดผลงานที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ ก่อให้เกิด
แรงสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนทำให้โรงพยาบาล
ได้รับรางวัลดีเด่น ทำให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์
สาขาวิชา บริหารการพยาบาล
ปีการศึกษา 2541

ลายมือชื่อนิติ 
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา 
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม 

C 886401 : MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORD : LEADERSHIP / EXCELLENT MANAGEMENT

PRANEE ROJWIROJ : A CASE STUDY OF LEADERSHIP AND EXCELLENT MANAGEMENT OF A DIRECTOR OF AN OUTSTANDING GENERAL HOSPITAL UNDER THE JURISDICTION OF THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH. THESIS ADVISOR: ASSIST. PROF. PANIDA DAMAPONG, Dr. P.H. THESIS CO-ADVISOR : ASSO.PROF. SUPANG CHANTAWANICH, Ph.D. 217 pp. ISBN 974-332-496-8

The purpose of this qualitative study was to investigate contributing factors, namely leadership, management and other supportive factors in holistic view, which made the case study receive the outstanding hospital award. Using a purposive sampling identified the sample. A qualitative approach was employed through the conceptual framework, which includes the seven factors of transformational leadership and the eight attributes of excellent management suggested by Peter and Waterman. The research instruments were an observation guideline, documentary analysis form, in-depth interview guideline and focus group interview guideline and focus group interview guideline. The obtained data were analyzed by means of inductive analysis.

It was found that the hospital director of this case study met seven factors of transformational leadership, namely: 1) charisma 2) vision, projection the vision and value driven 3) intellectual stimulation 4) inspiration 5) individualized consideration 6) contingent positive reinforcement 7) contingent negative reinforcement. The study found about eight management attributes agrees with the eight attributes found in the best run companies in USA. This attributes were : 1) a bias for action 2) close to the customer 3) autonomy and entrepreneurship 4) productivity through people 5) hands-on and value driven 6) stick to the knitting 7) simple form and lean staff 8) simultaneous loose-tight properties. This study also found one more attribute, the ninth attributes, which is the establishment of supportive alliance. This attribute is compatible with the Thai lifestyle and fits itself properly into the economic recession period.

One main contributing factor that enhanced the director of this hospital to employ his leadership and effective management was his love of all kinds of arts. This makes him become a considerate person with good human relationship. This director also had a special ability to apply aesthetics to lead and manage the hospital appropriately. He could create satisfaction to both the givers and the receivers of the services. This made him receive continual support both from his own personnel and staff, and the people in the community. His excellent ability and efforts made him and the hospital receive the outstanding award. The study finally found that the award also stimulated all of them to contribute more to his hospital and community.

ภาควิชา คณะพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชา บริหารการพยาบาล

ปีการศึกษา 2541

ลายมือชื่อนิติ 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม 



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พนิดา ดามาพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาเป็นกำลังใจคอยดูแลให้คำแนะนำปรึกษา และชี้แนะข้อบกพร่องด้วยความรัก ความเมตตา ความเอื้ออาทร ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยเป็นคนโชคดีที่รองศาสตราจารย์ ดร.สุรางค์ จันทวานิช ได้กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และรู้สึกซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่งที่อาจารย์ได้กรุณาแบ่งเวลาอันมีค่าในภาระให้คำแนะนำ ปรึกษา แก้ไขข้อบกพร่อง และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ยูนิพันธุ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุขชาติ ตลอดจนคณาจารย์ของคณะพยาบาลศาสตร์ทุกท่าน ที่นอกจากจะได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้อันทรงคุณค่า ยังคอยสนับสนุนให้กำลังใจ ตลอดจนให้ความรัก ความอบอุ่น ห่วงใย ด้วยความเมตตาแก่ศิษย์มาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มก้าวเข้าสู่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย トラบจนกระทั่งทุกวันนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์นายแพทย์ชำนาญ ภูเอี่ยม อาจารย์ประพิศ เอี่ยมนิม พี่น้องชาวโรงพยาบาลอุตรดิตถ์ผู้ร่วมวิชาชีพทุกท่าน ตลอดจนชาวจังหวัดอุตรดิตถ์ที่ให้ความอนุเคราะห์ และสนับสนุนในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดวงวิญญาณของคุณพ่อประทีป โรจน์วิโรจน์ และขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่รัตนา โรจน์วิโรจน์ ดร.เชาว์ เชาว์ชวัญยืน ที่เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ให้กำลังใจ สนับสนุนความก้าวหน้า และเป็นผู้ที่ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้จนทุกวันนี้

ท้ายนี้ขอขอบคุณ คุณวรภัทร เชิดชูอำเภอ คุณพัชรา มั่งคิลป์ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจในการศึกษา และการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ปราณี โรจน์วิโรจน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
ข้อตกลงเบื้องต้น	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
ทฤษฎีการบริหาร	13
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	19
การวิจัยเพื่อค้นหาความเป็นเลิศด้านการบริหารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความเป็นเลิศด้านการบริหาร	52
ภารกิจของโรงพยาบาลทั่วไป	56
แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา	58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	64
การเลือกกรณีศึกษา	64
การเตรียมตัวทำงานภาคสนาม	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม	66
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ	67
เครื่องมือที่ใช้ในการบันทึกภาคสนาม	69
การตรวจสอบข้อมูล	70
การวิเคราะห์ข้อมูล	71
บทที่ 4 ลักษณะของโรงพยาบาลท่าเหนือ	73
สภาพสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น	73
ประวัติความเป็นมา และพัฒนาการของโรงพยาบาล	80
สภาพทั่วไปในปัจจุบันของโรงพยาบาล	87
บทที่ 5 ภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหาร	123
ประวัติผู้อำนวยกาที่ดีเด่น	123
ภาวะผู้นำ	124
การสร้างบารมี	125
การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม	129
การกระตุ้นปัญญา	132
การสร้างแรงบันดาลใจ	138
การคำนึงถึงเอกบุคคล	145
การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม	147
การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม	150
ความเป็นเลิศด้านการบริหาร	151
มุ่งเน้นปฏิบัติ	152
ใกล้ชิดลูกค้ำ	157
อิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ	164
เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน	166
ล้มเลิกนิสัยเก่าๆ และเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน	169

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง	178
รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน	181 182
สร้างพันธมิตรสนับสนุน	184
การมีศิลปะในหัวใจของผู้บริหารดีเด่น	187
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และเสนอแนะ	192
สรุปผลการวิจัย	193
การอภิปรายผล	196
ข้อเสนอแนะ	199
รายการอ้างอิง	202
ภาคผนวก	206
ภาคผนวก ก	207
ภาคผนวก ข	209
ภาคผนวก ค	211
ภาคผนวก ง	213
ภาคผนวก จ	215
ประวัติผู้เขียน	217

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.	ค่าใช้จ่ายเงินบำรุง	86
2.	แสดงจำนวนหอผู้ป่วย และจำนวนเตียงในปัจจุบัน	105
3.	แสดงอัตรากำลังของโรงพยาบาลท่าเหนือในปัจจุบัน	114

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	63
2. สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	72
3. สรุปขั้นตอนการพัฒนาการบริหารของโรงพยาบาล	95
4. แผนผังบริเวณอาคารและสถานที่ของโรงพยาบาล	103
5. แสดงโครงสร้างการแบ่งงานภายในโรงพยาบาลท่าเหนือ	111
6. แสดงการหมุนเวียนของวงจรที่เกิดจากพฤติกรรมบริการ	131
7. กรอบแนวคิดที่เป็นผลจากการวิจัย	191

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. ยุคแรกของการก่อตั้งโรงพยาบาล ประชาชนมีส่วนร่วม	80
2. ลักษณะโรงพยาบาลทำเนื่อในยุคแรก	81
3. โรงพยาบาลดีเด่นในยุคปัจจุบัน	87
4. บริการด้านหน้าในอดีต	89
5. บริการด้านหน้าในปัจจุบัน	89
6. สวนหย่อมต่าง ๆ อาหารภา อาหารใจ	90
7. รางวัลดีเด่น ความภาคภูมิใจของทุกคน	96
8. ห้องพิเศษวีไอพี บรรยากาศคล้ายโรงแรม	101
9. โรงพยาบาลประดับประดาด้วยดอกพิกุลเนี้ย	158
10. เจ้าหน้าที่ทุกระดับเป็นนักประชาสัมพันธ์	159
11. บริการดีมีคุณภาพด้วย TQM, 5 ส.	160
12. การแจกเครื่องดื่มที่ห้องผู้ป่วยนอก	161