หน่วยที่ 4

เทคนิคในการจัดการ

นางอมราพร พรพงษ์

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แผนการสอนประจำหน่วย

หน่วยที่ 4 เทคนิคในการจัดการ

1. หัวข้อเนื้อหา

1.1 แนวคิดเทคนิคการจัดการ

1.2 เทคนิคที่ใช้ในการจัดการ

2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

2.1 อธิบายแนวคิดเทคนิคการจัดการได้

2.2 อธิบายเทคนิคที่ใช้ในการจัดการได้

3. สาระการเรียนรู้

แนวคิดเทคนิคการจัดการ มีด้วยกัน 4 ประเภท คือ เทคนิคการจัดการใน 4 มิติ เทคนิคการจัดการตามการพัฒนาองค์การ เทคนิคการจัดการตามตัวแบบซีคิวเอสเอสไอ และเทคนิคการจัดการตามตัวแบบองค์การทริปเบิ้ลเอส ซึ่งเป็นเทคนิคในการจัดการสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อการปรับตัวองค์การสู่องค์การสมัยใหม่

เทคนิคที่ใช้ในการจัดการ ได้แก่เทคนิคที่ใช้ในการวางแผน เทคนิคในการวางแผน กลยุทธ์ เทคนิคที่ใช้ในการโดยยึดวัตถุประสงค์ เทคนิคที่ใช้ในการการพยากรณ์ธุรกิจ เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดขนาดการควบคุม เทคนิคที่ใช้ในการบริหารบุคคลแบบญี่ปุ่น เทคนิคที่ใช้ในการจูงใจ เทคนิคที่ใช้ในการประสานงานภายใน – ภายนอก เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมงาน การตรวจสอบ การตรวจเยี่ยม และการรายงาน

4. วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

4.1 วิธีสอน

4.1.1 วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายซักถาม

4.1.2 วิธีการแบ่งกลุ่มศึกษาค้นคว้าและรายงานกลุ่ม

4.1.3 วิธีสอนแบบทำงานเป็นทีม

4.2 กิจกรรมการเรียนการสอน

4.2.1 ผู้สอนนำเสนอสื่อ Power Point เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดเทคนิคการจัดการ เทคนิคที่ใช้ในการวางแผน เทคนิคที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เทคนิคที่ใช้ในการโดยยึดวัตถุประสงค์ เทคนิคที่ใช้ในการการพยากรณ์ธุรกิจ เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดขนาดการควบคุม เทคนิคที่ใช้ในการบริหารบุคคลแบบญี่ปุ่น เทคนิคที่ใช้ในการจูงใจ เทคนิคที่ใช้ในการประสานงานภายใน – ภายนอก เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมงาน การตรวจสอบ การตรวจเยี่ยม และการรายงาน พร้อมทั้งให้นักศึกษาจดบันทึก

4.2.2 ให้นักศึกษา ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาการล่วงหน้าจากเอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการจัดการ เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง แล้วให้นำเสนอรายงานจากการค้นคว้าในชั่วโมงสอน

4.2.3 มอบหมายให้นักศึกษาทำแบบฝึกหัดเป็นการบ้านเป็นรายบุคคล

5. สื่อการเรียนการสอน

5.1 สื่อ Power Point ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์พกพา พร้อมเครื่องฉาย LCD Projector

5.2 เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา หลักการจัดการ และเอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง

6. การวัดและประเมินผล

6.1 สังเกตและบันทึกผลจากพฤติกรรมความสนใจ และการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน

6.2 สังเกตและบันทึกผลการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม การทำกิจกรรมการเรียนการสอน การตอบคำถามในขณะที่มีการอภิปราย และซักถาม

6.3 สังเกตและบันทึกผลการนำไปใช้ในการทำแบบฝึกหัด

6.4 ตรวจผลงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัด

6.5 ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

เทคนิคในการจัดการ

บทนำ

กระบวนการจัดการ ที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนไปจนกระทั่งการควบคุมงานนั้นล้วนแล้วแต่มีเทคนิคของการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ทั้งสิ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารการจัดการสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในบทเรียนนี้ได้ถ่ายทอดเทคนิคต่าง ๆ ตามหน้าที่แต่ละหน้าที่ในกระบวนการจัดการมาพอสังเขป ทั้งนี้เนื่องจากเทคนิคในการจัดการนั้นมีอยู่มากมายหลากหลาย และมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง

1. แนวคิดเทคนิคการจัดการ

แนวคิดเทคนิคในการจัดการสามารถจำแนกประเภทได้เป็น 4 ประเภทแนวคิดดังนี้

1.1 เทคนิคการจัดการใน 4 มิติ

1.1.1 มิติด้านผลผลิต ได้แก่ การจัดการโดยมุ่งวัตถุประสงค์ และการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

1.1.2 มิติด้านกระบวนการได้แก่การรื้อปรับระบบ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การและการเทียบวัด

1.1.3 มิติด้านผู้นำได้แก่ การจัดการความขัดแย้ง การจัดการความเสี่ยง การสอนงานและการมอบหมายงาน

1.1.4 มิติด้านพนักงาน ได้แก่ การรวมพลังสร้างสรรค์องค์การ และการพัฒนาพนักงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

1.2 เทคนิคการจัดการตามการพัฒนาองค์การ

1.2.1 เทคนิคการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งได้แก่ การพัฒนาและการฝึกอบรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

1.2.2 เทคนิคการปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน ซึ่งได้แก่ การรื้อปรับระบบการปรับปรุงงาน และการทำงานให้ง่ายขึ้น

1.2.3 เทคนิคการปรับปรุงเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งได้แก่ การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการจัดทำระบบสำนักงานอัตโนมัติ

1.3 เทคนิคการจัดการตามตัวแบบซีคิวเอสเอสไอ Cost Quality Speed Satisfaction Innovation (CQSSI)

1.3.1 เทคนิคการลดต้นทุน Cost (C) หมายถึง เทคนิคการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน โดยพิจารณาจากหลักการที่ว่า จุดคุ้มทุนเกิดจากรายได้เท่ากับรายจ่าย

1.3.2 เทคนิคการเพิ่มคุณภาพ หมายถึง เทคนิคการจัดการคุณภาพมาตรฐานสากล เทคนิคใดที่ใช้คำว่า Quality (Q) ให้ความสำคัญกับคุณภาพหรือการมีคุณภาพ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

Quality Control Circle (QCC) การควบคุมคุณภาพด้วยกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

Quality Assurance (QA) การประกันคุณภาพ

Total Quality Management (TQM) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

Thailand Quality Award (TQA) รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย

Public Sector Management Quality Award (PMQA) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภาครัฐ

1.3.3 เทคนิคการลดรอบเวลา Speed (S) หมายถึง เทคนิคการลดเวลาในการบริการให้มีความรวดเร็วและตรงเวลามากขึ้น เช่น การบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ การบริการทันเวลา และการรื้อปรับระบบ เป็นต้น

1.3.4 เทคนิคการสร้างความพึงพอใจเหนือความคาดหวัง Satisfaction (S) หมายถึง เทคนิคการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และเหนือความคาดหมาย และเทคนิคการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม

1.3.5 เทคนิคการพัฒนานวัตกรรมใหม่ Innovation (I) หมายถึง เทคนิคการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการเสริม ประสบการณ์เพื่อคิดประดิษฐ์หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ และตลาดใหม่ เป็นการทำอะไรใหม่ๆ เป็นคนแรก หน่วยงานแรก หรือเจ้าแรก นอกจากนี้ฐานสำคัญของการสร้างนวัตกรรมใหม่ คือ เทคนิคการจัดการความรู้ และเทคนิคการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

1.4 เทคนิคการจัดการตามตัวแบบองค์การทริปเปิ้ลเอส

เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ให้ความสำคัญต่อการปรับตัวองค์การสู่องค์การสมัยใหม่ที่เรียกว่าองค์การทริปเปิ้ลเอส (Triple H Organization) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1.4.1 สมองดีเยี่ยม (Head) คือ การที่องค์การต้องนำเทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้

1.4.2 เครื่องมือครบ (Hand) คือ การที่องค์การต้องนำเทคนิคการจัดการองค์การสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.3 ใจเกินร้อย (Heart) คือ การที่องค์การ ต้องนำเทคนิคการจัดการทุนมนุษย์มาใช้ในการบริหารองค์การสู่องค์การผลงานสูง ทำงานอย่างมืออาชีพ

2. เทคนิคที่ใช้ในการจัดการ

2.1 เทคนิคที่ใช้ในการวางแผน

การวางแผนแบ่งออกได้เป็นหลายระดับกล่าวคือ การวางแผนในระดับสูง ซึ่งโดยมากจะเป็นการวางแผนในระยะยาวและมักเป็นแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การวางแผนในระดับกลางของการจัดการ จะเป็นการวางแผนที่เป็นแผนระยะปานกลางขององค์การ หรือแผนงานโครงการต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ และการวางแผนในระดับต้น ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะสั้น และเป็นแผนดำเนินงานหรือแผนงานตามหน้าที่เป็นส่วนมาก ดังนั้นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนจึงมีอยู่มากมาย

2.2 เทคนิคในการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนซึ่งครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ เนื่องจากแผนกลยุทธ์ต้องมีลักษณะซับซ้อน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ต้องกระทำการวางแผนอยู่ในระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์การทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการประสานแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงก็อยู่ในตำแหน่งที่สามารถตัดสินใจได้ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้โดยง่ายและรวดเร็ว มีทัศนะที่กว้างขวางมีความรู้ และต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่ออนาคตขององค์การได้ด้วย

หัวใจสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์การและกิจกรรมที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้โดยการกำหนดการใช้ทรัพยากรและการกระจายทรัพยากรภายในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย แผนกลยุทธ์จึงเป็นประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการทำงานขององค์การโดยรวม

ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การนั้น ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การหรือการวิเคราะห์ SWOT Analysis (SWOT) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์การได้ ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT นั้นจะเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ตลอดจนสามารถแสวงหาโอกาสและสำรวจอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีต่อการทำงานขององค์การ หรือเป็นวิธีการที่จะช่วยผู้บริหารในการกำหนดจุดแข็งขององค์การ Strengths (S) จุดอ่อนขององค์การ Weaknesses (W) โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก Opportunities (O) และอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก Threats (T) ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบแต่ละอย่างดังกล่าว จะทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจถึงองค์ประกอบแต่ละปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์การ กล่าวคือ จุดแข็งจะสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ ในขณะที่จุดอ่อนเป็นส่วนที่จะต้องมีการนำไปแก้ไข โอกาสจะเป็นเรื่องของข้อได้เปรียบต่าง ๆ ขององค์การที่จะสามารถฉกฉวยนำมาใช้ให้ประโยชน์ อันจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และอุปสรรคจะเป็นปัญหา

ตัวขัดขวางมิให้องค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้ผู้บริหารมีพื้นฐานที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างจุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาสที่มีจากสิ่งแวดล้อมภายนอกทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดี เพื่อที่จะเอาชนะอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกหรือป้องกันและเสริมสร้าง ให้เกิดจุดอ่อนให้น้อยที่สุด จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ในการวิเคราะห์ SWOT นั้นจะต้องมีการประเมิน ทั้งสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การดังนี้

2.2.1 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์การ เป็นการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพและสมรรถภาพขององค์การ โดยสำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ อย่างรอบคอบโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องสำรวจทรัพยากรภายในขององค์การ เช่น ฐานะทางการเงิน การตลาด การปฏิบัติการ ความสามารถและทักษะของพนักงานรวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งสามารถสำรวจได้จากแหล่งข้อมูลในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการขององค์การ นอกจากนี้ยังสำรวจข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ได้อีก เช่น จากลูกค้า กระบวนการจัดจำหน่ายสินค้า กิจกรรมด้านการตลาด ตลอดจนการสำรวจการทำงานในอดีตที่ผ่านมาขององค์การ โดยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ว่า องค์การมีทรัพยากรต่าง ๆ เหมาะสมแก่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้โดยเน้นการหาประโยชน์จากจุดแข็งขององค์การและแก้ไขจุดอ่อนขององค์การ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์และผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากในอดีต

2.2.2 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นการประเมินถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกอันประกอบไปด้วยสิ่งแวดล้อมในเชิงมหภาคหรือสิ่งแวดล้อมทั่วไป และสิ่งแวดล้อมในเชิงจุลภาคหรือสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถค้นหาโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การได้ การประเมินสิ่งแวดล้อมภายนอกดังกล่าวนี้สามารถค้นหาข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ภายนอก ดังนี้คือสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ การสำรวจตลาด รายงานประจำปีต่าง ๆ การวิเคราะห์คู่แข่งขัน การศึกษาความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ ๆ การวิจัยฯลฯ ทั้งนี้ในการพิจารณาถึงข้อมูลเหล่านี้ก็เพื่อค้นหาความได้เปรียบเสียเปรียบขององค์การ ทำให้ทราบถึงโอกาสต่าง ๆ ที่องค์การจะสามารถฉกฉวยมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อแสวงหาประโยชน์ให้กับองค์การได้

2.3 เทคนิคในการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์

การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ Management by Objective (MBO) เป็นเทคนิควิธีการในการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยทำให้การปฏิบัติหน้าที่ในงานการจัดการกระทำได้โดยสะดวกและเป็นไปโดยธรรมชาติ กลไกที่สำคัญของวิธีการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ การรวมเอาหน้าที่ในการวางแผนและการควบคุมที่เกี่ยวข้องระหว่างกันของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานเข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้นเทคนิคนี้อาจเป็นได้ทั้งเทคนิคในการวางแผนและการควบคุม แต่ในที่นี้นำมากล่าว

ไว้ในเทคนิคการวางแผน เนื่องจากเห็นว่าการวางแผนเป็นหน้าที่งานอันดับแรกของงานการจัดการ ซึ่งการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์นั้นจะมีกลไกสำคัญอยู่ที่วัตถุประสงค์ ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องยึดถือสำหรับปฏิบัติ และในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผน ด้วยเหตุนี้การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ จึงน่าจะเป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการวางแผน

2.3.1 ความหมายของการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของงาน โดยมีการกำหนดขอบเขตที่ต้องรับผิดชอบในรูปของผลงานให้ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบไป และด้วยวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนี้เอง ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ในหน่วยงานของตน รวมทั้งใช้สำหรับการประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วด้วย

2.3.2 ลักษณะของการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ

2.3.2.1 วัตถุประสงค์ของผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.3.2.2 แผนงานที่ซึ่งจะต้องช่วยกันทำให้สำเร็จ

2.3.2.3 มาตรฐานที่ใช้สำหรับวัดความสำเร็จของผลงาน

2.3.2.4 ขั้นตอนวิธีการติดตามทบทวนดูผลสำเร็จต่าง ๆ

ตามวิธีการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์นี้ มีจุดเด่นที่สำคัญก็คือจะมีการร่วมวางแผนและร่วมควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะยอมรับบทบาทในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเต็มที่ และมีการควบคุมการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และฝ่ายผู้บังคับบัญชาก็จะคอยทำหน้าที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือไปด้วย

2.3.3 กระบวนการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.3.3.1 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวัตถุประสงค์ ซึ่งจะเป็นเป้าหมายผลงานขึ้นมา โดยการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นมีแนวทางในการกำหนดดังนี้

(1) มุ่งสนใจที่งานหลัก ที่มีความสำคัญ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จกับงานได้สูงสุด

(2) พัฒนาวัตถุประสงค์โดยใช้วิธีการให้มีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) พัฒนาวัตถุประสงค์ให้สนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับสูง

(4) พัฒนาวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเกี่ยวเนื่องกันและสอดคล้องเข้ากันได้กับส่วนงานต่าง ๆ ขององค์การ

(5) พัฒนาวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจน และมุ่งถึงผลสำเร็จที่จะสามารถจูงใจคนได้เป็นอย่างดี

(6) พัฒนาวัตถุประสงค์ให้มีความท้าทายความสามารถ และมีโอกาสที่จะทำได้สำเร็จ และกันก็ต้องไม่ก่อให้เกิดความกังวล

(7) พัฒนาวัตถุประสงค์ให้สามารถวัดผลเป็นเชิงปริมาณได้ และพยายามให้งานทุกอย่างสามารถวัดผลได้

(8) ควรจะต้องยึดหลักว่า งานทุกอย่างต้องมีการกำหนดถึงเงื่อนไขด้านเวลาที่งานจะต้องแล้วเสร็จ

(9) วัตถุประสงค์ที่กำหนดจะต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับที่เกี่ยวข้อง

(10) วัตถุประสงค์ที่กำหนดจะต้องมีระบบที่จะสามารถรายงานความคืบหน้าหรือผลสำเร็จออกมาให้เห็นได้ด้วย

2.3.3.2 การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ต้องกระทำร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3.3.3 ต้องมีการติดตามการทำงานและทบทวนเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นครั้งคราว

2.3.3.4 ต้องมีการประเมินผลเมื่อสิ้นกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่กำหนดไว้

2.3.4 จุดเริ่มแรกผู้บริหารจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานร่างข้อเสนอวัตถุประสงค์ ที่เป็นเป้าหมายผลการทำงานในอนาคต โดยมีการแจกแจงเป้าหมายและผลสำเร็จที่จะทำได้ตามกำหนดระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง จากนั้นนำเสนอวัตถุประสงค์ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะร่วมปรึกษาหารือกันในเรื่องของวัตถุประสงค์จนกระทั่งได้ข้อตกลงในวัตถุประสงค์ ที่ได้รับความเห็นชอบร่วมกันของทั้งสองฝ่ายและก็มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปดำเนินการปฏิบัติด้วยตนเอง เมื่อได้มีการปฏิบัติไปสำเร็จขั้นตอนนี้อาจมีการแก้ไขหรือทบทวนวัตถุประสงค์ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงก็ได้ และในขั้นตอนสุดท้ายก็คือเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลง ผู้ปฏิบัติงานก็จะสรุปผลแสดงรายงานเกี่ยวกับผลงานโดยชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จต่าง ๆ ที่ทำได้ และอธิบายถึงสาเหตุของอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถทำได้ตามวัตถุประสงค์ที่เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับรายงานผลแล้ว ก็จะเข้ามาร่วมปรึกษาหารือ และพิจารณาเหตุผลต่าง ๆ ของผลงานที่ประเมินได้ โดยจะมีการซักถามและเปิดโอกาสให้มีการชี้แจง

ระหว่างกัน จึงจะสิ้นสุดขั้นตอนการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ในรอบระยะเวลาหนึ่ง จากนั้นก็จะมีการย้อนกลับไปยังขั้นตอนแรกใหม่ เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนอีกที

2.3.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ มีดังต่อไปนี้คือ

2.3.5.1 ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร หากฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงและเข้ามามีส่วนร่วมกับการบริหารตามวิธีการนี้ก็จะช่วยให้มีการนำวิธีการนี้ไปใช้ปฏิบัติโดยทั่วไปในระดับต่าง ๆ ขององค์การ

2.3.5.2 จะต้องพยายามระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน กล่าวคือผลงานต่าง ๆ จะต้องสามารถระบุออกมาเป็นผลงานที่สามารถวัดได้ ต้องการกำหนดเวลาให้ชัดเจน เป็นที่เข้าใจได้ง่าย นอกจากนี้ยังต้องเป็นเป้าหมายที่ท้าทายความสำเร็จอีกด้วย

2.3.5.3 จะต้องมีการร่วมกันปรึกษาหารือโดยไม่ขาดช่วง ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นต้องมีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานที่ทำได้ตามที่กำหนดไว้ หากมีการละเลยไม่กระทำตามขั้นตอนก็จะทำให้วิธีการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาย้อนกลับไปเป็นแบบการควบคุมที่ลงลึกไปสู่กิจกรรมการทำงานในรายละเอียดอีก

2.3.5.4 จะต้องมีความศรัทธาในตัวบุคคล หรือมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังบัญชารวม ทั้งจะต้องสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อสนับสนุนผู้ใต้บังบัญชาให้ก้าวหน้ามากขึ้น และสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

2.3.5.5 นอกจากนี้องค์การจะต้องมีสภาพเงื่อนไขที่เอื้อต่อการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ให้ใช้ได้ผลดังนี้คือ

(1) โครงสร้างองค์การจะต้องมีการจัดระบบไว้ชัดเจน มีการระบุขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานย่อยไว้ชัดเจน

(2) ความพร้อมของผู้บริหารในการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งการให้อิสระแก่ลูกน้องในการทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองได้

(3) บรรยากาศขององค์การต้องมีการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายการจัดการของแต่ละหน้าที่การงาน

(4) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและให้ความสนใจในเรื่องการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

(5) มีการจัดระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ดีสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องทันต่อเวลาและความต้องการที่จะใช้

2.4 เทคนิคในการพยากรณ์ธุรกิจ

การบริหารงานโดยเฉพาะในการวางแผนเพื่อดำเนินการทางธุรกิจ ซึ่งความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีการคาดการณ์หรือพยากรณ์ทางธุรกิจ เพราะเป็นความพยายามที่เป็นระบบโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อจะกำหนดแนวทางหรือวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นการพยากรณ์ธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผน เนื่องจากการพยากรณ์จะทำให้ผู้บริหารมีพื้นฐานในการบริหารงานที่คาดว่าจะต้องทำในอนาคต และช่วยให้ฝ่ายบริหารได้มีความรู้ความเข้าใจ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

การพยากรณ์ทางธุรกิจนั้นมีเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์อยู่หลายประการ เช่น

2.4.1 ธุรกิจ (Business Barometers) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการศึกษาสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ ข้อตกลงพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังของการใช้เทคนิคนี้คือเหตุการณ์หลายเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นซ้ำอีกได้ในอนาคต และการทำนายอนาคตสามารถที่จะใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นตัวทำนายได้ Business Barometers ที่ใช้ในการพยากรณ์ ได้แก่ ผลผลิตประชาชาติ รายได้ประชาชาติ ราคาขายปลีกสินค้า ราคาขายส่งสินค้า การผลิตทางอุตสาหกรรม ฯลฯ

2.4.2 การวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time Series Analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเมื่อระยะเวลาได้เปลี่ยนแปลงไป เป็นการพยากรณ์แนวโน้มของพัฒนาการต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์สินค้าตามฤดูกาลว่าน่าจะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

2.4.3 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เป็นเทคนิคของการพยากรณ์ค่าของตัวแปรตาม จากการวัดตัวแปรอิสระที่เราทราบค่า เช่น ฝ่ายบริหารต้องการศึกษาว่าคุณภาพชีวิตการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

2.4.4 แบบจำลองเศรษฐมิติ (Econometric Model) เป็นเทคนิคที่ใช้ทฤษฎีทางคณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์มาพยากรณ์ถึงสภาวการณ์ทางเศรษฐกิจ ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

2.4.5 เทคนิคการใช้ภาพจำลอง (Scenario Technique) เป็นเทคนิคในการจินตนาการถึงเหตุการณ์ในอนาคต เทคนิคนี้มีความเชื่อพื้นฐานว่าอนาคตเป็นสิ่งที่มนุษย์เป็นผู้สร้าง ดังนั้นมนุษย์ก็ควรที่จะสามารถคาดการณ์หรือจินตนาการณ์ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตได้

ดังที่ได้กล่าวแล้ว ยังมีเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการพยากรณ์อยู่อีกมาก นอกเหนือจากที่ได้กล่าวไปนี้ แต่อย่างไรก็ดี เทคนิคเหล่านี้เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการวิจัยมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ได้มา ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประโยชน์ในการประกอบพิจารณาเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต และใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจวางแผนการทำงาน

2.5 เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ

การตัดสินใจมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการจัดการ เพราะเกี่ยวข้องกับการเลือกแนวทางในการปฏิบัติจากแนวทางต่าง ๆ ซึ่งจะมีอยู่หลากหลายแนวทาง อันเป็นจุดสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน ความสามารถในการตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จของฝ่ายบริหารอีกด้วย เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจที่ใช้กันโดยทั่วไปนั้น อาจสามารถสรุปได้ดังนี้

2.5.1 ตามทฤษฎีทางจิตวิทยา คือการตัดสินใจที่ใช้ค่านิยมและความพอใจส่วนตัวเป็นเครื่องวัด เทคนิคนี้จะใช้กับปัญหาที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจโดยตรง

2.5.2 สัญชาตญาณ เป็นเทคนิคการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกภายในของผู้ตัดสินใจที่มีต่อสถานการณ์ เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีเหตุผลและไม่มีแบบแผน เทคนิคการตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณนี้ในบางครั้งการอาจประสบผลสำเร็จได้แต่ก็อาจผิดพลาดได้เช่นกัน

2.5.3 ประสบการณ์ เป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับการมองปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ซึ่งอาจทำให้พิจารณาปัญหาได้ทั้งในวงแคบหรือวงกว้างขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่บุคคลมีอยู่ การตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์มักจะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามประสบการณ์ในอดีตก็ไม่อาจเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จในอนาคตได้เสมอไป เนื่องจากสถานการณ์ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาที่เปลี่ยนไป ดังนั้นผู้บริหารอาใช้ประสบการณ์ในการตัดสินใจได้แต่ก็ไม่ควรให้น้ำหนักที่ประสบการณ์เพียงอย่างเดียว

2.5.4 ตามผู้บังคับบัญชา เป็นการตัดสินใจที่ยึดตามแนวทางหรือลอกเลียนความคิดของผู้บังคับบัญชา วิธีการนี้ไม่ยุ่งยากเพราะเป็นการตัดสินใจตามที่ผู้อื่นได้ตัดสินใจไว้แล้ว การตัดสินใจด้วยวิธีการนี้มักจะเป็นลักษณะของการตัดสินใจที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว

2.5.5 การทดลอง เป็นการทำการทดลองถึงทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงผลและพิจารณาตัดสินใจจากผลของทางเลือกที่ได้ทำการทดลองแล้วเห็นว่าให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยทั่วไปแล้วเทคนิคนี้มักจะใช้ในทางวิทยาศาสตร์ การคิดค้นผลิตสินค้าใหม่ ๆ การคิดค้นหาทางพัฒนางานเป็นต้น เทคนิคนี้เป็นเทคนิค ที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการลงทุนและบุคลากรอย่างมาก

2.5.6 การวิจัยและการวิเคราะห์ เป็นเทคนิคที่มีประสิทธิผลสูงสุดในการพิจารณาตัดสินใจเลือกจากทางเลือกหลาย ๆ อย่าง

การวิจัยเป็นการใช้เครื่องมือทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ วิธีการนี้จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหา และข้อจำกัดในการแก้ปัญหาด้วย นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่พัฒนาให้มีความใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ปัญหาต่าง ๆ จะถูกนำมาสร้างเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์หรือกำหนดขึ้นให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์หรือสมการซึ่งรูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) ดังกล่าวจะมีการกำหนดค่าตัวแปรต่าง ๆ ให้สามารถวัดได้เป็นตัวเลข เพื่อจะได้หลักทางคณิตศาสตร์มาแก้ปัญหาต่อไป เป็นการประยุกต์ใช้วิธีการเชิงปริมาณ

มาใช้แก้ปัญหาด้านการจัดการ วิธีการนี้เหมาะสำหรับปัญหาการบริหารที่ยุ่งยาก ซับซ้อนและต้องการข้อมูลจำนวนมาก ๆ

2.6 เทคนิคในการกำหนดขนาดของการควบคุม

การกำหนดขนาดของการควบคุมเป็นเรื่องที่สำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การอย่างหนึ่ง เนื่องจากขนาดของการควบคุมหรือจำนวนของใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความการดูแลของผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งนั้น จะมีผลกระทบหรือมีความสัมพันธ์กับการประสานงานอยู่ด้วย การที่ผู้บริหารคนหนึ่งมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น ความยุ่งยากในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะเพิ่มมากขึ้นไปด้วย ดังนั้นการพิจารณาถึงขนาดของการควบคุมอันเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของโครงสร้างองค์การ ให้มีความเหมาะสมก็จะทำให้ผู้บริหารมีเทคนิควิธีการในการกำหนดขนาดของการควบคุม ให้เกิดความเหมาะสมก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้เวลาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

2.6.1. เทคนิคตามแนวคิดของ Henri Fayol ได้ชี้ให้เห็นว่าระดับที่แตกต่างกันภายในองค์การนั้นมีความต้องการ ขนาดและการควบคุมที่ไม่เหมือนกัน เช่น หัวหน้างานที่ดูแลเกี่ยวกับงานง่าย ๆ อาจควบคุมพนักงานได้ยี่สิบถึงสามสิบคน ในขณะที่ระดับผู้จัดการซึ่งจะต้องดูแลงานที่ยาก สลับซับซ้อน โดยทั่วไปแต่ละคนจะควบคุมพนักงานได้เพียงสามคนหรือสี่คนเท่านั้น

2.6.2 เทคนิคการกำหนดขนาดของการควบคุมของ V.A. Graicunas ซึ่งเขาได้ชี้ให้เห็นว่าในการเลือกขนาดของการควบคุม ผู้บริหารไม่เพียงแต่จะพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทั้งทางเดียวและทางตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังจะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นกลุ่มสองคน หรือมากกว่า รวมทั้งพิจารณาถึงความสัมพันธ์แบบไขว้ระหว่างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยกันอีกด้วย

เทคนิคของ Graicunas แสดงให้เห็นว่าเมื่อขนาดของการควบคุมของผู้บริหารเพิ่มขึ้นจำนวนของความสัมพันธ์เท่าที่จะเป็นไปได้ก็จะเพิ่มขึ้น และสามารถคาดคะเนได้โดยใช้แนวทางทางคณิตศาสตร์ จำนวนความสัมพันธ์ยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด ความซับซ้อนของการควบคุมของผู้บริหารก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น Graicunas ได้ใช้สูตรคณิตศาสตร์ในการคำนวณจำนวนของความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

$R = n(2^{n-1} + n-1)$

R = จำนวนของความสัมพันธ์

n = จำนวนของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ซึ่งถึงแม้ว่าในสูตรดังกล่าวจะไม่ได้รวมความสัมพันธ์อื่น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากับบุคคลที่อยู่ภายนอกกลุ่มงานก็ตาม ก็จะเห็นได้ว่าจำนวนความสัมพันธ์ก็จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อจำนวนของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น

ดังนั้นการกำหนดขนาดของการควบคุม จึงไม่ควรกำหนดไว้กว้างเกินไป เพราะจะทำให้จำนวนของความสัมพันธ์เพิ่มสูงขึ้น ประสิทธิภาพในการควบคุมก็จะลดลง

2.6.3 เทคนิคการกำหนดขนาดของการควบคุมของ R.C.Davis ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของขนาดของการควบคุมอยู่สองแบบคือ ขนาดของการควบคุมระดับบริหาร และขนาดของการควบคุมระดับปฏิบัติการ การกำหนดขนาดของการควบคุมระดับบริหารทั้งในระดับกลางและระดับสูงในโครงสร้างขององค์การนั้น สามารถกำหนดขนาดของการควบคุมของผู้บริหารในระดับเหล่านี้แตกต่างกันออกไปได้ระหว่างจำนวนสามคนถึงเก้าคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในขณะที่การกำหนดขนาดของการควบคุมในระดับปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระดับการบริหารต่ำสุดนั้น Davis ได้แนะนำว่าขนาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในระดับนี้ คือผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนสามสิบคน

นอกจากเทคนิคต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว การกำหนดขนาดของการควบคุมที่เหมาะสมนั้นสามารถใช้เกณฑ์เบื้องต้นสามข้อนี้ในการกำหนดขนาดของการควบคุมที่เหมาะสมได้คือ

2.6.3.1 พิจารณาจากความเป็นจริงทางธุรกิจ เป็นการพิจารณาทั้งทางด้านเศรษฐกิจขององค์การ และการปฏิบัติงานขององค์การด้วยว่ามีการกระจายมากน้องเพียงใด ยิ่งหน้าที่หรือการปฏิบัติงานขององค์การมีการกระจายมากเท่าใด องค์การก็ต้องใช้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นมากยิ่งขึ้น

2.6.3.2 พิจารณาจากความเป็นจริงทางการบริหาร ระบบการบริหารขององค์การมีผลกระทบต่อขนาดของการควบคุมด้วย เช่น ในองค์การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระค่อนข้างมากการกำหนดขนาดของการควบคุมที่กว้างย่อมจะเป็นไปได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น เป็นต้น

2.6.3.3 พิจารณาจากความเป็นจริงในแง่มนุษย์ บุคลิกภาพและความสามารถของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการกำหนดขนาดของการควบคุมด้วย กล่าวคือผู้บริหารบางคนต้องการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมากกว่าผู้บริหารคนอื่น ในกรณีนี้ขนาดของการควบคุมก็จะแคบกว่าผู้บริหารอื่น ๆ นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดีและมีความสามารถสูงย่อมต้องการการควบคุมน้อย ดังนั้นผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนี้สามารถที่จะกำหนดขนาดของการควบคุมที่กว้างได้

2.7 เทคนิคในการบริหารบุคคลแบบญี่ปุ่น

จากการที่มีผลปรากฏออกมาว่า ผลผลิตของประเทศญี่ปุ่นได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการศึกษาถึงการบริหารแบบญี่ปุ่นอย่างมากมาย และจากการศึกษาวิเคราะห์พบว่าวัฒนธรรมและรูปแบบการดำเนินชีวิต ความเป็นอยู่ของชาวญี่ปุ่นนับว่ามีผลต่อแนวทางการบริหารเป็นอย่างมาก ทำให้ชุมชนในญี่ปุ่นนั้นการรวมกลุ่มจะมีลักษณะแน่นแฟ้นเป็นแบบครอบครัว

วัฒนธรรมการเป็นอยู่แบบครอบครัวเดียวกันนี้ได้มีส่วนถ่ายทอดไปสู่สถานที่ทำงานทั้งหลายด้วย กล่าวคือพนักงานชาวญี่ปุ่นจะมีแนวโน้มไม่โยกย้ายงานไปอยู่องค์การอื่น และจะอยู่ทำงานกับองค์การเดิมไปจนตลอดชีวิตของตน นอกจากนี้ระบบอาวุโสและการเลื่อนขั้นตามอายุการทำงานก็นับว่าเป็นระบบที่ถูกยอมรับ ในขณะเดียวกันสหภาพแรงงาน ก็จะเป็นส่วนหนึ่งของกิจการโดยจะไม่ไปเกี่ยวข้องโยงใยกับกลุ่มภายนอก ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จึงทำให้บรรยากาศการทำงานของญี่ปุ่นเป็นไปโดยราบรื่น มีความสัมพันธ์กันฉันพี่น้องและมีการจ้างงานที่ยาวนานและมั่งคงสภาพแวดล้อมในการทำงานของญี่ปุ่นจึงมีแรงงานสัมพันธ์ที่ดีอยู่ตลอดเวลา

หลักการบริหารคนแบบญี่ปุ่น จะประกอบไปด้วยหลักการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.7.1 ใช้วิธีการจ้างงานแบบถาวรแก่พนักงาน โดยให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ ตามระยะเวลาการทำงานที่ยาวนานแตกต่างกัน

2.7.2 ฐานะและตำแหน่งงานจะอิงกับพื้นฐานการศึกษา จำนวนปีที่ทำงานและขอบเขตความรับผิดชอบของงาน

2.7.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานจะกระทำอย่างช้า ๆ นาน ๆ ครั้ง การเลื่อนขั้นและตำแหน่งของผู้บริหารและพนักงานก็จะเป็นไปอย่างเชื่องช้า

2.7.4 เสริมสร้างความชำนาญและพัฒนาอาชีพงานโดยใช้วิธีหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

2.7.5 การใช้วิธีการบังคับให้เกษียณอายุก่อนกำหนด (โดยเกษียณเมื่ออายุ 55 ปี ยกเว้นเฉพาะผู้บริหารระดับสูง) ซึ่งจะช่วยให้มีการเคลื่อนตัวเติบโตเจริญก้าวหน้าตามแนวดิ่งขององค์การได้เร็วขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานในวัยหนุ่มสาวได้ก้าวหน้ามากขึ้น

2.7.6 มีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และรายงานข้อมูลไปยังผู้บริหารและพนักงานได้อย่างทั่วถึง

2.7.7 ใช้การตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยมีแผนงานล่วงหน้า มีการถกเถียงปรึกษากันโดยละเอียดและทั่วถึง เป็นที่ยอมรับทั้งของฝ่ายบริหารและพนักงาน

2.7.8 นายจ้างจะคำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของลูกจ้างทั้งในและนอกหน้าที่งาน

จากหลักการข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจ้างงานตลอดชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้หลักการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่มทำงานได้ผลดี เพราะพนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และทุกคนต่างก็พร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้เสร็จไปโดยเร็ว นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ก็มีผลทำให้เกิดความผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงโดยจะร่วมมือกันทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำแบบตัวใครตัวมัน

2.8 เทคนิคการจูงใจ

การจูงใจนั้นมีความสลับซับซ้อน และไม่มีเทคนิคที่จะนำไปใช้ที่ดีที่สุดได้เพียงเทคนิคเดียว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาทฤษฎีและเทคนิคการจูงใจให้มีความเข้าใจโดยถ่องแท้ จึงจะสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมได้ แต่อย่างไรก็ดีเทคนิคการจูงใจที่สำคัญนั้น ประกอบไปด้วย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ

2.8.1 เงิน (Money) เงินนั้นเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญอย่างหนึ่งที่อาจอยู่ในรูปของเงินเดือนค่าจ้าง ผลตอบแทนพิเศษที่จะมอบให้แก่พนักงาน เงินในที่นี่มีความหมายมากกว่ามูลค่าในรูปของตัวเงิน แต่จะหมายถึงทั้งสถานะและอำนาจอีกด้วย ในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์นักบริหารส่วนใหญ่จะใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นบุคคล สำหรับนักพฤติกรรมศาสตร์แล้วมองว่าการใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นนั้นไม่ใช่สิ่งสำคัญสูงสุดของมนุษย์ การใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นนั้นผู้บริหารต้องระลึกถึงหลักที่สำคัญหลายประการดังนี้

2.8.1.1 เงินนั้นมีแนวโน้มว่าจะมีความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะบุคคลที่มีครอบครัวแล้ว การใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นนั้นจะต้องให้กับบุคคลอย่างเพียงพอกับมาตรฐานการครองชีพอย่างน้อยในระดับต่ำ เนื่องจากเงินเป็นสิ่งที่บุคคลใช้เพื่อให้บรรลุมาตรฐานการครองชีพ

2.8.1.2 ธุรกิจหรือองค์การทุกแห่งจะใช้เงินเป็นสิ่งตอบแทน และเป็นตัวกระตุ้นจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน ดังนั้นองค์การจะต้องดูองค์การอื่น ๆ ภายนอกด้วยว่ามีการใช้เงินเป็นจำนวนมากน้อยเท่าใด ในการตอบแทนให้แก่พนักงาน เพื่อที่จะกำหนดเงินค่าตอบแทนให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสมไม่น้อยกว่าองค์การภายนอกเหล่านั้น เพื่อเป็นการจูงใจและธำรงรักษาบุคลากรไว้

2.8.1.3 ในการใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจตอบแทนพนักงานในการทำงานนั้นจะต้องมีการพิจารณาการตอบแทนนั้นอย่างสมเหตุสมผล มีความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบผลการทำงานระหว่างกันของบุคคลกรแต่ละคนขององค์การ

2.8.2 การมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคที่เป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยในเรื่องการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งพบว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างถูกต้องและเหมาะสมจะก่อให้เกิดทั้งแรงจูงใจในการทำงานและเกิดความรู้ที่มีคุณภาพ ที่จะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ การมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้บุคลากรมีความรู้และรับทราบทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานนั้น ๆ การมีส่วนร่วมในการทำงานนั้นจะต้องรวมถึงการถูกยอมรับซึ่งประกอบไปด้วยความผูกพันและการยอมรับ เป็นการทำให้บุคคลได้มีส่วนร่วมหรือรู้สึกถึงความสำเร็จร่วมกันในการทำงาน การเปิดโอกาส ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงานนั้นมิได้หมายความว่าผู้บริหารอ่อนแอ แต่การกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมจะช่วยทำให้ผู้บริหารได้รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ในหลายมุมมอง

2.8.3 คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นเทคนิคการจูงใจที่น่าสนใจอย่างยิ่ง โดยศึกษาถึงระบบในการออกแบบงานและพัฒนาขอบเขตการทำงาน โดยพิจารณาถึงเรื่องสังคมวิทยาในการจัดการประกอบด้วย ซึ่งจะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข การสร้างคุณภาพชีวิตในการงานนั้นเป็นการประสานความรู้ระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันคือจิตวิทยาอุตสาหกรรม จิตวิทยาองค์การและสังคมวิทยา วิศวกรรม อุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีและการพัฒนาองค์การ การจูงใจและทฤษฎีผู้นำ และอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งหากผู้ศึกษาสนใจในเรื่องนี้สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้ต่อไปนี้

2.9 เทคนิคการประสานงานภายในองค์การ

2.9.1 การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน เป็นการจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน ดังนั้นถ้าการปฏิบัติงานเป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดไว้นี้ การทำงานย่อมสอดคล้องและเกิดการประสานงานที่ดีต่อกัน

2.9.2 การจัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อหรือการสื่อข้อความนั้นเป็นวิถีทางของการประสานงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการประสานงานอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงควรจะจัดให้ระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพป้องกันไม่ให้การติดต่อหรือการสื่อข้อความไหลไปรวมอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่ง เพราะจะทำให้งานคั่งค้าง ชักช้าได้ ระบบการติดต่อสื่อข้อความที่ดีนั้น ควรจะเป็นการติดต่อสองทางและเป็นระบบที่มีการป้อนกลับของข้อมูลได้ด้วย นอกจากนี้ในการกำหนดสายการบังคับบัญชาควรจะมีลักษณะอำนวยประโยชน์ต่อการประสานงาน

2.9.3 การใช้คณะกรรมการ เป็นการจัดให้มีการประชุมร่วมกันของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการที่จะกำหนดระเบียบหรือวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารงานของฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดี โดยคณะกรรมการดังกล่าวนี้อาจจะเป็นคณะกรรมการที่จะอำนวยประโยชน์โดยตรง หรือโดยอ้อมแก่การประสานงานก็ได้ วิธีการประสานงานโดยใช้คณะกรรมการนี้เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายโดยเฉพาะระบบราชการ

2.9.4 การติดตามงานทั้งภายในและภายนอก คือ การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ว่าการปฏิบัติงานมีข้อขัดข้องหรือข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลา เช่น การปฏิบัติงานสำเร็จเรียบร้อยทันตามกำหนดเวลาหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานมีความเที่ยงตรงหรือรวดเร็วมากน้อยเพียงใดในการดำเนินงาน เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดข้องหรือข้อผิดพลาดเหล่านั้น และจัดให้มีการประสานงานกันใหม่ที่ดีขึ้น

2.9.5 การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ ในการทำงานนั้นในบางครั้งการใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเป็นทางการมากเกินไป ก็อาจเกิดความล่าช้า ซึ่งเป็นผลเสียหายต่อการทำงานนั้นได้ ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว และเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ในบางโอกาสอาจใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการเข้ามาช่วยได้

2.9.6 การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ เนื่องจากในงานบางประเภทจะมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งถ้าหากใช้บุคคลทั่วไปในการติดต่อประสานงานอาจไม่ได้ผลจำเป็นต้องหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการติดต่อเรื่องงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ เพื่อให้การประสานงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์

2.9.7 การจัดให้มีการประชุมผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดเจนถึงการกระทำต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง เทคนิคนี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเมื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติภารกิจในโครงการใหญ่ ๆ นอกจากนี้การจัดให้มีการประชุมนี้อาจก่อให้เกิดประโยชน์การประสานงานโดยทางอ้อมได้ เนื่องจากอาจทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีความสนิทสนม รู้จักกัน และเป็นกันเองมากขึ้น

2.9.8 การจัดให้มีหน่วยงานทางวิชาการคอยแนะแนว โดยให้ทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อขัดข้อง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้การประสานงานในหน่วยงานได้ผลดียิ่งขึ้น

2.9.9 การจัดให้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรับงานไปปฏิบัตินั้น นอกจากจะช่วยกระจายงานและแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้วยังเป็นการเสริมสร้างให้เกิดความเข้าใจอันดีในหมู่ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ อันจะเป็นประโยชน์ในการประสานงานอย่างยิ่ง

2.10 เทคนิคการประสานงานระหว่างองค์การ

2.10.1 การประสานงานโดยการกำหนดหน้าที่งาน การกำหนดหน้าที่งานขององค์การแต่ละองค์การจะต้องมีความชัดเจน มีความหมายและความสำคัญของหน้าที่งานเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะช่วยป้องกันการทำงานเหลื่อมล้ำกันหรือซ้ำซ้อนกัน รวมทั้งยังช่วยป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นอันจะเป็นอุปสรรคของการประสานงานอีกด้วย

2.10.2 การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง คณะกรรมการในลักษณะนี้จะช่วยกลั่นกรองและลดมูลเหตุต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งลงไปได้อย่างมาก และจะทำให้การประสานงานดีขึ้นอีกด้วย โดยเฉพาะในการปฏิบัติที่มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายกว้างขวาง และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากองค์การหลายฝ่าย

2.11 เทคนิคการควบคุมงาน

เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมงานที่จะนำเสนอในที่นี่จะยกมาเฉพาะบางเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการควบคุมงานภายในองค์การต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การควบคุมงานโดยใช้งบประมาณนั้น เป็นวิธีการควบคุมด้านค่าใช้จ่ายในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ควบคุมงานทราบอยู่เสมอว่าการใช้จ่ายแต่ละรายการในโครงการปฏิบัติงานนั้น เป็นไปตามรายจ่ายหรืองบประมาณที่กำหนดไว้ตามแผนหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้อีกด้วย

หลักการงบประมาณ มีหลักในการกำหนดงบประมาณ ไว้ดังนี้

1. หลักคาดการณ์ไกล หมายความว่าจะต้องคาดการณ์ถึงอนาคตว่าต้องการจะทำอะไร และต้องใช้ทรัพยากรเพื่อการทำงานนั้นเท่าใด ในเวลาใด จะจัดหาทรัพยากรนั้นมาได้จากแหล่งใดไว้ล่วงหน้า

2. หลักดุลยภาพงบประมาณที่กำหนดต้องสมดุลกันระหว่างรายได้กับรายจ่ายที่กำหนดแต่อย่างไรก็ดีอาจมีเกินดุลหรือขาดดุลได้บ้างตามความเหมาะสม

3. หลักสารัตถประโยชน์ จะต้องมีการคำนึงถึงประโยชน์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ต้องมีรายจ่ายเพื่อการลงทุนให้เป็นสัดส่วนที่เหมาะสมกับรายจ่ายประจำ

4. หลักยุติธรรมการจัดงบประมาณให้แต่ละฝ่ายต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมทั้งด้านรายได้และรายจ่าย

5. หลักประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการควบคุมงบประมาณทั้งเรื่องรายได้และรายจ่ายซึ่งองค์การจะ ต้องรับผิดชอบคอยตรวจสอบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการควบคุมโดยใช้งบประมาณ ก็เพื่อให้ทราบถึงผลงานที่ทำว่าเป็นไปด้วยดีหรือมีข้อบกพร่องอย่างไร เป็นที่น่าพอใจหรือไม่ การควบคุมโดยงบประมาณที่ดีจะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานที่รับผิดชอบงานด้วย ในด้านการรายงานผลการดำเนินงานก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีระบบบัญชีที่ดี นอกจากนี้จะต้องมีการเปรียบเทียบความเป็นจริงระหว่างการปฏิบัติกับการประมาณการในงบประมาณ เพื่อหาความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงสถานะหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ

การจัดทำงบประมาณ มีข้อควรคำนึงถึงอยู่หลายประการ เช่น ต้องมีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณ การเผยแพร่ข่าวสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ มีการรวบรวมตัวเลขข้อมูลต่าง ๆ และเมื่อได้มีการจัดทำงบประมาณจากหน่วยงานย่อยต่าง ๆ แล้ว งบประมาณที่ร่างขึ้นนั้นจะต้องส่งไปให้ส่วนงานที่ควบคุมการทำงบประมาณเพื่อทำการพิจารณา อภิปราย แก้ไขและปรับปรุงรายการต่าง ๆ เพื่อไม่ได้ให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ดังนั้นการจัดทำงบประมาณจะต้องมีการประสานงาน และร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้เวลาที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณควรจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนด้วย

ข้อดีและข้อเสียของการควบคุมโดยใช้งบประมาณ

ข้อดี

1. ช่วยในการบริหารงานของฝ่ายบริหาร การตัดสินปัญหาเป็นเครื่องมือในการวางนโยบายและตรวจสอบ ทำให้ผู้บริหารทราบว่า หน้าที่ที่สำคัญขององค์การ มีอะไรบ้างและมีความสำคัญอย่างไร

2. ช่วยทำให้สามารถระบุความรับผิดชอบที่แน่นอนได้

3. ช่วยควบคุมให้แต่ละหน่วยงานต้องปฏิบัติไปตามที่ได้มีการวางแผนงบประมาณไว้

ข้อเสีย

1. บางครั้งการจัดทำงบประมาณโดยเฉพาะที่ละเอียดและสมบูรณ์นั้นก่อให้เกิดความยุ่งยากเสียเวลา และค่าใช้จ่ายมาก

2. ทำให้มีข้อจำกัดขอบเขตในการดำเนินงาน เป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานมองข้ามความสำคัญของเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การไป

3. การควบคุมงานโดยใช้งบประมาณนั้น บางครั้งขาดความยืดหยุ่น เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่ แต่ถ้าการดำเนินงบประมาณยังเป็นแบบตามแผนงานเดิมไม่เปลี่ยนแปลงตามย่อมก่อให้เกิดปัญหาได้

2.11.1 การควบคุมด้านคุณภาพของงาน

การควบคุมด้านคุณภาพของงาน คือการกระทำใดก็ตามอันเป็นการตรวจตราควบคุมให้ผลผลิตของงานที่ออกมาเป็นไปอย่างถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด นอกจากนี้ยังรวมไปถึงความพยายามที่จะยกมาตรฐานดังกล่าวให้สูงขึ้นจนกว่าจะเป็นที่พอใจของทั้งฝ่ายบริหารและลูกค้า

2.11.1.1 จุดมุ่งมายของการควบคุมคุณภาพนั้นมีอยู่อย่างน้อย 3 ประการคือ

(1) เพื่อทำการคัดเลือกผลผลิตที่ออกมาโดยคัดเลือกเฉพาะผลผลิตที่ดี

(2) เพื่อกำหนดค่าหรือราคาของผลผลิตนั้น ๆ

(3) เพื่อประเมินค่าของวิธีการและกระบวนการในการทำงานนั้น ๆ

2.11.1.2 กระบวนการในการดำเนินงานการควบคุมคุณภาพ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งเรื่องความต้องการของลูกค้าและผู้มารับบริการ เพื่อเป็นหลักในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของงานนั้น

(2) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับงานนั้น ๆ ตามข้อมูลที่รวบรวมได้ในขั้นที่ 1

(3) ติดตามผลงานและควบคุมการทำงาน

(4) วัดผลงานโดยอาศัยเครื่องมือในการวัดต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นตามลักษณะงาน

(5) นำผลงานที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

(6) ในกรณีที่ผลงานที่ได้ออกมามีความแตกต่างจากมาตรฐานมากก็ดำเนินการแก้ไข โดยอาจพิจารณาแยกออกได้เป็น 2 แนวทางคือ

แนวทางที่ 1 เมื่อพิจารณามาตรฐานของผลงานที่กำหนดไว้อีกครั้ง เพื่อดูว่าสูงเกินไปหรือต่ำเกินไป แล้วแก้ไขปรับปรุงมาตรฐานให้เหมาะสมต่อไป

แนวทางที่ 2 เมื่อพิจารณาทางด้านมาตรฐานแล้ว เห็นว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้นั้นมีความเหมาะสมถูกต้องแล้วก็จะต้องกลับมาสำรวจดูว่าอะไรเป็นสาเหตุหรือปัญหาที่ทำให้ผลงานนั้นออกมาไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อทราบสาเหตุแล้วจึงดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

2.11.2 การควบคุมด้านปริมาณของงาน

การควบคุมด้านปริมาณของงาน เป็นการควบคุมที่มีการใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลผลิตจากการทำงานในเชิงปริมาณ เพื่อให้สามารถพิจารณาได้ว่าผลผลิตที่ได้จากการทำงานในเชิงปริมาณนั้นเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือกำหนดไว้หรือไม่

การควบคุมด้านปริมาณของงานนั้น มักจะเกี่ยวข้องกับกำลังการผลิต ปริมาณการจำหน่าย การควบคุมปริมาณการจำหน่ายและการปฏิบัติการในด้านการจำหน่าย ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ กล่าวมานี้จะมีความเกี่ยวข้องดังนี้

2.11.2.1 การควบคุมปริมาณการผลิตเป็นการควบคุมปริมาณการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ถ้าตลาดมีความต้องการสินค้ามาก องค์การก็จะต้องผลิตสินค้าให้มากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้านั้น แต่อย่างไรก็ตามการที่สินค้าที่ผลิตได้จะได้รับการยอมรับจากลูกค้าหรือจำหน่ายได้มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้าและความต้องการของสินค้านั้น ๆ ของลูกค้าด้วย นอกจากนี้ในการผลิตนั้นจะผลิตในปริมาณมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่ต้องนำมาใช้ในการผลิตอีกด้วย ดังนั้นในการควบคุมด้านปริมาณการผลิตจะต้องมีหน่วยควบคุมปริมาณการผลิตขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อตรวจสอบดูว่าสินค้าที่ผู้ผลิตได้นั้นเพียงพอหรือไม่ และกระบวนการในการผลิตนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดอีกด้วย

2.11.2.2 การควบคุมปริมาณการจำหน่าย สิ่งที่กำหนดปริมาณการจำหน่ายก็คือ ความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งจะนำไปสู่การควบคุมปริมาณการผลิตอีกด้วยนั่นเอง มีข้อสังเกตและเป็นปัจจัยที่น่าสนใจในเรื่องนี้คือ ความต้องการของผู้บริโภคนั้นมักจะผันแปรไปตามฤดูกาลหรือช่วงเวลาของการเสนอและการสนองตอบ ซึ่งจะผูกพันอยู่กับลักษณะของสินค้าที่ผลิตได้อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามในการควบคุมปริมาณของการจำหน่ายนั้นจะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการผลิตด้วย โดยเฉพาะในเรื่องการแสวงหาวัตถุดิบมาสนองความต้องการในการผลิตว่าดำเนินไปอย่างราบรื่นมากน้อยเพียงใด

2.11.2.3 การควบคุมวิธีการจำหน่าย จากเหตุผลที่ว่าผู้บริโภคเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการผลิตมากที่สุด และสิ่งที่จะกำหนดความต้องการของผู้บริโภคก็คือ ความพอใจสูงสุดของผู้บริโภคซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวน คุณภาพและราคาดังนั้นผู้บริหารงานที่ควบคุมปริมาณ

การจำหน่ายจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคอยติดตามในเรื่องปริมาณของการจำหน่ายอย่างใกล้ชิดและข้อสำคัญที่ควรคำนึงถึงและมีส่วนผูกพันกับการควบคุมการจำหน่ายอย่างมากก็คือ เรื่องของการตั้งหน่วยควบคุมการจำหน่าย ความสามารถในการจำหน่ายและลักษณะของสถานที่จำหน่าย

2.11.2.4 การควบคุมการปฏิบัติการจำหน่ายเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวัดผลในเรื่องการปฏิบัติการจำหน่าย เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การควบคุมปริมาณการผลิต ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การวัดการปฏิบัติการจำหน่ายจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ การวัดการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการแก้ไขความเบี่ยงเบนที่แตกต่างไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.11.3 การควบคุมงานโดยใช้ Program Evalution and Review Technique (PERT) การควบคุมงานโดยใช้ Program Evalution and Review Technique (PERT) เป็นวิธีการที่ใช้ในการควบคุมด้านเวลาแบบหนึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลดีในการวางแผนและควบคุมงานที่มีลักษณะงานซับซ้อน ได้รับการพัฒนาขึ้นในปี 1958 โดยหน่วยงาน Navy Special Projects Office ของสหรัฐอเมริกา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลและตรวจสอบแผนงาน ซึ่งประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ต่อมาได้แพร่หลายเข้าไปในวงการธุรกิจ เทคนิคนี้เป็นวิธีหาค่าของเวลาที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน โดยทดลองหาเวลาดังกล่าวจากแผนผังที่เชื่อมต่อกันเป็นเครือข่ายที่แสดงให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและเวลาที่ต้องใช้ในการทำงานเป็นช่วง ๆ จากนั้นจึงนำมาคำนวณหาค่าของเวลาที่ดี โดยใช้หลักวิชาการทางคณิตศาสตร์เป็นเครื่องมือ

แนวคิดของพื้นฐานเกี่ยวกับ Program Evalution and Review Technique PERT ตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

2.11.3.1 การทำงาน แผนงานหรือโครงการใดก็ตามมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วนคือ เวลาที่ใช้ในการทำงาน ทรัพยากรต่าง ๆ และวิธีการในการทำงานหรือข้อกำหนดเฉพาะของการปฏิบัติงาน ซึ่งความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเหล่านี้ หากองค์ประกอบอันใดอันหนึ่งเปลี่ยนแปลงหรือถูกจำกัด องค์ประกอบอื่นที่เหลือก็จะต้องเปลี่ยนแปลงไป

2.11.3.2 เราสามารถจะนำงานที่ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมาแยกออกเป็นกิจกรรมตามลำดับขั้นได้และสามารถนำมาสร้างเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมที่ต้องกระทำเข้าด้วยกันได้ และกำหนดได้ว่าการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรมนั้นต้องทำอย่างไรบ้าง ซึ่งทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าในบางกรณีงานในกิจกรรมลำดับที่ 2 จะทำไม่ได้ถ้างานในกิจกรรมลำดับที่ 1 ยังไม่แล้วเสร็จ แต่ในบางกรณีอาจพบว่างานในกิจกรรมลำดับที่ 3 และ 4 สามารถดำเนินการพร้อมกันไป

2.11.3.3 เมื่อเราเชื่อมโยงกิจกรรมแต่ละกิจกรรมของงานเข้าด้วยกันเป็นเครือข่ายการปฏิบัติงานแล้ว และนำเรื่องของเวลาที่ต้องปฏิบัติกิจกรรมแต่ละกิจกรรมเข้ามา

ประกอบกับเครือข่ายที่สร้างขึ้น เราก็จะสามารถวิเคราะห์หาเส้นทางวิกฤตได้ ซึ่งหมายถึง เส้นทางในเครือข่ายการปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาตั้งแต่ต้นจนจบโครงการปฏิบัติงานตามเครือข่ายที่ยาวที่สุดและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในเส้นทางนี้จะไม่สามารถคลาดเคลื่อนเรื่องเวลาได้ มิฉะนั้นกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานก็จะคลาดเคลื่อนตาม เมื่อเราหาเส้นทางวิกฤตได้ก็จะทำให้กำหนดได้ว่าการดำเนินงานตามแผนงานทั้งหมดจะใช้เวลานานเท่าใด

ก. ระบบการทำงานของ Program Evalution and Review Technique (PERT) มีดังนี้

(1) แยกแผนงานและเขียนโครงร่างเป็นขั้นตอนและรวมทั้งกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้สำเร็จ

(2) เขียนผังหรือเครือข่ายการทำงานเพื่อกำหนดว่างานใดควรทำก่อน งานใดควรทำทีหลัง หรืองานชิ้นใดสามารถทำพร้อมกันได้ เพื่อหาเส้นทางวิกฤต

(3) ปรับปรุงผังการทำงาน เช่น พิจารณาถึงทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อลดเวลาการทำงานหรืออื่น ๆ ในขณะเดียวกันก็ต้องปรับปรุงการทำงานที่เห็นว่าไม่มีประสิทธิภาพไปด้วย ซึ่งอาจทำได้โดยการเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ หรือเขียนเครือข่ายการปฏิบัติงานของการทำงานขึ้นใหม่

(4) เปรียบเทียบงานกับแผนที่วางไว้ว่าในทางปฏิบัติสอดคล้องกันหรือไม่

(5) ตรวจสอบการทำงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทางปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข. ขั้นตอนการทำงานของ Program Evalution and Review Technique (PERT) โดยปกติมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

(1) แยกแผนงานหรือโครงการออกเป็นขั้นตอนหรือเขียนเป็นรายการว่าถ้าจะทำงานให้ได้สำเร็จตามแผนจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เครื่องมือ ทรัพยากรต่าง ๆ วิธีการทำงาน และระบุถึงกระบวนการในการบริหารไว้ด้วย

(2) กำหนดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานตามรายการตามที่ได้แยกเอาไว้ว่างานใดควรทำก่อน งานใดควรทำทีหลัง และงานใดเป็นอิสระต่อกัน สามารถทำพร้อมกันได้ จากนั้นนำมาเขียนเป็นเครือข่ายหรือผังการปฏิบัติงาน โดยใช้วงกลมเป็นตัวแทนของกิจกรรมและระบุสัญลักษณ์แทนลำดับของกิจกรรมกำกับไว้ด้วย จากนั้นเชื่อมโยงกิจกรรมตามลำดับก่อนหลังด้วยการลากเส้นและเขียนลูกศรจากกิจกรรมในลำดับที่ต้องทำก่อนไปยังลำดับถัดไป

(3) ประเมินเวลาที่ใช้ในการทำงาน แต่ละกิจกรรมในเครือข่ายการปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติแล้วจะกำหนดเวลาไว้ 3 ประการดังนี้ คือ

(3.1) ระยะเวลาที่จะใช้น้อยที่สุดหรือต่ำที่สุดในการทำงาน (Optimistic Time (To))

(3.2) ระยะเวลาที่คิดว่าน่าจะมีโอกาสเสร็จมากที่สุด (Most Likely Time (Tm))

(3.3) ระยะเวลาที่ใช้มากที่สุดหรือนานที่สุดในการทำงาน (Pessimistic Time (Tp))

(4) จากนั้นนำมาเวลาที่ประเมินไว้ทั้ง 3 ประการมาคำนวณหาเวลาที่คาดว่างานแต่ละกิจกรรมจะแล้วเสร็จ (Expected Time (Te)) โดยใช้สูตรดังนี้

$$Te = \frac{To+4Tm+Tp}{6}$$

(5) เอาเวลาคำนวณได้ว่าจะเป็นเวลาที่คาดว่างานแต่ละกิจกรรมจะแล้วเสร็จมาเขียนลงบนเครือข่าย การทำงาน ก็จะทำให้ได้เส้นทางวิกฤต

(6) เขียนผังหรือเครือข่ายการทำงานและมอบให้ผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ ตามเครือข่าย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้กับหัวหน้างานอีกด้วย

2.11.4 การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การไม่เฉพาะแต่การตรวจสอบความถูกต้องทาง ด้านบัญชีเท่านั้น แต่รวมไปถึงเรื่องที่มิได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเงินหรือบัญชีหรือความครบถ้วนของเอกสารต่าง ๆ อีกด้วย การตรวจสอบแตกต่างจากเครื่องมือหรือเทคนิคในการควบคุมอื่น ๆ คือ การตรวจสอบไม่จำเป็นต้องกระทำต่อเนื่องกัน แต่จะตรวจสอบเป็นครั้งคราวการตรวจสอบ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.11.4.1 การตรวจสอบภายใน ส่วนใหญ่แล้วมักเป็นการตรวจสอบทางด้านการเงินขององค์การว่ารายงานทางการเงินถูกต้องหรือไม่ มีการทุจริตเกิดขึ้นหรือไม่ รวมไปถึงการตรวจสอบฐานะทางการเงินขององค์การอีกด้วย การตรวจสอบภายใน ในเรื่องการเงินนั้นองค์การทั่วไปมักให้พนักงานขององค์การเป็นผู้ตรวจสอบซึ่งมีข้อดีคือผู้ตรวจสอบภายในจะทราบถึงสภาพพื้นฐานขององค์การเป็นอย่างดีอยู่แล้ว ทำให้ตรวจสอบได้ตรงจุดที่สำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับองค์การอีกด้วย กล่าวคือไม่ต้องจ้างบุคคลภายนอก แต่ก็มีข้อเสียคือพนักงานที่เป็นผู้ตรวจสอบอาจมีคุณสมบัติหรือทักษะไม่เหมาะสมหรือมีอคติในการทำงานได้ นอกจากนี้อาจมองข้ามจุดอ่อนบางจุดเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเองอีกด้วย

2.11.4.2 การตรวจสอบภายนอก คือ การที่องค์การว่าจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาตรวจการปฏิบัติงานของกิจการ เช่น การจ้างผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกเข้ามาตรวจสอบบัญชีของกิจการ มีข้อดีคือการปฏิบัติงานไม่มีอคติ หรือความลำเอียงเกิดขึ้นเนื่องจากผู้ตรวจสอบเป็นบุคคลภายนอก นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบภายนอกมักจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการมีประสบการณ์มาก ทำให้สามารถมองปัญหาต่าง ๆ ขององค์การได้ลึกซึ้ง ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับองค์การได้

2.11.4.3 การตรวจสอบการบริหารเป็นการประเมินผลทั่วทั้งองค์การ ทั้งในเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย ประสิทธิภาพการทำงาน ความสามารถในการทำกำไร การจัดการทรัพยากร และทิศทางในอนาคตขององค์การ ฯลฯ

การตรวจสอบการบริหาร อาจใช้พนักงานขององค์การทำหน้าที่ติดตามกระบวนการการบริหาร ต่าง ๆ ที่กล่าวมาหรืออาจว่าจ้างบุคคลภายนอกก็ได้การตรวจสอบการบริหารมีข้อดีคือช่วยให้องค์การตรวจสอบการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การว่าการบริหารงานเป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้สามารถหาจุดหรือโอกาสที่จะพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้

2.11.5 การตรวจเยี่ยม เป็นเทคนิคในการควบคุมงานอีกวิธีหนึ่ง การตรวจเยี่ยมหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาไปสังเกตการณ์ ณ สถานที่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานจริง ๆ ซึ่งสถานที่ในการปฏิบัติงานนี้อาจอยู่ห่างไกลกับสถานที่ตั้งสำนักงานขององค์การ ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บังคับบัญชาไม่สามารถมองเห็นการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการตรวจเยี่ยมที่สำคัญคือ

2.11.5.1 ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทั้งในด้านที่เป็นข้อดี ข้อด้อย ซึ่งจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา ส่งเสริมความก้าวหน้า การมอบหมายงานหรือการพิจารณาความดีความชอบได้อย่างเหมาะสมต่อไป

2.11.5.2 ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพพื้นฐานและปัญหาในการบริหารงานที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกันออกไป

2.11.5.3 ให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดในทางปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างใกล้ชิด และสามารถหาทางแก้ไขได้ทันท่วงที หรือแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้ต่อไป

2.11.5.4 ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่างานที่ต้องรับผิดชอบอยู่นั้นเป็นที่น่าสนใจของผู้บังคับบัญชา แม้ว่าจะอยู่ห่างไกล

2.11.6 การรายงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมงานอย่างหนึ่ง ในกระบวนการบริหารงานต้องอาศัยรายงานเป็นเครื่องมือประกอบในการพิจารณา จึงจะทำให้การปฏิบัติการตามหน้าที่ในกระบวนการการจัดการเป็นไปอย่างมีเหตุผล และถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง การบริหารงานจะเกิดผลที่ดีได้จะต้องกำหนดระบบรายงานไว้อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ

การรายงาน เป็นการจัดทำเอกสารเพื่อแสดงข้อเท็จจริง หรือสถิติตัวเลขต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบในเรื่องเหล่านี้

สาระสำคัญที่ควรมีการรายงาน ได้แก่

2.11.6.1 ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานแสดงผลงานคือรายงานที่เจ้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อผู้บังคับบัญชา

2.11.6.2 เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ในการบริหารงานนั้นอาจมีเหตุการณ์ที่บอกความหมายต่าง ๆ เกิดขึ้น เช่น เกิดอัคคีภัย เกิดความเปลี่ยนแปลงในตลาดหรือเหตุการณ์อื่นใดที่เห็นว่าจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน หรือองค์การเกิดขึ้น

2.11.6.3 การรายงานฐานะทางการเงิน เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบเงินสด การหมุนเวียนของเงิน เป็นต้น

สรุป

ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ การพัฒนาเพื่อการอยู่รอดและเจริญเติบโตของธุรกิจ มีการนำการจัดการสมัยใหม่มาใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจ การจัดการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้าง บุคลากร วิธีการดำเนินการ และเทคนิคในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน เพราะ “ งานคือชีวิต ชีวิตคืองาน หากงานดี ชีวิตก็จะดีตาม หากขาดงาน ก็คือขาดชีวิต” ในการทำงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพได้ ต้องมีแนวคิดเทคนิคการจัดการ ด้วยกัน 4 ประเภท คือ เทคนิคการจัดการใน 4 มิติ เทคนิคการจัดการตามการพัฒนาองค์การ เทคนิคการจัดการตามตัวแบบซีคิวเอสเอสไอ และเทคนิคการจัดการตามตัวแบบองค์การทริปเบิ้ลเอส ซึ่งเป็นเทคนิคในการจัดการสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อการปรับตัวองค์การสู่องค์การสมัยใหม่ และเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการ ได้แก่ เทคนิคที่ใช้ในการวางแผน เทคนิคในการวางแผนกลยุทธ์ เทคนิคที่ใช้ในการโดยยึดวัตถุประสงค์ เทคนิคที่ใช้ในการการพยากรณ์ธุรกิจ เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดขนาดการควบคุม เทคนิคที่ใช้ในการบริหารบุคคลแบบญี่ปุ่น เทคนิคที่ใช้ในการจูงใจ เทคนิคที่ใช้ในการประสานงานภายใน – ภายนอก เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมงาน การตรวจสอบ การตรวจเยี่ยม และการรายงาน เมื่อองค์การมีประสิทธิภาพ องค์การก็จะอยู่รอดและเติบโตก้าวหน้า นั้นก็คือความยั่งยืนในการพัฒนาองค์การ

แบบฝึกหัดหลังเรียน หน่วยที่ 4 เทคนิคในการจัดการ

ตอนที่ 1 : จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ใจความสมบูรณ์

1. จงอธิบายเทคนิคการจัดการใน 4 มิติ

.....

.....

.....

2. อะไรเป็นหัวใจสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

.....

.....

.....

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์

.....

.....

.....

4. เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

5. จงบอกถึงหลักการบริหารคนแบบญี่ปุ่นมา 4 หลักการ

.....

.....

.....

****

ตอนที่ 2 : แบบฝึกหัดเป็นแบบปรนัย ให้นักศึกษาเลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว โดยทำเครื่องหมาย X ลงหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุด

1. ในการวางแผนกลยุทธ์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ใดช่วยในการวางแผนได้
   ก. PERT
   ข. SWOT
   ค. Gantt chart
   ง. Reporting

2. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การนั้น เป็นการวางแผนในระดับผู้บริหารระดับใดขององค์การ
   ก. ระดับสูง
   ข. ระดับต้น
   ค. ระดับกลาง
   ง. ทุกระดับขององค์การ

3. เทคนิคในการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์นั้นเป็นเทคนิคที่ไม่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ใดในกระบวนการบริหาร
   ก. การจูงใจ
   ข. การควบคุม
   ค. การประเมิน
   ง. การวางแผน

4. ข้อใดคือเทคนิคในการควบคุมงานด้านเวลา
   ก. PERT
   ข. การงบประมาณ
   ค. การตรวจสอบภายใน
   ง. การควบคุมปริมาณการผลิต

5. เทคนิคข้อใดที่ผู้บริหารนำมาใช้มากที่สุด
   ก. เทคนิคการจูงใจ
   ข. เทคนิคการควบคุม
   ค. เทคนิคการตัดสินใจ
   ง. เทคนิคในการวางแผน

6. เทคนิคการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกภายใน เรียกว่า
   ก. การวิจัย
   ข. การทดลอง
   ค. ประสบการณ์
   ง. สัญชาตญาณ

7. ข้อใดเป็นปัจจัยสำคัญในหลักการบริหารคนแบบญี่ปุ่น
   ก. ปิดโอกาสมิให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
   ข. เน้นการจ้างงานแบบถาวรหรือตลอดชีพให้แก่พนักงาน
   ค. มีการจ้างงานชั่วคราวตามความจำเป็นของงานเป็นหลัก
   ง. ให้พนักงานทำงานเพียงคนเดียวไม่มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อความชำนาญ

8. ข้อใดเป็นข้อดีของการควบคุมโดยใช้งบประมาณ
   ก. ค่าใช้จ่ายมาก
   ข. ขาดความยืดหยุ่น
   ค. ข้อจำกัดในการดำเนินงาน
   ง. ใช้ในการตัดสินใจในการวางแผน

9. การตรวจสอบส่วนใหญ่มักตรวจสอบด้านใด
   ก. ด้านเทคนิค
   ข. ด้านการเงิน
   ค. ด้านทรัพยากร
   ง. ด้านการบริหาร

10. งบกำไรขาดทุนเป็นการรายงานในส่วนใดขององค์การ
   ก. กระบวนการบริหารงาน
   ข. รายงานฐานะทางการเงิน
   ค. ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
   ง. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว

****

บรรณานุกรม

ชัยธนัตถ์กร ภวิศพิริยะกฤติ. (2553). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ.** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

พยอม วงศ์สารศรี. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร. คณะวิทยาการจัดการหาวิทยาลัยราชมภัฏสวนดุสิต.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). **หลักการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.

สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน. (2558). **หลักการจัดการ :** โรงพิมพ์จตุพรดีไซน์.

_____. (2551). **หน่วยที่ 1–3. ใน แนวการศึกษาชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางการจัดการธุรกิจ**. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.