



วิทยาลัยชุมชนระนอง

RANONG COMMUNITY COLLEGE

เอกสารประกอบการสอน

รายวิชา ทอ 1002 หลักการจัดการ



เทคนิคการจัดการ

นางสาวนัยนา จอกดม

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

เทคนิคการจัดการ



นางสาวนัยนา จอกถม

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

คำนำ

เอกสารนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ และด้านทักษะทางปัญญา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง เรื่อง เทคนิคการจัดการ รายวิชาหลักการจัดการ(กจ 1002) ของนักศึกษา หลักสูตรอนุปริญญา สาขาวิชาการจัดการ และผู้สนใจทั่วไปซึ่ง สามารถศึกษาด้วยตนเอง

ทั้งนี้ ผู้จัดทำหวังว่าเอกสารฉบับนี้จะใช้เป็นเอกสารประกอบการสอนที่เป็นประโยชน์กับผู้ศึกษาที่จะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับผู้เรียน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนได้ดียิ่งขึ้น ผู้จัดทำขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นัยนา จอกถม

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญภาพ.....	ข
แผนการสอนประจำเรื่อง เทคนิคการจัดการ.....	1
การจัดการโดยมุ่งวัตถุประสงค์.....	3
การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	9
การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ.....	12
การเปรียบเทียบ.....	18
การสอนงาน และการมอบหมายงาน.....	20
การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้.....	29
แบบประเมินตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน.....	31
บรรณานุกรม.....	34

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	13
2 ผังกำแพงปลาหรือผังเหตุและผลของเทคนิคคิวซี	15
3 ตัวอย่างการสอนงาน	21

แผนการสอนประจำหน่วย

เรื่อง เทคนิคการจัดการ

1. หัวข้อเนื้อหา

- 1.1 การจัดการโดยมุ่งวัตถุประสงค์
- 1.2 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 1.3 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
- 1.4 การเปรียบเทียบ
- 1.5 การสอนงาน และการมอบหมายงาน
- 1.6 การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาเรื่อง เทคนิคการจัดการ จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 2.1 อธิบายถึงการจัดการโดยมุ่งวัตถุประสงค์
- 2.2 อธิบายถึงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 2.3 อธิบายถึงการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
- 2.4 อธิบายถึงการเปรียบเทียบ
- 2.5 อธิบายถึงการสอนงาน และการมอบหมายงาน
- 2.6 อธิบายถึงการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

3. สาระการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์การธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์การธุรกิจ สามารถทำได้จากการนำเอาเทคนิคการบริหารงานใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้กับองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งยังสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และ เกิดความยั่งยืน

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 เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับเทคนิคการจัดการ

4.2.2 แบ่งกลุ่มนักศึกษาให้มีจำนวนสมาชิกแต่ละกลุ่มใกล้เคียงกันแล้วให้ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาส่วนหน้าจากเอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการจัดการ เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง แล้วให้นำเสนอรายงานจากการค้นคว้าในชั่วโมงสอน

4.2.3 มอบหมายให้นักศึกษาทำแบบฝึกหัดเป็นการบ้านเป็นรายบุคคล

5. สื่อการเรียนการสอน

5.1 สื่อ Power Point ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์พกพา

5.2 เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา หลักการจัดการ และเอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง

6. การวัดและประเมินผล

6.1 สังเกตและบันทึกผลจากพฤติกรรมความสนใจ และการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน

6.2 สังเกตและบันทึกผลการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม การทำกิจกรรมการเรียนการสอน การตอบคำถามในขณะที่มีการอภิปราย และซักถาม

6.3 สังเกตและบันทึกผลการนำไปใช้ในการทำแบบฝึกหัด

6.4 ตรวจสอบผลงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัด

6.5 ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

1. การจัดการโดยมุ่งวัตถุประสงค์

การจัดการโดยวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคการจัดการที่มุ่งเน้นการมอบหมายกระจายความรับผิดชอบสู่พนักงาน มีวิธีการทำงานที่เป็นทีม มีการประสานเป้าหมายทุกระดับ และมุ่งเน้นให้พนักงานมีวินัยควบคุมตนเอง คำว่าการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) เป็นเทคนิคการจัดการที่มุ่งเน้นผลผลิตหรือผลลัพธ์เป็นสำคัญ โดยเชื่อว่าองค์การทุกองค์การจำเป็นต้องมีหลักการจัดการสำหรับชี้นำบุคคลที่เป็นผู้บริหารองค์การนั้น ๆ หลักการจัดการดังกล่าวจะช่วยให้เป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การมีความสอดคล้องกันได้ และช่วยให้มีการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น การจัดการโดยวัตถุประสงค์จะช่วยให้ไปถึง จุดหมายปลายทางขององค์การได้

1. หลักการของการจัดการโดยวัตถุประสงค์

การจัดการโดยวัตถุประสงค์เป็นการจัดการที่กระจายความรับผิดชอบไปยังพนักงานทุกคนให้มีส่วนร่วมในการคิด การกระทำ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิบัติงานทุกระดับให้สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสามารถสรุปเป็นหลักการสำคัญได้ 4 ประการ ดังนี้

1.1 หลักการมอบหมายงาน เป็นการมอบหมายกระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสู่พนักงานทุกคน ให้ทุกคนมีจิตสำนึกและผูกพันในงานที่รับผิดชอบมากกว่าการปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จในงานจึงขึ้นอยู่กับทำให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกแผนกงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน

1.2 หลักการทำงานเป็นทีม เป็นการประชุมปรึกษาหารือกันในรูปแบบของทีมงานที่มีผู้บริหารเป็นผู้นำ ทีมและพนักงานเป็นสมาชิกของทีมงาน การประชุมทีมงานจะกระทำ ทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง และระดับต้น ซึ่งที่นิยมกันมากในปัจจุบันก็คือการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ซึ่งจะทำให้ทุกคน ทุกฝ่าย และทุกแผนกงานรับรู้เข้าใจตรงกันเป็นการใช้หลักการจัดการแบบมีส่วนร่วม (participative management)

1.3 หลักการประสานเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกันตั้งแต่เป้าหมายขององค์การเป้าหมายของฝ่าย เป้าหมายของแผนงาน และเป้าหมายส่วนบุคคล การประสานเป้าหมายให้สอดคล้องสัมพันธ์กันในทุกระดับจะทำให้การจัดการองค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ในหลายองค์การมักพบว่า เป้าหมายในแต่ละระดับไม่สอดคล้องสัมพันธ์กันทำให้ยากที่จะประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการได้ การประสานเป้าหมาย

กระทำได้ทั้งแนวดิ่งจากผู้บริหารสู่พนักงาน และแนวนอนจากพนักงานในระดับเดียวกัน ซึ่งในปัจจุบันเรียกว่า หลักสายโซ่แห่งคุณค่า (value chain principle)

1.4 หลักการมีวินัยควบคุมตนเอง เป็นการกำหนดให้พนักงานทำงานด้วยความรับผิดชอบของตนเองหรือมีวินัยในตนเอง การฝึกฝนให้มีวินัยตนเองจะทำให้ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมโดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาทุกคนจะถูกควบคุมโดยแผน แผนงานและโครงการที่มีการระบุเป้าหมายว่าใคร ทำ อะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไรอย่างชัดเจน ดังนั้น หลักการมีวินัยควบคุมตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญในปัจจุบัน ยิ่งถ้าพนักงานมีวินัยในตนเองใน 5 ประการ จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จมากขึ้นซึ่งประกอบด้วย

1.4.1 เป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นผู้ที่รู้สึกในศาสตร์นั้น และรอบรู้ในศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เศรษฐศาสตร์ สังคมวิทยา บริหารจัดการ และการเมือง รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ตนเอง เพื่อนำพาตนเองสู่ความสำเร็จได้

1.4.2 เป็นบุคคลที่มีความคิดภายในที่ดีเป็นผู้ที่ใช้วิธีการคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่ฐานความคิดจากการวิจัยทดลองสังเกตการณ์ การทำงานที่ดีต้องหาเส้นทางลัดหรือคิดค้นหาวิธีการทำงานที่ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า พึงพอใจ และใหม่กว่า เพื่อพัฒนาองค์การของตนเองไปสู่ความเป็นเลิศ

1.4.3 เป็นบุคคลที่มึความคิดเชิงระบบเป็นผู้ที่สามารถคิดเชื่อมโยงบูรณาการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระบบใหญ่ ระบบย่อย และสามารถคิดแบบองค์รวมได้ (holistic thinking)

1.4.4 เป็นบุคคลที่เรียนรู้โดยทีม เป็นผู้ที่หมั่นเรียนรู้อยู่เสมอจากทีมงาน และถ่ายโอนความรู้จากทีมงานได้ มีการปะทะสังสรรค์ของความคิด หรือการถกเถียง เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และภูมิปัญญาอยู่ตลอดเวลา

1.4.5 เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแผนงานฝ่ายและขององค์การ การฝึกฝนให้ทุกคนมีจินตนาการฝันร่วมกันจะนำมาซึ่งความผูกพันและปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จขององค์การได้

2. ลักษณะสำคัญของการจัดการโดยวัตถุประสงค์

จากหลักการของการจัดการโดยวัตถุประสงค์สามารถประมวลสรุปเป็นลักษณะที่สำคัญได้ 15 ประการ ดังนี้

2.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละตำแหน่งงานให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือตัวเลข

2.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นทีม

2.3 มีความสัมพันธ์กันของวัตถุประสงค์ขององค์การ วัตถุประสงค์ของแผนงาน และ

วัตถุประสงค์ของบุคคล

- 2.4 มีการวัดผลและควบคุมงานอย่างจริงจัง
- 2.5 มีการจัดทำระบบกำกับตรวจสอบการดำเนินงาน
- 2.6 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและกำหนดเป็นนโยบายขององค์การ
- 2.7 ในระยะเริ่มต้นอาจต้องการความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาภายนอกองค์การ
- 2.8 มีการวางแผนองค์การหรือวางแผนกิจการ
- 2.9 มีการวางแผนผู้บริหารทุกระดับทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
- 2.10 มีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับการประเมินผลพิจารณาความดีความชอบ การ

เลื่อนตำแหน่ง

- 2.11 มีการเชื่อมโยงรางวัลกับการปฏิบัติงาน ทำมากจ่ายมาก ทำน้อยจ่ายน้อย
- 2.12 มีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ
- 2.13 มีการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย
- 2.14 มีการสร้างความผูกพันและความเป็นหุ้นส่วนองค์การ
- 2.15 มีการเตรียมการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต

3. กระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) งานมี 4 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และและการวางแผน เป็นหลักการที่สำคัญอันดับแรก คือการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน นักวิชาการบริหารบางท่านวิจัยแล้วพบว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องไม่กำหนดจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง หรือจากเบื้องล่างขึ้นไปสู่เบื้องบนแต่จะต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจึงวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำ กำหนดระยะเวลาดำเนินการ กำหนดงบประมาณ ตลอดจนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

3.2 การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา งานขั้นนี้เป็นการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึงขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานด้วยตัวเองโดยมอบความไว้วางใจและความเป็นอิสระในการทำงานให้ ทั้งนี้จะต้องชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับถึงงานหลักและมาตรฐานงานที่ต้องการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายรวมขององค์การโดยผู้บังคับบัญชารวมที่จะให้คำปรึกษาหารือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ

3.3 ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีระบบงานในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.4 การประเมินผลงานเป็นการประเมินผลงานที่เน้นวัตถุประสงค์และผลงานเป็นสำคัญ โดยมีหลักและวิธีการประเมินผลงานที่สำคัญดังนี้ คือ

3.4.1 ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินผลงาน จะต้องตั้งวัตถุประสงค์และปัจจัยในการประเมินผลงานร่วมกันตั้งแต่ตอนต้นหรือการกำหนดแผนการดำเนินงาน

3.4.2 การประเมินผลงานตามหลักการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพงานมากกว่าที่จะใช้การประเมินผลเพื่อพิจารณาความดีความชอบหรือการลงโทษ

3.4.3 เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานที่ผลงานขั้นสุดท้าย นอกจากนั้นยังเน้นความสำเร็จของผลงานและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าความประพฤติของผู้ปฏิบัติงาน

3.4.4 ใช้วัตถุประสงค์และผลงาน เป็นตัวประเมินมากกว่าการให้คะแนน หรือเครื่องหมาย

3.4.5 การประเมินผลงานกระทำเมื่อผลงานขั้นสุดท้ายเสร็จสิ้นลง โดยผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินได้มีโอกาสปรึกษาหารือร่วมกัน ทั้งในระยะกำหนดวัตถุประสงค์และระยะประเมินผลงาน

4. ผลดีของการจัดการโดยวัตถุประสงค์

เมื่อนำเอาเทคนิคการจัดการโดยวัตถุประสงค์ไปใช้จะก่อให้เกิดผลดีหลายประการ กล่าวคือ

- 4.1 กระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์มีประสิทธิผลจริง
- 4.2 ช่วยทำให้สภาพการทำงานในองค์กรดีขึ้น
- 4.3 ส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ วิธีทำงานใหม่ และเกิดนวัตกรรม
- 4.4 มีการติดต่อสื่อสารดีขึ้น
- 4.5 พนักงานเข้าใจสิ่งที่บริษัทกำลังดำเนินการดีขึ้น
- 4.6 พนักงานมีจิตสำนึกในจุดหมายของงาน วิสัยทัศน์ มีความเสียสละ และกระตือรือร้นมากขึ้น
- 4.7 ผู้บริหารลดเวลาในการควบคุมงานลง
- 4.8 เป็นเครื่องมือผู้บริหารในการตรวจสอบการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

การนำเทคนิคการจัดการโดยวัตถุประสงค์ไปใช้สำหรับผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพื่อให้การบริหารองค์การบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

5. การนำ MBO ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการบริหาร MBO นั้นมีการทำโครงสร้างของหลักการที่ดีมาก ๆ ไว้อยู่แล้ว หากองค์การไหนนำเอาหลักการนี้ไปใช้ได้ถูกวิธีก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจต้องคำนึงถึงการนำไปปรับใช้กับองค์การในลักษณะต่อไปนี้

5.1 เป้าหมายต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางขององค์การ

หลักการบริหาร MBO ที่ดีจะต้องตั้งเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางขององค์การ เมื่อเราสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็จะสิ่งทำให้ทิศทางขององค์การชัดเจน ส่งเสริมความสำเร็จในภาพรวม ตลอดจนตอบสนองของวิสัยทัศน์ขององค์การที่วางไว้ได้ ซึ่งหากมีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมันสำเร็จก็จะไม่ส่งเสริมความสำเร็จในภาพรวมขององค์การได้

5.2 เป้าหมายต้องกำหนดร่วมกัน

ความสำคัญของหลักการบริหาร MBO นั่นก็คือการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนคาดการณ์ผลลัพธ์ที่มีความเห็นตรงกัน โดยประมวลจากข้อมูลที่ทุกคนมีส่วนร่วมแชร์หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อที่จะทำให้ทุกคนได้คิด เข้าใจ และสามารถประยุกต์ไปเป็นวิถีปฏิบัติกันได้ชัดเจนขึ้น รวมถึงมีความเป็นส่วนร่วมขององค์การเพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จจากความตั้งใจจริง

5.3 เป้าหมายต้องท้าทาย

เป้าหมายที่ดีนั้นไม่ใช่เป้าหมายที่สวยหรู เป้าหมายที่ยากจนเกินเอื้อม หรือเป้าหมายที่ง่ายจนเกินไปจนรู้สึกว่าจะตั้งไปก็ไร้ประโยชน์ เป้าหมายที่ดีควรจะเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย มีความเป็นไปได้ ไม่ง่ายแต่ก็ไม่ยากจนเกินไป เป็นเป้าหมายที่สามารถกระตุ้นความฮึกเหิมได้ กระตุ้นให้เกิดการอยากเอาชนะ ไม่ใช่เป้าหมายที่ทำให้เกิดความท้อในการทำงาน ไม่ส่งเสริมกำลังใจ รวมถึงรู้สึกแพ้ตั้งแต่ยังไม่เริ่ม

5.4 เป้าหมายที่จับต้องและวัดผลได้

เป้าหมายที่ดีควรจับต้องและวัดผลได้ อาจมีลักษณะเป็นตัวเลข เปอร์เซ็นต์ หรือการคำนวณผล มีมาตรฐาน มีความชัดเจน มีเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับของทุกคน นำมาเป็นเกณฑ์ที่เข้าใจกันได้ทุกคนแบบไม่ต้องตีความมาก และวัดผลได้ชัดเจน มีค่าที่ชัดเจน นำไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ ได้

5.5 มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

สิ่งสำคัญของการตั้งเป้าหมายอย่างหนึ่งก็คือการต้องกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน

มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ มีระยะเวลาที่สามารถนำไปเป็นหลักในการวางแผนการทำงานได้ และมีเวลาสิ้นสุดที่จะสรุปผล ตลอดจนเป็นเกณฑ์ที่จะนำผลมาประเมิน การที่กำหนดเป้าหมายแบบไม่มีระยะเวลาเป็นตัวกำกับนั้นก็อาจทำให้เกิดความไม่ชัดเจน เลื่อนลอย ไม่มีเป้าหมาย ไม่มีแผนที่แน่นอน รวมถึงไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานได้

5.6 มีการตอบแทนผลของความสำเร็จ

สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายได้ ก็อาจมีการตอบแทนผลของความสำเร็จด้วยอาจเป็นรางวัล การเลื่อนขั้น โบนัส หรือแม้แต่การขึ้นเงินเดือน ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถเป็นเป้าหมายและแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้เช่นกัน หากไม่มีผลตอบแทนอะไรเลย ก็อาจขาดแรงกระตุ้น เพราะเมื่อทุกคนทุ่มเทจนบรรลุเป้าหมายแล้วไม่ได้อะไร ก็อาจจะคิดว่าทำไปก็เสียแรงเปล่า ก็อาจเกิดความเฉื่อยชา หรือปฏิเสธไม่ทำเลยก็ได้

2. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) เป็นเทคนิคการจัดการที่ได้รับความนิยมมากในวงการธุรกิจและการตลาดปัจจุบัน โดยเฉพาะการบริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนและเป็นการสร้างผลกำไรระยะยาว จากการศึกษาพบว่าหลายกิจการมีการจัดตั้งศูนย์โทรศัพท์ (call center) และมีการจัดตั้งแผนงานที่เรียกว่า ลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อสร้างกลยุทธ์เจาะใจลูกค้ามากขึ้น

1. หลักการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า

(แนวคิดของ วิทยา ตำนานธำรงกุล “การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า” วารสารบริหารธุรกิจ (กรกฎาคม-กันยายน) 2555)

การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ามีหลักการที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1.1 มุ่งเน้นการรักษาลูกค้า (Customer Retention) ในสมัยก่อนได้ให้ความสำคัญต่อการมุ่งแสวงหาลูกค้า ยิ่งแสวงหาลูกค้าเพิ่มมากขึ้นเท่าใด ปรากฏว่ายอดลูกค้ากลับลดลงมากขึ้นเท่านั้น กลยุทธ์การเพิ่มลูกค้าใหม่แต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างผลกำไรระยะยาวได้แต่ปัจจุบันมุ่งสู่แนวคิดใหม่ จากการศึกษาพบว่า หากลดอัตราการสูญเสียลูกค้าลงเพียงร้อยละ 5 จะส่งผลให้กำไรสูงขึ้นระหว่างร้อยละ 30-85 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ และอัตราการรักษาลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 จะเทียบเท่ากับการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ถึงร้อยละ 10 ยิ่งลูกค้าอยู่กับกิจการนานเท่าไร กำไรที่กิจการได้รับจะยิ่งเพิ่มขึ้นจากการซื้อเพิ่มของลูกค้า การลดลงของต้นทุนดำเนินการ การแนะนำ ลูกค้าอื่น ๆ มาให้ตลอดจนกำไรจากการที่ลูกค้ายอมจ่ายแพงเพื่อได้รับบริการที่รู้ใจนอกจากนี้ลูกค้าที่คุ้นเคยยังอาจแนะนำสิ่งดีที่เป็นประโยชน์แก่กิจการได้อย่างมากมายอีกด้วย

1.2 มุ่งเน้นเทคโนโลยีฐานข้อมูล (Database Technology) การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า หรือ CRM มีชื่อเรียกต่าง ๆ มากมาย เช่น การตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (one to one marketing) การตลาด ณ เวลาจริง (real-time marketing) การบริหารความสัมพันธ์ต่อเนื่อง (continuous relationship management) การตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่อเทคโนโลยี (technology enabled relationship marketing) และการสร้างความใกล้ชิดกับลูกค้า (customer intimacy) เป็นต้น แม้ว่าจะมีชื่อเรียกแตกต่างกัน แต่มีแนวคิดร่วมที่เหมือนกัน คือ พัฒนาและบริหารความสัมพันธ์เฉพาะตัวกับลูกค้าเฉพาะราย จะเห็นว่าสมัยก่อนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะต้องใช้เวลานานในการสร้างติดต่อปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่องสม่ำเสมอและความสัมพันธ์ของแต่ละคนย่อมมีลักษณะที่แตกต่าง

กันไป การจัดการความสัมพันธ์ต้องใช้เวลาานาน กรณีมีลูกค้าจำนวนมากทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่าย แต่ปัจจุบันแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ารายคนเป็นไปได้และเสียค่าใช้จ่ายที่ต่ำมาก เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฐานข้อมูลทำให้กิจการสามารถแยกแยะและศึกษาลูกค้าได้เป็นรายคน ในเวลาเดียวกันเทคโนโลยีปฏิสัมพันธ์ (interactive technology) เช่น เว็บไซต์ ศูนย์โทรศัพท์และเครื่องมืออื่น ๆ ทำให้การติดต่อระหว่างลูกค้ากับบริษัทเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ไม่มีขีดจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่

1.3 มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความภักดีและมูลค่าระยะยาวของผู้บริโภค ความพึงพอใจความภักดีของลูกค้าเก่าก่อให้เกิดมูลค่าระยะยาว กล่าวคือ มูลค่าลูกค้าระยะยาว (customer lifetime value) หมายถึง มูลค่าปัจจุบันของกระแสกำไรหรือประโยชน์ใด ๆ ในอนาคตที่กิจการพึงจะได้รับจากลูกค้ารายใดรายหนึ่ง หากกิจการสามารถรักษาลูกค้ารายนั้นไว้ได้ในระยะยาว ซึ่งอาจคำนวณให้เป็นตัวอย่างดังนี้

๑ บริษัทมีลูกค้า 50,000 ราย

๑ บริษัทสูญเสียลูกค้าไปในปีนี้จำนวนร้อยละ 5 เนื่องจากบริการที่บกพร่องเท่ากับสูญเสียลูกค้า 2,500 ราย ($05 \times 50,000$)

๑ ค่าเฉลี่ยของรายได้ต่อรายของลูกค้า 40,000 บาท เท่ากับบริษัทสูญเสียรายได้ในปีนี้ไป 100,000,000 บาท ($2,500 \times 40,000$)

๑ กำไรของบริษัทต่อยอดขายคือร้อยละ 10 เท่ากับบริษัทสูญเสียกำไรไปถึง 10,000,000 บาท ในปีนี้ ($10 \times 100,000,000$) ซึ่งเป็นกำไรในปีปัจจุบัน หากลูกค้าใช้บริการต่อเนื่องไปในอนาคตจะพบว่าความสูญเสียจะมีจำนวนมากกว่านี้อีก

1.4 มุ่งเน้นความแตกต่างนวัตกรรมใหม่ การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าเป็นเครื่องมือสำคัญของ การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดมีอิทธิพลในการสร้างความแตกต่างน้อยลงทุกขณะ การสร้างความแตกต่าง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจึงเป็นเป็นเครื่องมือที่เข้ามาชดเชยประสิทธิภาพการตลาดแบบเดิม แต่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกแปลกใหม่ แตกต่างจากเดิมได้นอกจากนี้การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้ายังจะช่วยตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้นและแปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาได้ด้วย การพยายามเข้าใจและผูกใจลูกค้าทุกวิถีทาง สร้างความคล่องตัวเพื่อนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการอย่างเจาะจงในเวลาและรูปแบบที่ลูกค้าต้องการเสมอ

2. กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า

กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้ามี 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

2.1 การสร้างฐานข้อมูลลูกค้า เป็นการรวบรวมองค์ประกอบรายละเอียดของลูกค้า (customer profile) การวิเคราะห์แยกแยะ จัดแบ่งและเลือกกลุ่มลูกค้าออกมา การสร้างคุณค่าเพิ่มของลูกค้าแต่ละคนหรือลูกค้าแต่ละกลุ่มเหล่านี้จะสามารถสร้างกำไรให้บริษัทในระยะยาวได้

2.2 การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมทั้งระบบปฏิบัติการและระบบวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้การวิเคราะห์ แยกแยะ สร้าง เก็บข้อมูล จัดเตรียม และเข้าถึงข้อมูลลูกค้า จะต้องมีการจัดทำแผนการจัดการข้อมูลลูกค้าเพื่อตอบคำถามว่า จะจัดการเก็บข้อมูลลูกค้าจากไหน ต้องการข้อมูลลูกค้าอยู่ในลักษณะใด และกระจายข้อมูลลูกค้าในองค์การอย่างไร ต้องตัดสินใจว่าส่วนไหนที่จะพัฒนาเองภายใน ส่วนไหนจะให้หน่วยงานภายนอกทำ คุณภาพของข้อมูลที่ต้องกระจายอยู่ในระดับใดทั้งความครอบคลุม ความเจาะจงใครบ้างจะสามารถเรียกข้อมูลได้

2.3 การกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์เป็นการกำหนดแผนงานกิจกรรมต่าง ๆ ทางการตลาดและอื่น ๆ เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การบริหารลูกค้าทั้งในเชิงรับแก้ไขปัญหา และเชิงรุกคือการคาดคะเนความต้องการของลูกค้า โปรแกรมสะสมคะแนน หรือโปรแกรมสะสมความภักดีโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์เชิงสังคม นอกจากนี้ยังสามารถสร้างกิจกรรมตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็นรายบุคคลโดยใช้เว็บไซต์บริษัทเพื่อตอบสนองความต้องการได้

2.4 การรักษาลูกค้า เป็นการประเมินผลการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าและการรักษาความเติบโตของความสัมพันธ์กับลูกค้า กล่าวคือ พิจารณาจากการขยายการเติบโตของความสัมพันธ์เพื่อใช้ประโยชน์จากความคุ้นเคยและความเชื่อถือว่าลูกค้ามีต่อกิจการในการขยายขอบเขตการซื้อสินค้า หรือบริการให้กว้างขวางขึ้นโดยนำไปสู่การซื้อสินค้า หรือบริการใหม่ ๆ หรือการซื้อต่อยอดที่มีมูลค่าสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าเดิมมีแนวโน้มในการซื้อสินค้าหรือบริการใหม่จากบริษัทสูงกว่าลูกค้ารายใหม่หลายเท่า นอกจากนี้บริษัทยังสามารถกระตุ้นการซื้อและการใช้สินค้าหรือบริการให้มีความถี่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางการตลาดมากขึ้น และนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้นในที่สุด กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า

เทคนิคการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) จึงเป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารจัดการและปฏิบัติงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จได้ตามแนวคิดที่ว่า “ลูกค้าคือปัจจัยสำคัญที่สุดของกิจการถ้าปราศจากลูกค้า ก็ไม่มีธุรกิจ ชีวิตหมดการงาน”

3. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นเทคนิคการบริหารที่มุ่งเน้นให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกแผนกและทั้งองค์กรให้ความสำคัญต่อคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพและบริการให้แก่ลูกค้า

1. ความเป็นมาการจัดการคุณภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ (Quality Control หรือ Q.C.) เริ่มขึ้นในสหรัฐอเมริกา เมื่อ ค.ศ. 1931 โดย ดร.ชิวฮาร์ท (Dr. W.A. Schewhart) จากบริษัท Bell Laboratories ซึ่งได้พัฒนา แผนภูมิการควบคุม (Control Chart) โดยใช้วิธีการทางสถิติแล้วนำมาประยุกต์ใช้เฉพาะใน สายการผลิตของภาคอุตสาหกรรมจนได้ผลดีเนื่องจากวิธีการจัดการคุณภาพดังกล่าวที่มีพื้นฐาน มาจากวิธีการทางสถิติ เช่น การใช้แผนภูมิควบคุมและการใช้ตัวอย่างเพื่อการตรวจสอบ เป็นต้น จึงเรียกว่าการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control หรือ SQC) ภายหลัง สงครามโลกครั้งที่ 2 ใน ค.ศ. 1950 ดร.เดมมิ่ง (Dr. W.E. Deming) ซึ่งเป็นบิดาคิวซีแห่ง สหรัฐอเมริกาเริ่มเข้ามามีบทบาทในการชี้แนะและเผยแพร่แนวคิดคิวซีแก่ปัญญาชนทุกระดับชั้นใน ประเทศญี่ปุ่น นับเป็นเวลากว่า 40 ปี ที่ประเทศญี่ปุ่นได้ผ่านพ้นช่วงพัฒนาคิวซี จนกลายเป็นระบบ คิวซีของตนเองซึ่งเรียกว่า Total Quality Control (TQC) ในขณะที่สหรัฐอเมริกาเริ่มต้นที่SQC ในญี่ปุ่นจะต้องดำเนินการโดยพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่ผู้เชี่ยวชาญคิวซีเท่านั้น ญี่ปุ่น จึงเรียก TQC แบบญี่ปุ่นว่า Company-Wide Quality Control (CWQC) แม้ว่าสหรัฐอเมริกาจะเป็น ต้นกำเนิดของ QC หรือ TQC แต่เมื่อเห็นว่าวิธีของญี่ปุ่นใช้ได้ผลดีจึงพยายามนำแนวทาง TQC แบบ ญี่ปุ่นกลับไปใช้ในอเมริกาและตั้งชื่อใหม่ว่าการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

2. ความหมายการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

จากความเป็นมาอาจกล่าวได้ว่าการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง แนวทางการ จัดการที่ยึดถือปรัชญาที่ว่าวิธีที่ดีที่สุดจะเพิ่มยอดขาย และทำกำไรให้แก่บริษัทคือ การทำให้

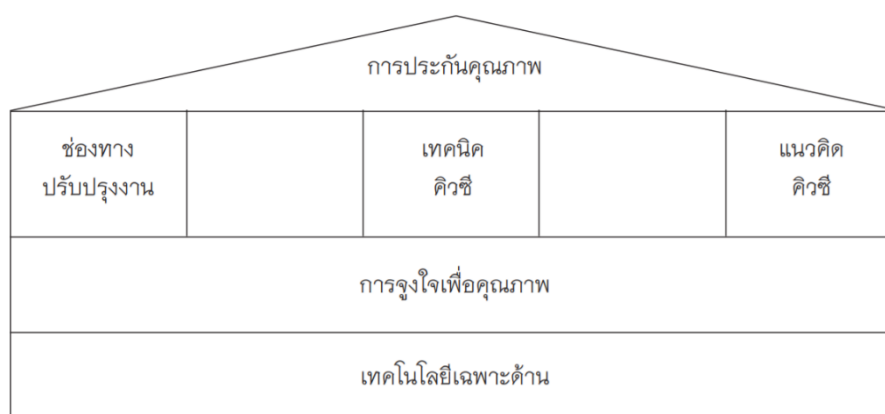
ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ วัตถุประสงค์และวิธีการ

2.1 วัตถุประสงค์หลักของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การคือ การสร้างความมั่นใจในคุณภาพสินค้าและบริการแก่ลูกค้า (Quality Assurance : QA) นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มวัตถุประสงค์ทางการจัดการอื่น ๆ ได้ เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มยอดขาย การเพิ่มผลผลิต การลดเวลาการส่งมอบ เป็นต้น ทั้งนี้ทุกหน่วยงานจะต้องปรับปรุงคุณภาพงานของตนโดยตระหนักถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 วิธีการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีวิธีการดังนี้ คือ ทำอย่างมีหลักการ โดยอาศัยข้อมูล (data) และเหตุผล (logic) ทำอย่างมีระบบโดยอาศัยวงจร PDCA (Plan Do Check Action) และทำอย่างทั่วถึง คือ ทุกคนทุกระดับ ทุกหน่วยงานที่ทำ

3. องค์ประกอบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

ดร.คาโน (Dr. Kano) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การได้กล่าวว่าการดำเนินการ TQM เปรียบเสมือนการสร้างบ้านซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น มีรากฐานที่มั่นคง มีพื้นที่แข็งแรง มีเสาบ้าน และมีหลังคาบ้าน ดังภาพ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้ คือ

3.1 เทคโนโลยีเฉพาะด้าน (Intrinsic Technology) อุตสาหกรรมแต่ละแห่งย่อมมีเทคโนโลยีการผลิตที่แตกต่างกัน และถือเป็นพื้นฐานสำคัญของอุตสาหกรรมนั้น การที่บริษัทแข่งขันกับคู่แข่งได้ต้องมีเทคโนโลยีเฉพาะด้านทัดเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่ง การจะนำ TQM ไปใช้ในองค์กรให้ได้ผลก่อนอื่นองค์กรนั้นต้องมีเทคโนโลยีเฉพาะด้านของตน TQM เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนที่จะช่วยให้องค์กรนั้นสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.2 การจูงใจเพื่อคุณภาพ (Motivation for Quality) การจูงใจเพื่อคุณภาพคือแนวทางการผลักดันแรงจูงใจพนักงานเนื่องจาก TQM เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิด พฤติกรรม และวิธีการทำงานให้กับทุกคนถือเป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (cultural change) ซึ่งต้องใช้ความเพียรพยายามและความอดทนสูง และต้องใช้เวลามาก จึงเป็นงานที่ยากและต้องออกแรงมาก แรงผลักดันที่ทำให้พนักงานทุกคนยอมเหน็ดเหนื่อยเพื่อคุณภาพที่ดีขึ้นได้แก่ วิกฤตการณ์ กล่าวคือในกรณีหน่วยงานประสบปัญหาทุกคนในหน่วยงานก็พร้อมที่จะลุกขึ้นมาสู้และแก้ไขปัญหาวิกฤตนั้นให้หมดไปโดยประกาศเป็นนโยบายที่จะนำ TQM มาใช้ นอกจากนี้เป้าหมายระยะยาวขององค์กร ความสำเร็จของ TQM ขึ้นอยู่กับผู้บริหารทุกระดับชั้นที่จะต้องมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดัน ให้มีการดำเนินการ TQM ในองค์กร

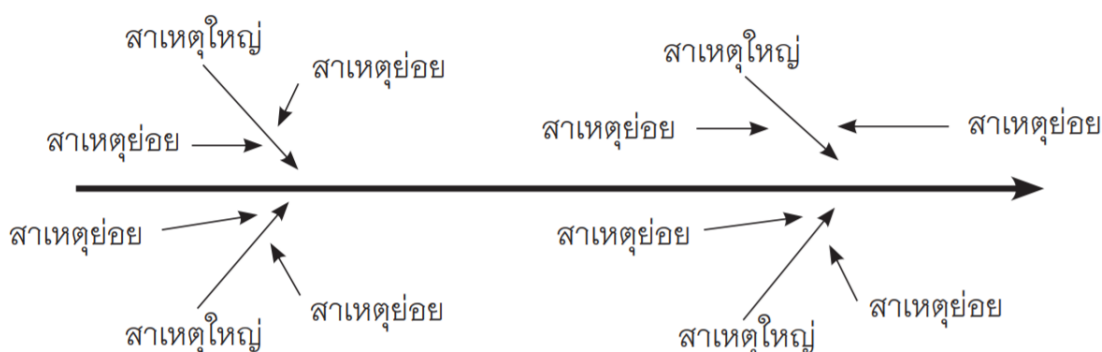
3.3 แนวคิดคิวซี (QC Concept) แนวคิดคิวซีคือแนวคิดเพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานเปรียบเสมือนเสาหลักที่หนึ่งของบ้าน ประกอบด้วยแนวคิดทางด้านคุณภาพและแนวคิดด้านการจัดการ 7 ประการ คือ

- 1) ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) ตระหนักอยู่เสมอว่ากระบวนการถัดไปหรือหน่วยงานถัดไปคือลูกค้าของเรา
- 3) เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น
- 4) การจัดทำมาตรฐานในการทำงานและการปฏิบัติตามมาตรฐานนั้น
- 5) เน้นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดซ้ำอีกแทนการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- 6) ปฏิบัติตามแนวคิดพื้นฐานของวงจรการจัดการพีดีซีเอ (PDCA Cycle)
- 7) การแก้ปัญหาและตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

3.4 เทคนิคคิวซี (QC Techniques) เทคนิคคิวซี คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อปรับปรุงงานเปรียบเสมือนเสาต้นที่สองของบ้านซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมาย เช่น

- แผนภูมิพาเรโต (pareto chart)
- ฟังแสดงเหตุและผลหรือฟังก้างปลา (cause and effect diagram)
- แผ่นตรวจสอบ (check sheet)
- ฮิสโตแกรม (histogram)
- แผนภูมิควบคุม (control chart)
- ฟังการกระจาย (scatter diagram)
- กราฟ (graph)
- แผนภาพเปรียบเทียบ กลุ่มความคิด (affinity diagram)
- แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ (relation diagram)
- แผนภาพต้นไม้ (tree diagram)
- แผนภาพตารางแมทริกซ์ (matrix diagram)
- แผนภาพลูกศร (arrow diagram)
- แผนภูมิการตัดสินใจ (process decision program)
- การวิเคราะห์ข้อมูลแบบตารางแมทริกซ์ (matrix data analysis)

เทคนิคคิวซีที่ใช้โดยทั่วไปคือ ฟังก้างปลา หรือฟังแสดงเหตุและผล ดังภาพ



ภาพที่ 2 ฟังก้างปลาหรือฟังเหตุและผลของเทคนิคคิวซี

3.5 ช่องทางในการปรับปรุง (Promotional Vehicles) ช่องทางในการปรับปรุงงานของพนักงานภายในองค์กรมี 4 ช่องทาง คือ

1) การบริหารนโยบาย (Management by Policy) มี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นชี้แจงและกระจายแผน ขั้นดำเนินการตามแผน และขั้นประเมินผลและรายงาน

2) การบริหารงานประจำ วัน (Daily Management) มี 2 ประการ คือ การทำงานตามมาตรฐานวิธีการทำงานที่วางไว้เพื่อให้งานที่ออกมามีคุณภาพตามที่กำหนด (maintenance) และถ้าหากผลงานไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนดก็ให้กลับไปดูที่กระบวนการแล้วปรับปรุงแก้ไขเพื่อรักษาคุณภาพเดิมไว้และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก และการปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม (improvement) จะเห็นว่าในการทำงานประจำวันไม่ใช่เพียงแต่รักษาคุณภาพให้อยู่ในมาตรฐานเท่านั้น แต่จะต้องปรับปรุงด้วยอย่างต่อเนื่องเพื่อยกมาตรฐานของคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น

3) ช่องทางการปรับปรุงที่ต้องทำ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (Cross Functional Management) เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยจัดตั้งเป็นคณะกรรมการประสานงาน

4) ช่องทางการปรับปรุงงานของพนักงานระดับล่าง โดยอาศัยสติปัญญาของตนเอง ถ้าการปรับปรุงงานทำโดยกลุ่มบุคคล เรียกว่ากลุ่มคุณภาพ (QC circle) และถ้าเป็นระบบปรับปรุงที่คิดทำ หรือเสนอแนะโดยคน ๆ เดียว เรียกว่า ข้อเสนอแนะ เพื่อเปิดช่องทางให้พนักงานปฏิบัติการได้มีโอกาสใช้สติปัญญา ช่วยแก้ไขปรับปรุงงานในหน้าที่ของตน แทนที่จะฟังคำสั่งเพียงอย่างเดียว ในปัจจุบันการฝึกการคิดต้องกระทำ สม่ำเสมอ ฝึกคิดตั้งแต่เรื่องเล็ก ๆ จนเรื่องใหญ่ที่สำคัญ บันทึกและสังเคราะห์อย่างต่อเนื่องเรียกว่า Idea Marathorn System หรือ IMS

3.6 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เป็นการสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า ความมั่นใจของลูกค้านี้เกิดจากความเชื่อถือและศรัทธาในองค์กรซึ่งจะต้องใช้เวลานาน

จากการศึกษาถึงประวัติความเป็นมา ความหมาย และองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานองค์การได้ โดยการสร้างจิตสำนึกในคุณภาพทั่วทั้งองค์การทำอย่างไรให้ทุกคนมีการทำงานและมีแนวคิดเชิงคุณภาพมากขึ้น พร้อมสร้างกระบวนการและระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีเฉพาะด้านการมุ่งใจเพื่อคุณภาพ แนวคิดคิวิซี เทคนิคคิวิซีช่องทางปรับปรุงงานและการประกันคุณภาพดังนี้ เทคนิคการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การจึงสามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารองค์การได้ ขึ้นอยู่กับว่าจะมีความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังต่อการจัดการคุณภาพมากน้อยเพียงใดเป็นประการสำคัญ

4. การเปรียบเทียบ

การเทียบวัดเป็นเทคนิคการจัดการที่เน้นกระบวนการเทียบวัดผลิตภัณฑ์การบริการ และดำเนินงานด้านต่าง ๆ กับคู่แข่งชั้นที่เข้มแข็งที่สุดหรือกับกิจการซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม

1. ความหมายการเทียบวัด

การเทียบวัด (Benchmarking) หมายถึง กระบวนการเทียบวัดผลิตภัณฑ์การบริการ และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ กับคู่แข่งชั้นที่เข้มแข็งที่สุดหรือกับกิจการซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม การใช้แนวคิดการเทียบวัดในปัจจุบันขยายขอบเขตครอบคลุมถึงการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดในระดับโลกในการเทียบวัดนั้น องค์การจะทำการเรียนรู้ว่าจะเป็นผู้ที่ดีที่สุดใน การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างไร โดยการวิเคราะห์หัดศึกษาและเรียนรู้จากองค์การซึ่งบรรลุจุดสูงสุดของการเป็นผู้ที่ดีที่สุดในด้านนั้น ๆ

2. หลักการของการเทียบวัด

การเทียบวัดมีหลักการสำคัญ ดังนี้

2.1 กำหนดกิจกรรมที่ต้องการจะเทียบวัด ไม่ว่าจะเป็นในด้าน การดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์การของเราซึ่งควรเป็นกิจกรรมที่จะส่งผลต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.2 กำหนดมาตรฐานวัดเชิงพฤติกรรมและเชิงปริมาณของการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องการเทียบวัด

2.3 เลือกองค์การจากภายนอกที่มีผลงานที่ดีที่สุดในด้านต่าง ๆ เพื่อทำการเทียบวัด ซึ่งควรจะมีลักษณะการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับการดำเนินงานขององค์การของเรา

2.4 ดำเนินการเทียบวัดตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น แล้วประมวลผลต่าง ๆ ระหว่างองค์การที่มีผลปฏิบัติงานดีที่สุดในด้านต่าง ๆ กับผลปฏิบัติงานของเรา

2.5 กำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จะปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานของเราอยู่ในชั้นที่จะเทียบกับผู้ที่ดีที่สุดในด้านต่าง ๆ

2.6 นำแผนการปฏิบัติการต่าง ๆ ไปสู่ภาคปฏิบัติ หลังจากนั้นนำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นใหม่มาเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดในด้านต่าง ๆ อีกครั้งหนึ่ง

3. ประโยชน์การจัดทำ การเทียบวัด

การจัดทำการเทียบวัดมีประโยชน์ดังนี้

- 3.1 ทำให้รู้ว่าใครที่ทำ กระบวนการนั้น ๆ ได้ดีที่สุดและทำให้ช่องว่างนั้นหมดไป
- 3.2 ทราบถึงองค์การที่เป็นผู้นำในด้านกระบวนการ
- 3.3 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้จากการวิเคราะห์สิ่งที่ดีที่สุดในธุรกิจ
- 3.4 วัดการปฏิบัติงาน กระบวนการ และกลยุทธ์ขององค์การเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุดในธุรกิจ
- 3.5 วัดขั้นตอนทางธุรกิจ
- 3.6 เร่งให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3.7 กำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถดำเนินการได้จริง
- 3.8 ค้นพบเป้าหมายใหม่และชี้แจงให้ชัดเจน
- 3.9 สร้างจิตสำนึกถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง
- 3.10 เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- 3.11 ช่วยให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.12 เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

4. กระบวนการจัดทำ การเทียบวัด

การเทียบวัดมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 4.1 การวางแผน โดยกำหนดเรื่องที่จะทำ กำหนดองค์การที่จะเปรียบเทียบ กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างตัวเรากับองค์การเปรียบเทียบและการคาดคะเนช่องว่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 4.3 การบูรณาการ ประกอบด้วย การสื่อสารผลที่ได้หลังจัดทำ การเทียบวัดให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และสร้างการยอมรับ และการตั้งเป้าหมาย
- 4.4 การปฏิบัติ ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติและติดตามผลและการเปรียบเทียบซ้ำ

5. การสอนงาน และการมอบหมายงาน

การสอนงาน คือ การพัฒนาพนักงานโดยผู้นำที่เป็นหัวหน้างานทำ หน้าที่สอนงานมี 4 ขั้นตอนประกอบด้วย เตรียมการสอน สาธิต ลองปฏิบัติ และให้ทำงาน

การมอบหมายงาน คือ การพัฒนาพนักงานโดยผู้นำที่เป็นหัวหน้างานทำหน้าที่มอบหมายงานเพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้

การสอนงาน

1. ความหมายการสอนงาน (Job Instruction)

การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่ใช้การฝึกอบรมเฉพาะงาน หรือ On The Job Training(OJT) เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และได้ฝึกปฏิบัติภายใต้สภาพการณ์ทำงานจริง ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้เข้าใจลึกซึ้งซึ่งมากกว่าการฝึกอบรมในชั้นเรียน เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Learning by doing)

2. จุดมุ่งหมายของการสอนงาน

การสอนงานคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ใน 3 ด้าน ความรู้เปลี่ยน(Cognitive domain) ทักษะเปลี่ยน (Psychomotor domain) และทัศนคติเปลี่ยน (Affective domain)

การเรียนรู้ของผู้เรียนจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่สอดคล้อง มีความรู้ที่พอเพียงและมีทักษะที่ดีพอ และในอนาคตต้องการบุคคลที่มีความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งเรียกว่าความสามารถ(Competency) การสอนงานจึงมุ่งไปสู่การเรียนรู้ของคนให้เกิดความสามารถเป็นสำคัญ

3. ตัวแบบการสอนงาน

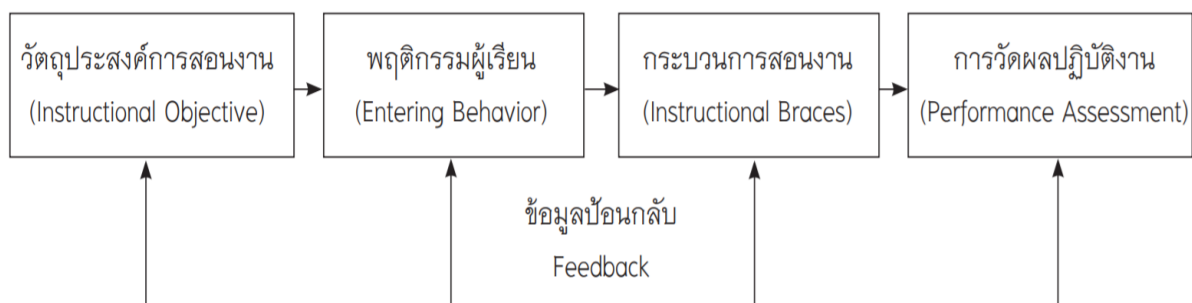
ตัวแบบการสอนงานพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- 1) วัตถุประสงค์การสอนงาน
- 2) พฤติกรรมของผู้เรียน

3) กระบวนการสอนงาน

4) การวัดผล

ซึ่งแสดงได้ ดังภาพ



ภาพที่ 3 ตัวแบบการสอนงาน

4. กระบวนการสอนงาน

การสอนงานมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) เตรียมการสอน (Prepare)
- 2) สาธิตแสดงวิธีการทำงาน (Present)
- 3) ให้ลองทำ (Perform)
- 4) ให้ทำจริง (Put to work)

จุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

ขั้นที่	จุดมุ่งหมาย	วิธีการปฏิบัติ
1 เตรียม การสอน (Prepare)	ก. ผ่อนคลายความตึงเครียด/ประหม่า ข. พิจารณาความจำเป็นในการสอนงาน ค. สร้างความสนใจในการเรียน ง. สร้างความมั่นใจในตัวผู้เรียน	ก. ทำให้ผู้เรียนรู้สึกสบาย ๆ ข. สอบถามความรู้/ประสบการณ์เดิมในงานนั้น ๆ ค. แจ้งให้ทราบถึงความสัมพันธ์/ความสำคัญของงานนั้น ๆ ต่องานโดยส่วนรวม

ขั้นที่	จุดมุ่งหมาย	วิธีการปฏิบัติ
		ง. เชื่อมโยงงานนั้นกับประสบการณ์ ความรู้เดิม
2 สาธิต/แสดง วิธีการ ทำงาน (Present)	ก. ต้องมั่นใจว่าผู้เรียนเข้าใจดีว่าต้องทำอะไรอย่างไร และมีเหตุผลอย่างไรในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ข. ให้แน่ใจว่าเขาจำได้ ค. หลีกเลี่ยงการสอนเกินความสามารถในการเรียนรู้	ก. สอนด้วยการบอกการแสดงให้ดู ซึ่งให้เห็นผลที่จะได้จากวิธีปฏิบัติดังกล่าว ใช้คำถามสอนอย่างช้าด้วยความระมัดระวัง ด้วยความอดทนและพยายามสอนด้วยการวิเคราะห์งานให้มีขั้นตอนและมีเหตุผล ข. เน้นย้ำ ให้เห็นจุดสำคัญของงาน ค. สอนให้ชัดเจนและครบถ้วนในแต่ละขั้นตอนของงานนั้น
3 ให้ลองทำ (Perform)	ก. ให้แน่ใจว่าเขาทำงานอย่างถูกวิธี ข. ป้องกันการเริ่มต้นที่ผิด ค. ให้แน่ใจว่าเขารู้ว่าต้องทำอย่างไร และทำไมจึงต้องทำอย่างนั้น ง. ทดสอบความรู้/ความเข้าใจในการทำงานนั้น จ. หลีกเลี่ยงที่จะให้เขารับผิดชอบงานเร็วเกินไป	ก. ให้ลองทำงานนั้น ข. แก้ไขข้อผิดพลาดทันที ค. ให้ปฏิบัติงานนั้นพร้อมทั้งให้บอกวิธีการ ทำงานและอธิบายจุดสำคัญในการทำงานด้วย ง. ใช้คำถาม จ. สอนเรื่อยไปจนเราแน่ใจว่ารู้และเข้าใจแล้ว
4 ให้ทำจริง (Put to work)	ก. สร้างความมั่นใจแก่เขา ข. อย่าปล่อยให้เขารู้สึกโดดเดี่ยว ค. ให้เขารู้สึกผูกพันกับงานนั้น ๆ ง. แสดงให้เห็นว่าเรามั่นใจในตัวเขา	ก. ให้เขาเป็นตัวของตัวเองและให้กำลังใจในจังหวะที่เหมาะสม ข. พยายามให้เขาซักถามและบอกถึงผู้ที่จะช่วยเหลือเขา ค. ควรตรวจสอบการทำงานของเขาอย่างสม่ำเสมอในระยะเริ่มแรก ง. ค่อย ๆ ลดอัตราการตรวจสอบลงเมื่อเขาทำงานได้ตามต้องการแล้ว

การมอบหมายงาน

1. ความหมายการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน คือ ผลสำเร็จของผู้จัดการที่เกิดจากการพิจารณาลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำผลลัพธ์รวมนี้เกิดจากการมอบอำนาจและให้แรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์เฉพาะที่กำหนดให้ ผลลัพธ์รวมที่ผู้จัดการต้องรับผิดชอบและผลลัพธ์รวมที่ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบจะต้องกำหนดไว้อย่างแจ่มชัด ไม่ว่าจะเป็นปริมาณงานและกำหนดเวลาที่ต้องการผลนั้น ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรับการตรวจสอบติดตามอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาดำเนินการ

2. ความสำคัญของการมอบหมายงาน

2.1 ด้านผู้บังคับบัญชา

2.1.1 เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา เพราะโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชามีนโยบายที่จะต้องรับผิดชอบมากอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นงานที่พิจารณาแล้วเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ ก็ควรมอบให้ไปดำเนินการแทน ทั้งนี้ เพื่อจะได้มีเวลาไปวางแผน ติดตาม และควบคุมงานที่ได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้อย่างเต็มที่

2.1.2 สร้างผู้บริหารใหม่ การมอบหมายงานเป็นการสร้างศักยภาพสมรรถภาพและประสบการณ์ในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารใหม่สืบต่อไป

2.1.3 เป็นผู้ฝึกอบรม หรือสอนงาน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ฝึกอบรมหรือสอนงาน หากฝึกหรือสอนงานดี ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา

2.1.4 การงานคล่องตัวต่อเนื่องขึ้น หากไม่มีผู้บังคับบัญชางานก็สามารถปฏิบัติต่อเนื่องไปได้เพราะมีผู้บริหารงานแทน

2.2 ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.1 ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ

2.2.2 เป็นการพัฒนาตนเอง

2.2.3 ผลงานที่ออกมาดีขึ้นและเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของผลงานนั้น

(Sense of Belonging)

2.2.4 การสร้างงานทำงานเป็นทีม เป็นการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน

2.2.5 มีการแข่งขันกันทำให้แต่ละคนมีการปรับปรุง และพัฒนาการทำงาน ทำให้การทำงานและผลงานมีประสิทธิภาพ

2.2.6 งานมีความต่อเนื่อง เพราะมีผู้รับช่วงในการทำงานไม่ผูกขาดอยู่กับคนใดคนหนึ่ง ประเภทของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานมี 2 ประเภท ดังนี้

1) การมอบหมายงานประจำ ควรมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานที่ทำเป็นประจำ ไม่ต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง

2) การมอบหมายงานเป็นครั้งคราว เป็นการมอบหมายงานเฉพาะหรือพิเศษ ควรมอบให้ผู้มีความสามารถเหมาะสมกับงานนั้นเป็นผู้ดำเนินการเมื่อเสร็จภารกิจก็หมดหน้าที่หลักการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานมีหลักการดังนี้

1) มีเป้าหมาย เป็นสิ่งที่องค์การตั้งวัตถุประสงค์ไว้ หรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปต้องการอะไร เพื่อจะได้ทำงานถูกต้องตามนโยบายที่ได้วางไว้

2) วิธีการทำงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการทำงานขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้นำหนดเวลา งานที่ได้มอบให้ไปดำเนินการนั้นควรจะแล้วเสร็จเมื่อใด กำหนดสถานที่ทำงาน ระบบการติดต่อทั้งภายในและภายนอก ภายใน ระบบการควบคุม ว่าต้องรายงานความก้าวหน้าเมื่อใด หรือจะไปขอรับความช่วยเหลือที่ใดบ้าง การประเมินผลงานที่ได้ทำไป และชี้แนะสิ่งที่จำเป็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเรียนรู้ รวมทั้งชมเชยหากเขาทำความดี

3. องค์ประกอบของการมอบหมายงานมีอะไร

ขอบเขตความรับผิดชอบ	เขตอำนาจหรือขอบเขตของงาน
ความรับผิดชอบ	ผลลัพธ์กำหนดแน่ชัดที่จะต้องทำให้ลุล่วง
การวางแผน	วางแผนในหน่วยงานของตนเอง
อำนาจ	จึงต้องมีอำนาจพอเพียงในการลงความเห็นและผลักดันงานให้สำเร็จ
การลงความเห็น	ตัดสินใจลงความเห็นเท่าที่จำเป็นในหน่วยงานตน
การสั่งการอำนวยการ	การชี้แนะ อำนวยการ สั่งการภายใต้ระบบติดตามงาน ตรวจสอบควบคุมจากภายนอกเท่าที่จำเป็นปล่อยให้เป็นที่ของผู้จัดการที่จะชี้แนะและจัดการภายในหน่วยงานของตน

การตรวจสอบติดตามและ
ควบคุม

ออกแบบระบบการนำไปตรวจสอบควบคุม ตรวจสอบวัด
ความก้าวหน้าและความสำเร็จของงาน

4. การมอบหมายงานที่ยอดเย้ย

- วางแผนยอดเย้ย
- คำสั่งมีมากเกินไป
- ควบคุมมากเกินไป
- ไร้การควบคุม
- เอางานไปทำที่บ้าน
- ตำหนิลูกน้องเสมอ
- ไร้นโยบาย ไร้วัตถุประสงค์
- ตัดสินใจช้า
- ขอข่ายการควบคุมแคบ
- การปิดกั้นลูกน้องมีส่วนร่วม
- รอหัวหน้าตัดสินใจ

5. การมอบหมายงานด้วยการมอบอำนาจ

5.1 การมอบอำนาจที่น้อยเกินไป ผู้บังคับบัญชาบางคนหวงอำนาจมาก ไม่ว่าจะอะไรก็จะทำเสียคนเดียวหมด การหวงอำนาจเช่นนี้เกิดผลอย่างไรบ้างการหวงอำนาจไว้ทำ ให้ลูกน้องไม่เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในความสำเร็จของงานนั้น ในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา ยิ่งกว่านั้นขึ้นไปอีกลูกน้องขาดความรู้สึกที่จะได้รับความพอใจว่าเป็นคนทำงานดีและมีส่วนให้งานสำเร็จ ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกว่าเจ้านายไม่สนใจในความก้าวหน้าของตนเลย คนที่ได้รับการมอบอำนาจมาอย่างไม่ผู้จะเต็มใจยกยอไม่มีกะใจที่จะทำ งานจนเต็มความสามารถของตัวเอง

5.2 การมอบอำนาจที่มากเกินไป ในทางตรงกันข้ามกับข้อแรก ผู้บังคับบัญชาบางคนอยากที่จะมอบอำนาจให้ไปจนหมดสิ้นจนตนเองไม่ต้องรับผิดชอบอะไรเลย การมอบอำนาจให้มากเกินไปก็เป็นการไม่ถูกต้องเป็นการแสดงถึงว่าเป็นคนที่ไม่กล้ารับผิดชอบ ชอบปัดไปให้ลูกน้องทำ ให้ลูกน้องขาดความรู้สึกว่าทำงานร่วมกับหัวหน้า ทำให้ลูกน้องขาดการชี้ทางที่ดี ทำให้ลูกน้องขาดความแน่ใจ และทำให้เกิดการลังเล ฉะนั้นลูกน้องจึงไม่ได้ทำงานจนเต็มความสามารถ

5.3 การมอบอำนาจที่ถูกต้อง การมอบอำนาจที่ถูกต้องจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้บังคับบัญชา รู้สึกถึงอยู่เสมอว่า ตนเป็นผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้น ถึงแม้ว่าตนจะได้มอบอำนาจของตนไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างแล้วก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางจุดหมายของความสำเร็จไว้ให้แน่นอนและจะต้องทราบความสำเร็จที่แท้จริงทุกระยะ สามารถเปรียบเทียบความสำเร็จที่กะไว้ได้เป็นระยะ ๆ ไป ทุกชั้นระยะของการทำงานจะต้องสามารถป้องกันความผิดพลาดได้ มิใช่รอให้เกิดเรื่องขึ้นเสียก่อนจึงจะแก้ไข ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีความสามารถในการที่จะ “กั้น” ไม่ใช่คอยแต่จะ “แก้” ถ้าคอยแต่จะแก้อย่างเดียวก็แสดงว่าเอาลูกน้องไว้ไม่อยู่

การมอบอำนาจที่ดีจะต้องบอกกับลูกน้องให้ชัดเจนว่า “ให้ทำ อะไร เพื่อวัตถุประสงค์อะไร” แต่ไม่ต้องบอกว่าจะให้ทำ อย่างไร (กล่าวคือ บอกแต่เพียงอะไร กับ ทำไมไม่ต้องบอกอย่างไร) ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีใจกว้างพอที่จะรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะของลูกน้อง เขาจะต้องขอความร่วมมือจากลูกน้องก่อนที่จะตัดสินใจทำ เรื่องใหญ่ที่มีผลกระทบต่อลูกน้องโดยตรง เขาจะต้องทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกที่รับผิดชอบ แต่ก็จะต้องระมัดระวังไม่ให้ลูกน้องต้องรับผิดชอบในเรื่องที่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของลูกน้องคนนั้น ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีความสามารถในการที่จะมอบอำนาจอย่างชัดเจนให้กับลูกน้องด้วยความเต็มใจ และมีความเชื่อมั่นในตัวลูกน้อง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องยังคงรักษาความสนใจและความรับผิดชอบในเรื่องนั้นในขั้นสุดท้ายอยู่ในประการสุดท้าย เขาจะต้องมีความสามารถที่จะมองเห็นว่า การมอบอำนาจเป็นเครื่องมืออย่างสำคัญในการปั้นลูกน้องให้มีความสามารถยิ่งขึ้น

6. วิธีการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ

6.1 จะต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะมอบให้อย่างชัดเจน การกำหนดด้วยความระมัดระวังเสียแต่ขั้นนี้จะป้องกันความยุ่งยากในภายหลัง รายละเอียดที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ

- 1) หน้าที่ซึ่งจะมอบอำนาจให้อย่างชัดเจน
- 2) เครื่องมือเครื่องใช้ที่จะให้
- 3) ความเกี่ยวกับของผู้รับมอบอำนาจกับองค์การนั้น
- 4) ความกว้างขวางของอำนาจและความรับผิดชอบ
- 5) วิธีที่จะใช้ในการวัดผลแห่งความสำเร็จ

6.2 จะต้องเลือกผู้ที่จะได้รับมอบอำนาจด้วยความระมัดระวัง ความสำเร็จของเรื่องนั้น ขึ้นอยู่อย่างมากกับผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ นอกจากเขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการ ปฏิบัติหน้าที่นั้นแล้ว จะต้องมีความปรารถนาในการที่จะปฏิบัติหน้าที่นั้นตามเงื่อนไขที่ได้กำหนดไว้ อีกด้วย ท่านผู้หนึ่งได้ให้คติไว้ดังนี้

- หาคนที่สามารถที่จะทำได้
- หาคนที่ปรารถนาที่จะทำ
- หาคนที่ปรารถนาที่จะทำอยู่ตลอดไป
- ให้เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นแก่เขา
- ให้รางวัลเขาเมื่อทำสำเร็จ
- อย่าให้เขาทำอย่างอื่น
- ปลดปล่อยให้เขาทำ

6.3 บอกกับผู้ที่ได้รับมอบอำนาจแล้วปล่อยให้เขาตัดสินใจ ลูกน้องที่รับปากได้ง่ายไม่ว่า จะอะไรก็ตาม ได้ทั้งนั้น มักจะสู้ลูกน้องที่ไตร่ตรองดูเสียก่อนแล้วจึงรับทำไม่ได้ นักปกครองของไทย เราคนหนึ่งเคยกล่าวไว้ว่าถ้าลูกน้องคนไหนพูดว่า เรื่องนั้นก็ทำได้ เรื่องนี้ก็ทำได้ ไม่ว่าเรื่องอะไรทำ ได้ทั้งนั้น ให้เตรียมหาคนสำหรับใช้แทนลูกน้องคนนั้นได้

6.4 เมื่อได้เลือกลูกน้องที่จะมอบอำนาจให้แล้ว จงอธิบายรายละเอียดทั้งหมดเกี่ยวกับ เรื่องนั้นให้เขาฟัง เพื่อให้เขาสามารถทำงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ควรจะให้เขาได้รับประโยชน์ จากประสบการณ์ที่แล้ว ๆ มาด้วย

6.5 ส่งเสริมให้ได้มีการพบปะกันเป็นประจำ ระหว่างผู้ที่ได้รับมอบอำนาจไปจากท่านกับตัว ท่านเอง เพื่อให้เขาจะได้มีโอกาสรายงานให้ท่านทราบถึงความก้าวหน้าของงานนั้นเป็นระยะต่อไป ท่านจะต้องพยายามให้ลูกน้องชอบที่จะเข้ามาปรึกษาหารือและขอความร่วมมือจากท่านเกี่ยวกับ งานนั้นข้อนี้พูดง่ายทำยาก ท่านจะต้องทำตัวอย่างไรลูกน้องจึงจะชอบเข้าหา (เกี่ยวกับการงานไม่ใช่ เข้ามาสอพลอ) ท่านจะต้องเป็นคนที่มีโอกาสปราศรัยกับลูกน้องบ้างตามสมควร ไม่ใช่ร่วมกับผู้ใหญ่ หรือกับพ่อค้าก็ทำหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส แต่กับลูกน้องแล้วทำหน้าที่ขี้เข้าใส่ตลอดเวลา

6.6 กำหนดความสำเร็จของงานไว้เป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องวัดว่าทำงานนั้นไปได้ ถึงไหนแล้วการรับรองผลสำเร็จของงานนี้เป็นกำลังใจอย่างสำคัญในการทำงานของลูกน้อง การได้รับการยกย่องนับถือเป็นสิ่งอย่างสำคัญที่จะมุ่งมาดให้ทำงานใหญ่อื่น ๆ ต่อไป

6.7 เมื่อการงานนั้นลงรูปลงรอยดีแล้ว ท่านจะต้องพยายามตัดการรายงานของลูกน้องให้น้อยลง คือมอบความรับผิดชอบให้แก่เขาให้มากยิ่งขึ้น ท่านได้สร้างคนขึ้นมาอีกคนหนึ่ง และคนนั้นพร้อมที่จะทำงานแทนตัวท่านได้ต่อไป การสามารถสร้างคนให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้นเป็นสิ่งที่ควรแก่การภาคภูมิใจยิ่งกว่าสิ่งใด

6. การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาพนักงานสู่องค์การสมัยใหม่ เป็นเทคนิคการจัดการเพื่อพัฒนาพนักงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญที่เปิดรับข่าวสารและแนวคิดต่าง ๆ จากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยไม่มีขีดจำกัด และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอโดยให้ความสำคัญและเน้นที่การสร้างและพัฒนากลไกการเรียนรู้ (learning mechanism) ขององค์การและของคน เพื่อให้มีขีดความสามารถในการคิดค้นแสวงหา ทดสอบสมมติฐานเผยแพร่ความรู้ และพัฒนาความจำเป็นพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อให้องค์การมีศักยภาพในการเรียนรู้และการคาดคะเนหรือทำนายสภาวะแวดล้อมและปรับตัวได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเสริมความเข้าใจและมีภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญสรุปได้ดังนี้

2.1 องค์การมีความสามารถเชิงการเรียนรู้และสร้างสรรค์ความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะและความสามารถทางการแข่งขันใหม่ ๆ เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการดำเนินการภายใต้กรอบแนวทางใหม่ ๆ และทำให้ผลประกอบการโดยรวมดีขึ้นอย่างเห็นผล

2.2 องค์การมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างสมดุลระหว่างแนวทางที่มุ่งเพื่อการได้รับแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ขั้นต่ำ และการสำรวจเปิดกว้างสำหรับแนวทางใหม่ ๆ ที่ไม่มีความรู้มาก่อนซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ขั้นสูง

2.3 องค์การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ เช่น การมีความสามารถด้านการเพิ่มจำนวนสายผลิตภัณฑ์และการปรับซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ให้ดีขึ้น และการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงแบบการปฏิรูป เช่น การมีความสามารถด้านการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การบริหารแบบใหม่และการเข้าถึงตลาดใหม่ ๆ ซึ่งไม่เคยทำมาก่อน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างเห็นผล

2.4 บุคลากรจะได้รับการฝึกอบรมและการได้รับข่าวสารความรู้อย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดสอบนัยสำคัญของแนวคิดใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้จากคู่แข่งชั้นและธุรกิจอื่น ๆ การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันและการนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผล

2.5 บุคลากรทุกระดับได้รับการคาดหวังให้มีบทบาทในการรับรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนเองอย่างสมบูรณ์มากขึ้น

2.6 องค์การมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งในแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชาและแนวนอนระหว่างหน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและเพื่อประสานทำงานสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ด้านประสิทธิภาพ คุณภาพนวัตกรรม และความพึงพอใจของลูกค้า

2.7 องค์การจะเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้คนในองค์การได้ยึดถือคุณค่าแบบคำนึงถึงอนาคตที่ยาวไกล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง

2.8 องค์การมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ โดยมีความสามารถในการรวบรวมและกระจายข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง เหมาะสม ถูกต้องรวดเร็ว และทันเวลา

3. จุดมุ่งหมายการพัฒนาพนักงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาพนักงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้องค์การและพนักงานมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อสรรค์สร้างความรู้แนวคิดใหม่ ๆ

แบบประเมินตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง

“เทคนิคการจัดการ”

คำแนะนำ ขอให้ศึกษาคำถามแล้วเขียนวงกลมล้อมรอบคำตอบที่ถูกต้องที่สุด

1. “การประกันคุณภาพ” เปรียบเสมือนองค์ประกอบใดของบ้านตามเทคนิคการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

- ก. เสา
- ข. หลังคา
- ค. พื้นบ้าน
- ง. เสาเข็ม

2. ข้อใดมิใช่หลักการจัดการโดยวัตถุประสงค์

- ก. หลักการรวมอำนาจ
- ข. หลักการมอบหมายงาน
- ค. หลักการทำงานเป็นทีม
- ง. หลักการประสานเป้าหมาย

3. “การรักษาลูกค้า” จัดอยู่ในขั้นตอนใดของเทคนิคการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

- ก. ขั้นตอนที่ 1
- ข. ขั้นตอนที่ 2
- ค. ขั้นตอนที่ 3
- ง. ขั้นตอนที่ 4

4. “การโยนของเก่าทิ้งหมด” จัดอยู่ในแก่นหัวใจสำคัญใดของการรีปรับระบบ

- ก. พื้นฐาน
- ข. ถอนรากถอนโคน
- ค. ยิงใหญ่
- ง. กระบวนการ

5. เทคนิคการจัดการใดต่อไปนี้มีมุ่งเน้นการศึกษาดูงานธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ
- ก. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
 - ข. การจัดการโดยวัตถุประสงค์
 - ค. การเทียบวัด
 - ง. การรีอับระบบ
6. การจัดการความขัดแย้งแบบใดที่คู่กรณีได้ผลประโยชน์แต่ไม่ได้รับรอยเปื้อน
- ก. การหลีกเลี่ยง
 - ข. การยอมให้
 - ค. การร่วมมืออย่างสร้างสรรค์
 - ง. การประนีประนอม
7. “วัฒนธรรมองค์การ” จัดอยู่ในความเสี่ยงในเรื่องใดต่อไปนี้
- ก. ค่าใช้จ่าย
 - ข. เทคนิค
 - ค. กำหนดเวลาดำเนินโครงการ
 - ง. ระบบการจัดการ
8. การจินตนาการว่าองค์การในอนาคตควรเป็นอย่างไร จัดอยู่ในพลังสร้างสรรค์องค์การใดต่อไปนี้
- ก. พลังพัฒนา
 - ข. พลังปัญญา
 - ค. พลังเมตตา
 - ง. พลังรักษา

9. องค์การที่ให้ความสำคัญที่เปิดรับข่าวสารและแนวคิดต่าง ๆ จากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยไม่มีขีดจำกัด เป็นเทคนิคการจัดการข้อใด

- ก. องค์การแห่งการเรียนรู้
- ข. การสอนงาน
- ค. การมอบหมายงาน
- ง. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

10. การบริหารการจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนและเป็นการสร้างผลกำไรระยะยาว ตรงกับเทคนิคการจัดการข้อใด

- ก. การจัดการโดยวัตถุประสงค์
- ข. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ค. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
- ง. การเทียบวัด

เฉลยคำตอบ

- | | |
|------|-------|
| 1. ข | 6. ง |
| 2. ก | 7. ค |
| 3. ง | 8. ค |
| 4. ข | 9. ก |
| 5. ค | 10. ข |

บรรณานุกรม

- ธนชัย ยมจินดา. (2544). แนวความคิดทางการจัดการ. ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ (ฉบับปรับปรุง) (หน่วยที่2 หน้า 31-91). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2546). การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารสำนักงาน (ฉบับปรับปรุง) (หน่วยที่2 หน้า 47-74). นนทบุรี: สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิทยา ด้านธำ รงกุล. (2545). การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า. วารสารบริหารธุรกิจ (กรกฎาคม-กันยายน)
- เศรษฐชัย ศรีวีระกุล. (2537). Reengineering: ทางออกของธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ดอกเบี๋ย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2555). หลักการและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการสำนักงาน. สาขาวิชา ศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2548). เทคโนโลยีการบริหารและพัฒนาสังคมสำหรับนักนิเทศศาสตร์. เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้ทาง สังคมศาสตร์และเทคโนโลยีสำหรับนักนิเทศศาสตร์. สาขาวิชา นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2556). องค์การทริปเปิ้ลเอช: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ. โครงการส่ง เสริมการแต่งตำ รา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. องค์การสมัยใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. Michael, Hammer E. and
 Champ, James. (1993). Reengineering the Corporation. New York: Harper Collins Publisher, Schermerhorn, John R. (2002). Management. New York: John Wiley & Sons, Inc. Senge, Peter M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday

**วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม**