|  |  |
| --- | --- |
|  | **ใบความรู้** |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002  | สัปดาห์ที่ 16 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 |
| บทที่ 11 แนวคิดการบริหารสมัยใหม่ |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง |

**การบริหารงานคุณภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่**

ในปัจจุบันนี้การบริหารธุรกิจ มีหลายภาคส่วนองค์กรให้ความสำคัญ ทั้งในส่วนขององค์กรรัฐ องค์กรเอกชนและองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งในแต่ละองค์กรก็ให้ความสำคัญในการจัดการที่แตกต่างกันออกไป บางองค์กรมุ่งเน้นการจัดการที่ผลผลิต บางองค์กรมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นเลิศ บางองค์กรมุ่งเน้นรายได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่ทุกองค์กรต้องการเหมือนกันคือ การที่จะเป็นหนึ่งทางธุรกิจ เพราะเป็นประเด็นหลักที่องค์กรต้องทำให้ได้ ซึ่งสิ่งที่จะทำให้ระบบได้คือ การบริหารองค์การโดยเน้นหลักการบริการงานคุณภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**การบริหารแบบมาตรฐาน ISO 9000**

ISO ย่อมาจาก International Standards Organization หมายถึง องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานสำหรับ ISO 9000 คือมาตรฐานระบบการบริหารการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งนำเสนอแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจและความพึงพอใจของลูกค้า และเป็นมาตรฐานระบบบริหารงานขององค์กรโดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพที่เป็นประเทศต่างๆ กว่า 160ประเทศให้การยอมรับและนำไปแพร่หลายสู่องค์กรภายในประเทศ จุดมุ่งหมายของ ISO 9000เพื่อวางรากฐานระบบบริหารคุณภาพภายในองค์กร เพิ่มผลผลิต ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และประกันคุณภาพกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

1. **หลักการของมาตรฐาน ISO 9000**
	1. มุ่งเน้นที่ลูกค้า ลูกค้าคือ สิ่งที่ต้องมุ่งเน้นเป็นหลักสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า
	2. ความเป็นผู้นำ ทีมงานของผู้นำที่ดีจะสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในหน่วยงานและ
	กำหนดทิศทางให้เดินต่อไปอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เป้าหมายคือ การสร้าง
	แรงจูงใจให้ทุกคนในองค์กรทำงาน การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะช่วยลดความผิดพลาดในการสื่อสารภายในแผนก
	3. การมีส่วนร่วมของบุคคลากร ความร่วมมือของทุกๆ คนในทีมงานธุรกิจเป็นจุด
	วิกฤตที่ทำให้เกิดความสำเร็จ คนเหล่านี้มีแนวโน้มในทางสร้างสรรค์และใช้ขีดความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้โครงการประสบความสำเร็จ และถ้าบุคคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการท างานก็จะกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
	4. วิธีการดำเนินการเพื่อจัดการคุณภาพ ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่จะให้เกิดผลสำเร็จโดยมี
	การจัดการร่วมกันระหว่างกิจกรรมต่างๆ กับทรัพยากร วิธีการจัดการคุณภาพสามารถช่วยลด
	ค่าใช้จ่ายให้ต่ำลงโดยผ่านการใช้อย่างมีประสิทธิภาพของทรัพยากร บุคคล และเวลา ถ้า
	สามารถควบคุมกระบวนการทั้งหมดการจัดการความสามรถมุ่งเน้นไปยังเป้าหมายที่สำคัญต่อ
	ภาพรวมขององค์กรและจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
	5. วิธีการทำให้จุดหมายของระบบการจัดการ การบริหารจัดการอย่างถูกวิธีจะช่วยให้
	ผู้นำที่อุทิศให้กับงานประสบความสำเร็จในจุดหมายขององค์กรจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพใน
	การเพิ่มผลผลิต ทั้งผู้จัดจำหน่ายและลูกค้าจะได้รับความน่าเชื่อถือในขีดความสามารถของธุรกิจ
	6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญของหลักการนี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งและ
	ควรทำเป็นวัตถุประสงค์อย่างถาวรต่อทุกองค์กร ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นบริษัทสามารถเพิ่มผล
	กำไรและความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ หากธุรกิจทั้งหมดทุ่มเทเพื่อปรับปรุงอย่าง
	ต่อเนื่อง การปรับปรุงกิจกรรมทั้งหลายจะอยู่ในแนวทางเดียวกันและนำไปสู่ความรวดเร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการพัฒนา
	7. การเข้าถึงข้อเท็จจริงเพื่อการตัดสินใจ ประสิทธิภาพในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ
	พื้นฐานของการวิเคราะห์และการแปรความหมายของข้อมูล โดยการตัดสินใจเสนอองค์กรเพื่อร่วมทำการตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม บริษัทที่ปฏิบัติการตัดสินใจในลักษณะนี้จะช่วยสามารถแสดงให้เห็นถึงผลในการตัดสินใจในอดีตที่ผ่าน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือในปัจจุบันและการตัดสินใจในอนาคต
	8. ความสัมพันธ์ของผู้จัดจำหน่าย สิ่งที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้จำหน่าย
	ซึ่งกันและกัน เช่น การสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 บริษัทและเมื่อธุรกิจต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของตลาด การวิเคราะห์หารากฐานสาเหตุแห่งปัญหาและการปฏิบัติการแก้ไขอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งที่สำคัญในระบบมาตรฐานระบบจัดการดังเช่น ISO 9001

มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9000) เป็นมาตรฐานสากลใช้สำหรับการบริหารงานในองค์กร โดยมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย และมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีกระบวนการท างานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โดยสามารถนำมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพนี้ไปใช้ในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรมการผลิต หรือภาคบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO9000 : 2000 แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ฉบับด้วยกันคือ

1. ISO 9000 คือ ระบบบริหารงานคุณภาพว่าด้วยหลักการพื้นฐานและคำศัพท์

2. ISO 9001 คือ ระบบบริหารงานคุณภาพว่าด้วยข้อกำหนด

3. ISO 9004 คือ ระบบบริหารงานคุณภาพว่าด้วยแนวทางปรับปรุงสมรรถนะ

4. ISO 19011 คือแนวทางในการตรวจประเมินระบบบริหารงานคุณภาพและ/หรือระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

5. ISO 14000 คือ ระบบมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นให้องค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงสิ่งแวดล้อม อย่างต่อเนื่อง

6. ISO 18000 คือ มาตรฐานระบบการจัดการ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย

ดังนั้น สรุปได้ว่าการท า มาตรฐาน ISO นั้นเป็นองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานซึ่งนำเสนอแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจและความพึงพอใจของลูกค้า และเป็นมาตรฐานระบบบริหารงานขององค์กรโดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพที่เป็นประเทศต่างๆ

**การบริหารแบบตัวชี้วัด KPI**

การประเมินองค์การในปัจจุบันนั้น องค์การก าลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายนั้นคือแนวคิดเรื่องการประเมินผลองค์การมีมานานควบคู่มากับการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นอีกแนวความคิดหนึ่งในการพัฒนาการประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

KPI ย่อมาจาก Key Performance Indicator (KPI) เรียกอีกอย่างว่า ตัวชี้วัด เป็นการประเมินผลองค์การโดยเน้นตัวชี้วัด การที่สามารถทำได้ทุกระดับตั้งแต่องค์การลงมาจนถึงพนักงาน

**1. กระบวนการประเมินผลองค์การ**

การประเมินผลองค์การประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆดังนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ต้องประเมินเพื่ออะไร ประเมินผลงานขององค์การหรือหน่วยงาน หรือประเมินบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นหรือเพื่อเงินเดือน

1.2 กำหนดตัวชี้วัดและเครื่องมือที่จะใช้ เช่น หากต้องการวัดความพึงพอใจของพนักงานเครื่องมือที่ใช้วัดคือแบบสอบถาม ตัวชี้วัดคือร้อยละของพนักงานที่พึงพอใจ

1.3 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัว เปรียบเทียบสาหรับตัว ชี้วัด แต่ละตัวเพื่อให้องค์การทราบว่าการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เช่น ยอดขาย เพิ่มยอดขายร้อยละ 5 ของปีที่ผ่านมา เป็นต้น

1.4 ดำเนินการประเมินผล คือการรวบรวมข้อมูลต่างๆตามตัวชี้วัดซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การตรวจสอบ รวบรวมจากเอกสารต่างๆ และการสอบถาม เป็นต้น

**การบริหารแบบบาลานซ์สกอร์คาร์ด (BSC)**

พสุ เดชะรินทร์ ให้ความหมายว่าบาลานซ์สกอร์คาร์ดเป็นแนวคิดด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดการวัดหรือการประเมินอันจะทำให้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

1. **แนวความคิดพื้นฐานของบาลานซ์ สกอรคาร์ด**

แต่เดิมผู้บริหารองค์การมักประเมินผลองค์การโดยมุ่งเน้นไปที่การเงินเพียงอย่างเดียวแนวคิดของบาลานซ์สกอร์คาร์ดหรือ BSC ก าหนดพิจารณาทั้ง 4 มุมมอง (Perspective) ได้แก่(สมคิด บางโม,2558 : 275)

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective)

2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

หลักการสำคัญของบาลานซ์สกอร์คาร์ดคือประเมินมุมมองด้านต่างๆ ไม่จำเป็นต้องเป็นเพียง 4 มุมมองตามแนวความคิดดั้งเดิมของแคปแลนและนอร์ตัน จะมีกี่มุมมองนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานของธุรกิจ เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตยารักษาโรคหรือเวชภัณฑ์อาจจำเป็นต้องเพิ่มมุมมองด้านการวิจัยและพัฒนา

การจัดทำบาลานซ์สกอร์คาร์ดสามารถท าได้ทั้งระดับองค์การ ระดับฝ่าย ระดับทีมงานและระดับบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารถึงพนักงานระดับล่าง

1. **องค์ประกอบย่อยของแต่ละมุมมอง**

แต่ละมุมมองควรพิจารณาองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงาน ดังนี้

1. **วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญขององค์การ**

1.1 วัตถุประสงค์ด้านการเงิน ได้แก่ รายได้เพิ่มขึ้น การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า ได้แก่ รักษาลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่ การบริการที่รวดเร็ว ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพของเสียลดลง การดำเนินงานรวดเร็ว เป็นต้น

1.4 วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีเป็นต้น

1. **ตัวชี้วัด (Key Performance indicator หรือ KPI)**

ตัวชี้วัดในแต่ละด้านจะเป็นเครื่องบอกว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด

2.1 ตัว ชี้วัดด้านการเงิน คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ฯลฯ

2.2 ตัวชี้วัดด้านลูกค้า คือ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ฯลฯ

2.3 ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน คือ ปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต

2.4 ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของพนักงาน คือ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อปีต่อคน หรือความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

**3. เป้าหมาย (Target)**

กำหนดเป้าหมายในแต่ละมุมมองเป็นเลขเพื่อง่ายต่อกาประเมินว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด เช่น

2.1 เป้าหมายด้านการเงิน คือรายได้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ต่อปี

2.2 เป้าหมายด้านลูกค้า คือลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

2.3 เป้าหมายด้านกระบวนการภายใน คือปริมาณของเสียจากการผลิตที่ต้องไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี

2.4 เป้าหมายด้านการเรียนรู้และพัฒนา คือจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงาน 5 วันต่อคนต่อปี

**4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (initiative)**

ที่องค์การจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมหลักซึ่งยังไม่ต้องมีรายละเอียด เป็นเพียงความคิดที่จะนำองค์การไปสู่จุดหมาย

1. **กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอร์คาร์ด**

การจัดทำบาลานซ์สกอร์คาร์ด หรือ BSC มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์องค์การ โดยใช้การวิเคราะห์สวอตเพื่อให้ได้เพื่อให้มีทิศทางและกลยุทธ์ที่ใช้เจน

2.กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ

3.กำหนดมุมมองขององค์การ

4. จัดทำแผนที่กลยุทธ์

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมลงมติยืนยันและเห็นชอบในแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. จัดทำองค์ประกอบย่อยของแต่ละมุมมองให้ชัดเจน

7. สร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติ

**4. การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของบาลานซ์สกอร์คาร์ด**

**ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี มีลักษณะดังนี้**

**1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร**

**2. แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร**

**3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ และ ผล**

**4. ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดทุกตัว**

**5. สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของคนทั่วไป**

**6. ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ดี**

**7. ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ**

ดังนั้น สรุปได้ว่าการทำบาลานซ์สกอร์คาร์ดนั้นเป็นแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์การโดยนำเสนอว่าการประเมินผลองค์การควรประกอบด้วย 4 มุมมองที่ แทนที่จะมีมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ดังนั้นจึงควรจะเรียกว่าการประเมินผลแบบสมดุล

**การบริหารแบบญี่ปุ่น**

การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่ทำให้คนญี่ปุ่นได้รับความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ พนักงานญี่ปุ่นจะมุ่งทำงานอยู่กับบริษัทบริษัทจนปลดเกษียณอายุลักษณะนี้จะปรากฎชัดเจนในบริษัทใหญ่ๆ สำหรับบริษัทขนาดเล็กการเข้าออกเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย (สมคิด บางโม,2558 : 303)

เมื่อพนักงานอยู่กับบริษัทนานๆจะมีความรู้สึกชำนาญมากขึ้น การรักษาความลับของบริษัทจะเป็นไปอย่างมิดชิดมากขึ้น ขณะเดียวกันพนักงานรู้สึกว่ามีความมั่นคงในชีวิตในบริษัทของตนและมีกำลังใจอุทิศให้กับบริษัทมากยิ่งยิ่งดังคำพูดที่ว่า คนญี่ปุ่นนั้นเกิดในบ้านพักของบริษัทเมื่อตายลงไปแล้วบริษัทก็ยังทำการฌาปนกิจให้อีกด้วย

**การบริหารแบบญี่ปุ่น มีลักษณะพิเศษดังต่อไปนี้**

**1. การจ้างงาน** เป็นการจ้างระยะยาว จนปลดเกษียณเมื่ออายุครบ 55 ปี โดยได้บำเหน็จเป็นจำนวน 60-70 เท่าของเงินเดือน ในแต่ละปีจะมีโบนัส 2-4 เท่าของเงินเดือน ถ้าใครถูกให้ออกจากงานก่อนอายุครบ 55 ปี จะหางานใหม่ได้ยาก ดังนั้นจึงไม่เป็นที่นิยมย้ายงานกันบ่อยๆ ความจงรักภักดีต่อบริษัทจึงมีสูงมาก

**2. ลักษณะของอาชีพ** พนักงานจะเรียนรู้งานทุกๆด้านของบริษัทเพื่อให้รู้งานทั้งหมดและพนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งสูงสุดขององค์การถ้ามีความสามารถพียงพอ การเลื่อนตำแหน่งงานเป็นไปตามอาวุโส

**3. การตัดสินใจและความรับผิดชอบ** พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องงานต่างๆของบริษัทโดยเท่าเทียมกัน รับผิดชอบร่วมกันทั้งหมดในบริษัท

**4. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ** สัมพันธภาพของกลุ่มสำคัญกว่าความสามารถส่วนบุคคลพนักงานและครอบตลอดจนนายจ้างของเขาจะมีความสัมพันธ์กันอย่างดีเสมือนครอบครัวเดียวกันทุกคนถือว่าบริษัทเป็นของทุกคน มีความยินดีที่ร่วมมาท างานเสมือนครอบครัวใหญ่สถานที่ทำงานนิยมนั่งรวมกันอยู่ในห้องใหญ่ๆ ทุกแผนกอยู่ห้องเดียวกันหมด ทำให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ติดต่อประสานงานกันอย่างสะดวก

**5. ประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน** จะประเมินผลผลิตของบริษัททั้งหมดไม่ประเมินเป็นรายบุคคล การให้รางวัลยึดสวนรวมเป็นหลัก

**6. การฝึกงานและการคัดเลือกพนักงาน** พนักงานที่รับเข้ามาไม่ว่าจะจบสาขาวิชาใดมา ในระดับเดียวกันจะถูกส่งไปฝึกงานร่วมกัน โดยยังไม่ทราบตำแหน่งที่ตนจะถูกบรรจุ ใช้เวลาประมาณ 6 ถึง 1 ปี พนักงานใหม่จะถกแบ่งกลุ่มหมุนเวียนไปฝึกงานในแผนกต่างๆ เช่นฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต โดยหัวหน้างานแต่ละฝ่ายจะให้คะแนนตามความสามารถของแต่ละคน เมื่อสิ้นสุดการฝึกงานหัวหน้างานจะประชุมกันเพื่อเลือกคนที่เห็นว่าเหมาะสมมาในสังกัดของตน

**7. ธุรกิจของญี่ปุ่นเน้นการขยายกิจการของบริษัท** มากกว่าการหากำไรสูงสุดในระยะสั้นเมื่อบริษัทมีกำไรมาลงทุนต่อ เช่น ขยายโรงงาน ท าการวิจัยเพื่อพัฒนาสินค้าของตนการผลิตสินคาชนิดใหม่ในสายการผลิตเดิม และการขยายตลาดให้ก้าวขึ้นในระดับโลก การจ่ายเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้นของบริษัทจึงอยู่ในอัตราต่ำมาก

**การบริหารแบบอเมริกัน**

การบริหารธุรกิจแบบอเมริกัน มีลักษณะดังนี้ (สมคิด บางโม,2558 : 304)

**1. การจ้างงาน** จ้างเป็นระยะเวลา อาจเป็น 1 ปี 2 ปี หรือ 3 ปี เมื่อสัญญาหมดก็เลิกจ้างหรือทำสัญญาจ้างใหม่ มีการย้ายที่ทำงานบ่อยๆ ยิ่งผ่านงานมาหลายแห่งถือว่ามีประสบการณ์มากหางานง่าย พนักงานระดับล่างมีโอกาสน้อยที่จะได้ไต่เต้าขึ้นมาเป็นผู้บริหาร

**2. ลักษณะของอาชีพ** ส่งเสริมให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ท างานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะตลอดไป ไม่มีการหมุนเวียนไปทำงานด้านอื่นถ้าไม่จำเป็น

**3. การตัดสินใจและความรับ ผิดชอบ** การตัดสินใจปัญหาต่างๆเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น แต่ละรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น

**4. มนุษยสัมพันธ์ขององค์การ** มีความสัมพันธ์เฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับงานเท่านั้นไม่ค่อยมีความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

**5. การประเมินประสิทธิภาพของงาน** ประเมินผลงานของแต่ละบุคคลตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

**6. การคัดเลือกพนักงานใหม่** จะรับพนักงานที่สำเร็จการศึกษามาแต่ละด้านที่ต้องการ เช่น ถ้าต้องการให้มาท างานด้านตลาดจะเป็นผู้สำเร็จการศึกษาทางด้านตลาดโดยเฉพาะยิ่งมีประสบการณ์มาก่อนยิ่งดี ตำแหน่งผู้บริหารนิยมประมูลซื้อตัวผู้ที่มีประสบการณ์สูงและมีชื่อสียงมาท างานมากกว่าส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานะดับล่างขึ้นมาเป็นผู้บริหาร

**การบริหารแบบไคเซ็น (kaizen)**

ไคเซ็นเป็นวิถีชีวิตของชาวญี่ปุ่น หมายถึง การปรับปรุงทุกๆ ด้านของการดำรงชีวิตชีวิตในการทำงาน ชีวิตในสังคม ชีวิตภายในบ้านจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอโดยทุกคนต้องเกี่ยวข้องตลอดเวลา

กลยุทธ์ของไคเซ็น คือคำกล่าวที่ว่า ไม่มีสักวันเดียวที่ผ่านไปโดยไม่มีการปรับปรุงในส่วนหนึ่งส่วนใดของบริษัท

ไคเซ็นครอบคลุมกิจกรรมต่างๆในการบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมไว้ทั้งหมด ได้แก่(สมคิด บางโม,2558 : 333)

1. คำนึงถึงลูกค้า

2. การควบคุมคุณภาพรวม

3. ระบบการเสนอแนะ

4. การใช้หุ่นยนต์

5. กลุ่มควบคุมคุณภาพ

6. ระบบอัตโนมัติ

7. วินัยการท างาน

8. คัมบัง (การติดป้าย)

9. ระบบทันเวลา

10. ของเสียเป็นศูนย์

11. กิจกรรมกลุ่มย่อย

12. แรงงานสัมพันธ์

13. การเพิ่มผลผลิต

14. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

**สรุป**

คุณภาพหมายถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทุกองค์การจะต้องปรับปรุงในด้านความพึงพอใจของลูกค้า วิธีการปฏิบัติงาน การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากลูกค้า

ประโยชน์ของระบบบริหารคุณภาพ ได้แก่ ผลสมั ฤทธขิ์ องขอบเขตโครงการ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่เสมอต้นเสมอปลาย การดำเนินการตามแนวที่ปฏิบัติที่ดีและการปรับปรุงกระบวนการ การเพิ่มในการผลิต งานที่ทำซ้ำน้อยลง การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดการปรับปรุงการส่อสารภายใน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการตอบสนองความต้องการขององค์กร

การบริหารงานคุณภาพตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ ประกอบด้วย การบริหารแบบมาตรฐาน ISO 9000 คือมาตรฐานระบบการบริหารการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งนำเสนอแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจและความพึงพอใจของลูกค้า การบริหารแบบตัวชี้วัด KPI คือเป็นการประเมินผลองค์การโดยเน้นตัวชี้วัด การที่สามารถทำได้ทุกระดับตั้งแต่องค์การลงมาจนถึงพนักงาน การบริหารแบบบาลานซ์สกอร์คาร์ด (BSC) Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคนการบริหารแบบเบนซ์มาร์กกิง เป็นการบริหารเพื่อสู่ความเป็นเลิศซึ่งผลที่ได้รับจากการทำBenchmarking คือทำให้รู้ว่าใครหรือองค์กรใดเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและมีวิธีปฏิบัติอย่างไร เพื่อองค์กรอื่นจะนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานของตน โดยเลือกสรรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านั้น ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการท างานของตนเอง การบริหารแบบญี่ปุ่นพนักงานญี่ปุ่นจะมุ่งทำงานอยู่กับบริษัทบริษัทจนปลดเกษียณอายุ บริหารงานแบบอเมริกันนั้นการบริหารงานเน้นที่มีประสิทธิภาพ ได้ผลเร็ว ยึดตามหลักเหตุผล หรือการรายงานที่มีงานวิจัยรับรอง กล้าแสดงออก พูดจาตรงไปตรงมา มีความชัดเจนในการทำงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ดี การวิเคราะห์สวอต เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต และการบริหารแบบการรื้อปรับทั้งระบบ เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงในแนวทางในการทำธุรกิจอย่างรุนแรง เริ่มจากการกำหนดกิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุความต้องการลูกค้า ซึ่งจะมีการปรับโครงสร้างในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือส่วนต่างๆทั้งหมด หรือสร้างโครงสร้างขึ้นใหม่