

PRINCE OF SONGKLA UNIVERSITY  
FACULTY OF ENGINEERING

Mid-term Examination: Semester 1

Academic Year: 2014

Date: 16-10-2014

Time: 13:30-16:30

Subject: 225-459 Business management for Engineering

227-463 Business management for Engineering

Room: S 817, A200

**คำชี้แจง**

- ข้อสอบมี 10 ข้อ ( 10 หน้า) ให้ทำทุกข้อ ในกระดาษข้อสอบ (ถ้าพื้นที่ไม่พอให้เขียนด้านหลัง)
- คะแนนรวม 100
- อนุญาตให้นำเอกสาร ตำราเข้าห้องสอบได้

ภายใต้สังคมที่เต็มไปด้วยการทุจริต และความไม่ซื่อสัตย์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมและเพื่อ ส่งเสริม  
คุณธรรม และ จริยธรรมให้เกิดในสังคม ข้าพเจ้าจะซื่อสัตย์ในการสอบ

ลงชื่อ.....รหัส.....

ขอให้โชคดี จาก เสกสรร สุธรรมานนท์  
ทุจริตในการสอบโทษขั้นต่ำคือปรับตกในรายวิชาที่ทุจริต และพักการเรียน 1 ภาคการศึกษา

ข้อ	คะแนน
1	5
2	5
3	10
4	10
5	5
6	10
7	10
8	10
9	15
10	20
รวม	100

**โปรดระลึกไว้เสมอว่า**

1. คะแนนเป็นของนอกกาย ไม่ retire หาใหม่ได้
2. ผ่านมาได้ด้วยฝีมือ ไม่ใช่โชคหรือเพื่อนช่วย
3. ศักดิ์ศรีมีค่ากว่าคะแนน

*Handwritten signature*

1. มีผู้กล่าวว่า ในปัจจุบันศาสตร์ด้านการบริหารมีความก้าวหน้ามากมาย จนกระทั่งการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาทางด้านบริหารต่างๆ สามารถวิเคราะห์และดำเนินการได้โดยอาศัยคณิตศาสตร์เข้าช่วย จนถึงได้ว่าในการบริหาร ศาสตร์มีความสำคัญมากกว่าศิลปะ ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวข้างต้นนี้หรือไม่อย่างไร
2. ท่านเห็นด้วยกับหลักการแบ่งงานกันทำ (division of work or specialization) ตามข้อเสนอของ Henri Fayol หรือไม่ อย่างไร

3. หน่วยงานหนึ่งมีการประเมินพนักงานเพื่อการปลดพนักงานออกอันเนื่องมาจากสภาพภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ผู้จัดการแผนก ได้แต่งตั้งกรรมการจำนวน 4 ท่านเพื่อร่วมพิจารณาประเมินผลงานของพนักงานในหน่วยงาน เนื่องจากผู้จัดการแผนกและกรรมการทั้ง 4 ท่านขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินผลงาน จึงมีปัญหาว่าวนวายเกิดขึ้นในหน่วยงาน

**ข้อเท็จจริงมีดังนี้**

1. ก่อนการประเมินไม่มีการชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานในหน่วยงาน
2. ทางกรรมการมอบหมายให้พนักงานเสมียน ซึ่งไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเป็นผู้มอบผลการประเมินให้แก่พนักงาน
3. ในระหว่างการแจ้งผลการประเมินผู้จัดการแผนกไม่อยู่ในหน่วยงาน เนื่องจากต้องเดินทางไปดำเนินธุรกิจที่ต่างจังหวัดเป็นเวลา 5 วัน
4. ผลการประเมินโดยรวม (คะแนน) ของหน่วยงานนี้มีค่าต่ำกว่าหน่วยงานอื่นๆมาก ทำให้พนักงานในหน่วยงานนี้มีโอกาสถูกปลดออกมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ (การปลดพนักงานออกจะเปรียบเทียบคะแนนของทุกแผนกแล้วพิจารณาคะแนนต่ำสุดออกจำนวน 10 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนพนักงาน)

จากเหตุการณ์ดังกล่าว จงวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางในการแก้ไข

4. นายเทพ มีบ้านพักอยู่ห่างจากบริษัทประมาณ 30 กิโลเมตร เขาขับรถยนต์มาทำงานทุกวัน ระเบียบเวลาการทำงานของบริษัทตั้งไว้ 8.00 - 16.00 น. แต่นายเทพ จะมาถึงที่ทำงานประมาณ 8.10 น. และกว่าจะเริ่มทำงานได้ก็ประมาณ 8.20 น. อยู่เป็นนิจ นายยุทธ หัวหน้าโดยตรงของนายเทพ หนักใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของเขา นายยุทธ จึงเข้าไปพูดเพื่อให้ นายเทพ มาทำงานตรงตามเวลา แต่นายเทพ แจ้งว่าถ้าเขาออกจากบ้านมาเชื่อว่านี้จะมาถึงที่ทำงานประมาณ 7.30 น. เนื่องจากการจราจรช่วงนั้นยังเบาบาง ซึ่งการมาถึงที่ทำงานช้าเกินไปเขาจะต้องแกว่อยู่ที่บริษัทโดยไม่มีอะไรทำและไม่มีประโยชน์อะไรเกิดขึ้น ดังนั้นเขาจึงเลือกออกจากบ้านสาย ท่านจะมีวิธีช่วยนายยุทธ แก้ปัญหานี้ได้อย่างไร
5. Scientific Management เป็นการจัดการที่หาแนวทางในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยแสวงหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ท่านคิดว่าการจัดการชนิดนี้มีข้อบกพร่องอย่างไร

6. สมชายเป็นผู้จัดการสำนักงานบัญชีของบริษัทโชคดี จำกัด เขาเป็นสมุห์บัญชีมาเป็นเวลา 4 ปี ก่อนที่จะได้รับตำแหน่งในปัจจุบัน ในฐานะของสมุห์บัญชีเขาปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมาก เขาได้ตำแหน่งใหม่เมื่อผู้จัดการคนเก่าเกษียณ สมชายมีพนักงาน 9 คน ที่ขึ้นตรงต่อเขาในขณะที่เขารับตำแหน่งผู้จัดการเมื่อปีที่แล้วและพนักงาน 4 คนในจำนวน 9 คนได้ลาออก ผลที่ตามมาคืองานในสำนักงานของสมชายมักจะล่าช้า และเริ่มยุ่งเหยิง รวมทั้งขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานเริ่มลดลง

สมชายเป็นคนตรง เคร่งครัดระเบียบวินัย และขาดอารมณ์ขัน เขายินกรานที่จะให้คนเรียกเขาว่า “คุณสมชาย” หรือ “ท่าน” ในเวลาทำงาน คำสั่งของเขาคือกฎหมายและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เขามีความอดทนเพียงเล็กน้อยสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เข้าใจคำสั่งของเขาหรือไม่ปฏิบัติตามเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเลิศตามที่เขาต้องการ เขามักจะอารมณ์เสียและตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น สมชายดูเหมือนว่าจะเป็นคนที่ไม่รู้จักพอในการที่จะให้ผู้อื่นทำตามคำสั่งของตน เขาไม่เคยให้คำชมเชย และต้องการให้งานเขามีความสำคัญสูงสุด แม้ในขณะที่พนักงานกำลังอยู่ในช่วงของการปิดบัญชีเพื่อให้ทันกับเวลาที่กำหนด หากท่านเป็นที่ปรึกษาของบริษัท ท่านจะแนะนำอย่างไรในการสืบหาสาเหตุความตกต่ำของบริษัท ทั้งในด้านขวัญกำลังใจในการทำงานและผลผลิต

7. บริษัท ไครร์กไคร เป็นบริษัทที่ผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนมีพนักงานประมาณ 300 คน มีตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน (รองประธาน)	โพรแมน แผนก ก ข ค และ ง
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	ผู้จัดการฝ่ายขาย ภาคตะวันออก
วิศวกรรมอุตสาหกรรม	ผู้จัดการฝ่ายขาย ภาคเหนือ
คณะกรรมการบริหาร	ผู้จัดการฝ่ายขาย ภาคกลาง
ผู้อำนวยการฝ่ายขาย (รองประธาน)	หัวหน้าวิศวกร
ผู้จัดการฝ่ายโฆษณา	ผู้จัดการทั่วไป (ประธาน)
เลขานุการ-บัญชี	ผู้ควบคุมบัญชี
วิศวกรโรงงาน	ฝ่ายจัดซื้อ
ผู้จัดการฝ่ายขนส่ง	ผู้จัดการสำนักงาน (รองประธาน)

ตำแหน่งข้างบนนี้ยังมีได้จัดให้อยู่ในรูปของ ผังการจัดองค์กรโดยมีข้อมูลเพิ่มเติมดังนี้

วิศวกรรมอุตสาหกรรม รับผิดชอบทางด้านวางแผน และควบคุมการผลิต วิธีการผลิตแบบมาตรฐาน

มาตรฐานเวลา ตรวจสอบคุณภาพ และควบคุมสต็อก (วัตถุดิบ, ชิ้นส่วน)

หัวหน้าวิศวกร รับผิดชอบเกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์

วิศวกรโรงงาน ควบคุมทางด้านเครื่องจักร และโรงงาน

ผู้จัดการฝ่ายขนส่ง รับผิดชอบด้านบรรจุหีบห่อ และส่งของให้ลูกค้า

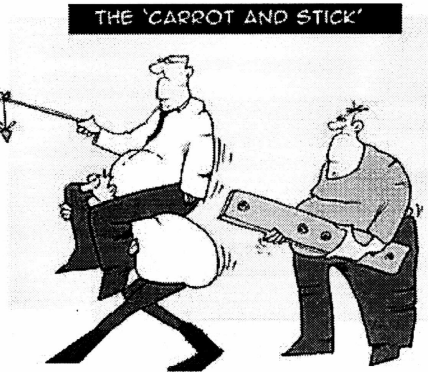
ผู้จัดการสำนักงาน ทำงานประจำด้านสำนักงานและบริการด้านอื่นๆ

คณะกรรมการบริหาร รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ช่วยผู้จัดการทั่วไป

ผู้ควบคุมบัญชี รับผิดชอบ การบัญชีทั้งหมด และ เขาบริหารงานประจำในสำนักงานด้วย

ถ้าท่านเข้ามาทำงานในแผนกบุคคลของบริษัทนี้ ขอให้ท่านเสนอแผนจัดองค์การของบริษัทนี้อย่างคร่าว ๆ (เขียนผังองค์กร) ก่อนที่จะเสนอฝ่ายบริหารเพื่อปรับปรุงต่อไป

8. นิทานการจัดการเรื่องลาโง่กับไม้เรียว เป็นอมตะนิทานที่สอนเรื่องการจูงใจทีมงาน มานาน จนไม่แน่ใจว่ามีที่มาอย่างไร แต่ยังคงใช้ได้ในปัจจุบัน เมื่อเข้าสู่ยุค Performance management เรื่องก็มีเพียงคำถามสั้นๆที่ว่า ชาวนาคนหนึ่งต้องพาลาไปทำงาน ถ้ามัวจะมีวิธีอย่างไรที่จะทำให้ลาตัวนั้นเดินไปข้างหน้า มีคำตอบในเรื่องนี้อยู่ 2 แนวทาง



- 1 ใช้ไม้เรียวตี ( Stick ) เมื่อลาถูกตียอมเดินไปข้างหน้า แต่ถ้าหยุดตีเมื่อไรลาตัวนั้นก็หยุดตั้งต่าต่อไปเรื่อยๆ จนกว่าจะถึงที่หมาย( Goal)
- 2 ใช้ไม้ยาวๆผูกแครอท ( Carrot ) ล่อไว้ที่หน้าของลา เมื่อลาอยากได้แครอทก็จะเดินไปข้างหน้าเรื่อยๆเช่นกัน

เรื่องนี้มีนัยในการบริหารจัดการ คือ ไม้เรียว หมายถึง สิ่งที่ไม่ชอบ เปรียบเสมือนการลงโทษ คำตำหนิ คำขู่ ฯลฯ ต่างๆ เมื่อลา(พนักงาน)ถูกลงโทษ ก็จะทำงาน ไปเรื่อยๆ เมื่อไรที่ไม่มีการลงโทษก็จะหยุด ทางจิตวิทยาเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า เป็นการเสริมแรงทางลบ(Negative reinforcement) ปัญหาคือ ลูกน้องจะทำงานก็ต่อเมื่อมีแรงกระตุ้นที่พอดี แต่ถ้ากระตุ้นมากไป(ตีแรงไป) อาจโดนลาเตะเอาได้! ส่วนการใช้แครอท ดูจะเป็นทางเลือกที่ดีกว่า ท่านเห็นด้วยกับข้อสรุปนี้หรือไม่อย่างไร และในการใช้แครอทควรมีข้อระวังอะไรบ้าง

9. ใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และนำเสนอแผนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาคณะ



10. บริษัท เหล่าเย่ จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตผลไม้กระป๋องส่งออกที่กำลังครองส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย มียอดขายในปีที่ผ่านมา ๆ มาสูงมาโดยตลอด มีระบบการผลิตที่ดี และมีเครื่องจักรที่ทันสมัยมากสามารถผลิตสินค้าได้อย่างรวดเร็วทันกับความต้องการของลูกค้า แต่ประเด็นที่เป็นเรื่องน่าหนักใจของผู้บริหารก็คือ ในสองสามปีนี้อัตรากาลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะพนักงานใหม่มาทำงานไม่นานประมาณ 2-3 ปีก็ลาออกแล้ว และในที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารนำประเด็นที่เกิดขึ้นนี้เข้ามาพิจารณา ผลสรุปว่าควรจะจ้างที่ปรึกษาเข้ามาศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลภายในบริษัท รวมถึงการหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาที่ค้นพบ

คุณอิสระพิเศษ (ที่ปรึกษา) จึงได้รับมอบหมายให้ดำเนินการศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันภายในบริษัท จากข้อมูลที่ได้ศึกษาพบว่า บริษัทมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่ว่าจะเป็นการปรับเงินเดือนและการจ่ายโบนัส ซึ่งจะพิจารณาจากผลการประเมินผลงานของพนักงาน

และเพื่อให้มีข้อมูลที่แม่นยำมากขึ้น คุณอิสระพิเศษได้ดำเนินการในขั้นตอนถัดไป นั่นก็คือ การสุ่มเลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ และข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ในมุมมองที่ต่างกันของผู้บริหารก็คือ

คุณสุดหล่อ ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายบัญชี : “ เวลาผมปรับเงินเดือนลูกน้องนะเธอผมยุติธรรมนะ ผมจะดูว่าเรื่องความรับผิดชอบเป็นหลัก (ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินผล) โดยจะดูว่าใครขยัน ไม่ขาดงานบ่อย มาทำงานแต่เช้า กลับบ้านดึก ผมก็ให้พวกเขาได้เกรดเอ ”

คุณสุดเท่ ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายธุรการ : “ คุณคิดดูสิ ในแผนกผมนะลูกน้องผมมีฐานเงินเดือนน้อยอยู่แล้ว หากผมให้เขาได้เกรดไม่ดี ก็แยสิ ผมให้พวกเขาได้เกรดดีกว่า อย่างน้อยๆ ก็ช่วยให้ลูกน้องได้รับเปอร์เซ็นต์การปรับเงินเดือนที่สูงขึ้นมาหน่อย ..... แต่จะไปแล้วนะ ลูกน้องผมก็ทำงานดีจริง ๆ นะ มีความรับผิดชอบในการทำงาน ส่งงานก่อนเวลาเสมอเลย ให้บริการแก่แผนกอื่น ๆ ก็เร็วทันใจ ไม่มีเสียงบ่นจากพนักงานผู้ใช้บริการคนอื่น ๆ เลย ”

คุณสุดสวย ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายขาย : “ ลูกน้องเขี่ยทำงานดีมาก มาก พวกเขามีความรับผิดชอบในงานมากเลย หาเงินให้บริษัท ออกไปพบลูกค้าเกือบทุกวัน ลูกค้าพอใจการทำงานของลูกน้องเขี่ยกันทุกคน ....เห็นไหมคุณ พวกเขามีความรับผิดชอบในการทำงานที่สุด ๆ เลยนะเนี่ย ก็ถือว่าเขี่ยโชคดีนะที่ได้พวกเค้ามาร่วมงาน ”

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์นั้นเป็นประโยชน์มากที่จะใช้ในการประมวลผล และยิ่งไปกว่านั้นในสัปดาห์ถัดไป เป็นความโชคดีของคุณอิสระพิเศษที่บังเอิญได้ยื่นพนักงานพูดคุยกันในโรงอาหารดังต่อไปนี้

“ เออรู้ไหม หัวหน้าฉันดูท่าจะโปรดเจ้างามดี เห็นเจ้างามดีทำยอดขายได้เยอะหน่อย ลูกค้าขมมา นายก็เอาใจเอาใจ ดูซิ ที่ผ่านมานะ ไม่ยุติธรรมเลย เราสู้สุดสชาติตั้งใจทำงานคิดหาวิธีการหรือกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย แต่นายกลับไม่มอง กลับปรับเงินเดือนให้เจ้างามดีเยอะกว่า โดยบอกว่าเค้าทำงานดี เพราะทำยอดขายได้ดีกว่าเพื่อน ๆ คนอื่น ..... รู้จึ๊ ฉันก็เอาแต่ขายดีกว่า ไม่ต้องเสียเวลานั่งคิดหาวิธีการเพิ่มยอดขายหรอก ”

เพื่อนอีกคนพูดขึ้นมาบ้าง “ ของเธอไม่เท่าไรหรอก ฉันสิ ทำงานดีมาแทบตาย มาพลาดแค้ไปขัดใจนายเท่านั้นแหละ เค้าประเมินฉันไม่ดีเลย รู้จึ๊นะ วันนั้นปล่อยให้ นายเลือก Supplier เจ้านั้นไปดีกว่า เราก็หวังดีเพราะไปสืบทามเพื่อนมาแล้ว เค้าก็บอกว่า Supplier เจ้านั้นชอบเอาของมือสองมาขายใหม่ ....ดูสิ แค้ไม่เห็นด้วยกับนาย ฉันเลยได้เกรดซีเลย แยะจริงๆ ...ฉันว่าเราไปหางานอื่นทำกันดีไหมเนี่ย อยู่ที่นี่ถ้านายยังคงเป็นแบบนี้ ฉันหมดไฟทำงานแน่เลย ”

เพื่อนอีกคนเดินมาสมทบด้วย “ คุยอะไรกันอยู่เธอ อ้อเรื่องหัวหน้างานเธอ ของฉันไม่ค่อยมีปัญหาอะไรเลย หัวหน้าฉันใจดี เขารู้ว่าฉันมีภาระทางบ้าน ต้องส่งเสียลูก ไหนยังต้องเรียนต่อด้วย ค่าเลยปรับเงินเดือนให้ฉันค่อนข้างมาก สำหรับฉันนะ คิดว่าขอให้เรียนจบก่อนดีกว่า อยู่ที่นี่ก็สบายใจดี ทำงานไม่หนัก แถมยังขอหัวหน้างานเลิกก่อนเพื่อไปเรียนหนังสือได้อีก ”

จากบทสนทนาของพนักงานทั้งหมดที่อยู่ในโรงอาหาร จึงทำให้คุณอิสระพิเศษเริ่มจะรู้แล้วว่าอะไรคือปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท เหล่านี้ และในระหว่างที่กำลังคิดหาทางออกของปัญหาอยู่นั้น โกวิทซึ่งเป็นหัวหน้างานผลิตเดินเข้ามาเพื่อขอคำปรึกษาแนะนำ ค่าเล่าให้ฟังว่า

“ คุณรู้ไหม ผมเหนื่อยใจเหลือเกิน ตอนนี้ลูกน้องขาดงานบ่อยมาก ผลงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันก็ไม่ดีเหมือนแต่ก่อน ส่งงานช้า ทำผิดบ้างถูกบ้าง บอกให้แก้ไขใหม่ ก็ทำหน้าตาเบื่อ ๆ เซ็ง ๆ ลูกน้องคนนี้มีพฤติกรรมแบบนี้ตั้งแต่ผมประเมินผลงานให้เค้าได้เกรดซี ซึ่งดูเหมือนว่าเค้าไม่พอใจ เพราะคิดว่าตนเองน่าจะทำงานได้เกรดเอ เค้าส่งงานเร็วกว่าเวลาที่กำหนด ทำงานถูกต้องไม่เคยผิดพลาด ..... คุณอิสระพิเศษรู้ไหมว่า เด็กคนนี้ผลงานดีก็จริง แต่ในส่วนของการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ไม่ค่อยมีเอาซะเลย และโดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เวลาเมื่อไหร่เรื่องอะไรเกิดขึ้น ผมต้องลงไปจัดการทุกครั้งเลย ....แต่พอผมพูดแบบนี้ เค้าก็ตอบแย้งมาว่า พี่เอาอะไรมาวัด ค่าคิดว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้ ..... ผมก็จนปัญญาที่จะอธิบาย ”

#### คำถาม

1. คุณคิดว่าอะไรเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับโกวิท และคุณจะหาทางแก้ไขได้อย่างไรบ้าง
2. คุณจะเสนอปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาแต่ละข้อที่เกิดขึ้นกับบริษัท เหล่านี้ อย่างไรบ้าง

## แนวคำตอบ

### การสื่อสารกับพนักงานที่มีปัญหา

ในการพูดคุยกับเฉลิมในงานที่นำเบื้อของเขา สุรศักดิ์ได้สื่อสารกับเฉลิมว่า งานของเฉลิมไม่สำคัญต่อสุรศักดิ์แต่อย่างไร ดังนั้นการที่เฉลิมไม่กระตือรือร้นในการทำงาน เพราะสุรศักดิ์ไม่ตระหนักว่าตนได้พูดอะไรออกไปกับเฉลิมบ้าง

ในการให้คำปรึกษาแนะนำ คุณควรจะแนะนำว่า สุรศักดิ์ไม่ได้หมายความว่าสุรศักดิ์จะภูมิใจในการเป็นนักขายของตนเอง แต่เขาก็ไม่รู้ว่าตำแหน่งนักบัญชีก็มีความสำคัญกับบริษัทเหมือนกัน ควรใช้ความจริงในด้านตีมาคุยกับเฉลิม เพื่อให้เขาเกิดความรู้สึกที่ดี แม้ว่าต้องใช้เวลา แต่การเห็นความสำคัญจะมีค่ามาก

## แนวคำตอบ

### ผู้จัดการสำนักงานบัญชี

คุณสมชายเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่ต้องการความแม่นยำ ความถูกต้อง และการเตรียมพร้อม ซึ่งยากที่จะปฏิบัติตาม แต่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าจะคาดหวังอะไรได้บ้าง トラบเท่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งเขาก็จะเป็นมิตรที่ดี อย่างไรก็ตาม เขาอาจจะเข้มงวดเกินไปดังจะเห็นได้จากจำนวนผู้ลาออก สมชายเปรียบเสมือนผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการให้ลูกน้องออกนอกกลุ่มนอกทาง แต่ต้องการให้เป็นไปตามที่เขาต้องการ โดยบังคับให้อยู่ในกฎระเบียบ

ในฐานะของที่ปรึกษาบริษัท ท่านอาจแนะนำให้สมชายเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ของเขาจำเป็นที่จะต้องได้รับการขัดเกลา ขั้นตอนต่อไปคือต้องตรวจสอบบทบาทในหน่วยงานทุกคน เพื่อยืนยันถึงสาเหตุที่ทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลงและเพื่อค้นหาว่าพนักงานเหล่านี้มีคำแนะนำในการปรับปรุงผลผลิตของหน่วยงานอย่างไรบ้าง