

บทที่ 9 เครื่องมือปรับปรุงระบบงาน

การปรับปรุงระบบงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั้นก็คือการหาวิธีทำงานให้
ง่ายขึ้นนั่นเอง ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ระบบและวิธีปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่แล้ว เพื่อหาจุด
บกพร่องที่ควรแก้ไขปรับปรุง โดยการวิเคราะห์รูปแบบองค์การทั้งในรูปแบบเป็นทางการและ
ไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจศึกษาได้จากแผนภูมิองค์การและคำอธิบายเกี่ยวกับหน้าที่งานแต่ละตำแหน่ง
การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรมอาจจัดทำแบบพรรณนาเป็นข้อ ๆ ดัง
ตัวอย่างในตารางที่ 1 แต่เพื่อช่วยให้การวิเคราะห์ระบบและวิธีปฏิบัติงานสามารถทำได้โดยสะดวก
ง่าย และประหยัดเวลา จึงนิยมใช้เครื่องมือที่เรียกว่า แผนภูมิหรือแผนผัง (chart) แบบต่าง ๆ ซึ่ง
เรียกว่าเครื่องมือวิเคราะห์หรือเครื่องมือปรับปรุงระบบงาน

เครื่องมือปรับปรุงระบบงาน

เครื่องมือที่อาจใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน เพื่อทำการวิเคราะห์หาจุด
บกพร่อง ซึ่งจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไข และกำหนดวิธีปฏิบัติขึ้นใหม่นั้นมีหลายแบบ แต่แบบ
พื้นฐานและเป็นที่ยอมรับทั่วไปนั้น มี 4 ประเภท ดังนี้

- (1) แผนผังลำดับขั้นการปฏิบัติงาน
- (2) แผนผังแสดงการเคลื่อนไหวของงานเอกสาร (หรือแผนผังสำนักงาน)
- (3) แผนผังภาระหน้าที่งาน
- (4) แบบฟอร์ม (การออกแบบแบบฟอร์มและการควบคุม กล่าวไว้ในบทที่ 12)

ลำดับขั้นตอนนอกใบสั่งขาย¹

1. พนักงานได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าโดยทางจดหมาย โทรศัพท์ โทรเลข หรือโดยบุคคล
 - ก. เตรียมใบสั่งขาย 1 ชุด พร้อมสำเนา
 - ข. ส่งต้นฉบับไปยังผู้จัดการเซ็นชื่อ
 - ค. สำเนาเก็บเข้าแฟ้มไว้
2. ผู้จัดการสินเชื่อตรวจสอบเครดิตของลูกค้า
 - ก. กรณีลูกค้าเก่า
 - (1) บันทึกบนด้านหลังใบสั่งขายเกี่ยวกับสภาพการชำระเงินของลูกค้า
 - (2) ต้องการคำตอบจากแคชเชียร์เกี่ยวกับหนี้สินเก่า
 - ข. ถ้าสภาพการชำระเงินเป็นที่พอใจจะเซ็นอนุมัติใบสั่งขายโดย
 - (1) เซ็นชื่อลงบนใบสั่งขาย
 - (2) ส่งใบสั่งขายไปยังพนักงานตั้งบิล
 - ค. กรณีที่ลูกหนี้ค้างชำระ
 - (1) เขียนจดหมายไปยังลูกค้าโดยขอร้องให้ลูกค้าชำระเงินก่อนรับมอบสินค้า
 - (2) เก็บใบสั่งขายเข้าแฟ้มพร้อมทั้งสำเนาจดหมาย และส่งจดหมายต้นฉบับไปยังลูกค้า
 - ง. กรณีลูกค้าใหม่
 - (1) สอบฐานะของลูกค้าไปยังสถาบันเครดิต
 - (2) สอบฐานะของลูกค้าไปยังสถาบันให้บริการทางด้าน ข่าวสารทางสินเชื่อ
 - (3) ส่งจดหมายถึงลูกค้าแจ้งให้ทราบว่าได้รับใบสั่งซื้อเรียบร้อยแล้วและอยู่ในระหว่างการศึกษาพิจารณา
 - (4) อาจจะวิเคราะห์ทั้งบการเงินและกำหนดวงเงินสินเชื่อ
 - (5) อาจจะปฏิเสธการขยายเครดิตถ้าพบว่าฐานะทางสินเชื่อไม่ดีเท่าที่ควร
 - (6) ถ้าตรวจพบว่าเครดิตดีก็จะส่งใบสั่งไปยังพนักงานตั้งบิล
 - (7) ถ้าเครดิตไม่เป็นที่ยอมรับก็จะส่งจดหมายขอร้องให้ลูกค้าชำระเงินก่อนที่จะรับมอบสินค้า (C.O.D.)

¹ John J W Neunet and. B. Lewis Keeling, Modern Office Management (Bombay & Taraporebala Sons &co.. 1970). p 288

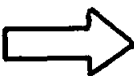
1. แผนผังลำดับขั้นการปฏิบัติงาน (Process chart หรือ Flow process chart) จะแสดงให้เห็นกระบวนการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงสิ้นสุด ซึ่งอาจครอบคลุมงานของหลายแผนกงาน หรืออาจจะตัดตอนแสดงแต่เพียงการปฏิบัติเฉพาะในแผนกงานใดหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของวิธีปฏิบัติก็ได้ การทำแผนผังจะใช้สัญลักษณ์ (symbol) แสดงความหมายโดยมีคำอธิบายประกอบพอสังเขป ซึ่งธุรกิจต่างๆ ได้กำหนดสัญลักษณ์ในการทำ Process chart ขึ้น โดยอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของ Gilbreth เป็นหลัก ดังนั้น สัญลักษณ์ต่างๆ จึงคล้ายกัน แต่อาจมีข้อปลีกย่อยต่างกันไปบ้าง

สัญลักษณ์ในการจัดทำแผนผังลำดับขั้นการปฏิบัติงาน

ของ American Society of Mechanical Engineers

O
Operation

O-Operation- การปฏิบัติ หมายถึงการลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เย็บกระดาษหรือถอนคลิปเพื่อแยกกระดาษที่เย็บติดกันไว้ออกจากกัน ฯลฯ


Transportation

T-Transportation- การเดินทาง หมายถึงการเคลื่อนย้ายของงานหนึ่งจากบุคคลหนึ่งหรือสถานที่หนึ่งไปยังบุคคลอื่นหรือสถานที่อื่น เช่น การส่งใบเบิกพัสดุจากแผนกบัญชีไปแผนกพัสดุ


Storage

S-Storage- เก็บ หมายถึงเวลาระหว่างที่ไม่มีการใช้งานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การเก็บมี 2 ประการคือ เก็บชั่วคราว หมายถึงเก็บรอการปฏิบัติต่อไป เช่น แบบฟอร์มใบสั่งสินค้ารอคอยการตรวจสอบของฝ่ายเครดิต การเก็บถาวร หมายถึงการเก็บเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติแล้ว เช่น การเก็บใบกรรมธรรม์ประ-
ประกันภัยในตู้เหล็ก

D
Delay

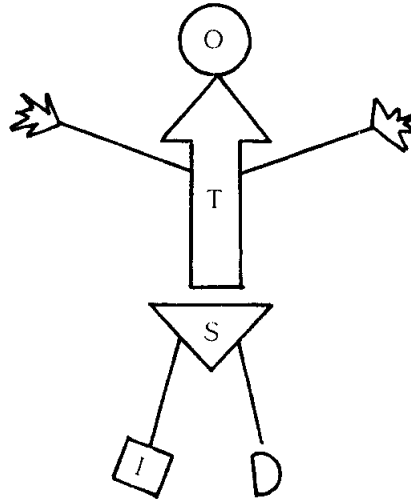
D-Delay-การล่าช้า-การรอถือว่าทำให้เสียเวลา เนื่องจากการไม่ปฏิบัติทันทีทันใด เช่น จดหมายที่อยู่ในกระบะหนังสือออก รอคอยพนักงานส่งหนังสือมาเก็บ


Inspection

I-Inspection- การตรวจสอบ หมายถึงการเช็คหรือตรวจสอบความถูกต้องของงานที่ปฏิบัติแล้ว หรือการตรวจสอบปริมาณ คุณภาพ หรือการวัดขนาด เช่น การตรวจปรูฟจดหมายเพื่อป้องกันการผิดพลาด ส่วนการแก้ไขข้อผิดพลาดจะถือเป็น Operation

เพื่อเป็นการช่วยความจำสัญลักษณ์ของ ASME ให้นำสัญลักษณ์ทั้ง 5 ประกอบเป็นรูปการ์ตูน และใช้ชื่อว่า Mr. DOSIT ซึ่งมาจากอักษรตัวแรกของสัญลักษณ์ทั้ง 5 ประกอบกันเป็นคำ

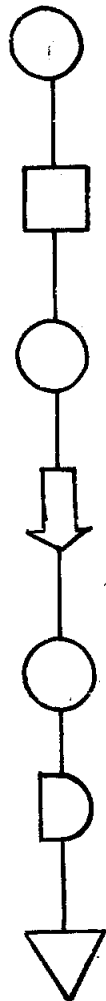
รูปที่ 9.1 รูปการ์ตูน ชื่อ Mr. DOSIT



ตัวอย่างการทำแผนผังลำดับขั้นการปฏิบัติงาน

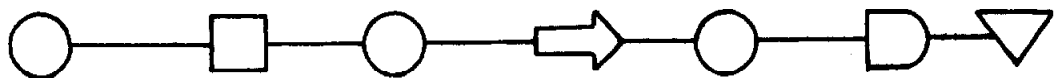
การทำ Process chart นั้นมักนิยมจัดทำในแนวตั้งซึ่งเรียกว่า Vertical-Flow Process Chart การจัดทำแผนผังโดยใช้สัญลักษณ์ก็เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน ดังนั้น การที่จะเลือกใช้สัญลักษณ์ตามแบบใดก็แล้วแต่ความพอใจของผู้จัดทำซึ่งเห็นว่าจะให้ประโยชน์ที่สุด และในทางปฏิบัติแล้วมักจะเพิ่มรายละเอียดต่างๆ ประกอบแผนผังเข้าไปอีก เช่น แสดงถึง เวลาและระยะทางเดินของงาน ชื่องานโดยย่อ

(ก) แผนผังแบบแนวตั้ง



1. พิมพ์ใบสั่งซื้อ
2. ตรวจสอบความถูกต้อง
3. อนุมัติ
4. ส่งไปแผนกสารบรรณ
5. ใส่ซองจดหมาย
6. รอนำส่ง
7. เก็บสำเนา

(2) แผนผังแบบแนวนอน



1. พิมพ์ใบสั่งซื้อ
2. ตรวจสอบ
3. อนุมัติ
4. ส่งสารบรรณ
5. ใส่ซอง
6. รอนำส่ง
7. เก็บสำเนา

รายการ	ปัจจุบัน		เสนอใหม่		ข้อแตกต่าง		ชื่องาน															
	ครั้ง	เวลา	ครั้ง	เวลา	ครั้ง	เวลา																
<input type="checkbox"/> การปฏิบัติ							<input type="checkbox"/> ผู้ปฏิบัติงาน หรือ <input type="checkbox"/> ลำดับขั้นการปฏิบัติงาน	อะไร ที่ไหน														
<input type="checkbox"/> การส่งไป-กลับ							จุดเริ่มของงาน			จุดสิ้นสุดของงาน												
<input type="checkbox"/> การตรวจสอบ							จัดทำโดย	วัน เดือน ปี	เมื่อใด ใครปฏิบัติ													
<input type="checkbox"/> การชักช้าเสียเวลา																						
<input type="checkbox"/> การเก็บรักษา																						
ระยะทาง		ฟุต		ฟุต		ฟุต	คำถามที่จะต้องถามแต่ละรายการ → ทำไม →															
ลำดับ	รายการปฏิบัติแต่ละขั้น (ใคร - ทำอะไร)						สิ่งที่ควรกระทำ															
	<input type="checkbox"/> กระบวนการปัจจุบัน <input type="checkbox"/> กระบวนการที่เสนอใหม่						การปฏิบัติ	การส่งไป-กลับ	การตรวจสอบ	การเก็บรักษา	ระยะทาง	ปริมาณ	เวลา	ตัดออก	รวมกัน	ลำดับขั้น	สถานที่	เปลี่ยน	บุคคล	ปรับปรุงใหม่	หมายเหตุ	
1	เจ้าหน้าที่เซ็นรับ						●	○	□	▷	▷	▷	▷									
2	ลงทะเบียน						●	○	□	▷	▷	▷	▷									
3	รอนำส่ง						○	○	□	▷	▷	▷	▷									
4	ส่งผู้เกี่ยวข้อง						○	○	□	▷	▷	▷	▷									
5	ลงทะเบียนรับ						●	○	□	▷	▷	▷	▷									
6	ส่งหัวหน้าแผนก						○	○	□	▷	▷	▷	▷									
7	ตรวจสอบ						○	○	□	▷	▷	▷	▷									
8	ส่งเจ้าหน้าที่เก็บ						○	○	□	▷	▷	▷	▷									
9	เก็บเข้าแฟ้ม						○	○	□	▷	▷	▷	▷									
							○	○	□	▷	▷	▷	▷									
							○	○	□	▷	▷	▷	▷									
							○	○	□	▷	▷	▷	▷									
							○	○	□	▷	▷	▷	▷									
							○	○	□	▷	▷	▷	▷									
							○	○	□	▷	▷	▷	▷									
							○	○	□	▷	▷	▷	▷									
							○	○	□	▷	▷	▷	▷									
							○	○	□	▷	▷	▷	▷									
							○	○	□	▷	▷	▷	▷									

แผนผังลำดับขั้นการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์แผนผังลำดับขั้นการปฏิบัติงาน

เมื่อได้ข้อมูลตามที่บันทึกไว้ในแผนผังลำดับขั้นการปฏิบัติงานแล้ว ให้วิเคราะห์โดยการหาคำตอบให้คำถาม 6 ประการ เพื่อหาทางตัด รวบรวม จัดใหม่ หรือทำให้ง่ายขึ้น คำถามมีดังนี้

(1) **อะไร** ทำอะไร? ท่านปฏิบัติอะไรบ้าง? จัดไว้ให้ครบถ้วนหรือไม่? แต่ละขั้นมีผลงานส่วนรวมอะไร? มีข้อเท็จจริงอย่างไรบ้าง?

(2) **ทำไม** ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องทำทำไม? ถ้าไม่มีขั้นตอนนี้งานจะมีผลดีเท่าเดิมหรือไม่

(3) **ที่ไหน** ขั้นตอนนี้ควรทำที่ใด? จะทำให้ง่ายกว่านี้ได้ไหม? โดยใช้เวลาน้อยลง มีการเดินทางน้อยลง โดยการเปลี่ยนสถานที่ หรือเครื่องมือเครื่องใช้

(4) **เมื่อใด** ขั้นตอนนี้ควรทำเมื่อใด ทำถูกลำดับขั้นหรือถูกเวลาไหม? สามารถรวมกันหรือทำให้ง่ายขึ้นได้ไหม? โดยเลื่อนไปทำก่อนหรือหลังจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้

(5) **ใคร** ใครควรจะเป็นผู้ทำงานนั้น? ผู้ที่เหมาะสมได้ทำงานนั้นไหม? จะมีค่าไหม ถ้าให้ผู้อื่นทำ?

(6) **ทำอย่างไร** งานนั้นทำอย่างไร? จะทำวิธีอื่น ๆ ด้วยเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ เพื่อให้ได้ผลงานดีกว่าเดิมได้ไหม? จะทำให้ง่ายเข้าเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติได้ไหม?

กล่าวโดยสรุป คำถาม 6 ประการนี้จะทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ทำไม และอะไร จะนำไปสู่การกำจัดตัดทอน

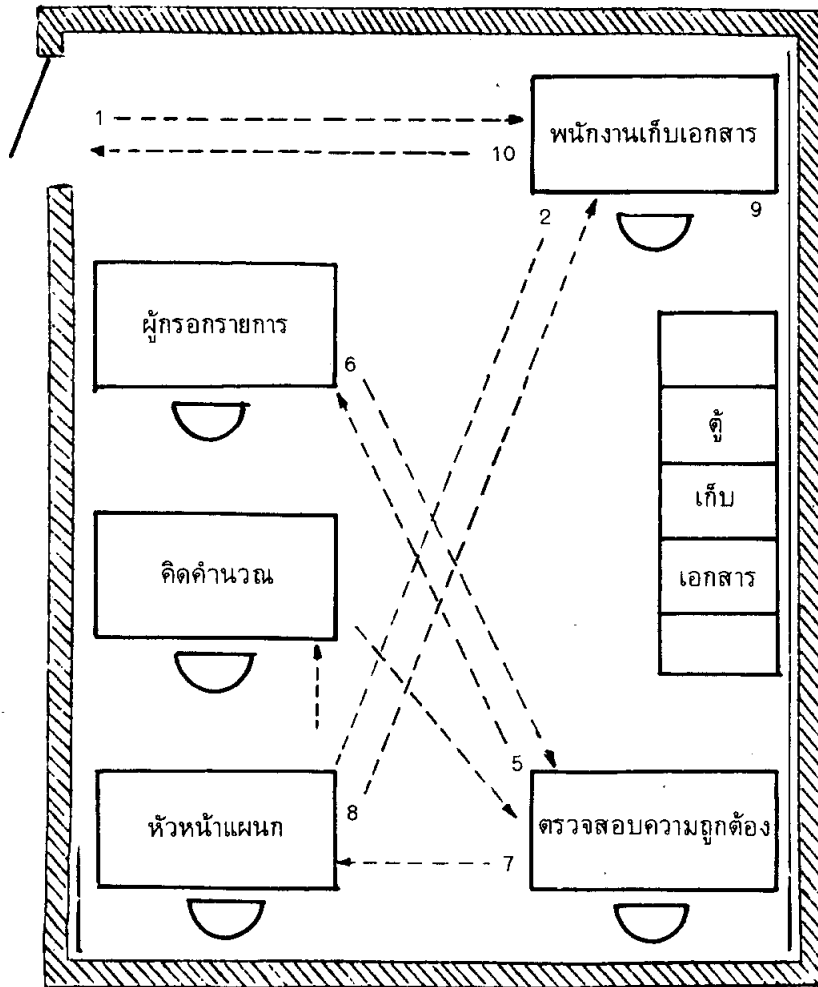
ที่ไหน เมื่อใด และใคร จะนำไปสู่การรวมกัน หรือจัดใหม่

อย่างไร จะนำไปสู่การทำให้ง่ายขึ้น

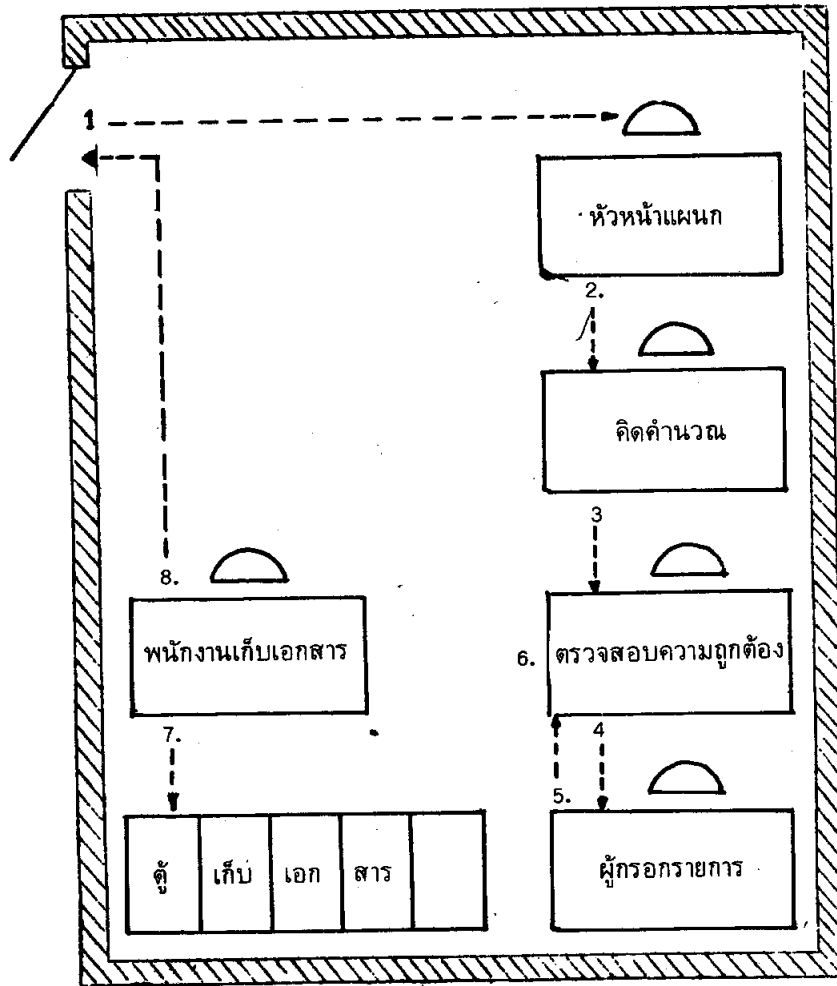
2. **แผนผังแสดงการเคลื่อนไหวของงานเอกสาร (Movement Diagrams for paper)**
แผนผังแบบนี้จะแสดงให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวภายในพื้นที่สำนักงาน โดยการจัดทำแผนผังสำนักงานขึ้น (office layout) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางกายภาพอันหมายถึง โต๊ะ ตู้ และสายทางเดินของงานเอกสารและการเดินทางติดต่อกันระหว่างพนักงาน และหัวหน้างาน จากการวิเคราะห์ผังภาพจะทำให้มองเห็นว่าการจัดแผนผังสำนักงานนั้นเหมาะสมหรือไม่เพียงใด หากปรากฏว่าสายทางเดินของงานวกวนย้อนกลับไปมา (backtracking) ก็จะได้เสนอวิธีใหม่ โดยจัดให้งานเดินเป็นสายตรง ซึ่งจะทำให้ประหยัดเนื้อที่ ประหยัดเวลา และแรงงาน

ดูรูป 9.2

รูปที่ ๑.๒ ผังภาพแสดงการเคลื่อนไหวของงานเอกสาร



ก่อนปรับปรุง สายทางเดินของงานคำนวณ



หลังปรับปรุง สายทางเดินของงานเป็นสายตรง

การวิเคราะห์ผังภาพแสดงการเคลื่อนไหวของงานเอกสาร หรือแผนผังสำนักงานนั้น มักจะใช้ร่วมกับแผนผังลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สามารถมองเห็นภาพสายทางเดินของงานซึ่งเคลื่อนจากจุดหนึ่งไปยังจุดอื่น ๆ ถ้าปรากฏว่าสายทางเดินของงานวนย้อนกลับไปมาก็แสดงว่าได้มีการเคลื่อนไหวอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากจัดแผนผังสำนักงานไม่เหมาะสม รวมทั้งการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการแบ่งงานอาจไม่เหมาะสม จึงควรรหาทางปรับปรุงโดยพิจารณาตัด รวม เปลี่ยนแปลง หรือทำให้ง่ายขึ้น รูปที่ 10.7 แสดงถึงแผนผังสำนักงานในปัจจุบัน และแผนผังที่เสนอปรับปรุง

3. แผนผังภาระหน้าที่งาน² (Work Load Chart) หรืออาจเรียกว่า แผนผังการแบ่งงาน (Work Distribution Chart) เป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพ แผนผังแบบนี้จะแสดงถึง.-

- (1) กิจกรรมสำคัญของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง
- (2) จำนวนเวลารวมที่ใช้ในการทำงานทั้งหมดของหน่วยงานนั้น
- (3) กิจกรรมซึ่งปฏิบัติโดยพนักงานแต่ละคนและจำนวนเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

แต่ละบุคคล

การทำแผนผังภาระหน้าที่งานให้ปฏิบัติตามขั้นตอน 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นแรก จะต้องให้พนักงานแต่ละคนทำการบันทึกการปฏิบัติงานประจำวันของตน (Daily Log) ดังรูปที่ 9.3

รูปที่ 9.3 บันทึกการทำงานประจำวัน (Daily Log)

ชื่อ อภิสรา ศรีวณิช

หน่วยงาน แผนกจัดซื้อ

ตำแหน่ง พนักงานพิมพ์ดีด

วันที่ 2 มกราคม 2538

เวลา	รวมเวลา	งาน
8.30 - 9.30	30 น.ท.	พิมพ์รายงาน
9.30 - 9.45	15 น.ท.	พิมพ์ใบประกวดราคา
9.45 - 10.00	30 น.ท.	พิมพ์ใบสั่งซื้อ
10.00 - 11.00	60 น.ท.	พิมพ์จดหมาย
11.05 - 11.15	—	หยุดพัก
11.15 - 12.00	45 น.ท.	รวบรวมข้อมูลเพื่อทำรายงาน

² Zane K. Quible. Administrative Office Management on Introduction, rd.ed. (Mass : Winthrop pub., 1984). p 433-436

ขั้นที่สอง ให้พนักงานแต่ละคนทำงบบสรูป (Summary Log) โดยรวมเวลาที่ใช้ในการทำงานตลอดช่วงระยะเวลาที่กำหนด เช่น 1 สัปดาห์ หรือ 1 เดือน ของแต่ละงานที่ตนทำดังรูป

รูปที่ 9.4 สรุปรการทำงานประจำสัปดาห์
(Summary Log)

ชื่อ อภิสรฯ ศรีวณิช

หน่วยงาน แผนกจัดซื้อ

ตำแหน่ง พนักงานพิมพ์ดีด

วันสิ้นสุด 30 มกราคม 2538

งาน	ช.ม.	น.ท.
พิมพ์ใบประกวดราคา	5	30
พิมพ์ใบสั่งซื้อ	20	30
พิมพ์จดหมาย	6	20
รวบรวมข้อมูล	2	30
รับโทรศัพท์	2	
พิมพ์รายงาน	3	

ขั้นที่สาม ให้ทำบัญชีงานทั้งหมดของหน่วยงาน (Activity List) และให้รหัสงานดังรูป 10.3

รูปที่ 9.5 บัญชีงาน
(Activity List)

หน่วยงาน แผนกจัดซื้อ
จำนวนพนักงาน 5 คน

วันสิ้นสุด 30 มกราคม 2538

งานที่ทำ	รหัสงาน					
	100	200	300	400	500	600
เก็บเอกสาร						
พิมพ์จดหมาย						
ตรวจสอบใบรับของ						
รับโทรศัพท์						
รวบรวมข้อมูล						
เตรียมใบเบิกเงินเดือน						
พิมพ์รายงาน						
พิมพ์ใบสั่งซื้อ						
พิมพ์ใบประกวดราคา						
ถ่ายเอกสาร						
ตรวจสอบใบสั่งซื้อ						
อนุมัติใบเบิก						
จัดการเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับพนักงาน						

ขั้นที่สี่ ให้ทำแผนผังภาระหน้าที่งาน โดยใช้ข้อมูลจากงบสรุปและบัญชีงานดังรูป

รูปที่ 9.6 แผนผังภาระหน้าที่งาน

รหัสงาน	ชื่องาน	ชม.	เนติษฐ์ (จัดหา)	ชม.	ปิยาณี (ผู้ซื้อ)	ชม.	สรกิต (ตรวจสอบ)	ชม.	อภิสร (พิมพ์ดีด)	ชม.	โนมิ (เก็บเอกสาร)	ชม.
100	สัมภาษณ์ผู้ขาย	46	สัมภาษณ์ผู้ขาย	15	สัมภาษณ์ผู้ขาย	30			พิมพ์รายชื่อผู้ขาย พิมพ์หนังสือ นัดสัมภาษณ์	2 1	เก็บประวัติผู้ขาย	8
200	ตรวจสอบใบเบิก อนุมัติใบเบิก เตรียมใบสั่งซื้อ	44	ตรวจสอบใบเบิก อนุมัติใบเบิก ส่งงาน	6 2 5	อนุมัติใบสั่งซื้อ	3			พิมพ์ใบสั่งซื้อ	20	เก็บใบเบิก เก็บสำเนาใบสั่ง	4
300	ตรวจสอบใบรับ และใบอินวอยซ์	39			ตรวจสอบ ใบรับของ	1	ตรวจสอบใบ อินวอยซ์	30			เก็บใบรับของ เก็บใบอินวอยซ์	4 4
400	ติดตามงาน	12	ตรวจสอบข้อ บกพร่องต่าง ๆ	1	บอกข้อความ ให้พิมพ์ จ.ม.				พิมพ์จดหมาย	6	เก็บจดหมาย	2
500	รับใบเสนอราคา ทำใบประกวดราคา	11			ออกใบเรียก ประกวดราคา	1	ตรวจสอบใบ เรียกประกวด ราคา	3	พิมพ์ใบ ประกวดราคา	5	เก็บใบ ประกวดราคา	2
600	เบ็ดเตล็ด	40	นัดหมาย อ่านแคตตาล็อก เตรียมรายงาน	2 5 4	อ่านแคตตาล็อก รวบรวมข้อมูล	8 1	รวบรวมข้อมูล	5	รับโทรศัพท์ พิมพ์รายงาน	5 1	เก็บเอกสาร โรเนียว	2 7
รวม		192		40		37		38		40		37

การวิเคราะห์แผนผังภาระหน้าที่งาน

ในการวิเคราะห์แผนผังภาระหน้าที่งานควรหาคำตอบให้กับคำถามเหล่านี้คือ

- (1) หน่วยงานที่ปฏิบัติงานนั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องทำหรือไม่
- (2) พนักงานของหน่วยงานนั้นปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันหรือไม่
- (3) งานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัตินั้นเป็นงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้งกันหรือไม่
- (4) ได้ใช้ทักษะพิเศษและความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่หรือไม่
- (5) เวลาส่วนใหญ่ได้ใช้ไปในการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงานนั้นหรือไม่
- (6) การแบ่งงานให้พนักงานรับผิดชอบมีขนาดเท่าเทียมกันหรือไม่
- (7) พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีหรือไม่
- (8) สายทางเดินของงานมีประสิทธิภาพหรือไม่

เมื่อได้คำตอบของคำถามแล้ว พบว่าจุดใดบกพร่อง ให้หาทางตัด เพิ่มหรือแบ่งงานใหม่ โดยเสนอผู้บริหารให้พิจารณาถึงการปรับปรุง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น