

บทที่ 10

การควบคุม

อาจารย์ผู้สอน อาจารย์วราณิชฐ์ พุทธโรจน์รังษี

ความหมายของการควบคุม

กระบวนการในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง หากการปฏิบัติงานนั้นเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานที่วางไว้ การควบคุมที่ดีต้องเป็นหลักประกันให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

จุดมุ่งหมายของการควบคุม

1

เพื่อสร้างมาตรฐานของงานในองค์กร

2

เพื่อสร้างมาตรฐานในการควบคุมดูแลรักษาและป้องกันทรัพย์สินขององค์กรมิให้สูญหายหรือถูกใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม

3

เพื่อรักษาและควบคุมคุณภาพของผลผลิตและหรือบริการให้ได้มาตรฐาน

4

เพื่อให้มีการกำหนดขอบเขตของเจ้าหน้าที่เป็นการเฉพาะเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดแก่องค์กร เช่น เมื่อพนักงานขององค์กรเสร็จภารกิจตามคำสั่งแล้ว จะต้องนำรถพร้อมกุญแจเก็บเข้าที่ตามกำหนดไว้ เป็นต้น

จุดมุ่งหมายของการควบคุม(ต่อ)

5

เพื่อวัดและตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามท้องที่การรับผิดชอบอยู่

6

เพื่อใช้สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

ความสำคัญของการควบคุม

ทำให้งานนั้นเป็นไปตามแผนและได้มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

สามารถตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานว่าได้เป็นไปตามแผนหรือไม่ ถ้าผลการปฏิบัติงาน ไม่ดำเนินการไปตามแผนก็สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

ทำให้สามารถตรวจสอบผลของการทำงานว่าได้ดำเนินการไปถึงขั้นไหนแล้ว เพื่อที่จะ สามารถดำเนินในขั้นตอนต่อไป

ประโยชน์ของการควบคุม



ช่วยให้การดำเนินงานของกิจการ สามารถบรรลุ
วัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ



ช่วยป้องกันความสูญเสียของทรัพยากร



ช่วยให้รายงานทางการเงินมีความถูกต้องสมบูรณ์
และเชื่อถือได้



ช่วยกำกับให้การปฏิบัติการด้านต่างๆ สอดคล้องกับ
กฎหมายและระเบียบข้อบังคับของกิจการ

ระดับของการควบคุม

1. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control)

เป็นหน้าที่รับผิดชอบของ **ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร** จะเกี่ยวข้องมากกับการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ติดตาม ควบคุม และจัดการปัญหาต่างๆ เป็นการมุ่งเน้นในระยะยาว เพื่อวิเคราะห์และควบคุมแนวโน้มของสภาพแวดล้อมระยะยาว เป็นรายเดือน หรือราย 3 เดือน (รายไตรมาส)

2. การควบคุมเชิงยุทธวิธี (tactical control)

เป็นการควบคุมระดับแผนก จะเกี่ยวข้องกับ **ผู้บริหารระดับกลาง** โดยมุ่งเน้นการควบคุมถึงควมมีประสิทธิภาพ ติดตามผล โดยใช้ระยะเวลาเป็นรอบสัปดาห์ รอบเดือน หรือรอบไตรมาส เป็นการ **ควบคุมระดับแผนก** จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง โดยมุ่งเน้นการควบคุมถึงควมมีประสิทธิภาพ ติดตามผล โดยการควบคุมเชิงกลยุทธ์วิธีจะเน้นที่งาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและงบประมาณ ที่อาจได้รับแรงกดดันจากปัจจัยภายนอกองค์กร

ระดับของการควบคุม(ต่อ)

3. การควบคุมระดับปฏิบัติการ (operational control)

เป็นการควบคุมเกี่ยวกับการดำเนินงาน การควบคุม **ระดับผู้ปฏิบัติ** การจะเกี่ยวข้องกับ **ผู้บริหารระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ** จะมีกรอบของการตรวจสอบในระยะเวลาสั้นๆ เช่น รายวัน รายชั่วโมง รายสัปดาห์

ประเภทของการควบคุม

แบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การควบคุมด้านปริมาณงาน
(Quantity of Work)

เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่ายหรือบริการเชิงปริมาณ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เช่น กำหนดว่าจะผลิตปลากระป๋องให้ได้วันละ 5,000 กระป๋อง และจำหน่ายให้ได้ปีละ 1 ล้านกระป๋อง เป็นต้น

2. การควบคุมด้านคุณภาพงาน
(Quality of Work)

เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่ายเชิงคุณภาพว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

ประเภทของการควบคุม (ต่อ)

แบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

3. การควบคุมด้านเวลา
(Time of Complete Work)

เป็นการควบคุมการผลิตและการจำหน่าย หรือบริการ ตลอดจนการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานด้วย เช่น การผลิตได้ทันตามที่เวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ มาสายหรือหนึ่งงานบ้างไหม เป็นต้น

4. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย
(Cost of Work)

เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของ องค์การ หรือหน่วยงาน เช่น ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในการขายหรือบริการและโฆษณา เป็นต้น

กระบวนการในการควบคุม

1

การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุม

หมายถึง แนวทางหรือหลักการที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เช่น องค์กรกำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเริ่มตั้งแต่ 8.30 น. ถึง 16.30 น. เป็นต้น

สำหรับมาตรฐาน หมายถึง แบบหรือเกณฑ์ที่ใช้วัดและเปรียบเทียบผลงานหรือผลิตผลได้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น พนักงานพิมพ์ดีดควรจะพิมพ์หนังสือได้วันละ 15 หน้า จำนวน 15 หน้าเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ดังนั้นอาจใช้มาตรฐานนี้เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดในหน่วยงานได้ เช่น พนักงานพิมพ์ดีดมาปฏิบัติงานตามเกณฑ์ข้างต้น คือ 8.30 น. – 16.30 น. แล้วพิมพ์ดีดได้กี่หน้า ถ้าพิมพ์ไม่ทันปริมาณงานมากเกินไปเกินมาตรฐาน หน่วยงานอาจอนุมัติให้เพิ่มพนักงานได้ เป็นต้น

2

มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไป

เช่น นับว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งคนปฏิบัติหรือผลิตสินค้าได้กี่หน่วยต่อชั่วโมง หรือต่อวัน การก่อสร้างสำเร็จไปแล้วกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

3

การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ในขั้นนี้เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้มีข้อแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจะต้องอาศัยการพิจารณาและตัดสินใจว่าข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น และต่างจากมาตรฐานนั้น มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากเป็นกรณีที่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อยก็ปล่อยให้ผ่านได้ แต่ถ้าเป็นการผิดพลาดที่ร้ายแรงก็ต้องดำเนินการประเมินผลงาน และหาทางแก้ไข

4

การประเมินผลงาน ขั้นนี้เป็นการพิจารณาคูณค่าของผลงาน

ข้อแตกต่างระหว่างเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้กับผลงานที่วัดได้ อาจเทียบเป็นตัวเงินว่าสูงกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือต่ำกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นมูลค่าเท่าใด บางกรณีอาจไม่สามารถกำหนดมูลค่าของผลงานที่คลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานได้ ก็ใช้วิธีประเมินว่าดีพอใช้ หรือใช้ได้

5

ปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานให้ถูกต้อง

หมายถึงกรณีการปฏิบัติงานนั้นมิได้เป็นไปตามเกณฑ์ และหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จำเป็นต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยพิจารณาค้นหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไขตามสาเหตุเหล่านั้น

เทคนิคและวิธีในการควบคุม

นิยมใช้กันแพร่หลายมี 3 ประเภท ดังนี้

1.การควบคุมงาน

1.1 ประเภทที่ใช้งบประมาณเป็นเครื่องควบคุมงาน (budget) หมายถึง การวางแผนทางการเงิน (financial plan)

- งบประมาณยอดขาย หรือการประมาณรายได้
- งบประมาณค่าใช้จ่าย
- งบประมาณกำไรขาดทุน
- งบประมาณทางการเงิน (กระแสเงินสด , งบดุล)
- งบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับการลงทุน (เป็นการวางแผนลงทุนในระยะยาว)
- งบประมาณฐานศูนย์ (การควบคุมงานแบบต่อเนื่อง)

1.2 ประเภทวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

- อัตราส่วนสภาพคล่อง เป็นอัตราส่วนใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น หรือวัดสภาพคล่องของกิจการ

1.2.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน เป็นอัตราส่วนใช้วัดสภาพคล่องของกิจการแสดงความสามารถที่กิจการนำสินทรัพย์หมุนเวียนไปชำระหนี้สินหมุนเวียนได้กี่เท่า และสามารถชำระได้ทันเวลาหรือไม่

1.2.2 อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องของกิจการอีกประเภทหนึ่งแสดงความสามารถที่กิจการจะนำสินทรัพย์หมุนเวียนที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว มาจ่ายชำระหนี้สินระยะสั้นได้ทันเวลาหรือไม่

- การบริหารสินทรัพย์ เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ของกิจการ อัตราส่วนนี้ เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบระหว่างยอดขายกับการลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ ของกิจการ

- อัตราส่วนบริหารหนี้สินเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการก่อหนี้ของกิจการ

- อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร เป็นการวัดผลรวมของกิจการที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ แสดงให้เห็นถึง ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์รวมทั้งกิจการมีอยู่ว่าก่อให้เกิดผลตอบแทนในรูปกำไรให้กับธุรกิจมากหรือน้อยอย่างไร บางครั้งเรียกอัตราส่วนนี้ว่า อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

อัตราส่วนต่างกำไรต่อยอดขาย เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดรายได้ในแต่ละหน่วยของยอดขาย อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งดีแสดงความสามารถในการทำกำไรสุทธิ

1.3 ประเภทการควบคุมการทำงานด้วยวิธีอื่น ๆ

- การใช้ข้อมูลทางสถิติ- การตรวจสอบการปฏิบัติงาน
- การใช้ผลการวิเคราะห์และรายงาน- การสังเกตการณ์การทำงานของบุคคล
- การควบคุมการปฏิบัติงาน

2. การควบคุมพฤติกรรมบุคคล (Behavioral Control)

เป็นเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการควบคุมผู้ใต้บังคับบาปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ

2.1 การควบคุมโดยตรง คือ ผู้บริหารจะคอยเฝ้าตรวจสอบตราพนักงาน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและ จะได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการ จะทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วนและเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน

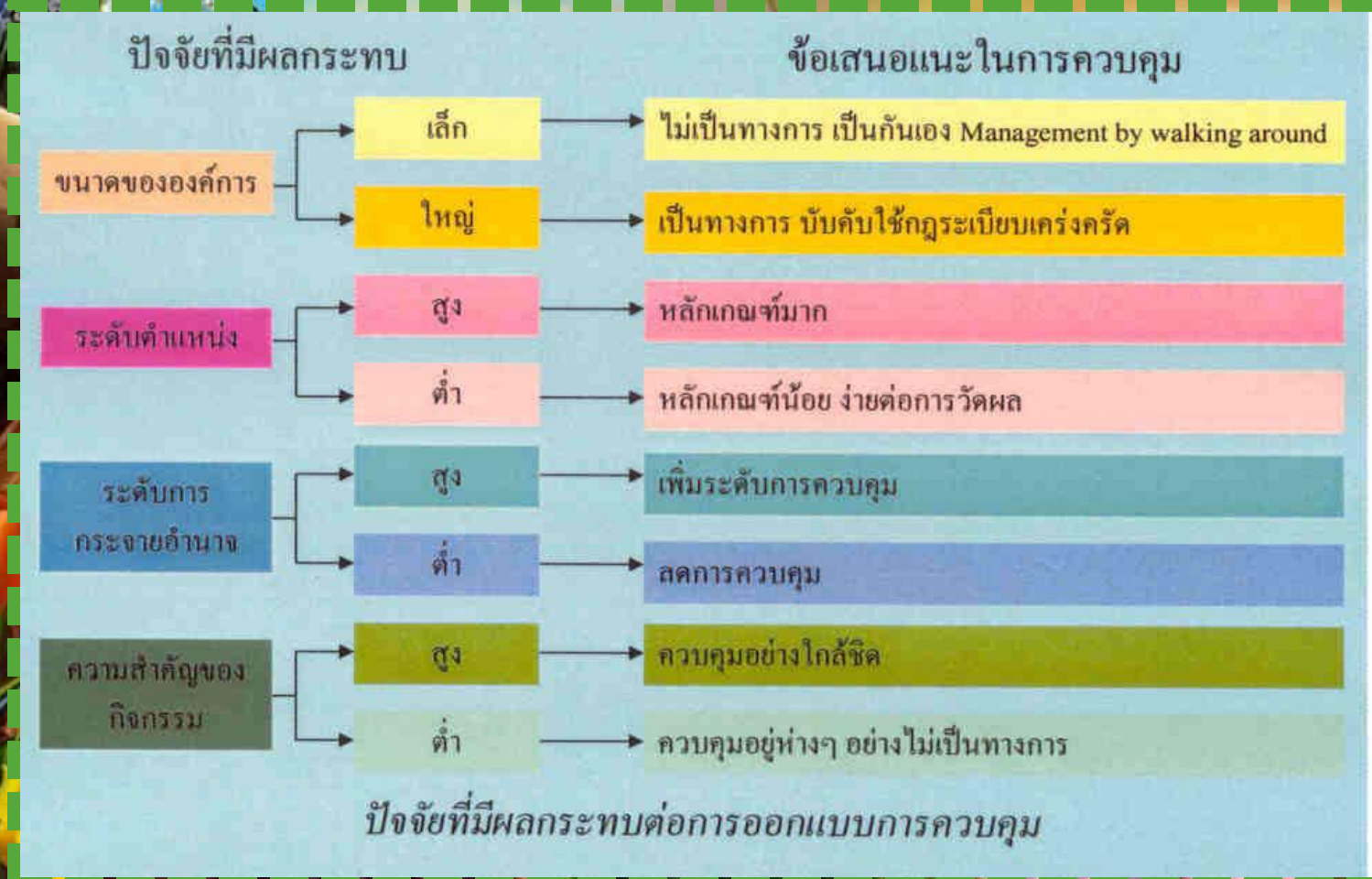
2.3 ระเบียบวินัย เป็นวิธีการควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์การเชิงลบ โดยจะมีกฎระเบียบขึ้นมาให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม หากมีการผิดระเบียบวินัยจะมีการลงโทษตามพฤติกรรมและจำนวนครั้งที่เกิดขึ้น

3.การควบคุมข้อมูล

การควบคุมทางข้อมูล (Information control) เป็นการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกประเภทขององค์กร ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นหลัก จะเป็นการควบคุมระบบข้อมูลทางการบริหาร (Management Information System : MIS) มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ มีการจัดเตรียม และมีเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน



ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบกระบวนการควบคุม



หลักการควบคุมที่ดี

- 1. การควบคุมจะต้องสะท้อน (Reflect)** ให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน ระบบการควบคุม (Control System) ที่ดีจะต้องสะท้อนให้เห็นว่างานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ ทั้งนี้เพราะงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีความสำคัญไม่เท่ากัน
- 2. การควบคุมงานจะต้องรายงานการเบี่ยงเบน (Deviation)** หรือการคลาดเคลื่อนได้ทันที ระบบการควบคุมที่ดีนั้น จะต้องสามารถชี้แนวโน้มเบี่ยงเบนต่างๆ ได้ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงๆ
- 3. การควบคุมจะต้องเป็นการมองไปข้างหน้า (Foresight)** หรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ กล่าวคือผู้บริหารควรพยายามใช้เทคนิคในการควบคุมซึ่งจะทำให้ตนสามารถคาดคะเนสิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ แม้ว่าจะมีการผิดพลาดคลาดเคลื่อนก็ยังดีกว่ารายงานที่ถูกต้องล่าช้าจนไม่สามารถแก้ไขได้
- 4. การควบคุมจะต้องสามารถชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน** กล่าวคือบอกหรือเจาะจงลงไปได้ว่าความผิดพลาดเรื่องใดเป็นเรื่องสำคัญ เรื่องใดเป็นเรื่องไม่สำคัญ

5. การควบคุมจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่น (Flexibility) ได้ กล่าวคือ ระบบการควบคุมสามารถนำไปใช้ได้แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงแผนงาน หรือสถานการณ์ เช่น งบประมาณประจำปีที่กำหนดออกมาในเรื่องค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและการจัดซื้อเอาไว้แน่นอน ยอดรายการเหล่านี้ได้จากการคาดคะเน ในทางปฏิบัติอาจเพิ่มหรือลดลงได้ กรณีเช่นนี้ผู้บริหารย่อมจะต้องมีความยืดหยุ่นในการที่จะปรับปรุงยอดรายการให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

6. การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นโครงสร้างขององค์กร (Organization structure or pattern) โครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการควบคุม เพราะส่วนหนึ่งของการควบคุมคือการดูแลให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ คือจุดที่จะต้องได้รับความพึงเล็ง ฉะนั้น ถ้าระบบการควบคุมสามารถแสดงผลสะท้อนของโครงสร้าง ก็ควรแสดงว่าการควบคุมได้กระทำตามเป้าหมายแล้ว

7. การควบคุมจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัด (Economical) การควบคุมจะมีลักษณะประหยัดหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาผลประโยชน์ที่แตกต่างกันตามความสำคัญของกิจกรรม

8. การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ (Understandable) ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องช่วยให้สามารถมองเห็นเข้าใจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการควบคุมที่ใช้สูตรทางคณิตศาสตร์ การหาจุดคุ้มทุน (Break – even – point) และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer) เป็นต้น

9. การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้อง (Correcataction) หรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้ ระบบการควบคุมที่ดี จะต้องสามารถชี้ได้ว่าการผิดพลาดเกิดขึ้นที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบและควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร

สรุป

การควบคุมงาน เป็นการควบคุมดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ การควบคุมงานมีวัตถุประสงค์หลายประการได้แก่การรักษามาตรฐานของงาน การป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร การกำหนดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การควบคุมงานมีทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย โดยใช้หลักเกณฑ์ในการควบคุมงานที่เหมาะสม กระบวนการควบคุมงานจะต้องประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุม มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ได้ดำเนินไปแล้วและนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ ย่อมจะทราบผลเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป องค์กรย่อมใช้มาตรการและเทคนิควิธีที่เหมาะสมในการควบคุมงานขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้