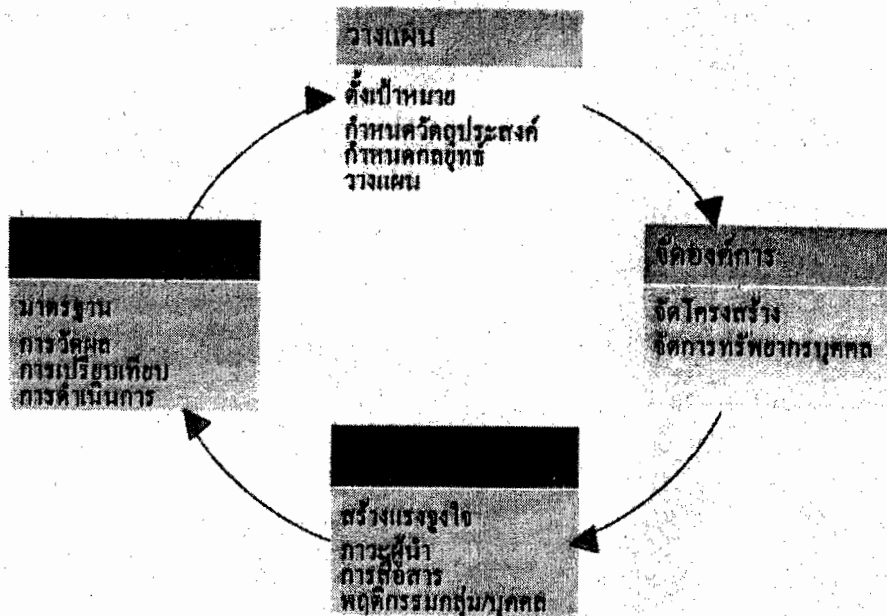


บทที่ 18

พื้นฐานการควบคุม (Foundations of Control)



ความสัมพันธ์ตั้งแต่การวางแผนจนถึงการควบคุมองค์การ

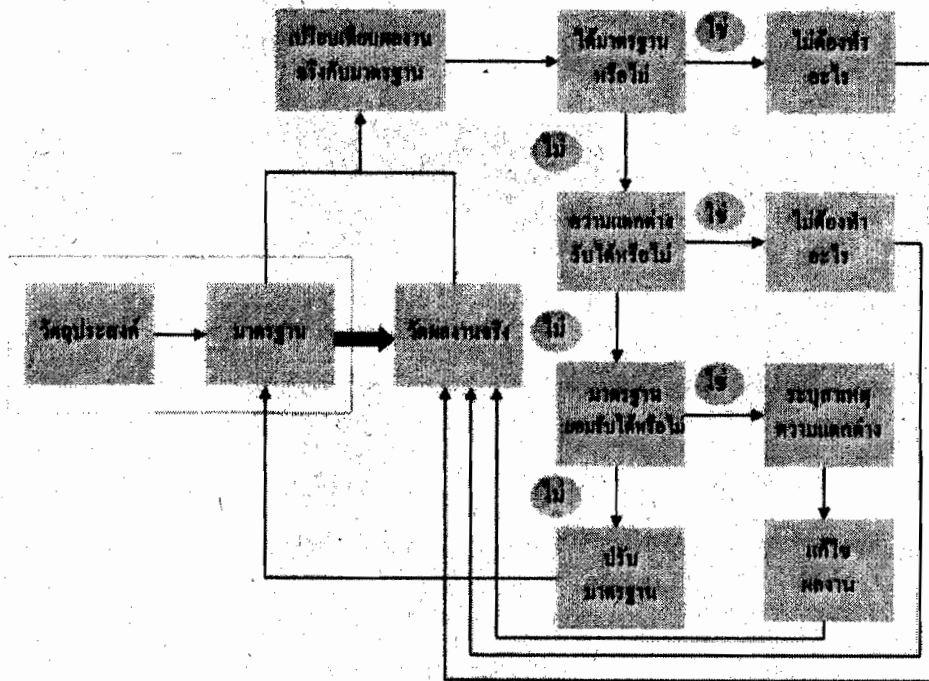
การควบคุม (Control) เป็นวิธีการตรวจสอบให้ถูกต้องเพื่อทำให้เกิดความแน่ใจว่า จุดมุ่งหมายและแผนงานของกิจการที่ใช้อยู่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนนับตั้งแต่ประธานจนถึงหัวหน้างาน

แนวทางในการออกแบบระบบการควบคุม กระทำได้ดังนี้

1. Market Control เป็นแนวทางที่เน้นการใช้เครื่องมือทางการตลาดภายนอก ในการกำหนดมาตรฐานที่นำไปใช้ในระบบการควบคุม ใ้กับกิจการที่สินค้าและบริการมีความชัดเจนหรือมีลักษณะเฉพาะ รวมถึงกิจกรรมที่กำลังเผชิญกับการแข่งขันทางการตลาด

2. Bureaucratic Control เป็นแนวทางที่เน้นอำนาจหน้าที่ขององค์กร โดยการใช้ผ่านกฎระเบียบทางบริหาร ธรรมเนียม นโยบาย มาตรฐานของกิจกรรม และเครื่องมือ ทางการบริหารอื่นๆ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้ปฏิบัติงานโดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมได้มาตรฐานตามที่ได้วางไว้
3. Clan Control เป็นวิธีการออกแบบระบบควบคุมโดยพฤติกรรมของพนักงานถูกกำหนดโดยค่านิยมร่วม ปทัสถาน ธรรมเนียมปฏิบัติ พิธีการ ความเชื่อและวัฒนธรรมขององค์กรอื่นๆ ใช้กับกิจการที่ทำงานเป็นทีม และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

การตัดสินใจทางการบริหาร ในกระบวนการควบคุม



กระบวนการควบคุม (The Control Process)

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน คือ

1. การวัดผลการปฏิบัติงานจริง (measuring actual performance)

2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน (comparing actual performance against a standard)
3. การดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดหรือสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน (taking managerial action to correct deviations or in adequate standards)

การควบคุมมีความสำคัญเนื่องจาก

1. เป็นการเชื่อมโยงของหน้าที่ที่เป็นกิจกรรมทางบริหารซึ่งเป็นลูกโซ่เชื่อมกัน
2. เป็นวิธีการเดียวที่ทำให้ผู้บริหารได้รู้ว่าเป้าหมายที่วางไว้ได้บรรลุผลหรือไม่
3. เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับหน้าที่ทางการบริหารคือการวางแผนและการมอบหมายกิจกรรมต่างๆ

รูปแบบของการควบคุม (Type of Control) :

1. การควบคุมก่อนล่วงหน้า (Pre-control or Feed forward) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันกระบวนการเพื่อดูว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ต่อจากนั้นมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตหรือกระบวนการ
2. การควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน (Concurrent Control) เป็นการควบคุมระหว่างดำเนินงานอยู่ หรือขณะที่กิจกรรมกำลังดำเนินอยู่
3. การควบคุมข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Control) เป็นการควบคุมภายหลังจากที่การกระทำได้เกิดขึ้นแล้ววัดผลผลิต (output) ของกระบวนการและการใช้วิธีการแก้ไขในระบบหรือปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต (input) น้อยเมื่อเทียบกับกำลังงานทั้งหมด

ขั้นตอน 3 ขั้นตอนของกระบวนการควบคุม :

1. การกำหนดมาตรฐาน
 - เกณฑ์การปฏิบัติงาน

- จุดที่เลือกในโปรแกรมการวางแผนทั้งหมด ซึ่งมีสัญญาณบอกว่าควรจะไปตรวจสอบว่ามี การดำเนินการอย่างไร โดยไม่ต้องเฝ้าดูทุกๆ ขั้นตอน

2. การวัดการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานเหล่านี้

- การมองดูไปข้างหน้าเพื่อดูว่าการดำเนินงานใดที่เบี่ยงเบนไปจากที่กำหนด จะได้มีการตรวจสอบล่วงหน้า (และสามารถหลีกเลี่ยงโดยใช้การกระทำที่เหมาะสม)

3. การแก้ไขการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานเหล่านี้

- เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานและหน้าที่ขององค์การ

รูปแบบของมาตรฐานที่สำคัญสามารถแบ่งออกเป็นประเภทได้ดังนี้ :

1. มาตรฐานกายภาพ (Physical Standards) การวัดที่ไม่เกี่ยวกับทางการเงิน ซึ่งเป็นการวัดในระดับปฏิบัติการ เช่น ชั่วโมงแรงงานต่อหน่วย หรือผลที่ได้รับหรือคุณภาพ เช่น ความยากลำบาก หรือความอดทน
2. มาตรฐานต้นทุน (Cost Standards) การวัดทางการเงินใช้กับการเป็นปกติในระดับการปฏิบัติการ เช่น ต้นทุนทางตรง/ทางอ้อมต่อหน่วย และต้นทุนขายต่อหน่วยของการขาย
3. มาตรฐานเงินทุน (Capital Standards) การวัดทางการเงินใช้กับสิ่งที่เป็นกายภาพ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน และอัตราส่วนอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์ส่วนใหญ่กับงบดุล
4. มาตรฐานรายได้ (Revenue Standards) มูลค่าทางการเงินที่เกี่ยวกับการขาย เช่น ยอดขายต่อลูกค้า รายได้ต่อจำนวนไมล์ที่โดยสาร และยอดขายต่อหัวในเขต พื้นที่หนึ่ง
5. มาตรฐานโปรแกรม (Program Standards) เช่น โปรแกรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

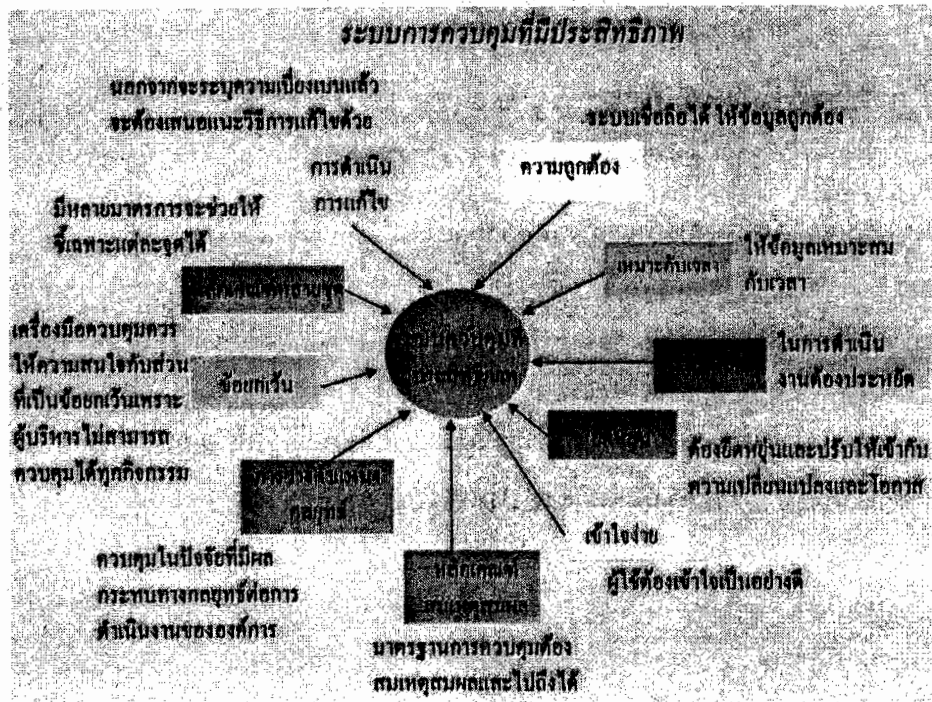
6. **มาตรฐานที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Standards)** มาตรฐานที่ไม่สามารถแสดงออกได้ทางกายภาพหรือการวัดทางการเงิน เช่น ความจงรักภักดีของหัวหน้างานที่มีต่อจุดมุ่งหมายของบริษัท
7. **เป้าหมายที่เป็นมาตรฐาน (Goals as Standards)** หมายถึง การให้ความหมายที่ชัดเจน

การควบคุมระบบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback System) :

ตัวอย่างของข้อมูลย้อนกลับ เช่น เครื่องทำความร้อน เครื่องทำความเย็น เครื่องวัดความดันของร่างกาย และเกรดกลางเทอม

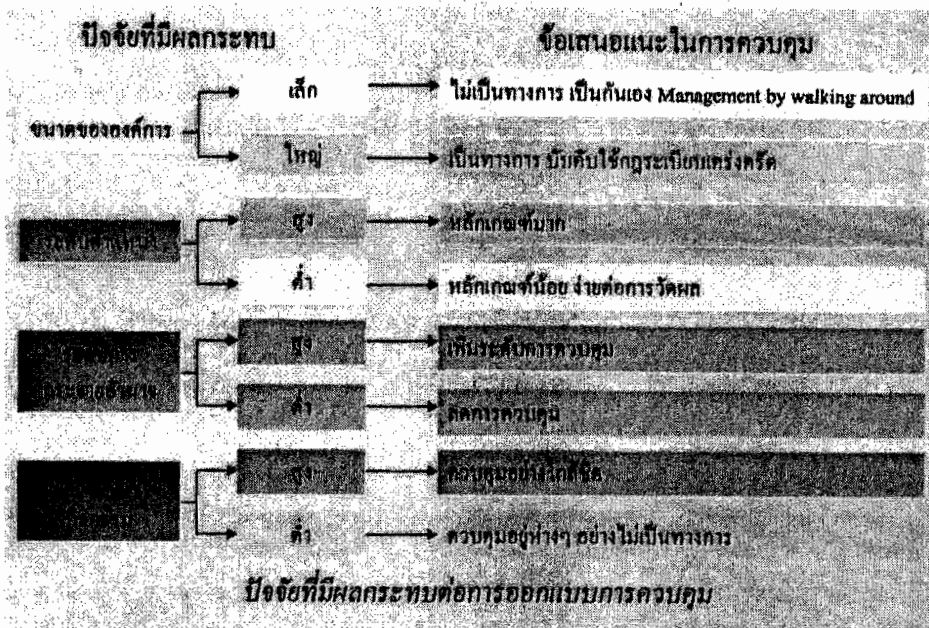
เป็นระบบที่จะบอกผู้บริหารถึงสิ่งที่จะต้องแก้ไขให้ทันเวลา เพราะถ้าปัญหาจะเกิดขึ้น ถ้าหากไม่มีการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในปัจจุบัน

คุณภาพของระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ (Qualities of an effective control system)



1. มีความถูกต้อง (Accuracy)
2. ทันเวลา (Timeliness)
3. ประหยัด (Economy)
4. ยืดหยุ่นมาก (Flexibility)
5. สามารถเข้าใจได้ (Understandability)
6. มีเกณฑ์ที่สมเหตุสมผล (Reasonable criteria)
7. คมจุดสำคัญๆ (Strategic placement)
8. เน้นการควบคุมกิจกรรมที่ข้อยกเว้นเป็นกรณีพิเศษ (Emphasis on the exception)
9. ใช้เกณฑ์ในการควบคุมหลายๆ อย่าง (Multiple criteria)
10. ต้องมีการแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective action)

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการออกแบบการควบคุม



ประเด็นด้านจริยธรรมต่อการควบคุม (Ethical Issues in Control)

ความเป็นส่วนตัวในการทำงาน (Employee Workplace Privacy) เป็นเรื่องที่ได้รับกรกล่าวถึงมากคือเรื่องของการติดต่อสื่อสารทาง E-mail ซึ่งการรับข้อมูลข่าวสารนั้นมีขอบเขตหรือข้อจำกัดอย่างไร ในบางครั้งถ้าองค์กรมีระบบการควบคุมมากเกินไปจะก่อให้เกิดการล่วงล้ำความเป็นส่วนตัว

การตรวจตราโดยคอมพิวเตอร์ (Computer Monitoring)

วัตถุประสงค์ของการใช้คอมพิวเตอร์ในการตรวจสอบคือ

1. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
2. เพื่อควบคุมต้นทุน พฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน
3. เพื่อเป็นการตรวจสอบพนักงานที่ชู้ฉ้อ

การควบคุมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Behavior)

เป็นการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานนอกเวลางาน ส่วนมากเน้นในด้านความปลอดภัย การควบคุมด้านต้นทุน การเสพยาเสพติดและสุขภาพอนามัย กิจกรรมหลายแห่งมีนโยบายควบคุมโดยมีการตรวจสอบพฤติกรรมของพนักงานนอกเวลาทำงาน รวมทั้งมีการกระตุ้นให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง เช่น การสูบบุหรี่ การดื่มสุรา ยาเสพติด รวมทั้งการแข่งขันกีฬาที่มีอันตราย เช่น แข่งรถ ปีนเขา ฯลฯ

บริษัทระหว่างประเทศ (International Companies) มีข้อพิจารณาพิเศษในการควบคุมคือการควบคุมจะต้องมีความยืดหยุ่น และพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมเฉพาะอย่างขององค์การและของประเทศ

- ระยะเวลาทางภูมิศาสตร์ ทำให้ต้องให้การควบคุมบางอย่าง เช่น การสังเกตเกิดความลำบาก
- จำเป็นต้องมีการปรับปรุงมาตรฐานการควบคุมให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมในท้องถิ่น
- ค่าแรงงาน (Labor Costs)
- ผลผลิตภาพ (Productivity)
- การกำหนดราคา และอัตราแลกเปลี่ยนทำให้ความสามารถทำกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุนผิดไป
- การจัดแบ่งแผนงานขององค์การในบริษัทระหว่างประเทศ อาจมีความต่างกัน
- แหล่งของผู้บริหารระดับสูง และวัฒนธรรมของประเทศมีความแตกต่างกัน

คำถามท้ายบท

บทที่ 18

1. รูปแบบของการควบคุมสามารถดำเนินการได้ในลักษณะใดบ้าง และในแต่ละลักษณะจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอะไรเข้าช่วย
 2. กระบวนการของการควบคุม (The Control Process) สามารถดำเนินการได้โดยมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง
 3. อธิบายความหมายของคำต่อไปนี้
 - 3.1 Feed forward Control
 - 3.2 Concurrent Control
 - 3.3 Feedback Control
-