

บทที่ 20

การควบคุมผลการดำเนินงานขององค์การ (Controlling for Organizational Performance)

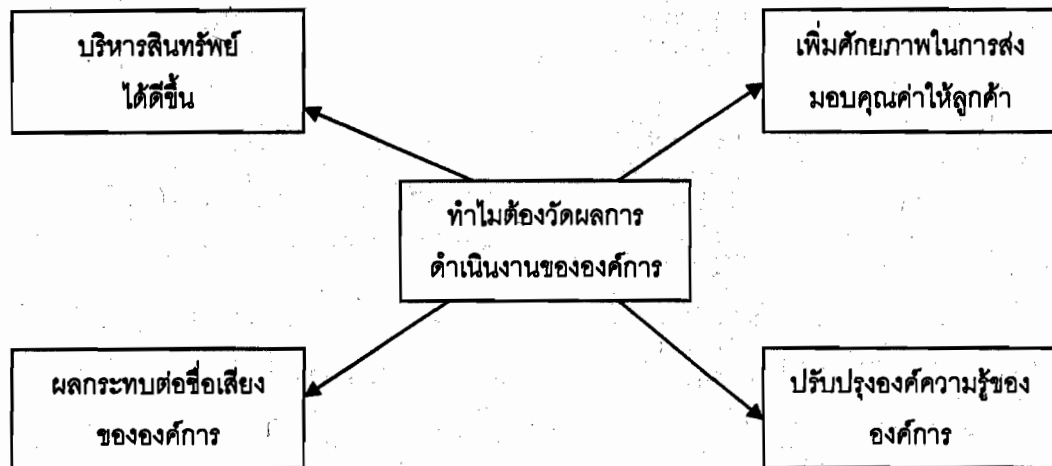
ผลการดำเนินงานขององค์การคืออะไร

ผลงาน (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง สำหรับผลการดำเนินงานขององค์การนั้น ได้แก่ ผลรวมทั้งหมดของผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่างๆ ในทุกกระบวนการและทุกกิจกรรมขององค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อนแต่เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับสูง เพราะผู้บริหารย่อมต้องการผลงานในระดับที่สูงจากทุกหน่วยงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นในการกิจใด กลยุทธ์ใด หรือเป้าหมายใด

ทำไมการวัดผลการดำเนินงานขององค์การจึงมีความสำคัญ

ผู้บริหารที่ติดตามวัดและควบคุมผลการดำเนินงานขององค์การ จะสามารถนำองค์การไปสู่การบริหารสินทรัพย์ที่ดีขึ้น การเพิ่มศักยภาพที่จะส่งมอบคุณค่าที่ดีกว่าให้แก่ลูกค้า และเพื่อปรับปรุงองค์ความรู้ขององค์การ นอกจากนี้การวัดผลการดำเนินงานยังมีผลต่อชื่อเสียงขององค์การอีกด้วย

ทำไมการวัดผลการดำเนินงานขององค์การจึงมีความสำคัญ



การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) ได้แก่ กระบวนการในการได้มา การบริหาร การปรับปรุง และการจำหน่าย ซึ่งสินทรัพย์ตามที่เกิดขึ้นตามจำเป็น รวมถึงการออกแบบแบบจำลองทางธุรกิจที่จะใช้ประโยชน์สินทรัพย์เหล่านั้นให้เกิดมูลค่ามากที่สุด การบริหารสินทรัพย์ไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ที่จะต้องทำการบริหารสินทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร ข้อมูล อุปกรณ์เครื่องมือ เป็นต้น ซึ่งการบริหารสินทรัพย์นั้นสามารถวัดได้โดยผู้ประเมินจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การเพิ่มศักยภาพในการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า เป็นเรื่องสำคัญมากของทุกองค์กร เพราะหากลูกค้าไม่ได้รับคุณค่าที่คาดหวังจากองค์กรหนึ่ง พวกเขาจะไปค้นหาจากองค์กรอื่น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องคอยติดตามว่าองค์กรของตนนั้นสามารถส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้มากน้อยเพียงใด

ผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร เราทุกคนต่างก็รู้ว่าชื่อเสียงของเรานั้นมีความสำคัญในแง่ที่คนอื่นมองหรือคิดถึงเราอย่างไร เพราะจะมีอิทธิพลต่อเรื่องที่เขาจะเข้ามาขอคำแนะนำจากเราหรือไม่ เขาจะฟังสิ่งที่เราพูดหรือไม่ หรือเขาจะไว้วางใจมอบหมายภารกิจให้เราหรือไม่ องค์กรก็เช่นเดียวกับบุคคล ที่ต้องการให้คนอื่น ซึ่งได้แก่ ลูกค้า ผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต คู่แข่ง สังคม และอื่นๆ มองหรือคิดถึงในแง่ดี ข้อได้เปรียบของควมมีชื่อเสียงขององค์กรได้แก่ความไว้วางใจเชื่อถือของลูกค้า และทำให้สามารถตั้งราคาสูงได้ นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กันระหว่างผลการดำเนินงานทางด้านการเงินกับชื่อเสียงขององค์กรอีกด้วย ซึ่งไม่ปรากฏชัดว่าอะไรมาก่อน แต่ทั้งสองสิ่งเป็นสิ่งที่ควบคู่กันไป โดยเฉพาะในเรื่องอัตราการเติบโตของผลตอบแทนและรายได้โดยรวม

การปรับปรุงองค์ความรู้ขององค์กร องค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับ เงินสด อุปกรณ์ หรือวัตถุดิบ ความรู้ขององค์กรได้แก่ สิ่งที่ถูกสร้างขึ้นจากการข้อมูลรวมที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กันทางสังคมซึ่งนำไปสู่การที่สมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมอย่างเหมาะสม จุดสำคัญของเรื่องนี้ก็คือความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับการปฏิบัติ พนักงานในองค์กรจะต้องให้สิ่งที่ได้รู้และใช้ความรู้จากการแลกเปลี่ยนในการทำงาน ในกระบวนการต่างๆ หรือในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

พนักงานจะต้องได้เห็นความสัมพันธ์ของสิ่งที่เขาทำกับผลลัพธ์ที่เขาจะได้รับจากการกระทำนั้นๆ แต่ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะถูกวัดและประเมินให้ชัดเจน สิ่งที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และลำดับขององค์กรที่ถูกจัดในอุตสาหกรรม

ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Efficiency) สามารถวัดได้จากการนำผลผลิตทั้งหมด (output) หารด้วยปัจจัยนำเข้า (input) ที่ใช้ในการผลิต ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารสามารถใช้การขึ้นราคาสินค้าหรือบริการ แต่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันเช่นในปัจจุบันนี้ ก็เป็นทางเลือกที่ค่อนข้างเสี่ยง เพราะอาจทำให้ขายสินค้าหรือบริการได้ลดลง จึงมีทางเลือกทางเดียวในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) นั่นก็คือ การลดในส่วนของปัจจัยนำเข้าลง ซึ่งเป็นส่วนของค่าใช้จ่ายขององค์กรนั่นเอง และหมายถึงการทำงานในทุกกิจกรรมขององค์กรจะต้องมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวัดผลิตภาพขององค์กรจึงเป็นการวัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานนั่นเอง

ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) สามารถวัดได้โดยพิจารณาว่าเป้าหมายขององค์กรมีความเหมาะสมหรือไม่ และองค์กรบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด ประสิทธิผลขององค์กรสามารถวัดได้จากศักยภาพขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก ซึ่งเน้นในเรื่องกระบวนการปรับเปลี่ยน (transformation process) ขององค์กร และความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต การวัดผลในเรื่องนี้มีหลายมุมมองที่แตกต่างกันออกไป เป็นต้นว่า ในมุมมองของลูกค้า กลุ่มที่เห็นด้วย นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ที่ต่างก็มีมาตรการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งต่างก็ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในการออกแบบกลยุทธ์กระบวนการทำงาน และกิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ

การจัดลำดับในอุตสาหกรรม มีสื่อต่างๆ ที่ทำการจัดลำดับกิจการอยู่มากมาย เช่น Fortune, Business Week, Forbes, Industry Week, Customer Satisfaction Indexes เป็นต้น

เครื่องมือในการติดตามและวัดผลการดำเนินงานขององค์การ การควบคุมทางการเงิน (Financial Control)

เป้าหมายหลักของธุรกิจคือการทำกำไร และการที่จะบรรลุเป้าหมายนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการควบคุมทางการเงิน โดยอาจจะวิเคราะห์จากงบกำไรขาดทุนรายไตรมาส เพื่อพิจารณาเรื่องค่าใช้จ่ายส่วนเกิน หรืออาจทำการทดสอบอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีเงินสดเพียงพอที่จะจ่ายให้กิจการดำรงคงอยู่ หรือตรวจสอบไม่ให้ระดับหนี้สินสูงจนเกินไป หรือมีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจจะใช้เครื่องมือใหม่ๆ ในการควบคุมทางการเงินเช่น Market Value Added (MVA) เพื่อติดตามว่ามูลค่าตลาดของบริษัทมากกว่าทุนที่ได้ลงไปหรือไม่อย่างไร

การวิเคราะห์งบการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน

เป็นการวิเคราะห์ทางการเงิน ที่จะทำให้สามารถวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ในอดีต และนำมาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมที่ธุรกิจนั้นตั้งอยู่

อัตราส่วนทางการเงินสามารถแบ่งตามจุดมุ่งหมายในการใช้ได้ 4 ประการ คือ

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการจ่ายชำระหนี้สินเมื่อถึงกำหนดได้ และจ่ายค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ ที่เกิดขึ้น

$$1.1 \text{ อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้จะแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของกิจการหรือความสามารถ ในการที่จะก่อหนี้สินระยะสั้น ถ้าอัตราส่วนนี้มีค่าสูงแสดงว่าบริษัทมีความคล่องตัวมาก เจ้าหนี้ระยะสั้นจะให้ความสำคัญต่ออัตราส่วนนี้มากหรือน้อยตามค่าอัตราส่วน โดยทั่วไปอัตราส่วนนี้ควรอยู่ประมาณ 2.0 อย่างไรก็ตามค่าอัตราส่วนที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับประเภทอุตสาหกรรมและขึ้นอยู่กับแต่ละกิจการ

1.2 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio หรือ Acid - test Ratio)

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนที่แสดงสภาพคล่องที่แท้จริงของกิจการ อัตราส่วนนี้ใช้สำหรับวัดความสามารถของธุรกิจในการชำระหนี้สินหมุนเวียน โดยการหักสินค้าคงเหลือออก เนื่องจากสินค้าคงเหลือเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีความคล่องตัวในการเปลี่ยนเป็นเงินสดต่ำที่สุด เพื่อให้คงเหลือเฉพาะทรัพย์สินสภาพคล่องสูงหรือทรัพย์สินที่เปลี่ยนแปลงเป็นเงินสดได้ง่าย และหารทรัพย์สินสภาพคล่องสูงดังกล่าวด้วยหนี้สินหมุนเวียน อัตราส่วนนี้ค่ายิ่งมากแสดงว่าธุรกิจนี้มีสภาพคล่องสูง

2. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity Ratio) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพของผู้บริหารในการดำเนินธุรกิจ

2.1 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (Account Receivable Turnover)

$$= \frac{\text{ยอดขายเชื่อสุทธิ}}{\text{ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย}}$$

และระยะเวลาในการเก็บหนี้โดยเฉลี่ย (Average Collection Period)

$$= \frac{\text{จำนวนวันใน 1 ปี}}{\text{อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้}}$$

อัตราส่วนนี้ แสดงถึงระยะเวลาการเรียกเก็บเงินว่ายาวนานเพียงใด ผู้วิเคราะห์สามารถนำมาเปรียบเทียบกับเงื่อนไขการชำระเงิน (Term of Sale) ของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความสามารถในการเรียกเก็บหนี้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้อยู่ในอัตราสูง แสดงว่าธุรกิจมีความสามารถในการบริหารลูกหนี้ และสามารถเปลี่ยนลูกหนี้เป็นเงินสดได้เร็ว

2.2 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed – Asset Turnover)

$$= \frac{\text{ยอดขายสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์ถาวรสุทธิเฉลี่ย}}$$

อัตราส่วนนี้ใช้วัดว่าการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ก่อให้เกิดประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นเท่าใด ถ้าต่ำแสดงว่าธุรกิจไม่สามารถใช้สินทรัพย์ถาวรที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.3 อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover)

$$= \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือเฉลี่ย}}$$

อัตราส่วนนี้ แสดงความเร็วในการเปลี่ยนสินค้าเป็นจำนวนเงิน กิจกรรมที่มีอัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือในระดับสูง แสดงถึงการเปลี่ยนจากสินค้าคงเหลือเป็นยอดขายได้เร็ว อันเป็นการใช้ประโยชน์จากสินค้าคงเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)

$$= \frac{\text{ยอดขายสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

อัตราส่วนนี้ใช้วัดว่า การลงทุนในสินทรัพย์ทั้งหมดของกิจการนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นเท่าใด ซึ่งถ้าต่ำแสดงว่ามีทรัพย์สินที่มากเกินไปจนจำเป็น หรือ กิจการมีขนาดธุรกิจไม่เพียงพอกับทรัพย์สินที่มีอยู่ ทำให้ธุรกิจไม่สามารถใช้สินทรัพย์รวมที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3. อัตราส่วนโครงสร้างเงินทุน หรือ ภาวะหนี้สิน (Leverage Ratio) เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงนโยบายทางการเงินของกิจการเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของเงินทุน(Capital Structure) แหล่งที่มาของเงินทุนจะบ่งบอกถึงความสามารถในการกู้ยืมระยะยาวของกิจการและความเสี่ยงในภาวะหนี้สินระยะยาวของกิจการ

3.1 อัตราส่วนหนี้สินทั้งหมดต่อสินทรัพย์ทั้งหมด(Debt to Total Assets Ratio)

$$= \frac{\text{หนี้สินทั้งหมด}}{\text{สินทรัพย์ทั้งหมด}}$$

อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นสัดส่วนของการลงทุนว่า สินทรัพย์ทั้งหมดที่กิจการลงทุนไปมาจากหนี้สินกี่ส่วน แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงในการลงทุน ว่ามีมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นยังแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ของบริษัท ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าบริษัทมีภาวะหนี้สินสูง การบริหารกิจการมีความเสี่ยงสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหนี้สินส่วนใหญ่เป็นหนี้สินระยะสั้น และกิจการมีกระแสเงินสดหมุนเวียนจากการขายต่ำ แม้ว่าจะมีความเสี่ยงสูงแต่ก็แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์สูงหากกิจการสามารถดำเนินการได้มีกำไร

3.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนผู้ถือหุ้น (Debt to Equity Ratio)

$$= \frac{\text{หนี้สินทั้งหมด}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

อัตราส่วนนี้แสดงโครงสร้างของเงินทุน(Capital Structure) ทำให้เห็นสัดส่วนของการระดมเงินทุนจากภายนอกต่อการระดมเงินทุนจากภายใน โดยสัดส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงความ

เสียงของกิจการว่ามีความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน ถ้าสัดส่วนของหนี้สินสูง จะแสดงว่ามีภาระก่อกหนี้มากกว่าการก่อทุน จะทำให้มีความเสี่ยงในด้านภาระหนี้สิน แต่การวัดควรจะเปรียบเทียบกับสัดส่วนของแต่ละอุตสาหกรรม เพราะแต่ละอุตสาหกรรมจะมีสัดส่วนที่แตกต่างกันออกไป

3.3 อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (Time Interest Earned Ratio)

$$= \frac{\text{กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}$$

หรือ
$$= \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}$$

อัตราส่วนนี้ แสดงถึง ความสามารถของกิจการที่จะทำกำไรได้เป็นกี่เท่าของดอกเบี้ย ซึ่งจำเป็นต้องจ่ายเมื่อครบกำหนดจ่าย ซึ่งยังบอกถึงความสามารถจ่ายดอกเบี้ยนั่นเอง ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่า กิจการมีความสามารถชำระดอกเบี้ยได้เป็นอย่างดี และแสดงว่าระดับกำไรของกิจการจะสามารถลดหรือตกลงไปเท่าใด จึงจะไม่กระทบกระเทือนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย นอกจากนั้นในการวางแผนการลงทุนในกรณีที่ธุรกิจมีระดับกำไรค่อนข้างคงที่ ธุรกิจสามารถที่จะก่อหนี้สูงได้ เพราะธุรกิจสามารถจ่ายดอกเบี้ยได้อีกเมื่อมีการออกหุ้นกู้ หากระดับกำไรไม่คงที่ กิจการก็ไม่ควรมีหนี้สินมากและควรลงทุนโดยใช้การเพิ่มทุนจากเจ้าของ มิฉะนั้นดอกเบี้ยจะไปลดกำไรจนถึงขาดทุน

4. อัตราส่วนความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)

4.1 อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)

$$= \frac{\text{กำไรขั้นต้น}}{\text{ยอดขายสุทธิ}}$$

อัตราส่วนนี้ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ เกี่ยวกับนโยบายการผลิต และนโยบายในการตั้งราคา ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่ายอดขายสูงกว่าต้นทุนมาก อาจจะเป็นเพราะกิจการตั้งราคาได้สูง หรือสามารถลดต้นทุนได้มาก

4.2 อัตราผลตอบแทนสุทธิต่อยอดขาย (Net profit of Sales)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ (หลังภาษี)}}{\text{ยอดขายสุทธิ}}$$

อัตราส่วนนี้ แสดงให้ทราบถึงความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ โดยคิดจากกำไรสุทธิที่หักค่าใช้จ่ายทั้งหมด และภาษีเงินได้แล้วหารด้วยยอดขายสุทธิ ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าฝ่ายบริหารมีความสามารถในการดำเนินงานกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทำยอดขายได้สูง ลดต้นทุนสินค้า และค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้ต่ำลง ทำให้ได้กำไรสุทธิสูง

4.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Assets : ROA)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ (หลังภาษี)}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

อัตราส่วนนี้ แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด เช่น ลงทุนในสินทรัพย์ 1 บาท จะก่อให้เกิดกำไรกี่บาท ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าฝ่ายบริหารสามารถบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงสามารถเกิดกำไรในอัตราที่สูงได้

4.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ (หลังภาษี)}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

อัตราส่วนนี้ แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนของการลงทุนในส่วนของเจ้าของ ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่าฝ่ายบริหารสามารถบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งบประมาณ

งบประมาณสามารถใช้เป็นมาตรฐานทางด้านปริมาณที่ผู้บริหารจะใช้ในการประเมินและเปรียบเทียบการใช้ทรัพยากรได้ โดยพิจารณาจากความเบี่ยงเบนระหว่างมาตรฐานและสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ในมุมมองนี้งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือในการควบคุมอย่างหนึ่ง ถ้าความเบี่ยงเบนนั้นมีนัยสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องทำการตรวจสอบว่าเกิดอะไรขึ้น และพยายามแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดความเบี่ยงเบนเสีย เช่นเดียวกับงบประมาณส่วนตัวประจำเดือนของเรา หากพบว่ามีค่าใช้จ่ายในเรื่องเบ็ดเตล็ดในจำนวนสูงกว่างบประมาณ เราก็ต้องจำกัดการใช้นั้นลงหรือไม่ก็ต้องทำงานนอกเวลาเพื่อเพิ่มรายได้

มาตรการในการควบคุมทางการเงินอื่น ได้แก่

Economic Value Added (EVA) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรและผลการดำเนินงานระดับฝ่าย ซึ่งคำนวณจากการนำกำไรหลังภาษีหักจากต้นทุนของเงินทุนรวมทั้งปี

Market Value Added (MVA) เป็นเครื่องมือทางการเงินที่วัดมูลค่าหุ้นในตลาด โดยประมาณการจากมูลค่าหุ้นในอดีตและโครงการการลงทุนที่คาดหวัง

การควบคุมข้อมูล (Information Controls)

ข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง ในเวลาและปริมาณที่เหมาะสม ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ มากเกินไป หรือล่าช้า จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก

ระบบการบริหารข้อมูล (Management Information System : MIS) ระบบข้อมูลนี้สามารถทำได้ทั้งด้วยมือ หรือด้วยคอมพิวเตอร์ แต่ปัจจุบันมักมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสร้าง ระบบ MIS จะให้ข้อมูล (information) และข้อมูลดิบ (data) แก่ผู้บริหาร ซึ่งมีความสำคัญมาก

Data เป็นข้อมูลดิบ เป็นข้อเท็จจริงที่ยังไม่มีการวิเคราะห์ ได้แก่ ตัวเลข ชื่อ หรือ ปริมาณต่างๆ ซึ่งผู้บริหารยังใช้ประโยชน์ไม่ได้ แต่เมื่อข้อมูลดิบถูกนำไปวิเคราะห์แล้วจะกลายเป็น Information หรือข้อมูล ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ถ้าไม่มีข้อมูล จะเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำการติดตามและควบคุมการดำเนินงานขององค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับแผนงานหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ข้อมูลยังช่วยในการตัดสินใจรวมทั้งป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้ข้อมูลจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการติดตามและควบคุมผลการดำเนินงานขององค์กร

Balanced Scorecard

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างหนึ่ง ซึ่งพิจารณานอกเหนือไปจากมุมมองในด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่หากพิจารณาถึง 4 มุมมอง อันได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านบุคลากร/นวัตกรรม/การเติบโตของสินทรัพย์ (People/Innovation/Growth Assets) ซึ่งล้วนแต่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น โดยการใช้เครื่องดังกล่าวนี้ ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายได้ในมุมมองทั้งสิ้นแล้วทำการวัดผลว่าการดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร เช่น บริษัทอาจวัดกระแสเงินสด การเติบโตของยอดขายรายไตรมาส หรือผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) เป็นมาตรการที่แสดงความสำเร็จในมุมมองด้านการเงิน หรือ

อาจกำหนดเป้าหมายเรื่องเปอร์เซ็นต์ของยอดขายสินค้าใหม่เป็นการวัดผลในมุมมองด้านลูกค้า อย่างไรก็ตามการเน้นในแต่ละมุมมองต้องมีความสมดุลกันซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เป้าหมายเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้ ถ้ากลยุทธ์นั้นมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ลูกค้า ผู้บริหารก็จะให้ความสำคัญกับการติดตามควบคุมในแง่ของลูกค้ามากกว่าด้านอื่นๆ อีก 3 ด้านที่เหลือ แต่ผู้บริหารต้องพึงตระหนักว่าองค์กรไม่อาจจะให้ความสำคัญกับด้านใดด้านหนึ่งโดยไม่ส่งผลกระทบต่อด้านอื่นๆ ที่เหลือได้

Benchmarking for Best Practices

เป็นการค้นหาการปฏิบัติที่ดีที่สุดในกลุ่มคู่แข่งหรือกิจการที่ไม่ใช่คู่แข่ง เพื่อเทียบเคียง และจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า Benchmarking เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เป็นเครื่องมือหนึ่งในการติดตามและวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะชี้ให้เห็นช่องว่างของความสามารถ และศักยภาพที่จะต้องได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องมองทั้งภายในและภายนอกองค์กรไปพร้อม ๆ กัน

ในที่ทำงานที่มีกล่องรับข้อเสนอแนะ เช่น การลดต้นทุน การปรับปรุงเวลาในการส่งของ ฯลฯ ซึ่งจากการวิจัยพบว่าวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรเอง และพบว่ามีความรู้มากมายที่กลายเป็นสิ่งไร้ค่า ปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ จึงให้ความสนใจกับบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรด้วย ซึ่งรวมถึงข้อมูลและความรู้ของคนเหล่านั้น

ขั้นตอนในการทำ Internal Benchmarking Best Practices Program

1. เชื่อมโยง Best Practices เข้ากับกลยุทธ์และเป้าหมาย
เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบของ Best Practices ที่มีค่าที่สุดกับคนอื่นๆ ภายในองค์กร
2. ระบุ Best Practices ให้ชัดเจนและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร
องค์กรจะต้องมีวิธีการที่จะค้นหาวิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จในหน่วยงานต่างๆ
3. พัฒนาระบบการให้รางวัลแก่ Best Practices
บุคลากรต้องมีแรงจูงใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ และระบบการให้รางวัลจะต้องทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร
4. สื่อสาร Best Practices ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

เมื่อระบุ Best Practices แล้ว จะต้องจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนกับคนอื่นๆ ในองค์กร

5. สร้างระบบ Best Practices Knowledge-Sharing System
จะต้องมีกลไกที่เป็นทางการเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนแนวคิดและ Best Practices อย่างต่อเนื่อง
6. ส่งเสริม Best Practices ให้ดำรงคงอยู่ตลอดไป
สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมสนับสนุนทัศนคติในเรื่องการเรียนรู้จากคนอื่นได้ และ เน้นในเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูล