

บทที่ 12

ข้อมูลเพื่อการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Information for Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์จะประสบผลสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง เทียบตรง และมีความน่าเชื่อถือเพื่อนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์การ หากขาดข้อมูลในลักษณะดังกล่าวแล้วความสำเร็จที่องค์การคาดหวังก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้ สำหรับข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการควบคุมเชิงกลยุทธ์ควรมีลักษณะดังนี้

- ๑) น่าเชื่อถือ (Reliable)
- ๑) ทันต่อเวลา (Timely)
- ๑) เทียบตรงและถูกต้อง (Valid)

การที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลในลักษณะดังกล่าว องค์การจะต้องกำหนดแนวทางและปฏิบัติในรูปแบบที่ค่อนข้างเป็นทางการ มีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ มีเหตุมีผลและเป็นเชิงระบบ ต่อไปนี้จะกล่าวถึงระบบข้อมูล 2 ระบบคือ

- 1) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารหรือระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS)
- 2) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการบริหาร (Management Decision Support System : MDSS)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) นั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเป็นทางการ การจัดเก็บข้อมูลขององค์การด้วยระบบคอมพิวเตอร์จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่จำ

เป็นมาประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินใจกำหนดกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพของการควบคุมเชิงกลยุทธ์

เมื่อผู้บริหารทราบแล้วว่าการควบคุมเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้าง หลังจากนั้นจึงทำการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระบบแล้วนำมาให้แก่ฝ่ายต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ ฝ่ายต่างๆ เมื่อได้รับข้อมูลที่จำเป็นแล้วก็จะนำมาพิจารณาประกอบการวางแผน ลงมือปฏิบัติและควบคุมเชิงกลยุทธ์ตามลำดับ สุดท้ายก็จะเป็นการสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้เห็นถึงผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร และเป็นการบอกให้ทราบว่าข้อมูลที่ได้จากระบบ MIS นั้นมีประโยชน์ต่อการบริหารงานมากน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพของผลงานจะเป็นตัวบ่งบอกถึงคุณภาพของข้อมูลที่ใช้เพื่อการตัดสินใจ

ระบบ MIS กับการบริหารงานในระดับต่างๆ (MIS And Management Levels)

ผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กรนั้นมีขอบเขตงาน มีหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่ต้องดำเนินการที่แตกต่างกัน ดังนั้นระบบ MIS จึงจำเป็นต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นพอที่จะเอื้อข้อมูลด้านต่างๆ ให้แก่ผู้บริหารทุกระดับที่มีความจำเป็นต้องใช้เพื่อบริหารกิจกรรมของตน

ตารางที่ 12.1 เป็นการแสดงให้เห็นว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์และงานด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์อื่นๆ นั้นมุ่งเน้นไปที่การบริหารระดับสูงเป็นหลัก (Top Management) แต่การบริหารงานในระดับกลางและระดับล่างก็เริ่มที่จะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ระบบ MIS จึงควรที่จะเอื้อข้อมูลต่อผู้บริหารขององค์กรทุกระดับที่มีความจำเป็นต้องใช้

ตารางที่ 12.1 กิจกรรมของผู้บริหารในระดับต่างๆ

ระดับ (Organizational Level)	ลักษณะกิจกรรม (Characteristics of Activities)	ตัวอย่างกิจกรรม (Sample Activities)
ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)	<ul style="list-style-type: none"> เน้นเรื่องอนาคต มีความไม่แน่นอน ใช้วิจารณ์ ามสูง มุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดทิศทางองค์กร การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนแผน การปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม
ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management)	<ul style="list-style-type: none"> เน้นเรื่องอนาคต แต่มีระยะสั้นกว่าผู้บริหารระดับสูง เน้นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> การพยากรณ์เหตุการณ์ระยะสั้น การกำหนดงบประมาณในระยะสั้น การกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระยะสั้น
ผู้บริหารระดับล่าง (Supervisory Management or Operating Management)	<ul style="list-style-type: none"> เน้นแผนการผลิตประจำวัน เน้นผลงานรายวันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้น อันจะมีผลต่อการสนับสนุนเป้าหมายระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> การมอบหมายงานประจำวันให้แก่ลูกน้อง การบริหารสินค้าคงคลัง การควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร

ผลของระบบ MIS ที่ขาดประสิทธิภาพ

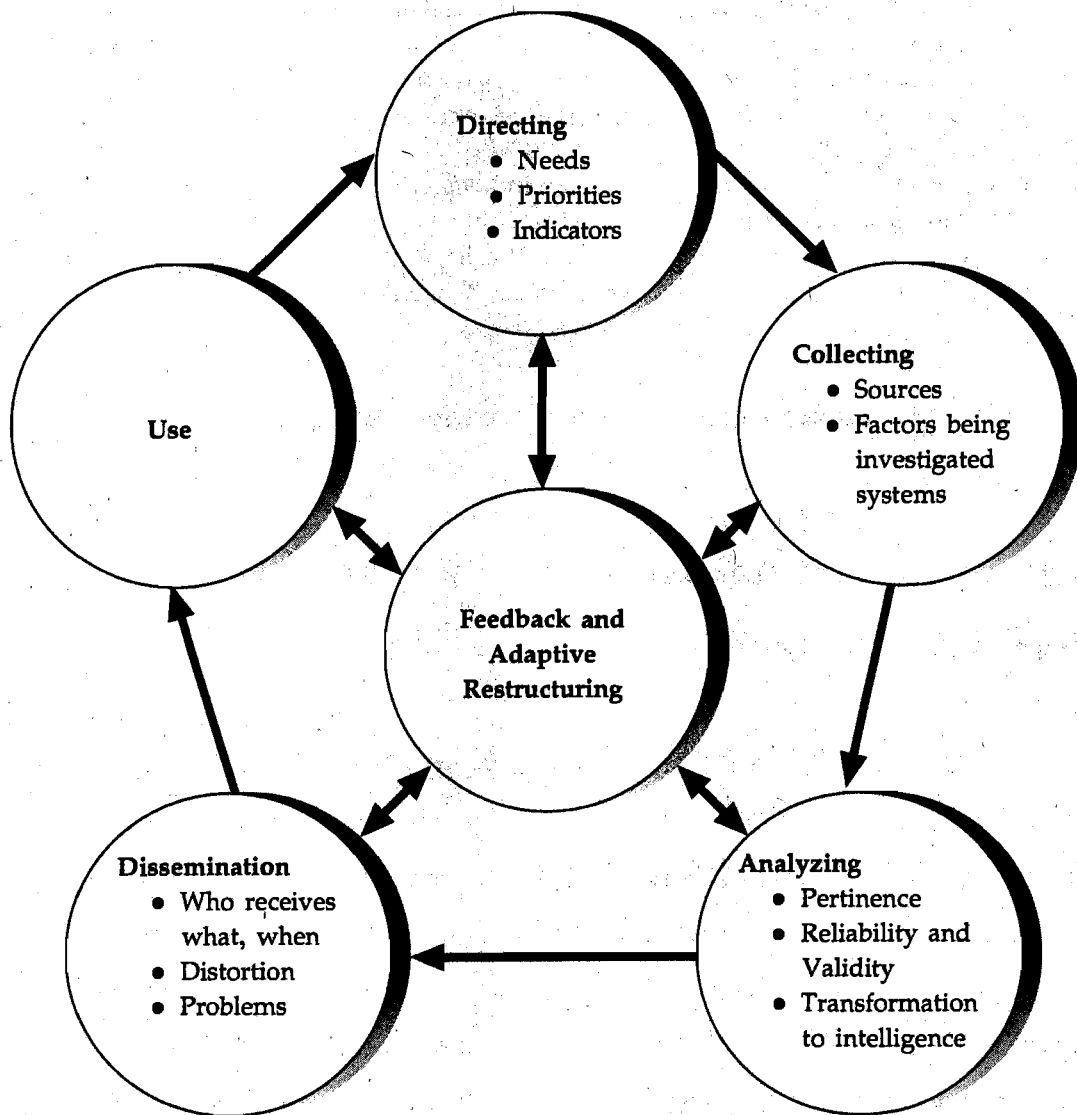
ข้อมูลที่มีคุณภาพจะเป็นปัจจัยเอื้อและสนับสนุนให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นระบบ MIS ที่ทรงประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารที่คาดหวังต่อผลเลิศอยากให้เกิดขึ้นในองค์กร ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารไม่มีการปรับปรุงระบบ MIS ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องแล้วปัญหาต่างๆ ก็จะถูกสะสมให้กลายเป็นปัญหา

ใหญ่ในที่สุด เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารก็จะขาดข้อมูลที่ถูกต้อง เทียงตรง น่าเชื่อถือ และทันเวลามาประกอบการตัดสินใจซึ่งจะก่อให้เกิดผลในทางลบหลายด้านเช่น

- ๑ ด้านการดำเนินงาน (Operational)
- ๑ ด้านความรู้สึกทางจิตวิทยา (Psychological)
- ๑ ด้านความถูกต้องของเนื้อหาการรายงาน (Report Content)

หากมีปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารควรรีบทำการแก้ไขโดยด่วน อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัตินั้นอาจจะไม่ใช่เรื่องง่ายเลยสำหรับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ลองมาหาคำตอบสำหรับคำถามต่อไปนี้ดูบ้าง บางทีอาจทำให้ผู้บริหารเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์กับระบบ MIS

- ๑ ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ได้รับข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจมาจากไหน ? ด้วยวิธีการอย่างไร ?
- ๑ ผู้บริหารจะมีความมั่นใจได้อย่างไรว่า จะได้รับข้อมูลที่จำเป็นในเวลาที่ต้องการ ?
- ๑ มีจุดใดบ้างที่กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ขาดข้อมูล ? ข้อมูลที่ได้มาจะสามารถช่วยให้ผู้บริหารแก้ไขข้อบกพร่องได้จริงหรือไม่ ?
- ๑ ผู้บริหารจะต้องเสียเวลาในการรอคอยนานแค่ไหนจึงจะได้รับข้อมูลที่ต้องการ ?
- ๑ ผู้บริหารมีความตั้งใจ เอาใจใส่ ควบคุม ดูแล และปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานในความรับผิดชอบของตนอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด ? หรือว่าตั้งใจรอข้อมูลจากระบบ MIS ก่อนแล้วจึงตัดสินใจ ?



รูปที่ 12.1 ขั้นตอนหลักในการดำเนินการตามระบบ MIS (Major Steps in Operating an MIS)

ตารางที่ 12.2 ผลของระบบ MIS ที่ล้มเหลว

ผลด้านการดำเนินงาน (Operational)	ผลด้านจิตวิทยา (Psychological)	ผลด้านเนื้อหาการรายงาน (Report & Content)
<ul style="list-style-type: none"> • มีปริมาณสินค้าคงคลังมากเกินไป • มีความจำเป็น • มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น • ไม่สามารถคาดการณ์อัตราการเจริญเติบโตของกิจการ • ขาดข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง • เป็นความล้มเหลวในการลงทุนในเรื่อง <ul style="list-style-type: none"> - สิ่งอำนวยความสะดวก - การวิจัยและพัฒนา - การโฆษณา 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารรู้สึกขาดข้อมูลที่เพียงพอ • ผู้บริหารขาดความเข้าใจทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ • รู้สึกว่ามีงานค้างมากมาย • ขาดข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม • บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจไม่ตรงกัน อันก่อให้เกิดความขัดแย้ง 	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อมูลมีรายละเอียดมากเกินไปไม่มีระบบ ซึ่งยากและเสียเวลาในการทำความเข้าใจ • ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ไม่ตรงกัน • ข้อมูลล่าช้า ไม่ทันเวลา • ภายในองค์กร การกระจายข้อมูลไม่ทั่วถึง • ข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือ

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการบริหาร (Management Decision Support System : MDSS)

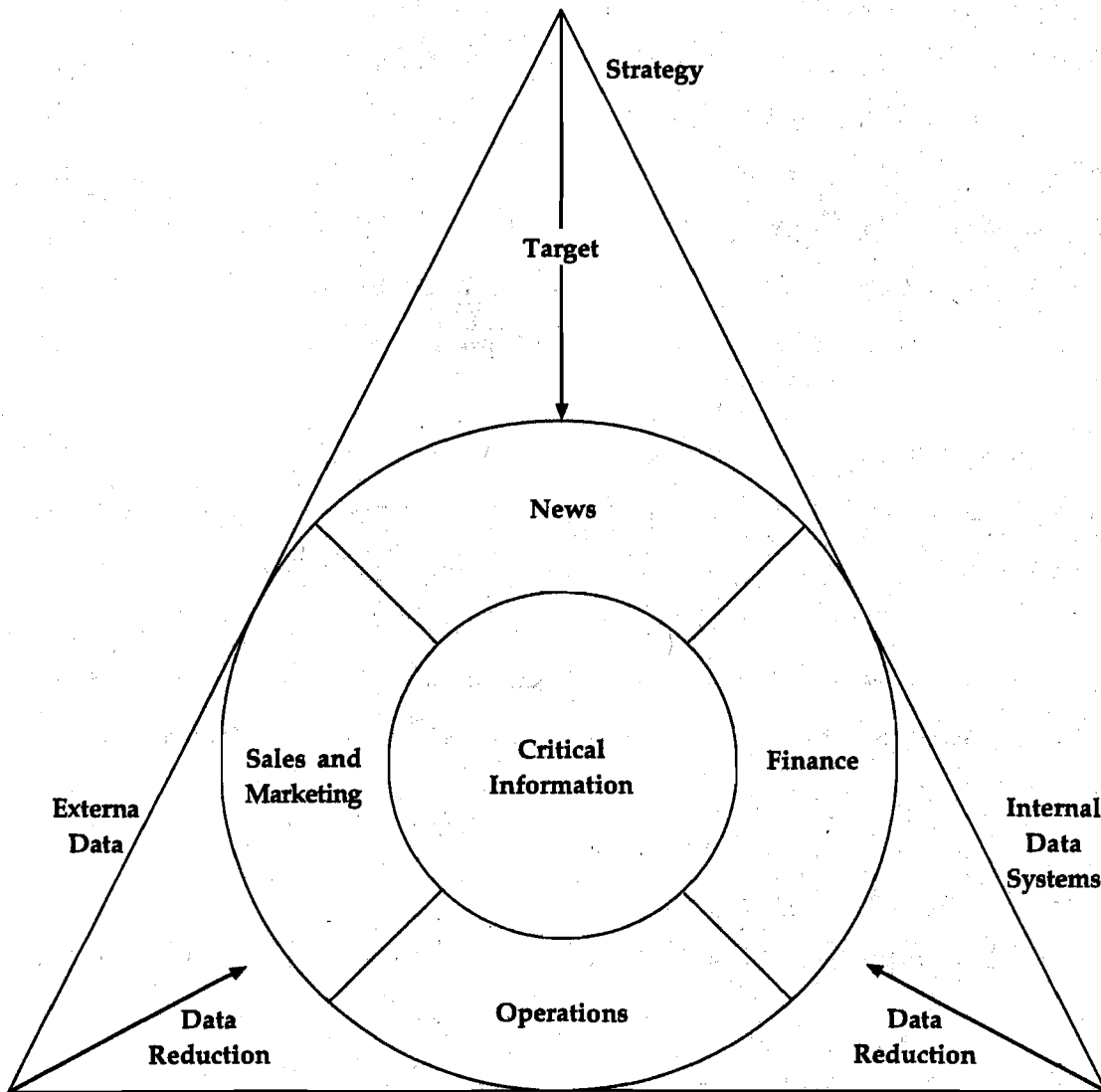
ระบบ MIS ที่ทำหน้าที่เก็บรวบรวมและจัดสรรข้อมูลให้แก่ผู้บริหารทุกระดับด้วยระบบคอมพิวเตอร์นั้นถือว่ามีประโยชน์สูงมากในยุคปัจจุบัน และจะมีประโยชน์สูงเป็นพิเศษสำหรับผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเป็นตัวอ้างอิง หรือการตัดสินใจสำหรับปัญหานั้นๆ ที่มีการค้นข้อมูลมาใช้ซ้ำ ลักษณะปัญหาดังกล่าวระบบ MIS สามารถเอื้อข้อมูลด้านต่างๆ ให้แก่ผู้บริหารได้ตามต้องการและทันต่อเวลา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนอีกเรื่องหนึ่งก็คือ การตัดสินใจที่มีโครงสร้างหรือรูปแบบที่ค่อนข้างแน่นอนของกิจกรรมประจำวันอาจใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการติดตามผลได้ เช่น การเคลื่อนย้าย การเปลี่ยนแปลงที่อยู่อาศัย หรือการย้ายที่ทำงานของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่กิจการนำเสนอผลิตภัณฑ์อยู่เป็นประจำ เป็นต้น นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ระบบคอมพิวเตอร์อาจช่วยรายงานข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ

เตือนผู้บริหารให้พิจารณาเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานขายในกรณีที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่
กิจการนำเสนอผลิตภัณฑ์มีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลง

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) กับระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการบริหาร (MDSS) นั้นมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ทั้งสองระบบถือว่าเป็นระบบข้อมูลเพื่อผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) สำหรับระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการบริหาร (MDSS) นี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจปัญหาที่มีความไม่แน่นอน มีลักษณะเฉพาะ ไม่เกิดขึ้นซ้ำซาก วิธีการแก้ไขอาจไม่เหมือนเดิม และไม่ใช้ปัญหางานประจำ คอมพิวเตอร์ถือเป็นองค์ประกอบหลักของระบบ MDSS ซึ่งจะต้องทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ มีผู้บริหารจำนวนมากที่ใช้ระบบ MDSS ช่วยในการตัดสินใจสำหรับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจอื่นๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะว่าระบบ MDSS สามารถช่วยจัดสรรและจัดการข้อมูลที่ผู้บริหารต้องการเมื่อจำเป็นต้องทำการตัดสินใจ

การพัฒนาอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีในเรื่องไมโครคอมพิวเตอร์ทำให้ระบบ MDSS เป็นระบบที่เป็นจริงขึ้นมาได้และมีความเหมาะสมแก่การใช้งาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับ Software ทางข้อมูลข่าวสารก็ช่วยให้ผู้บริหารสะดวกในการตัดสินใจ และทำให้ระบบ MDSS เป็นที่รู้จักกันมากขึ้นในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ ในรูปที่ 12.2 เป็นความพยายามที่จะชี้ให้เห็นถึงความต้องการข้อมูลของผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในองค์การ และถือว่าเป็นหน้าที่ของทุกๆ ฝ่ายที่จะต้องรับผิดชอบต่อการ

- ◎ ค้นหาและเก็บรวบรวมข้อมูล
- ◎ ตีความข้อมูลที่ได้รับ
- ◎ นำข้อมูลที่มีความสำคัญมาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาภายในเวลาที่ต้องการ



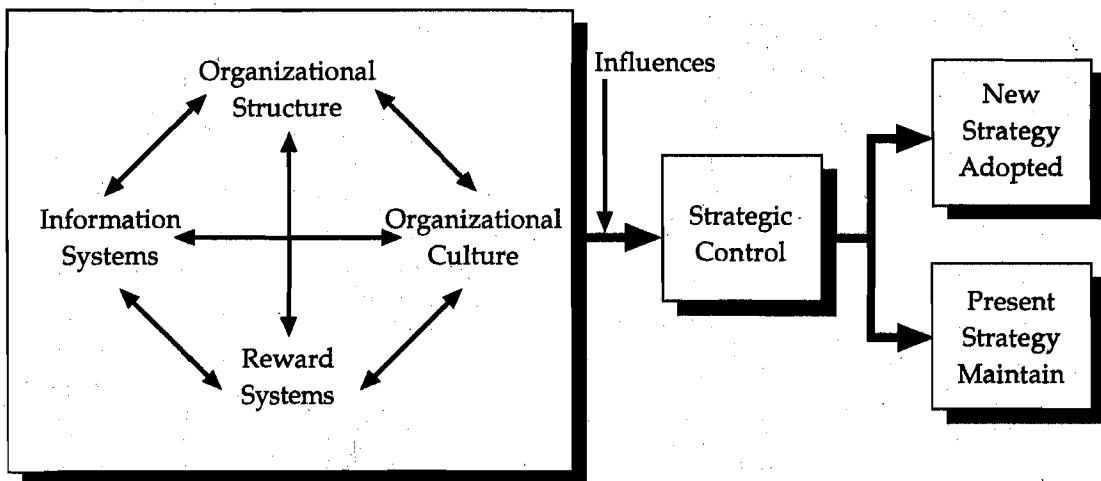
รูปที่ 12.2 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล, ผู้บริหารและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
(Information, Executives, and Strategic Decision Making)

ผู้บริหารระดับสูงกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Top Managers and Strategic Control)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารระดับสูงและถือเป็นองค์ประกอบหลักของความสำเร็จขององค์การด้วย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งและเรียนรู้วิธีการที่จะนำเอากระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์มาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ขององค์การ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเสมอก็คือเงื่อนไขและข้อจำกัดทางทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์การที่จำเป็นต้องนำมาใช้เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการควบคุมเชิงกลยุทธ์นั้นด้วย

รูปที่ 12.3 เป็นความพยายามที่จะแสดงให้เห็นถึงตัวแปรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ตามตัวแบบนี้กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการคือ

- 1) รักษากลยุทธ์ปัจจุบันที่กำลังใช้ดำเนินการอยู่
- 2) เตรียมพร้อมเพื่อการก้าวไปสู่การใช้กลยุทธ์ใหม่เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม



รูปที่ 12.3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Variables Influencing Strategic Control)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองประการดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ตัวแปรภายในองค์กรต่อไปนี้มีความมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

- ◎ ระบบการให้รางวัล มีความเหมาะสมและยุติธรรมพอที่จะกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ผู้บริหารคาดหวัง
- ◎ โครงสร้างองค์การ มีลักษณะที่เอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- ◎ ค่านิยมและแนวปฏิบัติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
- ◎ ระบบสารสนเทศ สามารถที่จะเอื้อข้อมูลที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การ