

ภาคทำ  
อื่นๆ

## บทที่ 13 การจัดทำรายงาน

การบริหารธุรกิจในปัจจุบันนี้ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหานานัปการ ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจทำอะไรลงไปจึงจำเป็นต้องพิจารณาข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ ดังนั้นฝ่ายบริหารงานสำนักงานจึงควรเตรียมพร้อมที่จะป้อนข่าวสารข้อมูลให้กับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อพิจารณาประกอบการตัดสินใจตามหลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์

กระบวนการบริหารงานธุรการ (administrative process) หรืออาจเรียกว่า กระบวนการจัดการงานด้านบริหารนั้น ส่วนใหญ่แล้วเป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการ (operations) ซึ่งการตัดสินใจในด้านการดำเนินการนี้มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนและการควบคุม

**การวางแผน** หมายถึง การกำหนดงานที่จะกระทำในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน โดยการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติกำหนดแผนงานสำหรับช่วงเวลาหนึ่ง ตลอดจนการวางระบบและวิธีปฏิบัติงาน ส่วน **การควบคุม** นั้น หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ความมั่นใจว่าได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ดังนั้น ฝ่ายบริหารงานสำนักงานจึงจำเป็นต้อง

(1) จัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติและผลงานที่ต้องการให้แก่ผู้บริหารแต่ละคน

(2) ติดตามหาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการควบคุมงานโดยการวัดและประเมินค่าผลสำเร็จของงานจากผู้บริหารแต่ละคน

### 1. รายงานทางการบริหารและระบบข่าวสารข้อมูล<sup>1</sup> (Managerial reporting and the information system)

ตามที่กล่าวข้างต้นแล้วว่าข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ นั้นมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเพื่อ

---

<sup>1</sup> C.L.Littlefield, Frank H.Rachel and Donald L. Caruth (Office and Administrative Management, New Delhi : Prentice Hall of India, 1974) p.91-92.

ทำการวางแผนและควบคุมงานของผู้บริหารทุกระดับ Adnan Mc Gonough กล่าวว่า “Half the cost of running our economy is the cost of information” ครึ่งหนึ่งของต้นทุนในการดำเนินงานเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดการเกี่ยวกับระบบการรวบรวมและเสนอข่าวสารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบการรายงานเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะในกรณีที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งนี้ก็เพราะว่ารายงานจะเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง คือจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน กล่าวคือผู้บริหารอันได้แก่ผู้จัดการ ผู้ควบคุมงาน หรือหัวหน้าคนงาน ย่อมต้องจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่ได้รับมอบหมาย เมื่อผู้บังคับบัญชาตรวจสอบและประเมินผลแล้วจะแจ้งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ทราบเพื่อเป็นการส่งเสริมความสนใจและความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ดังนั้น จึงอาจกล่าวว่าการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานก็เพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือทั้งจากผู้บังคับบัญชาและจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้นเอง

กล่าวโดยสรุประบบการรายงานทางบริหารเป็นเครื่องช่วยแก้ปัญหาในด้านความต้องการข่าวสารข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวางแผนและติดตามประเมินผลของการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายสำคัญของการรายงานก็เพื่อส่งเสริมแนวความคิดในด้านการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives) เพราะรายงานทางการวางแผนนั้นเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขั้นต้นและเป้าหมายของหน่วยงาน ส่วนรายงานในด้านการควบคุมก็เป็นการประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนงานเพียงใดหรือไม่

การจัดทำรายงานนั้นควรจัดทำเฉพาะเรื่องที่สำคัญเท่านั้น เพื่อประหยัดเวลาและแรงงานของผู้ใช้รายงาน และเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารแบบ management by exception ด้วยซึ่งหมายความว่าผู้บริหารจะควบคุมงานเฉพาะที่สำคัญ ๆ เท่านั้น ดังนั้นการจัดทำรายงานแบบ management reporting by exception นั้นก็เพื่อ

- (1) ตัดรายละเอียดอันไม่จำเป็นออกจากรายงาน
- (2) เพื่อเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบถึงแนวโน้มของการเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่คาดไว้ (deviations of unanticipated trends)
- (3) เพื่อเรียกร้องความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงต่อสถานการณ์ซึ่งไม่อาจแก้ไขได้ในระดับต่ำ

การรายงานเป็นการสรุปข่าวสารข้อมูลให้พร้อมที่จะนำไปใช้ได้ โดยแสดงให้เห็น

แนวโน้มของการเบี่ยงเบนจากผลงานที่คาดหวังไว้ในแผนงานทั้งทางดีหรือเลว ดังนั้น การจัดทำรายงานอันเป็นการสรุปข้อมูลทางด้านการวางแผนและการควบคุมจึงต้องมีการแปลความหมายของผลงาน เพื่อแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบและแนวทางในอนาคตเพื่อจัดทำแผนงานในคราวต่อไป

ดังนั้น การจัดทำรายงานจึงควรได้รับการกลั่นกรองตามลำดับสายการบังคับบัญชา (pyramid of reports) กล่าวคือ รายงานที่ทำเสนอต่อผู้บริหารระดับต่ำสุดนั้นอาจจะมีรายละเอียดมาก ซึ่งจะต้องจัดทำสรุปให้กะทัดรัดขึ้นเพื่อเสนอต่อผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปอีก รายงานที่จะเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงนั้นควรสรุปให้กะทัดรัดได้ใจความสำคัญโดยครบถ้วน ดังตัวอย่างการจัดทำรายงานการตรวจสอบด้านการเงินของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งได้มีการจัดทำรายงานถึง 3 แบบก่อนที่จะเสนอต่อผู้บริหารสูงสุด คือรายงานฉบับแรกนั้นจัดทำโดยคณะผู้ตรวจสอบเสนอต่อประธานและผู้อำนวยการบัญชี ซึ่งเป็นรายงานที่มีรายละเอียดประกอบมากโดยแสดงรายการตรวจสอบต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้ในกระดาษทำการ

รายงานฉบับที่ 2 ได้ถูกจัดทำขึ้นเป็นแบบสรุปรวม (combined summary) เสนอต่อหัวหน้าฝ่ายบริหารและหัวหน้าฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดประกอบบ้าง พร้อมคำชี้แจงประกอบ

ส่วนรายงานฉบับที่ 3 นั้น ได้จัดทำขึ้นอย่างสรุปที่สุดในรูปแบบที่สรุปเพื่อเสนอต่อประธานและรองประธานระดับแรก

## 2. การจำแนกประเภทรายงาน<sup>2</sup>

การจัดทำรายงานอาจจำแนกได้ 3 ประเภท

2.1 แยกตามความมุ่งหมายที่จัดทำรายงาน (purpose) รายงานแบบนี้ยังแยกเป็น 2 ประเภท คือ

(ก) รายงานเกี่ยวกับการวางแผน (planning reports) ซึ่งควรจะต้องรายงานผ่านตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา มักได้แก่เรื่องราวเกี่ยวกับ

(1) การประเมินสถานภาพขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจในอนาคต  
ประเภทเดียวกัน

(2) แนวทางปรับปรุง

---

<sup>2</sup> Ibid., p.92-93

(3) ประมาณค่าผลกระทบต่อองค์การในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเลือกใหม่

(4) แสดงแนวโน้มในการดำเนินงานขององค์การเปรียบเทียบกับธุรกิจคู่แข่ง

รายงานเกี่ยวกับการวางแผนจึงเป็นเครื่องมือในการแสดงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายไว้ด้วย เช่น การจัดทำงบประมาณ

(ข) รายงานเกี่ยวกับการควบคุม (control reports) รายงานแบบนี้จะเป็นไปตามสายทางเดินของงานแบบเป็นทางการอันแสดงให้เห็นถึงขอบเขตความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของขอบเขตของการควบคุมโดยการวัดผลงานตามขอบเขตนั้น โดยทั่วไปมักได้แก่งานด้านบุคคล ผลผลิต ปริมาณงาน คุณภาพและต้นทุนในการปฏิบัติงาน

2.2 แยกตามเวลาที่จัดทำรายงาน (Timing) ได้แก่รายงานที่จัดทำเป็นระยะ ๆ (periodic reports) กับรายงานพิเศษเฉพาะเรื่อง (special reports)

(ก) รายงานเป็นระยะ ได้แก่ ตารางกำหนดเวลาทำงาน ซึ่งเป็นรายงานที่ทำอย่างซ้ำกันอยู่เป็นประจำ มักแยกตามหน่วยงาน และจัดทำขึ้นเป็นระยะ ๆ ตามกำหนดเพื่อเสนอต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมักจะเป็นรายงานเกี่ยวกับการควบคุม เช่น รายงานเกี่ยวกับงบแสดงฐานะการเงิน คือ งบกำไรขาดทุนและงบดุล

(ข) รายงานพิเศษเฉพาะเรื่องเป็นรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการวางแผนงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การวิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับการขาย การวิเคราะห์ต้นทุนการตรวจสอบพิเศษ เป็นต้น

2.3 แยกตามแบบของรายงาน (Style) มี 2 แบบ คือ

(ก) แบบทางการ (Formal reporting) หมายถึง รายงานที่กำหนดให้ทำอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อฝ่ายบริหาร ซึ่งจัดทำผ่านตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ

(ข) แบบไม่เป็นทางการ (Informal reports) มักไม่จัดทำเป็นเอกสารทางการ แต่อาจรายงานด้วยวาจาตัวต่อตัวหรือโทรศัพท์ หรือโดยการบันทึกข้อความซึ่งอาจไม่ส่งผ่านตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา แต่อาจรายงานอย่างไม่เป็นทางการเช่นเดียวกับการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

### 3. องค์ประกอบของการจัดทำรายงานที่ดี<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ibid., p.95

การจัดทำรายงานที่ดีควรมีองค์ประกอบดังนี้

- (1) ความถูกต้อง (Accuracy) ข้อมูลในรายงานจะต้องถูกต้องครบถ้วนและง่ายต่อการใช้
- (2) ทันต่อเหตุการณ์ (Timeliness) ในการควบคุมงานจำเป็นต้องมีรายงานที่ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อฝ่ายบริหารจะได้หาทางแก้ไขได้ทันเวลาที่ในกรณีจำเป็น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงมักจะต้องชั่งน้ำหนักความสำคัญระหว่างความถูกต้องกับความรวดเร็ว เพราะถ้าต้องการความรวดเร็วมากก็อาจทำให้ได้ความถูกต้องน้อยได้
- (3) ลักษณะทั่วไป (General appearance) รูปแบบและวิธีการเขียนรายงานควรทำให้ดึงดูดความสนใจ ดังนั้นข้อความจึงควรเขียนสั้น ๆ ชัดเจน และสมบูรณ์ โดยยึดหลักความง่ายต่อการใช้รายงานนั้น
- (4) ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย (Relevancy) เมื่อรายงานใดไม่สามารถใช้ได้ประโยชน์ตามความมุ่งหมายก็ไม่ควรทำรายงานนั้นต่อไป
- (5) การใช้ประโยชน์ได้ทันเวลา (Current application) รายงานควรจะเสนอข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์เป็นประจำเพื่อจะแก้ไขสถานการณ์ได้ทันที

#### 4. รูปแบบของรายงาน<sup>4</sup> (The report format)

องค์ประกอบพื้นฐานในการจัดรูปแบบของรายงานอาจสรุปได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) รายงานสรุปหรือบันทึกข้อความ (Summary or memorandum) ผู้ใช้รายงานมักต้องการข้อความโดยสรุปไว้ในตอนเริ่มแรกของรายงาน ดังนั้น จึงควรระบุดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการโดยย่อ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะอย่างย่อ ๆ และบทสรุปด้วยเพื่อให้ผู้บริหารได้อ่านอย่างรวดเร็วแต่ได้ใจความสำคัญเลย หากต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมจึงจะอ่านต่อไป หากไม่ต้องการก็จะวินิจฉัยสั่งการได้ทันที
- (2) สารบัญเรื่อง (Table of contents) ควรจัดทำสารบัญเรื่องสำคัญ ๆ ที่บรรจุไว้ในรายงานนั้นไว้เพื่อให้ผู้บริหารได้เลือกอ่านเฉพาะเรื่องที่สนใจได้โดยง่าย
- (3) หัวข้อ (Heading) ควรจัดทำหัวข้อหลัก และหัวข้อย่อยได้สะดวกและง่ายต่อการอ่าน มิฉะนั้นแล้วรายงานนั้นจะไม่เป็นที่สนใจเท่าที่ควร เช่น อาจใช้ขนาดตัวอักษรให้เห็นข้อแตกต่างกันได้ง่าย การย่อหน้า และเว้นบรรทัดให้ห่างพอควร
- (4) เนื้อหา (Text) เนื้อหาในรายงานควรเขียนอย่างง่าย ๆ ใช้แบบธรรมดาหลีกเลี่ยง

---

<sup>4</sup> Ibid., p.95-96

การใช้ศัพท์เทคนิคให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การใช้ตัวย่อคำต้องระมัดระวังไม่ควรใช้ภาษาพูด ใช้รูปแผนภูมิ ตาราง เพื่อแสดงและเปรียบเทียบ ถ้ามีรายละเอียดประกอบมากก็ควรให้อยู่ในบทแนบท้าย

(5) ภาคผนวก (Appendice) ควรจัดภาคผนวกไว้ด้านหลังของรายงาน โดยแยกต่างหากจากโครงร่างของรายงานเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการใช้ เช่น ตาราง แผนภูมิ ภาพประกอบ

## 5. การควบคุมรายงาน (Reports Control)

แผนการควบคุมรายงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการจำกัดปริมาณของรายงาน และรายละเอียดต่าง ๆ ในรายงานให้อยู่ในขอบข่ายที่จำเป็นต่อการบริหาร ระบบการควบคุมรายงานจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของข่าวสารข้อมูล ซึ่งฝ่ายบริหารต้องการใช้ในการดำเนินงาน

เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมักจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงควรมีการประเมินค่าของรายงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้รายงานนั้น ๆ คงมีประโยชน์สมควรที่จะจัดทำต่อไป และป้องกันไม่ให้อัปเดตรายงานซ้ำซ้อนกัน

การควบคุมรายงานหลัก (A master report control) นั้น อาจทำได้โดยการจัดทำตารางเปรียบเทียบรายงานต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์

องค์ประกอบที่ควรกำหนดไว้ในตารางการควบคุมรายงาน ได้แก่ ชื่อ และคำอธิบาย โดยย่อ จำนวนฉบับที่จัดทำ จัดทำที่ไหน อย่างไร แจกจ่ายให้ใครบ้าง เพื่ออะไร ระยะเวลาเก็บรายงานนั้น ๆ ความถี่ของการจัดทำ และต้นทุน แล้วให้หาคำตอบให้กับคำถามดังนี้

- (1) รายงานนี้จำเป็นหรือไม่?
- (2) จะย่อและรวมเข้ากับรายงานอื่นได้ไหม?
- (3) ข้อมูลในรายงานมีประโยชน์ตรงต่อวัตถุประสงค์และการใช้รายงานหรือไม่?
- (4) กำหนดความถี่ในการทำรายงานจะเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่?
- (5) รายงานนั้นใช้ประโยชน์ได้ดีพอหรือไม่?

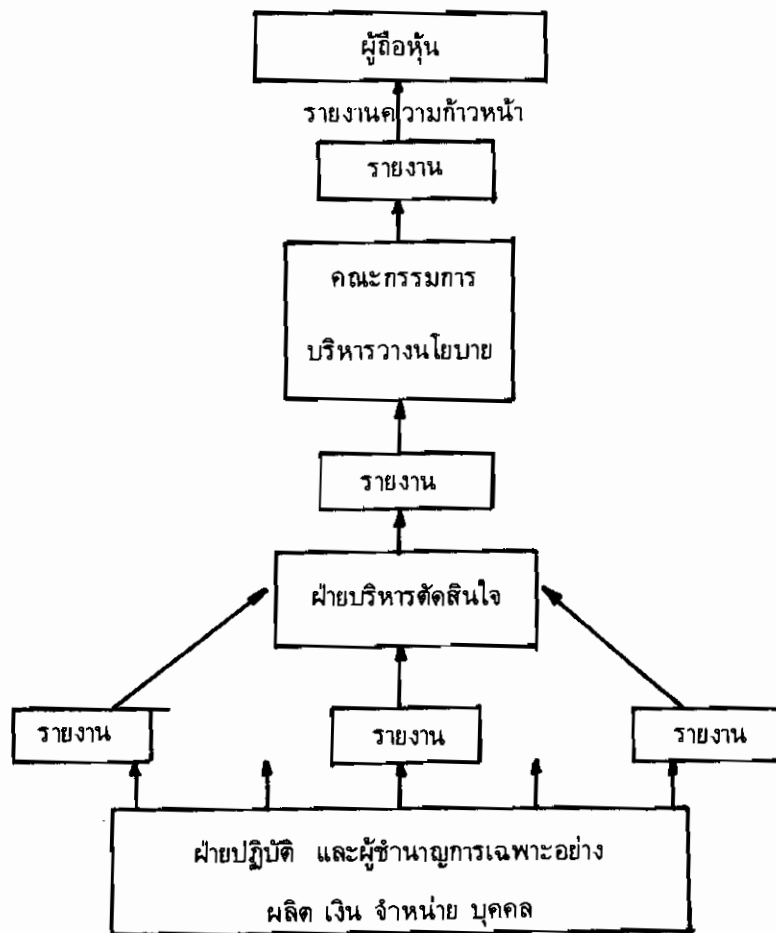
แผนการควบคุมรายงานนั้นควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายธุรการ หรือเจ้าหน้าที่ในระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่พอที่จะมีอิทธิพลต่อการวางแผนและพัฒนาองค์กร ประสานข่าวสารข้อมูลของทั้งองค์กรเข้าด้วยกัน

สรุป หน้าที่ของผู้บริหารอันได้แก่การวางแผน การจัดองค์กร การจัดหาคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมนั้น หน่วยงานจะขยายและมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เครื่องมือที่จะ

ช่วยให้งานของผู้บริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ได้แก่ “รายงาน” อันเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร

ผู้บริหารงานสำนักงาน (Administrative office manager) จึงจำเป็นต้องมีเทคนิคในการจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง คือจะต้องสามารถเสนอแนะข้อคิดเห็นพร้อมแนวทางแก้ปัญหาด้วย ดังที่มีผู้กล่าวว่าประเภทของรายงานซึ่งผู้บริหารงานสำนักงานจัดทำขึ้นนั้นจะแสดงให้เห็นสถานภาพในองค์การของเขาเอง จากแผนภาพข้างท้ายนี้แสดงสายทางเดินของรายงานต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อกำหนดนโยบาย คณะกรรมการบริหารจะรายงานต่อผู้เป็นเจ้าของธุรกิจ

แผนภาพสายทางเดินของรายงาน<sup>5</sup>



<sup>5</sup> H. Webster Johnson and William G. Savage. Administrative Office Management, (California : Addison Pub.-Co., 1968) p.314