



Chapter 6

Part 1

Process of controlling

Asst.Prof.Dr.Thongchai Pongsittikanchana
Nakhon Pathom Rajabhat University



Part 1

ความหมายของการควบคุม

ความสำคัญของการควบคุม

กระบวนการควบคุม

การควบคุมในองค์กร

ความหมายของการควบคุม

การควบคุม หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย





การควบคุมสามารถแยกออกตามหน้าที่ต่างๆ ได้ดังนี้

1. การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะประเมินหน้าที่ขององค์การทั้งหมด ซึ่งจะใช้การวัดแบบดั้งเดิมทางด้านการเงิน โดยพิจารณากำไร ส่วนผู้บริหารระดับกลางในทุกแผนกใช้การควบคุมงบประมาณ เพื่อรักษาค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย องค์การส่วนใหญ่จะเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณ และต้องการให้ผู้บริหารวิเคราะห์ถึงสิ่งที่แตกต่างไปจากมาตรฐาน

2. การควบคุมการปฏิบัติการ ผู้บริหารใช้การควบคุมการปฏิบัติการเพื่อควบคุมการผลิตสินค้าและบริการ บริษัทจำนวนมากใช้การควบคุมการปฏิบัติการเพื่อช่วยลดเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ



3. การควบคุมการตลาด เป็นกระบวนการประเมินวิธีการตั้งราคา การส่งเสริมการตลาด จัดจำหน่าย และการเสนอผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าให้เกิดประสิทธิผล

4. การควบคุมการวิจัยและพัฒนา เป็นกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

5. การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ การควบคุมทรัพยากรมนุษย์



ความสำคัญของการควบคุม

ความสำคัญของการควบคุม (the importance of control) หน้าที่การควบคุมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการวางแผน ผู้บริหารใช้กระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หน้าที่การควบคุมเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้เพื่อพิจารณาว่า องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ การติดตามเป้าหมายขององค์การ และใช้การป้อนกลับการปฏิบัติงาน หน้าที่การควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารมีวิธีการที่จะปรับปรุงแผน และช่วยให้องค์การเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้



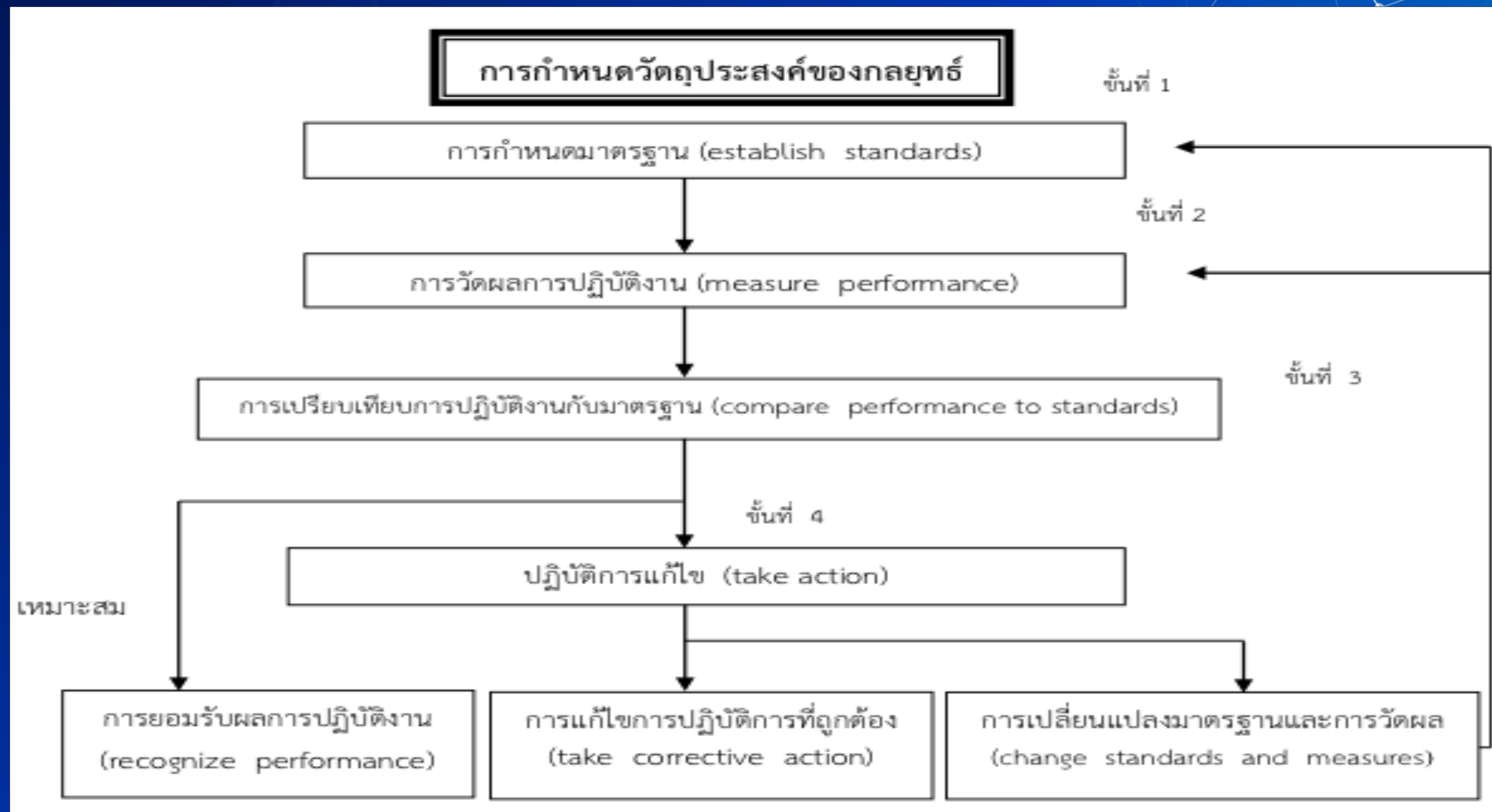
การควบคุมมีความสำคัญต่อองค์การ การควบคุมที่ไม่เพียงพอจะทำให้องค์การขาดความสามารถในการแข่งขัน ถ้าองค์การไม่รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือปัญหาภายในจะกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดภาวะวิกฤตต่อองค์การได้

กระบวนการควบคุม

การควบคุม เป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและลดความสูญเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะและความมั่นคงขององค์กรกล่าว คือ ถ้ามีกระบวนการควบคุมที่ประสิทธิภาพแล้วองค์กรก็สามารถลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ได้อย่างเป็นกอบเป็นกำนั่นเอง



กระบวนการควบคุม (control process) เป็นกระบวนการ
เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน
กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ



ขั้นที่ 1 การกำหนดมาตรฐาน (establish standards)
มาตรฐาน เป็นการเปรียบเทียบขั้นพื้นฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานชนิดต่างๆ ขององค์การว่าเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ

ขั้นที่ 2 การวัดผลการปฏิบัติงาน (measure performance)
ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ



NP RU
46 R

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานมาตรฐาน (compare performance to standards)

ผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณ์งานเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร

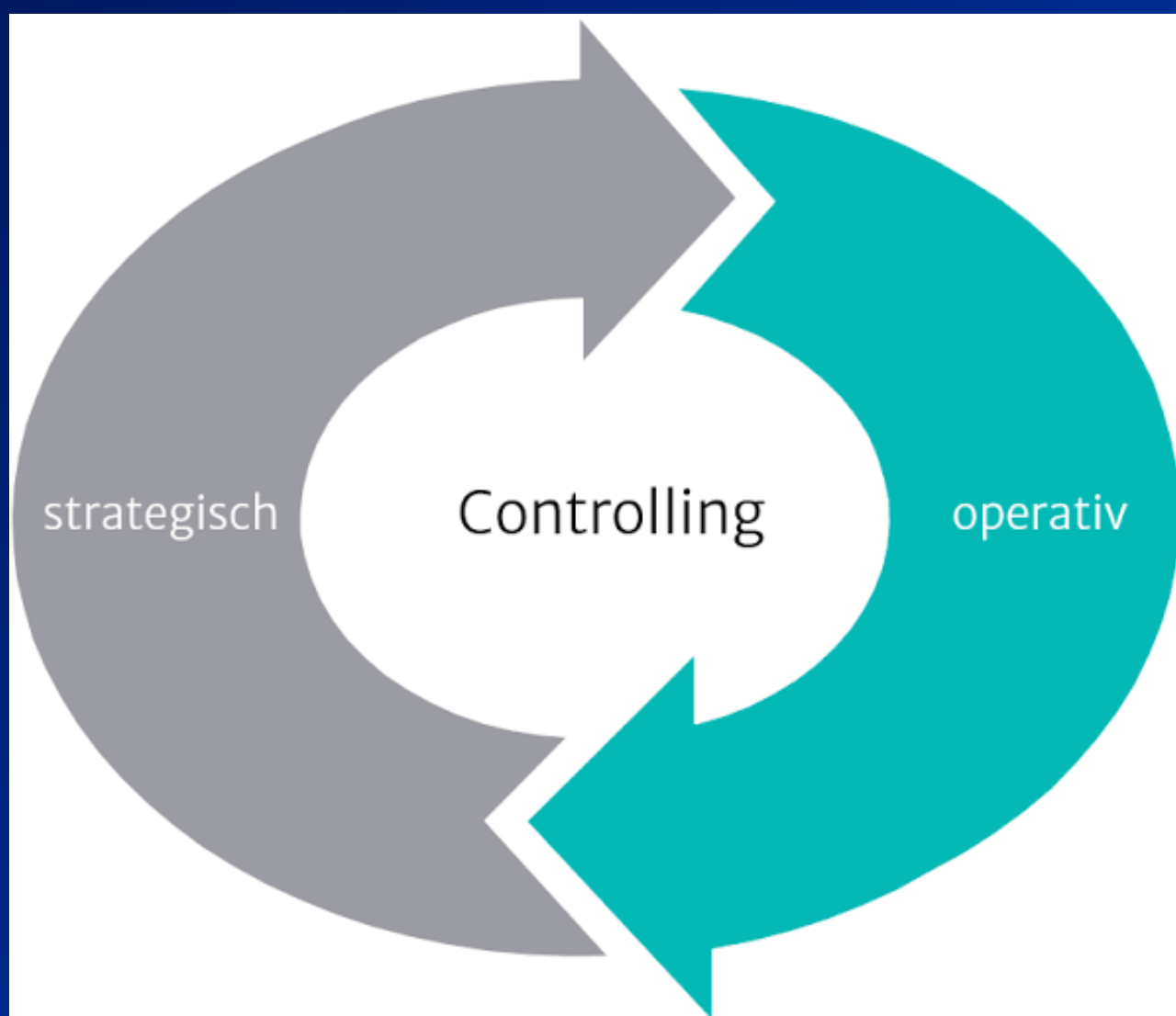
ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการแก้ไข (take action)

เมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐาน ในขั้นที่ 4 นี้อาจต้องมีการแก้ไข การปฏิบัติ การวิเคราะห์การปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน และการวัด

การควบคุมในองค์การ

ความเข้าใจองค์การเป็นสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติการตามระบบการควบคุมประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ จะต้องเข้าใจถึง

- (1) ระดับของการควบคุม
- (2) รูปแบบของวิธีการควบคุม
- (3) รูปแบบขององค์การในการควบคุม



1. ระดับของการควบคุม (levels of control) ผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์การจะมีความรับผิดชอบเบื้องต้นในการกำหนดและประเมินผลการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ยุทธวิธี และการปฏิบัติการ

1.1 การควบคุมกลยุทธ์ (strategic control) การควบคุมกลยุทธ์จะพิจารณาว่า แผนกลยุทธ์ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

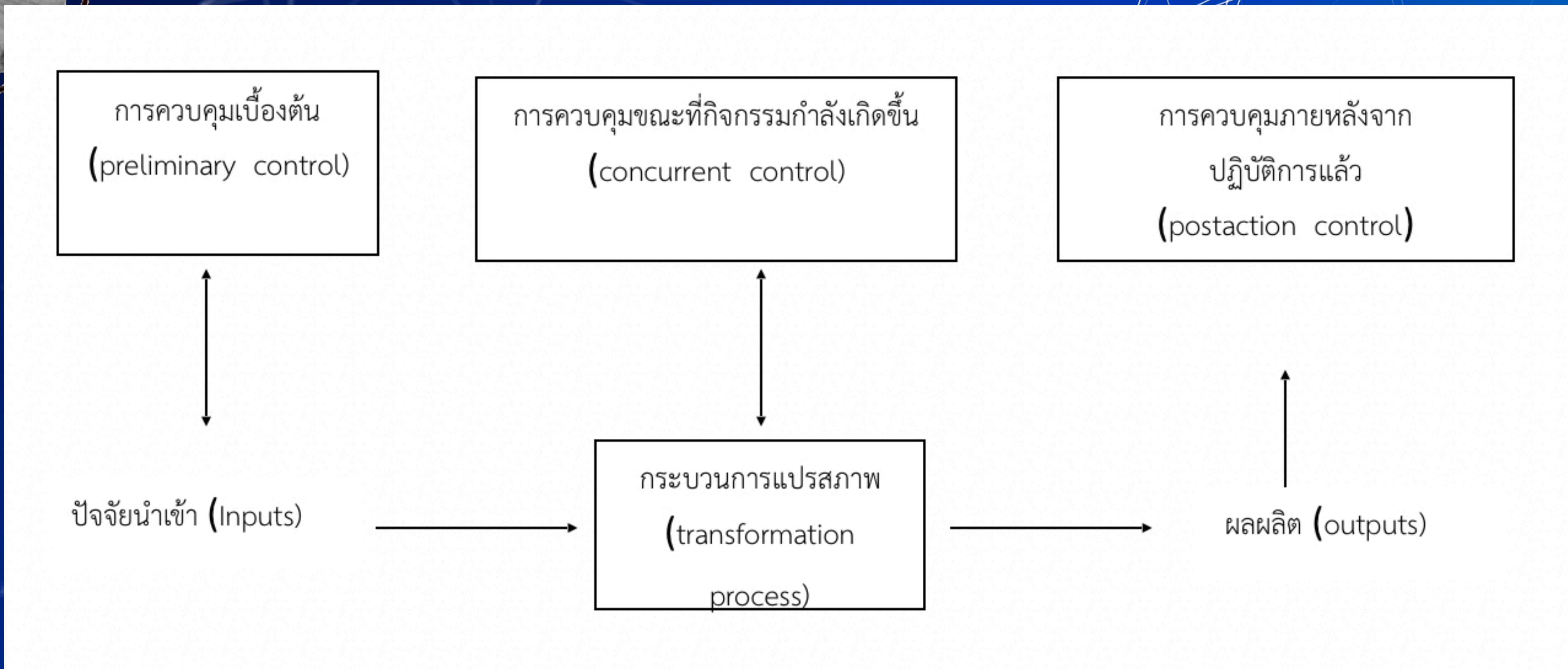
1.2 การควบคุมยุทธวิธี (tactical control) เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ โดยมุ่งที่การปฏิบัติการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนยุทธวิธี เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในระดับกลาง

1.3 การควบคุมการปฏิบัติการ (operations control) เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่า การปฏิบัติการประสบความสำเร็จตามแผนการปฏิบัติการ โดยติดตามควบคุมการปฏิบัติการ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

2. รูปแบบของวิธีการควบคุม (types of control methods) ผู้บริหารจะมุ่งที่การควบคุมกลยุทธ์ หรือการปฏิบัติการ ซึ่งต้องเข้าใจถึงรูปแบบต่างๆ ของวิธีการควบคุมสามารถใช้แตกต่างกันในกระบวนการควบคุมอาจเกิดขึ้นก่อน ในระหว่าง หรือภายหลังกะบวนการก็ได้ ดังนั้นวิธีการควบคุมจึงมี 3 รูปแบบ

- (1) การควบคุมเบื้องต้น
- (2) การควบคุมขณะที่กิจกรรมกำลังเกิดขึ้น
- (3) การควบคุมภายหลังจากปฏิบัติการแล้ว





ภาพที่ 6.3 แสดงรูปแบบของวิธีการควบคุม (types of control methods)

3. รูปแบบขององค์การในการควบคุม (organizational forms of control) นอกจากผู้บริหารต้องตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบของวิธีการควบคุมที่จะใช้แล้ว ผู้บริหารยังต้องพิจารณาถึงรูปแบบขององค์การในการควบคุมด้วย ซึ่งมี 2 แบบ คือ (1) การควบคุมตามระบบราชการ (2) การควบคุมตามระบบ Clan ดังตารางที่ 6.1 โดยทั่วไปองค์การขนาดใหญ่จะใช้การควบคุมตามระบบราชการซึ่งใช้เวลานานแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การด้วย

3.1 การควบคุมตามระบบราชการ (bureaucratic control) เป็นข้อกำหนดกิจกรรมขององค์การ ซึ่งมีลักษณะเป็นทางการ และไม่ยืดหยุ่น ซึ่งออกแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดองค์การที่ใช้ระบบนี้จะมีลักษณะโครงสร้างองค์การในแนวดิ่ง มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาแบบสูง (tall hierarchical structure) พนักงานมีส่วนร่วมน้อย เป็นการควบคุมจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (top-down controls) โดยใช้กฎข้อกำหนด และนโยบาย เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีการยอมรับการทำงาน

3.2 การควบคุมตามระบบเคลน (clan control) เป็นข้อกำหนดของกิจกรรมองค์การ ซึ่งมีลักษณะยืดหยุ่นได้และไม่เป็นทางการ โดยออกแบบเพื่อให้เกิดข้อผูกมัดจากพนักงาน องค์การที่ใช้ระบบนี้จะมีลักษณะโครงสร้างองค์การในแนวนอน. (flat hierarchical structure) เป็นองค์การที่มีระดับการบังคับบัญชาน้อยระดับ และมีขนาดการควบคุมกว้าง มุ่งให้มีการมีพนักงานเพิ่มขึ้น และการทำงานเป็นกลุ่ม ผลประโยชน์ที่สำคัญของการร่วมมือจากพนักงานในการพัฒนา และการปฏิบัติการของการควบคุมจะสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของและเกิดเงื่อนไขการปฏิบัติงานต่อเนื่อง

การเปรียบเทียบระหว่างการควบคุมตามระบบราชการกับการควบคุมตามระบบตลาด



1. หลักการออกแบบงาน
(job design principles)

2. การคาดหวังผลการปฏิบัติงาน
(performance expectations)
โครงสร้างระบบและรูปแบบ
(organization climates : structure, systems
and style)

3. บรรยากาศองค์การ : โครงสร้างระบบและรูปแบบ
(organization climates : structure, systems
and style)

4. นโยบายค่าตอบแทน
(compensation policies)

5. การรับประกันการจ้างงาน
(employment assurances)

6. การมีส่วนร่วมจากพนักงาน
(employee participation)

7. การจัดการแรงงานสัมพันธ์
(labor- management relations)



ปัจจัยที่จะเปรียบเทียบ	การควบคุมตามระบบราชการ (Bureaucratic control)	การควบคุมตามระบบ เคลน (Clan control)
1. หลักการออกแบบงาน (job design principles)	1.1 ความสนใจเฉพาะบุคคล มี ขอบเขตจำกัดเฉพาะการทำงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง 1.2 การออกแบบงานแยกตามงาน และแยก ตามการกระทำและความคิด 1.3 มีความเกี่ยวข้องกับแต่ละ บุคคล 1.4 กำหนดลักษณะงานคงที่	1.1 มีความรับผิดชอบส่วนตัว เพื่อยก ระดับระบบการทำงาน 1.2 การออกแบบงานให้ครอบคลุม ขอบเขตของงาน การมุ่งทำงานทั้งหมด รวมทั้ง การกระทำและความคิด 1.3 มีความเกี่ยวข้อง มีความรับผิดชอบ มุ่งที่ทีมงาน 1.4 กำหนดหน้าที่ที่ยืดหยุ่นได้ และ เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์
2.การคาดหวังผลการปฏิบัติงาน (performance expectations) โครงสร้างระบบและรูปแบบ (organization climates : structure, systems and style)	2.1 การวัดมาตรฐานกำหนดการ ทำงานระดับ ต่ำ และมุ่งที่ความมั่นคง	2.1 มุ่งที่เป้าหมายที่มากขึ้น ซึ่งขึ้นกับ การเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ตลาด



ปัจจัยที่จะเปรียบเทียบ	การควบคุมตามระบบราชการ (Bureaucratic control)	การควบคุมตามระบบ เคลน (Clan control)
3. บรรยากาศองค์การ : โครงสร้างระบบและรูปแบบ (organization climates : structure, systems and style)	3.1 แนวโน้มโครงสร้างเป็นขั้นตอน การควบคุม จากระดับบนลงสู่ระดับ ล่าง 3.2 การประสานงานและการควบคุม ขึ้นกับกฎและกระบวนการ 3.3 มุ่งสิทธิและอำนาจหน้าที่ตาม ตำแหน่ง 3.4 มีสัญลักษณ์สถานะเพื่อกระตุ้น สายการบังคับบัญชา	3.1 โครงสร้างองค์การแนวนอน โดยมี ระบบการจูงใจร่วมกัน 3.2 การประสานงานและการควบคุมขึ้น อยู่กับเป้าหมาย ค่านิยม และประเพณี นิยม ร่วมกัน 3.3 มุ่งที่การแก้ปัญหา ข้อมูลที่สำคัญ และความเชี่ยวชาญ 3.4 สถานะไม่เกี่ยวกับสายการบังคับ บัญชา
4. นโยบายค่าตอบแทน (compensation policies)	4.1 ค่าตอบแทนแปรได้เมื่อมีสิ่งจูงใจ เฉพาะบุคคลที่กำหนดไว้ 4.2 ค่าตอบแทนของแต่ละบุคคล พิจารณาจากการประเมินผล	4.1 รางวัลแปรได้เพื่อสร้างความเท่า เทียมกัน และกระตุ้นความบรรลุเป้า หมายของกลุ่ม (การมีกำไรร่วมกัน) 4.2 ค่าตอบแทนแต่ละบุคคลพิจารณา จาก ทักษะและความเป็นผู้นำ





ปัจจัยที่จะเปรียบเทียบ	การควบคุมตามระบบราชการ (Bureaucratic control)	การควบคุมตามระบบ เคลน (Clan control)
5.การรับประกันการจ้างงาน (employment assurances)	5.1 พนักงานคำนึงถึงต้นทุนที่แปรผัน	5.1 พนักงานเชื่อมั่นว่าการมีส่วนร่วม จะไม่ทำให้เกิดการขาดงาน การ กำหนดเงื่อนไขเพื่อหลีกเลี่ยงและการ ช่วยกันทำงาน มุ่งที่การฝึกอบรมใน เวลาที่มีอยู่
6. การมีส่วนร่วมจากพนักงาน (employee participation)	6.1 พนักงานมีส่วนร่วมน้อย เน้น ความเสี่ยง การสำรวจทัศนคติ กระบวนการแก้ปัญหา และมีการต่อรอง ร่วมกันในบาง องค์การ	6.1 การมีส่วนร่วมจากพนักงาน กระตุ้นให้เกิดการแก้ปัญหาอย่าง กว้างขวาง การมุ่งที่ผลประโยชน์ ความคิดและวิธีการใหม่ๆ 6.2 ข้อมูลดิบของหน่วยธุรกิจมีการ แสดงความ คิดเห็นร่วมกันอย่างแพร่ หลาย



ปัจจัยที่จะเปรียบเทียบ	การควบคุมตามระบบราชการ (Bureaucratic control)	การควบคุมตามระบบ เคลน (Clan control)
7. การจัดการแรงงานสัมพันธ์ (labor- management relations)	7.1 ความสัมพันธ์ที่เป็นปัญหาเน้นข้อ ขัดแย้งด้านผลประโยชน์	7.1 มุ่งที่ความสัมพันธ์แรงงาน การ วางแผนและการแก้ปัญหาร่วมกัน สหภาพแรงงาน ผู้บริหาร และ พนักงาน กำหนดบทบาทของตนให้ เหมาะสม

ภาพที่ 6.4 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการควบคุมตามระบบราชการกับการควบคุมตามระบบเคลน



Work sheets



ให้นักศึกษาพิจารณาว่า ในกรณีที่ระบบการควบคุมที่ไม่เพียงพอจะก่อให้เกิดปัญหาต่อองค์การอย่างไรบ้างและมีผลกระทบอย่างไร พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ



Any questions?

You can find me at:

dr.yim21@gmail.com

Line id: dr.yim21

