



Chapter 6

Part 2

Standard form of control

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



Part 2

รูปแบบของมาตรฐาน

การจัดการการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบของมาตรฐาน



จะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม นโยบาย และงบประมาณ โดยทั่วไปมาตรฐานมีการจัดประเภท ดังนี้

- (1) มาตรฐานเชิงปริมาณ
- (2) มาตรฐานด้านต้นทุน
- (3) มาตรฐานด้านการลงทุน
- (4) มาตรฐานด้านรายได้
- (5) มาตรฐานโปรแกรม
- (6) มาตรฐานที่ไม่มีตัวตน
- (7) เป้าหมายถือเป็นมาตรฐาน
- (8) แผนกลยุทธ์ถือเป็นประเด็น

1. มาตรฐานเชิงปริมาณ (physical standards)

เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวเลข เช่น ชั่วโมงแรงงานต่อหน่วย
ผลผลิต จำนวนวัตถุดิบที่ใช้จำนวนแรงงาน จำนวนสินค้าที่ผลิต จำนวน
ครั้งของการให้บริการมาตรฐานด้านนี้อาจมีผลต่อคุณภาพด้วย เช่น
ความทนทาน ความรวดเร็ว เป็นต้น

2. มาตรฐานด้านต้นทุน (cost standards)

เป็นการวัดในรูปของตัวเงินคล้ายกับมาตรฐานทางกายภาพ โดยทั่วไป
อยู่ในระดับการดำเนินงาน จะมีผลกระทบต่อมูลค่าทางการเงินสำหรับ
การดำเนินงานเฉพาะอย่าง มาตรฐานด้านต้นทุนที่นิยมใช้มากคือ ต้นทุน
ต่อหน่วยผลิต ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยหรือต่อชั่วโมง ต้นทุนวัสดุต่อ
หน่วย ต้นทุนเครื่องจักรต่อชั่วโมง ต้นทุนการขายต่อยอดขาย เป็นต้น

3. มาตรฐานด้านการลงทุน (capital standards)

เป็นการประยุกต์ใช้การวัดผลด้านการเงินร่วมกับลักษณะทางกายภาพ โดยเกี่ยวข้องกับการใช้เงินลงทุนในธุรกิจ ดังนั้นจึงเกี่ยวข้องกับงบดุลและงบกำไรขาดทุน เป็นมาตรฐานที่นิยมใช้มากเพื่อการลงทุนใหม่ ตลอดจนการควบคุมทั้งหมด ซึ่งเป็นผลตอบแทนจากการลงทุน งบดุลจะเปิดเผยมาตรฐานการลงทุน เช่น อัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น การลงทุนในสินทรัพย์ต่อการลงทุนรวม เงินสดและลูกหนี้ค้างรับ ตลอดจนอัตราการหมุนเวียนของสินค้า

4. มาตรฐานด้านรายได้ (revenue standards)

เกิดจากรายได้จากการขาย ซึ่งสามารถกำหนดรายได้ต่อ
ลูกค้า รายได้ต่ออาณาเขตทางภูมิศาสตร์



5. มาตรฐานโปรแกรม (program standards)

เป็นการออกแบบมาตรฐานด้านโปรแกรม เช่น โปรแกรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานขาย ฯลฯ มาตรฐานแบบนี้ผู้ประเมินอาจต้องใช้วิจารณญาณ ใช้เวลา และใช้ปัจจัยอื่น เช่น มาตรฐานด้านวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

6. มาตรฐานที่ไม่มีตัวตน (intangible standards)

เป็นมาตรฐานที่ไม่สามารถกำหนดในลักษณะตัวเลขหรือการเงิน ซึ่งผู้บริหารใช้เพื่อพิจารณาความสามารถของพนักงาน ตัวแทนขาย หรือพนักงานขาย โปรแกรมต่างๆ

7. เป้าหมายถือเป็นมาตรฐาน (goals as standards)

เป็นมาตรฐานที่มีแนวโน้ม โดยการกำหนดเป้าหมายที่พิสูจน์ได้ (verifiable) เชิงปริมาณ (quantitative) ในทุกระดับของการบริหาร การดำเนินงานตามโปรแกรมที่ กำหนดขึ้น ตลอดจนการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารสมัยใหม่อาจใช้การวิจัยหรือความคิด เพื่อกำหนดเป้าหมายที่สามารถใช้เป็นมาตรฐานการทำงาน ตัวอย่าง โปรแกรมของสำนักงานขายในเขตใดเขตหนึ่ง ประกอบด้วยการฝึกอบรมพนักงานขายให้เป็นไปตามแผน โดยมีลักษณะเฉพาะอย่าง แผนและลักษณะต่างๆ จะกำหนดมาตรฐาน ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุประสงค์ก็ได้

8. แผนกลยุทธ์ถือเป็นประเด็นในการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic plans as control points for strategic control)

เป็นการควบคุมแบบลายลักษณ์อักษรที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ และใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการควบคุมเชิงกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) ประกอบด้วย การติดตามประเด็น การควบคุมเชิงกลยุทธ์อย่างมีระบบ ตลอดจนการปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์การซึ่งถือเป็นเกณฑ์ของการประเมินผล เนื่องจากการวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

การจัดการการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

องค์การที่มีประสิทธิผลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แม้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การจัดการควบคุมเป็นกลไกที่ใช้ป้องกันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และติดตามการทำงานขององค์การ แต่ระบบการควบคุมไม่ดำเนินไปโดยอัตโนมัติ จะต้องถูกกำหนดและดำเนินการโดยการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ



ลักษณะของระบบการควบคุมที่ขัดแย้ง (characteristics of dysfunctional control systems)

บางองค์การระบบการควบคุมจะทำให้การจัดการล้มเหลว ซึ่งมีสัญลักษณ์และทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารที่ได้รับการป้อนกลับการควบคุมที่ผิดพลาดจะมีการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาสำคัญกับองค์การ การกำหนดระบบการควบคุมประกอบด้วย

- (1) การควบคุมที่มากเกินไปและการควบคุมที่น้อยเกินไป
- (2) การควบคุมที่ไม่สอดคล้องกัน
- (3) ความล้มเหลวที่สร้างความแตกต่างในการควบคุม

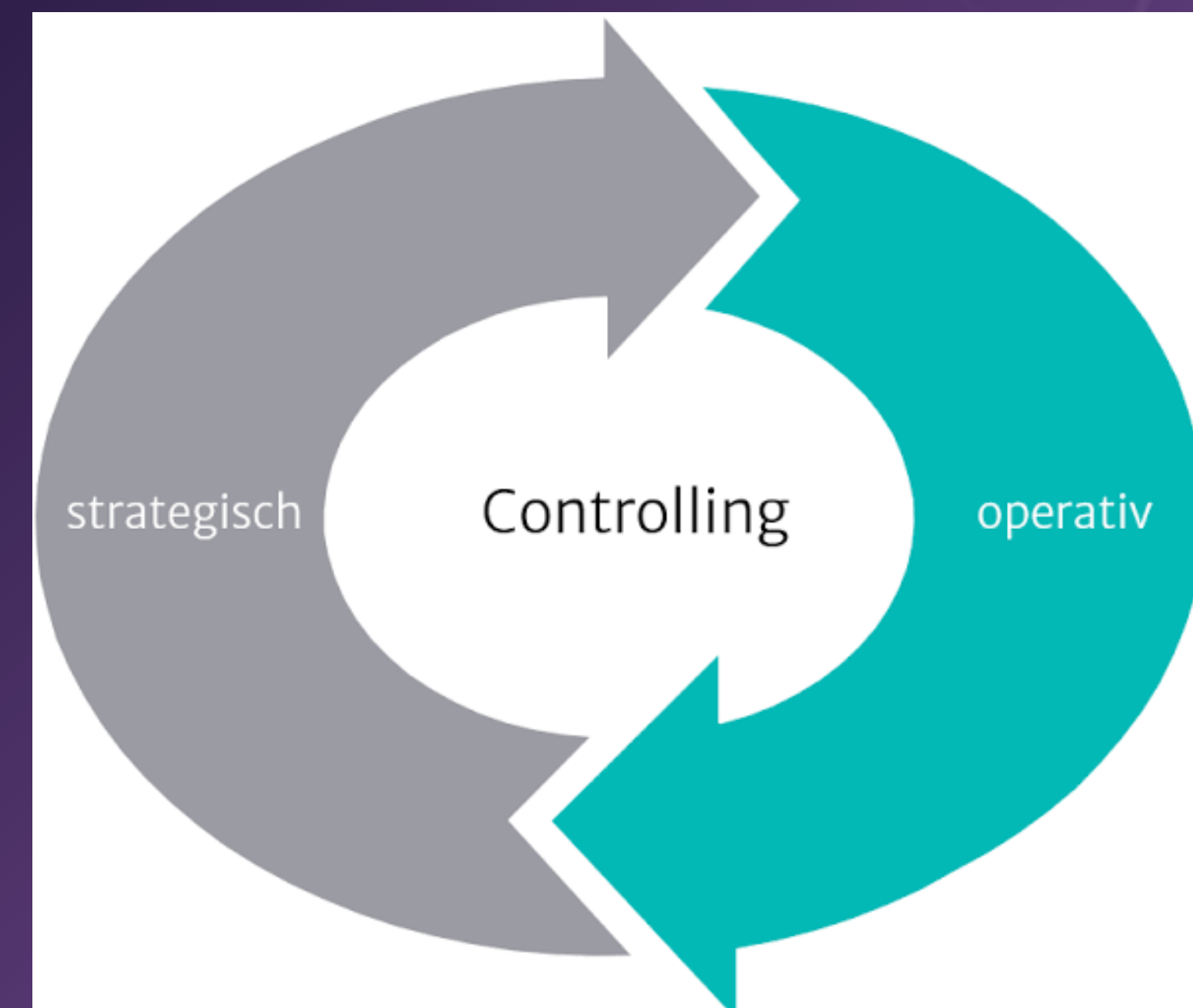
1. การควบคุมที่มากเกินไป (overcontrol) และการควบคุมที่น้อยเกินไป (undercontrol)

ผู้บริหารพบว่า การควบคุมมีทั้งแบบเข้มงวดเกินไปหรือปล่อยเกินไป การควบคุมมากเกินไป (overcontrol) เป็นข้อกำหนดในกิจกรรมการทำงานที่มากเกินไป (undercontrol) เป็นวิธีการที่ไม่กำหนดกฎเกณฑ์ในกิจกรรมการทำงาน ซึ่งการให้เสรีภาพพนักงานที่มากเกินไป ก็เป็นเหตุให้การทำงานขององค์การไม่มีประสิทธิภาพ

การควบคุมทั้ง 2 วิธีนี้ เป็นอันตรายต่อการทำงานได้ การควบคุมที่เข้มงวดเกินไปจะไม่สร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และสร้างปัญหาด้านขวัญหรือการละเลยต่อหน้าที่ การตัดสินใจและการปฏิบัติงานล่าช้า การควบคุมและการปฏิบัติงานล่าช้าส่วนการควบคุมที่น้อยเกินไปจะเป็นอันตรายต่อความร่วมมือทำให้ค่าใช้จ่ายมากเกินไปและการใช้ทรัพยากร ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจะต้องหาความสมดุลของการควบคุมในการทำงาน

2. การควบคุมที่ไม่สอดคล้องกัน (inconsistent controls)

ระบบการควบคุมถ้าออกแบบไม่เหมาะสม จะไม่สามารถส่งข่าวไปยังพนักงาน ผู้บริหารต้องออกแบบระบบการควบคุมที่จูงใจพฤติกรรมพนักงานที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจในความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ตัวอย่างทั่วไปของปัญหา ข่าวสารที่รวมกัน (mixed-messages problem) คือ คำตอบแทนพนักงานซึ่งยากที่จะประสานประสานในระบบการควบคุม การพิจารณากลุ่มผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งให้ผู้จัดการใช้เวลาเกี่ยวกับความคิดโครงการในอนาคต



3. ความล้มเหลวที่จะสร้างความแตกต่างในการควบคุม (failure to differentiate control)

กลยุทธ์การควบคุมเป็นกระจกสะท้อนถึงโครงสร้างขององค์การ เช่น องค์การแบบรวมอำนาจ (centralized) จะมีระบบควบคุมแบบรวมอำนาจ โดยกำหนดมาตรฐานและการปฏิบัติที่เหมือนกันในแต่ละฝ่าย ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามความล้มเหลวที่จะใช้การควบคุมที่แตกต่างกันในฝ่ายต่างๆ ของหลายองค์การเป็นปัญหาในการควบคุม

สรุป

การควบคุม เป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งของการจัดการเพื่อให้ องค์ประกอบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการควบคุมนั้น ประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อยต่างๆมากมาย ที่จะสะท้อนการลดต้นทุน การเพิ่มรายได้ โดยที่องค์การสามารถดำเนินการได้ทันที ซึ่งถือเป็นการ บริหารจัดการภายในองค์การเอง

สาระต่างๆของการควบคุม ประกอบไปด้วยความหมายและความสำคัญของการควบคุมกระบวนการและการควบคุมภายใน องค์การ หลักการควบคุมในประเด็นสำคัญ และการควบคุมที่มี ประสิทธิภาพ สิ่งต่างๆเหล่านี้จะทำให้้องค์การมีความมั่นคงและมั่นคงได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ้องค์การจึงควรให้ความสำคัญต่อระบบและกลไก การควบคุมอย่างจริงจัง

Work sheets



ให้นักศึกษา อธิบายว่ามาตรฐานของการควบคุมมีกี่รูปแบบ
แต่ละรูปแบบมีรายละเอียดอย่างไรบ้าง



Any questions?

You can find me at:

dr.yim21@gmail.com

Line id: dr.yim21

