



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Nakhon Pathom Rajabhat University

บทที่ 6 การควบคุม



การควบคุม หมายถึง กระบวนการวัด และ แก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแผน การดำเนินการตามแผน และ การประเมินแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การควบคุม หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



1. การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะประเมินหน้าที่ขององค์กรทั้งหมด ซึ่งจะใช้การวัดแบบดั้งเดิมทางด้านการเงิน โดยพิจารณากำไรส่วนผู้บริหารระดับกลางในทุกแผนกใช้การควบคุมงบประมาณ เพื่อรักษาค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย องค์กรส่วนใหญ่จะเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณ และต้องการให้ผู้บริหารวิเคราะห์ถึงสิ่งที่แตกต่างไปจากมาตรฐาน

2. การควบคุมการตลาด เป็นกระบวนการประเมินวิธีการตั้งราคา การส่งเสริมการตลาด จัดจำหน่าย และการเสนอผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้นการควบคุมการตลาดต้องติดตามยอดขายโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น การตั้งราคาเพื่อการแข่งขัน การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย หลายบริษัทใช้การควบคุมการตลาด โดยติดตามยอดขายในแต่ละเขต ติดตามราคาของคู่แข่งชั้น และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อการแข่งขัน



3. การควบคุมการปฏิบัติการ ผู้บริหารใช้การควบคุมการปฏิบัติการเพื่อควบคุมการผลิตสินค้าและบริการ บริษัทจำนวนมากใช้การควบคุมการปฏิบัติการเพื่อช่วยลดเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

4. การควบคุมการวิจัยและพัฒนา เป็นกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การควบคุมประกอบด้วยการจัดลำดับที่เป็นทางการ และการเลือกโครงการต่างๆ โดยถือเกณฑ์ความต้องการของลูกค้าหรือการจัดโครงการที่พัฒนาแล้ว

5. การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การปรับปรุงความสามารถของพนักงาน และการให้รางวัลหรือโบนัส โปรแกรมการจูงใจ โดยมุ่งที่การกระตุ้นพนักงานในกิจกรรมต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย



ความสำคัญของการควบคุม

ความสำคัญของการควบคุม (the importance of control) หน้าที่การควบคุมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการวางแผน ผู้บริหารใช้กระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการควบคุมเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยสิ่งที่จะต้องควบคุม คือ

1. **ปริมาณงาน** หมายถึง การควบคุมงานที่พนักงานจะต้องทำ ให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
2. **คุณภาพของงาน** หมายถึง การควบคุมผลผลิตหรือผลงานว่ามีคุณภาพเพียงใด เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่
3. **เวลา** หมายถึง การควบคุมเวลาที่ใช้ในการผลิตว่ามีการใช้เวลามากหรือน้อยเพียงใด เป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่
4. **ค่าใช้จ่าย** หมายถึง การควบคุมค่าใช้จ่ายในการทำงานให้ประหยัดหรือเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ



การควบคุมแม้จะมีโอกาสก่อให้เกิดผลเสียบ้างแต่ก็เป็นสิ่งจำเป็น แต่ทว่าการควบคุมก็ก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ด้านตัวบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

- ให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถมากน้อยเพียงใด จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่
- เป็นการฝึกฝนและสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้างานในโอกาสต่อไป
- เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ
- เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
- ช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
- เป็นเครื่องกระตุ้นการทำงานของพนักงาน



2. ประโยชน์ด้านงาน ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้
 - ทำให้ทราบว่างานที่ทำนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
 - ทำให้ทราบว่างานก้าวหน้าไปเพียงใด ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
 - จะต้องมีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่างๆเพียงใดหรือไม่
 - วิธีปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่
 - ช่วยให้ทราบว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
 - เป็นการประหยัดเวลา เงิน และแรงงาน

หลักการควบคุมที่ดี 10 ประการ

1. การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน เพราะงานแต่ละประเภทมีหน้าที่และภารกิจแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกเทคนิคการควบคุมให้เหมาะกับงานและสถานการณ์
2. การควบคุมจะต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที การควบคุมที่ดีจะต้องรู้ข้อผิดพลาดทันที เพื่อจะได้ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายขึ้น ความเสียหายของธุรกิจบางชนิดเกิดขึ้น
3. การควบคุมควรเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ผู้บริหารควรพยายามใช้เทคนิคการควบคุม ซึ่งจะทำให้สามารถทำนายความคลาดเคลื่อนได้ทันที เพื่อแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
4. การควบคุมจะต้องระบุว่าข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น ความคลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานของงานบางอย่างอาจมีความหมายน้อย ควรกำหนดว่ายอมให้คลาดเคลื่อนกี่เปอร์เซ็นต์ เพื่อเป็นมาตรฐาน ดังนั้นการกำหนดลงไปให้ชัดเจนว่างานใดยอมให้คลาดเคลื่อนไปเท่าใด จึงมีความจำเป็นอย่างมาก

หลักการควบคุมที่ดี 10 ประการ (ต่อ)

5. **วิธีการควบคุมควรมีการกำหนดเป้าหมาย** เป้าหมายของการควบคุมจะเป็นมาตรฐานในการทำงานและเป็นจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานของทุกคน
6. **การควบคุมควรมีลักษณะยืดหยุ่น** สามารถนำไปใช้ได้แม้มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงโดยไม่คาดคิด หรือสามารถเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป
7. **การควบคุมต้องเป็นที่เข้าใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย** โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่ควบคุมจะต้องศึกษาระบบควบคุมให้เข้าใจโดยชัดเจน ระบบการควบคุมจะต้องแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ ดังนั้นจึงต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร
8. **การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด** ต้องคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะรู้สึกว่าเป็นการยากที่จะตัดสินใจว่าระบบใดจะให้ได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะ ประเภท และขนาดของธุรกิจ
9. **การควบคุมเฉพาะจุดสำคัญๆ ของระบบ** การควบคุมที่ดี ไม่จำเป็นต้องควบคุมไปเสียทุกจุดของกระบวนการทำงาน ควรเลือกควบคุมเฉพาะจุดสำคัญ หากควบคุมทุกจุดจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก
10. **การควบคุมควรเน้นที่การแก้ไข** มิใช่เป็นการค้นหาข้อผิดพลาดเท่านั้น จะต้องบอกได้ว่าข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเกิดขึ้นที่ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรจะแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นอย่างไร

การควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและลดความสูญเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสถานะและความมั่นคงขององค์กรกล่าวคือ ถ้ามีกระบวนการควบคุมที่ประสิทธิภาพแล้ว องค์กรก็สามารถลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ได้อย่างเป็นกอบเป็นกำนั่นเอง



กระบวนการควบคุม (control process) เป็นกระบวนการเปรียบเทียบ การปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดมาตรฐาน

ขั้นที่ 2 การวัดผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานมาตรฐาน

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการแก้ไข



ขั้นที่ 1 การกำหนดมาตรฐาน คือ มาตรฐานเป็นการเปรียบเทียบขั้นพื้นฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานชนิดต่างๆ ขององค์การว่าเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ ส่วนการกำหนดมาตรฐานเป็นเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน การเลือกประเด็นในโปรแกรมการวางแผน ซึ่งผู้บริหารใช้ในการวัดการปฏิบัติงาน เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบเกี่ยวกับสิ่งซึ่งกำลังดำเนินการอยู่ โดยไม่จำเป็นต้องติดตามการบริหารตลอดเวลา แผนมาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่าง ซึ่งใช้มาตรฐานในการวัดที่เหมาะสม เพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์การแล้วจะคาดหวังการปฏิบัติงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานและการจูงใจพนักงานด้วย

ขั้นที่ 2 การวัดผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้น ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวัดผลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลา นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับมาตรฐานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานเกิดขึ้น ตลอดจนเป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานได้

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานมาตรฐาน ผู้บริหารจะต้องใช้วิจาร์ณญาณเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร มาตรฐานสามารถแสดงถึงตำแหน่งที่แตกต่างกันในโครงสร้างองค์การ ถ้าสามารถวัดการปฏิบัติงานได้จะง่ายต่อการแก้ไขข้อแตกต่าง ซึ่งผู้บริหารจะทราบได้จากการมอบหมายงานให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการแก้ไข หลังจากผู้บริหารได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้ว เมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐาน ในขั้นที่ 4 นี้ อาจต้องมีการแก้ไขการปฏิบัติ การวิเคราะห์การปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน และการวัด

การแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการ และมีความสัมพันธ์กับหน้าที่การจัดการอื่น ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างนี้โดยการปรับแผนหรือปรับเป้าหมาย การมอบหมายงานใหม่ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน หรือเพิ่มการจัดบุคคลเข้าทำงานการคัดเลือก และการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีการวัดการจัดบุคคลเข้าทำงานอีกครั้ง หรืออาจแก้ไขโดยการนำที่ดีขึ้น การอธิบายถึงงาน ตลอดจนเทคนิคความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น



1. การควบคุม คืออะไร สามารถแยกออกตามหน้าที่ได้อย่างไร
2. จงบอกความสำคัญของการควบคุมภายในองค์การมาอย่างละเอียด
3. หลักของการควบคุมที่ดี มีทั้งหมดกี่ข้อ อะไรบ้าง จงอธิบาย
4. กระบวนการควบคุมที่สำคัญ มีทั้งหมดกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง จงอธิบาย