หน่วยที่ 9

การควบคุม

นางอมราพร พรพงษ์

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แผนการสอนประจำหน่วย

หน่วยที่ 9 การควบคุม

1. หัวข้อเนื้อหา

1.1 ความหมายของการควบคุม
1.2 ความมุ่งหมายของการควบคุม
1.3 ประโยชน์ของการควบคุม
1.4 หลักในการควบคุมที่ดี
1.5 กระบวนการควบคุม
1.6 เทคนิคการควบคุม

2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 8 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ
2.1 อธิบายความหมายของการควบคุมได้
2.2 อธิบายความมุ่งหมายของการควบคุมได้
2.3 บอกถึงประโยชน์ของการควบคุมได้
2.4 บอกถึงหลักในการควบคุมที่ดีได้
2.5 อธิบายถึงกระบวนการควบคุมได้
2.6 อธิบายเกี่ยวกับเทคนิคการควบคุมได้

3. สาระการเรียนรู้

การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้

ความมุ่งหมายของการควบคุม เป็นการตรวจสอบดูว่างานที่ได้มอบหมายให้ไปปฏิบัติดำเนินไปตามแผนงาน และมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ วิธีปฏิบัติงานว่าดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงใด ความก้าวหน้าของการทำงานว่ามีเพียงใด การดำเนินงานว่ามีอุปสรรคหรือปัญหาประการใด เมื่อใด เพียงใด ดูว่าผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ แนะนำปรับปรุงแก้ไข เมื่อมีอุปสรรคและปัญหา บำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการควบคุม ด้านตัวบุคคล และด้านงาน

หลักในการควบคุมที่ดี 10 ประการ คือ ต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน รายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ระบุว่าข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น วิธีการควบคุมมีการกำหนดเป้าหมาย ลักษณะยืดหยุ่น เข้าใจของผู้เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย ลักษณะประหยัด เฉพาะจุดสำคัญ ๆ ของระบบ ควรเน้นที่การแก้ไข

กระบวนการควบคุม เป็นขั้นตอนแรกเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานของงานต่าง ๆ การวัดผลการปฏิบัติงานการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานและดำเนินการแก้ไขซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากที่ได้มีการรายงานหรือตรวจพบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือมีสิ่งเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

เทคนิคการควบคุม มีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ การรายงานและการวิเคราะห์รายงาน การสังเกตการณ์หรือการตรวจงาน การตรวจสอบภายใน แผนภูมิแกนต์หรือแผนภูมิแท่ง การควบคุมงานแบบเพิร์ต การควบคุมงานแบบซีพีเอ็ม ซีพีเอ็ม การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง และระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม

4. วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

4.1 วิธีสอน

4.1.1 วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายซักถาม

4.1.2 วิธีการให้นักศึกษา ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

4.2 กิจกรรมการเรียนการสอน

4.2.1 ผู้สอนนำเสนอสื่อ Power Point เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย และความมุ่งหมายประโยชน์ หลักในการควบคุมที่ดี กระบวนการควบคุมและเทคนิคการควบคุม พร้อมทั้งให้นักศึกษาจดบันทึก

4.2.2 ให้นักศึกษา ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาล่วงหน้าจากเอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการจัดการ เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง แล้วให้นำเสนอจากการค้นคว้าในชั่วโมงสอนเป็นรายบุคคล

4.2.3 มอบหมายให้นักศึกษาทำแบบฝึกหัดเป็นการบ้านเป็นรายบุคคล

5. สื่อการเรียนการสอน

5.1 สื่อ Power Point ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์พกพา พร้อมเครื่องฉาย LCD Projector

5.2 เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา หลักการจัดการ และเอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง

6. การวัดและประเมินผล

6.1 สังเกตและบันทึกผลจากพฤติกรรมความสนใจ และการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน

6.2 สังเกตและบันทึกผลการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม การทำกิจกรรมการเรียนการสอน การตอบคำถามในขณะที่มีการอภิปราย และซักถาม

6.3 สังเกตและบันทึกผลการนำไปใช้ในการทำแบบฝึกหัด

6.4 ตรวจผลงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัด

6.5 ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

การควบคุม

บทนำ

การจัดการหรือการบริหารองค์การใด ๆ นั้นก็ตามเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการบริหารที่ดีจะต้องมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การจัดการที่ดีนั้นหากมีการดำเนินการที่ดีเกี่ยวกับการวางแผนการจัดองค์การจัดคนเข้าทำงานและการอำนวยการให้ดียิ่งขึ้นเท่าใดประสิทธิภาพของการควบคุมจะมีมากขึ้นด้วยนอกจากนี้ หากการเตรียมการในด้านการควบคุมทำได้ดีย่อมจะส่งผลให้การจัดการในด้านอื่น ๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเท่านั้น

การควบคุมงานเป็นอีกภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้บริหารไม่อาจปฏิบัติงานได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว จะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แล้วย่อมต้องมีการควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ว่าเป็นไปตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็จำเป็นต้องหาทางแก้ไขหรือวางแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมต่อไป

การควบคุมถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารการควบคุมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการวางแผนเพราะการควบคุมเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแผน การดำเนินการตามแผนและการประเมินผลงาน

1. ความหมายของการควบคุม

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายท่าน ดังนี้

การควบคุม หมายถึง เป็นกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบกับแผนงาน (หรือมาตรฐาน) ที่กำหนดไว้เพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็น (สุธี ขวัญเงิน, 2559 : 199)

การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้ (สมคิด บางโม, 2558 : 190)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่าการควบคุมเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการทำงาน มาตรฐานในการทำงาน และการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามแผน

2. ความมุ่งหมายของการควบคุม

การควบคุม มีความมุ่งหมายหลายประการ ดังนี้

2.1 เพื่อตรวจสอบดูว่างานที่ได้มอบหมายให้ไปปฏิบัติดำเนินไปตามแผนงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

2.2 เพื่อตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานว่าดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงใด

2.3 เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด

2.4 เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่ามีอุปสรรคหรือปัญหาประการใด เมื่อใด เพียงใด

2.5 เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

2.6 เพื่อแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข เมื่อมีอุปสรรคและปัญหา

2.7 เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

สิ่งสำคัญของการบริหารที่ต้องควบคุม การควบคุมงานที่ดีย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการ สิ่งที่จะต้องควบคุมมี ดังนี้

(1) ปริมาณงาน (Quantity) หมายถึง การควบคุมจำนวนงานที่พนักงานจะต้องทำให้ได้มาตรฐานเวลาที่กำหนดไว้ เช่น พนักงานตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์จะต้องตรวจสอบคุณภาพให้ได้จำนวน 10 ชิ้นต่อ 1 ชั่วโมง หรือช่างก่ออิฐจะต้องก่ออิฐให้ได้ 12 ตารางเมตรต่อ 1 วัน เป็นต้น

(2) คุณภาพของงาน (Quality) หมายถึง การควบคุมผลผลิตหรือผลงานว่ามีคุณภาพเพียงใด เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ได้แก่ รูปแบบ ขนาด สีสัน ความแข็งแรง ความสวยงาม ความเรียบร้อย ประโยชน์ใช้สอย ฯลฯ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทผลผลิต

(3) เวลา (Time) หมายถึง การควบคุมเวลาที่ใช้ไปในการปฏิบัติงาน โดยต้องใช้เวลาน้อยที่สุดหรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น เวลาในการก่อสร้างบ้านหนึ่งหลังกำหนดไว้ให้แล้วเสร็จในเวลา 8 เดือน ต้องควบคุมการก่อสร้างไม่ให้เกิน 8 เดือน เป็นต้น

(4) ค่าใช้จ่าย (Cost) หมายถึง การควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานให้ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนเป็นไปตามระเบียบแบบแผนขององค์การที่กำหนดไว้ การควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจ เพราะถ้าค่าใช้จ่ายน้อยลงเท่าใดย่อมหมายถึงต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการต่ำลง สามารถสู้กับคู่แข่งขันได้ ทำให้จำหน่ายได้มาก แล้วผลกำไรจะตามมา

3. ประโยชน์ของการควบคุม

การควบคุมแม้จะมีโอกาสก่อให้เกิดผลเสียบ้างแต่ก็เป็นสิ่งจำเป็น แต่ทว่าการควบคุมก็ก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าดังต่อไปนี้

3.1 ประโยชน์ด้านตัวบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

3.1.1 ทำให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถมากน้อยเพียงใด จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่

3.1.2 เป็นการฝึกฝนและสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้างานในโอกาสต่อไป

3.1.3 เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ

3.1.4 เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.5 ช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานให้น้อยลง

3.1.6 เป็นเครื่องกระตุ้นการทำงานของพนักงาน

3.2 ประโยชน์ด้านงาน ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

3.2.1 ทำให้ทราบว่างานที่ทำนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่

3.2.2 ทำให้ทราบว่างานก้าวหน้าไปเพียงใด ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

3.2.3 จะต้องมีการแก้ไขอุปสรรคหรือขัดข้องต่าง ๆ เพียงใดหรือไม่

3.2.4 วิธีปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่

3.2.5 ช่วยให้ทราบว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

3.2.6 เป็นการประหยัดเวลา เงิน และแรงงาน

การควบคุมงานเป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารหรือผู้นำองค์การ การควบคุมงานนอกจากจะใช้วิธีการวางบรรทัดฐานให้ปฏิบัติแล้ว การใช้หน่วยงานที่ปรึกษาและการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อการควบคุมงานก็เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน สำหรับการควบคุมงานโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์นับว่าได้ประโยชน์หลายทางเพราะเป็นวิธีที่ได้ทั้งงานและน้ำใจคนเมื่อการควบคุมงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังนั้นจึงควรจะให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

4. หลักในการควบคุมที่ดี 10 ประการ

ผู้บริหารที่ดีควรจัดระบบควบคุมที่ดีมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหลักประกันว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นการวางแผนควบคุมงานทุกระดับจึงควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ 10 ประการดังนี้

4.1 การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน เพราะงานแต่ละประเภทย่อมมีหน้าที่และภารกิจแตกต่างกัน เช่น ระบบการควบคุมของแผนกขายย่อมแตกต่างไปจากการควบคุมของแผนกการเงิน หรือธุรกิจขนาดเล็กย่อมต้องการระบบการควบคุมแตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกเทคนิคการควบคุมให้เหมาะสมกับงานและสถานการณ์

4.2 การควบคุมจะต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที การควบคุมที่ดีจะต้องรู้ข้อผิดพลาดได้ทันทีก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความเสียหายขึ้น ความเสียหายของธุรกิจบางชนิดเกิดขึ้นเพราะมิได้รายงานข้อผิดพลาดอย่างเร่งด่วนเนื่องจากมีจุดอ่อนในการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการควบคุม ปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ เป็นผลให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลอย่างรวดเร็ว

4.3 การควบคุมเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ผู้บริหารควรพยายามใช้เทคนิคการควบคุมซึ่งจะทำให้สามารถทำนายความคลาดเคลื่อนได้ทันที เพื่อแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ตัวอย่างการควบคุมที่ทำล่วงหน้าคือการควบคุมเงินสด

4.4 การควบคุมจะต้องระบุว่าข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น ความคลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานของงานบางอย่างอาจมีความหมายน้อย ควรกำหนดว่ายอมให้คลาดเคลื่อนกี่เปอร์เซ็นต์ เช่น ตัวเลขเกี่ยวกับค่าจ้างแรงงานผิดไป 5 เปอร์เซ็นต์ผู้บริหารต้องสนใจหาทางแก้ไข แต่ตัวเลขค่าใช้จ่ายทางไปรษณีย์ผิดไป 5 เปอร์เซ็นต์ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องนำมาคิดแก้ไขปัญหา ดังนั้นต้องกำหนดลงไปให้ชัดเจนว่างานหมดยอมให้คลาดเคลื่อนไปเท่าใด

4.5 วิธีการควบคุมมีการกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายของการควบคุมจะเป็นมาตรฐานในการทำงานและเป็นจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานของทุกคน เช่น กำหนดยอดขายของพนักงานขาย กำหนดมาตรฐานของสินค้า กำหนดตารางเวลาทำงาน เป็นต้น

4.6 การควบคุมมีลักษณะยืดหยุ่น สามารถนำไปใช้ได้แม้มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือสถานการณ์เปลี่ยนไปโดยไม่คาดคิด หรือสามารถเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนไป

4.7 การควบคุมต้องเป็นที่เข้าใจของผู้เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่ควบคุมจะต้องศึกษาระบบควบคุมให้เข้าใจโดยชัดเจน ระบบการควบคุมจะต้องแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบดังนั้นจึงต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร

4.8 การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด ต้องคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะรู้สึกว่าเป็นการยากที่จะตัดสินใจว่าระบบใดจะใช้ได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะประเภท และขนาดของธุรกิจ

4.9 การควบคุมเฉพาะจุดสำคัญ ๆ ของระบบ การควบคุมที่ดีไม่จำเป็นต้องควบคุมไปเสียทุกจุดของกระบวนการทำงาน ควรเลือกควบคุมเฉพาะจุดสำคัญ หากควบคุมทุกจุดจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

4.10 การควบคุมควรเน้นที่การแก้ไข มิใช่เป็นการค้นหาข้อผิดพลาดเท่านั้น จะต้องบอกได้ว่าข้อผิดพลาดที่เกิดนั้นเกิดขึ้นที่ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรจะแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นอย่างไร

การวางแผนกับการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะการวางแผนเป็นทางออกไปสู่อนาคตข้างหน้า ส่วนการควบคุมเป็นการตรวจสอบอดีตที่ผ่านมา การวางแผนจะบอกถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติและจัดทำให้เสร็จ ส่วนการควบคุมจะบอกให้ทราบว่าผลการปฏิบัติเป็นอย่างไร ตรงตามแผนที่วางไว้หรือไม่

ขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงการจัดทำแผนและการจัดทำระบบการควบคุม มีดังนี้

(1) ข้อมูลที่ได้จากสถานะแวดล้อม ใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์

(2) วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะนำมาเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนปฏิบัติสำหรับช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ต่อไป

(3) การกำหนดแผนปฏิบัติกระตุ้นให้มีการจัดทำระบบการควบคุม ซึ่งการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ในระบบการควบคุมมาจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนนั่นเอง

(4) การนำระบบการควบคุมไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนจะต้องมีการตรวจสอบระบบการดำเนินการ ซึ่งระบบการดำเนินการทำหน้าที่ในการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นตัวเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปและบริการ

(5) สภาวะแวดล้อมจะรายงานข้อมูลย้อนกลับว่าสินค้าหรือบริการนั้นเป็นที่ยอมรับหรือไม่ อย่างไร ซึ่งข้อมูลย้อนกลับจากภายนอกนี้จะถูกนำมาใช้ในการปรับแต่งหรือแก้ไขวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ซึ่งจะทำให้มีการทบทวนแก้ไขแผนปฏิบัติอีกทอดหนึ่ง

(6) การทบทวนปรับปรุงแผนปฏิบัติทำให้เกิดความจำเป็นในการปรับปรุงแก้ไขระบบการควบคุมด้วย เช่น แก้ไขมาตรฐานให้สูงหรือต่ำกว่าเดิม เป็นต้น

(7) การแก้ไขหรือปรับปรุงระบบการควบคุม ทำให้ต้องมีการแก้ไขระบบการดำเนินงาน เช่น มีการจัดรูปงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรเพื่อให้เหมาะสมกับระบบการควบคุมที่เปลี่ยนไป เป็นต้น

(8) ในระบบการดำเนินการนี้จะมีการมอบหมาย การทำกิจกรรมต่าง ๆ และการบันทึกเหตุการณ์ ผลงานจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และข้อมูลจะถูกส่งย้อนกลับไปยังระบบการควบคุม ซึ่งจะทำการเก็บรักษา รวบรวม วิเคราะห์ และรายงานผล การรายงานผลจะรายงานในรูปที่เป็นรายงานสรุปยิ่งขึ้นทุกทีเมื่อระดับการบริหารสูงขึ้นเรื่อย ๆ

(9) การรายงานผลการดำเนินการ จะบอกให้ทราบว่าผลการปฏิบัติการจริง ๆ เป็นไปตามแผนหรือไม่ และในกรณีไม่เป็นไปตามแผน ก็จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงระบบการควบคุม หรือทำการทบทวน ปรับปรุง หรือแก้ไขวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนดเสียใหม่ ซึ่งก็จะต้องแก้ไขแผนให้เหมาะสมต่อไป

5. กระบวนการควบคุม

การปฏิบัติงานโดยทั่วไป แม้รายละเอียดปลีกย่อยจะแตกต่างกัน แต่หลักการสำคัญไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้นหลักใหญ่ ๆ ในการควบคุมงานจึงสามารถกำหนดขึ้นได้ โดยปกติกระบวนการควบคุมงาน จะประกอบด้วยลำดับขั้นที่สำคัญดังนี้

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้ชัดเจนจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์อะไร เพียงใด เมื่อใด เพื่อให้สามารถใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นเครื่องมือในการชี้นำการปฏิบัติงานและการควบคุมงาน ดังนั้นจุดเริ่มต้นของการควบคุม คือ ศึกษาจุดประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน

สำหรับในด้านธุรกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจควรกำหนดไว้รวม 8 ด้าน คือ จุดยืนหรือส่วนแบ่งของตลาด การวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่ ผลผลิต ทรัพยากร ผลกำไร ผลงานและทัศนคติของคนงาน ผลงานและทัศนคติของคนงาน ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

5.2 การกำหนดมาตรฐานของงานต่าง ๆ หมายถึง การกำหนดระดับที่ต้องการของผลงานที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินกิจกรรมหนึ่ง ๆ ซึ่งจะใช้มาตรฐานเป็นตัววัดว่าผลงานออกมาตรงตามที่กำหนดหรือไม่ ตามปกติแล้วมาตรฐานของงานมักจะกำหนดไว้แล้วในแผนงานเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงต้องศึกษามาตรฐานให้เข้าใจโดยถ่องแท้เสียก่อน ในการกำหนดมาตรฐานควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

5.2.1 ความเป็นจริง

5.2.2 แนวคิดของระบบ จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นระบบด้วย

5.2.3 การเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดขอบเขตว่าจะเบี่ยงเบนไปได้มากน้อยเพียงใด

5.2.4 การกำหนดมาตรฐานเฉพาะในกิจกรรมที่สำคัญ ๆ

5.3 การวัดผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการควบคุม คือ การวัดผลการปฏิบัติงานต้องวัดผลอย่างไร

5.3.1 การวัดผลงาน วัดอะไร สิ่งที่จะต้องวัดคือ ผลงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่น บริษัทกำหนดไว้ว่าจะขายกระเป๋าให้ได้ยอดขาย 1 ล้านใบในเวลา 1 ปี การวัดจะวัดที่ยอดขายต่อเดือนหรือต่อ 3 เดือน เพื่อดูแนวโน้มว่าจะเป็นไปตรงตามเป้าหมายหรือไม่

5.3.2 การวัดผลงาน วัดเมื่อใด อาจเลือกวัดได้ 3 กรณี คือ วัดก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อดูความเรียบร้อย ดูความพร้อม วัดในระหว่างปฏิบัติงานเป็นระยะ และวัดเมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละประเภท

5.3.3 การวัดผลการปฏิบัติงาน วัดอย่างไร มีหลายวิธี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพของงาน อาจใช้วิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การสังเกต การตรวจสอบ การตรวจผลงาน การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น ตัวอย่างเช่น การตรวจสอบบัญชีคงต้องตรวจอย่างละเอียดทุกหน้าไม่มียกเว้น แต่งานบางอย่างอาจใช้วิธีสุ่มตัวอย่างก็ได้ เช่น งานเกี่ยวกับการผลิตชิ้นส่วนจำนวนมาก ๆ ซึ่งไม่สามารถตรวจสอบได้ทุกชิ้น คงต้องใช้วิธีสุ่มตรวจ เป็นต้น

5.4 การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ ไม่เพียงแต่เป็นการค้นหาข้อผิดพลาดเท่านั้นแต่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพยากรณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตอีกด้วย เช่น เป้าหมายกำหนดไว้ว่าจะขายกระเป๋าให้ได้ 1 ล้านใบ แต่จากการประเมินผลงานที่ผ่านมา 6 เดือนแล้ว ขายได้เพียง 2 แสนใบ ดังนี้เมื่อเทียบกับเป้าหมายแล้วยังห่างไกลกันมาก และเหลือเวลาอีก 6 เดือนเท่านั้น คงจะไม่สามารถจำหน่ายได้อีก 8 แสนใบ นักบริหารจะได้ค้นหาปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไขต่อไป การเปรียบเทียบผลงานควรจะเน้นที่การทำนายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าการค้นพบข้อผิดพลาด วิธีการที่จะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของผลงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้มีหลายวิธี เช่น ใช้อัตราส่วน ใช้กราฟแสดงแนวโน้ม ใช้แผนภูมิ เป็นต้น

5.5 การดำเนินการแก้ไข เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากที่ได้มีการรายงานหรือตรวจพบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือมีสิ่งเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน การแก้ไขที่สาเหตุหรือแก้ไขที่มาตรฐานแก้ไขวิธีดำเนินงานหรือแก้ไขปรับปรุงแผนเสียใหม่ ปัญหาที่นักบริหารมักพบอยู่เสมอมี 2 ประการ คือ

5.5.1 การแก้ไขข้อบกพร่องโดยไม่จำเป็นเพราะยังไม่ถึงเวลาหรือจากการหาสาเหตุที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

5.5.2 การไม่ได้ทำการแก้ไขข้อบกพร่องเมื่อเกิดความจำเป็นแต่ปล่อยให้เวลาแก้ไขกันไป

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาปรับปรุงแก้ไขหรือวางแผนดำเนินการใหม่ให้ถูกต้องรัดกุมต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เช่น การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน วิธีการทำงาน และรวมทั้งการควบคุมงานด้วย นอกจากการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแล้วยังต้องศึกษาหาทางป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคข้อขัดข้องขึ้นอีก

6. เทคนิคการควบคุม

การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานหรือโครงการที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานและอุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ หลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายว่าจะควบคุมในด้านใด

ด้านปริมาณงาน การควบคุมปริมาณงาน หมายถึง การควบคุมจำนวนชิ้นงานที่เจ้าหน้าที่ในแผนกต่าง ๆ จะต้องทำให้ได้ตามมาตรฐานเวลาที่กำหนดไว้ เทคนิคในการควบคุมปริมาณงานอาจใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) ซึ่งมีลักษณะเป็นแผนภูมิแท่งแสดงความสัมพันธ์ของงานกับเวลา สถิติของผลงาน การตรวจงาน

ด้านคุณภาพของงาน การควบคุมคุณภาพของงานหมายถึงการควบคุมผลิตผลให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น รูปแบบ ส่วนประกอบ สีสัน และความสามารถในการทำงาน หรือประโยชน์ใช้สอยของผลิตภัณฑ์ แล้วแต่ประเภทของผลิตภัณฑ์ เทคนิคที่ใช้อาจเป็นการสุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์เทียบเคียงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ การเทียบเคียงอาจใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติเข้าช่วยหรือตรวจสอบชิ้นงานทุกชิ้นในกรณีที่เป็นผลิตภัณฑ์ขนาดใหญ่ เช่น ตู้เย็น รถยนต์ เป็นต้น

ด้านเวลา การบริหารธุรกิจที่ดีจะต้องถือหลักประหยัดเวลาและรวดเร็ว ที่นิยมใช้กันได้แก่ การควบคุมการมาทำงานและเลิกงานโดยใช้เครื่องอัตโนมัติ ใช้การควบคุมงานแบบ Program Evaluation and Review Technique (PERT) และ Critical Path Method (CPM) ซึ่งเป็นเทคนิคการควบคุมโครงการให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด

ด้านค่าใช้จ่าย การควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจ เพราะถ้าค่าใช้จ่ายน้อยลงเท่าใดย่อมหมายถึงทุนในการดำเนินการต่ำ สามารถสู้กับคู่แข่งขันได้ หรือต้นทุนสินค้าและบริการต่ำทำให้จำหน่ายได้มากและผลกำไรจะตามมา เทคนิคในการควบคุมค่าใช้จ่ายนิยมใช้การตั้งงบประมาณ โดยผู้บริหารจะจัดทำแผนงานและโครงการ การตั้งงบประมาณระบบพีพีบีเอส (PPBS) งบประมาณฐานศูนย์ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง

ด้านกระบวนการทำงาน การควบคุมกระบวนการทำงานหรือกระบวนการผลิตจะช่วยให้ได้ผลทางด้านการควบคุมและค่าใช้จ่ายไปด้วย เทคนิคที่ใช้ ได้แก่ การวางแผนงานประจำวัน การกำหนดระยะเวลาการผลิต การแจกจ่ายงานเพื่อดำเนินการปฏิบัติ และการติดตามผลการวิเคราะห์โครงข่ายการปฏิบัติงาน

โดยสรุปเทคนิคในการควบคุมใช้เทคนิคได้หลายวิธีดังนี้

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ในการดำเนินการธุรกิจ ข้อมูลทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมาก ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมที่สำคัญอย่างหนึ่ง ข้อมูลทางสถิติเกี่ยวกับธุรกิจมีมากมาย เช่น จำนวนลูกค้า ยอดขายประจำเดือน ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เป็นชิ้นต่อเดือนหรือต่อไตรมาส รายจ่ายในด้านต่าง ๆ สถิติการลาหยุดงานของคนงาน ต้นทุนการผลิตของสินค้าแต่ละตัว เป็นต้น การนำเสนอข้อมูลอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่ ตาราง กราฟเส้น กราฟแท่ง หรือกราฟวงกลม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวิเคราะห์ ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการทราบแนวโน้มของยอดขายควรใช้กราฟเส้น แต่ถ้าต้องการเปรียบเทียบยอดขายควรใช้กราฟแท่ง เป็นต้น

6.2 การรายงานและการวิเคราะห์รายงาน การรายงานเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันทั่วไปทั้งในวงการราชการและธุรกิจเพราะสะดวกและรวดเร็ว การรายงานอาจรายงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรและควรมีกำหนดระยะเวลารายงานไว้ด้วย ถ้าเป็นเรื่องสำคัญควรให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีหลักควรปฏิบัติดังนี้

6.2.1 การรายงานตามระยะเวลา

6.2.1.1 กำหนดแบบฟอร์มให้ผู้ปฏิบัติงานรายงาน

6.2.1.2 ระยะเวลาสำหรับรายงานให้ถือขั้นตอนของการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ ดังที่กำหนดไว้ในแผนหรือโครงการ

6.2.1.3 เรื่องที่ต้องรายงาน ควรเอาเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ (Benefit) ต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในโครงการ เพื่อจะได้รู้ว่าได้ทำตามที่วางแผนไว้หรือไม่

6.2.1.4 ต้องเน้นและประชาสัมพันธ์ให้ผู้รายงานงานตรงตามความเป็นจริง

6.2.1.5 ต้องแสดงคุณแก่ผู้รายงานตามความเป็นจริงและลงโทษผู้รายงานเท็จให้ปรากฏด้วยความเป็นธรรม จะทำให้การประเมินผลครั้งต่อไปได้ผลดี

6.2.2 การวิเคราะห์รายงาน

6.2.2.1 ศึกษารายงานความก้าวหน้าว่าเป็นไปตามที่ได้คาดหมายไว้หรือไม่

6.2.2.2 แสดงความก้าวหน้าของงานด้วยกราฟ

6.2.2.3 วิเคราะห์กราฟดูความก้าวหน้าและความล่าช้าของงาน

6.2.2.4 ตั้งข้อสังเกตต่าง ๆ จากรายงาน เพื่อเป็นมูลฐานสำหรับตรวจงานต่อไป

6.2.2.5 การไม่ใช้ประโยชน์จากรายงานจะทำให้ผู้รายงานเลิกสนใจต่อการรายงานอย่างจริงจังและเริ่มต้นยกเมฆ

6.2.2.6 ใช้วิธีการที่ฉลาดให้ผู้รายงานได้ทราบว่ารายงานของเขามีประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ผลงานอย่างจริงจัง

6.2.3 แสดงความก้าวหน้าของงาน

6.2.3.1 จัดห้องปฏิบัติการ (Operation Room) เพื่อเป็นศูนย์รวมข้อมูล สถิติ และผลการวิเคราะห์รายงานต่าง ๆ

6.2.3.2 นำผลของการรายงานสร้างแผนภูมิต่าง ๆ

6.3 การสังเกตการณ์หรือการตรวจงาน โดยตรงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การดำเนินงานธรรมดาที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนักอาจใช้วิธีสังเกตการณ์ได้ แต่ถ้างานที่ยุ่งยากซับซ้อนมากหรือผู้บริหารมีภาวะมาก การใช้วิธีนี้อาจได้ผลน้อย การสังเกตการณ์หรือตรวจงานควรถือหลักดังนี้

6.3.1 อย่าตรวจอย่างฉาบฉวย ควรเข้าใจให้ถึงตัวผู้ปฏิบัติจริง ๆ

6.3.2 รับฟังและทำความเข้าใจปัญหาอย่างจริงใจ แล้วนำข้อคิดและปัญหาไปปรับปรุง

6.3.3 นิเทศงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในนโยบายขององค์การ

6.3.4 ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

6.3.5 ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน

6.4 การตรวจสอบภายใน หมายถึง การประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและเป็นอิสระ ซึ่งกระทำโดยฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำด้านการตรวจสอบภายใน มักจะทำกันในด้านบัญชี แต่ประโยชน์อันยิ่งใหญ่ของการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมโดยทั่ว ๆ ไปนั้นเป็นการตรวจสอบว่างานดำเนินไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ กล่าวคือ ควรเป็นเครื่องประกันว่าบัญชีต่าง ๆ ถูกต้องตามความเป็นจริง และต้องสามารถประเมินผลของนโยบาย การปฏิบัติ การใช้อำนาจหน้าที่ คุณภาพของการบริหารงานประสิทธิภาพของวิธีปฏิบัติและการปฏิบัติด้านอื่น ๆ ด้วย

6.5 แผนภูมิแกนต์หรือแผนภูมิแท่ง ใช้ในการควบคุมแผนงานและโครงการ แผนภูมิแกนต์มีลักษณะเป็นแถบหรือเส้น โดยใช้แกนนอนเป็นเส้นมาตราส่วนแสดงเวลา ส่วนแกนตั้งเป็นมาตราส่วนแสดงขั้นตอนของกิจกรรมหรืองาน หรืออัตรากำลังขององค์การ แผนภูมิแกนต์มีประโยชน์ในการควบคุมการผลิตมากแม้การผลิตนั้นจะมีกระบวนการซ้ำ ๆ หรือมีการพัฒนา นอกจากนี้สามารถนำไปใช้ในการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การได้ด้วยจึงเป็นที่นิยมรู้จักกันแพร่หลาย

6.6 การควบคุมงานแบบ PERT เทคนิคการประเมินผลและทบทวนโครงการ PERT มาจากคำว่า Program Evaluation and Review Technique (PERT) เป็นวิธีการวางแผนควบคุมการบริหารงานวิธีหนึ่งซึ่งบริษัทบูซอัลเลนและแฮมิลตัน (Booz Allen and Hamiltonร่วมกับกองทัพเรือสหรัฐอเมริกาคิดขึ้นในปี ค.ศ.1958 ใช้ในการควบคุมโครงการผลิตขีปนาวุธ ซึ่งทำสำเร็จเร็วกว่าเดิม 1 ปี จากเดิมกำหนดไว้ 3 ปี ได้มีผู้นำเอาการควบคุมงานแบบ PERT ไปใช้ในการวางแผนและควบคุมการบริหารงานในด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม ตลอดจนใช้ในการบริหารงานรัฐวิสาหกิจมากมาย ซึ่งปรากฏว่าได้ผลดี

6.6.1 วิธีการควบคุมงานแบบ PERT เป็นการแบ่งโครงการดำเนินงานทั้งหมดออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ แต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กัน เมื่อทำกิจกรรมอย่างหนึ่งเสร็จแล้วจึงจะเริ่มต้นทำกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไปได้ตามลำดับ แต่บางครั้งอาจเริ่มทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน กิจกรรมบางอย่างต้องรอให้กิจกรรมที่ทำล่วงหน้า 2-3 กิจกรรมสำเร็จก่อนแล้วจึงเริ่มดำเนินการได้ ผู้จะนำเทคนิค PERT มาใช้ต้องมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

6.6.1.1 รู้ความมุ่งหมายของงานนั้นอย่างชัดเจน

6.6.1.2 รู้ว่างานนั้นสามารถแยกออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ได้กี่กิจกรรม

6.6.1.3 รู้ว่าควรจัดขั้นตอนของกิจกรรมอย่างไร กิจกรรมส่วนใดควรทำก่อนหลัง หรือทำพร้อมกัน

6.6.1.4 รู้ว่าแต่ละกิจกรรมใช้เวลาในการปฏิบัตินานเท่าไร ใช้คน เงิน และวัสดุเท่าใด

6.6.2 วิธีเขียนแผนกำหนด PERT ใช้เครื่องหมายลูกศร ⟶ แทนกิจกรรม กิจกรรมต่าง ๆ จะดำเนินไปตามเครื่องหมายลูกศร ใช้วงกลม ○ แทนเหตุการณ์ ถือเป็นจุดเริ่มของงานหรือจุดสำเร็จของงาน แต่ละเหตุการณ์ต้องใช้เลขรหัสกำกับ

6.6.3 ประโยชน์ของการควบคุมงานแบบ PERT

6.6.3.1 ทำให้ผู้บริหารมองเห็นแผนงานอย่างละเอียดชัดเจนเป็นขั้นๆ

6.6.3.2 ทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูง

6.6.3.3 ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมและจัดกระทำงานตามลำดับขั้นที่วางแผนไว้

6.6.3.4 ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นลู่ทางการแก้ไขปัญหาอาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนในการดำเนินโครงการนั้น ๆ

6.6.3.5 เป็นการประยุกต์การวิเคราะห์โครงข่ายเวลา (Time Network Analysis) เพื่อประโยชน์ในการประมาณการค่าใช้จ่าย กำลังคน อุปกรณ์ และอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการนั้น ๆ

6.6.3.6 เป็นการวิเคราะห์ระบบที่ถูกต้อง ผู้บริหารจะได้ใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบข้อบกพร่องของงานและคนทำงานว่างานขั้นใดล่าช้า เพราะเหตุใดจึงไม่เสร็จตามโครงการ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.6.3.7 เป็นกรอบของงานและเป็นเครื่องกระตุ้นเตือนตารางทำงานของผู้ทำงานให้ตื่นตัวและกระตือรือร้นในงานเสมอ มิฉะนั้นแล้วจะทำงานไม่สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้เป็นตอน ๆ เป็นการบังคับคนงานให้มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบในงานมากขึ้น

6.7 การควบคุมงานแบบ Critical Path Method : CPM เป็นเทคนิคการควบคุมที่ได้รับการพัฒนาขึ้นในระยะเวลาใกล้ ๆ กับ Program Evaluation and Review Technique : PERT เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมโครงการก่อสร้างโรงงานผลิตภัณฑ์เคมีทั้งนี้เพราะต้องประสานงานต่าง ๆ ให้เสร็จทันเวลาที่กำหนดและควบคุมค่าใช้จ่ายด้วย ข้อแตกต่างของ Critical Path Method : CPM และ Program Evaluation and Review Technique : PERT คือ Program Evaluation and Review Technique : PERT เน้นการควบคุมเวลา ส่วนซีพีเอ็มเน้นทั้งควบคุมเวลาและค่าใช้จ่าย นั่นคือ เน้นรายละเอียดของกิจกรรมด้วย ถ้าระยะเวลาของกิจกรรมใดล่าช้าออกไปค่าใช้จ่ายย่อมเพิ่มมากขึ้น

6.8 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point Analysis) เป็นเทคนิคสามารถนำมาใช้ในการควบคุมในการวางแผนได้ โดยวิเคราะห์ความผันแปรของตัวแปรต่าง ๆ วิธีนี้จะเน้นที่ปริมาณการขายสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะแรกอาจขาดทุน เมื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาหนึ่งจะถึงจุดที่คุ้มทุนนั่นคือจุดที่ต้นทุนและรายได้เท่ากันพอดี การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนจะพิจารณาจากทุนซึ่งแปรผันไปได้ตามปริมาณการผลิตและผันแปรไปตามอุปสงค์ อุปทานของตลาดด้วยวิธีวิเคราะห์อาจใช้วิเคราะห์ด้วยกราฟหรือวิธีการคำนวณ

6.8.1 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนโดยใช้กราฟ เป็นแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณค่าใช้จ่ายและรายได้กับปริมาณการผลิต

6.8.2 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนโดยการคำนวณ เป็นการนำราคาขายและต้นทุนมาคำนวณ โดยใช้สูตรต่อไปนี้

$$\text{ปริมาณ ณ จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{กำไรแปรผันต่อหน่วย}} \quad \text{หรือ}$$

$$\text{ปริมาณขาย ณ จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{ราคาขาย} - \text{ต้นทุนแปรผันต่อหน่วย}}$$

6.9 ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง สินค้าคงคลัง หมายถึง สินค้าสำเร็จรูป วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสินค้ากึ่งสำเร็จรูปขององค์การ การใช้ระบบควบคุมสินค้าคงคลังเพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากรขององค์การให้มีประสิทธิภาพเพราะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินค้าคงคลังเป็นค่าใช้จ่ายที่ถือว่ามีปริมาณมากและสำคัญ ซึ่งอาจทำให้องค์การประสบกับกำไรหรือขาดทุนได้ หน้าที่ของสินค้าคงคลังคือเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่เกิดมามีความต้องการสินค้าเพิ่มมากขึ้นทันทีทันใด และเพื่อสามารถผลิตสินค้าได้ทันท่วงทีในกรณีที่มีวัตถุดิบอยู่ในคลังสินค้า เป็นการหลีกเลี่ยงค่าสูญเสียโอกาสที่จะขายสินค้าและบริการค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินค้าคงคลังแยกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

6.9.1 ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ได้แก่ ค่าดอกเบี้ยเงินกู้ที่นำมาลงทุนในสินค้าคงคลัง ค่าประกันภัย ค่าภาษี ค่าพนักงานดูแล ค่าไฟฟ้า ค่าเช่าสถานที่ และค่าเสื่อมราคา

6.9.2 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการซื้อสินค้าและการสั่งทำสินค้า ได้แก่ ค่าติดต่อ ค่าขนส่ง ค่าตรวจสอบคุณภาพ ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ ค่าใช้จ่ายด้านบัญชีและการตรวจสอบ

การควบคุมสินค้าคงคลังมีสิ่งที่ต้องพิจารณา 2 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ทำอย่างไรจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าจะสั่งสินค้าในจำนวนเท่าใดจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด

ประการที่ 2 จะสั่งซื้อในเวลาใดจึงจะทำให้มีสินค้าคงคลังสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา และจะไม่ต้องมีสินค้าคงเหลือในคลังมากเกินไปหรือน้อยเกินไป

6.10 ระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม การจัดทำงบประมาณก็คือการจัดทำแผนทางการเงินนั่นเอง อาจกล่าวได้ว่าตัวงบประมาณคือแผนด้านการเงิน การควบคุมโดยงบประมาณเป็นการใช้ประโยชน์จากงบประมาณเพื่อควบคุมการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยทั่วไปหลักในการจัดทำงบประมาณจะคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

6.10.1 ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต

6.10.2 จะต้องกำหนดว่าจะทำอะไร เมื่อใด ใช้เงินเท่าใด

6.10.3 งบประมาณจะต้องสมดุลกันระหว่างรายได้และรายจ่าย

6.10.4 จะต้องให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

6.10.5 การใช้งบประมาณจะต้องมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ลักษณะทั่วไปของงบประมาณ มีดังนี้

(1) การจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวม โดยให้แต่ละหน่วยงานจัดทำงบประมาณของตนขึ้น แยกรายละเอียดตามลักษณะของงาน

(2) งบประมาณจะระบุว่าจะทำอะไรบ้าง ใช้เงินเท่าใด โดยแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะที่เป็นตัวเงิน สามารถเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้

(3) ระยะเวลาของงบประมาณโดยทั่วไปจะกำหนดเวลาการใช้จ่ายและดำเนินการให้เสร็จสิ้นใน 1 ปี

งบประมาณที่จัดทำกันในองค์การทั่วไป นิยมจัดในรูปของงบประมาณรวมและงบประมาณย่อยงบประมาณรวม ได้แก่ งบประมาณของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละส่วนงาน ส่วนงบประมาณย่อย ได้แก่ งบประมาณของแผนกต่าง ๆ การควบคุมโดยงบประมาณซึ่งนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางจะเป็นการควบคุมการดำเนินงานและแก้ไขข้อบกพร่องไปในตัวด้วย งบประมาณที่จัดทำทั่วไป ได้แก่ งบประมาณการขาย งบประมาณการผลิต งบประมาณค่าใช้จ่าย งบประมาณเงินสด งบประมาณการซื้อวัสดุ งบประมาณกำไร เป็นต้น

ข้อดีของงบประมาณแบบดั้งเดิม

(1) การเขียนงบประมาณผู้บริหารจะต้องวางแผนให้รอบคอบ เป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องมีการวางแผนในการดำเนินงานในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบโดยเฉพาะเป้าหมายและจำนวนเงินที่ใช้

(2) งบประมาณช่วยให้ผู้บริหารระดับต้น ๆ รับรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน ทำให้ควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) งบประมาณช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การดำเนินไปด้วยดี

(4) งบประมาณทำให้การประเมินผลงานขององค์การเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เช่น เมื่อสิ้นงวดเงินงบประมาณแล้วผลงานดำเนินไปเพียงใด บรรลุเป้าหมายหรือไม่ เป็นต้น

ข้อเสียของการจัดทำงบประมาณแบบดั้งเดิม ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นอาจไม่พอใจผู้บริหารระดับสูงที่งบประมาณของตนถูกตัดหรือเปลี่ยนแปลงตัวเลข ในกรณีที่งบประมาณตั้งไว้เพียงพอจะทำให้มีผลเสียต่อการดำเนินการงาน เพราะต้องใช้จ่ายในวงเงินจำกัดที่ตั้งไว้ งบประมาณอาจทำให้เกิดกรณีพิพาทระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาฝ่ายงบประมาณได้ เช่น ไม่พอใจในกรณีให้กรอกแบบฟอร์มตรวจสอบที่เข้าใจยาก หรือถูกรายงานกรณีพบข้อผิดพลาด เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจัดทำงบประมาณจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐบาล เป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะใช้ในการควบคุมดูแลการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย

6.11 งบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Base Budgeting : ZBB) เป็นระบบการจัดทำงบประมาณโดยกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ใหม่หมด โดยไม่คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่เคยกำหนดไว้แต่เดิม งบประมาณฐานศูนย์ได้รับความนิยมแพร่หลายในทศวรรษ 197 ในระบบนี้ การจัดทำงบประมาณจะเริ่มตั้งแต่ศูนย์ หรือเริ่มกำหนดตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการว่ามีค่าใช้จ่ายเท่าใด จนกระทั่งถึงจุดเสร็จสิ้นของโครงการ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์โครงการว่าอะไรมาก่อนหลังเพื่อคำนวณค่าใช้จ่าย งบประมาณแบบดั้งเดิมจะของบเพิ่มขึ้นทุกปี เช่น ขอเพิ่มจากงบเดิม 20% ทุก ๆ ปี เป็นต้น โดยมิได้มีการวิเคราะห์ถึงค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับ

ขั้นตอนในการกำหนดงบประมาณฐานศูนย์มีดังนี้

6.11.1 กำหนดกิจกรรมของแต่ละโครงการให้เอื้อต่อการตัดสินใจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะได้ ค่าใช้จ่าย จำนวนคนที่จะต้องใช้ การประเมินผล ทางเลือกต่าง ๆ และผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากไม่ดำเนินการ

6.11.2 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนของโครงการ เพื่อตัดสินใจว่าจะดำเนินการกิจกรรมอะไรบ้าง ต้องใช้งบประมาณเท่าไร และมีความสำคัญลำดับที่เท่าใดขององค์การ

6.11.3 การจัดสรรงบประมาณให้โดยเริ่มจากโครงการที่ให้ผลตอบแทนต่อองค์การมากที่สุดเป็นลำดับแรก ปัจจุบันการจัดสรรงบประมาณของประเทศไทยได้เริ่มนำงบประมาณฐานศูนย์เข้ามาใช้บ้างแล้ว

6.12 งบประมาณแบบเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) หมายถึง ระบบงบประมาณแบบเน้นผลงาน ซึ่งเป็นงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ผลงานคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไปหรือไม่ งบประมาณแบบเน้นผลงานนี้เน้นการตรวจสอบติดตามผลงานที่เกิดขึ้นในรูปของผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นงบประมาณที่รัฐบาลได้นำมาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 เป็นต้นมา

ผลผลิต (Output) หมายถึง สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรม สามารถรับรู้ได้ และเกิดขึ้นโดยตรงจากการใช้งบประมาณในโครงการต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ เช่น โครงการอาหารเสริมของโรงเรียน ผลผลิตของโครงการคือนักเรียนได้ดื่มนม เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลกระทบต่อชุมชนหรือสิ่งแวดล้อมจากการใช้ผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินงานของโครงการ ผลลัพธ์จะต้องคำถามว่าเพราะเหตุใดจึงต้องโครงการนั้น หรือเพราะเหตุใดจึงต้องผลิตหรือให้บริการนั้น เช่น โครงการปลูกป่าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลผลิตคือมีป่าเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์หรือภาพลักษณ์ที่ดีของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

6.13 มาตรฐานการจัดการทางการเงิน

การจัดทำงบประมาณแบบเน้นผลงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้องค์การจะต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ดังนี้

6.13.1 การวางแผนงบประมาณ เริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ของการวางแผนงบประมาณระยะกลางและแผนปฏิบัติการ

6.13.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน ในขั้นนี้เป็นการคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละผลผลิตที่ได้กำหนดมาแล้วว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม

6.13.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างเป็นการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ การจัดซื้อจัดจ้างเน้นความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน

6.13.4 การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็น การปรับระบบบัญชีตามเกณฑ์เงินสดไปสู่เกณฑ์คงค้าง มีระบบควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

6.13.5 การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน ในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดกรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน

6.13.6 การบริหารสินทรัพย์ หน่วยงานต้องมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ในการดำเนินงาน

6.13.7 การตรวจสอบภายใน หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน ซึ่งมีอิสระในการดำเนินงานและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การตรวจสอบเน้นการตรวจสอบด้านการเงินและการดำเนินงาน

สรุป

การควบคุมเป็นการตรวจสอบการดำเนินงานว่าได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ พร้อมทั้งทางแก้ไขเมื่อพบข้อบกพร่อง เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งสำคัญของการบริหารที่จะต้องควบคุมงาน ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินงาน และค่าใช้จ่าย

ขั้นตอนของการควบคุมงานจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ของงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การนำผลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ขั้นสุดท้ายคือการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ส่วนการควบคุมที่ดี มี 10 ประการ ได้แก่

การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน การควบคุมจะต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที การควบคุมเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า การควบคุมจะต้องระบุว่าข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น วิธีการควบคุมมีการกำหนดเป้าหมาย การควบคุมมีลักษณะยืดหยุ่น การควบคุมต้องเป็นที่เข้าใจของผู้เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด การควบคุมเฉพาะจุดสำคัญ ๆ ของระบบ และการควบคุมควรเน้นที่การแก้ไข มิใช่เป็นการค้นหาข้อผิดพลาด

เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมงานมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและความมุ่งหมายของการควบคุม ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ การรายงานและการวิเคราะห์รายงาน การสังเกตการณ์หรือการตรวจงาน การตรวจสอบภายใน แผนภูมิแกนต์หรือแผนภูมิแท่ง การควบคุมงานแบบ PERT การควบคุมงานแบบ CPM การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง ระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม งบประมาณฐานศูนย์ งบประมาณแบบเน้นผลงาน

อย่างไรก็ตาม แม้ระบบการควบคุมจะส่งเสริมประสิทธิภาพในการบริหารงานก็ตาม เมื่อกำหนดระบบการควบคุมขึ้นใช้ก็จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน อาจได้รับการต่อต้านที่มาจากพนักงานหรือเป็นผลเสียต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในเรื่องด้วย

แบบฝึกหัดหลังเรียน หน่วยที่ 9 การควบคุม

ตอนที่ 1 : จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ใจความสมบูรณ์

1. จงอธิบายความหมายของการควบคุม

.....

.....

.....

2. จงบอกประโยชน์ที่ได้จากการควบคุม

.....

.....

.....

3. จงอธิบายหลักในการควบคุมงานที่ดี

.....

.....

.....

4. จงอธิบายกระบวนการควบคุม

.....

.....

.....

5. จงอธิบายเทคนิคในการควบคุมมา 2 วิธี

.....

.....

.....

****

ตอนที่ 2 : เลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว โดยทำเครื่องหมาย X ลงหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุด

1. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการควบคุมงาน
   ก. เป็นการตรวจสอบงาน
   ข. ช่วยในการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามแผน
   ค. ทำให้คนทำงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้
   ง. ช่วยประกันถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน

2. ข้อใดคือสิ่งสำคัญที่ต้องมีในการควบคุมของการบริหาร
   ก. คน
   ข. เวลา
   ค. วัตถุดิบ
   ง. กระบวนการ

3. ข้อใดต่อไปนี้ไม่ใช่หลักในการควบคุมที่ดี
   ก. มีการกำหนดเป้าหมาย
   ข. การเปรียบเทียบผลงาน
   ค. เน้นมีการแก้ไขข้อผิดพลาด
   ง. การควบคุมมีลักษณะที่ประหยัด

4. ข้อใดกล่าวผิดเกี่ยวกับการกำหนดเกณฑ์ในการควบคุมเพื่อให้การควบคุมที่ดี
   ก. ควรจะกำหนดไว้เป็นการล่วงหน้า
   ข. มีลักษณะกะทัดรัดไม่เยิ่นเย้อ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ
   ค. ควรมีการปรับปรุงเกณฑ์การควบคุมให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ
   ง. เกณฑ์การควบคุมไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกันหรือมีส่วนเกื้อกูลกับแผนงาน

5. เหตุใดการวางแผนกับการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด
   ก. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
   ข. ช่วยให้การวางแผนมีความเหมาะสมมากขึ้น
   ค. ช่วยให้การดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
   ง. ช่วยให้การดำเนินการเกิดความสำเร็จตามแผนที่ได้วางไว้

6. ข้อใดมิใช่ขั้นตอนของกระบวนการควบคุม
   ก. การวัดผล
   ข. การดำเนินการแก้ไข
   ค. การลงมือปฏิบัติงานตามแผน
   ง. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

7. ข้อใดคือขั้นตอนแรกของกระบวนการควบคุม
   ก. การวางแผน
   ข. การวัดผลงาน
   ค. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
   ง. การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย

8. ข้อใดที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในการบริหารในเรื่องเทคนิคต่าง ๆ
   ก. แผนงาน
   ข. นโยบาย
   ค. จุดมุ่งหมาย
   ง. คุณภาพของงาน

9. ข้อใดคือหัวใจในการควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจ
   ก. ด้านเวลา
   ข. ด้านค่าใช้จ่าย
   ค. ด้านคุณภาพของงาน
   ง. ด้านกระบวนการทำงาน

10. แผนภูมิ Gantt เน้นการควบคุมในด้านใด
   ก. ปริมาณ
   ข. ค่าใช้จ่าย
   ค. เวลาทำงาน
   ง. คุณภาพงาน

****

บรรณานุกรม

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2556). **หลักการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐาปนา ฉิ่นไพศาล. (2559). **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี : บริษัทธนชัยการพิมพ์ จำกัด.

สมคิด บางโม. (2558). **องค์การและการจัดการ** : บริษัทจูนลิชชิ่ง จำกัด.

สุธี ขวัญเงิน. (2559). **หลักการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 14 กรุงเทพมหานคร : บริษัทจี.พี.ไซเบอร์พรินท์ จำกัด.

สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน. (2558). **หลักการจัดการ :** โรงพิมพ์จตุพรดีไซน์.