

บทที่ 7

การควบคุม

แนวคิด

1. การควบคุม คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้มีการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่
2. ความสำคัญของการควบคุม คือ ทำให้งานนั้นเป็นไปตามแผน สามารถตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานได้ ทำให้สามารถเช็คผลของการปฏิบัติงาน และทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
3. กระบวนการควบคุมประกอบด้วย กำหนดมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงานจริง การเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
4. วงจรเดมิ่ง ประกอบด้วย การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบหลังจากการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงแก้ไข
5. Gantt Chart คือ ตารางเวลาที่ใช้เพื่อการควบคุมแผนและโครงการ
6. การควบคุมสามารถแบ่งตามลักษณะกระบวนการทำงานได้ 3 ประเภท ดังนี้
Feedforward control , Concurrent control และ Feedback control
7. ลักษณะการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีความถูกต้อง ทันเวลา คุ่มค่าทางเศรษฐกิจ มีความยืดหยุ่น เข้าใจง่ายและมีความสมเหตุสมผล มีเงื่อนไขหลายประการ และมีการปฏิบัติได้

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้ทราบถึงความหมายและความสำคัญของการควบคุม
2. เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการควบคุมและเทคนิคในการควบคุม
3. เพื่อให้ทราบถึงประเภทของการควบคุมตามลักษณะกระบวนการทำงาน
4. เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

ความหมายของการควบคุม

การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้มีการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อทำการหาจุดบกพร่องและจุดอ่อนของผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ความสำคัญของการควบคุม

1. ทำให้งานนั้นเป็นไปตามแผนและได้มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้
2. สามารถตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานว่าได้เป็นไปตามแผนหรือไม่ ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดำเนินการไปตามแผน ก็สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
3. ทำให้สามารถตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินการไปถึงขั้นไหนแล้ว เพื่อที่จะสามารถดำเนินในขั้นต่อไปได้
4. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร เกิดขึ้นเมื่อไร และควรแก้ไขอย่างไรต่อไป

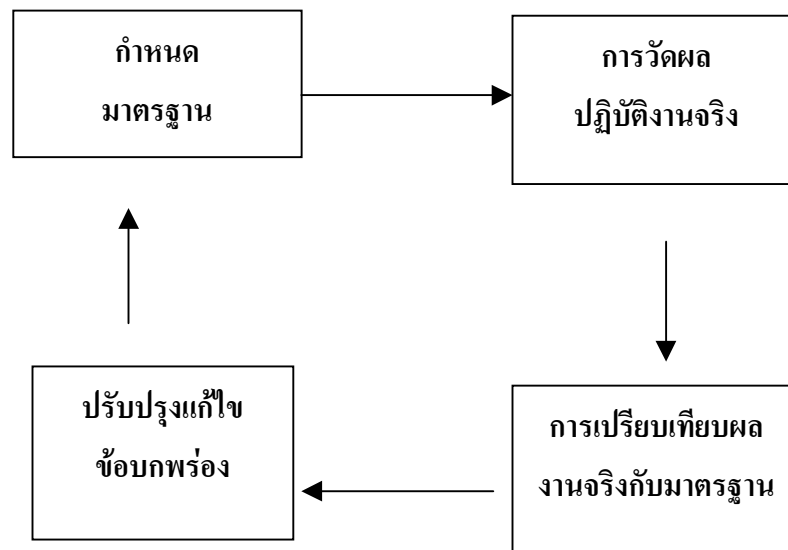
กระบวนการควบคุม

1. กำหนดมาตรฐาน ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายขององค์การให้แน่นอนชัดเจนว่า พนักงานนั้น ๆ ต้องทำอะไร ทำกับใคร และอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การ โดยต้องทำการแจ้งให้กับพนักงานทุก ๆ คน ในองค์การได้ทราบร่วมกันว่าองค์การมีเป้าหมายอย่างไร จะกระทำด้วยวิธีใด และควรเสร็จสิ้นเมื่อใด เช่น บริษัทจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ ต้องการเพิ่มยอดขายขึ้น 20% จากปีที่แล้ว ผู้บริหารต้องบอกกับพนักงานทุกคนว่าต้องการยอดขายเพิ่มขึ้นจากเดิม 20 % ด้วยวิธีเจาะกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในวัย 20-40 ปี และจะมีการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายในทุก ๆ เดือน เพื่อเพิ่มยอดขาย เป็นต้น และยังเป็นการกำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น คุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน เวลา และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น พนักงานในบริษัทต้องปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน

2. การวัดผลการปฏิบัติงานจริง เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงของผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความแม่นยำ เครื่องมือที่ใช้วัดจะต้องมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ สามารถวัดได้ถูกต้องเมื่อทำการวัดซ้ำ เช่น เมื่อต้องการทราบว่าพนักงานมีความสามารถหรือทักษะทางภาษาอังกฤษมากน้อยเพียงไร ก็จัดให้มีการสอบวัดความรู้ด้านภาษา เป็นต้น

3. การเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน เป็นการเปรียบเทียบเพื่อให้ผลงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ควรแก้ไขด้วยวิธีใด เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้วางไว้ โดยทั่วไปจะมีการกำหนดเกี่ยวกับปริมาณการผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ เวลาในการปฏิบัติงาน และต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น บริษัทผลิตรองเท้า มีการควบคุมเวลาและปริมาณในการผลิต คือต้องผลิตรองเท้า 700 คู่ ภายในเวลา 1 วัน เป็นต้น

4. ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ในขั้นตอนนี้เป็นการปรับปรุงและดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐาน ทำให้ผลของการปฏิบัติงานดีขึ้นและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์อย่างนี้ซ้ำขึ้นอีก โดยเมื่อทราบข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นแล้วผู้บริหารก็จะหาแนวทางในการแก้ไขให้กับพนักงาน เช่น เมื่อเกิดการผิดพลาดในการดำเนินงานที่เครื่องจักรประกอบผลิตภัณฑ์ผู้บริหารก็จะให้ฝ่ายช่างเทคนิคเข้าไปตรวจสอบเครื่องจักรว่าเกิดปัญหาจากสาเหตุใดแล้วทำการแก้ไขและซ่อมแซมเครื่องจักรต่อไป

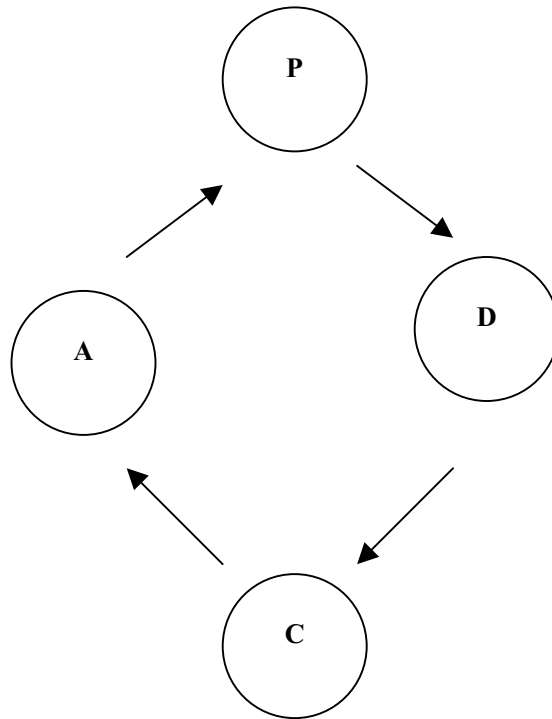


รูปที่ 7.1 กระบวนการควบคุม

เทคนิคในการควบคุม

1. กระบวนการควบคุมโดยใช้วงจรเดมिंग เป็นการควบคุมที่ได้ผลดีอีกอย่างหนึ่งซึ่งได้รับความนิยมแพร่หลาย เรียกว่า วงจรเดมिंग ได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ

(Check) และการแก้ไขปรับปรุง (Action) ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า PDCA วงจรลักษณะนี้จะหมุนไปเรื่อย ๆ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น



รูปที่ 7.2 วงจร เดมมิ่ง

P = Plan คือ การวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติงานเพื่อช่วยลดความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

D = Do คือ การลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้

C = Check คือ การตรวจสอบหลังจากการปฏิบัติงานว่ามีปัญหาอะไร เพื่อหาวิธีทำการแก้ไข

A = Action คือ การปรับปรุงแก้ไข โดยเป็นการแก้ไขในสิ่งที่ไม่ดี ไม่ได้มาตรฐานให้ดีขึ้น และเป็นการแก้ไขปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำขึ้นอีก เพื่อให้ได้มาตรฐานและเป็นไปเป้าหมายที่ได้วางไว้

2. **Gantt Chart หรือ Bar Chat** เฮนรี แกนต์ (Henry Gantt) ได้เป็นผู้ทำการคิดค้นขึ้นมา โดยเฮนรี แกนต์ ได้ประดิษฐ์แผนภูมิเพื่อใช้ในการควบคุมแผนและโครงการ ซึ่งเป็นแผนภูมิที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำและแสดงเวลาในการทำงานแล้วเสร็จ

Gantt Chart ของการทำวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ที่บริษัทปลาชาร์ดินกระป๋องตราปูมปูยในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางเวลา (Gantt Chart)

10 พฤศจิกายน 46 (วันที่เริ่ม)

15 กุมภาพันธ์ 47 (วันที่เสร็จ)

ตารางที่ 7.1 แผนภูมิ Gamtt Chart

กิจกรรม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์
1.ศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	→			
2.ทำการหาข้อมูลจากแหล่งภายนอก	→			
3.รวบรวมและเรียบเรียงข้อมูล	→	→		
4.วิเคราะห์ข้อมูล	→	→		
5.เขียน (Proposal)		→	→	
6.เก็บข้อมูล	→	→	→	
7.วิเคราะห์ข้อมูล			→	
8.เขียนรายงานผลการวิจัย			→	
9.นำเสนอ				→

คำอธิบายแผนภูมิ Gantt Chart

1. ศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยว่า ทฤษฎีใดเหมาะสมกับหัวข้อที่ทำการวิจัย โดยจะเริ่มวันที่ 10 - 27 พฤศจิกายน 2546

2. ทำการหาข้อมูลจากแหล่งภายนอก คือ การหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยต่าง ๆ เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด อัตราการเจริญเติบโตในอุตสาหกรรม เป็นต้น โดยจะเริ่มวันที่ 10 - 20 พฤศจิกายน 2546
3. รวบรวมและเรียบเรียงข้อมูล คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่หามาได้และทำการเรียบเรียงข้อมูลตามหัวข้อต่าง ๆ ของการทำวิจัยโดยจะเริ่มวันที่ 10 พฤศจิกายน - 20 ธันวาคม 2546
4. วิเคราะห์ข้อมูล คือ การนำข้อมูลต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นต้น โดยจะเริ่มวันที่ 20 พฤศจิกายน - 20 ธันวาคม 2546
5. เขียน (Proposal) คือ การเขียนข้อเสนอ หรือแผนโครงการวิจัย ตัวจริงเพื่อที่จะทำการส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ทราบถึงแผนในการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยจะเริ่มวันที่ 12 ธันวาคม - 10 มกราคม 2547
6. เก็บข้อมูล คือ เป็นการสังเกตกลุ่มเป้าหมาย ค้นหาหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัย โดยจะเริ่มวันที่ 20 พฤศจิกายน - 12 มกราคม 2547
7. วิเคราะห์ข้อมูล คือ การทำการหาค่าเฉลี่ยข้อมูลที่ได้อมา และศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยจะเริ่มวันที่ 1 - 15 มกราคม 2546
8. เขียนรายงานผลการวิจัย คือ การเขียนรายงานในการทำวิจัยทั้งนี้เพื่อเตรียมนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา โดยจะเริ่มวันที่ 1 - 15 มกราคม 2546
9. นำเสนอ คือ การทำการนำเสนอผลงานที่ได้ทำการวิจัยมาหน้าชั้นเรียน โดยจะเริ่มวันที่ 1 - 15 กุมภาพันธ์ 2546

การควบคุมตามลักษณะกระบวนการทำงาน แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

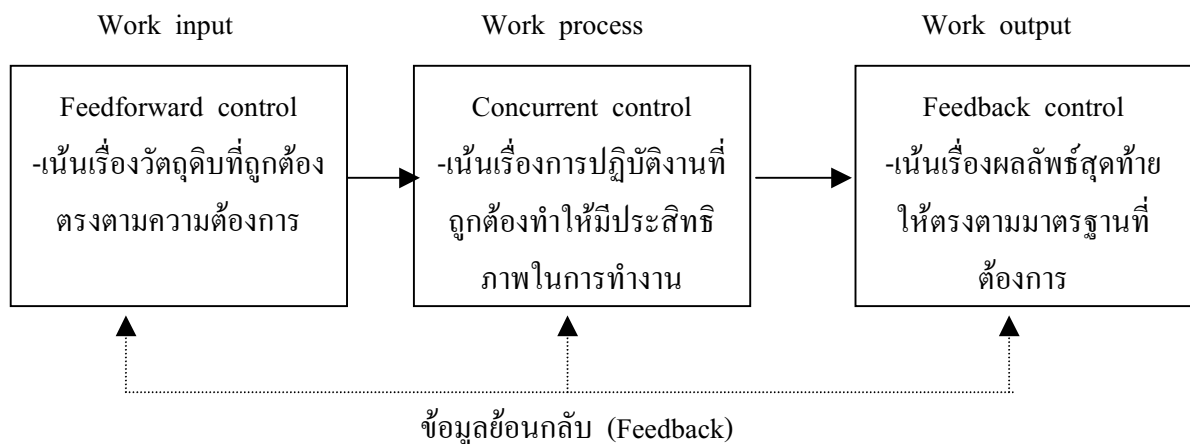
การควบคุมก่อนการดำเนินงานองค์การ (Feedforward Control) , การควบคุมระหว่างดำเนินงานอยู่เสมอ (Concurrent Control) และ การควบคุมหลังการดำเนินงาน (Feedback Control) ซึ่งในแต่ละประเภทนั้นจะมีการเน้นการควบคุมที่แตกต่างกันโดยจะมีขั้นตอนการทำงาน คือ การนำเข้า (Input) การดำเนินงาน (Process) และผลลัพธ์ (Output)

1. Feedforward control การควบคุมนี้มีความสำคัญสำหรับการควบคุมคุณภาพภายในองค์การ เพราะเป็นการดำเนินการก่อนเริ่มการปฏิบัติงานใด ๆ โดยอาศัยทิศทางที่เหมาะสม เน้นการกำหนดการควบคุมที่ชัดเจนแน่นอน และยังคงคำนึงถึงทรัพยากรว่ามีการจัดหาได้ถูกต้องเหมาะสมกับการปฏิบัติงานหรือไม่ จากที่กล่าวมาจึงเห็นได้ว่าการควบคุมนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับการควบคุมแบบป้องกันเพราะเป็นการกระทำเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการปฏิบัติงาน

เชิงรุกและการตัดสินใจแก้ปัญหา ดังนั้นถ้าองค์กรใส่วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ผลลัพธ์ที่ออกมา ก็จะเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เช่น ร้าน MK จะมีการคัดเลือกวัตถุดิบทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นผักสด ลูกชิ้น เนื้อปลา และส่วนประกอบของสุกี้ทุกชิ้นตอน ซึ่งต้องมีการควบคุมให้ได้มาตรฐานและคุณภาพเดียวกันตามที่ได้กำหนดไว้

2. Concurrent control การควบคุมนี้มีการตรวจสอบกิจกรรมในระหว่างดำเนินงานอยู่เสมอ โดยเน้นตรวจสอบว่ามีสิ่งใดผิดปกติเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร การควบคุมประเภทนี้ต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานสม่ำเสมอและมีหลักการปฏิบัติเช่นเดียวกัน ซึ่งจะช่วยในด้านของเสียหรือสินค้าไม่เป็นที่ยอมรับได้ เช่น ร้าน MK พนักงานในร้านทำผิดพลาด เช่น ทำน้ำหกใส่แขกหรือทำงานล่าช้า หัวหน้าก็จะเข้าช่วยเหลือให้งานนั้น ๆ แล้วเสร็จ และยังคงช่วยขอโทษกับแขกแทนพนักงานอีกด้วย

3. Feedback control การควบคุมนี้เกิดขึ้นภายหลังจากการดำเนินงานเสร็จสิ้น เน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น ร้าน Swensen เมื่อลูกค้าได้รับไอศกรีมและทานไอศกรีมบางส่วนแล้วก็จะพนักงานของทางร้านเข้ามาถามกับลูกค้าว่า ไอศกรีมที่สั่งได้รับครบไหมคะ รสชาติไอศกรีมเป็นไงบ้างคะ เป็นต้น การควบคุมประเภทนี้จะได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการวางแผนสำหรับอนาคต และยังช่วยทำให้มีข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ ได้อีกด้วย



รูปที่ 7.3 ประเภทของการควบคุมแบ่งตามลักษณะกระบวนการทำงาน

ลักษณะการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

1. มีความถูกต้อง (Accuracy) คือ ถ้าการควบคุมไม่ถูกต้องจะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ผิดพลาดทำให้ไม่ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ขาดการแก้ไขปัญหา และอาจทำให้เกิดผลเสียกับองค์กร

การได้ และข้อมูลที่ได้รับนั้นจะต้องเป็นข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง โดยผ่านกระบวนการควบคุมที่ไว้วางใจได้และต้องมีเหตุผลเพื่อใช้เป็นผลการประกอบการตัดสินใจได้

2. ทันเวลา (Timeliness) เนื่องจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเพื่อป้องกันความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากถ้าไม่มีการควบคุมที่ทันเวลาก็จะไม่สามารถควบคุมอะไรได้เลย ซึ่งในปัจจุบันอาจใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการควบคุม โดยใช้คอมพิวเตอร์เข้าช่วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุม

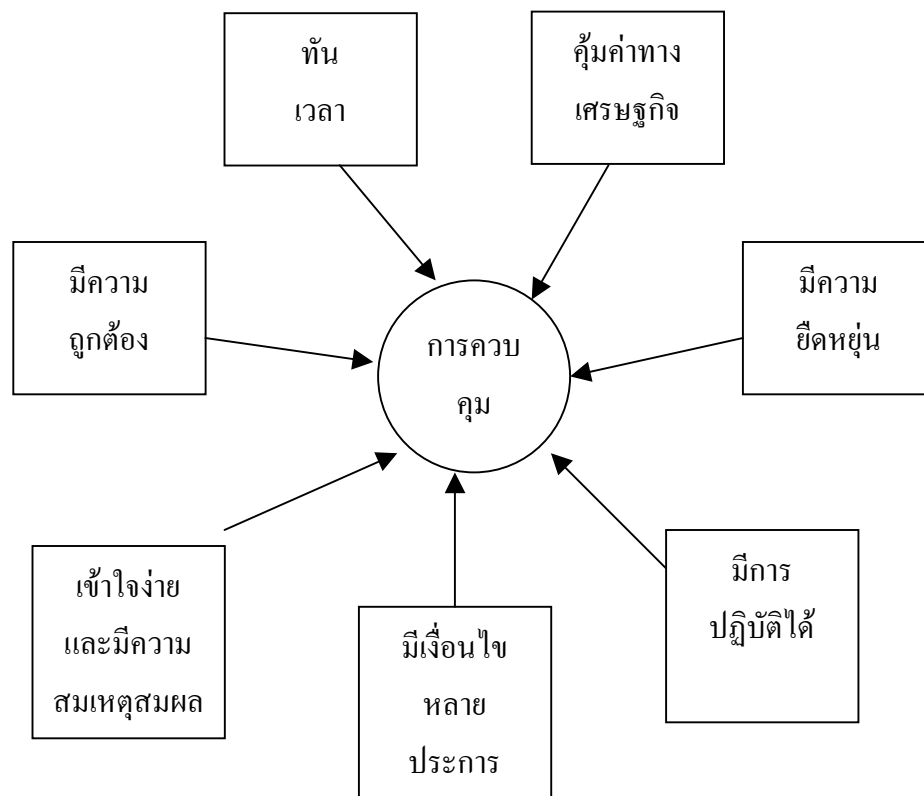
3. คุ่มค่าทางเศรษฐกิจ (Economy) ต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการควบคุม โดยการควบคุมต้องมีประสิทธิภาพและให้ผลประโยชน์กับองค์กรมากกว่าต้นทุนที่เกิดขึ้น และต้นทุนที่ใช้มันต้องเป็นต้นทุนที่น้อยที่สุด

4. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทำให้การควบคุมที่ตื้นนั้นต้องมีการยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการควบคุมนั้นให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง และยังสามารถปรับตัวให้เป็นโอกาสกับองค์กรได้อีกด้วย

5. เข้าใจง่ายและมีความสมเหตุสมผล (Uderstandable & Reasonable) เนื่องจากระบบการควบคุมมีความซับซ้อนด้วยระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ดังนั้นผู้ใช้ควรมีความเข้าใจในระบบควบคุมดีพอ เพื่อป้องกันความผิดพลาดและความสับสนของพนักงาน และต้องมีมาตรฐานในการควบคุมที่ไม่สูงเกินไปและไม่ต่ำเกินไป ต้องมีเหตุมีผล เพราะถ้าสูงเกินไปอาจจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ผิดกฎระเบียบ จรรยาบรรณ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน แต่ถ้าต่ำเกินไปก็อาจทำให้พนักงานละเลยหน้าที่ ดังนั้นการควบคุมที่สมเหตุสมผลต้องสร้างการควบคุมที่มีมาตรฐาน มีความท้าทาย เพื่อที่จะทำให้พนักงานเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน แต่ต้องมีการจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นให้กับพนักงานด้วย

6. มีเงื่อนไขหลายประการ (Multiple Criteria)เนื่องจากการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมมีเงื่อนไขมากมายหลายประการที่ผู้บริหารสามารถนำมาตัดสินใจ จึงทำให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น และสามารถยังเพิ่มระบบการควบคุมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกด้วย

7. มีการปฏิบัติได้ (Corrective Action) การควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้น เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานแล้ว ต้องสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น และต้องมีการกำหนดถึงตัวปัญหา สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหานั้น เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจถึงตัวปัญหาที่แท้จริง เพื่อที่จะได้ทำการแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้อง และแนวทางนั้นต้องสามารถปฏิบัติได้จริง



รูปที่ 7.4 ลักษณะการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ