การควบคุมงาน

ในทุกการบริหารหรือวางแผนจะต้องมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเสมอ
เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
ในเวลาที่กำหนดไว้องค์การที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม
หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม
ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกัน คือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์การเอง

การควบคุม

หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วนำการปรับปรุงจากการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนด

หมายถึง การประเมินผลปฏิบัติงานและแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

หมายถึง การจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย

การตรวจสอบการทำงาน มาตรฐานในการทำงาน และการปรับปรุงแก้ไข

ความมุ่งหมายของการควบคุม

1. เพื่อตรวจสอบดูว่างานที่ได้มอบหมายให้ไปปฏิบัติดำเนินไปตามแผนงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

2. เพื่อตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานว่าดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงใด

3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด

4. เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่ามีอุปสรรคหรือปัญหาประการใด เมื่อใด เพียงใด

5. เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

6. เพื่อแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข เมื่อมีอุปสรรคและปัญหา

7.เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

สิ่งสำคัญของการบริหารที่ต้องควบคุม

ปริมาณงาน

(Quantity)

การควบคุมจำนวนงานที่ต้องทำให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น ผลิตตุ๊กตาให้ได้ 10 ชิ้นต่อ 1 ชม. หรือ ขายกาแฟให้ได้ 112 แก้ว/วัน

คุณภาพของงาน

(Quality)

การควบคุมให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ ได้แก่ รูป สี ขนาด ความสวยงาน ความแข็งแรง เช่น ขนาดเสื้อผ้าตามขนาด สีต้องถูกตามเฉดสีหรือไม่ รถมีความแข็งแรงหรือไม่ จากการตรวจสอบสอบ โดยการจำลองเหตุการณ์ชน เพื่อทดสอบระบบก่อนออกสู่ตลาด หรือคุณภาพด้านงานบริการ

เวลา

(Time)

การควบคุมเวลาที่ใช้ไปให้เป็นไปตามที่กำหนดไม่ให้เกินกว่านั้น เพราะหากเกินระยะเวลานั่นหมายถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียเพิ่ม และเวลาที่ต้องเสียไป

ค่าใช้จ่าย

(Cost)

การควบคุมค่าใช้จ่ายให้ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด เพราะการควบคุมค่าใช้จ่ายถือเป็นหัวใจหลักในการบริหารธุรกิจ หากค่าใช้จ่ายน้องลงก็ย่อมหมายถึงต้นทุนที่ต่ำลงสามารถผลิตได้มาก จัดจำหน่ายมาก ผลกำไรก็มากด้วยเช่นเดียวกัน

หลักการในการควบคุมที่ดี 10 ประการ

1. การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน

เพราะงานแต่ละประเภท ย่อมมีหน้าที่และภารกิจแตกต่างกัน เช่น ระบบการควบคุมของแผนกขายย่อมแตกต่างไปจากการควบคุมของแผนกการเงิน หรือธุรกิจขนาดเล็กย่อมต้องการระบบการควบคุมแตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกเทคนิคการควบคุมให้เหมาะกับงานและสถานการณ์

2. การควบคุมจะต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที

การควบคุมที่ดีจะต้องรู้ข้อผิดพลาดได้ทันทีก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความเสียหายขึ้น ความเสียหายของธุรกิจบางชนิดเกิดขึ้นเพราะมิได้รายงานข้อผิดพลาดอย่างเร่งด่วน เนื่องจากมีจุดอ่อนในการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการควบคุม ปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ เป็นผลให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลอย่างรวดเร็ว

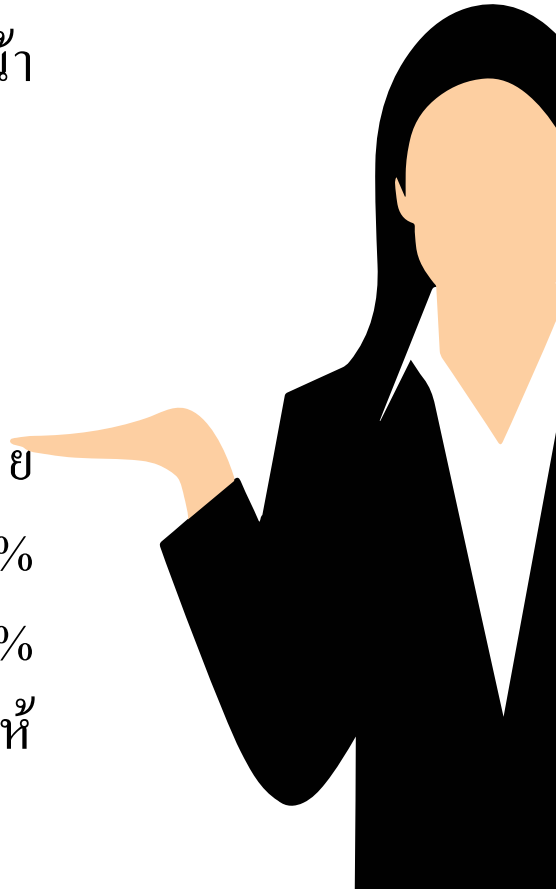
หลักการในการควบคุมที่ดี 10 ประการ

3.การควบคุมควรเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า

ผู้บริหารควรพยายามใช้เทคนิคการควบคุม ซึ่งจะทำให้สามารถทำนายความคลาดเคลื่อนได้ทันที เพื่อแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ตัวอย่างการควบคุมที่ทำล่วงหน้าคือการควบคุมเงินสด

4. การควบคุมจะต้องระบุว่าข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น

ความคลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานของงานบางอย่างอาจมีความหมายน้อย ควรกำหนดว่ายอมให้คลาดเคลื่อนกี่เปอร์เซ็นต์ เช่น ตัวเลขเกี่ยวกับค่าจ้างแรงงานผิดไป 5% ผู้บริหารต้องสนใจหาทางแก้ไข แต่ตัวเลขค่าใช้จ่ายทางไปรษณีย์ผิดไป 5% ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องนำมาคิดแก้ไขปัญหา ดังนั้น ต้องกำหนดลงไปให้ชัดเจนว่างานใดยอมให้คลาดเคลื่อนไปเท่าใด



หลักการในการควบคุมที่ดี 10 ประการ

5. วิธีการควบคุมควรมีการกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมายของการควบคุมจะเป็นมาตรฐาน ในการทำงานและเป็นจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานของทุกคน เช่น กำหนดยอดขายของพนักงานขาย กำหนดมาตรฐานของสินค้า กำหนดตารางเวลาทำงาน เป็นต้น

6. การควบคุมควรมีลักษณะยืดหยุ่น

สามารถนำไปใช้ได้แม้มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือสถานการณ์เปลี่ยนไปโดยไม่คาดคิด หรือสามารถเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนไป

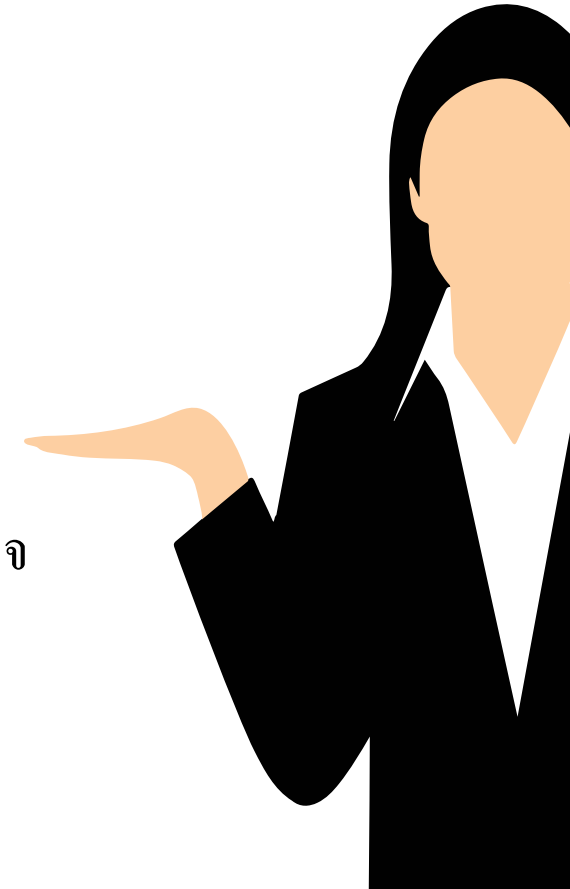
หลักการในการควบคุมที่ดี 10 ประการ

7. การควบคุมต้องเป็นที่เข้าใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่ควบคุมจะต้องศึกษาระบบควบคุมให้เข้าใจโดยชัดเจน ระบบการควบคุมจะต้องแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ ดังนั้นจึงต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร

8. การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด

ต้องคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะรู้สึกว่าเป็นการยาก ที่จะตัดสินใจว่าระบบใดจะใช้ได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะ ประเภท และขนาดของธุรกิจ



หลักการในการควบคุมที่ดี 10 ประการ

9. การควบคุมเฉพาะจุดสำคัญๆ ของระบบ

การควบคุมที่ดีไม่จำเป็นต้องควบคุมไปเสีย ทุกจุดของกระบวนการทำงาน ควรเลือกควบคุมเฉพาะจุดสำคัญ หากควบคุมทุกจุดจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

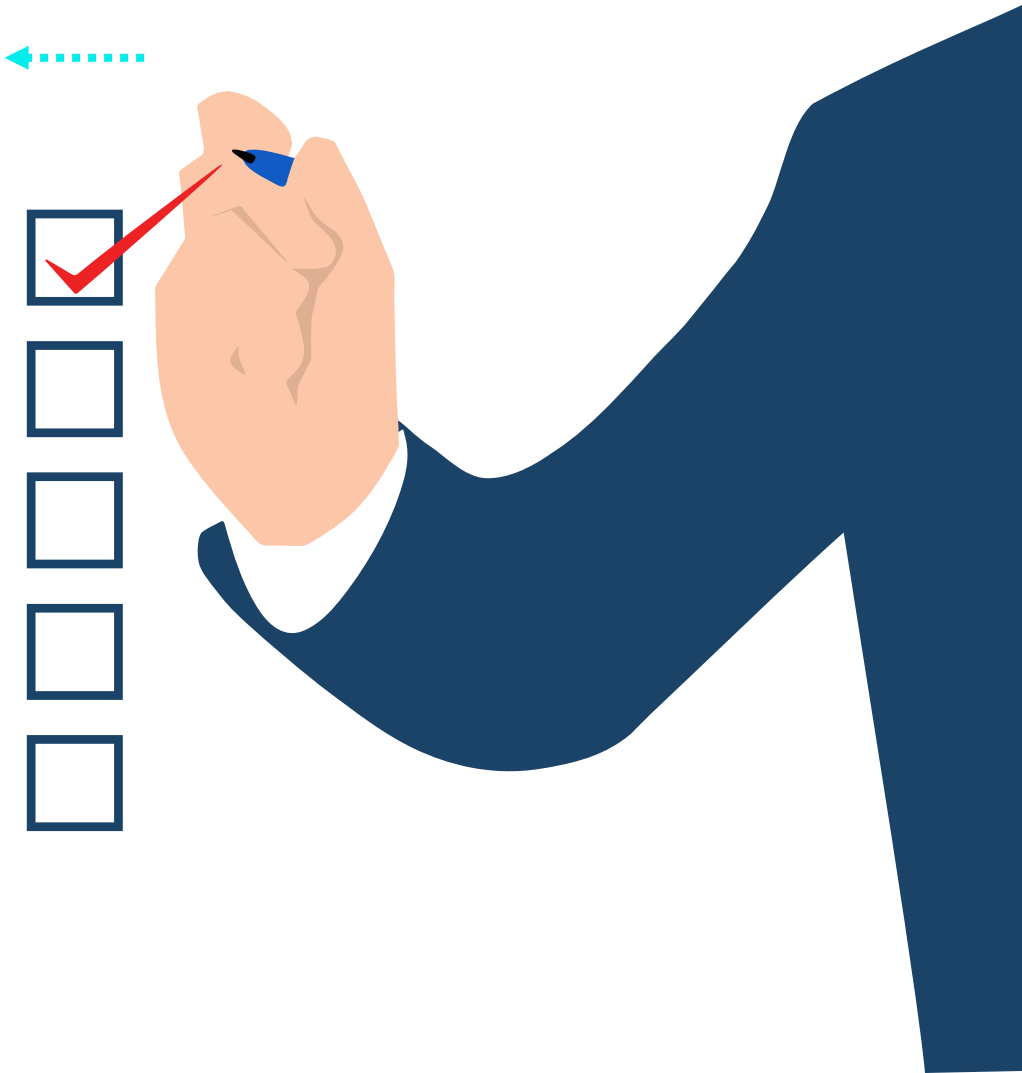
10. การควบคุมควรเน้นที่การแก้ไข

มิใช่เป็นการค้นหาข้อผิดพลาดเท่านั้น จะต้องบอกได้ว่าข้อผิดพลาดที่เกิดนั้นเกิดขึ้นที่ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรจะแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นอย่างไร

แนวคิดในการควบคุม

1. การควบคุมด้านการเงิน (Financial and Budgetary Control)

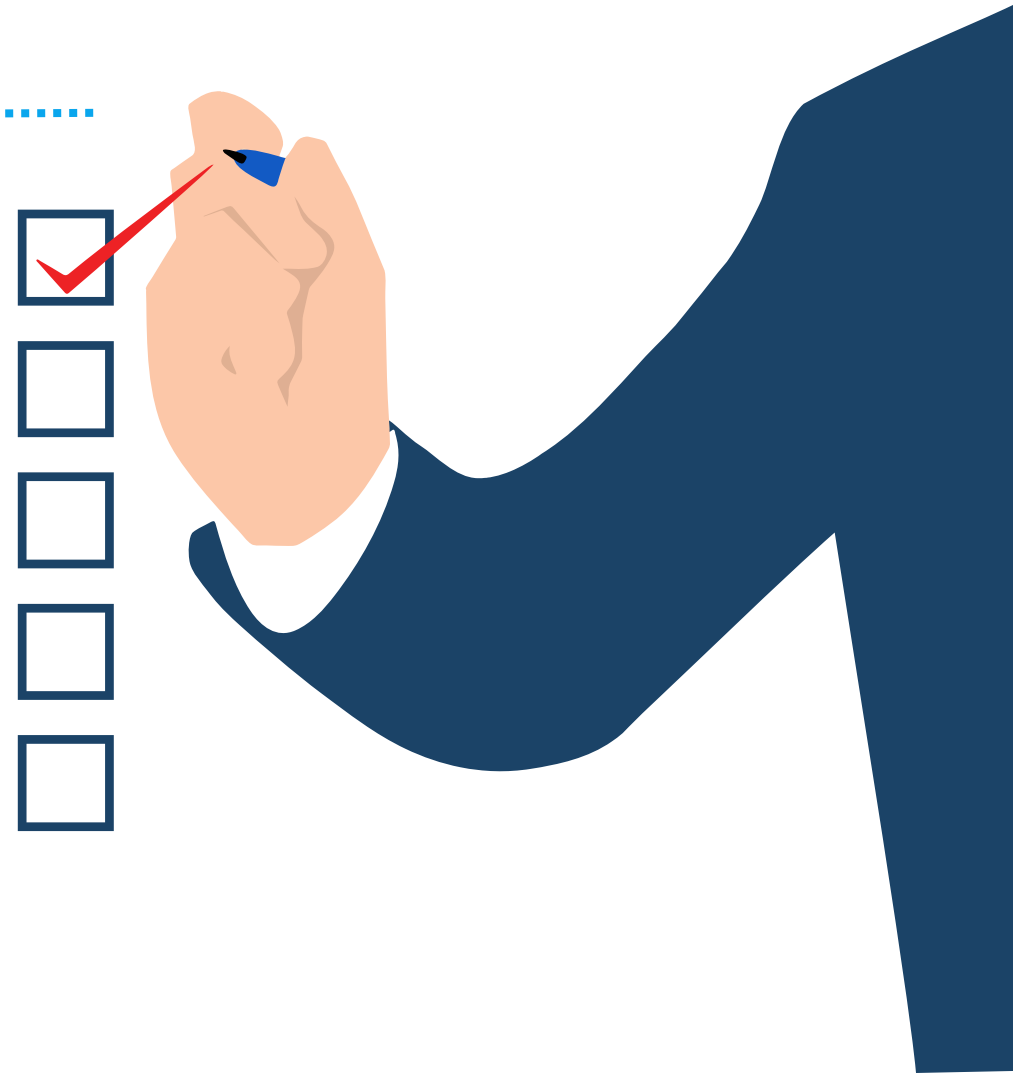
เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ประเมินองค์กรในภาพรวม ว่ามีค่าใช้จ่าย รายได้ กำไรอย่างไรบ้าง โดยต้องควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่าย โดยจะมีการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งหากค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณก็อาจต้องมีการปรับเพิ่ม –ลด งบประมาณให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายและสถานการณ์ต่างๆ เพื่อไม่ให้องค์กรมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่สูงจนเกินไปซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร



แนวคิดในการควบคุม

2. การควบคุมการปฏิบัติการ (Operation Control)

เป็นการควบคุมสินค้าหรือบริการ โดยเน้นการผลิตที่ได้ปริมาณมากๆ ลดขั้นตอนที่ไม่สำคัญลงไป ให้สินค้าหรือบริการมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย



แนวคิดในการควบคุม

3. การควบคุมการตลาด (Marketing Control)

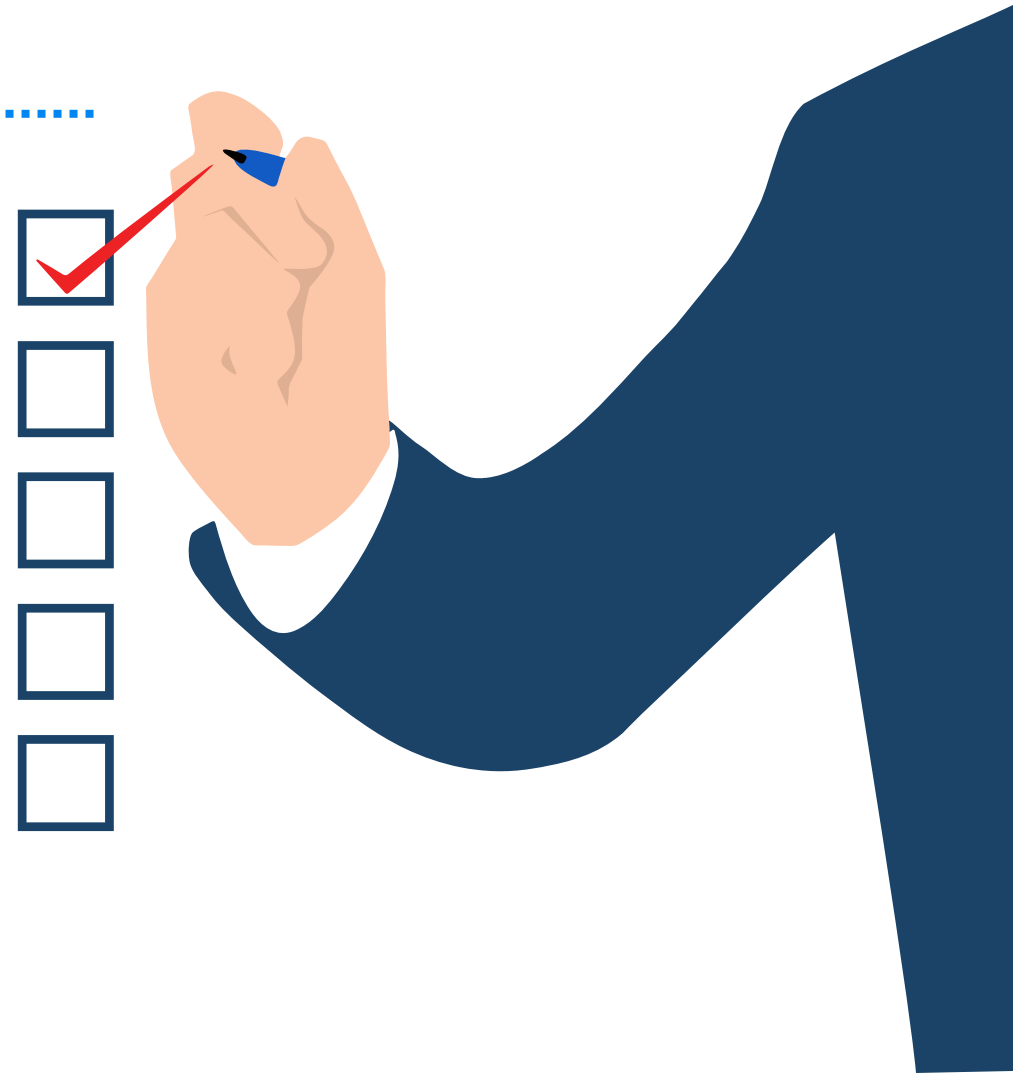
เป็นกระบานการประเมินวิธี 4 P เพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

Product เช่น สีสันผลิตภัณฑ์ วิธีการใช้งาน รสชาติ กลิ่น ใดบ้าง

Price เช่น ราคาที่เหมาะสมระหว่างสินค้า-บริการที่ลูกค้ารู้สึกว่าคุ้มค่า สูงกว่าคู่แข่งไหม หากสูงกว่าสินค้าหรือบริการก็อาจต้องเหนือกว่าคู่แข่ง

Place เช่น สถานที่จัดจำหน่ายที่เข้าถึงลูกค้าได้ง่าย อาจใกล้ตลาด หรือขายออนไลน์ หรือ ขายทั้งสองช่องทาง

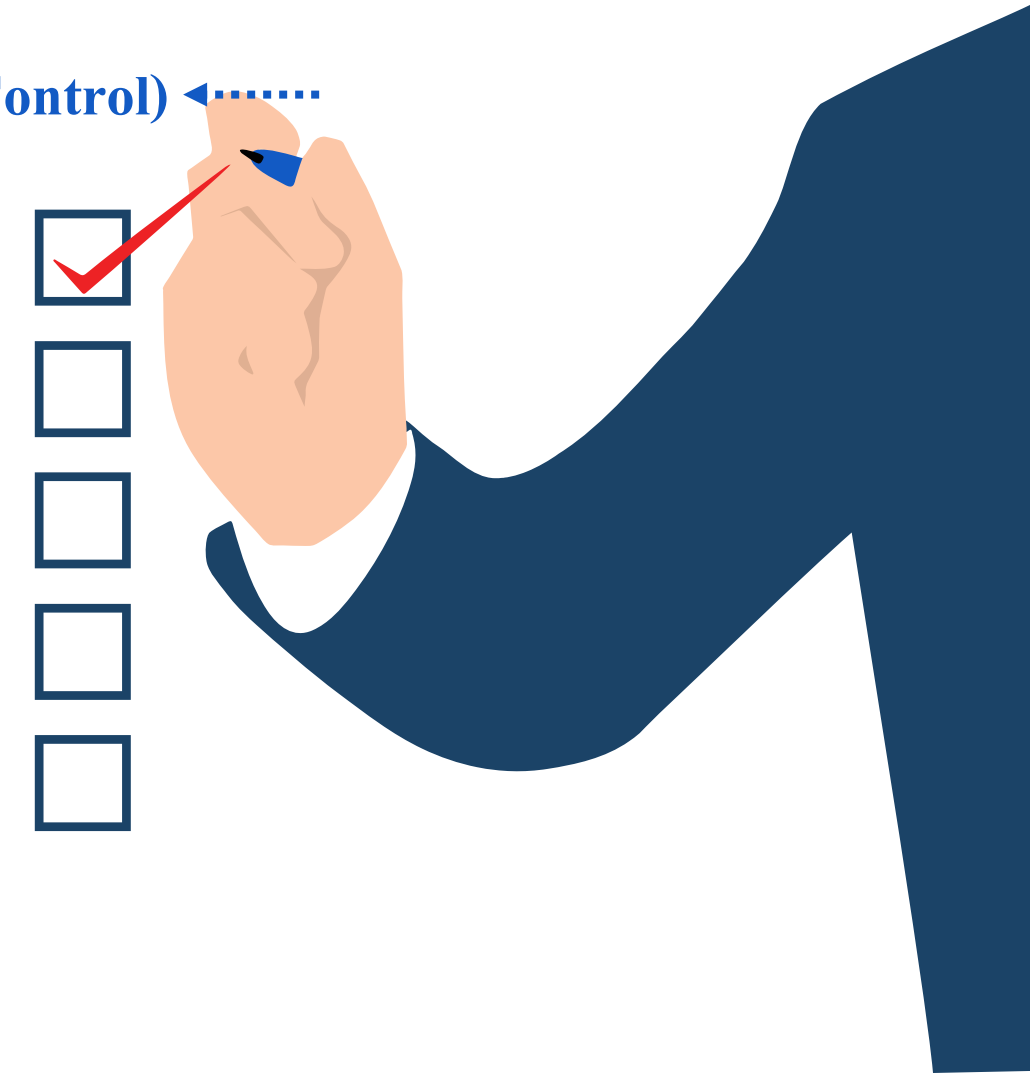
Promotion เช่น การส่งเสริมการขาย ด้วยการลด แลก แจก แถม ไปท่องเที่ยว ตปท กับศิลปินที่ชื่นชอบ เป็นต้น



แนวคิดในการควบคุม

4. การควบคุมการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Control)

การควบคุม (R&D) เป็นกระบานการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยถือเกณฑ์ความต้องการของลูกค้า หรือเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น และทั้งนี้ต้องศึกษาคู่แข่งด้วยว่าตอนนี้คู่แข่งมีการวิจัยและพัฒนาถึงขั้นตอนไหน ออกสินค้าอะไรมาแย่งส่วนแบ่งการตลาดเราบ้าง



แนวคิดในการควบคุม

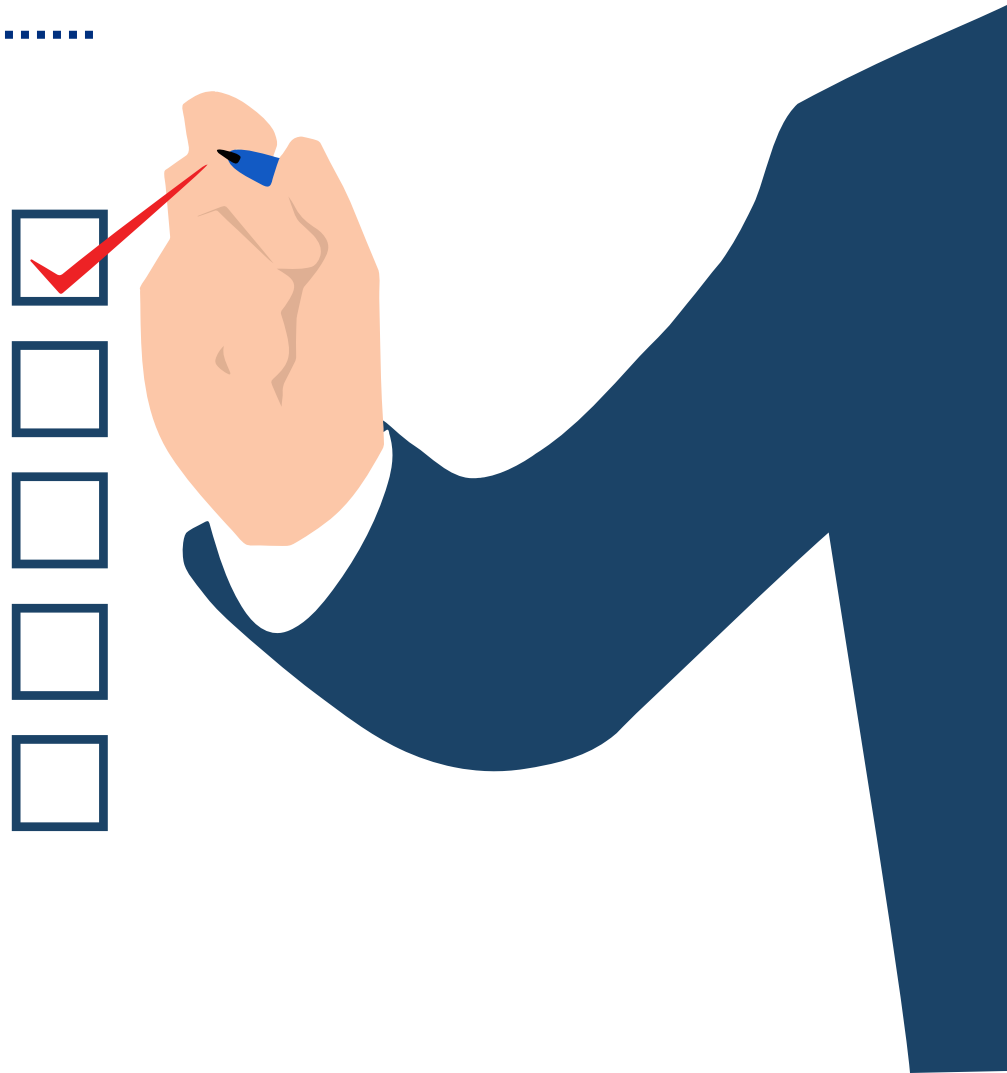
5. การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Control)

เป็นกระบวนเกี่ยวกับการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งจะประกอบด้าย

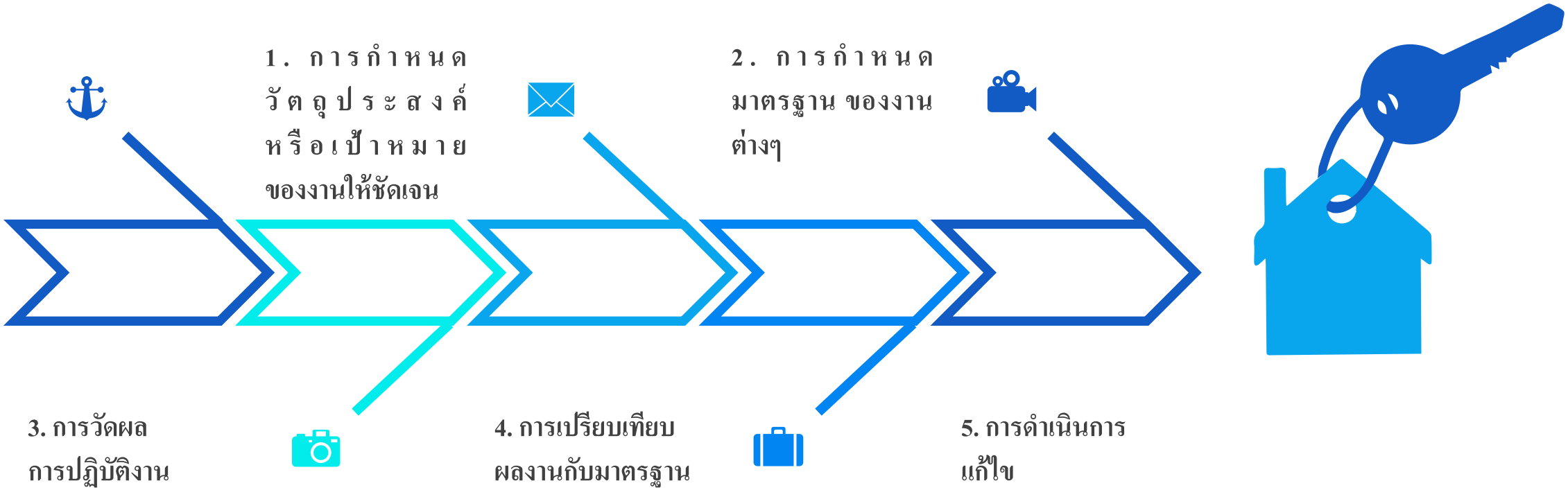
1.การปรับปรุงความสามารถของพนักงาน เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดความผิดพลาดในงานน้อยลง ก็ส่งผลถึงค่าใช้จ่ายที่น้อยลง เพราะความผิดพลาดน้อย มีความเชี่ยวชาญมาก

2.การจูงใจและผลตอบแทนแก่พนักงาน เมื่อพนักงานมีความรอบคอบ และเชี่ยวชาญ ก็จะต้องมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มใจและเต็มที่ และดีขึ้นตามลำดับ เช่น โบนัส สวัสดิการ รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

3. การควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การขาด ลา มาสาย การกระด้างกระเดื่อง เป็นต้น



กระบวนการควบคุม



กระบวนการควบคุม

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้ชัดเจน

กล่าวคือ จะต้องระบุให้ชัดเจน ว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์อะไร เพียงใด เมื่อใด เพื่อให้สามารถใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นเครื่องมือในการชี้นำการปฏิบัติงานและการควบคุมงาน ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในเรื่องของการวางแผน

ดังนั้นจุดเริ่มต้นของการควบคุมคือศึกษาจุดประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน สำหรับในด้านธุรกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจควรกำหนดไว้รวม 8 ด้านดังนี้

(1) จุดยืนหรือส่วนแบ่งของตลาด

(2) การวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่

(3) ผลผลิต

(4) ทรัพยากร

(5) ผลกำไร

(6) ผลงานและการพัฒนาการบริหาร

(7) ผลงานและทัศนคติของคนงาน

(8) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

กระบวนการควบคุม

2. การกำหนดมาตรฐานของงานต่างๆ

การกำหนดระดับที่ต้องการของผลงานที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินกิจกรรมหนึ่งๆ ซึ่งจะใช้มาตรฐานเป็นตัววัดว่าผลงานออกมาตรงตามที่กำหนดหรือไม่ ตามปกติแล้วมาตรฐานของงานมักจะกำหนดไว้แล้วในแผนงานเช่นเดียวกัน

ดังนั้น จึงต้องศึกษามาตรฐานให้เข้าใจโดยถ่องแท้เสียก่อน ในการกำหนดมาตรฐานควรคำนึงถึงสิ่ง ต่อไปนี้

(1) ความเป็นจริง เช่น ฝ่ายขายจะไม่กำหนดว่าจะขายให้ได้ 1 แสนหน่วยใน 1 ปี ในเมื่อมีความสามารถในการผลิตเพียง 5 หมื่นหน่วยต่อปี เป็นต้น

(2) แนวคิดของระบบ จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นระบบด้วยเช่น ฝ่ายขายจะไม่ตั้งมาตรฐานว่าจะส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ภายใน 1 วันในเมื่อฝ่ายหีบห่อและจัดส่งไม่สามารถทำได้ทัน

(3) การเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดขอบเขตว่าจะให้เบี่ยงเบนไปได้มากน้อยเพียงใด เช่น ยอมให้ผิดไปจากมาตรฐาน 0.05% เป็นต้น

(4) การกำหนดมาตรฐานเฉพาะในกิจกรรมที่สำคัญๆ เช่น มาตรฐานเกี่ยวกับจรรยาบรรณของคนในองค์การ กำหนดเวลาเสร็จสิ้นของงาน การปฏิบัติงานด้านเทคนิค เป็นต้น

กระบวนการควบคุม

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน

ประการที่ 1 การวัดผลงาน-วัดอะไร

สิ่งที่จะต้องวัดคือผลงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่น บริษัทกำหนดไว้ว่าจะขายรองเท้าให้ได้ยอดขาย1 ล้านคู่ในเวลา 1 ปี การวัดจะวัดที่ยอดขายต่อเดือนหรือต่อ 3 เดือน เพื่อดูแนวโน้มว่าจะเป็นไปตรงตามเป้าหมายหรือไม่

ประการที่ 2 การวัดผลการปฏิบัติงาน-วัดอย่างไร

มีหลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของงาน อาจใช้วิธีการต่างๆ ได้แก่ การสังเกต การตรวจสอบ การตรวจผลงาน การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น ตัวอย่างเช่น การตรวจสอบบัญชีคงต้องตรวจอย่างละเอียดทุกหน้าไม่มียกเว้น แต่งานบางอย่าง
อาจใช้วิธีสุ่มตัวอย่างเอาก็ได้ เช่น งานเกี่ยวกับการผลิตชิ้นส่วนจำนวนมากๆ ซึ่งไม่สามารถตรวจสอบได้ทุกชิ้น คงต้องใช้วิธีสุ่มตรวจ เป็นต้น

ประการที่ 3 การวัดผลงาน-วัดเมื่อใด

อาจเลือกวัดได้ 3 กรณีคือ

(1) วัดก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อดูความเรียบร้อย ดูความพร้อม

(2) วัดในระหว่างปฏิบัติงานเป็นระยะ

(3) วัดเมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละประเภท

กระบวนการควบคุม

4. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวัดมา**เปรียบเทียบกับมาตรฐาน**ที่ได้กำหนดไว้หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ไม่เพียงแต่เป็นการ**ค้นหาข้อผิดพลาดเท่านั้นแต่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพยากรณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตอีกด้วย**

เช่น เป้าหมายกำหนดไว้ว่าจะขายรองเท้าให้ได้ 1 ล้านคู่ แต่จากการประเมินผลงานที่ผ่านมา 6 เดือนแล้วขายได้เพียง 2 แสนคู่

ดังนั้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายแล้วยังห่างไกลกันมาก และเหลือเวลาอีก 6 เดือนเท่านั้น คงจะไม่สามารถจำหน่ายได้อีก 8 แสนคู่

นักบริหารจะได้ค้นหาปัญหา อุปสรรค และวิธีการแก้ไขต่อไปการเปรียบเทียบผลงานควรจะเน้นที่การทำนายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าการค้นพบข้อผิดพลาด วิธีการที่จะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของผลงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้มีหลายวิธี เช่น ใช้อัตราส่วน ใช้เส้นกราฟแสดงแนวโน้ม ใช้แผนภูมิ เป็นต้น

กระบวนการควบคุม

5. การดำเนินการแก้ไข

เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากที่ได้มีการรายงานหรือตรวจพบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือมีสิ่งเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน การแก้ไขอาจแก้ไขที่สาเหตุหรือแก้ไขที่มาตรฐาน แก้ไขวิธีดำเนินงานหรือแก้ไขปรับปรุงแผนเสียใหม่

ปัญหาที่นักบริหารมักพบอยู่เสมอมี 2 ประการ

ประการที่ 1 การแก้ไขข้อบกพร่องโดยไม่จำเป็นเพราะยังไม่ถึงเวลาหรือจากการหาสาเหตุที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

ประการที่ 2 การไม่ได้ทำการแก้ไขข้อบกพร่องเมื่อเกิดความจำเป็นแต่ปล่อยให้เวลาแก้ไขกันไป

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาปรับปรุงแก้ไขหรือวางแผนดำเนินการใหม่ให้ถูกต้องรัดกุมต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เช่น การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน วิธีการทำงานรวมทั้งการควบคุมงานด้วย นอกจากการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแล้ว ยังต้องศึกษาหาทางป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคข้อขัดข้องขึ้นอีก

เทคนิคการควบคุม

ด้านปริมาณงาน

การควบคุมปริมาณงาน หมายถึง ควบคุมจำนวนชิ้นงานที่เจ้าหน้าที่ในแผนกต่างๆ จะต้องทำให้ได้ตามมาตรฐานเวลาที่กำหนดไว้

เทคนิคในการควบคุมปริมาณงานอาจใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) ซึ่งมีลักษณะเป็นแผนภูมิแท่งแสดงความสัมพันธ์ของงานกับเวลาสถิติของผลงาน การตรวจงาน

ด้านคุณภาพของงาน

การควบคุมคุณภาพของงาน หมายถึง การควบคุมผลิตผลให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น รูปแบบ ส่วนประกอบ สีสัน และความสามารถในการทำงานหรือประโยชน์ใช้สอยของผลิตภัณฑ์ แล้วแต่ประเภทของผลิตภัณฑ์

เทคนิคที่ใช้อาจเป็นการสุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ เทียบเคียงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ การเทียบเคียง อาจใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติเข้าช่วย หรือตรวจสอบชิ้นงานทุกชิ้น ในกรณีที่เป็นผลิตภัณฑ์ขนาดใหญ่ เช่น ตู้เย็น รถยนต์ เป็นต้น

เทคนิคการควบคุม

ด้านเวลา

การบริหารธุรกิจที่ดีจะต้องถือหลักประหยัดเวลาและรวดเร็ว ที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การควบคุมการมาทำงานและเลิก

ด้านค่าใช้จ่าย

การควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจ เพราะถ้าค่าใช้จ่ายน้อยลงเท่าใดย่อมหมายถึงต้นทุนในการดำเนินการต่ำ สามารถสู้กับคู่แข่งขันได้ หรือต้นทุนสินค้าและบริการต่ำทำให้จำหน่ายได้มากและผลกำไรจะตามมา

เทคนิคในการควบคุมค่าใช้จ่ายนิยมใช้การตั้งงบประมาณ โดยผู้บริหารจะจัดทำแผนงานและโครงการ การตั้งงบประมาณ ระบบพีพีบีเอส (PPBS) งบประมาณฐานศูนย์ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง

เทคนิคการควบคุม

ด้านกระบวนการทำงาน

การควบคุมกระบวนการทำงานหรือกระบวนการผลิตจะช่วยให้ได้ผลทางด้านการควบคุมและค่าใช้จ่ายไปด้วย เทคนิคที่ใช้ ได้แก่ การวางแผนงานประจำวัน การกำหนดระยะเวลาการผลิต การแจกจ่ายงานเพื่อดำเนินการปฏิบัติ และการติดตามผลการวิเคราะห์โครงข่ายการปฏิบัติงาน

เทคนิคในการควบคุม

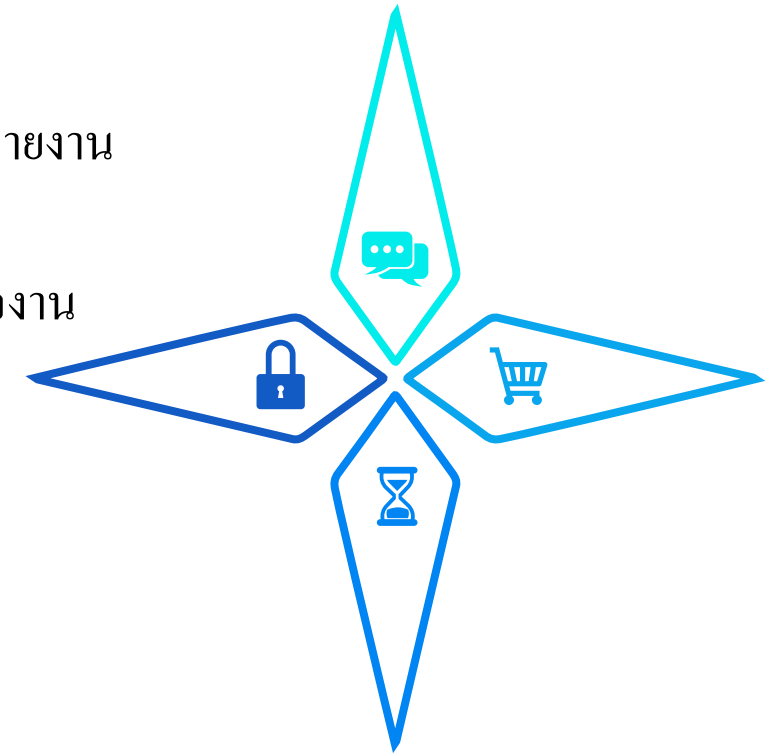
(1) การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

(2) การรายงานและการวิเคราะห์รายงาน

(3) การสังเกตการณ์หรือการตรวจงาน

(4) การตรวจสอบภายใน

(5) แผนภูมิแกนต์



(6) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

(7) ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง

(8) ระบบงบประมาณ ได้แก่

- ระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม
- งบประมาณแบบเน้นผลงาน

1 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ในการดำเนินการธุรกิจ ข้อมูลทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมาก ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมที่สำคัญอย่างหนึ่ง ข้อมูลทางสถิติเกี่ยวกับธุรกิจมีมากมาย เช่น จำนวนลูกค้ายอดขายประจำเดือน ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เป็นชิ้นต่อเดือนหรือต่อไตรมาส รายจ่ายในด้านต่างๆสถิติการลาหยุดงานของคนงาน ต้นทุนการผลิตของสินค้าแต่ละตัว เป็นต้น การนำเสนอข้อมูลอาจนำเสนอได้หลายวิธี ได้แก่ ตาราง กราฟเส้น กราฟแท่ง กราฟรูปภาพ หรือกราฟวงกลม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวิเคราะห์ ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการทราบแนวโน้มของยอดขายควรใช้กราฟเส้น แต่ถ้าต้องการเปรียบเทียบยอดขายควรใช้กราฟแท่ง เป็นต้น

2 การรายงานและการวิเคราะห์รายงาน

การรายงานเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันทั่วไปทั้งในวงการราชการและธุรกิจเพราะสะดวกและรวดเร็ว การรายงานอาจรายงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรและควรมีกำหนดระยะเวลารายงานไว้ด้วย ถ้าเป็นเรื่องสำคัญควรให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีหลักควรปฏิบัติดังนี้

1. การรายงานตามระยะเวลา

(1) กำหนดแบบฟอร์มให้ผู้ปฏิบัติงานรายงาน

(2) ระยะเวลาสำหรับรายงานให้ถือตามขั้นตอนของการดำเนินงานที่สำคัญๆ ดังที่กำหนดไว้ในแผนหรือโครงการ

(3) เรื่องที่ต้องรายงาน ควรเอาเฉพาะเรื่องสำคัญเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ (Benefit) ต่างๆ ที่ระบุไว้ในโครงการ เพื่อจะได้รู้ว่าได้ทำตามที่วางแผนไว้หรือไม่

(4) ต้องเน้นและประชาสัมพันธ์ให้ผู้รายงานรายงานตรงตามความเป็นจริง

(5) ต้องแสดงความขอบคุณแก่ผู้รายงานตามความเป็นจริง และลงโทษผู้รายงานเท็จให้ปรากฏด้วยความเป็นธรรม จะทำให้การประเมินผลครั้งต่อไปได้ผลดี

2 การรายงานและการวิเคราะห์รายงาน

2. การวิเคราะห์รายงาน

(1) ศึกษารายงนความก้าวหน้าว่าเป็นไปตามที่ได้คาดหมายไว้หรือไม่

(2) แสดงความก้าวหน้าของงานด้วยกราฟ

(3) วิเคราะห์กราฟดูความก้าวหน้าและความล่าช้าของงาน

(4) ตั้งข้อสังเกตต่างๆ จากรายงาน เพื่อเป็นมูลฐานสำหรับตรวจงานต่อไป

(5) การไม่ใช้ประโยชน์จากรายงานหรือไม่สนใจรายงานจะทำให้ผู้รายงานเลิกสนใจต่อการรายงานอย่างจริงจัง และเริ่มต้นยกเมฆ

(6) ใช้วิธีการที่ฉลาดให้ผู้รายงานได้ทราบว่ารายงานของเขามีประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ผลงานอย่างจริงจัง

3. แสดงความก้าวหน้าของงาน

(1) จัดห้องปฏิบัติการ (Operation Room)เพื่อเป็นศูนย์รวมข้อมูล สถิติ และผลการวิเคราะห์รายงานต่างๆ

(2) นำผลของการรายงานสร้างแผนภูมิต่างๆ

3 การสังเกตการณ์หรือการตรวจงาน

การสังเกตการณ์หรือการตรวจงานโดยตรงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การการดำเนินงานธรรมดาที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนักอาจใช้วิธีสังเกตการณ์ได้ แต่ถ้างานที่ยุ่งยากซับซ้อนมากหรือผู้บริหารมีภาระมาก การใช้วิธีนี้อาจได้ผลน้อย การสังเกตการณ์หรือตรวจงานควร ถือหลักดังนี้

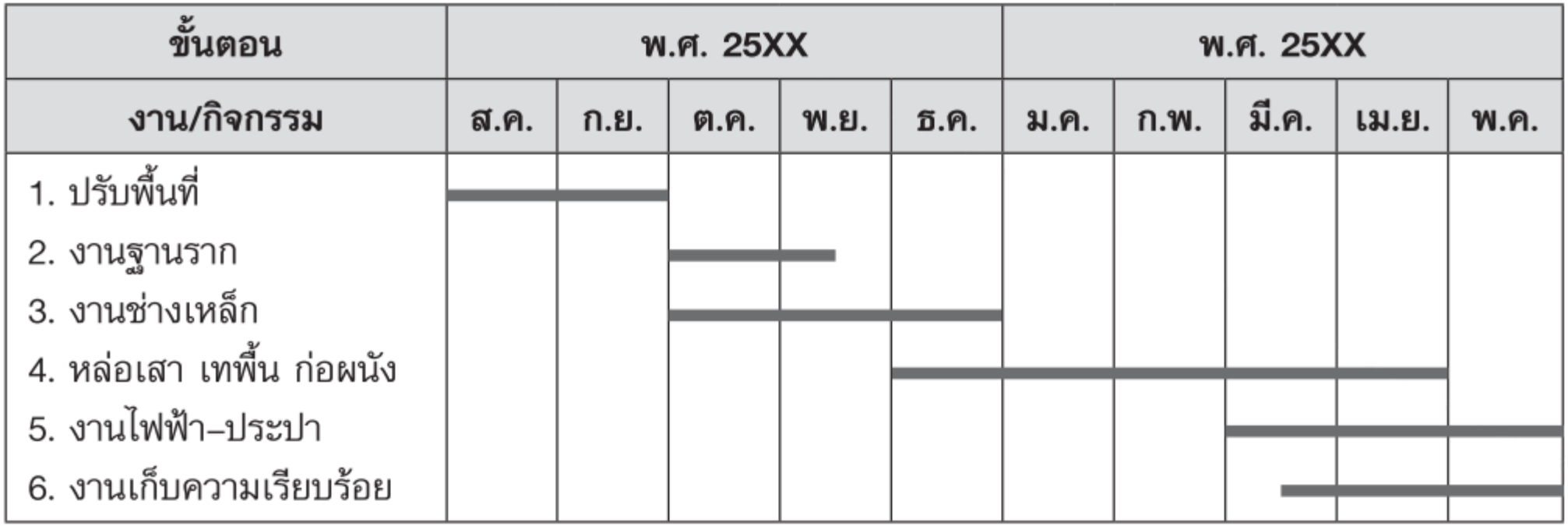
1. อย่าตรวจอย่างฉาบฉวย ควรเข้าให้ถึงตัวผู้ปฏิบัติจริงๆ
2. รับฟังและทำความเข้าใจปัญหาอย่างจริงใจ แล้วนำข้อคิดและปัญหาไปปรับปรุง
3. นิเทศงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในนโยบายขององค์การ
4. ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
5. ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน

4 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในหมายถึง การประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและเป็นอิสระ ซึ่งกระทำโดยฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำด้านการตรวจสอบภายใน มักจะทำกันในด้านบัญชี แต่ประโยชน์อันยิ่งใหญ่ของการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมโดยทั่วๆ ไปนั้นเป็นการตรวจสอบว่างานดำเนินไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ กล่าวคือ ควรเป็นเครื่องประกันว่าบัญชีต่างๆ ถูกต้องตามความเป็นจริงและต้องสามารถประเมินผลของนโยบายการปฏิบัติ การใช้อำนาจหน้าที่ คุณภาพของการบริหารงาน ประสิทธิภาพของวิธีปฏิบัติและการปฏิบัติด้านอื่นๆ ด้วย

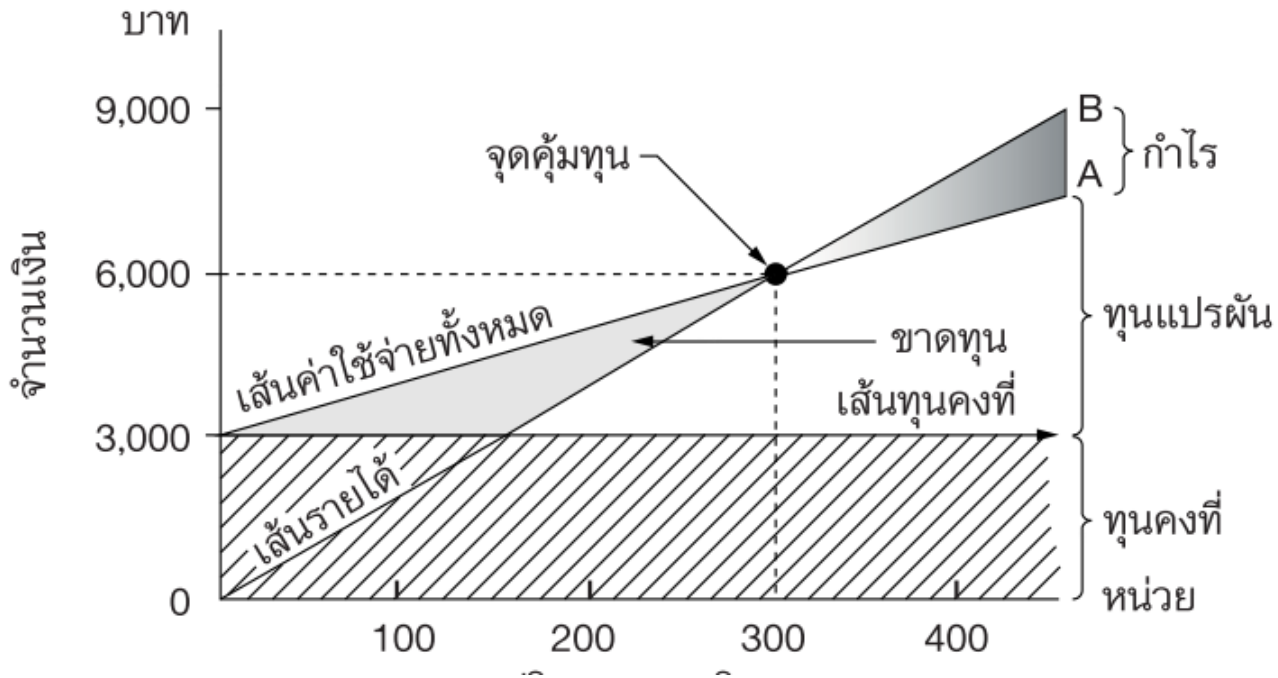
5 แผนภูมิแกนต์หรือแผนภูมิแห่ง

ในปลายคริสต์ศตวรรษที่ 18 เฮนรี แกนต์ (Henry Gantt) ได้ประดิษฐ์แผนภูมิขึ้นเพื่อใช้ในการควบคุมแผนงานและโครงการ แผนภูมิแกนมีลักษณะเป็นแถบหรือเส้น โดยใช้แกนนอนเป็นเส้นมาตราส่วนแสดงเวลา ส่วนแกนตั้งเป็นมาตราส่วนแสดงขั้นตอนของกิจกรรม หรืองาน หรืออัตรากำลังขององค์การ แผนภูมิแกนต์มีประโยชน์ในการควบคุมการผลิตมากแม้การผลิตนั้นจะมีกระบวนการซ้ำๆ หรือมีการพัฒนา นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์การได้ด้วย จึงเป็นที่นิยมรู้จักกันแพร่หลาย



6.การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point Analysis) เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการควบคุมในการวางแผนได้ โดยวิเคราะห์ความผันแปรของตัวแปรต่างๆ วิธีนี้จะเน้นที่ปริมาณการขายสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะแรกอาจขาดทุน เมื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาหนึ่งจะถึงจุดที่คุ้มทุน นั่นคือจุดที่ต้นทุนและรายได้เท่ากันพอดี การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนจะพิจารณาจากทุนซึ่งแปรผันไปได้ตามปริมาณการผลิตและผันแปรไปตามอุปสงค์และอุปทานของตลาดด้วย วิธีวิเคราะห์อาจใช้วิเคราะห์ด้วยกราฟหรือวิธีการคำนวณ



7. ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง

สินค้าคงคลังหมายถึง สินค้าสำเร็จรูป วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสินค้ากึ่งสำเร็จรูปขององค์การ การใช้ระบบควบคุมสินค้าคงคลังเพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากรขององค์การให้มีประสิทธิภาพ เพราะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินค้าคงคลังเป็นค่าใช้จ่ายที่ถือว่ามีปริมาณมากและสำคัญซึ่งอาจทำให้องค์การประสบกับกำไรหรือขาดทุนได้

หน้าที่ของสินค้าคงคลังคือ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่เกิดมีความต้องการสินค้าเพิ่มมากขึ้นทันทีทันใด และเพื่อสามารถผลิตสินค้าได้ทันทวงทีในกรณีที่มีวัตถุดิบอยู่ในคลังสินค้าเป็นการหลีกเลี่ยงค่าสูญเสียโอกาสที่จะขายสินค้าและบริการ

7. ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง

หน้าที่ของสินค้าคงคลังคือ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่เกิดมีความต้องการสินค้าเพิ่มมากขึ้นทันทีทันใด และเพื่อสามารถผลิตสินค้าได้ทันทวงทีในกรณีที่มีวัตถุดิบอยู่ในคลังสินค้าเป็นการหลีกเลี่ยงค่าสูญเสียโอกาสที่จะขายสินค้าและบริการ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินค้าคงคลังแยก ออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ได้แก่ ค่าดอกเบี้ยเงินกู้ที่นำมาลงทุนในสินค้าคงคลังค่าประกันภัย ค่าภาษี ค่าพนักงานดูแล ค่าไฟฟ้า ค่าเช่าสถานที่ และค่าเสื่อมราคา

2. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการซื้อสินค้าและการสั่งทำสินค้า ได้แก่ ค่าติดต่อ ค่าขนส่งค่าตรวจสอบคุณภาพ ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ ค่าใช้จ่ายด้านบัญชีและการตรวจสอบ

การควบคุมสินค้าคงคลังมีสิ่งที่ต้องพิจารณา 2 ประการดังนี้

ประการที่ 1 ทำอย่างไรจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า จะสั่งสินค้าในจำนวนเท่าใดจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด

ประการที่ 2 จะสั่งซื้อในเวลาใดจึงจะทำให้มีสินค้าคงคลังสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา และจะไม่ต้องมีสินค้าคงเหลือในคลังมากเกินไปหรือน้อยเกินไป

8. ระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม

การจัดทำงบประมาณก็คือการจัดทำแผนทางการเงินนั่นเอง อาจกล่าวได้ว่า ตัวงบประมาณ คือ แผนด้านการเงิน การควบคุมโดยงบประมาณเป็นการใช้ประโยชน์จากงบประมาณ เพื่อควบคุม การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยทั่วไปหลักในการจัดทำงบประมาณจะคำนึงถึง สิ่งต่อไปนี้

1. ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. จะต้องกำหนดว่าจะทำอะไร เมื่อใด ใช้เงินเท่าใด
3. งบประมาณจะต้องสมดุลกันระหว่างรายได้และรายจ่าย
4. จะต้องให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย
5. การใช้งบประมาณจะต้องมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

8. ระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม

ลักษณะทั่วไปของงบประมาณ มีดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวม โดยให้แต่ละหน่วยงานจัดทำงบประมาณของตนขึ้น แยกรายละเอียดตามลักษณะของงาน

2. งบประมาณจะระบุว่าจะทำะไรบ้าง ใช้เงินเท่าใด โดยแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะที่เป็น ตัวเงิน สามารถเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานต่างๆ ได้

3. ระยะเวลาของงบประมาณโดยทั่วไปจะกำหนดเวลาการใช้จ่าย และดำเนินการให้เสร็จสิ้นใน 1 ปี

งบประมาณที่จัดทำกันในองค์การทั่วไป นิยมจัดในรูปของงบประมาณรวมและงบประมาณย่อย งบประมาณรวมได้แก่ งบประมาณของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละส่วนงาน ส่วนงบประมาณย่อยได้แก่ งบประมาณของแผนกต่างๆ การควบคุมโดยงบประมาณซึ่งนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางจะเป็นการควบคุมการดำเนินงานและแก้ไขข้อบกพร่องไปในตัวด้วย งบประมาณที่จัดทำทั่วไป ได้แก่งบประมาณการขาย งบประมาณการผลิต งบประมาณค่าใช้จ่าย งบประมาณเงินสด งบประมาณการซื้อวัสดุ งบประมาณกำไร เป็นต้น

8. ระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม

ข้อดีของงบประมาณแบบดั้งเดิม มีดังนี้

1. การเขียนงบประมาณผู้บริหารจะต้องวางแผนให้รอบคอบ เป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องมีการวางแผนในการดำเนินงานในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบโดยเฉพาะเป้าหมายและจำนวนเงินที่ใช้

2. งบประมาณช่วยให้ผู้บริหารระดับต้นๆ รู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน ทำให้ควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. งบประมาณช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การดำเนินไปด้วยดี

4. งบประมาณทำให้การประเมินผลงานขององค์การเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เช่น เมื่อสิ้นงวดเงินงบประมาณแล้ว ผลงานดำเนินไปเพียงใด บรรลุเป้าหมายหรือไม่ เป็นต้น

ข้อเสียของงบประมาณแบบดั้งเดิม

ข้อเสียของการจัดทำงบประมาณอาจจะมีอยู่บ้างได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นอาจไม่พอใจผู้บริหารระดับสูงที่งบประมาณของตนถูกตัดหรือเปลี่ยนแปลงตัวเลข ในกรณีที่งบประมาณตั้งไว้ไม่เพียงพอจะทำให้มีผลเสียต่อการดำเนินงาน เพราะต้องใช้จ่ายในวงเงินจำกัดที่ตั้งไว้ งบประมาณอาจทำให้เกิดกรณีพิพาทระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาฝ่ายงบประมาณได้ เช่น ไม่พอใจในกรณีให้กรอกแบบฟอร์มตรวจสอบที่เข้าใจยาก หรือถูกรายงานกรณีพบข้อผิดพลาด เป็นต้น

8. งบประมาณแบบเน้นผลงาน

งบประมาณแบบเน้นผลงานหรือพีบีบี (Performance Based Budgeting; PBB) หมายถึงระบบงบประมาณแบบเน้นผลงาน ซึ่งเป็นงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่ใช้กับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ผลงานคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไปหรือไม่งบประมาณแบบเน้นผลงานนี้เน้นการตรวจสอบติดตามผลงานที่เกิดขึ้นในรูปของผลผลิตและผลลัพธ์

ผลผลิต (Output) หมายถึงสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรม สามารถรับรู้ได้ และเกิดขึ้นโดยตรงจากการใช้งบประมาณในโครงการต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ เช่น โครงการอาหารเสริมของโรงเรียน ผลผลิตของโครงการคือนักเรียนได้ดื่มนม เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึงผลกระทบต่อชุมชนหรือสิ่งแวดล้อมจากการใช้ผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินงานของโครงการ ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่าเพราะเหตุใดจึงต้องทำโครงการนั้น หรือเพราะเหตุใดจึงต้องผลิตหรือให้บริการนั้น เช่น โครงการปลูกป่าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลผลิตคือมีป่าเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์คือภาพลักษณ์ที่ดีของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านของเฮอร์เดิล (Hurdle)

Content Here

You can simply impress your audience and add a unique zing and appeal to your Presentations.

Content

Get a PowerPoint Presentation

Get a PowerPoint Presentation

Get a PowerPoint Presentation

Content

Content Here

You can simply impress your audience and add a unique zing and appeal to your Presentations.

Content Here

You can simply impress your audience and add a unique zing and appeal to your Presentations.

Content

Get a PowerPoint Presentation

Get a PowerPoint Presentation

Get a PowerPoint Presentation

Content

Content Here

You can simply impress your audience and add a unique zing and appeal to your Presentations.

การพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้านของเฮอร์เดิล (Hurdle)

1. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning)

เริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ ของการวางแผนงบประมาณระยะกลางและแผนปฏิบัติการ

2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing)

ในขั้นนี้เป็นการคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละผลผลิตที่ได้กำหนดมาแล้วว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

เป็นการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ การจัดซื้อจัดจ้างเน้นความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management/Fund Control)

หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นการปรับระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบเกณฑ์คงค้าง มีระบบการควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

5. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)

ในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด กรอบและโครงสร้างการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน อีกทั้งมีการรายงานทั้งการเงินและผลการดำเนินงาน

6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

หน่วยงานต้องมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ในการดำเนินงาน

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน ซึ่งมีอิสระในการดำเนินงาน และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การตรวจสอบเน้นการตรวจสอบทางการเงินและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน