

ระบบการควบคุมทางการบริหารสำหรับผลการปฏิบัติงานขององค์กร
MANAGEMENT CONTROL SYSTEM FOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์

บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นยุคแห่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารอย่างยิ่งยวด และต่อเนื่อง การพัฒนาคนให้มีคุณภาพรองรับกับความต้องการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรต่างๆ ต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงมีผลการดำเนินการที่เป็นเยี่ยม ต้องมีระบบการปฏิบัติงานที่ดี มีระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารของแต่ละองค์กรต่างมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน คือต้องการให้ “องค์กรคุณภาพ และ ผลผลิตคุณภาพ” สองวลีนี้จะต้องสะท้อนภาพการบริหารองค์กรในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี หากมองในมุมกลับเราพูดเสียใหม่ว่า “คุณภาพผลผลิต คุณภาพคน คุณภาพการบริหาร คือ คุณภาพองค์กร” ก็คงเชื่อมโยงได้ในทุกสถานการณ์ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรทุกด้านให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามที่ต้องการ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจภารกิจด้านการบริหารองค์กรอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง ซึ่งอาจกล่าวง่าย ๆ คือ ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่การบริหารสี่ประการด้วยกัน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) และยังต้องทราบองค์ประกอบสำคัญของการบริหารอื่น โดยเฉพาะในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมระบบสารสนเทศสำหรับการบริหาร การบริหารคุณภาพ การบริหารให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) เป็นต้น การปฏิบัติภารกิจเหล่านี้จะเกิดความล้มเหลวได้ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติภารกิจขององค์กรไม่สามารถเดินไปในเส้นทางที่กำหนดไว้ได้เสมอไป สาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ การขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเพื่อ

เพิ่มความมั่นใจว่าแผนกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้องค์กรต้องประสบกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก ทำให้พบความจริงว่าการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดและการดำเนินกลยุทธ์อาจจะกลายเป็นสิ่งที่ล้าสมัยและไม่ทันการณ์ถ้าไม่นำสู่การปฏิบัติ ดังนั้นการติดตามตรวจสอบ การประเมินผลการควบคุมอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขการปฏิบัติงานที่เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก แล้วการควบคุมคืออะไร การควบคุมเป็นอย่างไร สำคัญอย่างไร แล้วการบริหารองค์กรจะใช้การควบคุมแบบใดกัน

การควบคุม (Control) คืออะไร ทำไมจึงสำคัญ

คำว่า “ควบคุม” เป็นภาษาที่ฟังดูแล้วอาจไม่ค่อยจะรื่นหูนัก เนื่องจากคนมักไม่ชอบถูกควบคุม ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมก็มักจะเลี่ยงใช้คำอื่น ๆ ที่มีความหมายใกล้เคียง เช่น การกำกับติดตาม (Monitoring) การตรวจสอบ (Checking) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring Performance) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparing Performance) ก็เลวดีขึ้นแต่จะบอกท่านทั้งหลายว่าคำเหล่านี้เป็นขั้นตอนของการควบคุมทั้งสิ้นครับ และเราคงไม่ลืมว่าภารกิจหลักของการบริหารมี 4 ภารกิจ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การนำ และ 4) การควบคุม (Controlling) ถ้าไม่มีการควบคุมแล้วจะทราบได้อย่างไรว่างานสำเร็จ มีสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นอย่างถูกต้องถูกทางและ

ถูกเวลา ในที่นี้คงต้องกล่าวถึงหลักการควบคุมในเชิง
วิชาการสักเล็กน้อยเพื่อเป็นบรรทัดฐาน

การควบคุมเป็นกระบวนการ เป็นการกำหนด
กฎเกณฑ์สำหรับมาตรฐานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและ
ผลสำเร็จขององค์การเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานให้
เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง วิโรจน์
สารรัตน์ (2545. หน้า 149) กล่าวว่า การควบคุมเป็น
กระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงาน
ขององค์การบรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้
มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติ
ปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการ
ทำงานที่กำหนดเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุด
แข็งขององค์การ เป็นการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์
และลดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ
มัลลิกา ต้นสอน (2545. หน้า 215) กล่าวว่า การควบคุม
(Controlling) เป็น กระบวนการกำหนดเกณฑ์และ
มาตรฐานสำหรับกำกับการทำงานขององค์การ เพื่อให้
บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการแล้วทำการติดตาม ตรวจสอบ
และประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหา
แก้ไข และปรับปรุงให้ดำเนินงานเข้าสู่เป้าหมายและ
สอดคล้องกับข้อจำกัดของสถานการณ์ ต่อมาอำนาจ ชีระ
วิช(2553. หน้า 930) ให้ความเห็นว่า การควบคุมเป็นการ
วางระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้ผลการ
ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับ
จุดมุ่งหมายที่กำหนดในแผน

สำหรับนักวิชาการด้านการบริหารของต่างประเทศ
มีผู้กล่าวถึงการควบคุม (Control) ไว้หลายท่านตัวอย่างเช่น
โรบบินส์ (Robbins) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้
หลายความหมายในต่างเวลากัน ได้แก่ การควบคุม
(Control) คือ กระบวนการของกิจกรรมการกำกับติดตาม
เพื่อให้แน่ใจว่าการวางแผนสามารถบรรลุผลและทำสิ่งที่
เบี่ยงเบนให้ถูกต้อง (Robbins and Others, 2003. p.558),
การควบคุม (Control) เป็นกระบวนการกำกับติดตาม
ประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
และสร้างผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง (Robbins and
Coulter, 2007. p. 556) และการควบคุม (Control) คือ

กระบวนการของการกำกับติดตามการเปรียบเทียบ และการ
ปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารทุกคนจะต้องควบคุม
หน่วยงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนโดยไม่สามารถรู้
ความจริงจนกว่าจะมีการประเมินกิจกรรมการทำงานตาม
ความเป็นจริงแล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
การควบคุมที่มีประสิทธิภาพทำให้แน่ใจได้ว่าการปฏิบัติ
กิจกรรมต่าง ๆ มีความสมบูรณ์นำไปสู่เป้าหมายแห่ง
ความสำเร็จ (Robbins and Coulter, 2012. p.514) ,
ส่วนกริฟฟิน (Griffin. 2011. p. 614) บอกว่า การควบคุม
เป็นการกำหนดกิจกรรมขององค์การเพื่อให้องค์ประกอบ
บางประการของผลการปฏิบัติงานให้ได้รับการยอมรับ
เชอร์เมอร์ฮอร์นจูเนียร์ (Shermerhorn Jr. 2011 p.442) กล่าว
ว่า การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการของ
การวัดผลการปฏิบัติงานและดำเนินการตรวจสอบให้
แน่ใจว่าได้ผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ

จากการที่นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศที่
ให้ความหมายของการควบคุมสามารถสรุปและเข้าใจ
ความหมายของการควบคุม (Controlling) หมายถึง
กระบวนการกำกับติดตามการทำงานขององค์การ เพื่อให้
บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการแล้วทำการ ตรวจสอบและ
ประเมินผลการดำเนินงาน อย่างมีกฎเกณฑ์และมาตรฐาน
เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับแผน และบรรลุ
เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วการควบคุมนั้นทำไมจึง
สำคัญ

เรา (หมายถึงนักบริหารหรือผู้สนใจ) ทราบ
อยู่ว่า กระบวนการบริหารหรือหน้าที่หลักของผู้บริหารมี
อยู่ 4 ด้าน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ
(Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม
(Controlling) ซึ่งแต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์กัน โรบบินส์
(Robbins, 2012 p.515) บอกว่า การควบคุมนั้นมีความสำคัญ
อยู่ 3 ประการคือ ประการแรก การวางแผนสามารถปฏิบัติ
ได้ การจัดโครงสร้างองค์การอำนวยความสะดวกสู่
ความสำเร็จตามเป้าหมายพนักงานได้รับแรงจูงใจ ผู้บริหาร
มีภาวะผู้นำแต่ไม่มีหลักประกันว่าการปฏิบัติกิจกรรม
เหล่านั้นเป็นไปตามแผน เป้าหมายของพนักงานและของ
ผู้บริหารเป็นเป้าหมายเดียวกันหรือไม่ คุณค่าของการ

ควบคุมสามารถรู้ได้ในสามลักษณะ คือ การวางแผน การให้อำนาจพนักงานและการปกป้องสถานที่ทำงาน (Workplace) ซึ่งกระบวนการบริหารขั้นสุดท้าย คือ การควบคุม (Controlling) จะทำให้ความวิฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของพนักงานกลับสู่การวางแผนและสามารถดำเนินการไปตามแผน ดังแผนภูมิที่ 1 เหตุผลที่สองที่การควบคุมมีความสำคัญ เพราะการให้อำนาจพนักงาน ผู้บริหารหลายคนไม่เต็มใจที่จะให้อำนาจพนักงานเพราะกลัวบางสิ่งบางอย่างจะไม่ถูกต้องจากความรับผิดชอบ แต่ระบบควบคุมที่มี

ประสิทธิภาพจะให้ข้อมูลและปัจจัยป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานหรือปัญหาบางประการที่อาจเกิดขึ้น เหตุผลสุดท้ายก็คือการควบคุมของผู้บริหารเป็นการป้องกันองค์กรและสินทรัพย์ ทุกวันนี้สภาพแวดล้อมนำมาซึ่งภัยคุกคามจากภัยพิบัติ เรื่องอื้อฉาวด้านงบประมาณ ความรุนแรงในที่ทำงาน การละเมิดความปลอดภัย ความเป็นไปได้ในการถูกโจมตีของผู้ก่อการร้าย ผู้บริหารต้องป้องกันสินทรัพย์ขององค์กรในเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่สามารถเกิดขึ้น การควบคุมที่ครอบคลุมและการมีแผนสำรองจะช่วยให้การหยุดชะงักการทำงานลดน้อยลง

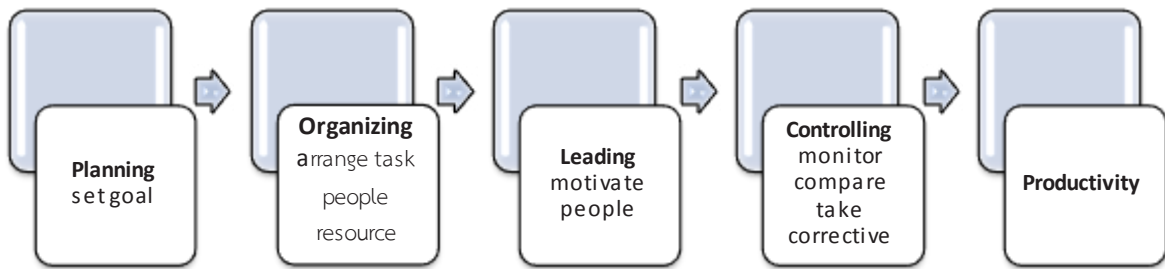


แผนภูมิที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างการวางแผน-การควบคุม ของ Robbins and Coulter

ที่มา : Stephen P. Robbins and Marry Coulter, Management. 11th ed. (Boston : Pearson Education Limited, 2012). P.515.

ส่วนคินิคิและวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams) มีความเห็นคล้ายกับร็อบบินส์ โดยบอกว่าการควบคุมเป็นภารกิจที่สำคัญของการบริหาร ต่อเนื่องจากการวางแผน การจัดองค์กร การนำ มีความมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือ การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจว่าจะทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการเตรียมงาน เตรียมคนและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้

งานบรรลุผลสำเร็จ การนำ (Leading) เป็นการจูงใจบุคลากรให้ทำงานเต็มที่เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การควบคุม (Controlling) เป็นความเกี่ยวข้องกับการรู้เห็นสิ่งที่ถูกต้องที่เกิดขึ้นถูกเวลาและถูกวิธี ซึ่งภารกิจเหล่านี้ส่งผลกระทบท่อสิ่งอื่น ๆ รวมทั้งกระทบท่อผลิตผลขององค์กร ดังแผนภูมิที่ 2

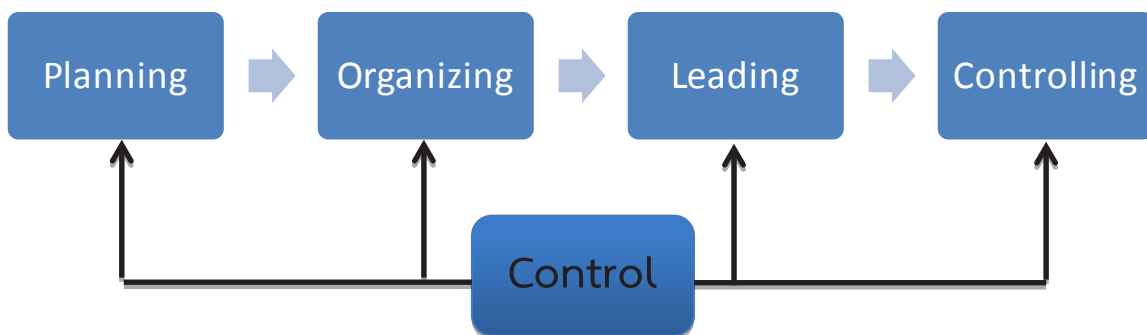


แผนภูมิที่ 2 การควบคุมเพื่อผลิตผล ของ Kinicki and Williams

ที่มา : Angelo Kinicki and Brain K. Williams, Management : A Practical and Practice. (Boston : McGraw-Hill, 2009) p. 506.

จะเห็นว่าหน้าที่ของการบริหาร หรือกระบวนการบริหารทั้งสี่ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมล้วนมีความเชื่อมโยงกัน แต่มีนักวิชาการชื่อ ดูบริน (Dubrin. 2009 p.510-511) มีความคิดแปลกแยกออกมาจากคนอื่นครับ ดูบริน (Dubrin) บอกว่า การจัดการควบคุมมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะว่า

จะช่วยให้ผู้บริหารประเมินหน้าที่การบริหารทั้งสี่อย่างที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ด้ความว่าหน้าที่หรือภารกิจการบริหารทั้งสี่ประการผู้บริหารต้องนำสู่การปฏิบัติและต้องควบคุมด้วย ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างการควบคุมและภารกิจการบริหาร

ที่มา : Andrew DuBrin, Essentials of Management. 8th ed. (South Western : Cengage learning. 2009).511.

การควบคุมและภารกิจทางการบริหารอื่น

พลึงเก็ด แอตต์เนอร์ และอัลเลน (Plunket Attner and Allen. 2002 pp.524-525) ได้รวบรวมแนวคิดด้านการควบคุมจากนักวิชาการหลายคนแล้วสรุปเป็นประเด็นที่น่าสนใจดังนี้ครับ “การควบคุมเป็นภารกิจสำคัญที่ทำให้

วงจการบริหารมีความสมบูรณ์ เป็นการขับเคลื่อนและเชื่อมโยงภารกิจทั้งหมดขององค์กร ตั้งแต่การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคณะทำงาน (Staffing) แล้วนำ (Leading) สู่เป้าหมายของการวางแผน (Planning) การ

วางแผนจะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นรากฐานของการควบคุม ดูที่ภารกิจแรก คือการวางแผนจะเป็นหัวใจของภารกิจอื่น ๆ ทั้งหมด (The heart of all others) และเมื่อแผนและเป้าหมายได้รับการพัฒนา ผู้บริหารจะต้องควบคุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภารกิจและเป้าหมายเหล่านั้น ผลสะท้อนกลับของการควบคุมว่าในองค์การแต่ละระดับ บุคคลแต่ละคนมีความก้าวหน้าตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ผลสะท้อนกลับเหล่านี้ยังเป็นเครื่องชี้วัดความก้าวหน้าของแผนอย่างตรงประเด็น พลัสเกิด แอดดเอนอร์ และอัลเลน ได้นำเสนอผลกระทบของการควบคุมกับภารกิจอื่น ๆ ทั้งด้านการวางแผนกับการควบคุม การจัดองค์การกับการควบคุม การจัดบุคลากรกับการควบคุม และการนำกับการควบคุม ซึ่งความสัมพันธ์ของภารกิจเหล่านี้ การควบคุมมีความต้องการในทางปฏิบัติมากกว่าด้านอื่น ๆ

เป้าหมายของการควบคุม

จากที่กล่าวมาพอมองเห็นแล้วนะครับว่าการควบคุมมีความสำคัญต่อการทำงานหรือการบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง เข้าทำนองว่า “ไม่คุม ไม่รู้” และเพื่อให้เห็นประโยชน์และความสำคัญของการควบคุมมากยิ่งขึ้น จึงต้องนำเป้าประสงค์และความจำเป็นของการควบคุมมานำเสนอเพิ่มเติมดังนี้

คินิคกีและวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams, 2009: 507-508) กล่าวถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุม มีเหตุผล 6 ประการ คือ

1. การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน (To Adapt to Change & Uncertainty) เนื่องจากตลาดและผู้บริโภคเปลี่ยนไป มีคู่แข่งรายใหม่มากขึ้น มีการคิดค้นสิ่งใหม่ กฎระเบียบจากภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลง ระบบการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารคาดการณ์และรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนี้ได้

2. ค้นพบสิ่งผิดปกติและความผิดพลาด (To Discover Irregularities & Errors) จากปัญหาเล็กน้อยจนกลายเป็นปัญหาใหญ่ได้ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ข้อผิดพลาด

จากการผลิตขวัญของพนักงาน ความไม่พอใจของลูกค้า สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนทำให้องค์การตกต่ำลงในระยะยาว

3. ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มผลผลิตหรือเพิ่มคุณค่า (To Reduce Cost, Increase Productivity or Add Value) ระบบควบคุมจะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านคนงาน กำจัดของเสีย เพิ่มผลผลิต และทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจกลับมาเลือกผลิตภัณฑ์มากขึ้น

4. สร้างโอกาส (To Detect Opportunities) เป็นการขยายผลิตภัณฑ์ได้มาก แข่งขันด้านราคาได้ สร้างกระแสความนิยมใหม่ ขยายตลาดใหม่ในต่างประเทศ

5. จัดการกับความซับซ้อน (To Deal with Complexity) เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นต้องติดต่อหรือร่วมมือกับองค์การอื่น มีสายการผลิตมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ฐานลูกค้า การทำงานท่ามกลางความแตกต่างทางวัฒนธรรม การควบคุมจะช่วยให้เกิดการประสานงานสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

6. กระจายอำนาจการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน (To Decentralize Decision Making & Facilitate Teamwork) เป็นการที่ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้อยู่ระดับต่ำกว่าในการส่งเสริมพนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม

ต่อมากริฟฟิน (Griffin, 2011, p.615) บอกว่า การควบคุมนั้นเมื่อพิจารณาอย่างคู่คี่พบว่าเป้าหมาย 4 ประการ

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Adapting to Environmental Change) ปัจจุบันภารกิจขององค์กรมีความซับซ้อนมากจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์การสามารถรับมือและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสภาพแวดล้อม นโยบาย กฎ ระเบียบ เทคโนโลยี ผู้บริหารต้องวางแผนให้ดีมีมุมมองเชิงอนาคต สร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันกัน ระหว่างองค์การประเภทเดียวกันในลักษณะสร้างคุณภาพ สร้างแรงจูงใจ เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า

2. จำกัดความผิดพลาดในองค์การ (Limiting the Accumulation of Error) การควบคุมที่ดีจะลดความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในองค์การถึงแม้เพียงเล็กน้อยแต่ก็ไม่ควรให้เกิดขึ้นบ่อยเพราะจะสร้างภาระให้กับการบริหารซึ่งอาจหมายถึงงบประมาณที่ต้องจ่ายเพิ่มขึ้นอีก

3. การรับมือกับความซับซ้อนขององค์การ (Coping with Organizational Complexity) เมื่อองค์การมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้า มีการขยายตัว มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มีภาระงานมากขึ้น จำเป็นต้องปรับโครงสร้างเพิ่มพนักงาน ตำแหน่งงานมาก ในการควบคุมผู้บริหารจำเป็นต้องมีระบบบริหารที่ดี กระจายอำนาจในการตัดสินใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารหรือการควบคุมมากขึ้น มีการบริการที่ดี (Good Service) รวมใจบุคลากรให้ทำงานเพื่อองค์การ จะทำให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น

4. การลดค่าใช้จ่าย (Minimizing Cost) เมื่อองค์การขยายตัวมีค่าใช้จ่ายสูง แต่การควบคุมที่ดี การเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ การปรับปรุงพัฒนาระบบบริการที่ดีจะเป็นการลดค่าใช้จ่าย

ลักษณะของการควบคุม (Type of Control)

การควบคุมจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การจากการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสู่การประสานงานในองค์การที่ซับซ้อน องค์การจะมีการควบคุมที่แตกต่างกัน

กัน ใน 3 ลักษณะ คือ ความแตกต่างของพื้นที่การควบคุม ระดับการควบคุม และความรับผิดชอบในการควบคุมทางการบริหารอย่างกว้างขวาง (Griffin, 2011, p.617.)

1. พื้นที่การควบคุม (Area of Control) เป็นการควบคุมพื้นที่ต่าง ๆ ขององค์การ โดยทั่วไป จะเป็น การควบคุมทรัพยากร เช่น ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน วัสดุ อุปกรณ์ ทรัพยากรสารสนเทศ เป็นต้น

2. ระดับการควบคุม (Level of Control) เมื่อพิจารณาจากหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ โดยพิจารณาจากหน้าที่การวางแผน หรือหน้าที่ที่รับผิดชอบในองค์การ ออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) การควบคุมระดับปฏิบัติการ (Operations Control) เป็นการมุ่งเน้นกระบวนการขององค์การที่จะแปรสภาพทรัพยากรไปสู่ผลผลิตหรือการบริการ การควบคุมคุณภาพเป็นประเภทหนึ่งของการควบคุมเชิงปฏิบัติการ 2) การควบคุมงบประมาณ (Financial Control) เกี่ยวข้องกับทรัพยากร งบประมาณขององค์การ การติดตามลูกหนี้ให้แน่ใจว่าชำระเงินตามกำหนดเวลาเป็นตัวอย่างของการควบคุมด้านการเงิน 3) การควบคุมเชิงโครงสร้าง (Structural Control) เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านโครงสร้างขององค์การที่ให้บริการตามเป้าประสงค์ขององค์การ และ 4) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ตามกลยุทธ์ขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ



แผนภูมิที่ 4 Level of Control

ที่มา : Ricky W. Griffin, Management Principles and Practice, 10th ed. South-Western : Cengage Learning, 2011. p.618.

3. ความรับผิดชอบในการควบคุม (Responsibilities for Control) แต่เดิมผู้รับผิดชอบในการควบคุมคือผู้บริหารแต่ปัจจุบันผู้บริหารอาจแต่งตั้งบุคคลใดคนหนึ่งให้มีหน้าที่ควบคุม หรือถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่สามารถกระจายความรับผิดชอบให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการควบคุมก็ได้ หรืออาจมีในทุกระดับของหน้าที่การทำงานไม่ว่าจะเป็นระดับกลยุทธ์ ระดับโครงสร้าง หรือระดับปฏิบัติการ

การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operation Control)

หนึ่งในสี่ระดับของการปฏิบัติทั่วทั้งองค์การการควบคุมระดับปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่องค์การแปรรูปทรัพยากรเป็นผลผลิตและบริการ โดยแบ่งเป็นสามขั้นตอน ซึ่งอำนาจ วีระวนิช. (2553, หน้า 934) บอกว่าเป็นการใช้แนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outputs) ที่เกิดขึ้นในเวลาต่างกัน ผู้บริหารสามารถควบคุมในขั้นตอนต่างๆ ของระบบได้

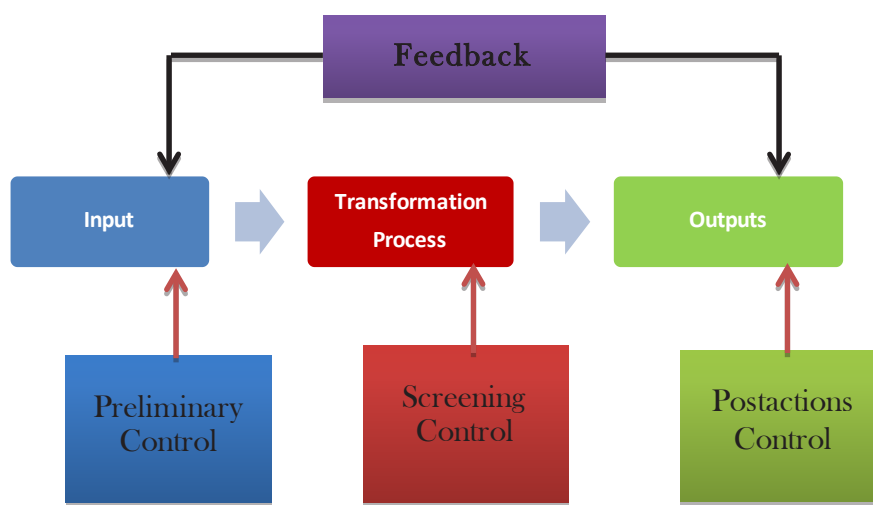
โดยแบ่งการควบคุมตามกระบวนการให้เป็นผลลัพธ์ออกเป็น 3 ขั้นตอน

1. ควบคุมเบื้องต้น (Preliminary Control) เรียกกันหลายชื่อครึบ เช่น Preventive Control, Pre control, Feedforward Control เป็นการกำหนดและตรวจสอบมาตรฐานและกฎเกณฑ์ของปัจจัยนำเข้า สู่ระบบขององค์การเพื่อเข้ากระบวนการแปรรูป และเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานและขั้นตอนที่กำหนดที่กำหนดสำหรับความสำเร็จของกระบวนการปกติองค์การสมควรจะมีการควบคุมเบื้องต้นสำหรับการใช้ทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ

2. ควบคุมขณะที่กำลังดำเนินงาน (Screening Control) หรือเรียกว่า Concurrent Control เป็นการควบคุมเพื่อคัดกรอง (Screening Control) เป็นการติดตามและตรวจสอบระหว่างกระบวนการแปรรูปเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งอาจทำโดยการสุ่มตรวจสอบเป็นระยะๆ

3. การควบคุมหลังการดำเนินงาน (Postaction Control) หรือเรียกว่า Output Control, Post Operations Control, Feedback Control จะช่วยให้ฝ่ายบริหารใช้ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและตรวจสอบผลงาน เพื่อแก้ไข ปัญหา คุณภาพและให้รางวัล เพื่อจูงใจพนักงานที่มีการ

ทำงานดี โดยที่การควบคุมหลังการดำเนินงานจะ เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การปฏิบัติการแก้ไข ตลอดจนการให้ คำแนะนำในการทำงานสำหรับพนักงานเป็นรายบุคคล



แผนภูมิที่ 5 Control System Approach

บูรณาการจาก : Ricky W. Griffin, Management Principles and Practice, 10th ed. South-Western : Cengage Learning, 2011. p.622.

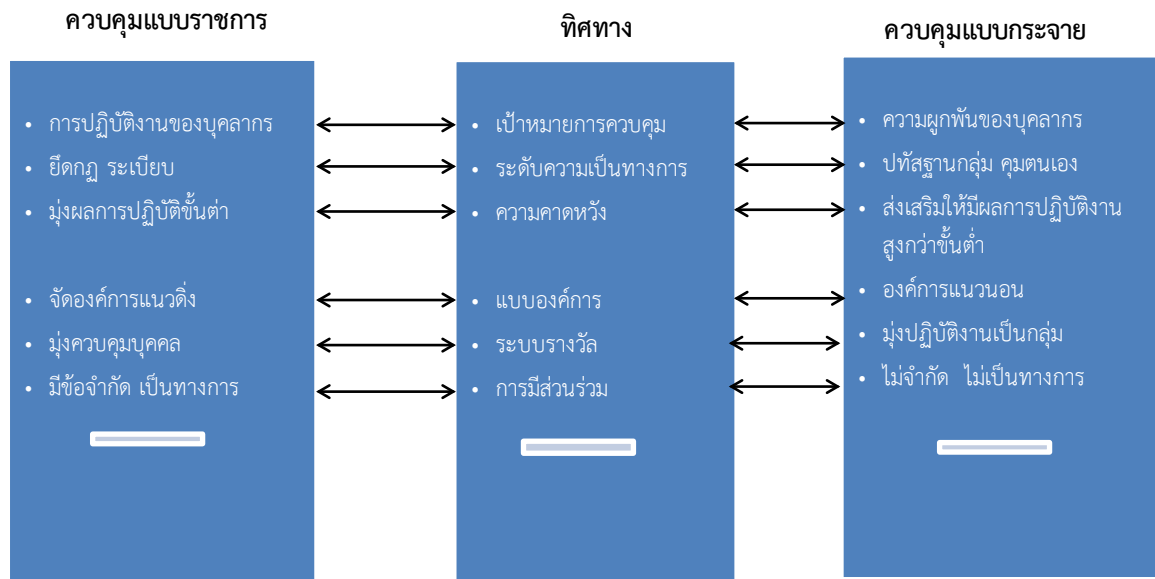
การควบคุมทางการเงิน (Financial Control)

การควบคุมทางการเงินเป็นกลไกในการควบคุม ทรัพยากรขององค์กรซึ่งกริฟฟิน (Griffin, 2011 p.623) บอกว่าเป็นการควบคุมทรัพยากรทางการเงินที่ไหลเข้า องค์กร ถือเป็นรายได้ การลงทุนของผู้ถือหุ้น แล้วไหล ออกจากองค์กรเป็นค่าใช้จ่าย และคงเหลือเป็นกำไรใน ระดับที่ทำให้องค์กรอยู่ได้ สำหรับองค์กรที่ไม่หวังผล กำไร เช่น หน่วยงานของรัฐ มหาวิทยาลัย องค์กรทางการ ศึกษาไม่ค่อยคำนึงถึงการควบคุมด้านนี้มากนักเนื่องจาก ภาครัฐเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่าย การใช้งบประมาณเพียง ทำให้ถูกระเบียบก็เพียงพอ การควบคุมทางการเงินอาจทำ ได้หลายแบบ หนึ่งในวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การ

ควบคุมงบประมาณ (Budgetary Control) (สมาน อัสวภูมิ. 2553 หน้า 418)

การควบคุมเชิงโครงสร้าง (Structure Control)

บอกว่าองค์กรสามารถสร้างและออกแบบสำหรับ ตนเองเพื่อผลการดำเนินงาน และการควบคุมใน สถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป กริฟฟิน (Griffin, 2011 p. 623) นำเสนอรูปแบบการควบคุมเชิงโครงสร้างไว้สอง รูปแบบ คือ แบบระบบราชการ และแบบกระจายอำนาจ โดยมีจุดที่ต้องพิจารณา 6 ทิศทาง คือ เป้าหมายของการ ควบคุม ความเป็นทางการ ความคาดหวัง แบบองค์กร ระบบรางวัล และการมีส่วนร่วม



แผนภูมิที่ 6 Structure Control

บูรณาการจาก : Ricky W. Griffin, Management Principles and Practice, 10th ed. South-Western : Cengage Learning, 2011. p. 630.

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

เป็นกระบวนการประเมินผลเพื่อการควบคุมในระดับสูงขององค์กรหรือระดับบริษัท การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารแผนในระยะยาว จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer) หรือคณะกรรมการบริหารของกิจการ (Board of Director) การควบคุมในระดับนี้จะมุ่งเน้นให้มีความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ และวิธีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าการวางแผนและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามความต้องการในระยะยาวขององค์กร การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่จะกำหนดโครงสร้างระยะยาวผ่านการพิจารณาผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและทิศทางกลยุทธ์ภายในโดยถือเกณฑ์ลักษณะของธุรกิจ นอกจากนี้การควบคุมกลยุทธ์จะพิจารณาว่า แผนกลยุทธ์ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ พิจารณาจากการประเมินปัจจัย

แวดล้อม เช่น การปฏิบัติการ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า ทิศทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี กฎ ระเบียบ ทำให้เกิดอุปสรรคหรือโอกาส ตลอดจนการตรวจสอบกิจกรรมการทำงานภายในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการติดตามตรวจสอบ การประเมินผลเพื่อการควบคุมอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง การควบคุมก็เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไข การปฏิบัติงาน หรือแผน กลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายในที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่องค์กรกำลังดำเนินกิจการไปนั้นย่อมจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงอยู่เสมอ ซึ่งการเสี่ยงที่จะต้องสูญเสียนี้หากเกิดขึ้น ก็จะเป็นผลทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ที่สุดในที่สุด

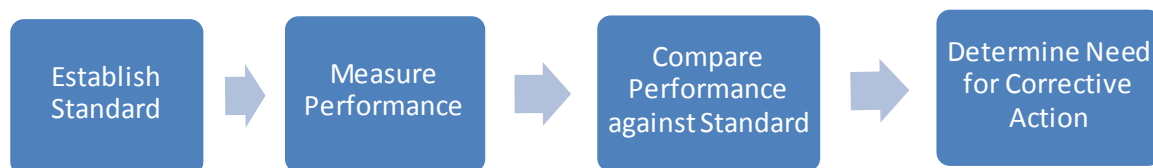
ความจริงแล้วการควบคุม (Controlling) ยังมีนักวิชาการหรือผู้รู้เขียนไว้หลากหลายรูปแบบและยังมี

รายละเอียดอีกมาก สิ่งที่คุณเขียนนำเสนอมาคงจะพอเป็น
ความรู้เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับการควบคุม

ขั้นตอนการควบคุม (Steps in Control Process)

กระบวนการบริหาร หรือภารกิจของการบริหาร
เริ่มตั้งแต่การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ
(Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling)
และถึงแม้ว่าการควบคุมจะเป็นหน้าที่ทางการบริหารเป็น
หน้าที่สุดท้าย แต่มีความหมายว่า ผู้บริหารจะต้องทำ
การควบคุมภายหลังจากทำหน้าที่อื่น ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้ว
แต่จะต้องทำการควบคุมควบคู่กับหน้าที่อื่น ไปพร้อมกัน
ด้วย ไม่ใช่งานที่ทำครั้งเดียวเสร็จ แต่ต้องทำเป็น

กระบวนการ มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ
กริฟฟิน (Griffin, 2011 : 619-620) กล่าวว่ากระบวนการ
ควบคุม (Control Process) ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4
ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐาน (Establish
Standards) 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure
Performance) 3) การเปรียบเทียบผลการทำงานกับ
มาตรฐาน (Compare Performance against Standards)
และ 4) กำหนดความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหาให้
ถูกต้อง (Determine Need for Corrective Action)
พิจารณาดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 Steps in The Control Process

ที่มา : Ricky W. Griffin, Management Principles and Practice, 10th ed. (South-Western : Cengage Learning, 2011).
P.619.

1. การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards)
มาตรฐานเป็นระดับพื้นฐานของการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนด
โดยการเลือกประเด็นหรือปัจจัยสำคัญจากการวางแผน การ
กำหนดมาตรฐานสามารถดำเนินการควบคู่กับการวางแผน
เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาของงานที่
ทำโดยผู้บริหารไม่จำเป็นต้องคอยติดตามการทำงานทุก
ขั้นตอน ถึงแม้มาตรฐานมีหลายประเภท แต่ประการที่
สำคัญมาตรฐานต้องเป็นเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่
สามารถจับต้องและไปถึงได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure
Performance) เป็นการกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน
ว่าเป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน ปัจจุบันผู้บริหาร

ส่วนใหญ่จะศึกษาผลการดำเนินงาน โดยอาศัยเกณฑ์เชิง
ปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดเปรียบเทียบผลและวัตถุประสงค์

3. การเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน
(Compare Performance against Standards) การวัดผลการ
ทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งจะเป็น
หลักประกันว่า ผู้บริหารจะรับรู้และสามารถแก้ไขความ
เบี่ยงเบนปัญหา และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติการที่ไม่
เหมาะสม โดยผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณ์งานเปรียบเทียบ
ผลการทำงานกับมาตรฐาน ถ้าผลงานที่ได้ต่ำกว่า
มาตรฐานก็จะต้องศึกษา และวิเคราะห์ว่าเกิดขึ้นจาก
สาเหตุใด

4. กำหนดความจำเป็นในการดำเนินการแก้ปัญหาให้ถูกต้อง (Determine Need for Corrective Action) วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและกำหนดแนวทางในการแก้ไข หรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลง มาตรฐาน หรือวิธีในการวัดผล เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วจึงวางแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงผลงานเดิม ตลอดจนติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานใหม่ให้ถูกต้อง โดยอาจจะดำเนินการชำระรักษาสภาพที่เป็นอยู่ หรือทำส่วนที่บกพร่องให้ถูกต้อง หรือดำเนินการสร้างมาตรฐานใหม่

การควบคุมทางการบริหารในองค์กร

การควบคุมที่มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นการควบคุมเชิงปฏิบัติการ การควบคุมทางการเงิน การควบคุมเชิงโครงสร้าง หรือการควบคุมเชิงกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดถึงกิจกรรมการกำกับติดตาม ต้องใช้กระบวนการควบคุม ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงคุณลักษณะของการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและเข้าใจ จำแนกแยกแยะและการเอาชนะแรงต้านการควบคุมเป็นครั้งคราวด้วย

การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารจะต้องกำหนดและพัฒนาระบบการควบคุมให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบการควบคุมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับองค์กร และระดับการควบคุมจะต้องให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งสามารถอธิบายคุณสมบัติของการควบคุมประสิทธิภาพ (Characteristic of Effective Control Systems) ได้ 5 ประการ คือ

1. เชื่อมโยงกับการวางแผน (Linked with Planning) หน้าที่การวางแผนและการควบคุมจะต้องมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงและเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด โดยระบบการควบคุมจะต้องตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผน โดยอาศัยการวัดการทำงานและเป็นผลงานอย่างเป็นรูปธรรม

2. มีความถูกต้อง (Accuracy) ระบบการควบคุมต้องติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานดำเนินงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เทียบตรง และถูกต้อง ถ้าข้อมูลที่ได้อาจจากการควบคุมขาดความถูกต้อง จะทำให้ผู้บริหารแปลความหมายและ สรุปผิดพลาด ส่งผลให้มีการตัดสินใจและปฏิบัติไม่เหมาะสมซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจหลักการ และระบบควบคุมว่าต้องการประเมินอะไร เพื่อให้สามารถแยกแยะและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีความยืดหยุ่น (Flexible) ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวได้เพียงพอที่จะเปิดให้ผู้บริหารทำการแก้ไขปรับปรุงให้สามารถตอบสนองเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดตามความจำเป็นได้

4. ทันเวลา (Timeliness) ระบบควบคุมสมควรต้องจัดหาข้อมูลให้กับผู้บริหารตามความต้องการและอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาก่อนที่สถานการณ์หรือปัญหาจะเปลี่ยนแปลงและลุกลาม ส่งผลกระทบบที่ร้ายแรงต่อองค์กร เนื่องจากปล่อยปละละเลยและความล่าช้าของข้อมูลย้อนกลับของระบบควบคุม

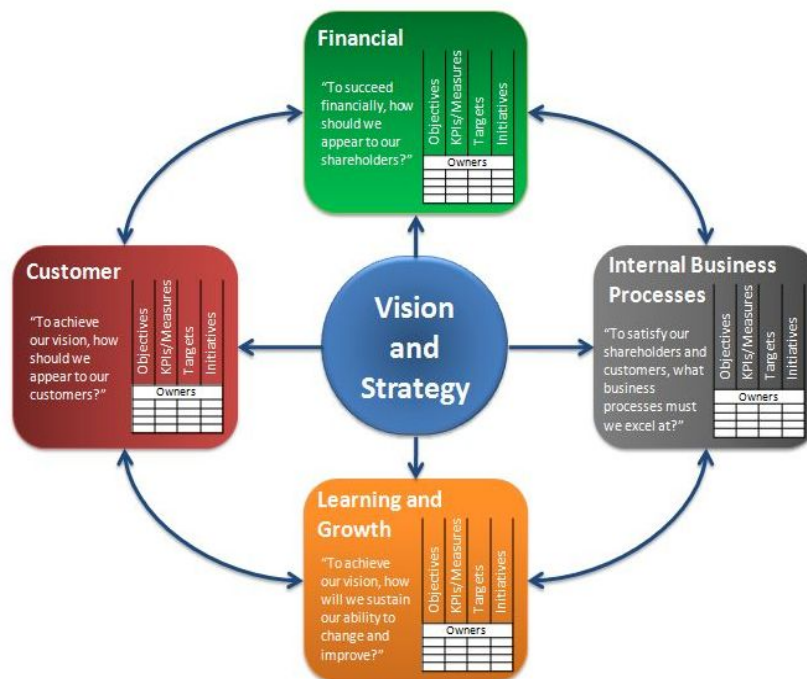
5. ความเหมาะสม (Relevancy) ระบบควบคุมจะต้องให้ข้อมูลที่เหมาะสม หรือตรงกับการใช้งาน โดยผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลานำข้อมูลมาประมวลใหม่ ซึ่งจะทำให้เสียโอกาสและเกิดการล่าช้าในการตัดสินใจ นอกจากนี้ถ้ามีข้อมูลที่ไม่สำคัญ หรือน้อยเกินไปผู้บริหารจะเข้าใจผิด และไม่สามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสามารถรับได้ (Objective and Measurable) การควบคุมจะต้องประเมินความสำเร็จในเป้าหมายในรูปของวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ทำให้สามารถวัดผลและตัดสินใจจากฐานข้อมูลที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

การควบคุมทางการบริหารโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบ สมดุล

จากจุดอ่อนและความไม่มีประสิทธิผลเพียงพอของการบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระบบเดิมในหลายประการ แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996 pp.8-9) ได้แนะนำเทคนิคการบริหารหรือการควบคุมแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มุ่งผลงาน (Performance Management System) และเป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) และการควบคุม (Controlling) ในองค์กรที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการเงินและไม่เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานทางการเงิน เป็นกรอบแนวคิดสำหรับแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่การปฏิบัติโดยใช้ดัชนีตัวชี้วัดที่ครอบคลุม ทำให้เกิดความสัมพันธ์กันในส่วนที่มอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้

และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งการประเมินด้านต่าง ๆ จะต้องอาศัย ดัชนีวัดประเมินผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) การวิเคราะห์และการประเมินทั้ง 4 ด้าน จะต้องเชื่อมโยงกับ “วิสัยทัศน์” (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร การใช้การประเมินและควบคุมแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ นักบริหารต้องมุ่งเน้นการประเมินการทำงานและการควบคุมการทำงานทั้งหมดให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ มิฉะนั้นอาจจะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการได้ เนื่องจากขาดการควบคุมที่ดี นอกจากนี้ BSC ยังเป็นการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการเงิน ความพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พัฒนากระบวนการทำงาน สร้างการจูงใจ และศึกษาบุคลากรรวมทั้งการยกระดับระบบสารสนเทศซึ่งเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และความสามารถของบุคลากรและองค์กร

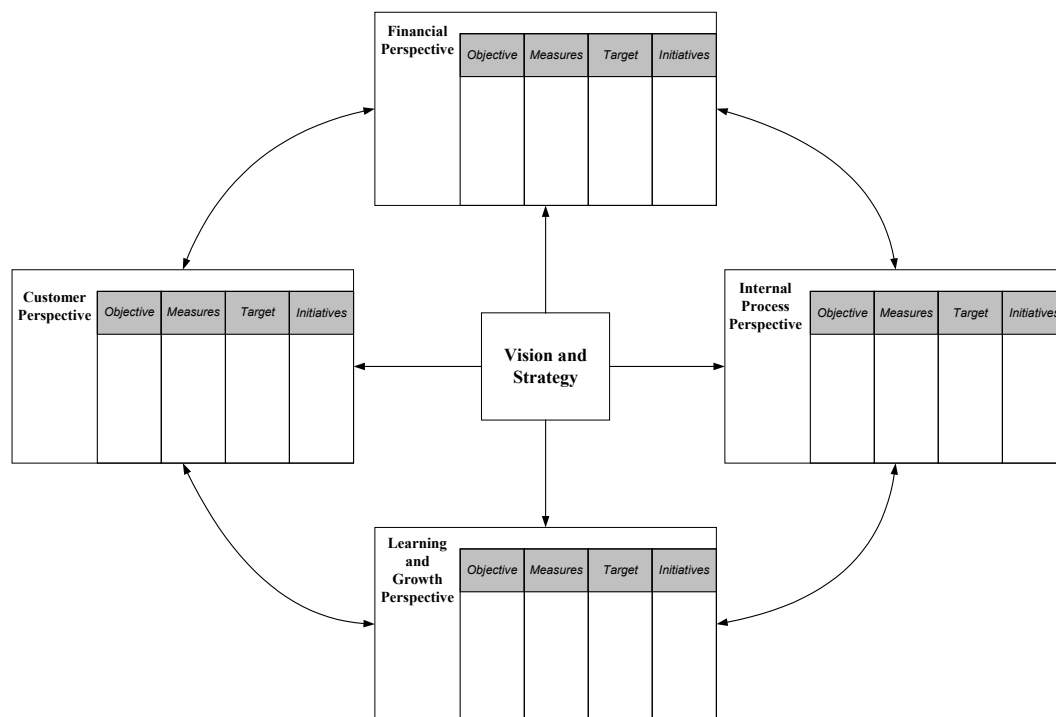


แผนภูมิที่ 8 การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

ที่มา : Robert S. Kaplan, & David P. Norton, "Using The Balanced Scorecard : as a Strategic Management System," Harvard Business Review, Jan-Feb 1996. P.76

ต่อมา นีเวน (Niven, 2003. pp. 14-15) กล่าวว่า การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นชุดของการวัดเชิงปริมาณจากกลยุทธ์ขององค์กร เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้การวัดและประเมินผลตามแนวคิด

การบริหารแบบสมดุล เป็นการประเมินผลที่มีความครอบคลุมทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 9 การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ของนีเวน (Niven)

ที่มา : Paul R. Niven, Balanced scorecard step by step : maximizing performance.

(New York: John Wiley & Sons, 2003), p.16.

จากแนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) และ นีเวน (Niven) สรุปได้ว่าวิธีการบริหารแบบสมดุล (BSC) นับเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม เพื่อช่วยให้องค์กรแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผลโดยอาศัยการวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายมุมมอง เริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นจึงดำเนินการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key

Performance Indicators) เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ที่สะท้อนการดำเนินงานใน 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การบริหารแบบสมดุลจึงไม่เป็นเพียงเครื่องมือในการวัดและประเมินผลเท่านั้นแต่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้

องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จที่ต้องการในอนาคต

บรรณานุกรม

สมาน อัครภูมิ. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5 อุบลราชธานี : หจก.อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์. 2553.

สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์. ระบบการควบคุมทางการบริหาร โรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2550.

อำนาจ วีระวิช. การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : บริษัทมาเธอร์ บอส มาร์เก็ตติ้ง จำกัด. 2553.

Griffin Ricky W.. **Management Principal and Practice.** 10th ed. South-Western : Cengage Learning, 2011.

Dubrin Andrew. **Essentials of Management.** 8th ed. South-Western : Cengage Learning, 2009.

Kaplan Robert S., and Norton David P., "Using The Balanced Scorecard :as a Strategic Management System," Harvard Business Review, Jan-Feb 1996.

Niven Paul R., **Balanced scorecard step by step : maximizing performance.** New York : John Wiley & Sons, 2003.

Plunket Warren R., Attner Raymon F. and Allen Gemmy S. **Management Meeting and Exceeding Customer Expectations.** 7th ed. South-Western: Thomson Learning. 2002

Robbins Stephen and Coulter Marry. **Management.** 11th ed. Edinburgh : Pearson Education Limited. 2012.

Robbins Stephen and Others. **Management.** 3rd ed. Victoria : Pearson Education Australia. 2003.

Kinicki Angelo and Williams Brain K. **Management A Practical Introduction.** 4th ed. NewYork : McGraw Hill/Irwin, 2009.

Shermerhorn. John R. **Introduction to Management.** 11th ed. Edinburgh : Pearson Education Danvers : John Willy & Sons, Inc. 2011.

