

## บทที่ 2

### การควบคุม

#### คำนำ

บทที่ 2 นี้ จะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้โดยเฉพาะ ศึกษ การวิจัยนี้แม้จะเน้นที่การควบคุมมากก็ตาม แต่การควบคุมนี้ก็ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร (Management) จึงควรที่จะกล่าวถึงการบริหาร เพื่อให้สามารถเข้าใจพื้นฐานและหลักของการบริหารซึ่งมี 5 ขั้นตอน คือ 1. การวางแผน(Planning) 2. การจัดองค์กร(Organizing) 3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4. การสั่งการ (directing) 5. การควบคุม (Controlling)และเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารทั้งห้า การควบคุมนั้นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญไม่สามารถขาดได้ เพราะถ้าไม่มีการควบคุมเสียแล้วผู้บริหารก็จะไม่สามารถทราบได้ว่าธุรกิจกำลังดำเนินไปในทิศทางใด และแผนงานที่ได้วางไว้อย่างสวยงามจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ การควบคุมที่สมบูรณ์จะต้องมีกระบวนการของการควบคุม ( Process of Control ) 4 ขั้นตอนดังนี้ 1. การกำหนดเป้าหมาย 2. การเก็บข้อมูล 3. การเปรียบเทียบข้อมูลกับเป้าหมาย 4. การดำเนินการแก้ไข และสุดท้ายของบทที่ 2 นี้จะกล่าวถึงเครื่องมือหรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ ซึ่งมี 4 ประเภทคือ ปริมาณ(Quantity) คุณภาพ(Quality) เวลา(Time) และต้นทุน(Cost)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2.1 การบริหาร (Management)

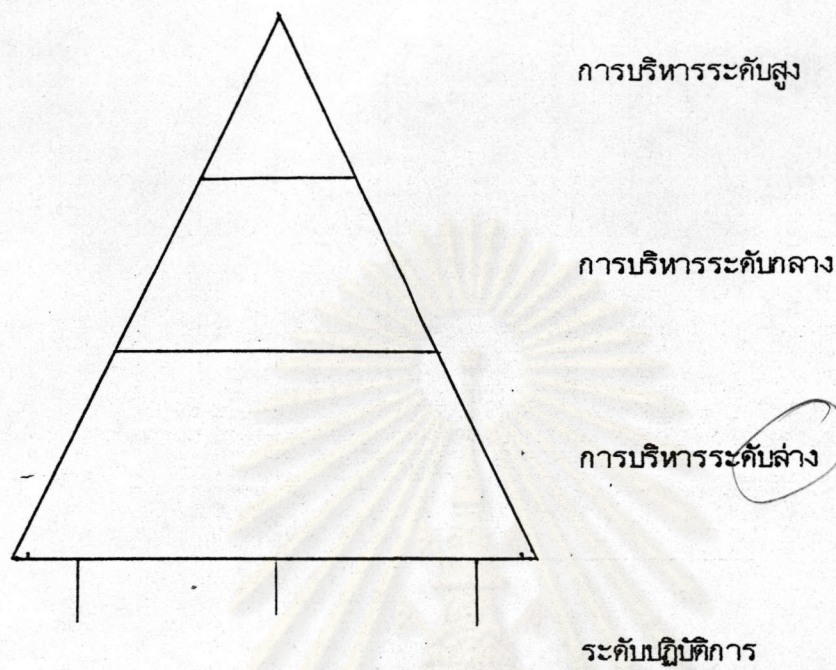
คำว่า การจัดการหรือการบริหาร ได้มีการให้ความจำกัดความแตกต่างกันออกไป สุดแต่จะเน้นที่จุดใด เป็นสำคัญ และจะให้ขอบเขตคลุมกว้างแค่ไหน สำหรับคำจำกัดความที่จะช่วยให้เข้าใจและ เห็นถึงขอบเขตลักษณะของงานบริหารที่ซัดจั้งทั้งสามด้านพร้อมกันจะเป็นดังนี้คือ

- ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติคน เป็นผู้นำภายในองค์การ
- ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ
- ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุ่่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ ในองค์การให้ช่วยกันทำให้งานเกิดผล

จากความหมายข้างต้นนี้ ย่อมจะเห็นได้ว่า การบริหารเป็นงานของหัวหน้างานทุกคนที่จะต้องปฏิบัติในฐานะที่เป็น ผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีการกิจการการ เป็นผู้ทำการจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานกิจกรรมหรืองานที่ทำได้สามารถเข้ากันได้ เป็นผลงานของส่วนรวม และทั้งนี้จะต้อง เป็นผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จที่จะต้องประกันได้ว่า งานขององค์การจะต้องสำเร็จผลบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ที่ต้องการได้ในที่สุด

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การทุกขนาด สำหรับองค์การขนาดเล็กซึ่งยังไม่มี การแบ่งงานกันทำตามความถนัดมากนัก ความจำเป็นที่จะต้องมีผู้บริหารอาจจะยังไม่แจ้งชัดนักแต่ ถ้าหากองค์การมีขนาดใหญ่อขึ้นและมีสมาชิกมากขึ้น การบริหารก็จะมีคามจำเป็นมากขึ้น และเห็น ได้ชัดแจ้งยิ่งขึ้น จนกระทั่งในที่สุดเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้น และมีการแบ่งงานกันทำตาม ความถนัดมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว จะเห็นได้ชัดว่าการบริหารเป็นงานที่จำเป็นและสำคัญมากที่สุด

ระดับชั้นต่าง ๆ ของการบริหาร



รูปที่ 2.1 แสดงการบริหารที่ต้องมีอยู่ในทุกระดับขององค์การ

2.2 หน้าที่ในการบริหาร (Management Functions)

การงานเนกหน้าที่ในการบริหาร ที่เหมาะสมที่สุดและเป็นที่ยอมรับกันคือ การใช้วิธีการรวมกิจกรรม หรืองานบริหารต่างๆ ไว้ภายใต้ 5 หัวข้อดังนี้ คือ

## การวางแผน (planning)

การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิถีที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า (predetermine a course of action) ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

การวางแผนขององค์การต่าง ๆ มักจะเกี่ยวข้องกับการคิดพิจารณา (thinking) ถึงอนาคตขององค์การ จากปัจจุบันสัมพันธ์ถึงเรื่องราวในอนาคตที่จะเป็นผลกระทบขององค์การ การวางแผนมีสาระอยู่ที่เป็นการวางแผนที่จะต้องครอบคลุมเป็นสาระในทุกแง่มุม เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ (strategy) สำหรับการดำเนินงาน สิ่งที่จะต้องกระทำและการกำหนดวิธีการสัมพันธ์ที่จำเป็น ที่จะเสริมให้องค์การประสบผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมายได้

ในการดำเนินการวางแผนนั้น เริ่มแรกสุดจะต้องใช้ดุลยพินิจ เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนว่า องค์การธุรกิจต้องการที่จะทำอะไร ให้อะไร หรือต้องการให้องค์การเป็นอย่างไร เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาระยะเวลาหนึ่งที่คาดคิด หรือนั่นก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (objectives or goals) ขององค์การนั่นเอง จากนั้นก็ต้องพิจารณาว่าสิ่งที่จำเป็นจะต้องกระทำที่สุด เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น การวางแผนจึงมีความหมายในรูปของการคิดที่จำเป็นประกอบด้วย การมองการณ์ไปข้างหน้า การคาดการณ์ถึงสภาพความเป็นไปของสภาพแวดล้อม คาดคะเนถึงความต้องการและสภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถสรุปขึ้นเป็นแผนการกระทำที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตดังกล่าว

หน้าที่ในการวางแผนนี้ ถือได้ว่าเป็นหัวใจหรือส่วนที่สำคัญที่สุดของการจัดการ เพราะเหตุผลต่าง ๆ ที่อาจสรุปสนับสนุนไว้ได้ดังนี้ คือ

- ก) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือทิศทางการทำงานในอนาคตขององค์การซึ่ง เปรียบได้กับเป็นการ เลือกหนทางชีวิตขององค์การก็ว่าได้
- ข) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดที่ต้องใช้ เหตุผลคิดให้ถูกต้องที่สุด เพื่อกำหนดว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไร หรือต้องทำอะไรบ้าง จึงจะทำให้สามารถสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้
- ค) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาหาหน่ววิธีการแบ่งปันการใช้ทรัพยากร และสิ่งที่จะต้องกระทำต่าง ๆ

เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการที่จะใช้ประเมิน ความเหมาะสมของกลยุทธ์ และ เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาต่าง ๆ ที่กำลังพยายามหาอยู่นั้น

ด้วยเหตุผลที่การวางแผนต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ คือ ต้อง เกี่ยวข้องกับการ เลือกจุดมุ่งหมายของการกระทำ การเลือกวิธีที่จะกระทำ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การที่ได้ลงทุนมา และการหามาตรการที่จะใช้คอยกำกับดูแลให้มันใจได้เสมอว่า สิ่งที่กำลังกระทำนั้นเหมาะสมที่สุดเสมอ เหล่านี้ ประกอบกับเรื่องที่จะต้องใช้ความสามารถในการคิดอย่างสมเหตุสมผล และเป็นสาระที่มีประโยชน์ การวางแผนจึง เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งและกระทำ ได้ยากและต้องใช้เวลามาก เพราะในกระบวนการคิดวางแผนนั้นเองโอกาสที่จะผิดนั้นมีมาก ซึ่ง อาจเกิดขึ้นได้จากข้อจำกัดหลายทางด้วยกัน เช่น การมองข้ามหรือมองไม่เห็นสิ่งที่เป็นปัจจัยหรือ สาระสำคัญบางอย่าง ซึ่งอาจมองได้ไม่ทั่วถึง กางจำกัดด้วยเวลาที่เร่งรัดให้ต้องตัดสินใจ หรือ ความยากลำบากของการคาดการณ์เรื่องในอนาคตที่ยัง ไม่เกิดขึ้นและการ เปลี่ยนแปลงของปัจจัยาน สภาพแวดล้อมที่มักจะมีอยู่เสมอมิได้ขาด ทั้งในรูปของการเปลี่ยนแปลงที่นึกถึงได้ และนึกไม่ถึงว่า จะ เปลี่ยนแปลงอีกด้วย

#### การจัดองค์การ (organizing)

การจัดองค์การ หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

หน้าที่ในการจัดองค์การนี้ จะ เริ่มต้นด้วยการพิจารณาหาหน้าที่หรือภารกิจต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้สำเร็จตามแผนงานที่ได้วางไว้ จากเป้าหมายและแผนการทำงาน ต่าง ๆ ผู้บริหารย่อมจะทราบได้ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างมากน้อยแค่ไหน และมีลักษณะอย่างไรที่จะต้องทำ จากนั้นผู้บริหารก็จะต้องดำเนินการจัดเตรียมกิจกรรมหรืองานที่จะต้องทำเหล่านี้ให้เป็น กลุ่มงานต่าง ๆ งานใดที่เหมือนกันก็จะรวมเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อมอบหมายให้แก่ผู้ บริหารแต่ละคน พร้อมทั้งทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) ให้ เพื่อใช้สำหรับการทำงานที่ได้รับมอบให้รับผิดชอบไปทำ และขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการจัดให้มี

ความสัมพันธ์ที่เหมาะสม ระหว่างกลุ่มกิจกรรมที่แบ่งแยกกันทำ ทั้งนี้ เพื่อที่จะให้มีระเบียบและมีการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การที่ทำงาน เพื่อเป้าหมายหรือแผนงานอันเดียวกัน เรื่องทั้งหมดนี้ก็คือความพยายามในการกำหนด ลักษณะโครงสร้างขององค์การ(organization structure)ขึ้น เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือสำหรับการทำงานขององค์การ การจัดองค์การดังกล่าวนี้จะต้องกระทำได้เหมาะสมถูกต้อง และสามารถอำนวยความสะดวกให้คนที่อยู่ในองค์การเดียวกัน ที่ต่างฝ่ายต่างทำงาน ให้ได้ทราบถึงขอบเขตของงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสามารถทำงานร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

วิธีการดำเนินการจัดองค์การขององค์การใด ๆ ก็ตาม จะเป็นไปในลักษณะเดียวกันหมด กล่าวคือ จะต้องมีการแบ่งแยกงานออกเป็นกลุ่ม และรวมเอากิจกรรมที่เหมือนกันเป็นประเภทเดียวกัน เข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม ต้องทำการมอบหมายงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงาน และขณะเดียวกัน ต้องจัดให้มีการประสานงานขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วย

กลไกและหลักสำคัญของการจัดองค์การ ที่ผู้บริหารทุกคนต้องคำนึงถึงเสมอก็คือ ด้วยเป้าหมายที่สูงขึ้นและเป็นงานใหญ่ที่ยากขึ้น ที่ต้องอาศัยคนและความชำนาญงานด้านต่าง ๆ มากขึ้น สิ่งที่จะต้องทำคือ การแบ่งงานกันทำตามชนิด ทั้งในแง่แบ่งตามแนวอนตามหน้าที่งาน (เช่น งานผลิต ขาย บัญชีและการเงิน) และแบ่งตามแนวตั้งตามขนาดความสามารถ (เช่น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและต่ำ) เพื่อให้เกิดผลดีในทางประหยัดและประสิทธิภาพ หลักของการแบ่งงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ไปทำ การกระจายงานหรือมอบหมายงานออกไป จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เพื่อมิให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่รับมอบหมายงานไปทำ หนีผิดวัตถุประสงค์หรือขัดแย้งกับฝ่ายอื่น การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ที่ชัดเจนของทุกฝ่ายจึงเป็นสิ่งจำเป็น และด้วยเหตุที่วัตถุประสงค์ที่คาดคิดไว้ในวันปลายนั้นแท้จริงก็คือ การสำรวจผลตามเป้าหมายอันเดียวกันนั่นเองผู้บริหารขององค์การจึงจำต้องคำนึงถึงหลักของการให้มีการประสานงาน(co-ordination) อยู่เสมอตลอดเวลา สิ่งที่จัดขึ้นตามกระบวนการจัดองค์การ จึงย่อมมีความมุ่งหมายเหล่านี้เป็นพื้นฐานของการพิจารณาอยู่ด้วยตลอดเวลา

### การจัดคนเข้าทำงาน (staffing)

หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงานนั้นได้แก่ การคัดเลือก และบรรจุคนเข้าทำงานและ ธารงรักษาให้มีคนงานที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ หน้าที่นี้จะเป็นหน้าที่ที่ต่อเนื่องจากหน้าที่การจ้ดองค์การโดยตรง กล่าวคือ ด้วยการจัดองค์การหน้าที่ตำแหน่งงานต่าง ๆ จะถูกระบุและกำหนดไว้ให้เห็นถึงขอบเขตและความยากง่ายของงานในแต่ละตำแหน่ง และการห้งานทุกอย่างขององค์การมีทางบรรลุผลสำเร็จได้นั้น ย่อมต้องการคนงานที่มีความรู้ความสามารถพร้อมตามความจำเป็นสุดแล้วแต่ความยากง่ายของงานแต่ละประเภท ผู้บริหารย่อมต้องจัดการตามหน้าที่เหล่านี้ ด้วยการวางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ประเมินกำลังคนที่มีอยู่แล้ว และดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม รวมตลอดถึงการแนะนำคนให้เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ก่อนการท้งาน การฝึกอบรมและพัฒนาคนงาน เพื่อให้สามารถท้งานได้ดีขึ้น

หน้าที่การจัดคนเข้าทำงานนี้ นับได้ว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการท้งานในอนาคต ทั้งนี้เพราะผลการดำเนินงานจะเป็นไปในรูปแบบใดขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของคนงาน ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ และการสั่งการจะเป็นไปด้ราบรื่นเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะคุณภาพของคนงานที่มีอยู่ เช่นเดียวกันด้วย ทั้งนี้การมุ่งสนใจให้มีความพร้อมเพรียงในด้านกำลังคน จึงเท่ากับเป็นการประกันให้องค์การมีทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ส่วนหนึ่ง การมีคนงานที่ช่วยช่วยให้องค์การมีทางได้ประโยชน์จากการช่วยคิดริเริ่ม การร่วมมือ และได้ประสิทธิภาพในงานที่เขาปฏิบัติ

ปัญหาสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่จัดคนเข้าทำงานนี้ จะอยู่ที่การจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งงานบริหาร ทั้งนี้เพราะงานในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ นั้น เป็นงานยากที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกต่อจากผู้บริหารชั้นสูง และต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นนักบริหาร (managerial skills) ด้วย ด้วยความจำเป็นดังกล่าว และโดยเฉพาะการให้เด็มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว นั้นเป็นเรื่องจาเพาะที่ค้องอาศัยประสบการณ์และความรู้ ผู้บริหารทุกคนจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อหน้าที่ดังกล่าวนี้เป็นอันมาก

### การสั่งการ (directing)

การสั่งการ หมายถึง ความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การ เป็นไปในทางที่จะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การสั่งการนี้ มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีความสามารถ รู้จักวิธีในการชี้แนะ และควบคุมบังคับบัญชา (guiding and supervising) ให้การทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการมากที่สุด หน้าที่หลายด้านที่จะต้องปฏิบัติในการสั่งการก็คือ ผู้บริหารทุกคนจะต้องรู้จักทำการมอบหมายงาน(delegate) ได้ถูกต้อง ต้องเข้าใจถึงหลักและวิธีการจูงใจคนและสามารถกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ต้องสามารถประสานงานการทุ่มเทจากคนงานทุกฝ่ายให้สอดคล้องและ เข้ากันได้อย่างดี และรวมตลอดถึงศิลปะในการกระตุ้นส่งเสริมให้ฝ่ายต่าง ๆ มีความศรัทธาเริ่มและอุทิศกำลังแรง กำลังความคิดให้เป็นประโยชน์ต่องานขององค์การ และการรู้จักวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้ด้วย

ในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวนี้ ผู้บริหารทุกคนจะต้องกระทำตนเป็นผู้นำ (leadership) ที่เหมาะสม และจะต้องเข้าใจเรื่องราวที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล (human behavior) เป็นอย่างมาก กล่าวอีกในหนึ่งก็คือ จะต้องมีความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations skills) อยู่ไม่น้อย ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral sciences) จึงเป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญไม่แพ้ทางด้านเทคนิคอื่น ๆ เหตุผลก็เพราะตลอดกระบวนการของการบริหารงาน ผู้บริหารงานจำต้องเกี่ยวข้องกับคนอยู่เสมอมิได้ขาด และคนก็เป็นปัจจัยที่มีโอกาสผันแปรไปในทางต่าง ๆ ได้มากกว่าปัจจัยการผลิตอื่น ๆ

### การควบคุม (controlling)

ในการจัดการงานต่าง ๆ ให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ได้นั้น เพื่อที่จะให้แน่ใจว่าการลงทุนประกอบกิจการจะไม่สูญเปล่า และเพื่อให้มีการระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดการสูญเสีย ผู้บริหารจำต้องมีมาตรการในการควบคุมงานของตนเองอยู่เสมอ การปฏิบัติหน้าที่ควบคุมของผู้



บริหารนั้น เริ่มแรกสุดผู้บริหารจะต้องหาการจัดระบบการรายงาน (reporting system) เพื่อใช้สำหรับการควบคุมขึ้น โดยต้องพิจารณาหาว่าข้อมูลหรือตัวเลขใดที่จำเป็นสำหรับการควบคุมบ้าง จากนั้นก็จะต้องกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อใช้วัดผลการทำงานในการดำเนินการควบคุม วิธีการก็คือ หาการวัดผลการดำเนินงานที่หาไปเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดเอาไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงข้อเสียของงานที่ได้หาไปแล้ว ซึ่งย่อมจะทำให้เกิดความแน่ใจได้ว่างานที่จะหาต่อ ๆ ไปนั้นมีทางที่จะสำเร็จตามแผนได้ แม้ว่าในทางปฏิบัติการวางแผนจะต้องมาก่อนการควบคุมก็ตาม แต่การมีการวางแผนแต่เพียงสิ่งเดียวโดยตัวของมันเองย่อมไม่สามารถทำให้การบริหารงานสำเร็จผลสมบูรณ์ตามที่ต้องการได้ แผนงานต่าง ๆ เป็นแต่เพียงเครื่องช่วยผู้บริหารมีแนวทางของการใช้กำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และตรงตามเวลาตามแผนซึ่งได้คาดการณ์ไว้แล้วเท่านั้น ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การเสียหายจะไม่เกิดขึ้น ผู้บริหารทุกคนจึงจำต้องติดตามควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ทราบได้ว่างานที่หาไปเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ และจะต้องหาการแก้ไขสิ่งใดบ้าง

ในสมัยก่อนงานทางด้านควบคุมนี้ มักจะสนใจควบคุมเฉพาะผลงานที่สามารถวัดได้ง่าย และชัดเจนเท่านั้น เครื่องมือที่ใช้ควบคุมส่วนใหญ่ก็จะประกอบด้วยตัวเลขงบประมาณค่าใช้จ่าย บันทึกรายต่าง ๆ ที่ได้จากการตรวจสอบผลงาน และบันทึกเกี่ยวกับเวลาที่เสียไป ทั้งที่เกิดจากคนและเครื่องจักร เป็นต้น แต่เครื่องมือที่ใช้ควบคุมเหล่านี้ จะสามารถใช้วัดผลงานเฉพาะในส่วนที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่าผิดไปจากแผนเท่านั้น แต่โดยที่ในความเป็นจริงสิ่งซึ่งผู้บริหารต้องการจะวัดหรือควบคุมก็คือ ผลงานที่ได้หาไป และผลงานดังกล่าวนี้ ถ้าจะครอบคลุมให้ทั่วถึงทุกด้านแล้วก็คือ ผลงานที่เกิดจากการกระทำของคนรวมอยู่ด้วย ซึ่งบางอย่างอาจวัดให้เห็นโดยชัดเจนได้ยาก เช่น ความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ลุส่งไป ประสิทธิภาพในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาหน้างานของคน

### 2.3 การควบคุม (Controlling)

การควบคุม เป็นการกระทำอีกประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชา นอกเหนือไปจากการบังคับบัญชาโดยปกติ การบังคับบัญชาเป็นการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์การ หรือหน่วยงาน รวมทั้งตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ส่วนการควบคุมเป็นเรื่องของการติดตาม ดูแลตรวจสอบว่าได้มีการประพฤติปฏิบัติตามคำสั่งที่มอบหมาย หรือได้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้มากน้อยสักเพียงใด ฉะนั้นการควบคุมมิได้เป็นเรื่องการจับผิดหรือลงโทษแต่ประการใด ในการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่กำหนดที่จะให้มีการควบคุม เป็นไปไม่ได้ เพราะถ้าไม่มีการควบคุม ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร จะไม่ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ หรือได้ผลมากน้อยเพียงใด งานได้มาตรฐานหรือไม่ มีอุปสรรคหรือจะแล้วเสร็จตามเวลาไหม การควบคุมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของการวางแผน การดำเนินตามแผน และการประเมินผลของแผน ทั้งนี้เพราะงานเกี่ยวกับแผนขององค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินไปได้จะต้องอาศัยการควบคุมมาช่วย ฉะนั้นการควบคุมจึงเป็นสิ่งจำเป็น แต่มีข้อควรคำนึงอยู่เสมอว่า การควบคุมนั้นเป็นแต่เพียงการตรวจสอบว่า การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามความประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่

#### ความหมายของการควบคุม (Meaning of Controlling)

ได้มีการนิยามการให้ความหมายของการควบคุมไว้ต่างวกัน ดังจะขอหยิบยกมาเป็นสังเขป ดังนี้

การควบคุม คือ กระบวนการหรือวิธีการที่จะให้งานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ การประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติ และหาวิธีแก้ไข เพื่อให้ขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงานได้ไปสู่เป้าหมายตามแผนการและมาตรฐานที่กำหนดไว้

การควบคุม คือกระบวนการใด ๆ ที่ตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือองค์การของบุคคล กำหนดหรือสร้างผลกระทบบ่อย่างตั้งใจต่อพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่ม หรือองค์การอื่น

การควบคุม หมายถึงการบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนที่วางไว้

การควบคุม คือการหาบางสิ่งให้เป็นไปตามทิศทางที่ตั้งไว้

การควบคุมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของงานของฝ่ายบริหาร ที่ต้องการตรวจสอบว่างานที่ได้ มอบหมายไปให้ทำเป็นอย่างไรบ้าง เปรียบเทียบกับสิ่งซึ่งควรกระทำและดูว่าทั้ง 2 อย่างนี้เป็น อย่างไรกันหรือไม่

#### 2.4 วัตถุประสงค์ของการควบคุม (Objecting of Controlling)

วัตถุประสงค์ของการควบคุม มีวัตถุประสงค์หลายประการ แต่ที่สำคัญพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมมีไว้เพื่อบังคับให้ผลงานมีมาตรฐาน(Standardized performance) ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ทั้งนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และหาทางลดต้นทุนให้ต่ำ
2. การควบคุมมีไว้เพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินของหน่วยงาน (Safeguard company asserts) หรือองค์การ ไม่ให้สูญหายไปหรือใช้ได้อย่างผิดวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีการ แบ่งแยกความรับผิดชอบงานเนกาการปฏิบัติงานทำการควบคุมทรัพย์สิน รวมตลอดทั้งการจัดให้มีระบบ การเก็บหลักฐาน และตัวเลขทางบัญชีอย่างมีระบบ
3. การควบคุมมีไว้เพื่อให้คุณภาพของบริการได้มาตรฐาน(Standardized Quality) ซึ่งทำได้ในการตรวจสอบคุณลักษณะและการใช้สถิติเพื่อการควบคุมเป็นต้น



4. การควบคุมมีไว้เพื่อให้มีการจำกัด (Limit) ขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานต่างๆ โดยที่มันต้องขออนุมัติจากผู้บริหารชั้นสูงอีกครั้งหนึ่ง การทำคู่มือหรือค่า การปฏิบัติงานต่างๆ รวมตลอดทั้งนโยบาย และการตรวจสอบภายใน ต่างก็เป็นเครื่องมือที่วางข้อจำกัดหรือขอบเขตของการปฏิบัติงาน

5. การควบคุมมีไว้เพื่อวัด ตรวจสอบความก้าวหน้าของงานต่างๆ ที่กำลังดำเนินอยู่ (Set-limits on the job performance) การควบคุมวิธีนี้ได้แก่ การใช้รายงานพิเศษต่างๆ ตัวเลขแสดงผลผลิต งบประมาณ (Budgeting) เป็นต้น

6. การควบคุมจะมีเพื่อใช้ประกอบการวางแผน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานต่างๆ (Planning and programming operations) การควบคุมชนิดนี้ประกอบด้วย การคาดการณ์ การผลิต งบประมาณ ต้นทุน มาตรฐาน และหน่วยวัดต่างๆ ที่จัดหาขึ้นเพื่อใช้วางมาตรฐานการควบคุมก่อนเริ่มต้นการดำเนินงาน

7. การควบคุมมีไว้เพื่อช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถถ่วงความสมดุลระหว่าง แผนงานกลุ่มต่างๆ (To allow top management to keep the firm's various plans and program in balance) งบประมาณส่วนรวม แผนนโยบายต่างๆ และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมตลอดทั้งมติของคณะกรรมการหรือข้อเสนอแนะต่างๆ ก็เป็นเครื่องมือสำคัญช่วยกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารชั้นสูง

8. การควบคุมทำเพื่อใช้สำหรับบำรุงขวัญ กระตุ้นเตือนหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ (To motivate individual within a firm) การควบคุมจะเป็นเครื่องวัดที่ช่วยให้ทราบว่า การปฏิบัติงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งดีหรือต่ำกว่ามาตรฐานเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติ การเลื่อนขั้น หรือการให้ผลตอบแทนจะสามารถทำได้จากมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับทุกคน

## 2.5 กระบวนการในการควบคุม (Process of Control)

ภายในระบบการควบคุม ถ้าหากพิจารณาถึงกระบวนการของการควบคุม จะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุม คำว่าเกณฑ์สำหรับการควบคุม หมายถึง แนวทางหรือหลักการที่ครอบคลุมอย่างกว้างๆ ว่าแค่ไหน เพียงไรจึงจะเป็นที่ยอมรับได้ เช่น เกณฑ์ในการปฏิบัติงานนั้น ก็คือมาทำงานเต็มเวลาตั้งแต่ 8.30 น. จนกระทั่งถึงเวลา 17.00 น. การที่บอกเกณฑ์ในการทำงานนั้นก็คือ การมาทำงานตามเวลาวัน หมายถึงว่าเวลาวันช่วง 8.30 น. จนถึง 17.00 น. เป็นเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมา ลักษณะอันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของ เกณฑ์ควบคุมที่ดีก็คือ

- 1) เกณฑ์ควบคุมควรกำหนดไว้ล่วงหน้าในรูปของแผนผังงานก็ได้ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร
- 2) ควรมีลักษณะกระต๊อค(Precise) ulyาวเยินเยื่อ อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติตามเกณฑ์ได้
- 3) เกณฑ์ควบคุมการจะต้องสอดคล้องกับแผนงานหลัก(Orientation Plan)และมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการประสานงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
- 4) เกณฑ์ควบคุมงานที่ดีควรมีหลักการ และกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการพิจารณารายงานผลงาน
- 5) เกณฑ์ควบคุมงานควรจะทันสมัย(Modern or Up to date)หรือเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้นคือ จะต้องได้รับการปรับปรุง แก้ไขให้ทันสมัยอยู่เสมอ

สำหรับมาตรฐานนั้นหมายถึงกฎที่ยอมรับกัน(Accepted rule) กฎที่สร้างขึ้นมา หรือแบบจำลอง(Model) ที่ถูกสร้างขึ้นมาจากยอนาางหน้าที ดังนั้นมาตรฐานจึงเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง ที่สร้างขึ้นมาเพื่อ ช่วยในการควบคุม วัด เปรียบเทียบ ตรวจสอบผลงาน การปฏิบัติงาน และวิธีการดำเนินงานหรือกล่าวโดยทั่วไป มาตรฐานของงานก็คือ แบบหรือเกณฑ์ที่ใช้เปรียบเทียบผล

งาน มาตรฐานมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง(Specific) กว่าเกณฑ์ เพราะกำหนดออกมาเป็น ปริมาณ(Quantity) ได้ อย่างเช่น ในช่วงเวลา 8.30-9.30 ต่อหนึ่งวัน จะสร้างสรรค์หรือ ผลิตสิ่งใดออกมาเป็นปริมาณเท่าใด หรือคุณภาพเท่าใด มาตรฐานจึงเป็นเสมือนเครื่องมือที่ชี้ เฉพาะเจาะจงลงไปว่าระดับไหน ขึ้นไหน ลงเชิงปริมาณ จึงเป็นการยอมรับว่า ได้มีการปฏิบัติ การครั้งนี้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว ลักษณะอันเป็นส่วนประกอบของมาตรฐานที่ดีก็คือ

1) มาตรฐานที่สร้างขึ้นต้องสร้างตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) ที่สำคัญที่สุดก็คือ มีลักษณะเป็นแบบรูปธรรม(Concrete) มากกว่าที่จะเป็นแบบ นามธรรม(Abstract) มาตรฐานที่สร้างขึ้นมาจากวิธีการทางวิทยาศาสตร์ย่อมอาศัยข้อมูล และ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์มาประกอบกัน

2) มาตรฐานต้องเป็นที่เข้าใจง่าย(Understandable) สะดวกแก่การประมาณ การ หรือการคำนวณค่าทำให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย และสะดวกแก่การปฏิบัติตาม1

3) มาตรฐานต้องยืดหยุ่นได้(Flexibility) มาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาอาจใช้ได้ ช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เมื่อเวลาและสถานการณ์แวดล้อมต่างเปลี่ยนแปลงไป มาตรฐานก็ ควรจะได้รับการปรับปรุงให้เข้า หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มาตรฐานดำรงอยู่

4) มาตรฐานต้องอยู่ในรูปของหน่วยที่สามารถเปรียบเทียบ(Comparable) ได้ การเปรียบเทียบควรอยู่ในหน่วยเดียวกัน คุณค่าของมาตรฐานอาจลดน้อยลงไป ถ้ามีหน่วยที่ใหม่ จากัดแน่นอนหรือคลุมเครือ นอกจากนี้หน่วยที่ใช้ควรเป็นหน่วยที่คนส่วนมากคุ้นเคย และเกิดความ เข้าใจง่าย

5) มาตรฐานต้องมีความถูกต้องคือ มีความคงที่แน่นอน (Consistency) หมายความว่า เป็นมาตรฐานที่มีความผิดพลาด หรือคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะเป็นสิ่ง จำเป็นอย่างยิ่ง ถ้ามาตรฐานของการปฏิบัติงานและมาตรฐานของคุณภาพไม่สามารถตัดสินหรือ กำหนดได้อย่างถูกต้องแล้ว การใช้มาตรฐานอาจทำให้เสีย เวลาและ เงินโดยเปล่าประโยชน์

6) มาตรฐานจะต้องเป็นเรื่องกว้างและครอบคลุมทุกแง่มุม คือ มาตรฐานที่ กำหนดนั้นจะต้องมีความสามารถที่ครอบคลุมทุกแง่มุมของการปฏิบัติงาน และตรงกับความเข้าใจ ของคนส่วนใหญ่ ซึ่งได้คาดหวังไว้ว่าจะเป็นอย่างไ

7) มาตรฐานต้องรักษาทิศทาง ( Direction ) ไว้แน่นอน คือ จะต้องมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามทั้ง เกณฑ์และมาตรฐานนั้นเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีมากน้อยเพียงใด ก็โดยการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วนั่นเอง

2. มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไป ควรมีการนับหรือวัดการทำงานในขณะทำงานดำเนินไป เช่น นับว่าผู้ปฏิบัติงานหนึ่งคนปฏิบัติหรือผลิตสินค้าได้กี่หน่วยต่อชั่วโมง ต่อวันหรือวัดในระยะเวลาหนึ่ง ในการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานบางอย่างง่าย แต่งานบางชนิดก็มีปัญหามากมาย อาทิเช่น งานประเภททำชิ้นและต้องการการตัดสินใจน้อยพร้อมๆกับมีระยะปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ย่อมง่ายต่อการวัดได้ถูกต้อง ในการตรงกันข้าม ถ้าเป็นงานสร้างสรรค์ และเกิดขึ้นไม่สม่ำเสมอ ขณะเดียวกันมีข้อแตกต่างมากมายในส่วนประกอบหรือปัจจัยการผลิต การวัดผลการปฏิบัติงานย่อมยากกว่าประเภทแรก โดยทั่วไปการวัดผลการปฏิบัติงานอาจทำได้หลายวิธี เช่น การใช้การสังเกต วิธีนี้หมายถึง การให้ผู้ทำหน้าที่บริหารตรวจบริเวณหรือหน่วยการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และสังเกตดูว่าผู้ปฏิบัติงานได้ทำอะไรบ้าง การสังเกตครอบคลุมถึงวิธีการทำงาน คุณภาพ ปริมาณ ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็มีข้อเสียอยู่บางประการสำหรับการใช้วิธีนี้ คือ เสียเวลาในการบริหาร วิธีอื่นๆ ก็เช่น การทำรายงาน เป็นต้น

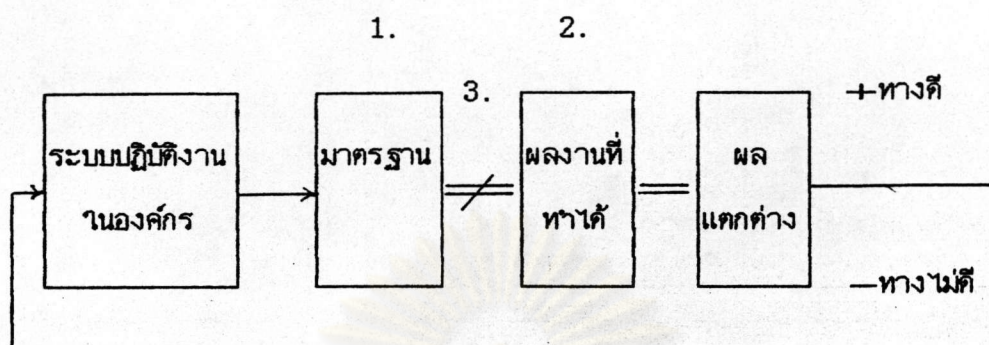
3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ ในขั้นนี้ เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่า มีข้อแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจะต้องอาศัยการพิจารณาและตัดสินใจว่าข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้น ต่างจากมาตรฐานนั้น มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหาก เป็นกรณีที่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อยก็ปล่อยให้ผ่านไป แต่ถ้าเป็นการผิดพลาดที่ร้ายแรงก็ต้องดำเนินการประเมินผลงานและหาทางแก้ไข ในขั้นนี้ยังไม่มีประเมินค่าผลงาน เพียงแต่ต้องการทราบว่าผลงานได้มาตรฐานหรือขาดจากมาตรฐานเพียงใดเท่านั้น

4. การดำเนินการแก้ไข ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการควบคุม คือ การปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจาก เกณฑ์และมาตรฐาน หมายถึงว่า กรณีการปฏิบัติงานนั้นมิได้เป็นไปตาม

เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้นั้นก็หมายความว่าปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่ต้องการก็คือ การแก้ไข ปัญหาเหล่านั้น การแก้ไขจะดำเนินการอย่างไร การแก้ไขอาจเป็นการ เปลี่ยนวิธีปฏิบัติ เพื่อให้ได้ ปริมาณการผลิตเท่าที่ต้องการ หรือใช้วิธีตรวจคุณภาพแบบใหม่ เพื่อให้ได้ผลแน่นอนขึ้น หรืออาจ เป็นแค่เพียงแก้ไขแผนการมอบหมายงานหรือคำสั่งระเบียบแบบแผนงานบางข้อบางประการ อย่าง ไรก็ตาม ไม่ว่าจะ เป็นวิธีแก้ไขชนิดใด การแก้ไขต้องกระทำอย่างจริงจังและทันที วิธีที่จะทำให้ การแก้ไขได้ผล นั้นคืออาจจะต้องมีการกำหนดให้ผู้ใดผู้หนึ่งมีอำนาจหน้าที่ต่อการปฏิบัติงานแก้ไข อย่างแท้จริง นอกจากการได้ดำเนินการแก้ไขดังกล่าวแล้ว สิ่งที่จะต้องกระทำในลำดับถัดมา ก็คือ ค้นหาค่าเหตุที่แท้จริงของข้อผิดพลาด และหามาตรฐานการแก้ไข เพื่อมิให้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เกิดขึ้นอีก ทั้งนี้จะต้องได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามโดย ทัวไปสาเหตุที่แท้จริงของข้อผิดพลาดนั้น มักจะเกิดขึ้นจากสาเหตุ 2 ประการด้วยกัน คือ

- 1) การปฏิบัติงานนั้นไม่เหมาะสมเพียงพอกับเกณฑ์และมาตรฐานที่วางไว้ล่วงหน้า และปัญหาประเภทนี้การแก้ไขกระทำได้โดยการปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติตามแผนงาน ตาม คำสั่งที่ได้รับมอบหมายมา
- 2) ในหลายกรณีที่แผนหรือคำสั่งที่มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นถูกต้องแน่นอน เช่น ในกรณีของแผนซึ่ง เป็นส่วนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ในระยะเวลาที่สถานการณ์เหมาะสม แต่หลังจากที่ได้ปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจเกิดขึ้นได้ว่าสถานการณ์มิได้เป็นไปตามแผน ผู้ปฏิบัติงานก็ได้พยายามหาอย่างเต็มที่ในการทำให้ประสบความสำเร็จ ตามเกณฑ์ และ มาตรฐานที่ตั้งไว้ แต่มีข้อจำกัดหลายประการทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์และมาตรฐานดัง กล่าวได้ กรณีเช่นนี้เห็นได้ชัดว่า จากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมไม่เหมาะสม กรณีดังกล่าวนี้การแก้ไข จะต้องปรับปรุง เปลี่ยนแผนงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก





#### 4. คำเป็นการแก้ไข

รูปที่ 2.2 แสดงให้เห็นกระบวนการควบคุมและผลได้จากกระบวนการควบคุม

#### 2.6 เครื่องมือหรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

( Comparison Devices)

ในกระบวนการควบคุม ขั้นตอนของกระบวนการก็คือ ขั้นตอนการเปรียบเทียบผลงานที่ได้กระทำไปกับมาตรฐาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า ผลของการปฏิบัติงานที่ได้กระทำไปเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ก็มากน้อย ในจุดของการเปรียบเทียบเพื่อวัดผลงานนี้เอง ผู้ควบคุมจะต้องมีเครื่องมือหรือมาตรฐานที่จะใช้วัดผลดังกล่าวได้ มาตรฐานที่สำคัญมี 4 ประเภท คือ

### 1. ปริมาณ (quantity)

การใช้ปริมาณเป็นสิ่งที่วัดได้ง่ายที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการควบคุม เช่น ผู้บริหารอาจจะวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยดูจากจำนวนหน่วยของอุปกรณ์ที่ผลิตได้ในแต่ละแผนกงาน หรือจำนวนหน่วยที่พนักงานผลิตได้ต่อเดือนหรือต่อวัน

### 2. คุณภาพ (quality)

การวัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าเชิงปริมาณมาก โรงงานผลิตรถยนต์ อาจจะประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการง่ายๆ คือ การนับจำนวนรถยนต์ที่ผลิตได้ แต่การประเมินว่ารถยนต์มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่ ต้องใช้วิธีการทดสอบหลายอย่าง ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องใช้เครื่องมือหิวเตอร์ตรวจสอบ การเปรียบเทียบคุณภาพของสินค้า อาจจะใช้การชั่ง ตวง วัด เป็นต้น ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินคุณภาพของการปฏิบัติงานของพนักงาน

### 3. เวลา (time)

เนื่องจากเป็นทั้งทรัพยากรและต้นทุนในการทำงาน เวลาจึงเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นประสิทธิภาพของการทำงาน เช่น พนักงาน 2 คนสามารถทำงานได้โดยมีปริมาณและคุณภาพเท่าเทียมกัน ผู้ที่ใช้เวลาการทำงานน้อยกว่าคือ ผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือถ้าหากว่าให้เวลาในการทำงาน ผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าย่อมทำงานได้ปริมาณงานมากกว่าโดยที่มีคุณภาพทัดเทียมกัน

#### 4. ต้นทุน (cost)

การวัดประสิทธิภาพขององค์กร อาจจะใช้วิธี เปรียบเทียบจากผลผลิตต่อทรัพยากรที่ใช้ การควบคุมจึงไม่ได้ให้ความสนใจเฉพาะปริมาณและคุณภาพของผลผลิต การควบคุมต้องพิจารณาทรัพยากรที่ใช้ไปด้วย ดังนั้นเราไม่สามารถกล่าวได้ว่าแผนกงานแผนกใดแผนกหนึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่าอีกแผนกหนึ่ง เนื่องจากผลผลิตสูงกว่า และมีคุณภาพดีกว่าเท่านั้น แต่เรายังต้องคำนึงถึงปริมาณทรัพยากรที่ใช้ไปด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย