

# บทที่ 9

## การควบคุม

ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์



# วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายกระบวนการในการควบคุมได้
2. อธิบายรูปแบบในการควบคุมได้
3. อธิบายเทคนิคที่ใช้ในการควบคุม
4. อธิบายสิ่งที่องค์การต้องควบคุม
5. อธิบายการต่อต้านการควบคุมได้
6. อธิบายระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลได้
7. อธิบายปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การได้



# ความหมายของการควบคุม

การควบคุมที่มีเป้าหมายเพื่อให้การทำงาน  
ขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์  
ขององค์กรและมุ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรม  
หรือสิ่งที่เบี่ยงเบนในองค์กร



# กระบวนการในการควบคุม(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

1.

## การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ

การกำหนดมาตรฐานจะเกิดจากการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์

ขององค์กรและการวางแผนหรือวัตถุประสงค์เป็นแผนงาน

แล้วจึงกำหนดมาตรฐานจากแผนงานในการดำเนินงาน

ขององค์กร

# กระบวนการในการควบคุม(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

1.

## การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ

องค์กรการกำหนดมาตรฐานนี้้องค์การมีมาตรฐานในการกำหนดดังต่อไปนี้  
(วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 293)

1.1 มาตรฐานด้านเวลา (Time standards) เป็นการกำหนด

1.2 มาตรฐานด้านผลผลิต (Productivity standard) เป็นมาตรฐาน  
ที่องค์กรกำหนดผลผลิตขององค์กรในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

# กระบวนการในการควบคุม(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

1.

## การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ

องค์กรการกำหนดมาตรฐานนี้้องค์การมีมาตรฐานในการกำหนดดังต่อไปนี้  
(วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 293)

1.3 มาตรฐานด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost standards)  
เป็นมาตรฐานที่องค์กรกำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนิน  
กิจการของในองค์กร

# กระบวนการในการควบคุม(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

1.

## การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ

องค์กรการกำหนดมาตรฐานนี้้องค์การมีมาตรฐานในการกำหนดดังต่อไปนี้  
(วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 293)

1.4 มาตรฐานด้านคุณภาพ (Quality standards) เป็นการกำหนดระดับของผลงานที่้องค์การ

1.5 มาตรฐานด้านพฤติกรรม (Behavioral standards)

# กระบวนการในการควบคุม(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

2.

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรและ  
ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (Evaluate Performance)

ขั้นตอนนี้องค์กรจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลกาปฏิบัติงาน  
ของหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลนี้  
จะต้องรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้  
ทราบผลงานที่เกิดขึ้นจริง



# กระบวนการในการควบคุม(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

3.

## การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

(Compare Performance With Standards)

ตรวจสอบผลการทำงาน การเปรียบเทียบผลงานจะทำให้  
องค์กรทราบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมาได้ดีเพียงไรการเปรียบ-  
เทียบกับมาตรฐานเป็นการสะท้อนการทำงานจริงขององค์กรว่า  
ผลงานจริงดีกว่าเท่ากับหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้เพียงไร

# กระบวนการในการควบคุม(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

4.

## การแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน ขององค์กร(Corrective action)

ขั้นตอนนี้หลังจากเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้วองค์กรจะทราบว่าผลงานที่ได้บรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วองค์กรจะทราบว่าผลงานที่ได้บรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร

# กระบวนการในการควบคุม(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

4.

การแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน  
ขององค์กร(Corrective action)

หากผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐาน  
ที่วางไว้ องค์กรก็ต้องพิจารณาว่าการทำงานไม่ได้ตามมาตรฐาน  
นั้นเกิดจากสาเหตุใด เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานของ  
องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

# รูปแบบในการควบคุม

รูปแบบการควบคุมในองค์การประกอบด้วย การควบคุมดังต่อไปนี้

1.

การควบคุมปัจจัยนำเข้า หรือการควบคุม  
ก่อนที่จะดำเนินการ (Feed Forward Control)

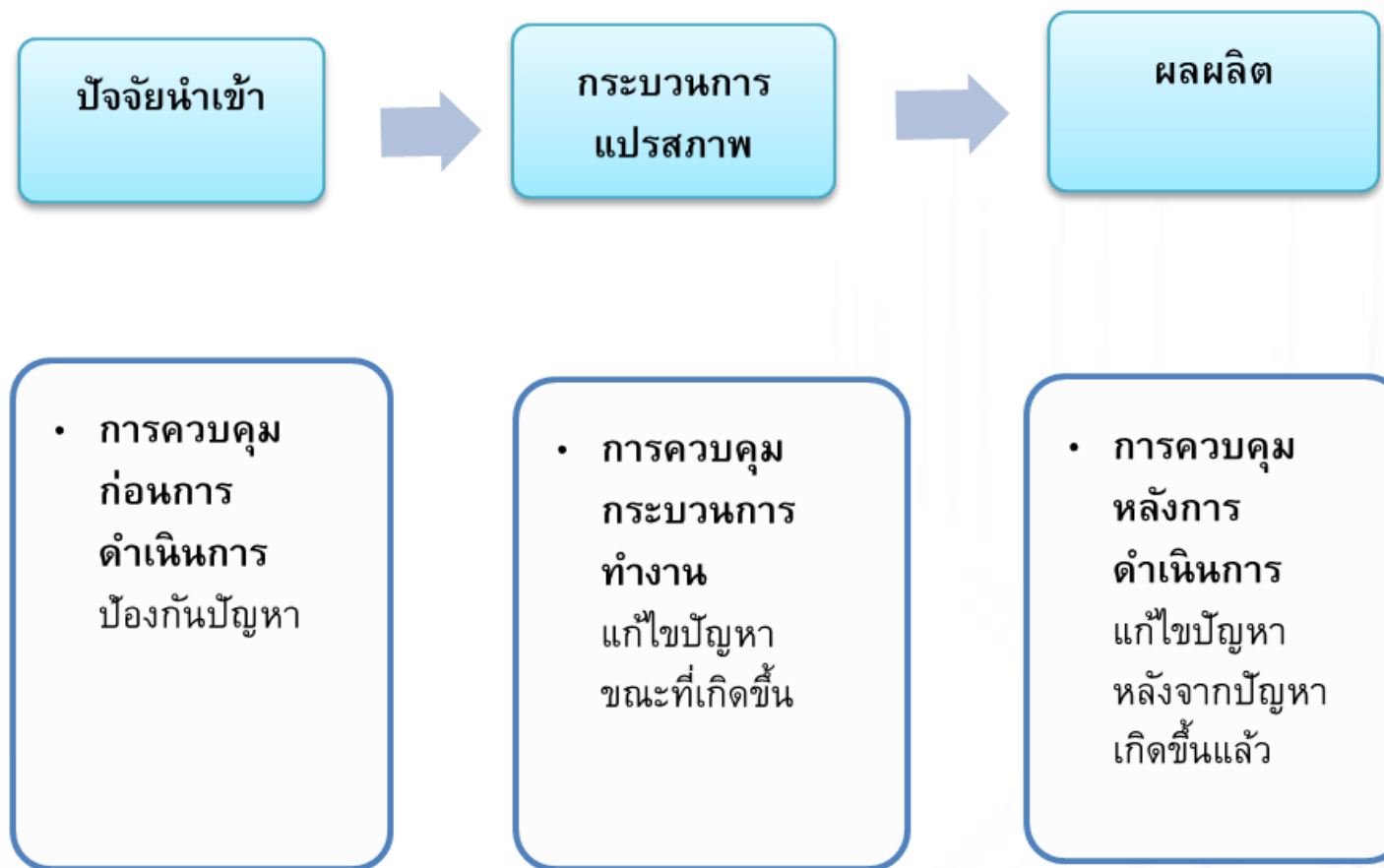
2.

การควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงาน  
(Concurrent Control)

3.

การควบคุมหลังการดำเนินการ (Feedback Control)

# รูปแบบในการควบคุม (ต่อ)



รูปแบบการควบคุมในองค์การ

ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 303

# เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม (Control Techniques)

การควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 304)

## 1. การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทน (cost-benefit analysis)

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนนี้ องค์กรจะเลือกวิธีดำเนินการที่ให้ ประโยชน์กับองค์กรสูงที่สุดตามหลักเศรษฐศาสตร์ คือวิธีที่ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ค่าตอบแทนมากที่สุด องค์กรที่จะใช้วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนจะต้อง กำหนดเป้าหมายและกิจกรรมในการดำเนินการให้ชัดเจน

# เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม (Control Techniques)

การควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 304)

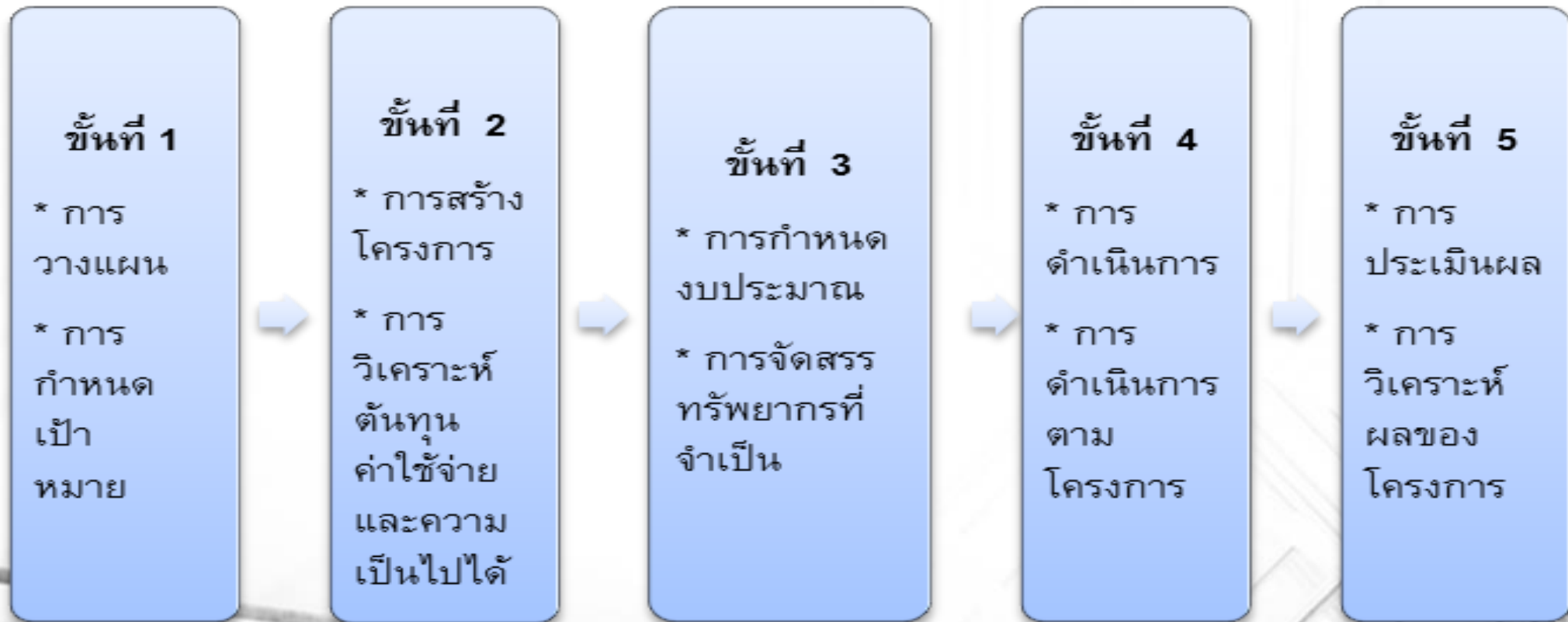
## 2. การควบคุมผ่านระบบงบประมาณ (budgeting)

องค์กรจะกำหนดกิจกรรมในงบประมาณจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอยู่แล้ว การพิจารณาผลงานโดยใช้งบประมาณเป็นแนวทางในการทำ ระบบงบประมาณที่มีลักษณะเอื้ออำนวยต่อการควบคุมที่องค์กรมักจะนำมาใช้

# เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม (Control Techniques)

ขั้นตอนของระบบงบประมาณแบบแผนงาน

PPBS





# เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม (Control Techniques)

การควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 304)

## 3. การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objective)

เป็นเทคนิคที่องค์กรให้พนักงานร่วมกับองค์กรในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองจะก่อให้เกิดความผูกพันกับเป้าหมายดังกล่าวและจะเกิดความทุ่มเทในการทำงานซึ่งจะส่งผลให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น

# เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม (Control Techniques)

## สรุป



องค์กรก็ยังมีเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการทำงานขององค์กรอีกหลายอย่างด้วยกัน อาทิเช่น เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทน เทคนิคการควบคุมผ่านระบบงบประมาณ เทคนิคการบริหารโดยวัตถุประสงค์ และอีกทั้งเทคนิคที่เป็นเชิงปริมาณและเทคนิคในเชิงคุณภาพ

# สิ่งที่องค์การต้องควบคุม(ต่อ)

สิ่งที่องค์การต้องควบคุม มีดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 310)

1

- การควบคุมทางการเงิน หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost control)

2

- การควบคุมอัตรากำลัง หรือการควบคุมกำลังคน (Manpower)

3

- การควบคุมทรัพยากรทางการบริหาร (Physical control)

4

- การควบคุมกิจกรรมที่ดำเนินในองค์การ (Overall activity)

5

- การควบคุมในด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

# การต่อต้านการควบคุม (ต่อ)

การต่อต้านการควบคุมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

## 1. การควบคุมที่ไม่เหมาะสม (Inappropriate control)

1.1 สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

1.2 สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1.3 ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจคำสั่งดังกล่าว

1.4 ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตามคำสั่งนั้นได้ การควบคุมที่ไม่อยู่ในขอบเขตดังกล่าวจึงมักจะเกิดการต่อต้าน

# การต่อต้านการควบคุม (ต่อ)

การต่อต้านการควบคุมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

## 2. การกำหนดมาตรฐานที่ยากไป (Unattainable standard)

การต่อต้านการควบคุมที่เกิดจากองค์การกำหนดมาตรฐาน

ไว้สูงเกินไป ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติได้ทำให้เกิดการ

ต่อต้านและไม่ทุ่มเทในการทำงานมาตรฐานและเป้าหมาย

ที่สูงเกินไปหรือผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ายากไม่สามารถปฏิบัติ

ได้ทำให้เกิดการต่อต้าน

# การต่อต้านการควบคุม (ต่อ)

การต่อต้านการควบคุมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

## 3. การไม่สามารถคาดการณ้มาตรฐานได้ (Unpredictable standard)

องค์การมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่

แน่ใจต่อมาตรฐานหรือไม่เชื่อถือมาตรฐานดังกล่าวว่ามีการ

เปลี่ยนแปลงอีกหรือไม่ การมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุตามมาตรฐาน

ที่วางไว้จึงไม่เกิดขึ้น

# การต่อต้านการควบคุม (ต่อ)

การต่อต้านการควบคุมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

## 4. การไม่ควบคุมสถานการณ์ (No control over situation)

องค์การหรือผู้บริหารไม่เข้าไปจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ในการทำงาน หรือผู้บริหารไม่มีอำนาจในการควบคุม

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทำให้การควบคุมไม่ได้ผลและได้รับ

การต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงาน

# การต่อต้านการควบคุม (ต่อ)

การต่อต้านการควบคุมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

## 5. การขัดกันของมาตรฐาน (Contradictory standards)

การที่องค์การมีมาตรฐานในการทำงานมากและมีเป้าหมายมาก

ทำให้เป้าหมายขององค์การขัดกันหรือไม่ไปในทิศทางเดียวกัน

ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่แน่ใจว่าองค์การหรือผู้บริหาร

ต้องการอะไรหรือเป้าหมายใดกันแน่ ทำให้ไม่เกิดการปฏิบัติ

มาตรฐานที่ขัดกัน





# ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผล

ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลนั้นองค์กรจะต้องจัดระบบการควบคุมให้มีความเหมาะสม ประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 313)

1. สร้างระบบการควบคุมที่เหมาะสมและจำเป็น (Justifiable)
2. สามารถเข้าใจได้ (Understandable)
3. สามารถปฏิบัติได้ (Realistic)



# ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้นองค์การจะต้องจัดระบบการควบคุมให้มีความเหมาะสม ประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 313)

➔ 4. การกำหนดระยะเวลา (Timeliness)

➔ 5. ความถูกต้อง (Accurate)

➔ 6. ความยืดหยุ่น (Flexible)

➔ 7. ความประหยัด (Economy)



# ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ (ต่อ)

ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 315)

## 1. ขนาดขององค์การ (Organization size)

องค์การที่ขนาดต่างกันจะต้องใช้ระบบการควบคุมต่างกัน

องค์การขนาดเล็ก      การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ

องค์การขนาดใหญ่      การควบคุมจะมีความเป็นทางการไม่เป็น  
ส่วนตัวมีกฎระเบียบในการควบคุม

# ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ (ต่อ)

ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 315)

## ➔ 2. ระดับและตำแหน่งที่จะควบคุม (Position and level)

ระดับชั้นที่ต่างกันจะต้องการใช้วิธีการควบคุมที่ต่างกันด้วย

## ➔ 3. ระดับการกระจายอำนาจ (Degree of decentralization)

องค์การที่มีลักษณะโครงสร้างที่กระจายอำนาจจะใช้การควบคุม

ที่กว้างและเพิ่มจุดที่ควบคุม

# ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ(ต่อ)

ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ (วันชัย มีชาติ,2557,หน้า 315)

➔ 4. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture)

➔ 5. ความสำคัญของกิจกรรม (Importance of an activity)



# ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ (ต่อ)



**สรุป**

องค์การที่มีลักษณะโครงสร้างที่กระจายอำนาจ

จะใช้การควบคุมที่กว้างและเพิ่มจุดที่ควบคุม

ความสำคัญของกิจกรรมในกิจกรรมที่มีความสำคัญ

หรือส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จขององค์การสูง

องค์การควรจะใช้การควบคุมที่ครอบคลุมทุกส่วน