

บทที่ 4

การควบคุม

ภายหลังจากที่ผู้บริหารได้ทำหน้าที่ด้านการจัดการในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน (โดยกำหนดสิ่งที่ต้องการประสพผลสำเร็จและวิธีประสพผลสำเร็จ) การจัดองค์การ (การจัดกลุ่มกิจกรรมและการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดการประสานการทำงาน) การจัดคนเข้าทำงาน (เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติพร้อม) และการสั่งการ (การชักจูงใจและชี้นำลูกน้องในการทำงาน) แล้วก็ตาม ก็ยังคงถือว่าการจัดการยังไม่ครบถ้วนทั้งหมด สิ่งสำคัญที่สุดก็คือผู้บริหารทุกคนจะต้องแน่ใจได้ว่าสิ่งที่ได้กระทำไปจนเสร็จสิ้นแล้วนั้น ได้ผลตรงตามที่กำหนดไว้หรือตามที่ได้ตั้งใจไว้ หน้าที่ทางการบริหารที่ว่านี้ก็คือ การควบคุม (Control)

4.1 ความหมายการควบคุม

Henry Fayol กล่าวไว้ว่า การควบคุม คือ การตรวจสอบดูว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินสอดคล้องไปตามแผน คำสั่ง และหลักการที่ได้วางไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อเป็นการค้นหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องเพื่อทำการแก้ไข และป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์ หน้าที่ด้านควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นสิ่งของ คน หรือการกระทำ

Douglas S. Sherwin กล่าวว่า การควบคุมคือการตรวจสอบว่าได้มีการดำเนินการตามแผนและมีความก้าวหน้าไปในแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้หรือไม่ และดำเนินการเท่าที่จำเป็นเพื่อแก้ไขปัญหาการเบี่ยงเบนใด ๆ จากวัตถุประสงค์

การควบคุมเป็นการบังคับหรือกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมไม่ใช่การคอยจับผิด แต่เป็นการดูแลเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง

4.2 ความสำคัญของการควบคุม

ผู้บริหารทุกคนที่สามารถทำการวางแผนได้ดี สามารถจัดองค์การได้ดี และสั่งการได้ราบรื่นนั้น ผลที่สุดสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ต้องทำให้ได้ก็คือ ผลสำเร็จของงานที่จะต้องทำได้ตามที่ได้อาคาดคิดเอาไว้ ซึ่งจะเห็นได้ชัดแจ้งว่า การควบคุมนี้เองที่เป็นเครื่องชี้ให้เห็นสิ่งที่เป็นไปต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารทราบได้ตลอดเวลา

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้การวางแผนมีความสำคัญยิ่งก็คือ การควบคุมนี้จะป็นหน้าทำงานประการสุดท้ายของกระบวนการจัดการที่ซึ่งเชื่อมโยงกับขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการรอบใหม่ (คือ การวางแผน) อีกครั้งหนึ่ง และการดำเนินการปรับแก้สิ่งที่มีผิดปกติจากแผนนี้เอง ที่ทำให้การควบคุมเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับหน้าที่ทางการจัดการประการอื่น ๆ ด้วย โดยผู้บริหารอาจปรับแก้ด้วยวิธีการทบทวนแผนงานหรือปรับเป้าหมายต่าง ๆ เสียใหม่ เพื่อให้การทำงานในรอบใหม่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นด้วย

4.3 ความรับผิดชอบในการควบคุม

โดยที่หน้าที่การควบคุมเป็นหน้าที่พื้นฐานของกระบวนการจัดการที่ผู้บริหารทุกคนต่างต้องปฏิบัติอยู่แล้ว ดังนั้นการควบคุมจึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนที่ต้องปฏิบัติ แต่โดยที่ในปัจจุบันเทคนิคการควบคุมต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาขึ้นมามากกว่าแต่ก่อน รวมทั้งการมุ่งเน้นถึงการควบคุมผลงานโดยส่วนรวมขององค์การ (control of overall performance) เป็นหลัก จึงทำให้เห็นได้ค่อนข้างชัดเจนว่า แท้จริงแล้วกลุ่มที่ต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมมากที่สุดนั้นจะตกอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติที่เป็นจริงนั้น ความรับผิดชอบในการควบคุมที่แท้จริงนั้นจะตกอยู่กับตัวผู้บริหารที่ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน หรือทำงานตามแผนนั่นเอง ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารทุกคนต่างต้องควบคุมงานของตนเสมอ

4.4 วัตถุประสงค์ของการควบคุม

วัตถุประสงค์ของการควบคุมมีหลายประการ ดังนี้

1. การควบคุมมิไว้เพื่อบังคับให้ผลงานมีมาตรฐาน (Standardized performance) ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ทั้งนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและหาทางลดต้นทุนให้ต่ำ

2. การควบคุมจะมีไว้เพื่อวัด ตรวจสอบความก้าวหน้าของงานต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินอยู่
3. การควบคุมมีไว้เพื่อให้สำหรับบำรุงขวัญ กระตุ้นเตือนหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานหรือองค์การ การควบคุมจะเป็นเครื่องวัดที่ช่วยให้ทราบว่า การปฏิบัติงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีประสิทธิภาพเพียงใด
4. การควบคุมมีไว้เพื่อให้คุณภาพของบริการได้มาตรฐาน (Standardized quality)
5. เพื่อให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
6. เพื่อให้การปฏิบัติงานมีระเบียบวินัย
7. เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงแผนงานและองค์การ

4.5 กระบวนการควบคุม

โดยที่การควบคุมเป็นหน้าที่หนึ่งของการจัดการที่ต้องมีการปฏิบัติเหมือนกัน กระบวนการพื้นฐานของการควบคุม อาจมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายในการควบคุม
- 2) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 3) การวัดผลงานและเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
- 4) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
- 5) การให้ความดีความชอบ

1) การกำหนดเป้าหมายในการควบคุม เนื่องจากแนวความคิดในการควบคุมในปัจจุบันตั้งอยู่บนรากฐานของความเชื่อที่ว่า การควบคุมงานที่แท้จริงก็คือ การควบคุมคนผู้ปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีนั้น ทำให้ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายในการควบคุมให้ชัดเจนเพื่อที่จะให้เกิดผลดีทั้งสองทาง คือ การได้ประโยชน์การควบคุมคนผู้ทำงานและการควบคุมงานที่เกี่ยวกับเทคนิควิธีปฏิบัติต่าง ๆ ด้วยพร้อมกัน

ข้อพิจารณาในการกำหนดเป้าหมายของการควบคุม อาจเป็นดังนี้

ก) การควบคุมมีเป้าหมายเพื่อการสร้างสรรค์ให้กำลังใจ แต่มิใช่เพื่อการลงโทษ เพราะหากการควบคุมได้จัดไว้โดยมุ่งที่จะใช้จับผิดคนผู้ปฏิบัติแล้ว ประสิทธิภาพงานก็

จะตกต่ำทันที

ข) การควบคุมควรมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็นเครื่องช่วยส่งเสริมให้เกิดการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจมากที่สุด ทั้งนี้เพราะองค์การในสมัยปัจจุบันทำงานได้ขยายตัวกว้างและการแข่งขันเป็นไปอย่างเข้มข้น ย่อมส่งผลให้องค์การต้องมีระบบที่คล่องตัวที่สามารถมอบหมายงาน และควบคุมงานได้โดยอาศัยเป้าหมายหรือหลักการเป็นเครื่องมือในการควบคุมให้มากขึ้น

ค) การควบคุมที่ดีควรมีเป้าหมาย มุ่งที่จะให้ได้รับรายงานข้อมูลที่มีความสำคัญเท่าที่จำเป็น โดยไม่มุ่งให้รายงานรายละเอียดต่าง ๆ ทุกอย่าง ทั้งนี้การวัดผลให้เห็นเฉพาะผลต่างที่สำคัญโดยหลักข้อยกเว้นก่อน แล้วจึงค่อยติดตามวิเคราะห์รายละเอียดของจุดที่เกิดปัญหา ย่อมจะส่งเสริมให้งานส่วนใหญ่ที่กำลังดำเนินงานอยู่สามารถก้าวต่อไปได้โดยสะดวก

ง) การควบคุมควรมีเป้าหมายที่จะส่งเสริมให้คนรับผิดชอบตัวเองมากขึ้น ซึ่งการจะทำได้เช่นนั้นก็คือ การต้องพยายามใช้วิธีการควบคุมโดยยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และพยายามหลีกเลี่ยงการติดตามความเป็นไปของกิจกรรมรายละเอียดด้วย

2) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน ภายหลังจากที่ได้มีการนิยามกำหนดเป้าหมายในการควบคุมแล้ว ขั้นตอนของการควบคุมจริง ๆ จะเริ่มต้นด้วยการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพยายามกำหนดมาตรฐานงานที่จะให้เป็นหน่วยที่จะใช้วัดผลการประเมินและประเมินผลงานต่าง ๆ ที่ทำได้ มาตรฐานอาจกำหนดออกมาได้หลายอย่างต่างกัน คือ เป้าหมาย โควตา อัตรากำไร เป้าหมายผลผลิต และส่วนแบ่งตลาด เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเป้าหมายที่ใช้วัดผลได้เสมอ

มาตรฐานการปฏิบัติงานอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ชนิดคือ มาตรฐานที่วัดโดยรูปร่างและจำนวน จำนวนเงินและเวลา

ก) สำหรับมาตรฐานที่วัดโดยรูปร่างและจำนวน ตัวอย่างก็คือจำนวนสินค้าหรือบริการที่นับเป็นจำนวนหรือปริมาณ หรือจำนวนลูกค้า หรือในแง่ของรูปร่างก็จะเป็นการบรรยายถึงคุณลักษณะที่แสดงถึงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ

ข) สำหรับมาตรฐานที่วัดเป็นจำนวนเงิน คือ มาตรฐานที่วัดออกมาเป็นตัวเงิน เช่น ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขาย ต้นทุนวัตถุดิบ ยอดขาย กำไรรวม และอื่น ๆ

ค) สำหรับมาตรฐานที่วัดเป็นเวลา หมายถึง การวัดความรวดเร็วในการทำงานให้เสร็จหรือวัดตามกำหนดเวลาที่งานจะเสร็จ

การกำหนดมาตรฐานทั้ง 3 ชนิดนี้ ในทางปฏิบัติจะต้องพยายามระบุผลสำเร็จต่าง ๆ ออกมาเป็นตัวเลขทางปริมาณที่จะวัดได้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อที่ผู้บริหารจะได้ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในบางกรณีผลงานอาจไม่สามารถระบุออกมาเป็นจำนวนได้ชัดก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องพยายามหาทางวัดผลให้เห็นชัดในรูปแบบใดรูปหนึ่งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อได้มีการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้วัดแล้ว ในการวางแผนเพื่อปฏิบัติและควบคุม ผู้บริหารก็จะพิจารณากำหนด "มาตรฐานผลงาน" ที่ควรจะทำได้ควรจะเป็นเท่าไรอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้ถือเป็นมาตรฐานผลงานที่จะนำไปใช้วัดผลเมื่อปฏิบัติจริง ๆ ต่อไป

3) การวัดผลงานและเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน ภายหลังจากที่ได้มีการพัฒนามาตรฐานการวัดแล้ว ต่อมาก็คจะเป็นการพิจารณาในเรื่องของวิธีการวัดผล เรื่องที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับการวัดผลคือ

ก) จะวัดบ่อยแค่ไหน คือวัดถี่ห่างเพียงใด เป็นชั่วโมง เป็นวัน เป็นอาทิตย์ หรือวัดเป็นรายปี

ข) วิธีวัดทำอย่างไร โดยการตรวจสอบ หรือให้รายงานขึ้นมา

ค) การวัดกระทำโดยใคร ให้ผู้บริหารเป็นผู้วัดเอง หรือผู้ช่วย หรือเจ้าหน้าที่คนใดออกไปทำการวัด

ข้อพิจารณาที่สำคัญของการวัดผลก็คือ จะต้องระมัดระวังมิให้การวัดผลต้องกลายเป็นเรื่องยุ่งยากหรือเสียค่าใช้จ่ายมาก รวมทั้งจะต้องไม่ยุ่งยากจนเกินไป โดยต้องพยายามให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและบุคคลฝ่ายอื่น ๆ สามารถเข้าใจได้ง่ายด้วย

อนึ่ง ในการวัดผลงานจริง ๆ นั้น วิธีการวัดก็อาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกัน คือ ก) โดยการสำรวจ ข) โดยรายงานซึ่งอาจทำโดยการสัมภาษณ์และการเขียนรายงาน ค) การวัดโดยใช้มาตรวัด เช่น เครื่องบันทึกจำนวน เครื่องชั่ง หรือสัญญาณไฟต่าง ๆ

เมื่อได้มีการวัดผลงานออกมาแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญของการควบคุมจะอยู่ขั้นตอนของการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานผลงานที่ได้ตั้งไว้ในแผน ซึ่งจะชี้ให้เห็นออกมาว่า ผลงานตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือแตกต่างจากมาตรฐาน และในกรณีที่พบว่าผลงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ผู้บริหารก็ต้องตรวจสอบสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหานั้น

ซึ่งโดยมากในการตรวจสอบสาเหตุผลต่างที่เกิดขึ้นนี้ ผู้บริหารมักจะใช้เจ้าหน้าที่ผู้ช่วยเหลือลงไปช่วยตรวจสอบด้วยเสมอ

4) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เมื่อค้นพบสาเหตุที่ทำให้การทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ขั้นตอนของการควบคุมก็คือ การดำเนินการแก้ไข ซึ่งอาจทำได้หลายทางด้วยกัน เช่น ถ้ามาตรฐานผลงานกำหนดสูงไปหรือต่ำไป ก็จะต้องปรับแก้มาตรฐานผลงานให้สมเหตุสมผล แต่ถ้ามาตรฐานถูกต้องใช้ได้แล้วก็ต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ผลงานดีขึ้น

5) การให้ความดีความชอบ เมื่อวัดผลงานออกมาและสามารถทราบผลการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบแต่ละคนแล้ว ผู้บริหารก็จะสามารถทราบได้ว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานคนใดทำงานได้ดีหรือต่ำกว่ามาตรฐาน และเพื่อให้เป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่จะมุ่งมั่นทำต่อไปในอนาคต ผู้บริหารก็จะใช้วิธีการให้รางวัลหรือความดีความชอบกับผู้ที่ทำได้สูงกว่ามาตรฐาน ในเวลาเดียวกันสำหรับผู้ที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็สมควรได้รับการแก้ไขต่อไป ซึ่งถ้าหากสาเหตุเป็นที่เครื่องจักรหรือสภาพแวดล้อมของงาน ผู้บริหารก็จะปรับแก้ให้เข้าสู่ภาวะปกติ แต่ถ้าหากเป็นที่ปัญหาตัวบุคคลผู้ปฏิบัติขาดความชำนาญ ก็อาจทำการฝึกอบรมให้ แต่ถ้าเป็นเพราะพฤติกรรมส่วนตัวของผู้ปฏิบัติที่ไม่ตั้งใจทำงาน ก็อาจต้องดำเนินมาตรฐานด้านการลงโทษต่อไป แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมั่นใจเสมอว่า มาตรฐานผลงานที่กำหนดขึ้นอยู่ในระดับเหมาะสมและสมเหตุสมผล รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานมิได้เป็นปัญหา

4.6 เทคนิคการควบคุม

เทคนิคในการควบคุมงานสามารถแบ่งกลุ่มออกได้เป็นกลุ่มต่าง ๆ คือ

- 1) การควบคุมด้านคุณภาพ
- 2) การควบคุมด้านปริมาณ
- 3) การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย
- 4) การควบคุมด้านเวลา

ในการพิจารณานำเอาเทคนิคต่าง ๆ ข้างต้นมาใช้ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและเหมาะสมว่า ตามลักษณะงานที่จะควบคุมนั้นควรจะต้องใช้เทคนิคการควบคุมอะไรบ้าง

- 1) การควบคุมด้านคุณภาพ หมายถึง เทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดความ

มั่นใจว่า สินค้าและบริการที่ผลิตได้จะตรงกับความต้องการของลูกค้า เทคนิคที่ใช้ควบคุมด้านคุณภาพนี้อาจเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของวัตถุดิบที่จะนำมาผลิต และมีการตรวจสอบมาตรฐานของวัตถุดิบที่จะนำมาใช้ให้ตรงกับที่ระบุไว้ นอกจากนี้เมื่อการผลิตสินค้าเสร็จออกมาแล้ว ก็จะมีการตรวจสอบขั้นสุดท้ายเพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้มีคุณภาพตรงตามที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม ในระหว่างกระบวนการทำงานการควบคุมด้านคุณภาพก็อาจมีการควบคุมด้านเทคนิคอื่น ๆ อีก คือ การใช้สถิติเพื่อการควบคุมคุณภาพ วิธีนี้จะเป็นการควบคุมโดยการทดสอบคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างในระหว่างการผลิต ทั้งนี้โดยอาศัยหลักวิชาทางสถิติเข้ามาช่วยวิเคราะห์และเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับสินค้าที่มีการผลิตเหมือน ๆ กันที่มีปริมาณมาก ๆ เช่น การผลิตเหล็กเส้น ตะปู ชองจรวดหมาย คลิปหนีบกระดาษ เป็นต้น เทคนิคการควบคุมคุณภาพอีกอย่างหนึ่งที่น่ามาใช้ในระหว่างการผลิตได้ก็คือ การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพ (กลุ่ม คิวซี) เพื่อให้กลุ่มพนักงานผู้ทำงานได้ช่วยกันรักษาและยกระดับคุณภาพผลงานระหว่างกันในกลุ่ม ทั้งนี้โดยการมุ่งจัดให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง โดยมีการจัดสภาพแวดล้อมของงานให้มีความเหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการสร้างคุณภาพงาน

2) การควบคุมด้านปริมาณ คือ การควบคุมที่มีการใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลในทางปริมาณ เช่น การวัดผลผลิตเป็นจำนวนเพื่อพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถทำได้ตามที่คาดคิดหรือไม่ เทคนิคที่ใช้ควบคุมด้านปริมาณที่นิยมใช้กัน เช่น การควบคุมปริมาณของคงคลัง การควบคุมปริมาณการผลิต การควบคุมยอดขาย การควบคุมปริมาณและกำไร และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นต้น

3) การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมด้านค่าใช้จ่ายที่สำคัญและนิยมใช้มากที่สุด คือ การใช้งบประมาณเพื่อการควบคุมค่าใช้จ่ายนั่นเอง การควบคุมตามวิธีนี้ ผู้บริหารจะพยายามให้ทุกหน่วยงานต้องจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายต่าง ๆ ทุกด้านไว้ล่วงหน้า ทั้งในแง่ของค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนการผลิต ที่ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบ ด้านค่าจ้างเงินเดือน และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตหรือที่เรียกว่า ค่าใช้จ่าย ค่าวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการให้มีการทำงานงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินการอื่น ๆ โดยละเอียดด้วย และเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติจริงผู้บริหารก็จะทำการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยวัดผลการใช้จ่ายต่าง ๆ ว่าที่ใช้ไปจริงมีความแตกต่างจากงบประมาณที่

ตั้งไว้เพียงใด

4) การควบคุมด้านเวลา สำหรับการควบคุมด้านเวลา คือ การควบคุมให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปโดยสามารถจัดทำได้เสร็จตามกำหนดเวลาที่วางไว้ เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมด้านเวลาที่นิยมใช้กันก็คือ การกำหนดตารางเวลาการทำงาน ที่มีการวางกำหนดขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ แต่ละอย่างควรต้องทำเสร็จเมื่อไหร่และควบคุมให้เป็นไปตามนั้น ทำนองเดียวกันกับเทคนิคการควบคุมงานหลาย ๆ อย่างที่จะให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น นอกจากนี้อาจกำหนดมาตรฐานเวลาการผลิตหรือบริการ เช่น ผลิตได้ชั่วโมงละกี่ชิ้นและหรือให้บริการได้ชั่วโมงละกี่คน ฯลฯ

4.7 คุณลักษณะของการควบคุมที่ดี

การควบคุมไม่ว่าจะใช้กับงานชนิดไหน หรือใช้กับเทคนิคอะไรก็ตาม การที่จะให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดนั้น การควบคุมจำเป็นต้องพร้อมด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ

1. การควบคุมควรจะต้องประหยัด คือ การควบคุมที่ดีนั้นนอกจากจะต้องช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าองค์การจะสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว ในเวลาเดียวกันการควบคุมก็ควรต้องคุ้มค่างับต้นทุนในการควบคุม การควบคุมที่มีมากเกินไปจนความจำเป็น หรือด้วยเทคนิคที่ยุ่งยากและเสียค่าใช้จ่ายสูงนั้นย่อมทำให้เกิดผลเสีย ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้สามัญพิจารณาให้รอบคอบว่า เทคนิคและวิธีการควบคุมควรเป็นอย่างไรและมีมากแค่ไหน จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด โดยในเวลาเดียวกันต้นทุนทั้งในแง่เวลาที่ใช้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะต้องไม่สูงเกินไปด้วย

2. การควบคุมจะต้องสามารถรายงานผลแตกต่างได้รวดเร็ว เหตุที่การควบคุมจำเป็นต้องรายงานผลต่างได้เร็วานั้น ก็เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ทันเวลานั่นเอง การควบคุมใด ๆ ที่สามารถบอกผลต่างได้ แต่ไม่อาจแก้ไขได้ทัน ประโยชน์ที่ได้จากการควบคุมก็ไม่คุ้มค่า

3. การควบคุมจะต้องเน้นถึงส่วนสำคัญของผลงาน นั่นคือ หลักของการควบคุมที่ดีควรจะต้องมุ่งถึงส่วนที่สำคัญของผลงานที่ซึ่งจะมีผลต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การวัดในรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ใช่ส่วนสำคัญของความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ย่อมจะไม่เกิดประโยชน์อันใด เพราะจะไม่ช่วยชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปได้ที่แท้จริงที่ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

4. การควบคุมจะต้องสามารถเข้าใจง่าย คือ การควบคุมจะไม่เกิดประโยชน์อันใดเลยหากการควบคุมนั้น ๆ ยากเกินไป หรือเลื่อนลอยจนยากที่จะเข้าใจได้ การเข้าใจง่ายดังกล่าวนี้ ยังรวมถึงการต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายที่ถูกควบคุม สามารถเข้าใจได้ด้วย การแก้ไขในฝ่ายปฏิบัติจึงจะสามารถทำได้

5. การควบคุมจะต้องเป็นที่ยอมรับ นั่นคือ การควบคุมจะต้องเป็นที่ยอมรับของคนที่จะนำไปใช้ แม้ว่าความจริงแล้วการควบคุมอาจบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับไปปฏิบัติก็ได้ (เพราะเป็นอำนาจสิทธิของฝ่ายจัดการ) แต่ในทางปฏิบัติเป็นที่ยอมรับว่าการบังคับจะมีผลเสียต่อการจูงใจโดยตรง ดังนั้น เพื่อให้การควบคุมมีประสิทธิภาพดีพอ จึงจำต้องพยายามให้มีเหตุผลประกอบ ให้ผู้ใช้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับการยอมรับ และการมีความนิยมในระบบวิธีการควบคุมจึงจะเกิดขึ้น ซึ่งผลของการยอมรับนี้เอง จะทำให้การทุ่มเททำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผลสำเร็จก็จะมีมากขึ้นด้วย

4.8 ประโยชน์ของการควบคุม

ในการจัดระบบการควบคุมขึ้นมาใช้นั้น ปกติมักจะต้องมีการรายงานผลเพื่อชี้ให้เห็นว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นไปตามแผนหรือเปล่า การติดตามผลการปฏิบัติโดยให้มีการรายงานผลเป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่กำหนดไว้ นี้ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งสำหรับองค์การที่มีการกระจายอำนาจ รวมทั้งที่จะต้องเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ได้เกิดขึ้นมาอย่างรวดเร็ว ระบบการติดตามและรายงานผลนี้จะ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามีสิ่งใดที่เบี่ยงเบนผิดไปจากแผนงานที่วางไว้ ซึ่งจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันที่ก่อนที่ความเสียหายต่าง ๆ จะเกิดขึ้น ดังนั้นการควบคุมงานจึงมีประโยชน์ดังนี้

1. ทางด้านตัวบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับ

1.1 ทำให้ทราบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถมากน้อยเพียงใด จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่

1.2 เป็นการฝึกฝนและสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้างานในโอกาสต่อไป

1.3 เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ

1.4 เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 ช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานให้น้อยลง

- 1.6 เป็นเครื่องกระตุ้นความก้าวหน้าในการทำงาน
2. ทางด้านงาน ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับ
 - 2.1 เพื่อที่ว่า งานที่ทำนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
 - 2.2 ทำให้ทราบว่างานก้าวหน้าไปเพียงใด ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

หรือไม่

- 2.3 จะต้องมีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ เพียงใดหรือไม่
- 2.4 วิธีปฏิบัติงานที่ทำอยู่ เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่
- 2.5 ช่วยให้เราทราบว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- 2.6 เป็นการประหยัดเวลา เงิน และแรงงาน

4.9 หลักที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม

การควบคุมประกอบด้วยหลักต่าง ๆ ทางการจัดการที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมที่ซึ่งจะช่วยในการประหยัดเวลา ประหยัดเงิน และสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจแก่คนผู้ทำงานด้วย

หลักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมมีดังนี้

1. หลักว่าด้วยความรับผิดชอบขององค์การ (Organization responsibilities) คือ ระบบการควบคุมที่สร้างขึ้นควรสร้างขึ้นครอบคลุมความสำคัญของความรับผิดชอบตามหน้าที่งานในโครงสร้างองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้มีหนทางที่จะระบุความรับผิดชอบที่จะมีผู้แก้ไขหากเกิดข้อผิดพลาดเกิดขึ้น
2. หลักว่าด้วยความต้องการขององค์การ (Organization needs) คือ ระบบโครงสร้างและการควบคุมจะต้องสอดคล้องตรงตามความต้องการขององค์การที่จะต้องสามารถวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การได้
3. หลักของความเหมาะสมและตรงกับความจำเป็นต้องการ คือ ข้อมูลที่ได้จากระบบควบคุมต้องง่ายสะดวกแก่การเข้าใจและใช้งาน และควรจะมีมุ่งเน้นถึงเหตุการณ์และผลสำเร็จต่าง ๆ ที่ซึ่งมีความหมายความสำคัญต่อผู้บริหารมากที่สุด
4. หลักของการประหยัดและสมเหตุผล (Being economical) คือ ระบบควบคุมจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและดำเนินการ โดยทั่วไปแล้วต้นทุนการควบคุมนั้นมักจะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อต้องการจะวัดความก้าวหน้าของคนให้ถูกต้องแม่นยำ

มากขึ้น ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาซึ่งนำหน้าให้ตีว่าคุ้มค่าเพียงใด สำหรับบางกรณี การกะประมาณการอาจเพียงพอ โดยไม่ต้องวิเคราะห์ละเอียดเกินไปก็ได้

5. หลักของความคล่องตัว (Flexibility) คือ การควบคุมที่ตีนั้นควรจะมี ความคล่องตัว และสามารถปรับเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากระบบควบคุม ไม่มีการปรับเปลี่ยนตามเหตุการณ์แล้วไซ้ คำตอบที่ได้มาอาจไม่ทันกับเหตุการณ์หรือไม่ตรงกับปัญหาที่ต้องการทราบก็ได้

6. หลักของการทันเวลาและถูกต้อง (Timeliness and accuracy) คือ ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องสามารถรายงานข้อแตกต่างให้ทราบผลออกมาได้รวดเร็ว พร้อมกับ สามารถช่วยชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของปัญหาได้ล่วงหน้าพอควร ทั้งนี้เพื่อจะได้มีทางป้องกันก่อนที่ เหตุการณ์จะเลวร้ายมากกว่าที่เป็นอยู่ อนึ่ง สำหรับคุณภาพของข้อมูลที่ดีนั้นก็คือ ควรจะต้อง สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นจริงมากที่สุด

7. หลักของการควบคุมตามน้ำหนักความสำคัญ (Control-by-importance) หลักข้อนี้คือ ทั้งข้อมูลที่จะใช้เพื่อทำการควบคุมและผลที่ได้ออกมาจากระบบควบคุม จะต้อง เน้นหรือชี้ให้เห็นถึงจุดสำคัญที่เป็นกลยุทธ์ในการควบคุมได้ ซึ่งความหมายในที่นี้ก็คือ การ ควบคุมจะต้องเน้นควบคุมในส่วนที่มีสาระความสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จขององค์การนั่นเอง

8. หลักของการเป็นที่ยอมรับ (Acceptability) คือ ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุม และที่วัดผลออกมานั้นจะต้องเป็นที่เข้าใจได้ไม่ยาก ทั้งนี้เพื่อที่ผู้ใช้ข้อมูลจะได้ให้ความเชื่อถือ และยอมรับในระบบที่สร้างขึ้น

9. หลักของความชัดเจน คือ การพัฒนาข้อมูลที่ชัดเจนและดีอนั้น มักจะช่วยให้ ข้อมูลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้งานได้ดี โดยมีทั้งความถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ มาตรฐานที่จะนำไปใช้วัดผลงานบุคคลหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ต้องการจะวัดนั้นควรจะ ต้องสามารถทราบล่วงหน้าก่อนว่าจะวัดอะไรด้วยมาตรฐานอย่างไร และสิ่งที่จะวัดนั้นควรจะ สอดคล้องตรงตามสภาพที่เป็นจริงที่เกิดขึ้นด้วย

10. หลักของการคำนึงถึงพนักงาน (Thinking about employee) คือ ระบบ การควบคุมควรกำหนดขึ้นโดยเป็นที่ยอมรับในทัศนะของพนักงานควบคู่กับการยอมรับโดยฝ่าย จัดการเพียงฝ่ายเดียว หากผู้บริหารได้มีการพิจารณาถึงความต้องการส่วนบุคคลและปัญหา ทางสังครรอบตัวของพนักงาน และนำมาพิจารณาประกอบในการออกแบบระบบด้วยแล้ว โอกาสที่จะยอมรับก็จะมีมากขึ้น ถ้าหากระบบการควบคุมไม่จริงจังหรือไม่ทำการควบคุมใน

รายละเอียดมากเกินไปแล้ว พนักงานก็จะมี ความสบายใจ มีความมั่นคงไม่หวั่นไหวต่อการ
ควบคุม

11. หลักของการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effective and efficiency) คือ ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ให้เห็น ได้ชัดว่ามีการผิดพลาดในสิ่งใดประการใดบ้าง รวมตลอดถึงต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงผู้รับผิดชอบ และต้องสามารถชี้ให้ทราบด้วยว่า สาเหตุข้อผิดพลาดเกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่งานของ องค์กรหรือไม่

12. หลักของการมองอนาคต (Forward looking) ประการสุดท้ายของหลักที่ เกี่ยวกับการควบคุมก็คือ การคิดไปข้างหน้า โดยมองไปข้างหน้าถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ได้ในอนาคต ดังนั้นจึงควรต้องถือเป็นหลักปฏิบัติว่าหลังจากได้มีการกำหนดระบบการควบคุมขึ้น มาแล้ว จากนั้นเมื่อได้ใช้ไประยะหนึ่งแล้วก็จะต้องมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิด ความแน่ใจว่าระบบการควบคุมที่จัดขึ้นยังคงใช้การได้ดี และตรงตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

4.10 งบประมาณ : เครื่องมือที่ใช้ควบคุม

งบประมาณถือได้ว่าเป็นเครื่องมือควบคุมที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่ใช้ในการควบคุม ปัญหาเก่าแก่ของงบประมาณที่มีมาช้านาน คือ เวลาจัดเตรียมงบประมาณกับเวลาที่มีการใช้ งบประมาณจริงมักจะไม่ตรงกัน ซึ่งทำให้งบประมาณที่เตรียมไว้เวลาหนึ่งไม่เหมาะสมหรือ พอเพียงกับอีกระยะเวลาหนึ่งเมื่อถึงกำหนดเวลาใช้ งบประมาณจะมีบทบาทสองทางคือการ ผูกพันทางการเงินเพื่อสำหรับสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้เสร็จภายในปีงบประมาณนั้น ๆ และอีกบทบาทหนึ่งก็คือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม

งบประมาณที่จัดทำขึ้นทางการ จะหมายถึงการกะประมาณเกี่ยวกับรายได้ รายจ่าย และกำไร ที่ซึ่งจะมีการจัดทำแยกแยะออกมาเป็นรายละเอียดแยกตามประเภทบัญชี ตาม หน่วยงานและแยกเป็นของทั้งบริษัทด้วย

งบประมาณที่จัดเตรียมไว้ นี้ จะเป็นเครื่องมือผูกพันฝ่ายจัดการที่จะเดินตาม งบประมาณที่ทำไว้ แต่ในบางครั้งเหตุการณ์อาจเปลี่ยนไปจากที่คาดคิดไว้ งบประมาณก็จะยัง คงเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อยู่ แต่การจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถ ในการริเริ่มและสร้างสรรค์ทำการปรับแผน และงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องทันกับเหตุการณ์ ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ และกำไรได้

วิธีการที่จะเป็นประโยชน์ในการบริหารอย่างหนึ่งก็คือ ในทุกเดือนซึ่งนับว่าเป็นช่วงเวลาที่นานพอที่กิจกรรมต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปมากพอแล้วนั้น การให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน พร้อมกับการแสดงฐานะของงบประมาณการเงินเพื่อให้เห็นถึงสภาพจริงที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบงบประมาณกับที่เกิดขึ้นจริง ก็จะช่วยให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างดี

การเปรียบเทียบผลที่ทำได้กับงบประมาณ จะช่วยให้เห็นภาพจริงของส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ที่ขาย และผลกระทบของส่วนผสมดังกล่าวที่เกิดขึ้น รวมทั้งระดับของการใช้จ่ายตลอดจนประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่ายดังกล่าว

สำหรับในแง่ของการใช้งบประมาณเพื่อการควบคุมนั้น งบประมาณควรจะต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงสภาพที่เป็นจริงและต้นทุน รวมทั้งเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ทั้งนี้โดยแสดงออกด้วยการวัดผลเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้

วิธีหนึ่งของการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายก็คือ การแยกประเภทค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนออกเป็นกลุ่ม ๆ ให้ชัด เพื่อที่จะควบคุมต้นทุนแต่ละอย่างให้อยู่ในกรอบโดยไม่ปะปนกันจนติดตามและควบคุมไม่ได้

4.11 การพัฒนามาตรฐานผลงานเพื่อการควบคุม

มาตรฐานผลงาน นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารรู้ว่า งานต่าง ๆ ได้เป็นไปตามที่คาดคิดเอาไว้ มาตรฐานผลงานนี้จะ เป็นเครื่องมือที่ใช้ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยทั่วไป เมื่อใดที่ได้มีการเริ่มจัดทำมาตรฐานผลงานมาใช้วัดผลและควบคุมการทำงานของคน ก็มักจะได้รับต่อต้าน เพราะเป็นธรรมชาติของคนที่อาจจะกลัวและไม่อยากให้เป็นการผูกมัด หรือระบุเฉพาะเจาะจงจนกระทั่งไม่มีความคล่องตัว แต่อย่างไรก็ตาม การกำหนดเป้าหมายผลงานหรือมาตรฐานผลงานนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เลย เพราะมาตรฐานผลงานจะเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่สุดสำหรับการนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระจายอำนาจ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวกว่าการถูกควบคุมใกล้ชิดจากส่วนกลาง

เป้าหมายผลงาน (objectives) กับมาตรฐานผลงาน (standards of performance) มีความแตกต่างกันอยู่บ้างคือ เป้าหมายผลงานจะใช้ในความหมายของผลงานของกลุ่ม แต่มาตรฐานผลงานจะใช้สำหรับผลงานของแต่ละบุคคลในกลุ่ม ดังนั้น ตาม



ความหมายนี้ผลงานของแต่ละคนเมื่อนำมารวมกันเข้าก็จะเท่ากับเป้าหมายผลงานของกลุ่ม
นั่นเอง

มาตรฐานผลงานหรือเป้าหมายผลงานของกลุ่มที่จะกำหนดขึ้นมาใช้นี้ แม้ว่าโดย
หลักการจะเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับ
บัญชาก็ควรจะได้มีการปรึกษาและร่วมกันพิจารณาจนเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้
เกิดการผูกพัน ยอมรับ และมีสำนึกที่จะรับผิดชอบ และควบคุมตนเอง

มาตรฐานผลงานจะต้องมีการกำหนดขึ้นอย่างสมเหตุผล คือ สูงในระดับที่ผู้ปฏิบัติ
ยอมรับได้ และวิธีการระบุก็ต้องระบุให้เห็นชัดทั้งเชิงปริมาณและคุณลักษณะด้วย

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ระบุมาตรฐานผลงาน ส่วนมากมักจะระบุออกมาเป็นปริมาณ
คุณลักษณะ ต้นทุน และเวลา

ลักษณะของมาตรฐานผลงานที่เป็นที่ยอมรับกัน ควรมีดังนี้

- 1) ควรต้องจัดทำขึ้นร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่
ควรมีบุคคลฝ่ายอื่นมาร่วมกำหนด
- 2) ควรระบุเกี่ยวกับผลสำเร็จพื้นฐาน หรือผลงานสำคัญที่จะเป็นผลงานที่ได้มา
จากการปฏิบัติต่าง ๆ
- 3) ควรใช้ถ้อยคำรัดกุม กะทัดรัด และชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้มีการตีความผิด
หรือค้นไปในทางต่าง ๆ
- 4) มีการกำหนดตัววัด ทั้งในเชิงปริมาณและคุณลักษณะ
- 5) มาตรฐานผลงานควรจัดทำเป็นทางการในแบบฟอร์มเอกสารที่กำหนด
- 6) เป้าหมายผลงานหรือมาตรฐานต้องไม่สูงเกินไป และอยู่ในระดับท้าทายความ
สามารถที่จะทำให้สำเร็จได้ด้วยความพยายาม
- 7) การระบุเป้าหมายผลงานหรือมาตรฐานผลงาน ต้องเฉพาะเจาะจงเพื่อ
ป้องกันความสับสนและไม่ชัดเจน และให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในตัว
ผู้ปฏิบัติด้วย

4.12 การปรับปรุงให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพ

เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดงาน การไม่สนใจที่จะทำงาน การมาสาย และอื่น ๆ
ประกอบกับการที่จะให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรจะปรับปรุง

ระบบการควบคุมดังนี้

1. ควรจะให้พนักงานเจ้าหน้าที่ควบคุมตนเอง โดยตั้งจุดมุ่งหมายของงานไว้ และให้เขาปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมาย แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ เช่น มีคนงานเพียงพอ มีวัสดุพร้อม
2. กำหนดจุดควบคุมอย่างเหมาะสม ควบคุมเฉพาะจุดสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จตามแนวทางที่กำหนด
3. ใช้วิธีการควบคุมที่ค่อนข้างง่าย พยายามลดระเบียบวิธีการที่ไม่จำเป็น
4. ควรอธิบายถึงสาเหตุและความจำเป็นของการควบคุม เพื่อให้เขาสนใจ
5. ถ้าเป็นไปได้ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการควบคุม
6. ถ้าเป็นไปได้ ควรมอบหมายงานและกระจายอำนาจ โดยควบคุมเพียงกว้าง ๆ พยายามให้พนักงานรู้สึกถูกควบคุมน้อยลง
7. ต้องมีข้อมูลป้อนกลับคืนแก่พนักงาน เพื่อส่งเสริมและช่วยกันควบคุมตัวเอง โดยข้อมูลจะต้องถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย