



บทบาทของคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

ในยุคของความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาการด้านต่าง ๆ เจริญมากขึ้น และมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์และของกิจการธุรกิจหลายประการ ผลของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เช่น ความเจริญทางด้านการใช้เครื่องจักร ทำให้วิธีการผลิตและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเจริญทางด้านเครื่องคอมพิวเตอร์ อันนำไปสู่วิทยาการทางด้านข้อมูล (Information Technology) ซึ่งมีบทบาทต่อกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายจัดการในการวางแผนและการควบคุมเป็นอันมาก ผลของการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อบุคคลในองค์กรก็อาจก่อให้เกิดปัญหาที่ยากแก่ฝ่ายจัดการได้ ในขณะนี้จะกล่าวถึง

- ประโยชน์ของการใช้คอมพิวเตอร์ในธุรกิจ
- บทบาทของคอมพิวเตอร์ในวงการธุรกิจ
- การร่วมมือของฝ่ายจัดการในการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้
- ผลของคอมพิวเตอร์ระบบข่าวสารในองค์กร
- ผลของคอมพิวเตอร์ที่มีต่อสถานภาพและบทบาทของฝ่ายจัดการ
- ข่าวสารสำหรับฝ่ายจัดการ

ประโยชน์ของการใช้คอมพิวเตอร์ในธุรกิจ¹

ประโยชน์ของการที่ธุรกิจนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้อาจจะประเมินได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารลงโดยที่ปริมาณงานต่าง ๆ ของธุรกิจยังมีอยู่เท่าเดิม หรือในกรณีที่มีปริมาณงานเพิ่มขึ้นการใช้คอมพิวเตอร์อาจจะควบคุมไม่ให้ค่าใช้จ่ายต้องเพิ่มตามขึ้นไปอย่างรวดเร็ว เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะคอมพิวเตอร์สามารถทำงานได้รวดเร็ว และไม่จำเป็นต้องใช้พนักงานจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม เราจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายของการใช้คอมพิวเตอร์ด้วย เพื่อพิจารณาถึงการลดค่าใช้จ่ายโดยรวมทั้งหมด
2. ช่วยปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากสามารถมีข้อมูลพร้อม ช่วยในการตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ เช่น ในการเปลี่ยนแปลงปริมาณผลิตภัณฑ์ การสั่งซื้อวัตถุดิบ การเก็บเงินจากลูกค้า เป็นต้น
3. ช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่ธุรกิจ โดยมีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับสถานะการเปลี่ยนแปลงของตลาด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง โอกาสในการขยายตลาด และแนวโน้มในอนาคต เป็นต้น ถ้าผู้บริหารมีข้อมูลที่สำคัญเหล่านี้ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แล้วก็จะช่วยให้มีโอกาสที่จะเพิ่มรายได้ให้แก่ธุรกิจมากขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹พอพันธ์ วัชจิกพันธ์, พงษ์เทพ ศิริบริเกียรติ, ไมโครคอมพิวเตอร์ สำหรับงานธุรกิจ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเคียนส์โตร์, 2523), หน้า 25.

บทบาทของคอมพิวเตอร์ในวงการธุรกิจ ¹

ในที่นี้จะนำเอาขั้นตอนที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญเติบโตของธุรกิจและการที่เครื่องคอมพิวเตอร์เริ่มเข้ามามีส่วนในการเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยจะขอแบ่งขั้นของการเจริญเติบโตของธุรกิจออกเป็น 4 ขั้นดังนี้

1. ขั้นความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในขั้นนี้ธุรกิจเริ่มขึ้นจากบุคคลเพียงคนเดียว ที่มีแนวความคิดสร้างสรรค์ บุคคลคนนี้จะเป็นผู้ที่ก่อตั้งและทำการตัดสินใจในการทำกิจกรรมทุกอย่าง เพราะเขาเป็นเจ้าของกิจการนั้นแต่คนเดียว แต่เมื่อกิจการเริ่มใหญ่โตขึ้นเขาก็ต้องมีการใช้บุคคลอื่นช่วยเขาทำงาน ซึ่งอาจเป็นญาติพี่น้อง หรือลูกจ้าง การติดต่อสื่อสาร เป็นในลักษณะ ไม่เป็นทางการ เจ้าของคนเดียวต้องเริ่มมีการแสวงหาความชำนาญด้านการจัดการมากขึ้น เขาคงมีความเป็นผู้นำในการที่จะทำให้กิจการเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ เพราะถ้าเขาขาดความเป็นผู้นำแล้วธุรกิจก็ไม่อาจเจริญต่อไปได้

2. ขั้นการสั่งการ (Direction) กิจการที่รอดพ้นจากขั้นแรกได้ก็โดยอาศัยการที่ผู้เป็นเจ้าของกิจการมีความเป็นผู้นำ มีการรู้จักพัฒนามาตรการจูงใจ รู้จักชี้แจงและออกคำสั่งให้ลูกน้องปฏิบัติตาม จึงทำให้ห้องกิจการในขั้นที่สองนี้มีการจัดโครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ มีการนำเอาระบบการทำบัญชีสินค้าคงคลังและการจัดซื้อมาใช้ การติดต่อสื่อสารก็มีลักษณะเป็นทางการมากขึ้น ผู้จัดการในระดับสำคัญ ๆ จะมีความรับผิดชอบในขั้นการดำเนินการ แต่ผู้จัดการระดับต่ำลงมาจะมีความรับผิดชอบเฉพาะด้าน และไม่มีอิสระในการตัดสินใจ เนื่องจากธุรกิจมีความเจริญมากขึ้น ผู้จัดการในระดับต่ำเริ่มมีความสามารถและประสบการณ์ในหน้าที่ของตนมากขึ้นจนในที่สุดมากกว่าผู้จัดการในระดับสำคัญ ๆ จึงทำให้การตัดสินใจที่

¹Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organization Grow", Harvard Business Review. 50 (July-August 1972): 40-43.

ผู้จัดการในระดับสูง เคยทำนั้นไม่ก็เท่าที่เคยเป็นมา ทำให้เกิดวิกฤติขึ้น บริษัทที่ยังคงไม่ยอมให้ผู้จัดการระดับต่ำตัดสินใจเองก็ทำให้ดำเนินกิจการไม่เจริญเท่าที่ควร หรือผู้จัดการในระดับต่ำเหล่านั้นก็อาจลาออกไป ทางแก้ก็คือจะต้องกระจายอำนาจให้บุคคลเหล่านี้ได้ตัดสินใจเองและกำหนดความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ให้เขา

3. ขั้นการกระจายอำนาจ (Delegation) ในขั้นนี้องค์กรจะมีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ ผู้จัดการแต่ละคนจะมีอำนาจสิทธิขาดของตนเอง การมุ่งใจจะทำได้ในลักษณะของศูนย์กำไร และการให้โบนัส ผู้จัดการระดับสูงจะทำการตัดสินใจโดยอาศัยรายงานที่ได้รับจากผู้จัดการระดับอื่น ๆ การกระจายอำนาจในขั้นนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ทำให้กิจการมีความเจริญเติบโตอย่างมากและรวดเร็ว ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ปัญหาด้านการควบคุม ผู้จัดการระดับสูงมักจะเกรงว่าตนจะเสียอำนาจไปบางบริษัทถึงกับใช้วิธีรวมอำนาจอีกซึ่งมักจะประสบความล้มเหลว เพราะกิจการใหญ่โตเกินกว่าที่จะทำเช่นนั้นได้ ทางแก้ก็สามารถจะกระทำได้โดยอาศัยเทคนิคการประสานงานกัน

4. ขั้นการประสานงานกัน (Coordination) กิจการจะดำเนินต่อไปโดยอาศัยการประสานงานกัน ซึ่งจะต้องมีการวางระบบอย่างเป็นทางการ โดยมีฝ่ายจัดการขั้นสูงรับผิดชอบในการจัดการระบบที่วางขึ้นนั้น เช่น หน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจจะถูกรวมเข้าด้วยกันในลักษณะของกลุ่มการผลิต และแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะเป็นศูนย์ลงทุน ซึ่งจะพิจารณาผลได้จากการลงทุนเป็นหลักในการจัดสรรเงินทุน ในขั้นนี้เครื่องคอมพิวเตอร์เริ่มถูกนำมาใช้เพื่อประมวลผลและช่วยป้อนข้อมูลในการตัดสินใจของส่วนกลาง แต่การตัดสินใจที่ไม่สำคัญอันเป็นการปฏิบัติการประจำวันยังคงทำแบบกระจายอำนาจ แต่การกำหนดในการวางแผนหรือตัดสินใจที่สำคัญต้องผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายจัดการระดับสูง จึงทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนของระบบเอกสาร การแข่งขันในระหว่างศูนย์ลงทุนต่าง ๆ มีมากขึ้น เพื่อให้ได้รับการจัดสรรเงินทุน ทางแก้ก็อาจจะกระทำได้โดยการอาศัยการสร้างเสริมสภาพแวดล้อมให้

มีการร่วมมือกันทำงานมากขึ้น และลดการแข่งขันที่ไม่เหมาะสมระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์การลง ซึ่งในขั้นนี้การนำเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้แบบระบบข้อมูลสด (Real-Time Information Systems) เพื่อนำเอาข่าวสารที่ได้มาคัดสรรใจประจำวันขึ้นจะเห็นได้ว่าเครื่องคอมพิวเตอร์ถูกนำเข้ามาแก้ไขวิกฤตการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเมื่อองค์การมีขนาดและความซับซ้อนมากขึ้น ในการประมวลผลและพิมพ์หรือแจ้งข่าวสารโดยคำนึงถึงความต้องการด้านข่าวสารข้อมูล ทั้งในการปฏิบัติงานของทุกแผนกทุกฝ่ายในหน่วยงานและของฝ่ายจัดการทั้งระดับขั้นระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งระบบข้อมูลในอดีตนั้นมักจะจัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการ เฉพาะกิจการด้านการปฏิบัติงาน โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของฝ่ายจัดการเลย และระบบข่าวสารโดยผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์นี้ ก็ถูกเรียกว่า MIS (Management Information System) หรือระบบข่าวสารการจัดการ¹

Gorden B. Davis ได้ให้ความหมายของ MIS ว่าเป็นระบบรวมของคนและเครื่อง (Integrated Man/Machine System) ซึ่งช่วยกันจัดหาข่าวสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (operation) การจัดการ (management) และการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การโดยที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ การทำงานด้วยมือ รูปแบบของการจัดการและการตัดสินใจ รวมทั้งฐานข้อมูล²

¹ศรีศักดิ์ จามรมาน คร., "เรื่องท่านจะใช้ระบบข้อมูลและเทคนิคเชิงประมาณในการวางแผนและการตัดสินใจเพื่อสัมฤทธิ์ผลสูงสุดได้อย่างไร", บรรยาย ณ ห้องบอลรูม โรงแรมนารายณ์, 2 สิงหาคม 2523 (พิมพ์คัด), หน้า 1.

²Gordon B. Davis, Management Information Systems; (New York: McGraw-Hill Book Co., 1974), pp.5.

ดร.ศรีศักดิ์ จามรมาน ได้ให้ความหมายของ MIS ไว้อย่างสั้น ๆ ว่า คือระบบการประมวลผลข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การจัดการ และการตัดสินใจ¹

James M. Mc Deever กล่าวว่าระบบข่าวสารการจัดการเป็นเครื่องมือพิเศษสำหรับผู้บริหารซึ่งระบบนี้จะเกิดขึ้นมาได้ก็ต่อจากความต้องการของฝ่ายจัดการระดับสูงเป็นพื้นฐาน และนอกจากนี้ฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ ยังจะต้องให้ความร่วมมืออีกด้วย²

ความร่วมมือของฝ่ายจัดการในการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้³

เราสามารถแบ่งชั้นของการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เป็น 4 ชั้นใหญ่ ๆ และความร่วมมือประสานงานของฝ่ายจัดการในฐานะผู้ใช้ (User Managers) ส่วนขั้นตอนการนำคอมพิวเตอร์มาใช้นั้นอาจจะมีการแบ่งแยกออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ อีกซึ่งก็ขึ้นอยู่กับประเภทของกิจการและการนำมาใช้ซึ่งแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงขอแบ่งเป็น 4 ชั้นใหญ่ ๆ ดังนี้

¹ศรีศักดิ์ จามรมาน ดร., เรื่องเดียวกัน, หน้า 13.

²James M. Mc Keever, Management Reporting Systems, (New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliff, 1970), pp.9.

³Rosemary Stewart, How Computers Affect Management, (Edinburgh: R S R. Clark Ltd., 1971), pp. 192-196.

1. เริ่มโครงการ (Initiation of Project)

ฝ่ายจัดการจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่นั้นแรกของโครงการเพื่อจะได้ริเริ่มโครงการอย่างถูกต้อง และเป็นการอนุมัติโครงการ เมื่อฝ่ายจัดการตระหนักว่าการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นมีปัญหาไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสมควรที่จะทำการศึกษาให้ทราบแน่ชัดว่าปัญหาที่แท้จริงนั้นคืออะไร จึงจัดตั้งคณะทำงานขึ้นเพื่อศึกษาวิเคราะห์ และเมื่อทราบถึงปัญหาที่แท้จริงแล้วจึงเสนอให้มีการพัฒนาระบบใหม่เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาขึ้น รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ตลอดจนความต้องการของระบบที่เสนอ เมื่อฝ่ายจัดการระดับสูงได้รับข้อเสนอและเห็นควรจะดำเนินการ ก็จักให้มีการศึกษาความเหมาะสมของระบบที่เสนอมาทั้งในด้านการเงิน ความเหมาะสมกับองค์กร และผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาระบบในขั้นต่อไป ซึ่งการที่จะได้มาของข้อมูลเหล่านี้ จะต้องอาศัยวิธี สัมภาษณ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสังเกตการณ์จากบันทึก เป็นต้น อันจะต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายจัดการที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

2. ออกแบบระบบ (Design of the System)

การออกแบบระบบ เริ่มจากการวิเคราะห์ระบบ กระทำเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับระบบงานปัจจุบันด้วยการศึกษารายละเอียดของระบบปฏิบัติงาน โครงสร้างของระบบ ข้อมูลนำเข้ากระบวนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์หรือข่าวสารที่ต้องการตลอดจนการควบคุมของแต่ละระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบระบบใหม่ที่จะแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น จากการวิเคราะห์ระบบจะทำให้ทราบถึงความต้องการและกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งฝ่ายจัดการระดับสูงและฝ่ายจัดการที่เกี่ยวข้องของทุกระดับจะต้องร่วมมือกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ตลอดจนนโยบายของระบบใหม่นี้ร่วมกับผู้วิเคราะห์หรือผู้ที่ทำงานนี้ด้วย การออกแบบระบบถือเป็นหัวใจของการพัฒนาระบบ ดังนั้นจึงต้องกระทำโดยความละเอียดรอบคอบ และใช้เวลานานเป็นพิเศษ เพื่อให้ระบบที่ออกแบบบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยทั่วไปการออกแบบแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

- ระยะเวลาออกแบบพื้นฐาน (Basic Design) ซึ่งเป็นการออกแบบระบบทั้งหมด
- ระยะเวลาออกแบบรายละเอียด (Detail Design) อันเป็นการออกแบบเกี่ยวกับการนำเข้า กระบวนการปฏิบัติการ ผลิตภัณฑ์และการควบคุม เป็น

การออกแบบระบบนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดรายละเอียด (Specification) ของระบบ บุคลากร เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม และข้อมูล ตลอดจนสถานที่และสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ของการปฏิบัติงานในระบบใหม่

3. ทดสอบและติดตั้ง (Testing & Implementation)

ก่อนการดำเนินงานตามระบบใหม่ จะต้องมี การทดสอบ นอกจากจะทดสอบทางด้านเครื่องแล้ว ยังจะต้องทดสอบระบบทั้งหมดนับตั้งแต่ระบบการบริหารสั่งงาน การส่งโปรแกรม การเตรียมข้อมูล การควบคุมจนถึงการใช้เอกสารประกอบการทำงานทุกประเภท ถ้าหากพบข้อผิดพลาดก็จะทำการแก้ไขได้ถูกต้อง อันเป็นการสร้างข้อมูลใหม่ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงข้อมูลจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ (File Conversion) หรือเป็นการสร้างข้อมูลใหม่ทั้งหมด อาจจะทำเมื่อมีเครื่องคอมพิวเตอร์ติดตั้งแล้ว ซึ่งจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยลง และลดปัญหาในการดำเนินการด้วย หรืออาจกระทำก่อนติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์โดยอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีลักษณะความสามารถคล้ายกันมาจัดสร้างเพิ่มข้อมูล หรือฐานข้อมูล หลังจากได้เตรียมงานและทดสอบระบบใหม่เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงการทำงานจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ ในขั้นนี้จะมีการฝึกอบรมบุคลากร ในด้านต่าง ๆ เช่น ผู้ให้บริการ พนักงานพัฒนาโปรแกรม และผู้ควบคุมเครื่องคอมพิวเตอร์ หลังจากได้ปฏิบัติงานแล้วจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านค่าใช้จ่ายชี้ความสามารถของทั้งระบบว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่ ถ้าระบบดังกล่าวปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดจะต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ

จากฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ ในการทดสอบและเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ในฐานะผู้ให้ฟีดแบ็ค ในการปรับปรุงระบบใหม่จนกว่าระบบที่วางไว้จะเข้าที่

4. บำรุงรักษาระบบ (Maintenance The System)

งานที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การบำรุงรักษาระบบ ซึ่งหมายถึงการตรวจสอบ และปรับปรุงระบบที่มีอยู่แล้วให้เป็นไปตามที่ต้องการหรือเป็นการปรับปรุงที่จำเป็นในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ตัวอย่างของการบำรุงรักษาระบบ เช่น ความผิดพลาดที่เกิดจากการใช้ระบบที่วางไว้ ซึ่งอาจจะเกิดจากความไม่คุ้นเคยในการใช้หรือปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันทันทีในระหว่างการดำเนินงาน การบำรุงรักษาระบบจึงจะต้องมีการตรวจสอบระบบอยู่เสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าระบบสามารถดำเนินต่อไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะมีผลต่อการกำหนดโครงสร้างของธุรกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของธุรกิจ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น

การบำรุงรักษาระบบ ยังรวมถึง การวิเคราะห์การยอมรับระบบของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และให้ระบบ ตลอดจนผลที่เกิดจากระบบ เช่น รายงานต่าง ๆ และถ้ามีการไม่ยอมรับระบบใหม่นี้ก็จำเป็นจะต้องแก้ไข ซึ่งอาจจะกระทำโดยการประชุมปรึกษาหารือ การอบรมให้เกิดความเข้าใจในระบบงาน และการเปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้ นอกจากนี้แล้ว การบำรุงรักษาระบบ ยังรวมถึงการประเมินและพัฒนาระบบที่เป็นโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ทราบถึงการเบี่ยงเบนหรือผิดแปลกไปจากวัตถุประสงค์ที่วางไว้งบประมาณที่ถูกกำหนดให้ และค้นหาข้อจำกัด อุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ระบบข่าวสารที่กระทำอยู่ว่ามีขอบพร้อมประการใด เพื่อจะได้แก้ไขพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นขบวนการที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดไปและต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ

อย่างสม่ำเสมอ เพื่อระบบงานที่ถูกกำหนดขึ้นจะได้อย่างน้อยไปได้อย่างเรียบร้อย
ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้¹

ผลของการใช้คอมพิวเตอร์ระบบข่าวสารในองค์กร²

แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับระบบข่าวสาร

ระบบข่าวสาร (Information System) สำหรับองค์กรนั้นประกอบด้วยระบบ
ที่เป็นทางการหรือมีโครงสร้าง (Formal or Structured System) และระบบที่ไม่เป็น
ทางการ หรือไม่มีโครงสร้าง (Informal or Unstructured system) ระบบที่เป็น
ทางการซึ่งจะมีให้เฉพาะผู้ที่มีสิทธิและอำนาจหน้าที่ที่จะได้รับข่าวสารนั้นและระบบที่ไม่เป็นทาง
การซึ่งได้แก่การติดต่อกันทางโทรศัพท์ การเขียนข้อความทิ้งไว้บนกระดานข่าวที่ติดจากหนังสือ
พิมพ์ เป็นต้น นอกจากนี้ระบบข่าวสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการยังสามารถแบ่งออก
เป็นระบบข่าวสารที่เป็นข่าวสารแบบส่วนตัว (Private) และไม่เป็นการส่วนตัว (Public:
คือข่าวสารที่ส่งตามลำดับชั้นขององค์กร) อีกด้วย

ระบบข่าวสารนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ เช่น ระบบที่เป็น
ทางการแต่เป็นการส่วนตัว (Private Formal) บุคคลที่อยู่ในหน้าที่ตำแหน่งนั้นอาจจะ
มีข่าวสารที่เป็นส่วนตัวที่ตนเองได้จับบันทึกเกี่ยวกับงานเก็บไว้เป็นส่วนตัว แล้วนำสิ่งที่จ
บันทึกไว้บอกกล่าวให้กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว ระบบข่าวสารในองค์กรแสดงไว้ดังภาพ
ซึ่งแสดงถึงส่วนของระบบข่าวสารแต่ละประเภท โดยแต่ละส่วนจะถูกแทนด้วยพื้นที่ แต่ภายหลัง
เมื่อมีการนำเอา MIS เข้ามาใช้ในองค์กรแล้ว จะมีผลให้ขนาดของข่าวสารมีการเปลี่...

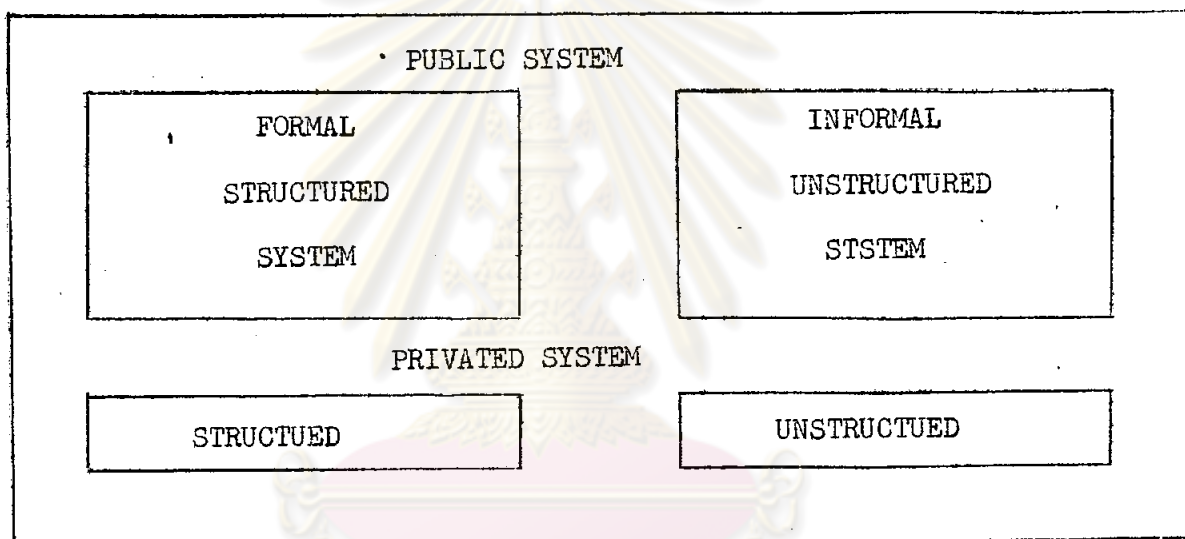
¹James A. O'Brien, Computers in Business Management An Introduction, (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1976), pp.209

²Gordon B. Davis, op.cit., pp.197-199.

แปลงไป คือจะทำให้ระบบข่าวสารที่ไม่เป็นทางการลดลง ขณะที่ระบบข่าวสารที่เป็นทางการเพิ่มขึ้นทั้งแบบส่วนตัว และแบบไม่ส่วนตัว ดังภาพต่อไปนี้

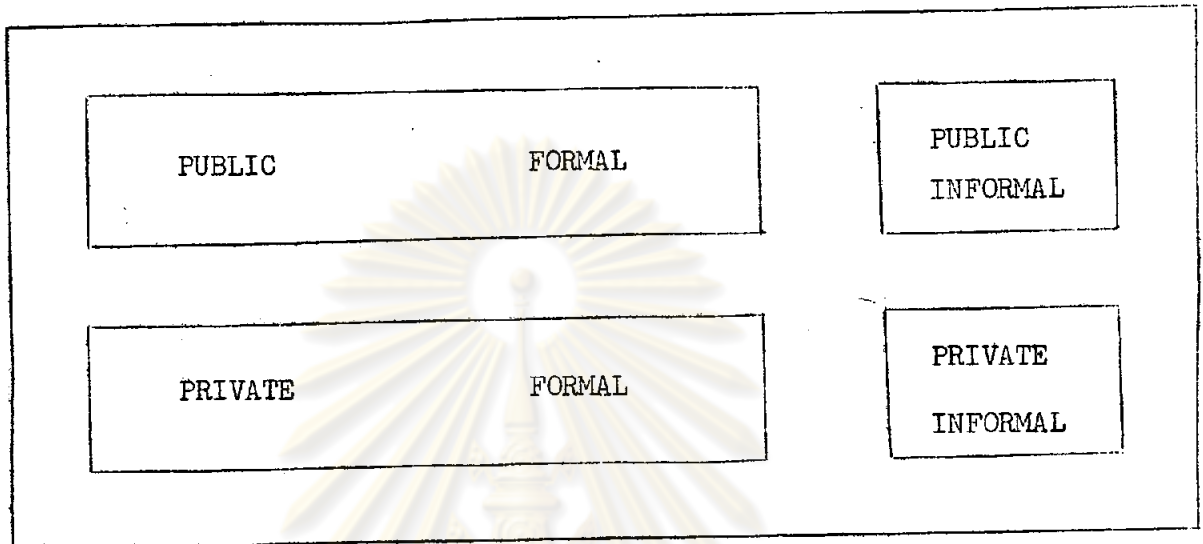
แผนภาพ ก. แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบข่าวสารในองค์กร

ระบบข่าวสารในองค์กรก่อนการนำ MIS มาใช้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระบบข่าวสารหลังการนำ MIS มาใช้



ข้อสังเกต การนำเอา MIS มาใช้ถึงแม้จะลดจำนวนของข่าวสารที่ไม่เป็นทางการลงก็ตาม แต่ข่าวสารที่ไม่เป็นทางการก็ยังคงมีความจำเป็นในการจัดการอยู่เสมอ

ผลของคอมพิวเตอร์ที่มีต่อสถานภาพ (Status) และบทบาท (Role) ของฝ่ายจัดการ

ศาสตราจารย์ Ralph Linton นักมานุษยวิทยามีชื่อเสียงได้ให้ความเห็นว่า "สังคมนั้นตั้งอยู่บนรากฐานของการเกี่ยวพันต่อกัน ในสังคมและได้ย้ำว่า หากสมาชิกไม่มีการกระทำโต้ตอบต่อกันแล้ว แนวคิดในเรื่องสถานภาพและบทบาทก็จะไม่เกิดขึ้น" สถานภาพนั้นเป็นเพียงนามธรรมที่มีอยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นจุดเชื่อมโยงไปสู่ความจริงว่า ตำแหน่งเป็นเครื่องกำหนดบทบาท และบุคคลคนเดียวกันก็อาจแสดงบทบาทได้หลายบทบาท ทั้งนี้ย่อมสุดแล้วแต่ว่าตำแหน่งที่ดำรงมียู่เพียงใด แท้จริงฐานะตำแหน่งมิใช่สิ่งที่มีตัวตน แต่เป็นผลรวมแห่งสิทธิและหน้าที่ของบุคคลที่จะไปดำรงตำแหน่งนั้น สำหรับสถานภาพและบทบาทนี้

เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ อุปมาเหมือนหนึ่ง เหยี่ยวที่จับหนึ่ง เป็นตำแหน่ง อันเป็นผลรวมแห่งสิทธิ หน้าที่ และฐานะส่วนอีกตำแหน่ง เป็นบทบาท คือการปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่ที่กำหนดไว้¹

สถานภาพของฝ่ายจัดการ (Status of Management)

สถานภาพ (Status) หมายถึงตำแหน่งที่สมาชิกของมนุษย์ในองค์การดำรงตำแหน่งของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยมีการปกครองและบริหารงานตามสายของการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาตามลำดับ²

ในองค์การสถานภาพของงาน (Status of work) อาจถูกกำหนดขึ้น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. สถานภาพที่เกิดจากตำแหน่ง (Scalar Status) ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ และความรับผิดชอบ นั่นคือผู้ที่ตำแหน่งสูงในองค์การก็ย่อมมีสถานภาพสูงกว่าผู้ที่ตำแหน่งต่ำกว่า³
2. สถานภาพที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (Status of Function) ลักษณะหน้าที่ของงาน และการปฏิบัติงานบางประเภท เป็นเครื่องกำหนดชี้ให้เห็นสถานภาพของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนว่าแตกต่างกัน อันได้แก่

¹ นิตยา สุวรรณรัฐ, "สังคมวิทยา มานุษยวิทยาและจิตวิทยาสังคม" สังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, 2508), หน้า 105-107.

² เสถียร เหลืองอร่าม, หลักมนุษยสัมพันธ์ของการบริหารงานในองค์การ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แพรวพิทยา, 2519), หน้า 57.

³ Idle Yoder, Personnel Management and Industrial Relations; (Nes Delhi : Prentice-Hall Inc., 1969), pp.286

2.1 การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของค้การ

2.2 การเป็นผู้ช่วยกระตุ้นให้องค์การมีคุณค่าสูงขึ้น

2.3 การเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูงในองค์การ¹

แสดงว่าแม้ฐานะตำแหน่งจะอยู่ในระดับเดียวกันก็ตาม แต่ลักษณะหน้าที่ของงานและการปฏิบัติงานบางประเภทอาจเป็นเครื่องเสริมสร้างสภาพของการบริหารได้ ขึ้นอยู่กับ ทักษะ ความรู้ และความสามารถ ดังนั้นการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ อาจจะมีผลต่อสถานภาพของฝ่ายจัดการได้ เพราะว่าฝ่ายจัดการบางคนอาจจะเกรงว่าคอมพิวเตอร์จะเข้ามาลดสถานภาพของตนลงมา และในบางคนอาจจะมีความรู้สึกลัวว่าคอมพิวเตอร์ช่วยทำให้สถานภาพของตนก็ยิ่งขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานภาพในการปฏิบัติหน้าที่

บทบาทของฝ่ายจัดการ (Role of Management)²

การจัดการคือ การทำทุกสิ่งให้บรรลุผลโดยอาศัยความพยายามของผู้อื่น (Getting things done through the efforts of others) หน้าที่อย่างหนึ่งของฝ่ายจัดการ ก็คือ การพยายามปรับปรุงตัวองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้มีการกำหนดหน้าที่ของฝ่ายจัดการออกเป็นข้อ ๆ แตกต่างกันไปตามทัศนะของแต่ละคน แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งหน้าที่ของฝ่ายจัดการออกเป็น 4 ประการใหญ่ ๆ คือ การวางแผน (planning) การควบคุม (controlling) การตัดสินใจ (decision making) และการประสานงาน (Coordinating)

¹John M. Pfiffner & Frank P. Sherwood, Administrative Organization; (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1965), pp,286.

²Venkata Rao, Introduction to Business Information Systems Analysis & Design, (Singapore: Times Books Int(l., 1979), pp.3-5.

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นการตกลงใจล่วงหน้า (Predetermination) ในการที่จะกระทำ ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นพื้นฐานของการวางแผน และการวางแผนจำเป็นจะต้องพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่อาจกระทำได้โดยจะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดได้นั้นก็ต้องขึ้นอยู่กับข่าวสารที่ฝ่ายจัดการได้รับ

งานวางแผนของฝ่ายจัดการครอบคลุมงานเหล่านี้

- ตกลงใจว่าอะไร เป็นวัตถุประสงค์ของบริษัท
- แยกเหตุการณ์และการกระทำต่าง ๆ และขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
- กำหนดจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ด้วยเพื่อที่จะได้กระทำงาน แต่ละอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ รวมกัน
- กำหนดระยะเวลาในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ของแต่ละงาน

การวางแผนไม่ใช่กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวแล้วเลิก แต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องของฝ่ายบริหาร ซึ่งข่าวสารต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับฝ่ายจัดการที่จะได้วิเคราะห์และปรับปรุงแผนการที่วางไว้ให้เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาและสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. การควบคุม (Controlling)

การควบคุมสำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่ากิจกรรมบางอย่างอาจจะไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจจะเกิดจากฝ่ายจัดการขาดการควบคุมที่ดี หรือความผิดพลาดในการวางแผนแต่แรกเริ่ม จุดมุ่งหมายของการควบคุมก็เพื่อจะได้ทราบถึงความผิดพลาด

ที่อาจเกิดขึ้น

ขบวนการควบคุม จะกระทำได้อย่างดีโดยอาศัยข้อมูลที่ฝ่ายจัดการได้รับกลับมาจากการกระทำนั้น ๆ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ตามแผนการหรือไม่ องค์ประกอบสำคัญของระบบควบคุมคือ อินพุท, เอาพุท และโพรเซส ในระบบธุรกิจ เอาพุท อาจอยู่ในรูปการขาย ราคัการผลิต คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การหมุนเวียนทางการเงิน เป็นต้น การประเมินผลเอาพุท เหล่านี้ถือได้ว่าเป็นการควบคุมอย่างง่าย องค์ประกอบของการควบคุมคือ

- การกำหนดการกระทำที่ต้องการ
- ใช้เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งคอมพิวเตอร์ช่วยในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

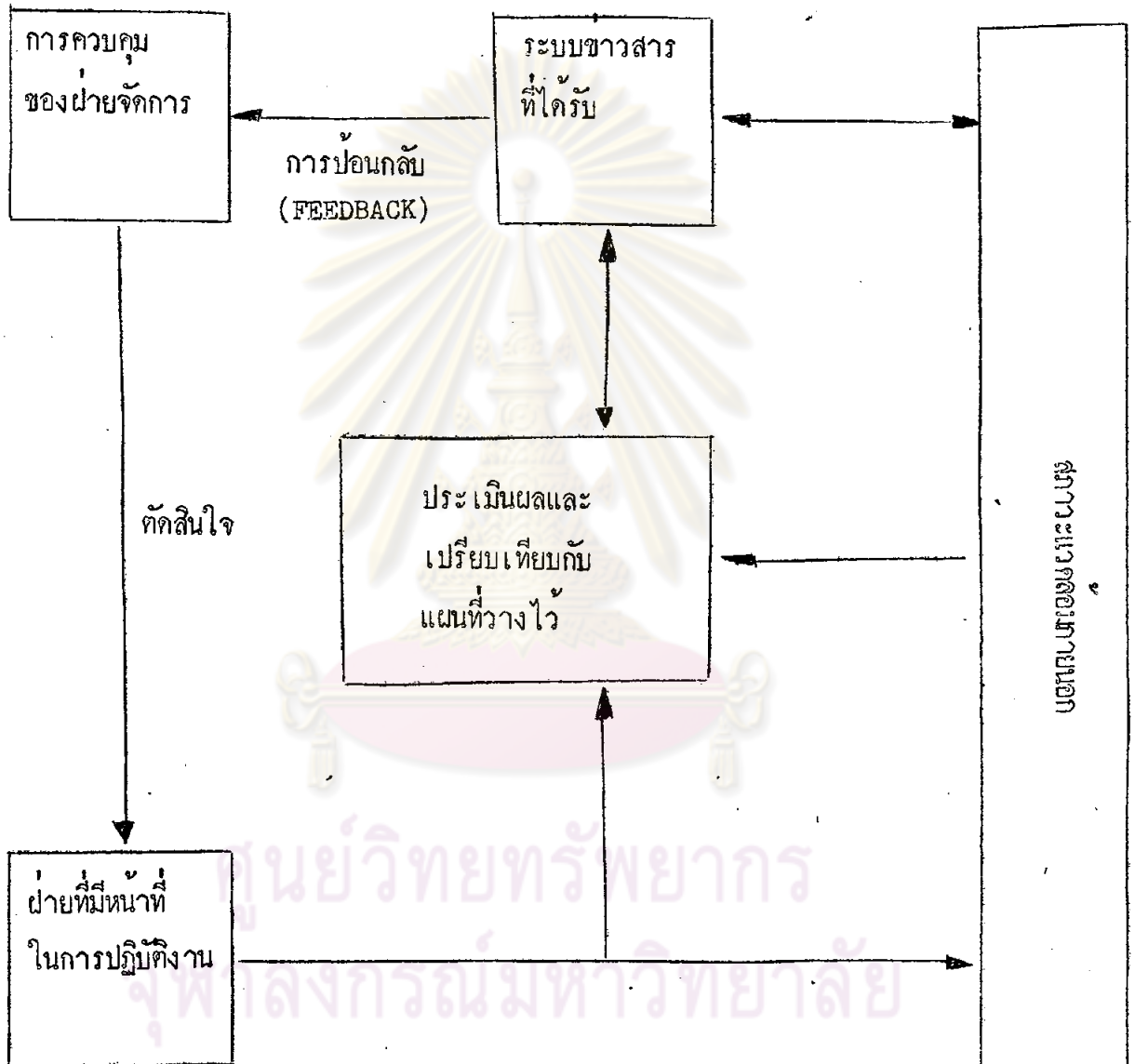
เอาพุท

- แล่นำมาประเมินผล เปรียบเทียบพร้อมกับส่งผลกลับไปให้ฝ่ายบริหาร
- การแก้ไขขั้นต้นกระทำโดยฝ่ายบริหาร ซึ่งจะทำการตัดสินใจแก้ไขแล้วแต่กรณี โดยอาศัยระบบข่าวสารที่ได้รับ ซึ่งการตัดสินใจนี้จะ เป็นการป้อนกลับให้ไปยังฝ่ายที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานได้แก้ไขได้ทันเวลา ดังแสดงในภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพ ข. แนวความคิดของการป้อนกลับและระบบควบคุม

(THE CONCEPT OF FEEDBACK & CONTROL SYSTEM)



ประสิทธิภาพของระบบควบคุมขึ้นอยู่กับ

- การวัดผลอย่างเหมาะสมของเอาทพุท และประเมินผลโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้

- การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา

- การป้อนกลับของข้อมูลไปยังฝ่ายบริหาร เพื่อตัดสินใจกระทำได้อย่างรวดเร็วทันเวลาในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนที่จะสายเกินไป

3. การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการเลือกสรรทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ หรือเพื่อกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด ซึ่งผลก็คือทำให้สามารถแก้ไขปัญหานั้นทันเวลา และอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้นในขณะนั้นได้ดีที่สุด องค์ประกอบขั้นพื้นฐานในการทำให้เกิดการตัดสินใจต้องทำตามขั้นตอนดังนี้

- รู้ว่าอะไรเป็นปัญหา ปัญหาอาจถูกกำหนดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ กันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเรื่องที่เกี่ยวข้องของปัญหา

- จุดมุ่งหมาย ซึ่งใช้แทนวัตถุประสงค์ หรือมาตรการในการตัดสินใจ และเมื่อมีจุดมุ่งหมายบางอย่างขัดแย้งกัน ก็จำเป็นจะต้องหาทางแก้ไขให้เกิดผลที่ดีที่สุด ซึ่งอาจจะใช้วิธีประนีประนอมกัน

- ข้อจำกัดและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ หมายถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ และมีตระวัง เพราะว่าอาจจะต้องหาทางแก้ปัญหโดยไม่ให้ขัดกับข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์เหล่านั้น

- เมื่อได้ทำตามขั้นตอนต่าง ๆ แล้ว จึงตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเกิดผลเสียน้อยที่สุดอันเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการ

4. การประสานงาน (Coordination)

การประสานงานนี้เป็นตัวสำคัญในการที่จะทำให้การวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการประสานงานหมายถึงการที่ทุกส่วนได้กระทำงานประสานกันตามหน้าที่ซึ่งได้กำหนดไว้ โดยอาศัยระบบข่าวสารที่กระจายข้อมูลต่าง ๆ ให้กับฝ่ายจัดการและปฏิบัติงานในทุกส่วนขององค์การ เพื่อที่จะได้ข่าวสารนั้นในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

ข่าวสารสำหรับฝ่ายจัดการ

การประมวลข้อมูล

ข้อมูลประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ เช่น ตัวเลข ตัวอักษร ภาพ สัญลักษณ์ ฯลฯ ซึ่งแสดงถึงความคิดหรืออธิบายคุณสมบัติของสิ่งของตลอดจนสถานะการณ์ ในด้านธุรกิจ ข้อมูลจำเป็นต่อการบริหารงานมีจำนวนมากหลายประเภท เช่นตัวเลขเกี่ยวกับปริมาณขายสินค้าคงคลัง ประสิทธิภาพในการผลิต และสถานะการณ์ภายนอก ที่เรียกว่า Environment Data แหล่งที่มาของข้อมูลอาจแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ แหล่งภายใน และแหล่งภายนอก เช่น จากหน่วยงานของรัฐบาลซึ่งทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลและทำสถิติเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ข้อมูลข้างต้นที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ จะต้องนำมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเรียกว่า การประมวลข้อมูล

ชนิดของการประมวลข้อมูล การประมวลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ในวงการธุรกิจแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด

1. การประมวลข้อมูลประเภทการบัญชี ซึ่งข้อมูลทุกตัวจะผิดพลาดไม่ได้ งานประเภทนี้เกี่ยวกับโดยตรงกับการเงินและทรัพย์สินของบริษัท ซึ่งมีผลประโยชน์โดยตรงต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องการใช้คอมพิวเตอร์จึงต้องกระทำกันอย่างระมัดระวัง ระบบงานนี้จะต้อง

ออกแบบให้มีการตรวจสอบความถูกต้องได้เป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ที่คอมพิวเตอร์พิมพ์ออกมาเชื่อถือได้

2. การประมวลข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบของรายงาน เช่นการประมวลผลประเภทวิเคราะห์การขาย หรือวิเคราะห์การตลาด ผลลัพธ์ของงานชนิดนี้ไม่ได้แสดงความหมายในลักษณะของบัญชี คือ ไม่แสดงฐานะของบัญชีหนี้สิน หรือทรัพย์สิน หรือแสดงรายการรายได้หรือรายจ่ายที่จะผูกพันบริษัทหรือรัฐบาลหรือผู้ถือหุ้นแต่อย่างใด ผลลัพธ์นี้จะถูกนำไปใช้เพียงการวางแผน ควบคุม ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย และวางนโยบายของฝ่ายจัดการ ดังนั้นการนำข้อมูลมาประมวลผล ถ้าส่วนใหญ่ถูกต้องก็ก็จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความหมายฟัง เชื่อถือได้ และใช้ประโยชน์ได้ตามวัตถุประสงค์

การประมวลข้อมูลประเภทรายงานนี้ เป็นการนำผลจากบัญชีนั้น ๆ มาประมวลผลให้อยู่ในรูปแบบของรายงาน หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่ง คือเป็นการถ่ายเทข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการบันทึกบัญชีแล้วยังนำข้อมูลชุดเดียวกันไปประมวลในรูปรายงาน ย่อมทำให้ประหยัดเวลาในการเก็บข้อมูล และได้ผลลัพธ์ที่มีความถูกต้อง ข้อมูลที่ถูกประมวลแล้วทั้ง 2 ชนิดจะกลายเป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายจัดการซึ่งเรียกว่า "ข่าวสาร" (Information)

ความต้องการข่าวสารของฝ่ายจัดการ¹

ความต้องการข่าวสารของฝ่ายจัดการสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ

1. ความต้องการข่าวสารตามหน้าที่ปฏิบัติการ (Information Requirements Depend on Operational Function)

¹Gordon B. Davis, op.cit., pp.208-209.

ความต้องการข่าวสารนี้จะเปลี่ยนแปลงไปตามหน้าที่ของหน่วยงาน โดยมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ 2 ทาง คือ เนื้อหา (Content) และคุณลักษณะของข่าวสาร (Information Characteristic) ปริมาณและลักษณะของข่าวสารมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไป ตามประเภทของธุรกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของแต่ละธุรกิจในแต่ละหน้าที่ปฏิบัติการนั้น ๆ

2. ความต้องการข่าวสารตามระดับของกิจกรรมของการบริหาร (Information Requirements Depend on Level of Management Activity) มีระดับต่าง ๆ ตามลำดับชั้นของกิจกรรมการบริหารดังนี้ คือ

2.1 ระดับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

เป็นระดับการบริหารระดับสูงประกอบด้วย ประธาน ผู้อำนวยการ และผู้บริหารที่สำคัญคนอื่น ๆ เช่นผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นระดับการจัดการสูงสุด (Top Management) ขององค์กร ฝ่ายจัดการระดับนี้จะให้เวลาส่วนใหญ่ในการวางแผนระยะยาวขององค์กร ตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กร วางนโยบาย และเป้าหมาย รวมทั้งตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ ข้อมูลที่ใช้จึงต้องการข้อมูลจากภายนอกมากกว่า ต้องการความแม่นยำ แต่เป็นข้อมูลที่สรุปผลมากกว่าข้อมูลของระดับถัดมา

2.2 ระดับการควบคุมการบริหาร (Management Control)

เป็นระดับการจัดการระดับกลาง (Middle Management) ประกอบด้วยชั้นค่วยฝ่ายจัดการ เช่นผู้จัดการแผนก หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากอง เป็นต้น ฝ่ายจัดการระดับนี้มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานเฉพาะอย่างภายในองค์กร มีความรับผิดชอบในการดำเนินงาน และระเบียบวิธีในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เพื่อที่จะดำเนินงานตามแผนงานของฝ่ายจัดการระดับสูง หรือทำหน้าที่วางแผนทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กร การใช้งบประมาณ และการรายงานต่าง ๆ ระดับนี้จะต้องการข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำกว่าระดับสูง

2.3 ระดับการควบคุมการปฏิบัติงาน (Operational Planning & Control)

เป็นระดับการจัดการระดับต้น (Lower Management) ซึ่งฝ่ายจัดการระดับนี้ได้แก่หัวหน้างานต่าง ๆ เช่นหัวหน้าแผนกและหัวหน้าพนักงานเป็นต้น มีความรับผิดชอบโดยตรงรายละเอียดและการมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่คนงาน ประเมินผลและควบคุมการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินกิจการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ข้อมูลในระดับนี้จะต้องมีความละเอียดมากที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนี้จะต้องมีความรับผิดชอบต่อการสั่งการ และการติดต่อกับคนงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้จะให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารระดับกลาง

โครงสร้างของระบบข่าวสารตามกิจกรรมการจัดการ (MIS Structure Based on Management Activity)¹

1. ระดับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

เป็นระดับสูงสุดในการจัดการ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์ ระยะเวลาที่ใช้มักเป็นเวลานานและช่วงเวลาที่ไม่สม่ำเสมอ กัน ข้อมูลที่ต้องการสำหรับการวางแผนนี้ควรเป็นข้อมูลสรุปจากหลายฝ่ายในองค์การ รวมทั้งกับข้อมูลจากภายนอก ตัวอย่างข้อมูลที่มีประโยชน์ในการวางแผนคือ

- สถานะทางเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต
- สภาพทางด้านการเมืองในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต
- ความสามารถขององค์การเองในปัจจุบัน

¹ Ibid., pp.221.

- ทาที่ทางคานอุตสาหกรรมในประเทศ
- ความสามารถของคู่แข่งชั้น
- แนวทางเลือกของกลยุทธ์วิธีต่าง ๆ
- วางโครงการถึงความต้องการทรัพยากร สำหรับแนวทางใหม่
- โอกาสสำหรับสิ่งใหม่ ซึ่งขึ้นอยู่กับการพัฒนาในปัจจุบัน

2. ระดับการควบคุมการจัดการ (Management Control)

ข่าวสารในการควบคุมการจัดการสำหรับฝ่ายจัดการระดับกลาง เพื่อที่จะใช้วัดผล และควบคุมการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดทรัพยากรต่าง ๆ ด้วยต้องการข้อมูลที่ประมวลอย่างสรุปทำให้มองเห็นถึงแนวโน้มต่าง ๆ บอกถึงเหตุผลที่การปฏิบัติงานแตกต่างไปจากมาตรฐานที่ตั้งไว้รวมทั้งแนววิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ไว่ด้วย ดังนั้นในการควบคุมจึงต้องการข้อมูลดังต่อไปนี้

- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่วางแผนไว้ หรือตั้งมาตรฐานไว้
 - ความแตกต่างไปจากแผนงานที่วางไว้
 - เหตุผลของความแตกต่าง
 - การวิเคราะห์แนวทางในการตัดสินใจ
- ทั้งนี้เพื่อใช้สำหรับจัดสรรงบประมาณให้แต่ละหน่วยงานหรือมีการ

เปลี่ยนแปลงแก้ไข

3. ระดับการควบคุมการปฏิบัติงาน (Operational Control)

เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานในแต่ละวันเป็นไปอย่างไ้ผลและมีประสิทธิภาพ การควบคุมงานใช้วิธีการ และกฎในการตัดสินใจที่มีอยู่แล้ว การตัดสินใจส่วนมากสามารถวางแผนไว้ก่อนได้ วิธีดำเนินการที่ใช้จะตายตัวไม่มีการเปลี่ยนแปลง ระดับนี้เป็นระดับต้น การประมวลผลในระดับนี้ประกอบด้วย

- การจกรายการที่เกิดขึ้นแต่ละครั้ง เช่น ทุกครั้งที่มีคนมาซื้อของก็จดว่าใครซื้อ ซื้ออะไร
- การทำรายงานประจำวัน เช่น รายงานว่าในวันนั้น ๆ ขายอะไรได้เท่าไรบ้าง
- การสอบถามความต้องการ เป็นต้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย