



บทที่ 2

### แนวความคิดการควบคุมการเลือกตั้ง

การเลือกตั้งธุรกิจในปัจจุบันมักได้รับผลกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ผู้บริหารต้องประสพกับปัญหาในการเลือกตั้งมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกตั้งของธุรกิจขนาดใหญ่ ฉะนั้นเพื่อให้การเลือกตั้งสอดคล้องกับสภาวะการณต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงควรจะต้องมีการวางระบบการเลือกตั้งอย่างมีหลักเกณฑ์ คือ มีการวางแผนงาน การจัดสายงานอย่างเหมาะสมและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติขั้นตอนงาน อย่างไรก็ตามระบบการเลือกตั้งที่วางไว้อย่างดีนั้นไม่ได้รับการประกันอย่างแน่นอนว่า การดำเนินงานของกิจการนั้นจะประสบความสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ ทั้งนี้เนื่องจากข้อบกพร่องหรืออุปสรรคที่คาดไม่ถึงอาจเกิดขึ้นในขั้นการดำเนินงานได้ ซึ่งฝ่ายเลือกตั้งจะต้องรับรู้ในเหตุการณ์เหล่านี้เพื่อแก้ไขให้ทัน่วงที หน้าที่ของฝ่ายเลือกตั้งจึงต้องครอบคลุมไปถึงการควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างได้ผล คือ บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้

#### ความหมายของการควบคุม

การควบคุม คือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานหน้าที่ในแต่ละหน่วยงาน แล้ววัดผลงานที่ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้เปรียบเทียบกับมาตรฐาน จากนั้นก็เป็นการแก้ไขข้อแตกต่างโดยเปลี่ยนมาตรการสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งงานของคณงานคนใดคนหนึ่งหรือคณงานทั้งกลุ่ม จัดสายงานใหม่ เปลี่ยนแปลงการมอบหมายหน้าที่หรือดัดแปลงแผนการ โดยเลือกพิจารณาแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะต้องแก้ไขโดยทั้งหมดแล้วแต่กรณี<sup>1</sup> การควบคุมจึงเป็นลักษณะของการติดตามหน้าที่พื้นฐานของการเลือกตั้ง กล่าวคือ ทำให้แน่ใจว่าสิ่งใดที่ตั้งใจจะกระทำให้สำเร็จได้ ถูกปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย และการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ก็สามารถประสานกันได้อย่างดี จึงเห็นได้ว่าการควบคุมมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหน้าที่อื่น ๆ ของการเลือกตั้ง ดังนั้นเพื่อให้

<sup>1</sup> คำส่ตราจารย์เถาว์วัลย์ นันทาทิวัฒน์, หลักการเลือกตั้ง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศรีสง่า, 2513) หน้า 10.

การควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผน การจัดสายงาน และการปฏิบัติขั้นดำเนินงาน - งานจะต้องพิจารณาถึงการควบคุมรวมอยู่ด้วย

### ส่วนประกอบที่สำคัญในการควบคุม

การควบคุมการตัดการมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ

1. จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า
2. จะต้องมีการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. จะต้องมีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง

การควบคุมการปฏิบัติงานทำได้โดยการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานหรืองบประมาณและเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น มาตรฐานที่ตั้งไว้จะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุม เมื่อผู้ปฏิบัติงานยอมรับว่ามาตรฐานนั้นได้ตั้งขึ้นอย่างยุติธรรม มาตรฐานจะเป็นที่ยอมรับก็โดยให้บุคคลที่จะถูกวัดผลการปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางมาตรฐานด้วย หรือให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดงบประมาณ ผู้ที่รับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานต้องเข้าใจถึงระบบการควบคุมที่ใช้อยู่ และงานที่เขาได้รับมอบหมายให้ทำรวมทั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย วิธีที่ดีที่สุดก็คือ เปิดโอกาสให้หัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและอธิบายเหตุผลต่าง ๆ ระหว่างกัน เพราะการให้ความรู้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมจะช่วยให้การควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบการควบคุมของฝ่ายจัดการที่ได้ผลนั้นยังขึ้นอยู่กับการสนใจบุคคลที่รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น บางระบบใช้วิธีการจูงใจให้บุคคลในองค์การทำงานให้ได้ผลตามความมุ่งหมาย โดยการให้สิ่งตอบแทนผลการปฏิบัติงาน แต่การให้สิ่งตอบแทนในรูปตัวเงิน เช่น โบนัส จะได้ผลก็ต่อเมื่อกิจการสามารถกำหนดมาตรฐานที่ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน คือ จะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่จะให้ผลตอบแทนนั้นอย่างยุติธรรม อย่างไรก็ตามเนื่องจากบุคคลต่าง ๆ มีความต้องการที่แตกต่างกันจึงมีปฏิกิริยาตอบโต้ต่อระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ต่างกัน ฉะนั้นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จึงต้องปรับระบบการให้รางวัลและการลงโทษให้สอดคล้องกับลักษณะท่าทีของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อจูงใจให้แต่ละคนทำงานได้ดีตรงกับเป้าหมายของกิจการ

### การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า

ปกติธุรกิจมักจะต้องการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นเป้าหมายของทั้งกิจการ เป็นส่วนรวม เป้าหมายรวมนี้ก็จะถูกแบ่งออกเป็นเป้าหมายย่อยสำหรับแผนก หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในกิจการ การกำหนดหน่วยมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม โดยเปรียบเทียบกับผลงานจริงนั้นก็ ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เช่น เป้าหมายของแผนกการตลาด คือ จะต้องเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้มากกว่าปีที่แล้ว 10% การกำหนดมาตรฐานก็จะกำหนดเป็นปริมาณของการจำหน่าย หรือเป้าหมายของฝ่ายผลิต คือ ต้องการให้มีต้นทุนต่ำโดยรักษาคุณภาพของสินค้าไว้ ก็จะกำหนด มาตรฐานของฝ่ายผลิตเป็นจำนวนต้นทุนที่ควรจะเป็น เป็นต้น มาตรฐานที่นำมาใช้ในการควบคุม ผลงานนั้นจะได้ผลก็ต่อเมื่อได้สร้างขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง สามารถจะปฏิบัติให้ถึงได้ อย่างไรก็ตามมาตรฐานบางอย่างไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้ เช่น ความนิยมหรือความเชื่อถือในสินค้า ของกิจการ ซึ่งเป็นการยากที่จะกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้วัดประสิทธิภาพได้แน่นอน ในกรณีเช่นนี้ ต้องอาศัยความพอใจหรือดุลยพินิจของฝ่ายจัดการ หรือการวิจัยเป็นเครื่องมือในการประเมิน ประสิทธิภาพในการทำงาน

### การเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้

การติดตามผลงานด้านต่าง ๆ โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อวัดผลแตกต่างเป็นสิ่งจำเป็นในการควบคุม แต่จุดที่สำคัญก็คือ การตีความหมายผลแตกต่างที่เกิดขึ้นจะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง และหาสาเหตุโดยละเอียด และจะต้องแน่ใจว่าการ เปรียบเทียบดังกล่าวเป็นไปอย่างถูกต้อง

### การดำเนินการแก้ไข

เมื่อได้ทราบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว จำเป็นต้องมีมาตรการดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาด เหล่านั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการแก้ไขจะต้อง ทำอย่างจริงจัง และแก้ไขให้ถูกต้องกับสาเหตุของการผิดพลาดนั้น การแก้ไขอาจเป็นการเปลี่ยน วิธีปฏิบัติเพื่อให้ได้ปริมาณงานเท่าที่ต้องการ หรือเป็นแต่เพียงแก้คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับ การ อธิบายเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นวิธีการแก้ไขชนิดใดก็ตาม การแก้ไขต้องกระทำทันทีและจริงจัง การแก้ไขมิใช่แต่เพียงคอยแก้ไขสิ่งผิดพลาดอันเกิดขึ้นแล้ว แต่จะต้องค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของ ข้อผิดพลาดและใช้มาตรการที่เป็นการแก้ไขมิให้ข้อผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีกได้ ทั้งนี้ต้องได้รับความ

ร่วมมือ และการช่วยเหลือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นความต้องการที่จะให้มีการควบคุมย่อมเกิดขึ้น โดยพนักงานจะมีความเห็นว่าการควบคุมเป็นมาตรการสำหรับการช่วยเหลือการปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลดีที่สุดมากกว่าเป็นการบังคับเพื่อให้การปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้น

#### การควบคุมการสั่งการ

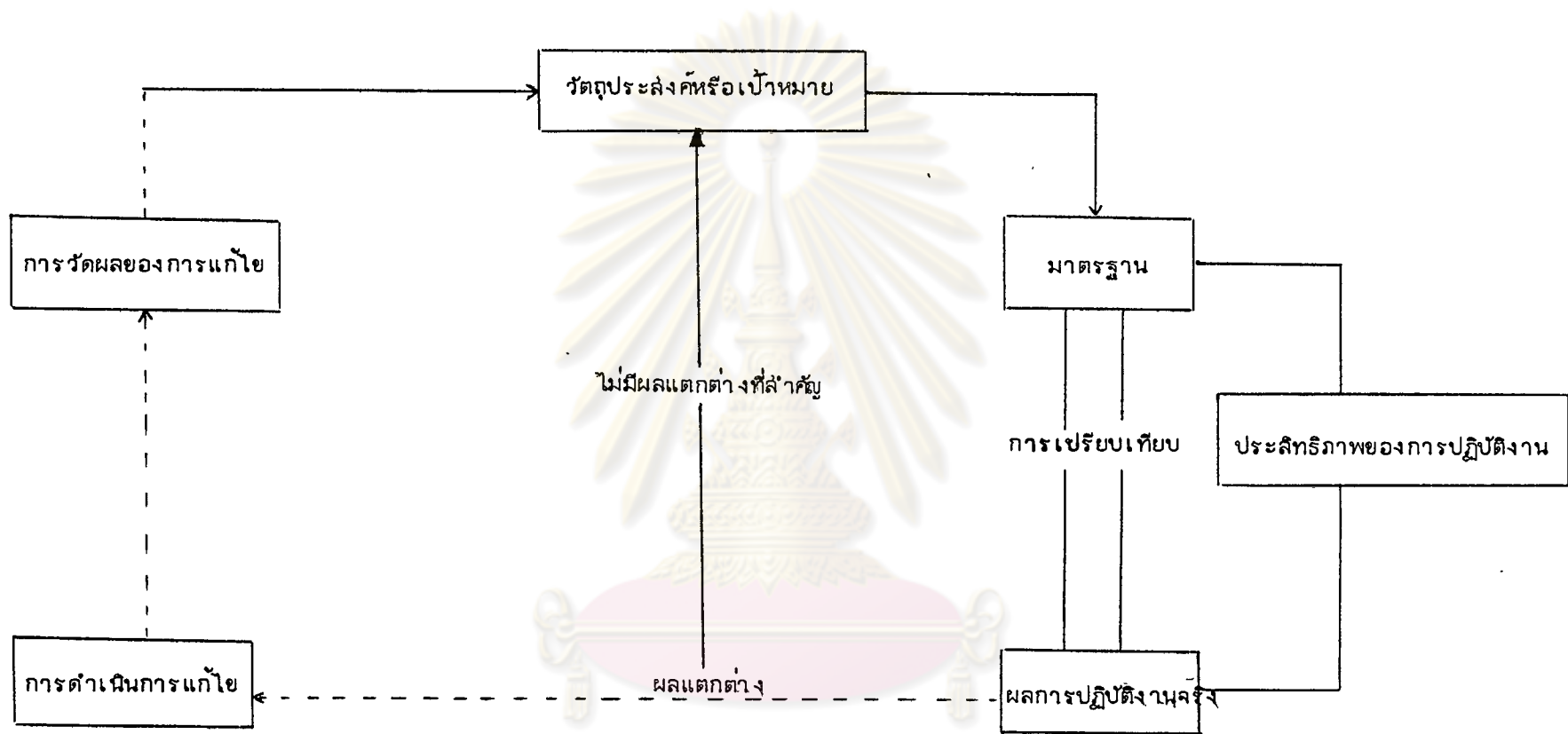
ในกิจการธุรกิจขนาดเล็ก ผู้บริหารอาจดำเนินการบริหารกิจการนั้นเพียงคนเดียวก็สามารถควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง และสามารถบริหารงานทุกอย่างไปได้ตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้ แต่เมื่อเศรษฐกิจขยายตัวออกไป กิจการธุรกิจก็ต้องขยายตัวตามไปด้วย เป็นผลให้งานของกิจการนั้นทวีความล้นซับซ้อนยิ่งขึ้น เมื่อกิจการมีความล้นซับซ้อนมากขึ้น จนบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เพียงผู้เดียวไม่สามารถที่จะบริหารกิจการนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องมีผู้ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ในการบริหารงาน แต่ผู้บริหารก็ยังคงมีความรับผิดชอบในหน้าที่และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะช่วยให้การบริหารองค์การลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยให้มีการสูญเสียน้อยที่สุด วิธีการดังกล่าวนี้ก็คือ การควบคุมการสั่งการ หรือการควบคุมที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้ ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ฝ่ายสั่งการจำเป็นต้องนำไปใช้ในการบริหาร อันจะช่วยให้ฝ่ายสั่งการทราบว่าพนักงานขององค์การได้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกชั้นตอนตามเป้าหมายที่กิจการกำหนดไว้หรือไม่ คือ ได้นำทรัพยากรของกิจการไปใช้ในทางที่สมควร และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการ

#### ความหมายของการควบคุมการสั่งการ

การควบคุมการสั่งการหมายถึงกระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายสั่งการเลือกใช้ในการที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าได้มีการสั่งหาและใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ ซึ่งจะอธิบายความหมายของคำหลัก ๆ ได้ดังนี้<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Robert N. Anthony, Management Control Systems Cases and Readings, (Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.....), P.8-9.

ส่วนประกอบในการควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นอาจเขียนเป็นแผนผังวงจรการควบคุม<sup>1</sup>ได้ดังรูป



รูปที่ 1 วงจรการควบคุม<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ส้มชาย ปุณเกษม, "การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ" (เอกสารการฝึกอบรมโครงการอบรมศึกษาต่อทางธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อ 26 พย. 2520) หน้า 17

กระบวนการ ระบบการควบคุมการตัดการประกอบด้วยกระบวนการและโครงสร้าง  
กระบวนการเป็นการปฏิบัติงานอยู่หนึ่ง ส่วนโครงสร้าง คือ การตัดองค์การและข้อมูล เพื่ออำนวยความสะดวกแก่กระบวนการนี้

ผู้จัดการ การควบคุมการตัดการเป็นกระบวนการเพื่อประโยชน์แก่ผู้จัดการ  
ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้จัดการคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ผู้จัดการตามสายงาน (Line  
Manager) เป็นจุดสำคัญในการควบคุมการตัดการ เพราะเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในการอนุมัติแผน  
งาน และเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นที่เป็นผู้โต้แย้งปัญหาและผลงานของผู้จัดการตามสาย  
งานจะต้องถูกประเมิน เพราะเป็นผู้ทำการตัดสินใจที่สำคัญ

เนื่องจากผู้จัดการเป็นปฏิกิริยาธรรมชาติ การพิจารณาทางจิตวิทยาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งใน  
การควบคุมการตัดการ กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การเกลี้ยกล่อม การแนะนำ  
ชักชวน การเข้าถึงจิตใจคน และการวิจารณ์เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการนี้ ]

การควบคุมการตัดการ เป็นการควบคุมที่บรรดาผู้จัดการระดับสูงกว่าควบคุมผู้จัดการ  
ระดับรองลงมา ส่วนการควบคุมที่หัวหน้าคนงานใช้ควบคุมคนงานที่ทำงานผลิต และการควบคุม  
ที่ผู้จัดการฝ่ายขายใช้ควบคุมพนักงานขายแต่ละคนนั้นไม่ถือว่าเป็นการควบคุมการตัดการ

เป้าหมาย เป้าหมายรวมของกิจการจะกำหนดไว้แล้ว ตั้งแต่ในขั้นของการ  
วางแผน ฉะนั้นเมื่อมาถึงขั้นการควบคุมการตัดการจึงเป็นเพียงการทำให้บรรลุเป้าหมายของ  
องค์การที่ได้กำหนดไว้โดยดำเนินการตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้แล้วในตอนวางแผนของ  
องค์การ

ประสิทธิผล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานของหน่วยงานกับวัตถุประสงค์  
ของหน่วยงานนั้น ถ้าหน่วยงานนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ แสดงว่า หน่วยงาน  
นั้นปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หน่วยงานนั้นตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะเพิ่มยอดขายขึ้น 10%  
ของปีก่อน ถ้าทำได้แสดงว่าหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการที่จะทำให้ได้ผลงานมาก โดยใช้  
ทรัพยากรน้อยที่สุด, ทำที่จะทำได้ หรือความสามารถในการทำให้ได้ปริมาณผลงานมากขึ้น  
โดยใช้ทรัพยากรจำนวน, ทำเต็ม โดยดูจากอัตราส่วนของผลงานกับทรัพยากรที่ใช้ ประสิทธิภาพ  
ในความหมายทางวิศวกรรม คือ จำนวนผลที่ได้รับ ต่อทรัพยากร 1 หน่วย เครื่องจักร

ที่มีประสิทธิภาพ คือ เครื่องจักรที่ผลิตผลออกมามากที่สุดเท่าที่จะมากได้ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

ความมีประสิทธิภาพมักจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของกิจการ ส่วนประสิทธิภาพนั้นไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย นั่นก็คือ หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด แต่ถ้าสิ่งที่ไม่อำนวยความสะดวกให้บรรลุเป้าหมายของกิจการก็แสดงว่าการทำงานของหน่วยงานนั้นมีแต่ประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิผล เช่น ในการขาย กิจการมีต้นทุนในการขายที่ลดลงมากเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ซึ่งมีปริมาณการขายใกล้เคียงกัน แต่ยอดขายมิได้เพิ่มขึ้นถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทรัพยากร ในการทำงานของกิจการต้องใช้ทรัพยากรอันประกอบด้วยสินทรัพย์ เช่น วัตถุดิบ , เครื่องอุปกรณ์ รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบในการหาทรัพยากรเหล่านี้มา แล้วดูว่าทรัพยากรเหล่านี้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ความแน่ใจ จากคำจำกัดความที่ว่า ผู้จัดการต้องแน่ใจว่า ทรัพยากร ทั้งหลายนั้นได้จัดหามาและใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ได้หมายความว่า ฝ่ายจัดการจะต้องเป็นผู้หาและเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้วยตนเอง หน้าที่ของผู้จัดการก็คือ สอดส่องดูแล้วว่าบุคคลอื่น ๆ ได้กระทำงานเหล่านั้นสำเร็จตามที่มอบหมาย

### การวางแผนและควบคุม

หน้าที่หลักของฝ่ายจัดการ คือ การวางแผนและการควบคุม นั่นก็คือ พยายามให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ ซึ่งกิจกรรมการวางแผนและควบคุมนั้น โดยทั่วไปจะแบ่งได้เป็น 3 ลำดับชั้น คือ<sup>1</sup>

1. การวางแผนอย่างกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีนิยามว่าระดับการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายรวมของกิจการ การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายรวมที่ได้กำหนดไว้แล้ว การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และการกำหนดนโยบายเพื่อให้ได้มาใช้ไป และจำหน่ายซึ่งทรัพยากรของกิจการ ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า การวางแผนอย่างกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพียงกว้าง ๆ สำหรับในอนาคตระยะยาว โดยฝ่ายจัดการระดับสูง และมักจะเป็นเพียงการประมาณการ

<sup>1</sup> Ibid., p.7.

2. การควบคุมการสั่งการ (Management Control) เป็นการควบคุมที่ละเอียดกว่าในข้อแรก ฝ่ายบริหารระดับสูงควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนและขอบเขตที่วางไว้ในแผนอย่างกลยุทธ์ คือ ควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าได้ทำตามและใช้ทรัพยากรไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาในแง่ของส่วนรวมว่าทำงานเป็นไปตามแผนหรือไม่

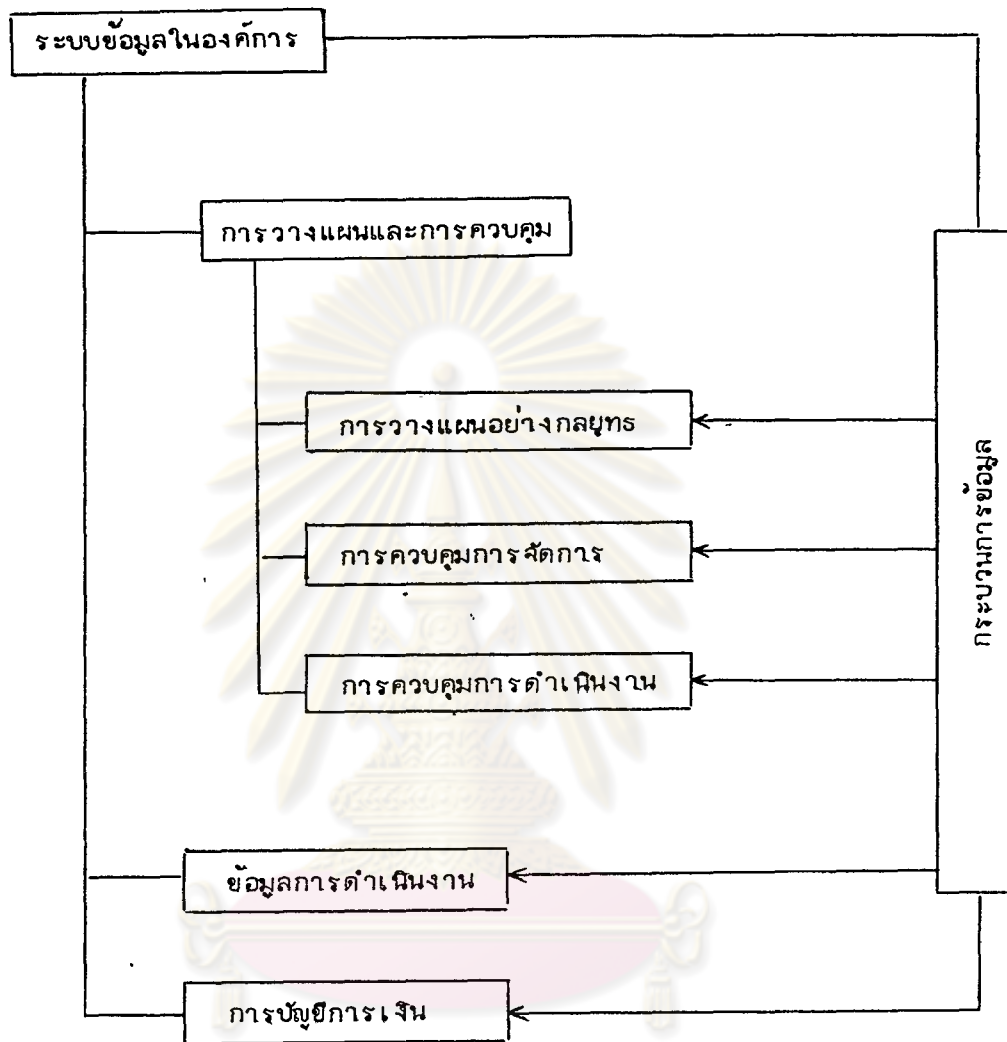
3. การควบคุมการดำเนินงาน (Operational Control) เป็นการควบคุมที่ทำให้เกิดความแน่ใจว่างานนั้น ๆ ได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>1</sup> เป็นการควบคุมการทำงานแต่ละงานโดยเฉพาะ ซึ่งการควบคุมการดำเนินงานนี้จะได้อะเอียดของหน่วยงานที่ควบคุมอยู่โดยละเอียด

กิจกรรมทั้ง 3 นี้เป็นส่วนหนึ่งของระบบข้อมูลของกิจการ (ดังแสดงในรูปที่ 2) จุดประสงค์ของการแสดงในรูปที่ 2 ก็เพื่อต้องการให้เห็นชัดถึงขอบเขตของกระบวนการวางแผนและควบคุมที่อยู่ในระบบข้อมูลของกิจการ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ากิจกรรมทั้ง 3 สามารถแบ่งแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ความจริงแล้วการทำงานในแต่ละกิจกรรมมักจะคาบเกี่ยวกัน คือ การวางแผนอย่างกลยุทธ์จะวางแนวทางไว้ให้การควบคุมการสั่งการและการควบคุมการสั่งการก็จะวางแนวทางสำหรับการควบคุมการดำเนินงาน ฉะนั้น จะเห็นว่าหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่สัมพันธ์นั้นจะรวมกิจกรรมทั้ง 3 นี้เข้าไว้ด้วยกัน และการทำงานในแต่ละกิจกรรมจะเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามกิจกรรมดังกล่าวทั้ง 3 ในกระบวนการวางแผนและการควบคุมก็มีลักษณะเฉพาะของตนเอง และสามารถแยกออกจากกันได้ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงลักษณะที่คล้ายกันและแตกต่างกันของกิจกรรมทั้ง 3

---

<sup>1</sup> Ibid., p.13.





ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 2. การแยกประเภทข้อมูลทั้งหมด<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Ibid., p.7

### ความแตกต่างระหว่างการควบคุมการคัดกรองและการควบคุมการดำเนินงาน

ความแตกต่างระหว่างการควบคุมการคัดกรองและการควบคุมการดำเนินงานมักจะแตกต่างกันที่ระดับหนึ่งของการควบคุมมากกว่าที่จะแตกต่างกันตามประเภทของการควบคุม คือ ถือว่าการควบคุมการดำเนินงานนั้นจะทำได้ง่ายกว่าการควบคุมการคัดกรอง เพราะสามารถประมาณหรือกำหนดเป้าหมายได้ใกล้เคียงกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามพอจะสรุปความแตกต่างในขั้นพื้นฐานที่สำคัญได้ดังนี้

1. การควบคุมการคัดกรองจะครอบคลุมทั้งกิจการเป็นส่วนรวม ส่วนการควบคุมการดำเนินงานแต่ละวิธีจะควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยโดยจำกัดวงของกิจกรรมให้แคบเข้า การควบคุมการคัดกรองเกิดขึ้นในรูปของนโยบายที่ได้มาจากการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนการควบคุมการดำเนินงานเกิดขึ้นจากระเบียบการปฏิบัติที่ชัดเจน และกฎเกณฑ์ที่ได้มาจากการควบคุมการคัดกรอง
2. การควบคุมการคัดกรองยากกว่าการควบคุมการดำเนินงาน เพราะว่ายากที่จะกำหนดมาตรฐานที่ถูกต้องเพื่อใช้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ระบบการควบคุมการดำเนินงานที่ดีจะสามารถให้ความมั่นใจได้สูงว่า สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามที่ต้องการ ในขณะที่ถ้ามีระบบการควบคุมการคัดกรองที่ดีก็ไม่สามารถจะให้ความมั่นใจได้สูงเท่า
3. ระบบการควบคุมการดำเนินงานเป็นระบบที่มีเหตุผล นั่นคือ การตัดสินใจใด ๆ จะกระทำได้อาศัยกฎเกณฑ์ที่มีเหตุผลชุดหนึ่ง ซึ่งกฎเกณฑ์ทั้งสิ้นอาจไม่สามารถครอบคลุมถึงปัญหาทุกด้าน ซึ่งในกรณีเช่นนั้นก็จะใช้วิจารณญาณของบุคคลที่รับผิดชอบเข้าร่วมในการตัดสินใจ ฉะนั้นกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้จึงสามารถนำมาใช้ได้อย่างอัตโนมัติทุกเมื่อ ตรงกันข้ามกับการควบคุมการคัดกรอง ซึ่งคำนึงถึงทางจิตวิทยาเป็นส่วนสำคัญ การตัดสินใจมักจะต้องกระทำโดยอาศัยการตัดสินใจของตัวบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องมากกว่าที่จะเป็นไปตามระบบที่วางไว้ จึงอาจเปรียบได้ว่า การควบคุมการดำเนินงานคล้ายกับเครื่องควบคุมอุณหภูมิเตาสำหรับหลอมโลหะ ซึ่งทำหน้าที่ปิดเปิดตามการเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิ ส่วนการควบคุมการคัดกรองนั้น ความสัจจริงของระบบอยู่ที่ผลกระทบของระบบที่มีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องคำนึงถึงพฤติกรรมและหลักจิตวิทยา เข้าช่วย
4. การควบคุมการคัดกรอง โดยปกติจะแสดงออกมาในรูปตัวเงินขณะที่การควบคุมการดำเนินงานไม่ได้แสดงเป็นรูปตัวเงิน ซึ่งอาจจะแสดงออกมาในรูปชั่วโมงการทำงาน จำนวนรายการ น้ำหนักและอื่น ๆ แล้วแต่ความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน

5. ข้อมูลในการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในเวลานั้น และเกี่ยวข้องกับแต่ละเหตุการณ์โดยเฉพาะ ส่วนข้อมูลในการควบคุมการจัดการเป็นเรื่องราวในอดีตและสรุปแต่ละเหตุการณ์รวมกัน

6. การควบคุมการดำเนินงานใช้ข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอน ส่วนการควบคุมการจัดการต้องการเพียงความใกล้เคียง

กระบวนการควบคุมของฝ่ายจัดการจะทำงานได้ผลขึ้นอยู่กับบุคคลิกส่วนตัวของผู้จัดการ วิชาญาณ ความรู้ และความสามารภในการที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อต่อในความคิดเห็นมากกว่าจะขึ้นอยู่กับระบบการควบคุมของการจัดการที่วางไว้ ระบบอาจช่วยให้ข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ส่วนการควบคุมการดำเนินงานนั้นตัวระบบจะมีความสำคัญมาก เพราะในระบบมักจะกำหนดไว้เลยว่าถ้าเหตุการณ์เป็นเช่นไรจะต้องตัดสินใจอย่างไร นั่นก็คือระบบจะเป็นตัวตัดสินใจได้ ผู้รับผิดชอบจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานแก้ไขสิ่งบกพร่องอย่างใกล้ชิด ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนร่วมในการควบคุมการจัดการมากกว่า

#### ลักษณะของการควบคุมการจัดการ

ลักษณะของการควบคุมการจัดการที่สำคัญ ๆ มีดังนี้<sup>1</sup>

1. การควบคุมการจัดการ มุ่งเรื่องโครงการ และศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) โครงการก็คือผลิตภัณฑ์ ลายการผลิต โครงการวิจัย และพัฒนา หรือกิจการอื่น ๆ ที่กิจการดำเนินการอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ ศูนย์ความรับผิดชอบ เป็นหน่วยงานในองค์การที่มีผู้จัดการเป็นหัวหน้าและเป็นผู้รับผิดชอบ

2. ข้อมูลในการควบคุมการจัดการ มีลักษณะทั่วไปอยู่ 2 ชนิด คือ ข้อมูลตามแผน เช่น โครงการ งบประมาณ และมาตรฐาน และข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง ทั้งในสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกกิจการ

<sup>1</sup> Ibid., P. 9-10

3. โดยปกติการควบคุมการคัดการเป็นระบบรวมทั้งหมดของกิจการในแง่ที่ได้รวม เรื่องการปฏิบัติงานทุกเรื่องของบริษัทไว้ด้วยกัน การที่จำเป็นต้องเป็นระบบรวม เพราะหน้าที่ทางการคัดการที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การทำให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานทุกส่วนนั้นสอดคล้องสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และเพื่อที่จะประสานกิจกรรมเหล่านี้เข้าด้วยกัน ฝ่ายคัดการจึงต้องการข้อมูลของทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องจากแต่ละส่วน

4. การควบคุมการคัดการตั้งอยู่บนรากฐานโครงสร้างทางการเงิน เช่น ทรัพยากร และรายได้ จะแสดงในรูปของหน่วยเงินตรา เงินเป็นหน่วยวัดสามัญ ซึ่งทำให้สามารถนำทรัพยากรต่างชนิด (ชั่วโมงของการทำงาน ชนิดของแรงงาน ปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ จำนวนและชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต) มารวมกันและเปรียบเทียบกันได้ แม้ว่าโครงสร้างทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญที่มุ่งสนใจ แต่หน่วยวัดที่มีใช้เงินตรา เช่น ผลการปฏิบัติงานต่อหน่วย จำนวนลูกจ้าง และอัตราของเสียก็ถือว่าเป็นส่วนสำคัญของระบบนี้เช่นกัน

5. กระบวนการควบคุมการคัดการมีแนววิสัยที่เป็นไปตามรูปแบบและเวลาที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละเดือนและแต่ละปี เช่น การคัดเตรียมงบประมาณ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญในขบวนการควบคุมการคัดการ จะต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอนที่ได้วางเอาไว้ล่วงหน้า และตามวันที่ที่กำหนดในแต่ละปี นั่นก็คือการให้คำแนะนำการเตรียมการประมาณขั้นต้น ส่งประมาณการนี้ขึ้นไปตามลำดับขั้นในกิจการ ทบทวนประมาณการเหล่านี้ อนุมัติขั้นสุดท้ายโดยฝ่ายคัดการระดับสูง และแจกจ่ายคืนไปตามหน่วยงาน การปฏิบัติจะดำเนินการไปตามขั้นตอนแต่ละขั้นในกระบวนการนี้ ดำเนินไปตามวันที่ที่แต่ละขั้นตอนจะต้องทำเสร็จ และแม้แต่แบบฟอร์มที่จะใช้ สิ่งเหล่านี้มักจะกำหนดเป็นนโยบายและคู่มือการปฏิบัติ

6. การควบคุมการคัดการเป็นระบบที่ประสานเข้าด้วยกัน และรวมเข้าด้วยกันได้ นั่นก็คือ ถึงแม้ข้อมูลที่รวบรวมเพื่อใช้สำหรับจุดมุ่งหมายหนึ่ง อาจแตกต่างจากข้อมูลที่รวบรวมเพื่อใช้สำหรับจุดมุ่งหมายอื่น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ควรจะนำมาใช้ร่วมกันได้ โดยเฉพาะข้อมูลที่ใช้ใน เรื่องการทำงานจริง จำเป็นต้องกำหนดให้มีความหมายและมีเนื้อหาในบัญชี เช่นเดียวกับกับข้อมูลที่ใช้ในแผนการทำงาน มิฉะนั้นไม่สามารถทำการเปรียบเทียบที่ถูกต้อง ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงาน ความจริงการควบคุมการคัดการเป็นระบบหนึ่งเดียว ๆ แต่เพื่อจุดมุ่งหมายบางประการ จึงควรคิดถึงการควบคุมการคัดการเสมือนเป็นระบบที่มีความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน คือ เป็น การวางโครงการ การวางงบประมาณ การบัญชี และการรายงานและวิเคราะห์

### ระบบการควบคุมการคัดกรองอย่างเป็นทางการ

กระบวนการควบคุมการคัดกรองส่วนใหญ่จะรวมถึง การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นได้จากการบันทึกการประชุม การสนทนา และแม้แต่โดยการแสดงสีหน้า กิจกรรมที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ถือว่ามีความสำคัญเช่นกัน แต่กิจกรรมส่วนมากจะมีระบบการควบคุมการคัดกรองอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วยบางส่วนหรือทุกส่วนที่จะกล่าวต่อไป<sup>1</sup>

1. การวางแผนโครงการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนโครงการต่าง ๆ ที่บริษัทจะดำเนินการ และประมาณการทรัพยากรที่จะแบ่งสรรให้ในแต่ละโครงการ โครงการเป็นกิจกรรมหลักที่กิจการได้ตัดสินใจที่จะดำเนินการให้สำเร็จตามที่ได้อัดสินใจไว้ในแผนกลยุทธ์ ในกิจการที่มุ่งผลกำไร ผลลัพธ์ที่หลักหนึ่ง ๆ หรือสายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในโรงงานเดียวกัน อาจเรียกว่าเป็นโครงการหนึ่ง นอกจากนี้อาจมีโครงการในการวิจัยและพัฒนาอีกหลาย ๆ โครงการ บางโครงการก็มุ่งที่จะปรับปรุงให้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่มีคุณภาพดีขึ้น บางโครงการก็อาจเป็นการวิจัยเพื่อหาตลาดใหม่ เป็นต้น

2. งบประมาณ เป็นแผนงานที่แสดงในรูปของปริมาณ มักจะแสดงเป็นจำนวนเงิน โดยกำหนดไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งมักจะเป็น 1 ปี ในกระบวนการทำงบประมาณแต่ละโครงการจะกำหนดให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบของผู้จัดการแต่ละคนที่มีรับผิดชอบในการบริหารโครงการหรือบริหารบางส่วนของโครงการ ดังนั้นแผนงานมักจะทำในรูปของโครงการ ในกระบวนการทำงบประมาณแผนงานจึงอยู่ในรูปของศูนย์ความรับผิดชอบ ซึ่งกระบวนการทำงบประมาณนี้เป็นการต่อรองกันระหว่างผู้จัดการของศูนย์ความรับผิดชอบนั้นกับผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ผลการต่อรองก็คืองบรายได้ที่ได้รับการเห็นชอบและคาดว่าจะได้ระหว่างปีงบประมาณนั้น และจำนวนทรัพยากรที่จะนำมาใช้สำหรับศูนย์ความรับผิดชอบแต่ละศูนย์ และสำหรับบริษัททั้งหมดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ

นอกจากแผนงานในรูปของจำนวนเงินแล้ว แผนงานของแต่ละปีได้รวมวัตถุประสงค์ที่จะต้องทำให้สำเร็จระหว่างปี วัตถุประสงค์เหล่านี้จะแสดงในรูปของข้อความหรือปริมาณที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonmonetary Terms)

<sup>1</sup> Ibid., p. 19-20.

3. การปฏิบัติงานและการบัญชี ในระหว่างงวดการปฏิบัติงานจะมีการบันทึกทรัพยากรที่ใช้ไป (เช่น ต้นทุน) และรายได้จริง แบบฟอร์มการบันทึกจะแยกข้อมูลต้นทุนและรายได้ออกจากกันตามโครงการ และตามศูนย์ความรับผิดชอบ ข้อมูลของโครงการจะนำไปใช้เป็นการวางโครงการในอนาคต ส่วนข้อมูลที่แยกตามศูนย์ความรับผิดชอบจะนำไปใช้ในการวัดผลการทำงานของผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบ โดยนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงไปเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางเอาไว้ในงบประมาณ

4. การรายงานและการวิเคราะห์ ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลที่ใช้ในการสื่อสารจะประกอบด้วยทั้งข้อมูลทางบัญชี และข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการบัญชี รวมทั้งข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในกิจการและข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมนอกกิจการ ข้อมูลเหล่านี้ทำให้ฝ่ายจัดการทราบถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ และช่วยให้แน่ใจว่างานที่ศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ กำลังทำอยู่นั้นได้มีการประสานงานกัน

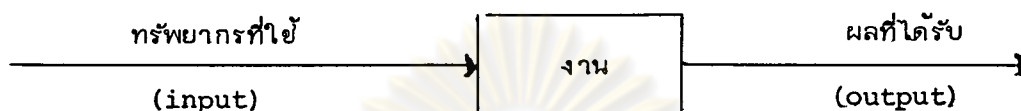
นอกจากนี้ยังใช้รายงานเป็นมาตรฐานในการควบคุมที่สำคัญ คือ รายงานขีปนาวุธจะต้องทำมาจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานที่วางไว้ และอธิบายสาเหตุของความแตกต่างด้วยรายงานอย่างเป็นทางการเหล่านี้ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ฝ่ายจัดการก็จะตัดสินใจได้ว่าควรจะปฏิบัติภารกิจอย่างไร หรืออาจจะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงจากแผนงานที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าไปสู่ขบวนการวางแผนใหม่

จากระบบการควบคุมอย่าง เป็นทางการที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าส่วนหรือขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบนั้นจะเกี่ยวเนื่องกันเป็นวงจร คือเมื่อจบขั้นตอนหนึ่งก็จะต่อเนื่องไปอีกขั้นตอนหนึ่ง เป็นเช่นนี้ต่อเนื่องกันไปเสมือนเป็นวงจรปิดวงจรหนึ่ง



### รูปแบบของการควบคุมการคัดการ<sup>1</sup>

การควบคุมการคัดการอาจทำได้ตามหลักทั่วไป รูปแบบของการปฏิบัติงานจะเป็นตามรูปข้างล่างนี้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าจะต้องมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแล้วจึงจะได้ผลออกมา



ดังนั้นการควบคุมการคัดการ จึงอาจทำได้ 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

- 1) การควบคุมทางด้านการใช้ทรัพยากร
- 2) การควบคุมทางด้านผลงาน

การจะเลือกใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ และความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นการควบคุมการคัดการจึงต้องพิจารณาถึงหน่วยงานแต่ละหน่วย ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นศูนย์ ความรับผิดชอบ

### ศูนย์ความรับผิดชอบ

ศูนย์ความรับผิดชอบ หมายถึง หน่วยงานหนึ่งในกิจการที่มีบุคคลหนึ่ง เป็นผู้รับผิดชอบ ไม่ว่าจะรูปแบบของกิจการจะเป็นแบบใด ในกิจการหนึ่ง ๆ จะมีศูนย์ความรับผิดชอบระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นลำดับขั้นจากศูนย์ความรับผิดชอบเล็ก ๆ จนกระทั่งถึงศูนย์ความรับผิดชอบใหญ่ที่สุด คือ กิจการทั้งกิจการ แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่าศูนย์ความรับผิดชอบมักจะใช้สำหรับหน่วยงานย่อย ๆ เช่น สาขาของธนาคาร หรือส่วนงานต่าง ๆ มากกว่าจะใช้กับกิจการทั้งกิจการ

วิธีการที่จะใช้ในการควบคุมการคัดการอาจกำหนดตามโครงสร้างได้หลายแบบตามความเหมาะสม แต่ไม่ว่าจะเป็นแบบใด ระบบการควบคุมควรยึดความรับผิดชอบเป็นหลัก การควบคุมและการวัดผลไม่สามารถทำได้ถ้าไม่ทราบว่าใคร เป็นผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนงานนั้น ๆ

<sup>1</sup> สุภาพรณ รัตนารณ, "แบบโครงสร้างของระบบควบคุมทางการบริหาร" (จุฬาลงกรณ์ จุฬาลงกรณ์, ปีที่ 2 ฉบับที่ 7) หน้า 25-26.

ศูนย์ความรับผิดชอบแต่ละศูนย์จะต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของศูนย์ที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายรวมของกิจการ วัตถุประสงค์ของศูนย์ควรกำหนดไว้ล่วงหน้า ในการดำเนินงาน ศูนย์ฯ ต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อาทิเช่น แรงงาน วัสดุ และบริการต่าง ๆ ตลอดจนเงินทุนหมุนเวียน อุปกรณ์ และสินทรัพย์อื่น ๆ

การวัดผลงานทำได้ยากกว่าการวัดต้นทุน ในบางศูนย์อาจสามารถวัดผลงานเป็นจำนวนเงินได้ แต่บางศูนย์ไม่สามารถวัดได้ แต่ไม่ว่าจะสามารถวัดได้หรือไม่ก็ตาม ศูนย์ความรับผิดชอบแต่ละศูนย์จะต้องมีผลงาน ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้ที่รับผิดชอบศูนย์ฯ ก็จะต้องพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

ศูนย์ความรับผิดชอบนี้อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

1. ศูนย์รายได้ (Revenue Center)
2. ศูนย์ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Expense or Cost Center)
3. ศูนย์กำไร (Profit Center)
4. ศูนย์ลงทุน (Investment Center)

ในที่นี้จะกล่าวถึง เฉพาะศูนย์กำไร ซึ่งเป็นการควบคุมที่พิจารณาทั้งทรัพยากรที่ใช้และผลที่ได้รับ เป็นศูนย์ความรับผิดชอบชนิดที่เหมาะสมกับองค์การที่มีโครงสร้างเป็นแบบสาขา เช่น ธนาคาร

### ศูนย์กำไร

ศูนย์กำไร คือ ศูนย์ความรับผิดชอบที่วัดผลงานโดยใช้ตัวกำไร ซึ่งเป็นผลต่างระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยศูนย์ความรับผิดชอบนั้น ศูนย์กำไรสามารถกำหนดได้โดยง่าย เพราะได้แยกศูนย์ความรับผิดชอบตามประเภทของสินค้า แต่ละศูนย์รับผิดชอบทั้งด้านการผลิตและการขายสินค้าแต่ละประเภทได้ การจัดองค์การแบบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสียดังนี้ .-

#### ข้อดี

1. การตัดสินใจต่าง ๆ ทำได้เร็วขึ้น เพราะไม่ต้องขึ้นไปถึงระดับฝ่ายจัดการระดับสูงขององค์การ



2. การตัดสินใจต่าง ๆ อาจทำได้ถูกต้องมากขึ้น เพราะทำโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ
3. ผู้บริหารระดับสูงจะได้มีเวลาที่จะทำการวางแผนการอื่น ๆ ในระดับสูงขึ้นไปอีก
4. หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ จะได้สนใจเกี่ยวกับกำไรและพยายามหาทางปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น เพื่อให้ได้กำไรมากขึ้น
5. การวัดผลงานกว้างขึ้นโดยวัดทางด้านรายได้ และค่าใช้จ่ายเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยงานว่ามีผลอย่างไรต่อทั้งรายได้และค่าใช้จ่าย
6. หัวหน้าหน่วยงานมีความเป็นอิสระมากขึ้นในการริเริ่มและการวางแผนการปฏิบัติงาน (ถ้าผู้บริหารชั้นสูงให้อำนาจ)
7. การแบ่งแยกเช่นนี้เท่ากับเป็นสนามฝึกอบรมสำหรับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งบริหารสูง ๆ ต่อไป ในขณะที่เดียวกันก็เป็นทางให้ประเมินความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานสำหรับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งด้วย
8. ฝ่ายจัดการระดับสูงสามารถทราบข้อมูลเกี่ยวกับส่วนประกอบต่าง ๆ ของความสามารถในการหากำไรของกิจการ

### ข้อเสีย

1. ถ้าฝ่ายจัดการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้น้อยกว่าใคร ฝ่ายจัดการก็จะต้องการควบคุมบางอย่าง และต้องหันมาสนใจรายงานและใช้การควบคุมทางการเงินแทน
2. การตั้งผู้น้อยกว่าใครต้องมีหัวหน้าผู้น้อยที่มีความสามารถ ซึ่งอาจไม่มีอยู่ในกิจการ
3. การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เคยทำโดยร่วมมือกันอาจกลายเป็นการแข่งขันกันกำไรของผู้น้อยกว่าใครหนึ่งอาจเพิ่มขึ้นโดยทำให้กำไรของผู้น้อยกว่าใครอีกแห่งหนึ่งลดลง เนื่องจากต้องพยายามทำการแข่งขันกัน
4. อาจเป็นการเน้นกำไรระยะสั้น ซึ่งทำให้กำไรระยะยาวลดลง เช่น ผู้น้อยกว่าใครอาจลดค่าใช้จ่ายทางด้านวิจัยในปี ซึ่งทำให้กำไรระยะสั้น คือ ปีนี้เพิ่มขึ้น แต่การลดการวิจัยทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับคู่ต่อสู้ได้ในระยะยาวและมีผลให้กำไรในระยะยาวต่อไปลดลง
5. ไม่มีวิธีการใดที่จะทำให้แน่ใจว่า ถ้าแต่ละผู้น้อยกว่าใครที่เหมาะสมได้แล้ว จะทำให้กิจการได้รับกำไรที่เหมาะสมด้วย
6. อาจเกิดการโต้แย้งเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน เช่น การแบ่งสรร

ต้นทุนร่วม หรือการกำหนดราคา โอนของสินค้าหรือบริการระหว่างหน่วยงานในกิจการ

7. ในกรณีที่ฝ่ายจัดการระดับสูงมีความสามารถมากกว่าหัวหน้าศูนย์กำไร การตั้งศูนย์กำไรก็จะได้ผลน้อยกว่าในกรณีที่ให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ทำการตัดสินใจและบริหาร

นอกจากข้อดีข้อเสียดังกล่าวข้างต้น การกำหนดความรับผิดชอบเป็นศูนย์กำไรยังคงควรคำนึงถึงกรณีต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. หัวหน้าศูนย์กำไรควรมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ แต่ความเป็นอิสระนี้ก็ควรควบคุมโดยส่วนกลางบ้าง เพื่อป้องกันกรณีที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรโดยรวม

2. การกำหนดศูนย์กำไรควรทำให้มีการแบ่งสรรรายได้และต้นทุนน้อยที่สุด เนื่องจากการแบ่งสรรทำอย่างถูกต้องทั้งหมดทำได้ยาก กำไรที่ศูนย์ได้รับอาจคำนวณโดยไม่รวมค่าใช้จ่ายจากส่วนกลางหรือหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของหัวหน้าศูนย์กำไร เพื่อให้การวัดผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม

3. ผลงานของหน่วยงานอาจไม่สามารถวัดได้โดยใช้ผลกำไรเพียงอย่างเดียว การวัดผลงานทำได้หลายแบบแล้วแต่ความต้องการของฝ่ายจัดการ แต่การวัดผลกำไรก็เป็นการวัดที่ต่ออย่างหนึ่ง ถ้ามีการกำหนดหน่วยงานเป็นศูนย์กำไร

#### มาตรการสำหรับการควบคุมการตัดสินใจ

ปัจจุบันฝ่ายจัดการได้ใช้ระบบการควบคุมการตัดสินใจเป็นเครื่องมือในการบริหารกิจการมากขึ้น โดยกำหนดการควบคุมกิจการไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้สามารถบริหารกิจการไปสู่เป้าหมายได้ การควบคุมการตัดสินใจนั้นนับตั้งแต่กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกิจการ พร้อมทั้งแผนการบริหารงาน การชี้แจงวัตถุประสงค์ให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานเข้าใจและนำไปใช้การใช้อย่างเหมาะสม เพื่อลดและป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินงานว่าควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรหรือไม่ อย่างไรก็ตามแม้้องค์การจะมีระบบการควบคุมภายในที่ดีแล้ว แต่ก็ยังอาจเกิดข้อบกพร่อง และการสูญเสียเปล่าต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้เพราะกระบวนการควบคุมต่าง ๆ เป็นเพียงระบบงานเพื่อป้องกันในขั้นต้นเท่านั้น หากผู้ปฏิบัติงานละเลยไม่ปฏิบัติตามก็อาจเกิดความเสียหายขึ้นได้ ดังนั้นเพื่อเป็นหลักประกันความมั่นใจในขั้นต้นว่ากิจการนั้นได้มีการควบคุมดูแลอย่างดี เพื่อให้สามารถดำเนินงานตรงเป้าหมาย จึงกำหนดมาตรการ

### ขั้นต้น<sup>1</sup>

1. รายงาน โดยข้อเขียนเป็นมาตรการที่ใช้มาอย่างหนึ่งสำหรับค้นหาว่ามีการประเมินผลสิ่งใดบ้างแล้ว ผู้จัดการใช้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรพิจารณาว่าการปฏิบัติหน้าที่งานส่วนใดที่มีข้อบกพร่องและต้องการการแก้ไข งบดุลเปรียบเทียบเป็นตัวอย่งที่เด่นชัดของรายงานประเภทนี้ เช่น ฝ่ายบริหารสามารถ ทราบได้ว่าในระหว่างรอบปีการเงินนั้น กิจการได้ขยายตัวอย่างไร นอกจากงบดุลเปรียบเทียบแล้วก็มีรายงานโดยข้อเขียนอื่น ๆ อีกที่ใช้เพื่อการควบคุมโดยทั้งหมด เช่น รายงานแสดงตัวเลขการปฏิบัติงานและการเงิน ซึ่งช่วยให้ฝ่ายจัดการสามารถศึกษาตัวเลขและเปรียบเทียบกับรายงานละเอียดอื่น ๆ การรายงานการควบคุมการจัดการเป็นรายงานการควบคุมการทำงานภายในแผนกในระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือแสดงปริมาณการทำงานของแต่ละแผนก จำนวนงานที่กระทำเสร็จ จำนวนคนงาน และเวลาที่ใช้ในการทำงานต่อคน

2. รายงานกำไรขาดทุนเปรียบเทียบ เป็นรายงานแสดงรายได้เบื้องต้นภายหลังได้หักค่าใช้จ่ายแล้วของระยะเวลา 2 งวดเปรียบเทียบ เมื่อมีรายการแตกต่างเกิดขึ้นระหว่างงวด ฝ่ายจัดการก็สามารถรู้ได้ทันทีว่าผลต่างนั้นเกิดในส่วนใดของกิจการ เป็นเพราะอะไร ในบางกรณีฝ่ายจัดการจะกำหนดมาตรฐานของกำไรไว้ เพื่อเปรียบเทียบกับผลกำไรที่เกิดขึ้นจริง โดยปกติรายงานแสดงกำไรขาดทุนนี้จะทำขึ้นสำหรับทุกแผนกของกิจการ เพื่อเป็นการวัดผลงานของแต่ละแผนก เพื่อจะได้ทราบว่าแผนกใดให้ผลแก่ส่วนรวมเท่าใด แต่ถ้การปฏิบัติหน้าที่งานของแผนกเป็นการให้บริการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งยากแก่การกำหนดรายได้และค่าใช้จ่ายของแผนก การควบคุมโดยใช้รายงานแสดงกำไรขาดทุนจะไม่ได้ผลเป็นที่พอใจเหมือนกับการนำไปใช้ควบคุมการปฏิบัติงานของแผนกที่สามารถวัดผลเป็นหน่วยที่เทียบเป็นรายได้ได้

3. อัตราส่วนของหน้าที่ ๆ สัมพันธ์กับหน้าที่ทั้งหมด เช่น หาอัตราส่วนของรายได้ต่อพนักงานหนึ่งคนในระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่ง โดยการคำนวณราคาขายทั้งหมดของระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่ง แล้วหารด้วยจำนวนคนงาน อัตราส่วนที่จะพึงใช้เป็นมาตรฐานนั้นย่อมขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของกิจการ ถ้รายได้ต่อแรงงานหนึ่งคนต่ำกว่ามาตรฐานเกินไปก็จะ

<sup>1</sup> คำสัตราจารย์เกอวัลย์ นันทาทิวัฒน์, หลักการจัการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศรีสภา, 2513), หน้า 189-193.

ชี้ได้ว่าคนงานมีเวลาว่างเหลืออยู่มากในการผลิตหรือการปฏิบัติหน้าที่หรืออาจเป็นเพราะว่าการผลิตไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ หรืออาจเป็นเพราะวิธีการขายไม่รัดกุม ส่วนอีกชนิดหนึ่งที่ใช้กันมาก คือ ระยะเวลาที่ต้องการใช้ปฏิบัติงานทั้งหมดเพื่อการขายสินค้า และการให้บริการของกิจการภายในระยะเวลาหนึ่ง

4. ผลได้จากการลงทุน จุดสำคัญของ การพิจารณา เรื่องนี้คือ ผลได้จากเงินลงทุนเพื่อการผลิตของหน่วยใดหน่วยหนึ่ง หรือของกิจการโดยทั้งหมด แต่มีใช้จำนวนหรืออัตราของกำไร วิธีที่นิยมใช้สำหรับการหาผลได้จากการลงทุน คือ การหาผลคูณของอัตรายอดขายกับอัตราร้อยระหว่างกำไรและมูลค่าของการขาย อัตรายอดขาย (Turnover of Sales) นั้นเท่ากับมูลค่าของการขายหารด้วยการลงทุนทั้งหมด เพราะฉะนั้นอัตราผลได้จากการลงทุนย่อมคำนวณได้ดังนี้

$$\frac{\text{มูลค่าของการขาย}}{\text{การลงทุนทั้งหมด}} \times \frac{\text{กำไร}}{\text{มูลค่าของการขาย}} \quad \text{หรือ} \quad \frac{\text{กำไร}}{\text{การลงทุนทั้งหมด}}$$

การหาผลได้จากการลงทุนเช่นเดียวกับรายงานแสดงผลกำไรขาดทุนใช้เป็นมาตรฐานสำหรับการควบคุมที่จะให้ผลพึงพอใจมากที่สุด สำหรับกิจการที่ทำการผลิตขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม ผู้สังเกตที่จะใช้มาตรฐาน ชนิดนี้โดยเข้าใจว่าอัตราร้อยนี้เน้นถึงปัจจัยทางด้านการเงินมากเกินไป อีกประการหนึ่งปัจจัยอื่น ๆ เช่น การค้นคว้าวิจัย การปรับปรุงคุณภาพสินค้า การปรับปรุงทางด้านการศึกษา และการปฏิบัติของพนักงานอย่างก้าวหน้าได้ถูกมองข้ามความสำคัญไป นอกจากนี้มาตรฐาน ชนิดนี้ไม่อาจมีการกำหนดมาตรฐานไว้ได้ ทำให้ผู้สังเกตไม่ทราบว่าจะผลได้จากการลงทุนในกิจการของเขาอยู่ในระดับสูงที่สุดหรือไม่ และสามารถเปรียบเทียบผลได้จากการลงทุนภายในกิจการของเขาเอง ประการสุดท้ายการควบคุมระบบนี้ต้องการงานทางด้านรายงานและตัวเลขมาก ซึ่งยังเป็นที่ยังสงสัยอยู่ว่าจะให้ข้อเท็จจริงมากกว่ามาตรฐานอื่น ๆ ที่ใช้ในการควบคุมการสังเกต

5. การตรวจสอบภายใน เป็นงานด้าน การควบคุมที่ปฏิบัติโดยผู้สังเกตหรือพนักงานที่ได้รับมอบหมาย การควบคุมการสังเกตภายในกิจการไม่เพียงแต่เป็นการตรวจสอบการทำบัญชีให้ถูกต้องเท่านั้น แต่ยังเป็น การพิจารณาและประเมินผลโครงการหน้าที่งานต่าง ๆ และลำดับการปฏิบัติงานอีกด้วย เช่นนี้การเปรียบเทียบผลงานย่อมสามารถกระทำขึ้นได้ เพื่อหาผลต่างระหว่างผลได้ที่แท้จริงกับมาตรฐานแล้วดำเนินการแก้ไข อย่างไรก็ตามข้อเสียนอแนะของผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในมักจะ ไม่ได้รับการเอาใจใส่อย่างเพียงพอจากผู้สังเกตฝ่าย ซึ่งไม่เข้าใจเหตุผล

ของการเสนอแนะอย่างเต็มที่หรือไม่ก็เป็นเพราะผู้ตรวจสอบไม่สามารถชี้แจงให้ผู้จัดการผู้นั้น  
เข้าใจได้เพียงพอถึงความต้องการแก้ไขในหน่วยงานแห่งใดแห่งหนึ่ง โดยเฉพาะ

นอกจากการตรวจสอบภายในแล้ว การพิจารณาประสิทธิภาพทางด้านการจัดการของ  
กิจการก็อาจกระทำได้โดยการตรวจสอบกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการดังนี้

- ก. เป็นการพิจารณาทางด้านลูกค้าว่าพอใจในคุณภาพและบริการจากพนักงานหรือไม่
- ข. พิจารณาทางด้านลูกค้าว่าได้รับการแนะนำอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ พอล  
ต่อสถานที่ทำงาน มีเครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงานเพียงพอหรือไม่
- ค. พิจารณาทางด้านสังคมว่าได้รับความช่วยเหลือจากตัวผู้จัดการสำหรับงานที่เป็น  
สาธารณะประโยชน์ หรืออีกนัยหนึ่งผู้จัดการมีเวลาว่างพอสำหรับการให้บริการแก่สังคมหรือไม่
- ง. พิจารณาทางด้านผู้ขายว่าได้รับชำระค่าซื้อวัตถุดิบ และสินค้าอื่น ๆ ตรงตามเวลา  
หรือไม่ ได้รับความสะดวกในเรื่องการสั่งซื้อหรือไม่

สรุปแล้วจะเห็นว่า เมื่อมีการวางแผนการดำเนินงานแล้ว การปฏิบัติงานให้บรรลุถึง  
เป้าหมายที่วางไว้เป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายจัดการ ฝ่ายจัดการจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหรือจัด  
ระเบียบต่าง ๆ และจะต้องตรวจสอบงานในระหว่างกระบวนการโดยสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อควบคุม  
ให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การควบคุมการจัดการจึงเป็นวิธีการที่จะให้  
ฝ่ายบริหารแน่ใจว่ากิจการได้ใช้เงินทุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่กิจการมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและ  
เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของกิจการได้ การที่จะให้การควบคุมมี  
ประสิทธิภาพนั้นเราต้องทราบกลยุทธ์ที่ฝ่ายบริหารเลือกใช้ เช่น การตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์  
เลือกวิธีการจำหน่าย เลือกแหล่งเงินทุน กระบวนการเหล่านี้เรียกรวมกันว่าวางแผนกลยุทธ์ ซึ่ง  
เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการควบคุมการจัดการขึ้น งานการควบคุมของฝ่ายบริหารจะควบคุมการ  
ดำเนินงานตามแผนงานและเวลาที่กำหนดไว้ การควบคุมโดยตัวเลขหรือข้อมูลทางบัญชีจะ  
เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการ ซึ่งแสดงให้เห็นข้อผิดพลาดเพื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงแล้ว  
เท่านั้น การควบคุมการจัดการจึงต้องมีขึ้นเพื่อเสริมให้การควบคุมรัดกุมยิ่งขึ้น ลักษณะของการ  
ควบคุมการจัดการจึงแตกต่างกันไปจากการควบคุมชนิดอื่น คือ มุ่งที่จะควบคุมโดยส่วนรวมของ  
กิจการ ซึ่งมีระบบการควบคุมการจัดการอันประกอบด้วย การวางแผนโครงการ การงบประมาณ  
การปฏิบัติงานและการบัญชี การรายงานและการวิเคราะห์ ในการควบคุมการจัดการจะพิจารณา  
ถึงหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเรียกว่า ศูนย์ความรับผิดชอบ และศูนย์ความรับผิดชอบที่วัดผลงาน

โดยใช้กำไร เรียกว่า ศูนย์กำไร ซึ่งเป็นหน่วยที่ฝ่ายจัดการจะควบคุมการทำงานของแต่ละศูนย์กำไร เพื่อให้บรรลุถึง วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายรวมของกิจการ นอกจากนี้ฝ่ายจัดการจะต้องมีมาตรการ ในการควบคุมการสดการอีกชั้นหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าในขณะที่ใดขณะหนึ่งศูนย์ฯ ได้ดำเนินการไปตามแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่

การควบคุมการสดการนี้ให้ประโยชน์อย่างมากต่อการสดการของกิจการ เพราะเป็นการควบคุมอย่างที่สามารถใช้มาตรการ การควบคุมที่ง่าย แต่มีผลสำหรับการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของกิจการ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทราบได้โดยรวดเร็วว่าหน่วยงานมีข้อบกพร่องหรือมีความก้าวหน้าชนิดที่พึงพอใจ การควบคุมชนิดนี้ช่วยให้ฝ่ายจัดการในระดับสูงสามารถเห็นสภาพของกิจการได้ทั้งหมด ทั้งที่เขาอาจสนใจเฉพาะการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้เขาละเลยหรือให้ความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ของกิจการน้อยกว่าที่ควรจะเป็น การควบคุมการสดการช่วยให้ฝ่ายจัดการในระดับสูงได้รู้เรื่องความจริง เกี่ยวกับการวางแผนของกิจการว่าได้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะกิจการขนาดใหญ่ซึ่งมีการประกอบธุรกิจในอนาคตที่กว้างขวางหรือมีสาขาหลายแห่ง การควบคุมการสดการทำให้มีการประสานงานที่ดีขึ้น ไม่แต่เพียงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเท่านั้น เพราะการควบคุมควรยึดหลักว่ากิจการเป็นหน่วยเดียวกันทั้งหมดมากกว่าการควบคุมของแต่ละหน่วยงาน เช่น การควบคุมการสดการในเรื่องการสดหาเงินทุนเพื่อใช้จ่ายย้อมให้ประสิทธิภาพสูงกว่า และมีประสานงานดีกว่าการควบคุมเรื่องเดียวกันนี้ แต่เป็นการควบคุมของแต่ละแผนกหรือสาขา นอกจากนี้การควบคุมการสดการช่วยให้ฝ่ายจัดการในระดับสูงสามารถตรวจการปฏิบัติหน้าที่ทั้งหมดได้อย่างรวดเร็ว ย่อมประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายความพยายามของฝ่ายจัดการ งานด้านการควบคุมถูกทำให้ง่ายขึ้นในข้อที่ว่า การปฏิบัติหน้าที่ทั้งหมดได้ถูกประเมินผลเพื่อการพิจารณาว่าผลที่ได้พึงพอใจหรือไม่ แต่ถึงแม้การปฏิบัติหน้าที่โดยทั้งหมดอาจจะได้ผลเป็นที่พึงพอใจ ข้อปลีกย่อยของการปฏิบัติหน้าที่บางอย่างอาจยังต้องการการแก้ไข ดังนั้นการควบคุมในเฉพาะหน่วยงานก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อรักษาการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ต้องการ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า 188-199.

### การควบคุมการคัดสรรสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยทั่ว ๆ ไป

ธนาคารพาณิชย์ เป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญที่สุดสถาบันหนึ่งของประเทศไทย ระบบธนาคารพาณิชย์ที่มีความมั่นคงและปลอดภัยสูงเป็นสิ่งจำเป็นแก่เศรษฐกิจ และเป็นรากฐานของความเจริญที่สำคัญอย่างหนึ่งของประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจที่อาศัยเงินออมของประชาชนโดยประชาชนให้ความเชื่อถือและไว้วางใจว่าเงินฝากของตนจะมีความปลอดภัยและก่อให้เกิดดอกผล ส่วนผู้ถือหุ้นก็ย่อมหวังที่จะได้รับเงินปันผลเป็นกำไรจากการดำเนินงานที่เรียบร้อยประสบความสำเร็จ ในด้านรัฐบาลก็ได้ให้ความสนใจต่อเสถียรภาพทางการเงินฐานะและความปลอดภัยของธนาคารพาณิชย์ จึงได้กำหนดมาตรการและเงื่อนไขกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ธนาคารพาณิชย์ปฏิบัติและจัดให้มีผู้ตรวจการธนาคารพาณิชย์ จากธนาคารแห่งประเทศไทย มาตรวจสอบการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ

การบริหารงานของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญเติบโตก้าวหน้า มีความมั่นคงและมีสมรรถภาพในการแสวงหากำไรให้ได้มากที่สุด ประกอบกับต้องมีการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่น และสถาบันการเงินต่าง ๆ ในการขยายบริการให้ลูกค้าอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ ธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันจึงต้องขยายบริการโดยการเปิดสาขาให้มากเท่าที่จะทำได้เป็นผลให้ปริมาณธุรกิจของธนาคารกว้างขวางแผ่กระจายมากยิ่งขึ้น เมื่อธนาคารมีสาขามาก ผู้บริหารก็ต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่และหน้าที่ต่าง ๆ มากขึ้น หากการดำเนินงานของสาขาขาดความรัดกุมไร้ประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อธนาคารเอง และยังอาจกระทบกระเทือนต่อธนาคารพาณิชย์อื่นทั้งระบบรวมถึงเศรษฐกิจการเงินของประเทศโดยส่วนรวมด้วย ผลงานของธนาคารจะได้ผลดีเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผลงานของทุกสาขา ฝ่ายจัดการจึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะช่วยให้การบริหารธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และให้มีการสูญเสียน้อยที่สุด ก็โดยการควบคุมการคัดสรรสาขา เพื่อให้แน่ใจว่า สาขาของธนาคารได้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกชั้นตอนตามนโยบายและเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรของธนาคารได้ถูกนำไปใช้ในทางที่สมควร และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของธนาคาร

### การมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้บริหารสาขา

สิ่งสำคัญประการแรกในการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการคัดสรรสาขา คือ การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) สำนักงานใหญ่โดยฝ่ายบริหารชั้นสูงของธนาคาร

จึงต้องทำการคัดเลือกผู้บริหารสาขาอย่างพิถีพิถัน และจะต้องกำหนดขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละคนไว้ โดยการทำหนังสือมอบอำนาจ (Power of Attorney) ซึ่งเป็นวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของสาขาที่สำคัญประการหนึ่ง โดยปกติในหนังสือมอบอำนาจจะกำหนดขอบเขตของอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับว่า มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพียงใด กิจการใดบ้างที่ตนมีความสามารถกระทำได้เป็นการเฉพาะตัว และกิจการใดบ้างที่จะต้องกระทำร่วมกับผู้บริหารคนอื่น ๆ นอกจากนี้จะต้องกำหนดสายการบังคับบัญชางานให้เป็นระเบียบด้วย ภายในสาขาจะแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบลงให้กันลงไป เช่น การจัดการ และการตัดสินใจในการดำเนินงานของสาขาขึ้นอยู่กับผู้จัดการสาขา ซึ่งมีอำนาจสั่งงานสาขาได้ตามที่ได้รับมอบหมายอำนาจ มีผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ช่วยงานบริหารทั่วไป สมุหบัญชีสาขาควบคุมงานทางด้านบัญชี เพื่อให้มีการปฏิบัติตามระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ธนาคารกำหนดไว้ ฯลฯ เป็นต้น

#### มาตรการและประเภทของการควบคุมการจัดการสาขา

สำนักงานใหญ่จะควบคุมการจัดการสาขาตามประเภทงาน ซึ่งมีประเภทงานที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. การบริหารเงินฝาก
2. การบริหารสินเชื่อ
3. การควบคุมค่าใช้จ่าย
4. การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้
5. การบริหารพนักงาน

การควบคุมการจัดการสาขาตามประเภทงานดังกล่าวข้างต้นนั้นใช้มาตรการที่สำคัญ 2

ประการคือ

1. การรายงาน
2. การตรวจสอบสาขา

#### การบริหารเงินฝาก

การรับฝากเงินจากธุรกิจและประชาชนโดยทั่วไป เป็นหน้าที่หลักประการแรกของธนาคารพาณิชย์ โดยให้บริการรับฝากเงินประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. เงินฝากที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือเงินฝากกระแสรายวัน
2. เงินฝากออมทรัพย์
3. เงินฝากที่ต้องจ่ายคืนเมื่อสิ้นระยะเวลาหรือเงินฝากประจำ



ธนาคารจะจ่ายดอกเบี้ยเป็นผลตอบแทนให้ผู้ฝากเงินไม่เกินอัตราซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้สำหรับอัตราดอกเบี้ยสูงสุดที่ธนาคารพาณิชย์พึงจ่ายแก่เงินฝากแต่ละประเภท

เงินฝากเป็นแหล่งเงินทุน (Source of Funds) ที่สำคัญที่สุดของธนาคารพาณิชย์ ทุกธนาคารพยายามระงค้เพิ่มยอดเงินฝากอยู่เสมอ เพื่อให้ได้เงินเข้ามาหมุนเวียนในการดำเนินงาน แหล่งเงินฝากสำคัญได้มาจากประชาชน เพราะประชาชนให้ความสนใจที่จะฝากเงินกับธนาคารพาณิชย์มากกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ เนื่องจากเชื่อถือว่ามีความมั่นคงปลอดภัย และการให้บริการที่กว้างขวางดีกว่า จากเหตุผลดังกล่าวธนาคารจึงต้องมีมาตรการในการบริหารและควบคุมเงินฝากของสาขา ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายในการบริหารเงินฝากของสาขา เพื่อความเจริญก้าวหน้าของธนาคาร
2. กำหนดแผนและเป้าหมายเงินฝากให้แก่แต่ละสาขาปฏิบัติ โดยสำนักงานใหญ่เป็นผู้ช่วยเหลือในการหาข้อมูลสนับสนุนช่วยในการระงค้ด้านตลาด และส่งเสริมกำลังใจให้สาขาเพื่อบรรลุเป้าหมายเงินฝากที่กำหนดไว้
3. เพื่อให้สาขาดำเนินงานในเรื่องเงินฝากอย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความรอบคอบมั่นคง สำนักงานใหญ่จึงต้องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้สาขาถือปฏิบัติด้วย ซึ่งได้แก่ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานและคำสั่งในการปฏิบัติเกี่ยวกับเงินฝาก การแบ่งแยกหน้าที่งาน การควบคุมบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหว การพิสูจน์ยอดคงเหลือของบัญชีเงินฝาก การควบคุมและการเก็บรักษา เอกสารสำคัญที่เกี่ยวกับเงินฝาก และ ฯลฯ

นอกจากมาตรการดังกล่าวข้างต้นซึ่งเป็นเรื่องภายในของธนาคารแล้ว ในเรื่องนี้ธนาคารแห่งประเทศไทยยังได้วางมาตรการเพื่อความมั่นคงปลอดภัยของผู้ฝากเงินไว้อีกหลายประการเพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด อาทิเช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่พึงจ่ายแก่เงินฝากประเภทต่าง ๆ การดำรงเงินสดสำรอง และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง เป็นต้น

### การบริหารสินเชื่อ

หน้าที่อันสำคัญยิ่งของธนาคารพาณิชย์ซึ่งประการหนึ่งก็คือ การให้กู้ยืมและให้เครดิต หรือสินเชื่อแก่ประชาชน และสถาบันต่าง ๆ บริการในการให้สินเชื่อของธนาคารที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

1. เงินเบิกเกินบัญชี
2. เงินกู้
3. การซื้อลดตั๋วเงิน
4. การอาวัล การรับรองตั๋วเงิน
5. การออกหนังสือค้ำประกัน
6. เลตเตอร์ออฟเครดิต แพคกิ้งเครดิต

ธนาคารพาณิชย์นำเงินฝากที่ได้รับจากประชาชนมาให้กู้ยืม เพื่อเป็นการหารายได้ ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นผู้กำหนดอัตราสูงสุดสำหรับดอกเบี้ยหรือส่วนลดที่ธนาคารพาณิชย์จะพึงเรียกเก็บจากผู้กู้ รายได้จากการให้สินเชื่อซึ่งได้แก่ ดอกเบี้ยรับ ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งเป็นรายได้สำคัญของธนาคาร เพื่อให้การให้สินเชื่อเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดรายได้ สูงที่สุด และลดความเสี่ยงของธนาคารให้มากที่สุด สำนักงานใหญ่จึงต้องกำหนดมาตรฐาน ในการควบคุมสินเชื่อของสาขา ดังนี้

1. กำหนดตัวผู้มีอำนาจอนุมัติ ซึ่งจะมีการพิจารณาก่อนก่อนอย่างรอบคอบแล้วว่า ชื่อสัตย์ไว้วางใจได้
2. กำหนดขอบเขตอำนาจการอนุมัติสินเชื่อของผู้มีอำนาจตามข้อ 1 เช่น สำนักงานใหญ่จะกำหนดวงเงินรวมของสินเชื่อทุกลักษณะของแต่ละรายที่ผู้จัดการสาขาอนุมัติได้เองโดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากสำนักงานใหญ่ ด้วยการพิจารณาถึงความสามารถและความรับผิดชอบของผู้อนุมัติ หากสินเชื่อรายใดเกินกว่าอำนาจที่ตนได้รับมอบหมาย จะต้องให้ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงกว่า เช่น ผู้จัดการสาขาภาคหรือสำนักงานใหญ่พิจารณาอนุมัติ เพื่อให้สินเชื่อรายใหญ่ ซึ่งเป็นจำนวนเงินสูง อันอาจกระทบกระเทือนต่อฐานะของธนาคารได้ผ่านการพิจารณาตามลำดับขั้น
3. กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการ การควบคุมสินเชื่อ เพื่อให้สินเชื่อสาขามีประสิทธิภาพ ดังนี้
  - กำหนดวงเงินสินเชื่อของสาขา เช่น จำนวนวงเงินสินเชื่อของสาขาไม่ควรเกินร้อยละ 70 ของเงินฝาก

- กำหนดประเภทธุรกิจที่จะให้สินเชื่อ ธนาคารมีเป้าหมายว่าจะส่งเสริมสินเชื่อประเภทใดมากขึ้นเพียงใด เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงและคำนึงถึงภาวะเศรษฐกิจในกิจการประเภทนั้น ๆ ด้วย
- กำหนดเป้าหมายสินเชื่อ ใช้ในการวางแผนสินเชื่อโดยตรง หมายถึงปริมาณภาระหนี้ที่ประมาณว่าจะขยายเพิ่มขึ้นระหว่างงวด
- หลักเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ เช่น กำหนดคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อที่จะได้รับการพิจารณาจะต้องมีคุณสมบัติตามที่ธนาคารกำหนด ต้องเปิดบัญชีกับธนาคารไม่น้อยกว่า 6 เดือน เป็นผู้มีความสามารถชำระหนี้ได้
- การควบคุมติดตามหนี้ โดยมีวิธีการล่อหนาสินเชื่อที่ดี รวดเร็วรัดกุมและมีประสิทธิภาพ กำหนดให้มีการควบคุมติดตามความเคลื่อนไหวของสินเชื่อทุกประเภทเป็นระยะ
- กำหนดให้สาขาปฏิบัติตามคำสั่ง ระเบียบงานธนาคารที่เกี่ยวกับการอำนวยสินเชื่อ และข้อจำกัดในการปล่อยสินเชื่อตามพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

#### การบริหารเครื่องมือเครื่องใช้

นอกจากธนาคารจะมีระบบการทำงานที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพแล้ว ธนาคารจำเป็นต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย มีคุณภาพดี ประหยัดแรงงานและเวลาเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานด้านบริการลูกค้าของสาขามีความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง ทันต่อความต้องการของลูกค้า และเหนือกว่าบริการของธนาคารคู่แข่ง ทั้งยังช่วยให้พนักงานมีความคล่องตัวช่วยปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เป้าหมายในการจัดเครื่องมือเครื่องใช้ให้สาขา นอกจากจะมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานดังกล่าวแล้ว เหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือมุ่งที่จะจัดให้เครื่องมือเครื่องใช้ของทุกสาขาเป็นมาตรฐานเดียวกันด้วย ในกรณีที่มีการสับเปลี่ยนพนักงานระหว่างสาขา ผู้ที่ไปรับหน้าที่ใหม่จะทำงานได้โดยไม่ติดขัดหรือต้องฝึกฝนการใช้งานใหม่

สำนักงานใหญ่ควรเป็นผู้จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้สาขา เพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายของธนาคารลงได้ โดยการซื้อครั้งละมาก ๆ เพื่อให้ได้ราคาที่ถูก เครื่องมือเครื่องใช้ของทุกสาขาเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูง ธนาคารจึงต้องมีมาตรการในการควบคุมดูแล เพื่อให้เครื่องมือเครื่องใช้เหล่านี้สามารถอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม มีการใช้อย่างประหยัด และบำรุงรักษาให้สามารถใช้งานได้ดียิ่งอยู่เสมอ มีการป้องกัน การสูญเสียบ่อยที่จะเกิดขึ้นจากการทุจริต โจรภัย หรือภัยอย่างอื่น ฝ่ายจัดการจึงมอบหมายให้ส่วนงานหนึ่งในสำนักงานใหญ่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเครื่องมือเครื่องใช้



รวมทั้งทรัพย์สินอื่น ๆ ของสาขาต่าง ๆ โดยกำหนดระเบียบและวิธีการควบคุมให้สาขาปฏิบัติ ดังนี้

1. วางระบบบัญชี การบันทึกทะเบียน กำหนดรหัสประจำ และหลักเกณฑ์การคำนวณค่าเสื่อมราคาของ เครื่องมือ เครื่องใช้
2. วางระเบียบวิธีปฏิบัติในการสั่งซื้อ กำหนดผู้มีอำนาจอนุมัติ ขั้นตอนในการสั่งซื้อ ตรวจสอบคุณภาพ จำนวน และราคาที่เหมาะสม การตรวจรับของ และการจ่ายเงิน
3. มีระบบป้องกันภัยในสาขาเพื่อป้องกันทรัพย์สินอย่างเพียงพอ เช่น มีห้องนิรภัย
4. ทรัพย์สินทุกรายการโดยเฉพาะที่มีมูลค่าสูง ควรประกันภัยให้เพียงพอ และครบถ้วนในทันทีที่ได้รับทรัพย์สินนั้น
5. วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่ทำการ เครื่องมือ เครื่องใช้ของสาขา เช่น ค่าซ่อมแซม ค่าบำรุงรักษา ฯลฯ เพื่อดูว่ามีรายการหรือแนวโน้มที่ผิดปกติหรือไม่
6. ให้มีการสำรวจทรัพย์สินอย่างน้อยปีละครั้ง โดยการตรวจนับ และเปรียบเทียบปริมาณที่ตรวจนับได้จริง กับที่บันทึกไว้ในทะเบียน
7. มีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกใช้ทรัพย์สินอย่างรัดกุม
8. กำหนดมาตรฐานเครื่องมือ เครื่องใช้ที่สาขาพึงมีให้เหมาะสมกับปริมาณงานของสาขาและมีมาตรฐานเดียวกัน

#### การควบคุมค่าใช้จ่าย

กำไรของธนาคารพาณิชย์เป็นสิ่งหนึ่งที่ขึ้นอยู่กับความสามารถ และความเจริญเติบโตของธนาคาร การดำเนินงานของธนาคารจะมีผลกำไรมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการหารายได้ การควบคุมค่าใช้จ่าย และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันค่าใช้จ่ายของธนาคารมีแนวโน้มสูงขึ้นเป็นลำดับ เนื่องจากปัจจัยหลายประการ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อและการแข่งขันระหว่างธนาคาร เป็นต้น

การที่จะรักษาระดับกำไรหรือเพิ่มกำไรของธนาคารได้ทางหนึ่งก็คือ พยายามประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของธนาคารลง และควบคุมมิให้ค่าใช้จ่ายมีจำนวนสูงเกินความจำเป็น และให้ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม

ค่าใช้จ่ายของธนาคารแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. ดอกเบี้ยจ่าย เป็นรายจ่ายตามภาระผูกพันให้แก่ผู้ฝากเงิน เป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญ และมีจำนวนสูงที่สุดในรายจ่ายทุกประเภท ยิ่งปริมาณเงินฝากเพิ่มมากขึ้นจะมีดอกเบี้ยจ่ายเพิ่มมากขึ้น

2. ค่าใช้จ่ายทั่วไป ได้แก่

2.1 เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าครองชีพ เงินโบนัส และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่จ่ายให้แก่พนักงานและลูกจ้าง ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานของธนาคาร เป็นรายจ่ายประจำที่มีจำนวนสูงรองจากดอกเบี้ยจ่าย

2.2 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสำนักงาน เช่น ค่าเช่า ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าประกันภัย เป็นต้น

2.3 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน เช่น ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าประกันภัย เป็นต้น

2.4 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เช่น ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ภาษีการค้า ค่าพาหนะ ค่ารับรอง เป็นต้น

สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีสาขากระจัดกระจายอยู่ทั่วไป ค่าใช้จ่ายของแต่ละสาขาจะมีผลกระทบต่อกำไรของธนาคารโดยส่วนรวม ดังนั้นการควบคุมค่าใช้จ่ายทั่วไปของสาขาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น มาตรการต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่ใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขา มีดังต่อไปนี้

1. จำกัดอำนาจในการอนุมัติค่าใช้จ่ายทั่วไปของผู้จัดการสาขา โดยกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายแต่ละประเภท ให้แต่ละสาขา และกำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทนั้น ๆ ที่ผู้จัดการสาขาจะอนุมัติได้เอง ถ้าค่าใช้จ่ายใดมีจำนวนสูงเกินกว่าวงเงินที่ได้รับอนุมัติ หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่นอกเหนือจากการดำเนินงานปกติแล้วต้องแจ้งให้สำนักงานใหญ่เพื่อพิจารณาอนุมัติตามความเหมาะสมและจำเป็น

2. กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติในการจ่ายค่าใช้จ่ายทั่วไปอย่างรัดกุม เช่น กำหนดขั้นตอนในการขออนุมัติค่าใช้จ่าย ทั้งที่อยู่ในอำนาจของผู้จัดการสาขา และที่ต้องขออนุมัติสำนักงานใหญ่ เช่น ต้องมีหลักฐานประกอบค่าใช้จ่าย เป็นต้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

3. กำหนดให้หน่วยงานในสำนักงานใหญ่ ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของค่าใช้จ่ายของแต่ละสาขาตามระเบียบปฏิบัติงาน เช่น หน่วยตรวจหลักฐาน ฝ่ายตรวจสอบบัญชีภายใน เป็นต้น

4. กำหนดให้หน่วยงานในสำนักงานใหญ่ ทำหน้าที่จัดทำงบประมาณรายจ่าย เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นการวางแผนค่าใช้จ่ายของแต่ละสาขาไว้ล่วงหน้า และควบคุมค่าใช้จ่ายจริงของสาขาในแต่ละงวดบัญชี

5. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เพื่อศึกษาแนวโน้มค่าใช้จ่ายของสาขาว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร และวิเคราะห์หาสาเหตุดังกล่าว โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

6. การขอความร่วมมือจากพนักงาน ให้ช่วยกันประหยัดค่าใช้จ่ายของธนาคารในทุก ๆ วิธีทาง โดยใช้ให้คุ้มค่า ประหยัด และตามความจำเป็น

มาตรการ ในการควบคุมค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับสำนักงานใหญ่ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมติดตามอย่างเข้มงวดจริงจัง เพียงใด และความร่วมมือจากสาขาด้วย

#### การบริหารพนักงาน

พนักงานธนาคารถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานของธนาคาร แม้ว่าอาคารที่ทำการ เครื่องมือเครื่องใช้หรือวิธีดำเนินงานและนโยบายของธนาคารจะสวยงามทันสมัย ก็ไม่สามารถทดแทนผู้ที่มีความสามารถสูงได้ จึงกล่าวได้ว่าพนักงานเป็นปัจจัยที่จะนำความสำเร็จหรือความล้มเหลวมาสู่แผนงาน ถ้าพนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่สมบูรณ์ตามแผนที่วางไว้ก็สามารถทำให้แผนงานสำเร็จลงได้

ธนาคาร โดยทั่วไปจะจัดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในเรื่องการพนักงาน กล่าวคือ ทำหน้าที่รับสมัคร ทดสอบ คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน บรรจุ โยกย้าย แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ควบคุมอัตราค่าจ้าง และจัดการฝึกอบรม วางแผนและพัฒนาบุคคล ส่งเสริมบุคคลิกภาพ สมรรถภาพของพนักงาน เพื่อให้ธนาคารมีพนักงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพคุ้มกับค่าจ้าง นอกจากนี้ฝ่ายบริหารควรกำหนดมาตรการ เกี่ยวกับพนักงานของสาขา ดังนี้

1. การกำหนดจำนวนพนักงานของสาขา สำนักงานใหญ่จะเป็นผู้วางหลักเกณฑ์ หรือกำหนดมาตรฐานอัตราค่าจ้างของสาขาให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีรวมทั้ง การขอเพิ่มอัตราค่าจ้างในอนาคตเมื่อมีปริมาณงานเพิ่มขึ้นด้วย

2. การกำหนดเวลามาตรฐาน เพื่อวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การทำงานของสาขา เป็นงานที่ละเอียดและต้องการความรวดเร็ว จึงมีการกำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่แต่ละชนิดด้วยการเทียบ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานกับปริมาณงาน ทำให้ทราบสมรรถภาพของพนักงานได้

3. การวัดสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐาน พนักงานควรได้รับอัตราผลตอบแทนอย่างไร

4. การวางตัวพนักงานของสาขาให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ และเพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปโดยสะดวกและรวดเร็ว ธนาคารจึงมีการมอบอำนาจให้พนักงานมีอำนาจลงนามแทนธนาคารในเอกสารบางประเภท โดยมีอำนาจลงนามแทนสาขาหรือเขตที่ทำงานและกำหนดเงื่อนไขในการลงนามไว้ เช่น ในการลงลายมือชื่อ เจ้าหน้าที่ผู้รับมอบอำนาจต้องลงนามร่วมกัน 2 คน การชดฆ่าเช็ค สมุหบัญชีชดฆ่าเช็คได้จำนวนเงินไม่เกินเท่าไร ผู้ช่วยสมุหบัญชีมีอำนาจชดฆ่าเช็คจำนวนเงินไม่เกินกว่าที่กำหนดไว้ เป็นต้น

5. การวางแผนกำลังคนของสาขา ธนาคารพยายามที่จะประหยัดรายจ่ายด้านแรงงาน โดยลดอัตราค่าจ้างพนักงานลงให้เหมาะสมกับงาน เน้นที่การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับหน้าที่งาน การพัฒนาพนักงานเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรม ถ่ายทอดนโยบายให้แก่พนักงาน โดยมีระเบียบและวิธีการปฏิบัติงาน กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการจัดสัมมนา ประชุมหารือ หรือควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

6. การลดช่องว่างความประพฤติของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานทุกหน่วยในธนาคารทั้งสำนักงานใหญ่และสาขา ต้องลดช่องว่างความประพฤติของพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาของตนทั้งในและนอกเวลาทำการ เพื่อจะได้ทราบปัญหาของพนักงานและทำการป้องกันแก้ไขได้ทัน โดยเฉพาะพนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้า อยู่เสมอ โอกาสที่จะทำการทุจริตมีมาก นอกจากนี้ความประพฤติของพนักงานยังส่งผลต่อความนิยมและเชื่อถือของลูกค้าด้วย ธนาคารจึงกำหนดให้มีการประกันการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยเงินฝากหรือหลักทรัพย์อื่น ๆ เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายของธนาคารไว้ชั้นหนึ่งก่อน รวมทั้งการอบรมและการวางระเบียบเพื่อให้พนักงานถือปฏิบัติในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า และควบคุมความประพฤติที่ไม่ดีงาม

### การรายงาน

เพื่อให้สาขาดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารจึงจำเป็นต้องควบคุมการดำเนินงานของสาขา โดยการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของสาขาที่ผ่านมาแล้ว และประเมินค่าความสามารถและความพยายามของสาขา เพื่อจะได้หาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ทันเวลา การรายงานจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้ผู้บริหารทราบผลการดำเนินงาน และสามารถควบคุมการปฏิบัติงานของสาขาได้ ดังนั้น ธนาคารจึงกำหนดให้สาขา รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรถึงผลการปฏิบัติงานของสาขา รายละเอียดปริมาณงานของสาขาที่เคลื่อนไหว และความเป็นไปต่าง ๆ ของสาขา ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย รวมทั้งได้รายละเอียดครบถ้วน

การจัดทำรายงานของสาขา สำนักงานใหญ่จะเป็นผู้กำหนดแบบรายงานของสาขา และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการรายงานของสาขาให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้แสดงข้อมูลได้ครบถ้วนตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ ซึ่งรายงานจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ สามารถเข้าใจได้ง่าย และนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์หรือเปรียบเทียบผลการดำเนินงานได้ทันที และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ จะต้องจัดทำและนำส่งสำนักงานใหญ่ภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อมิให้รายงานดังกล่าวล่าช้าเกินกว่าที่จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

รายงานที่กำหนดให้สาขาจัดทำส่ง เข้ามาสำนักงานใหญ่ แยกประเภทได้ดังนี้

1. รายงานประจำวัน
2. รายงานประจำสัปดาห์
3. รายงานประจำ 15 วัน
4. รายงานประจำเดือน
5. รายงานรายไตรมาส
6. รายงานประจำงวด
7. รายงานพิเศษอื่น ๆ

ขอบเขตของรายงานจะต้องครอบคลุมงานทุกด้านของสาขา เช่น เงินฝาก เงินให้กู้ยืม รายได้รายจ่าย ความสามารถในการหากำไร สรุปผลการดำเนินงานของสาขา ส่วนรูปแบบและรายละเอียดของรายงานของแต่ละธนาคารอาจแตกต่างกันไป เมื่อสาขาส่งรายงานเข้ามา จะมีหน่วยงานของสำนักงานใหญ่ ทำหน้าที่สรุปผลการดำเนินงานของสาขาทั้งสิ้น เปรียบ



เทียบผลการดำเนินงานของสาขากับเป้าหมายและแผนที่กำหนดไว้ วิเคราะห์และประเมินผลงานที่สูงหรือต่ำกว่าเป้าหมาย และนำเสนอต่อฝ่ายบริหารชั้นสูง เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหา ตลอดจนปรับปรุงการดำเนินงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

#### การตรวจสอบสาขา

การตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายใน ซึ่งนักบริหารที่ดีจำเป็นต้องกำหนดให้มีขึ้น เพื่อเป็นหลักประกันในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบภายในเองมิได้ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมโดยตรง แต่เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อช่วยให้การควบคุมส่วนอื่น ๆ ทั้งระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มกิจกรรมขององค์การ การขยายขอบเขตปฏิบัติงานขององค์การ และการกระจายอำนาจ มีผลทำให้ความต้องการการตรวจสอบภายในสูงขึ้น<sup>1</sup>

ในการบริหารงานสาขา สำนักงานใหญ่ได้มอบหมายอำนาจให้ผู้จัดการสาขา จัดการสาขาได้อย่างอิสระตามนโยบาย วัตถุประสงค์ คำสั่งและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน และบทบัญญัติของกฎหมาย เพื่อให้การจัดการสาขาบรรลุเป้าหมายส่วนรวมของธนาคารโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด สำนักงานใหญ่จึงกำหนดมาตรการในการควบคุมสาขาในเรื่องต่าง ๆ เช่น การควบคุมเงินฝาก การควบคุมสินเชื่อ การควบคุมพนักงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย ฯลฯ ซึ่งแม้ว่ามาตรการในการควบคุมต่าง ๆ จะรัดกุมเพียงใด หากขาดการกวดขันหรือตรวจสอบอยู่เสมอ ก็อาจจะทำให้ละเลยไปและไม่ปฏิบัติตามในที่สุด ฝ่ายตรวจสอบจึงส่งเจ้าหน้าที่ออกตรวจสอบการดำเนินงานโดยทั่วไปของสาขาอยู่เสมออย่างน้อยปีละครั้ง

ขอบเขตงานการตรวจสอบสาขา มีดังนี้

1. ตรวจสอบว่าสาขาได้ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และประกาศต่าง ๆ ของธนาคาร และถูกต้องตามกฎหมาย
2. ทบทวนและประเมินผลการควบคุมภายในของสาขาให้รัดกุมอยู่เสมอ
3. ตรวจสอบระบบการประมวลข้อมูล รายงานฐานะการเงินและรายงานต่าง ๆ ที่สาขาจัดทำขึ้นว่าถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันตามกำหนดเวลา

<sup>1</sup> Victor Z, Brink, Internal Auditing (2D ED., New York; The Ronald Press Company, 1958), P.5.

4. ตรวจทรัพย์สินต่าง ๆ ของสาขาว่าได้มีการจัดหา การใช้ การเก็บรักษา เป็นไปอย่างเหมาะสม และมีการป้องกันความสูญเสีย เช่น ภัยจากโจรผู้ร้ายและอัคคีภัย เป็นต้น

5. ประเมินความเหมาะสมสัมฤทธิ์ผลของหลักการปฏิบัติเกี่ยวกับบัญชี การเงิน รวมทั้งการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานเหล่านั้นมีการควบคุมที่เพียงพอหรือไม่ จะได้ปรับปรุงป้องกันจุดอ่อนในเรื่องเหล่านั้น

6. ประเมินผลการปฏิบัติงานของสาขาว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

7. จัดทำรายงานการตรวจสอบ เสนอฝ่ายจัดการและสาขาที่รับการตรวจ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะการแก้ไขปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

8. ติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากส่งรายงานการตรวจสอบ

9. ประสานงานกับผู้สอบบัญชีภายนอก

10. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของการตรวจสอบ เพื่อให้ฝ่ายจัดการสามารถควบคุมและดำเนินงานของสาขาให้เป็นไปโดยเรียบร้อย หรือกล่าวได้ว่าเป็นการปฏิบัติตามที่ฝ่ายจัดการมอบหมาย

ฝ่ายตรวจสอบภายในของธนาคารจึงทำหน้าที่เสมือนเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร เพื่อช่วยให้การควบคุมส่วนต่าง ๆ ของระบบธนาคารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย