

บทที่ 7.

การควบคุมและประเมินผลทางกลยุทธ์

Asst.Prof. Dr. Rachadaporn Pinrattananont



การควบคุมและการประเมินผลทางกลยุทธ์

 การควบคุมกลยุทธ์

 การประเมินกลยุทธ์

 เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์



การควบคุมและประเมินผลทางกลยุทธ์

- การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- เป็นการวินิจฉัยตรวจสอบการทำงานว่ากลยุทธ์ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง
- ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดหรือไม่



ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม

การวางแผน = การคาดการณ์และบอกวิธีปฏิบัติ

การควบคุม = การตรวจสอบ



การควบคุมกลยุทธ์

- ❖ เป็นกระบวนการในการตรวจสอบวิธีการดำเนินงานขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จหรือไม่
- ❖ โดยทั่วไปการควบคุมกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรทุกระดับมุ่งนำไปใช้ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์



การควบคุมกลยุทธ์จะต้องสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ คือ

➡ เรากำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสมหรือไม่ มีความพร้อมที่จะนำไปใช้หรือไม่ การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ถูกต้องหรือไม่ เรากำลังทำในสิ่งสำคัญที่จำเป็นจะต้องกระทำหรือไม่ เราควรปรับปรุงกลยุทธ์หรือล้มเลิกเสียตอนนี้ดี

➡ การดำเนินงานของเราเป็นอย่างไร วัตถุประสงค์สอดคล้องกันหรือไม่ ต้นทุน รายได้และกระแสเงินสดไหลเวียนเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่หรือเปล่า

วัตถุประสงค์ของการควบคุม

- ให้ผลงานมีมาตรฐาน
- ป้องกันทรัพย์สินของกิจการ
- ให้สินค้าและบริการมีคุณภาพตามมาตรฐาน
- จำกัดการกระจายอำนาจ
- ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน
- ใช้ในการวางแผนดำเนินงาน
- ให้ผู้บริหารรักษาสมดุลในการวางแผนต่างๆ ในองค์การ
- ให้งานบรรลุผล

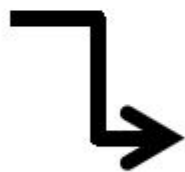


กระบวนการควบคุม

กำหนดมาตรฐาน



วัดผลการปฏิบัติงาน



การเปรียบเทียบผลการ
ปฏิบัติงานกับมาตรฐาน



การดำเนินการแก้ไข



กระบวนการควบคุม

ขั้นที่ 1 การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับการควบคุม

กำหนดเกณฑ์ต้องการการควบคุมในด้านใดบ้าง

- มีระบบหรือเครื่องมืออะไรบ้าง
- ความถี่ในการควบคุม
- บุคคลที่รับผิดชอบในการควบคุมแต่ละด้าน
- มาตรฐานของงานคืออะไร



กระบวนการควบคุม

ขั้นที่ 2 การวัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัดอะไร?

วัดด้านกำไร จะต้องมีการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปเพื่อให้ได้กำไรตามที่ตั้งไว้ วัดด้านส่วนแบ่งการตลาด เช่น บริษัทของเรามีส่วนแบ่งการตลาด เพิ่มขึ้น ปีละ 2-3% วัดด้านผลิตภาพ คือการควบคุมกิจกรรมผลิตให้ได้ผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ วัดด้านความเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์เช่น โทรศัพท์มือถือยี่ห้อซัมซุง นับเป็นผู้นำมือถือด้านการออกแบบซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ยอมรับ

กระบวนการควบคุม

ขั้นที่ 2 การวัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัดอย่างไร?

ใช้แบบสอบถาม การสังเกต การตรวจสอบ การตรวจผลงาน

วัดเมื่อใด?

ก่อนการปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานหรือ หลังการปฏิบัติงาน

ใครเป็นคนวัด?

หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า

กระบวนการควบคุม

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับ
มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ วิธีการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
เช่น ใช้อัตราส่วน ใช้แผนภูมิ ใช้กราฟ

ผลของการเปรียบเทียบกับมาตรฐานได้ผล 3 ทางคือ

➤ ต่ำกว่ามาตรฐาน

➤ เท่ากับมาตรฐาน

➤ สูงกว่ามาตรฐาน

กระบวนการควบคุม

ขั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขผลงานที่แตกต่างจากเกณฑ์และ
มาตรฐานให้ถูกต้อง

การปรับปรุงแก้ไข เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากได้มีการ
รายงานหรือตรวจสอบพบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น การแก้ไขอาจ
แก้ไขที่สาเหตุหรือแก้ไขที่มาตรฐาน



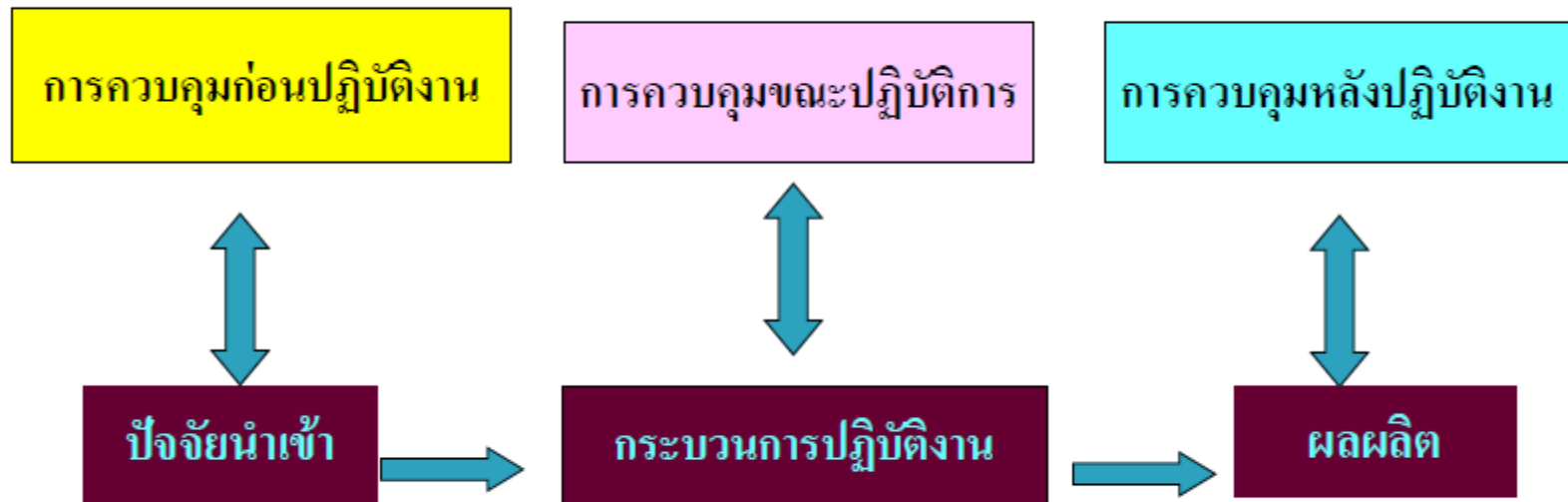
ระดับการควบคุม

➡ **การควบคุมกลยุทธ์** เพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กรและจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

➡ **การควบคุมยุทธวิธี** เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบงานย่อยต่างๆ กำลังก้าวหน้าไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่


➡ **การควบคุมการปฏิบัติการ** เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า บทบาทการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและกลุ่มงาน ทำงานได้ตามลักษณะงานที่กำหนดไว้หรือไม่

ช่วงการควบคุม



การกำหนดการควบคุมเชิงกลยุทธ์

1) การควบคุมทางการเงิน

 เพื่อติดตามผล ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมทางการเงินว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ ตลอดจนวางแผนทางแก้ไขหรือปรับปรุงให้การดำเนินงานทางการเงินของธุรกิจมีประสิทธิภาพ

การควบคุมทางการเงินที่นิยมใช้คือ “งบประมาณ” ซึ่ง
เป็นเครื่องมือในการวางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมงานให้
เป็นไปตามแผน

เทคนิคการควบคุมโดยวิธีการทางงบประมาณ

220

ชนิดของงบประมาณทางการเงิน

1) งบประมาณรายจ่าย

การคาดการณ์การใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

ไม่ว่าจะเป็นของฝ่าย แผนกและทั้งองค์การ ซึ่งจะ
แสดงค่าใช้จ่ายทุกประเภท

ถ้าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงสูงกว่างบประมาณ

แสดงว่ากำลังมีปัญหาเกิดขึ้น

เทคนิคการควบคุมโดยวิธีการทางงบประมาณ

ชนิดของงบประมาณทางการเงิน

2) งบประมาณรายได้

การคาดการณ์รายได้และรายได้ที่เกิดขึ้นจริง

ขององค์กร

ถ้ารายได้ที่เกิดขึ้นต่ำกว่างบประมาณ ผู้บริหาร

ต้องตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้น

เทคนิคการควบคุมโดยวิธีการทางงบประมาณ

220
ชนิดของงบประมาณทางการเงิน

3) งบประมาณเงินสด

งบประมาณที่ประมาณการกระแสเงินสดไหล
เข้าและกระแสเงินสดไหลออกขององค์การ
เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การมีเงินสดเพียงพอต่อการ
ดำเนินงาน

เทคนิคการควบคุมโดยวิธีการทางงบประมาณ

ชนิดของงบประมาณทางการเงิน

4) งบประมาณการลงทุน

งบประมาณที่วางแผนและรายงานการลงทุน
ในสินทรัพย์ เช่น ที่ดิน เครื่องจักร

เป็นการประเมินว่าเงินที่ลงทุนไปใน
สินทรัพย์มีรายรับกลับคืนมาคุ้มค่าหรือไม่



การกำหนดการควบคุมเชิงกลยุทธ์

2) การควบคุมที่ไม่ใช่ทางการเงิน

➤ การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ การบันทึกปริมาณงานในอดีตของกิจกรรมต่างๆ ยอดขาย จำนวนลูกค้า ค่าใช้จ่ายต่างๆ แล้วนำเสนอในรูปแบบกราฟหรือผัง

➤ การสังเกตการณ์หรือการตรวจงาน

➤ การรายงานและการวิเคราะห์รายงาน

➤ การตรวจสอบภายใน

การประเมินกลยุทธ์

➡ จะมีความแตกต่างจากการควบคุมกลยุทธ์โดยเป็นขั้นตอนของการวินิจฉัยเพื่อบอกให้ทราบว่า ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ได้มีการกำหนดไว้แล้วนั้นมีความสอดคล้องกันอย่างไร

หลักพื้นฐานในการประเมิน คือ

➡ หลักความเหมาะสม

➡ หลักความเป็นไปได้

➡ หลักการยอมรับได้



เกณฑ์ในการวัดและประเมินผล

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ใช้ต้นทุนต่ำ
2. ประสิทธิผล (Effectiveness) ทำงานได้สำเร็จ
3. คุณภาพการให้บริการ (Quality of Service)
4. ปริมาณ (Quantity) เช่น ยอดขาย
5. การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร
6. เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation)
7. เวลา (Time)

เครื่องมือในการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

1) การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPI)

➡ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้เป็นตัวชี้วัดของการจัดทำ

Balanced Scorecard

KPI ➡ ตัวชี้วัดผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งตัวชี้วัดนี้จะเป็นตัว
ชี้บอกกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัด
แต่ละตัว เพื่อให้ทราบว่าการทำงานเป็นไปตามมาตรฐานที่
กำหนดหรือไม่

เครื่องมือในการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

2) การใช้การเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking)

➡ กระบวนการค้นหาวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยการ
เรียนรู้วิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดจากองค์กรอื่นแล้วนำมาปรับ
ใช้กับองค์กรของตนเอง

ซึ่งอาจจะเป็นอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรม
ก็ได้ เพื่อปรับปรุงองค์กรของตนเองให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

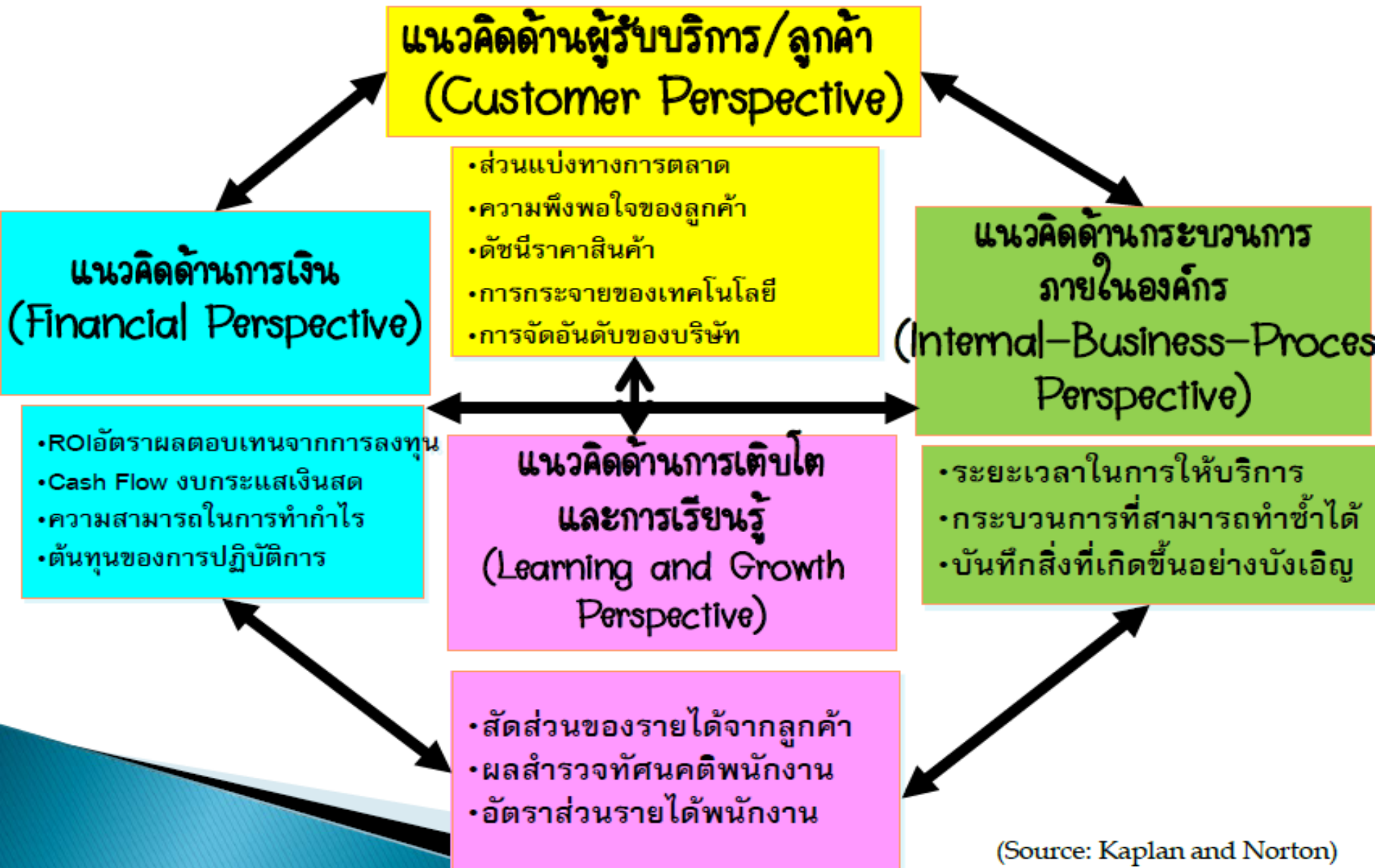
เครื่องมือในการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

3. การใช้ดัชนีชี้วัดที่สมดุล (Balanced Scorecard)

➡ เป็นชุดของเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งสามารถวัดได้หลายๆ ด้านที่สมดุลกัน ประกอบด้วย 4 ด้านคือ

- 1) ด้านการเงิน
- 2) ด้านกระบวนการภายในทางธุรกิจ
- 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา
- 4) ด้านลูกค้า

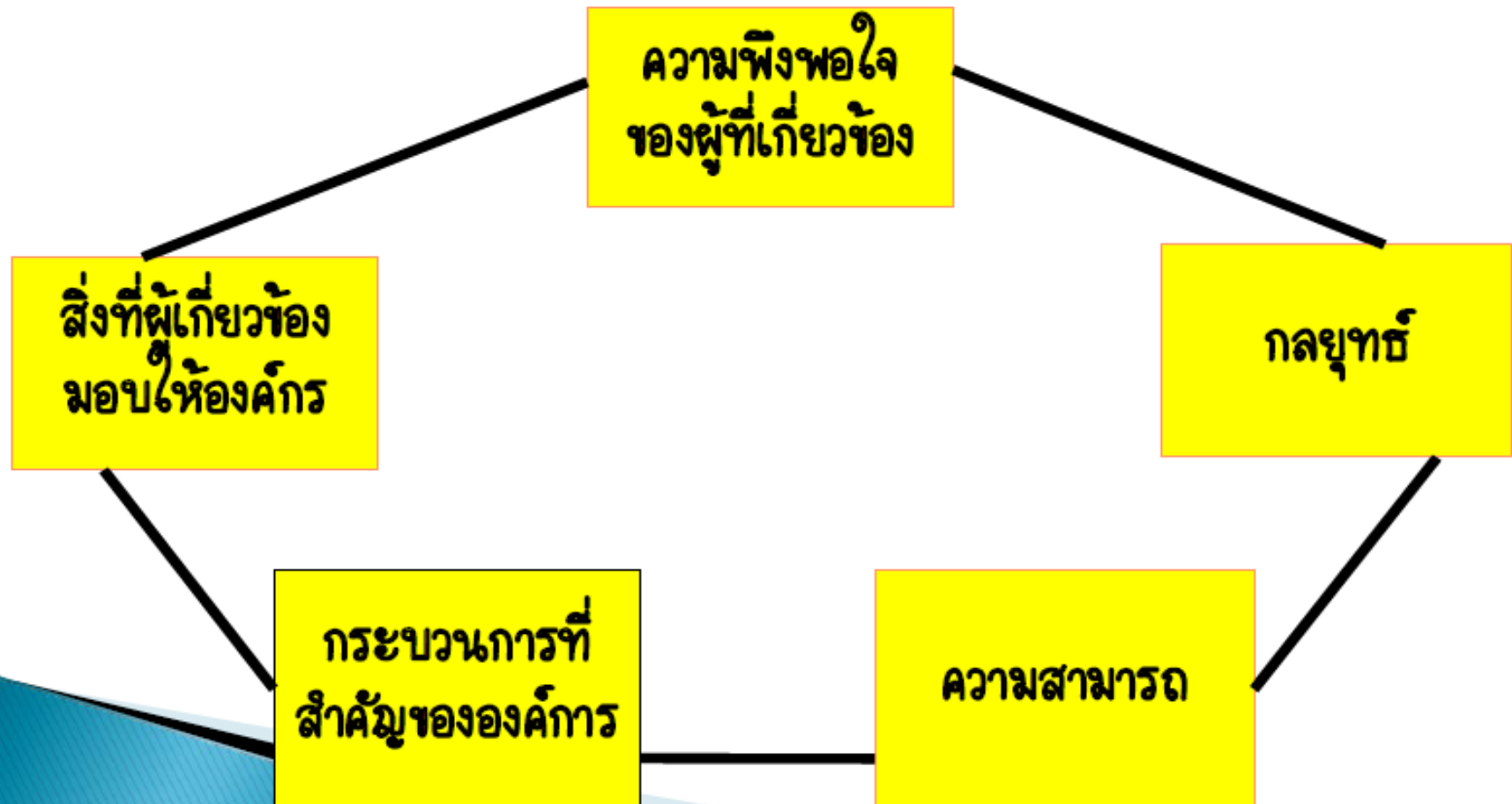
เกณฑ์ในการประเมินผลด้วย Balanced Scorecard Model



(Source: Kaplan and Norton)

เครื่องมือในการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

4. การใช้หลัก 5 เหลี่ยมแห่งการปฏิบัติงาน





ข้อผิดพลาดของการจัดการเชิงกลยุทธ์

➡ ข้อผิดพลาดที่เกิดจากการจัดการด้านกลยุทธ์ เช่น การขาดความคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้เวลาของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ การเน้นระเบียบวิธีปฏิบัติมากเกินไป การไม่สนใจสภาพแวดล้อมหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไม่ถูกต้อง การมีวิสัยทัศน์และเน้นทิศทางในระยะสั้น

➡ ข้อผิดพลาดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ เช่น นวัตกรรมใหม่ของคู่แข่ง การควบคุมของรัฐบาล ภัยธรรมชาติ การขาดแคลนวัตถุดิบ ความพึงพอใจของลูกค้า คู่แข่งหน้าใหม่

หลักในการควบคุมกลยุทธ์ต้องสะท้อนภาพของผล
หรืองานที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องสามารถ
รายงานความเบี่ยงเบนที่อาจเกิดขึ้นได้
การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องใช้เครื่องมือใน
การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ดังนั้นผู้บริหารต้อง
เลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสมและพิจารณาปัจจัยอื่นๆ
ร่วมด้วย

THE END

