



ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมองค์กรกับประสิทธิภาพ
การดำเนินงานของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย

MISS MO XI

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2556

**The Relationship between Types of Organizational Control and Firm
Performance of Chinese Electronics Companies in Thailand**

MO XI

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program**

Faculty of Business, Dhurakij Pundit University

2013

เลขทะเบียน.....	0228636
วันลงทะเบียน.....	- 3 ส.ค. 2557
เลขเรียกหนังสือ.....	244
	658.4013
	24912ต
	[2556]



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมองค์กรกับประสิทธิภาพ
การดำเนินงานของบริษัทเงินที่มำลงทุนในประเทศไทย

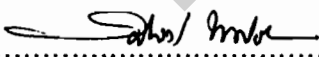
เสนอโดย MISS MO XI

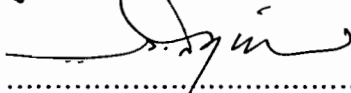
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูเบศร์ สมุทรจักร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ

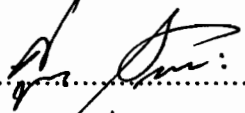
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หัด้า)



..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูเบศร์ สมุทรจักร)


..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภรา คภะสุวรรณ)

คณะบริหารธุรกิจรับรองแล้ว


..... รักษาการคณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์)

วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. ...2556....

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมองค์กรกับ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มา ลงทุนในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	MO XI
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูเบศร์ สมุทรจักร
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จริญญา ปานเจริญ
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการควบคุมองค์กรของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทย และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมในองค์กรของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยกับผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร โดยในการศึกษานี้แบ่งลักษณะการควบคุมองค์กรออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1. การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) 2. การควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) 3. การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) 4. การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยจำนวน 63 บริษัท ทั่วประเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. บริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยใช้รูปแบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) มากที่สุด รองลงมาได้แก่ การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) และ การควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) ตามลำดับ

2. ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า รูปแบบการควบคุม 4 แบบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่ารูปแบบการควบคุมทั้ง 4 แบบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการกระบวนการผลิตในระดับน้อย แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารปัจจัยการผลิต

Thesis Title	The relationship between types of organization control and firm performance of Chinese electronics company in Thailand
Author	MO XI
Thesis Advisor	Assistant Professor Bhubate Samutachak
Co-Thesis Advisor	Assistant Professor Charunya Parncharroen
Department	Business Administration
Academic Year	2013

ABSTRACT

This study focuses on the types of organizational control employed by Chinese electronics firm in Thailand and the relationship between the types of organization control and firm operation performance. Organization control in this study is of 4 types: Segregation of Duties, Dual Control, Joint Custody, Budget control. Samples of the study are 63 Chinese electronics firm operating in Thailand. Modified from previous studies, a questionnaire is developed for data collection. The data is analyzed using descriptive statistics such as frequency, mean, and standard deviation. Hypotheses of the study are tested using correlation analysis. It is revealed that Chinese electronics firms in Thailand use Segregation of Duties most, followed by Budget control, Joint custody, and Dual Control. The test of hypotheses shows that the 4 types of organizational control positively relate to the efficiency of firm's performance; It is also found that the 4 types of organizational control positively relate to the management process of firm but not relate to the production factors management

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูเบศร์ สมุทรจักร อาจารย์ที่ปรึกษา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความรู้ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมทั้งให้กำลังใจด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งเสมอมา จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ประกอบการชาวจีนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มาลงทุนในประเทศไทย ที่ให้การสนับสนุนการทำวิจัย และได้รับความร่วมมือด้านข้อมูลในการตอบแบบสัมภาษณ์เป็นอย่างดี อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง และที่สำคัญยิ่งผู้วิจัยได้รับกำลังใจ และแรงผลักดันอันยิ่งใหญ่จากบิดา มารดา พี่ๆ น้องๆ เพื่อนๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์และสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงได้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่ คณาจารย์ที่มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ทุกท่าน บิดา มารดา พี่ๆ น้องๆ เพื่อนๆ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฉ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.5 นิยามศัพท์.....	3
2. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 ความหมายของการควบคุม.....	5
2.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุม.....	7
2.3 กระบวนการของการควบคุม.....	8
2.4 รูปแบบของการควบคุมองค์กร.....	15
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
3. วิธีดำเนินการศึกษา.....	49
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	49
3.2 สมมุติฐานของการวิจัย.....	50
3.3 ประชากรและตัวอย่าง.....	50
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	54
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของบริษัทที่เป็นตัวอย่าง.....	57
4.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมองค์กร.....	59
4.4 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร.....	64
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองมติฐาน.....	65
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	69
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	70
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	70
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	74
บรรณานุกรม.....	76
ภาคผนวก.....	79
ประวัติผู้เขียน.....	87

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 จำนวนและร้อยละของเพศ.....	54
4.2 จำนวนและร้อยละของอายุ.....	55
4.3 จำนวนและร้อยละของวุฒิการศึกษา.....	55
4.4 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำงาน.....	56
4.5 จำนวนและร้อยละของท่านดำรงตำแหน่งใดในบริษัท.....	56
4.6 จำนวนและร้อยละของระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย.....	57
4.7 จำนวนและร้อยละของปริมาณการลงทุนในประเทศโดยประมาณ.....	57
4.8 จำนวนและร้อยละของจำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน.....	58
4.9 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการบริหารงาน.....	58
4.10 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการทำตลาด.....	59
4.11 รูปแบบการควบคุมองค์กรโดยรวม.....	59
4.12 รูปแบบการควบคุมแบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties)	60
4.13 รูปแบบการควบคุมแบบหลักการควบคุม โดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control)	61
4.14 รูปแบบการควบคุมแบบหลักการควบคุมโดยการทำงาน และรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody)	62
4.15 รูปแบบการควบคุมแบบหลักการควบคุม โดยงบประมาณ (Budget control)	63
4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผลการดำเนินงาน ด้านประสิทธิภาพขององค์กร.....	64
4.17 ตารางแสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการควบคุม ตามความถนัด (Segregation of Duties) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร.....	65
4.18 ตารางแสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการควบคุม โดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร.....	66

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 จำนวนและร้อยละของเพศ.....	54
4.2 จำนวนและร้อยละของอายุ.....	55
4.3 จำนวนและร้อยละของวุฒิการศึกษา.....	55
4.4 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำงาน.....	56
4.5 จำนวนและร้อยละของท่านดำรงตำแหน่งใดในบริษัท.....	56
4.6 จำนวนและร้อยละของระยะเวลาดำเนินงานในประเทศไทย.....	57
4.7 จำนวนและร้อยละของปริมาณการลงทุนในประเทศโดยประมาณ.....	57
4.8 จำนวนและร้อยละของจำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน.....	58
4.9 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการบริหารงาน.....	58
4.10 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการท่าตลาด.....	59
4.11 รูปแบบการควบคุมองค์กร โดยรวม.....	59
4.12 รูปแบบการควบคุมแบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties)	60
4.13 รูปแบบการควบคุมแบบหลักการควบคุม โดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control)	61
4.14 รูปแบบการควบคุมแบบหลักการควบคุมโดยการทำงาน และรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody)	62
4.15 รูปแบบการควบคุมแบบหลักการควบคุม โดยงบประมาณ (Budget control)	63
4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผลการดำเนินงาน ด้านประสิทธิภาพขององค์กร.....	64
4.17 ตารางแสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการควบคุม ตามความถนัด (Segregation of Duties) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร.....	65
4.18 ตารางแสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการควบคุม โดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร.....	66

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.19 ตารางแสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการควบคุม โดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร.....	66
4.20 ตารางแสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการควบคุม โดยงบประมาณ (Budget control) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กร.....	67

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	49
4.1 แสดงค่า r ลงบนกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อเป็นการสรุปผล.....	68

DPU

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของทุกองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรขนาดใหญ่หรือเล็ก เพราะการควบคุมภายในช่วยสกัดกั้นความสูญเปล่าที่จะเกิดขึ้นในองค์กร และการสูญเปล่าเช่นว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการและในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน จึงทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องจัดการให้มีการควบคุมภายในที่ดีในทุกกระบวนการและทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

ปัจจุบัน องค์กรของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยมีมากยิ่งขึ้น ในปี 2555 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (ข้อมูลจาก website <http://wp.doe.go.th/>) พบว่า มีบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 96 บริษัท เพื่อให้บริหารประสบความสำเร็จ ก็มาศึกษาลักษณะการควบคุมองค์กรของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย ให้บริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะใช้รูปแบบการควบคุมอย่างไรจึงจะดีต่อองค์กรมากที่สุด การควบคุมภายในจะช่วยนักบริหารมองเห็นปัญหา อุปสรรคที่สามารถที่จะป้องกันและแก้ไขได้ทันการลดความสูญเสียชีวิตและความเสียหายในอันที่ไม่ควรที่จะเกิด

ผู้บริหารพึงคาดหวังที่จะการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพจะมีส่วนช่วยอย่างสำคัญให้การดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ซึ่งหมายถึงการทำกำไรได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ด้วย ได้รับการออกแบบไว้ดี การปฏิบัติการด้านต่างๆ สอดคล้องกับกฎหมาย และระเบียบ ที่ใช้บังคับกับองค์กร ซึ่งเป็นการป้องกันมิให้องค์กรเสี่ยงหรือเกิดความเสียหายด้านการเงินหรือ ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหากมีการกระทำที่ผิดกฎหมาย หรือผิดระเบียบ การควบคุมภายในช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างสิ้นเปลือง หรือป้องกันความสูญเสียชีวิต สูญเปล่าของทรัพยากรที่นำไปใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ และช่วยทำให้เกิดความมั่นใจว่ารายงานทางการเงินทั้งรายงานที่ใช้เพื่อการภายใน และรายงานที่เสนอต่อบุคคลภายนอก มีความถูกต้องสมบูรณ์และเชื่อถือได้

การควบคุมภายในที่ทุกองค์กรจัดให้มีขึ้นนั้น แม้ว่าจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนและมีการประเมินความเสี่ยง ออกแบบ ตลอดจนวินิจฉัยเลือกวิธีการอย่างรอบคอบระมัดระวังเพียงใดก็ตาม การควบคุมภายในก็จะให้ได้เพียงความมั่นใจตามสมควร หรือ การดำเนินงานจะบรรลุ

วัตถุประสงค์ หรือความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลเท่านั้นว่าจะช่วยปกป้องไม่ให้เกิดความสูญเสีย สูญเปล่า และมีประสิทธิภาพการควบคุมภายในไม่ใช่หลักประกันและไม่สามารถให้ความมั่นใจที่สมบูรณ์ 100 เปอร์เซ็นต์ได้ว่ากิจการจะไม่ประสบความล้มเหลวทางธุรกิจ เพราะมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ และการที่ระบบการควบคุมภายในจะมีประสิทธิผลต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกหลายปัจจัย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัยเพื่อศึกษาลักษณะการควบคุมองค์กรของบริษัทเงินที่มালงทุนในประเทศไทย รูปแบบการควบคุมในองค์กรแบบใดจึงจะเหมาะสมบริษัทเงินที่มালงทุนในประเทศไทยมากที่สุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการควบคุมองค์กรของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์เงินที่มালงทุนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมในองค์กรของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์เงินที่มালงทุนในประเทศไทยกับผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบริษัทอิเล็กทรอนิกส์เงินที่มালงทุนในประเทศไทยจำนวน 96 บริษัท ทั่วประเทศ

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยทำการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาตามชนิดของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1.3.3 ตัวแปรอิสระ คือลักษณะการควบคุมขององค์กรแบ่งเป็น 4 รูปแบบ

1. การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) คือการกำหนดให้พนักงานมีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำ ตามความถนัด
2. การควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) คือการทำงานที่ให้คนหนึ่งถูกตรวจสอบโดยคนอื่นคนหนึ่ง แล้วให้ทั้ง 2 คนนั้นรับผิดชอบร่วมกัน
3. การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) คือการทำงานแบบให้ทำงานด้วยกัน แล้วรับผิดชอบร่วมกัน
4. การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) คือการควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายเงิน

1.3.4 ตัวแปรตาม

คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร ของบริษัทเงินที่มালงทุนในประเทศไทย ได้แก่

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เป็นประโยชน์ในการศึกษาศักยภาพของการควบคุมองค์กรของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย
2. เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดมาตรการและนโยบายต่างๆ สำหรับองค์กรของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย
3. สามารถนำเสนอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงนโยบายต่างๆ ขององค์กรบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย

1.5 นิยามศัพท์

การควบคุม (Controlling) เป็น กิจกรรมที่ทำเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปตามมาตรฐานหรือคำสั่งที่กำหนดไว้

การควบคุมที่ 4 รูปแบบ

1. การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) คือการกำหนดให้พนักงานมีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำ ตามความถนัด
 2. การควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) คือทำงานที่ให้คนหนึ่งถูกตรวจสอบโดยคนอื่นคนหนึ่ง แล้วให้ทั้ง 2 คนนั้นรับผิดชอบร่วมกัน
 3. การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) คือทำงานแบบให้ทำงานด้วยกัน แล้วรับผิดชอบร่วมกัน
 4. การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) คือการควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายเงิน
- ประสิทธิภาพ** หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆ ก็ตาม โดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง
1. การบริหารปัจจัยการผลิต หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ที่มีลักษณะดังนี้ ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) และประหยัดเวลา (Time) คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบที่มีการคัดสรรอย่างดี

2. การจัดการกระบวนการผลิต หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) ที่ดี การมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่า ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

DPU

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยลักษณะการควบคุมองค์กรตัวอย่าง ของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยนั้น สิ่งที่จะต้องทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎี ประกอบด้วย

- 2.1 ความหมายของการควบคุม และประสิทธิภาพ
- 2.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุม
- 2.3 กระบวนการของการควบคุม ความหมายที่เกี่ยวกับมาตรฐาน
- 2.4 รูปแบบของการควบคุมองค์กร
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการควบคุม (Meaning of Controlling)

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรกำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ (พะยอม สาสกุล, 2550, น. 6)

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี (ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน, 2544)

การควบคุมภายใน หมายถึง แผนจัดแบ่งส่วนงาน วิธีปฏิบัติงานที่ประสานกัน และมาตรการ ต่างๆ ที่ถือปฏิบัติในกิจการ เพื่อดูแลรักษาทรัพย์สิน ตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางบัญชี เพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้ (วิชิต กิจสวัสดิ์ ไพศาล และสุปราณี วงศ์นิธิสมบูรณ์, 2547, น. 1)

Henri Fayol กล่าวว่า การควบคุม คือ การดูแลให้ทุกอย่างเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ หรือตามคำสั่ง เพื่อเป็นการค้นหาหาจุดอ่อนและข้อบกพร่อง เพื่อทำการแก้ไขและป้องกันมิให้ผล

งานตลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์ (ระวัง เนตร โพธิ์แก้ว, 2528, น. 121)

Koontz et. al. ให้ความหมายของการควบคุมว่าหมายถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และหาหนทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดจากมาตรฐานที่วางไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (อ้างถึงใน สมพรพวงเพชร, 2534, น. 293)

การควบคุมภายใน หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้ (สมคิด บางโพ, 2538, น. 204)

การควบคุมภายใน หมายถึง มาตรการใดๆ ที่บุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อรักษาทรัพย์สินและผลประโยชน์ขององค์กร และช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชรรยง ธรรมรัชชารี, 2549, น. 31)

การควบคุม คือ กระบวนการหรือวิธีการที่จะดำเนินงานให้งานที่กำหนดไว้สู่ความสำเร็จ การประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติ และหาวิธีแก้ไขเพื่อให้ขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงานได้ไปสู่เป้าหมายตามแผนการและมาตรฐานที่กำหนดไว้ การบังคับให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การทำบางสิ่งให้เป็นไปตามทิศทางที่ตั้งไว้ ที่ตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือองค์การของบุคคล กำหนดหรือสร้างผลกระทบอย่างตั้งใจต่อพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่ม หรือองค์การอื่น (เลิศมงคล มารศรี, 2549, น. 23)

ภาคของกระบวนการควบคุมองค์การนั้น จะต้องพิจารณาว่าขอบเขตของผลการดำเนินงาน จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างไร โดยจะต้องมีการประเมินความแตกต่างของผล งานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และจะต้องพิจารณาต่อไปว่าควรจะต้องมีมาตรการอะไร ที่จำเป็นต้องนำมาใช้เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์การ

การควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของงานของฝ่ายบริหาร ที่ต้องการตรวจสอบว่างานที่ได้มอบหมายไปให้ทำเป็นอย่างไรบ้าง เปรียบเทียบกับสิ่งซึ่งควรกระทำและดูว่าทั้ง 2 อย่างนี้เป็นอย่างเดียวกันหรือไม่

โดยสรุปจะเห็น ได้ว่าการควบคุมภายใน หมายถึง กิจกรรมที่ทำเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปตามมาตรฐานหรือคำสั่งที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆ ก็ตามโดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็ระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)

1.1 การบริหารปัจจัยการผลิต หมายถึงกระบวนการดำเนินงาน ที่มีลักษณะดังนี้ ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) และ ประหยัดเวลา (Time) คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดี

1.2 การจัดการกระบวนการผลิต หมายถึงมีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) ที่ดี การมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณากระบวนการดำเนินงานว่า ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

2.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุม (Objecting of Controlling) (เลิศมงคล มารศรี, 2549, น. 23)

วัตถุประสงค์ของการควบคุม มีวัตถุประสงค์หลายประการ แต่ที่สำคัญพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1 การควบคุมมีไว้เพื่อบังคับให้ผลงานมีมาตรฐาน (Standardized performance) ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ทั้งนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และหาทางลดต้นทุนให้ต่ำ

2 การควบคุมมีไว้เพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินของหน่วยงาน (Safeguard company asserts) หรือองค์การไม่ให้สูญหายไปหรือใช้ได้อย่างผิดวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการแบ่งแยก ความรับผิดชอบจำแนกการปฏิบัติงานทำการควบคุมทรัพย์สิน รวมตลอดทั้งการจัดให้มีระบบการเก็บหลักฐาน และตัวเลขทางบัญชีอย่างมีระบบ

3 การควบคุมมีไว้เพื่อให้คุณภาพของบริการได้มาตรฐาน (Standardized Quality) ซึ่งทำได้ในการตรวจสอบคุณลักษณะและการใช้สถิติเพื่อการควบคุม เป็นต้น

4 การควบคุมมีไว้เพื่อให้มีการจำกัด (Limit) ขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานต่างๆ โดยที่ไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารชั้นสูงอีกครั้งหนึ่ง การทำคู่มือหรือคำ การปฏิบัติงานต่างๆ รวมตลอดทั้งนโยบายและการตรวจสอบภายใน ต่างก็เป็นเครื่องมือที่วางข้อจำกัดหรือขอบเขตของการปฏิบัติงาน

5 การควบคุมมีไว้เพื่อวัด ตรวจสอบความก้าวหน้าของงานต่างๆ ที่กำลังดำเนิน (Set limits on the job performance) การควบคุมวิธีนี้ได้แก่ การใช้รายงานพิเศษต่างๆ ตัวเลขแสดงผลผลิต งบประมาณ (Budgeting) เป็นต้น

6 การควบคุมจะมีเพื่อใช้ประกอบในการวางแผน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานต่างๆ (planning and programming operations) การควบคุมชนิดนี้ประกอบด้วยการคาดการณ์ การผลิต งบประมาณ ต้นทุน มาตรฐาน และหน่วยวัดต่างๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้วางมาตรฐานการควบคุมก่อนเริ่มต้นการดำเนินงาน

7 การควบคุมมีไว้เพื่อช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดความสมดุลระหว่างแผนงานกลุ่มต่างๆ (To allow top management to kept the firm's various plans and program in balance) งบประมาณส่วนรวม แนวนโยบายต่างๆ และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมตลอดทั้งมติของคณะกรรมการ การ หรือ ข้อเสนอต่างก็เป็นเครื่องมือสำคัญช่วยกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารชั้นสูง

8 การควบคุมทำเพื่อใช้สำหรับบำรุงขวัญ กระตุ้นเตือน หรือจูงใจผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร (To motivate individual within a firm) การควบคุมจะเป็นเครื่องวัดที่ช่วยให้ทราบว่า การปฏิบัติงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งดีหรือต่ำกว่ามาตรฐานเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติการเลื่อนขั้น หรือการให้ผลตอบแทนจะสามารถทำได้จากมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับทุกคน

2.3 กระบวนการของการควบคุม (Process of Control)

ถ้าหากพิจารณาถึงกระบวนการของการควบคุม (Process of Control) ต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้ (เลิศมงคล มารศรี, 2549, น. 24)

1. ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน

ควรมีการนับหรือวัดการทำงานในขณะที่งานดำเนินไป เช่น นับว่าผู้ปฏิบัติงานหนึ่งคนปฏิบัติหรือผลิตสินค้าได้กี่หน่วยต่อชั่วโมงต่อวันหรือวัดในระยะเวลาหนึ่ง ในกรณีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานบางอย่างง่าย แต่งานบางชนิดก็มีปัญหามากมาย อาทิ เช่น งานประเภททำซ้ำและต้องการการตัดสินใจน้อยพร้อมๆกับมีระยะเวลาปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ย่อมง่ายต่อการวัดได้ถูกต้อง

2. กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุม

คำว่าเกณฑ์สำหรับการควบคุมหมายถึง แนวทางหรือหลักการที่ครอบคลุมอย่างกว้างๆ ว่าแค่ไหนเพียงไร จึงจะเป็นที่ยอมรับได้เช่น เกณฑ์ในการปฏิบัติงานนั้น ก็คือมาทำงานเต็มเวลาตั้งแต่ 8:30 น. - 17:30 น. การที่บอกเกณฑ์ในการทำงานนั้นก็คือ การมาทำงานตามเวลาหมายถึงว่าเวลาในช่วง 8:30น. - 17:30 น. เป็นเวลาที่ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมา ลักษณะอันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของเกณฑ์ควบคุมที่ดีก็คือ

1) เกณฑ์ควบคุมควรกำหนดไว้ล่วงหน้าในรูปของแผนผังงานก็ได้ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร

2) ควรมีลักษณะกะทัดรัด (Precise) ไม่ยาวเยิ่นเย้อ อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติตามเกณฑ์ได้

7 การควบคุมมีไว้เพื่อช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดความสมดุลระหว่างแผนงานกลุ่มต่างๆ (To allow top management to kept the firm's various plans and program in balance) งบประมาณส่วนรวม แผนนโยบายต่างๆ และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมตลอดทั้งมติของคณะกรรมการ การ หรือ ข้อเสนอต่างก็เป็นเครื่องมือสำคัญช่วยกำหนดขอบเขตของการทำงานสำหรับผู้บริหารชั้นสูง

8 การควบคุมทำเพื่อใช้สำหรับบำรุงขวัญ กระตุ้นเตือน หรือจูงใจผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร (To motivate individual within a firm) การควบคุมจะเป็นเครื่องวัดที่ช่วยให้ทราบว่าการทำงานของคนใดคนหนึ่งดีหรือต่ำกว่ามาตรฐานเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติการเลื่อนขั้น หรือการให้ผลตอบแทนจะสามารถทำได้จากมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับทุกคน

2.3 กระบวนการของการควบคุม (Process of Control)

ถ้าหากพิจารณาถึงกระบวนการของการควบคุม (Process of Control) ต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้ (เลิศมงคล มารศรี, 2549, น. 24)

1. ตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน

ควรมีการนับหรือวัดการทำงานในขณะที่งานดำเนินไป เช่น นับว่าผู้ปฏิบัติงานหนึ่งคนปฏิบัติหรือผลิตสินค้าได้กี่หน่วยต่อชั่วโมงต่อวันหรือวัดในระยะเวลาหนึ่ง ในกรณีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานบางอย่างง่าย แต่งานบางชนิดก็มีปัญหามากมาย อาทิ เช่น งานประเภททำซ้ำและต้องการการตัดสินใจน้อยพร้อมๆกับมีระยะเวลาปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ย่อมง่ายต่อการวัดได้ถูกต้อง

2. กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุม

คำว่าเกณฑ์สำหรับการควบคุมหมายถึง แนวทางหรือหลักการที่ครอบคลุมอย่างกว้างๆ ว่าแค่ไหนเพียงไร จึงจะเป็นที่ยอมรับได้เช่น เกณฑ์ในการปฏิบัติงานนั้น ก็คือมาทำงานเต็มเวลาตั้งแต่ 8:30 น. - 17:30 น. การที่บอกเกณฑ์ในการทำงานนั้นก็คือ การมาทำงานตามเวลาหมายถึงว่าเวลาในช่วง 8:30น. - 17:30 น. เป็นเวลาที่ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมา ลักษณะอันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของเกณฑ์ควบคุมที่ดีก็คือ

1) เกณฑ์ควบคุมควรกำหนดไว้ล่วงหน้าในรูปของแผนผังงานก็ได้ หรือเป็นลายลักษณ์อักษร

2) ควรมีลักษณะกะทัดรัด (Precise) ไม่ยาวเยิ่นเย้อ อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติตามเกณฑ์ได้

3) เกณฑ์ควบคุมจะต้องสอดคล้องแผนงานหลัก (Orientation Plan) และมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการประสานงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

4) เกณฑ์ควบคุมงานที่ดีควรมีหลักการ และกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการพิจารณารายงาน

5) เกณฑ์ควบคุมงานจะทันสมัย (Modern or Up to date) หรือเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้นคือ จะต้องได้รับการปรับปรุง แก้ไขให้ทันสมัยอยู่เสมอ

สำหรับมาตรฐานนั้น หมายถึง กฎที่ยอมรับ (Accepted rule) กฎที่สร้างขึ้นมาหรือแบบจำลอง (Model) ที่ถูกสร้างขึ้นมาโดยอำนาจหน้าที่ ดังนั้นมาตรฐานจึงเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่สร้างขึ้นมาเพื่อช่วยในการควบคุม วัด เปรียบเทียบ ตรวจสอบผลงาน การปฏิบัติงาน และวิธีการดำเนินงานหรือกล่าวโดยทั่วไป มาตรฐานของงานก็คือ แบบหรือเกณฑ์ที่ใช้เปรียบเทียบผลงาน มาตรฐานมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific) กว่าเกณฑ์ เพราะกำหนดออกมาเป็นปริมาณ (Quantity) ได้อย่างเช่น ในช่วงเวลาต่อหนึ่งวัน จะสร้างสรรค์หรือผลิตสิ่งใดออกมาเป็นปริมาณเท่าใด หรือคุณภาพเท่าใด มาตรฐานจึงเป็นเสมือนเครื่องมือที่ชี้เฉพาะเจาะจงลงไปว่าระดับไหน ขึ้นไหน ในเชิงปริมาณ จึงเป็นการยอมรับว่า ได้มีการปฏิบัติการดังนี้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว ลักษณะอันเป็นส่วนประกอบของมาตรฐานที่ดีก็คือ

1) มาตรฐานที่สร้างขึ้นต้องสร้างตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) ที่สำคัญที่สุดก็คือมีลักษณะเป็นแบบรูปธรรม (Concrete) มากกว่าที่จะเป็นแบบนามธรรม (Abstract) มาตรฐานที่สร้างขึ้นมาตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ย่อมอาศัยข้อมูล และความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ มาประกอบกัน

2) มาตรฐานต้องเป็นที่เข้าใจง่าย (Understandable) และสะดวกแก่การประมาณการ หรือการคำนวณค่าทำให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย และสะดวกแก่การปฏิบัติตาม

3) มาตรฐานต้องยืดหยุ่นได้ (Flexibility) มาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาอาจใช้ได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เมื่อเวลาและสถานการณ์แวดล้อมต่างเปลี่ยนแปลงไป มาตรฐานก็ควรจะได้รับปรับปรุงให้เข้า หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มาตรฐานดำรงอยู่

4) มาตรฐานต้องอยู่ในรูปของหน่วยที่สามารถเปรียบเทียบ (Comparable) ได้ การเปรียบเทียบควรอยู่ในหน่วยเดียวกัน คุณค่าของมาตรฐานอาจลดน้อยลงไป ถ้ามีหน่วยที่ไม่จำกัดแน่นอนหรือคลุมเครือ นอกจากนี้หน่วยที่ใช้ควรเป็นหน่วยที่คนส่วนมากคุ้นเคย และเกิดความเข้าใจง่าย

5) มาตรฐานต้องมีความถูกต้อง คือ มีความคงที่แน่นอน (Consistency) หมายความว่า เป็นมาตรฐานที่มีความผิดพลาด หรือคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ถ้ามาตรฐานของการปฏิบัติงาน และมาตรฐานของคุณภาพไม่สามารถตัดสินใจหรือกำหนดได้อย่าง

ถูกต้องแล้ว การใช้มาตรฐานอาจทำให้เสียเวลาและเงิน โดยเปล่าประโยชน์

1) มาตรฐานจะต้องเป็นเรื่องกว้างและครอบคลุมทุกแง่ทุกมุม ต้องตรงกับความเข้าใจของคนส่วนใหญ่ ซึ่งได้คาดหวังไว้ว่าจะเป็นอย่างไ

2) มาตรฐานต้องรักษาทิศทาง (Direction) ให้แน่นอน คือ จะต้องมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามทั้งเกณฑ์และมาตรฐานนั้นเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีมากน้อยเพียงใด ก็โดยการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วนั่นเอง

3) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

ในขั้นนี้ เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่า มีข้อแตกต่างกันอย่างไร แล้วจะต้องการพิจารณาและตัดสินใจว่าข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้น ต่างจากมาตรฐานมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากเป็นกรณีที่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อยก็ปล่อยให้ผ่านได้ แต่ถ้าเป็นการผิดพลาดที่ร้ายแรงก็ต้องดำเนินการประเมินผลงานและหาทางแก้ไข

4) วิเคราะห์ผลต่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงาน

ถ้าผลการปฏิบัติงานต่างจากเป้าหมายนั้นน้อย ก็ปล่อยให้ผ่านได้ ถ้าผลการปฏิบัติงานต่างจากเป้าหมายนั้นดีมากกว่า เราก็จะยอมรับการปฏิบัติงานนี้แล้วก็จะใช้ตลอดไป ถ้าผลการปฏิบัติงานต่างจากเป้าหมายนั้นเป็นการผิดพลาดที่ร้ายแรงก็ต้องดำเนินการประเมินผลงานและหาทางแก้ไข

5) แก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน

คือการปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐาน หมายความว่ากรณีการปฏิบัติงานนั้นไม่ได้เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้วันนั้นก็หมายความว่าปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ก็จะต้องทำการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น จะแก้ไขอย่างไร การแก้ไขอาจเป็นการเปลี่ยนวิธีปฏิบัติเพื่อให้ได้ ก็คือให้ปริมาณการผลิตเท่าที่ต้องการ หรือใช้วิธีตรวจคุณภาพแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลแน่นอนและดีขึ้น หรืออาจเป็นแต่เพียงแก้ไขแผนการมอบหมายงาน หรือคำสั่งระเบียบแบบแผนงานบางข้อบางประการอย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะป็นวิธีแก้ไขชนิดใด ต้องค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของข้อผิดพลาด และหามาตรฐานการแก้ไข เพื่อมิให้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วเกิดขึ้นอีก ทั้งนี้จะต้องได้รับความร่วมมือ และช่วยเหลือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปสาเหตุที่แท้จริงของข้อผิดพลาดนั้น มักจะเกิดขึ้นจากสาเหตุ 2 ประการด้วยกัน คือ

5.1) การปฏิบัติงานนั้นไม่เหมาะสมเพียงพอกับเกณฑ์และมาตรฐานที่วางไว้ล่วงหน้า และปัญหาประเภทนี้การแก้ไขกระทำได้โดยการปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติตามแผนงาน ตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายมา

5.2) ในหลายกรณีที่แผนหรือคำสั่งที่มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ถูกต้องแน่นอน เช่น ในกรณีของแผนซึ่งเป็นส่วนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในขณะที่สถานการณ์เหมาะสม แต่หลังจากที่ได้ปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจเกิดขึ้นได้ว่าสถานการณ์มิได้เป็นไปตามแผน ผู้ปฏิบัติงานก็ได้พยายามทำอย่างทำอย่างเต็มที่ในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์และมาตรฐานที่ตั้งไว้ แต่มีข้อจำกัดหลายประการทำให้ไม่สามารถดำเนินไปตามเกณฑ์และมาตรฐานดังกล่าวได้ กรณีเช่นนี้เห็นได้ชัดว่า จากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมไม่เหมาะสม กรณีดังกล่าวนี้การแก้ไขจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก

6) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย อีกครั้ง

แก้ไขการปฏิบัติงานแล้ว เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายอีกครั้ง ถ้าคล้ายกับเป้าหมายก็หมายความว่าแก้ไขได้ถูกต้อง ถ้ายังมีข้อแตกต่างกันเยอะ ซึ่งจะต้องการพิจารณาแก้ไขแล้วทำไมยังต่างกันเยอะ ต้องหาวิธีอะไรแก้ไขจึงเหมาะสมที่สุดจึงจะให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เครื่องมือหรือมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ (Comparison Devices)

ในกระบวนการควบคุม ขั้นตอนสำคัญของการควบคุมก็คือ ขั้นตอนการเปรียบเทียบผลงานที่ได้กระทำไปกับมาตรฐาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า ผลของการปฏิบัติงานที่ได้กระทำไปเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดในจุดของการเปรียบเทียบเพื่อวัตถุประสงค์นี้เอง ผู้ควบคุมจะต้องมีเครื่องมือหรือมาตรฐานที่จะใช้วัดผลดังกล่าวได้ มาตรฐานที่สำคัญมี 4 ประเภท คือ

1) ปริมาณ (quantity) การใช้ปริมาณเป็นสิ่งที่วัดได้ง่ายที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการควบคุม เช่นผู้บริหารอาจจะวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยดูจากจำนวนหน่วยของอุปกรณ์ที่ผลิตได้ในแต่ละแผนงาน หรือจำนวนหน่วยที่พนักงานผลิตได้ต่อวันหรือเดือน

2) คุณภาพ (quality) การวัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าเชิงปริมาณมาก การประเมินว่ามีคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่ ต้องใช้วิธีการทดสอบหลายอย่าง ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ตรวจสอบ การเปรียบเทียบคุณภาพของสินค้า อาจจะใช้การชั่ง ตวง วัด เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินคุณภาพของการปฏิบัติงานของพนักงาน

3) เวลา (time) เนื่องจากเป็นทั้งทรัพยากรและต้นทุนในการทำงานเวลาจึงเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นประสิทธิภาพของการทำงาน เช่นพนักงาน 2 คน สามารถทำงานได้โดยมีปริมาณและคุณภาพเท่าเทียมกัน ผู้ที่ใช้เวลาการทำงานน้อยกว่าคือ ผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือถ้าหากทำให้

เวลาในการทำงาน ผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าย่อมทำงานได้ปริมาณงานมากกว่าโดยที่มีคุณภาพทัดเทียมกัน

4) ต้นทุน (cost) การวัดประสิทธิภาพขององค์การอาจจะใช้วิธีเปรียบเทียบจากผลผลิตต่อทรัพยากรที่ใช้ การควบคุมจึงไม่ได้ให้ความสนใจเฉพาะปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต การควบคุมต้องพิจารณาทรัพยากรที่ใช้ไปด้วย ดังนั้นเราไม่สามารถกล่าวได้ว่าแผนงานแผนใดแผนหนึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่าอีกแผนหนึ่ง เนื่องจากผลผลิตสูงกว่า และมีคุณภาพดีกว่าเท่านั้น แต่เรายังต้องคำนึงถึงปริมาณทรัพยากรที่ใช้ไปด้วย

ความหมายที่เกี่ยวกับการมาตรฐาน

การมาตรฐาน (Standardization) หมายถึง กิจกรรมในการวางข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับปัญหาสำคัญที่มีอยู่หรือที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เป็นหลักเกณฑ์ใช้กันทั่วไปจนเป็นปกติวิสัย โดยมุ่งให้บรรลุถึงความสำเร็จสูงสุดตามข้อกำหนดที่วางไว้ กล่าวโดยเฉพาะได้แก่ กิจกรรมที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการกำหนด การประกาศใช้ และการนำมาตรฐานต่างๆ ไปใช้ ประโยชน์ที่สำคัญของการมาตรฐาน ได้แก่ การปรับปรุงความเหมาะสมของ ผลิตภัณฑ์ กรรมวิธี และการบริการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคในทางการค้า และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในทางเทคโนโลยี

มาตรฐาน (Standard) หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นจากการเห็นพ้องต้องกัน และได้รับความเห็นชอบจากองค์กรอันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เอกสารดังกล่าววางกฎระเบียบแนวทางปฏิบัติ หรือลักษณะเฉพาะแห่งกิจกรรม หรือผลที่เกิดขึ้นของกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้เป็นหลักเกณฑ์ใช้กันทั่วไปจนเป็นปกติวิสัย โดยมุ่งให้บรรลุถึงความสำเร็จสูงสุดตามข้อกำหนดที่วางไว้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้คำนิยามของมาตรฐานว่ามาตรฐาน คือ สิ่งที่ดีเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด

การมาตรฐานมีหลักการที่สำคัญดังนี้

หลักการที่ 1 หลักของการลดแบบและขนาด หลักการนี้ สืบเนื่องมาจากความคิดของมนุษย์ที่ต้องการให้การดำเนินชีวิตของคนเราเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการลดแบบและขนาดของสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่มากมายให้เข้ารูปเข้าแบบที่เหมาะสมจึงเป็นการทำสิ่งที่ยุ่งยากให้ง่ายขึ้นจัดความฟุ่มเฟือยของแบบและขนาดที่ไม่จำเป็น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดความยุ่งยากและซับซ้อนในสังคมปัจจุบันรวมทั้งเพื่อป้องกันความยุ่งยากที่ไม่จำเป็นในอนาคตด้วย

หลักการที่ 2 หลักของการเห็นพ้องต้องกัน การมาตรฐานเป็นกิจกรรมที่ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ในการกำหนดมาตรฐานจึงต้องอาศัยความเห็นพ้องต้องกันของทุกฝ่ายและต้องเป็นการเห็นพ้องกันที่เป็นที่ยอมรับด้วย

หลักการที่ 3 ต้องมีการนำมาตรฐานไปใช้ปฏิบัติได้ มาตรฐานแม้จะมีเนื้อหาดีเด่นเพียงใดก็ตาม หากไม่มีใครนำเอามาตรฐานไปใช้แล้วก็คือว่ามาตรฐานนั้นเป็นเพียงเอกสารที่ไม่มีคุณค่าเพราะไม่สามารถทำให้เกิดประโยชน์จากมาตรฐานดังกล่าวได้

หลักการที่ 4 มาตรฐานต้องทันสมัยอยู่เสมอ มาตรฐานควรจะได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้ทันสมัย เหมาะสมกับสภาพสังคมในปัจจุบันอยู่เสมอ ต้องไม่หยุดนิ่งเป็นเวลานาน โดยทั่วไปมาตรฐานทุกเรื่องจะต้องได้รับการตรวจสอบหรือการปรับปรุงแก้ไขทุกๆปี

หลักการที่ 5 มาตรฐานต้องมีข้อกำหนดที่จำเป็น ข้อกำหนดของมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเรื่องใดเรื่องหนึ่งควรมีการระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของการนำไปใช้งาน คุณภาพของวัตถุดิบ ฯลฯ โดยการกำหนดคุณลักษณะแต่ละรายการต้องชัดเจน และต้องมีข้อกำหนดวิธีทดสอบผลิตภัณฑ์ไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์นั้นๆ เป็นไปตามข้อกำหนดในมาตรฐานหรือไม่

หลักการที่ 6 มาตรฐานควรมีการนำไปใช้โดยเสรี เชื่อกันว่าการนำมาตรฐานไปใช้โดยสมัครใจจะได้ผลดีกว่า แต่ในกรณีที่ต้องมีการบังคับใช้มาตรฐาน ก็ควรจะได้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบในทุกๆ ด้าน

แนวความคิดและทฤษฎี

ทฤษฎีของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) (<http://www.kroobannok.com/blog/20420>) Fred Fiedler and Associates ได้นำเสนอว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงจะต้องใช้แบบแผนของความเป็นผู้นำสูงที่ขึ้นอยู่กับระบบแรงจูงใจ และความสามารถที่ผู้นำควบคุมและอิทธิพลต่อสถานการณ์ องค์ประกอบของสถานการณ์ 3 ประการ ได้แก่ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) 2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) 3. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (Position Power)

แนวความคิด

ในปี 1967 Fred E. Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าทางเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะหยิบใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์เช่นนั้น หลักคิดง่ายๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วน

ของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ กับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บาง สถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษย์และ แรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัย สถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลใน หน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้าน จิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ใน หน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือ ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

สรุปหลักการของการบริหาร โดยสถานการณ์

1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของ ทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
5. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะ แสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย
6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความ แตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการ ควบคุมงาน เป็นต้น ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่าง ระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

แนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถนำทฤษฎีของ Fiedler มาประยุกต์ใช้ ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ มี 2 ลักษณะดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็น ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟัง ความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อให้การตัดสินใจที่ดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมมองของผู้บริหารที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่างๆที่มีอยู่ในตัวผู้นำท่านนั้นให้ประจักษ์ออกมาใช้ได้อย่างเต็มสมรรถภาพจริงๆที่เขา มีอยู่ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) องค์การไม่ได้เหมือนกันทุกองค์การ ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน ในกรณีของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และหลักการบริหารจัดการที่พยายามออกแบบขององค์การทั้งหมดให้มีความเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม โครงสร้างและระบบของการทำงานในแต่ละฝ่ายนั้นก็ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในระบบการผลิตได้ทั้งหมด จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่นในปัจจุบันผู้บริหารจำนวนมากออกแบบขององค์การใหม่เรียกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จะคอยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือกัน ดังนั้นทุกคนจะกำหนดและร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เน้นผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์การ ตัวแปรต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหาร มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ย่อมมีวิถีทางที่ดีที่สุด ในสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ไม่มีวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดวิธีเดียว หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวกันหากแต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

2.4 รูปแบบของการควบคุมองค์กร (pattern of organization control) (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2543)

รูปแบบของการควบคุม มีรูปแบบหลายประการ แต่ที่สำคัญพอจะสรุปได้ด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

2.4.1 แบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) การควบคุมโดยหลักการ

ควบคุมแบบหลักการควบคุมกำหนดให้พนักงานมีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำ ตามความถนัด (เจริญ งามวิมล, 2543)

1) ความหมายของคำว่า (Segregation of Duties)

ความหมายของ คำว่า (Segregation of Duties) ก็คือการแบ่งแยกหน้าที่การงาน การแบ่งแยกหน้าที่การงานในความหมายของการควบคุมภายในหมายถึง

1. การกำหนดให้พนักงานมีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำ โดยห้ามมิให้พนักงานคนเดียวทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังเพียงคนเดียว

2. การกำหนดให้พนักงานมีการแบ่งแยกแรงงานกันทำตามความถนัดตามความรู้ ความสามารถที่ดีที่สุดของแต่ละคน

3. การกำหนดให้พนักงานที่แบ่งหน้าที่กันทำ ต้องทำงานให้ประสานสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

ยกตัวอย่างเช่นกำหนดให้พนักงานการเงิน กับพนักงานบัญชีต้องแยกหน้าที่กันทำ โดยห้ามมิให้คนๆ เดียวกันทำงานทั้งด้านการเงินและด้านบัญชี การที่จะกำหนดให้ใครทำหน้าที่ ทางด้านการเงิน และใครจะทำหน้าที่บัญชี ผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องคัดเลือกและจัดคนที่มี คุณสมบัติเหมาะสมที่สุดลงทำงานในแต่ละด้าน โดยให้ทุกๆ ด้านหรือทุกๆ คนต้องทำงานตาม วิธีการที่กำหนด ให้ประสานสัมพันธ์กัน ในทิศทางที่ส่งให้เกิดผลผลิตที่ดีที่สุดต่อองค์กร

2) หลักเหตุผลที่ออกในรูปแบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) มนุษย์มีจุดอ่อน โดยธรรมชาติอย่างน้อยอยู่ 3 เรื่องคือ

1. Human Error คนเราทุกคนอาจทำความบกพร่องโดยไม่ตั้งใจ ซึ่งความบกพร่อง ลักษณะนี้สามารถป้องกันได้ ไม่ให้คนเดียวทำงานหลายๆ อย่างหลายๆ หน้าที่ในช่วง เวลาเดียวกัน เพราะมีโอกาสเกิดความสับสนได้ง่าย แล้วก็จะเกิดผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจได้

2. ความรู้ความสามารถมีขีดจำกัด ธรรมชาติของมนุษย์ทุกคน ไม่มีใครเก่งที่สุดได้ ทุกอย่าง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละคน หรือตามความถนัดมากที่สุดของแต่ละ คน จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าการมอบหน้าที่การงานทุก อย่างหรือหลายๆ อย่างให้แก่คนเดียวรับ ไปปฏิบัติ เพราะงานมากอย่างมักเกินขีดความสามารถของ คน

3. การทุจริตต่อองค์กร มนุษย์โดยทั่วไป มีสัญชาตญาณของความโลภ โกรธ หลง ที่ อาจปะทุรุนแรงถึงขั้นมีความใคร่ได้ของคนอื่นมาเป็นของตัวเองโดยมิชอบ โดยเฉพาะมีโอกาสการ กำหนดหน้าที่โดยแบ่งแยกงานกันทำ ให้ทุกคนมีความรับผิดชอบเป็นส่วนๆ อย่างแน่ชัด ถ้ามีการ ทุจริตเกิดขึ้น ณ จุดใด ก็รู้ได้ทันทีว่าคือใคร

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties)

ตามหลักการจัดโครงสร้างองค์การ อาจจัดขึ้นได้ 3 แบบคือ

1. การจัดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งแยกตามหน้าที่
2. การจัดโครงสร้างองค์การแบบเป็นหน่วยงานตามพื้นที่หรือผลิตภัณฑ์
3. การจัดโครงสร้างแบบผสม

4) วิธีการนำไปใช้

4.1) การออกประกาศระเบียบคำสั่ง

หลักการจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึงการแบ่งแยกหน้าที่การงานที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่ประสานสัมพันธ์กัน การที่จะทำให้ผู้คนสามารถทำงานประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี ก็จำเป็นที่จะต้องให้พนักงานทั่วทั้งองค์การรับทราบทั่วกันว่า การแบ่งแยกหน้าที่การงานทั้งองค์การเป็นอย่างไร และภายในโครงสร้างองค์การแต่ละส่วนงานมีผู้ใดบ้างเป็นผู้รับผิดชอบ การสื่อความเรื่องนี้จึงต้องอาศัยวิธีการออกประกาศเป็นระเบียบคำสั่งให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วกัน ถึงโครงสร้างการจัดองค์การและบุคคลที่รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน รวมตลอดทั้งความเข้าใจถึงระเบียบคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ด้วย

4.2) การออกแบบกระบวนการวิธีปฏิบัติงาน

ในแต่ละหน้าที่งาน จะต้องมีการออกแบบวิธีทำงานในแต่ละหน้าที่ว่ามีอะไรบ้างแต่ละอย่างมีกระบวนการวิธีปฏิบัติหรือกรรมวิธีปฏิบัติอย่างไร โดยกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติและวิธีปฏิบัติทั้งทางการบัญชีและกระบวนการวิธีปฏิบัติงานออกมา แล้วออกประกาศเป็นระเบียบคำสั่งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน

4.3) การชักจูงและอธิบายทำความเข้าใจ

การที่จะให้ผู้รับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเหล่านั้น ซึ่งการทำความเข้าใจไม่เพียงแต่การอ่านระเบียบคำสั่งอย่างเฉยแล้วเข้าใจได้ ควรต้องให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ในการปฏิบัติต่อเนื่องกับหน้าที่ของผู้อื่นด้วย ก็จะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานประสานสัมพันธ์กันได้อย่างดียิ่งขึ้น บางครั้งหรือบางกระบวนการวิธีปฏิบัติงานจำเป็นต้องให้ผู้ออกแบบงาน หรือหัวหน้างานประชุมชักจูงทำความเข้าใจวิธีปฏิบัติอีกทางหนึ่ง ก็จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องระบบควบคุมภายในที่กำหนด

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties)

ตามหลักการจัดโครงสร้างองค์การ อาจจัดขึ้นได้ 3 แบบคือ

1. การจัดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งแยกตามหน้าที่
2. การจัดโครงสร้างองค์การแบบเป็นหน่วยงานตามพื้นที่หรือผลิตภัณฑ์
3. การจัดโครงสร้างแบบผสม

4) วิธีการนำไปใช้

4.1) การออกประกาศระเบียบคำสั่ง

หลักการจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึงการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่ประสานสัมพันธ์กัน การที่จะทำให้ผู้คนสามารถทำงานประสานสัมพันธ์กันได้ดี ก็จำเป็นที่จะต้องให้พนักงานทั่วทั้งองค์การรับทราบทั่วกันว่า การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานทั้งองค์การเป็นอย่างไร และภายในโครงสร้างองค์การแต่ละส่วนงานมีผู้ใดบ้างเป็นผู้รับผิดชอบ การสื่อความเรื่องนี้จึงต้องอาศัยวิธีออกประกาศเป็นระเบียบคำสั่งให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วกัน ถึงโครงสร้างการจัดองค์การและบุคคลที่รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน รวมตลอดถึงความเข้าใจถึงระเบียบคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ด้วย

4.2) การออกแบบกระบวนการวิธีปฏิบัติงาน

ในแต่ละหน้าที่งาน จะต้องมีการออกแบบวิธีทำงานในแต่ละหน้าที่ว่ามีอะไรบ้างแต่ละอย่างมีกระบวนการวิธีปฏิบัติหรือกรรมวิธีปฏิบัติอย่างไร โดยกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติและวิธีปฏิบัติทั้งทางการบัญชีและกระบวนการวิธีปฏิบัติงานออกมา แล้วออกประกาศเป็นระเบียบคำสั่งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน

4.3) การชักจูงและอธิบายทำความเข้าใจ

การที่จะให้ผู้รับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเหล่านั้น ซึ่งการทำความเข้าใจไม่เพียงแต่การอ่านระเบียบคำสั่งอย่างเฉยๆแล้วเข้าใจได้ ควรต้องให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ในการปฏิบัติต่อเนืองกับหน้าที่ของผู้อื่นด้วย ก็จะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานประสานสัมพันธ์กันได้อย่างดียิ่งขึ้น บางครั้งหรือบางกระบวนการวิธีปฏิบัติงานจำเป็นที่ต้องให้ผู้ออกแบบงาน หรือหัวหน้างานประชุมชักจูงทำความเข้าใจวิธีปฏิบัติอีกทางหนึ่ง ก็จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องระบบควบคุมภายในที่กำหนด

5) วิธีการติดตามดูแล

5.1) ฝ่ายจัดการ

แต่ละคนควรจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ (Duties) อำนาจปฏิบัติงาน (Authorities) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) ไว้อย่างชัดเจน นั้นหมายถึง 1. ต้องเขียนกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร 2. ต้องมีการอนุมัติโดยคณะกรรมการด้านการเงิน ใน Board of Director 3. ต้องมีการจัดแจกจ่ายให้ เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงานของฝ่ายการเงินทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึงกัน

5.2) ผู้ตรวจสอบภายใน

การแบ่งแยกหน้าที่การงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการควบคุมภายใน ซึ่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบจะต้องทำการสอบทานและประเมินผล ถ้าตรวจพบว่ามี การแบ่งแยกหน้าที่การงานไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอต่อการป้องกันความเสี่ยงก็เป็นหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในที่จะต้องเสนอข้อวิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์พร้อมการให้คำแนะนำในประการที่จะช่วยทำให้การแบ่งแยกหน้าที่การงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมโดยหลักการนี้

2.4.2 แบบการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) (เจริญ เกษภูววัลย์, 2543)

1. แบบการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) หมายถึง การควบคุมโดยหลักการทำงานที่ให้คนหนึ่งถูกตรวจสอบโดยคนอื่นคนหนึ่ง แล้วให้ทั้ง 2 คนนั้น รับผิดชอบร่วมกันได้แก่เรื่องดังต่อไปนี้

1.1 บุคคลทั้ง 2 มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน อันเป็นที่มาของรายการ (Transaction) นั้น

1.2 รายการ (Transaction) ที่เกิดขึ้นมีการบันทึกบัญชีไว้อย่างเหมาะสม

1.3 รายการ (Transaction) ที่เกิดขึ้นมีการปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จ

2. หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control)

จากการควบคุมแบบ (Segregation of Duties) แล้วว่ามนุษย์มีธรรมชาติในการปฏิบัติงานอยู่ 3 อย่างคือ Human Error ความสามารถจำกัด และทำการทุจริต จะใช้แบบควบคุมโดยการแบ่งแยกหน้าที่การงานแล้วก็ตาม ก็ไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้เต็มรูปแบบนักวิชาการทางการควบคุมจึงได้คิดออกแบบการควบคุมที่เรียกว่า (Dual Control) ออกมาใช้ร่วมกัน โดยเหตุผลดังนี้

1) บางทีคนที่ทำไปมักจะตรวจไม่พบ หรือ มักมองไม่เห็นผิดพลาดโดยตัวเราเอง หรือไม่รู้ว่่าสิ่งที่ทำไปนั้นเป็นความผิด ถ้าให้คนอื่นทำหน้าที่เช็คสอบ จะได้มองเห็น

2) คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน จะได้ป้องกันการทุจริตด้วย ลดโอกาสจะร่วมมือกันทำการทุจริต เพราะถ้าทำก็รับผิดชอบทั้ง 2

3. ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control)

1) พนักงานTellerที่ลงนามรับเงินจากลูกค้าแล้ว ยังจำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าอีกคนหนึ่งลงนามร่วมกัน

2) พนักงานบัญชีช่วย (Subsidiary-Ledger) ได้รับมอบหมายให้ผ่านสลิป Debit หรือ Credit ในบัญชีแยกประเภท

4. วิธีการนำไปใช้

แบบการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) เหมาะกับการนำไปใช้ในเรื่องการควบคุมภายในทางด้าน Financial Area ที่มักเปิดตัวต่อการทำผิดพลาดบกพร่องทางการเงินหรือการทุจริตทางการเงินเช่น

1) รายการรับจ่ายเงินสดหรือตราสารการเงิน เช่น สลิปเบิกจ่ายเงิน ใบเสร็จรับเงิน การออกเช็ค ตัวสัญญาใช้เงิน ตัวแลกเงิน ซึ่งเป็นตราสารเปลี่ยนมือได้เหล่านั้น ควรจัดให้มีระบบ (Dual Control) ควรมีการลงนามร่วมกันอย่างน้อย 2 คน โดยให้คนที่ถูกกำหนดให้ลงนามคนหลังต้องเช็คสอบการกรอกรายการ หรือการลงนามของคนแรกทุกครั้งไป จะต้องมีกำหนดระบุตัวบุคคลที่แน่นอนไว้ด้วย มิให้ผู้ไม่ได้รับมอบหมายลงนามแทนโดยเด็ดขาด

2) การผ่านรายการเข้าออกในบัญชีพัก (Suspense Account) หรือบัญชีตาย (Dormant Account) เป็นบัญชีที่ออกแบบไว้สำหรับรองรับรายการที่ผิดปกติ บัญชีพักขา Debit นิยมใช้ชื่อว่า Suspense A/C Debtor ส่วนบัญชีพักขา Credit นิยมใช้ชื่อว่า Suspense A/C Creditor ใช้บันทึกรายการที่เกิดผิดพลาดทางบัญชีหรือบัญชีไม่ลงตัว

5. วิธีการติดตามดูแล

5.1 กำหนดประเภทงานที่ต้องใช้หลักการ (Dual Control)

ผู้บริหารที่รับผิดชอบควรต้องกำหนดประเภทงานไว้ให้ชัดเจนว่างานอะไรบ้างที่จำเป็น (Need) ต้องมีการควบคุมแบบ (Dual Control) เช่นในเรื่องของการออกตราสารการเงิน การออกเช็ค การจ่ายเงิน การรับชำระหนี้ ฯลฯ เป็นต้น

5.2) กำหนดให้ผู้บริหารสายงานติดตามดูแลการปฏิบัติตามหลัก (Dual Control)

ผู้บริหารสายงาน เช่น ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายการบัญชี ควรต้องคอยติดตามดูแลให้ผู้ที่ถูกกำหนดให้รับผิดชอบในกระบวนการปฏิบัติตามหลัก (Dual Control) ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เช่น การลงนามในเช็คที่อาจกำหนดให้บุคคลคนแรกเป็นผู้กรอกข้อความในเช็คแล้วลง

นามไว้ในช่องผู้ส่งจ่าย บุคคลที่เป็นระดับหัวหน้าที่ต้องลงนามร่วมกันนั้น ก่อนจะเซ็นชื่อลงไปใน เช็คว่าทำการตรวจสอบข้อความต่างๆ ไม่ว่าจะ ในเรื่องของวันที่ หรือจำนวนเงินส่งจ่ายว่าถูกต้องตรงกับหลักฐานดีแล้ว จึงจะลงนามร่วมรับผิดชอบ ไปอีกคน

5.3) กำหนดให้ผู้ตรวจสอบทำการประเมินระบบควบคุมภายในเป็นระยะๆ

ผู้ตรวจสอบภายใน ก็เป็นกลไกสำคัญในการกำกับให้มีการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นทุกครั้งที่ทำการตรวจสอบพื้นที่ที่มี (Dual Control) ก็ควรที่จะต้องทำการสอบทานโดยหลักการ (Surprise Checking) ผสมกับการเฝ้าสังเกต (Observation) ว่ามีการปฏิบัติตามหลักการ Dual Control อย่างถูกต้อง โดยไม่มีจุดอ่อนเกิดขึ้นในระบบ

2.4.3 แบบการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) (เจริญ เกษภูววัลย์, 2543)

1) การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) หมายถึง การดูแลรักษาาร่วมกัน หรือการให้ความอารักขาาร่วมกัน บางคนเรียกวิธีการควบคุมนี้ว่า Dual Custody

แบบควบคุมโดยหลักการ (Joint Custody) หมายถึง การจัดให้มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป สังเกตการทำงานซึ่งกันและกัน โดยทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการป้องกันรักษาทรัพย์สิน หรือในการลงบัญชีในงานที่เกี่ยวข้องกัน

บางคนอาจสับสนนำวิธีการนี้กับแบบ (Dual Control) มาปนเปกัน เพราะวิธีการควบคุมมีส่วนคล้ายกันตรงที่การทำงานชนิดหนึ่งกำหนดให้มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำงาน ข้อแตกต่างของ 2 วิธีนี้คือ การควบคุมแบบ (Dual Control) กำหนดให้คนหนึ่งทำอีกคนหนึ่งเช็ค สอบการทำงานของคนแรก แล้วให้ทั้ง 2 คนต้องลงนามรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนวิธีการควบคุมแบบ (Joint Custody) ไม่มีข้อกำหนดให้คนหนึ่งเช็คสอบ (ในฐานะผู้มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า) แต่กำหนดให้แต่ละฝ่ายสังเกตการทำงานซึ่งกันและกัน แล้วร่วมกันรับผิดชอบ

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดความเสียหาย หรือรายการ (Transaction) ที่มีลักษณะไม่มั่นคง (Vulnerable Transaction) เช่น รายการเกี่ยวกับการดูแลรักษาทรัพย์สินที่มีค่า ถือเป็นความรอบคอบของผู้บริหารในอันที่จะจัดให้มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาร่วมกัน รับผิดชอบโดยให้ แต่ละคนเฝ้าสังเกตการทำงานซึ่งกันและกัน แล้วกำหนดให้ทุกคนต้อง (ลงนาม) รับผิดชอบร่วมกัน ในการดูแลป้องกันไม่ให้ทรัพย์สินขององค์กรได้รับความเสียหาย 2 คนขึ้นไป ร่วมงานก็ถือว่ามี ค่า ใช้จ่ายในการควบคุมที่ไม่แพงนัก อีกทั้งไม่ต้องจัดซื้อจัดหาเครื่องมือควบคุมใหม่ๆ หรือ เครื่องมือควบคุมพิเศษ โดยเฉพาะแต่อย่างใด

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) ระบบการควบคุมภายในแบบ (Joint Custody) เหมาะที่จะนำมาใช้กับการดูแลรักษาทรัพย์สิน เช่น เมื่อเกี่ยวกับเรื่องการเก็บรักษาทรัพย์สินในตู้เซฟ หรือภายในห้องมั่นคง (Strong Room) หรือภายใน โกดัง ภายในอาคารสำนักงานที่เก็บรักษาทรัพย์สินสิ่งของที่มีค่า

4) วิธีการนำไปใช้

การนำหลักการควบคุมภายในแบบ (Joint Custody) ไปใช้ในการดูแลป้องกันรักษา ทรัพย์สินนั้น ควรพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญๆ ที่มีอยู่ในระบบนี้ด้วย คือ

4.1) ลักษณะทรัพย์สิน ที่จะต้องดูแลรักษา ทรัพย์สินที่ควรจัดให้มีระบบดูแลรักษา ภายใต้อุปกรณ์ (Joint Custody) อาจมีได้ดังนี้ เงินสด ตัวเงินรับ หลักทรัพย์ลงทุน ทองคำ ศิลปวัตถุที่มีค่า และ Collections สัญญาสินเชื่อ และ เอกสารสัญญาอื่น หลักประกันสินเชื่อ เอกสารสิทธิที่สำคัญ ตราสารสำคัญที่เป็น Blank Form ผู้นิรภัย ตัวกุญแจสำรองและรหัส เอกสารสำคัญอื่น รายการสำคัญดังกล่าวควรเก็บรักษาไว้ในห้องมั่นคงหรือในตู้นิรภัยภายใต้ระบบ (Joint Custody) และ (Dual Control)

4.2) หลักการสำคัญในการควบคุมกุญแจและรหัสเซฟหรือห้องมั่นคง อุปกรณ์ที่ใช้ ในการเก็บรักษาตัวทรัพย์สิน หรือเอกสารสำคัญ ที่สำคัญก็คือ กุญแจชุดจริงและชุดสำรอง รหัสและ คู่มือการใช้รหัส

การควบคุมดูแลการใช้อุปกรณ์ทั้ง 2 อย่างดังกล่าวมีหลักการสำคัญ คือ 1) จะต้อง ระมัดระวังในการเก็บรักษาเป็นพิเศษ 2) รหัสเซฟจะต้องเก็บรักษาไว้เป็นความลับสุดยอดรวมทั้ง เมื่อเวลาใช้รหัสก็ต้องระมัดระวัง 3) กุญแจชุดสำรองหรือคู่มือการใช้รหัสจะต้องเก็บใส่ซองไว้เป็น พิเศษระบบกุญแจบางแบบจะมี Master Key 4) กุญแจเซฟ และบางประตูห้องนิรภัยมีหลายชั้น อาจ ใช้ระบบเปิดปิดแตกต่างกัน บางประเภทอาจมีทั้งต้องใช้กุญแจและใช้รหัส จะต้องใช้คนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปไขกุญแจหรือเปิดรหัสจึงจะสามารถเข้าไปได้

5) วิธีการติดตามดูแล

วิธีการติดตามดูแล ประกอบด้วย 1) เมื่อมีการทำกุญแจหายมักเอาตัวกุญแจสำรองที่ปิด ซองไว้ไปทำกุญแจใหม่โดยไม่มีการแจ้งหรือบันทึกหลักฐานการหายของกุญแจดอกนั้นไว้ 2) มีระบบปฏิบัติงานบังคับไว้ว่า ให้บุคคลที่ถือกุญแจผลัดเข้า จะต้องส่งมอบตัวกุญแจให้ ผู้ปฏิบัติงานผลัดเข็น และต้องลงนามรับมอบส่งมอบกุญแจกันไว้ทุกครั้ง 3) ระบบปิดเปิดเซฟ หรือ ห้องมั่นคง โดยกำหนดให้มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมปฏิบัติงานนั้น จะก่อความซ้ำซากหรือความ ยุ่งยากเพิ่มขึ้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานมักจะละเลยด้วยการขอมส่งมอบกุญแจ หรือบอกรหัสให้ฝ่ายเดียวถือ เสี่ยงเลย

2.4.4 แบบ การควบคุมโดยหลักการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control)

1) การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) หมายถึง การติดตามเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้ เพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ แตกต่างจากแผนมากน้อยเพียงไร ด้วยเหตุใด เพื่อจะได้หาทางแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมโดยงบประมาณ โดยทั่วไปการจัดการทำงบประมาณมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน การประสานงานและการควบคุมงาน การควบคุมงานโดยงบประมาณ เป็นการควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายเงิน ทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการทราบได้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานมีแผนงาน/โครงการ หรืองานอะไรบ้าง และมีรายการใช้จ่ายอะไร แหล่งที่มาของงบประมาณ โดยปกติงบประมาณขององค์กรจำแนกเป็นงบประมาณของส่วนงานย่อยๆ ขององค์กรผู้รับผิดชอบในองค์กรอาจใช้ประโยชน์จากงบประมาณในการกำหนดนโยบาย การควบคุมการบริหารงาน การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน ทำให้ทราบได้ว่า งบประมาณที่ตั้งไว้เพียงพอหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไปด้วย

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control)

งบประมาณซึ่งเป็นการดำเนินงานที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการแปรเปลี่ยนทรัพยากรทางการเงินให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ งบประมาณจึงเป็นกลไกในการเลือกการใช้จ่ายในด้านต่างๆ ถ้าทางเลือกต่างๆ ที่เลือกไว้ นั้นประสานกันไปในทางที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วจะเรียกงบประมาณว่าเป็น “แผน” และเมื่อมีการนำแผนมาประสานร่วมกับรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับวิธีการที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ก็จะทำให้งบประมาณนั้นกลายเป็น “แผนงาน” ของผู้ที่จะต้องปฏิบัติงานนั้น

3) ตัวอย่างแบบการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control)

ส่วนหนึ่งในการควบคุมงบประมาณนั้น ได้แก่การพิจารณาผลที่ได้รับและติดตามด้านค่าใช้จ่าย เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนใหม่หรือปรับแผนต่อไป ซึ่งมีวิธีการกำหนดออกมาในรูปบัญชี และเก็บสถิติค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป ข้อมูลจากส่วนนี้ได้มาจากงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติมานั้นเอง ซึ่งได้แก่ เงินประจำงวด และข้อมูลจากการเบิกจ่ายเงิน การใช้จ่ายเงินในลักษณะเงินประจำงวดนั้นก็เพื่อเป็นกลไกส่วนหนึ่งในการบริหารงบประมาณเพื่อจัดสรรเงินให้แก่ส่วนราชการต่างๆ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของสถานะเศรษฐกิจทางการเงินและการคลังของประเทศ

4) วิธีการนำไปใช้

ในการดำเนินการกิจใดๆ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนและการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดไม่ได้ เนื่องจากการวางแผนเป็นการกำหนดกรอบในการดำเนินการ และงบประมาณที่เป็นปัจจัยที่เอื้อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างสะดวกและคล่องตัว การใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณที่มีอยู่จำกัด ให้มีประสิทธิภาพและประหยัด ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1) มีการจัดแผนงาน งาน/โครงการเป็นระบบขึ้นมา โดยจัดเป็น โครงสร้างแผนงาน งานหรือโครงการ

4.2) มีการระบุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน

4.3) แสดงค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแผนงาน งานหรือโครงการ

4.4) แสดงถึงผลที่ได้รับจากแผนงาน งานหรือโครงการ เมื่อสำเร็จเรียบร้อยลง

4.5) มีการวิเคราะห์เลือกแผนงาน งานหรือโครงการว่ามีความเหมาะสมที่จะดำเนินการก่อนหลังอย่างไร

5) วิธีการติดตามดูแล

การควบคุมงบประมาณ (Budget Control) โดยอาศัยการรายงานติดตามผลเป็นกลไกหนึ่ง ที่ประกอบไปด้วยกลวิธีที่จะควบคุมการใช้งบประมาณรวมทั้งติดตามว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามแผนหรือไม่ โดยวิธีอนุมัติเงินประจำงวด การเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบ การใช้จ่ายเงิน รวมทั้งรายงานผลงานต่างๆ ที่ได้ใช้งบประมาณเพื่องานหรือโครงการนั้นๆ

การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติมา และการรายงานผลต่างๆ โดยใช้ระบบฐานข้อมูล และโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความรวดเร็วและถูกต้อง ในการควบคุมการใช้งบประมาณ อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณอีกด้วย ในด้านของการรายงานผลการดำเนินงาน ในการแสดงแผนปฏิบัติการและรายงานผลการใช้เงินประจำงวดจากสารสนเทศที่ต้องการเหล่านี้นำไปสู่การสร้างฐานข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้ตลอดนั่นคือเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลได้สำหรับในปีต่อไป เพื่อประโยชน์ในการติดตามผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเปรียบเทียบกับข้อมูลเดิม

2.4.5 แบบการควบคุมโดยหลักการ Independent Balancing (เจริญ เจริญวัฒน์, 2543)

1) Independent Balancing หมายถึงการทดสอบความถูกต้องของยอดคงเหลือโดยบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงาน ในหน้าที่นั้น เช่นธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับตัวเงินสดหรือการลงบัญชี หรือหน้าที่ทำนองเดียวกันนี้ มีหน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือต้องทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการออกยอดคงเหลือ (Responsibility of Balancing) ของบัญชีเงินสดหรือบัญชีอื่นๆ

ให้ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงทุกขณะ ก็ต้องทำการพิสูจน์ ในธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง

การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานตามปกติต้องทำหน้าที่ออกยอดคงเหลือ แล้วกำหนดให้บุคคลอื่นซึ่งไม่ใช่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามปกตินั้น ทำการพิสูจน์ความถูกต้อง โดยเป็นฝ่ายออกยอดคงเหลืออย่างอิสระนำมาเช็คยืนยันความถูกต้องกัน

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ Independent Balancing ประกอบด้วย 1) ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ 2) การให้บุคคลหนึ่งที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบ ทำหน้าที่พิสูจน์ยอดคงเหลือที่อยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลอื่น เนื่องจากการปฏิบัติงานในบาง Area มีความเสี่ยงสูง เช่น ใน Area เกี่ยวกับเงินสดซึ่งถือเป็นทรัพย์สินที่เปิดตัวง่ายต่อการทุจริตนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมแบบเข้มงวด จึงต้องจัดให้มีการทดสอบยอดคงเหลือของตัวเงินสด โดยการตรวจนับและมีการเปรียบเทียบยอดคงเหลือในบัญชี

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ Independent Balancing

ตัวอย่างที่ 1 : Independent Balancing เงินสดคงเหลือ ณ สิ้นวัน

หัวหน้าแคชเชียร์ มีหน้าที่ดูแลและเช็คสอบจำนวนเงินสด ที่เป็นธนบัตรและเหรียญกษาปณ์ในมือให้ถูกต้องตรงกับยอดคงเหลือในบัญชี และตรงกับข้อเท็จจริง

ตัวอย่างที่ 2 : การกำหนดให้พนักงาน Teller เช็คยอดความถูกต้องระหว่างกัน

พนักงาน Teller ซึ่งทำหน้าที่เป็นพนักงานรับจ่ายเงินหน้าเคาน์เตอร์นั้น ในแต่ละเคาน์เตอร์อาจมีหลายคน พนักงาน Teller แต่ละคนถูกกำหนดให้รับผิดชอบตัวเงินสดที่อยู่ในมือว่ามียอดคงเหลือถูกต้องตรงกับความเป็นจริง การทราบว่ายอดคงเหลือของตนถูกต้องหรือไม่อาจเช็คสอบได้จาก Teller Sheet ที่ Teller แต่ละคนบันทึกไว้ซึ่งจะแสดงรายการรับจ่ายและยอดคงเหลือในขณะหนึ่ง

4) วิธีการนำไปใช้

วิธีการที่นำไปใช้ อาจสร้างกระบวนการพิสูจน์ยอดคงเหลือได้ตามแนวต่อไปนี้ คือ

- 4.1) พิสูจน์ยอดคงเหลือของตัวเงินสด โดยการงบทดลองประจำวัน
- 4.2) พิสูจน์ยอดคงเหลือของบัญชีแยกประเภท โดยการออกงบทดลอง
- 4.3) พิสูจน์ยอดคงเหลือของตัวเงินสด (หรือตัวทรัพย์สินอื่น) ที่อยู่ในความครอบครองของแต่ละคน โดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ (Switch) กัน แล้วให้ต่างฝ่ายต่างเช็คสอบยอดคงเหลือของฝ่ายตรงกันข้าม
- 4.4) พิสูจน์ยอดคงเหลือโดยการสร้างตราประทับ เครื่องหมาย
- 4.5) พิสูจน์ยอดคงเหลือของตัวทรัพย์สิน หรือรายการในบัญชีแยกประเภท หรือในสมุดทะเบียนคุม โดยกำหนดให้มี Checker ทำหน้าที่สอบยืนยันการออกยอดคงเหลือของพนักงานผู้

ปฏิบัติหน้าที่ ตามปกติอีกชั้นหนึ่ง

5) วิธีการติดตามดูแล

ผู้จัดการสำนักงาน หรือหัวหน้าสายงานที่รับผิดชอบจะต้องดูแลให้ต่างฝ่ายต่างออกยอดคงเหลือ โดยกรรมวิธีของแต่ละฝ่ายขึ้นมาก่อน แล้วให้นำมาเช็คกันเปรียบเทียบกัน และจะต้องมีการควบคุมกำกับให้ฝ่ายที่ต้องถูกพิสูจน์ (เช่น ตัวเงินสดที่อยู่ในความรับผิดชอบของแคชเชียร์) เป็นฝ่ายเสนอยอดคงเหลือให้ฝ่ายที่ทำการพิสูจน์ทราบก่อนแล้วฝ่ายที่ทำหน้าที่พิสูจน์จึงค่อยแจ้งยอดคงเหลือของฝ่ายตน (ทำนองเดียวกับการกบได้ไว้ก่อน) ให้ฝ่ายผู้ปฏิบัติงานทราบ ผลการควบคุมโดยหลักการ Independent Balancing จึงจะเกิดประสิทธิผล

อนึ่ง ผู้ตรวจสอบภายในก็อาจเข้ามาทำหน้าที่ควบคุมแบบ Independent Balancing ได้ อีกลักษณะหนึ่ง โดยการทำงาน

1. Outstanding Balance Testing ผู้ตรวจสอบภายในก็อาจตัดยอดคงเหลือ ณ วันใดวันหนึ่งในช่วงในช่วงที่เข้าทำการตรวจสอบ ทดสอบยอดคงเหลือที่ปรากฏในบัญชีว่าถูกต้องหรือไม่ โดยการบวกยอดรวมในบัญชีรายตัว (Subsidiary Ledger) เปรียบเทียบยอดกับ General Ledger และ/หรือยอดคงเหลือตาม Trial Balance

2. ทำการประกอบงบทดลองใหม่ ผู้ตรวจสอบอาจตัดยอดคงเหลือ เพียงสิ้นวันใดวันหนึ่ง โดยนำสลิป Debit และ Credit ณ วันนั้นมาตรวจสอบ แล้วนำยอดรวมใน Master Voucher ทุกรายการไปทำการประกอบงบทดลองขึ้นมาใหม่ด้วยตัวเอง เพื่อพิสูจน์ว่าการบันทึกบัญชีของสำนักงานที่ถูกตรวจสอบนั้นถูกต้องหรือไม่ หรือในกรณีหน่วยงานผู้รับการตรวจสอบมีการออกงบทดลองด้วย ก็ให้นำงบทดลองที่ผู้ตรวจสอบประกอบขึ้นเองไปเช็คกันเปรียบเทียบกับงบทดลองของสำนักงานผู้รับการตรวจสอบว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่

2.4.6 แบบการควบคุมโดยหลักการ (Limit Control) (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2543)

1) Limit Control จึงหมายถึงการควบคุมวงเงินอนุมัติโดยจำกัดให้ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจสามารถอนุมัติรายการใดรายการหนึ่งได้ไม่เกินวงเงินที่จำกัด มอบหมายให้ไว้

ในองค์การขนาดใหญ่ ที่มีผู้คนจำนวนมากมาร่วมกันปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ จำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่การงานกันทำ เมื่อแบ่งแยกหน้าที่การงานกันออกไป ก็ต้องมีการมอบหมายงาน (Delegation of duties) กันทำ การทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ก็จำเป็นต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระกิจของผู้บริหารระดับสูง ภายในองค์การขนาดใหญ่จะนิยมบริหารแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) มากกว่าการรวมอำนาจ (Centralization) Decentralization ยิ่งมีการกระจายอำนาจออกไปมากเท่าใดการควบคุมการ

ปฏิบัติตามอำนาจที่ได้มอบหมายให้ไปก็ยิ่งจะต้องเข้มงวดกวดขันมากขึ้น การควบคุมการใช้อำนาจตามที่ได้รับมอบหมาย วิธีหนึ่งนิยมใช้หลักการตั้ง “วงเงินอนุมัติ” ให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจ หรือที่เรียกกันว่าการควบคุม Limit

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ (Limit Control)

การกำหนดวงเงินอนุมัติให้แต่ละคนนั้น เพื่อควบคุมไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจอนุมัติรายการสูงเกินไป เพราะอาจนำความเสี่ยง หรือความเสียหายมาให้องค์การได้อย่างมากมายถ้าไม่มีการจำกัดวงเงินอนุมัติกันไว้

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ (Limit Control)

การควบคุมแบบ (Limit Control) อาจออกแบบให้กับการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องใช้อำนาจอนุมัติ เช่น ในเรื่องเกี่ยวกับ การอนุมัติสินเชื่อ การอนุมัติซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การอนุมัติการจัดซื้อจัดหา การอนุมัติการเบิกค่าใช้จ่าย ฯลฯ

ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ (Limit Control) โดยทั่วไปจะไม่มีรูปแบบตายตัว แต่จะมีสาระสำคัญที่คล้ายๆ กัน คือ 1) ประเภทเรื่องที่มอบอำนาจอนุมัติให้ 2) ชื่อผู้รับมอบอำนาจ 3) ตำแหน่งงานของผู้รับมอบอำนาจ 4) รายการมอบอำนาจ 5) วงเงินอนุมัติ 6) วันที่มอบอำนาจและระยะเวลาของการมอบอำนาจ 7) ชื่อและตำแหน่งของผู้มอบอำนาจ

4) วิธีการนำไปใช้

การควบคุมโดยหลักการกำหนด (Limit) ถูกออกแบบสำหรับการควบคุมในเรื่องเกี่ยวกับ “การใช้อำนาจอนุมัติ” เท่านั้น ซึ่งตามปกตินิยมกำหนดเงื่อนไขการใช้อำนาจไว้ 2 อย่างคือ

1) การอนุมัติวงเงินเฉพาะราย หมายถึงผู้มีอำนาจอนุมัติรายการจะถูกกำหนดการใช้อำนาจ เฉพาะเรื่องการอนุมัติรายการประเภทใดประเภทหนึ่งหรือให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งในขณะใดขณะหนึ่งรวมกันแล้ว ต้องไม่เกินวงเงินที่ (Limit) ไว้

2) การอนุมัติวงเงินรวมทุกราย หมายถึงผู้มีอำนาจอนุมัติรายการจะถูกกำหนดการใช้อำนาจ รวมทุกประเภทงานหรือรวมทุกรายลูกค้าในขณะใดขณะหนึ่ง จะต้องไม่เกินวงเงินที่ Limit ไว้

5) วิธีการติดตามดูแล

นอกจากองค์กรจะต้องมีการ Limit อำนาจการอนุมัติไว้แล้วก็ควรต้องมีมาตรฐานติดตามดูแลการใช้อำนาจเป็นพิเศษด้วย ซึ่งสามารถทำได้ 2 ทางคือ

1) การติดตามดูแลโดยระบบการออกรายงาน วิธีติดตามดูแลการปฏิบัติตามอำนาจอนุมัติที่สะดวกและได้ผลดีวิธีหนึ่งคือการออกรายงาน การอนุมัติรายการของผู้มีอำนาจแต่ละคนตามประเภทของอำนาจอนุมัติ ตัวอย่างเช่น การอนุมัติวงเงินเบิกเกินบัญชีของผู้จัดการสาขาแต่ละ

สาขา กำหนด ให้ออกรายงานในรูป Overdraft Daily Report เป็นต้น

2) การกำหนดให้มีผู้ติดตามดูแลรายการอนุมัติที่เกินอำนาจ การอนุมัติผ่านรายการ (Transaction) ในเรื่องที่สำคัญๆ และมีความเสี่ยงสูงนอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการออกรายงานการอนุมัติผ่านรายการแล้วควรกำหนดให้มีผู้ติดตามการอนุมัติตาม อำนาจที่ได้รับมอบหมายด้วย

3) การกำหนดให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคอยติดตามการอนุมัติ การอนุมัติรายการที่สำคัญ บางประเภท เช่นการอนุมัติให้กู้ยืมเงิน อาจกำหนดให้มีการทำ Memorandum Loan Granted หรือ บันทึกการอนุมัติให้กู้ยืม ซึ่งจะมีรายละเอียดโดยสรุปของการอนุมัติเงินกู้แต่ละรายมีชื่อลูกหนี้ วงเงินที่ให้กู้วันที่ให้กู้ รายละเอียดหลักประกันและชื่อผู้อนุมัติ โดยทำในลักษณะสลิปชุดสำหรับให้ เจ้าหน้าที่สินเชื่อเก็บไว้ฉบับหนึ่ง ส่งให้พนักงานบัญชีฉบับหนึ่งสำหรับการผ่านบัญชีและส่งให้ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฉบับหนึ่งสำหรับตรวจสอบการอนุมัติตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย

2.4.7 แบบการควบคุมโดยหลักการมอบ (Authorize Signature) (เจริญ เกษฎาวัลย์, 2543)

1) Authorize Signature การมอบตัวอย่างลายมือชื่อผู้มีอำนาจกระทำการแทนธนาคาร ได้ การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ตามปกติจะมีการออกเอกสารหรือตราสารสำคัญต่อ สาธารณชน และให้ประกันต่อความรับผิดชอบในเอกสารหรือตราสารการเงินที่ตนออกไป เช่นใน กรณีธนาคารออกหนังสือค้ำประกัน (Bank Guarantee) ออกเช็คเช็ค ออกตั๋วและเงิน ฯลฯ เป็นต้น นั้น ภายในตราสารการเงิน หรือเอกสารของธนาคาร จะมีลายมือชื่อของผู้มีอำนาจกระทำการ แทนธนาคารลงเป็นหลักฐานไว้

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ (Authorize Signature) เอกสารตราสารของแต่ละ องค์การ มีมากมายหลายชนิด และติดต่อกันเองระหว่างสาขา ก็มีอยู่อย่างมากมายมหาศาล เพื่อ ประโยชน์ในการควบคุมร่วมกัน ให้เกิดความมั่นใจว่า เอกสารตราสารเหล่านั้น มาจากและเป็นของ ธนาคารนั้นๆ จริง โดยระบบนี้จะช่วยป้องกันความเสียหายให้ทั้งฝ่ายธนาคารและฝ่ายส่วนราชการ ด้วย โดยเฉพาะกรณีการทุจริต ด้วยวิธีการปลอมแปลงลายเซ็นของผู้มีอำนาจกระทำการแทน ธนาคาร

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ (Authorize Signature) การจัดทำสมุดตัวอย่าง Authorize Signature Book ของธนาคาร ปกตินิยมใช้แบบ Loose Leaf คือ เป็นกระดาษเจาะรูใส่ แฟ้มห่วงขนาดกะทัดรัด ที่สามารถถอดสับเปลี่ยนได้ ภายในสมุดตัวอย่างลายมือชื่อผู้รับมอบอำนาจ จะมีจดหมายเปิดผนึกของธนาคารถึงธนาคารตัวแทนและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง อธิบายให้ทราบว่าผู้มีอำนาจลงนามในตราสารเอกสารที่มีผลผูกพันกับธนาคารมิใคร่บ้าง

4) วิธีการนำไปใช้

Authorize Signature Book นี้ ปกติจะมีหน่วยงานภายในธนาคารรับผิดชอบในการจัดทำ โดยเฉพาะ ซึ่งเริ่มจากการนำคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับมอบอำนาจ (Authorize Officer) มารวบรวม แล้วติดต่อขอตัวอย่างลายเซ็นจากผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งนั้น ซึ่งจะมีทั้งตัวอย่างลายเซ็นเต็ม และ ตัวอย่างลายเซ็นย่อ นำไปจัดพิมพ์รวมเล่มตามลำดับประเภทของการรับมอบอำนาจดังกล่าว เพื่อนำไปขึ้นทะเบียนสำหรับนำไปแจกจ่ายให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

องค์กรที่ไม่ใช่ธนาคาร หากมีการออกตราสารการเงิน หรือเอกสารสำคัญที่จำเป็นต้องให้มีการตรวจสอบลายเซ็นผู้มีอำนาจลงนามแทนบริษัทได้ ก็อาจนำหลักการนี้ไปประยุกต์ใช้ได้เช่นเดียวกัน

5) วิธีการติดตามดูแล

มีระเบียบคำสั่งกำหนดให้ผู้รับผิดชอบในการใช้สมุดตัวอย่างลายมือชื่อต้องระมัดระวังในการนำออกใช้และในการนำเก็บรักษาต้องให้ความปลอดภัย โดยจะต้องไม่ให้ผู้ไม่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงสมุดตัวอย่างลายเซ็นของธนาคารตัวเองหรือของธนาคารตัวแทนที่มอบให้มาโดยเด็ดขาด และในการตรวจสอบของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบทุกครั้งควรต้องจัดให้มี Program การตรวจสอบ เกี่ยวกับการใช้และการจัดเก็บรักษา Authorize Signature Book เป็นระยะๆ ด้วยว่าอยู่ในสภาพปลอดภัยและเหมาะสมทุกขณะด้วย

2.4.8 แบบการควบคุมโดยกำหนด (Restricted Area) (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2543)

1) Restricted Area พื้นที่การปฏิบัติงานขององค์กร บางพื้นที่เป็นสถานที่ปฏิบัติงานสำคัญ หรือเป็นสถานที่เก็บรักษาความลับ จึงต้องกำหนดเป็นเขตหวงห้าม มิให้บุคคลที่ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบเข้ามาโดยไม่ได้รับอนุญาต ที่เรียกกันว่า Restricted Area จะมีการจัดระเบียบ ควบคุมการเข้าออกของบุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และกำหนดห้ามมิให้บุคคลอื่นเข้ามาในอาณาบริเวณดังกล่าวโดยเด็ดขาด เว้นแต่ได้รับอนุญาตพิเศษจากผู้มีอำนาจสูงสุดในพื้นที่นั้น

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ (Restricted Area) เนื่องจากการวาง Lay-out หรือการวางผังที่ตั้งสำนักงาน จะมีการออกแบบ แบ่งพื้นที่ ออกเป็นส่วนๆ ผู้ออกแบบจะต้องกันพื้นที่เพื่อใช้สอยในเรื่องเหล่านี้ไว้เป็นกรณีพิเศษด้วย คือ พื้นที่ทำงานของบุคคลสำคัญ พื้นที่ทำงานที่มีความเสี่ยงสูง พื้นที่ใช้เก็บรักษาเอกสารที่เป็นความลับสุดยอด พื้นที่ใช้เก็บรักษาทรัพย์สินที่มูลค่าสูงและเปิดตัวง่ายต่อการทุจริต พื้นที่ดังกล่าว ซึ่งใช้เป็นที่ตั้งของทรัพยากรที่มูลค่าขององค์กร อีกทั้งเป็นจุดที่มีความเสี่ยงสูงมากเป็นพิเศษ จำเป็นต้องมีการควบคุมดูแล และป้องกันรักษาตัวทรัพยากรภายในพื้นที่เหล่านั้นด้วยมาตรการพิเศษ อย่างหนึ่งที่น่ามาใช้ ก็คือการจำกัดตัวบุคคลที่สามารถเข้าถึงพื้นที่เหล่านั้น ให้เหลือเพียงบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่เท่านั้น

ในเมื่อมีการจำกัดบุคคลที่สามารถเข้าถึง (Access) ได้ก็จะช่วยให้สามารถป้องกันผู้บุกรุก ที่มุ่งประสงค์ร้ายได้ทางหนึ่ง และในกรณีเกิดความเสียหายขึ้น ก็สามารถเช็คสอบได้ง่ายขึ้นว่า เกิดขึ้นโดยใครที่อยู่ภายใน Restricted Area เหล่านั้น

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ (Restricted Area)

3.1) พื้นที่ทำงานของบุคคลสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทุกคนถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กรที่จะต้องได้รับการดูแลรักษาเป็นพิเศษ องค์กรควรจะต้องจัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวก และความคล่องตัวในการทำงานอย่างเต็มที่ไว้ด้วย โดยกำหนดให้เป็นเขตหวงห้าม ไม่ให้ใครสามารถผ่านเข้าออกได้ตามอำเภอใจ เพราะจำเป็นต้องจำกัดตัวบุคคลที่สามารถเข้าถึงตัวบุคคลสำคัญไว้ การเข้าถึงตัวบุคคลสำคัญขององค์กร ต้องได้รับอนุญาตพิเศษเท่านั้น จึงจะสามารถทำได้

3.2) พื้นที่ทำงานที่มีอันตราย เนื่องจากงานบางลักษณะเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูง เป็นงานที่เสี่ยงต่อการเกิดอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น เขตที่มีไฟฟ้าแรงสูง เขตที่มีวัตถุระเบิด หรือสารกัมมันตภาพรังสี หรือสารเคมีที่เป็นอันตรายต่อชีวิต ฯลฯ เพื่อความปลอดภัยต่อชีวิตมนุษย์ ซึ่งอาจจะเป็นพนักงานขององค์กรเองจึงต้องมีกำหนดเป็นเขตจำกัดการเข้าออก ผู้ที่ไม่มีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวข้องต้องมีข้อห้ามเด็ดขาดไม่ให้เข้ามาในอาณาบริเวณที่ประกาศกำหนดเป็นพื้นที่อันตรายเหล่านั้น

3.3) พื้นที่ทำงานที่มีความเสี่ยงสูง งานบางลักษณะเป็นงานที่จำเป็นต้องจำกัดตัวบุคคลผู้ปฏิบัติ เพราะเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูง เป็นงานที่มีลักษณะเปิดตัวง่ายต่อการทุจริต หรือเป็นงานที่ต้องถือเป็นความลับของธุรกิจที่ไม่ควรเปิดเผยให้บุคคลภายนอก หรือคู่แข่งชั้นทราบ ตัวอย่างเช่น การปฏิบัติงานภายในห้องค้าเงิน (Dealing Room) การปฏิบัติงานในฝ่ายการเงิน การปฏิบัติงานในฝ่ายดูแลรักษาบัญชีลูกค้าเงินฝากของธนาคาร การปฏิบัติงานในห้องทำสูตรผสมทางอาหารหรือเคมีภัณฑ์ การปฏิบัติงานในห้องทดลองทางวิทยาศาสตร์ จำเป็นต้องจัดทำโดยไม่ให้บุคคลอื่นที่ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบเข้ามายุ่งย่ำ โดยกำหนดเป็นเขตห้ามเข้า เพื่อการรักษาความลับ และป้องกันการถูกล้วงความลับของกิจการ

3.4) พื้นที่ใช้เก็บรักษาเอกสารที่เป็นความลับสุดยอด เอกสารที่สำคัญๆ ขององค์กร หรือเอกสารที่ต้องเก็บรักษาเป็นความลับสุดยอด ซึ่งมีได้แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรนั้น ก็เป็นอีกจุดหนึ่งที่ต้องจำกัดเป็นเขตห้ามเข้า

3.5) พื้นที่ใช้เก็บรักษาทรัพย์สินที่มีมูลค่าและเปิดตัวง่ายต่อการทุจริต ทรัพย์สินที่มีค่าและเปิดตัวง่ายต่อความเสียหาย ไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สินประเภทเพชร นิล จินดา ศิลปวัตถุ โบราณที่ล้ำค่า ซึ่งมีต่างๆ นานานั้น ก็เช่นกัน จำเป็นต้องกำหนดเขตห้ามเข้ากันขึ้นไว้

4) วิธีการนำไปใช้

ประกอบด้วย 1) การออกประกาศให้ทราบโดยทั่วกันว่าเป็นสถานที่ห้ามเข้า 2) การจัดให้มียามรักษาการณ์/เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย 3) การจัดสร้างรั้ว หรือกำแพงป้องกันพิเศษ 4) การกำหนดโซนของการห้ามเข้า 5) การกำหนดรหัสผ่าน (Pass-word) 6) การติดตั้งประตูเปิดปิดโดยอัตโนมัติ 7) การตั้งค่านภายในเป็นช่วงๆ หรือเป็นระยะๆ 8) การติดตั้งสัญญาณเตือนภัยป้องกันผู้บุกรุก 9) การสร้างลูกกรง หรือวัสดุครอบคลุมตัวทรัพย์สิน 10) การจัดเก็บรักษาเอกสาร หรือทรัพย์สินที่มีค่าภายในห้องมั่นคง (Strong Room) ภายในอาคารที่สร้างพิเศษภายใต้ระบบควบคุม Joint Custody หรือ Dual Custody อีกชั้นหนึ่ง

5) วิธีการติดตามดูแล

ให้มีเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าคอยตรวจตราดูแลเป็นระยะ เช่นการจัดให้มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยหรือยามรักษาการณ์ ควบคุมการเข้าออก โดยกำหนดให้มีการจดบันทึกไว้ในสมุดทะเบียนเข้าออกของพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานภายในพื้นที่นั้น ได้มีการลงทะเบียนไว้ อย่างเคร่งครัดและครบถ้วนหรือไม่ บุคคลภายนอกสามารถเข้าออกโดยไม่ได้รับอนุญาตมีหรือไม่ ระบบการใช้บัตรหรือระบบควบคุมการใช้ Password ใช้การได้จริงและมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดหรือไม่ ฯลฯ เหล่านี้เป็นต้น

2.4.9 แบบการควบคุมโดยหลักการทำ (Reconciliation) (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2543)

1) Reconciliation ในความหมายของนักบัญชีนิยมเรียกกันว่า “การจัดทำบกระทบยอด” หรือ “การจัดทำบัญชียอด” กล่าวคือ เมื่อต้องการจะทราบว่า การบันทึกบัญชีของเรากับการบันทึกบัญชีของลูกค้า (ซึ่งอาจเป็นลูกหนี้หรือเจ้าหนี้) ถูกต้องตรงกันหรือไม่ ก็เอา Statement of Account ของลูกค้าที่ได้รับมา ทำการเช็คสอดรายการบันทึกบัญชีกัน ถ้ารายการ Debit หรือ Credit ของทั้ง 2 ฝ่ายตรงกัน ก็ถือว่าการบันทึกบัญชีถูกต้อง เชื่อถือได้

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ (Reconciliation)

วิธีการทำ (Reconciliation) บัญชีระหว่างกัน เป็นกรรมวิธีของนักบัญชีที่มุ่งควบคุมการบันทึกบัญชีให้ถูกต้องตรงตามข้อเท็จจริงทุกๆ รายการ จะช่วยให้ผู้ทำบัญชีมั่นใจมากขึ้นอีกว่า การบันทึกรายการทางการบัญชีของตนมีความถูกต้อง และในกรณีมีการบันทึกบัญชีผิดพลาด ก็อาจค้นหาข้อผิดพลาดได้จากวิธีการทำ Reconcile อีกทางหนึ่งได้

วัตถุประสงค์ของการจัดให้มีการทำบกระทบยอด ก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมกำกับ การบันทึกบัญชี ให้มีความถูกต้องอยู่เสมอ และเมื่อใดมีรายการผิดปกติสอดแทรกเข้ามาในบัญชี ก็สามารถใช้วิธีนี้ค้นหาผลต่างและความแตกต่างเหล่านั้นได้

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ (Reconciliation)

3.1) การทำ Reconcile บัญชีเงินฝากกระแสรายวัน บริษัทห้างร้านโดยทั่วไป หรือองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนนิยมเปิดบัญชีกระแสรายวันกับธนาคารไว้เพื่อความสะดวกในการส่งจ่ายเช็คชำระหนี้ต่างๆ สิ้นเดือนธนาคารจะออก Bank Statement มอบให้ลูกค้าครึ่งหนึ่ง

3.2) การทำ Reconcile บัญชีระหว่างกัน บริษัทที่ดำเนินธุรกิจติดต่อซื้อขายหรือใช้บริการกันประจำ จนตกลงเปิดบัญชีระหว่างกันขึ้นไว้ ซึ่งปกติอาจตกลงกันได้ว่าทุกๆ สิ้นเดือน ในแต่ละเดือนให้ต่างฝ่ายต่างส่ง Statement of Account หรือบัญชีระหว่างกันที่ฝ่ายหนึ่งบันทึกไว้เพื่อต่างฝ่ายจะได้นำมาเช็คสอบความถูกต้อง ในรูปการทำ Reconcile กัน หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเนื่องจากฝ่ายใดบันทึกบัญชีผิดก็จะได้นำมาปรับแก้กันให้ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงได้

4) วิธีการนำไปใช้

วิธีการนำไปใช้ประกอบด้วย 1) นำยอดคงเหลือของ Statement of Account ของฝ่ายหนึ่งมาเปรียบเทียบกับยอดคงเหลือตามบันทึกในบัญชีของฝ่ายเรา ในกรณีที่มียอดคงเหลือแตกต่างกันให้นำมาหักออกว่ามียอด Dif.(Difference)เป็นเงินจำนวนเท่าใดให้จดไว้ 2) นำรายการ Debit และ Credit ของ Statement of Account ทั้ง 2 มาไล่เช็คสอบเปรียบเทียบกับแต่ละรายการ ขั้นตอนนี้นิยมเรียกกันว่า Tick Contra คือนำรายการ Debit และ Credit ของทั้ง 2 ฝ่ายเปรียบเทียบกับที่ละรายการรายการที่ตรงกันให้ทำเครื่องหมาย (Tick) ไว้ ซึ่งนิยมใช้เครื่องหมายดังนี้ e รายการ Debit และ Credit ที่ทำเครื่องหมาย e ไว้ แสดงว่าทั้ง 2 ฝ่ายได้บันทึกบัญชีไว้แล้ว ถ้าไม่มีก็สามารถพิจารณาได้ว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยังไม่ได้ Debit หรือ Credit บัญชี เสร็จแล้วให้นำรายการที่ไม่มีเครื่องหมาย e มารวมยอด ซึ่งจะต้องตรงกับยอดที่แตกต่างกับที่ทำไว้ได้ตามข้อ 1) 3) จากผลการเช็คสอบดังกล่าว อาจได้รายการที่แตกต่างกัน เนื่องจากเหตุผลดังนี้ ทางเรา Debit บัญชีแล้ว แต่อีกฝ่ายยังไม่ได้ Credit 4) ทางเขา Credit บัญชีแล้ว แต่ทางฝ่ายเรายังไม่ได้ Debit

ผู้ทำ Reconcile ต้องการเอารายการเหล่านี้ไปติดตามค้นหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร เช่น

รายการยังอยู่ในระหว่างการเดินทาง รายการหลงลืมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง รายการผ่านบัญชีผิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง รายการผิดปกติทางฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งซึ่งอาจหมายถึงมีรายการทุจริตแฝงเข้ามา

ผู้ที่รับผิดชอบในการทำ Reconcile จะต้องติดตามค้นหาความจริงดังกล่าวให้พบ แล้วสรุปลงในรายงานผลการทำ Reconcile ในแต่ละเดือนไว้ ในกรณีมีข้อสงสัยว่าจะมีการทุจริต ต้องรีบรายงานผู้บังคับบัญชาโดยไม่ชักช้า

5) วิธีการติดตามดูแล

ในกรณีเป็นงานของฝ่ายการบัญชี ก็ควรกำหนดให้ผู้ทำหน้าที่จัดทำงบกระทบยอดจัดทำทุกๆ เดือน โดย กำหนด วันแล้วเสร็จของเดือนนั้นๆ ไว้ เช่น การทำ Bank Statement Reconciliation ก็อาจกำหนดให้ผู้มีหน้าที่จัดทำงบกระทบยอด ขอ Bank Statement บัญชีกระแสรายวันจากธนาคารทุกๆวันที่ 1 ของเดือน แล้ว จัดทำให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 10 ของเดือน เป็นต้น ทั้งนี้ ควรมีข้อกำหนดเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติให้ผู้จัดการฝ่ายบัญชี (หรือสมุหบัญชี) ต้องเข้ามารับผิดชอบในการตรวจสอบการจัดทำงบกระทบยอด โดยลงนามเป็นหลักฐานไว้ว่าได้ตรวจสอบแล้วเช่นใช้คำว่า “Verified” หรือ “Verified Correct”

2.4.10 แบบการควบคุมโดยหลักการ (Code Control) (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2543)

1) Code control คำว่า “Code” แปลว่า “รหัส”

การควบคุมภายในที่เป็นเรื่อง เกี่ยวกับความลับที่สำคัญๆ หรือเรื่องที่มีความเสี่ยงสูง นิยมใช้ควบคุมโดยการใส่รหัส ที่ต้องการให้รู้กันภายในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบโดยเฉพาะเท่านั้น

ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของคำว่า “รหัส” ไว้ว่า “हेตุลัป ความลับ ความลึกลับ ข้อความลับที่เข้ารหัส ระบบสัญลักษณ์ที่ใช้ในเครื่องมือเครื่องใช้ เช่น กุญแจ หรือตู้নিরภัย”

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ (Code Control)

การปฏิบัติการลับ หรือการปฏิบัติงานในเรื่องที่มีความเสี่ยงสูงจำเป็นต้องปกปิดไม่ให้บุคคล ภายนอกล่วงรู้ หรือการจัดเก็บรักษาทรัพย์สินที่มีค่าสูงๆ และเปิดกว้างต่อการทุจริต หรือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความปลอดภัยของบุคคลสำคัญ ถ้าหากทำอย่างเปิดเผย ใจกว้างที่ก็เสี่ยงเกินไป ซึ่งอาจหมายถึงความเสียหาย หรือความสูญเสียแบบคาดไม่ถึงได้

ดังนั้น การนำวิธีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบ “รหัส” หรือ “Code” มาใช้ก็จะช่วยป้องกันไม่ให้บุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง โคนตรง หรือผู้มุ่งประสงค์ร้าย รู้วิธีการเข้าถึงข้อมูล หรือ ทรัพย์สินสำคัญขององค์กรได้

การไม่รู้วิธีการเข้าถึงข้อมูล แลหรือวิธีปฏิบัติ ทำให้ผู้คิดร้ายทำการได้ยากขึ้น หรือถึงหรือเลิกพยายามที่จะลงมือทำการเลยก็เป็นได้ ขึ้นไม่สนใจ

ในเรื่องการดำเนินธุรกิจการค้า ความลับทางธุรกิจยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจการสามารถชนะคู่แข่งขั้นได้อีกทางหนึ่ง ถ้าวิธีปกปิดและรักษาความลับไว้ได้อย่างเหมาะสม

ในเรื่องของความมั่นคงของประเทศชาติ ความลับทางราชการไม่ว่าของข้าราชการพลเรือน

ข้าราชการทหาร ตำรวจ ก็มีความสำคัญต่อความสามารถปฏิบัติการภารกิจต่างๆ

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ (Code Control)

ตัวอย่างที่การใช้รหัสตู้นิรภัย 1

การใช้รหัส สำหรับการเปิดปิดตู้เซฟ หรือตู้นิรภัยประจำห้องมั่นคง (Strong Room) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาช้านาน การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมการใช้รหัสให้เกิดประสิทธิผล

จำเป็นต้องใช้กระบวนการวิธีการควบคุมอย่างอื่นควบคู่กันได้ โดยอาจพิจารณากำหนดวิธีการได้ดังนี้

3.1) การพิจารณาแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการใช้รหัส บุคคลที่จะมอบหมายให้เป็นผู้รู้รหัสและควบคุมการใช้รหัสจำเป็นต้องแต่งตั้งบุคคลที่เชื่อถือไว้วางใจได้

3.2) การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

3.3) การกำหนดให้มีระบบควบคุมแบบ Joint Custody

4) วิธีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ของการควบคุมโดยรหัส ก็คือการจำกัดไม่ให้บุคคลภายนอกล่วงรู้สัญญาณลับที่สงวนไว้ให้รู้ได้เฉพาะกลุ่มที่เป็นพวกเดียวกันเท่านั้น

ดังนั้น เมื่อนำหลักการนี้ไปใช้จึงต้องมีการควบคุมให้กระบวนการออกแบรหัส ตั้งแต่ต้นจนถึงการใช้ หรือการถอดรหัสเป็นไปด้วยความรอบคอบ รัดกุม และสงวนเป็นความลับอย่างเคร่งครัดทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติเหล่านี้ เช่น 1) การออกแบรหัส และการอนุมัติการใช้รหัส 2) การจัดทำคู่มือถอดรหัสแจกให้หน่วยงาน หรือสาขา 3) กระบวนการปฏิบัติในการใช้รหัส และการถอดรหัส 4) การจัดเก็บรักษาเอกสาร หรือคู่มือการใช้รหัส

5) วิธีการติดตามดูแล

การควบคุมรหัสไม่ให้รั่วไหล และควรต้องมีการเปลี่ยนระบบการออกรหัส การถอดรหัส การใช้รหัส ให้หมุนเปลี่ยนตามระยะๆ ตามความเหมาะสม

ถ้าใช้งานนานๆ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงตัวเลข เครื่องหมาย หรือสัญญาณกัน สักวันหนึ่งก็อาจมีโอกาสรั่วไหลไปสู่ความรู้ของผู้ไม่สุจริต หรือฝ่ายตรงข้ามได้

ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ถือรหัส เช่น มีการ โยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน หรือลาออก ก็ควรจักให้มีการเปลี่ยนรหัสใหม่เสียด้วย

สำหรับผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ก็ควรมีการสอบทานและประเมินระบบระบบการควบคุมดูแล และการใช้รหัสเป็นระยะๆ ว่ามีความเหมาะสม และปลอดภัยอย่างเพียงพออยู่เสมอ

2.4.11 แบบการควบคุมโดยหลักการ (Number Control) (เจริญ เจริญวัฒน์, 2543)

1) Number Control การควบคุมโดยการกำหนดให้ออกหมายเลขเรียงกันตามลำดับ (Sequence number Controls) ระบบบัญชี และแพร่หลายในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบบัญชี และการออกตราสารต่างๆ เช่นใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น จะเป็นรูปแบบการควบคุมภายในที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง จนบางครั้ง หลายคนอาจลืมไปว่านี่คือระบบควบคุมภายใน และเป็นระบบการควบคุมที่สำคัญมากอย่างหนึ่ง

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ (Number Control)

เนื่องจากตัวเลข เป็นการแสดงจำนวนของรายการหรือของสิ่งของ เมื่อ นำลำดับ- ทำให้เราสามารถรู้ได้โดยอัตโนมัติ ทันทีว่าเลขใดมา 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 เช่น หมายเลขมาเรียงกัน ก่อน มาหลัง และหมายเลขใดขาดหายไป คือถ้ามีช่องโหว่ระหว่างลำดับตัวเลขมาเรียงกัน เช่น 4 3 1 อย่างนี้ ก็สามารรู้ได้ทันทีว่า หมายเลข จึงต่างกันนิยม นักบัญชีหรือนักออกแบบระบบ หายไป 2 สดงจำนวนและลำดับที่ของรายการหรือสิ่งของต่างๆ ซึ่ง จะทำให้นำตัวเลขมาติดเป็นเครื่องหมาย และรวดเร็ว อีกทั้งสะดวกในการค้นหา การนับจำนวนทำได้ง่าย

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ (Number Control)

การใช้การควบคุมโดยการกำหนดหมายเลขนั้น อาจมีใช้กันมากมาย หลากหลายเช่น การให้หมายเลข บัญชี การให้หมายเลข ใบเสร็จรับเงิน การให้หมายเลขที่ เช็ค การให้หมายเลขที่ พันธบัตรรัฐบาล การให้หมายเลขที่ บัตรประจำตัวประเภทต่างๆ การให้หมายเลขที่บ้าน การให้ หมายเลขที่ทะเบียนรถยนต์ รถจักรยานยนต์ การให้หมายเลขที่ประจำทรัพย์สิน สิ่งของจะช่วยให้ รู้ว่าอะไรมาก่อนอะไร จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีการจัดแถวให้เคลื่อนไปอย่างมีระเบียบตามลำดับ หรือสอดคล้องเข้าไปเมื่อจะดึงออกมาใช้ได้เร็วขึ้น

ตัวอย่างการควบคุมการออกใบเสร็จรับเงิน

ในการปฏิบัติงานทางการบัญชี อาจจำเป็น ต้องมีเอกสาร หลักฐานอย่างเดียวกันหลาย ชุด ตัวอย่างเช่น การออกใบเสร็จรับเงิน อาจต้องออกหลักฐานดังนี้

1. ใบเสร็จรับเงินใบที่ 1 มอบให้กับผู้ซื้อหรือผู้จ่ายเงิน
2. ใบเสร็จรับเงินใบที่ 2 สำหรับนำไปใช้เป็นหลักฐานผ่านบัญชี
3. ใบเสร็จรับเงินใบที่ 3 เก็บไว้เป็นหลักฐานใน Number File

ใบเสร็จรับเงินทั้ง 3 ใบดังกล่าวจะมีการพิมพ์ให้หมายเลขเดียวกันเพื่อให้ทราบว่าเป็น รายการเดียวกันสมบูรณ์ หมายเลข ใบจะมีหมายเลขเดียวกัน เป็นการควบคุมภายใน โดย 3 ทั้ง 001 หมายเลขอีกชั้นหนึ่ง

4) วิธีการนำไปใช้

เนื่องจากรูปแบบการควบคุมแบบ Number Control มีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวาง มโหฬารดังกล่าวในนี้จะช่วยชี้เน้นการควบคุมภายในทางการบัญชีที่สำคัญๆ เป็นหลักเท่านั้น กล่าวคือ ถ้าเราพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักของการจัดให้มีการควบคุมแบบ Number Control แล้ว จะเห็นได้ว่ามีอยู่ 2 ประการคือ 1) การควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Control Processing) 2) การคัดเลือกรายการใดรายการหนึ่งออกมา (Identify Individual Transactions)

5) วิธีการติดตามดูแล

หัวหน้าสายงานแต่ละสายที่รับผิดชอบในการดูแลเอกสาร ตราสาร หรือทรัพย์สิน สิ่งของที่จัดให้มี Number Control ต้องหมั่นติดตามควบคุมให้มีการปฏิบัติตามระบบที่วางไว้ ตัวอย่างเช่น การออกใบเสร็จรับเงินสด หรือที่ต้องออกใบใหม่ ต้องกำกับให้มีการนำต้นฉบับเดิมมา เย็บติดชุด Number File พร้อมทำการ Cancelled เป็นหลักฐานไว้ (ห้ามฉีกทิ้งหมดทั้งชุดต้นฉบับ และชุดสำเนา) ในกรณีไม่อาจหาชุดต้นฉบับมาเย็บติดไว้ได้ ก็ต้องมีคำอธิบาย ที่ชัดเจนติดไว้ให้ลงนามกำกับโดยผู้รับผิดชอบเป็นต้น

2.4.12 แบบการควบคุมโดยหลักการ (Symbol Control) (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2543)

1) Symbol แปลว่า เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์

การควบคุมโดยหลักการ (Symbol Control) หมายถึง การจัดทำเครื่องหมาย หรือตราประทับ หรือสัญลักษณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะที่แสดงว่า ตราสาร หรือ ทรัพย์สินต่างๆ นั้น เป็นของกิจการจริง สามารถพิสูจน์ได้จากตราเครื่องหมาย หรือตราสัญลักษณ์ที่ประทับ ดอก ตรงไว้

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ (Symbol Control)

การที่เราคิดประดิษฐ์ ดวงตรา หรือเครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ หรือสีประจำหมู่เหล่า ประจำเอกสารตราสาร ที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์ และแสดงความเป็นเจ้าของขึ้นไว้ เพื่อให้บุคคลทั่วไปได้ทราบว่า นี่เป็นของๆ เรา เป็นของกิจการเรา เป็นรายการที่เกิดขึ้นจากการกระทำของเรา ถ้ามีอะไรเกิดขึ้นไม่ว่าในทางบวกหรือทางลบ เราจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในรายการที่ประทับตรา ที่ ดอก ตรงลงใน ตราสาร หนังสือ หรือทรัพย์สินสิ่งของเหล่านั้น

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ (Symbol Control)

การควบคุมภายในโดยแบบ (Symbol Control) มีได้มากมายหลายรูปแบบ แต่ส่วนใหญ่ มักใช้ในเอกสาร หนังสือ หรือ ตราสารต่างๆ ตัวอย่างเช่น

3.1) ตราประทับบริษัท

บริษัทจำกัด มีข้อกำหนดทางกฎหมายให้มีตราประทับแสดงความเป็นบริษัทการลงนามในเอกสาร ตราสารใดๆ ของกรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนบริษัทต้องมีการประทับตราบริษัท

ลงไปด้วย จึงจะมีผลสมบูรณ์ตามกฎหมาย

3.2) ตราเครื่องหมายการค้า

บริษัทธุรกิจ อาจจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าของตนไว้กับกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ เพื่อนำไปใช้ในการ โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์ของตน ผลิตภัณฑ์ที่บริษัท ผลิตออกมาขาย ก็อาจใช้ตราเครื่องหมายการค้าของตนติดไว้กับตัวผลิตภัณฑ์

4) วิธีการนำไปใช้

การนำตรา เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ไปใช้ ในบางกรณีเป็นวิธีปฏิบัติที่ต้องทำตามข้อกำหนดที่กำหนดไว้อยู่แล้ว เช่น นิติบุคคล ไม่ว่าจะ เป็นบริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน สมาคม มูลนิธิ ส่วนราชการต่างๆ เมื่อออกเอกสาร ตราสาร ไม่ว่าจะ ในรูปจดหมายหรือตราสาร การเงิน จะต้องมีตราประทับลงบนเอกสารนั้นเป็นสำคัญ พร้อมการลงลายมือชื่อของผู้มีอำนาจลงนามทำนิติกรรมแทนนิติบุคคลนั้นได้

การควบคุมภายใน โดยตรา หรือสัญลักษณ์ต่างๆ นั้น เป็นกระบวนการวิธีปฏิบัติที่ องค์การ แต่ละองค์การประดิษฐ์วิธีการปฏิบัติขึ้นมา เพื่อใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของตน

- 4.1) การใช้ตราประทับเพื่อการพิสูจน์ความน่าเชื่อถือ
- 4.2) การใช้ตราประทับต้นข้าวและปลายข้าวเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นของกิจการจริง
- 4.3) การใช้ตราประทับต้นฉบับและสำเนาเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นของจริง
- 4.4) การใช้เครื่องหมายสัญลักษณ์บนตราสารการเงิน

5) วิธีการติดตามดูแล

การควบคุมโดยหลักการใช้เครื่องหมายสัญลักษณ์ลงบนเอกสาร ตราสารนั้น เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้จัดการสายงาน ที่จะต้องอธิบายระบบวิธีปฏิบัติให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ และถือปฏิบัติตาม รวมทั้งอธิบายให้เข้าใจถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมหาศาลแบบคาดไม่ถึงได้ จากการละเลยไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดที่วางไว้

ในด้านผู้ตรวจสอบภายใน ก็เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องทำ Compliance Audit เกี่ยวกับการใช้ตราประทับ เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ที่องค์การกำหนดให้ผู้รับผิดชอบเกี่ยวข้องต้องปฏิบัติ ด้วย

2.4.13 แบบการควบคุม โดยหลักการ (Mandatory Vacation) (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2543)

1) Mandatory Vacation หมายถึงการบังคับให้พนักงานลาหยุดพักผ่อนในระหว่างที่หยุดพักผ่อน มีข้อห้ามมิให้พนักงานผู้นั้นเข้ามาในสำนักงาน โดยจะต้องมอบหมายให้บุคคลอื่น ปฏิบัติงานแทน และให้บุคคลที่ปฏิบัติงานแทนทำการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถูก บังคับให้หยุดพักผ่อนนั้น หรืออาจมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ทำการตรวจสอบ

ปฏิบัติงานของพนักงานที่ถูกบังคับให้หยุดพักผ่อนนั้น

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ (Mandatory Vacation)

พนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนานๆอาจปฏิบัติงานผิดพลาดแล้วเกรงกลัวความผิด ก็พยายามปิดซ่อนไว้ ไม่ให้ใครรู้ หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีโอกาสจะทำให้เกิดความเสี่ยงต่อความเสียหายได้ง่าย หรือสามารถกระทำการทุจริตได้จึงควรกำหนดระบบควบคุมในรูปแบบ (Mandatory Vacation) ขึ้นมาใช้ โดยวิธีบังคับให้พนักงานในตำแหน่งงานดังกล่าวมีการหยุดพักผ่อนติดต่อกันอย่างน้อย สัปดาห์ติดต่อกัน 2 และระหว่างการหยุดพักผ่อนก็ห้ามเข้ามาภายในสำนักงานโดยเด็ดขาด

เหตุผลที่ใช้การกำหนดโดยวิธีบังคับให้หยุดพักผ่อน จะมีประโยชน์อยู่หลายประการ เช่น

- 2.1) เพื่อป้องกันพนักงานหมกซ่อนรายการปฏิบัติงานที่ทำผิดพลาดไว้
- 2.2) เพื่อป้องกันการทุจริตของพนักงานที่ทำงานนานๆ โดยไม่ยอมลาหยุดพักผ่อน
- 2.3) เพื่อให้ผู้ตรวจสอบหรือเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สามารถทำการตรวจสอบการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ โดยปราศจากการกีดขวางจากพนักงานผู้ถูกบังคับให้หยุดพักผ่อนนั้น

2.4) เพื่อช่วยให้พนักงานที่ได้รับการหยุดพักผ่อนจะ ได้มีความสดชื่นทั้งทางกายและใจ (Physically and mentally refreshed by and enforced absence) จากการละไปจากการปฏิบัติงาน ประจำวัน

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ (Mandatory Vacation)

ภายหลังที่มีการวางแผนการนำการควบคุมแบบ (Mandatory Vacation) มาใช้เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้กันในการบังคับให้พนักงานลาหยุดพักผ่อนอย่างมีระเบียบแบบแผนก็คือกำหนดให้พนักงานที่ถึงเวรเข้า Mandatory Vacation เช่นบันทึก (Sign a statement) ซึ่งแสดงถึงการยอมรับการลาหยุดพักผ่อน และเดินทางออกจากสำนักงานระหว่างช่วงกำหนดเวลาการหยุดพักผ่อนนั้น

4) วิธีการนำไปใช้

การนำหลักการควบคุมโดยหักการ (Mandatory Vacation) จะให้ได้ผลสมบูรณ์ ควรต้องดำเนินการดังนี้

- 4.1) ประกาศนโยบายการกำหนดให้พนักงานหยุดพักผ่อนตามคำสั่งของฝ่ายจัดการ
- 4.2) กำหนดระยะเวลาการหยุดพักผ่อนอย่างน้อย สัปดาห์โดยให้หยุดพักผ่อน 2 ติดต่อกันทุกๆวัน
- 4.3) ในระหว่างที่อยู่ในระหว่างการหยุดพักผ่อน มีข้อห้ามมิให้พนักงานผู้นั้นเข้ามา

ภายในอาคารสำนักงานโดยเด็ดขาด

4.4) ในระหว่างที่พนักงานผู้นั้นถูกบังคับให้หยุดพักผ่อน จะต้องมีการจัดให้พนักงานผู้อื่นมาปฏิบัติหน้าที่แทน

4.5) การหยุดพักผ่อนให้ผู้ถูกบังคับให้ลาหยุดพักผ่อนทำบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรไว้โดยกำหนดให้มีการลงนามร่วมกัน (Countersigned) ระหว่างผู้ลาหยุดกับหัวหน้างานของผู้ลาหยุด

4.6) ในระหว่างที่มีการหยุดพักผ่อน ต้องจัดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นโดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ

5) วิธีการติดตามดูแล

ในการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามหลักการ (Mandatory Vacation) ถือเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสายงานโดยตรง ทั้งนี้ ควรกำหนดระดับตำแหน่งงานของหัวหน้าสายงานที่ดูแลรับผิดชอบการควบคุมตามหลักการนี้ด้วยว่า ให้เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานระดับใด เพราะแต่ละองค์การอาจเรียกชื่อตำแหน่ง ยศ ชั้น แตกต่างกันไป โดยกำหนดให้หัวหน้างานรับผิดชอบจะต้องดูแลการปฏิบัติตามระบบและระเบียบที่กำหนดไว้ตามแนวในข้อ ดังกล่าวโดยเฉพาะข้อห้ามมิให้ 3พนักงานผู้นั้นมาภายในสำนักงานโดยเด็ดขาด ซึ่งหัวหน้าสายงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องซักซ้อมทำความเข้าใจ และกำชับให้ผู้ถูก (Mandatory Vacation) ถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ผู้ใดขัดขืน หรือฝ่าฝืน ต้องมีบทลงโทษ กำหนดไว้ให้ชัดเจนด้วยเพราะการยอมให้พนักงานผู้นั้นเข้ามาภายในสำนักงานอาจสามารถทำการกลบ หรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงความคิดผิดพลาดหรือการทุจริตของคนได้ เช่น อาจนำเงินจากเงินเดือนหรือเงินโบนัสมากลบเคลื่อนชดเชยเงินที่ตนยกออกไปก่อนหน้านี้

2.4.14 แบบการควบคุมโดยหลักการ (Rotation of Duty Assignment) (เจริญ เกษภู่วลัย, 2543)

1) Rotation of Duty Assignment การกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่งาน)Rotation of Duty Assignment(มีความเกี่ยวข้องใกล้เคียงกับการควบคุมแบบที่เรียกว่า (Mandatory Vacation) คือหลักการควบคุมภายในทั้งคู่นั้นเป็นการบังคับให้พนักงานต้องละจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติของคน

สำหรับการควบคุมภายในแบบ (Rotation of Duty Assignment) ที่จะกล่าวถึงนี้เป็นวิธีการจัดให้พนักงานที่ทำงานในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง ต้องละจากหน้าที่เดิมไปทำหน้าที่ใหม่โดยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันตามระยะเวลา เช่น ทุกๆ 6 เดือนกำหนดให้พนักงานรักษาเงินมีการสับเปลี่ยนหน้าที่กัน หรือทุกๆ เดือนให้พนักงานบัญชีที่ทำหน้าที่ผ่านบัญชีรายตัวลูกค้า ต้องมีการสับเปลี่ยนหน้าที่กัน เป็นต้น

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ (Rotation of Duty Assignment)

การที่พนักงานบัญชีทำงานนานๆ จับทางเดินบัญชีของลูกค้าได้เป็นอย่างดีนั้น ในแง่หนึ่งอันตราย เพราะอาจเกิดการทุจริต เอาเงินจากบัญชีเหล่านั้นได้ง่ายขึ้น เพราะรู้คู่ทางดี เช่น เห็นบัญชีลูกค้ารายที่มีเงินจำนวนมากนอนอยู่ในบัญชี โดยไม่มีการเคลื่อนไหว ถ้าขี้โกงเอาเงินจากบัญชีลักษณะดังกล่าว กว่าจะมีผู้จับได้อาจต้องกินเวลานาน หรืออาจจับทุจริตไม่ได้ เพราะสามารถแอบเอาเงินมาชดเชยให้ แล้วสับเปลี่ยนเอาเงินจากบัญชีอื่นๆ หมุนเวียนกันไป

นอกจากนี้ บัญชีที่มีการเคลื่อนไหวมากๆ มีเงินเข้าออกมากๆ ก็อาจเป็นอีกจุดหนึ่งที่พนักงานบัญชีอาจเกิดการชั่วสวมรอยทำรายการทุจริต หมุนเวียนสลับกันไปได้อีกลักษณะหนึ่ง

ดังนั้น โดยหลักการควบคุมภายในแบบ (Rotation of Duty Assignment) ที่กำหนดให้พนักงานบัญชีต้องมีการสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานกันตามระยะเวลา เช่น ทุกๆ 6 เดือน หรือทุกๆ 12 เดือน โดยไม่มีการบอกกล่าวล่วงหน้าจะช่วยลดปัญหาการเรียนรู้ทางเดินบัญชีของลูกค้าลงได้อีกประการหนึ่ง ยังมีคุณค่าต่อการช่วยฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานได้อีกทางหนึ่งด้วย อีกทั้งยังเป็น การเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ต้องการความรับผิดชอบในระดับสูงขึ้น ไปอีกทางหนึ่งด้วย

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ Rotation of Duty Assignment

การสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานกันตามหลักการควบคุมนี้ มักนิยมใช้ภายในกลุ่มงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ผู้ที่ถูกสลับหน้าที่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เลย หรืออาจมีการช่วยชี้แนะอีกไม่มากนัก ก็สามารถปฏิบัติแทนกันได้ ตัวอย่างเช่น

3.1) การสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างกลุ่มพนักงานการเงิน หน่วยงานที่ทำหน้าที่การเงิน ที่มีจำนวนมาก นับเป็นหลายๆ สิบลคนหรือนับร้อยๆ คนนั้น จะมีการแบ่งงานกันทำ ออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นแต่ละหน่วยงาน ลักษณะการปฏิบัติงานการเงิน ของแต่ละหน่วยก็สามารถสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานกันทำตามหลักการนี้ได้

3.2) การสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างกลุ่มพนักงานบัญชี องค์กรที่มีลูกค้าจำนวนมาก เช่น องค์กร โทรศัพท์ องค์กร ไฟฟ้า องค์กร ประปา บริษัท โทรศัพท์มือถือ ธนาคาร และสถาบันการเงินอื่น บริษัทที่ออกบัตรเครดิต

ลักษณะธุรกิจดังกล่าว จะมีลูกค้าจำนวนมาก นับเป็นเหมือนเป็นแสนรายการ บันทึบบัญชีรายตัวลูกค้าจำเป็นต้องใช้พนักงานบัญชีจำนวนมาก

การสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างกลุ่มเจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อ

องค์กรที่มีกลุ่มเจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อจำนวนมาก โดยเฉพาะธุรกิจของสถาบันการเงินต่างๆ อาจแบ่งเจ้าหน้าที่สินเชื่อออกหลายๆ หน่วย งานลักษณะนี้ก็สามารถสลับหน้าที่กัน

ตามหลักการ (Rotation of Duty Assignment) ได้

4) วิธีการนำไปใช้

4.1) การสลับหน้าที่การทำงานจะต้องไม่มีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า (On an unannounced basis) เพียงแต่บอกกล่าวให้รู้ตัวในระยะสั้นๆ พอสมควรเท่านั้น

4.2) พนักงานตั้งแต่ คน 2 ขึ้นไป จะต้องไม่มีการทำงานร่วมกันอย่างถาวรตลอดไป จะต้องมีการแยกคู่สลับกันใหม่ตามระยะเวลาที่กำหนด

4.3) แผนตารางการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงานจะต้องไม่ให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียรู้เห็น หรือเก็บรักษาแผนการสลับหน้าที่การทำงาน

4.4) พนักงานระดับหัวหน้างาน (Officer) ที่อยู่ในข่ายที่ควรต้องมีการสลับหน้าที่ด้วยแต่ต้องพิจารณาว่าเป็นหน้าที่ที่ต่างฝ่ายอยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติงานได้

5) วิธีการติดตามดูแล

การสลับหน้าที่การทำงาน ถือเป็นการควบคุมภายในอย่างหนึ่ง โดยทั่วไปจะออกมาจากสายงานตรวจสอบ เช่นธนาคารชาติอาจมี Ruling กำหนดให้พนักงาน Ledger ที่รักษาบัญชีลูกค้าต้องสลับหน้าที่กันทุก ผู้ตรวจสอบภายในก็อาจ มีคำแนะนำให้ เดือนเป็นต้น ในทำนองเดียวกัน 6 หัวหน้าฝ่ายงานที่มีพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง จัดให้มีการสลับเปลี่ยนหน้าที่กันตามระยะเวลา โดยหัวหน้าฝ่ายงานนั้นๆ จะเป็นผู้กำหนดแผนสลับเปลี่ยนหน้าที่ภายในตนเองและผู้ตรวจสอบจะทำหน้าที่ติดตามผลการสลับเปลี่ยนหน้าที่ภายในตนเองและผู้ตรวจสอบจะทำหน้าที่ติดตามผลการสลับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเป็นระยะๆ พร้อมกับการประเมินผล อันเกิดขึ้นจากการสลับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานตามหลักการนี้

2.4.15 แบบการควบคุมโดยหลักการ Security control (เจริญ เจษฎาวัดส์, 2543)

1) Security control แบบการควบคุมภายในที่กล่าวมาข้างต้น การควบคุมความปลอดภัย ส่วนใหญ่มุ่งป้องกันมิให้เกิดการปฏิบัติงานผิดพลาด บกพร่อง รวมทั้งการป้องกันการทุจริตในรูปแบบต่างๆ เช่น ป้องกัน การชกขอก การฉ้อโกง การปลอมแปลง การลักขโมย

การออกแบบการควบคุมโดยหลักการ (security control) มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากการควบคุมแบบอื่นตรงที่เน้นหนักไปในเรื่องการควบคุมเพื่อป้องกันภัยอันตรายเกี่ยวกับชีวิตและทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร เช่น

- 1.1) การปลอดภัยเกี่ยวกับชีวิต
- 1.2) ความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สิน
- 1.3) ความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ

ความปลอดภัยในที่นี้ มุ่งคุ้มครองป้องกัน อุบัติเหตุ ความบาดเจ็บ ความแตกหัก ความ

สูญสลาย เกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กรทั้ง 3 ประการดังกล่าว

การควบคุมภายในนี้ จำเป็นต้องใช้เครื่องมือ หรือวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการให้ความปลอดภัย หรือที่สามารถป้องกันอุบัติเหตุต่างๆ มาใช้เป็นเครื่องช่วย ซึ่งมีมากมายหลายๆ อย่าง สุดแต่นักคิดทางวิทยาศาสตร์จะประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมาใช้ โดยผู้ออกแบบการควบคุมภายในเป็นผู้คัดเลือกนำมาออกแบบการควบคุมให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการป้องกันความปลอดภัยลักษณะดังกล่าว

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในรูปแบบ Security control

ระบบรักษาความปลอดภัยในอาคารสำนักงานควรถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะความปลอดภัยเกี่ยวกับชีวิตของบุคคลต่างๆ ภายในองค์กรนับตั้งแต่ ตัวประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงไล่ลงมาถึงพนักงานระดับล่างทุกคน และรวมถึงลูกค้าประชาชนผู้มาติดต่องานด้วย

นอกจากความปลอดภัยของชีวิต ยังมีเรื่องความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีค่าต่างๆ ขององค์กร ก็ต้องจัดว่ามีความสำคัญไม่น้อยอีกเช่นกัน

ดังนั้น การจัดให้มีกระบวนการวิธีการควบคุมภายในเกี่ยวกับความปลอดภัย รวมทั้งการควบคุมดูแลให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดต่อพนักงานและทรัพย์สินขององค์กร จึงเป็นภารกิจที่สำคัญที่ทุกๆ องค์กรจะต้องจัดให้มีด้วยความรอบคอบ รัดกุม และอย่างเพียงพอ

ระบบควบคุมเกี่ยวกับความปลอดภัย จำแนกได้ 3 ประเภทคือ

- 2.1) ความปลอดภัยเกี่ยวกับชีวิต
- 2.2) ความปลอดภัยเกี่ยวกับตัวทรัพย์สิน
- 2.3) ความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ

ทรัพยากรขององค์กรทั้ง 3 ประเภท จำเป็นจัดให้มีการรักษาความปลอดภัยอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผนที่ดี

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบ (Security control)

เนื่องจากรูปแบบการควบคุมแบบ (Security Control) เกี่ยวข้องกับการป้องกันเหตุการณ์ร้ายที่เกี่ยวกับชีวิต ในลักษณะการป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่คาดฝันรูปแบบการจัดระบบรักษาความปลอดภัย จึงอาจออกแบบกันมาใช้ได้อย่างหลากหลาย โดยควรคำนึงถึงเรื่องสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

การรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญขององค์กร

ถึงแม้ชีวิตมนุษย์ทุกคนจะมีค่าเท่ากันก็ตาม แต่ในแง่ของการดำเนินธุรกิจหรือในการทำงานในรูปองค์กร ไม่ว่าจะป็นภาครัฐ หรือภาคเอกชน บุคคลสำคัญในระดับสูงขององค์กร

เช่นในภาครัฐ ตั้งแต่นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ฯลฯ ถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จำเป็นต้องให้การอารักขา เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรใหญ่ๆ ที่สำคัญ ตั้งแต่ประธานกรรมการ คณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่ควรต้องมีระบบอารักขาให้ความปลอดภัยอย่างเพียงพอ

การรักษาความปลอดภัยในที่นี้หมายถึง การป้องกันมิให้บุคคลที่ไม่พึงประสงค์หรือผู้ประสงค์ร้ายสามารถเข้าถึง หรือสามารถทำร้ายผู้บริหารขององค์กรได้โดยง่าย

4) วิธีการนำไปใช้

ระบบควบคุมเกี่ยวกับความปลอดภัย มีลักษณะพิเศษที่ผิดแผกแตกต่างจากระบบควบคุมอื่นๆ เพราะเกี่ยวกับเรื่องชีวิตของคน และการถูกทำลายของทรัพย์สิน ดังนั้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมจึงขึ้นอยู่กับ ทักษะ ความฉลาด ไหวพริบ ปฏิภาณ และเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ ที่จะต้องมีคุณภาพ และศักยภาพสูงพอ

ในเรื่องเกี่ยวกับระบบความปลอดภัยเกี่ยวกับมนุษย์ ควรที่จะต้องมีการประชุมซักซ้อมผู้รับผิดชอบ ให้เข้าใจอย่างละเอียด รวมทั้งการฝึกซ้อมภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะบุคลากรผู้ทำหน้าที่ป้องกันภัย หรือให้ความอารักขา จำเป็นที่จะต้องมีการบำรุงสุขภาพให้มีความแข็งแรง และมีงบประมาณฝึกซ้อมทักษะ เช่นต้องจัดให้มีหน่วยรักษาความปลอดภัยพิเศษที่มีการฝึกซ้อมสืลปะการต่อสู้ป้องกันตัว การฝึกซ้อมการยิงปืน หรือการใช้อาวุธอื่นที่จำเป็นต้องใช้อยู่อย่างต่อเนื่อง

ส่วนในเรื่องของอุปกรณ์ การรักษาความปลอดภัย ก่อนนำไปติดตั้ง ควรต้องมีการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบครอบว่าเหมาะสมกับการใช้ และใช้การได้คืออย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแน่นอน ทั้งนี้ควรต้องนำหลัก Cost -Benefit Analysis มาพิจารณาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการติดตั้งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆเหล่านี้เป็นต้น

5) วิธีการติดตามดูแล

การติดตามดูแลระบบรักษาความปลอดภัยต่างๆนอกจากหัวหน้างานแต่ละชุด จะต้องดูแลในฐานะผู้บริหารสายงานแล้ว ควรจัดให้มีการทดสอบ ในลักษณะ Surprise Checking เป็นไปครั้งคราวตามความเหมาะสม เช่นจัดให้มีการฝึกซ้อมการหนีไฟในอาคารสูง โดยไม่ต้องบอกให้พนักงานทราบล่วงหน้า อาจโดยการดึง pull station ส่งสัญญาณแจ้งเหตุเพลิงไหม้ ทั้งนี้ต้องมีคณะผู้ควบคุมกำกับติดตามดูแลผลที่มีจำนวนมากพอ ต่อการสังเกตการณ์ และให้การเยียวยาช่วยเหลือในกรณีตกใจเกินขีด แต่ทั้งนี้ ควรทำนานๆครั้ง มิฉะนั้นจะกลายเป็นเรื่องเด็กเลี้ยงแกะ ที่พอเกิดเหตุขึ้นจริงไม่มีใครเชื่อ ซึ่งอาจหาทางออก โดยเพิ่มเติมว่าถ้าเกิดไฟไหม้จริงๆต้องมีสัญญาณอย่างอื่นเพิ่มเติม เช่นการประกาศทางเครื่องขยายเสียงด้วย หรืออาจมีการฝึกซ้อมการดับเพลิงของพนักงานจากหน่วยงานต่างๆที่เป็นอาสาสมัครเข้ามาช่วยตามโครงการ ฯลฯ เหล่านี้เป็นต้น

2.4.16 แบบการควบคุมโดยหลักการติดตาม Outside Activities of Personnel (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2543)

1) Outside Activities of Personnel หมายถึง การติดตามพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมภายนอกหน้าที่การงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อแหลมต่อการสร้างความเสียหายทางการเงิน เช่นพนักงานขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำรงสถานภาพของบุคคลที่พึงเชื่อถือได้ทางการเงิน

ในหนังสือ Bank Auditing ของ Bank Administration Institute ของสหรัฐอเมริกา กล่าวเปิดประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมในรูปแบบนี้ไว้ว่า “The knowledge of outside activities of bank personnel provides an element of internal control”

2) หลักเหตุผลที่ออกแบบในการติดตาม

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรจะต้องดำรงสถานะแห่งความมีเกียรติ และต้องเป็นบุคคลที่มีภาพลักษณ์แห่งความเชื่อถือไว้วางใจ ไม่มี ความประพฤติด่างพร้อย เสื่อมเสีย หรืออื้อฉาวหมิ่นชาน ถ้าองค์กรไม่หาทางป้องกัน องค์กรนั้นมีแต่ความประมาทอย่างร้ายแรงทีเดียว ในองค์กรขนาดเล็ก อาจสังเกตได้ไม่ยากนักว่า พนักงานแต่ละคนมีใครบ้างมีกิจกรรมพิเศษอะไร แต่ในองค์กรขนาดใหญ่อาจยากที่จะรู้ได้ จึงจำเป็นต้องจัดให้มีนโยบายที่จริงจัง (Firm Policies) ในการจัดให้มีรายงานเกี่ยวกับการมีสินเชื่อของพนักงานแต่ละคน

3) ตัวอย่างรูปแบบการควบคุมแบบการติดตาม

ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก คงเป็นการยากที่จะจัดหาพนักงานที่ทำหน้าที่คอยติดตามสอดส่องพฤติกรรมของพนักงานทั้งองค์กร ได้ทุกคน องค์กรควรติดตามสอดส่องดูแลพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องที่สำคัญดังนี้ 1) การมีสัมพันธ์กับลูกค้า (Employee-Customer Relationships) เกิดขอบเขต 2) การสมคบกับนำเงินทุน (Fund) ขององค์กรไปหมุนหาผลประโยชน์ส่วนตัว 3) การกินเปอร์เซ็นต์จากการอนุมัติรายการตามอำนาจหน้าที่ 4) การปฏิบัติหรือการทำธุรกิจที่ขัดแย้งผลประโยชน์กับองค์กร 5) การประพฤติตัวตกเป็นทาสยาเสพติด หรือดื่มสุราเป็นอาฉิมจนถึงขั้นเป็น โรคติด-สุราเรื้อรัง 6) การประพฤติตัวตกเป็นทาสการพนันแบบโง่หัวไม่ขึ้น 7) การเป็นบุคคลมีหนี้สินจำนวนมากหรือหนี้สินล้นพ้นตัว 8) การเป็นบุคคลที่เข้าไปค้าประกำนนี้จำนวนมาก

4) วิธีการนำไปใช้

วิธีการนำไปใช้เช่น 1) การกำหนดจรรยาบรรณ (Code of Ethic) กำหนด ข้อห้ามมิให้ปฏิบัติและข้อที่พึงปฏิบัติของพนักงานขององค์กร 2) การกำหนดให้พนักงานขออนุญาตต่อองค์กรเมื่อจะขอสินเชื่อจากองค์กรเองหรือจากบุคคลหรือสถาบันอื่น 3) กำหนดห้ามมิให้

พนักงานค้าประกันบุคคลต่างๆทุกกรณี 4) ในกรณีองค์กรเป็นสถาบันการเงิน ส่งเสริมให้พนักงานขอเปิดบัญชีเงินฝากและ/หรือขอสินเชื่อจากองค์กร เพื่อจะได้สามารถตรวจสอบสถานการณ์ทางการเงินของพนักงานได้อีกทางหนึ่ง 5) กำหนดข้อห้ามไม่ให้เข้าไปในสถานที่อโคจร เช่น สนามม้า บ่อนการพนัน

5) วิธีการติดตามดูแล

การดูแลความประพฤติของพนักงานเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และฝ่ายการพนักงานที่ต้องเป็นอีกฝ่ายหนึ่งที่ต้องทำหน้าที่คัดเลือก และออกกฎเกี่ยวกับการพนักงาน ผู้ตรวจสอบภายในที่ต้องเข้ามาทำหน้าที่ในการติดตามสอดส่องดูแลให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติตามนโยบาย และระเบียบข้อบังคับขององค์กรที่กำหนดให้ปฏิบัติ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและความเห็นในการให้ความช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนให้ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรให้ผ่านพ้นจากเหตุเดือดร้อนต่างๆ ด้วย

เลือก 4 รูปแบบมาวิเคราะห์

Chendeshuai (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมของแต่ละกลุ่มบริษัทวิสาหกิจเป็นผลิตภัณฑ์ซึ่งพัฒนามาจากระบบเศรษฐกิจแบบการตลาดและการผลิตซึ่งเกี่ยวเนื่องทางสังคมและเป็นองค์กรทางเศรษฐกิจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ณ ปัจจุบันซึ่งจะสะท้อนความสามารถในการแบ่งปันของประเทศในเวทีเศรษฐกิจโลก แนวทางแบบสหกรณ์ซึ่งควบคุมโดยรัฐวิสาหกิจของระบบวิสาหกิจประเทศจีนแสดงออกอย่างเด่น และยังเห็นใกล้ชิดชัดเจนอีก มีกลุ่มบริษัทอีกหลายๆบริษัทออกจากระบบ ซึ่งควบคุมโดยรัฐบาลกลางกลายเป็นเอกชนดังกล่าว ซึ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและรูปแบบของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย การขยายตัวของกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน และขาดความสามารถในการควบคุมทางการเงินที่เหมาะสม จะเป็นเหตุของการล้มละลายดังนั้น นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศต่างเริ่มมุ่งเน้นถึงทำอะไรจึงจะสามารถเลือกแบบจำลอง การควบคุมทางการเงิน สำหรับบริษัทหนึ่งๆ แบบจำลองการควบคุมดังกล่าวมี 3 รูปแบบหลัก (1) operational control model แบบจำลองการดำเนินงาน (2) financial control model แบบจำลองทางการเงิน (3) strategic control model แบบจำลองการวางแผน เอกสารฉบับนี้ ต้องการบรรยายถึงลักษณะแบบจำลองหลักทั้งสามและวิเคราะห์ถึงปัจจัยเกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกระทบต่อรูปแบบซึ่งบริษัทเลือก

จากทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบของการควบคุมในงานวิจัยนี้ออกเป็น 4 แบบที่มีความเหมาะสมกับบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยดังนี้

1. การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) โดยให้ทุกๆด้านหรือทุกๆคน ต้องทำงานตามวิธีการที่กำหนด ให้ประสานสัมพันธ์กัน ในทิศทางที่ส่งผลให้เกิดผลผลิตที่ดีที่สุดต่อ

องค์การ

1) การกำหนดให้พนักงานมีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำ โดยห้ามมิให้พนักงานคนเดียวทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังเพียงคนเดียว

2) การกำหนดให้พนักงานมีการแบ่งแยกแรงงานกันทำตามความถนัดตามความรู้ความสามารถที่ดีที่สุดของแต่ละคน

3) การกำหนดให้พนักงานที่แบ่งหน้าที่กันทำ ต้องทำงานให้ประสานสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด

มนุษย์มีจุดอ่อน โดยธรรมชาติอย่างน้อยอยู่ 3 เรื่องคือ

1) Human Error คนเราทุกคนอาจทำความบกพร่องโดยไม่ตั้งใจ ซึ่งความบกพร่องลักษณะนี้สามารถป้องกันได้ ไม่ให้คนเดียวทำงานหลายๆอย่างหลายๆหน้าที่ในช่วงเวลาเดียวกัน เพราะมีโอกาสเกิดความสับสนได้ง่าย แล้วก็จะเกิดผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจได้

2) ความรู้ความสามารถมีขีดจำกัด ธรรมชาติของมนุษย์ทุกคน ไม่มีใครเก่งที่สุดได้ทุกอย่าง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละคน หรือตามความถนัดมากที่สุดของแต่ละคน จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าการมอบหน้าที่การงานทุกอย่างหรือหลายๆอย่างให้แก่คนเดียวรับไปปฏิบัติ เพราะงานมากอย่างมักเกินขีดความสามารถของคน

3) การทุจริตองค์การ มนุษย์โดยทั่วไป มีสัญชาตญาณของความโลภ โกรธ หลง ที่อาจปะทุรุนแรงถึงขั้นมีความใคร่ได้ของคนอื่นมาเป็นของตัวเองโดยมิชอบ โดยเฉพาะมีโอกาสการกำหนด หน้าที่โดยแบ่งแยกงานกันทำ ให้ทุกคนมีความรับผิดชอบเป็นส่วนๆอย่างแน่ชัด ถ้ามีการทุจริตเกิดขึ้น ณ จุดใด ก็รู้ได้ทันทีว่าคือใคร

2. การควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control)

ความหมายของ (Dual Control) คือการทำงานของคนๆหนึ่งถูกเช็คสอบโดยคนอีกคนหนึ่ง แล้วให้ทั้ง 2 คนนั้นรับผิดชอบร่วมกัน ความรับผิดชอบร่วมกันของบุคคลทั้ง 2 คนนั้นได้แก่เรื่องดังต่อไปนี้

1) บุคคลทั้ง 2 มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน อันเป็นที่มาของรายการ (Transaction) นั้น

2) รายการ (Transaction) ที่เกิดขึ้นมีการบันทึกบัญชีไว้อย่างเหมาะสม

3) รายการ (Transaction) ที่เกิดขึ้นมีการปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จ

จากการควบคุมแบบ (Segregation of Duties) แล้วว่ามนุษย์มีธรรมชาติในการปฏิบัติงานอยู่ 3 อย่างคือ Human Error ความสามารถจำกัด และทำการทุจริต จะใช้แบบควบคุมโดย

การแบ่งแยกหน้าที่การงานแล้วก็ตาม ก็ไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้ เต็มรูปแบบนักวิชาการทางการควบคุมจึงได้คิดออกแบบการควบคุมที่เรียกว่า (Dual Control) ออกมาใช้ร่วมกัน โดยเหตุผลดังนี้

1) บางทีคนที่ทำไปมักจะตรวจไม่พบ หรือ มักมองไม่เห็นผิดพลาดโดยตัวเราเอง หรือไม่รู้ว่าสิ่งที่ทำไปนั้นเป็นความผิด ถ้าให้คนอื่นทำหน้าที่เช็คสอบ จะได้มองเห็น

2) คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน จะได้ป้องกันการทุจริตด้วย ลดโอกาสจะร่วมมือกันทำการทุจริต เพราะถ้าทำก็รับผิดชอบทั้ง 2

3. การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody)

Joint Custody หมายถึง การดูแลรักษาาร่วมกัน หรือการให้ความอารักขาร่วมกัน บางคนเรียกวิธีการควบคุมนี้ว่า (Dual Custody)

การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) หมายถึง การจัดให้มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปสังเกตการทำงานซึ่งกันและกัน โดยทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการป้องกันทรัพย์สิน หรือในการลงบัญชีในงานที่เกี่ยวข้องกัน บางคนอาจสับสนนำวิธีการนี้กับแบบ (Dual Control) มาปนเปกัน เพราะวิธีการควบคุมมีส่วนคล้ายกันตรงที่การทำงานชนิดหนึ่งกำหนดให้มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำงาน ข้อแตกต่างของ 2 วิธีนี้คือ การควบคุมแบบ Dual Control กำหนดให้คนหนึ่งทำอีกคนหนึ่งเช็คสอบการทำงานของคนแรก แล้วให้ทั้ง 2 คนต้องลงนามรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนวิธีการควบคุมแบบ Joint Custody ไม่มีข้อกำหนดให้คนหนึ่งเช็คสอบ (ในฐานะผู้มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า) แต่กำหนดให้แต่ละฝ่ายสังเกตการทำงานซึ่งกันและกัน แล้วร่วมกันรับผิดชอบ

ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดความเสียหาย หรือรายการ (Transaction) ที่มีลักษณะไม่มั่นคง (Vulnerable Transaction) เช่นรายการเกี่ยวกับการดูแลรักษาทรัพย์สินที่มีค่า ถือว่าเป็นความรอบคอบของผู้บริหารในอันที่จะจัดให้มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาร่วมกันรับผิดชอบโดยให้แต่ละคนเฝ้าสังเกตการทำงานซึ่งกันและกัน แล้วกำหนดให้ทุกคนต้อง (ลงนาม) รับผิดชอบร่วมกัน ในการดูแลป้องกันไม่ให้ทรัพย์สินขององค์กรได้รับความเสียหาย 2 คนขึ้นไปร่วมงานก็ถือว่า มี ค่า ใช้จ่ายในการควบคุมที่ไม่แพงนัก อีกทั้งไม่ต้องจัดซื้อจัดหาเครื่องมือควบคุมใหม่ๆ หรือเครื่องมือควบคุมพิเศษโดยเฉพาะแต่อย่างใด

4. การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control)

Budget control หมายถึง การควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายเงิน โดยทั่วไปการจัดการทำงบประมาณมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน การประสานงานและการควบคุมงาน การควบคุมงานโดยงบประมาณ เป็นการควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายเงิน ทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการ

ทราบได้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานมีแผนงาน/โครงการ หรืองานอะไรบ้าง และมีรายการใช้จ่าย อะไร แหล่งที่มาของงบประมาณ

โดยปกติงบประมาณขององค์กรจำแนกเป็นงบประมาณของส่วนงานย่อยๆ ของ องค์กรผู้รับผิดชอบในองค์กรอาจใช้ประโยชน์จากงบประมาณในการกำหนดนโยบาย การ ควบคุมการ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกับงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย หนังสือระบบควบคุมภายใน: หลักการและวิธีปฏิบัติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการสำรวจมีดังต่อไปนี้

เลิศมงคล มารศรี (2549) จากงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาระบบการควบคุมการจัดการ ภายในองค์กร:กรณีศึกษาโรงงานประกอบรถยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ประเมินผล ระบบการควบคุมการจัดการภายในองค์กร เพื่อการกำหนดความบกพร่องในระบบการควบคุมการ จัดการภายในองค์กร นำไปสู่การพัฒนาปรับให้ดีขึ้นและเหมาะสมยิ่งขึ้นทำให้ผู้บริหารสามารถทราบ ระดับการบริหารงานของตนและองค์กร อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

อินธิลา ไชยวงศา (2552) จากงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการควบคุมงานการ คลังขององค์กรบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง” การศึกษานี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการควบคุมงานการคลังที่พัฒนาขึ้นขององค์กรบริหารส่วนตำบล นิคมพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้จากการสุ่มเลือกแบบ เจาะจงจากคณะผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนตำบล เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของ องค์กรบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนา และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในระดับอำเภอและจังหวัด จำนวน 55 คน

นครินทร์ สีนอำนวยผล (2555) จากงานวิจัยเรื่อง กระบวนการควบคุมภายในของธุรกิจ ขนาดย่อมภาคการผลิต ในจังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการควบคุมภายใน ของธุรกิจขนาดย่อมภาคการผลิต และเปรียบเทียบการให้ความสำคัญในกระบวนการควบคุมภายใน ของธุรกิจขนาดย่อมภาคการผลิต ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจอาหาร กลุ่มธุรกิจยานยนต์ และกลุ่มธุรกิจ ก่อสร้าง โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 219 ราย ได้รับคืน แบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์จำนวน 152 ราย

เจริญ เกษภูวาลัย (2543) จากหนังสือเรื่อง “ระบบควบคุมภายใน:หลักการและวิธี ปฏิบัติ” หนังสือเล่มนี้ โดยหวังให้มีความสมบูรณ์และมีความกระชับกะทัดรัด สำหรับการนำไปใช้

ภาคปฏิบัติ โครงสร้างของหนังสือเรื่องนี้ มี 2 ตอน คือตอนที่ 1 เป็นเรื่องเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับแนวความคิด และหลักการของระบบควบคุมภายใน ตอนที่ 2 เป็นเรื่องเชิงภาคปฏิบัติที่ผู้เขียนได้นำรูปแบบการควบคุมภายในวงการต่างๆ มาเสนอต่อท่านผู้อ่านเพื่อจะได้เห็นภาพการสร้างระบบควบคุมภายในที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อบรรดาผู้บริหารองค์กร ที่จะต้องคัดเลือกและตัดสินใจใช้ระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

DPU

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

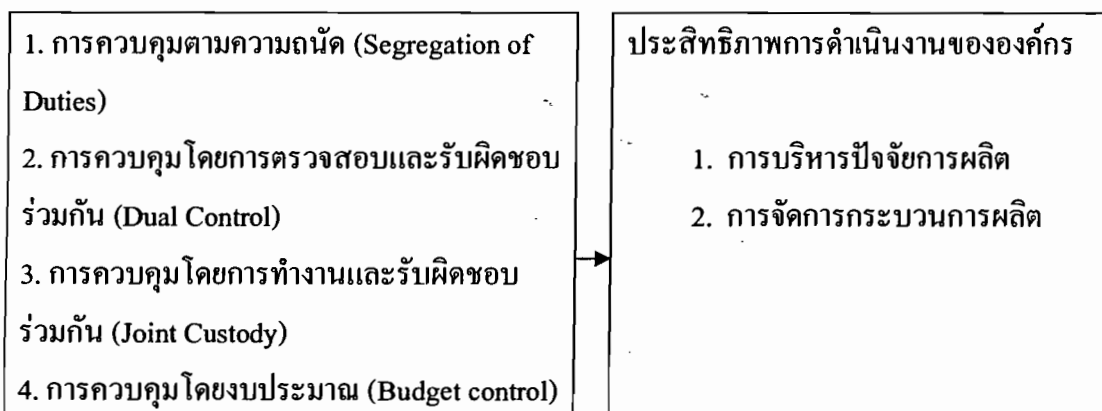
การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทย” ได้ใช้การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่มุ่งบรรยายตัวแปร (Descriptive-Oriented Research) และนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าสถิติและทดสอบสมมติฐานด้วย โปรแกรม SPSS โดยมีขั้นตอนดำเนินการศึกษาลำดับดังต่อไปนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย
- 3.2 สมมติฐานของการวิจัย
- 3.3 ประชากรและตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3.2 สมมุติฐานของการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 : การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

สมมุติฐานที่ 2 : การควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

สมมุติฐานที่ 3 : การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

สมมุติฐานที่ 4 : การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

3.3 ประชากรและตัวอย่าง

3.3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ (Electric and Electronic products) ที่มาลงทุนในประเทศไทย ข้อมูลได้จากที่ BOI : The board of Investment of Thailand (HONG KONG TAIWANESE PEOPLE REPUBLIC OF CHINA Investment projects Applying for Promotion Classified by sector and HONG KONG TAIWANESE PEOPLE REPUBLIC OF CHINA Investment Projects Approved by BOI) International Affairs Bureau., BOI As of February 8, 2013 จำนวน 96 บริษัททั่วประเทศในปี 2012

การวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัยเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ เครื่องรับวิทยุ และ โทรทัศน์ ซึ่งประเทศจีนได้พัฒนาด้านนี้และมีความชำนาญในการทำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยประเทศจีนมีความได้เปรียบทางด้านราคาและคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ผู้ประกอบการจับนิยมนำลงทุน ผู้วิจัยเลือกอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มาเป็นประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

3.3.2 การกำหนดขนาดตัวอย่าง

กำหนดขนาดตัวอย่างด้วยสูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 0.0 -+7 %5 จะ ได้ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ตาม สูตรของยามานะ (Yamane, อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543:284-285) การหาจำนวนตัวอย่างทางสถิติทั่วไป

$$\text{โดยคำนวณจากสูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย N ขนาดประชากร มีจำนวนเท่ากับ = 96 ราย

n = ขนาดตัวอย่าง

e = ค่าความคลาดเคลื่อน กำหนดให้มีค่าสูงสุดได้ไม่เกิน 0.075

ดังนั้นจะได้จำนวนตัวอย่าง

$$n = \frac{96}{1+96(0.075)^2}$$

$$\approx 63$$

ดังนั้นจะต้องสุ่มตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 63 ตัวอย่าง

3.3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การเลือกตัวอย่างจะเลือกจากประชากร โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) จากผู้ประกอบการในองค์กร ของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ จีนที่มาลงทุนในประเทศไทย

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับ รูปแบบที่เป็นแรงควบคุมองค์กร ของบริษัท จีนที่มาลงทุนในประเทศไทย โดยแบ่ง โครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 รูปแบบการควบคุม

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม มีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือและได้ปรับปรุงแก้ไขคำชี้แจงต่างๆ ในแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ

2. นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องเสร็จแล้วไปให้อาจารย์ที่สอนภาษาจีนในมหาวิทยาลัยตรวจสอบความถูกต้องของแปลเป็นภาษาจีน

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ประกอบการในองค์กร ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย เพื่อตรวจสอบเนื้อหา จำนวน 2 ท่าน

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการในองค์กร ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ประกอบการในองค์กร ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย จำนวน 20 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของ

แบบสอบถาม (Reliability) ด้วยค่า Cronbach's Alpha ซึ่งผลจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากการทดสอบ (Pretest) จำนวน 20 ฉบับ ได้ค่า Cronbach's Alpha = .962 มากกว่า .7 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

1. รูปแบบการควบคุม

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	5	คะแนน
เห็นด้วย	=	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	=	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	=	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	1	คะแนน

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

เพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	=	5	คะแนน
เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	=	4	คะแนน
เท่ากับเป้าหมายที่ตั้ง	=	3	คะแนน
ลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	=	2	คะแนน
ลดลงมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	=	1	คะแนน

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยไว้ดังนี้

1. รูปแบบการควบคุม

ค่าเฉลี่ย	ระดับการควบคุม
4.21– 5.00	มากที่สุด
3.41– 4.20	มาก
2.61– 3.40	ปานกลาง
1.81– 2.60	น้อย
1.00– 1.80	น้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ค่าเฉลี่ย	ระดับประสิทธิภาพ
4.21– 5.00	มากที่สุด
3.41– 4.20	มาก
2.61– 3.40	ปานกลาง
1.81– 2.60	น้อย

1.00– 1.80	น้อยที่สุด
3. ระดับความสัมพันธ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.81– 1.00	มากที่สุด
0.61– 0.80	มาก
0.41– 0.60	ปานกลาง
0.21– 0.40	น้อย
0.00– 0.20	น้อยที่สุด

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1. ได้นำแบบสอบถามไปแจกให้กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการในองค์กรของบริษัทเงินที่มำลงทุนในประเทศไทย
2. ได้นำแบบสอบถามออนไลน์ที่สร้างขึ้นจากเว็บไซต์ที่มีชื่อเสียงและเป็นทางการของประเทศจีนที่มีชื่อว่า sojump โดยผู้วิจัยได้ส่ง link แบบสอบถามออนไลน์นี้ให้แก่ผู้ประกอบการในองค์กร ของบริษัทเงินที่มำลงทุนในประเทศไทย
3. นำข้อมูลทีเก็บรวบรวมได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) โดยใช้หลักการวิเคราะห์ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลทั่วไปของบริษัท ได้แก่รูปแบบการลงทุน ระยะเวลาการดำเนินงาน การบริหาร การตลาด อื่นๆ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และคิดค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ทำการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้วิธีวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมองค์กร กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจีนที่มาลงทุนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ของกลุ่มตัวอย่าง บริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีน (Electric and Electronic products) ที่มาลงทุนในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Correlation Analysis เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (Hypothesis Testing)

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำการศึกษาวิจัย ซึ่งเป็นบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	38	60.3
หญิง	25	39.7
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 60.3 เพศหญิงมีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 39.7

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 40 ปี	47	74.6
40-50 ปี	11	17.5
51 ปีขึ้นไป	5	7.9
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 74.6 รองลงมาคืออายุ 40-50 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 และอายุ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	12.7
ปริญญาตรี	37	58.7
สูงกว่าปริญญาตรี	18	28.6
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 58.7 รองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	33	52.4
5 – 10 ปี	16	25.4
11 -15 ปี	4	6.3
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	10	15.9
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปีมากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 52.4 รองลงมาคือ 5 – 10 ปีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 และมากกว่า 15 ปีขึ้นไปจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 และ 11 -15 ปีน้อยที่สุดจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของท่านดำรงตำแหน่งใดในบริษัท.

ตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่า	15	23.8
รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่า	8	12.7
อื่น ๆ เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ	40	63.5
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอื่นๆ อาทิ ผู้ช่วยผู้จัดการมากที่สุด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5 รองลงมาคือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่าจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่าจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของบริษัทที่เป็นตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของบริษัทที่เป็นตัวอย่าง ปรากฏดังตารางที่ 4.6 – ตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย

ระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	15	23.8
1 – 5 ปี	25	39.7
6 -10 ปี	10	15.9
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	13	20.6
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.6 บริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย 1 – 5 ปี มี จำนวน 25 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 39.7 รองลงมาคือต่ำกว่า 1 ปีจำนวน 15 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 23.8 และมากกว่า 10 ปีขึ้นไปจำนวน 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 20.6 และ 6 -10 ปีน้อยที่สุด จำนวน 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.9

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของปริมาณการลงทุนในประเทศไทยโดยประมาณ

ปริมาณการลงทุนในประเทศไทยโดยประมาณ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 50 ล้านบาท	20	31.7
50 ล้านบาท – 200 ล้านบาท	27	42.9
มากกว่า 200 ล้านบาท	16	25.4
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.7 บริษัทที่เป็นตัวอย่างมีปริมาณการลงทุนในประเทศไทยโดยประมาณ 50 ล้านบาท – 200 ล้านบาทมี จำนวน 27 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาคือน้อยกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 20 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 31.7 และมากกว่า 200 ล้านบาท จำนวน 16 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 25.4

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของบริษัทที่เป็นตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของบริษัทที่เป็นตัวอย่าง ปรากฏดังตารางที่ 4.6 – ตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย

ระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	15	23.8
1 – 5 ปี	25	39.7
6 -10 ปี	10	15.9
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	13	20.6
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.6 บริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย 1 – 5 ปี มี จำนวน 25 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 39.7 รองลงมาคือต่ำกว่า 1 ปีจำนวน 15 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 23.8 และมากกว่า 10 ปีขึ้นไปจำนวน 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 20.6 และ 6 -10 ปีน้อยที่สุดจำนวน 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.9

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของปริมาณการลงทุนในประเทศไทยโดยประมาณ

ปริมาณการลงทุนในประเทศไทยโดยประมาณ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 50 ล้านบาท	20	31.7
50 ล้านบาท – 200 ล้านบาท	27	42.9
มากกว่า 200 ล้านบาท	16	25.4
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.7 บริษัทที่เป็นตัวอย่างมีปริมาณการลงทุนในประเทศไทยโดยประมาณ 50 ล้านบาท – 200 ล้านบาทมี จำนวน 27 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาคือน้อยกว่า 50 ล้านบาทจำนวน 20 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 31.7 และมากกว่า 200 ล้านบาท จำนวน 16 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 25.4

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของจำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน

จำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 50 คน	27	42.9
50 – 200 คน	24	38.1
มากกว่า 200 คน	12	19.0
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.8 บริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานในองค์กรน้อยกว่า 50 คน มีจำนวน 27 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาคือ 50 – 200 คน จำนวน 24 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.1 และมากกว่า 200 คน จำนวน 12 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 19.0

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการบริหารงาน

รูปแบบการบริหารงาน	จำนวน	ร้อยละ
นโยบายส่วนใหญ่มาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ	23	36.5
นโยบายส่วนใหญ่บริษัทในประเทศไทยเป็นผู้กำหนดเอง	37	58.7
อื่น ๆ โปรดระบุ	3	4.8
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.9 บริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารงานโดยนโยบายส่วนใหญ่บริษัทในประเทศไทยเป็นผู้กำหนดเอง จำนวน 37 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 58.7 รองลงมาคือ นโยบายส่วนใหญ่มาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศจำนวน 23 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 36.5 และรูปแบบการบริหารงานอื่นๆ จำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.8

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของรูปแบบการทำตลาด

รูปแบบการทำตลาด	จำนวน	ร้อยละ
ทำการตลาดเอง	31	49.2
จ้างบริษัทในประเทศไทยทำการตลาด	15	23.8
ทำการตลาดผ่านตัวแทนในประเทศไทย	16	25.4
อื่นๆ โปรรระบุ	1	1.6
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.10 บริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีรูปแบบการทำตลาดโดยมีทำการตลาดเอง จำนวน 31 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมาคือทำการตลาดผ่านตัวแทนในประเทศไทยเท่ากันจำนวน 16 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 25.4 และจ้างบริษัทในประเทศไทยทำการตลาดจำนวน 15 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 23.8 และรูปแบบการทำตลาดอื่นๆ จำนวน 1 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.6

4.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมองค์กร

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมองค์กรปรากฏด้วยตารางที่ 4.11 – ตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.11 รูปแบบการควบคุมองค์กรโดยรวม

รูปแบบการควบคุม	Mean	SD	ระดับการควบคุม
1. การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties)	4.05	0.634	มาก
2. การควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control)	3.87	0.716	มาก
3. การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody)	3.97	0.778	มาก
4. การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control)	4.02	0.817	มาก
ภาพรวม	3.98	0.648	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมองค์กรโดยรวมพบว่าบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยมีการควบคุมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมาคือ การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และสุดท้ายเป็นการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

รายละเอียดการวิเคราะห์การควบคุมแต่ละรูปแบบปรากฏดังตารางที่ 4.12 – ตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.12 รูปแบบการควบคุมแบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties)

รูปแบบการควบคุมแบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties)	Mean	SD	ระดับการควบคุม
1. บริษัทของท่านมีการกำหนดให้พนักงานการเงินกับพนักงานบัญชีแยกหน้าที่กันทำอย่างชัดเจน	4.25	0.761	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งแยกตามหน้าที่	4.17	0.752	มาก
3. บริษัทของท่านห้ามมิให้พนักงานคนเดียวทำงานตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังเพียงคนเดียว เช่น ห้ามมิให้พนักงานคนเดียวกันทำงานทั้งด้านการเงินและด้านการบัญชี	4.02	0.992	มาก
4. บริษัทของท่านมีการคัดเลือกและจัดพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานที่สุดลงปฏิบัติงานในแต่ละด้าน	4.02	0.975	มาก
5. พนักงานทุกคนทำงานตามวิธีการที่กำหนดให้และประสานงานกันในทิศทางที่ส่งให้เกิดผลผลิตที่ดีที่สุดต่อองค์กร	4.13	0.889	มาก
6. บริษัทของท่านมีการประกาศขั้นตอนการปฏิบัติและวิธีปฏิบัติทั้งทางการบัญชีและกระบวนการปฏิบัติงานออกมาให้พนักงานทราบทั่วกันอย่างชัดเจน	3.70	0.944	มาก
ภาพรวม	4.05	0.634	มาก

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) พบว่าบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยมีการควบคุมตามความถนัดโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อยพบว่าเรื่องบริษัทของท่านมีการกำหนดให้พนักงานการเงินกับพนักงานบัญชีแยกหน้าที่กันทำอย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือเรื่องบริษัทของท่านมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ ในขณะที่เรื่องบริษัทของท่านมีการประกาศขั้นตอนการปฏิบัติและวิธีปฏิบัติทั้งทางการบัญชีและกระบวนการปฏิบัติงานออกมาให้พนักงานทราบทั่วกันอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.13 รูปแบบการควบคุมแบบหลักการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control)

รูปแบบการควบคุมแบบการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control)	Mean	SD	ระดับการควบคุม
7. บริษัทของท่านมีการกำหนดให้พนักงานที่ลงนามรับเงินจากลูกค้าแล้วจำเป็น ต้องให้ระดับหัวหน้างานลงนามรับทราบร่วมกัน	3.90	1.011	มาก
8. บริษัทของท่านกำหนดให้ในการทำงานของพนักงานแต่ละคนจะต้องมีการตรวจสอบโดยพนักงานคนอื่นเสมอ	3.67	1.063	มาก
9. บริษัทของท่านกำหนดให้การลงนามในสลิปเบิกจ่ายเงิน ใบเสร็จรับเงิน และการออกเช็คต้องมีการลงนามร่วมกันอย่างน้อย 2 คนเสมอ	4.06	0.948	มาก
10. บริษัทของท่านมีการกำหนดผู้มีอำนาจลงนามที่แน่นอนมิให้ผู้ที่มิได้รับมอบอำนาจลงนามแทน โดยเด็ดขาด	3.98	1.100	มาก
11. คณะกรรมการตรวจนับเงินสดคงเหลือประจำวันในบริษัทของท่านต้องประกอบด้วยตัวแทนจาก ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และ ฝ่ายพนักงาน โดยทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน	3.75	1.092	มาก
ภาพรวม	3.87	0.716	มาก

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) พบว่าบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยมีการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อยพบว่าเรื่องบริษัทของท่านกำหนดให้การลงนามในสลิปเบิกจ่ายเงิน ใบเสร็จรับเงิน และการออกเช็คต้องมีการลงนามร่วมกันอย่างน้อย 2 คนเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ เรื่องบริษัทของท่านมีการกำหนดผู้มีอำนาจลงนามที่แน่นอนมิให้ผู้ที่ไม่ได้รับมอบอำนาจลงนามแทนโดยเด็ดขาด ในขณะที่เรื่องบริษัทของท่านกำหนดให้ในการทำงานของพนักงานแต่ละคนจะต้องมีการตรวจสอบโดยพนักงานคนอื่นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.14 รูปแบบการควบคุมแบบหลักการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody)

รูปแบบการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody)	Mean	SD	ระดับการควบคุม
12. ในการทำงานต่างๆบริษัทของท่านกำหนดให้พนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปสังเกตการทำงานซึ่งกันและกัน โดยทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการป้องกันรักษาทรัพย์สินหรือการลงบัญชีในงานที่เกี่ยวข้อง	3.87	0.924	มาก
13. ในการเข้าถึงเงินสดหรือเอกสารสำคัญของบริษัท จะต้องใช้พนักงานที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปไขกุญแจหรือเปิดรหัสจึงจะสามารถเข้าถึงได้	3.94	1.045	มาก
14. บริษัทของท่านมีกระบวนการบีบให้พนักงานที่ถือกุญแจสำคัญของบริษัทจะต้องลงนามในเอกสารส่งมอบกุญแจให้พนักงานผลัดอื่นๆ ต่อจากผลัดงานของตนทุกครั้ง	4.21	0.845	มากที่สุด
15. บริษัทของท่านมีการกำหนดให้ระบบปิด-เปิดเซฟหรือห้องนิรภัยจะต้องมีพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมปฏิบัติงานนั้น	3.86	1.030	มาก
ภาพรวม	3.97	0.778	มาก

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมองค์กรแบบหลักการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) พบว่าบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยมีการควบคุมแบบหลักการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อยพบว่าเรื่องบริษัทของท่านมีกฎระเบียบให้พนักงานที่ถือกุญแจสำคัญของบริษัทจะต้องลงนามในเอกสารส่งมอบกุญแจให้พนักงานผลัดอื่นๆ ต่อจากผลัดงานของตนทุกครั้งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือเรื่องในการเข้าถึงเงินสดหรือเอกสารสำคัญของบริษัทจะต้องใช้พนักงานที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปไปกุญแจหรือเปิดรหัสจึงจะสามารถเข้าถึงได้ ในขณะที่เรื่องบริษัทของท่านมีการกำหนดให้ระบบปิด-เปิดเซฟ หรือห้องนิรภัยจะต้องมีพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมปฏิบัติงานนั้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.15 รูปแบบการควบคุมแบบหลักการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control)

รูปแบบการควบคุมแบบหลักการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control)	Mean	SD	ระดับการควบคุม
16. บริษัทของท่านมีระบบบันทึกรายได้และค่าใช้จ่ายออกมาในรูปแบบบัญชี และมีการจัดทำในรูปแบบสถิติเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผน	4.03	1.015	มาก
17. บริษัทของท่านมีการควบคุมงบประมาณในการดำเนินงาน เพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินของแต่ละหน่วยงาน	3.87	1.055	มาก
18. บริษัทของท่านมีการวางแผนการใช้งบประมาณในด้านต่างๆ ประสานงานไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้	4.10	0.928	มาก
19. บริษัทของท่านมีการประสานงานแผนงานงบประมาณต่างๆ ตามนโยบายของบริษัทเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของบริษัท	4.06	0.914	มาก
ภาพรวม	4.02	0.817	มาก

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมองค์กรแบบหลักการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) พบว่าบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยมีการควบคุมแบบหลักการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ

พิจารณาเป็นประเด็นย่อยพบว่าเรื่องบริษัทของท่านมีการวางแผนการใช้งบประมาณในด้านต่างๆ ประสานงานไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือเรื่องบริษัทของท่านมีการประสานงานแผนงานงบประมาณต่างๆ ตามนโยบายของบริษัทเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของบริษัท ในขณะที่เรื่องบริษัทของท่านมีการควบคุมงบประมาณในการดำเนินงาน เพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินของแต่ละหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

4.4 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กรปรากฏดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร

ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร	Mean	S.D.	ระดับการมี ประสิทธิภาพ
การบริหารปัจจัยการผลิต			
1. ประหยัดต้นทุน(Cost)	4.14	0.877	มาก
2. ประหยัดทรัพยากร (Resources)	3.98	0.833	มาก
3. ประหยัดเวลา (Time)	3.87	0.889	มาก
4. กระบวนการนำเข้าปัจจัย (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดี	3.86	0.759	มาก
รวม	3.96	0.620	มาก
การจัดการกระบวนการผลิต			
5. มีกระบวนการผลิต(Process)ที่ดี	3.94	0.716	มาก
6. มีกระบวนการดำเนินงาน (Process)ที่ประหยัด	3.89	0.698	มาก
7. มีกระบวนการดำเนินงาน (Process)ที่รวดเร็ว	3.92	0.768	มาก
8. มีกระบวนการดำเนินงาน (Process)ที่มีคุณภาพ	3.86	0.840	มาก
รวม	3.90	0.581	มาก
ค่าเฉลี่ย	3.93	0.528	มาก

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กรพบว่าบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ที่มาลงทุนในประเทศไทยมีผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ทำเป็นประเด็นย่อยพบว่าด้านการบริหารปัจจัยการผลิต และการจัดการกระบวนการผลิตอยู่ในระดับมาก

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองมาตรฐาน

การวิจัยนี้ได้กำหนดมาตรฐานการวิจัยได้ดังนี้

รูปแบบการควบคุมของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์(Electric and Electronic products) ที่มาลงทุนในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร

ในการทดสอบสมมติฐาน ด้วยค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.17-4.20

สมมติฐานที่ 1 การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 4.17 ตารางแสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties)	ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพ		
	r	Sig	ระดับความสัมพันธ์
การบริหารปัจจัยการผลิต	0.220	0.084	ไม่มีความสัมพันธ์
การจัดการกระบวนการผลิต	0.380	0.002	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
ภาพรวม	0.338	0.007	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ Correlations พบว่าการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่าการควบคุมตามความถนัดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการกระบวนการผลิตในระดับน้อย แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารปัจจัยการผลิต

สมมุติฐานที่ 2 การควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 4.18 ตารางแสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

การควบคุมโดยการตรวจสอบและ รับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control)	ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพ		
	r	Sig	ระดับความสัมพันธ์
การบริหารปัจจัยการผลิต	0.220	0.080	ไม่มีความสัมพันธ์
การจัดการกระบวนการผลิต	0.376	0.002	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
ภาพรวม	0.337	0.007	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมุติฐาน โดยการวิเคราะห์ Correlations พบว่าการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่าการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการกระบวนการผลิตในระดับน้อย แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารปัจจัยการผลิต

สมมุติฐานที่ 3 การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 4.19 ตารางแสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบ ร่วมกัน (Joint Custody)	ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพ		
	r	Sig	ระดับความสัมพันธ์
การบริหารปัจจัยผลิต	0.102	0.426	ไม่มีความสัมพันธ์
การจัดการกระบวนการผลิต	0.385	0.002	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
ภาพรวม	0.272	0.031	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

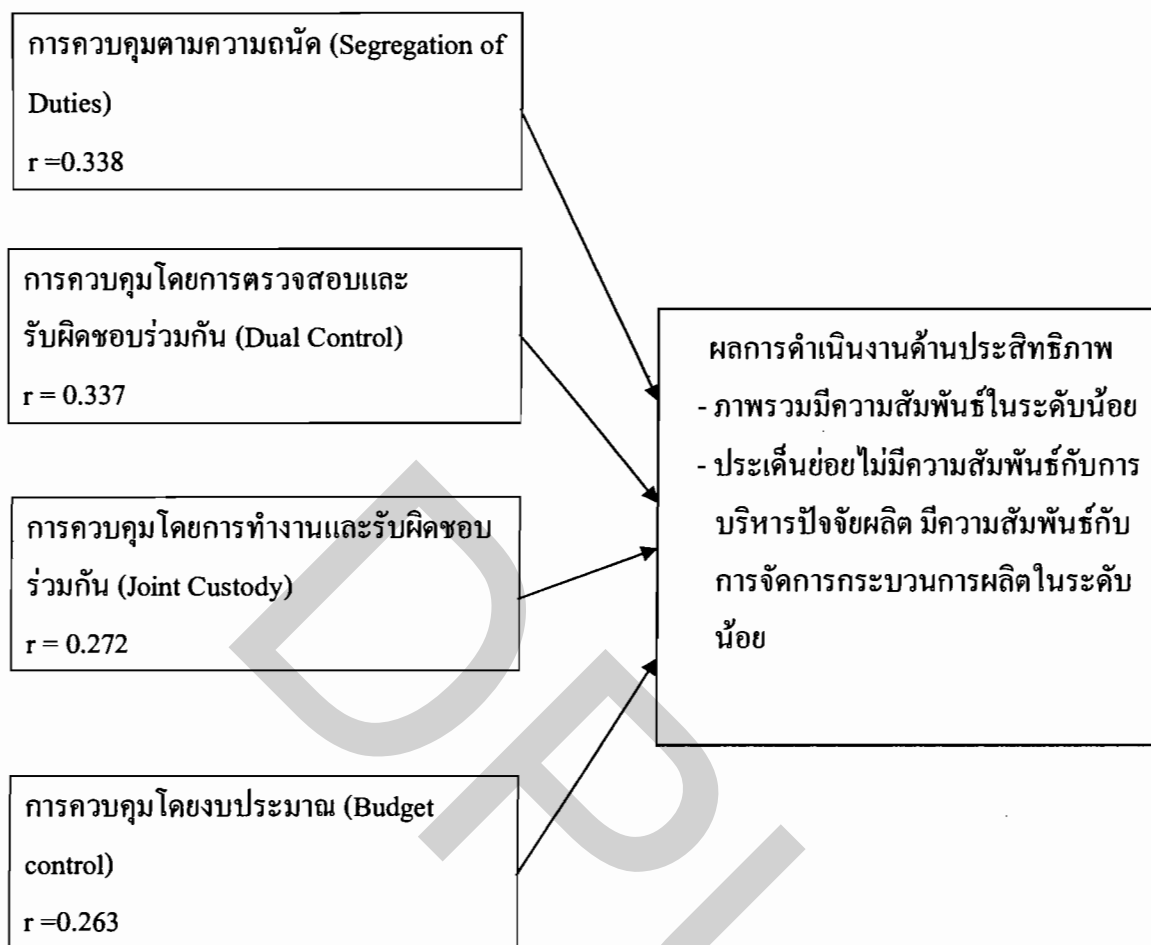
จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ Correlations พบว่าการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่าการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการกระบวนการผลิตในระดับน้อย แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารปัจจัยการผลิต

สมมติฐานที่ 4 การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 4.20 ตารางแสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control)	ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพ		
	r	Sig	ระดับความสัมพันธ์
การบริหารปัจจัยผลิต	0.111	0.388	ไม่มีความสัมพันธ์
การจัดการกระบวนการผลิต	0.360	0.004	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
ภาพรวม	0.263	0.037	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ Correlations พบว่าการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่าการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการกระบวนการผลิตในระดับน้อย แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารปัจจัยการผลิต



ภาพที่ 4.1 แสดงค่า r ลงบนกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อเป็นการสรุปผล

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ที่มาลงทุนในประเทศไทยครั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 2 ประการดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะการควบคุมองค์กรของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ที่มาลงทุนในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมในองค์กรของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ที่มาลงทุนในประเทศไทยกับผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ (Electric and Electronic products) ที่มาลงทุนในประเทศไทยจำนวน 63 บริษัท วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา อาทิ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 60.3 ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 74.6 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.7 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.4 ส่วนใหญ่ตำแหน่งอื่น ๆ อาทิ ผู้ช่วยผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 63.5 รองลงมาคือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่า จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่าจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7

บริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินงานในประเทศไทย 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.7 มีปริมาณการลงทุนในประเทศไทยโดยประมาณ 50 ล้าน – 200 ล้านบาทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.9 ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานในองค์กรน้อยกว่า 50 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 ส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารงานโดยนโยบายส่วนใหญ่บริษัทในประเทศไทยเป็นผู้กำหนดเอง คิดเป็นร้อยละ 58.7 ส่วนใหญ่มีรูปแบบการทำตลาดโดยมีทำการตลาดเอง คิดเป็นร้อยละ 49.2

5.1.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมองค์กร

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมองค์กร โดยรวมพบว่าบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยมีการควบคุมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบการควบคุมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การควบคุมตามความถนัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมาคือ การควบคุมโดยงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และสุดท้ายเป็น แบบการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร พบว่าบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยมีผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ทำเป็นประเด็นย่อยพบว่าด้านการบริหารปัจจัยการผลิต และการจัดการกระบวนการผลิตอยู่ในระดับมาก

5.1.4 ผลการทดสอบสมมุติฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทย 4 รูปแบบการควบคุมองค์กรของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทย ประกอบด้วย แบบการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) แบบการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) แบบการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) และการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในภาพรวมอยู่ระดับน้อย โดยรูปแบบที่ส่งผลกับประสิทธิภาพการดำเนินงานมากที่สุด คือ แบบที่ 1 การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) รองลงมาคือแบบที่ 2 การควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน (Dual Control) และ แบบที่ 3 การควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) และสุดท้ายเป็น แบบที่ 4 แบบการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) เมื่อพิจารณาเป็นประเด็นย่อย พบว่ารูปแบบการควบคุมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการกระบวนการผลิตในระดับน้อย แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารปัจจัยการผลิต

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า การควบคุมภายในที่องค์กรจัดให้มีขึ้น นอกจากจะช่วยให้ได้ความเชื่อมั่นตามสมควรกับองค์กรแล้ว การควบคุมภายในยังช่วยปกป้องไม่ให้เกิดความสูญเสียดูญเปล่า การวิเคราะห์การควบคุมงานจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องตระหนัก เพราะนั่นหมายถึงโอกาสทางธุรกิจ หากองค์กรที่มีกรวางแผนการควบคุมภายในที่ดียอมจะทำให้การบริหารจัดการต่างๆ ทั้ง

การบริหารรายได้ รายจ่าย การจัดหาเงินทุน และการตัดสินใจลงทุนขององค์กร เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

1. จากผลการวิจัยที่ยืนยันว่า การควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น โดยภาพรวมในลำดับหนึ่ง เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่าการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการกระบวนการผลิตในระดับน้อย แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารปัจจัยการผลิต

สะท้อนให้เห็นว่า การควบคุมการบริหารทั้ง 4 รูปแบบสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของการใช้การควบคุมแต่ละรูปแบบ พบว่าการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือเท่ากับ 4.05 ซึ่งสูงกว่าการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget Control) อันเป็นหลักการที่ปกติแล้วนักธุรกิจเงินส่วนใหญ่ มักจะใช้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่นักธุรกิจชาวเงินต้องมีการปรับกลยุทธ์การควบคุมองค์การให้เข้ากับบริษัทของประเทศไทย อีกทั้งบริษัทเหล่านี้ แม้จะเป็นบริษัทข้ามชาติ แต่ส่วนใหญ่มีผู้บริหารชาวไทยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการ สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของการกระจายอำนาจการควบคุม และการตัดสินใจที่มากขึ้น

นอกจากนี้ บริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีการใช้เทคนิคที่สูง การกำหนดให้พนักงานมีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำจะป้องกันการเกิดข้อบกพร่องได้ดี ซึ่งผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องคัดเลือกและจัดคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดทำงานในแต่ละด้าน โดยให้ทุกๆ ด้านหรือทุกๆ คนต้องทำงานตามวิธีการที่กำหนดให้ประสานสัมพันธ์กัน ในทิศทางที่ทำให้เกิดผลผลิตที่ดีที่สุดต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2545, น. 3) ที่กล่าวว่า การที่หน่วยงานจะจัดวางระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในเบื้องต้นผู้บริหารต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีในองค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง และบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ นอกจากนี้บุคลากรดังกล่าวจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน

2. การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget control) ยังเป็นเทคนิคการควบคุมที่ใช้มากเป็นอันดับสองรองจากการควบคุมตามความถนัด (Segregation of Duties) การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น โดยภาพรวมในลำดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่าการควบคุมโดย

งบประมาณ (Budget Control) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการกระบวนการผลิตในระดับน้อย แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารปัจจัยการผลิต

ทั้งนี้อาจเนื่องจากการควบคุมที่ให้อิสระและความยืดหยุ่นแก่บริษัทลูกที่อยู่ในประเทศไทยมากที่สุด โดยการควบคุมแต่เพียงตัวเลขทางการเงิน ทั้งส่วนที่เป็นรายจ่าย และรายรับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารบริษัทลูกในประเทศไทยสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับรายละเอียดอื่นๆ ในการบริหารได้เอง

นอกจากนี้การควบคุมองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตั้งแต่การพิจารณารูปแบบการควบคุม การคัดเลือกไปถึงการประกวดราคา การจัดการต้นทุน การบริหารกำไรเป็นสาระสำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งในการเสนอโครงการลงทุนใดๆ นั้น แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการบริหาร โครงการ

เมื่อพิจารณารายข้อที่มีระดับการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การกำหนดหลักเกณฑ์การรับเงิน จ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อควบคุมป้องกันการทุจริต ที่อาจเกิดขึ้น ดังที่กรมบัญชีกลาง (2545, น. 7) ได้ระบุว่า ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยกำหนดคน โยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ชัดเจนและแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบกำหนดคน โยบายและกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้อง สุภรัตน์มงคล ศรีแก้ว (2542, น. 150) ที่กล่าวว่า การวางแผนการแบ่งส่วนงาน และกำหนดขึ้นปฏิบัติ ตลอดจนวิธีการเกี่ยวกับงานต่างๆ ขององค์กร ให้มีลักษณะซึ่งอาจสอบทานความถูกต้องได้เป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายบริหาร โดยมีลักษณะของการคุ้มครองความปลอดภัยแห่งทรัพย์สิน

3. รูปแบบการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น โดยภาพรวมในลำดับที่สาม เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่าการควบคุมโดยการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน (Joint Custody) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการกระบวนการผลิตในระดับน้อยแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารปัจจัยการผลิต

รูปแบบการควบคุมเช่นนี้อาจไม่เป็นที่นิยมเท่ากับสองแบบแรก ทั้งนี้เนื่องจากผู้เข้ามา รับผิดชอบร่วมกัน อาจมีเป้าหมายการทำงาน หรือลักษณะ และรูปแบบการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน อีกทั้งอาจเกิดความยุ่งยากในเชิงโครงสร้างการบังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้การทำงานไม่เต็ม ประสิทธิภาพ เช่น การให้ฝ่ายส่งเสริมการตลาดมีความรับผิดชอบในการทำยอดขายร่วมกับฝ่ายขาย แต่การประสานงานในด้านการวางแผนส่งเสริมการขาย การวิเคราะห์การขาย และการวางแผน

กำลังคนในการจำหน่าย ไม่สอดคล้องกันเนื่องจากปัญหาในการสื่อสารและประสานงานระหว่างฝ่ายส่งเสริมการตลาด และฝ่ายขาย

ผู้บริหารเห็นความสำคัญและตระหนักถึงความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน ซึ่งสอดคล้องกับกรมบัญชีกลาง (2545, น. 15) ที่กล่าวว่า ระบบการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางและช่วยติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4. รูปแบบการควบคุมในลำดับสุดท้ายคือการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น โดยภาพรวม ในลำดับสอง เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่าการควบคุมโดยการตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการกระบวนการผลิตในระดับน้อย แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารปัจจัยการผลิต

ทั้งนี้เนื่องจากเรามากไม่พบความบกพร่องของตนเอง การให้คนอื่นทำหน้าที่ช่วยตรวจสอบ จะมองเห็นข้อบกพร่องได้ชัดเจนกว่า และสามารถเรียนรู้ไปด้วยกัน อย่างไรก็ตามการทำงานในองค์กรเดียวกันย่อมมีความใกล้ชิดกันทำให้เกรงใจกันและอาจจะทำให้เป้าหมาย อำนาจ และความรับผิดชอบขององค์กรไม่ชัดเจน จึงทำให้วิธีนี้ไม่เป็นที่นิยมในการใช้เพื่อการควบคุมมากเท่าใดนัก ซึ่งสอดคล้องกับที่พยอม สิงห์เสนห์ (2537, น. 5-17) ได้เสนอว่าการปฏิบัติงานการเงินบัญชี และพัสดุ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยการอนุมัติรายการ ซึ่งเอกสารทางบัญชีที่เกี่ยวข้องจะต้องผ่านการอนุมัติโดยผู้บริหารตามระเบียบความถูกต้องของรายการมีความครบถ้วน มีความถูกต้องในการบันทึกบัญชี ทั้งในด้านบัญชีแยกประเภท จำนวนเงินงวดบัญชี และบัญชีรายละเอียดต่างๆ การจดบันทึกและการรายงานเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในที่จะช่วยให้งานตรวจสอบของผู้สอบบัญชีน้อยลง เป็นการประหยัดเวลาและช่วยลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบลงได้มาก ทำให้ผู้สอบบัญชีซึ่งเป็นบุคคลภายนอกสามารถกำหนดเป้าหมายการตรวจสอบ การตรวจสอบให้ทราบถึงความถูกต้องของงบการเงินโดยทั่วไปแทนที่จะมุ่งค้นหาข้อผิดพลาดหรือการทุจริตที่อาจมีขึ้น ดังที่วิเชษฐ์ โรจนสุกาญจน (2550) สรุปไว้ว่า การลงบันทึกเก็บสถิติและจัดทำรายงานเพื่อที่จะทราบผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ จะได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนในปีต่อไป

งานวิจัยชิ้นนี้ได้ทำการศึกษาปรัชญาของการควบคุม (Philosophy of Control) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างจริงจังไม่ว่าจะเป็นด้านบัญชี การเงิน การผลิต และด้านอื่นๆ (Chang, Lew, & Tong, 2001) เนื่องจากเป็นกลไกที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และผลสำเร็จตามที่องค์กรได้วางไว้

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องพิจารณาการปรับใช้แนวทางควบคุมภายในที่ดี นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างแท้จริง และเหมาะสมกับวัฒนธรรม และลักษณะของการทำงานในประเทศนั้นๆ ก็จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้องครบถ้วน ลดความสูญเสียในกระบวนการทำงาน อีกทั้งยังสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างสมเหตุสมผลว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น (พรตพร อาฒยะพันธุ์, 2550)

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นการควบคุมภายในของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเสนอแนะผลการวิจัยให้กลุ่มธุรกิจอื่นๆ ที่กำลังมีแผนในการวางระบบการควบคุมภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการวิจัยสามารถไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในให้แก่ผู้บริหารและพนักงานองค์กรที่ปฏิบัติงานด้านนี้เป็นระยะๆ
2. บริษัทแม่ควรมีการประกาศขั้นตอนการปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติทั้งทางการบัญชีและกระบวนการปฏิบัติงานออกมาให้พนักงานทราบทั่วกันอย่างชัดเจน
3. บริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยควรกำหนดให้ในการทำงานของพนักงานแต่ละคนจะต้องมีการตรวจสอบ โดยพนักงานคนอื่นเสมอ
4. บริษัทอิเล็กทรอนิกส์จีนที่มาลงทุนในประเทศไทยควรมีการควบคุมงบประมาณในการดำเนินงานเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายเงินของแต่ละหน่วยงาน
5. ควรมีความระมัดระวังการใช้หลักการควบคุม โดยงบประมาณ ซึ่งอาจทำให้เกิดการบริหารงานที่ไม่มีการสื่อสาร หรือร่วมมือกันระหว่างบริษัทแม่ในประเทศจีน และบริษัทลูกที่อยู่ในประเทศไทยเท่าที่ควร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมองค์กร กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย ในการศึกษารั้งต่อไปควรมีการศึกษากระบวนการควบคุมองค์กรในแต่ละแบบเพื่อเข้าใจถึงสาเหตุของหลักการควบคุมแต่ละแบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน
2. ควรมีการวิจัยในเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาแนวทางและแบบอย่างการปฏิบัติงาน ปัญหา

และการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายใน

3. ควรมีการศึกษาในลักษณะเดียวกันในอุตสาหกรรมอื่นๆ และหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในชัดเจนยิ่งขึ้น

4. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในด้านอื่นๆ ของแต่ละหน่วยงาน องค์กร เพื่อให้ได้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกด้านตามมาตรฐานที่กำหนด

5. ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจเลือกปัจจัยและวิธีการทางสถิติอื่นๆ ที่แตกต่างจากวิจัยเชิงสำรวจในครั้งนี้ เพื่อให้ได้ทราบปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติม

DRPU

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมบัญชีกลาง. (2547). *แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาครัฐราชการ*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2545). *การควบคุมภายใน : วิธีสู้การป้องกันความเสียหายและลดความสูญเสี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน.
- จันทนา สาขากร. (2550). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจริญ เกษฎาวัลย์. (2543). *ระบบควบคุมภายใน: หลักการและวิธีปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บริษัทพอดี้.
- ณัฐพร พันธุ์อุดม และคณะ. (2549). *แนวทางการควบคุมภายในที่ดี*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- คณพร บุญมาหล้า. (2546). เทคนิคการควบคุมภายใน. *วารสารสุขโขทัยธรรมมาธิราช*, 16(1), 32 – 41.
- คณพร บุญมาหล้า. (2548). *แนวทางการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- นกรินทร์ สีนอำนวนยผล. (2555). *กระบวนการควบคุมภายในของธุรกิจขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดขอนแก่น*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลาปะพร ศรีจันเพชร. (2548). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพฯ: ที พี เอ็น เพรสพ.
- พยอม สิงห์แสนห์. (2537). *การบัญชีการเงิน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรตพร อาฒยะพันธุ์. (2550). *ผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมลศักดิ์ เกตุมาก. (2536). *การศึกษาระบบควบคุมการจัดการสำหรับอุตสาหกรรมแหวน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยาเป็น เรื่องจรูญศรี. (2552). *แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์*, สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2556, จาก <http://www.kroobannok.com/blog/20420>
- เลิศมงคล มารศรี. (2549). *ระบบการควบคุมการจัดการภายในองค์กร:กรณีศึกษาโรงงานประกอบรถยนต์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชษฐ์ โจรจนสุกาญจน. (2537). การบัญชีสีเขียวเพื่อชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีกว่า. วารสารนักบัญชี 41, (1), 39-50.

สมหมาย ปฐมวิชัยวัฒน์. (2539). การควบคุมภายในเพื่อการจัดการ. วารสารสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2(8), 32-34.

สิงห์ ดังทัตสวัสดิ์. (2540). แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ: มปส.

สุนทรี่ ลีภากรณ์. (2551). การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ในเอกสารประกอบการอบรม โครงการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมภายในภาคราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551.

อโณทัย ตรีวานิช. (2550). การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อมเรศ เจวประเสริฐพันธุ์. (2542). การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

อินธิลา ไชยวงศ์ษา. (2552). การพัฒนารูปแบบการควบคุมงานการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง (การศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ).
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Chendeshuai (2551). การวิเคราะห์รูปแบบการควบคุมของแต่ละกลุ่มบริษัท. สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2556, จาก <http://3y.uu456.com/bp-2eebdfa8d1f34693daef3e02-1.html>

Draft

ภาคผนวก

แบบสอบถาม 问卷调查

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมองค์กร กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย

关于中国公司在泰国投资的组织管理与控制的性质特点研究

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ใช้ในการสำรวจข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระของนักศึกษาจีน หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ทั้งนี้เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการควบคุมองค์กร กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงจากท่าน โดยผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเก็บไว้เป็นความลับข้อมูลคำตอบที่เป็นจริงจากท่านจะทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สัมฤทธิ์ผล จึงขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 การติดตามประเมินผลรูปแบบการควบคุม

ส่วนที่ 3 การติดตามประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน

尊敬的先生/女士：

您好！感谢您在百忙之中抽出时间填写这份问卷！

本问卷是纯粹为了学术研究之用，您提供的任何个人或企业信息都将受到严格保密。您只需仔细阅读每个问题，并根据自己所在企业的真实情况如实填写即可。问卷是否完整对本研究结论至关重要，请不要遗漏其中的任何事项。如果您在填写过程中有任何疑问，可以随时与研究者取得联系，联系方式：E-mail：moxi_1986@hotmail.com

您的填写将对此研究有很大的贡献，衷心感谢您的支持与合作！

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล 第一部分：个人资料

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง □ ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับของท่าน 说明：请按照个人真实信息，使用 □ 符号填写在 □ 中。

1. เพศ 性别

1) ชาย 男

2) หญิง 女

2. อายุ 年龄

1) น้อยกว่า 40 ปี

小于 40 岁

2) 40-50 ปี

40-50 岁

3) 51 ปีขึ้นไป

51 岁以上

3. วุฒิการศึกษา 学历

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 本科以下
- 2) ปริญญาตรี 本科
- 3) สูงกว่าปริญญาตรี 本科以上

4. ประสบการณ์ในการทำงาน 工作经验

- 1) ต่ำกว่า 5 ปี 少于 5 年
- 2) 5 - 10 ปี 5 - 10 年
- 3) 11 - 15 ปี 11 - 15 年
- 4) มากกว่า 15 ปีขึ้นไป 大于 15 年以上

5. ท่านดำรงตำแหน่งใดในบริษัท 您在公司担任什么职位

- 1) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่า 主席 主任委员 董事长 等
- 2) รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่า 副主席 副主任 等
- 3) อื่น ๆ โปรดระบุ..... 其他的请说明.....

6. ระยะเวลาดำเนินงานในประเทศไทย 公司在泰国的运营时间

- 1) ต่ำกว่า 1 ปี 少于 1 年
- 2) 1 - 5 ปี 1 - 5 年
- 3) 6 - 10 ปี 6 - 10 年
- 4) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป 多于 10 年以上

7. ปริมาณการลงทุนในประเทศไทยโดยประมาณ 在泰国的投资金额

- 1) น้อยกว่า 50 ล้านบาท 低于 5000 万泰铢
- 2) 50 ล้านบาท - 200 ล้านบาท 5000 万 - 20,000 万泰铢
- 3) มากกว่า 200 ล้านบาท 20,000 万泰铢以上

8. จำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน 贵公司的员工数目

- 1) น้อยกว่า 50 คน 低于 50 人
- 2) 50 - 200 คน 50 人 - 200 人
- 3) มากกว่า 200 คน 200 人

9. รูปแบบการบริหารงาน 管理模式

- 1) นโยบายส่วนใหญ่มาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ 实行母公司的管理政策
- 2) นโยบายส่วนใหญ่บริษัทในประเทศไทยเป็นผู้กำหนดเอง 自我管理
- 3) อื่น ๆ 其他 โปรดระบุ 请说明.....

10. รูปแบบการทำตลาด 营销模式

- 1) ทำการตลาดเอง 自我营销
- 2) จ้างบริษัทในประเทศไทยทำการตลาด 聘用泰国公司进行营销
- 3) ทำการตลาดผ่านตัวแทนในประเทศไทย 经过泰国代理商
- 4) อื่นๆ 其他 โปรดระบุ 请说明.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 4 รูปแบบการควบคุมองค์กร ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย 第二部分：关于中国公司在泰国投资的组织控制的 4 个方式的研究

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับต่างๆ 说明：请用□□符号填写。 โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ ได้แก่

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 非常赞同,

4 = เห็นด้วย 同意,

3 = ไม่แน่ใจ 不确定,

2 = ไม่เห็นด้วย 不同意

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 非常不赞同

หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 4 รูปแบบการควบคุมองค์กร ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย 关于中国公司在泰国投资的 4 个组织控制模式的研究规则	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 非常赞同	เห็นด้วย 同意	ไม่แน่ใจ 不确定	ไม่เห็นด้วย 不同意	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 非常不赞同
1. บริษัทของท่านมีการกำหนดให้พนักงานการเงิน กับพนักงานบัญชีแยกหน้าที่กันทำอย่างชัดเจน 贵公司有按照金融工作人员和会计进行责任分工精确的规定					
2. บริษัทของท่านมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบ แบ่งแยกตามหน้าที่ 贵公司有按照责任分配的组织结构管理					
3. บริษัทของท่านห้ามมิให้พนักงานคนเดียวทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังเพียงคนเดียว เช่น ห้ามมิให้พนักงานคนเดียวกันทำงานทั้งด้านการเงินและ ด้านการบัญชี 贵公司禁止让一个员工从头做到尾, 例如：禁止一个员工即做金融的又做会计的工作					

หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 4 รูปแบบการควบคุมองค์กร ของบริษัทจีนที่มีลงทุนในประเทศไทย 关于中国 公司在泰国投资的 4 个组织控制模式的研 究规则	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非常赞同	เห็นด้วย 同意	ไม่แน่ใจ 不确定	ไม่ เห็นด้วย 不同意	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非 常赞同
4. บริษัทของท่านมีการคัดเลือกและจัดพนักงานที่มี คุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานที่สุดลง ปฏิบัติงานในแต่ละด้าน 贵公司有筛选和管理让有各方面特长 的工作人员符合工作属性执行各方面 的工作					
5. พนักงานทุกคนทำงานตามวิธีการที่กำหนดให้ และประสานงานกันในทิศทางที่ส่งผลผลิต ที่ดีที่สุดต่อองค์กร 各工作人员根据规定执行和调配工作 使组织得到最好的成果					
6. บริษัทของท่านมีการประกาศขั้นตอนการปฏิบัติ และวิธีปฏิบัติทั้งทางการบัญชีและกระบวนการวิธี ปฏิบัติงานออกมาให้พนักงานทราบทั่วกันอย่าง ชัดเจน 贵公司有明确公布执行的程序和账目 做法给员工知道					
7. บริษัทของท่านมีการกำหนดให้พนักงานที่ลงนาม รับเงินจากลูกค้าแล้วจำเป็น ต้องให้ระดับหัวหน้า งานลงนามรับทราบร่วมกัน 贵公司有规定员工收取顾客的钱以后 签字再让组长签字					
8. บริษัทของท่านกำหนดให้ในการทำงานของ พนักงานแต่ละคนจะต้องมีการตรวจสอบโดย พนักงานคนอื่นเสมอ 贵公司规定每个员工工作后总是有 其他员工复查的程序					
9. บริษัทของท่านกำหนดให้การลงนามในสลิปเบิก จ่ายเงิน ใบเสร็จรับเงิน และการออกเช็คต้องมีการ ลงนามร่วมกันอย่างน้อย 2 คน 贵公司规定预付款清单, 收据, 出单 据至少有两人以上签字					

หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 4 รูปแบบการควบคุมองค์กร ของบริษัทที่มาลงทุนในประเทศไทย 关于中国 公司在泰国投资的 4 个组织控制模式的研 究规则	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非常赞同	เห็นด้วย 同意	ไม่แน่ใจ 不确定	ไม่ เห็นด้วย 不同意	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非 常赞同
10. บริษัทของท่านมีการกำหนดผู้มีอำนาจลงนามที่ แน่นอนมิให้ผู้ที่มิได้รับมอบอำนาจลงนามแทน โดยเด็ดขาด 贵公司规定只给有行使权力的人签 字无权的人禁止签字					
11. คณะกรรมการตรวจนับเงินสดคงเหลือประจำวัน ในบริษัทของท่านต้องประกอบด้วยตัวแทนจาก ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และ ฝ่ายพนักงาน โดยทุก คนรับผิดชอบร่วมกัน 贵公司的每日剩余现金检查委员会必 须包括金融部，会计部，工作人员部 的代表共同承担					
12. ในการทำงานต่างๆบริษัทของท่านกำหนดให้ พนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปสังเกตการทำงานซึ่งกัน และกันโดยทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการ ป้องกันรักษาทรัพย์สินหรือการลงบัญชีในงานที่ เกี่ยวข้อง 贵公司的各项资产保护或者账目核算 工作规定让 2 个员工以上一同工作一同 负责					
13. ในการเข้าถึงเงินสดหรือเอกสารสำคัญของบริษัท จะต้องใช้พนักงานที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปไขกุญแจหรือเปิดรหัสจึงจะสามารถเข้าถึง ได้ 贵公司的现金和重要资料必须是得到 允许的员工 2 个以上一起打开锁或者密 码才能取出					
14. บริษัทของท่านมีกฎระเบียบให้พนักงานที่ถือ กุญแจสำคัญของบริษัทจะต้องลงนามในเอกสาร ส่งมอบกุญแจให้พนักงานผลัดอื่นๆ ต่อจากผลัด งานของตนทุกครั้ง 贵公司规定让每次员工取出和放回					

หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 4 รูปแบบการควบคุมองค์กร ของบริษัทที่มาลงทุนในประเทศไทย 关于中国 公司在泰国投资的 4 个组织控制模式的研 究规则	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非常赞同	เห็นด้วย 同意	ไม่แน่ใจ 不确定	ไม่ เห็นด้วย 不同意	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非 常赞同
10. บริษัทของท่านมีการกำหนดผู้มีอำนาจลงนามที่ แน่นอนมิให้ผู้ที่มิได้รับมอบอำนาจลงนามแทน โดยเด็ดขาด 贵公司规定只给有行使权力的人签 字无权的人禁止签字					
11. คณะกรรมการตรวจนับเงินสดคงเหลือประจำวัน ในบริษัทของท่านต้องประกอบด้วยตัวแทนจาก ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และ ฝ่ายพนักงาน โดยทุก คนรับผิดชอบร่วมกัน 贵公司的每日剩余现金检查委员会必 须包括金融部，会计部，工作人员部 的代表共同承担					
12. ในการทำงานต่างๆบริษัทของท่านกำหนดให้ พนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปสังเกตการทำงานซึ่งกัน และกันโดยทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการ ป้องกันรักษาทรัพย์สินหรือการลงบัญชีในงานที่ เกี่ยวข้อง 贵公司的各项资产保护或者账目核算 工作规定让 2 个员工以上一同工作一同 负责					
13. ในการเข้าถึงเงินสดหรือเอกสารสำคัญของบริษัท จะต้องใช้พนักงานที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปไขกุญแจหรือเปิดรหัสจึงจะสามารถเข้าถึง ได้ 贵公司的现金和重要资料必须是得到 允许的员工 2 个以上一起打开锁或者密 码才能取出					
14. บริษัทของท่านมีกฎระเบียบให้พนักงานที่ถือ กุญแจสำคัญของบริษัทจะต้องลงนามในเอกสาร ส่งมอบกุญแจให้พนักงานผลัดอื่นๆ ต่อจากผลัด งานของตนทุกครั้ง 贵公司规定让每次员工取出和放回					

หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 4 รูปแบบการควบคุมองค์กร ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย 关于中国 公司在泰国投资的 4 个组织控制模式的研究 规则	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非常赞同	เห็นด้วย 同意	ไม่แน่ใจ 不确定	ไม่ เห็นด้วย 不同意	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非 常赞同
10. บริษัทของท่านมีการกำหนดผู้มีอำนาจลงนามที่ แน่นอนมิให้ผู้ที่มิได้รับมอบอำนาจลงนามแทน โดยเด็ดขาด 贵公司规定只给有行使权力的人签 字无权的人禁止签字					
11. คณะกรรมการตรวจนับเงินสดคงเหลือประจำวัน ในบริษัทของท่านต้องประกอบด้วยตัวแทนจาก ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และ ฝ่ายพนักงาน โดยทุก คนรับผิดชอบร่วมกัน 贵公司的每日剩余现金检查委员会必 须包括金融部，会计部，工作人员部 的代表共同承担					
12. ในการทำงานต่างๆบริษัทของท่านกำหนดให้ พนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปสังเกตการทำงานซึ่งกัน และกัน โดยทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการ ป้องกันทรัพย์สินหรือการลงบัญชีในงานที่ เกี่ยวข้อง 贵公司的各项资产保护或者账目核算 工作规定让 2 个员工以上一同工作一同 负责					
13. ในการเข้าถึงเงินสดหรือเอกสารสำคัญของบริษัท จะต้องใช้พนักงานที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปไขกุญแจหรือเปิดรหัสจึงจะสามารถเข้าถึง ได้ 贵公司的现金和重要资料必须是得到 允许的员工 2 个以上一起打开锁或者密 码才能取出					
14. บริษัทของท่านมีกฎระเบียบให้พนักงานที่ถือ กุญแจสำคัญของบริษัทจะต้องลงนามในเอกสาร ส่งมอบกุญแจให้พนักงานผลัดอื่นๆ ต่อจากผลัด งานของตนทุกครั้ง 贵公司规定让每次员工取出和放回					

หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 4 รูปแบบการควบคุมองค์กร ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย 关于中国 公司在泰国投资的 4 个组织控制模式的研 究规则	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非常赞同	เห็นด้วย 同意	ไม่แน่ใจ 不确定	ไม่ เห็นด้วย 不同意	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非 常赞同
或者交替公司的重要钥匙要在本子上 签字					
15. บริษัทของท่านมีการกำหนดให้ระบบปิด-เปิดเซฟ หรือห้องนิรภัยจะต้องมีพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมปฏิบัติงานนั้น 贵公司规定开关保险箱或者保险柜必须 须 2 个以上员工共同执行					
16. บริษัทของท่านมีระบบบันทึกรายได้และค่าใช้จ่าย ออกมาในรูปแบบบัญชี และมีการจัดทำในรูปแบบ สถิติเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผน 贵公司有记录收入系统, 支付账目, 做成统计模式做成计划的资料					
17. บริษัทของท่านมีการควบคุมงบประมาณในการ ดำเนินงาน เพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินของแต่ละ หน่วยงาน 贵公司为了控制各项工作的收入支出 有执行预算制度					
18. บริษัทของท่านมีการวางแผนการใช้งบประมาณใน ด้านต่างๆ ประสานงานไปในทิศทางเดียวกันกับ เป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ 贵公司有按照公司的目标规定方向分 配工作的各项预算计划					
19. บริษัทของท่านมีการประสานงานแผนงาน งบประมาณต่างๆ ตามนโยบายของบริษัทเพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายของบริษัท 贵公司为了达到目标有按照公司政策 分配预算计划					

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย 第三部分：关于中国公司
在泰国投资的工作执行的成效

ท่านคิดว่ากิจการของท่านมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในด้านต่างๆต่อไปนี้ อยู่ในระดับใดจาก
สภาพความเป็นจริง ขอให้ท่านลงคะแนนที่แสดงผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรท่าน โดยกำหนดเกณฑ์

หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 4 รูปแบบการควบคุมองค์กร ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย 关于中国 公司在泰国投资的 4 个组织控制模式的研 究规则	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非常赞同	เห็นด้วย 同意	ไม่แน่ใจ 不确定	ไม่ เห็นด้วย 不同意	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 非 常赞同
或者交替公司的重要钥匙要在本子上 签字					
15. บริษัทของท่านมีการกำหนดให้ระบบปิด-เปิดเซฟ หรือห้องนิรภัยจะต้องมีพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมปฏิบัติงานนั้น 贵公司规定开关保险箱或者保险柜必 须 2 个以上员工共同执行					
16. บริษัทของท่านมีระบบบันทึกรายได้และค่าใช้จ่าย ออกมาในรูปแบบบัญชี และมีการจัดทำในรูปแบบ สถิติเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผน 贵公司有记录收入系统，支付账目， 做成统计模式做成计划的资料					
17. บริษัทของท่านมีการควบคุมงบประมาณในการ ดำเนินงาน เพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินของแต่ละ หน่วยงาน 贵公司为了控制各项工作的收入支出 有执行预算制度					
18. บริษัทของท่านมีการวางแผนการใช้งบประมาณใน ด้านต่างๆ ประสานงานไปในทิศทางเดียวกันกับ เป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ 贵公司有按照公司的目标规定方向分 配工作的各项预算计划					
19. บริษัทของท่านมีการประสานงานแผนงาน งบประมาณต่างๆ ตามนโยบายของบริษัทเพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายของบริษัท 贵公司为了达到目标有按照公司政策 分配预算计划					

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย 第三部分：关于中国公司
在泰国投资的工作执行的成效

ท่านคิดว่ากิจการของท่านมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในด้านต่างๆต่อไปนี้ อยู่ในระดับใดจาก
สภาพความเป็นจริง ขอให้ท่านลงคะแนนที่แสดงผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรท่าน โดยกำหนดเกณฑ์

การให้คะแนนดังนี้ 您觉得贵公司有如下的工作执行的成效吗？如果有是在哪个阶层，请您选择符合贵公司的真实情况的阶层，阶层说明如下：

说明：请用□□符号填写。

5 = เพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 跟目标相比有很大提高,

4 = เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 跟目标相比有提高,

3 = เท่ากับเป้าหมายที่ตั้งไว้ 跟目标一样,

2 = ลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 跟目标比有下降

1 = ลดลงมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 跟目标比有下降很多

ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพขององค์กร 组织的工作执行的成效	เพิ่มขึ้นมาก เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย 跟目标相比有很大 提高,	เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย 跟目标 相比有 提高	เท่ากับ เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ 跟目标 一样	ลดลงมาก เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย 跟目标 比有下 降	ลดลงมาก เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย 跟目标 比有下 降很多
1.ประหยัดต้นทุน(Cost)节约成本					
2.ประหยัดทรัพยากร (Resources)节约资源					
3.ประหยัดเวลา(Time)节约时间					
4. เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed)按照规定 时间完成					
5.กระบวนการนำเข้าปัจจัย (Input) หรือ วัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดี 有良好输入 过程或者的原材料选择					
6.มีกระบวนการผลิต (Process) ที่ดี 有好的 生产过程					
7.มีผลผลิต (Output) ที่ดี 有好的输出成果					
8.มีกระบวนการดำเนินงาน (Process) ที่ ประหยัด 有简单的工作过程					
9.มีกระบวนการดำเนินงาน (Process) ที่ รวดเร็ว 有快速的工作过程					
10.มีกระบวนการดำเนินงาน (Process) ที่มี คุณภาพ 有效率的工作过程					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือ 非常感谢您的合作

ประวัติผู้เขียน**ชื่อ – สกุล**

ประวัติการศึกษา

นางสาว MO XI

ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ (สาขาธุรกิจระหว่างประเทศ)

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

DPU