

บทที่ 2

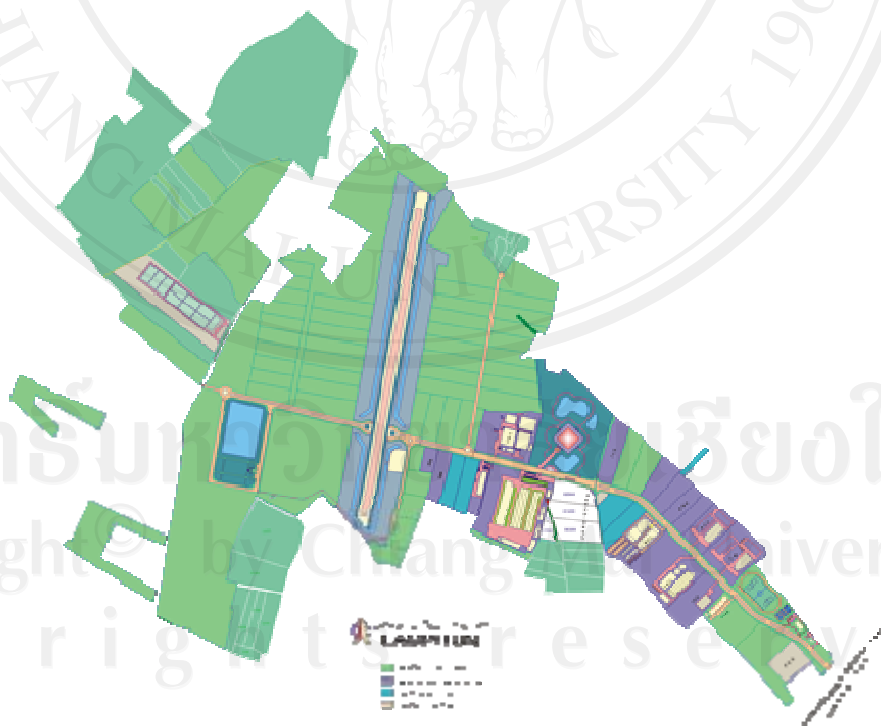
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสวนอุตสาหกรรมศรีสพพรรณ ลำพูน

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความต้องการในการใช้ข้อมูลทางบัญชีของผู้บริหารของธุรกิจในเขตสวนอุตสาหกรรมศรีสพพรรณ ลำพูน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสวนอุตสาหกรรมศรีสพพรรณ ลำพูน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสวนอุตสาหกรรมศรีสพพรรณ ลำพูน

สวนอุตสาหกรรมศรีสพพรรณ ลำพูน ก่อตั้งขึ้นโดยบริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เมื่อปี 2532 โดยโครงการตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ตำบลป่าสัก และตำบลเวียงของ อำเภอเมืองจังหวัดลำพูน บนเนื้อที่ประมาณ 1,200 ไร่ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พื้นที่ของเขตสวนอุตสาหกรรมศรีสพพรรณ ลำพูน จังหวัดลำพูน

สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ลำพูน จัดตั้งขึ้นเพื่อจำหน่าย ให้เช่าพื้นที่เพื่อประกอบธุรกิจ และให้บริการที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ ระบบสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนี้

สถานีไฟฟ้า สถานีไฟฟ้าย่อยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคขนาด 50x2 เมกะวัตต์ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 สถานีไฟฟ้าย่อยของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคภายในเขตสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ลำพูน

อ่างเก็บน้ำ สามารถสำรองน้ำดิบได้จำนวน 500,000 ลูกบาศก์เมตร ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 อ่างเก็บน้ำภายในเขตสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ลำพูน

ระบบบำบัดน้ำเสีย สามารถบำบัดน้ำเสียได้วันละ 6,500 ลูกบาศก์เมตร ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ระบบบำบัดน้ำเสียภายในเขตสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ลำพูน

ระบบน้ำอุปโภค และบริโภค ได้จากบ่อบาดาล โดยมีอัตราการสูบขึ้นมาใช้ประโยชน์ได้ประมาณวันละ 3,600 ลูกบาศก์เมตร ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ระบบน้ำอุปโภคและบริโภคภายในเขตสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ลำพูน

นอกจากนั้น สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ลำพูน ยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้บริการด้วย เช่น ห้องประชุม สนามบิน พรหมสถาน สวนสุขภาพสหพัฒน์ รื่นรมย์ และสนามไตรฟอล์ฟ เป็นต้น (บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน), 2552: ออนไลน์)

การศึกษาความต้องการในการใช้ข้อมูลทางบัญชีของผู้บริหารของธุรกิจ ในเขตสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ลำพูน ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ บทความ งานวิจัย ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และจากแหล่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

แนวคิด ทฤษฎี

การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง 2 เรื่อง ได้แก่

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหาร โดยใช้ข้อมูลทางบัญชี
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้ใช้งบการเงินและความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชี

Ronald W. Hilton (2548) ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหารโดยใช้ข้อมูลทางบัญชีออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการสั่งการ ด้านการควบคุม และด้านการตัดสินใจ โดยในด้านการวางแผน อนิวัช แก้วจางงค์ (2550) ได้จำแนกการวางแผนออกเป็น 2 ประเภท คือ การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนการดำเนินงาน โดยการวางแผนกลยุทธ์แบ่งออกเป็น การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การหรือบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ: 2541) ส่วนการวางแผนการดำเนินงาน แบ่งออกเป็นแผนการดำเนินงานระยะสั้น กลาง และยาว (วิเชียร วิทยอดม: 2550) ด้านการสั่งการ สามารถจำแนกตามหน้าที่ของการสั่งการได้ 4 ประการ คือ บุคคล และองค์การ พฤติกรรมและการจูงใจ ความเป็นผู้นำ และการติดต่อสื่อสาร (คณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต: 2548) ด้านการควบคุม สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ การควบคุมคน และการควบคุมงาน (อนิวัช แก้วจางงค์: 2550) ด้านการตัดสินใจ สามารถจำแนกการตัดสินใจของผู้บริหารได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การตัดสินใจที่มีแบบแผน และการตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน (วิเชียร วิทยอดม: 2550)

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับผู้ใช้งบการเงินและความต้องการใช้ข้อมูล สภาวิชาชีพบัญชี (2552) ได้กล่าวถึง กลุ่มของผู้ใช้งบการเงิน และหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้มีรายละเอียดดังนี้

หน้าที่ทางการบริหารโดยใช้ข้อมูลทางบัญชี

หน้าที่ทางการบริหารโดยใช้ข้อมูลทางบัญชีแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การสั่งการ (Directing) การควบคุม (Controlling) และการตัดสินใจ (Decision Making)

1. **การวางแผน (Planning)** เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำอย่างเป็นขั้นตอน เป็นกระบวนการหรือเป็นการกำหนดวิธีการในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าควรจะทำแบบใดจึงจะได้รับผลสำเร็จ การวางแผนจึงต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในสาขาเรื่องนั้นๆ เนื่องจากบุคคลต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างแม่นยำ รวมถึงเหตุการณ์ที่ผู้ปฏิบัติตามแผนต้องเผชิญเมื่อนำแผนไปปฏิบัติจริง ผู้บริหารจึงต้องอาศัยช่วงเวลาที่เขาจะทำให้การปฏิบัติงานสามารถสำเร็จลุล่วงได้ตามกำหนด ดังนั้น การวางแผนที่ดี

ต้องทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ไปพร้อมๆ กัน กับการตัดสินใจอย่างรอบคอบ แม้ว่าได้ใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจอย่างดีแล้วก็อาจต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด การตั้งรับในเชิงรุกจึงต้องวางแผนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติอย่างรอบคอบ การวางแผนที่ดีเพื่อการตั้งรับในเชิงรุกตามหลักวิชาการอาจจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนการดำเนินงาน

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนงานรวมหรือการวางแผนแม่บทที่มีความซับซ้อนเพื่อใช้บอกทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional or Operational Strategy)

1.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ระบุว่าธุรกิจจะไรที่องค์กรดำเนินอยู่ ใช้กลยุทธ์อย่างไรที่สร้างความเข้มแข็งทางด้านตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร และจะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างไรระหว่างธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการคือ การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละด้าน (Diagnosis of the conditions prevailing within each key strategic area) และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Management of Change)

1.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เพื่อพิจารณาถึงวิธีการที่บริษัทควรจะทำ การแข่งขันในแต่ละธุรกิจ ซึ่งบริษัทจะต้องพยายามสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive differentiation) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick response)

1.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional or Operational Strategy) มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจ โดยมีหน่วยงานตามหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่กำหนดไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยที่การสร้างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจที่ครอบคลุมอยู่ด้วย

1.2 การวางแผนการดำเนินงาน (Operations Planning) หรืออาจเรียกว่าแผนยุทธวิธี (Tactic Plan) ก็ได้ จำแนกออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.2.1 แผนการดำเนินงานระยะสั้น (Short-range Planning) โดยทั่วๆ ไปจะกำหนดเป็นระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี เป็นแผนที่ซึ่งได้กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง และโดยละเอียดว่า จะต้องปฏิบัติอะไร อย่างไร เป็นการประมาณเหตุการณ์ล่วงหน้าสำหรับกิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่น

แผนการ (Program) วิธีปฏิบัติ (Procedure) งบประมาณ (Budgeting) เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องให้ได้รับผลภายในอนาคตอันใกล้ และ สอดคล้องกับแผนระยะยาวด้วย แผนระยะสั้นที่เห็นได้ชัดได้แก่

แผนประจำปี (Annual Plan) ซึ่งมักเป็นแผนของหน่วยงานในระดับต่างๆ ขององค์การเป็นส่วนใหญ่

1.2.2 แผนการดำเนินงานระยะกลาง (Middle-range Planning) โดยทั่วไป แผนระยะปานกลางจะกำหนดเป็นระยะเวลาดำเนินการอยู่ระหว่าง 2-5 ปี เป็นแผนที่ใช้เวลามากขึ้นงานจะมีลักษณะกว้างและมีกิจกรรมเพิ่มขึ้น แผนระยะปานกลางที่เห็นได้ชัดได้แก่โครงการ (Program project) มักจะเป็นแผนงานที่หัวหน้าหน่วยต่างๆ เป็นคนที่คิดในการวางแผนตามลักษณะของหน้าที่ในงานของตน

1.2.3 แผนการดำเนินงานระยะยาว (Long-range Planning) โดยทั่วไป แผนระยะยาวจะกำหนดระยะเวลาไว้เป็น 5 ปีขึ้นไป เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการในการปฏิบัติจะใช้ระยะเวลายาวนานแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับชนิดของธุรกิจและขนาดของธุรกิจแต่ละแห่งเป็นสิ่งสำคัญ บางแห่งการวางแผน 3-5 ปี ก็อาจถือเป็นระยะยาว ในขณะที่บางองค์การแผนระยะยาวอาจจะหมายถึงใช้เวลา 10-20 ปี เป็นต้น โดยแผนระยะยาวควรจะมีระยะเวลานานเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับ

- ระยะเวลาที่ต้องการและความจำเป็นสำหรับการพัฒนา
- ระยะเวลาที่นานพอจะมองเห็นผลงานและบริการที่ดีขึ้น
- คาดว่าจะมีความเจริญก้าวหน้าในอนาคต
- คาดว่าจะมีทรัพยากรเพียงพอแก่การบริหาร

แผนระยะยาวเป็นแผนที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มีความยืดหยุ่นสูง เพราะสภาวะแวดล้อมตามระยะเวลาของแผนมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าแผนระยะสั้นและมักมีความเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์การ ดังนั้นหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผนจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารในระดับสูงในการพยากรณ์และกำหนดทิศทางของเหตุการณ์ที่สำคัญที่สุดอันจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อแนวโน้มของสถานภาพในอนาคตขององค์การเป็นอย่างมาก และมีผลกระทบต่อความอยู่รอดและอนาคตขององค์การโดยตรง แผนระยะยาวที่เห็นได้ชัดได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมักจะเป็นแผนงานของหน่วยงานในระดับสูงขององค์การเป็นผู้ที่จัดทำการวางแผน

2. การสั่งการ (Directing) หรือการอำนวยการ หมายถึง การนำหรือชี้แนะและควบคุม (Guiding & Supervising) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามคำสั่งหรือคำชี้แนะของผู้บังคับบัญชานั้น หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญที่สุดอีกหน้าที่หนึ่งคือ “การสั่งการ” หรือ “การอำนวยการ” โดยนักบริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดงานให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กับองค์การตาม

วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ต้องมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จลุล่วงของงานจะเกิดขึ้นและเป็นไปโดยราบรื่น ได้ข้อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ส่วนสำคัญในหน้าที่ของการสั่งการ มีดังนี้คือ

1. บุคคลและองค์การ (Personnel and Organization) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การเป็นจุดหมายที่สำคัญซึ่งผู้บริหารต้องนำมาพิจารณาในการดำเนินงาน เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด คนมีความรู้สึนึกคิด มีความสามารถในการงาน เป็นผู้สั่งและผู้ควบคุมเครื่องจักรกลให้ทำงาน หากพิจารณาในแง่ขององค์การ คนเป็นผู้วางรากฐานและวิธีปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ องค์การจะคงสภาพอยู่ได้ข้อมขึ้นอยู่กับการรวมกลุ่มของคน การรวมกลุ่มเพื่อทำสิ่งใดๆ ก็ตาม ต้องมีเป้าหมายตามที่ตั้งไว้นั่นเอง

2. พฤติกรรมและการจูงใจ (Behavior and Motivation) จากสมมติฐาน 3 ประการของพฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นได้โดยสาเหตุ (Cause) สิ่งจูงใจ (Motivated) และเป้าหมาย (Goal directed) การกระทำของมนุษย์ข้อมแตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับการรู้สึนึกคิดของแต่ละบุคคล บางคนมีความเห็นว่า การที่ตนทำสิ่งนั้นขึ้นจะเป็นผลดีกับส่วนรวมหรือกับครอบครัว แต่อีกคนหนึ่งดำเนินการแตกต่างออกไป ซึ่งแล้วแต่ว่าใครจะมีแนวคิดไปในทางใด แต่การกระทำของแต่ละบุคคลก็ถือว่าไม่ผิด เพราะแล้วแต่เทคนิคของแต่ละคน ซึ่งต่างก็มีจุดหมายอันเดียวกันคือความสำเร็จในผลงาน

เมื่อต่างฝ่ายต่างมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าในการประกอบธุรกิจ หรืออาจกล่าวได้ว่าเมื่อมีสิ่งจูงใจในการทำงานเกิดขึ้น ผลงานที่จะตอบสนองข้อมเชื่อได้ว่ามีประสิทธิภาพและสมรรถภาพ เพราะคนได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและเกิดความภาคภูมิใจ เมื่องานนั้นสำเร็จลุล่วงด้วยดี นั้นข้อมแสดงให้เห็นแล้วว่ามนุษย์ได้ถูกชักจูงให้ปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายที่วางไว้เมื่อแรกเริ่ม

3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) เพื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะ (Characteristic) ว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติอย่างไร การเป็นผู้นำเป็นเทคนิคอันหนึ่งในการที่จะพุดจาหวานล้อมคนอื่นๆ ให้เกิดความเชื่อมั่นในตน สติปัญญา และความรู้ก็เป็นคุณสมบัติอันหนึ่ง ซึ่งแสดงออกถึงลักษณะของผู้นำ โดยลักษณะของผู้นำที่ดีควรจะเป็นนักจิตวิทยาที่ดีด้วย ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในการประกอบการจะต้องแสดงลักษณะเด่นในตัวออกมา โดยการสร้างความร่วมมือ (Co-ordination) ในหมู่สมาชิกขององค์การ ผู้นำที่มีความสามารถจะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จในกิจการงานทุกด้าน ไม่ว่าจะกิจการนั้นจะอยู่ในช่วงระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารงานจะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานทุกด้านได้ ข้อมขึ้นอยู่กับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ หรือกับบุคคลนอก

องค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้รู้ความเคลื่อนไหวและเหตุการณ์ต่างๆ ได้ทันทั่วทั้งที่ เพราะกิจกรรมต่างๆ ในองค์การอาศัยการติดต่อสื่อสารเพื่อสั่งงานแก่บุคคลในองค์การทั้งสิ้น ตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการ จนกระทั่งถึงกระบวนการขั้นสุดท้าย โดยลักษณะของการติดต่อสื่อสารแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

4.1 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงไปสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารวิธีนี้มักจะไม่ค่อยได้ผลในการทำงานนัก เพราะเมื่อผู้บริหารสั่งงานออกไปแล้ว ไม่ได้ชี้แจงรายละเอียดให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงผลงานว่าที่ได้ออกไปนั้นดีเลวอย่างไร หรือ อาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารวิธีนี้ไม่ค่อยจะสมบูรณ์นัก

4.2 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน (Upward Communication) การติดต่อสื่อสารวิธีนี้จะมีผลสำคัญต่อเมื่อองค์การได้ถึงจุดอิ่มตัว คือ ไม่มีการขยายขยายอีกต่อไป แต่ถ้าหากองค์การเจริญรุ่งเรือง มีการขยายส่วนงานเพิ่มขึ้นอีก การติดต่อสื่อสารจากวิธีนี้จะยุ่งยาก ซับซ้อน เพราะการดูแลไม่ทั่วถึง ข่าวสารข้อมูลต่างๆ จะถูกคัดแปลงย่อออกไป ทำให้ผู้บริหารงานในระดับสูงไม่สามารถจะทราบข้อเท็จจริงได้ และจะตัดสินใจอย่างผิดๆ ในการบริหารงาน

4.3 การติดต่อสื่อสารในระดับพื้นราบ (Horizontal Communication) ในการดำเนินงานแบบ Team Work การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากเพราะ เกี่ยวกับการประสานงาน (Co-ordination) ในแต่ละแผนกในระดับเดียวกัน ซึ่งทำได้ง่ายและรัดกุม

3. การควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นไปตามแผนหรืองานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่อย่างไร หากพบอุปสรรคหรือปัญหาใดในการทำงาน ผู้บริหารต้องทำการแก้ไขและตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและในการควบคุมจะต้องจัดให้มีการวัดผลผู้ปฏิบัติว่าได้ผลตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ในการควบคุมผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจปรับเปลี่ยนรูปแบบ ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้รับ ในทางปฏิบัติการควบคุมสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะดังนี้

3.1 การควบคุมคน (Human Controlling) เป็นการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งให้เป็นผลสำเร็จโดยเร็ว

3.2 การควบคุมงาน (Jobs Controlling) เป็นการดูแลให้ภารกิจที่ได้มอบหมายไปแล้ว รวมถึงทรัพย์สินและปัจจัยการผลิต ได้แก่ เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ และเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้แล้ว

4. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นความรับผิดชอบอันดับแรกของการเป็นผู้บริหารในเรื่องการตัดสินใจนี้ได้นักทฤษฎีจัดแบ่งการตัดสินใจของผู้บริหารไว้เป็น 2 ลักษณะคือ ประการแรก เป็นการตัดสินใจที่มีแบบแผน (Programmed Decision)

ประการที่สอง เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน (Non-Programmed Decision)

4.1 การตัดสินใจที่มีแบบแผน (Programmed Decision) การตัดสินใจที่มีแบบแผนนี้จะมีระเบียบแบบแผนและเป็นขั้นตอน เพื่อกำหนดเป็นแบบแผนในการดำเนินงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ องค์การต่างๆ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาแนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

4.2 การตัดสินใจแบบไม่มีแบบแผน (Non-Programmed Decision) การตัดสินใจแบบไม่มีแบบแผนนี้เป็นเรื่องใหม่ และไม่มีโครงสร้างของแผนเดิมมาก่อน จะไม่มีแนวทางตายตัวในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ การตัดสินใจนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผลที่ตามมา ในการแก้ปัญหาของการตัดสินใจประเภทนี้ ผู้บริหารมักอาศัยการตัดสินใจแบบลางสังหรณ์และความริเริ่มในการตัดสินใจเป็นสำคัญ เพื่อนำไปแก้ปัญหาใหม่ๆ และเป็นปัญหาที่ไม่มีโครงสร้าง อันเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ไม่บ่อย และอยู่ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่ไม่คงที่

ผู้ซึ่งบการเงินและความต้องการใช้ข้อมูล สภาวิชาชีพบัญชี ได้ออกมาตรฐานการบัญชีเรื่องแม่บทการบัญชี ฉบับปรับปรุง 2550 ที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้บการเงินและความต้องการข้อมูลดังนี้

1. ผู้ซึ่งบการเงินประกอบด้วย ผู้ลงทุน (ทั้งผู้ลงทุนในปัจจุบัน และผู้ที่อาจตัดสินใจลงทุนในอนาคต) ลูกจ้าง ผู้ให้กู้ ผู้ขายสินค้าและเจ้าหนี้อื่น ลูกค้า รัฐบาลและหน่วยงานราชการ สาธารณชน ผู้ซึ่งบการเงินเหล่านี้ใช้บการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน

2. ข้อมูลกิจการอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อสาธารณชนในหลาย ๆ ทาง ตัวอย่างเช่น กิจการอาจมีส่วนช่วยอย่างมากต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นในหลายด้าน ซึ่งรวมถึงการจ้างงานและการรับซื้อสินค้าจากผู้ผลิตในท้องถิ่น งบการเงินจะช่วยสาธารณชนในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มความสำเร็จและกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ

3. ฝ่ายบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินของกิจการ ฝ่ายบริหารให้ความสนใจต่อข้อมูลที่แสดงไว้ในงบการเงิน ทั้ง ๆ ที่ฝ่ายบริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลเพิ่มเติมทางด้านการจัดการและการเงิน ซึ่งช่วยในการวางแผนการตัดสินใจ และช่วยในด้านการควบคุมตามหน้าที่ ผู้บริหารสามารถกำหนดรูปแบบและเนื้อหาของข้อมูลเพิ่มเติมตามที่ต้องการได้

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้อาศัยวรรณกรรม และบทความที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการใช้ข้อมูลทางบัญชีตามหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการสั่งการ ด้านการควบคุม และด้านการตัดสินใจ ดังนี้

ด้านการวางแผนและด้านการควบคุม มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศทางบัญชีในการบริหารที่เกี่ยวกับด้านการวางแผนและควบคุม ดังนี้

กนกวรรณ ปีมหัทธัญญ์ (2547) ได้ศึกษาการใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมของธุรกิจอุตสาหกรรมโรงสี ในจังหวัดนครสวรรค์ ได้กล่าวว่ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีถูกใช้ในการบริหารงานของกิจการ ร้อยละ 30.91 และยังได้กล่าวอีกว่าระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีถูกนำไปใช้ในการวางแผน โดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีในการจัดทำงบประมาณหรือมาตรฐานในการวางแผน ร้อยละ 83.33 โดยแบ่งออกเป็นการจัดทำงบประมาณหรือมาตรฐานในการวางแผนในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการขายและรับเงิน ด้านการซื้อและจ่ายเงิน ด้านการเงิน ด้านสินค้าคงเหลือ และด้านบุคลากร ซึ่งด้านที่มีการจัดทำงบประมาณหรือมาตรฐานในการวางแผนมากที่สุด คือด้านสินค้าคงเหลือ

อีกทั้งยังได้กล่าวว่ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีถูกนำไปใช้ในการควบคุม โดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีในการจัดทำรายงานเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนงานในการควบคุม ร้อยละ 72.22 โดยแบ่งออกเป็นการจัดทำรายงานเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนงานในการควบคุมในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการขายและรับเงิน ด้านการซื้อและจ่ายเงิน ด้านการเงิน ด้านสินค้าคงเหลือ และด้านบุคลากร ซึ่งด้านที่มีการจัดทำรายงานเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนงานในการควบคุมมากที่สุด คือด้านสินค้าคงเหลือ

นอกจากนั้นแล้วระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชียังถูกนำไปใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานในการควบคุมด้านต่างๆ โดยใช้ในการควบคุมด้านคุณภาพของสินค้ามากที่สุด รองลงมาคือด้านต้นทุน

รุจิเรข นทีนนท์ ณ ลำปาง (2543) ได้ศึกษาการใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 10 (เชียงใหม่) ได้กล่าวว่ การใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงานของสหกรณ์ จากกลุ่มบุคคลต่างๆ มีวัตถุประสงค์ในการใช้แตกต่างกันออกไป โดยจำแนกตามกลุ่มบุคคลต่างๆ ดังนี้ ผู้บริหารงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เจ้าหน้าที่เงินกู้ และผู้สอบบัญชีสหกรณ์

โดยผู้บริหารสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนงาน รวมทั้งการควบคุมและการติดตามผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้ดำเนินงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จึงมีความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีที่ละเอียดที่สุด เพื่อใช้ในการจัดทำงบประมาณ การวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดทำรายงานกิจการประจำปี แต่จากการศึกษาพบว่าคณะกรรมการของสหกรณ์ไม่มีความรู้ด้านบัญชีจึงนำข้อมูลทางบัญชีไปใช้ประโยชน์ได้ไม่มากนัก

ฝ่ายจัดการ ได้แก่ พนักงานของสหกรณ์ โดยในกลุ่มนี้ผู้จัดการสหกรณ์จะเป็นผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีของสหกรณ์มากที่สุด และได้ใช้ประโยชน์มากที่สุด เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนั้นแล้วยังใช้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกต่างๆ

แต่จากข้อสังเกตหลังการค้นคว้าอิสระพบว่าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ยังมีการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหารงานน้อยมาก เนื่องจากคณะกรรมการมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยมาก อีกทั้ง ไม่มีเวลาที่เพียงพอให้กับงานสหกรณ์

สตรีเพ็ญ วงษ์เขียว (2543) ได้ศึกษาการใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุมของธุรกิจผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อส่งออกในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาในกลุ่มของผู้บริหาร ได้แก่ เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการ และผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สมุห์บัญชีหรือพนักงานบัญชี ได้กล่าวว่า ในระดับผู้บริหารใช้ข้อมูลทางการบัญชีมากกว่าพนักงานบัญชี โดยนำไปใช้ในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย ต้นทุนการผลิต การวางแผนการผลิต และการวิเคราะห์สภาพคล่อง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการจัดทำบัญชีมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำไปเสียภาษี ดังนั้นจึงทำให้ข้อมูลทางบัญชีไม่ได้มีบทบาทในการบริหารงานของกิจการ และผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดทำบัญชีเพื่อใช้ในการบริหารงานมากนัก และให้ความสำคัญเฉพาะกับข้อมูลทางบัญชีที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน เช่น ยอดขาย ค่าใช้จ่าย ต้นทุน ภาษี เท่านั้น โดยข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีที่ฝ่ายบริหารต้องการใช้เพื่อการบริหารงานของธุรกิจมากที่สุด ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย รองลงมาคือข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนในการผลิต ในอัตราร้อยละที่ใกล้เคียงกัน เพื่อใช้ในการควบคุม

ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดทำบัญชีเพื่อนำไปเสียภาษี แต่ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีที่ได้จากการจัดทำบัญชีก็ยังได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานเช่นกัน ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับสอง โดยข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนและควบคุมในด้านต่างๆ เช่น ด้านการขายและการตลาด ด้านการบริหารลูกหนี้ ด้านการสั่งซื้อ ด้านการผลิต ด้านค่าแรงและพนักงาน เป็นต้น

ด้านการสั่งการ มีบทความที่เกี่ยวกับการใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศทางบัญชีในการบริหารที่เกี่ยวกับด้านการสั่งการ ดังนี้

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552: ออนไลน์ ข้อมูลทางบัญชีมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจในทุกลำดับขั้น นับตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ เช่น การใช้งบการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของธุรกิจ ให้ผู้บริหารทราบถึงศักยภาพของบริษัทเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของธุรกิจได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ระบบข้อมูลทางบัญชียังถูกนำมาใช้ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร รวมไปถึงการวิเคราะห์ต้นทุน และกำไร เพื่อทราบถึงจุดคุ้มทุน อัตราผลตอบแทนทางการเงินจากการลงทุนต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจที่ตั้งไว้ ขณะที่ในระหว่างนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการสั่งการ และจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ และใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคใดเกิดขึ้น เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน หรือวางแผนใหม่สำหรับระยะเวลาต่อไปให้ดีขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมา

ด้านการตัดสินใจ มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศทางบัญชีในการบริหารที่เกี่ยวกับด้านการตัดสินใจ ดังนี้

จตุพร สิริอรุณรุ่งโรจน์ (2546) ได้ศึกษาความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการตัดสินใจด้านกิจกรรมทางการตลาดของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในเขตจังหวัดลพบุรี โดยแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจด้านกิจกรรมทางการตลาดออกเป็น 7 เรื่อง ได้แก่ การกำหนดราคาขาย การเพิ่มกำลังการผลิต การยกเลิกผลิตภัณฑ์ การออกแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ การรับคำสั่งซื้อพิเศษ การผลิตสินค้าหรือซื้อจากบุคคลภายนอก และการกำหนดจำนวนสินค้าคงเหลือ เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีอะไรบ้างในการตัดสินใจด้านกิจกรรมทางการตลาดในเรื่องต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการตัดสินใจด้านกิจกรรมทางการตลาด โดยข้อมูลทางบัญชีที่มีผลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ กำไร ต้นทุนผลิตภัณฑ์ และราคาของคู่แข่งกัน เพื่อใช้ในการตัดสินใจกำหนดราคาขาย ส่วนข้อมูลบัญชีทางด้านรายได้ รายจ่าย ยอดขาย และต้นทุน ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิต ทั้งการเพิ่มกำลังการผลิต การยกเลิกผลิตภัณฑ์ การออกแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการรับคำสั่งซื้อพิเศษ โดยมีระดับความต้องการใช้ข้อมูลส่วนใหญ่ในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด

เพ็ญภา อินทเสน (2550) ได้ศึกษาความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการตัดสินใจด้านกิจกรรมทางการตลาดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีเป็น 2 แบบ โดยแบบแรกเป็นความต้องการใช้ข้อมูลทางการ

บัญชีแบ่งตามประเภทกิจการ ได้แก่ ความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีของกิจการประเภทขายที่ดิน กิจการประเภทขายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง และกิจการประเภทขายอาคารชุด เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ และแบบที่สอง เป็นความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการตัดสินใจด้านกิจกรรมทางการตลาดซึ่งแบ่งออกเป็น 4 เรื่อง ดังนี้ ความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการตัดสินใจรับคำสั่งซื้อตัดสินใจสร้างสิ่งปลูกสร้างเองหรือจ้างบุคคลภายนอกก่อสร้าง ตัดสินใจขายสิ่งปลูกสร้างเปล่าหรือตกแต่งต่อแล้วขาย และตัดสินใจยกเลิกสิ่งปลูกสร้าง ผลการศึกษาพบว่ากิจการประเภทขายที่ดิน มีความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่กิจการประเภทขายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง และขายอาคารชุด มีความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีอยู่ในระดับมาก ซึ่งสรุปในภาพรวมได้ว่า ความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการตัดสินใจของกิจการต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับความต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับประเภทของแต่ละกิจการด้วย

ส่วนความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการตัดสินใจต่างๆ ทั้งการรับคำสั่งซื้อพิเศษ การตัดสินใจสร้างสิ่งปลูกสร้างเองหรือจากบุคคลภายนอก การตัดสินใจสร้างสิ่งปลูกสร้างเปล่าหรือตกแต่งแล้วขาย โดยรวมมีความต้องการในการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการตัดสินใจต่างๆ อยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการตัดสินใจยกเลิกสิ่งปลูกสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง