

# การควบคุมผลการปฏิบัติงานของธุรกิจระหว่างประเทศ

## The Controlled Operation of International Business

ปราณี จิตกรณกิจศิลป์, Ph.D.\*

Pranee Chitakornkijsil

### บทคัดย่อ

ปัจจุบันความสำคัญของการบริหารงานควบคุมเป็นพื้นฐานสำหรับทุก ๆ บริษัทที่สามารถทำให้ผลประกอบการ ได้รับผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หน้าที่ทางการบริหาร (Management Function) ประกอบไปด้วยหน้าที่การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การจัดหาบุคลากร และการควบคุม ซึ่งทุกหน้าที่ต่างก็มีความสำคัญ หน้าที่ทางการบริหารเหล่านี้ไม่มีการสิ้นสุด ตราบเท่าที่องค์กรยังมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หน้าที่ทางการบริหารในส่วนของการควบคุมจึงเปรียบเสมือนจุดสิ้นสุด และจุดเริ่มต้นไปพร้อม ๆ กัน การที่องค์กรมีการเติบโต และมีขนาดใหญ่หน้าที่ของการควบคุมก็ยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากองค์กรที่ว่านี้ คือ องค์กรที่ดำเนินธุรกิจบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporation—MNC)

ทั้งนี้การควบคุมสำหรับบริษัทข้ามชาตินั้นมีความหมายกว้างกว่าการเป็นเพียงเจ้าของสิทธิที่โหวตเสียงเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทเท่านั้น แต่สำหรับบริษัทข้ามชาติแล้ว การตรวจสอบภายใน (Internal audit) นั้นทำหน้าที่สำคัญหลายประการด้วยกัน ประการแรก การตรวจสอบภายใน (Internal audit) ตั้งขึ้นเพื่อการควบคุม เพื่อรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของบริษัท ประการที่ 2 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในมีหน้าที่ในการควบคุมระบบควบคุม (Control system) เองด้วย เนื่องจากบริษัทต้องการความมั่นใจว่า กระบวนการในการวางแผน การรายงาน และรายงานทางการเงินได้มีการปฏิบัติตามที่สมควรจะเป็น ในการทำบัญชีให้เป็นมาตรฐาน จะต้องไม่ให้มีการปรับแต่งการรายงานผล และการรายงานผลต้องซื่อสัตย์ ซึ่งจะช่วยให้ลดความผิดพลาดในการตีความในการใช้รายงานทางการเงิน บริษัทจะต้องควบคุมการปฏิบัติทางบัญชีที่ใช้ในทุกหน่วยขององค์กร ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ประสิทธิภาพของระบบการรายงานผลทางการเงินสามารถเพิ่มขึ้นได้ โดยการใช้นั่นตอนปฏิบัติทางบัญชีที่เป็น

\* รองศาสตราจารย์ และผู้อำนวยการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาคปกติ (ภาษาไทย) คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

รูปแบบเดียวกันทั่วโลก จากสาเหตุนี้เองทำให้เราเห็นความเป็นรูปแบบอย่างมากในบริษัทข้ามชาติที่ได้ดำเนินการในต่างประเทศมานาน

ในการออกแบบระบบการควบคุม (Control system) การจัดการต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการติดตั้ง และการบำรุงรักษาเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ระบบการควบคุมต้องอาศัยการลงทุนในโครงสร้างการจัดการและการออกแบบระบบ ยกตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายของการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ (Cultural controls) เช่น โปรแกรมการฝึกอบรมซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะต้องถูกนำมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ลดลงเนื่องจากอัตราการลาออกของพนักงานที่ลดลง ระบบข้อมูลที่ครอบคลุมทั่วโลก และระบบควบคุมที่ถูกพัฒนาแล้ว ถ้าการควบคุมทำได้ไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานและความสามารถโดยรวมของบริษัท ผลที่เกิดขึ้นจะทำให้บริษัทสูญเสียโอกาส และเพิ่มภัยคุกคาม ในระบบการควบคุมจะต้องมีการเก็บข้อมูลทุกอย่างที่ต้องการและเลือกสิ่งที่เป็นเท่านั้น

### Abstract

Recently, the importance of management control as a basis of success for all firms to be able to accomplish their targets has been recognized. The management function consists of planning, organizing, commanding, human resourcing, and controlling. All functions are important and endless, as long as an organization proceeds. The controlling function considers the end point and starting point at the same time. As the organization is growing and expanding, the control function gets more and more important, particularly if the organization is a multinational corporation (MNC).

In all this, the controlling function for a multinational corporation is meaningful only when there is the right to vote concerning business policy. For a multinational corporation, an internal audit is very important for many reasons. First, an internal audit is set up for controlling, and for business asset security. Second, the internal auditor controls the control system. As the organization wants to have confidence in the planning system, reporting system, financial reports, and reliable sources of information, then the organization should have a standard accounting system in order to have reliable reports. There should be no adjustment of reports. These will give less error when interpreting the financial reports. The company must have

*control in accounting processes are that used in every unit of organization. This is a way to bring the company to success. In addition, the efficiency of the financial report system can be increased by using a universal accounting system. For this reason, we can see a pattern of multinational organization that is achieve in a foreign country.*

*A management control system must consider setting up costs, and maintenance costs compared with the benefit that can be gained. Controlling systems depend on investment in managing structure and system design, such as expenses of cultural controls. For example, training programs involve a lot of expenses. Then, all expenses that occur have to be compared to the decrease in causes on resigning. Given today's global information and developing systems control, if a company's control system does not work effectively, it will effect the company is strategy processing and the capability of the firm overall. The result will be to make the company lose great opportunities and to be harmed. Therefore the company's controlling system must keep the very important information that is needed and select only as necessary.*

## I คำนำ

การบริหารควบคุมมีรูปแบบและวิธีการทำงานมากมายสำหรับองค์กรขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ ความยากง่ายและรายละเอียด ในการทำงานก็แตกต่างกัน

การบริหารการควบคุมเป็นวิธีการหนึ่งที่บริษัทข้ามชาติได้นำมาใช้ในการบริหารบริษัทสาขาในต่างประเทศและมีความสำคัญมากสำหรับบริษัทข้ามชาติ เพื่อให้วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การดำเนินงาน ผลประกอบการ รวมถึงผลตอบแทนเป็นไปตามที่ทางบริษัทได้วางแผนไว้ แต่ตามความเป็นจริงแล้วในการดำเนินงานมักจะประสบปัญหามากมายหลายอย่างและมีรายละเอียด ที่แตกต่างกัน ทำให้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นต้องแยกแยะวิธีและสาเหตุของแต่ละส่วนออกมา หลังจากนั้นจึงแก้ไข้ปัญหาให้ตรงตามที่ต้องการ นอกจากนี้ในการบริหารงานทางด้านการควบคุมของแต่ละประเทศก็มีความแตกต่างกันไปเช่นประเทศอเมริกาและประเทศในยุโรปก็มีความแตกต่างกันด้วยเช่นกัน หรือเมื่อเปรียบเทียบประเทศอเมริกากับประเทศญี่ปุ่นก็มีความแตกต่างกันโดยเฉพาะในการบริหารด้านบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ด้านเชื้อชาติมาเป็นส่วนประกอบในการประเมินผล

การบริหารการควบคุมเป็นวิธีการดำเนินงานแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพมาก และช่วยในการพัฒนาให้บริษัทนั้น ๆ มีความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

## II วัตถุประสงค์ของการควบคุมในบริษัทข้ามชาติ (Objectives of Control in Multinationals)

ระบบการควบคุมข้ามชาติที่ดีจะมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ

1. ให้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการจัดการในระดับสูงเพื่อการติดตาม การประเมินผล และการปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นเสมือนความจำเป็นของยุทธวิธีของการค้าทั่วโลก
2. การจัดเตรียมวิธีการสำหรับความร่วมมือกันในการการค้าเพื่อปฏิบัติงานให้ถึงจุดมุ่งหมาย
3. เตรียมการเบื้องต้นสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในแต่ละระดับขององค์กร

วัตถุประสงค์ ของระบบการควบคุมของบริษัทข้ามชาติ เพื่อให้ผู้บริหารระดับผู้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการควบคุมเหล่านี้ไปใช้ เพื่อการตรวจตรา (Monitor) การประเมินผล (evaluate) และการปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กร (adjust strategy) สิ่งนี้จะก่อให้เกิดการประสานงานขององค์กรและทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

## III ข้อแตกต่างของการควบคุมระหว่างประเทศ

บริษัทข้ามชาติมีการดำเนินการควบคุมหลายวิธีและมีความแตกต่างกันจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่ง เช่น บริษัทจากอังกฤษมีวิธีควบคุมการดำเนินงานของสาขาในต่างประเทศ มักจะแตกต่างจากเยอรมนีและฝรั่งเศส และอเมริกาก็มีวิธีควบคุมแตกต่างจากบริษัทยุโรปและญี่ปุ่น เมื่อไฮโรวิตซ์ได้กำหนดลักษณะเฉพาะที่สำคัญของการควบคุมของผู้บริหารระดับสูงในอังกฤษ เยอรมนี และฝรั่งเศส จะพบว่าอังกฤษมีการควบคุมอยู่บนพื้นฐาน 4 ข้อ คือ

1. ใช้การอ้างอิงจากรายงานทางการเงินและให้ความสำคัญมากด้วย
2. ผู้จัดการระดับสูงจะต้องเน้นความสำคัญในปัญหาหลักเท่านั้นโดยไม่ต้องดูในรายละเอียด
3. การควบคุมจะเป็นการใช้เพื่อให้เป็นแนวทางการทำงานมากกว่าจะเข้าไปตรวจสอบ
4. ในการดำเนินงานทางด้านการตลาดจะต้องมีความเป็นอิสระมาก

แบบจำลองที่กล่าวมานี้ จะมีความแตกต่างกับบริษัทเยอรมันที่จะเข้าไปควบคุมในทุกรายละเอียดทุกตัวแปร จะเน้นหนักในเรื่องผลผลิตการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด การประสบความสำเร็จของการควบคุมจากส่วนกลางผู้จัดการจะใช้เจ้าหน้าที่จากส่วนกลางจำนวนมากสำหรับวัดผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ตัวแปร และรวบรวมรายงานเชิงปริมาณสำหรับผู้บริหารระดับอาวุโส โดยรวมแล้วบริษัทเยอรมันจะดำเนินงานด้านนโยบายและการใช้เครื่องมือ ส่วนบริษัทฝรั่งเศสจะเน้นการใช้เครื่องมือมากกว่าการให้แนวทางการดำเนินงานและจัดการจากบริษัทแม่ บริษัทข้ามชาติของอเมริกาแตกต่างจากบริษัทข้ามชาติของยุโรปอย่างไร ซึ่งจากการศึกษา

เปรียบเทียบพบว่าความแตกต่างที่สำคัญ คือ บริษัทของอเมริกาจะเน้นหนักที่รายงานและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับการควบคุมทางผลผลิต และยุโรปจะเน้น ในเรื่องของการควบคุมพฤติกรรม ข้อคิดเห็นจากความแตกต่างของทั้งสองกลุ่ม นักวิจัยกล่าวว่า “รูปแบบที่ปรากฏขึ้นสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์แข็งแกร่งและจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการพิจารณาจำนวนของปัจจัยโดยทั่วไปที่มีผลต่อการควบคุม” ซึ่งมีผลจากการศึกษาดังนี้

1. การควบคุมในบริษัทข้ามชาติของอเมริกาจะเน้นที่ปริมาณหรือตัวเลข และวัตถุประสงค์ของบริษัทสาขาในต่างประเทศ ในขณะที่การควบคุมในบริษัทข้ามชาติของยุโรปมีแนวโน้มจะใช้การวัดในด้านคุณภาพมากกว่า วิธีการของบริษัทอเมริกาใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างสาขาในต่างประเทศรวมทั้งบริษัทสาขาในประเทศด้วย แต่วิธีการวัดของยุโรปจะยืดหยุ่นมากกว่าและแต่ละสาขามีอิสระในการดำเนินงานของแต่ละสาขา

2. การควบคุมในบริษัทข้ามชาติแบบอเมริกาต้องการความถูกต้องของแผนงานและงบประมาณเป็นตัวมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับการเปรียบเทียบ สำหรับการควบคุมบริษัทข้ามชาติของยุโรปต้องการเน้นในเรื่องของระดับความเข้าใจอันดีกันระหว่างบริษัท และข้อตกลงจะตระหนักถึงอะไรทำให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมและพฤติกรรมจะสนับสนุนเป้าหมายของบริษัททุกและบริษัทแม่ได้อย่างไร

3. การควบคุมในบริษัทข้ามชาติของอเมริกาต้องการเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางจำนวนมาก และเป็นศูนย์กลางของแหล่งข้อมูลเพื่อการดำเนินการ ส่วนการควบคุมในยุโรปต้องการได้คนที่สามารถไปทำงานที่สาขาต่างประเทศได้เป็นเวลานานและต้องเป็นตำแหน่งที่สูง ลักษณะของการควบคุมจะสะท้อนในการเข้าถึงอาชีพที่ใช้ในบริษัทข้ามชาติที่หลากหลาย

4. การควบคุมในบริษัทข้ามชาติของยุโรปจะใช้การกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าบริษัทข้ามชาติอเมริกา

5. การควบคุมในบริษัทข้ามชาติของยุโรป ต้องการให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของสาขาต่างประเทศมายังบริษัทแม่

จะเห็นว่าบริษัทสาขาของยุโรปจะมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าบริษัทสาขาของอเมริกา แต่จะต้องเป็นคนที่บริษัทแม่ยอมรับหรือส่งไปทำงาน ในทางตรงข้ามที่อเมริกา มีแนวโน้มจะจ้างคนท้องถิ่นในอัตราส่วนที่มากกว่า และควบคุมการดำเนินงานผ่านรายงานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นผลที่แตกต่างกัน คือ ระบบทางยุโรปจะเป็นที่ยอมรับในด้านการควบคุมความรู้ลึกทางสังคมมากกว่า ในขณะที่ระบบของอเมริกาจะถูกยอมรับทางด้านการทำงานและการควบคุมทางวัตถุประสงค์

## IV การควบคุมในธุรกิจข้ามชาติ

ทั้งนี้ลักษณะโดยรวมของการควบคุมของบริษัทข้ามชาติ จำเป็นต้องเผชิญกับปัจจัยพิเศษที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ระยะทาง ความแตกต่างในสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม รวมถึงระยะทางที่ห่างกัน ทำให้เพิ่ม เวลา ค่าใช้จ่าย และอาจก่อให้เกิดการสื่อสารผิดพลาด

2. ความหลากหลาย บริษัทจำเป็นต้องปรับการทำงานตามสถานการณ์ให้เหมาะสมกับแต่ละประเทศ เนื่องจากความแตกต่างกันในเรื่อง ขนาดตลาด ความรุนแรงของการแข่งขัน ผลกระทบที่ค่าแรง อัตราแลกเปลี่ยน ดังนั้น การดำเนินงานที่ต่างกันในแต่ละประเทศจะมีการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการตั้งมาตรฐานในการแก้ไขปรับปรุง หน้าที่ต่าง ๆ ทางธุรกิจซับซ้อนมากขึ้น

3. ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ การประเมินผลการดำเนินงานมีความสำคัญน้อยในการควบคุม เว้นเสียแต่ว่าจะมีเครื่องมือการแก้ไขปรับปรุง เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเหมาะสม ซึ่งมีปัญหาเกี่ยวกับการที่ผู้ถือหุ้นภายนอกอาจมีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ จากบริษัทแม่ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเกี่ยวกับกฎหมายหรือข้อกำหนดของรัฐบาลท้องถิ่น

4. ระดับความแน่นอน การควบคุมเป็นนัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายและการพัฒนาแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายหลัก ข้อมูลทางอุตสาหกรรมมีความถูกต้อง แตกต่างกันในแต่ละประเทศ นอกจากนี้เงื่อนไขทางเศรษฐกิจและการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบางประเทศ ซึ่งจะทำให้การวางแผนไม่ราบรื่น และยังคงลดความแน่นอนของผลการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

จากลักษณะต่าง ๆ ที่บริษัทข้ามชาติไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในการควบคุมดังที่กล่าวมา ข้างต้น แล้วนั้น ยังมีปัจจัยที่บริษัทข้ามชาติต่าง ๆ จำเป็นต้องคำนึงถึง ในการสร้างความมั่นใจว่าแผนงานที่วางไว้ ขององค์กรโดยรวมจะได้รับการตอบสนองจากบริษัทย่อยในพื้นที่ต่าง ๆ โดยปัจจัยที่ว่านี้ก็ได้แก่ 1. ท่าเลที่ตั้งการตัดสินใจ 2. โครงสร้างองค์กร 3. การวางแผน 4. การทำวิจัยธุรกิจ 5. วัฒนธรรมองค์กร 6. เทคนิคการรายงาน และ 7. สถานการณ์พิเศษ

## V การควบคุมของสำนักงานใหญ่

สำนักงานใหญ่สามารถใช้กลไกต่อไปนี้ในการควบคุมสำนักงานสาขา คือ

- (1) กลไกในการจัดการโครงสร้างข้อมูล การจัดหา และการนำข้อมูลไปใช้
- (2) กลไกของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่คาดหวังว่าจะเป็นผู้บริหารระดับนานาชาติได้
- (3) กลไกในการแก้ไขความขัดแย้ง

### การเปลี่ยนแปลงเพื่อประสบความสำเร็จ

การประสบความสำเร็จของสำนักงานใหญ่ ได้รับจากการใช้วิธีการควบคุมสาขาแลกเปลี่ยน

บางคุณลักษณะที่มีความสำคัญ ส่วนใหญ่เริ่มจากการนัดหมายกับนักบริหารที่เป็นกุญแจสำคัญ มีการร่วมมือและทำกิจกรรมร่วมกับสาขา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน

## VI ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบริษัท (Corporate Efficiency Factor)

1. ต้นทุนและความเหมาะสม แม้ว่าบุคคลขององค์กรในสำนักงานใหญ่อาจจะมีการประสบการณ์ในการตัดสินใจมากกว่าสาขาต่างประเทศ แต่การตัดสินใจจากสำนักงานใหญ่บางอย่างไม่เกิดผลประโยชน์เท่ากับต้นทุนที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการสื่อสารมักไม่เกิดผล 100% ดังเช่น การสื่อสารโดยตัวต่อตัวกับผู้จัดการสาขา ดังนั้น ระยะทางระหว่างสาขาต่างประเทศกับสำนักงานใหญ่ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะต้องพิจารณา เช่น บริษัทในสหรัฐฯ แคนาดา หรือเม็กซิโก ที่มีสาขา ระหว่างประเทศ ย่อมมีค่าใช้จ่ายในการสื่อสารระหว่างกันน้อยกว่าบริษัทที่ต้องติดต่อกับสาขา ที่อยู่ไกล ๆ

2. การเคลื่อนย้ายทรัพยากร ทั้งปัจจัยในการผลิตและตัวผลิตภัณฑ์ที่อาจจะย้ายการดำเนินงาน จากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่ง การเคลื่อนย้ายทรัพยากรเป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายโดยรวมขององค์กร แม้ว่าแต่ละสาขาอาจจะไม่ได้รับผลดี ถ้ามีการโอนทรัพยากรไป ดังนั้นการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์เหล่านี้จึงจำเป็นต้องดำเนินการที่ศูนย์กลาง เนื่องจากต้องการข้อมูลจากทุกสาขา และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม ซึ่งความสัมพันธ์ ที่ว่านี้อาจจะต้องเกี่ยวกับการตัดสินใจหลาย ๆ อย่าง

3. ความประหยัดและการสร้างความสัมพันธ์ระดับนานาชาติ ผ่านการสร้างมาตรฐาน (Economics and interrelationship through Standardization)

ถึงแม้ว่าการใช้นโยบายหนึ่งเดียวในประเด็นของ ผลิตภัณฑ์การจัดซื้อ และกระบวนการ อาจไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสาขาใดสาขาหนึ่ง แต่ต้องแน่ใจว่านโยบายดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อ องค์กรโดยรวม เช่น การใช้มาตรฐานการผลิตเดียวกัน จะช่วยให้ได้รับส่วนลดจากปริมาณการสั่งซื้อ เป็นจำนวนมากของโรงงานการผลิตในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วโลก นอกจากนี้การใช้มาตรฐานผลิตเดียวยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การซ่อมบำรุง การจัดซื้อชิ้นส่วนอะไหล่ เครื่องจักร สำหรับ สินค้าซึ่งมีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกที่ผลิตได้นี้ยังช่วยลดความเสี่ยง เนื่องจากการขาดแคลนสำหรับ ในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง โดยการโอนย้ายสินค้าที่มีกำลังผลิตเหลือไปจำหน่าย อย่างไรก็ตาม การจะ ใช้นโยบายดังกล่าวได้ก็ต้องมั่นใจว่า ความต้องการสินค้าในแต่ละพื้นที่มีความคล้ายคลึงกันและ ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกินไปนัก นอกจากนั้นแล้วความต้องการที่ได้รับการตอบรับของ ผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง ก็อาจนำไปสู่การเรียกร้องวิธีปฏิบัติเดียวกันนั้นทั่วโลก ประกอบกับ เทคโนโลยี การสื่อสารที่ก้าวหน้ามาก ในปัจจุบันประสบการณ์ หรือเจตคติของลูกค้าที่มีต่อสินค้าใน พื้นที่หนึ่งก็อาจถูกถ่ายทอดไปยังอีกพื้นที่หนึ่งอย่างรวดเร็ว ซึ่งหมายรวมถึงระดับราคาที่แตกต่างกัน ในแต่ละพื้นที่ด้วย

## VII ชนิดของการควบคุม (Types of Control)

การควบคุมที่ใช้โดยทั่วไปในบริษัทข้ามชาติ สามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การควบคุมโดยตรงและการควบคุมโดยทางอ้อม

### 7.1 การควบคุมโดยตรง (Direct Control)

การควบคุมโดยตรง มีอยู่หลายแบบ ดังนี้

1.1 การดำเนินงานในลักษณะการเผชิญหน้ากันโดยตรง หรือการเรียกมาคุยกันเป็นการส่วนตัว เช่น บริษัทอินเตอร์เนชั่นแนล เทเลโฟน แอนด์ เทเลกราฟ จำกัด (ไอทีที) มีการประชุมการจัดการรายเดือนที่สำนักงานใหญ่ที่นิวยอร์ก จะมีหัวหน้างานมารายงานผลและนำเสนอต่อผู้จัดการของแต่ละสาขาทั่วโลก ซึ่งจะนำปัญหามาถกเถียงกัน การกำหนดเป้าหมายกัน การประเมินผลและการแก้ปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละสาขา

1.2 การออกไปเยี่ยมแต่ละสาขาในต่างประเทศของผู้บริหารระดับสูง จะทำให้สามารถช่วยปรับปรุงและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้

1.3 การส่งเจ้าหน้าที่ไปดูแลและเป็นผู้จัดการดำเนินงานตัดสินใจ

1.4 การจัดโครงสร้างของบริษัทที่ต้องใช้การติดต่อกับบริษัทแม่ และใช้ระบบของบริษัทข้ามชาติจะทำให้บริษัทสาขาดำเนินงานตามบริษัทแม่ต้องการ

การควบคุมโดยตรง ประกอบด้วย การจัดประชุมเป็นช่วง ๆ มีการแลกเปลี่ยนดูงาน การควบคุมการกระทำโดยจัดการประชุมเพื่อการจัดการ ทั้งนี้เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบริษัทต่างประเทศ การดูงานของผู้บริหารระดับสูงจากสำนักงานใหญ่ ในบริษัทลูกต่างประเทศ ก็ถือว่าเป็นเครื่องมือควบคุมด้วยเช่นกัน การดูงานดังกล่าวมีจุดประสงค์เพื่อการแก้ปัญหาเรื่องการแข่งขัน ปัญหาการปฏิบัติงานหรืออื่น ๆ เป็นแบบตัวต่อตัว

### 7.2 การควบคุมโดยอ้อม (Indirect Control)

เป็นการรายงานผลในรูปแบบของข้อมูลเพื่อควบคุมการดำเนินงาน ตัวอย่างที่เห็นได้ง่าย คือ การใช้รายงานดำเนินงานประจำเดือนที่ถูกส่งไปยังสำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ยังมีรายงานทางการเงิน เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และอัตราส่งทางการเงินที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของแต่ละสาขา เพื่อการประเมินผลและการตัดสินใจ บริษัทสาขาจะต้องเตรียมงบแสดงฐานะทางการเงินทั้งหมด 3 ชุด โดย ชุดที่หนึ่งเป็นงบการเงินจะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานทางบัญชีสากล และวิธีการดำเนินงานจะถูกกำหนดโดยกฎหมายและองค์กรระดับอาชีพในประเทศที่บริษัทสาขาดำเนินงานอยู่ ชุดที่สองเป็นงบการเงินจะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานและหลักการทั่วไปทางบัญชีของประเทศที่ตั้งของบริษัทแม่ และชุดที่สามเป็นงบการเงินที่จัดเตรียมเพื่อแสดง

งบรวมทางการเงินสำหรับบริษัทแม่

การควบคุมโดยทางอ้อมมีความสำคัญต่อการบริหารระหว่างประเทศมาก เพราะเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของผู้ร่วมลงทุน โดยปกติบริษัทข้ามชาติจะใช้การควบคุมโดยทางอ้อมในการติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะแสดงผลเป็นรายเดือน ส่วนการควบคุมโดยตรงจะแสดงผลแบบครึ่งปีหรือรายปี

## VIII การควบคุมองค์กร

โดยทั่วไปทั่วโลกมีทางเลือกของระบบการควบคุมองค์กร ดังนี้

### 1. ศูนย์การควบคุมความรับผิดชอบ

โดยส่วนมากชนิดของระบบการควบคุมองค์กร เป็นแบบกระจายอำนาจ ซึ่งเรียกว่า ศูนย์การควบคุมความรับผิดชอบ สามารถใช้ระบบนี้ในลำดับแรกเป็นพื้นฐานที่เหมือนกันกับศูนย์ความรับผิดชอบภายในองค์กร สามารถจำแนกความรับผิดชอบของศูนย์ทางภูมิศาสตร์หรือกลุ่มของผลิตภัณฑ์ มีระบบของการปรับปรุงการบัญชีท้องถิ่น และความต้องการรายงานสภาพแวดล้อมของการแข่งขันท้องถิ่น และสถานการณ์อื่น ๆ

### 2. การควบคุมองค์กรทั่วไป

การควบคุมองค์กรทั่วไปเป็นธรรมดาามากที่ใช้ทั่วโลก เป็นการดำเนินการที่เหมือนกันในแต่ละตลาดที่มีการแข่งขันกัน มีการพยากรณ์การดำเนินงาน ระบบควบคุมองค์กรทั้งหลาย มีความสัมพันธ์กัน และมีความตรงไปตรงมา

### 3. การวางแผนกระบวนการควบคุม

การวางแผนกระบวนการควบคุม เรียกว่า การรวมกำลังของระบบการควบคุมองค์กร

นี่คือความชัดเจน และความสำคัญในการร่วมกันระหว่างกลยุทธ์การควบคุม และการควบคุมองค์กรในระหว่างประเทศด้วย เมื่อนำการรวมอำนาจมาใช้เป็นรูปแบบของการออกแบบองค์กร กลยุทธ์การควบคุมเป็นความสะดวกที่จะขยายพื้นที่

## IX เครื่องมือในการควบคุม

ส่วนมากองค์กรจะมีการจัดการบริหารที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งจะแสดงให้เห็นโดยการจัดการให้ความร่วมมือหรือการจัดระบบงาน อย่างไรก็ตาม ผลของการปกครองตัวเอง ในขั้นแรกทำให้เกิดการตัดสินใจในการจัดการด้วยตัวเอง ขั้นที่สองทำให้เกิดความเจริญเติบโตด้วยความสามารถของตัวเอง การให้คำแนะนำในครั้งแรกจากสำนักงานใหญ่จะมีผลทำให้พวกเขาต้องฝึกฝนให้มี

ความอดทนอดกลั้นในการที่จะได้เปรียบกับสำนักงานใหญ่ บริษัทหรือที่จะให้มีการควบคุมด้วยตัวเอง เพื่อที่จะมีประสิทธิภาพ การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจระหว่างประเทศ แต่ก็จะต้องมีปัญหาในการปฏิบัติงานในการให้ความร่วมมือและแผนกลยุทธ์ ดังนั้นระบบการควบคุมจึงทำให้เกิดความก้าวหน้าและมีการพัฒนาขึ้นภายในองค์กร

ในการออกแบบระบบการควบคุม การตัดสินใจที่สำคัญจะขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการควบคุม จุดมุ่งหมายหลักที่มักกล่าวถึง ก็คือ ผลงานที่ออกมาและพฤติกรรม (output and behavior) เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมผลงานที่ออกมา ประกอบด้วยงบดุล (balance sheet) ข้อมูลขาย (sale data) ข้อมูลผลิตภัณฑ์ (production data) การเจริญเติบโตของสายผลิตภัณฑ์ (product line growth) หรือผลงานที่ถูกประเมินของแต่ละบุคคล (performance review of personnel) การวัดผลงานที่ออกมา จะถูกเก็บไว้และส่งไปที่บริษัทแม่ ซึ่งจะประเมินผลโดยเปรียบเทียบกับแผนงาน (plan) หรืองบประมาณ (budget) ที่วางไว้ ส่วนการควบคุมพฤติกรรม (Behavioral controls) จะดูผลทั้งก่อนและหลัง ซึ่งจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยการเตรียม เช่น หัวข้อเรื่องเทคนิคการขาย (Sales techniques) จะต้องมีการเตรียมคนในประเทศสาขา หรือความพยายามที่จะทำให้พนักงานใหม่ยอมรับและปฏิบัติตามแบบแผนขององค์กร

เครื่องมือในการควบคุมจะต้องเลือก คือ การควบคุมอย่างเป็นทางการ (Bureaucratic/formalized control) หรือการควบคุมทางวัฒนธรรม (Cultural control) ซึ่งการควบคุมอย่างเป็นทางการประกอบด้วยกำหนดยกเว้นและข้อบังคับ ซึ่งจะบอกถึงระดับของผลงานที่ต้องการ ส่วนการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ จะมีระเบียบแบบแผน น้อยกว่าการควบคุมอย่างเป็นทางการ และเป็นผลมาจากการแบ่งปันความเชื่อและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในองค์กรนั้น ตารางที่ 1 จะอธิบายชนิดและจุดมุ่งหมายของการควบคุม

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบกลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ และการควบคุมวัฒนธรรม

| จุดมุ่งหมายในการควบคุม | ชนิดของการควบคุม           |                                |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------|
|                        | การควบคุมอย่างเป็นทางการ   | การควบคุมวัฒนธรรม              |
| ผลงาน                  | รายงานผลงานอย่างเป็นทางการ | ร่วมมือกันกำหนดมาตรฐานผลงาน    |
| พฤติกรรม               | นโยบายของบริษัท            | ร่วมกันกำหนดปรัชญาของการบริหาร |

### 1. การควบคุมอย่างเป็นทางการหรือราชการ (Bureaucratic/Formalized control)

ส่วนประกอบของระบบการควบคุมอย่างเป็นทางการ (Bureaucratic/formalized control system) คือ

1) ระบบงบประมาณและการวางแผนที่ใช้ระหว่างประเทศ (An international budget and planning system)

- 2) ระบบรายงานระดับปฏิบัติการ (The functional reporting system)
- 3) คู่มือนโยบายที่ใช้กำหนดผลงานตามหน้าที่ (Policy manuals used to direct functional performance)

แม้ว่าระบบจะมีความแตกต่างกัน แต่จุดมุ่งหมาย ก็คือ การบรรลุความสำเร็จให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยอาศัยลักษณะเฉพาะของบริษัท และสภาวะแวดล้อมที่เผชิญอยู่

ระยะเวลาของงบประมาณ ประมาณ 1 ปี ระบบงบประมาณจัดทำขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมาย 4 อย่าง คือ

- 1) การจัดสรรเงินทุนในระหว่างสาขาทั่วโลก (Allocation of funds among subsidiaries)
- 2) การวางแผนและประสานงานของความสามารถในการผลิตและการจัดหาในระดับโลก (Planning and coordination of global production capacity and supplies)
- 3) การประเมินผลงานของสาขา (Evaluation of subsidiary performance)
- 4) การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสาขา หน่วยผลิตภัณฑ์ และบริษัทแม่ (Communication and information exchange among subsidiaries, product organization, and corporate headquarters)

แผนงานระยะยาวมักจะค่อนข้างเป็นการคาดการณ์ ซึ่งจะทำไว้ประมาณ 2-10 ปี แต่ส่วนใหญ่จะทำ 2 ปี โดยพิจารณาจากสถานการณ์ในแต่ละประเทศซึ่งไม่แน่นอน

โดยทั่วไปบริษัทจะต่อต้านระบบที่เป็นทางการ เพราะการจะบรรลุความสำเร็จอาจจะเป็นเรื่องยากและกระบวนการก็จะมีตารางแน่นอนให้ปฏิบัติตาม

รายงานระดับหน้าที่ (Functional reports) เป็นเครื่องมือในการควบคุมอีกอย่างหนึ่งที่ใช้ระหว่างบริษัทแม่ และสาขาในต่างประเทศ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามจำนวน ความซับซ้อน และความถี่ของงาน

แนวโน้มในเรื่องโลกาภิวัตน์ ทำให้รายงานของสาขาในแต่ละประเทศที่ถูกส่งไปยังบริษัทแม่มีความถี่มากขึ้น เป็นเรื่องสำคัญซึ่งบริษัทแม่ต้องทำให้แต่ละสาขาได้ตระหนักถึงเหตุผลในฝึกหัดบ่อยครั้งขึ้น มีสองแนวความคิดที่ใช้ในกระบวนการนี้ คือ การมีส่วนร่วม และการตอบสนอง (participation and feedback) ส่วนแรกจะกล่าวถึง คือ การกำจัดความคิดของแต่ละสาขาที่คิดว่ารายงานไม่ให้ประโยชน์ โดยการเข้าร่วมกับผู้เขียนรายงานเพื่อให้มีการนำมาใช้จริง ๆ หรือตอบสนองในสิ่งที่ขอมา

ทางด้านพฤติกรรม บริษัทแม่ต้องให้สาขาในต่างประเทศมีการตัดสินใจและดำเนินกลยุทธ์ที่ลงความเห็นร่วมกันแล้ว บริษัทจากอเมริกาจะมีระบบที่เป็นทางการมากกว่าบริษัทที่มีผู้ร่วมทุน

คือ ญี่ปุ่น หรือยุโรป

## 2. การควบคุมด้านวัฒนธรรม (Cultural Control)

การออกแบบ และปรับปรุงระบบการควบคุมรวมที่ใช้กับบริษัทข้ามชาติ ได้แก่ การรวมเอา ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำออก การตลาด กฎหมาย และวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน โปรดระลึกว่า เจตคติ ตลอดจนระบบควบคุม แปรเปลี่ยนตามวัฒนธรรมประจำชาติ

นักออกแบบระบบควบคุมของบริษัทข้ามชาติ ควรที่จะมีศักยภาพในการจัดการแตกต่างกัน โดยการเตรียมการระดับงบประมาณ การทดสอบความรู้ความสามารถที่สำคัญนอกเหนือจาก งบประมาณการเปรียบเทียบระหว่างผู้จัดการผู้ควบคุมชาวญี่ปุ่น และชาวอเมริกัน พบว่าผู้ควบคุม ชาวญี่ปุ่น และผู้จัดการมีการวางแผนงานระยะยาว ในการจัดหางบประมาณ และเครื่องมือสื่อสาร ที่ดีกว่าชาวอเมริกัน

ในทุกองค์กรจะมีค่านิยมร่วมของพนักงานก่อให้เกิดรูปแบบในการทำงานโดยรวมของ องค์กรและกลายมาเป็นลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรขึ้น อารักขาจะระหว่างประเทศ มีความยากที่จะควบคุมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เนื่องจากประเทศต่าง ๆ มีวัฒนธรรมที่ ไม่เหมือนกัน ผู้จัดการมาจากหลายประเทศที่มีความแตกต่างในการบริหารการจัดการ และเจตคติที่ ไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นกิจการที่ต้องการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมองค์กรระดับโลก ด้วยการนำ ผู้จัดการจากประเทศต่าง ๆ มาเข้าร่วมการอบรม พบปะ ติดต่อ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เป็นประจำมีการย้ายผู้จัดการระดับสูงไปประจำที่ประเทศต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ความรู้ และสร้างพันธะผูกพันในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

บริษัทสาขาในบางประเทศเน้นความพึงพอใจและวัฒนธรรมขององค์กรและการประเมิน ผลงานจะมีพื้นฐานจากการที่แต่ละบุคคลทำตัวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร การควบคุมอย่าง ไม่เป็นทางการ ต้องอาศัยกระบวนการทางสังคมและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงาน เพื่อให้ร่วมกันรับรู้วัฒนธรรมขององค์กรหรือแนวทางที่จะ ต้องปฏิบัติ

เครื่องมือพื้นฐานของการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ คือ การคัดเลือกและอบรมพนักงาน ของบริษัทอย่างละเอียดและปลูกฝังให้มีการควบคุมด้วยตัวเอง

การผสมผสานของปัจจัยนำเข้า ผลผลิต ตลาด กฎระเบียบ และวัฒนธรรมของบริษัท จะ ต้องถูกจดจำว่า เจตคติต่อระบบการควบคุมอาจจะเปลี่ยนแปลงในระหว่างวัฒนธรรมของแต่ละชาติ

ผู้ออกแบบระบบการควบคุมข้ามชาติ ควรเตรียมพร้อมสำหรับความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้น ได้ในวิธีการจัดการ เช่น การจัดเตรียมงบประมาณ ขอบเขตที่ขัดแย้งกับงบประมาณ ซึ่งถูกจัดเตรียม ความสำคัญของการประสบผลสำเร็จ หรืองบประมาณที่มากเกินไป และปฏิกริยาต่อการสะท้อน

กลับ (feedback) วัฒนธรรมเป็นกลไกการควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สังคมสามารถจัดการและควบคุมสมาชิกของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การควบคุมเชิงวัฒนธรรม โดยผ่านกระบวนการทางสังคม สมาชิกจะได้ซึมซับค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งจะกลายเป็นเกณฑ์ในการตัดสินพฤติกรรม และยังเป็นแรงจูงใจสำคัญ ที่ชักนำให้ผู้คนประพฤติตนตามค่านิยมและบรรทัดฐานด้วย องค์กรก็ใช้วัฒนธรรมและสังคมเพื่อการควบคุมได้เช่นเดียวกัน แต่เนื่องจากบริษัทข้ามชาติ (MNC) ปฏิบัติการในสิ่งแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม สิ่งที่ทำทนายจึงเป็นการสร้างระบบการควบคุม ที่ใช้ประโยชน์จากการรวมตัวกันของความหลากหลายทางวัฒนธรรม

พัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของสิ่งแวดล้อมระหว่างชาติ และรูปแบบที่สอดคล้องกันของกลไกการประสานงานและการควบคุมที่บริษัทข้ามชาติ (MNC) ใช้สรุปได้ดังนี้ ตารางที่ 2 ซึ่งจะเห็นได้ว่า ตลอดระยะเวลาหลายปี จุดเน้นได้เปลี่ยนแปลงจากกลไกการประสานงานและการควบคุมที่เรียบง่ายไปสู่กลไกที่ซับซ้อนมากขึ้น

**ตารางที่ 2** วิวัฒนาการของสิ่งแวดล้อมเชิงการแข่งขันระหว่างชาติ การประสานงาน และการควบคุมที่เกิดขึ้น

| รูปแบบของการแข่งขันระหว่างชาติ                                                                                                                     | การตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของ MNC                                                                                                                                                                                              | การประสานงานและการควบคุม                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ยุคที่ 1 : 1920-1950</b><br>ระดับท้องถิ่น<br>(ประเทศต่อประเทศ)<br>การแข่งขันในแต่ละประเทศมักจะไม่ขึ้นกับการแข่งขันในประเทศอื่น                  | มีศูนย์กลางที่ประเทศ<br>การลงทุนโดยตรงในหลายประเทศ<br>สาขาเบ็ดเตล็ดและเอกเทศ<br>กลยุทธ์เชิงแยกแยะและการตอบสนองระดับชาติ<br>ประโยชน์เชิงการแข่งขันในกิจกรรมค่านิยมหลัก                                                     | การควบคุมและการประสานงานแบบจำกัด<br>MNC จัดการกิจกรรมในรูปแบบผสมผสานของสาขา (โดยเฉพาะบริษัทในยุโรป)<br>ไม่มีการผสมผสานการปกครองสาขาระดับชาติแบบกระจาย<br>ศูนย์รายงานการเงินตามวาระ |
| <b>ยุคที่ 2 : 1950-1980</b><br>ระหว่างชาติ<br>ตำแหน่งการแข่งขันของ MNC นานาชาติในประเทศหนึ่งได้รับอิทธิพลอย่างหนักจากตำแหน่งการแข่งขันในประเทศอื่น | ระหว่างชาติ<br>เน้นการผลิตในโรงงานบางส่วนเพื่อให้ได้เศรษฐกิจตามขั้นที่กำหนด<br>บริการทั่วโลกจากแหล่งผลิตเพียงไม่กี่แห่งนี้ โดยใช้การส่งออก<br>การควบคุมกิจกรรมการตลาดทั่วโลกแบบรวมศูนย์ การกำหนดมาตรฐานการออกแบบผลิตภัณฑ์ | เป็นทางการ<br>การตั้งงบประมาณ, โปรแกรมที่เป็นมาตรฐาน (เช่น การตลาด, การผลิต)<br>R&D แบบรวมศูนย์โลกเชิงโครงสร้าง : ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายภูมิภาค แบบรวมศูนย์<br>การควบคุมผลลัพธ์        |

**ตารางที่ 2** วิวัฒนาการของสิ่งแวดล้อมเชิงการแข่งขันระหว่างชาติ การประสานงาน และการควบคุมที่เกิดขึ้น (ต่อ)

| รูปแบบของการแข่งขันระหว่างชาติ                                                                                                                    | การตอบสนองเชิงกลยุทธ์ของ MNC                                                                                                                                                                                                                                                                                                | การประสานงานและการควบคุม                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ยุคที่ 3 : 1980-</b><br><br>ระดับโลก (ทั่วโลก)<br>ตำแหน่งการแข่งขันของ MNC ในประเทศหนึ่งได้รับอิทธิพลอย่างมาก จากตำแหน่งการแข่งขันในประเทศอื่น | ระดับโลกโดยมีการลงทุนในต่างประเทศมากขึ้น<br>กระจายศูนย์การผลิตไปยังโรงงานหลายแห่งในโลก แต่ละแห่งเชี่ยวชาญในกระบวนการ และ/หรือผลิตภัณฑ์ โดยมีการพึ่งพากันและกัน<br>การถ่ายโอนเทคโนโลยีและแนวคิดระหว่างองค์กร<br>การตอบสนองแบบทันทีต่อผลประโยชน์ของชาติ และความต้องการของท้องถิ่น และต่อแรงผลักดันทางเศรษฐกิจไปสู่โลกาภิวัตน์ | เป็นทางการและไม่เป็นทางการ<br>กลไกของช่วงที่ 1 และ 2 ผสมกับกำลังงาน คณะกรรมการผู้ประสานงาน เครือข่ายการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ<br>การสร้างสังคมระหว่างผู้บริหารในท้องถิ่นและต่างชาติ<br>วัฒนธรรมองค์กร |

## X การเข้าถึงการควบคุม (Approaches to Control)

การควบคุมจะช่วยให้เกิดกระบวนการแนะนำและกำหนดทิศทางของการปฏิบัติงานทำให้ลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การควบคุมนี้จะประกอบไปด้วยการให้รางวัลและการลงโทษ พฤติกรรมต่าง ๆ ก็จะถูกปรับปรุง อีกทางหนึ่ง การควบคุมผลผลิต (Output controls) เป็นตัววัดของผลการปฏิบัติงาน เช่น การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับงบประมาณหรือต้นทุนความผิดพลาด

การควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input controls) จะเหมาะสมที่สุดกับองค์กรขนาดเล็กและความสัมพันธ์ที่แนบแน่น ส่วนการควบคุมผลผลิต (Output controls) จะมีประสิทธิผลที่ดีกว่าสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งเป็นตัววัดผลที่มาตรฐานสามารถทำให้เห็นภาพเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบตัดสินใจ

การกำหนดการควบคุม จากการทำงานของบริษัท อุชิ (Ouchi) โดย สิบาส์ และ ไวเกสไตน์ (Lebas และ Weigenstein) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การตลาด (Market) กฎระเบียบ (Rules) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)

### 1. การเข้าถึงตลาด (The Market Approach)

สภาวะด้านการตลาดอยู่นอกเหนือการควบคุม จากฝ่ายบริหารของบริษัทข้ามชาติ สิ่งนี้ทำให้บริษัทข้ามชาติให้ความสำคัญเป็นอิสระแก่หน่วยต่าง ๆ ที่จะกำหนดราคาซื้อขายแลกเปลี่ยนระหว่างกันและให้ความสำคัญเป็นอิสระในการเลือกซื้อสินค้าจากแหล่งภายในและภายนอกองค์การ ทางด้านการตลาดเป็นการตัดสินใจด้วยดุลยพินิจของผู้จัดการในแต่ละส่วน ดังนั้นการกำหนดทิศทางของการควบคุมในส่วนนี้จึงอยู่บนพื้นฐานของการควบคุมผลผลิต (Output control)

### 2. การเข้าถึงกฎ (The Rule Approach)

การนำเอาระบบกฎระเบียบขององค์กรเข้ามาควบคุมแทนการใช้เรื่องผลย้อนกลับทางด้านการตลาด ด้วยการกำหนดกระบวนการและกฎเกณฑ์ ซึ่งแต่ก่อนนั้นจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและต้องกำหนดงบประมาณออกมาเป็นรายงานอย่างเป็นทางการ จึงทำให้ยากที่จะเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้ามการนำเอากฎระเบียบมาใช้ในการควบคุมทำให้เราสามารถที่จะระบุความจำเป็นในเรื่องเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รูปแบบของการควบคุมนี้ใช้ได้ทั้งการควบคุมปัจจัยนำเข้าและผลผลิต (Input and Output controls)

### 3. การเข้าถึงวัฒนธรรมบริษัท (The Corporate Culture Approach)

วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ทางสังคม ความเชื่อ ค่านิยม และวิธีการปฏิบัติ พัฒนาการจนเป็นบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งสมาชิกขององค์กรสามารถที่จะประเมินค่าและพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้ วัฒนธรรมองค์กรก็มีรูปแบบเช่นเดียวกับวัฒนธรรมประจำชาติ ที่มีการแผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์กรและต้องใช้เวลาในบางขณะที่จะทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กระบวนการควบคุมจะเริ่มต้นที่การชักนำความเชื่อ ค่านิยม อุดมคติส่วนบุคคลไปสู่บรรทัดฐานและหลักการปฏิบัติขององค์กรโดยใช้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การควบคุมจะนำไปสู่การสร้างหลักและพิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมประจำปี และการทบทวนแผนงาน สำหรับกฎนี้จะใช้การควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input controls) โดยการผ่านการเน้นย้ำ “ทางที่เราทำสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ที่นี้”

จากภาพที่ 1 จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถประเมินผลและควบคุมมุมมองโดยรวมได้ เพื่อทำให้บริษัทข้ามชาติมีโครงสร้างในขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

|                             |                    | อัตรา                                   |     |      |     |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------------------|-----|------|-----|
|                             |                    | ตัวอย่างของหัวข้อที่เห็นได้ง่าย         | สูง | กลาง | ต่ำ |
| วิสัยทัศน์โดยรวม            | การวิเคราะห์โดยรวม | * การครอบคลุมตลาดภูมิศาสตร์             |     |      |     |
|                             |                    | * ความลึก (แหล่งหัวข้อและข้อมูล)        |     |      |     |
|                             |                    | * คุณภาพของผลการวิเคราะห์               |     |      |     |
|                             |                    | * การเข้าถึงที่ปรึกษาและบัญชีโดยรวม     |     |      |     |
| ความเป็นผู้นำ               |                    | * การเข้าถึงการจัดการด้านบุคคลสากล      |     |      |     |
|                             |                    | * วัฒนธรรมโดยรวม                        |     |      |     |
|                             |                    | * ความสามารถในการกระจายอำนาจ            |     |      |     |
|                             |                    |                                         |     |      |     |
| ความสามารถโดยรวม            | การจัดองค์กร       | ภาพรวมอัตราของวิสัยทัศน์                |     |      |     |
|                             |                    | * แนวความคิดทางธุรกิจ-ความง่าย          |     |      |     |
|                             |                    | * ความเร็วในการตัดสินใจ                 |     |      |     |
|                             |                    | * ความสามารถในการสั่งงาน                |     |      |     |
|                             | ฐานและตลาดคู่แข่ง  | * การครอบคลุมบริษัทท้องถิ่น             |     |      |     |
|                             |                    | * แหล่งวัตถุดิบท้องถิ่น                 |     |      |     |
|                             |                    | * การเข้าถึงตลาดท้องถิ่น                |     |      |     |
|                             |                    | * การเข้าถึงตัวแทนจำหน่ายท้องถิ่น       |     |      |     |
|                             | กลยุทธ์ที่ได้มา    | * ความต้องการเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว        |     |      |     |
|                             |                    | * การเข้าถึงที่ปรึกษาท้องถิ่น           |     |      |     |
|                             |                    | * อัตราของการเลิกทำธุรกิจ               |     |      |     |
|                             | การเงิน            | * การเข้าถึงจุดหลักตลาดหลักทรัพย์สินโลก |     |      |     |
| * อัตราหนี้สิน              |                    |                                         |     |      |     |
| * ความสามารถในการเงินโดยรวม |                    |                                         |     |      |     |
|                             |                    | ภาพรวมอัตราของความสามารถ                |     |      |     |

ภาพที่ 1 การประเมินวิสัยทัศน์และความสามารถ (มองในภาพรวม) ของการควบคุม

ผู้บริหารบริษัทระหว่างประเทศสามารถใช้วิธีการควบคุมได้หลายวิธีต่างกันไป การทำงานตามข้อกำหนดของการควบคุมทำให้บริษัทข้ามชาติ (MNCs) สามารถที่จะสร้างวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น และการเลือกใช้วิธีการควบคุมที่เหมาะสมจะทำให้ผู้บริหารมีอิสระที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้เข้ากับสภาพการณ์ของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้องค์กรได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลของประเทศนั้น ๆ ได้เต็มที่ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำให้การบริหารงานของบริษัทในต่างประเทศสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติ (MNC) ด้วย

วิธีการควบคุมบริษัทข้ามชาติ (MNCs) มีหลายวิธีซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

**ตัวอย่างที่ 1** บริษัทของประเทศอังกฤษ จะมีวิธีการควบคุมบริษัทข้ามชาติ (MNC) ต่างกับบริษัทของประเทศเยอรมนี หรือฝรั่งเศส กล่าวคือ บริษัทของอังกฤษ จะเป็นการควบคุมที่มีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. เน้นถึงข้อมูลทางการเงินที่ผิดพลาด และเกินความจริง
2. ผู้บริหารระดับสูงจะเน้นถึงปัญหาหลัก ๆ ที่เกิดขึ้น แต่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการควบคุม

3. การควบคุมจะเป็นการแนะนำหรือแนวทางมากกว่าที่จะเป็นการจับผิดหรือสอดส่อง
4. ฝ่ายปฏิบัติการจะมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำการตลาด

แต่สำหรับประเทศเยอรมนีการควบคุมจะมีลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารจะเน้นถึงรายละเอียดของการควบคุม และสนใจถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม
2. ผู้บริหารจะเน้นการควบคุมในฝ่ายผลิตซึ่งจะต้องมีประสิทธิภาพมากที่สุด
3. จะเป็นการควบคุมจากส่วนกลางโดยจะส่งพนักงานจากส่วนกลางไปทำการวัดประสิทธิภาพการทำงาน วิเคราะห์ถึงผลแตกต่างและสรุปรายงานให้แก่ผู้บริหารระดับสูงต่อไป
4. วิธีการควบคุมจะเป็นเครื่องมือในการสอดส่องและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร

สำหรับประเทศฝรั่งเศสจะมีการใช้ระบบควบคุมมากกว่าของประเทศไทย และเยอรมนี

**ตัวอย่างที่ 2** บริษัทของประเทศสหรัฐอเมริกา จะมีวิธีการควบคุมที่ต่างไปจากบริษัทของประเทศยุโรป กล่าวคือ

1. การควบคุมในบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ของสหรัฐอเมริกา จะเน้นถึงข้อมูลที่สามารถวัดได้เป็นตัวเลข และมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติงานของบริษัทในประเทศและบริษัทในต่างประเทศ ขณะที่การควบคุมบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ของยุโรป จะเน้นการวัดที่เป็นชีวคุณภาพ (Qualitative) ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นกว่า

2. การควบคุมบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ของประเทศสหรัฐอเมริกาจะต้องมีการวางแผนที่ถูกต้อง และมีการประมาณงบประมาณตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่สำหรับประเทศยุโรป แล้วจะคำนึงถึงความแตกต่างในแต่ละประเทศ และวัตถุประสงค์ของบริษัทแม่ด้วย

#### 4. การประเมินการเข้าถึงการควบคุม (Evaluating the Approaches to Control)

นักวิจัยเห็นว่า ควรมีการปรับปรุงวิธีการควบคุมให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของประเทศที่ไปลงทุนด้วย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของการวิจัยถึงความพอใจหรือความชอบของผู้บริหารที่เป็นคนญี่ปุ่นและคนสหรัฐอเมริกา ปรากฏว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นชอบที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการควบคุม น้อยกว่าผู้บริหารชาวอเมริกัน ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่า คนญี่ปุ่นมักจะมองถึงการวางแผนระยะยาว มากกว่าและมองว่างบประมาณเปรียบเสมือนเครื่องมือในการประสานงานระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อยมากกว่าที่จะเป็นเครื่องมือในการควบคุมทำงาน ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ จะต้องมีการปรับปรุงวิธีการควบคุมของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีต่อบริษัทย่อยในญี่ปุ่น ดังนั้นวิธีการควบคุมนี้ จึงแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

##### ก. ทฤษฎี A เป็นวิธีการดั้งเดิมของประเทศสหรัฐอเมริกามีลักษณะ ดังนี้

- 1.1 ยึดหลักการจ้างงานระยะสั้น พนักงานไม่มีการผูกพันกับองค์กร
- 1.2 เป็นการตัดสินใจของบุคคลคนเดียว
- 1.3 มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
- 1.4 มีการเลื่อนขั้นในตำแหน่งอย่างรวดเร็ว
- 1.5 มีการควบคุมอย่างเป็นทางการและชัดเจน
- 1.6 ใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงเฉพาะสายงาน
- 1.7 มีการแบ่งการบริหารงานเป็นส่วน ๆ

ข. ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นการปรับปรุงวิธีการควบคุมของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยจะคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละประเทศมากขึ้นจะมีลักษณะ ดังนี้

- 2.1 มีการจ้างงานระยะยาว
- 2.2 เป็นการตัดสินใจแบบคณะบุคคล
- 2.3 หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นของแต่ละบุคคล
- 2.4 การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างช้า ๆ
- 2.5 มีการควบคุมที่ไม่เป็นทางการ
- 2.6 ไม่จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามสายงาน
- 2.7 มีการบริหารงานแบบเป็นกันเองเหมือนระบบครอบครัว

##### ข้อดีของการใช้ทฤษฎี A

บริษัทย่อมมีอิสระที่จะเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามแต่ละวิธีของประเทศนั้น ๆ ดังนั้นตามทฤษฎี A จึงมีประสิทธิภาพมากกว่าในอันที่จะสนองความต้องการของบุคลากรและรัฐบาลและประเทศนั้น ๆ ให้สอดคล้องกัน

### ข้อดีของการใช้ทฤษฎี Z

1. บริษัทย่อยจะทำงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ และจะได้รับการยอมรับจากบุคลากรของบริษัทที่เป็นคนในประเทศนั้น ๆ
2. การที่มีการติดต่อประสานงานระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทย่อย และการใช้วิธีคำนึงถึงสวัสดิภาพของพนักงาน หมายถึง ไม่มีการไล่พนักงานออก พนักงานจะมีความเชื่อมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กร

ในการตัดสินใจว่าจะใช้วิธีใดนั้น ขึ้นอยู่กับว่าบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ต้องการที่จะมีการควบคุมจากส่วนกลางหรือมีการควบคุมที่เป็นไปตามวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ มากกว่ากัน วิธีการควบคุมจึงแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

## XI ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศกับการควบคุม

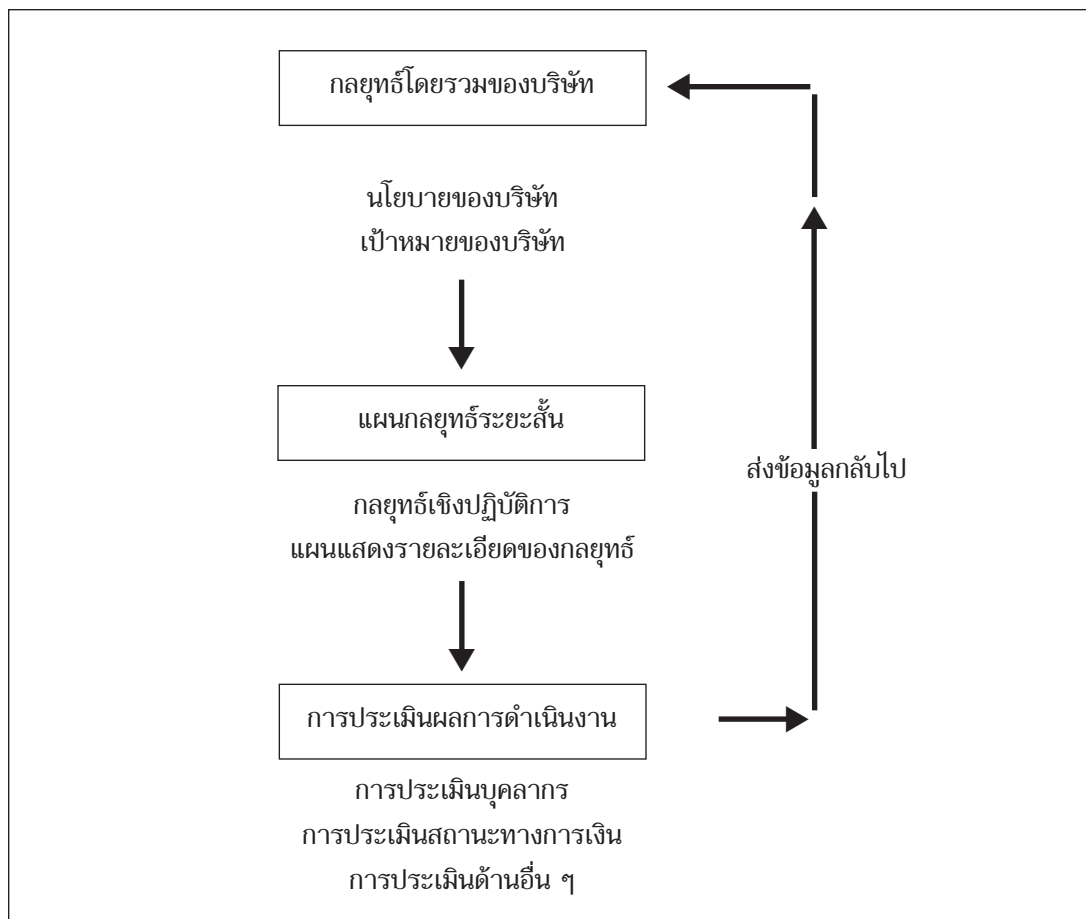
ปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ระหว่างประเทศ เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ เนื่องจากบริษัทข้ามชาติมีโรงงาน ศูนย์การเงิน ศูนย์การศึกษาวิจัย ทำกิจกรรมทางการตลาดและกิจกรรมอื่น ๆ ในหลายประเทศ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศมีความหลากหลาย ดังนั้นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามชาติ จึงมีความซับซ้อนมากเมื่อเทียบกับกลยุทธ์ที่ใช้ภายในประเทศ นอกจากนี้ เครือข่ายการสื่อสารที่ฉับไวและครอบคลุมทั่วโลกยังเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดการประสานงาน ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยจะช่วยให้ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติ สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ทั่วโลกได้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างประเทศต่าง ๆ ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ระหว่างประเทศเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้จัดการของบริษัทข้ามชาติ บริษัทข้ามชาติจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพของตลาดที่มีความแตกต่างกันทั่วโลก เรื่องดังกล่าวนี้มีความซับซ้อนยิ่งขึ้นซึ่งเป็นเพราะปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความแตกต่างทางภาษา วัฒนธรรม และเจตคติ ความแตกต่างในภาษีและระบบบัญชี ความแตกต่างในสกุลเงิน ต้นทุนค่าแรงงาน ขนาดของตลาด ความแตกต่างในเสถียรภาพทางการเมือง และความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคคล และอื่น ๆ

### 1. ระดับของกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ของบริษัทโดยรวม บอกให้ทราบถึงทิศทางและนโยบายของบริษัท เช่น ขนาดของบริษัท การขยายกิจการไปยังต่างประเทศ ประเทศหรือตลาดที่บริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ของบริษัทหรือประเภทของธุรกิจที่จะทำระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ หลังจากจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนก็ต้องจัดทำรายละเอียดของกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการ ที่เฉพาะของการปฏิบัติในระยะสั้น

กลยุทธ์ระหว่างประเทศของบริษัทจะถูกจัดทำขึ้นใน 3 ระดับ (ดังแสดงในภาพที่ 3) ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์โดยรวมของบริษัท แผนกลยุทธ์ระยะสั้น และการประเมินผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 2 ระดับของกลยุทธ์บริษัท

## 2. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ระดับแรกในการวางแผนกลยุทธ์ระหว่างประเทศ คือ การกำหนดเป้าหมายของบริษัท ซึ่งอาจได้แก่ มีกำไรสูงสุด ควบคุมตลาดได้ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของกลยุทธ์โดยรวมของบริษัทก็ได้แก่ การขยายธุรกิจที่ทำอยู่ออกไป การเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ยกเลิกธุรกิจบางอย่างที่เคยทำ หรือเข้าครอบครองกิจการของบริษัทคู่แข่งระดับที่ 2 ผู้บริหารจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ หมายความว่าถึง แผนการบริหารและแผนแสดงรายละเอียดของกลยุทธ์ทางการเงิน การผลิต การตลาด บุคลากรและส่วนงานอื่น ๆ ประการสุดท้ายบริษัทต้องมีระบบควบคุมที่ต่อเนื่องด้วย ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนการ

วัดและประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ การเงิน การผลิต การตลาด และบุคลากร เราสามารถวัดผลงานได้ด้วยการวัดการเปลี่ยนแปลงของส่วนแบ่งตลาด ต้นทุน การผลิตและความพึงพอใจของผู้บริโภค ซึ่งข้อมูลที่ได้นี้จะถูกส่งกลับไปยังระดับการวางแผนกลยุทธ์ขั้นสูงสุด ต่อไป ผู้บริหารจะต้องปรับกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจจำเป็นต้องเลิกประกอบธุรกิจนี้หรือย้ายฐานการผลิตไปสู่ประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าเพื่อคงธุรกิจนี้เอาไว้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ทันทั่วทั้งก่อนที่สถานการณ์จะถึงจุดวิกฤติ

การตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ สามารถทำได้ทั้งจากระดับบนลงล่าง หรือจากระดับล่างขึ้นบน หากใช้วิธีการระดับบนลงล่าง ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้จัดทำและตัดสินใจในแผนเชิงกลยุทธ์ โดยที่พนักงานระดับรองลงมาจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเสนอความคิดหรือการตัดสินใจ ดังนั้นสภาพท้องถิ่นในแต่ละประเทศจึงอาจถูกละเลยได้ อย่างไรก็ตาม วิธีนี้จะทำให้สามารถควบคุมและใช้ทรัพยากรของบริษัทเกิดประโยชน์สูงสุดได้ ในทางตรงกันข้ามกับวิธีการระดับล่างขึ้นบน ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์จะเป็นพนักงานระดับล่างซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ วิธีนี้จะทำให้สามารถจัดการกับปัญหาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การกระจายอำนาจการตัดสินใจเช่นนี้อาจทำให้อำนาจบังคับบัญชาของสำนักงานใหญ่ลดลง

## XII แนวทางการควบคุม

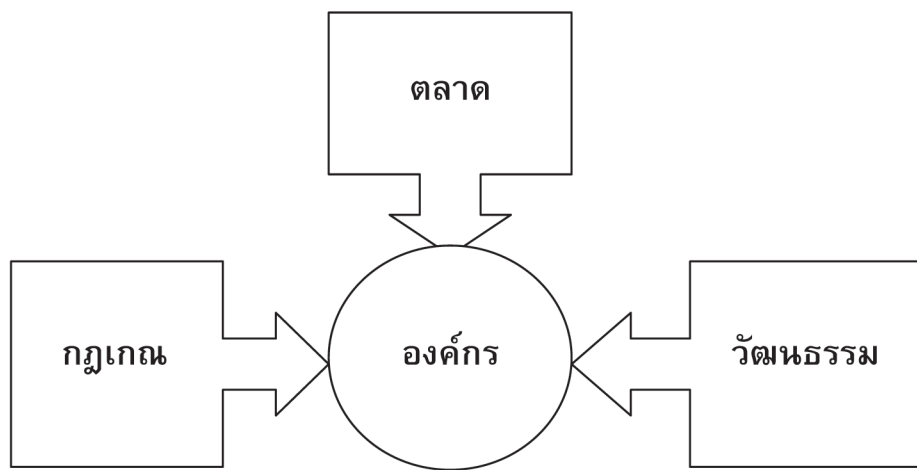
การตั้งระบบการควบคุม องค์กรต้องพิจารณาเน้นความสัมพันธ์ในการวางแผนการควบคุม ปัจจัยนำเข้า (Input control) และการควบคุมผลผลิต (Output control) ในแต่ละระดับขององค์การแนวทางและทิศทางของการควบคุมจะถูกส่งไปยังผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยจะมีรางวัลและการลงโทษให้สำหรับการปฏิบัติ ที่เป็นไปตามความคาดหวังที่เป็นผลและไม่เป็นผลการปฏิบัติ จะถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น การควบคุมจะเน้นการส่งกลับสิ่งที่แสดงเกี่ยวกับการกระทำ ซึ่งมีผลกระทบซึ่งกันและกันของบุคคล เช่น การกระทำที่ไม่เห็นด้วยกับงบประมาณ

การควบคุมปัจจัยนำเข้าเป็นการปฏิบัติที่ดีสำหรับองค์กรเล็ก ๆ ซึ่งมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และผลของการปฏิบัติจะมีความชัดเจน ส่วนการควบคุมผลผลิตนั้นจะเหมาะสมสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน ซึ่งมาตรการที่มีมาตรฐานจะสามารถแสดงภาพว่ามีอะไรเกิดขึ้นในแนวของวัตถุประสงค์

ในแต่ละประเทศก็มีความคาดหวังในการที่หามาตรการการควบคุมผลผลิต (Output control) ซึ่งจะใช้สำหรับในระดับสูงขององค์กร

แนวทางการควบคุม มี 3 แนวทาง คือ แนวทางการตลาด แนวทางกฎเกณฑ์ และแนวทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของอุชิ (Ouchi) มากูรีลี ลีบาร์ (Maguire Lebas) และ

ไวเกนสไตน์ (Weigenstein) เสนอแนะว่าแนวทางทั้งสามเปรียบเสมือนแนวสามเหลี่ยม ซึ่งเป็นพื้นฐานให้องค์กรใช้วิธีการควบคุมสองวิธีร่วมกัน คือ การควบคุมปัจจัยนำเข้า และการควบคุมผลลัพธ์ (ดูภาพที่ 2) แนวทางทั้งสามไม่เกิดขึ้นตามลำพังแต่ละแนวทางอาจเป็นแนวทางหลักขององค์กรใด ๆ ก็ได้ ในบรรดาแนวทางทั้งสามที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ อาจต้องใช้แนวทางวัฒนธรรมเพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมนานาชาติ



ภาพที่ 3 แนวทางการควบคุมทั้งสามแนวทาง

### 1. แนวทางการตลาด

กลไกการควบคุมที่ใช้ในแนวทางการตลาด คือ แรงผลักดันการตลาดภายนอก การแข่งขัน ขั้วพลายและดีมานด์ และข้อตกลงตามสัญญา จะควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรบริษัทข้ามชาติ (MNC) ที่ใช้แนวทางการตลาด ในการจัดการกับคู่ค้าภายใน (สาขาอื่น ๆ) และภายนอก

### 2. แนวทางกฎเกณฑ์

ในองค์กรส่วนใหญ่ แนวทางกฎเกณฑ์ดูจะเด่นชัดมากกว่าการควบคุมอื่น ๆ องค์กรที่มุ่งกฎเกณฑ์จะใช้การควบคุมทั้งปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ จะพึ่งพากฎเกณฑ์และข้อปฏิบัติที่ตั้งไว้อย่างมาก เช่น การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การรายงานอย่างเป็นทางการ การประเมิน การปฏิบัติงาน และโครงสร้างแบบลำดับชั้น แนวทางกฎเกณฑ์ใช้ได้ดี เมื่อมีทั้งความไม่สอดคล้องกันของเป้าหมายและความคลุมเครือของการปฏิบัติงานสูงพอสมควร และเมื่อสิ่งแวดล้อมค่อนข้างคงที่ถ้ามีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายต่าง ๆ ของสมาชิกในระดับต่ำ ระบบการควบคุมแบบเน้นกฎเกณฑ์จะให้จุดยืนในการกระทำและการประสานงาน ในสิ่งแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ข้อกำหนด

ในการปฏิบัติงานระบบที่เน้นกฎเกณฑ์จะเป็นไปได้ ก็ต่อเมื่อสิ่งแวดลอมให้เวลาเพียงพอ ในการตอบสนองต่อข้อมูลย้อนกลับเมื่อจำเป็นต้องมีการแก้ไขเท่านั้น แน่นอนว่าเงื่อนไขของสิ่งแวดลอม โดยเฉพาะเงื่อนไขของสิ่งแวดลอมนานาชาติ นั้นมักจะไมคงที่ บ่อยครั้งที่เวลาซึ่งต้องใช้ในการแก้ไข และการปรับแตงนั้นมักจะสั้น

### 3. แนวทางวัฒนธรรม

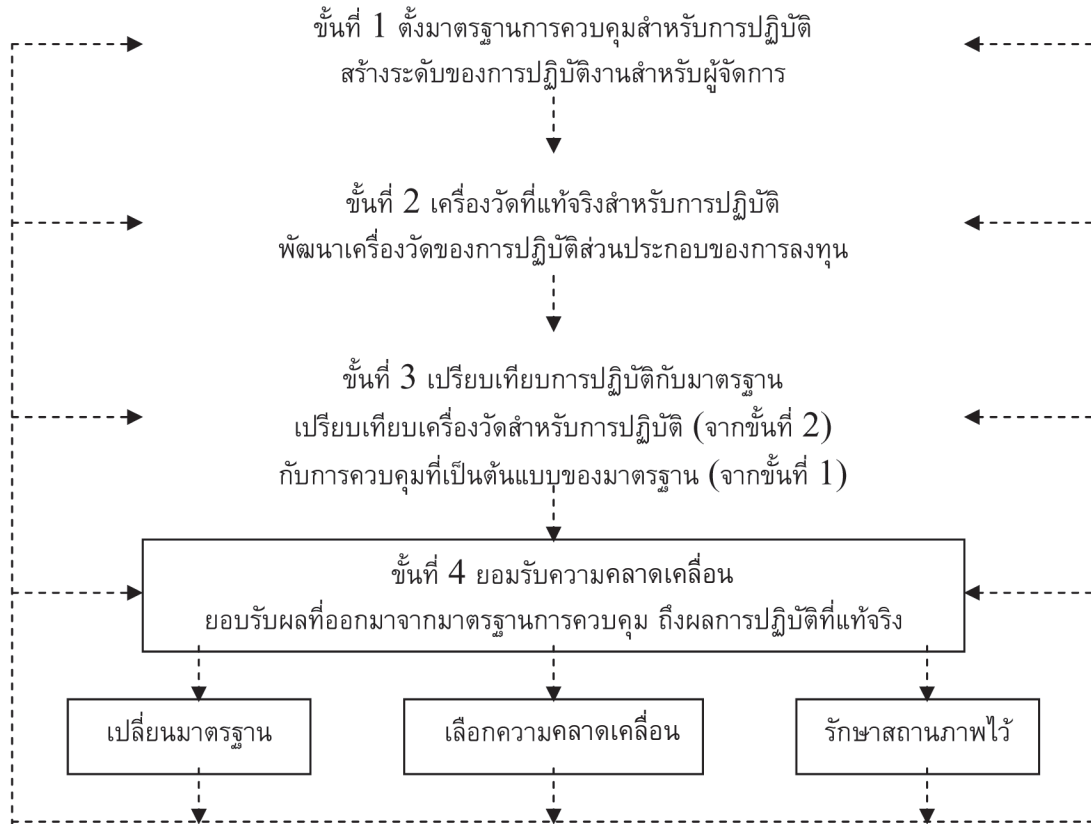
ในแนวทางวัฒนธรรม กฎเกณฑ์ และข้อปฏิบัติภายนอกจะถูกรับเข้ามาภายใน แทนที่จะมีการติดตามโดยหัวหน้างาน เช่นที่มักจะใช้ในองค์กรที่เน้นกฎเกณฑ์ บุคคลต่าง ๆ จะใช้การควบคุมตนเอง และทำตามบรรทัดฐานและความคาดหวังทางวัฒนธรรม เวลาที่ต้องใช้ในการตอบสนองต่อข้อมูลย้อนกลับจะสั้นกว่า และค่าใช้จ่ายในการควบคุมก็ต่ำกว่าอีกสองแนวทางที่กล่าวถึงข้างต้น

เมื่อนักงานได้รับบรรทัดฐาน ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กรผ่านการควบคุมเชิงวัฒนธรรมแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมโดยบุคคลหรือตั้งกฎเกณฑ์เป็นทางการ เนื่องจากไม่แคบและไม่เฉพาะเจาะจง เมื่อใช้กับการควบคุมปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ บรรทัดฐานเชิงวัฒนธรรมจึงใช้ได้ตลอดทั้งองค์กร

การควบคุมเชิงวัฒนธรรมมีศักยภาพที่จะจัดการกับความหลากหลาย ความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของสิ่งแวดลอมแบบบริษัทข้ามชาติ (MNC) ซึ่งไมอาจจะเลยแนวทางการตลาดและแนวทางกฎเกณฑ์ได้อย่างสิ้นเชิง การสร้างควบคุมบนพื้นฐานทางวัฒนธรรมใช้ระยะเวลานาน วัฒนธรรมไมได้สร้างได้ในชั่วข้ามคืน นอกจากนั้นวัฒนธรรมยังเปลี่ยนแปลงช้ามาก ในขณะที่เงื่อนไขทางสิ่งแวดลอมส่วนใหญ่มักจะเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน นอกจากนั้น บริษัทข้ามชาติ (MNC) ยังประกอบด้วยบุคคลที่แตกต่างกัน ความหลากหลายนี้ทำให้ยากที่จะสร้างบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่จะไมใช้การควบคุมในแนวทางอื่น ๆ เลยได้ แต่รอให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร และมีการควบคุมเชิงวัฒนธรรมเกิดขึ้นไปพร้อมกัน นอกจากนั้นยังเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องรับรู้อิทธิพลของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของแนวทางการตลาดและแนวทางกฎเกณฑ์ในการควบคุมด้วย

## XIII การสร้างระบบการควบคุมระหว่างประเทศ

แสดงให้เห็นในภาพที่ 4 ระบบการควบคุมในธุรกิจระหว่างประเทศ สามารถสร้างขึ้นโดยพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 4 ขั้นตอนในการควบคุมระหว่างประเทศ

## XIV กระบวนการควบคุม (The Control Process)

### 1. วงจรการวางแผนประจำปี (The Annual Planning Cycle)

การควบคุมแบบเป็นทางการ คือ โดยปกติจะทำรายงานการวางแผนประจำปี เริ่มต้นจากการเสนอไปยังบริษัทในเครือของบริษัทแม่ นี่คือ แนวทางการพัฒนาของกลยุทธ์สากล รายนโยบายขึ้นอยู่กับการจัดการทางปรัชญาของบริษัท บางบริษัทเชื่อว่าแนวทางของหลาย ๆ หน่วยแต่ละส่วนจำกัดเฉพาะเป้าหมายการขาย การเตรียมการ “การประสานงานระหว่างภูมิภาคที่ดีขึ้น” การปฏิบัติตามแนวทางที่ดีขึ้นหลังจากที่แนวทางได้ถูกอนุมัติแล้ว การแบ่งปันส่วนที่ดีขึ้นของการใช้เงินทุน และการยอมรับของเป้าหมายที่ปรารถนาของแต่ละหน่วยงาน

หลังจากที่ได้แนวทาง ผู้จัดการสาขาจะเปรียบเทียบการวางแผนของพวกเขา โดยปกติจะเจาะจงการวางแผนแบบมาตรฐาน หรือสมุดคู่มืองบประมาณ แนวโน้มที่เพิ่มขึ้นในความต้องการของศูนย์กลางสำหรับรายละเอียดของข้อมูลทางการตลาด และคู่แข่ง จากบัญชียอดขายจะเน้นการวางแผนการขาย การวางแผนของผู้จัดการสาขา รวมถึงการรับสถานการณ์คู่แข่ง และข้อเสนอในการปฏิบัติ

ในบางบริษัทจะมีการจัดการพบปะเป็นพิธีการ (formal meeting) ระหว่างหน้าที่เฉพาะอย่าง (function specialist) และผู้จัดการที่วางแผน ขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำการประสานงานระหว่างสาขาหรือแผนกต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการวางแผน (planning) ที่ซ้ำซ้อนกัน และมักจะทำการกำหนดมาตรฐาน (standard) ในการทำแผน ซึ่งการที่มีการยอมรับแผน ที่ส่งขึ้นมายังเป็นทางการนั้นเป็นการอนุญาตให้ผู้จัดการนั้นดำเนินการตามแผนงานได้ และรับรู้ถึงเป้าหมายที่บริษัทคาดหวังจากเขา มีบางครั้งที่มีแผนที่ส่งมาถูกปฏิเสธกลับไปให้แก้ไข/ทบทวนใหม่ก็เพื่อที่จะป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ถ้าดำเนินการตามแผนงานนี้

### 2. การรายงานและการตรวจสอบความสำเร็จ (Reporting and Achievement Reviews)

เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องระลึกไว้เสมอว่า หน่วยงานต่าง ๆ ของธุรกิจเป็นพื้นฐานที่คล้ายคลึงกันในทุกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้วยเหตุผลใดที่มีการไปลงทุนต่างประเทศ และนิยมมากกว่าลงทุนในประเทศ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จมักจะคล้ายกับการลงทุนในประเทศมาก ข้อมูลนี้รวมถึงระบบรายงานทางการเงินซึ่งน่าจะมีพื้นฐานเดียวกันไม่ว่าการปฏิบัติงานที่รายงานมานั้นจะอยู่ในสหรัฐ หรือต่างประเทศ การทำรายงานและการทบทวนความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ ในระหว่างปีนั้นเป็นข้อกำหนดมาตรฐานที่เดียว บริษัทส่วนมากต้องการรายงานประจำเดือน (monthly report) ของยอดขาย (sales) และรายการทางการเงิน (financial item) บางตัว ส่วนรายงานอื่น ๆ นั้นอาจต้องการทุก 4 เดือน หรือครึ่งปี

ในระบบบริษัทข้ามชาติ (Multinational system) นั้น สามารถทำการรายงาน (report) ได้หลายช่องทางด้วยกัน ช่องทางแรก คือ การรายงานโดยผู้จัดการต่อขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชาจนถึงผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ผู้ควบคุมทางการเงิน (controller/financial offices) ผู้จัดการฝ่ายผลิต (production managers) หัวหน้าวิศวกร (chief engineers) และผู้อำนวยการวิจัยและพัฒนา (directors of research and development) มักจะรายงานโดยตรงไปยังสำนักงานใหญ่ในบางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลงาน (performance) โดยไม่ต้องผ่านผู้บริหารระดับสูงที่สุดของเขา

ในบางบริษัทเมื่อมีการประเมินความก้าวหน้าหรือมีการประชุมเกี่ยวกับปัญหาใด ๆ ในการประชุมผู้บริหารประจำเดือนหรือในระยะต่าง ๆ (periodic/monthly management meeting) จะมีการใช้รายงานหลากหลายที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยนำเข้า (input) เมื่อสามารถชี้ถึงปัญหาออกมาได้ อาจต้องมีการทบทวนแผนงานใหม่

แผนงานอาจจะถูกแก้ไขเพื่อความเหมาะสม งานเฉพาะกิจอาจจะถูกส่งมาจากสำนักงานใหญ่หรือบริษัทสาขาแห่งอื่นเพื่อการแก้ไข การจัดการของบริษัทสาขาจะยืดหยุ่นคืด ในทางบวกต่อรายงานระหว่างประเทศ เมื่อมีการสะท้อนกลับ (feedback) กลับมามาก ซึ่งจะมีทั้งการสะท้อนกลับที่มีคุณภาพสูงและคุณภาพต่ำ เมื่อผู้บริหารระดับหัวหน้าถามคำถามเป็นการเฉพาะ เช่น เกี่ยวกับระดับบัญชีรายการสำหรับสินค้าพิเศษ ผู้จัดการบริษัทสาขาก็มักจะรู้ลึกกว่าการจัดการในระดับสูงมีแหล่งข่าวดี ซึ่งจะมีผลกระทบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้จัดการบริษัทสาขา อย่างไรก็ตาม การตั้งคำถามดังกล่าวจากสำนักงานใหญ่อาจจะไม่ต้องการผลที่จะเกิด

### 3. การควบคุมผ่านการติดต่อสื่อสาร (Control through Communication)

ระบบการสื่อสารจะเป็นที่คาดกันว่าทำให้เกิดปัญหาใหญ่ขึ้นในบริษัทระหว่างประเทศ และจะทำให้เกิดปัญหากว้างขึ้นด้วย โดยเฉพาะคำถามเกี่ยวกับระบบควบคุม ซึ่งเป็นจุดสำคัญของการโต้แย้งในบริษัทระหว่างประเทศ บริษัทแม้มีความกลัวว่าข้อมูลที่จัดหาให้อาจไม่เพียงพอหรือล่าช้าเกินไป ทำให้ไม่สามารถหลบเลี่ยงความหายนะได้ทันทั่วทั้ง

กระบวนการควบคุมอย่างเป็นทางการ (formal control procedure) เป็นเพียงส่วนหนึ่งในกระบวนการควบคุม (control process) ทั้งหมดเท่านั้น สำหรับการควบคุมการติดต่อสื่อสารระหว่างเป็นทางการ (formal control communication) นั้นจะสามารถเสริมได้ด้วยการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ (informal) ผ่านทางโทรศัพท์ โทรเลข (telex) หรือในการประชุม

เมื่อบริษัทมีการดำเนินงานในหลาย ๆ ประเทศและมีผู้จัดการที่ต่างกันทั้งในด้านวัฒนธรรมและภาษา การควบคุมโดยผ่านทางกระบวนการในการฝึกอบรมผู้จัดการสาขา โดยเฉพาะเพื่อให้เขาเข้าใจและยอมรับ แนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ส่วนหนึ่งของกระบวนการนี้ คือ ต้องมี

เจ้าหน้าที่หลัก ๆ ของสาขาที่เคยทำงานที่สำนักงานใหญ่ ในขณะที่เดียวกันเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่ ก็ควรจะเคยทำงานที่สาขา

ระบบการสื่อสารคาดว่าจะมีปัญหาใหญ่กับบริษัทข้ามชาติ ซึ่งระบบนี้จะประกอบด้วย สิ่งต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่พบบ่อย ๆ คือ เรื่องของระบบควบคุมซึ่งเป็น สาเหตุหลักของความขัดแย้งในบริษัทข้ามชาติ โดยบริษัทแม้กลั้วว่าจะได้รับข้อมูลจากบริษัท ลูกเข้าไปและไม่เพียงพอสอดต่อการหลีกเลี่ยงปัญหาที่ร้ายแรง

การควบคุมของบริษัทข้ามชาติสามารถแบ่งเป็นหัวข้อย่อย ๆ ได้ตามนี้

#### 1) วัตถุประสงค์

- เพื่อตรวจจับปัญหา
- เพื่อเอาไปใช้ในการวางแผน
- เพื่อวัดผลการดำเนินงานและศักยภาพของบริษัทลูก และผู้บริหารแต่ละคน
- เพื่อกระตุ้นให้ความรู้ และเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารจากต่างชาติ

#### 2) ความต้องการ

ระบบควบคุมมาตรฐานควรสามารถมีภาษาที่ใช้ได้ทั่วโลก และสามารถรับข้อมูลที่มี ความหลากหลายเข้าไปในระบบ ซึ่งจะทำให้สามารถเปรียบเทียบข้ามหลาย ๆ ประเทศทั่วโลกได้

#### 3) เนื้อหา

- ข้อมูลทางการเงิน
- ข้อมูลทางการตลาด
- ข้อมูลทางการผลิตและเทคโนโลยี
- ข้อมูลบุคคล
- ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ที่ถูกนำไปใช้กับอุตสาหกรรมหรือบริษัทอื่น ๆ

#### 4) ปัญหา

- ความเป็นจริงหรือข้อมูลในอดีตเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับ เหตุการณ์ในอนาคต ระบบควบคุมมักจะตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ยาก เช่น เงินเพื่อ

- ข้อมูลที่ถูกเก็บไว้อาจจะเก็บตามความพอใจที่ไม่มีกฎเกณฑ์
- คนที่เข้าไปเกี่ยวข้องมักไม่รู้ว่าเขาทำอะไรอยู่

ข้อมูลเหล่านี้จะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร แต่สิ่งที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้จะจะมีอยู่ใน ทุกองค์กร

##### (1) การศึกษาตลาด

##### (2) ส่วนแบ่งการตลาด

##### (3) การพยากรณ์การผลิตและผลิตผล

4. อัตราการหมุนเวียนของการจ้างงาน การขาดงาน การโต้แย้งของพนักงาน
5. ประเด็นอื่น ๆ ที่บริษัทหรืออุตสาหกรรมเฉพาะเจาะจง

## XV การออกแบบระบบควบคุมในระดับนานาชาติที่มีประสิทธิภาพ

ระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพหนึ่ง จะดูจากรายงานผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) เป็นวิธีการสำคัญในการวัดผลปฏิบัติงานของบริษัทสาขาต่างชาติไม่ได้ เนื่องจากสำนักงานใหญ่ของบริษัทเป็นผู้ตัดสินใจสำคัญ ๆ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการสร้างกำไรของบริษัทสาขา เพื่อที่จะได้มาซึ่งความแม่นยำ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทสาขา จำเป็นต้องจัดปัจจัยภายนอก เช่น ผลทางบวก ทางลบที่เกิดจากการตัดสินใจจากเบื้องบน หรือผลที่เกิดจากการแปรผันของสภาพแวดล้อม เช่น การขึ้นลงที่มีอาจคาดคะเนได้ของราคาวัตถุดิบ หรือผลจากการดำเนินงานของรัฐบาล ซึ่งการจัดการของบริษัทสาขาสามารถควบคุมได้

นอกจากนี้ ที่เกี่ยวกับการวัดผลทางการเงิน การประเมินควรใช้มาตรการที่ไม่เกี่ยวกับเงิน เช่น ส่วนแบ่งตลาด ความสามารถในการผลิต ความสัมพันธ์กับรัฐบาลของประเทศที่ลงทุน ภาพพจน์คุณธรรมของลูกค้า ความสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียว การมีส่วนร่วมกับชุมชน เป็นต้น

## XVI การใช้ระบบการควบคุม (Exercising Control)

ในบริษัทส่วนใหญ่ แต่ละหน่วยปฏิบัติงานจะมีแบบแผนที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน บริษัทต่างชาติจำนวนมากมักจะเลือกระบบการควบคุมที่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยปฏิบัติงานนั้น

## XVII การประเมินผลการดำเนินงานและการควบคุม

การจัดทำแผนและการแก้ไขปัญหา จำเป็นต้องอาศัยระบบการประเมินและการควบคุม การประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศนี้ สามารถวัดได้ 2 วิธี ได้แก่ การใช้ตัวเลขทางการเงิน และการใช้วิธีการอื่น ๆ สำหรับวิธีการใช้ตัวเลขทางการเงินนี้ หมายถึง การตั้งมาตรฐานทางการเงิน เช่น การตั้งงบประมาณและการพิจารณาผลการดำเนินงานในอดีต การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสาขาอื่นหรือกับบริษัทคู่แข่ง เป็นต้น ส่วนวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือจากการเงิน มักจะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น อัตราการลาออกของพนักงาน ความสามารถในการผลิต ความพึงพอใจ และการร้องเรียนของลูกค้า

## 1. การประเมินโดยอาศัยตัวเลขทางการเงิน

เกณฑ์ที่ใช้ คือ ผลกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน กระแสเงินสด และการตลาดเคลื่อนไปจากงบประมาณที่ตั้งไว้ ซึ่งการใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงวิธีเดียวคงไม่เพียงพอ และคงเป็นไปได้ที่จะประเมินว่าแต่ละสาขาได้สร้างประโยชน์ให้แก่บริษัทเท่าใด หลักเกณฑ์ในการประเมินที่ใช้กันอยู่เป็นประจำ และมีประโยชน์มาก ได้แก่

ก. งบประมาณ : บริษัทแม่สามารถเปรียบเทียบงบประมาณกับตัวเลขจริงของสาขาได้ แต่ปัญหาที่พบ คือ การเลือกใช้สกุลเงิน ดังนั้นบริษัทข้ามชาติหลายบริษัทจึงเลือกใช้ทั้งสกุลของประเทศที่สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ และสกุลเงินของประเทศที่สาขที่ตั้งอยู่

ข. ผลตอบแทนจากการลงทุน บอกให้เราทราบถึงผลกำไรที่ได้เทียบกับเงินทุนที่ลงทุนไป ซึ่งผลตอบแทนจากการลงทุนนี้สามารถคำนวณได้โดยหารรายได้สุทธิหารด้วยสินทรัพย์สุทธิ

ค. กระแสเงินสด หมายถึง ค่าเสื่อมราคาบวกด้วยกำไรสุทธิหลังหักภาษี กระแสเงินสดจะรวมถึงรายได้ที่มาจากกิจกรรมของสาขา และเงินทุนที่สามารถส่งกลับคืนมายังบริษัทแม่ได้

ง. การสร้างกำไรของสาขา ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานได้ โดยมีค่าเท่ากับรายได้จากการดำเนินงานลบด้วยค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากสาขา ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้ไม่รวมค่าเสียหุ้ยการผลิตที่ถูกจัดสรรมาจากสำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นอีก ได้แก่ การวัดการเติบโตของยอดขาย ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย และการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร

การวัดหลาย ๆ วิธี (Multiple Measurements) เนื่องจากการวัดผลทุกวิธีต่างมีข้อบกพร่องอยู่บ้างในการใช้ประเมินผลระดับนานาชาติ จึงควรที่จะต้องใช้การวัดหลายวิธี เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้และบรรทัดฐานที่ครอบคลุมเหมาะสมในทางปริมาณและคุณภาพ เช่น การวิเคราะห์สัดส่วนทางการเงิน (financial ratio analysis) การเปรียบเทียบงบประมาณ การวิเคราะห์ นอกเหนือจากเรื่องการเงิน เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด เจตคติของผู้บริโภคต่อสินค้า ประสิทธิภาพในการผลิต เป็นต้น

## 2. ผลงานเชิงคุณภาพ (Quality Performance)

วิธีที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพด้านคุณภาพ ได้แก่

1) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management—TQM) เป็นวิธีการควบคุมทางด้านคุณภาพสมัยใหม่ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ถือเป็นสิ่งสำคัญในหน้าที่ของการผลิตและการปฏิบัติการ

2) วงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle—QCC) วิธีนี้เป็นที่นิยมกันมากในประเทศญี่ปุ่นเป็นการประชุมร่วมกันของพนักงานซึ่งจะทำเป็นประจำเพื่อพัฒนาคุณภาพของงานวิธีนี้จะ

ช่วยให้บริษัทข้ามชาติ (MNCs) สามารถพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการด้วย

### 3. ผลงานส่วนบุคคล (Personal Performance)

นอกจากเทคนิคทางการเงินและการเน้นคุณภาพแล้ว สิ่งที่สำคัญ (Key area) อีกอย่างหนึ่งของการควบคุม (Control) การประเมินผลงาน (evaluation performance) ของบุคคลซึ่งมีหลายรูปแบบแตกต่างกัน วิธีธรรมดาที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ถึงแม้ว่าจะมีจุดประสงค์แบบเดียวกันจากประเทศหนึ่งไปสู่อีกประเทศหนึ่ง แต่การทำการประเมินก็มีวิธีที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น สิ่งที่ทำให้ผลงาน (performance) ของลูกจ้างมีประสิทธิภาพในประเทศหนึ่ง อาจจะถูกตัดสินว่าไม่มีประสิทธิภาพสำหรับอีกประเทศหนึ่ง นี่เป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บริหารที่เป็นชาวต่างประเทศประเมินผู้บริหารท้องถิ่น โดยอาศัยมาตรฐานของประเทศตนเอง จากการสำรวจพบว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในประเทศสหรัฐจะประเมินคนญี่ปุ่นสูงกว่าคนอเมริกัน นักวิจัยสรุปว่า “ดูเหมือนว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural) และวิธีการต่าง ๆ ที่จะบริหารในบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ของชาติต่าง ๆ จะสร้างสภาพการณ์ที่จะทำให้เกิดความโง่เขลาในการประเมินผลงาน” สิ่งนี้เป็นเรื่องใหญ่ที่บริษัทข้ามชาติ (MNCs) จะต้องประสบ

ความแตกต่างที่สำคัญอย่างอื่น คือ จะมีการปฏิบัติการในการควบคุมผลงานบุคคลอย่างไร จริงจังได้อย่างไร จากการศึกษาการเปรียบเทียบวิธีการควบคุมของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในประเทศญี่ปุ่นกับผู้บริหารชาวสหรัฐในประเทศอเมริกา พบความแตกต่างที่ปรากฏชัด ตัวอย่าง เมื่อทีมงานชาวญี่ปุ่นทำงานประสบความสำเร็จ เพราะมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละคน ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นก็จะให้ความเชื่อถือทั้งทีมงาน อย่างไรก็ตาม ถ้าการทำงานเป็นทีมแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในทีม ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นก็จะเข้าใจว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบของทั้งทีม ยังไม่คาดหวังว่าจะมีผลงานเลว (poor performance) มากเท่าไร บุคคลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ในอเมริกาเมื่อทำดีก็จะได้ความเชื่อถือ แต่ถ้าหาก ผลงานไม่ดีแล้วก็จะได้รับคำติเตียน

ความแตกต่างอย่างอื่นจะเกี่ยวข้องกับการที่จะตักเตือนและให้รางวัลอย่างไร ผู้บริหารทั้งชาวญี่ปุ่นและอเมริกาจะให้รางวัลมาก และจะไม่ค่อยว่ากล่าวตักเตือน ถ้าพวกเขาได้ร่วมงานกับบุคคลที่มีผลงานดี แต่ในอนาคตอเมริกันมีแนวโน้มมากกว่าญี่ปุ่น ในกรณีรางวัลที่จะให้รางวัลสูงสำหรับบุคคลที่เรียกว่า “สุนัขป่าตัวเดียว” (lone wolf)

จากการเปรียบเทียบการประเมินบุคคลทั้ง 2 วิธี พบว่าญี่ปุ่นมีแนวโน้มที่จะอิงกับสังคมหรือการทำงานเป็นทีม ขณะที่อเมริกันจะเป็นรายบุคคลมากกว่า อย่างไรก็ตาม การวิจัยพบว่า ทุกวิธีจะเป็นเช่นเดียวกัน และการควบคุมผลงานของบุคคลของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและอเมริกันจะเหมือนกันมากกว่าแตกต่างกัน

ความเหมือนกันเช่นนี้จะพบในศูนย์การประเมิน (assessment center) ในการประเมินลูกจ้าง ศูนย์การประเมิน (assessment center) เป็นเครื่องมือประเมินที่ใช้ในการเลือก การเลื่อนขั้นบุคคล ที่มีศักยภาพให้ขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า บริษัทข้ามชาติอเมริกัน (U.S. MNCs) ที่ใหญ่ ๆ ได้ใช้ เครื่องมือนี้มานานหลายปี ทำให้ศูนย์ (center) นี้มีการใช้กันอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก ศูนย์การ ประเมิน (assessment center) จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนหน้าที่ อย่างเช่น

1. แบบฝึกหัดในตะกร้า (in-basket exercises) ซึ่งต้องการเอาความใจใส่ในการบริหาร
2. แบบฝึกหัดแบบคณะกรรมการ (committee exercise) ซึ่งสมาชิกต้องทำงานกันเป็น ทีมในการตัดสินใจ
3. แบบฝึกหัดการตัดสินใจทางธุรกิจ (business decision exercise) ซึ่งจะมีส่วนในการ แข่งขันตลาดเดียวกัน
4. การเตรียมแผนทางธุรกิจ (business plan)
5. แบบฝึกหัดการเขียนจดหมาย (letter-writing exercise)

องค์กรส่วนน้อยที่จะใช้การควบคุมเพียงอย่างเดียว ส่วนใหญ่ใช้ทั้งการประเมินผลเชิงปริมาณ และการประเมินผลทางคุณภาพควบคู่กันไป อย่างไรก็ตาม องค์กรจะเน้นวิธีการประเมินผลที่ แตกต่างกันไปตามระดับที่ต่างกันด้วย

## XVIII การตรวจสอบภายในบริษัทข้ามชาติ

### (Internal Audition in the Multinational)

สิ่งแรกเกี่ยวกับสถานการณ์ท้องถิ่น (local situation) ที่ผู้ตรวจสอบภายใน (internal auditor) ต้องรู้คือ การเข้าถึงสำนักงานใหญ่ของบริษัท (corporate headquarter) และการขยาย (modify) แผนงานและกระบวนการต่าง ๆ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน (internal audit staff) ยังมีความสามารถในการให้บริการทางบริหาร (management service capacity) และ เคลื่อนย้ายไปปฏิบัติงานได้อย่างดีตลอดทั่วทั้งองค์กรด้วย

ผลย้อนกลับ (feedback) ของทั้งบริษัท (corporate) และการบริหารท้องถิ่น (local management) มีความสำคัญต่อผู้ตรวจสอบภายในข้ามชาติ (multinational internal auditor) ถ้าหากไม่ใช่เพราะระดับบริษัท (corporate level) ต้องการให้ทำรายงาน (report) แล้วก็ฝ่าย บริหารท้องถิ่น (local management) ก็จะต้องมีความเชื่อถือและเกรงใจต่อผู้ตรวจสอบ (auditor) น้อย นอกจากนี้การที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ (audit staff) ทำรายงานโดยตรงต่อสำนักงานใหญ่ของ บริษัท (corporate headquarter) นั้น จะช่วยป้องกันการสูญเสียอำนาจการควบคุม ซึ่งสามารถ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ถ้าหากรายงานมีความลำเอียง (bias) ไม่ครบถ้วน และไม่ทันเหตุการณ์

อย่างไรก็ตาม การทำรายงานไปยังทั้งฝ่ายบริหารท้องถิ่น (local management) และสำนักงานใหญ่ของบริษัท (corporate headquarter) นั้น จะช่วยผู้ตรวจสอบ (auditor) ไม่ถูกมองว่าเป็นสายลับของบริษัท (corporate spies) และการที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ (audit staff) มีภาพลักษณ์เป็นทีมสนับสนุน (support team) ให้กับฝ่ายบริหารท้องถิ่น (local management) มากกว่าที่จะถูกมองว่าเป็นอุปสรรคภายนอก (external threat) ที่ต้องระวังนั้น จะทำให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ (audit staff) แก้ปัญหาได้ง่ายและมากขึ้น และแก้ไขได้ก่อนที่จะเกิด ผลลัพธ์ที่ร้ายแรงขึ้น

บริษัทส่วนมากพบว่า การให้ผู้ตรวจสอบ (auditor) จากสำนักงานใหญ่เดินทางไปยังสาขาต่าง ๆ นั้นสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องของภาษาและการสื่อสาร ดังนั้น น่าจะเป็นการดีกว่าถ้าจะให้ผู้ตรวจสอบ (auditor) ประจำแต่ละสาขาและอาจจะใช้คนในพื้นที่ก็ได้ แต่จะต้องยังคงให้มีการรายงานโดยตรงไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัท (Corporate headquarter) และต้องให้มีการหมุนเวียนผู้ตรวจสอบ (rotate auditor) ระหว่างสาขากันอยู่เสมอ ๆ

เพื่อป้องกันการติดสินบนให้รัฐบาล นักการเมืองหรือองค์กรต่าง ๆ ในต่างประเทศ เพื่อให้สามารถเข้าไปดำเนินธุรกิจให้ได้นั้น “กฎหมายปฏิบัติเกี่ยวกับการทุจริตต่างประเทศ ปี 1977” (the Foreign corrupt Practices Act of 1977) ได้ออกข้อกำหนดให้บริษัทอเมริกัน ทุกบริษัทต้องปฏิบัติดังนี้

1. จัดทำและเก็บรักษารายงาน การบันทึกต่าง ๆ ที่ถูกต้องและสะท้อนให้เห็นถึงฐานะที่แท้จริงของสินทรัพย์ของบริษัท
2. ดำเนินการตามระบบที่จะสามารถควบคุมหลักฐานทางบัญชี (material accounting) ได้อย่างเต็มที่ เพื่อเป็นการรับประกันว่า
  - รายการต่าง ๆ ได้ถูกดำเนินการโดยการอนุมัติจากระดับบริหาร
  - รายการต่าง ๆ ถูกบันทึกด้วยความจำเป็น
    - เพื่อจัดทำงบการเงิน (financial statement) ที่ถูกต้องตามหลักมาตรฐาน
    - เพื่อรักษาความผูกพันรับผิดชอบ (accountability) ให้กับทรัพย์สิน (asset)
  - การนำทรัพย์สิน (asset) มาใช้นั้นได้รับการอนุมัติจากฝ่ายบริหาร
  - จะต้องมีการดำเนินการที่เหมาะสมหากจำนวนทรัพย์สินที่บันทึกไว้แตกต่างจากจำนวนที่ตรวจนับได้จริง

## XIX ระบบควบคุมทางการเงินและการบัญชีสำหรับการดำเนินการข้ามชาติ

จากการที่บริษัทได้ขยายการดำเนินงานจากในประเทศไปยังต่างประเทศ ระบบ รายงาน และการควบคุมจะมีการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ บางอย่าง เช่น การปรับเปลี่ยนระบบควบคุมบริหาร

ในด้านวัตถุประสงค์ การจัดองค์กร และสภาพแวดล้อมของบริษัทในต่างประเทศให้มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งจะดีกว่าการนำเอาระบบควบคุมของบริษัทแม่มาใช้ตรง ๆ แต่ในทางปฏิบัติจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่ และที่สำคัญกว่านั้นควรจะเกิดขึ้นหรือไม่

คำถามเหล่านี้ได้กระตุ้นให้มีการศึกษาวิธีการรายงาน และควบคุมทางการเงินที่ใช้ในบริษัทข้ามชาติของอเมริกา 30 บริษัท ข้อมูลที่ได้มาชี้ให้เห็นว่าการดัดแปลงระบบควบคุมทางการเงินไม่ได้มาจากสภาพแวดล้อมในต่างประเทศเป็นหลัก แต่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบควบคุมทางการเงินในต่างประเทศ (ยกเว้นสกุลเงินที่ใช้ของบริษัทแม่ได้โดยตรง) สิ่งที่สำคัญที่เป็นอิทธิพลหลักของสภาพในต่างประเทศ คือ การส่งข้อมูลของบริษัทจะเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ มีการลดรูปแบบ เป็นผลให้ในการออกแบบระบบที่เป็นทางการ มีข้อบกพร่องเกิดขึ้นซึ่งจะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก

สิ่งที่มุ่งสนใจของวิจัยนี้ คือ การออกแบบระบบการรายงานผลทางการเงิน ระหว่างสำนักงานใหญ่กับบริษัทลูกในต่างประเทศ วิธีการรายงานผลและควบคุมของบริษัทจะเปรียบเทียบกับบริษัทลูกในต่างประเทศกับบริษัทอื่นในประเทศนั้น ๆ และเปรียบเทียบกับบริษัทลูกอื่น ๆ ในต่างประเทศ

สิ่งที่พบจากการวิจัยที่จะนำมาเสนอแบ่งเป็น 3 หัวข้อ คือ การปฏิบัติทางบัญชี การออกแบบระบบการรายงานผล และการใช้ข้อมูลการรายงานผลทางการเงิน ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทต่าง ๆ ในเครือ

ข้อมูลทางบัญชีเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำเข้าสู่ระบบการรายงานผลทางการเงิน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องกล่าวถึงขอบเขตที่ผู้บริหารองค์กรจะควบคุมขั้นตอนการบัญชีที่ใช้ในบริษัทลูกในต่างประเทศ สิ่งที่จะกล่าวถึงในขั้นนี้เราจะไม่สนใจปัจจัยต่าง ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อน เช่น ตัวแปรที่มีอยู่ในข้อมูลทางบัญชีที่ทำให้เกิดเงินเพื่อตลอดเวลา แต่จะมุ่งสนใจเฉพาะกลไกของระบบบัญชีและนโยบายที่จะให้บริษัทนำลูกไปปฏิบัติ

ระบบควบคุมทางการเงิน คือ ระบบที่ใช้วัดผล แต่สามารถวัดได้เฉพาะสิ่งที่วัดออกเป็นปริมาณทางตัวเลขได้เท่านั้น ในกรณีของบริษัทลูกในต่างประเทศขอแนะนำ 3 สิ่งที่จะใช้เป็นฐานเปรียบเทียบในการรายงานผล คือ ปริมาณการผลิต ผลการดำเนินการในอดีต และงบประมาณบริษัทอาจจะใช้ฐานในการเปรียบเทียบมากกว่าหนึ่งอย่าง หรืออาจใช้ทั้ง 3 อย่าง

ในการเปรียบเทียบให้มีความหมาย ประการแรก บริษัทลูกทุกบริษัทจะต้องใช้ระบบบัญชีที่เหมือนกัน นอกจากนั้นนโยบายทางด้านบัญชีในการนำไปใช้กับระบบจะต้องเหมือนกัน ประการที่สองและสาม คือ ช่วงระยะเวลาทางบัญชีจะต้องสอดคล้องกัน หรือถ้ามีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติทางบัญชีจะต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบ และจะต้องประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้จะไม่จำเป็นต้องทำ ถ้าบริษัทลูกทุกบริษัททำตามการปฏิบัติทางบัญชีที่เหมือนกัน ถึงแม้ว่าการบัญชีจะวัดผลการดำเนินงานจะวัดผลได้ชัดเจนว่า ไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ แต่ก็มีแนวโน้ม

ว่าผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการจะใช้เปรียบเทียบอยู่ เช่น บริษัทที่ดูผลตอบแทนที่เกิดขึ้นภายในประเทศจะมากกว่าต่างประเทศ ความเชื่อนี้เกิดขึ้นจากการใช้ “ผลตอบแทนมูลค่าสินทรัพย์ตามบัญชี” เนื่องจากโรงงานในต่างประเทศใหม่กว่าในประเทศ

การเปรียบเทียบจะใช้ไม่ได้ เพราะไม่ได้คำนึงถึงพื้นฐานการใช้ แต่ถ้าการเปรียบเทียบง่าย ๆ เช่น พิจารณากำไร หรือกำไรที่แสดงถึงเปอร์เซ็นต์การขายหรือสินทรัพย์สามารถทำได้ ดังนั้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องพิจารณาในขอบข่ายการปฏิบัติทางบัญชีที่มีอิทธิพลจากระยะเวลาในการรายงานผลกำไร ในทางตรงข้ามถ้าการเปรียบเทียบรวมรายได้และค่าใช้จ่าย ฝ่ายบริหารก็ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับทางบัญชีในรูปแบบของรายงานที่เกิดขึ้น

หนึ่งในบริษัทต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้มีการเริ่มโครงการที่จะทำบัญชีต้นทุนให้มีรูปแบบเดียวกันทั้งองค์กร โดยยังอยู่ในขั้นเริ่มแรก แต่ได้พบว่าการเปรียบเทียบต้นทุนสินค้าระหว่างบริษัทจะไม่มี ความหมาย ซึ่งแนะนำว่าควรจะใช้ความเบี่ยงเบนจากการผลิตในเวลาต่าง ๆ ในการระบุผลการดำเนินการของบริษัท นักบัญชีของบริษัทได้ระบุถึง 4 ส่วนที่สำคัญของการบัญชีต้นทุน ที่ใช้在公司ทุกในประเทศแตกต่างจากบริษัทภายในประเทศ ได้แก่ ระบบการบัญชี ต้นทุนของบริษัทเหล่านั้น นโยบายการนำไปใช้กับระบบ (เช่น ระดับความรัดกุมของมาตรฐาน) ช่วงเวลาในการรับรู้ (ภายในประเทศจะรับรู้เมื่อเกิดค่าใช้จ่าย ขณะที่ต่างประเทศส่วนใหญ่จะรับรู้เมื่อคำสั่งซื้อการผลิตได้เสร็จสิ้น) และจำนวนของการวิเคราะห์ของสาเหตุต่าง ๆ สำหรับการรายงาน สิ่งที่เบี่ยงเบนไป ถึงแม้จะมีสิ่งแตกต่างเหล่านี้ในบริษัทที่ได้ศึกษา ผู้บริหารต่าง ๆ ขององค์กรโดยทั่วไปจะยอมรับสิ่งแตกต่างที่ได้รายงานที่ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัท นอกจากนี้การตัดสินใจโดยทั่วไปจะใช้เกณฑ์จากข้อมูลของต้นทุนสินค้าจากแหล่งผลิตหลาย ๆ แหล่งของบริษัท เช่น จะผลิตขึ้นส่วนภายในประเทศหรือไม่ หรือจะสั่งให้โรงงานในต่างประเทศของบริษัทผลิตแทน

ในการทำความเข้าใจความสำคัญของการบัญชีที่มีต่อระบบการรายงานผลทางการเงิน ซึ่งเป็นที่น่าประหลาดใจว่ามีเพียง 60% ของบริษัทที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง ได้พยายามที่จะทำ ขั้นตอนการทำบัญชีของบริษัทให้เป็นมาตรฐาน เนื่องจากความยุ่งยากในทางปฏิบัติบัญชีของภายในแต่ละประเทศจะถูกกำหนดไว้เป็นกฎหมาย

งานในการพัฒนาการปฏิบัติการบัญชีให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมดของบริษัทข้ามชาติ ยังคงมีปัญหายู่มาก โดยเฉพาะทางด้านการบัญชีต้นทุนและการทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องใช้พยายามอย่างต่อเนื่อง งานของฝ่ายรายงานผลมักจะละเลยการแก้ไขปัญหามองเห็นได้ชัด ดังนั้น เพื่อให้การเปรียบเทียบผลดำเนินงานทางการเงินให้มีประโยชน์ ได้มีการประนีประนอมให้บริษัทต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบการบัญชีแบบเดียวกัน

## XX มุมมองทางด้านบัญชีของระบบควบคุมข้ามชาติ (Accounting Aspects or The Multinational Control System)

ส่วนใหญ่บริษัทที่มีสาขาในหลายประเทศ จะมีความซับซ้อนในการที่รับข้อมูลทางบัญชีภายในที่ใช้ในการวางแผน และควบคุมระบบรูปแบบที่เป็นหนึ่งสำหรับการวางแผน การจัดงบประมาณ การรายงานผลในรูปของข้อมูลที่สามารถเปรียบเทียบกันได้จากทุกส่วนในบริษัทไปยังสำนักงานใหญ่ เป็นการทำให้แน่ใจว่าผู้จัดการไม่ว่าจะมีพื้นฐานเป็นอย่างไร หรือชนชาติใดจะพูดภาษาเดียวกันเมื่อพูดคุยทางด้านธุรกิจ ในการออกแบบระบบที่เป็นหนึ่งอย่างนั้น การตัดสินใจหลายอย่างต้องถูกต้อง ทำให้แน่นอนว่าจะบันทึกข้อมูลกันอย่างไร และเมื่อถูกบันทึกแล้วจะมีหลุมพรางในการตีความหมายข้อมูลที่เป็นมาตรฐานจากสถานการณ์อะไรที่ไม่เป็นมาตรฐาน

### 1. การวัดรายรับ (Income Measurement)

ปัญหาการออกแบบเริ่มต้นจากการจัดรายรับสุทธิ สำนักงานใหญ่บ่อยครั้งที่จะคิดเงินค่าธรรมเนียม (Royalties) ค่าบริการ ค่าจัดสรร จากสำนักงานใหญ่ และค่าวิจัยไปยังบริษัทลูกต่าง ๆ

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว การจัดการสำนักงานใหญ่จะคงไว้ซึ่งอำนาจในเรื่องเหล่านั้น ที่จะพยายามในการปรับแต่งระบบทั้งหมดให้ดีที่สุด ผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทสาขา อาจจะถูกตรวจสอบอย่างมาก โดยการตัดสินใจของสำนักงานใหญ่ ในฐานะการจัดการส่วนท้องถิ่น

ในบางโอกาส ผลการดำเนินงานของบริษัทลูกในต่างประเทศจะถูกจัดวางตอนที่บริษัทถูกจัดตั้งขึ้น เพื่อส่งเสริมผลการดำเนินการในระบบอื่น ๆ หน่วยการผลิตสำรองซึ่งถูกทำมาจากการแทนที่เครื่องจักรเก่าด้วยของใหม่ หรือหน่วยการผลิตที่ถูกสร้างขึ้นมาอย่างตั้งใจให้เกิดหนี้มาก ๆ เพื่อที่จะจัดหาทุนมาใช้ในระบบหลากหลายชาติที่อื่น

### 2. การวัดการลงทุน (Investment Measurement)

บริษัทข้ามชาติหลายแห่งใช้วิธีการวัดหลายอย่าง นอกเหนือจากการวัดรายรับ และการวัดผลการดำเนินงาน โดยสร้างความสัมพันธ์รายรับการเงินลงทุนที่ใช้ในกรณีเหล่านั้นอีกเช่นกัน ต้องมีความระมัดระวังในการกำหนดฐานของการลงทุน อะไรที่จะต้องถูกรวมเข้าไป และจะประเมินค่าอย่างไร ซึ่งจะเป็นตัวส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้จัดการ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทไม่ได้รวมการปรับค่าเงินเพื่อเข้าไปในวิธีการควบคุม การลงทุนจะถูกประเมินต่ำกว่าปกติ และจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้จัดการที่อยู่ในประเทศที่มีอัตราเงินเฟ้อสูงที่สุด มีความรู้สึกดี จากผลที่กล่าวมา ผู้จัดการเหล่านั้นอาจจะประเมินราคาต่ำกว่าปกติ ขายปริมาณ และลงทุนเกินจุดที่ดีที่สุด

ค่ามาตรฐานผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) ที่ใช้ในบริษัททั่ว ๆ ไป ไม่ใช่เป็นสิ่งธรรมดา เนื่องจากมีความยากลำบากมากในการที่จะเอามาเปรียบเทียบกับอย่างเท่าเทียม อย่างไรก็ตามแล้วแต่ ผู้จัดการส่วนใหญ่ชอบที่จะแทนที่การวัดผลตอบแทนต่อการลงทุนด้วยวิธีการดำเนินการที่สะท้อนถึงจุดประสงค์และสภาพแวดล้อมที่แท้จริงของบริษัทลูกนั้น ๆ ความร่วมมือร่วมใจในการหาวิธีวัดผลจากการดำเนินงานของบริษัทลูกต่าง ๆ ร่วมกัน จะช่วยให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ดีขึ้น

### 3. การวัดอัตราแลกเปลี่ยน (The Measurement Currency)

บริษัทข้ามชาติส่วนมากต้องการให้แสดงข้อมูลทั้งหมดของการประมาณความต้องการของตลาด กำไร และงบดุล (balance sheet) ในอัตราแลกเปลี่ยนของบริษัท (corporate currency) ซึ่งในบางครั้งข้อบังคับในการแลกเปลี่ยนเงินตราอาจจะมีผลต่อรายงานได้

มีการแนะนำว่าผลงาน (performance) ของสาขาควรพิจารณาแยกต่างหากในแง่ของอัตราแลกเปลี่ยนท้องถิ่น (local currency) ของสาขา ดังนั้น ผลงาน (performance) ของผู้จัดการก็ควรจะประเมินจากประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งไม่ถูกรบกวนโดยความผันผวนของกระแสเงิน อย่างไรก็ตาม บริษัทส่วนมากก็มักจะใช้เงินตราของประเทศแม่ เป็นฐานในการทำงบประมาณ (budget) และดูผลงาน (performance) เทียบกับงบประมาณ (budget) นี้ ดังนั้น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่เลือกใช้จะมีผลต่อผลงาน (performance) ที่ปรากฏในอัตราแลกเปลี่ยนของบริษัท (corporate currency)

วิธีการแปรงบประมาณ (budget) ไปเป็นอัตราแลกเปลี่ยนของบริษัท (corporate currency) มี 3 วิธี คือ

- 1) อัตราเริ่มต้น (Initial rate) อัตราปัจจุบัน ณ เวลาที่นำงบประมาณ (budget) มาใช้
- 2) อัตราที่คาดคะเนไว้ (Projected rate) อัตราที่ประมาณสำหรับในเวลาสิ้นสุด (end of period) ของงบประมาณ (budget)
- 3) วิธีอัตราสุดท้าย (Ending rate method) เมื่อมีการเปรียบเทียบเกิดขึ้นงบประมาณ (budget) จะถูกแปร (translate) ด้วยอัตราปัจจุบัน (current rate)

## XXI ระบบควบคุมขั้นสุดท้ายสำหรับการปฏิบัติงานข้ามชาติ

ในขณะที่บริษัทขยายการปฏิบัติงาน จากฐานการผลิตในประเทศเดิมไปเป็นฐานระหว่างประเทศนั้น คาดกันว่าน่าจะมีระบบที่เป็นทางการของการรายงาน และการควบคุมจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานต่างประเทศ ควรจะสร้างระบบควบคุมการบริหารที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รูปแบบองค์กร และสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงานข้ามชาติ แทนที่จะนำระบบการควบคุมที่ใช้ภายในประเทศไปใช้กับนอกประเทศ

มีคำถามที่จูงใจให้เกิดการศึกษาเมื่อไม่นานมานี้ ในเรื่องระบบการรายงานและขั้นตอนการควบคุมที่ใช้ โดยบริษัทผู้ผลิตข้ามชาติของอเมริกา 30 แห่ง หลักฐานที่ได้รับชี้ให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนระบบควบคุมทางการเงินที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมต่างประเทศไม่ใช่ปัญหาพื้นฐาน ยิ่งกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงควรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบควบคุมทางการเงินในระดับนานาชาติที่ใช้ ภายในประเทศได้ ยกเว้นการจัดการเรื่องอัตราแลกเปลี่ยน อิทธิพลที่สำคัญของสิ่งแวดล้อมนานาชาติที่มีผลต่อการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารอาจเป็นอุปสรรคของการสื่อสาร ดังนั้นจึงต้องระวังข้อเสียนี้ไว้ในการออกแบบระบบที่เป็นทางการ

การมุ่งความสนใจของการวิจัยไปที่เรื่องการรายงานทางการเงิน ระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขาต่างประเทศ และความต้องการข้อมูลด้านการเงินของผู้บริหารที่สำนักงาน ในขั้นตอนการบริหารการรายงานของบริษัท และขั้นตอนการควบคุมสำหรับการปฏิบัติงานต่างประเทศจะถูกเปรียบเทียบกับระบบที่ใช้ภายในประเทศ นอกจากนี้ยังทำการเปรียบเทียบขั้นตอนการควบคุมระหว่างสาขาต่างประเทศแต่ละแห่งด้วย

สำหรับการค้นพบจากงานวิจัยบางชิ้นที่จะกล่าวถึงต่อไปนั้น เป็นการอภิปรายเกี่ยวกับสามหัวข้อนี้ คือ การใช้ระบบบัญชี การออกแบบระบบรายงาน และการใช้ข้อมูลทางการเงินที่รายงานมาในการประเมินการปฏิบัติงาน

ข้อมูลทางบัญชีเป็นตัวแปรพื้นฐานของระบบรายงานทางการเงิน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องตรวจสอบขอบเขตของผู้บริหาร ในการดูแลขั้นตอนทางบัญชีที่ทางสาขาต่างประเทศใช้อยู่ ณ จุดนี้ จะขอละเลยตัวแปรที่ซับซ้อนไว้ เช่น ความแตกต่างจากค่าที่แท้จริงของข้อมูลบัญชี ที่เกิดจากเงินเฟ้อ และการมุ่งสนใจที่กลไกของระบบบัญชี และนโยบายที่กำหนดการใช้งาน

ในบางครั้งระบบควบคุมขั้นสุดท้ายหมายถึงระบบการตรวจวัด แต่ระบบนี้เป็นการวัดแบบสัมพัทธ์หรือเปรียบเทียบนั่นเอง ในกรณีของสาขาต่างประเทศอาจมีการเปรียบเทียบ 3 ประการ คือ เปรียบเทียบผลที่รายงานมากับหน่วยปฏิบัติงานอื่น ๆ เปรียบเทียบกับผลในอดีต หรือเปรียบเทียบกับงบประมาณ และบริษัทอาจใช้การเปรียบเทียบหลายวิธีผสมกัน หรืออาจใช้ 3 วิธี

สำหรับการเปรียบเทียบวิธีแรกจะมีความหมาย เมื่อทุกสาขาของบริษัทใช้ระบบบัญชีคล้ายกัน และยังมีนโยบายเหมือน ๆ กันในการใช้ระบบ ส่วนวิธีที่สองและสามนั้นจะใช้ได้เมื่อมีการใช้ระบบบัญชีที่เป็นแบบเดียวกันตลอดเวลา หรือทางผู้จัดการที่ใช้บัญชีนั้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นในการประเมินผลด้วย โดยการเปรียบเทียบนั้นไม่จำเป็นต้องให้ทุกสาขาใช้ระบบบัญชีเดียวกันทั้งหมด แต่หากใช้ระบบเดียวกันก็จะดีกว่า แม้ว่าบางครั้งการวัดผลการดำเนินงานทางบัญชีจะไม่ได้เปรียบเทียบกันอย่างชัดเจน ทางผู้บริหารการปฏิบัติงานก็ยังมีแนวโน้มที่จะทำเหมือนกับมีการเปรียบเทียบ ตัวอย่างในเรื่องนี้เห็นได้จากบริษัทแห่งหนึ่ง ที่แม้จะมีความแตกต่างไปบ้างเล็กน้อย คือ เชื่อว่าผลตอบแทนภายในประเทศสูงกว่าต่างประเทศ ความเชื่อ

นี้เกิดจากการวัด “ผลตอบแทนต่อมูลค่าทรัพย์สินทางบัญชี” ซึ่งโดยรวมแล้วโรงงานต่างประเทศจะใหม่กว่าโรงงานในประเทศมาก

นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงความสามารถในการเปรียบเทียบด้วย นั่นคือ รายละเอียดที่เกี่ยวข้องในการเปรียบเทียบ ไม่ว่าจะเป็นใช้หลักการใด ถ้าการเปรียบเทียบเป็นเพียงมูลค่ากำไร หรือกำไรที่เป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขายหรือทรัพย์สิน ทางผู้บริหารต้องระวังถึงหลักการทางบัญชีที่ใช้ ซึ่งมีผลต่อเวลาการรายงานกำไร และถ้าการเปรียบเทียบนั้นรวมถึงการตรวจสอบอย่างละเอียดของรายได้และรายจ่ายแต่ละประเภทแล้ว ทางผู้บริหารที่สำนักงานต้องคำนึงถึงความหมายของคำจำกัดความของศัพท์ทางบัญชีที่ใช้ในการลงบัญชีของแต่ละแห่งด้วย

ในจำนวนตัวอย่าง 30 บริษัทที่ทำการวิจัยนั้น มี 18 บริษัทหรือ 60% ที่พยายามอย่างเป็นทางการ ในการสร้างมาตรฐานหลักการทางบัญชีของทั้งบริษัท ในบริษัทที่ทำการผลิต เนื่องจากมีหลากหลายวิธีที่ใช้กันทั่วไปในการคิดต้นทุนการผลิต ระบบบัญชีต้นทุนจึงเป็นเรื่องหนึ่งที่มีการใช้หลักการต่างกัน นอกจากนั้นความซับซ้อนของบัญชีต้นทุนยังบดบังความแตกต่างหรือการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ และนี่อาจไม่ได้แสดงให้เห็นได้ทั้งหมดในรูปงบการเงิน ความสำคัญของบัญชีต้นทุนในระบบบัญชีทั้งหมด เกิดจากความจริงที่ว่าต้นทุนการผลิตมีผลต่อเวลาในการรายงานกำไร นอกจากนั้นผู้จัดการของบริษัทที่ทำการผลิตมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญของการวัดประสิทธิภาพการผลิตด้วยตัวเลขทางบัญชี

เรื่องมาตรฐานบัญชี ควรกำจัดการตกแต่งการรายงานผลทางบัญชีเท่าที่จะทำได้ เพื่อรักษาความเป็นจริงของรายงาน และลดเหตุการณ์ที่จะเกิดการเข้าใจผิดในการใช้รายงานการเงินวิธีหนึ่งที่จะช่วยได้ คือ การดูแลบริษัทในเรื่องหลักการบัญชีที่ใช้ของทุกหน่วยปฏิบัติของบริษัท นอกจากนั้นประสิทธิผลของระบบการรายงานทางการเงิน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือการบริหารเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ด้วยการใช้ขั้นตอนการบัญชีที่เหมือนกันทั่วโลก ด้วยเหตุผลเหล่านี้จึงเป็นที่น่าสนใจว่าจะพบความเหมือนนี้มากขึ้นในบริษัทข้ามชาติ ที่มีการปฏิบัติงานต่างประเทศเป็นเวลายาวนานกว่า

## XXII สรุป

การบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ในบริษัทข้ามชาติ (MNC) การควบคุมเป็นประเด็นที่ซับซ้อน และเรียกร้องมากกว่าธุรกิจในประเทศ คือ สาขาต่างประเทศ ระบบการควบคุม MNC ที่มีประสิทธิภาพควรยอมรับให้มีการปรับเปลี่ยนในท้องถิ่น และตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมของประเทศเจ้าบ้าน งานที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทข้ามชาติ (MNC) คือ การสร้างระบบการควบคุม ซึ่งส่งเสริมตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรโดยรวม และอำนวยความสะดวกแก่สาขาแต่ละสาขาไปพร้อมกัน กล่าวอีก

นัยหนึ่ง คือ ถ้าสาขาเห็นว่ากระบวนการเชิงกลยุทธ์และระบบการควบคุมที่เกี่ยวข้องนั้นยุติธรรม ต่อตน พวกเขาก็พร้อมจะยอมรับ การรวมผลประโยชน์ของสาขาเข้าในกลยุทธ์ขององค์กรด้วยนั้น ช่วยให้ผู้บริหารสาขาสนใจในกลยุทธ์มากขึ้น นอกจากนั้นเมื่อผลประโยชน์ของสาขาไม่ได้ถูกละเลย เพื่อไปส่งเสริมวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการเชิงกลยุทธ์ก็จะยุติธรรมมากขึ้น ซึ่งจะชักจูงให้สาขายอมทำตามมากขึ้น และทำให้ควบคุมองค์กรได้ง่ายขึ้นด้วย

วิธีที่ใช้ในการวัดผลงาน (performance) ซึ่งใช้ในการควบคุมบริษัทสาขาที่ใช้กันอยู่แพร่หลายมีอยู่ 3 วิธี คือ การเงิน (finance) คุณภาพ (quality) และเขตบุคคล (personnel areas) ผลงานทางการเงิน (Financial performance) จัดโดยกำไร (profit) และผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ผลงานคุณภาพ (Quality performance) ควบคุมผ่านวงจรคุณภาพ (quality circle) และผลงานของบุคคล (Personal performance) ตัดสินโดยใช้เทคนิคในการประเมินผลงาน (performance evaluation technique)

กลไกและแนวทางการควบคุมหลายอย่างที่ใช้โดยบริษัทในประเทศ อาจนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทข้ามชาติ (MNC) แต่ความหลากหลายของสิ่งแวดล้อมแบบนานาชาติ ทำให้ยากที่จะประยุกต์ใช้การควบคุมดังกล่าว การควบคุมบริษัทข้ามชาติ (MNC) ที่มีประสิทธิภาพ ใช้กลไกการควบคุมร่วมกัน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อรับมือกับความเฉพาะตัวของสาขาแต่ละแห่ง และโดยคำนึงถึงข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์และเชิงปฏิบัติการของบริษัทข้ามชาติ (MNC) ทั้งองค์กรไปพร้อมกันด้วย

## References

- Ball, Donald A, Wendell H. McCulloch, Jr. 1996. **International Business: the Challenge of Global Competition**. Chicago: Irwin. 1996. 124-136.
- Caves, Richard. 1996. **Multinational Enterprise and Economic Analysis**. New York: Cambridge University Press. 56-67.
- Czinkota, Micheal R., Ilkka A Ronkainen, Micheal H Moffett, 1994. **International Business**. Forth Worth, Tex; as Dryden Press. 89-101.
- Daniels, John D., Lee H. Radebaugh. 1995. **International Business: Environment and Operation**. Reading Mass: Addison-Wesley. 151-167.
- Daniels, J.D. and Lee H. Radebaugh. 1995. **International Business**, 7th edition. Addison-Wesley Publishing Company. 71-85.
- Dunning, J.H. 1993. **Multinational Enterprises and The Global Economy**. Addison-Wesley Publishing Company Inc. 101-125.

- Deresky, Helen. 1997. **International Management :Managing Across Borders And Culture**. Reading Mass: Addison-Wesley. 180-191.
- Fatehi, Kamel. 1996. **International Management: Across Culture and Functional Perspective**. Upper Saddle River, N.J. Prentice-Hall. 68-96.
- Grimwade, Nigel. 1996. **International Trade Policy: A Contemporary Analysis**. London; New York: Routledge. 58-67.
- Mead, Richard. 1995: **Cross-Culture Management in International Management Cross-Culture Dimensions**. Massachusetts. Blackwell Publishing Inc. 120-142.
- Money, Sylvester O. 1997. **The International Business Blueprint**. Oxford: Malden, Mass: Blackwell. 190-198.
- Palmer, Howard, Reymand Rubin. 1995. **International Trade Finance: A Practitioner's Guide**. England: Euromoney Publications PLC. 89-102.
- Pranee Chitakornkijsil. 1991. **ASEAN and Trade Wars in The Current Word**. Singapore-Institute of Southeast Asian Studies. 101-110.
- Robert, Grosse and Duane Kujawa. 1995. **International Business: Theory and Managerial Applications**. Boston Mass: Irwin. 90-102.