

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 12

หัวข้อเนื้อหา

1. ความหมายของการควบคุม
2. วัตถุประสงค์ของการควบคุมการขาย
3. ลักษณะของการควบคุมการขาย
4. ประโยชน์ของการควบคุมการขาย
5. กระบวนการควบคุมการขาย
6. คุณสมบัติของผู้ควบคุมพนักงานขายที่ดี
7. วิธีการควบคุมพนักงานขาย
8. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
9. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
10. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
11. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
12. การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
13. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
15. อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 12 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายของการควบคุมได้
2. บอกวัตถุประสงค์ของการควบคุมการขายได้
3. บอกลักษณะและประโยชน์ของการควบคุมการขายได้
4. อธิบายกระบวนการควบคุมการขายได้
5. วิเคราะห์และเลือกคุณสมบัติของผู้ควบคุมพนักงานขายที่ดีได้

6. อธิบายวิธีการควบคุมพนักงานขายได้และนำวิธีการควบคุมแต่ละวิธีไปใช้ได้ในการควบคุมพนักงานขาย
7. อธิบายความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้
8. ระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้
9. อธิบายกระบวนการและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้
10. อธิบายการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้
11. เขียนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้
12. อธิบายหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานได้
13. อภิปรายเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบริษัทได้
14. ระบุและวิเคราะห์อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

1. ศึกษาเอกสารการสอนบทที่ 12 การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายด้วยตนเอง
2. ฟังการบรรยายในชั้นเรียน
3. อภิปราย ซักถามเนื้อหาในบทเรียน
4. ค้นคว้า เนื้อหาเพิ่มเติมจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารและอินเทอร์เน็ต
5. อภิปรายเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
6. ทำรายงาน
7. ใบบกิจกรรม
8. ตอบข้อซักถามและทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอนเรื่องการควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

2. หนังสือ ตำรา และวารสารทางวิชาการเกี่ยวกับการควบคุมและการประเมินผล
การปฏิบัติงานของพนักงานขาย

3. ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. แผ่นโปสเตอร์

5. แผนภูมิและแผนภาพ

6. วิดีทัศน์

7. คำถามและแบบฝึกหัดท้ายบท

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการร่วมกิจกรรมในชั้นเรียน

2. สังเกตจากการสนทนาและการซักถาม

3. ประเมินผลจากการทำรายงาน

4. ประเมินผลจากการอภิปรายและการรายงานกลุ่ม

5. ประเมินผลจากการทดสอบย่อย

6. ประเมินผลจากการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 12

การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานขายนั้นเพื่อให้บริษัทไปสู่ความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งหลังจากบริษัทได้รับพนักงานเข้าปฏิบัติงานและมีการจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานขายแล้วนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานขายบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้ นอกจากนี้บริษัทยังต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายเพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน

การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบันโดยพิจารณาจากปริมาณการขาย และความสามารถในการเข้าพบลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารที่ช่วยให้ทราบว่าบริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ได้หรือไม่ และมีประสิทธิภาพเพียงใด

ความหมายของการควบคุม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ การควบคุม (controlling) ไว้มากมายหลายทัศนะดังนี้ การควบคุม หมายถึง ศิลปะการเผชิญสถานการณ์แล้วสามารถจะจัดการกับสถานการณ์นั้นได้อย่างดี ทั้งกายและใจ ทั้งยังดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอนตามแผนและนโยบายที่กำหนดไว้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2542, หน้า 204)

การควบคุม หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 237)

การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ศิริอร ชันทรหัตถ์, 2547, หน้า 167)

การควบคุม หมายถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไป

จากมาตรฐาน ผู้บริหารจะได้หาหนทางแก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ในที่สุด (สมพร พวงเพ็ชร์, 2542, หน้า 294)

การควบคุม หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการด้านกฎระเบียบ ซึ่งแสดงทิศทางของกิจกรรมในองค์การเพื่อชี้แนะการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามมาตรฐาน (Robbins, 1997, p.299)

การควบคุม หมายถึง เป็นกฎระเบียบของกิจกรรมในองค์การเพื่อให้องค์ประกอบการปฏิบัติงานของเป้าหมายยังคงอยู่ในข้อกำหนดที่องค์การตกลงไว้และเป็นที่ยอมรับ (Griffin, 1999, p.610)

จากความหมายของ การควบคุม ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การควบคุมการขาย หมายถึง กระบวนการประเมินผลในการปฏิบัติงานของพนักงานขายเพื่อเป็นการค้นหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

วัตถุประสงค์ของการควบคุมการขาย

การควบคุมขายมีจุดมุ่งหมายที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานขายโดยมีวัตถุประสงค์ของการควบคุมการขายดังนี้

1. เพื่อให้ความช่วยเหลือพนักงานขายในการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งพนักงานขายต้องการได้รับความช่วยเหลือและแนะนำเกี่ยวกับวิธีการขาย เทคนิคการขายจากผู้ควบคุมพนักงานขาย
2. การควบคุมเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารการขายเกิดความมั่นใจว่าพนักงานขายได้ปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนการขายของบริษัท และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เกิดจากการที่มีผู้ควบคุมการขายคอยติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
3. เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท บริษัทไม่ทอดทิ้งหรือได้รับการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานขายปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้ควบคุมพนักงานขายจะคอยกระตุ้นให้พนักงานทำงาน

5. เพื่อให้พนักงานขายได้ทราบวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องหรือไม่ และจะใช้วิธีใดที่ดีที่สุดสำหรับการบริหารการขาย

6. เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อผู้บริหารการขายสามารถนำไปแก้ไข ปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติงานได้

ลักษณะของการควบคุมการขาย

เพื่อให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเป็นไปโดยเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้ จึงต้องมีลักษณะการควบคุมดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุมที่ชัดเจน เกณฑ์สำหรับการควบคุมงานเป็นแนวทางที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานขายในบริษัท เช่นบริษัทกำหนดให้ทุกคนที่เป็นพนักงานขายทุกฝ่ายเริ่มทำงาน 8.30 - 16.30 น. เป็นต้น โดยมีมาตรฐาน (standards) สำหรับใช้วัดและเปรียบเทียบผลงาน เช่น พนักงานขายควรขายได้วันละ 10,000 บาท ซึ่งเป็นผลงานที่ทุกคนยอมรับกัน

2. มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงาน เช่น ผู้ปฏิบัติงานทำงานต่อหน่วยชั่วโมง

3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานซึ่งจะต้องมีการพิจารณาและตัดสินใจ

4. การประเมินผลงานเป็นการพิจารณาคูณค่าของพนักงานขายที่สำเร็จแล้วการประเมินผลงานบางกรณีอาจจะไม่สามารถกำหนดมูลค่าผลงานได้

5. มีปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานให้ถูกต้อง ซึ่งการปฏิบัติงานอาจจะไม่เป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานดังนั้นผู้บริหารการขายจะต้องพิจารณาค้นหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไขตามสาเหตุนั้น

ประโยชน์ของการควบคุมการขาย

การควบคุมพนักงานขายจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทและตัวพนักงานขายเองในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลพนักงานจะช่วยให้เกิดระบบของการจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน เงินเดือน หรือโบนัส ที่เป็นธรรม

2. การพัฒนา การประเมินผลพนักงานขายจะทำให้พนักงานขายมีเป้าหมายในการทำงานและ

ช่วยกระตุ้นให้พนักงานขาย ปรับปรุงตนเพื่อความสำเร็จ ตลอดจนทำให้ทราบถึงจุดอ่อนของตน และพยายามแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว

3. การได้รับข้อมูลย้อนกลับ การประเมินผลพนักงานขายทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานขาย ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน

4. ความเข้าใจในเป้าหมาย การประเมินผลพนักงานขายทำให้พนักงานขายได้ทราบว่า บริษัทมีความมุ่งหวังต่อตนอย่างไร

5. การบริหารงานบุคคล การประเมินผลพนักงานขายจะช่วยให้การบริหารงานบุคคล มีความยุติธรรมมากขึ้น เช่น ระบบการเลื่อนขั้นที่พิจารณาจากผลงานพนักงานขาย

6. ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การประเมินผลพนักงานขายจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานขาย

7. บทลงโทษที่เหมาะสม การประเมินผลพนักงานขายจะช่วยสร้างให้บริษัทสามารถ กำหนดบทลงโทษพนักงานที่บกพร่องได้อย่างเหมาะสม

8. การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลของพนักงานขายจะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการสรรหาพนักงานของบริษัทว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด เพราะความไร้ประสิทธิภาพของพนักงานขายของบริษัท อาจเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการสรรหาพนักงานก็เป็นได้

9. การวางแผน การประเมินพนักงานขายจะช่วยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนงานของบริษัทรวมทั้ง แผนการจ้างงานในอนาคต

10. การอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลพนักงานขายจะทำให้บริษัทสามารถ จัดหลักสูตรอบรมให้แก่พนักงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่พนักงานขาย

กระบวนการควบคุมการขาย

กระบวนการควบคุมเป็นการทำงานของพนักงานที่เกิดขึ้นที่บริษัทใช้สำหรับการเปรียบเทียบการทำงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐาน และการบริหารการขายเพื่อแก้ไขสิ่งที่มีความแตกต่างจากมาตรฐานหรือแก้ไขมาตรฐานที่ไม่เหมาะสมได้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย บริษัทจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานในการทำงาน เช่น กำหนดเป้าหมายของยอดขาย 5 ล้านบาทต่อปี

2. การวัดผลการทำงาน บริษัทจะวัดผลการทำงานของพนักงานขายจากยอดขายที่เกิดขึ้นได้จริง

3. การวิเคราะห์ผลการทำงาน บริษัทมีการเปรียบเทียบยอดขายจริงกับเป้าหมายยอดขายของบริษัทที่กำหนดไว้และนำมาวิเคราะห์ผลของการทำงาน

4. การแก้ไข บริษัทจะแก้ไขปรับปรุงในกรณีที่วิเคราะห์ผลการทำงานว่ายอดขายต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่ามีสาเหตุมาจากอะไรและดำเนินการแก้ไข

คุณสมบัติของผู้ควบคุมพนักงานขายที่ดี

ผู้ควบคุมพนักงานขายที่ดีต้องมีคุณสมบัติที่สามารถนำไปใช้สำหรับการควบคุมพนักงานขายได้ดังนี้

1. ผู้ควบคุมเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน และเคยเป็นพนักงานขายที่ประสบความสำเร็จในอาชีพการขาย
2. ผู้ควบคุมมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานและสามารถประสานงานกับผู้บริหารกับพนักงานได้เป็นอย่างดี
3. ผู้ควบคุมมีบุคลิกภาพที่ดี มีลักษณะความเป็นผู้นำ สั่งงานได้อย่างถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือ
4. ผู้ควบคุมมีทักษะและเทคนิคในการควบคุม
5. ผู้ควบคุมความสามารถในการสอนเทคนิคการขายและฝึกอบรมผู้อื่นให้เข้าใจได้
6. ผู้ควบคุมสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีในการทำงาน
7. ผู้ควบคุมเข้าใจถึงลักษณะงานและปัญหาต่าง ๆ ของบริษัทและพนักงานขาย

วิธีการควบคุมพนักงานขาย

การควบคุมพนักงานขายสามารถใช้ได้หลายวิธีที่ใช้สำหรับการควบคุมพนักงานขาย โดยการใช้ควบคุมด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. บุคคล ได้แก่ ผู้ควบคุมพนักงานขาย โดยทั่วไปมักจะต้องออกไปภาคสนาม เพื่อพบพนักงานขายในเขตการขายที่พนักงานขายปฏิบัติงานในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานขาย

2. **จดหมายและโทรศัพท์** ผู้บริหารจะใช้ควบคุมพนักงานขายโดยการติดต่อทางจดหมาย โดยการส่งข้อมูล ข่าวสารและรายละเอียดต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งมีข้อเสียที่บางครั้งไม่อาจจะอธิบายรายละเอียดถึงสิ่งยุ่งยากต่าง ๆ ได้มากนัก ในระยะหลังจึงได้หันมาใช้การติดต่อทางโทรศัพท์แทนกันมากขึ้น

3. **การประชุมทางการขาย** ผู้ควบคุมพนักงานขายจะประชุมพบปะกับพนักงานขาย เพื่อมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และช่วยแนะนำแก้ไขปัญหาคง ๆ ให้กับพนักงานขาย ซึ่งทำให้พนักงานขายได้รับทราบถึงสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ อย่างไรก็ตามการประชุมทางการขายอาจจะทำได้ไม่บ่อยนัก ถ้าพนักงานขายมีเขตการขายกระจายกว้างขวางมาก เพราะจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง สำหรับพนักงานขายที่มีเขตการขายแคบ ผู้ควบคุมก็อาจจะจัดประชุมทุกวันได้ก่อนออกไปปฏิบัติงานประจำ

4. **เอกสารคู่มือการขาย** บริษัทจะใช้คู่มือการขาย เช่น วารสารหรือสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่พนักงานขายควรจะได้รับและปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ

5. **ลักษณะการปฏิบัติงาน** การควบคุมโดยลักษณะการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานขายให้ปฏิบัติไปตามแผนการขายที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาศัยหลักของการจัดการด้านการขายดังนี้

5.1 การจ่ายค่าตอบแทน เป็นเครื่องมือในการควบคุมโดยลักษณะการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด เพราะจะช่วยบังคับหรือกระตุ้นให้พนักงานขายปฏิบัติงานเพื่อให้ได้รับรายได้มากที่สุด เช่น ถ้าต้องการกระตุ้นให้พนักงานขายขายสินค้าให้ได้มาก ๆ ก็มักจะมีการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนโดยให้สิ่งจูงใจเป็นพิเศษ ดังนั้นจึงให้ผลในการควบคุมการปฏิบัติกิจกรรมของพนักงานขายได้มากกว่าวิธีการอื่น ๆ

5.2 การกำหนดเขตการขาย เขตการขายเป็นการกำหนดขอบเขตการทำงานที่พนักงานต้องมีหน้าที่รับผิดชอบออกภาคสนามเพื่อหาลูกค้า ขนาดของเขตการขายจะควบคุมพฤติกรรมของพนักงานขายได้โดยอัตโนมัติ เพราะหากกำหนดเขตการขายที่แคบก็จะเป็นการบังคับให้พนักงานขายพยายามหาผู้คาดว่าจะจะเป็นลูกค้าทุกรายเพื่อให้ได้ยอดขายตามโควตา แต่ถ้าพนักงานขายได้รับมอบหมายเขตที่กว้างมากเกินไปก็จะทำการขายได้ทั่วถึง พนักงานขายก็จะเลือกขายให้เฉพาะกับลูกค้าดี ๆ บางรายเท่านั้น การกำหนดเขตการขายในขนาดที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการควบคุมพนักงานขาย

5.3 การกำหนดโควตาการขาย โควตาการขายเป็นเครื่องมือในการควบคุมอย่างหนึ่งซึ่งกระตุ้นให้พนักงานขายมีการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารต้องการและจะให้ผลดีที่สุดถ้านำมาใช้ควบคุมไปกับแผนการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน

5.4 การกำหนดค่าใช้จ่าย นโยบายเกี่ยวกับการกำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายในการขายยอมให้พนักงานขายเบิกได้นั้นจะให้ผลในการควบคุมพนักงานขายให้พยายามใช้จ่ายเงินภายในขอบเขตที่กำหนดเพื่อผู้บริหารจะได้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเลี้ยงรับรอง เป็นต้น

6. การวิเคราะห์การขาย การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายแต่ละคน เช่น ปริมาณขายสินค้าแต่ละชนิด ค่าใช้จ่ายจำนวนครั้งที่เยี่ยมลูกค้า จำนวนวันทำงาน คำสั่งที่ได้รับจำนวนวันเดินทางและอื่น ๆ จะช่วยให้ทราบถึงสมรรถภาพในการทำงาน ความต้องการของพนักงานขายและปัญหาต่าง ๆ ในการขาย จึงจัดเป็นเครื่องช่วยในการควบคุมโดยทางอ้อมอีกอย่างหนึ่ง

7. รายงานของพนักงานขาย เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการควบคุม ซึ่งพนักงานขายทุกคนจะต้องจัดทำรายงานการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายงานนั้นเพื่อประเมินความสามารถของพนักงานขายว่ามีข้อดีและข้อเสียอย่างไร นอกจากรายงานจะชี้ให้เห็นถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่พนักงานขายได้ปฏิบัติแล้วยังช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงสถานการณ์แข่งขัน ปฏิภานของลูกค้านับต่อบริษัทและข้อมูลอื่น ๆ อันจะช่วยให้สามารถประเมินผลงานของพนักงานขายได้ เช่น จำนวนครั้งที่เยี่ยมเยียนลูกค้า จำนวนใบสั่งซื้อวันทำงาน ลูกค้าใหม่ เป็นต้น

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ไว้มากมายหลายทัศนะดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทบทวนหรือตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่ได้จากการสังเกตของผู้ประเมิน โดยผู้ประเมินจะนำเอาข้อมูลย้อนกลับเหล่านั้นเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป (กุลชลี ไชยนั้นตา, 2543, หน้า 225)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การนำเอาผลงานของพนักงานขายที่ทำได้จริง ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพกับ มาตรฐานหรือเกณฑ์ของงานที่ได้ตั้งไว้และที่ได้ตกลงยอมรับของทุกฝ่ายล่วงหน้าเพื่อที่จะทราบ ว่าผลงานที่ได้จริงนั้นแตกต่างจากมาตรฐานเพื่อที่จะได้นำผลของการวิเคราะห์เปรียบเทียบมา แก้ไข พัฒนา ปรับปรุงและนำมาใช้ร่วมกับหรือเป็นพื้นฐานในการพิจารณาความดีความชอบ ของพนักงานขายต่อไป (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2543, หน้า 164)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อพิจารณาผล การปฏิบัติงานของบุคลากร (Werther & Keith, 1996, p.341)

จากความหมายของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีผู้ให้คำยามไว้ข้างต้นสามารถ สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย อย่างเป็นระบบโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสังเกตของ ผู้บริหารและจากผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดการทำงานของพนักงานขายในช่วงระยะเวลา ที่บริษัทกำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ โดยมีวัตถุประสงค์สำหรับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้างหรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่พนักงานปฏิบัติเพียงใด
2. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของพนักงานว่ามี เหมาะสมเพียงใด โดยต้องมีการปรับปรุง พัฒนา การฝึกอบรมหรือปรับย้ายอย่างไรเพื่อให้เกิด ความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งพนักงานขายจะมี ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงานขาย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ตามที่บริษัทต้องการ

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ทำการวิเคราะห์งานและพิจารณาถึงหน้าที่งานต่าง ๆ ที่พนักงานขายควรจะต้องกระทำจากคำบรรยายงานของธุรกิจ เพื่อจะได้กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
2. พิจารณาหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินผล หลักเกณฑ์ที่ใช้จะมีหลายอย่างประกอบกันและอาจจะเป็นทั้งในรูปเชิงปริมาณและคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ควรให้พนักงานขายได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้วย เพื่อให้เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย
3. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานขายจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการ ตลอดจนจากการสังเกตของผู้ประเมินผลเองด้วย ซึ่งเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริง
4. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยมีการปรึกษาหารือกับพนักงานขายด้วยซึ่งถือเป็นการประเมินผลงาน
5. การปฏิบัติการภายหลังการประเมินผล เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานจะพิจารณาโดยการใช้ 2 ประเภท ดังนี้

1. **เกณฑ์ที่ใช้ผลงานเป็นพื้นฐานในการควบคุม (outcome-based perspective)** เป็นการประเมินพนักงานขาย โดยพิจารณาจากผลงานของพนักงานขายที่ปฏิบัติ โดยวัดได้ 2 รูปแบบดังนี้
 - 1.1 จากผลการปฏิบัติงาน (result) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยพิจารณาและการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานขายแต่ละคนซึ่ง เกณฑ์ที่ใช้ ได้แก่ ยอดขายรวมของสินค้า ยอดขายในกลุ่มลูกค้าใหม่ ยอดขายรวมเทียบกับศักยภาพของตลาด เป็นต้น
 - 1.2 จากความสามารถในการทำกำไร (profitability) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ควบคุมพนักงานขายโดยพิจารณาจากความสามารถในการทำกำไร จึงมีความสำคัญในการบริหารการขายและความสำเร็จของบริษัท เช่น กำไร และจำนวนคำสั่งซื้อ เป็นต้น

2. เกณฑ์ที่ใช้พฤติกรรมเป็นพื้นฐานในการควบคุม (behavior-based perspective)

เป็นการประเมินพนักงานขายโดยพิจารณาจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ซึ่งอาจทำได้โดยทำให้ผู้บริหารการขายมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ซึ่งสามารถวัดผลได้ 2 รูปแบบดังนี้

2.1 จากพฤติกรรมของพนักงานขาย(behavior) โดยพิจารณาจากสิ่งที่พนักงานขาย กระทำ ทั้งนี้สิ่งที่พนักงานขายปฏิบัตินั้น นอกจากงานขายแล้ว ยังรวมถึงการเข้าเยี่ยมลูกค้า ในระยะเวลา การเตรียมการเสนอขาย หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะก่อให้เกิดความพอใจของลูกค้า ในระยะยาวและกิจกรรมในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในการบริหารให้แก่องค์กร ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ควบคุมพนักงานขาย เช่น เฉลี่ยจำนวนครั้งที่เยี่ยมลูกค้าในช่วงเวลาหนึ่ง จำนวน ครั้งที่เปิดการขาย และจำนวนครั้งที่ช่วยให้บริการลูกค้า

2.2 จากพัฒนาการในงานขาย (professional development) พนักงานขายทุกคนจะต้องมีการพัฒนางานการขายเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการขายและความสำเร็จในการขาย ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ควบคุมพนักงานขาย เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้า ความรู้เกี่ยวกับนโยบายของบริษัท และความคิดริเริ่ม เป็นต้น ดังตารางที่ 12.1

ตารางที่ 12.1 ความสามารถของพนักงานขาย

ชื่อพนักงานขาย นางพรสรวง รักสวย

เขตการขาย ลพบุรี

ปัจจัย	น้อยมาก 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
ความรู้เกี่ยวกับสินค้า					✓
ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร			✓		
เทคนิคในการเสนอขาย			✓		
บุคลิกภาพ				✓	
การแต่งกาย					✓

$$\begin{aligned} \text{คะแนนเฉลี่ยของนางพรสรวง รักสวย} &= \frac{5+3+3+4+5}{5} \\ &= 4 \end{aligned}$$

จากตารางที่ 12.1 คะแนนเฉลี่ยของพนักงานขายแต่ละคน ก็จะสามารถนำคะแนนนั้นมาเปรียบเทียบกันเพื่อจัดอันดับความสามารถได้ และพัฒนาสำหรับพนักงานที่มีข้อบกพร่องต่อไป

การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานฝ่ายบริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์บางอย่างให้ชัดเจน ได้แก่

1. **ควรให้ใครเป็นผู้ประเมินผลงานบ้าง** ซึ่งโดยทั่วไปมักได้แก่ ผู้ควบคุมพนักงานขาย ผู้จัดการขายสาขาหรือผู้จัดการเขต ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานขายและเจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคลากรที่จะช่วยเตรียมเอกสาร รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องการ

2. **ความถี่ของการประเมินผลงาน** การประเมินผลงานที่จะต้องทำขึ้นนั้นควรเว้นระยะห่างมากน้อยแค่ไหน ตามปกติบริษัทต่าง ๆ มักจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายอย่างละเอียดเพียงปีละครั้งหรืออย่างมากไม่เกิน 2 ครั้ง เพราะหากทำมากกว่าครั้งนี้อาจจะไม่คุ้มค่าใช้จ่าย บางบริษัทจะทำการประเมินผลงานประจำปีรวมเข้ากับการพิจารณาค่าตอบแทนของพนักงานขาย ซึ่งตามข้อเท็จจริงในระหว่างการอบรมและควบคุมพนักงานขาย บริษัทก็ได้จัดทำกรประเมินผลในรูปใดรูปหนึ่งแบบต่อเนื่องอยู่แล้วโดยทางอ้อม อย่างไรก็ตามได้มีบางบริษัทที่อาจจัดทำกรประเมินผลงานขึ้นเป็นครั้งคราวด้วย

3. **กำหนดชนิดของข้อมูลที่จะใช้ในการประเมินผล** บริษัทควรกำหนดให้แน่ชัดว่าข้อมูลชนิดใดที่ควรให้กับพนักงานขาย เพื่อประกอบการพิจารณาประเมินผลตนเองมากน้อยเพียงใด พนักงานขายจะต้องกรอกข้อมูลอะไรบ้างในการประเมินผลและควรเสนอข้อคิดเห็นและผลการประเมินตนเองอย่างไร ทั้งนี้โดยที่ทั้งฝ่ายบริหารเองและพนักงานขายควรจะได้ทำความเข้าใจถึงการประเมินผลตนเองของพนักงานขายด้วย

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลกับความรู้สึกรู้สึกของพนักงานขาย ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานขายตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างยุติธรรม ผู้ควบคุมการขายสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการดังนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินว่ามีขอบเขตอย่างไร เพื่อสามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่บริษัทต้องทำการประเมินตลอดเวลาตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความถูกต้องและยุติธรรมต่อผู้ถูกประเมิน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ควบคุมการขายทุกคน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมินแก่พนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้พนักงานที่ได้รับการประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงเวลาที่ผ่านมามีเป็นไปตามความต้องการของบริษัทหรือไม่ และพนักงานควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานขายเพื่อทำให้บริษัททราบว่าพนักงานขายแต่ละบุคคลมีความรู้ความสามารถมากน้อยแค่ไหนและรวมถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการประเมินผลดังนี้

1. การจัดลำดับ (ranking plans) หมายถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายโดยพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของพนักงานขายแต่ละคนแล้วนำคุณสมบัติที่ได้รับการประเมินมาเปรียบเทียบโดยจะต้องนำมาจัดเรียงลำดับผลการปฏิบัติงาน
2. การกำหนดมาตราส่วน (graphic rating scale) หมายถึง วิธีการประเมินผลของผู้ทำการประเมินผลโดยจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานและพฤติกรรมโดยจัดเรียง

เป็นมาตราส่วนจากน้อยที่สุดไปมากที่สุด แล้วประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดเอาไว้

3. การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (critical incidents) หมายถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารจะต้องเขียนรายละเอียดสั้น ๆ โดยระบุถึงการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้ ประสิทธิภาพในการทำงาน และความรับผิดชอบในการทำงาน

4. การกระจายความถี่ (forced distribution) หมายถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วทำการจัดแต่ละคนเข้าสู่กลุ่มต่าง ๆ ตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน

5. การเปรียบเทียบเป็นคู่ (paired comparison) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนโดยการเปรียบเทียบกับทุก ๆ คนในกลุ่มที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ และประเมินค่าพนักงานแต่ละคนเกี่ยวกับข้อดีหรือข้อเสียเป็นคู่ ๆ เพื่อพิจารณาคูสมบัติของพนักงานแต่ละคน แล้วชี้ว่าพนักงานคนใดดีกว่ากันในแต่ละคู่ในกลุ่ม

6. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (work report) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำหน้าที่จดบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่ามีผลการปฏิบัติงานในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้าและการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วนำไปสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้สำหรับการแก้ไขปัญหา

7. การประเมินตามผลงาน (appraisal by results) หมายถึง การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่ามีผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของผลงาน

อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานของพนักงานชายเป็นส่วนหนึ่งในการควบคุม แต่การประเมินผลการทำงานเป็นการเปรียบเทียบเป้าหมายของบริษัทและผลการทำงานของพนักงานชาย ซึ่งจะมีอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ (สอาน โปรบารุง, 2547, หน้า 119)

1. พนักงานชายปฏิบัติงานเพียงลำพังคนเดียวและพนักงานชายส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานนอกสถานที่ปราศจากการสังเกตของหัวหน้าหน่วยชาย

2. การประเมินผลโดยการลงความเห็นของผู้จัดการชายภาคสนาม สามารถสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานชายได้เพียงบางโอกาสเท่านั้น

3. การมีอคติเกี่ยวกับการสังเกต เมื่อหัวหน้าหน่วยขายประเมินผลงานของพนักงานขาย โดยร่วมเดินทางไปด้วยก็จะเป็นไปได้เกี่ยวกับอคติอยู่ 2 ประการดังนี้

3.1 พนักงานขายอาจจะใช้ความพยายามเข้าพบลูกค้าเฉพาะรายที่ง่าย ๆ เป็นต้นว่า เพื่อนที่มีความสนิทกัน

3.2 การสังเกตถึงการปฏิบัติงานในภาคสนามของพนักงานด้วยการเสนอขายถูกวิธี อาจจะทำให้ลูกค้าเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรซื้อได้

4. การค้นพบปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บุคคลคนเดียวไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายได้ จนกว่าการปฏิบัติตามที่ได้สำเร็จลุล่วงไปแล้วและถือเอาเป็นการยากในการที่จะตัดสินไปว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านการขายและอัตราส่วนของปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร

5. ขาดการควบคุมเกี่ยวกับสถานการณ์การปฏิบัติงานบางอย่างในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายมักจะเกิดจากอิทธิพลอาจจะทำให้ดีขึ้นหรือเลวลงไป เนื่องจากสถานการณ์ภายนอกมีผลกระทบต่อบริษัทหรือบริษัทที่มีการควบคุมไม่มากนัก เช่น คู่แข่งขันตัดราคาทำให้บริษัทต้องดำเนินธุรกิจ โดยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่หรือรัฐได้ออกกฎข้อบังคับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

6. ระหว่างข้อเท็จจริงกับการลงความเห็น ปัญหาที่ยังคงมีอยู่ก็คือ การประเมินผลของข้อมูลข่าวสารที่นำมาใช้อ้างอิง เช่น ข้อเท็จจริง โดยปกติแล้วจะเป็นลักษณะของเชิงปริมาณ (quantitative) และการลงความเห็น (judgement) มีลักษณะที่ไม่ใช่เชิงปริมาณ (nonquantitative) ข้อเท็จจริงสามารถระบุได้และนำมาใช้ในรูปแบบของตัวเลขหรือในรูปของการวัดจำนวนที่แน่นอน ซึ่งการลงความเห็นไม่สามารถกระทำได้

ตารางที่ 12.2 ใบสรุปการปฏิบัติงานในรอบสัปดาห์

ตัวอย่างใบสรุปการปฏิบัติงานในรอบสัปดาห์

ชื่อพนักงานขาย.....เขต.....

สัปดาห์ที่.....ผู้จัดการฝ่ายขาย.....

วันที่	ลูกค้า/สถานที่ตั้ง	ติดต่อกับใคร	ร้อยละที่คาดว่าจะขายได้	มูลค่า	หมายเหตุ

ที่มา (อนุวัฒน์ มลายอรিসุนย์, 2543, หน้า 260)

ตารางที่ 12.3 ผลงานความก้าวหน้าของพนักงานใน 1 สัปดาห์

ตัวอย่างผลงานความก้าวหน้าของพนักงานใน 1 สัปดาห์

รายงานความก้าวหน้าสัปดาห์ที่.....พนักงานชื่อ.....

	ตัวเลขการเยี่ยมที่สมบูรณ์			ตัวเลขสั่งซื้อที่ปิดการขายได้		
	พบลูกค้า	เป้าหมาย	ร้อยละทำได้	ปิดการขายได้	เป้าหมาย	ร้อยละ
จันทร์						
อังคาร						
พุธ						
พฤหัสบดี						
ศุกร์						
เสาร์						
อาทิตย์						

ที่มา (อนุวัฒน์ มลายอรินุญ, 2543, หน้า 267)

สรุป

การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานขายเพื่อเป็นการค้นหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือพนักงานขายและกระตุ้นให้พนักงานขายปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นข้อมูลสำหรับนำไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งลักษณะของการควบคุมเป็นการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการใช้ให้ถูกต้อง

โดยบริษัทนำไปเป็นประโยชน์ด้านการจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนา การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ความเข้าใจเป้าหมาย การบริหารงานบุคคลก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน บทลงโทษที่เหมาะสม การคัดเลือกบุคลากร การวางแผนและการอบรม และพัฒนานุเคราะห์

การควบคุมการขายทำให้การเสนอขายมีประสิทธิภาพ ซึ่งมี 4 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การวัดผลการทำงาน 3) การวิเคราะห์ผลการทำงาน และ 4) การแก้ไข ซึ่งการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้ควบคุมต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพที่ดี มีทักษะและเทคนิค การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์รวมถึงเข้าใจถึงลักษณะงาน และปัญหาต่าง ๆ ของบริษัทและพนักงานเป็นอย่างดี โดยใช้วิธีการควบคุมด้วยบุคคล จดหมาย และโทรศัพท์ การประชุมทางการขาย เอกสารคู่มือขาย ลักษณะการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์การขาย และรายงานของพนักงานขาย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสังเกตของผู้บริหารและจากผลการปฏิบัติงาน โดยการใช้ผลงานเป็นพื้นฐานในการควบคุม และเกณฑ์ที่ใช้พฤติกรรมเป็นพื้นฐานในการควบคุม ซึ่งผู้บริหารการขายจะมีเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย รวมถึงวิธีการประเมิน เช่น การจัดลำดับ การกำหนดมาตราส่วนและการบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญเพื่อนำไปพิจารณาถึงความสามารถของพนักงานขายแต่ละบุคคล

แบบฝึกหัดบทที่ 12

1. จงอธิบายความหมายของการควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. จงอธิบายวัตถุประสงค์ของการควบคุมการขาย
3. ลักษณะของการควบคุมมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
4. จงอธิบายประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. จงอธิบายเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. จงบอกถึงคุณสมบัติของผู้ควบคุมพนักงานขายที่ดี
7. กระบวนการประเมินผลงานมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
8. การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
9. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
10. จงเขียนแบบฟอร์มผลงานความก้าวหน้าของพนักงานใน 1 เดือน

เอกสารอ้างอิง

- กุลชลิ ไชยนันตา. (2543). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 4). ลพบุรี : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- ทวีศักดิ์ สุวคนธ์. (2543). **บริหารงานขาย**. กรุงเทพมหานคร : เอช เอ็น กรุ๊ป.
- บรรยงค์ ไตจินดา. (2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). **องค์การและการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : สถาบัน

ราชภัฏสวนดุสิต.

ศิริอร ชันธหัตถ์. (2547). **องค์การและการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : อักษร
พัฒนา.

สมพร พวงเพชร. (2542). **องค์การและการจัดการ**. ลพบุรี : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ
สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

สอ้าน โปรบารุง. (2547). **การบริหารงานขาย**. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.

สาวิกา อุณหันธ์. (2542). **การควบคุมทางการตลาด**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

อนูวัฒน์ มลายอริสุนย์. (2543). **สุดยอดศิลปะการขาย**. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์.

Griffin, R.W. (1999). **Management** (6th ed.). Boston : Houghton Mifflin.

Robbins, S.P. (1997). **Management today**. NJ : Prentice-Hall, Inc.

Werther, W.B. & Davis, K. (1996). **Personnel management and human resource**. NY :
McGraw-Hill .