

## เทคนิคการจัดทำรายงานอย่างมีประสิทธิภาพ



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : [narongwit\\_s@hotmail.com](mailto:narongwit_s@hotmail.com)

"รายงานคือหน้าตาของผลงาน" คำกล่าวนี้คงพอจะบอกให้คนทำงานทุกคนเห็นว่ารายงานนั้นสำคัญต่อการทำงานอย่างไร คนหลายคนทำงานดี ทำงานเก่ง ชยันทำงาน แต่ไม่มีใครเห็น ไม่มีใครทราบ ทำไม่ถึงเป็นเช่นนั้น เพราะการทำงานของเขาเหมือนกับการผลิตสินค้า แต่ไม่มีการขายสินค้า พุดง่าย ๆ คือ ไม่มีการทำการตลาด ไม่มีการประชาสัมพันธ์นั่นเอง

ผมเชื่อว่าคงไม่มีใครที่เป็นคนทำงานแล้วไม่รู้จักคำว่า "รายงาน" แต่จะมีสักกี่คนที่รู้จักและเข้าใจรายงานอย่างแท้จริง และจะมีสักกี่คนที่นำเอารายงานไปใช้งานอย่างจริงจัง เพราะคนส่วนใหญ่มักจะทำรายงานตามที่เจ้านายสั่ง ทำรายงานเพราะเขาทำกันมานานแล้ว ทำรายงานเพราะจะได้เก็บเข้าแฟ้มทุกเดือน

ถ้าเราลองกลับไปดูรายงานในแต่ละหน่วยงานในองค์กรแล้ว จะพบว่ามียารายงานมากมายหลายสิบหรืออาจจะเป็นร้อย ๆ รายงานก็ได้ ผมเคยลองถามเล่น ๆ กับผู้เข้าสัมมนาว่า ทราบหรือไม่ว่ารายงานในแผนกหรือฝ่ายของท่านมีทั้งหมดกี่รายงาน ท่านเชื่อมั๊ยครับว่าร้อยทั้งร้อย ตอบไม่ได้ เพราะไม่เคยรวบรวม ไม่เคยจัดทำ ใบควบคุมรายงาน รายงานบางตัวเกิด ๆ ตาย ๆ เป็นช่วง ๆ ตามความต้องการของผู้บริหารหรือตามตัวหัวหน้าที่เปลี่ยนไป คนใหม่เข้ามาาก็คิดรายงานใหม่ รายงานเก่าลูกน้องก็ยังทำอยู่เพราะหัวหน้าใหม่ยังไม่สั่งยกเลิก รายงานหลายตัวเป็นรายงานที่มีข้อมูลซ้ำซ้อน รายงานบางตัวทำถี่เกินไป รายงานบางอย่างทำแล้วเปลืองกระดาษเปล่า ๆ เพราะทำมาแล้วไม่ได้ใช้อะไรเลย เพียงแต่เก็บเข้าแฟ้มให้มันรก ๆ เข้าไว้จะได้ดูเหมือนมีงานเยอะ และอีกสารพัดปัญหาของรายงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร

สาเหตุที่รายงานในองค์กรมีปัญหาเยอะ เพราะว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะมองไม่เห็นความสำคัญของรายงาน โดยเฉพาะรายงานที่เป็นรายงานของผู้ปฏิบัติงานหรือหัวหน้างาน ผู้บริหารมักจะเห็นความสำคัญเฉพาะรายงานที่เกี่ยวข้องกับกำไรขาดทุน รายงานการผลิต รายงานการตลาด ซึ่งเป็นรายงานที่ใช้ในการประชุมประจำเดือน แต่ผู้บริหารหาว่าไม่รู้ว่าจะได้ข้อมูลซึ่งเป็นรายงานที่ผู้บริหารใช้นั้น พนักงานระดับล่าง ๆ ต้องทุ่มเทพยายามในการจัดทำรายงานมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารจะทราบหรือไม่ว่ามีรายงานอีกมากมายในองค์กรที่เป็น "ขยะ" ที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของคนลดลง ผู้บริหารทราบหรือไม่ว่ารายงานแต่ละตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารระบบรายงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผมจึงขอแนะนำให้ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับไหน ลองไปพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดทำ การควบคุมและการนำรายงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยคำถามดังนี้

- **หน่วยงานของท่านมีรายงานทั้งหมดเท่าไร?**

ก่อนอื่นขอให้ลองรวบรวมรายงานทั้งหมดที่มีอยู่ในหน่วยงานว่ามีจำนวนเท่าไร รายงานแต่ละชุดนั้น ทำบ่อยแค่ไหน ทุกเดือน ทุกสัปดาห์ ทุกวัน ใครรับผิดชอบ ใช้เวลาเท่าไร จะทำให้ทราบว่าจริง ๆ แล้ว

หน่วยงานของท่านเสียเวลาไปกับการทำงานรายงานมากนักน้อยเพียงใด ผมขอแนะนำให้ทำ Report List ขึ้นมาเพื่อเป็นทะเบียนรายงานของหน่วยงาน

- **มีรายงานอะไรบ้างที่ตอบไม่ได้ว่า "ทำไปทำไม"?**

เพื่อให้มั่นใจว่ารายงานแต่ละชุดนั้นมีที่มาที่ไป จึงต้องตั้งคำถามว่ารายงานชุดนั้นทำขึ้นมาเพื่ออะไร ท่านอาจจะได้คำตอบหลายประเภท เช่น ไม่ทราบแต่รุ่นก่อน ๆ เขาก็ทำกันมา ทำเพื่อเก็บเข้าแฟ้ม ฯลฯ จะทำให้ท่านสามารถแยกกลุ่มของรายงานได้ว่ากลุ่มไหน มีวัตถุประสงค์ชัดเจน กลุ่มไหนไม่แน่ใจว่าจะยังคงต้องทำต่ออีกหรือไม่ กลุ่มไหนสามารถยกเลิกได้เลย

- **หน่วยงานของท่านมีรายงานกี่ประเภทอะไรบ้าง?**

ขอให้ลองจัดกลุ่มของรายงานที่มีอยู่ทั้งหมดออกเป็น 3 กลุ่มคือ รายงานเพื่อการปฏิบัติงาน (Operating Reports) เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นมาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานประจำ เป็นการสรุปรวบรวมตัวเลขข้อมูลรายงานเพื่อการจัดการ (Management Reports) คือรายงานที่ใช้ในการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รายงานเพื่อการตัดสินใจ (Decision Making Reports) หมายถึงรายงานที่ผ่านการวิเคราะห์และมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการตัดสินใจในเชิงนโยบายขององค์กร

- **รายงานเพื่อการตัดสินใจมีช่อง "ความคิดเห็น" หรือไม่?**

รายงานที่ท่านคิดว่าเป็นรายงานประเภท รายงานเพื่อการตัดสินใจ รายงานฉบับนั้นมีช่องที่มความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือทางเลือกในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารแล้วหรือยัง

- **รายงานแต่ละฉบับมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร?**

ขอให้ตรวจสอบดูว่ารายงานทั้งหมดนั้น รายงานอะไรบ้างที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น รายงานบางฉบับเป็นข้อมูลดิบให้กับรายงานอีกฉบับ รายงานบางฉบับต้องดูคู่กับรายงานอีกสองฉบับ ฯลฯ

- **รายงานที่มีอยู่มีความซ้ำซ้อนกันบ้างหรือไม่?**

ท่านทราบหรือไม่ว่ามีรายงานอะไรบ้างที่ข้อมูลซ้ำซ้อนกัน เพียงเพราะว่าคนออกรายงานคนละคนกัน แต่ข้อมูลเกือบทั้งหมดเหมือน ๆ กัน

- **ท่านมีระบบควบคุมการจัดทำ แก้ไข ยกเลิก รายงานหรือไม่?**

ขอให้ตรวจสอบดูว่าถ้าใครจะออกรายงานใหม่สักฉบับหนึ่ง ใครเป็นคนออกแบบรายงาน ใครอนุมัติ ใครเป็นผู้ควบคุมการออกรายงาน การแก้ไขปรับปรุงหน้าตาของรายงาน หรือถ้าจะยกเลิกต้องทำอย่างไรบ้าง ถ้าท่านยังไม่มีระบบแบบนี้ ขอแนะนำว่าควรจะทำระบบการควบคุมรายงานขึ้นมาจะครับ

เป็นยังไงบ้างครับ อ่านมาถึงตรงนี้แล้ว คุณจะเห็นความสำคัญของรายงานแล้วหรือยังครับ ถ้าใครต้องการให้รายงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบคำถามได้ทุกมุม ผมอยากจะแนะนำให้ลองใช้เวลาสัก 1 ชั่วโมงต่อวัน ติดต่อกันสัก 1 เดือน ใช้ทำอะไร ใช้ในการตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อมูลในหน่วยงานของท่าน หรืออาจจะคิดว่าคำถามอะไรบ้างที่ผู้บริหารระดับสูงจะถาม เช่น ถ้าท่านทำงานอยู่ฝ่ายผลิต ท่านอาจจะมีคำถามว่า ผลผลิตต่อคนย้อนหลัง5ปีเป็นอย่างไร

เปอร์เซ็นต์ของเสียแยกตามเครื่องจักรเป็นอย่างไร อัตราประสิทธิภาพของเครื่องจักรเป็นอย่างไร เปอร์เซ็นต์สินค้าที่นำมาผลิตใหม่ (Rework) เป็นอย่างไร เปอร์เซ็นต์สินค้าที่ลูกค้าร้องเรียนอันเนื่องมาจากมากับบรรจุภัณฑ์เปรียบเทียบกับ 5 ปีย้อนหลังเป็นอย่างไร ฯลฯ เมื่อท่านได้ตั้งคำถามครบแล้ว ขอให้นำคำถามที่ได้ไปตรวจสอบกับข้อมูลในรายงานที่มีอยู่มีรายงานทั้งหมดว่าสามารถตอบคำถามได้ทุกข้อหรือไม่ ถ้ายังไม่ครบ ท่านจะต้องแก้ไขปรับปรุงรายงานใหม่หรือไม่ อย่างไร