

การบริหาร : การบริหารงบประมาณและการคลัง

รองศาสตราจารย์บุญเสริม มุกตะนันท์

วันพฤหัสบดีที่ 8 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00 – 12.00 น.

**สรุปสาระสำคัญ**

การงบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกในรูปตัวเงิน พร้อมกับแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดภายในระยะเวลาหนึ่ง ๆ ตลอดจนการประมาณค่าใช้จ่าย และทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนดนั่นเอง

การวางแผนและควบคุมหมายถึง การวางแผน การจัดการ การใช้เทคนิค (กลยุทธ์) และวิธีการดำเนินงานเพื่อให้มีการร่าง การพิจารณา และการอนุมัติซึ่งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวขึ้น ตลอดจนมีการมอบหมายความรับผิดชอบเพื่อดำเนินการตามแผน การรายงานความก้าวหน้าของแผน การวิเคราะห์ผลต่างระหว่างผลที่ได้จริงกับผลที่คาดว่าจะได้ตามแผน และการแก้ไขผลต่างเหล่านั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผน

วัตถุประสงค์ในการจัดทำงบประมาณ

1. เกิดการวางแผนในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เกิดการร่วมมือและประสานงาน
3. เกิดแรงจูงใจ กระตุ้นในการทำงาน
4. เกิดการประเมินผลในการทำงาน
5. เกิดการควบคุม
6. ได้ข้อมูลที่เป็นธรรม
7. ทำให้ระวางเรื่องค่าใช้จ่าย
8. บรรลุเป้าหมายของกิจการ

การเตรียมการจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณ

1. การจัดทำงบประมาณและกระบวนการบริหาร
2. วิเคราะห์และประเมินปัจจัยภายใน
3. วิเคราะห์และประเมินปัจจัยภายนอก
4. การพัฒนาเป้าหมายการปฏิบัติงาน
5. การประมาณการมูลค่าผู้ถือหุ้น: REO , ROI , ROS
6. Organizing and Administering the Budget Process
7. Budget Costs : Variable Costs , Fixed Costs
8. ใช้ Break – even Analysis
9. Shared resources or common costs

ระบบงบประมาณ ( Budgeting Systems )

1. การวางแผน ( PLANNING )
2. การประสานงาน และ ความร่วมมือ ( COMMUNICATION AND COORDINATION )

3. การจัดสรรทรัพยากร( ALLOCATE RESOURCES)
4. การควบคุม (CONTROLLING )
5. การประเมินผล (EVALUATING

#### ประโยชน์ของ การจัดทำแผนการดำเนินการ

1. ได้เป้าหมายรวมของบริษัท
2. รู้ว่าจะต้องทำอะไรต่อไป (What, How, When, Who)
3. เป็นสื่อความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน
4. แบ่งแยกความรับผิดชอบ
5. เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน
6. วางแผนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ (Man, Money, Machine, Materials)

งบประมาณหลัก (Master Budgets) เป็นผลผลิตสำคัญของระบบงบประมาณ เป็นแผนกำไรรวมซึ่งเชื่อมโยงโยงการดำเนินงานด้านต่างๆทั้งหมดของกิจการสำหรับช่วงระยะเวลาที่กำหนด งบประมาณหลักประกอบด้วยงบประมาณและตารางต่างๆซึ่งเกี่ยวข้องกันหรือมีความสัมพันธ์กัน

#### ประเภทของงบประมาณ

1. งบประมาณการดำเนินงาน( Operating Budgets) เป็นงบประมาณการเงินแผนการดำเนินงาน ของกิจการนั้น
2. งบประมาณการเงิน ( Financial Budgets )
3. งบประมาณลงทุน(Capital Expenditure Budgets )เป็นงบประมาณเพิ่มพูนสินทรัพย์ประจำ
4. งบประมาณเงินสด ( CASH BUDGET) เป็นงบประมาณที่แสดงแผนประมาณรายการเงินสด รับและจ่ายทั้งหมดในงวดเวลาหนึ่งๆ

#### ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

เป็นการเปลี่ยนแนวทางจากการจัดทำงบประมาณที่เน้นการควบคุมทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน มาเป็นการมุ่งเน้นการดำเนินงานและผลสำเร็จของผลผลิต ผลลัพธ์ โดยมีการวัดผลสำเร็จ (Performance Measures) ของผลงานดังกล่าว ด้วยหน่วยนับการวัดและประเมินผลหรือตัวชี้วัด ที่ชัดเจน สมบูรณ์ ใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลารวมทั้งต้องครอบคลุมทั้ง ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ระบบงบประมาณแบบใหม่ ให้ความสำคัญในเรื่อง

1. ผลผลิต ผลลัพธ์ (Outputs and Outcomes)
2. ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการรายงาน
3. การมอบอำนาจการจัดทำและบริหารงบประมาณ
4. การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ
5. การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

#### มาตรฐานการวางแผนงบประมาณ

1. ความครอบคลุมของข้อมูลงบประมาณ
2. แผนระยะปานกลาง
3. กระบวนการจัดสรรงบประมาณภายในหน่วยงาน
4. การมุ่งเน้นผลงาน

5. การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม
6. การมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการควบคุม
6. การเปรียบเทียบแผนกับผลการดำเนินงาน
7. การรับผิดชอบด้านงบประมาณ
8. การบริหารจัดการเชิงรุก

#### มาตรฐานการบริหารจัดการทางการเงิน 7 ประการ

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การคำนวณต้นทุนการผลิต
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. การบริหารทางการเงิน/การควบคุมงบประมาณ
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
6. การบริหารสินทรัพย์
7. การตรวจสอบภายใน

#### ปัจจัยต้องพิจารณาในการจัดทำงบประมาณ

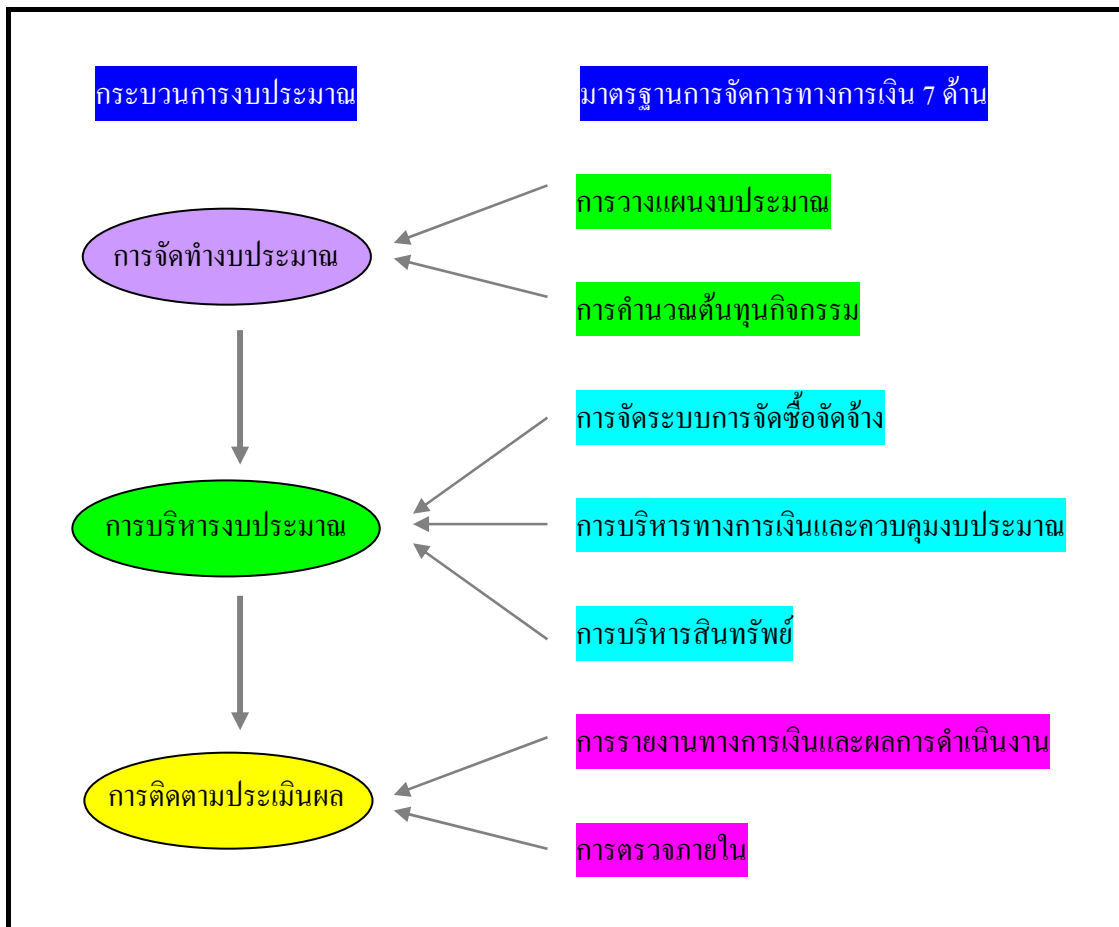
1. วงจรอายุของผลิตภัณฑ์ลูกค้า และรสนิยมที่เปลี่ยนแปลง
2. การแข่งขัน
3. ความสัมพันธ์ในองค์กรระหว่างนายจ้าง และพนักงาน
4. แนวโน้มของเทคโนโลยี
5. ระดับความเสี่ยงของธุรกิจ และการเงิน
6. ความต้องการผลิต และทรัพยากรการผลิต
7. ระดับสินค้าคงเหลือ และอัตราการหมุนเวียน
8. ความยากง่ายจัดหาวัตถุดิบ และต้นทุน
9. สภาพการ โฆษณา และการตลาด
10. ราคาของสินค้าและบริการ
11. ความล้าสมัยของสินค้าและบริการ
12. ความต้องการทางการเงิน และการจัดหาเงินทุน
13. ความมั่นคงของอุตสาหกรรม และกิจการรวม
14. ความต้องการสินค้า (Demand) ความสัมพันธ์ ระหว่างพนักงาน
15. กฎ ระเบียบของรัฐบาล
16. สินค้าเป็นฤดูกาล
17. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และการเมือง

#### การบริหารงบประมาณ

1. มุ่งเน้นผลงานมากกว่าเน้นราชการ
2. บุคลากรในการจัดทำงบประมาณเพียงพอไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย
3. มีคู่มืองบประมาณและเสนอขั้นตอนการจัดทำชัดเจน
4. ประชุมชี้แจงเป้าหมายและนโยบายทุกครั้งก่อนเริ่มการจัดทำงบประมาณปีถัดไป
5. มีข้อมูล ข่าวสารทั่วถึงภายในองค์กรเพื่อการประสานงานและความร่วมมือ
6. พนักงานเข้าใจงบประมาณ เห็นความสำคัญของระบบงบประมาณ

7. จัดสายงานชัดเจนตาม Job description ลดการซ้ำซ้อน
8. การจัดหมวดหมู่ / ประเภทของรายการ
9. รายจ่ายประจำงวด → ค่าใช้จ่าย
10. รายจ่ายฝ่ายทุน → ต้นทุนของโครงการหรือสินทรัพย์
11. รายการครุภัณฑ์ → จัดระบบ การขอ ทะเบียนประวัติ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้รวดเร็ว
12. จัดประเภทรายการรายรับ รายจ่าย ของหน่วยงานต่างๆ ให้ชัดเจน พร้อมรหัสประจำรายการ
13. ฝ่ายงานบัญชี และฝ่ายงานงบประมาณต้องสามารถใช้ (เอื้อ) ข้อมูลร่วมกัน ได้อย่างดี
14. การจัดประเภทรายการสอดคล้องกันกับกิจกรรม/แผนงาน รายการประจำงวด กับรายจ่ายฝ่ายทุน ค่าใช้จ่าย ค้างจ่าย
15. การบันทึกรายการเมื่อมีการเบิกจ่าย และสามารถตรวจสอบย้อนกลับรายการได้ และเป็นระบบที่การติดตามผลการดำเนินงานได้รวดเร็ว
16. การควบคุมและติดตามต้องเคร่งครัด รวดเร็วไม่ล่าช้า
17. การจัดทำรายงานได้ทันเวลาที่ ระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย สร้างรูปแบบที่ใช้งานได้ อ่านเข้าใจง่าย
18. จัดระบบงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลงานได้
19. วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณได้
20. การปรับปรุงตัวเลขงบประมาณและประมาณการล่าสุด

แผนภาพที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน



**ผู้บันทึก**

1. นายชูบศร ทศนขนิษฐากุล
2. นางกัญญา ตั้งเกียรติกำจาย
3. นางสาวราวดี ปฏิวัติวงศ์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช