



บทสรุปและขอเสนอแนะ

ผลของการใช้วิธีงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีต่อการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ทดจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้.--

ธนาคารส่วนใหญ่ยังคงใช้วิธีการงบประมาณแบบเก่าอยู่ เว้นแต่ธนาคารขนาดใหญ่ แห่งหนึ่งที่เริ่มนำวิธีงบประมาณแบบฐานศูนย์มาใช้ และธนาคารขนาดใหญ่บางแห่งกำลังให้ความสนใจ แต่ก็ยังไม่ได้นำไปดำเนินการอย่างจริงจัง เหตุที่ธนาคารส่วนใหญ่ยังใช้วิธีการงบประมาณแบบเก่าอยู่ เนื่องจาก

1. ผู้บริหารยังไม่สนใจ เนื่องจากธนาคารยังเป็นองค์การขนาดเล็กและมีสาขาน้อย ความจำเป็นในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์จึงยังไม่มี แต่ในอนาคตเมื่อธนาคารเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีสาขาจำนวนมากขึ้น จำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้น การวางแผนและควบคุมก็จะทำได้ยากขึ้น จึงจำเป็นจะต้องใช้วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ เพื่อช่วยการจัดทำงบประมาณประจำปี
2. ขาดความรู้ทางด้านนี้ ถ้าธนาคารคิดจะมีการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ ก็จำเป็นที่จะต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือส่งพนักงานไปดูงานต่างประเทศ ซึ่งจะเสียค่าใช้จ่ายมาก ธนาคารขนาดเล็กและถ้าไรก็ยังไม่มากพอที่จะทุ่มเทงานทางด้านนี้
3. เสียค่าใช้จ่ายมาก เพราะจะต้องตั้งหน่วยงานเกี่ยวกับงานทางด้านนี้ขึ้นมาทำหน้าที่วิเคราะห์การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์โดยเฉพาะ ซึ่งจะไม่คุ้มค่าใช้จ่ายที่เสียไป
4. ระบบการรายงานภายในธนาคารยังไม่ดีหรือการจัดแบ่งหน่วยงานก็ยังไม่เรียบร้อย ดังนั้นถ้าตั้งหน่วยงานเกี่ยวกับทางด้านนี้ขึ้นมาแล้วจะทำให้เกิดปัญหามากมาย เนื่องจากระบบการรายงาน การจัดสายงานยังไม่พร้อม

นอกจากนี้วิธีการงบประมาณแบบฐานศูนย์ ก็ยังมีข้อบกพร่องหลายประการที่จะต้องแก้ไข เช่น

1. ในแต่ละทางเลือก ยังมีการแสดงรายละเอียดของแต่ละระดับความพยายามยังไม่ครบทุกทางเลือกที่ธนาคารกำหนดขึ้น จะแสดงเฉพาะทางเลือกที่หัวหน้าส่วนเห็นว่าควรจะใช้ปฏิบัติเท่านั้น จึงทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพยายามของทางเลือกอื่นไม่เพียงพอแก่การตัดสินใจของฝ่ายบริหารชั้นสูง

2. ปัญหาเกี่ยวกับกระดาษทำการ (paper works) มีมากพอสมควร

3. วิธีการงบประมาณใหม่นี้โดยปกติจะไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เท่าที่ควรหรือไม่ได้รับการยอมรับโดยบริสุทธิ์ใจ

4. ขาดการติดตามผลของการใช้งบประมาณอย่างจริงจัง

ผู้เขียนเห็นว่าการใช้วิธีการงบประมาณแบบฐานศูนย์นั้น แม้ว่าจะเป็นเครื่องมือที่ดียิ่งของธนาคารในการจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้แก่งานที่ยังประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ แต่จะต้อง

1. ศึกษาและเตรียมการในเรื่องนี้ให้พร้อม

2. ทุกส่วนงานควรแสดงรายละเอียดของแต่ละระดับความพยายามให้ครบทุกทางเลือกที่ธนาคารได้กำหนดขึ้น

3. ลดกระดาษทำการให้เหลือน้อย แต่ยังคงคงคุณภาพ

4. หน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารชั้นสูง จะคงให้ความร่วมมือและยอมรับในวิธีการอย่างจริงจังและโดยบริสุทธิ์ใจ

5. จะต้องประเมินและวัดผลการใช้งบประมาณโดยใกล้ชิด

ถ้าธนาคารใดยังไม่พร้อมควยข้อสั่ง เกตข้างต้นนี้แล้ว ก็ควรใช้วิธีการงบประมาณแบบเก่าดีกว่า เพราะพนักงานส่วนใหญ่คุ้นกับวิธีการดังกล่าวแล้วและจะประหยัคกว่าการใช้วิธีการแบบใหม่ แต่อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าควรนำเอาวิธีการงบประมาณแบบฐานศูนย์มาประยุกต์ใช้กับวิธีการงบประมาณแบบเก่า โดยเฉพาะส่วนงานที่เกี่ยวกับบุคลากรของธนาคาร เพราะการใช้บุคลากรให้ได้ประสิทธิภาพ คัมที่นั่น เป็นความคั่งของการของทุกธุรกิจอยู่แล้ว ดังนั้นวิธีการงบประมาณแบบฐานศูนย์นั้นนอกจากจะช่วยให้ธนาคารสามารถที่จะดำเนินงานด้านบุคลากรให้สัมฤทธิ์ผลได้แล้ว ยังสามารถจะช่วยในการจัดสรรงบประมาณให้ไปตามความจำเป็นแกงานที่จะก่อให้เกิดผลค้อมแทนได้กลุ่มค่า โดยการวิเคราะห์และวัดผลของการใช้งบประมาณ หากงานใดเข้าซ้อนกันหรือไม่ให้ผลกลุ่มค่าก็อาจจะเลิกหรือถักทอนลงได้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย