



บทที่ 4

การใช้วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ในกิจการขนาดใหญ่

วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ (Zero - Base Budgeting) สำหรับในประเทศไทย นั้น เป็นวิธีการงบประมาณที่ใหม่ที่สุดเท่าที่ได้เคยปฏิบัติกันมา มีขนาดกรขนาดใหญ่แห่งหนึ่งได้นำเอาวิธีการงบประมาณดังกล่าวมาใช้ในการจัดทำงบประมาณประจำปีของธนาคาร โดยมีการปฏิบัติอย่างจริงจังในงบประมาณ 2522 เป็นปีแรก โดยเริ่มจากการจัดทำงบประมาณเฉพาะส่วนงานในสำนักงานใหญ่เท่านั้น ส่วนสาขาในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดยังไม่มีการจัดทำ

วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ที่ธนาคารนำมาปฏิบัตินี้จะแตกต่างไปจากหลักทฤษฎีที่ได้ศึกษามาแล้วในบทที่ 2 โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบของแบบฟอร์มที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากธนาคารไม่มีความประสงค์จะลอกแบบจากตำรามาใช้กับงานของธนาคาร เพราะงานของธนาคารมีลักษณะไม่เหมือนกับลักษณะงานของผู้คนตามวิธีการนี้ แต่อย่างไรก็ตามธนาคารได้นำเอาแนวความคิดและวิธีการที่ดีที่เคยมาแก้ไขปรับปรุงคัดแปลงเพื่อให้การจัดทำง่ายขึ้นสะดวกต่อการพิจารณาตัดสินใจของหัวหน้างานทุกระดับของสายการบังคับบัญชาและคัดทอนกระดาะแบบฟอร์มให้น้อยลง รวมทั้งได้รวบรวมเอารายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานและรายละเอียดประเภทค่าใช้จ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนระบบงบประมาณเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งตามทฤษฎีจะไม่มีสิ่งเหล่านี้ การที่ธนาคารได้ผนวกเข้าไปก็เพื่อช่วยให้การพิจารณาตัดสินใจกระทำได้ดียิ่งขึ้น และช่วยทำให้การควบคุมติดตามแผนปฏิบัติงานและงบประมาณกระทำได้ตามแนวและวิธีการของธนาคาร

ความแตกต่างระหว่างแบบฟอร์มของธนาคารกับแบบฟอร์มตามทฤษฎี คือ ตามทฤษฎีระดับความพยายามหนึ่ง ๆ จะต้องจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจแยกกันออกไปแต่ละชุด ส่วนแบบฟอร์มที่ธนาคารกำหนดขึ้นนั้นชุดงานเพื่อการตัดสินใจชุดหนึ่ง ๆ จะมีการแสดงทางเลือกวิธีทำงานและระดับความพยายามอยู่ในแบบฟอร์มเดียวกันทั้งหมดและการพิจารณาตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

แต่ละระดับจะถูกแสดงไว้ในแบบฟอร์มเดียวกันนี้ด้วย ซึ่งนอกจากจะเป็นการลดจำนวนกระดาษแบบฟอร์มลงได้อย่างมากแล้ว ยังช่วยให้มองเห็นแนวความคิดของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนอยู่ในกระดาษแผ่นเดียวกันด้วย

วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ที่ธนาคารปฏิบัติอยู่นี้ ให้นำเอาแนวความคิดจากตำรามาใช้ อย่างตอเขางสมบูรณ์ ความมุ่งหวังมิได้ประสงค์จะมุ่งลดค่าใช้จ่าย แลธนาคารมุ่งหวังจะแก้ไข ปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสม ขจัดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน เน้นถึงการใช้ทรัพยากร คนกำลังคนที่มีอยู่ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการทำงานที่ดีที่สุดโดยคำนึงถึงผลงานที่จะได้รับ ว่าคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปหรือไม่

ระยะเวลาในการจัดเตรียมทางงบประมาณประจำปี

ก่อนถึงงบประมาณประจำปีของธนาคาร จะได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ และนำออกไปปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานภายในงบประมาณประจำปีนั้นจะต้องใช้ระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณ โดยใช้เวลาน้อย 3 เดือนที่จะไปงบประมาณประจำปีที่สมบูรณ์ออกมาใช้ สำหรับช่วงระยะเวลาแต่ละช่วงที่ใช้เพื่อการดำเนินงานจัดทำงบประมาณจะแสดงให้เห็นในตารางที่ 4.1

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1

แสดงช่วงเวลาในการจัดเตรียมงบประมาณประจำปี

(สมมุติปี 2524 เป็นปีงบประมาณ)

วันที่	งานที่ต้องทำ
1 - 20 ต.ค.2523	แต่ละส่วนงานจัดทำแผนและงบประมาณประจำปี 2524 ในวิธีการงบประมาณฐานศูนย์
21 - 27 ต.ค.2523	แต่ละฝ่ายจะต้องทำการพิจารณาขงงานเพื่อการตัดสินใจ และจัดอันดับขงงานต่าง ๆ ของส่วนงานในสังกัดของตน
28 ต.ค. - 3 พ.ย.2523	ในระดับสายงานทำการพิจารณาขงงานเพื่อการตัดสินใจ และจัดอันดับขงงานต่าง ๆ ของฝ่ายในสังกัดของตน
4 - 19 พ.ย.2523	ฝ่ายวิจัยและวางแผนทำหน้าที่วิเคราะห์แผนและงบประมาณที่เสนอทั้งและจัดอันดับขงงานต่าง ๆ ภายในธนาคารทั้งหมด
20 พ.ย. - 20 ธ.ค.2523	กรรมการผู้จัดการใหญ่พิจารณาแผนและงบประมาณที่เสนอทั้ง
21 - 31 ธ.ค.2523	ทำการจัดพิมพ์และจัดส่งงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการใหญ่แล้วไปยังระดับสายการบังคับบัญชาภายในธนาคาร

ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ของธนาคารพาณิชย์

ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ของสำนักงานใหญ่ กังแสดงในรูปภาพที่ 4.1 จะเริ่มต้นที่ระดับส่วนงานก่อน โดยมีขั้นตอนของการจัดทำตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ.-

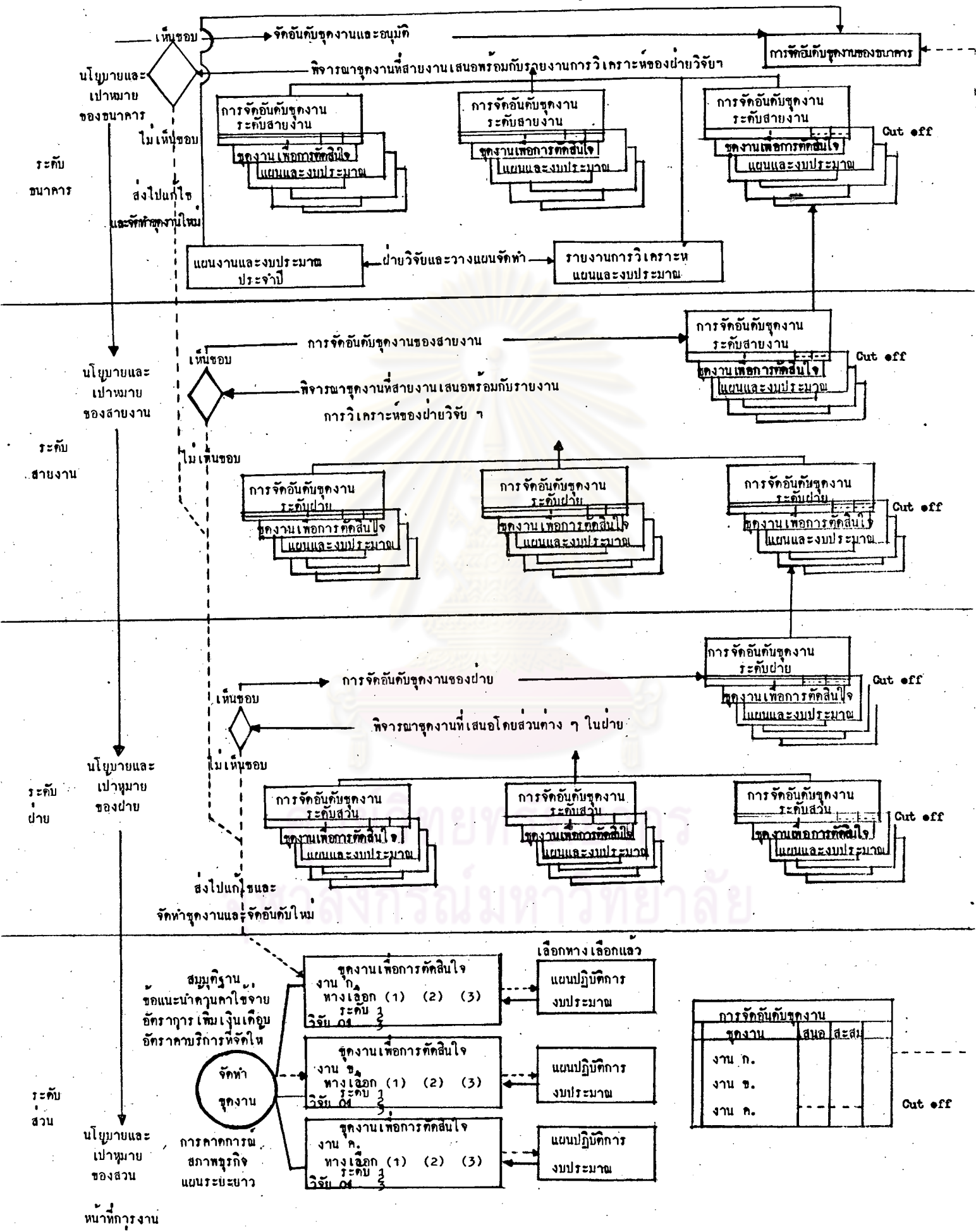
ขั้นที่หนึ่ง ระดับส่วน หัวหน้าส่วนงานแต่ละส่วนจัดทำแผนและเสนอตั้งงบประมาณในรูปแบบของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ เสร็จแล้วพิจารณาจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจเหล่านั้นก่อน จากนั้นก็นำเสนอผู้จัดการฝ่าย (ภาค/ศูนย์/สำนัก) ต้นสังกัดของตน

ขั้นที่สอง ระดับฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย (ภาค/ศูนย์/สำนัก) พิจารณาชุดงานเพื่อการตัดสินใจต่าง ๆ ของส่วนงาน ถ้าเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุง ก็จะต้องส่งกลับคืนไปยังส่วนงานเจ้าของชุดงานเพื่อการตัดสินใจนั้น เมื่อผู้จัดการฝ่ายเห็นชอบชุดงานเพื่อการตัดสินใจต่าง ๆ ทั้งหมดแล้ว ก็ทำการพิจารณาจัดอันดับชุดงานตามกฎเกณฑ์และขอเสนอแนะที่ฝ่ายวิจัยและวางแผนได้ให้ไว้ ซึ่งจะได้อธิบายในรายละเอียดของหลักเกณฑ์ในการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจในตอนต่อไป เมื่อจัดอันดับชุดงาน เสร็จเรียบร้อยแล้วก็นำเสนอต่อกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ตามสายงานที่ต้นสังกัดอยู่

ขั้นที่สาม ระดับสายงาน กรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่จะพิจารณาชุดงานเพื่อการตัดสินใจทั้งหมดที่ฝ่ายต่าง ๆ ในสังกัดได้เสนอขึ้นมา ถ้าเห็นว่าชุดงานใดจำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงก็ให้ส่งคืนชุดงานเพื่อการตัดสินใจนั้นไปยังฝ่ายเจ้าของชุดงาน เมื่อกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่เห็นชอบชุดงานต่าง ๆ ทั้งหมดแล้ว ก็ทำการพิจารณาจัดอันดับชุดงานตามกฎเกณฑ์และขอเสนอแนะที่ฝ่ายวิจัยและวางแผนเป็นผู้กำหนดไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งจะได้อธิบายในรายละเอียดของกฎเกณฑ์ในตอนต่อไป เมื่อทุกอย่างเรียบร้อยแล้วจึงนำเสนอก่อนกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยผ่านฝ่ายวิจัยและวางแผน

ขั้นที่สี่ ระดับธนาคารหรือระดับรวมทั้งสำนักงานใหญ่ ฝ่ายวิจัยและวางแผนโดยส่วนงานแผนระยะยาว ส่วนอำนวยการและส่วนควบคุมงบประมาณจะร่วมมือกันวิเคราะห์ชุดงานเพื่อการตัดสินใจทั้งหมดที่ได้รับความคิดเห็นชอบจากกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ เพื่อให้ความคิดเห็นต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ ต่อจากนั้นกรรมการผู้จัดการใหญ่จะทำการพิจารณาแผนและงบประมาณพร้อมด้วยผลการวิเคราะห์ของฝ่ายวิจัยและวางแผน เพื่ออนุมัติแผนปฏิบัติงานและงบประมาณประจำปี

แสดงขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณรายศูนย์



การจัดอันดับชุดงานตามสายการบังคับบัญชาภายในธนาคาร

จากการที่ได้ศึกษามาแล้วว่าระดับสายการบังคับบัญชาของธนาคาร แบ่งออกเป็น 4 ระดับด้วยกัน ตามรูปภาพที่ 4.1 ก็คือ.-

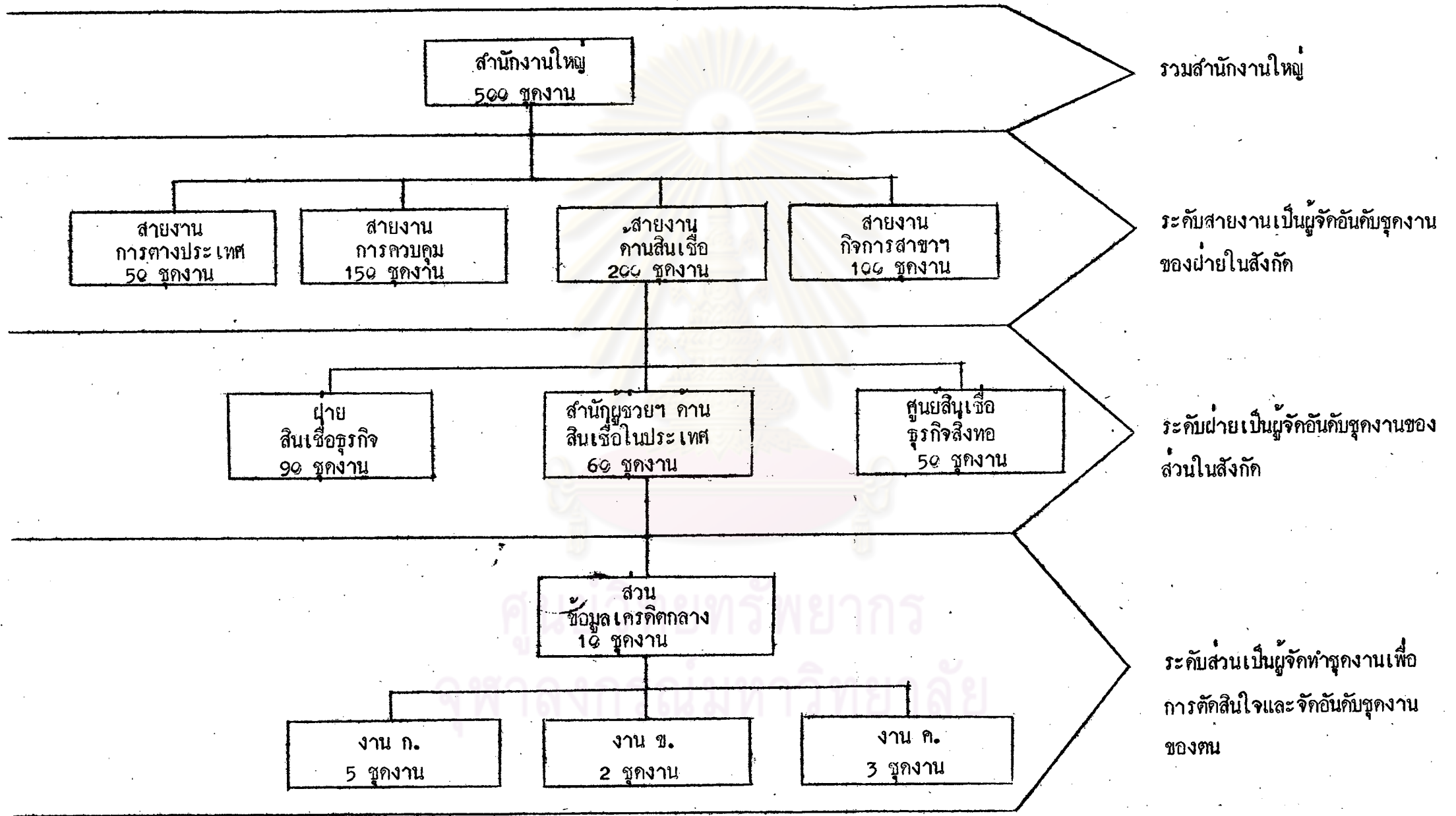
1. ระดับสวน
2. ระดับฝ่าย
3. ระดับสายงาน
4. ระดับธนาคาร หรือระดับรวมทั้งสำนักงานใหญ่

ดังนั้นในการพิจารณาจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจต่าง ๆ แต่ละระดับสายการบังคับบัญชานั้นก็หมายความว่าในระดับส่วนงานจะต้องมีการจัดอันดับชุดงานต่าง ๆ ของคนเสียก่อน ต่อจากนั้นระดับฝ่าย (ศูนย์/ภาค/สำนัก) จะเป็นผู้พิจารณาจัดอันดับชุดงานของส่วนงานในสังกัดของตน ในระดับสายงานก็เช่นเดียวกันจะทำหน้าที่พิจารณาจัดอันดับชุดงานต่าง ๆ ที่ฝ่ายในสังกัดของตนที่ใด สนองขึ้นมาและในระดับสุดท้ายฝ่ายวิจัยและวางแผนจะเป็นผู้พิจารณาจัดอันดับชุดงานของทั้งสำนักงานใหญ่ ซึ่งจะแสดงให้เห็นในรูปภาพที่ 4.2

ปัญหาในการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจจะมีมากขึ้นทุกระดับของสายการบังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป ถ้าต้องนำเอาชุดงานต่าง ๆ ทั้งหมดมาพิจารณาเรียงลำดับตามความสำคัญก่อนหลัง ดังนั้นจึงต้องการกำหนดจุดแบ่งชุดงานในแต่ละระดับสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เหลือชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่จะนำมาจัดอันดับน้อยลง ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดก่อนต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปภาพที่ 4.2
การจัดอันดับบุคลากรในแต่ละระดับของสายการบังคับบัญชา



การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ในระดัยส่วนงาน

ในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ระดัยส่วนงานจะมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 2 ขั้นตอนด้วยกันคือ .-

1. การจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Decision Package)
2. การประเมินและจัดอันดับ (Ranking) ความสำคัญก่อนหลังของชุดงานเพื่อการตัดสินใจทั้งหมด

การจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

ในระดัยส่วนงานการจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจนั้นจะต้องเริ่มต้นด้วยการพบทวนกิจกรรมหรือหน้าที่งานอะไรบ้างที่จะต้องเพิ่มขึ้นหรือตัดออกได้ในปีงบประมาณที่จะมาถึงเมื่อพิจารณาพบทวนกิจกรรมและหน้าที่ต่าง ๆ แล้ว จึงกำหนดชื่อชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุด

ชุดงานเพื่อการตัดสินใจแต่ละชุดจะมีการแสดงหน้าที่หรืองานต่าง ๆ เอาไว้ อย่างละเอียดถี่ถ้วนซึ่งฝ่ายบริหาร จะสามารถนำไปประเมินและเปรียบเทียบหน้าที่อื่นโดยอาศัยการพิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ .-

1. จากสมมุติฐานต่าง ๆ ที่ได้ตั้งไว้
2. จากข้อเสนอแนะทางด้านการใช้จ่ายรวมทั้งอัตราการเพิ่มขึ้นของเงิน ก้อน และบริการที่ได้จัดหาให้
3. จากแนวทางปฏิบัติที่ตามแผนระยะยาว
4. จากนโยบายของฝ่ายบริหาร
5. จากการคาดการณ์ความสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ต่อนั้นในแต่ละชุดงานเพื่อการตัดสินใจจะนำมาพิจารณาหาทางเลือกวิธีทำงานในวิธีการต่าง ๆ กัน โดยให้ได้ผลงานสุดท้ายอย่างเดียวกันและในวิธีทำงานที่ส่วนงานได้เลือกใช้ จะจัดทำระดับความพยายาม (Level of effort) แต่ละระดับไว้ด้วยในทางเลือกนั้น สำหรับกิจกรรมใหม่หรืองานใหม่จะต้องจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจแยกต่างหากจากกัน

เมื่อได้จัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ชุดงานเพื่อการตัดสินใจดังกล่าว จะถูกนำมาพิจารณาจัดอันดับความสำคัญก่อนหลัง เป็นงานขั้นสุดท้ายเพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้น รูปภาพที่ 4.3 จะแสดงความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้น

ทางเลือกของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

ในการจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจแต่ละชุดงานนั้น จะต้องจัดทำทางเลือกไว้ 2 แบบด้วยกัน คือ.-

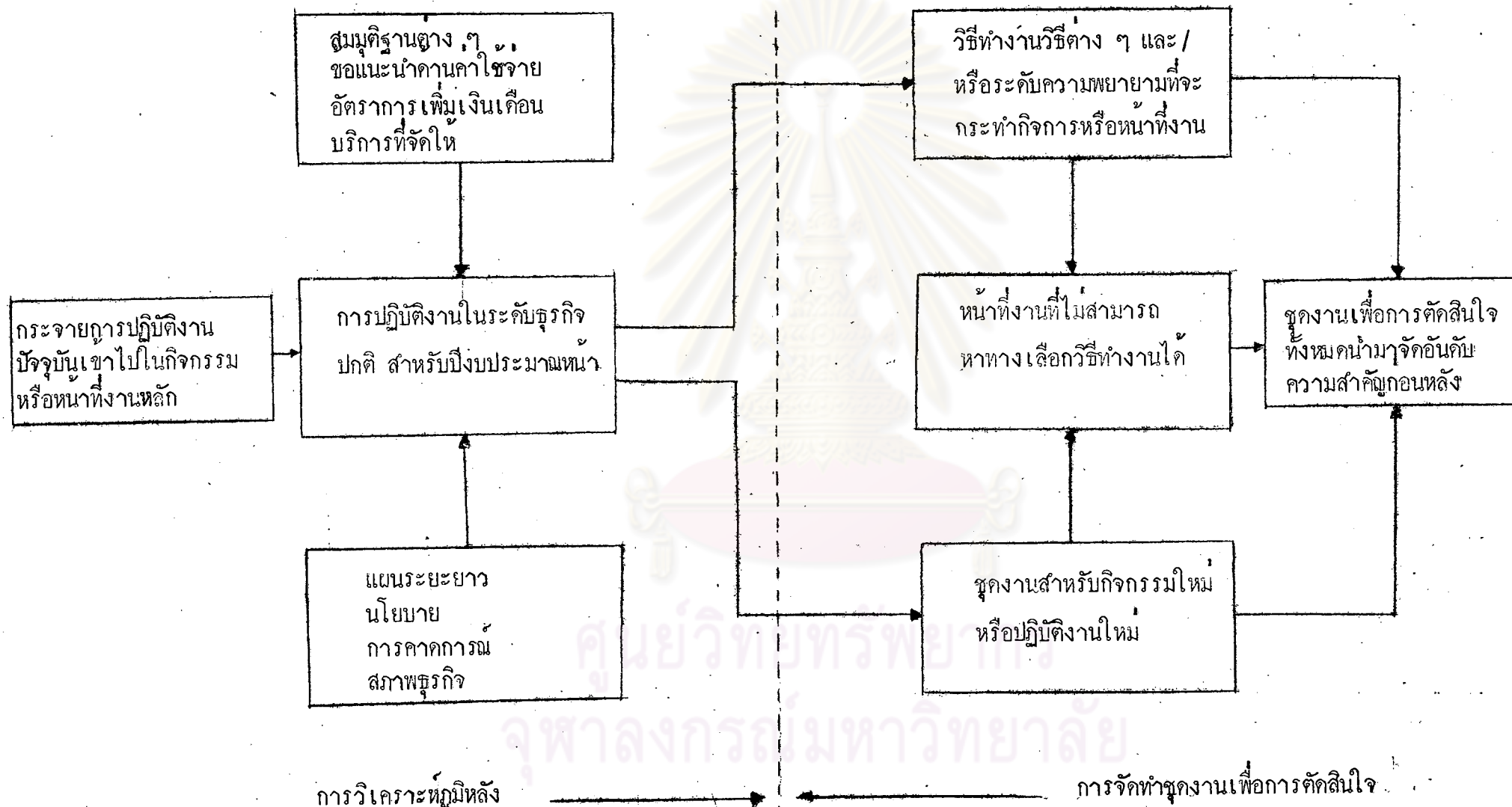
1. พิจารณาจัดทำทางเลือกวิธีทำงานหลาย ๆ วิธีที่จะทำงานให้ได้ ผลตามเป้าหมายเดียวกัน เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากและเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจ ตัวอย่างทางเลือกที่เป็นข้อเสนอแนะใหญ่ ๆ เช่น การใช้บริการจากภายนอก การใช้เครื่องมือแทนแรงงาน การรวมหน้าทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่น การตัดหน้าทำงานออกหรือการโอนหน้าทำงานให้กับหน่วยงานอื่น เป็นต้น นอกจากนี้ก็มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ๆ เช่นการลดขั้นตอนการทำงาน การเปลี่ยนแปลงแบบฟอร์ม การเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการเก็บเอกสาร สิ่งเหล่านี้ก็จะส่งผลทำให้ลดทรัพยากรหรือค่าใช้จ่ายลงได้โดยได้รับผลงานเท่าเทียมหรือดีกว่าเดิม

เพื่อให้การจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจของธนาคารสะดวกและง่ายขึ้น ธนาคารจึงได้กำหนดให้วิธีทำงานปัจจุบันเป็นทางเลือกวิธีทำงานที่ 2 ส่วนทางเลือกวิธีทำงานอื่นที่ได้พิจารณาเลือกใหม่ ให้ถือเป็นทางเลือกวิธีทำงานที่ 1 หรือที่ 3 ซึ่งจะแสดงให้เห็นชัดในตารางที่ 4.3 ของแบบฟอร์มและวิธีการกรอกชุดงานเพื่อการตัดสินใจในหน้า 57 และ 58

2. พิจารณาจัดทำทางเลือกระดับความพยายามต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานตามวิธีทำงานที่ส่วนใดเลือกเอาไว้ เมื่อได้ตัดสินใจเลือกวิธีทำงานวิธีใดแล้ว ซึ่งธนาคารใช้วิธีทำงานที่ 2 ซึ่งได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ให้จัดทำระดับความพยายามต่าง ๆ ที่ใช้ในทางเลือกวิธีทำงานที่ 2 นั้น โดยใช้ระดับความพยายามขั้นต่ำก่อนแล้วขยับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ซึ่งการใช้ระดับความพยายามต่ำก็จะเสียค่าใช้จ่ายน้อย ผลงานที่จะได้รับก็พลอยน้อยตามไปด้วย

รูปภาพที่ 4.3

แสดงการจัดเตรียมชุดงานเพื่อการตัดสินใจในระดับส่วนงาน



เมื่อเพิ่มระดับความพยายามลงไปอีก (เพิ่มอีกระดับหนึ่ง) ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น ผลงานที่จะได้รับมากขึ้นอีกด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามระดับความพยายามขั้นต่ำสุด (ขั้นที่ 1) การทำงานขั้นนี้อาจจะไม่ได้ผลลัพธ์ของงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ก็ได้ โดยทั่วไปแล้วผลลัพธ์ มักจะตกอยู่ประมาณ 50 - 70 เปอร์เซ็นต์ของระดับการปฏิบัติงานปัจจุบัน ความแบบฟอร์มใน ตารางที่ 4.3 ที่ธนาคารได้กำหนดขึ้นนี้ ชูงานเพื่อการตัดสินใจแต่ละชุดจะมีระดับความพยายาม 3 ระดับเท่านั้น และในการจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจส่วนงานทุกส่วนจะต้องพยายามจัดทำ ระดับความพยายามให้ครบทั้ง 3 ระดับด้วย ทั้งนี้เพราะแต่ละส่วนงานจะถูกกำหนดไว้ว่า ถ้างบประมาณที่โครงการ (งบประมาณที่เสนอตั้ง) เท่ากับงบประมาณปัจจุบันชุดงานเหล่านั้นจะไม่ต้อง ถูกนำไปจัดอันดับร่วมกับส่วนงานอื่น ๆ ในฝ่ายเดียวกัน แต่ถ้าเกินกว่างบประมาณปัจจุบันจะต้อง ถูกนำไปจัดอันดับ หนึ่งถ้าส่วนงานใด เสนอชุดงานที่มีงบประมาณที่โครงการ (งบประมาณที่ เสนอตั้ง) สูงกว่างบประมาณปัจจุบัน เกินกว่า 25% ชุดงานนั้นจะถูกคัดออกจากการพิจารณาไปเลย เว้นไว้ แต่จะขอ เสนอ เพราะมันใจว่าจะก่อประโยชน์แกธนาคารอย่างจริงจัง

แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

แบบฟอร์มที่ต้องจัดทำมี 2 แบบฟอร์มด้วยกันคือ.-

1. แบบฟอร์ม "เอกสารคำนวณตั้งงบประมาณ" หรือเรียกย่อ ๆ ว่า:

"แบบฟอร์มวิจัย 01/1"

2. แบบฟอร์ม "ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือเรียกย่อ ๆ ว่า

"แบบฟอร์มวิจัย 01"

แบบฟอร์ม "เอกสารคำนวณตั้งงบประมาณ"

แบบฟอร์ม "เอกสารคำนวณตั้งงบประมาณ" หรือแบบฟอร์ม วิจัย 01/1 ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 4.2 แบบฟอร์มนี้ใช้เป็นพื้นฐานในการคำนวณงบประมาณ ของส่วนงานก่อนที่จะนำตัวเลขงบประมาณไปกรอกลงในแบบฟอร์ม "ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ แบบฟอร์มวิจัย 01 ในช่อง "งบประมาณที่โครงการ" (ช่องที่ 22) ซึ่งจะได้อีกใน รายละเอียดต่อไป

แบบฟอร์มและการกรอกเอกสารคำนวณตั้งงบประมาณ

ธนาคาร ก. จำกัด
เอกสารคำนวณตั้งงบประมาณ
(ปี 2524)

ส่วน	การว่าง
ฝ่าย	การพนักงาน

ลำดับ	1. ชื่อ	2. ตำแหน่ง	3. เงินเดือนปัจจุบัน
1.	นาย ก.	เอก	5,000
2.	นาย ข.	โท	4,300
3.	นาย ค.	โท	4,000
4.	นาย ง.	ตรี	3,000
5.	นาย จ.	ตรี	2,800
4.	เงินเดือนปัจจุบัน: ทั้งหมด		19,100
5.	ปรับอัตราเงินเดือน 13%		2,483
6.	เงินเดือนปี 2524: ทั้งหมด		21,583
7.	เงินทุนเลี้ยงชีพ 10% ของเงินเดือน		2,158
8.	สำรองโบนัส 2 เท่าของเงินเดือน (ตั้งไว้มี.ย./ธ.ค.)		43,166

9. ค่าอาหาร รายเดือน (Allowance-Other)

650 บาท × 2 คน	=	1,300
600 บาท × 2 คน	=	1,200
400 บาท × 1 คน	=	400
รวมเดือนละ	=	2,900

10. ภาษีเงินได้ (Allowance-Income Tax) ทั้งหมด

เงินเดือน ๆ ละ	=	21,583
เงินทุนเลี้ยงชีพ	=	2,158
ค่าอาหารรายเดือน	=	2,900
รวมเงินได้	=	26,641
(1) ภาษี 7% ของเงินได้	=	1,865
โบนัสงวดละ	=	43,166
(2) ภาษี 8% ของโบนัส	=	3,453
เดือนที่จ่ายโบนัส (มกราคมและกรกฎาคม) เสียภาษีเงินได้ เท่ากับ (1) + (2)	=	5,318

11. อื่น ๆ (ถ้ามี)

เงินช่วยเหลือกิจกรรม 120 คน	
	หน้า 1 ใน 2

ธนาคาร ก. จำกัด
เอกสารคำนวณต้นทุนประมาณ
(ปี 2524)

ฝ่าย	การพนักงาน	รวม	การรวม	หน้า 2 ใน 2
------	------------	-----	--------	-------------

12.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
PREMISES EXPENSES													
Repair	-	3,000	-	-	-	-	-	3,000	-	-	-	-	
PERSONNEL EXPENSES													
Salary	21,583	21,583	21,583	21,583	21,583	64,749	21,583	21,583	21,583	21,583	21,583	21,583	64,749
(จำนวนคน)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)
Wages	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Allowance - Overtime	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Income Tax	5,318	1,865	1,865	1,865	1,865	1,865	5,318	1,865	1,865	1,865	1,865	1,865	1,865
- Other	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900
Welfare - Provident Fund	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158
- Training Exp.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Other	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
EQUIPMENT EXPENSES													
Maintenance - O.E	-	-	-	4,000	-	-	-	-	4,000	-	-	-	-
Miscellaneous Supplies	-	-	-	200	-	-	500	-	-	700	-	900	-
Sundry	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BUSINESS EXPENSES													
Stationery	4,000	3,000	2,000	4,000	1,000	3,000	2,000	4,000	1,000	5,000	2,000	6,000	
Travelling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Telephone	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
Postage	-	1,000	-	-	1,000	-	-	-	2,000	-	-	-	-
Subscription	5,000	2,000	3,000	1,000	2,000	4,000	3,000	1,000	3,000	5,000	3,000	1,000	
Text Book	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicity	-	3,000	-	-	-	-	5,000	-	-	-	-	7,000	
รวม	43,159	42,706	35,706	39,906	34,706	80,872	44,659	38,706	40,706	41,406	35,706	88,772	567,000
หักด้วย เครื่องคำนวณเลข	-	-	-	-	4,000	-	-	-	3,000	-	-	2,000	
รวม	-	-	-	-	4,000	-	-	-	3,000	-	-	2,000	9,000
รวมสุทธิ													576,000

หลักเกณฑ์ในการคำนวณตั้งงบประมาณ (ในตารางที่ 4.2)

ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการคำนวณ ดังต่อไปนี้ คือ.-

1. กรอกรายชื่อ เจ้าหน้าที่/พนักงานที่ทำงานอยู่ในชุดงาน เพื่อการตัดสินใจนั้นลงในช่องที่ 1. และกรอกยศ ชันและเงินเดือนปัจจุบันลงในช่องที่ 2 และ 3 ตามลำดับ.
2. รวมเงินเดือนปัจจุบันของทุกคนไว้ในช่องที่ 4
3. คำนวณหยาดอก 13% ของยอดรวมช่องที่ 4 ผลลัพธ์กรอกลงในช่องที่ 5. ในที่นี้สมมุติว่าธนาคารมีการปรับอัตราเงินเฟ้อให้แก่ เจ้าหน้าที่/พนักงาน เป็นจำนวน 13% ของเงินเดือนที่ได้รับแต่ละเดือน
4. เงินเดือนช่องที่ 4 บวกกับการปรับอัตราเงินเฟ้อช่องที่ 5 ผลลัพธ์เท่ากับ เงินเดือนในงบประมาณเดือนละ กรอกลงในช่องที่ 6. ในที่นี้สมมุติว่างบประมาณคือปี 2524
5. นำตัวเลขจากช่องที่ 6 ไปกรอกลงในช่องที่ 12 (ตารางที่ 4.2 หน้า 2) ภายใต้หัวข้อ **Salary** แต่ละเดือน (ควรใช้คืนสอดคล้องร่างก่อน เพราะอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวเลขในบางช่อง)
6. คำนวณหยาดอก 10% ของเงินเดือนปี 2524 (ช่องที่ 6) ผลลัพธ์กรอกลงในช่องที่ 7. ในที่นี้สมมุติว่าธนาคารให้เงินทุนเลี้ยงชีพแก่พนักงาน/เจ้าหน้าที่ 10% ของเงินเดือนที่ได้รับ
7. นำตัวเลขจากช่องที่ 7 ไปกรอกลงในช่องที่ 12 ภายใต้หัวข้อ **Welfare - Provident Fund** แต่ละเดือน
8. นำตัวเลขของ 6 คูณด้วย 2 จะเท่ากับสำรองโบนัส 2 เดือน กรอกตัวเลขผลลัพธ์ไว้ในช่องที่ 8. ในที่นี้สมมุติว่าธนาคารมีการจ่ายโบนัสปีละ 2 ครั้ง และแต่ละครั้งได้ 2 เท่าของเงินเดือน

9. นำตัวเลขของข้อที่ 8 ไปกรอกลงในข้อที่ 12:

ภายใต้หัวข้อ Salary เฉพาะเดือนมิถุนายน และเดือนธันวาคม โดยรวมกับตัวเลขของเงินเดือนซึ่งกรอกไว้แล้วข้างต้น เข้าไปด้วย ($21,583 + 43,166 = 64,749$)

10. พิจารณาเงินเดือนของแต่ละคนในข้อ 3 ว่ามีคนที่จะมีสิทธิรับค่าอาหารรายเดือนในแต่ละอัตรากี่คน นำเอาจำนวนคนคูณแต่ละอัตราค่าอาหารที่จะได้รับกรอกการคำนวณลงในข้อที่ 9 แล้วรวมยอดค่าอาหารเดือนละไว้ ในที่นี้สมมุติว่าธนาคารได้กำหนดอัตราค่าอาหารที่เจ้าหน้าที่/พนักงาน จะได้รับมี 3 อัตรา คือ 650 บาท, 600 บาท และ 400 บาท เป็นต้น

11. นำยอดรวมค่าอาหารเดือนละไปกรอกลงในข้อที่ 12 ภายใต้หัวข้อ Allowance - Other

12. นำเงินเดือน ๆ ละ (ข้อที่ 6) เงินทุนเลี้ยงชีพ (ข้อที่ 7) และค่าอาหารรายเดือน (ข้อที่ 9) ไปกรอกลงในข้อที่ 10 รวมยอดของรายการทั้ง 3 จะเป็นยอดรวมเงินได้

13. คำนวณ 7% ของยอดรวมเงินได้แต่ละเดือนกรอกลงในช่องภาษี 7% ของเงินได้ ในที่นี้สมมุติพนักงานเจ้าหน้าที่ต้องเสียภาษีเงินได้ 7% ของเงินที่ตนได้รับ

14. นำตัวเลขภาษี 7% ของเงินได้ ไปกรอกลงในข้อที่ 12 ภายใต้หัวข้อ Allowance - Income Tax แต่ละเดือน

15. นำตัวเลขจากข้อ 8 มากรอกในช่องโบนัสงวดละ

16. นำเอาภาษี 8% ของโบนัสงวดละ กรอกลงในช่องภาษี 8% ของโบนัส ในที่นี้สมมุติว่า เงินได้ที่เจ้าหน้าที่/พนักงานได้รับจากโบนัสต้องเสียภาษี 8%

17. นำเอาภาษี 8% ของโบนัสไปกรอกลงในช่องที่ 12 ภายใต้หัวข้อ Allowance - Income Tax ของเดือนมกราคม และกรกฎาคม โดยรวมกับตัวเลขของ Income Tax เดิมซึ่งกรอกไว้แล้วข้างต้นเข้าไปด้วย (1,865 + 3,453 = 5,318)

18. สำหรับค่าใช้จ่ายประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานแล้วให้เสนอถึงงบประมาณตามประเภทค่าใช้จ่ายที่ขอการในช่องที่ 12 ทั้งหมด

แบบฟอร์ม "ชุกงานเพื่อการทัศนใจ"

แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำชุกงานเพื่อการทัศนใจใช้แบบฟอร์ม "ชุกงานเพื่อการทัศนใจ" หรือ แบบฟอร์มวิจัย 01 ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 4.3

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบฟอร์มและการกรอกข้อมูลงานเพื่อการตัดสินใจ

ธนาคาร ก. จำกัด
 ขาดงานเพื่อการตัดสินใจ

1. ส่วน การวางงาน	3. การจัดอันดับขุดงาน ทางเลือกที่ 2 ระดับ 1 จัดเป็นอันดับ	ส่วน	ฝ่าย	ฝ่ายงาน
		ที่ 1 ใน 8	ที่ 1 ใน 8	ที่ 1 ใน 8
2. ฝ่าย การพนักงาน	ทางเลือกที่ 2 ระดับ 2 จัดเป็นอันดับ	ที่ 3 ใน 8	ที่ 1 ใน 8	ที่ 1 ใน 8
		ที่ 5 ใน 8	ที่ 1 ใน 8	ที่ 1 ใน 8

4. ชื่อขุดงาน งานจัดอันดับบุคลากร	5. รหัสขุดงาน พง./วจ.01	7. วัตถุประสงค์ของขุดงาน จัดใหม่คนพร้อมที่จะคัดเลือกได้ตามความประสงค์ของ ส่วนงาน/ สาขา และจัดคนให้ได้ภายใน 15 วัน.
6. ผลงานที่จะได้ จำนวนคนสำรองที่มีเตรียมไว้ให้เลือกอย่างเพียงพอ		

ทางเลือกที่ 1	ทางเลือกที่ 2	ทางเลือกที่ 3																																											
<p>8.1 วิธีทำงาน ลก/เพิ่ม/เปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของบุคลากรที่กำหนดโดยกำหนด คะแนนเฉลี่ยผลการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของบุคลากรที่จะต้องมีค่ากว่า คะแนนเฉลี่ยที่ธนาคารกำหนดขึ้นซึ่งจะทำให้จำนวน บุคลากรน้อยลง</p> <p>8.2 ทรัพยากร ลก/เพิ่ม ลดเจ้าหน้าที่ที่ 3 อัตราร</p> <p>8.3 งบประมาณ ลก/เพิ่ม ลก 50,000 บาท</p> <p>8.4 ผลงานที่จะได้ ลก/เพิ่ม เท่าเดิม (2,000 คน)</p> <p>8.5 ผลได้ และ งบประมาณ</p> <table border="1"> <tr> <th colspan="3">ระดับความพยายาม</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>งบประมาณ ผลงานที่จะได้ ปริมาณ ต้นทุนต่อหน่วย มาตรฐาน อื่น ๆ (ระบุ)</p>	ระดับความพยายาม			1	2	3				<p>8.1 วิธีทำงาน ดำเนินการรับสมัครบุคคลที่มีวุฒิปริญญาตรี ตามที่ธนาคารต้องการทำการทดสอบ/สอบคัดเลือก เพื่อให้นักศึกษาตรงตาม Spec. ที่ที่สุด</p> <p>8.2 ทรัพยากรปัจจุบัน</p> <table border="1"> <tr> <th>พิเศษ</th> <th>เอก</th> <th>โท</th> <th>ตรี</th> <th>ท.1</th> <th>ท.2</th> <th>อื่นๆ</th> <th>รวม</th> </tr> <tr> <td>-</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>คน มูลค่าเครื่องมือเครื่องใช้ 100,000 บาท</p> <p>8.3 งบประมาณที่ต้องการ 576,000 บาท</p> <p>8.4 ผลงานที่จะได้ 2,100 คน</p> <p>8.5 ผลได้และ งบประมาณ</p> <table border="1"> <tr> <th colspan="3">ระดับความพยายาม</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> <tr> <td>576,000</td> <td>71,000</td> <td>19,000</td> </tr> </table> <p>งบประมาณ ผลงานที่จะได้ ปริมาณ ต้นทุนต่อหน่วย มาตรฐาน อื่น ๆ (ระบุ)</p>	พิเศษ	เอก	โท	ตรี	ท.1	ท.2	อื่นๆ	รวม	-	1	2	2	-	-	-	5	ระดับความพยายาม			1	2	3	576,000	71,000	19,000	<p>8.1 วิธีทำงาน ลก/เพิ่ม/เปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงการตรวจสอบโดยให้มีการตรวจ ตรวจสอบของบุคลากรสอบแต่ละคนโดยคณะกรรมการทุกคน แล้วนำมาหาคะแนนเฉลี่ย</p> <p>8.2 ทรัพยากร ลก/เพิ่ม เจ้าหน้าที่เท่าเดิม</p> <p>8.3 งบประมาณ ลก/เพิ่ม เพิ่ม 20,000 บาท</p> <p>8.4 ผลงานที่จะได้ ลก/เพิ่ม เท่าเดิม (2,000 คน) แต่คนที่เลือก จะมี โอกาสศึกษาภายหลังน้อยมาก</p> <p>8.5 ผลได้และ งบประมาณ</p> <table border="1"> <tr> <th colspan="3">ระดับความพยายาม</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>งบประมาณ ผลงานที่จะได้ ปริมาณ ต้นทุนต่อหน่วย มาตรฐาน อื่น ๆ (ระบุ)</p>	ระดับความพยายาม			1	2	3			
ระดับความพยายาม																																													
1	2	3																																											
พิเศษ	เอก	โท	ตรี	ท.1	ท.2	อื่นๆ	รวม																																						
-	1	2	2	-	-	-	5																																						
ระดับความพยายาม																																													
1	2	3																																											
576,000	71,000	19,000																																											
ระดับความพยายาม																																													
1	2	3																																											

ส่วนหัวหน้าส่วน	
9. ทางเลือกและระดับการตัดสินใจ ทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายาม 1 - 3	
10. ถ้าไม่อนุมัติตามที่เลือกจะมีผลเสีย ถ้าไม่รับสมัครบุคคลที่จะมาศึกษาตามที่ธนาคารต้องการ และไม่มีการสอบคัดเลือก ธนาคารจะขาดโอกาสที่จะ ได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยปฏิบัติงาน การบรรจุ คนโดยมิได้มีการกลั่นกรองจะเป็นภาระค่าใช้จ่ายของ ธนาคารในภายหลัง	
11. เหตุที่ไม่เลือกทางเลือกอื่น - ทางเลือกที่ 1 จะมีโอกาสเลือกคนในกลุ่มที่น้อยของ คนเรียนเก่งแบบห้องอาจารย์จะไม่ในคนทำงานที่ - ทางเลือกที่ 3 ค่าใช้จ่ายเพิ่ม 20,000 บาท เป็น ศาลงเวลาหรือค่าตรวจข้อสอบ ข้อสอบที่ซับซ้อนนี้เป็น แบบทดสอบความสามารถถูกฝึกของคำทอมคอนขวาง ตายตัว จึงไม่จำเป็นต้องใช้คณะกรรมการ	
ลงชื่อหัวหน้าส่วน	วัน เดือน ปี

ส่วนรับผิดชอบฝ่าย	
12. ทางเลือกและระดับที่ตัดสินใจ ทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายาม 1-2	
13. ถ้าไม่อนุมัติตามที่เลือกจะมีผลเสีย - เช่นเดียวกับข้อ 10 - ระดับความพยายามที่ 3 นั้น โอกาส ที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก จึงควรจัดสรร งบประมาณเพียงระดับความพยายาม ที่ 2	
14. ความคิดเห็น (ถ้ามี)	
ลงชื่อผู้จัดการฝ่าย	วัน เดือน ปี

ส่วนกรรมการช่วยผู้จัดการใหญ่	
15. ทางเลือกและระดับที่ตัดสินใจ ทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายาม 1 - 2	
16. ความคิดเห็น (ถ้ามี)	
ลงชื่อกรรมการผู้ช่วย	วัน เดือน ปี
17. ส่วนกรรมการผู้จัดการใหญ่	

ธนาคาร ก. จำกัด
ชุดงานเพื่อการศึกษาค้นคว้า

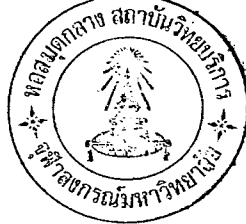
ชื่อชุดงาน
งานจัดหาบุคลากร

ส่วน การวางแผน
ฝ่าย การปฏิบัติงาน

18. ขั้นตอนการปฏิบัติงานและผลงานที่จะได้	19. หน่วยวัด	ปี 2524												21. ระบุผลงานที่สำเร็จและประเมินผล	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
(ทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายามที่ 2) คัดเลือกเพื่อรับบุคคล	คน	100	200	200	200	200	100	200	100	200	200	200	200	200	ส่วนงานและสาขา

(จำนวนบาท)

22. งบประมาณของกอง	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
(ทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายามที่ 1)													
PREMISES EXPENSES													
Repair	-	3,000	-	-	-	-	-	3,000	-	-	-	-	
PERSONNEL EXPENSES	21,583	21,583	21,583	21,583	21,583	64,749	21,583	21,583	21,583	21,583	21,583	64,749	
Salary (จำนวนคน)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	-
Wages	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Allowance - Overtime	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Income Tax	5,318	1,865	1,865	1,865	1,865	1,865	5,318	1,865	1,865	1,865	1,865	1,865	1,865
- Other	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900
Welfare - Provident Fund	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158	2,158
- Training Exp.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Other	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
EQUIPMENT EXPENSES													
Maintenance - O.E	-	-	-	4,000	-	-	-	-	4,000	-	-	-	
Miscellaneous Supplies	-	-	-	200	-	-	500	-	-	700	-	900	
Sundry	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
BUSINESS EXPENSES													
Stationery	4,000	3,000	2,000	4,000	1,000	3,000	2,000	4,000	1,000	5,000	2,000	6,000	
Travelling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Telephone	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
Postage	-	1,000	-	-	1,000	-	-	-	2,000	-	-	-	
Subscription	5,000	2,000	3,000	1,000	2,000	4,000	3,000	1,000	3,000	5,000	3,000	1,000	
Text Book	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Publicity	-	3,000	-	-	-	-	5,000	-	-	-	-	7,000	
ครุภัณฑ์ เครื่องคำนวณเลข	-	-	-	-	4,000	-	-	-	3,000	-	-	2,000	
รวม	43,159	42,706	35,706	39,906	38,706	80,872	44,659	38,706	43,706	41,406	35,706	90,772	576,000
(ทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายามที่ 2) ค่าเช่าบ้านเจ้าหน้าที่ 1 อัครา	5,480	4,900	5,000	4,900	4,900	10,320	5,480	4,900	5,000	4,900	4,900	10,320	
รวม	5,480	4,900	5,000	4,900	4,900	10,320	5,480	4,900	5,000	4,900	4,900	10,320	71,000
(ทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายามที่ 3)													
Stationery	-	1,000	-	1,000	-	-	-	1,000	-	-	-	1,000	
Publicity	5,000	-	-	-	-	5,000	-	-	-	5,000	-	-	
รวม	5,000	1,000	-	1,000	-	5,000	-	1,000	-	5,000	-	1,000	19,000
รวมทั้งสิ้น													666,000



ข้อสังเกตเกี่ยวกับแบบฟอร์ม "ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ"

(ตารางที่ 4.3)

- ข้อที่ 1 - กรอกชื่อส่วนงานของคน
- ข้อที่ 2 - กรอกชื่อฝ่ายที่ส่วนงานของคนสังกัดอยู่
- ข้อที่ 3 - สำหรับกรอกอันดับที่ของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ
ที่ส่วนงาน/ฝ่าย/สายงานได้จัดอันดับไว้
- ข้อที่ 4 - กรอกชื่อชุดงานที่ส่วนงานได้พิจารณาตั้งชื่อจาก
หน้าทำงานหลักที่ส่วนงานของตนรับผิดชอบอยู่
- ข้อที่ 5 - กรอก รหัสชุดงานที่กำหนดขึ้นโดยใช้ตัวอักษรย่อ
ของฝ่ายตามคเวยตัวอักษรย่อของส่วนและตามคเวย
หมายเลขของชุดงาน ตัวอย่าง พง./วจ.01
หมายถึง งานจัดหาบุคลากรของฝ่ายการพนักงาน
ส่วนการว่าจ้าง
- ข้อที่ 6 - ให้ระบุผลงานที่จะได้เมื่อคำนึงงานตามชุดงานนี้
แล้วเสร็จ
- ข้อที่ 7 - กรอกวัตถุประสงค์ของชุดงาน
- ข้อที่ 8 - กรอกทางเลือกวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้เสร็จตาม
วัตถุประสงค์ของชุดงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ทาง
เลือกด้วยกัน คือ ทางเลือกที่ 1 ทางเลือกที่ 2
และทางเลือกที่ 3 ในแต่ละทางเลือกได้แยก
ออกเป็น
 - 8.1 - วิธีทำงาน
 - 8.2 - ทรัพยากร คือ คน มูลค่าของเครื่องมือ
เครื่องใช้
 - 8.3 - งบประมาณที่ต้องการ

8.4 -ผลงานที่จะได้

8.5 -การเปรียบเทียบผลได้กับงบประมาณ โดยเฉพาะในการเปรียบเทียบนี้ได้ แยกย่อยลงไปเป็น 3 ระดับความพยายาม อีก คือ ระดับความพยายามที่ 1, ที่ 2 และที่ 3 ตามลำดับ

ข้อที่ 9 -สำหรับหัวหน้าส่วนงานกรอกทางเลือกวิธีทำงาน และระดับความพยายามที่ตัดสินใจเลือก

ข้อที่ 10 -กรอกผลเสียที่จะเกิดขึ้น ถ้าฝ่ายบริหารไม่อนุมัติ ความทางเลือกที่ส่วนงานเลือกที่จะปฏิบัติ

ข้อที่ 11 -กรอกเหตุผลที่ส่วนงานไม่เลือกทางเลือกอื่น

ข้อที่ 12 -สำหรับผู้จัดการฝ่ายกรอกทางเลือกและระดับความพยายามที่ตัดสินใจเลือก

ข้อที่ 13 -สำหรับผู้จัดการฝ่ายกรอกผลเสียที่จะเกิดขึ้น ถ้าฝ่ายบริหารไม่อนุมัติความทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกไว้

ข้อที่ 14 -สำหรับผู้จัดการฝ่ายกรอกความเห็นอื่น (ถ้ามี)

ข้อที่ 15 -สำหรับกรรมการช่วยผู้จัดการใหญ่ กรอกทางเลือกและระดับความพยายามที่ตัดสินใจเลือก

ข้อที่ 16 -สำหรับกรรมการช่วยผู้จัดการใหญ่ กรอกความคิดเห็นอื่นใด (ถ้ามี)

ข้อที่ 17 -สำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่สั่งการ

ข้อที่ 18 -กรอกขั้นตอนการปฏิบัติงานและผลงานที่จะได้ แต่ละขั้นตอนของวิธีทำงานที่ส่วนงานได้เลือก จะกระทำและผลงานที่จะได้รับเมื่อทำงานเสร็จ แต่ละขั้นตอนของงานที่มีลักษณะงานโครงการ แต่ ้งานประจำให้กรอกชื่อผลงานที่จะได้รับ

- ข้อที่ 19 - กรอกชื่อของหน่วยวัดที่จะได้รับในแต่ละขั้นตอน
การปฏิบัติงาน
- ข้อที่ 20 - กรอกปริมาณที่จะได้รับ เป็นรายเดือน และ/หรือ
แสดงของระยะเวลาที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน
แต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ข้อที่ 21 - กรอกผู้รับผลประโยชน์และผู้ใช้ประโยชน์จาก
ผลงานที่กระทำเสร็จแล้วแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ข้อที่ 22 - กรอกงบประมาณที่ต้องการตามวิธีทำงานที่ส่วน
งานใดเลือกไว้ โดยแยกงบประมาณออกไปตาม
เดือนที่ต้องการตั้งงบประมาณไว้

หลักเกณฑ์ในการกรอกแบบฟอร์ม "ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ"

แบบฟอร์ม "ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือแบบฟอร์มวิจัย 01: นี้
ก่อนลงมือทำจะต้องมีการกรอกแบบฟอร์ม "เอกสารคำนวณงบประมาณ" หรือ แบบฟอร์มวิจัย 01/1
เรียบร้อยแล้ว จึงจะเริ่มมีการกรอกแบบฟอร์มชุดนี้ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการกรอก ดังต่อไปนี้ คือ.-

1. ส่วนงานจะต้องเริ่มต้นด้วยการพิจารณางานในหน้าที่ความ
รับผิดชอบในส่วนงานของตนก่อนหน้าที่งานต่าง ๆ รวมเป็นชุดงานใดก็ชุด ในแต่ละชุดงานจะต้อง
แสดงผลได้สุดท้าย โดยปกติแล้วแต่ละส่วนงานจะมีงานหลักอยู่หนึ่ง หรือสองงาน ซึ่งจัดเป็นชุดงาน
ตามงานหลักนั้นได้
2. ในแต่ละชุดงานหลักของส่วน จะนำมาจัดทำชุดงานเพื่อการ
ตัดสินใจในงบประมาณนั้น โดยใช้แบบฟอร์ม วิจัย 01: ถ้าส่วนงานมี 2 งานหลักจะมีชุดงานเพื่อการ
ตัดสินใจ 2 ชุด สำหรับชื่อชุดงานนั้นให้พิจารณาถึงชื่อชุดงานตามความเหมาะสม

3. ในแต่ละงานหลักที่กำหนดชื่อเรียกไว้แล้ว ให้นำมาจัด
 ชุกลงงานเพื่อการตัดสินใจ โดยเริ่มการกรอกลตามลำดับข้อต่อไปนี้.-

- (1) กรอกรชื่อส่วนงานของคนและฝ่ายที่ส่วนงานสังกัด
 ในช่องที่ 1. และ 2.
 ของแบบฟอร์ม
- (2) ให้กรอกรชื่อชุกงานที่ส่วนงานใดตั้งชื่อขึ้นในช่องที่ 4
 ของแบบฟอร์ม
- (3) กำหนดรหัสชุกงาน โดยยึดหลักชื่อย่ออักษรของฝ่าย
 ความด้วยชื่อย่ออักษรของส่วนและตามด้วยเลขที่สำหรับชุกงาน ตัวอย่างเช่น
 พง./วจ.01 คืองานจัดหาบุคลากรของส่วนการว่าจ้าง
 ในฝ่าย การพนักงาน
 วณ./งป.05 คืองานวิเคราะห์งบประมาณของส่วนควบคุม
 งบประมาณในฝ่ายวิจัยและวางแผน
- เมื่อกำหนดรหัสชุกงานแล้วให้กรอกลงในช่องที่ 5 ของ
 แบบฟอร์ม
- (4) ให้กรอกลงงานที่จะได้รับสุดท้าย เมื่อดำเนินการตาม
 ชุกงานแล้วเสร็จ โดยเขียนสรุปลงในช่องที่ 6 ของแบบฟอร์ม
- (5) วัตถุประสงค์ของชุกงานเมื่อใด ให้อธิบายสรุป
 กรอกลงในช่องที่ 7 ของแบบฟอร์ม
- (6) ถกคิบทวนคว่า วิธีทำงานปัจจุบันตามงานในชุกงานนี้
 เคยทำอย่างไร เขียนสรุปให้เข้าใจถึงวิธีทำงานปัจจุบันลงในช่องที่ 8.1 ของทางเลือกที่ 2. ของ
 แบบฟอร์ม
- (7) จำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีกี่คนให้กรอกลงใน
 ช่องที่ 8.2. ของทางเลือกที่ 2 ในหัวข้อ "คน" แยกตามระดับชั้นของเจ้าหน้าที่ ซึ่งในช่องนี้จะนำ
 มาจากช่องที่ 1. และช่องที่ 2 ของแบบฟอร์ม "เอกสารคำนวณทั้งงบประมาณ"
- (8) กรอกรมูลค่าของเครื่องมือเครื่องใช้ (มูลค่าที่เหลือ
 อยู่หลังจากหักค่าเสื่อมราคา) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ลงในช่องที่ 8.2 ของทางเลือกที่ 2 ในหัวข้อ
 "มูลค่าเครื่องมือเครื่องใช้" (ถ้าส่วนงานกรอกไม่ได้ให้เว้นว่างไว้)

(9) นำเอายอดรวมงบประมาณที่โครงการทั้งหมดใน
ข้อที่ 12 ของแบบฟอร์ม "เอกสารคำนวณงบประมาณ" (แบบฟอร์มวิจัย 01/1 หน้า 2)
มารวมลงในข้อ 8.3 ของทางเลือกที่ 2:

(10) กรอกผลงานที่คาดว่าจะได้รับ โดยแสดงปริมาณ
หรือคุณภาพในข้อ 8.4 ของทางเลือกที่ 2

(11) พิจารณาหาทางเลือกวิธีทำงานที่แตกต่างไปจาก
วิธีทำงานปัจจุบัน ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานให้ใหม่ขึ้น การตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกหรือ
การเพิ่มขั้นตอนงานหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่ใช้เป็นองค์ประกอบการทำงาน โดยที่การเปลี่ยนแปลง
เพิ่ม/ลด หรือการปรับปรุงเหล่านี้จะส่งผลทำให้ลดค่าใช้จ่ายลงโดยได้ผลงานเท่าเดิม หรือ
ดีกว่าเดิม หรือค่าใช้จ่ายเท่าเดิม แต่ผลงานจะได้รับเพิ่มมากขึ้นกว่าเก่า

เมื่อหาทางเลือกวิธีทำงานที่แตกต่างไปจากวิธีปัจจุบัน
(ทางเลือกที่ 2) ได้แล้วให้กรอกวิธีทำงานนั้นลงในข้อ 8.1 ของทางเลือกที่ 1 และ/หรือ ข้อ 8.1
ของทางเลือกที่ 3

(12) ตามวิธีทำงานตามทางเลือกที่ 1 และ/หรือทาง
เลือกที่ 3 ให้พิจารณาทรัพยากรใดต้องการเพิ่มหรือลดลงจากของเดิม (จากทรัพยากรที่มีอยู่ในทาง
เลือกที่ 2) แล้วกรอกลงในข้อ 8.2 ของทางเลือกที่ 1 และ/หรือ ทางเลือกที่ 3

(13) จากวิธีทำงานตามทางเลือกที่ 1 และ/หรือ
ทางเลือกที่ 3 คำนวณใช้งบประมาณและผลงานที่จะได้แต่ละวิธีเท่าใด กรอกเฉพาะส่วนที่เพิ่ม
หรือลดจากงบประมาณที่โครงการในทางเลือกที่ 2 ลงในข้อ 8.3 และ ข้อ 8.4 ของทางเลือกที่ 1
และ/หรือ ทางเลือกที่ 3

(14) พิจารณาเลือกทัศนใจว่า ส่วนงานของตนควร
ปฏิบัติงานตามวิธีทำงานวิธีใดตามที่ให้หาทางเลือกไว้

สมมุติว่าส่วนงานทัศนใจเลือกวิธีทำงานตามทางเลือก
ที่ 3 ดังนั้นจะต้องกรอกข้อ 8.5 ของทางเลือกที่ 3 โดยเริ่มกรอกลงในช่องระดับความพยายาม
ที่ 1 ก่อน แต่สำหรับในตัวอย่างตารางที่ 4.3 (แบบฟอร์มชุดงานเพื่อการทัศนใจ) นั้น ส่วนงาน
ทัศนใจเลือกวิธีทำงานตามทางเลือกที่ 2 ฉะนั้นจึงต้องกรอกข้อ 8.5 ของทางเลือกที่ 2

(15) ตามวิธีทำงานทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายามที่ 1 งบประมาณที่โครงการ (งบประมาณที่เสนอตั้ง) ควรตั้งให้ค่าเท่าที่สามารถจะใช้ปฏิบัติงานได้โดยไม่เสียหาย ซึ่งทางปฏิบัติใช้งบประมาณที่โครงการ ตามข้อ 8.3 เพราะงบประมาณที่ส่วนงานเสนอตั้งทุกชุดงานหากเกินกว่างบประมาณปัจจุบัน ส่วนงานจะคงเสนอชุดงานเหล่านั้นไปให้ฝ่ายจัดอันดับรวมกับของส่วนงานอื่น ๆ ในฝ่ายเดียวกัน

(16) กรอกผลงานที่จะได้รับ (ทั้งปี) ที่เป็นหน่วยวัดโคลงในหัวข้อ "ปริมาณ" ของช่องระดับความพยายามที่ 1

(17) ตัวเลขงบประมาณที่โครงการในช่องระดับความพยายามที่ 1 ทารคล้ายปริมาณผลงานที่จะได้รับในช่องระดับความพยายามที่ 1 เช่นกัน ผลลัพธ์ที่ได้ให้กรอกลงในหัวข้อ "ต้นทุนค่อหน่วย" ของช่องระดับความพยายามที่ 1

(18) ในกรณีผลงานที่จะได้รับ หากนำมาคำนวณหาต้นทุนค่อหน่วยมีต้นทุนสูง แต่เมื่องานของส่วนงานนั้นต้องรอให้บริการแก่ผู้อื่นแล้ว อาจแสดงมาตรฐานการทำงานว่าดีขึ้นกว่าที่คิดตั้งมาตรฐานไว้ก็ได้

(19) ผลงานที่จะได้รับอื่น ๆ (ถ้ามี) เช่น รายได้ ให้กรอกลงในหัวข้อ "อื่น ๆ (ระบุ)" ของระดับความพยายามที่ 1

(20) ถ้าส่วนงานพิจารณาเห็นว่าควยวิธีทำงานตามทางเลือกที่ 2 นี้ ถ้าเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มและจะได้ผลงานเพิ่มขึ้นควยได้กรอกค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น (งบประมาณที่โครงการเพิ่มขึ้น) และผลงานที่จะเพิ่มขึ้นลงในช่องระดับความพยายามที่ 2 ในทำนองเดียวกัน ลงในระดับความพยายามที่ 3 ตามลำดับ

(21) เมื่อจัดทำระดับความพยายามต่าง ๆ ของทางเลือกวิธีทำงานที่ใดเลือกไว้แล้วเสร็จเรียบร้อยแล้ว ส่วนงานควรทำการพิจารณาตัดสินใจอีกครั้งหนึ่งว่าส่วนมีความเห็นควรจะปฏิบัติงานในระดับความพยายามใดในทางเลือกวิธีทำงานที่เลือกนั้น

สมมุติว่าเลือกทางเลือกที่ 3 ระดับความพยายามที่ 2 ก็ให้กรอก "ทางเลือกที่ 3 ระดับความพยายามที่ 1 - 2" ลงในช่องที่ 9 ของแบบฟอร์ม แต่สำหรับในตัวอย่างตารางที่ 4.3 นั้น ส่วนงานได้เลือกทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายามที่ 3

(22) ให้กรอกผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากฝ่ายบริหารไม่อนุมัติให้ดำเนินการตามวิธีทำงาน และระดับความพยายามที่ส่วนงานเลือก โดยกรอกผลเสียลงในช่องที่ 10

(23) กรอกเหตุผลที่ไม่เลือกวิธีทำงานในทางเลือกรุ่น (ตามทางเลือกในข้อ 8 สำหรับตัวอย่างในตารางที่ 4.3 หมายถึงทางเลือกที่ 1 และทางเลือกที่ 3) ลงในช่องที่ 11 ของแบบฟอร์ม

(24) กรอกผลงานที่จะได้และช่วงระยะเวลาที่จะใช้ปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน ตามวิธีทำงานและระดับความพยายามที่ส่วนงานเลือกไว้ โดยแยกผลงานที่จะได้รับเป็นรายเดือน (ถ้าเป็นงานประจำ) และแสดงของเวลาทำงานของแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานพร้อมทั้งผลงานที่จะได้เมื่อทำงานเสร็จสิ้นขั้นตอนนั้น (งานที่มีลักษณะเป็นโครงการ) ลงในช่องที่ 18, 19 และ 20 ของแบบฟอร์ม

(25) กรอกผู้รับผิดชอบหรือผู้ใช้ประโยชน์จากการปฏิบัติงานในช่องที่ 18 ลงในช่องที่ 21

(26) กรอกงบประมาณที่ขอการแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานตามวิธีทำงานและระดับความพยายามที่ส่วนงานเลือกไว้ ลงในช่องที่ 22 ของแบบฟอร์ม สำหรับการปฏิบัติงานจริง ๆ แล้ว ส่วนงานควรจะมีการแก้ไขปรับปรุงตัวเลขงบประมาณที่ได้จัดทำไว้ในแบบฟอร์ม "เอกสารกำหนดงบประมาณ" หรือ แบบฟอร์มวิจัย 01/1 หน้า 2 เสียก่อน เพื่อความถูกต้องเมื่อแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วจึงนำมากรอกลงในช่องดังกล่าว

(27) ลงชื่อหัวหน้าส่วนงานและวัน เดือน ปี ที่จัดทำแล้ว เสร็จลงในช่องข้างล่างสุดของแบบฟอร์ม เป็นการเสร็จการจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจหนึ่งชุด ซึ่งหากส่วนงานใดมีงานหลักที่ต้องทำชุดงานมากกว่าหนึ่งชุด วิธีการทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจอื่น ๆ ก็ดำเนินการทำนองเดียวกัน

การประเมินและจัดอันดับ (Ranking) ความสำคัญก่อนหลังของชุดงาน เพื่อการตัดสินใจทั้งหมด

การประเมินและจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ เป็นขั้นตอนที่ 2 ของการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ในระดับส่วนงาน เมื่อส่วนงานจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจครบทุกชุดงานแล้ว ส่วนงานนั้นจะต้อนำชุดงานต่าง ๆ เหล่านี้มาประเมินและจัดอันดับความสำคัญก่อนหลัง หัวหน้าส่วนจะมีหน้าที่เป็นผู้ที่ประเมินและจัดอันดับชุดงานต่าง ๆ ในส่วนงานของตน

ในการประเมินค่าจัดอันดับของระดับความพยายามของชุดงานนั้น ส่วนงานจะต้อนำระดับความพยายามของทุกชุดงานทั้งหมดมาจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังแล้ว ชี้แจงชุดงานตรงยอดสะสมของงบประมาณที่ตองการ เทากับงบประมาณปัจจุบันของส่วนงานนั้น เพื่อที่ฝ่ายจะได้นำชุดงานที่ค่าลงไปนั้นไปจัดอันดับรวมกับชุดงานของส่วนงานอื่น ๆ ในฝ่ายเดียวกันซึ่งจะแสดงให้เห็นชัดยิ่งขึ้นในรูปภาพที่ 4.4

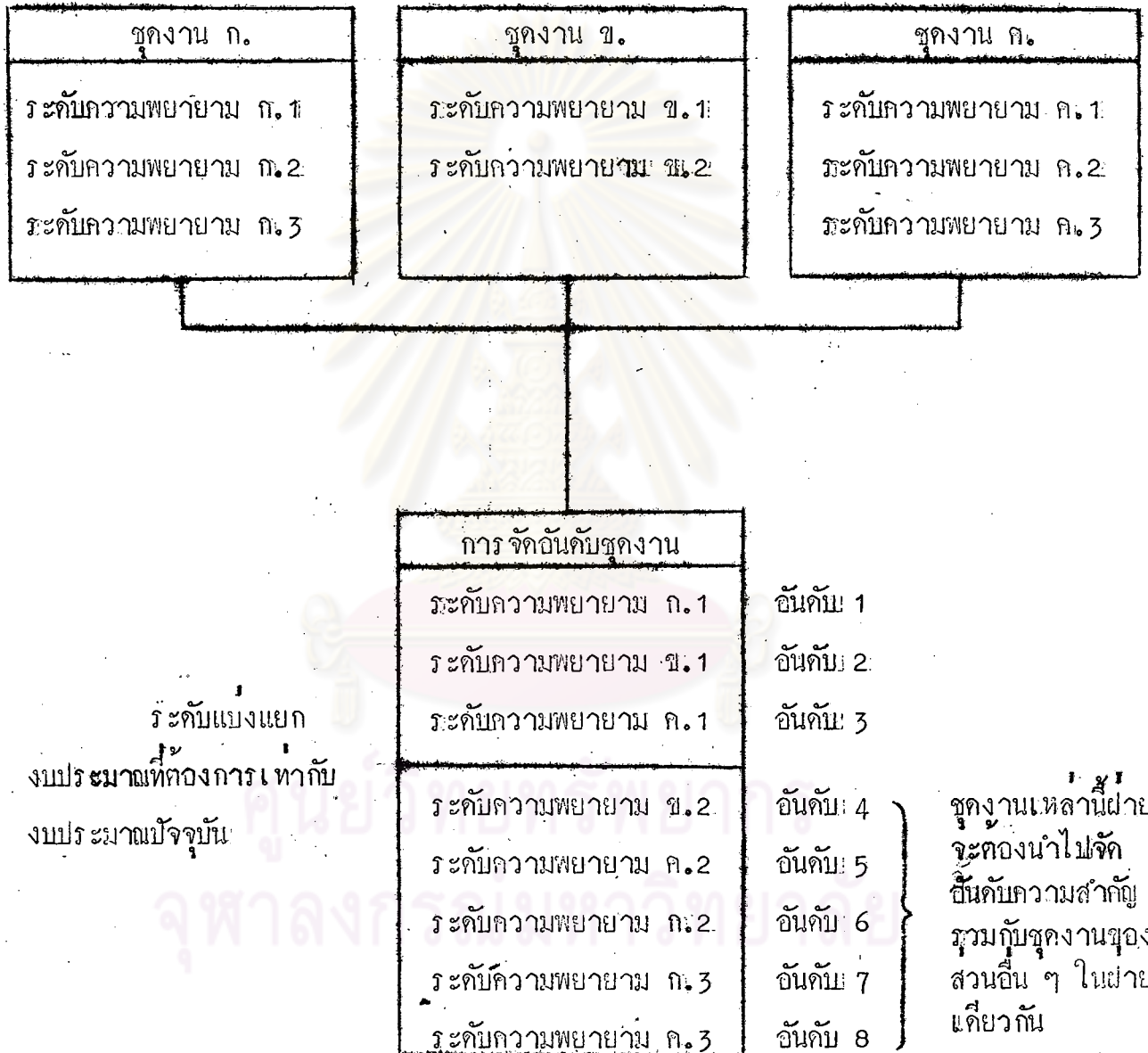
เมื่อจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังของระดับความพยายามต่าง ๆ ของชุดงานเพื่อการตัดสินใจต่าง ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำผลจากการจัดอันดับไปกรอกลงในช่องที่ 3 ของแบบฟอร์ม "ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" (ตารางที่ 4.3) ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นของชุดงานนั้น ๆ โดยกรอจัดอันดับที่อยู่ในช่องย่อยภายใต้หัวข้อ "ส่วน"

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

ในการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจต่าง ๆ นั้น ควรพยายามหลีกเลี่ยงข้อต่อไปนี้ คือ.-

1. หัวหน้าส่วนไม่ควรเสียเวลาไปพิจารณาชุดงานหลักของส่วนมากเกินไป ควรใช้เวลาในการพิจารณาชุดงานรองหรือชุดงานใหม่ ๆ ของส่วนจะดีกว่า

แสดงการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจของส่วนงาน



2. หัวหน้าส่วนไม่ควรเสียเวลาไปวิตกกังวล คิดว่าชุกงานอันดับ 3 สำคัญว่าชุกงานอันดับ 4 จริงหรือไม่ ควรจะมั่นใจเพียงว่าชุกงานอันดับ 3 มีความสำคัญมากกว่าชุกงานอันดับ 7 เป็นอัน

การสรุปรวมงบประมาณของส่วนงาน

ในการสรุปงบประมาณของส่วน: จะสรุปลงในแบบฟอร์ม "การจัดอันดับชุกงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ "แบบฟอร์มวิจัย .02" ซึ่งตัวอย่างแบบฟอร์มและการกรอกจะอยู่ในตารางที่ 4.4



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แสดงการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

ธนาคาร ก. จำกัด

การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

(ปี 2524)

ส่วน	การวางจ้าง
ฝ่าย	การพนักงาน

ลงชื่อหัวหน้าส่วน/ผู้จัดการฝ่าย/กรรมการผู้ช่วยฯ

ลำดับ ที่ (1)	รหัสงาน (2)	ชื่อชุดงาน (3)	ระดับความ พยายาม(4)		งบประมาณ เสนอตั้ง (5)		ยอดสะสม (6)		% ยอดสะสมตอ งบประมาณปัจจุบัน (7)	
			ที่	ใน	คน	เงิน (บาท)	คน	เงิน (บาท)	คน	เงิน
1.	พง./วจ.01	งานจัดหาบุคคลากร	1	3	5	576,000	5	576,000	63	59.02
2.	พง./วจ.02	งานออกคำสั่ง เกี่ยวกับพนักงาน	1	2	3	400,000	8	976,000	100	100.00
3.	พง./วจ.01	งานจัดหาบุคคลากร	2	3	1	71,000	9	1,047,000	113	107.27
4.	พง./วจ.02	งานออกคำสั่ง เกี่ยวกับพนักงาน	2	2	1	20,000	10	1,067,000	125	109.32
5.	พง./วจ.01	งานจัดหาบุคคลากร	3	3	-	19,000	10	1,086,000	125	111.27

กำหนดขยายแบบฟอร์ม "การ จัดอันดับชุกงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ "แบบฟอร์ม

วิจัย 02"

- ของที่ (1) -กรอกลำดับที่ตามผลของการ จัดอันดับชุกงานเพื่อการตัดสินใจของส่วน
- ของที่ (2) -กรอกรหัสของชุกงานนั้น ๆ
- ของที่ (3) -กรอกชื่อชุกงานที่ส่วนงานใดกึ่งชื่อไว้แล้ว
- ของที่ (4) -กรอกระดับความพยายามของชุกงานนั้น ๆ ตามผลของการ จัดอันดับ
- ของที่ (5) -กรอดงบประมาณที่ต้องการ (งบประมาณ เสนอ กัง) ซึ่งประกอบไป
ด้วยจำนวนบุคลากร และจำนวนเงินที่ต้องการตามระดับความ
พยายามของชุกงานนั้น ๆ
- ของที่ (6) -กรอกยอกรวมงบประมาณที่ต้องการ (งบประมาณ เสนอ กัง)
ของชุกงานทั้งหมดภายในส่วน
- ของที่ (7) -กรอกอัตราร้อยละสะสมของชุกงานแต่ละชุกต่องบประมาณปัจจุบัน
ซึ่งในการปฏิบัติของธนาคาร จะใช้งบประมาณปัจจุบัน หากมีงบประมาณ
ที่ต้องการ (งบประมาณ เสนอ กัง) ในระดับความพยายามที่ 1
ของชุกงานทั้งหมดภายในส่วน

เมื่อส่วนงานจัดอันดับชุกงานเพื่อการตัดสินใจและกรอกแบบฟอร์มการ จัดอันดับ
ชุกงานเสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำชุกงานเพื่อการตัดสินใจทั้งหมดของส่วนมารวมกันและปะหน้าด้วย
แบบฟอร์ม "การ จัดอันดับชุกงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ "แบบฟอร์ม วิจัย 02" ของส่วน เสนอต่อ
ผู้จัดการฝ่ายคนสังกัดของตน

การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ในระดับฝ่าย

ในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ระดับฝ่าย แบ่งวิธีการดำเนินงานออกเป็น 3 ขั้นตอนด้วยกันคือ.-

1. การพิจารณาชุดงานเพื่อการตัดสินใจ
2. การจัดสรรทรัพยากรภายในฝ่าย
3. การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

การพิจารณาชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ระดับฝ่าย เริ่มด้วยการพิจารณาชุดงานเพื่อการตัดสินใจของส่วนงานในสังกัดที่เสนอขึ้นมา ในการพิจารณานั้นควรยึดถือหลักการปฏิบัติดังต่อไปนี้คือ.-

1. การกำหนดชุดงานต่าง ๆ ของส่วนงานเหมาะสมหรือไม่
2. หน่วยงานผลงานของชุดงานนั้นเหมาะสมแล้วหรือไม่
3. วัตถุประสงค์ของชุดงานต่าง ๆ เป็นไปตามแนวนโยบายของฝ่ายบริหารหรือไม่
4. วัตถุประสงค์ วิธีทำงาน และผลงานที่จะได้รับของชุดงานนั้นสอดคล้องกับแผนระยะยาวของฝ่ายหรือไม่ (แผนระยะยาวของฝ่ายจะสัมพันธ์กับแผนระยะยาวของธนาคาร)
5. วิธีทำงานตามวิธีที่ส่วนงานเลือกจะกระทำในชุดงานนั้น เป็นวิธีทำงานที่ดีที่สุดหรือไม่ มีวิธีทำงานอื่นใดดีกว่าอีกหรือไม่
6. การใช้ทรัพยากร (คนและเครื่องมือเครื่องใช้) และงบประมาณที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานตามชุดงานนั้นจัดสรรเหมาะสมที่สุดแล้วหรือไม่

ถ้าหากความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายแตกต่างกันไปจากความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนงานที่ได้เสนอมาในชุดงาน ผู้จัดการฝ่ายจะต้องตัดสินใจว่าจะเลือกเอาความคิดเห็นของผู้ใดเสนอผู้บังคับบัญชาเหนือคน ถ้าตัดสินใจเลือกเอาความคิดของตน ผู้จัดการฝ่ายจะต้องส่งชุดงานนั้นไปให้ส่วนงานเจ้าของชุดงานเดิมเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงใหม่

ในกรณีที่ผู้จัดการฝ่ายเห็นด้วยกับการเลือกวิธีทำงานต่าง ๆ ตามที่ส่วนงานเสนอในชุดงานแต่การตัดสินใจในเลือกวิธีทำงานที่แสดงไว้นั้นแตกต่างกันออกไป ตัวอย่างเช่น หัวหน้าส่วนเลือกวิธีทำงานตามทางเลือกที่ 2 แต่ผู้จัดการฝ่ายเห็นว่าควรเลือกทางเลือกที่ 3 ถ้าเป็นเช่นนั้นให้ผู้จัดการฝ่ายกรอกการตัดสินใจลงในช่องที่ 12 ของแบบฟอร์ม "ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" (ตารางที่ 4.3) ซึ่งได้กล่าวมาแล้วข้างต้นและกรอกผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นถ้าฝ่ายบริหารไม่อนุมัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจไว้ ลงในช่องที่ 13 ของแบบฟอร์มนี้เช่นกัน เสร็จแล้วส่งชุดงานเพื่อการตัดสินใจชุดนั้นคืนกลับไปให้ส่วนงานจัดทำ ระบุถึงความพยายามของทางเลือกที่ 3 และแก้ไขรายละเอียดของแผนงานและงบประมาณในหน้าที่ 2 ของแบบฟอร์มด้วย สำหรับตัวอย่างแบบฟอร์มและการกรอกชุดงานเพื่อการตัดสินใจในตารางที่ 4.3 การตัดสินใจของผู้จัดการฝ่าย เห็นด้วยกับทางเลือกที่ส่วนงานได้เลือกไว้ คือทางเลือกที่ 2 แต่ระดับความพยายามผู้จัดการฝ่ายตัดสินใจเพียงแคระดับความพยายามที่ 2 เท่านั้น ดังนั้นส่วนงานจะต้องนำมาแก้ไขในหน้าที่ 2 ของแบบฟอร์มเสียใหม่ โดยช่องที่ 18 คำว่า "ทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายามที่ 1 - 3" เปลี่ยนเป็น "ทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายามที่ 1 - 2" และในช่องที่ 22: "ทางเลือกที่ 2 ระดับความพยายามที่ 3" จะไม่ปรากฏในทั้งสอง

การจัดสรรทรัพยากรภายในฝ่าย

การจัดสรรทรัพยากรภายในฝ่ายเป็นขั้นที่ 2 ของการจัดทำงานงบประมาณฐานศูนย์ในระดับฝ่าย จากจำนวนชุดงานเพื่อการตัดสินใจทั้งหมดของส่วนงานในสังกัดที่ได้เสนอขึ้นมาถึงฝ่ายนี้ อาจจะมีบางชุดงานที่ได้เลือกวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไปจากวิธีทำงานในปัจจุบัน และเป็นผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่และเครื่องมือเครื่องใช้ลงไปได้ ในทำนองเดียวกันอาจจะมีบางชุดงานที่จำเป็นต้องขอเพิ่มอัตรากำลังคนและเครื่องมือเครื่องใช้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่เหลือใช้ ไปให้ชุดงานที่จำเป็นต้องเพิ่มขึ้นสำหรับการจัดสรรทรัพยากรของฝ่ายจะใช้แบบฟอร์มตารางที่ 4.5 ซึ่งเรียกว่า "แบบฟอร์มวิจัย: 03"

ตารางที่ 4.5

แสดงการจัดสรรทรัพยากรภายในฝ่าย

ธนาคาร ก. จำกัด
การจัดสรรทรัพยากร (คน/ครุภัณฑ์)

ลงชื่อผู้จัดการฝ่าย

ฝ่าย

วิจัยและวางแผน

1. เจ้าหน้าที่/ครุภัณฑ์ที่ลดลงได้	
ชื่อเจ้าหน้าที่/ครุภัณฑ์	ส่วน
นาย ก. อุปกรณ์สำนักงาน	การว่าจ้าง ประมวลบัญชี
นาย ข. เครื่องคำนวณเลข	พัฒนาธุรกิจ กลาง

2. อัตรากำลัง/ครุภัณฑ์ที่ขอเพิ่ม	
อัตรากำลัง/ครุภัณฑ์	ส่วน
1	กลาง
10	บริการ
1	สินเชื่อสาขา
3	การว่าจ้าง

3. การจัดสรรเจ้าหน้าที่/ครุภัณฑ์	
เจ้าหน้าที่/ครุภัณฑ์	ให้ส่วน
นาย ก. อุปกรณ์สำนักงาน	กลาง บริการ
นาย ข. เครื่องคำนวณเลข	สินเชื่อสาขา การว่าจ้าง

คำอธิบายแบบฟอร์มวิจัย 03 (ตารางที่ 4.5)

- ข้อที่ 1 - ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการฝ่ายกรอกชื่อเจ้าหน้าที่หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ (กรณี) ของส่วนงานที่สามารถลดลงได้จากปัจจุบัน
- ข้อที่ 2 - กรออัตรากำลังคนหรือ เครื่องมือ เครื่องใช้ (กรณี) ที่ส่วนงาน ต้องการเพิ่ม
- ข้อที่ 3 - ผู้จัดการฝ่ายที่จรรยาบรรณทรัพยากรที่ส่วนงานสามารถลดลงได้ ให้กับส่วนงานที่จำเป็นต้องขอเพิ่ม ผลของการจัดสรรให้กรอกลง ในข้อนี้

ชุดงานเพื่อการตัดสินใจใดที่ขอเพิ่มอัตรากำลังคนและเครื่องมือ เครื่องใช้ (กรณี) ถ้าฝ่ายสามารถจัดสรรทรัพยากรที่ฝ่ายมีเหลืออยู่ให้ชุดงานนั้นได้ ให้ส่งชุดงานดังกล่าว กลับคืนไปยังส่วนงานเจ้าของชุดงานนั้น เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงตัวเลขงบประมาณที่ต้องการใน ชุดงานดังกล่าวเสียใหม่ ในข้อที่ 8.2 และ 8.3 ของแบบฟอร์ม "ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ "แบบฟอร์มวิจัย 01" ในตารางที่ 4.3 ที่ได้ออกมาแล้วข้างบน

การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำงบประมาณ ฐานศูนย์ในระดับฝ่าย เมื่อชุดงานเพื่อการตัดสินใจของส่วนงานต่าง ๆ ได้รับการพิจารณาและแก้ไขปรับปรุงเสร็จหมดทุกชุดงานแล้ว ฝ่ายจะต้องนำชุดงานทั้งหมดของทุกส่วนงานในสังกัดของตน มาจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังแล้วชี้แจงชุดงานทรงยอดสะสมของงบประมาณที่คงการเท่ากับ 10% ของงบประมาณปัจจุบัน เพื่อที่ฝ่ายจะได้นำชุดงานที่ค่าลงไปนั้นไปพิจารณาจัดอันดับ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจของฝ่ายในรูปภาพที่ 4.5

แสดงการ จัดอันดับชุดงาน เพื่อการตัดสินใจของฝ่าย:

ส่วนงาน ก.

ส่วนงาน ข.

ส่วนงาน ค.

การ จัดอันดับชุดงาน
ระดับความพยายาม ก.1
ระดับความพยายาม ข.1
ระดับความพยายาม ค.1
ระดับความพยายาม ข.2
ระดับความพยายาม ค.2
ระดับความพยายาม ค.2
ระดับความพยายาม ก.3
ระดับความพยายาม ก.3

การ จัดอันดับชุดงาน
ระดับความพยายาม ง.1
ระดับความพยายาม จ.1
ระดับความพยายาม จ.2
ระดับความพยายาม ง.2
ระดับความพยายาม ง.3

การ จัดอันดับชุดงาน
ระดับความพยายาม ฉ.1
ระดับความพยายาม ข.1
ระดับความพยายาม บ.1
ระดับความพยายาม บ.2
ระดับความพยายาม ข.2
ระดับความพยายาม ฉ.2
ระดับความพยายาม ฉ.3

ยึดสะสมไม่เกิน 10% ของงบประมาณปัจจุบันของแต่ละส่วน ไม่ต้องจัดอันดับ

การ จัดอันดับชุดงาน ระดับฝ่าย
ระดับความพยายาม ก.1
ระดับความพยายาม ข.1
ระดับความพยายาม ก.1
ระดับความพยายาม ข.2
ระดับความพยายาม ง.1
ระดับความพยายาม จ.1
ระดับความพยายาม จ.2
ระดับความพยายาม ง.2
ระดับความพยายาม ฉ.1
ระดับความพยายาม ข.1
ระดับความพยายาม บ.1
ระดับความพยายาม บ.2
ระดับความพยายาม ง.3
ระดับความพยายาม ค.2
ระดับความพยายาม ข.2
ระดับความพยายาม ฉ.2
ระดับความพยายาม ก.2
ระดับความพยายาม ก.3
ระดับความพยายาม ค.3
ระดับความพยายาม ฉ.3

ไม่ต้องจัดอันดับแต่ให้ เลขหมาย เรียงไว้

- อันดับ 13
- อันดับ 14
- อันดับ 15
- อันดับ 16
- อันดับ 17
- อันดับ 18
- อันดับ 19
- อันดับ 20

ระดับแบ่งแยกงบประมาณ ที่ต้องการ เท่ากับ 10% ของ งบประมาณปัจจุบัน

ปัญหาในการจัดอันดับชุกงานเพื่อการตัดสินใจ

ในการจัดอันดับชุกงานเพื่อนำเอาชุกงานที่ต่ำกว่าระดับแบ่งแยกงบประมาณมาพิจารณาจัดอันดับนั้น คงจะมีปัญหาที่ระดับแบ่งแยกอาจจะอยู่ในช่องงบประมาณของชุกงานใดชุกหนึ่งก็ได้ เช่น

ตัวอย่าง ก. การจัดอันดับชุกงานมีดังนี้.-

1.	ชุกงาน	ฉ.1	งบประมาณ	150,000 บาท	
2.	"	ข.1	"	120,000 "	}
3.	"	ข.1	"	100,000 "	
4.	"	ข.2	"	20,000 "	
				370,000 บาท	
				ระดับแบ่งแยกชุกงาน	
5.	"	ข.2	"	30,000 "	
6.	"	ฉ.2	"	40,000 "	
7.	"	ฉ.3	"	10,000 "	
				รวม	470,000 บาท

งบประมาณปัจจุบันคือ 370,000 บาท

$$\therefore 10\% \text{ ของงบประมาณปัจจุบันคือ } 370,000 \times \frac{10}{100} = 37,000 \text{ บาท}$$

ดังนั้นรวมทั้งสิ้นเท่ากับ $370,000 + 37,000 = 407,000$ บาท นั่นคือ

ระดับแบ่งแยกชุกงาน

ถ้าเอา 4 ชุกงานแรกรวมกันจะได้ 390,000 บาท ซึ่งต่ำกว่าระดับแบ่งแยกคือ 407,000 บาท แต่ถ้าเอา 5 ชุกงานแรกรวมกันจะได้ 420,000 บาท ซึ่งเกินจุดแบ่งไป 13,000 บาท ($420,000 - 407,000$) ดังนั้นถ้าระดับแบ่งแยกไปตกอยู่ในชุกงานใดและยอดรวมของงบประมาณที่ต้องการรวมถึงชุกงานนั้นแล้ว ถ้าเกินกว่าระดับแบ่งแยกไปไม่เกิน 10,000 บาทถือว่าชุกงานนั้นไม่ต้องนำมาพิจารณาจัดอันดับ เอาแค่ชุกงานที่ต่ำกว่านั้นลงมาจัดอันดับเท่านั้น แต่ถ้างบประมาณเกินกว่าระดับแบ่งแยกไปมากกว่า 10,000 บาท แล้ว ชุกงานชุกนั้นรวมทั้งชุกงาน

ที่เหลือค่าลงมาให้หามาจัดอันดับ: ดังนั้นตามในตัวอย่างฝ่าย จะต้องนำเอาชุดงานตั้งแต่ชุดงานที่ 5 ลงมา อันประกอบด้วยชุดงาน ช.2 ชุดงาน ฉ.2 ชุดงาน ฉ.3 ของส่วนงาน ค. มาจัดอันดับรวมกับส่วนงานอื่นในฝ่ายของตน

เมื่อจัดอันดับความสำคัญของระดับความพยายามทุกชุดงานเพื่อการตัดสินใจ สรีจ เรียบร้อยแล้วให้นำมาลดจากจัดอันดับไปกรอกลงในช่องที่ 3 ของแบบฟอร์ม "ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ "แบบฟอร์มวิจัย 01" (ในตารางที่ 4.3 ซึ่งได้กล่าวมาแล้วข้างต้น) ของชุดงานนั้น ๆ โดยกรอจัดอันดับที่อยู่ในช่องย่อยภายใต้หัวข้อ "ฝ่าย" ดังตัวอย่างการนำไปกรอกลงในช่องที่ 3 ดังนี้.-

3. การจัดอันดับชุดงาน	ส่วน	ฝ่าย	สายงาน
	ทางเลือกที่ 2 ระดับ 1 จัดเป็นอันดับ	ที่ 1 ใน 8	ที่ 1 ใน 20
ทางเลือกที่ 2 ระดับ 2 จัดเป็นอันดับ	ที่ 3 ใน 8	ที่ 15 ใน 20	ที่... ใน...
ทางเลือกที่ 2 ระดับ 3 จัดเป็นอันดับ	ที่ 5 ใน 8	ที่ 18 ใน 20	ที่... ใน...

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

ในการพิจารณาจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจควรคำนึงถึงนโยบายของฝ่ายบริหาร และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของฝ่ายเป็นหลักสำคัญ ความแตกต่างในความสำเร็จของแต่ละชุดงานย่อมจะต้องมี แต่การที่จะพิจารณาให้ละเอียดถึงความแตกต่างของชุดงานที่ได้อันดับ 1 สำคัญกว่าชุดงานอันดับ 2 จริงหรือไม่นั้น ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะต้องเสียเวลาไปพิจารณาเช่นนั้น - ในการพิจารณาเราควรมั่นใจเพียงว่าชุดงานอันดับ 1 นั้น จะต้องมีความสำคัญมากกว่าชุดงานอันดับ 4 เป็นต้น

ชุดงานที่มีการทำงานเพื่อระเบียนกำลังการปฏิบัติกิจของธนาคารหรือปฏิบัติตามกฎหมายย่อมมีความสำคัญกว่าชุดงานอื่น แม้กระทั่งชุดงานที่มีองค์ประกอบของความสำคัญเท่ากัน แต่ถาชุดงานหนึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าโอกาสที่จะได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าอีกชุดงานหนึ่ง ชุดงานดังกล่าวก็ย่อมจะอยู่ในอันดับที่มีความสำคัญสูงกว่า

การให้คะแนนชุดงานแต่ละชุด โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบง่าย ๆ ดังต่อไปนี้ เป็นอีกรูปหนึ่งในการจัดอันดับความสำคัญของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

1. นโยบายของฝ่ายบริหาร	
2. แผนประจำปีของฝ่าย	
3. แผนระยะยาวของฝ่าย	
4. ทรัพยากรที่ใช้	
5. งบประมาณที่คองการ	
6. ผลงานที่จะได้รับ	
7. โอกาสที่จะบรรลุผลสำเร็จ	
8. ความจำเป็นเร่งด่วน	
รวมคะแนน	

สำหรับการให้คะแนนแต่ละชุดงาน มีหลักเกณฑ์ดังนี้.-

1. นโยบายของฝ่ายบริหาร

- ชุดงานสนองนโยบายของฝ่ายบริหารอย่างเด่นชัด ให้ 3 คะแนน
- ชุดงานสนองนโยบายของฝ่ายบริหารค่อนข้างเห็นชัด ให้ 2 คะแนน
- ชุดงานสนองนโยบายของฝ่ายบริหารไม่เด่นชัดนัก ให้ 1 คะแนน

2. แผนประจำปีของฝ่าย

- ชูผลงานอยู่ในแผนประจำปีของฝ่าย ให้ 3 คะแนน
- อนุมัติให้ชูกงานนี้อยู่ในแผนประจำปีได้ ให้ 2 คะแนน
- ไม่นั่นใจว่าชูกงานนี้จะอยู่ในแนวแผนประจำปี ให้ 1 คะแนน

3. แผนระยะยาวของฝ่าย

- ชูผลงานอยู่ในแผนระยะยาวของฝ่าย ให้ 3 คะแนน
- กำลังจะพิจารณนำชูกงานเข้าแผนระยะยาวของฝ่าย ให้ 2 คะแนน
- ไม่นั่นใจว่าชูกงานนี้จะอยู่ในแนวแผนระยะยาว ให้ 1 คะแนน

4. ทรัพยากรที่ใช้

- ชูผลงานใช้ทรัพยากร (คน & ทรัพย์สิน) น้อยมาก ให้ 3 คะแนน
- ชูผลงานใช้ทรัพยากร (คน & ทรัพย์สิน) ปานกลาง ให้ 2 คะแนน
- ชูผลงานใช้ทรัพยากร (คน & ทรัพย์สิน) มาก ให้ 1 คะแนน

5. งบประมาณที่โครงการ

- ชูผลงานใช้งบประมาณน้อย ให้ 3 คะแนน
- ชูผลงานใช้งบประมาณปานกลาง ให้ 2 คะแนน
- ชูผลงานใช้งบประมาณมาก ให้ 1 คะแนน

6. ผลงานที่จะได้รับ

- ผลงานที่จะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายนับว่า
คุ้มค่ามาก ให้ 3 คะแนน
- ผลงานที่จะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายนับว่า
ปานกลาง ให้ 2 คะแนน
- ผลงานที่จะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายนับว่า
น้อยมาก ให้ 1 คะแนน

7. โอกาสที่จะบรรลุผลสำเร็จ

- โอกาสที่จะได้รับผลงานตามเป้าหมายมีมาก ให้ 3 คะแนน
- โอกาสที่จะได้รับผลงานตามเป้าหมายค่อนข้างมาก ให้ 2 คะแนน
- โอกาสที่จะได้รับผลงานตามเป้าหมายปานกลาง ให้ 1 คะแนน

8. ความจำเป็นเร่งด่วน

- จำเป็นมากที่จะต้องรีบปฏิบัติงานตามชุดงานนี้ ให้ 3 คะแนน
- ค่อนข้างจำเป็นที่ต้องรีบปฏิบัติงานตามชุดงานนี้ ให้ 2 คะแนน
- เป็นการปฏิบัติงานตามปกติ ให้ 1 คะแนน

เมื่อให้คะแนนแต่ละชุดงานตามหลักเกณฑ์ 8 ข้อ (ฝ่ายอาจจะพิจารณาตามหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนมากกว่านี้ก็ได้) เสร็จเรียบร้อยแล้วก็จงพอจะได้คะแนนรวมของแต่ละชุดงานที่แตกต่างกันได้ ชุดงานใดมีคะแนนมากจัดอยู่ในอันดับสำคัญกว่าชุดงานที่มีคะแนนน้อยกว่าตามลำดับ:

การสรุปรวมงบประมาณของฝ่าย

ในการสรุปรวมงบประมาณของฝ่าย จะสรุปลงในแบบฟอร์ม "การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ "แบบฟอร์มวิจัย 02" ในตารางที่ 4.4 ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อของการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจของส่วนงาน โดยจะใช้แบบฟอร์มเดียวกันและวิธีการกรอกรอกนั้นก็เช่นเดียวกับของส่วนงาน เว้นแต่ของคำว่า "ส่วน" ที่ไม่ต้องกรอกรอกลงไป และของคำว่า "ลงชื่อหัวหน้าส่วน/ผู้จัดการฝ่าย/กรรมการผู้ช่วยฯ" นั้น จะลงชื่อเฉพาะผู้จัดการฝ่ายเท่านั้น

เมื่อฝ่ายจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ และกรอกแบบฟอร์มการจัดอันดับชุดงาน เสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้นำชุดงานของทุกส่วนงานที่ได้ เสนอขึ้นมารวมกัน และปะหน้าด้วยแบบฟอร์ม "การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ "แบบฟอร์มวิจัย 02" ของฝ่าย เสนอต่อกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ตามสายงานที่ตนสังกัด

การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ในระดับสายงาน

เมื่อฝ่ายต่าง ๆ เสนอเอกสารรวมงบประมาณที่ต้องการขึ้นมาถึงกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ในสายงานที่ฝ่ายสังกัดแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือคณะทำงานของกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่จะเลือกพิจารณาชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของฝ่ายสอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหาร

หลังจากผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือคณะทำงานของกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ได้พิจารณาชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ แล้ว หากเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไขอย่างไรแล้ว ให้ส่งชุดงานนั้นกลับคืนไปยังฝ่ายเจ้าของเรื่องนั้น เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงเสียใหม่แล้วนำเสนอกลับมาอีกครั้งหนึ่ง เมื่อทุกอย่างเป็นที่พอใจแล้วให้นำชุดงานเพื่อการตัดสินใจของทั้งหมดมาพิจารณาจัดอันดับความสำคัญ

การจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังของชุดงานเพื่อการตัดสินใจต่าง ๆ ให้ถือระดับแบ่งแยกชุดงานตรงยอดสะสมของงบประมาณที่ต้องการเท่ากับ 15% ของงบประมาณปัจจุบัน¹ ชุดงานที่อยู่ต่ำกว่าระดับแบ่งแยกจะต้องนำมาพิจารณาจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังทั้งหมด เมื่อดำเนินการจัดอันดับเรียบร้อยแล้วผลของการจัดอันดับหรือยอดสรุปรวมงบประมาณของสายงานจะต้องกรอกลงในแบบฟอร์ม "การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ "แบบฟอร์มวิจัย 02" ในตารางที่ 4.4 ซึ่งจะเป็นแบบฟอร์มของการสรุปรวมงบประมาณเดียวกันทั้งในระดับส่วนงานระดับฝ่าย และระดับสายงาน แต่ทั้งนี้จะต้องเปลี่ยนตรงช่องคำว่า "ฝ่าย" เป็น "สายงาน" แทน และตรงคำว่า "ลงชื่อหัวหน้าส่วน/ผู้จัดการฝ่าย/กรรมการผู้ช่วยฯ" นั้นจะลงชื่อเฉพาะกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่เท่านั้น

เมื่อจัดอันดับความสำคัญของระดับความพยายามทุกชุดงานเพื่อการตัดสินใจเสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำผลจากการจัดอันดับไปกรอกลงในช่องที่ 3 ของแบบฟอร์ม "ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ "แบบฟอร์มวิจัย 01" ในตารางที่ 4.3 ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ระดับส่วนงานข้างต้นของชุดงานนั้น ๆ โดยกรอกอันดับที่อยู่ในช่องย่อย ภายใต้หัวข้อ "สายงาน" ดังตัวอย่างการนำไปกรอกลงในช่องที่ 3 ดังนี้.-

¹ เป็นอัตราเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงโดยคำนึงถึงงบประมาณที่มีอยู่ในแต่ละปี

3. การจัดอันดับชุดงาน	ส่วน	ฝ่าย	สายงาน
	ทางเลือกที่ 2 ระดับ 1 จัดเป็นอันดับ	ที่ 1 ใน 8	ที่ 1 ใน 20
ทางเลือกที่ 2 ระดับ 2 จัดเป็นอันดับ	ที่ 3 ใน 8	ที่ 15 ใน 20	ที่ 50 ใน 120
ทางเลือกที่ 2 ระดับ 3 จัดเป็นอันดับ	ที่ 5 ใน 8	ที่ 18 ใน 20	ที่ 100 ใน 120

สำหรับวิธีการ หลักเกณฑ์ และข้อแนะนำอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดทำงานปร ะมาณฐานศูนย์ ในระดับสายงานนั้นจะเหมือนกับการจัดทำงานปร ะมาณฐานศูนย์ในระดับฝ่าย ซึ่งได้กล่าวในรายละเอียดมาแล้วข้างต้น

เมื่อผู้ได้รับมอบหมายหรือคณะทำงานของกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ได้จัดอันดับชุดงาน และกรอกแบบฟอร์มการจัดอันดับชุดงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้นำชุดงานของทุกฝ่ายที่ได้เสนอขึ้นมารวมกันและปะหน้าด้วยแบบฟอร์ม "การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ" หรือ "แบบฟอร์มวิจัย 02" ของสายงาน เสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยผ่านฝ่ายวิจัยและวางแผน

การจัดทำงานปร ะมาณฐานศูนย์ในระดับธนาคารหรือระดับรวมทั้งสำนักงานใหญ่

เมื่อสายงานได้เสนอเอกสารรวมงบประมาณที่ต้องการขึ้นมาถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยจะต้องผ่านฝ่ายวิจัยและวางแผนก่อน ฝ่ายวิจัยและวางแผนโดยส่วนงานแผนระยะยาว ส่วนอำนวยความสะดวกและส่วนควบคุมงบประมาณจะร่วมมือกันวิเคราะห์ชุดงานเพื่อการตัดสินใจทั้งหมดที่ได้รับ ความเห็นชอบจากกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ เพื่อให้ความเห็นต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ จากนั้นกรรมการผู้จัดการใหญ่จะทำการพิจารณาแผนและงบประมาณพร้อมด้วยผลจากการวิเคราะห์ของฝ่ายวิจัยและวางแผน เพื่ออนุมัติแผนปฏิบัติงานและงบประมาณประจำปี เป็นอันว่าเสร็จจากการจัดทำงานปร ะมาณฐานศูนย์ในประจำปีของธนาคารพาณิชย์นั้น

ปัญหาในการจัดทำวิธีการงบประมาณฐานศูนย์

จากการที่ธนาคารพาณิชย์ได้นำเอาวิธีการงบประมาณฐานศูนย์มาใช้ในการจัดทำงบประมาณประจำปี นั้น จะประสบกับปัญหาดังต่อไปนี้ คือ.-

1. การให้ความร่วมมือของผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่าย
2. การกำหนดชุดงานเพื่อการตัดสินใจ
3. การให้ลำดับความสำคัญของชุดงานต่าง ๆ

ปัญหาในเรื่องการให้ความร่วมมือของผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่าย

มีปัญหามากหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ.-

1. โดยทั่วไปแล้วผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้างานจะเกิดความกลัวหรือไม่อยากจะใช้วิธีการอะไรใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการงบประมาณฐานศูนย์ ผู้จัดการฝ่ายจะต้องตัดสินใจและกำหนดลำดับความสำคัญของกิจกรรมภายในฝ่ายของตนให้ได้ ซึ่งจะเป็นเรื่องที่จะสร้างความลำบากใจให้กับผู้จัดการฝ่ายที่ไม่ต้องการจะรับผิดชอบอะไรมากนัก
2. วิธีการงบประมาณฐานศูนย์จะแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมแต่ละอย่างคืออะไร และจะกระทำไปแล้วเสร็จได้อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้างานจะต้องรู้งานของตนได้อย่างละเอียดและลึกซึ้ง
3. ปัจจุบันผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้างานไม่น้อยที่เป็นนักวิชาการ มีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง แต่บุคคลเหล่านี้ไม่เคยชินกับระบบการจัดทำงบประมาณหรือไม่เคยคลุกคลีกับการประเมินผลเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายต่อผลประโยชน์ที่จะได้รับในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็เป็นปัญหาอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลเหล่านี้ไม่ค่อยอยากจะสนใจ และให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง

ปัญหาในการกำหนดชุกงานเพื่อการตัดสินใจ

ปัญหาในการจัดทำชุกงานเพื่อการตัดสินใจ มีอยู่หลายประการ อาทิเช่น

1. การกำหนดกิจกรรม หน้าที่งานหรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อจะจัดทำชุกงานเพื่อการตัดสินใจ

2. ในการตั้งระดับความพยายามขั้นต่ำ ซึ่งต้องการการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้างาน การกำหนดระดับความพยายามขั้นต่ำของแต่ละกิจกรรมให้ต่ำกว่าระดับการทำงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้างานไม่ค่อยอยากจะคิดกัน ดังนั้นจึงมักจะกำหนดระดับความพยายามในการทำงานขั้นต่ำให้อยู่ระดับเท่ากับการทำงานปัจจุบันหรือสูงกว่าปัจจุบัน

3. ผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้างานมักจะกำหนดค่าใช้จ่ายในการทำงานของตนในลักษณะการกำหนดไว้สูงเกินไป เพื่อตนเองจะได้คล่องตัวในการใช้จ่าย ซึ่งการกระทำเช่นนี้ทำให้มีงบประมาณเหลือจำกัดสำหรับแผนงานอื่น แผนงานที่ ๆ ลำดับหลัง ๆ จะถูกตัดทิ้งไปเพราะงบประมาณไม่พอ

4. พยายามลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานในขณะที่เดียวกันก็ยังคงเก็บคนไว้ใช้ปฏิบัติงานเท่าเดิม การให้ผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้างานพยายามโยกย้ายคนระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยอยากกระทำกัน เพราะต่างคนต่างก็อยากเอาคนเอาของตนเองเอาไว้กับงานของตน ทั้งที่คนอาจจะล่นงานก็ตาม

5. งานบางลักษณะเป็นการยากที่จะกำหนดหน่วยวัดงาน หรือประเมินค่าของงาน แต่การไม่มีหน่วยวัดงานเสียเลยก็เปรียบเสมือนไม่มีธงปัก เป็นเป้าหมายให้เราทำงานไปถึงหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าไม่มีหน่วยวัดงานเราก็ไม่ทราบว่าวัดความสามารถของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้อย่างใด ดังนั้นการกำหนดหน่วยวัดงานจึงจำเป็นต้องกำหนดขึ้น แม้ว่าหน่วยวัดที่กำหนดนั้นดูไม่ค่อยมีเหตุผล หรือได้ประโยชน์มากนักก็ตาม

ปัญหาในการให้ลำดับความสำคัญของชุดงานต่าง ๆ

ในการให้ลำดับความสำคัญของชุดงานต่าง ๆ มีปัญหาอยู่หลายประการ เช่น

1. ใครควรจะเป็นผู้ให้ลำดับความสำคัญของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ ระดับไหนของชุดงานต่าง ๆ ที่จะถูกนำมาให้ลำดับและวิธีหรือกระบวนการอย่างไรที่จะใช้ในการพิจารณาและให้ลำดับความสำคัญของชุดงานเพื่อการตัดสินใจต่าง ๆ

2. ผู้ให้ลำดับความสำคัญของชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่อยู่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ถ้าไม่เคยชินหรือไม่เคยปฏิบัติงานในกิจกรรมบางอย่างละเอียดถี่ถ้วนก็พอ มักจะหลีกเลี่ยงในการให้ลำดับ แต่ถ้ามักเป็นกิจกรรมที่ตนเองมีความรู้ดีพอแล้วจะรู้สึกเต็มใจและพอใจที่จะให้ลำดับความสำคัญของชุดงานเพื่อการตัดสินใจนั้น ๆ

3. การให้ลำดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจนั้นส่วนมากแล้วจะคำนึงถึงแต่ความสำคัญเรื่องลำดับก่อนหลัง หรือคำนึงถึงความต้องการที่กำหนดขึ้น โดยมีได้คำนึงถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้ลำดับความสำคัญของชุดงานอย่างอื่นเลย

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำวิธีการงบประมาณฐานศูนย์

ประโยชน์ที่ธนาคารพาณิชย์จะได้รับจากการนำเอาวิธีการงบประมาณฐานศูนย์มาใช้ในการจัดทำงบประมาณประจำปีนั้น คือ.-

1. กิจกรรมความหน้าทั้งงานทุกอย่างถูกแสดงให้เห็นชัด มีการประเมินค่า และมีการพิจารณาตัดเล็กลง แทนที่จะดูเพียงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ปัจจุบันเท่านั้น ผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้างานสามารถที่จะจัดสรรทรัพยากรไปยังกิจกรรมที่ตนพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม มีการพิจารณาทางเล็กลงการทำงานความหน้าที่นั้นหลาย ๆ แบบ และแบบที่เลือกไว้ยังมีการแยกระดับของความพยายามอีกด้วย

2. ฝ่ายจัดการมีโอกาสที่จะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เสียใหม่อีกครั้งหนึ่งก็ได้ โดยคำนึงถึงงบประมาณที่มีอยู่

3. โครงการใหม่ ๆ ที่มีความสำคัญอันค้ำสูง สามารถถูกสนับสนุนในค่านงบประมาณฉบับเก่าที่ หรือบางส่วนโดยการตัดงานหรือลดงานตามหน้าที่งานที่กระทำอยู่ในปัจจุบัน

4. เป็นการรวมเรื่อง การวางแผน การกำหนดเป้าหมายงาน การจัดทำงบประมาณ และการตัดสินใจในการปฏิบัติงานเอาไว้ในกระบวนการเดียวกัน

5. การแสดงกิจกรรมที่ปฏิบัติในแต่ละหน่วยงานจะแสดงให้เห็นถึงงานที่ทำซ้ำซ้อนกัน ในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จึงทำให้สามารถตัดงานของหน่วยงานใดทิ้ง หรือรวมงานนั้นเข้าด้วยกันก็ได้

6. การขาดการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และการขาดความประสานงานระหว่างหน่วยงานจะแสดงออกมาให้เห็นได้จากการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ ทำให้สามารถหาทางแก้ไขเสียใหม่ได้

7. จะช่วยพัฒนาบุคคลที่จัดทำงบประมาณแบบนี้ กลุ่มบุคคลหรือคณะทำงานชุดนี้ จะ เป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานนั้น ๆ และเป็นกำลังสำคัญขององค์การโดยส่วนรวมอีกด้วย

ภายหลังจากเสร็จสิ้นการจัดทำงบประมาณประจำปีแล้ว แต่ละหน่วยงานจะเข้าสู่การปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ ผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้าหน่วยงานจะประเมินงานของตนต่อเนื่องกันไปทั้งปี ซึ่งแม้ว่าวิธีการงบประมาณฐานศูนย์จะไม่ได้กำหนดไว้ให้กระทำเช่นนั้นก็ตาม แต่ผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าหน่วยงานจะกระทำการศึกษา ประเมินผลปรับปรุงงานตลอดปี เพราะรู้ว่า จะช่วยงานจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ของตนในปีหน้าได้ดีขึ้น เป็นความหวังอย่างหนึ่งของธนาคารว่าวิธีงบประมาณฐานศูนย์จะฝึกให้ผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้างานใช้ความคิดกับงานของตนต่อเนื่องกันไปได้ตลอดปี