



วิธีการงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ในทางทฤษฎี

จากการที่ผู้เขียน ได้ทำการสัมภาษณ์จากผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ ทั้งธนาคารพาณิชย์ไทย และสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศของกรุงศรีอยุธยา วิธีการงบประมาณที่ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันนี้ ได้ทำการศึกษาจากหลักการทางทฤษฎีก่อนแบบเห็นทั้งสิ้น แล้วจึงนำเอาแนวความคิดและวิธีการที่ดี ๆ ให้นำมาแก้ไขปรับปรุงคัดแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กรและสภาวะแวดล้อมของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

ก่อนที่จะศึกษาในรายละเอียดของวิธีการงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ที่ธนาคารพาณิชย์ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้เขียนจะได้ศึกษาดังวิธีการงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ทางทฤษฎีก่อน เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจ และเล็งเห็นถึงความแตกต่างระหว่างการศึกษาค้นคว้าจากตำรากับการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

รูปแบบต่าง ๆ ของวิธีการงบประมาณ (Patterns of Budgeting)

วิธีการงบประมาณในทางทฤษฎีแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ.-

1. วิธีการงบประมาณแบบเก่า (Traditional - Type Budgeting)
2. วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ (Zero - Base Budgeting)

โดยจะได้อธิบายถึงรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา วิธีการ ขั้นตอน ปัญหา และประโยชน์ที่ได้รับของแต่ละรูปแบบดังต่อไปนี้

วิธีการงบประมาณแบบเก่า (Traditional - Type Budgeting)

ความเป็นมา

วิธีการงบประมาณแบบเก่า เป็นวิธีการงบประมาณที่ธุรกิจต่าง ๆ ได้ใช้ในการจัดทำงบประมาณประจำปีมาช้านานแล้ว ซึ่งในปัจจุบันก็ยังมีธุรกิจอีกมากมายที่ยังใช้วิธีการงบประมาณแบบนี้

ก่อนที่จะได้ศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวกับการนำเอาวิธีการงบประมาณแบบเก่าไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ของธนาคารพาณิชย์ ผู้เขียนจะได้ศึกษาในรายละเอียดทางด้านทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการงบประมาณแบบนี้เสียก่อน เพื่อง่ายต่อการที่จะเข้าใจและเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ภาคปฏิบัติ.

ความหมายของวิธีการงบประมาณแบบเก่า

วิธีการงบประมาณแบบเก่า (Traditional - Type Budgeting) เป็นกลไกที่ใช้ในการประมาณรายได้และต้นทุนสำหรับช่วงเวลาในอนาคตและใช้ผลต่าง (ระหว่างตัวเลขจริงกับงบประมาณ) มาวัด และควบคุมให้การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามที่ประมาณการไว้¹

วิธีการในการพิจารณาถึงงบประมาณ

ในการจัดทำงบประมาณแบบเก่า นั้น มีเกณฑ์การพิจารณาถึงงบประมาณโดยทั่วไปดังนี้.-²

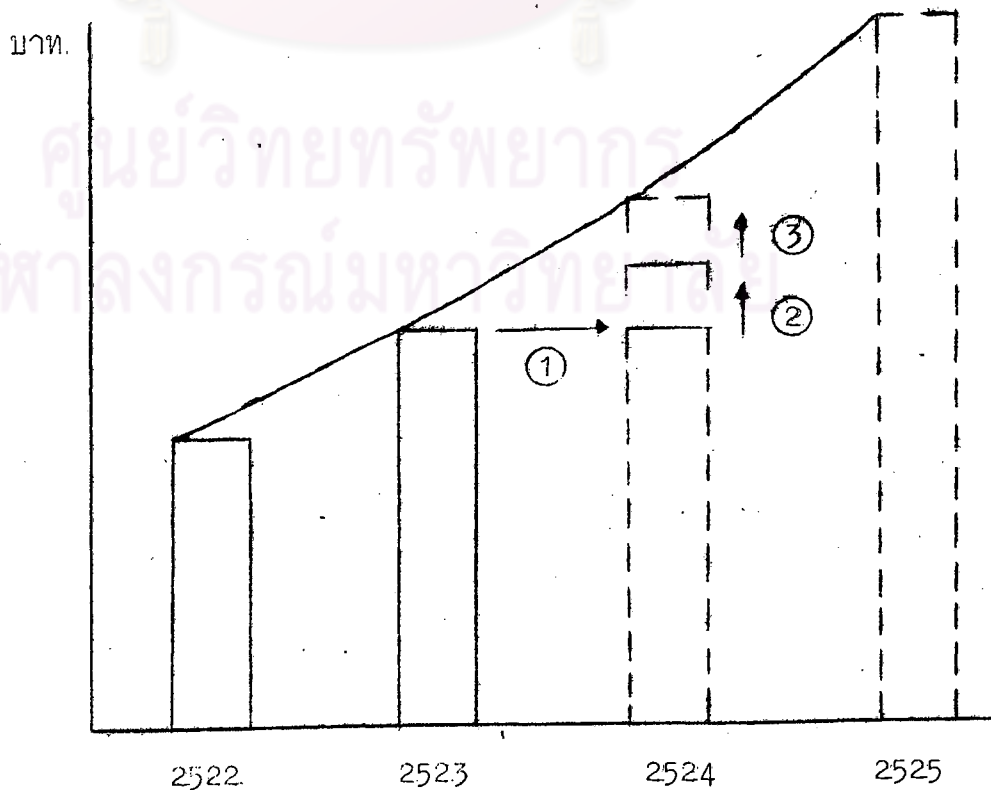
¹ สะอาด ชุมทรัพย์, "งบประมาณฐานศูนย์ สำนักผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด" (กรุงเทพมหานคร: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2521), หน้า 4

² Logan M. Cheek, Zero - Base Budgeting Comes of Age, (New York: Anacom, 1977), pp. 2 - 3.

1. ค่าใช้จ่ายของเมื่อปีก่อนจะเป็นฐาน เริ่มต้นการพิจารณาวงงบประมาณปีต่อไป
 2. ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องจากการขึ้นเงิน ก้อนหรือราคาของที่เพิ่มขึ้นจะบวกเพิ่มขึ้นจากระดับค่าใช้จ่ายที่แยกจ่ายเมื่อปีก่อน
 3. ค่าใช้จ่ายของโครงการใหม่ จะบวกเพิ่มขึ้นจากค่าใช้จ่ายทั้ง 2 ข้อ ดังกล่าว
- วิธีการในการพิจารณาทั้งงบประมาณทั้ง 3 ข้อ นี้ จะแสดงให้เห็นชัดยิ่งขึ้นในรูปภาพที่ 2.1 ตามลำดับข้อดังกล่าว

รูปภาพที่ 2.1

แสดงวิธีการในการพิจารณาทั้งงบประมาณ
(สมมุติปีงบประมาณเกิด ปี 2524)



ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณแบบ ก

ในการจัดทำงบประมาณแบบ ก จะมีขั้นตอนอยู่ 7 ขั้นตอนด้วยกัน คือ.-¹

1. กำหนดแนวทางในการวางแผน
2. ทำงบประมาณขาย
3. เริ่มจัดทำส่วนประกอบงบประมาณอื่น ๆ
4. การต่อรองระหว่างผู้จัดทำงบประมาณกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุแผนในขั้นสุดท้ายของส่วนประกอบงบประมาณแต่ละอัน
5. ตรวจสอบงบประมาณ
6. ให้การรับรองงบประมาณ
7. แจกจ่ายงบประมาณที่ได้ออกแล้ว

ในกิจการที่มีความสลับซับซ้อนปานกลางกระบวนการจัดทำงบประมาณทั้งหมดจะใช้เวลาประมาณสามเดือน โดยมีขั้นตอนที่น่าสนใจที่สุดคือ ขั้นตอน 4, 5 และ 6 ซ้ำกัน ซึ่งในส่วนนี้อาจต้องใช้เวลาประมาณหนึ่งเดือน ในองค์การที่สลับซับซ้อนมากขึ้น เวลาที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณอาจยาวกว่าสามเดือนก็ได้ ถัดกันข้ามสำหรับกิจการขนาดเล็กกิจการจัดทำงบประมาณทั้งหมดอาจแล้วเสร็จภายในครึ่งวันก็เป็นได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹สุนทร จรูญ, "การวางแผนโดยงบประมาณ," วารสารบริหารธุรกิจ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 3 (เมษายน - มิถุนายน 2521):

วงงบประมาณที่ใช้ในการจัดทำ

วงงบประมาณสำหรับกิจการต่าง ๆ จะแตกต่างกันไป แม้แต่ในกิจการเกี่ยวกับวงงบประมาณก็อาจแตกต่างกันได้ ระยะเวลาที่ถูกต้องสำหรับวงงบประมาณนั้นไม่มี ถ้าวงงบประมาณสิ้น งบประมาณก็จะเสียเวลาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก และกิจการจะได้ประโยชน์จากการวางแผนล่วงหน้าน้อย ถ้าวงงบประมาณยาวเกินไปผู้ที่ทำงานงบประมาณจะมีความรู้สึกว่ามีปัจจัยหลายประการที่ไม่สามารถทำนายได้ และไม่มีประโยชน์ในการพยายามทำให้งบประมาณถูกต้อง

วงงบประมาณที่ใช้กันมักจะแบ่งย่อยเป็นรายเดือน, ไตรมาส หรือ 6 เดือน ในกิจการบางแห่งอาจทำงานงบประมาณเป็นรายปี และในระหว่างปีก็จะทำงานงบประมาณใหม่ทุก ๆ ไตรมาส เพื่อทดแทนงบประมาณสำหรับไตรมาสที่ผ่านมา¹

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ

คณะกรรมการงบประมาณซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการงบประมาณและคณะกรรมการจากฝ่ายบริหารระดับสูงของกิจการ จะเป็นผู้กำหนดแนวทางทั่ว ๆ ไปสำหรับการจัดทำงบประมาณ และเป็นผู้ประสานงบประมาณย่อยที่ส่วนงานต่าง ๆ ได้จัดทำขึ้นรวมทั้งเป็นผู้แก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ และทำงานงบประมาณขั้นสุดท้ายเสนอให้ประธานและคณะกรรมการบริหารกิจการนั้นพิจารณารับรอง สำหรับในกิจการขนาดเล็ก ประธานกรรมการบริหารของกิจการนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณได้ด้วยตนเองหรืออาจให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ที่อยู่ติดกับบัญชีขาดคลังไปอีกชั้นหนึ่ง คู่มือการจัดทำงบประมาณจะส่งผ่านไปถามสายบังคับบัญชาจากระดับสูงไปสู่ระดับต่ำ และงบประมาณจะถูกส่งย้อนกลับขึ้นมาเพื่อตรวจสอบ และรับรองจากสายทางเดินเดียวกัน แต่การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณเป็นเรื่องของฝ่ายบริหารและการรับรองงบประมาณขั้นสุดท้ายนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงของกิจการ²

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 45.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 45 - 46.

ข้อบกพร่องของการจัดทำวิธีการงบประมาณแบบเก่า

ในการจัดทำงบประมาณโดยใช้วิธีการงบประมาณแบบเก่า จะมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น.-¹

1. เมื่อระดับค่าใช้จ่ายในปีก่อน เป็นฐานเริ่มต้นที่พิจารณาถึงงบประมาณด้านการปฏิบัติงานในปีก่อนไม่มีประสิทธิภาพก็ ทำกับยอมรับการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพนั้นต่อไปอีก
2. เป็นการยากที่จะพิจารณาถึงแผนงานปัจจุบันที่ไม่จำเป็นออก
3. การพิจารณางบประมาณไม่ได้มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลงานที่จะได้รับจากที่ สนองมาทั้งหมด ทำให้ฝ่ายจัดการขาดข้อมูลที่จะทำการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
4. เป็นการยากที่จะตัดหรือลดระดับค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ
5. ไม่มีการส่งเสริมให้หัวหน้างานคิดและแสดงทางเลือกวิธีทำงานที่จะให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำงบประมาณแบบเก่า

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้วิธีการงบประมาณแบบเก่ามีดังต่อไปนี้ คือ.-²

¹สมชาย ปุณณเกษม, "งบประมาณฐานศูนย์," วารสารบัวหลวง ซึ่งเป็นวารสารภายในธนาคารกรุงเทพ จำกัด 2 (กรกฎาคม - กันยายน 2521): 6

²อำพล โทตระกิต, "การวางแผนโดยงบประมาณ" รายงานและเอกสารผลการอบรมเรื่อง Budgetary Planning and Control จัดโดย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2520, หน้า 17 - 18 (อัครสำเนา).

1. ช่วยให้เกิดการวางแผน บังคับให้ฝ่ายบริหารต้องคิดถึงล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับสถานะการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ถึงแม้ว่าการตัดสินใจวางแผนในขั้นต้นจะทำได้ก่อนเริ่มการจัดทำงบประมาณก็ตาม แต่กระบวนการจัดทำงบประมาณตามที่ได้ออกมาแล้วข้างต้นจะปรับปรุงแผนการเหล่านี้ ให้เหมาะสมและดีขึ้น ๆ ขึ้น ทั้งนี้เพราะเหตุที่ว่าเมื่อผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดทำงบประมาณตามแผนการต่าง ๆ ข้างต้นไม่สมคูลย์หรือไม่เป็นที่น่าพอใจ ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงแผนการได้

2. ช่วยในการประสานงานและการติดต่อ เป็นสื่อในการติดต่อให้เป้าหมายของแต่ละแผนกประสานกัน เป็นที่ยอมรับกันว่าแผนงานของฝ่ายบริหารจะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าหากว่ากิจการไม่เข้าใจแผนงานนั้นดีพอ การเข้าใจแผนงานของกิจการนั้นจำเป็นต้องเข้าใจนโยบายและข้อจำกัดของกิจการด้วย เช่น ข้อจำกัดเกี่ยวกับรายจ่ายในการโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าจ้างจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการผลิต ฯลฯ เครื่องมือที่เป็นสื่อกลางในการนำข้อมูลข้างต้นไปยังฝ่ายบริหารทุกระดับก็คืองบประมาณนั่นเอง

3. ช่วยในการวัดผลการดำเนินงานที่ทำได้เป็นไปตามงบประมาณหรือไม่ การจัดทำงบประมาณที่ดีจะเป็นมาตรฐานที่ดี สำหรับใช้เป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจส่วนใหญ่สนใจการประเมินผลด้วยวิธีดังกล่าวมากขึ้น แต่การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นจากผลการดำเนินงานในอดีต มีข้อเสียอย่างหนึ่ง คือมิได้เอาเอาการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ของงานและของโครงการที่วางไว้สำหรับปีปัจจุบันเข้ามา เกี่ยวข้องด้วย

วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ (Zero - Base Budgeting)

ความเป็นมา

งบประมาณฐานศูนย์เป็นวิธีการจัดหางบประมาณแบบหนึ่ง ซึ่งบริษัท Texas Instruments ผู้ผลิตเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ที่มีชื่อเสียงได้เริ่มทดลองใช้ในการหางบประมาณประจำปี 1970 โดยมีศาสตราจารย์เจย์ ซึ่งสมัยนั้นเป็นประธานาธิบดี จิมมี คาร์เตอร์ เป็นผู้ว่าการรัฐ (Senator) อยู่ ก็ได้เป็นกำลังในการนำ อางบประมาณฐานศูนย์มาใช้ในการจัดสรรงบประมาณของมลรัฐจอร์เจียในปี 1973

ในปัจจุบันการจัดหางบประมาณฐานศูนย์ได้แพร่หลายเข้าไปในองค์กรต่าง ๆ อีกหลายองค์กร อาทิเช่น กิจการอุตสาหกรรม บริษัทที่ขายบริการ ธนาคาร กิจการสาธารณสุขไปรษณีย์ โรงเรียน และมหาวิทยาลัย เป็นต้น เพราะองค์กรเหล่านี้ประจักษ์แก่ตนเองว่าในสภาพเศรษฐกิจที่มีภาวะเงินเฟ้อ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สูงขึ้นอย่างมาก วิธีการงบประมาณฐานศูนย์จะช่วยชี้ให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายรายไหนที่ยังไม่จำเป็นและสามารถตัดทอนลงไปได้ สามารถที่จะนำมาใช้ในการจัดหางบประมาณของปีต่อไป ซึ่งจะเป็นการจัดสรรงบประมาณตามแบบฉบับที่ถูกต้องและรัดกุมกว่าการจัดหางบประมาณในแบบที่เคยยึดถือปฏิบัติอยู่ในวิธีการงบประมาณแบบเก่า¹ ดังนั้นวิธีการงบประมาณฐานศูนย์จึงเป็นระบบงบประมาณหรือ เทคนิคแบบหนึ่งที่เหมาะสมหรือปรับปรุงวิธีการดำเนินงานงบประมาณและกระบวนการพิจารณาการจัดหางบประมาณแบบเก่าให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹คณีย์ บัณฑิตพงศ์, "การจัดหางบประมาณฐานศูนย์," วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2. (มีนาคม - พฤษภาคม 2520):33.

แนวความคิดของวิธีการงบประมาณฐานศูนย์

ในการทำงานงบประมาณโดยทั่ว ๆ ไป เรามักจะให้ความสนใจตลอดจนถึงคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับความจำเป็นของจำนวนเงินงบประมาณเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ถ้าเกิดปัญหาขึ้นว่าในปีหน้าจำเป็นต้องมีการกักค่าใช้จ่าย เนื่องจากว่าเงินงบประมาณเมื่ออยู่อย่างจำกัด เราก็มักจะพิจารณาตัดค่าใช้จ่ายจากพวกเงินจัดสรรงบประมาณส่วนที่เพิ่มขึ้นมาจากปีก่อน เรามักจะไม่ได้คำนึงถึงและพิจารณาให้ลึกลงไปในจำนวนเงินงบประมาณจัดสรรที่ไว้ใช้จ่ายในโครงการต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่ในปัจจุบันและที่จะดำเนินการต่อไปในภายหน้านั้นเราจะมีเงินจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายของโครงการบางรายการที่อาจจะกักถอนออกไปได้ในกรณีที่เห็นว่าเงินงบประมาณจัดสรรในปีหน้ามีอยู่อย่างจำกัด

วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ คือการนำเอาเงินงบประมาณที่จัดสรรไปให้โครงการลงทุนต่าง ๆ มาจำแนกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้เด่นชัดแล้วพิจารณาที่ตัดลงไปว่า ในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องตัดทอนงบประมาณในปีต่อไป โครงการใดหรือค่าใช้จ่ายใดที่เห็นว่ามีความสำคัญน้อยก็อาจจะยกเลิกหรือกักถอนออกเสีย โดยยกเลิก หรือตัดทอนโครงการหรือค่าใช้จ่ายที่เห็นว่ามีความจำเป็นน้อยที่สุด เรียงลำดับไปจนถึงโครงการที่มีความจำเป็นหรือมีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้นโครงการและค่าใช้จ่ายที่จำเป็นเท่านั้นจึงจะปรากฏอยู่ในงบประมาณของปีต่อไป¹

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 26.

ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์

ในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์จะมี 4 ขั้นตอน คือ.-¹

1. คำเนิการจำแนกกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของธุรกิจออกมาให้
เด่นชัดโดย

ก. พิจารณาเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรของปีปัจจุบัน เพื่อเป็น
บรรทัดฐานในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์สำหรับปีต่อไป

ข. จำแนกกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย
ความงบประมาณในปีปัจจุบันออกมาเป็นชุด ๆ (Package) ได้แก่ชุดกิจกรรมหรือโครงการ
ด้านการตลาด, ด้านกำลังคน, ด้านการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์, ด้านการค้นคว้าวิจัยใน
ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และด้านการต่อเติมโครงสร้างอาคารโรงงาน เป็นต้น

ค. พิจารณานโยบายของธุรกิจและข้อสมมุติฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับ
ด้านการตลาด, กำลังคน, การผลิต และการบริหารในอนาคตว่าจะมีผลต่อชุดกิจกรรมหรือ
โครงการต่าง ๆ (Packages) ของปีปัจจุบันอย่างไร และจะมีกิจกรรมหรือโครงการใหม่ ๆ
เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากนโยบายของผู้ผลิตอย่างไรหรือไม่

ง. จำแนกกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เหล่านี้ออกให้เป็นวิธี
การที่แตกต่างกันในการกระทำหน้าที่เดียวกัน (Mutually Exclusive Decision Package)
และระดับความพยายามที่แตกต่างกันในการกระทำหน้าที่งานเดียวกัน (Incremental
Decision Package)

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 26 - 29.

2. ประเมินผลและจัดอันดับความสำคัญ (Ranking or Priority) ของโครงการหรือกิจกรรมหนึ่ง ๆ ซึ่งเป็นในรูปของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Decision Package) โดยการใช้วิธีการวิเคราะห์ต้นทุนกับประโยชน์ที่จะได้รับ. (Cost/Benefit Analysis) หรือโครงการประเมินผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

ในการประเมินผลและจัดอันดับกิจกรรมต่าง ๆ นี้หลักสำคัญก็คือ จะต้องจัดอันดับความสำคัญอันดับสูงแก่โครงการหรือกิจกรรมที่มีคุณสมบัติผ่านข้อชี้คัดค้านหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ในขั้นต้นแล้ว และให้อันดับต่ำ ๆ แก่กิจกรรมหรือโครงการที่สามารถเลื่อนไปได้หรือสามารถเลิกได้ (Discretionary)

3. กำหนดการจัดสรรงบประมาณให้แก่โครงการหรือค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ มีความสำคัญสูงหรือมีความจำเป็นเร่งด่วนกับไปจนถึงกิจกรรมที่มีความสำคัญต่ำ จำนวนเงินงบประมาณที่มีจัดสรรทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดจำนวนโครงการหรือกิจกรรมตลอดจนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะมีขึ้นในปีหน้า

4. รวมกิจการหรือโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรรเข้าตามแผนกหน่วย ส่วน ฝ่าย เราก็จะใ้เงินงบประมาณจัดสรรในปีหน้าสำหรับแผนก หน่วย ส่วน ฝ่ายหนึ่ง ๆ ซึ่งจะเป็นฐาน (Base) สำหรับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงต่อไป

สิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์

ในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์จะก่อกำหนดสิ่งดังต่อไปนี้ คือ.-

1. การจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Decision Package)
2. การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Decision Package Ranking)

การจัดทำชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Decision Package)

ความหมายของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ เป็นเอกสารที่สามารถบอกให้ทราบถึงลักษณะของกิจกรรมหนึ่ง ๆ เพื่อที่จะทำการประเมินผลตลอดจนให้ความสำคัญแก่กิจกรรมหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมอื่น ๆ รวมทั้งสามารถที่จะตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือกกิจกรรมนั้น ๆ ได้

ชุกงานเพื่อการตัดสินใจชุกหนึ่งจะประกอบไปด้วยข้อมูลแสดง

ถึง 1

1. ผลสำเร็จของงานที่จะได้รับโดยเฉพาะเจาะจง
2. ผลงานที่จะทำให้สำเร็จนั้นจะทำได้ยังไง
3. วิธีการทำงานหลาย ๆ วิธีที่จะให้งานสำเร็จตาม

เป้าหมายที่กำหนดไว้

4. เหตุผลของการไม่เลือกวิธีทำงานต่าง ๆ
5. ผลสำเร็จของงานนั้นจะให้ประโยชน์ต่อองค์การ

อย่างไรบ้าง

6. จำนวนคนที่จะใช้ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่

กำหนดไว้

7. ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเพื่อทำงานให้ไ้ผล

8. งบประมาณในปีปัจจุบัน

9. มูลค่าสะสมของทรัพยากร ณ ระดับความพยายาม

ในระดับต่าง ๆ ของแต่ละกิจกรรม ตัวอย่างเช่น

ณ. ระดับความพยายามที่ 1 ใช้งบประมาณ 20,000 บาท

มูลค่าสะสม 20,000 บาท

ณ. ระดับความพยายามที่ 2 ใช้งบประมาณ 10,000 บาท

มูลค่าสะสม 30,000 บาท

ณ. ระดับความพยายามที่ 3 ใช้งบประมาณ 15,000 บาท

มูลค่าสะสม 45,000 บาท

¹ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, "คู่มือการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ (กรุงเทพมหานคร: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, [ม.ป.ป.]», หน้า 3.

ชนิดของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

ชุดงานเพื่อการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 2 ชนิดด้วยกันคือ.-¹

1. วิธีการที่แตกต่างกันในการกระทำหน้าที่เดียวกัน (Mutually Exclusive Decision Package) เป็นโครงการหรือกิจกรรมที่แตกต่างกัน แต่สามารถทำให้บรรลุผล หรือเป้าหมายอย่างเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำมันของประเทศไทย อาจจะทำให้หลายวิธีด้วยกัน เช่น ประหยัดการใช้ไฟฟ้า ช่วยกันขึ้นรถเมล์ไปทำงาน หยุดขายน้ำมันในวันอาทิตย์ ทั้งนี้เป็นต้น จะสังเกตได้ว่าชุดงาน (Package) ในที่นี้คือ ประหยัดการใช้ไฟฟ้า ช่วยกันขึ้นรถเมล์ไปทำงาน และ หยุดขายน้ำมันในวันอาทิตย์ ซึ่งมีลักษณะเป็น Mutually Exclusive Decision Package เพราะแต่ละวิธีการก็ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน คือ ลดปัญหาการขาดแคลนน้ำมัน

ในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์นั้น จะมีเพียงชุดงานเพื่อการตัดสินใจหนึ่ง เท่านั้นที่ได้รับความเห็นชอบ เรียกว่า Recommended Package ส่วนชุดงานเพื่อการตัดสินใจอื่น ๆ จะเป็นชุดงานที่ไม่ได้รับการพิจารณา ซึ่งเรียกว่า Discarded Package

2. ระดับความพยายามที่แตกต่างกันในการกระทำหน้าที่เดียวกัน (Incremental Decision Package) เป็นชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่แสดงถึงกิจกรรมหนึ่ง ๆ หรือโครงการหนึ่ง ๆ ที่มีระดับความพยายาม (Levels of effort) แตกต่างกันไปว่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรหรือความแตกต่างในด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น ในการควบคุมคุณภาพของถ่านไฟฉายของบริษัทแห่งหนึ่ง จะมีหน่วยควบคุมคุณภาพ ทำการตรวจสอบโดยกลุ่มตัวอย่าง และจักระแสไฟที่บรรจุไว้ในถ่านไฟฉายที่ต่ำ หรือสูงกวาระดับไฟปกติ ตามที่ไ้ระบุไว้ในฉลากปิดข้างถ่านหรือไม่ ถ้าสมมุติว่า เดิมบริษัททำการตรวจถ่านไฟฉาย 25 ก้อน จากจำนวนถ่านไฟฉายที่ผลิต 100 ก้อน ซึ่งการตรวจสอบดังกล่าวทำให้ฝ่ายจัดการมีความเชื่อมั่นว่า

¹คณีย บัศตพงษ์, "การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์," หน้า 27 - 28.

ถ่านไฟฉายของบริษัทจะได้รับความนิยมถึงร้อยละ 85. ต่อมาในปัจจุบันฝ่ายจัดการอาจจะเห็นว่า ถ้าทำการตรวจถ่านไฟฉาย 50 ก้อน จากจำนวนที่ผลิต 100 ก้อน ก็จะทำให้ได้รับความนิยมในคุณภาพได้ถึงร้อยละ 90 และถ้าจะทำการตรวจถ่านไฟฉาย 80 ก้อน จากจำนวนผลิต 100 ก้อน ก็จะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สามารถ เชื่อถือในคุณภาพได้ถึงร้อยละ 95 ในกรณีที่ฝ่ายจัดการมีความเห็นว่า เพื่อให้ชื่อเสียงของบริษัทอยู่ในความนิยมคุณภาพของถ่านไฟฉายควรจะไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ในที่นี้การควบคุมคุณภาพโดยการตรวจสอบถ่านไฟฉาย 50 ก้อน จากถ่านไฟฉาย 100 ก้อน ก็จะเป็น Base Package และการตรวจสอบถ่านไฟฉาย 80 ก้อน จากจำนวน 100 ก้อน ก็เป็น Incremental Decision Package ฟังสังเกตุว่า Incremental Decision Package โดยปกติมักจะต้องสิ้นเปลืองทรัพยากร, เวลา, ค่าใช้จ่าย ฯลฯ มากกว่า Base Package

ระดับความพยายามระดับต่าง ๆ อาจจะเริ่มจากต่ำที่สุด คือ หนึ่งระดับไปจนถึงแปดระดับ หรือมากกว่านั้นก็ได้ หน่วยตัดสินใจส่วนมากจะมีระดับความพยายามอย่างน้อยสามระดับ คือ ระดับ เริ่มต้นหรือระดับต่ำสุด ระดับที่สองคือ ระดับปัจจุบันและระดับที่สามคือ ระดับที่ดีที่สุด¹

แบบฟอร์มของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Decision Package Forms)

แบบฟอร์มของชุดงานเพื่อการตัดสินใจควรจะออกแบบให้เหมาะสมกับกิจการและเหมาะสมกับข้อมูลที่แต่ละกิจการต้องการจะได้ในระยะแรก แบบฟอร์มควรจะเป็นแบบง่าย ๆ เพื่อให้ผู้บริหารที่ใช้แบบฟอร์มนั้นได้มุ่งความสนใจไปที่เนื้อหาแทนที่จะเป็นแบบฟอร์มและก็จะคอย ๆ เกิดความเชื่อมั่นในกระบวนการงบประมาณฐานศูนย์ขึ้นมาเอง ตัวอย่างแบบฟอร์มและการกรอกชุดงานเพื่อการตัดสินใจของธุรกิจโดยทั่ว ๆ ไปจะแสดงไว้ในตารางที่ 2.1, ที่ 2.2 และที่ 2.3 เป็นระดับความพยายามที่ 1, ที่ 2 และที่ 3 ตามลำดับ สำหรับแบบฟอร์มชุดงานเพื่อการตัดสินใจมีหลายแบบด้วยกัน ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นนี้เป็นเพียงแบบฟอร์มชุดงานเพื่อการตัดสินใจเพียงแบบหนึ่งเท่านั้น (ตัวอย่างแบบฟอร์มและการกรอกชุดงานเพื่อการตัดสินใจแบบอื่น ๆ จะแสดงไว้ในภาคผนวก)

¹ สะอาด ชุมทรัพย์, "งบประมาณฐานศูนย์ สำนักผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด,"

ระดับความพยายามระดับที่ 1 ใน 3 ระดับ

ฝ่าย : ผลิตภัณฑ์		บริษัท โชนกี้ จำกัด		ระดับความพยายาม 1 ใน 3 ระดับ		อันดับ :	
หน่วยตัดสินใจ : จัดส่งสมุก			ส่วน : ชายทางไปรษณีย์				
			อันดับของระดับความพยายามอื่น :				
ผลงานที่กองการได้รับ : จัดส่งสมุกสัปดาห์ละ 1,000 ชุด โดยให้มีการสั่งซื้อ และที่อยู่ได้ไม่เกิน 10%	ทรัพยากร ที่กองการ	ปีปัจจุบัน	ปีงบประมาณ				
			ระดับนี้	สะสม	% ของปี		
	บุคคลากร รายได้คน/รายวัน	5/2	.4/1	4/1	ปัจจุบัน		
	รายได้คน (บาท)	80,000	60,000	60,000	75.00		
	รายวัน (บาท)	5,000	2,000	2,000	40.00		
	อื่น ๆ (บาท)	5,000	3,000	3,000	60.00		
	รวม (บาท)	90,000	65,000	65,000	72.22		
รายละเอียดของการปฏิบัติงาน :							
รวบรวมชื่อและตำแหน่งที่อยู่จากฝ่ายการตลาดแล้วนำไปพิมพ์ Address Plates เมื่อได้รับสมุดจาก ผู้พิมพ์แล้วก็ให้ประทับชื่อและที่อยู่บนสมุดแต่ละชุด แล้วจัดแยกเขตไปรษณีย์และมัดเป็นชุดๆ นำไปส่งไปรษณีย์							
จะสำเร็จได้อย่างไรและเมื่อใด :							
ใช้เสมียน 3 คน ทรวรายชื่อตลอดเวลา แล้วนำมารวมกับรายชื่อที่มีอยู่ในปัจจุบัน เสมียน 1 คน ประทับชื่อและที่อยู่ เสมียนอีก 1 คน แยกเขตไปรษณีย์							
ทางเลือกอื่นและเหตุที่ไม่เลือก :							
1. ให้ฝ่ายการตลาดรับโอนกิจกรรมนี้ไปรวมอยู่ในฝ่ายการตลาด เหตุที่ไม่เลือกเพราะหน้าที่หลัก ของการตลาด คือการจัดหาซื้อของลูกค้า							
2. ใช้เครื่องจักรสมองกลที่มีอยู่ ไม่เลือกเพราะเสียค่าใช้จ่ายถึง 10,000.00 บาท							
ประโยชน์ของผลที่ได้ออกกิจกรรม :							
การชายทางไปรษณีย์เป็นรายได้หลักที่ได้ คือ อย่างต่ำจะได้รับคำสั่งซื้อเป็นจำนวน 20% ของ จำนวนสมุดทั้งหมดที่ส่งออกไปในอัตราคำสั่งซื้อครั้งละ 500 บาท							
รายได้ : 2,458,000 บาท ต่อปี							
ผลที่จะเกิดขึ้นถ้าไม่เลือก ผลได้/กิจกรรม :							
เว้นแต่จะมีวิธีอื่นที่จะรับคำสั่งซื้อมา มิฉะนั้นแล้วจะต้องเลิกกิจการ							
จัดทำโดย :		วันที่ :		อนุมัติโดย :		วันที่ :	

ระดับความพยายามระดับที่ 2 ใน 3 ระดับ

ฝ่าย : ผลิตภัณฑ์		บริษัท โสคที จำกัด		ระดับความพยายาม 2 ใน 3 ระดับ		อันดับ:	
หน่วยตัดสินใจ : จัดส่งสมุก				ส่วน : ขายทางไปรษณีย์			
				อันดับของระดับความพยายามอื่น :			
ผลงานที่ต้องการได้รับ : จัดส่งสมุกสัปดาห์ละ 500 ชุด โดยให้มีการชำรุดและที่ อยู่ได้ไม่เกิน 5%	ทรัพยากร ที่ต้องการ	ปีปัจจุบัน	ปีงบประมาณ				
			ระดับนี้	สะสม	% ของปี ปัจจุบัน		
	บุคลากร (รายได้คน/รายวัน)	5/2	3/1	7/2			
	รายได้คน (บาท)	80,000	40,000	100,000	125		
	รายวัน (บาท)	5,000	1,000	3,000	60		
	อื่น ๆ (บาท)	5,000	2,000	5,000	100		
รวม (บาท)	90,000	43,000	108,000	120			
รายละเอียดของการปฏิบัติงาน :							
เหมือนกับระดับความพยายามระดับที่ 1 และเพิ่ม เสมียน เพื่อผลัดเปลี่ยนกัน							
จะสำเร็จได้อย่างไรและเมื่อใด :							
ใช้ เสมียน 2 คน รวบรวมรายชื่อและใช้ เสมียนอีก 2 คน ช่วยประทับชื่อและที่อยู่ แล้วมัดเป็นชุด ๆ นำส่งที่ทำการไปรษณีย์							
ทางเลือกอื่นและเหตุที่ไม่เลือก :							
เหมือนกับระดับความพยายามระดับที่ 1							
ประโยชน์ของผลที่ได้ออกกิจกรรม :							
ผลที่ได้คือจะได้รับคำสั่งซื้อเป็นจำนวน 15% ของจำนวนสมุกทั้งหมดที่ส่งออกไปในอัตรา คำสั่งซื้อครั้งละ 200 บาท							
รายได้ : 500,000 บาท ต่อปี							
ผลที่จะเกิดขึ้นถ้าไม่เลือก ผลได้/กิจกรรม :							
รายได้ส่วนเพิ่มจะไม่เกิดขึ้น							
จัดทำโดย :		วันที่ :		อนุมัติโดย :		วันที่ :	

ฝ่าย : ผลิตภัณฑ์		บริษัท โซคคี่ จำกัด		ระดับความพยายาม 3 ใน 3 ระดับ	อันดับ:
หน่วยตัดสินใจ : จัดส่งสมุก			ส่วน : ขายทางไปรษณีย์		
			อันดับของระดับความพยายามอื่น :		
ผลงานที่โครงการได้รับ : จัดส่งสมุกสัปดาห์ละ 500 ชุด โดยให้มีการสั่งซื้อและ ที่อยู่ได้ไม่เกิน 2%	ทรัพยากร ที่โครงการ	ปัจจุบัน	ปีงบประมาณ		
			ระดับนี้	สะสม	% ของปี ปัจจุบัน
	บุคลากร (รายเดือน/รายวัน)	5/2	2/1	9/3	
	รายเดือน (บาท)	80,000	20,000	120,000	150.00
	รายวัน (บาท)	5,000	1,000	4,000	80.00
	อื่น ๆ (บาท)	5,000	1,000	6,000	120.00
	รวม (บาท)	90,000	22,000	130,000	144.44
รายละเอียดของการทำงาน :					
เหมือนกับระดับความพยายามระดับที่ 1 แต่สามารถเพิ่มจำนวนชุดของเอกสารที่ซ้ำกันได้					
จะสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใด :					
ใช้เสมียน 2 คน รวบรวมรายชื่อและใช้เสมียนอีก 1 คน ช่วยประทับที่อยู่แล้วมักเป็นชุด ๆ นำไป ส่งที่พัสดุไปรษณีย์					
ทางเลือกอื่นและเหตุที่ไม่เลือก :					
เหมือนกับระดับความพยายามระดับที่ 1 เว้นไว้แต่ถ้าเลือกปฏิบัติตามระดับความพยายามระดับ ที่ 3 แล้ว จะสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้					
ประโยชน์ของผลที่ได้ต่อกิจกรรม					
ผลที่ได้ คือจะรับคำสั่งซื้อเป็นจำนวน 10% ของจำนวนสมุกทั้งหมดที่ส่งออกไปในอัตราคำสั่งซื้อ ครั้งละ 100 บาท					
รายได้ : 200,000 บาท ต่อปี					
ผลที่จะเกิดขึ้นถ้าไม่เลือก ผลได้/กิจกรรม :					
รายได้ส่วนเพิ่มจะไม่เกิดขึ้น					
จัดทำโดย :	วันที่ :	อนุมัติโดย :	วันที่ :		

ข้อสังเกตเกี่ยวกับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Observations about the Decision Packages)

จากตัวอย่างแบบฟอร์มและการกรอกชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่แสดงไว้ในตารางที่ 2.1, ที่ 2.2 และที่ 2.3 มีข้อสังเกตดังต่อไปนี้คือ.-

1. "ผลงานที่ต้องการได้รับ" นั้น เจะจ่งที่ปริมาณงาน (จำนวนเท่าใด) ผลของงานที่ทำ (รอยละของสมุคที่ส่งไปซ้ำกัน) และค่าสิ่งซื้อที่ได้รับรวมทั้งช่วงเวลาที่กำหนด (หนึ่งสัปดาห์)

2. ผลงานที่ต้องการได้รับความระดับความพยายามที่เพิ่มขึ้นแต่ละระดับจะแตกต่างกันไป กล่าวคือ เพิ่มบุคคลากร 2 คน จะทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้นและถ้าเพิ่มบุคคลากรอีก 2 คน ก็จะทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้นไปอีก

3. "รายละเอียดของการปฏิบัติงาน" เป็นการอธิบายถึงงานที่หน่วยงานจัดส่งสมุค ทำอยู่อย่างย่อ ๆ ในระดับความพยายามระดับที่ 1 และในระดับความพยายามระดับที่ 2 และระดับที่ 3 ก็เหมือนกับระดับที่ 1 แต่เนื่องจากการเพิ่มบุคคลากรขึ้นทำให้สามารถทดสอบหาการซ้ำกันของชื่อและที่อยู่จัดส่งสมุคไปได้

4. "จะสำเร็จได้อย่างไรและเมื่อใด" อธิบายว่าใครจะทำอะไร และจะทำเมื่อใด (ในตัวอย่างนี้ได้ตอบคำถามว่า "เมื่อใด" ในหัวข้อ "ผลงานที่ต้องการได้รับ" คือ "ต่อสัปดาห์")

5. ในแต่ละระดับความพยายามแสดงทางเลือกเพิ่มเติม (Options) พร้อมด้วยต้นทุนของแต่ละทางเลือกและให้เหตุผลว่าทำไมจึงปฏิเสธทางเลือกนั้น ๆ

6. มีการวัดผลประโยชน์ เพราะการวัดผล เป็นสิ่งที่มีผลมากที่สุดที่จะทำให้ชุดงานเพื่อการตัดสินใจได้รับการสนับสนุน แม้ว่าในขณะที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้ตัดสินใจก็จะอธิบายความขัดแย้งดังกล่าวโดยการใช้สถิติที่ได้จากกลุ่มของวิเคราะห์ และจากหน่วยตัดสินใจหน่วยอื่น รายละเอียดที่นำมาใช้อธิบายนี้จะแสดงถึงการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

7. การแสดงผลที่จะเกิดขึ้นเมื่อปฏิเสธรูขงงานเพื่อการตัดสินใจ นั้นไม่เพียงแต่แสดงผลตรงข้ามกับผลประโยชน์เท่านั้น: แต่ยังมีข้อความที่ชัดเจนว่า "จะต้องเลิกกิจการ" เพราะ การจัดส่งสมุคไปให้ลูกค้าทางไปรษณีย์ เป็นวิธีทางที่จะก่อให้เกิดรายได้ที่สำคัญของกิจการ

8. ช่อง "ปีปัจจุบัน" แสดงให้เห็นจำนวนบุคคลากรที่กำลังทำงาน อยู่รวมทั้งต้นทุนของกิจการในขณะที่ยังทำธุรกิจเพื่อการตัดสินใจ: ตัวเลขของช่องนี้จะเหมือนกับ ทุกระดับความพยายาม

9. ช่อง "ระดับนี้" ภายใต้หัวข้อ "งบประมาณ" จะแสดงรายการ เฉพาะของแต่ละระดับความพยายาม เช่น ระดับความพยายามระดับที่ 1 ใช้บุคคลากรที่ได้รับเงินเดือน 4 คน และได้รับเงินเป็นรายวัน 1 คน ก็เขียนว่า 4/1 ระดับความพยายามระดับที่ 2 ใช้ บุคคลากรที่ได้รับเงินเดือน 3 คน และรับเงินเป็นรายวัน 1 คน ก็เขียนว่า 3/1 ระดับความพยายาม ระดับที่ 3 ใช้บุคคลากรที่ได้รับเงินเดือน 2 คน และรับเงินเป็นรายวัน 1 คน ก็เขียนว่า 2/1

10. ช่อง "สะสม" ภายใต้หัวข้อ "งบประมาณ" แสดงยอดรวม ของทุก ๆ ระดับความพยายาม ซึ่งช่อง "สะสม" และช่อง "ระดับนี้" ของระดับความพยายาม ระดับที่ 1 จะมีตัวเลขที่เหมือนกัน (คือถือว่าความพยายามระดับที่ 1 เป็นงบประมาณขั้นต้นพื้นฐาน ฉะนั้นจึงไม่ยอกสะสม) แต่จะแสดงตัวเลขแตกต่างกันในระดับความพยายามระดับที่ 2 และระดับ ที่ 3 กล่าวคือ ช่อง "สะสม" ของระดับความพยายามที่ 2 ใช้ บุคคลากร 7/2 ซึ่งเกิดจาก 4/1 ของช่อง "สะสม" ระดับความพยายามที่ 1 รวมกับ 3/1 ของช่อง "ระดับนี้" ระดับความพยายาม ที่ 2 ($4/1 + 3/1 = 7/2$) และของระดับความพยายามระดับที่ 3 ใช้บุคคลากร 9/3 ($7/2 + 2/1$) และรายการที่เกี่ยวข้องกับจำนวนเงินก็ทำได้ในทำนองเดียวกัน

11. ช่อง "% ของปีปัจจุบัน" แสดงยอดต้นทุนรวมของงบประมาณ ฐานศูนย์ว่าเป็นร้อยละ เท่าใดของต้นทุนรวมของปีปัจจุบัน ซึ่งอัตราร้อยละจะเปลี่ยนแปลงไปตาม ระดับความพยายาม เช่น จากตัวอย่างระดับความพยายามระดับที่ 1 ต้นทุนรวมของงบประมาณ ฐานศูนย์ เท่ากับ 72.22% ของต้นทุนรวมของปีปัจจุบัน: $\frac{65,000}{90,000} \times 100$

ระดับความพยายามที่ 2 เท่ากับ 120% $\left(\frac{108,000}{90,000} \times 100 \right)$

ระดับความพยายามที่ 3 เท่ากับ 144.44% $\left(\frac{130,000}{90,000} \times 100 \right)$

A การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ

ความหมายของการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Decision

Package Ranking)

การจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ เป็นเทคนิคหนึ่งสำหรับฝ่ายจัดการในการจัดสรรทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่มีอยู่จำกัดให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยคำนึงถึงคำถามที่ว่า เราควรจะใช้จ่ายในชุดงานไหน มากน้อยเท่าใด¹

เกณฑ์ในการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Criteria For Decision Package Ranking)²

เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ เรียกว่า "เกณฑ์ความซ้อน" (Multiple Criteria) ซึ่งมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

แยกชุดงานทั้งหมดที่เป็น:-

- งานต้องทำตามกฎหมาย
- โครงการที่ได้รับทุนคืน
- งานที่เป็นความต้องการของคณะทำงานของผู้บริหาร
- งานค่า เนินการและงานเทคนิคที่จำเป็น

พิจารณาชุดงานทั้งหมดที่เป็นไปได้ (Feasibility Assessments)

- ทางเทคนิคที่นำมาปฏิบัติ
- ทางการดำเนินงาน
- ทางสภาพเศรษฐกิจ
- ทางความเสี่ยงอันอาจเกิดจากการไม่ดำเนินการ
- ทางนโยบายของฝ่ายจัดการ
- ทางแผนการปฏิบัติงานประจำปีและแผนระยะยาว

¹ สมชาย ปลูกเกษม, "งบประมาณฐานศูนย์," หน้า 8.

² สะอาด ชุมทรัพย์, "งบประมาณฐานศูนย์ สำนักผู้จัดการใหญ่นาคร กรุงเทพมหานคร จำกัด,"

จัดชุดงานแต่ละชุดเข้าไว้ใน

- ความต้องการอย่างสูง
- ความต้องการชั้นปานกลาง
- ไม่คุ้มค่า

ABC Analysis เกี่ยวกับเกณฑ์ที่เรียงลำดับไว้ข้างต้นนั้น

ABC Analysis เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดอันดับ กล่าวคือ ชุดงานที่ควรกระทำ และที่มีความต้องการอย่างสูงจะอยู่ในเกรด A กิจกรรมดังกล่าวได้แก่ กิจกรรมที่ควรกระทำตาม กฎหมาย กิจกรรมที่ได้รับต้นทุนทันที งานตามความต้องการคณะทำงานของผู้บริหารและงาน ปฏิบัติการที่จำเป็น สำหรับชุดงานที่เป็นความต้องการชั้นปานกลางจัดไว้ในเกรด B ส่วนชุดงาน ที่คิดว่าจะให้ผลไม่คุ้มค่าจัดไว้ในเกรด C ชุดงานที่อยู่ในเกรด A เกือบทั้งหมดมักจะเป็นที่ยอมรับ ของผู้บริหารระดับสูงและที่อยู่ในเกรด C จะไม่ได้รับการจัดสรรเงินให้ ดังนั้นชุดงานประเภท เกรด B จะเป็นชุดงานที่ต้องการตรวจสอบอย่างระมัดระวังมากที่สุด เนื่องจากเป็นชุดที่จะต้อง พิจารณาตัดสินใจ

แบบฟอร์มของการ จัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Decision

Package Ranking Forms)

สำหรับการ จัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจนั้น เป็นการแสดงถึงค่า ร จัดอันดับตามความสำคัญของชุดงานเพื่อการตัดสินใจทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่ระดับที่จัดทำชุดงาน เพื่อการตัดสินใจแล้วส่งขึ้นมาให้ระดับบริหารผู้คุมงานหน่วยงานนั้นพิจารณาจัดอันดับชุดงานอีกครั้งหนึ่ง การ จัดอันดับกระทำทุกระดับของสายการบังคับบัญชาจนถึงขั้นสุดท้ายกระทำทั้งองค์การ ตัวอย่าง แบบฟอร์มและการ กรอกรการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจจะแสดงไว้ในตารางที่ 2.4

สำหรับแบบฟอร์มการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ ก็มีหลายแบบ เช่น เกี่ยวกันกับชุดงานเพื่อ การตัดสินใจ ตัวอย่างที่แสดงให้ เห็นนี้เป็น เพียงแบบฟอร์มการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ เพียงแบบหนึ่ง เท่านั้น (ตัวอย่างแบบฟอร์มและการ กรอกรการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ แบบอื่น ๆ จะแสดงไว้ในภาคผนวก)

ตารางที่ 2.4 แบบฟอร์มและการรอกการจักอันดับชุงงานเพื่อการตัดสินใจ

วันที่

ส่วน ขายทางไปรษณีย์	ฝ่าย ผลิตภัณฑ์	ชื่อของผู้จักอันดับ:	จักอันดับโดย:		Exec. V.P.		Mng. Dia		Spv. Other		หน้า 1 ใน 2
ผลิตภัณฑ์บริการหรือกิจการ			ปีปัจจุบัน (5)		ปีงบประมาณ (6)						อัตรารอยละ ของปี ปัจจุบัน (9)
ลำดับ ที่ (1)	ชื่อ/ลักษณะ (2)	รหัส (3)	ระดับ (4) No. of No.		เฉพาะราย		เฉพาะราย (7)		สะสม (8)		
			จำนวนคน	ต้นทุนรวม (บาท)	จำนวนคน	ต้นทุนรวม (บาท)	จำนวนคน	ต้นทุนรวม (บาท)			
1.	จักส่งสมุด	B ₁	1	3	7	90,000	5	65,000	5	65,000	50.00
2.	จักส่งกินสอ	P ₁	1	2	3	20,000	2	10,000	7	75,000	57.69
3.	จักส่งปากกา	P ₂	1	2	2	10,000	1	5,000	8	80,000	61.53
4.	จักส่งสมุด	B ₁	2	3	-	-	4	43,000	12	123,000	94.62
5.	จักส่งหนังสือ	B ₂	1	2	1	5,000	1	2,000	13	125,000	96.15
6.	จักส่งยางลบ	R ₁	1	3	2	5,000	-	5,000	13	130,000	100.00
7.	จักส่งสมุด	B ₁	3	3	-	-	3	22,000	16	152,000	116.92
			รวม		15	130,000			110,500	85%	(cut off)

แหล่งที่มา : เรื่องเดียวกัน, หน้า 66.

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Observations

about the Decision Package Ranking)

จากตัวอย่างแบบฟอร์มและการกรอกรการจัดอันดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่แสดงไว้ในตารางที่ 2.4 มีข้อสังเกตดังต่อไปนี้คือ.-

1. อันดับ (Rank) ในการจัดอันดับชุดงานที่มีความสำคัญสูงสุด จะอยู่ในอันดับที่ 1. ถ้าใช้หลักการกำหนดระดับแบ่งแยกเงินงบประมาณ (ซึ่งแสดงไว้ในรูปภาพที่ 2.2) อาจจะมีการกำหนดหมายเลขอันดับตามใจชอบ หรืออาจไม่กำหนดเลยอันดับจนกว่าจะถึงระดับแบ่งแยกเงินงบประมาณก่อนแล้วจึงคอยให้เลขลำดับชุดงานเพื่อการตัดสินใจ ชุดงานที่หนึ่งที่อยู่ต่ำกว่าระดับแบ่งแยกจะไม่ได้จัดอยู่ในอันดับที่ 1 แต่จะจัดอยู่ในอันดับที่ต่อจากจำนวนชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่อยู่เหนือระดับแบ่งแยกเงินงบประมาณ ดังนั้นถ้ามีชุดงานที่อยู่เหนือระดับดังกล่าว อยู่ 20 ชุด ชุดงานเพื่อการตัดสินใจชุดแรกที่อยู่ต่ำกว่าระดับแบ่งแยกเงินงบประมาณจะอยู่ในอันดับที่ 21

2. "ชื่อ/ลักษณะ" หมายถึง หน่วยตัดสินใจ

3. "รหัส" เป็นสัญลักษณ์ที่ใช้ระบุประเภทของหน่วยตัดสินใจ

เช่น ในตัวอย่าง

B₁ หมายถึง หน่วยตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดส่งสมุคในฝ่ายผลิตภัณฑ์

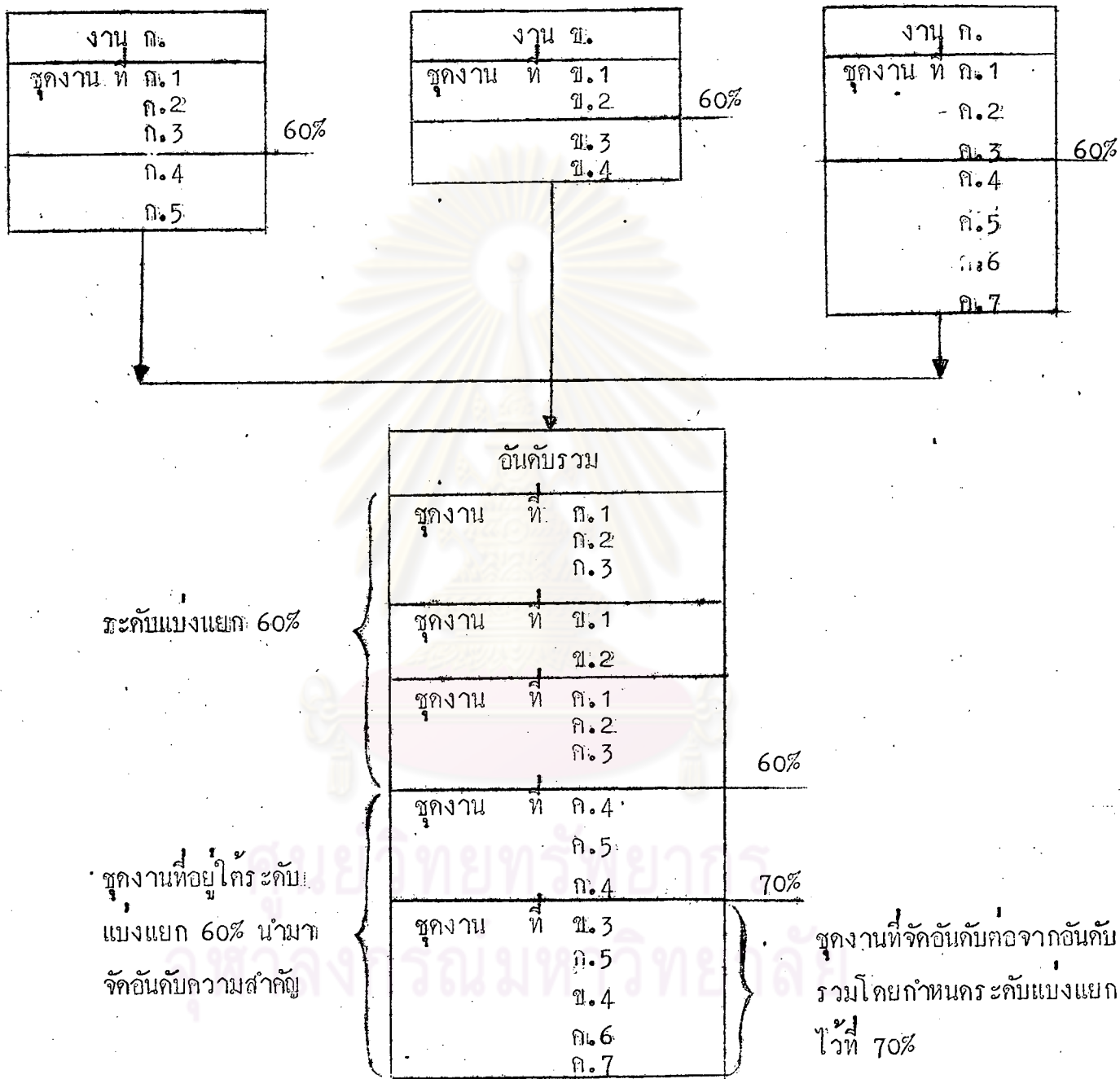
P₁ หมายถึง หน่วยตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้าในฝ่ายผลิตภัณฑ์

4. ช่อง "ระดับ" หมายถึงระดับความพยายามของชุดงานเพื่อการตัดสินใจ เช่น 1 ใน 3 (หมายถึงกิจกรรมที่มีระดับความพยายามทั้งหมด 3 ระดับ และชุดงานเพื่อการตัดสินใจชุดนี้เป็นระดับความพยายามระดับที่ 1) 1 ใน 2 และ 2 ใน 3 เป็นต้น

5. ช่อง "ปีปัจจุบัน" ประกอบไปด้วยจำนวนบุคลากรและจำนวนเงินที่ต่องการทั้งหมดสำหรับใช้ทำกิจกรรมของหน่วยตัดสินใจในปีก่อนปีงบประมาณฐานศูนย์ ดังในตัวอย่าง หน่วยจัดส่งสมุคใช้บุคลากร 7 คน และงบประมาณ 90,000 บาท สำหรับใช้ทำกิจกรรมทั้งหมดในปีก่อนปีงบประมาณฐานศูนย์

รูปภาพที่ 2.2

แสดงระดับแบ่งแยกเงินงบประมาณ¹
(Cut off Level of Funding)



หมายเหตุ : ระดับแบ่งแยกเงินงบประมาณ หมายถึงอัตราร้อยละของงบประมาณที่กำหนดไว้สำหรับการจัดอันดับว่าชุดงานที่มีงบประมาณรวมกันอยู่ภายในอัตราร้อยละที่กำหนด ไม่ต้องทำการพิจารณาในรายละเอียดเพื่อจัดอันดับ

¹ สะอาด ชุมทรัพย์, "งบประมาณฐานศูนย์: สำนักผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด," หน้า 7.

6. ช่อง "ปีงบประมาณ" ประกอบด้วยจำนวนบุคลากร และจำนวนเงินที่ต้องใช้สำหรับทำกิจกรรมของแต่ละชุดงานหรือของแต่ละระดับความพยายามในปีงบประมาณฐานศูนย์

7. "ทรัพยากรที่ต้องการ" ทั้งบุคลากรและเงินจะกรอกลงในช่องย่อย 2 ของ ซึ่งอยู่ภายใต้ช่องใหญ่ คือช่อง "เฉพาะราย" ดังในตัวอย่างชุดงานอันดับที่หนึ่ง คือหน่วยจัดส่งสมุดต่อการบุคลากร 5 คน และจำนวนเงิน 65,000 บาท เพื่อทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นจึงกรอกตัวเลขทั้งสองจำนวนลงในช่องดังกล่าว ถ้าโครงการ หรือโปรแกรมใดที่ไม่ต้องใช้บุคลากรต้องการเพียงเงินเท่านั้น ทรัพยากรที่ต้องการของชุดงานของโครงการ หรือโปรแกรมดังกล่าวก็จะมีเพียงจำนวนเงินเท่านั้น ซึ่งคามตัวอย่างจะปรากฏในชุดงานอันดับที่หก ซึ่งไม่ต้องการคนแต่ต้องการเงินจำนวน 5,000 บาท

8. ช่อง "สะสม" เป็นยอดรวมของชุดงานทั้งหมดในปีงบประมาณ ดังในตัวอย่างบรรทัดที่ 2 ของช่องสะสมเป็นยอดรวมของบรรทัดที่ 1 และที่ 2 ของช่อง "เฉพาะราย" ก็จะมีจำนวนบุคลากร 7 คน ($5 + 2$) และเงินจำนวน 75,000 บาท ($65,000 + 10,000$) ซึ่งเป็นระดับความพยายามที่ 1 ของหน่วยจัดส่งคินสด บรรทัดที่ 3 ของช่องสะสม เป็นยอดรวมของบรรทัดที่ 1, ที่ 2 และที่ 3 ของช่อง "เฉพาะราย" ก็จะมีจำนวนบุคลากร 8 คน ($5 + 2 + 1$) และเงินจำนวน 80,000 บาท ($65,000 + 10,000 + 5,000$) ซึ่งเป็นระดับความพยายามที่ 1 ของหน่วยจัดส่งปากกา สำหรับบรรทัดต่อ ๆ ไปก็ดำเนินการเช่นเดียวกัน

9. ช่อง "อัตราร้อยละของปีปัจจุบัน" เป็นอัตราร้อยละสะสมของชุดงานแต่ละชุดของงบประมาณปีปัจจุบันกล่าวคือ ทุกครั้งที่ลงรายการชุดงานลงไปจะต้องลงอัตราร้อยละสะสมของงบประมาณปัจจุบันลงไปด้วย (อัตราร้อยละสะสมก็คือ อัตราร้อยละของยอดสะสมของงบประมาณปัจจุบัน) จากตัวอย่างในตารางที่ 2.4 งบประมาณปีปัจจุบันทั้งหมดมีจำนวน 130,000 บาท ดังนั้นอัตราร้อยละของปีปัจจุบันในบรรทัดที่ 1 จะเท่ากับ 50%

$$\frac{(65,000 \times 100)}{130,000} \text{ บรรทัดที่ 2} = 57.69\% \quad \frac{(75,000 \times 100)}{130,000} \text{ บรรทัดต่อไปก็ดำเนินการเช่นเดียวกัน}$$

ตัวเลขในช่อง "อัตราร้อยละของปีปัจจุบัน" นี้ จะให้ประโยชน์ แก่ผู้จัดอันดับอย่างมากเพราะจะสามารถมองเห็นระดับที่ไม่ต้องจัดอันดับได้ เช่น ถ้ากำหนดว่า ระดับที่ไม่ต้องจัดอันดับคือ ระดับที่ 85% ของงบประมาณปีปัจจุบันรายการที่อยู่ต่ำกว่าบรรทัดที่ 85% รายการนั้น ๆ ควรจะไปรวมกับชุดงานอื่น ๆ ที่อยู่ใต้เส้น 85% ของส่วนอื่นเพื่อจัดอันดับ เรียง ความสำคัญในการจัดอันดับในระดับต่อไป ดังในตัวอย่าง ชุดงานที่อยู่ใต้เส้น 85% คือชุด งานที่อยู่ในอันดับที่ 4, ที่ 5, ที่ 6 และที่ 7 ฉะนั้นชุดงานดังกล่าวนี้จะไม่ต้องมีการจัดอันดับ ในส่วนงานนี้ แต่จะต้องนำไปรวมกับชุดงานอื่น ๆ ที่อยู่ใต้เส้น 85% เช่นเดียวกับของส่วนงานอื่น แล้วมีการจัดอันดับ เรียงตามความสำคัญอีกครั้งหนึ่ง แต่เป็นการ จัดอันดับรวมของทุกส่วนงาน

งบประมาณฐานศูนย์จะใช้ใ้ในงานลักษณะใด

งานขององค์การธุรกิจพอจะแยกออกได้ 4 ลักษณะงานใหญ่ ๆ คือ.-¹

1. งานทางด้านการบริหาร (Administrative)
2. งานทางด้านวิชาการ (Technical)
3. งานทางด้านพาณิชย์ (Commercial)
4. งานทางด้านการผลิต (Production)

งบประมาณฐานศูนย์สามารถนำมาใช้กับงานทางด้านการบริหาร (Administrative) ทางด้านวิชาการ (Technical) และส่วนใหญ่ในงานด้านพาณิชย์ (Commercial) แต่ไม่สามารถนำมาปรับใช้กับค่าใช้จ่ายโดยตรงในทางด้านแรงงานและ วัตถุดิบ ในงานด้านการผลิต (Production) ได้

¹สมชาย ปุณณม, "การใช้งบประมาณฐานศูนย์," รายงานและเอกสารผล การอบรมเรื่อง Budgetary Planning and Control จัดโดยคณะพาณิชยศาสตร์และ การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2520, หน้า 9 (อัคราเนา).

ปัญหาของการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์

ปัญหาส่วนใหญ่ เป็นปัญหาสืบเนื่องมาจากให้การอบรมและการศึกษาไม่พอเพียง ไม่ได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทำให้พนักงานระดับต่ำลงมาขาดความสนใจ และขาดการเตรียมงานที่ดี ปัญหาเหล่านี้มีอาทิ เช่น ¹

ก. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการให้การทางงบประมาณฐานศูนย์ดำเนินไปโดยรีบร้อน สาเหตุเนื่องมาจาก

ข. ผู้บริหารหรือผู้จัดการบางคน เกิดความกลัวและหวั่นวิตกต่อการจัดทำงบประมาณแบบนี้ ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจตลอดจนจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาโครงการหน้าที่ที่ตนปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

ค. การคมนาคมติดต่อเป็นไปได้ไม่ทั่วถึงและไม่ละเอียด เนื่องจากมีบุคคลที่เกี่ยวข้องของจำนวนมากด้วยกัน

ง. เวลาที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ในปีแรกจะใช้เวลามากกว่า การจัดทำงบประมาณแบบเดิมที่เคยใช้อยู่

2. ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดชุดงานเพื่อการตัดสินใจ (Formulate decision package) อาจเนื่องมาจาก

ก. ไม่เข้าใจหรือไม่สามารถที่จะแยกงานต่าง ๆ ของแผนกในฝ่ายออกมาเป็นชุดงานเพื่อการตัดสินใจได้

ข. มีความยากลำบากในการที่จะตัดสินใจหรือหาวิธีการใดที่เป็นระดับความพยายามค่าที่ต่ำสุด (Minimum level of effort)

ค. ไม่สามารถหาวิธีการประเมินผลหรือการวัดผลกิจกรรมหนึ่ง ๆ ได้

ง. ไม่สามารถที่จะประมาณค่าใช้จ่ายที่จะต้องจ่ายสำหรับกิจกรรมหนึ่ง ๆ ที่เสนอจัดทำเป็นชุดงานเพื่อการตัดสินใจได้

3. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญและการเลือก มีสาเหตุมาจาก

ก. ขาดการกำหนดว่าใครจะเป็นคนจัดลำดับความสำคัญ
 ข. เป็นการยากลำบากต่อผู้บริหาร เบื้องสูงที่จะประเมินผลของกิจกรรมหนึ่งที่ทำเป็นชุดงานเพื่อการตัดสินใจหนึ่ง เปรียบเทียบกับอีกกิจกรรมหนึ่ง เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมหนึ่ง ๆ เพียงพอ

ค. จำนวนชุดงานเพื่อการตัดสินใจที่จะมาจัดอันดับความสำคัญมีจำนวนมากกว่ากัน

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดงบประมาณฐานศูนย์

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้ วิธีการงบประมาณฐานศูนย์มีดังต่อไปนี้ คือ¹

1. ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผลงานที่จะได้รับกับการจัดสรรงบประมาณ
2. ช่วยให้การตัดสินใจในการพิจารณางบประมาณมีน้ำหนัก เต็มไปด้วยเหตุผลและมั่นใจในการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ
3. ช่วยสร้างเสริมและมีข้อผูกพันระหว่างองค์กร กับหัวหน้างาน ระดับต่าง ๆ เพราะในการเสนอทั้งงบประมาณนั้น หัวหน้างานจะต้องแจ้งสิ่งที่ตนจะกระทำ วิธีการที่จะกระทำ ผลที่จะได้รับ และค่าใช้จ่ายที่จะต้องจ่าย
4. ช่วยให้ปฏิบัติงานทราบว่าตนกำลังทำงานอะไรอยู่และงานนั้นได้กระทำไปด้วยวิธีการที่ถูกคองตามที่ฝ่ายบริหารได้พิจารณาแล้ว
5. ช่วยปรับปรุงคุณภาพในการวางแผนให้ดีขึ้น
6. ช่วยในการควบคุมติดตามการปฏิบัติงานและประเมินผลในการปฏิบัติงาน
7. สามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้ ถ้าการสร้างชุดงานเพื่อการตัดสินใจได้กระทำเป็นอย่างดี แล้วยอมส่งผลให้การปฏิบัติงานได้รับผลดีขึ้น หรือลดเวลาการปฏิบัติงานลง หรือทำให้ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปได้

¹Cheek, Zero - Base Budgeting Comes of Age, pp. 172 - 174.

ข้อแตกต่างระหว่างวิธีการงบประมาณแบบเก่ากับวิธีการงบประมาณฐานศูนย์

จากการที่ได้ศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ มาแล้วข้างต้นจะพบว่าวิธีการงบประมาณฐานศูนย์ เป็นวิธีการจัดทำงบประมาณที่ใหม่ที่สุดเท่าที่เคยเห็นมา ส่วนวิธีงบประมาณแบบเก่า เป็นวิธีการที่เราได้เคยศึกษากันมานานแล้ว ดังนั้นเมื่อนำเอาวิธีการงบประมาณดังกล่าวมาเปรียบเทียบกันจะเห็นข้อแตกต่างดังต่อไปนี้ คือ.--

วิธีการงบประมาณแบบเก่า (Traditional - Type Budgeting)	วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ (Zero - Base Budgeting)
1. มุ่งศึกษาถึงความจำเป็นของค่าใช้จ่ายส่วนที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	1. มุ่งศึกษาถึงความจำเป็นของค่าใช้จ่ายในทุกประเภทและทุกรายการ
2. การจัดทำงบประมาณได้รวมถึงค่าใช้จ่ายทุกประเภทไม่ว่าค่าใช้จ่ายนั้นจะเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน (Overhead expense) หรือเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิต (Manufacturing expense)	2. การจัดทำงบประมาณมุ่งเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน (Overhead expense) เท่านั้น
3. ถือว่ากิจกรรมหรือโครงการในปัจจุบันเป็นหนทางการดำเนินการที่เหมาะสมถูกต้องแล้วโดยไม่พยายามที่จะหากิจกรรมหรือโครงการอื่น ๆ ซึ่งสามารถทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน	3. พยายามศึกษาว่าจะมีกิจกรรมหรือโครงการใหม่ ๆ ที่สามารถทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันหรือไม่
4. ถ้าจำเป็นที่จะต้องตัดทอนงบประมาณจัดสรรมักจะดำเนินการอย่างไม่ค่อยเป็นระบบ	4. การตัดทอนงบประมาณจัดสรรทำอย่างเป็นระบบและถูกต้องเหมาะสม
5. การจัดทำงบประมาณมีพนักงานเพียงส่วนน้อยที่เกี่ยวข้อง	5. การจัดทำงบประมาณเกี่ยวข้องกับพนักงานในหลายฝ่ายและมีจำนวนมากด้วยกัน