

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ  
และควมามีประสิทธิผลของงบประมาณ

นายพงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์ศิริเจริญ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัณฑิต

สาขาวิชาการบัญชี ภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-3434-4

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

I2117535A

THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGETARY PARTICIPATION AND  
BUDGETING EFFECTIVENESS

Mr. Pongsak Sumpunsirichareon

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Accountancy in Accounting  
Department of Accountancy  
Faculty of Commerce and Accountancy  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2003  
ISBN 974-17-3434-4



พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์ศิริเจริญ : ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณและ  
 ความมีประสิทธิภาพของงบประมาณ. (THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGETARY  
 PARTICIPATION AND BUDGETING EFFECTIVENESS) อ. ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
 ดร. ประจิด นาวัตถ, 136 หน้า. ISBN 974-17-3434-4.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณ  
 (Budgetary Participation) กับความมีประสิทธิภาพของงบประมาณ (Budgeting Effectiveness) รวมถึง  
 ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการงบประมาณของบริษัท โดยในงานวิจัยนี้ใช้ส่วนต่อผลการ  
 ดำเนินงานในงบประมาณ (Budgetary Slack) และผลงานทางการบริหาร (Managerial Performance)  
 เป็นตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของงบประมาณ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการ  
 ฝ่ายขายและผู้จัดการฝ่ายผลิตที่ทำงานอยู่ในบริษัทผู้ผลิตสินค้าที่มีรายชื่อติดอันดับบริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่  
 สูงสุด 1000 อันดับแรกของประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 582 บริษัท และเป็นจำนวนแบบสอบถาม 1,164 ชุด  
 และจากแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยทางจดหมายพบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ได้จริง  
 กลับคืนมา จำนวน 244 คน

ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณมีความสัมพันธ์กับส่วนต่อผลการ  
 ดำเนินงานในงบประมาณในทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนที่  
 เกิดขึ้นได้ 4.7% และการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานงบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลงานทางการบริหารใน  
 ทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นได้ 24.5% ส่วนผลการ  
 วิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการงบประมาณพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี  
 ความคิดเห็นว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง และ  
 งบประมาณมีประโยชน์ในด้านต่างๆ ในระดับสูง โดยงบประมาณที่บริษัทในปัจจุบันใช้อยู่ประสบกับ  
 ปัญหาในเรื่องต่างๆ ในระดับปานกลาง นอกจากนั้นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยกับการนำเสนอส่วนต่างระหว่าง  
 ผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในงบประมาณ (Variance) มาใช้เป็นเกณฑ์ส่วน  
 หนึ่งในการพิจารณาให้รางวัลหรือลงโทษพนักงาน ส่วนในเรื่องของการเมืองภายในองค์กร ผู้ตอบแบบ  
 สอบถามส่วนใหญ่คิดว่า การเมืองภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อการพิจารณาอนุมัติงบประมาณในระดับต่ำ  
 โดยบริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่มีการเมืองภายในองค์กรเข้ามามีผลกระทบต่อการจัดทำงาน  
 งบประมาณน้อยมากหรือไม่มีเลย

ภาควิชา.....การบัญชี.....ลายมือชื่อนิสิต.....*ทอณณิณี สัมพันธ์ศิริเจริญ*  
 สาขาวิชา.....การบัญชี.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....*ประจิด นาวัตถ*  
 ปีการศึกษา.....2546.....

# # 4482323726 : MAJOR ACCOUNTING

KEY WORD: BUDGET PARTICIPATION / BUDGETARY SLACK / MANAGERIAL PERFORMANCE / BUDGETING EFFECTIVENESS

PONGSAK SUMPUNSIRICHAREON : THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGETARY PARTICIPATION AND BUDGETING EFFECTIVENESS. THESIS ADVISOR : PRACHIT HAWAT, Ph.D., 136 pp. ISBN 974-17-3434-4.

The purpose of this thesis is to study the relationship between budgetary participation and budgeting effectiveness. Budgetary slack and managerial performance are used as surrogate measure of budgeting effectiveness. One thousand and one hundred and sixty four questionnaires were mailed to sales managers and production managers in 582 manufacturing companies listed in the 1000 largest companies in Thailand directory. Two hundred and forty four usable completed questionnaires were received. Attitude of middle management toward budgeting is also surveyed.

The analysis revealed that there is a relationship between budgetary participation and budgetary slack at the significant level of .05 with the variance explained of 4.7 %. Similarly, there is a relationship between budgetary participation and managerial performance at the significant level of .05 with the variance explained of 24.5 %. The survey of middle management attitude indicated positive attitude towards budgeting. The majority of the respondents consider budgeting is a very important tool for management and other areas. In addition, the respondents also agreed with the use of variance between budgeted and actual performance as a basis for the consideration to extend rewards to employees. According to the majority of the respondents, internal politic has very minimal impact on the budgeting process of their company.

Department.....Accountancy..... Student's signature.....  
Field of study.....Accounting..... Advisor's signature.....  
Academic year.....2003.....

*Handwritten signatures: Pongsak Sumpunsirichareon and Prachit Hawat*



## กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจิด หาวัตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งท่านได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขและตรวจทาน จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี พร้อมกันนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดวงมณี โกมารทัต ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และคุณ จิตรา เตชะเสน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาแนะนำ แก้ไข เพิ่มเติม ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณบิดา พร้อมระลึกถึงพระคุณของคุณแม่ที่ได้อบรมเลี้ยงดูและสอนให้ลูกรู้จักอดทนมีมานะ และมีความรับผิดชอบ รวมทั้งได้ให้กำลังใจต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ลูกประสบความสำเร็จในครั้งนี้ รวมทั้งพี่ชายและพี่สาวของข้าพเจ้าที่ให้ความรักและกำลังใจตลอดมา

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศรัณย์ ชูเกียรติ ซึ่งท่านคอยให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นกำลังใจแก่ผู้เขียนตลอดเวลาที่ผ่านมา สุดท้ายนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตลอดจนเพื่อนๆ และพี่ๆ ผู้เป็นนิสิตในหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิตทุกท่านที่ได้กรุณาใช้เวลาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจแก่ผู้เขียนจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์ศิริเจริญ

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ปัญหาคำถามวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับงบประมาณ.....	8
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
การทดสอบแบบสอบถาม.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น.....	54

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการนำงบประมาณมาประยุกต์ใช้.....	65
ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับผลงานทางการบริหาร.....	77
ส่วนที่ 4 ทศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อกรงบประมาณ.....	79
ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน.....	95
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	104
สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล.....	104
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป.....	111
รายการอ้างอิง.....	113
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก แบบสอบถามและจดหมายขอความอนุเคราะห์ใน	
การตอบแบบสอบถาม .....	118
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรต่างๆ.....	125
ภาคผนวก ค ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	130
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ความแปรปรวน.....	134
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	136



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มบริษัทตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	45
4.1	จำนวนและร้อยละของการตอบกลับจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	60
4.2	จำนวนรายรับและค่าเฉลี่ยของกลุ่มบริษัทตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม.....	62
4.3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรูปแบบในการจัดทำงบประมาณของบริษัทที่ทำงานอยู่.....	65
4.4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานและจำนวนครั้งที่โดยเฉลี่ยที่ต้องเสนอร่างงบประมาณก่อนได้รับการอนุมัติ.....	66
4.5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานและร้อยละของการเปลี่ยนแปลง (เพิ่ม/ลด) ของร่างงบประมาณในครั้งแรกเมื่อเทียบกับงบประมาณฉบับสมบูรณ์.....	68
4.6	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อความที่ใช้วัดระดับของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ.....	70
4.7	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อความที่ใช้วัดระดับของส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ.....	73
4.8	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสาเหตุที่ทำให้งบประมาณของบริษัทสามารถบรรลุได้ง่าย.....	74
4.9	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานและการมี - ไม่มีประชุมชี้แจงนโยบาย กลยุทธ์ รวมถึงแผนงานในปีถัดไปก่อนการจัดทำงบประมาณ.....	75
4.10	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงานและระดับความถี่ของการได้รับการอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ.....	76
4.11	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อความที่ใช้วัดระดับของผลงานทางการบริหาร.....	78
4.12	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความสำคัญของการนำงบประมาณมาใช้ของบริษัทที่ทำงานอยู่.....	80

4.13	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับ ความสำคัญของการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทั้งในระดับกลางและระดับล่าง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ.....	81
4.14	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการเห็นด้วย – ไม่ เห็นด้วยกับการนำส่วนต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำ เนินงานตามที่กำหนดในงบประมาณมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้ รางวัลหรือลงโทษพนักงาน.....	82
4.15	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเหตุ ผลที่ควรนำส่วนต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงาน ตามที่กำหนดในงบประมาณมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัล หรือลงโทษพนักงาน.....	83
4.16	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเหตุ ผลที่ไม่ควรนำส่วนต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนิน งานตามที่กำหนดในงบประมาณมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัล หรือลงโทษพนักงาน.....	84
4.17	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิด เห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการนำงบประมาณมาประยุกต์ใช้ในบริษัท.....	85
4.18	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิด เห็นเกี่ยวกับปัญหาของการนำงบประมาณมาประยุกต์ใช้ในองค์กร.....	87
4.19	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสิ่งที่ ควรปรับปรุงในกระบวนการจัดทำและรูปแบบของงบประมาณของบริษัท ที่ทำงานอยู่.....	90
4.20	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับ อิทธิพลของการเมืองในองค์กรที่มีต่อการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ.....	91
4.21	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการมี – ไม่มี / มี น้อยมากของผลกระทบของการเมืองในองค์กรที่มีต่อการจัดทำงบประมาณ ของบริษัทที่ทำงานอยู่.....	92

4.22	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะของผลกระทบของการเมืองในองค์กรที่มีต่อการจัดทำงบประมาณของบริษัทที่ทำงานอยู่.....	93
4.23	จำนวนและร้อยละของคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเหตุผลของการไม่มี / มีน้อยมากของผลกระทบของการเมืองในองค์กรที่มีต่อการจัดทำงบประมาณของบริษัทที่ทำงานอยู่.....	94
4.24	จำนวน ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความสำคัญของงบประมาณที่มีต่อการบริหารงานในปัจจุบัน.....	95
4.25	ผลการทดสอบค่า KMO และ Bartlett Test of Sphericity ของตัววัดระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ.....	97
4.26	การวิเคราะห์ค่าความผันแปรของตัววัดระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ.....	97
4.27	ค่า Factor loading ของตัววัดระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ.....	98
4.28	ผลการทดสอบค่า KMO และ Bartlett Test of Sphericity ของตัววัดระดับส่วนเชื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ.....	99
4.29	การวิเคราะห์ค่าความผันแปรของตัววัดระดับส่วนเชื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ.....	99
4.30	ค่า Factor loading ของตัววัดระดับส่วนเชื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ.....	99
4.31	ผลการทดสอบค่า KMO และ Bartlett Test of Sphericity ของตัววัดระดับผลงานทางการบริหาร.....	100
4.32	การวิเคราะห์ค่าความผันแปรของตัววัดระดับผลงานทางการบริหาร.....	101
4.33	ค่า Factor loading ของตัววัดระดับผลงานทางการบริหาร.....	101
4.34	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับส่วนเชื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ.....	102
4.35	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับผลงานทางการบริหาร.....	103

## สารบัญภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1.1	ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณกับ ตัวแปรที่สนใจศึกษา.....	5
2.1	ความสัมพันธ์ของงบประมาณหลัก.....	16
2.2	ความสำคัญของงบประมาณ.....	24
2.3	ลำดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow.....	26