

การบริหารงบประมาณและการเงิน

งบประมาณ (budget) หมายถึง การจัดทำงบประมาณและการควบคุมโดยงบประมาณรวมกัน การจัดทำงบประมาณ (budgeting) คือการจัดทำแผนการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมตัวเลขสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในภายหน้า โดยอาจทำเป็นแผนงานระยะยาว (3-5 ปี) และแผนงานระยะสั้น (6เดือน / 1ปี) โดยแบ่งเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส

การควบคุมโดยงบประมาณ คือการติดตามและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงานและงบประมาณที่วางไว้ เพื่อดูว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแผนงาน และงบประมาณที่วางไว้หรือไม่ จะได้หาทางแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงงานต่อไป

การงบประมาณ

มีความสำคัญต่อหน้าที่ในการบริหารงาน 3 ประการ คือ

1. การวางแผน

- การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้เป็นไปตามพันธกิจ
- วางนโยบายหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้อง และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้มีการคิดและวางแผนล่วงหน้า ที่สามารถทำได้ภายใต้สภาวะการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเป็นผลดีต่อกิจการ
- กำหนดเป็นแผนการดำเนินงานโดยละเอียด
- แสดงโครงการแผนงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมประมาณการทางการเงินที่เกี่ยวข้อง โดยแยกแสดงเป็นโครงการหรือแผนงานของแต่ละส่วนงาน โดยที่โครงการหรือแผนงานจะต้องสอดคล้องกันและบรรลุเป้าหมายของกิจการ

2. การประสานงาน

- ในการวางแผนงานของแต่ละหน่วยงานจะต้องทำให้หัวหน้าหน่วยงาน และทุกคนร่วมรับทราบเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ
- วางแผนดำเนินงานสำหรับหน่วยงานโดยละเอียดคือ ร่วมกันวางแผนงาน และตั้งงบประมาณของหน่วยงานนั้น
- ก่อนที่ถือเป็นแผนงบประมาณของหน่วยงาน ต้องนำแผนงบประมาณของทุกหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกันก่อนว่า แผนงบประมาณเหล่านั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายหลักของกิจการหรือไม่ สอดคล้อง หรือไม่ขัดแย้งกันและกัน

กรณีมีความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานหรือทำให้ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายของกิจการจะต้องนำมาพิจารณาวินิจฉัยร่วมกันใหม่

- เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ สอดคล้องกันและบรรลุเป้าหมายของกิจการรวมที่ตั้งไว้
- การประสานงานระหว่างหัวหน้างานต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี
- ได้ทราบการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น
- มีความเข้าใจกันดียิ่งขึ้นว่าแต่ละหน่วยงานล้วนเป็นส่วนประกอบย่อยเพียงส่วนหนึ่งของกิจการ

3. การควบคุม

ฝ่ายบริหารสามารถใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้โดยนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณที่วางไว้ เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ หากมีผลต่างเกิดขึ้นจะได้ร่วมกันพิจารณาหาสาเหตุและหาทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงวางแผนงานใหม่ต่อไป

รูปแบบและประเภทของงบประมาณ

งบประมาณขององค์กรธุรกิจ อาจจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1. งบประมาณสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Budgeting) เป็นการวางแผนงานของทุกหน่วยงานในองค์กรธุรกิจเป็นการวางแผนที่สมบูรณ์ คือ จัดทำแผนดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานตามเป้าหมายย่อยของหน่วยงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายรวมของกิจการ ซึ่งมักใช้ในธุรกิจขนาดใหญ่ โดยส่วนประกอบของงบประมาณสมบูรณ์แบบ คือ

- แผนงบประมาณส่วนพื้นฐาน
- แผนงบประมาณการเงิน แบ่งเป็น 2 แผน คือ
 - แผนงบประมาณระยะยาว (3-5 ปีหรือ 5-10 ปี)
 - แผนงบประมาณระยะสั้น (6 เดือนหรือ 1 ปี)

2. งบประมาณเฉพาะบางส่วน (Partial Budgeting) หมายถึง การจัดแผนการดำเนินงานเฉพาะหน่วยงานบางหน่วยของกิจการ คือ วางแผนเฉพาะส่วนงานที่เป็นหลักสำคัญ ซึ่งจะให้ประโยชน์เมื่อองค์กรธุรกิจนั้นมีขนาดเล็กหรือขนาดกลาง โดยผู้บริหารสามารถติดตามดูแลการดำเนินงานทุกหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง

งบประมาณกับภาครัฐ

งบประมาณ (Budgeting) หมายถึงแผน (plan) อันเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรการเงินให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดร่วมกัน

ความหมายงบประมาณตามกฎหมายไทย หมายถึงจำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพันได้ ตามวัตถุประสงค์ และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย

ความสำคัญ และประโยชน์ของงบประมาณแผ่นดิน

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารราชการแผ่นดิน
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และการเงินการคลังของประเทศ
4. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความ เป็นธรรม

ระบบงบประมาณของไทย

ระบบงบประมาณ ได้แก่ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting System : SPBB) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนจากระบบงบประมาณจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรมาเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม เป็นระบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ บางทีเรียกว่า งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting System : SPBB) หมายถึง เป็นการเปลี่ยนแนวทางจากการจัดทำงบประมาณที่เน้นการควบคุมทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานมาเป็นการมุ่งเน้นที่ผลงานได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์ โดยมีการวัดผลสำเร็จด้วยตัวชี้วัด และเกณฑ์การวัดที่ชัดเจนสมบูรณ์ใช้ได้จริง สอดคล้องกับเป้าหมายระดับสูงเหมาะสมกับเวลา และครอบคลุมทั้งปริมาณคุณภาพเวลา ค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพคุ่มค่าและ ประสิทธิภาพ

ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีตัวชี้วัด ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับใช้วัดความสำเร็จของผลิต โครงการของหน่วยงานที่ดำเนินการตามเป้าหมายการ ให้บริการ โดยต้องสามารถติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลความสำเร็จจากการดำเนินงาน ใช้จ่าย งบประมาณได้ใน 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย/ต้นทุน

1. มิติเชิงปริมาณ เป้าหมายในการผลิต / การดำเนินโครงการด้านปริมาณ โดยกำหนดในรูปของสิ่งที่สามารถวัดได้ด้วยเชิงปริมาณ ซึ่งระบุเป็นตัวเลขชัดเจน และสามารถแสดงความก้าวหน้าในการดำเนินงานได้ เช่น จำนวนผลผลิตที่นำส่งในปีงบประมาณ เป็นต้น

2. มิติเชิงคุณภาพ เป้าหมายด้านคุณภาพของผลผลิต / โครงการโดยมี 2 ลักษณะ คือ

2.1 คุณภาพของผลผลิต หรือสิ่งของที่ให้บริการ / โครงการนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นของรัฐกำหนดไว้หรือ

2.2 คุณภาพของวิธีการนำส่งผลผลิต หรือวิธีการให้บริการ เช่น การวัดความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อกระบวนการผลิต / ให้บริการ

3. มิติเชิงระยะเวลา ระยะเวลาที่กำหนดในกระบวนการผลิต / การดำเนินโครงการเพื่อให้ได้ผลผลิต/โครงการเช่น การให้บริการด้านขอรับใบอนุญาตไม่เกินระยะเวลาที่กำหนด

4. มิติเชิงค่าใช้จ่าย / ต้นทุน ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนผลผลิต / โครงการ เช่น ต้นทุนการให้บริการด้านขอรับใบอนุญาตไม่สูงกว่าราคาที่กำหนด

จะเห็นว่าการบริหารงบประมาณและการเงิน ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาล ไม่มีความแตกต่างกันในแนวความคิด กระบวนการจัดทำงบประมาณ เริ่มจากองค์กระบวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าควรเป็นอย่างไร หลังจากนั้นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งคือการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายเครื่องมือที่คืออย่างหนึ่ง คือ การกำหนดแผนงบประมาณการเงิน (Financial Plan) ควบคู่ไปกับแผนปฏิบัติงาน ซึ่งแผนงบประมาณและแผนการเงินจะเป็นวิธีการควบคุมแผนการปฏิบัติงานและการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมากที่สุด

การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ ให้อยู่ในรูปของแผนงบประมาณและการเงินอย่างชัดเจน นอกจากนั้น วิธีการจัดงบประมาณภาครัฐ โดยมุ่งเน้นระบบงบประมาณของประเทศไทยให้ผู้อ่านได้เชื่อมโยงแนวความคิดของการงบประมาณทั้งภาคเอกชนและภาครัฐเข้าด้วยกัน

แนวทางการงบประมาณของประเทศมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ วิธีการนี้เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) มากกว่าที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรเหมือนที่เคยปฏิบัติมา ซึ่งนับได้ว่าวิธีการดังกล่าวไม่แตกต่างกับภาคเอกชนที่มีวัตถุประสงค์การบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพการดำเนินการ

กระบวนการงบประมาณแผ่นดินของประเทศ และตัวชี้วัดผลผลิต/โครงการตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้ศึกษาได้นำไปเป็นตัวอย่าง หรือใช้เป็นข้อสังเกตในการปฏิบัติงานที่ตนเองดำเนินการอยู่ รวมทั้งได้ปรับแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดผลผลิตดังกล่าวด้วย