

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง “แนวทางการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” จะเห็นได้ว่า งบประมาณสามารถสนองข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละสถาบันได้ โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา คือ

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน
ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณทางการศึกษา

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ

2.1.1 ความหมายของงบประมาณ

งบประมาณ อาจให้ความหมายโดยสรุปได้ดังนี้ งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต และเป็นแผนงานที่แสดงตัวเลข (Numberized program) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวางแผนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการประมาณการด้านรายได้และรายจ่าย ตลอดจนหนี้สินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามที่แผนที่วางไว้ การควบคุมโดยวิธีการงบประมาณจึงเป็นการติดตาม เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้ เพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ แตกต่างจากแผนมากน้อยเพียงไร ด้วยเหตุใดเพื่อจะได้ออกทางแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นเครื่องแสดงถึงนโยบาย หรือแนวโน้มของผู้บริหารว่า เน้นหนักไปในทิศทางใด

ชาลี มณีศรี (2527 : 26) กล่าวว่า งบประมาณ คือ แผนการเงิน (Financial Plan) ซึ่งหมายถึง แผนที่มีการกำหนดทรัพยากรทางการเงินให้เปลี่ยนแปลงมาเป็นวัตถุประสงค์ของชาติ เนื่องจากทรัพยากรทางการเงินมีจำกัด แต่จะต้องนำมาจัดสรรใช้จ่ายให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ของชาติ ซึ่งมีจำนวนมากมาย ขึ้นอยู่กับทางเลือกที่ฉลาด (Wise choice) จำเป็นก่อนหลัง เป็นสาระสำคัญของงบประมาณ

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 48) กล่าวว่า งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง แผนงานของผู้บริหารที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต โดยการจัดทำในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นตัวเงินให้กับงานและหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานและขององค์การ รุรกิจตามที่กำหนดไว้ งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการประมาณการด้านรายได้และรายจ่าย ตลอดจนหนี้สินที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามที่แผนที่วางไว้ ผู้บริหารใช้งบประมาณนี้เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงาน โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่จัดขึ้นเพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผน หรือมีข้อแตกต่างอะไรบ้างมากน้อยเพียงไร และมีสาเหตุเกิดจากอะไร เพื่อจะได้หาทางแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนต่อไป ดังนั้นงบประมาณจึงมีความหมาย 2 ส่วนด้วยกัน คือ การจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน อีกส่วนหนึ่งหมายถึงการควบคุมการทำงานให้เป็นตามงบประมาณ ดังนั้น งบประมาณจะเป็นเครื่องแสดงถึงนโยบาย หรือแนวโน้มของผู้บริหารว่า เน้นหนักไปในทิศทางใด

ปนัดดา อินทร์พรหม (2539 : 7) กล่าวว่า งบประมาณ สามารถนำมาพิจารณาและถือเป็นส่วนที่สำคัญในการวางแผนทางการเงิน ซึ่งมีวงจรตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติงาน และการควบคุมผลการปฏิบัติงานและที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ งบประมาณจัดเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานทั้งระบบ ซึ่งประกอบด้วย

การกำหนดแผนกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติ

ระบบการวางแผน

ระบบการจัดทำงบประมาณ

การจัดองค์การ

ระบบการผลิต/ระบบการตลาด

ในความหมายอย่างกว้าง ๆ งบประมาณ หมายถึง การนำเสนออย่างเป็นทางการ คาคณะเนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติของแผนงาน โครงการ หรือแผนกลยุทธ์ ความมุ่งหมายในการให้ คำจำกัดความของงบประมาณ เช่นนี้ เพื่อให้เห็นถึงข้อแตกต่างระหว่าง การรายงานทางบัญชีและการ จัดทำงบประมาณ คือ งบประมาณจะมุ่งแสดงถึงการคาดคะเนในอนาคต มากกว่าจะเป็นการ พิจารณาอดีต ถึงแม้ว่า ในหน้าที่งานด้านการควบคุมของงบประมาณนั้น มีผลให้งบประมาณ สำหรับช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ต้องมีการนำมาเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นก็ตาม

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2538 : 1) กล่าวไว้ว่า งบประมาณ มีความหมายครอบคลุม ถึงการจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation) และการควบคุมโดยงบประมาณ (Budgetary Control)

การจัดทำงบประมาณ หรือการวางแผนงบประมาณ คือ การจัดทำแผนการดำเนินงานอย่าง เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การใดองค์การหนึ่งสำหรับระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งในภายหน้า แผนงบประมาณนี้อาจจะเป็นแผนระยะยาว ซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 3 หรือ 5 หรือ 10 ปีข้างหน้า หรืออาจจะเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งโดยปกติจะเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับระยะเวลา 1 ปีหรือ 6 เดือนข้างหน้า

ส่วนการควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง การติดตามเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้เพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นตามแผนที่วางไว้หรือไม่แตกต่างจาก แผนมากนักน้อยเพียงไร ด้วยเหตุใดเพื่อจะได้หาทางแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

สมยศ นาวิการ (2540 : 224) กล่าวว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือการเงินอย่างหนึ่งของการ วางแผนการดำเนินงานในอนาคต กระบวนการจัดทำงบประมาณจะบังคับให้ฝ่ายบริหารต้องคาด คคะเนเหตุการณ์ในอนาคต งบประมาณเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมของฝ่ายบริหาร ด้วย โดยใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ เครื่องมือนี้ดังกล่าวนี้จะช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบถึงปัญหาและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ เช่น ในกรณีที่ค่าใช้จ่ายการ ขายสูงกว่าค่าใช้จ่ายการขายที่ประมาณไว้ในงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาถึง สาเหตุและทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้

สุพาตา สิริกุตตา และคณะ (2543 : 142) กล่าวว่า การงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้จ่ายในแต่ละโครงการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าค่าใช้จ่ายเงินแต่ละรายการในโครงการเป็นไปตามรายจ่ายจริง หรืองบประมาณที่กำหนดไว้ในโครงการ ทั้งยังสามารถควบคุมให้ใช้จ่ายเงินเป็นไปตามกำหนด ถ้าปล่อยให้รายจ่ายทุกรายการเกินจำนวนเงินที่กำหนดไว้ ในที่สุดโครงการจะไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ การควบคุมโดยวิธีการงบประมาณนี้จะสามารถดูแลเงินในส่วนที่ขาดไป เพื่อหาส่วนอื่นๆ มาทดแทน และควบคุมให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการ

การงบประมาณเป็นการกำหนดแผน สำหรับโครงการที่จะทำในอนาคตในรูปแบบของตัวเลข เช่น รายได้และค่าใช้จ่าย หรือเป็นข้อความเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดคะเนไว้ ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น งบประมาณของชั่วโมงแรงงาน วัสดุคิบ ยอดขาย หรือหน่วยของการผลิต การงบประมาณถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้กันแพร่หลายในการควบคุมโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2539 : 7) กล่าวว่า งบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษา หมายถึง วงเงินงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้แก่หน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การจัดการศึกษาทุกระดับ/ประเภท การศึกษานอกโรงเรียน และการจัดทุนการศึกษา รวมถึงเงินอุดหนุนกรุงเทพมหานคร และองค์กรบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อดำเนินการด้านการศึกษา

Henri Fayol (อ้างใน สุรพล สุยะพรหม, 2544 : 10) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง การจัดงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนต่างๆ รวมทั้งการควบคุมค่าใช้จ่าย

ไมโล โซเบล (อ้างใน ชื่นจิตต์ แจ็งเจนกิจ, 2541 : 86) กล่าวว่า งบประมาณสะท้อนให้เห็นถึงฐานะของผู้บริหารอย่างเป็นทางการเงิน โดยเปรียบเทียบกับกิจกรรมทางการเงินที่คาดการณ์ไว้ ทั้งนี้ภายในระยะเวลาที่กำหนด (โดยทั่วไปจะเป็นรายไตรมาสและรายปี) งบประมาณอาจถูกนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการอนุมัติการใช้จ่าย (การใช้จ่ายเงินจะต้องเป็นไปตามงบประมาณที่มีอยู่) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน (ใช้งบประมาณเป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงาน) และเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน (ให้รางวัลที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน เช่น ให้โบนัสแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐานของงบประมาณ)

2.1.2 ประเภทและรูปแบบของงบประมาณ

ประเภทและรูปแบบของงบประมาณ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ประเภทและรูปแบบของงบประมาณนั้น ต้องขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ที่จะตัดสินใจว่าสมควรปฏิบัติในลักษณะใด ที่จะสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กรให้มากที่สุดและเมื่อปฏิบัติไปแล้วองค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 61 - 62) กล่าวว่า ประเภทของระบบงบประมาณ เป็นการแบ่งประเภทของงบประมาณ อาจแบ่งได้หลายวิธีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้แบ่งว่าคืออะไร เป็นเกณฑ์ หรือแบ่งตามนโยบายงบประมาณ การแบ่งงบประมาณโดยใช้หน้าที่ของงบประมาณ เป็นเกณฑ์อาจแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ระบบงบประมาณเน้นการควบคุม (Control Oriented) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งคือ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budget) งบประมาณชนิดนี้เป็นงบประมาณที่เก่าแก่ที่สุดที่เกิดขึ้นในคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นงบประมาณที่เน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายจากส่วนกลางเป็นสำคัญ เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารงบประมาณแบบนี้จะจำแนกประเภทรายจ่ายต่างๆ ออกตามลักษณะของหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของการใช้จ่าย (Classification by objects of expenditure) เช่น ค่าใช้จ่ายในการผลิต ค่าใช้จ่ายในการจัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร โดยฝ่ายบริหารส่วนกลางของรัฐก็จะทำหน้าที่ควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามประเภทของค่าใช้จ่ายที่จำแนกไว้ งบประมาณประเภทนี้เหมาะสำหรับกิจการขนาดเล็กที่เจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารส่วนกลางของรัฐสามารถควบคุมและติดตามการใช้จ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง โดยการควบคุมมิให้เบิกจ่ายรายจ่ายเกินกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ในงบประมาณ ซึ่งบางครั้งอาจเกิดผลเสียได้ ถ้ามีรายจ่ายที่จำเป็นเกิดขึ้น

2. งบประมาณเน้นการจัดการ (Management Oriented) หรือเรียกอีกชื่อว่า งบประมาณแบบผลงาน (Performance Budgeting) สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศแรกที่ได้นำเอาเทคนิคการจัดการ (Management Techniques) มาประยุกต์กับงบประมาณ เป็นผลให้เกิดงบประมาณแบบผลงานนี้ขึ้น โดยเริ่มใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ.1947 ที่สหรัฐอเมริกา ซึ่งในสมัยนั้นบางคนเรียก ระบบงบประมาณนี้ว่า "Programme Budgeting" งบประมาณแบบนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย (Cost) กับผลสำเร็จของงาน (Performance) โดยเน้นในเรื่องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด งบประมาณแบบนี้เหมาะสำหรับธุรกิจที่กำลังขยายตัวและมีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยการจำแนกงบประมาณทั้งหมดออกตามหน้าที่งานตามสายบังคับ

ปัญหาขององค์การธุรกิจเพื่อที่จะได้สามารถติดตามผลงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ โดยการติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลงานอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น แผนก ก ผลิตสินค้าเด็กขึ้นตรงกับฝ่ายผลิต แผนก ก จะรับผิดชอบในการผลิตสินค้าเด็กอย่างเดียวกันในเรื่องคุณภาพและต้นทุนของสินค้า ส่วนเมื่อผลิตแล้ว จะขายได้หรือไม่ ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของแผนก ก

3. งบประมาณเน้นการวางแผน (Planning Oriented) งบประมาณแบบนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า งบประมาณแสดงแผนงาน (Planning Programming Budgeting System) PPBS งบประมาณแบบแผนงานนี้เกิดขึ้นหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลงแล้ว ประเทศต่าง ๆ ได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้การดำเนินงานเป็นผลดีโดยเริ่มใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของรัฐบาลก่อน ในสมัยนั้นแต่เดิมการวางแผนของหน่วยงานมักมองปัญหาในระยะสั้น จึงมุ่งความสนใจไปยังผลสำเร็จของงานในแต่ละปีเป็นสำคัญ โดยมีได้มองเลยไปถึงความเชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรงบประมาณและการวางแผนระยะยาว ทำให้เกิดปัญหาการวางแผนไม่สอดคล้องกับแผนงานระยะยาว จึงได้มีการทำงบประมาณแบบใหม่นี้มาใช้ เพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างสมเหตุสมผล และเชื่อมโยงกับการวางแผนระยะยาว โดยนำหลักการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Analysis) ทั้งทางด้าน Macro และ Micro มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบายทางการเงินและการจัดทำงบประมาณ ซึ่งมีการพิจารณาถึงปริมาณทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานและพิจารณาผลสำเร็จของแผนงาน ตลอดจนการวัดผลสำเร็จของงานนั้น ๆ ด้วย จุดเด่นของงบประมาณเน้นการวางแผนอยู่ที่มีการเชื่อมโยงการวางแผนงบประมาณประจำปีกับนโยบายและแผนงานในระยะยาวให้สอดคล้องกัน โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาขอตั้งงบประมาณในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การพิจารณาตัดทอนงบประมาณเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ ในด้านการให้ข่าวสาร การวินิจฉัยสั่งการ และแนวโน้มของกระบวนการวางแผน และกระบวนการการจัดทำงบประมาณให้มีความสัมพันธ์กันมากกว่าเดิม

สุพาดา สิริกุตตา และคณะ (2543 : 143) กล่าวว่า รูปแบบของงบประมาณ แบ่งไว้ 3 ชนิด ดังนี้ (1) งบประมาณการปฏิบัติการ (2) งบประมาณการเงิน (3) งบประมาณเวลา สถานที่ วัสดุ และผลิตภัณฑ์ รูปแบบต่างๆ ของงบประมาณจะทำให้วิธีการควบคุมโครงการมีความแตกต่างกัน ทางด้านฐานะการเงินของโครงการ

1) งบประมาณการปฏิบัติการ (Operating budgets) เป็นแผนการเงินซึ่งจัดสรรทรัพยากรให้กับศูนย์ที่รับผิดชอบเพื่อสนับสนุนแผนและกลยุทธ์ของโครงการ โดยทั่วไปมี 2 รูปแบบ ดังนี้

1.1 งบประมาณกำไร (Profit budget) เป็นโครงการที่เปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่ายที่คาดคะเนว่าจะเกิดขึ้นในปีถัดไป

1.2 งบประมาณรายได้และค่าใช้จ่าย (Revenue and expense budgets) เป็นงบประมาณที่ใช้สำหรับรายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในรูปของตัวเงิน ถือว่าเป็นการวางแผนหรือการควบคุมการดำเนินงานในแต่ละเดือนโดยคาดคะเนรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาถัดไป

2) งบประมาณการเงิน (Financial budgets) ประกอบด้วยโครงการคาดคะเนเงินสดไหลเข้า และเงินสดไหลออกสำหรับช่วงเวลาถัดไป ประกอบด้วย

2.1 งบประมาณเงินสด (Cash budget) เป็นแผนการเงินซึ่งแสดงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินสดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

2.2 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Capital expenditure budgets) เป็นแผนการเงินที่แสดงถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปจากการซื้อสินทรัพย์ในอนาคต เช่น การลงทุนเกี่ยวกับอาคาร ที่ดิน และเครื่องจักร เป็นต้น งบประมาณค่าใช้จ่ายในการลงทุนโดยทั่วไปจะเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาวที่เหมาะสม

3) งบประมาณด้านเวลา สถานที่ วัสดุ และผลิตภัณฑ์ (Time , place , material and product budgets) เป็นงบประมาณที่แสดงในรูปของปริมาณ เนื่องจากไม่เหมาะสมที่จะแปลความหมายเป็นไปในรูปของตัวเงิน เช่น งบประมาณแรงงานจะแสดงในรูปของชั่วโมงแรงงาน จำนวนวันที่ทำงาน หรือวิธีอื่นที่ต้องการ

2.1.3 ขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณ

ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้.-

1. กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแบ่งเป้าหมายออกเป็น 2 ประเภท คือ
 - 1) เป้าหมายในการดำเนินงานระยะยาว อาจจะเรียกว่าเป็นนโยบายหลักของกิจการ
 - 2) เป้าหมายในการดำเนินงานระยะสั้น หรือเรียกว่า เป็นกลวิธีในการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดกลวิธีนั้นอาจมาจากผู้บริหารระดับล่าง ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรง และอยู่ใกล้ชิดกับปัญหาต่างๆ มากกว่าผู้บริหารระดับสูง
2. จัดทำคู่มือการงบประมาณ โดยแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของข้อ 1 ทั้งนี้ต้องระบุหน่วยงานที่จัดทำงบประมาณ ขั้นตอนในการอนุมัติ กำหนดเวลาที่ต้องจัดทำ และการรายงานผลการปฏิบัติงาน
3. วิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการในอนาคต การวิเคราะห์ดังกล่าวอาจได้จาก ข้อมูลในอดีต ประกอบกับการพยากรณ์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจในอนาคต เพื่อให้กิจการสามารถคาดคะเนผลการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า
4. รวบรวมงบประมาณที่ได้จากหน่วยงานต่างๆ ทุกหน่วยงานส่งให้คณะกรรมการงบประมาณพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ในกรณีที่คณะกรรมการงบประมาณเห็นว่าผลที่ปรากฏในงบการเงินโดยประมาณนั้น ยังไม่เป็นที่พอใจ ก็อาจมีคำสั่งให้ปรับปรุงงบประมาณต่างๆ เสียใหม่ จนกระทั่งได้งบประมาณที่ต้องการ และผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการงบประมาณ
5. หน่วยงานงบประมาณจะทำการจัดพิมพ์งบประมาณที่อนุมัติแล้วนี้ แจกจ่ายแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. ในระหว่างปีงบประมาณ จะต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับงบประมาณของหน่วยงานนั้นๆ ในรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ในคู่มือการงบประมาณ หากมีผลแตกต่างไปจากงบประมาณที่วางไว้ก็จะทำการวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในภายหลัง นอกจากนี้การวิเคราะห์ผลแตกต่าง ยังเป็นการตรวจทานงบประมาณ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณสำหรับงวดถัดไป

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 29 – 32 , 72 - 73) กล่าวไว้ว่า การจัดทำงบประมาณของฝ่ายต่างๆ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ในฝ่าย รวมถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ ของกิจการด้วย นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดทำงบประมาณตามลำดับขั้นด้วย เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่เกี่ยวข้องและมีการประสานงานกันได้อย่างดีเมื่อนำไปใช้ จึงมีขั้นตอนการวางแผนงบประมาณ โดยสรุปดังนี้-

ขั้นแรก เริ่มกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของกิจการเสียก่อน โดยต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารที่รับผิดชอบ เรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของกิจการในปีใหม่ที่จะมาถึง ซึ่งมักจะเริ่มประชุมพิจารณาล่วงหน้าก่อนจะเริ่มงบประมาณปีใหม่ประมาณ 3 เดือน การพิจารณานี้จะนำข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกกิจการมาร่วมพิจารณาเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายกำไร และครอบคลุมถึงการลดต้นทุน

ขั้นที่ 2 แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategies)ว่าจะใช้นโยบายทางการตลาดอย่างไรจึงจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ กลยุทธ์ทางการตลาดที่พิจารณา คือ กลยุทธ์ในด้านราคา (Pricing Strategy) พิจารณาถึงการกำหนดราคาสินค้าที่ขายให้เหมาะสมกับต้นทุน โดยพิจารณาไปพร้อมกับการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต้นทุน (Costing Strategy) ด้วย

ขั้นที่ 3 เตรียมจัดทำงบประมาณโดยเริ่มจากฝ่ายขายพยากรณ์ยอดขาย โดยการประมาณว่าปีหน้าจะขายได้เท่าไรตามกลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่จะนำมาใช้ซึ่งจะทำให้สามารถกะประมาณรายได้หรือพยากรณ์รายได้ (Revenue Forecast) ที่คาดว่าปีหน้าจะได้รับเป็นจำนวนเท่าไร และในปีนี้จะต้องมีการตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่เสียก่อนว่ามีปริมาณเพียงพอกับความต้องการใช้หรือไม่ ถ้ามีเพียงพอก็จะจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามยอดขายที่พยากรณ์ไว้

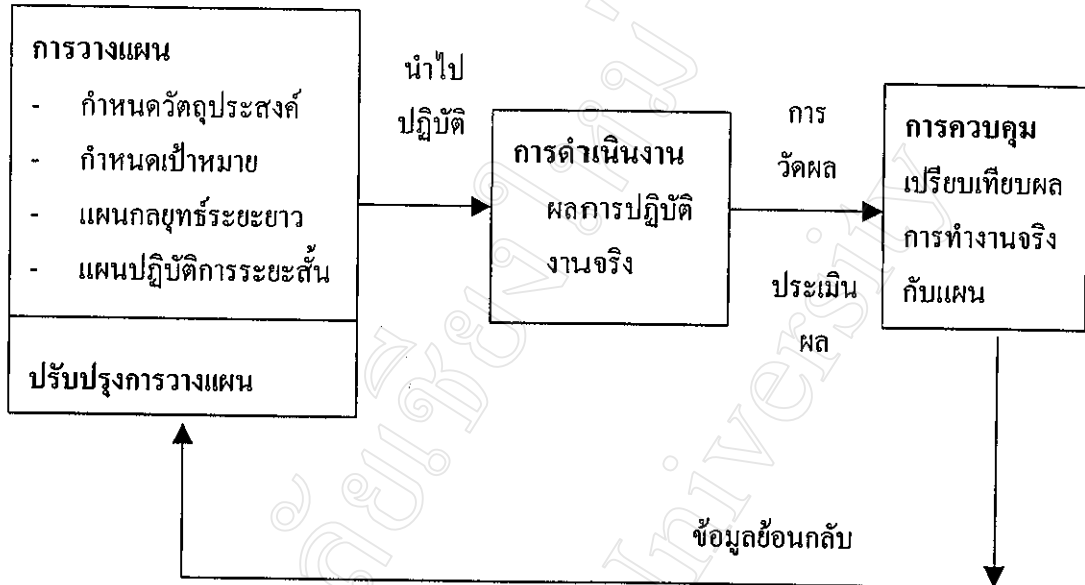
ขั้นที่ 4 การพิจารณาต่อรองงบประมาณประเภทต่างๆ ที่หน่วยงานต่างๆ ของกิจการได้จัดทำในขั้นที่ 2 แล้ว และเสนอให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับงบประมาณเป็นผู้รวบรวม วิเคราะห์ ตรวจสอบ ความถูกต้องเสียก่อน แล้วจึงเสนอให้คณะกรรมการซึ่งเป็นฝ่ายบริหารเป็นผู้พิจารณางบประมาณของกิจการทั้งหมด ซึ่งในขั้นนี้เป็นขั้นที่มีการต่อรองเกี่ยวกับตัวเลขในงบประมาณระหว่างฝ่ายบริหารซึ่งมีหน้าที่ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขงบประมาณกับฝ่ายจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติตามงบประมาณที่ตนได้จัดทำเพื่อให้ได้ผลของงบประมาณแต่ละประเภทในขั้นสุดท้ายดีที่สุดที่สุดสำหรับกิจการและผู้ปฏิบัติที่คาดว่าจะปฏิบัติได้ การพิจารณาในขั้นนี้สำคัญมาก เพราะจะมีทั้งผลดีและผลเสียต่อผู้ที่ต้องปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่ได้จัดทำไว้

ขั้นที่ 5 การขออนุมัติงบประมาณ ขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายที่จะสามารถนำงบประมาณไปเป็นแผนปฏิบัติงานได้ ถ้าได้รับการอนุมัติงบประมาณจากประธานหรือกรรมการบริหารของกิจการ หรือจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้อนุมัติงบประมาณ ถ้าผู้อนุมัติงบประมาณไม่เห็นด้วย ก็ยังนำไปใช้ไม่ได้ จะถูกส่งกลับไปปรับปรุงในด้านกลยุทธ์หรือการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ต่อไป ถ้าผู้อนุมัติงบประมาณเห็นด้วย หน่วยงานต่างๆ สามารถนำงบประมาณดังกล่าวไปปฏิบัติได้ งบประมาณที่ผ่านการอนุมัติแล้วนี้ ฝ่ายบริหารจะนำไปแจกจ่ายให้หน่วยงานทุกหน่วยงานเพื่อเป็นแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ

วิธีการควบคุมกำไรโดยงบประมาณ มีขั้นตอนสรุปดังนี้

1. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ กับเป้าหมายตามแผน และมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น รายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร และฐานะทางการเงินของกิจการ
2. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำงวด เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานจริงกับมาตรฐานตามแผนและแสดงผลแตกต่าง ทั้งในทางดีกว่าหรือต่ำกว่าแผนงบประมาณด้วย
3. วิเคราะห์ผลแตกต่างจากงบประมาณและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณาหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผลแตกต่างจากงบประมาณ
4. กำหนดทางเลือกเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่อง ซึ่งทำให้เกิดผลแตกต่างจากงบประมาณ
5. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปแก้ไขการปฏิบัติงานในส่วนที่บกพร่อง
6. ติดตามผลอย่างใกล้ชิดในการนำทางเลือกนั้นๆ ไปแก้ไขการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้รับมาปรับปรุงแผนงานในอนาคต

แผนภูมิที่ 1 สรุปเทคนิคในการวางแผนและควบคุมกำไรโดยงบประมาณ



เพื่อยูแซ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2538 : 11) กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้การงบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งการจัดทำงบประมาณขององค์กรแต่ละแห่ง อาจมีขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามขั้นตอนโดยทั่วไปในการจัดทำงบประมาณ มีดังต่อไปนี้.-

1. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร การประเมินสภาพการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในภายหน้าเสียก่อน เพื่อดูว่าปัญหาใดอาจจะเกิดขึ้นบ้าง กิจกรรมจะสามารถแก้ไข หรือหลีกเลี่ยง ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร ด้วยวิธีใดที่จะเกิดผลดีที่สุดแก่กิจการ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร เป็นการแถลงถึงแนวทางที่กิจการ ประสงค์จะเดินไปข้างหน้าอย่างกว้างๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน นโยบายของ กิจการ

3. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การดำเนินงาน เป็นการกำหนดระยะเวลาสำหรับการ ปฏิบัติการ และผลที่คาดว่าจะได้รับไม่ว่าจะเป็นปริมาณงานหรือจำนวนเงิน

4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติการ (Strategies) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ วางไว้ โดยกิจการจะต้องทำการสำรวจ ประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และหาทางเลือกดำเนินการ อันเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในสถานการณ์เช่นนั้น ในขณะนั้น ในระหว่างปีงบประมาณ

5. การกำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน (Planning Premises) กิจการต้องประมวลข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนของหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการ และแถลงให้หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ทราบ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ได้วางแผนการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

6. การประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่างๆ (Evaluation and Planning Projects) นอกจากแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมกิจกรรมประจำวัน กิจการอาจจะมีโครงการใดโครงการหนึ่งที่จะต้องจัดกระทำให้เสร็จสิ้นไป เพื่อผลบางประการที่ตนต้องการ ซึ่งจะมีระยะเวลาเฉพาะสำหรับโครงการนั้นๆ นับตั้งแต่เริ่มโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ

7. การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (Strategic long-range plan) อาจคลุมระยะเวลา 3 ปี 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปี ก็ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปรับตัวของกิจการว่าต้องการเวลามากหรือน้อยเพียงใด

8. การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น (Tactical Short-range plan) ก็คือ เป็นส่วนของงบประมาณระยะยาวสำหรับปีหน้า ซึ่งครอบคลุมระยะเวลาที่กิจการจะต้องการ เช่น 6 เดือน หรือ 12 เดือน ข้างหน้า

9. การจัดทำรายการวิเคราะห์ต่าง ๆ ต้องมีข้อมูลบางประเภทที่จะต้องทำการรวบรวมในรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการตัดสินใจและช่วยในการประมาณการ เช่น การประมาณการยอดขายรับในอนาคต หรือการประมาณการยอดขายใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ โดยเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ พร้อมทั้งแสดงผลแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานว่ามีหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ควรจะจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามสายงานบังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบของตน

2.1.4 การบริหารงบประมาณ

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 74 - 75) กล่าวว่า

หลังจากงบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว กิจการก็จะแจกจ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินี้ไปยังหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานเพื่อนำไปปฏิบัติในส่วนที่ตนรับผิดชอบซึ่งการนำงบประมาณอนุมัติแล้วไปใช้เป็นแนวปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ เรียกว่า การบริหารงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้.-

1. การดำเนินการตามแผนงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยปฏิบัติการทุกหน่วยต้องรับผิดชอบต่อคำเนิการให้เป็นตามงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวกับหน่วยงานของตน ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามงบประมาณเกิดผลแตกต่างที่ไม่ดี และสาเหตุเกิดจากความบกพร่อง หรือการไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานนั้นๆ จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเอง

2. การควบคุมงบประมาณ บางกิจการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องงบประมาณโดยตรง อาจจะเป็นฝ่ายการงบประมาณ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามงบประมาณ ควบคุมโดยให้หน่วยงานส่งรายงานผลปฏิบัติงานมาเป็นระยะๆ ตามแต่จะกำหนดเพื่อติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดนอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอยู่แล้ว

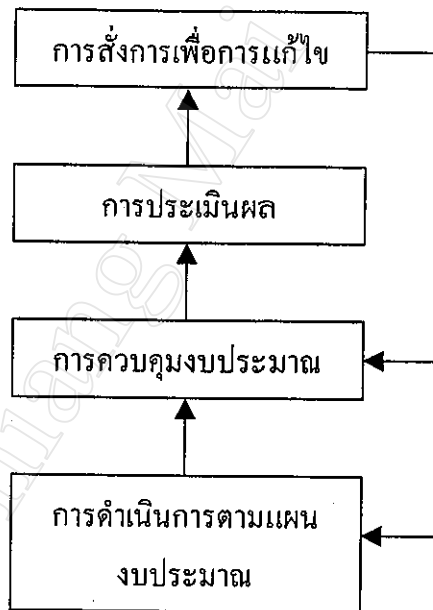
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบต่องบประมาณโดยตรง คือ ฝ่ายการงบประมาณจะรับผิดชอบต่อประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในกิจการ โดยรับรายงานผลการปฏิบัติงานจริงจากหน่วยปฏิบัติการแล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงบประมาณหน่วยงานนั้นๆ ที่ตั้งไว้

การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญเพื่อให้การควบคุมได้ผล และรายงานผลการปฏิบัติงานยังแสดงถึงความรับผิดชอบต่อการทำงาน ช่วยให้การติดตามควบคุมการทำงานได้ผล การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานถ้าพบว่าแตกต่างไปจากแผนงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาหาสาเหตุและจะต้องรับผิดชอบต่อค้นหาสาเหตุโดยต้องรีบกระทำทันที ถ้าเป็นผลต่างในทางไม่ดีหาหนทาง หรือวิธีการแก้ไขเหตุการณ์นั้นอย่างรวดเร็ว และต้องกระตุ้นให้มีการดำเนินงานไปให้ได้รับผลสำเร็จ นอกจากนี้แล้ว การติดตามควรจะทำตลอดเวลา เพื่อประเมินประสิทธิผลที่ได้รับก่อนแก้ไขและเพื่อวางหลักการสำหรับการแก้ไข วิธีการวางแผนและควบคุมในอนาคตให้ดีขึ้น ในการประเมินผลถ้าพบว่าเกิดผลแตกต่างในทางที่ดี ก็ควรจะนำไปเผยแพร่เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่หน่วยงานอื่นๆ จะได้นำไปปฏิบัติ

4. การสั่งการเพื่อการแก้ไข เมื่อผ่านการประเมินผลดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ แล้ว เช่น เกิดผลแตกต่างในทางไม่ดี ฝ่ายบริหารต้องดำเนินการแก้ไขโดยเสนอทางเลือกที่ใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องการทำงานต่างๆ พร้อมทั้งข้อได้เปรียบเสียเปรียบในแต่ละวิธี นำเสนอให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขและสั่งการไปยังหน่วยงานนั้นๆ การตัดสินใจเลือกทางแก้ไขนี้ ฝ่ายบริหารควรรับฟังแนวทางการแก้ไขจากหน่วยงานนั้นๆ มาประกอบการพิจารณาด้วย เนื่องจากฝ่ายปฏิบัติการใกล้ชิดในการปฏิบัติงาน และมีประสบการณ์ข้อเท็จจริงมากกว่าผู้บริหาร การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายนี้ จะต้องมีการติดตามด้วยการแก้ไขนั้น ได้ผลมากน้อยเพียงไร และนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนงบประมาณในอนาคตต่อไปได้

ดั่งแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 2 การบริหารงบประมาณ



2.1.5 ประโยชน์ของงบประมาณ

ประโยชน์ของงบประมาณต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้-

1. ด้านการวางแผน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนของฝ่ายบริหาร ซึ่งจะใช้ในการวางแผนนโยบาย และแผนงานให้สอดคล้องกันในรูปของงบประมาณ งบประมาณที่ดีจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งทราบถึงความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม และใช้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด อีกทั้งส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารมีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้มีการพัฒนาการทำงานของตนเอง และประเมินผลงานที่ตนรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ
2. ด้านการประสานงาน เมื่อทุกหน่วยงานทราบเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานจากงบประมาณแล้ว ก็จะพยายามปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับงบประมาณ ซึ่งก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีในระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร
3. ด้านการควบคุม เป็นการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่ตั้งไว้ว่ามีผลแตกต่างกันหรือไม่ ถ้ามีจากสาเหตุใด ควรปรับปรุงแก้ไขหรือไม่อย่างไร ซึ่งการเปรียบเทียบนี้จะช่วยให้ฝ่ายบริหารพิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และยังสามารถนำผลแตกต่างจากงบประมาณงวดที่ผ่านมาใช้ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณสำหรับงวดถัดไปอีกด้วย

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 77-78) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการใช้งบประมาณ ได้แก่

1. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนของฝ่ายบริหาร การวางแผนดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นวางแผนดำเนินงานที่สามารถกระทำได้และเป็นผลดีภายใต้สถานการณ์ที่คาดไว้ แผนงานนี้จะนำมากำหนดเป็นแผนการดำเนินงานโดยละเอียด ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน และจะต้องจัดทำแผนปริมาณงานและปริมาณทรัพยากรที่ต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. งบประมาณมีประโยชน์ในการส่งเสริมให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานในกิจการ เริ่มตั้งแต่มีการวางแผนโดยการนำแผนงานของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องกันและให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ ซึ่งช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพราะแต่ละหน่วยงานมีโอกาสทราบถึงการดำเนินงานในส่วนงานอื่นของกิจการ และเข้าใจว่าการดำเนินงานของหน่วยงานหนึ่งอาจจะมีผลกระทบไปยังหน่วยงานอื่น และกระทบถึงกิจการได้ในที่สุด

3. งบประมาณมีประโยชน์ในการควบคุมการดำเนินงาน โดยใช้งบประมาณเป็นตัววัด ถ้าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามงบประมาณหรือดีกว่า แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพ ถ้าผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากงบประมาณในทางไม่ดีก็จะได้รับหาทางแก้ไขได้ทันที่

4. ทำให้เกิดการจัดระบบการทำงานที่ดี มีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานไม่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลือง เนื่องจากแผนงบประมาณแต่ละแผนต้องระบุถึงปริมาณงาน ปริมาณเงินทุนที่ ใช้บุคลากร วัสดุหรือทรัพยากรอื่นที่จำเป็นอย่างละเอียด และแบ่งความรับผิดชอบกันตามหน้าที่

5. ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายของตน ให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ โดยพิจารณาเลือกวิธีการ หรือกลยุทธ์ที่ประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด

6. ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับพัฒนาการทำงานของตนเอง พร้อมทั้งมีประเมินผลงานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นระยะๆ โดยใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือประเมินผลงานที่ปฏิบัติได้จริง

7. ขจัดความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการกำหนดเหตุการณ์ล่วงหน้าไว้ ก่อนด้วยการจัดทำงบประมาณ ซึ่งต้องผ่านขบวนการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดทรัพยากรที่จะใช้รวมทั้งผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับอย่างชัดเจน

8. สามารถทราบอัตราความก้าวหน้า หรือล้าหลังของกิจการ จากที่ทำการวางแผนงบประมาณไว้ทำให้สามารถเตรียมหาทางแก้ไขได้ทัน และพนักงานทุกคนสามารถรู้อนาคตในการทำงานของตนเองได้จากการวางแผนดำเนินงาน โดยงบประมาณของกิจการ

9. งบประมาณที่จัดทำขึ้นนี้สามารถเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไปของกิจการได้ ซึ่งอาจจะเป็นบทเรียนข้อเตือนใจ หรือเครื่องชี้แนะในการวางแผนได้อีกด้วย

10. งบประมาณเป็นแผนงานที่มีรูปแบบเดียวกันในองค์การ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เข้าใจตรงกัน สามารถนำไปสู่ความเข้าใจและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน งบประมาณยังสามารถแยกหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพต่างกันออกมาให้เห็นได้ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่ทำได้

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2538 : 5 – 10) กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ของการงบประมาณต่อการบริหาร การงบประมาณมีความสำคัญต่อหน้าที่ในการบริหาร 3 ประการ คือ-

1. ด้านการวางแผน หน้าที่ของการบริหารอันดับแรก คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการว่าจะมุ่งไปทิศทางใด และกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องมีเป้าหมายว่าภายในระยะเวลาใด จะต้องทำเช่นใด ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยต้องระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในแผนงานงบประมาณ เพื่อให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้นได้ทราบโดยทั่วกัน และดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ รวมถึงทราบความจำเป็นของการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

2. ด้านการประสานงาน เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ จะต้องมาวางแผนการดำเนินงานสำหรับหน่วยงานของตน โดยละเอียด ซึ่งแผนนี้ต้องไม่เป็นแผนงานที่ขัดแย้งกับนโยบายของฝ่ายบริหาร อีกทั้งการวางแผนงบประมาณเป็นการเปิดโอกาสให้ได้มีการสำรวจประสานงานระหว่างหน่วยงาน แผนงบประมาณที่ผ่านการอนุมัติในขั้นสุดท้าย จึงเป็นแผนที่ทำให้วางใจได้ว่า หากสถานการณ์เป็นไปตามที่คาดคะเนแล้ว งานของแต่ละหน่วยงานจะดำเนินไปอย่างสอดคล้อง และผลที่ได้รับก็จะเป็นดังที่แสดงไว้ในแผนงบประมาณ

3. ด้านการควบคุมการดำเนินงาน ฝ่ายบริหารสามารถใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ แตกต่างเพียงใด เนื่องจากด้วยเหตุใด ควรปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ อย่างไร การควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานที่กำหนดไว้ในงบประมาณ ซึ่งการเปรียบเทียบนี้จะช่วยทำให้ฝ่ายบริหารประหยัดเวลาในการบริหาร ช่วยในการพิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และยังสามารถนำผลแตกต่างจากงบประมาณงวดที่แล้วมาใช้ในการพิจารณาแผนงบประมาณสำหรับงวดหน้าอีกด้วย

ปนัดดา อินทร์พรหม (2539 : 8) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องการให้งบประมาณช่วยทำหน้าที่ต่างๆ ดังต่อไปนี้.-

1. เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ให้ความถูกต้อง ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ
2. สามารถคาดคะเนผลการปฏิบัติงานได้
3. ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ
4. สามารถที่จะควบคุมผลการปฏิบัติงาน
5. ช่วยให้ข้อสังเกตเบื้องต้นในสิ่งที่แตกต่างไปจากการคาดคะเน
6. ช่วยแสดงถึงโอกาสความก้าวหน้า หรือความไม่ก้าวหน้า
7. สามารถใช้ผลการปฏิบัติงานในอดีตมาเป็นเครื่องชี้แนะ และช่วยให้เกิดการเรียนรู้
8. สร้างรูปแบบที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ อันจะมีผลต่อการจัดทำงบประมาณประจำปี

2.1.6 ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้งบประมาณได้ผล (เพ็ญแข สนธิทวงศ์ ณ อยุธยา, 2538 : 27) คือ

1. การงบประมาณต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร แผนงบประมาณที่ดีควรจะเป็นแผนการดำเนินงานที่ได้คัดเลือกแล้วว่าเป็นแผนในสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การสำรวจสภาวะแวดล้อมของกิจการ ประเมินผลปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อกิจการ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ตลอดจนนโยบายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งฝ่ายบริหารจะทำการประเมิน คาดการณ์และแจ้งให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาตามสายงานทราบ เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นข้อมูลขั้นพื้นฐาน หรือข้อสมมติฐานในการวางแผนงานสำหรับหน่วยงานของตน
2. การงบประมาณต้องสอดคล้องกับการจัดสายงาน การงบประมาณจะได้ผลก็ต่อเมื่อได้รับการร่วมมือจากหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ทั้งในด้านการให้ข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน ซึ่งมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน อีกทั้งแผนงบประมาณควรจะสอดคล้องกับผังการจัดสายงาน หัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยงานผู้ที่มีหน้าที่บังคับบัญชาการดำเนินงานภายในหน่วยงานของตนอยู่ในฐานะที่รู้จักการดำเนินงานในหน่วยงานนั้นๆ เป็นอย่างดี จึงสามารถวางแผนการดำเนินงานสำหรับหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การงบประมาณและระบบบัญชีต้องสอดคล้องกัน เนื่องจากระบบบัญชีเป็นระบบที่ใช้บันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประมวลผลในการดำเนินงานประจำงวด และการงบประมาณเป็นการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต การใช้งบประมาณให้ได้ผลจำเป็นต้องติดตามเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณ เพื่อดูว่างานกำลังดำเนินไปตามแผนหรือไม่แตกต่างกันเท่าไร ด้วยเหตุใด ซึ่งระบบบัญชีจะเอื้ออำนวยให้การงบประมาณได้ผล จึงควรเป็นระบบบัญชีตามความรับผิดชอบ (Responsibility Accounting) เพื่อบันทึกรายการที่เกิดขึ้นและอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของแต่ละหัวหน้าหน่วยงานแยกออกจากกัน และสามารถนำข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณของหน่วยงานนั้นๆ ได้
4. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการงบประมาณต้องมีความเข้าใจในหลักการ และประโยชน์ของการงบประมาณ ผู้ที่เข้ามาร่วมจัดทำงบประมาณจึงควรได้รับการชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการงบประมาณ และประโยชน์ที่การงบประมาณจะมีต่อการบริหารเพื่อว่าแผนงานที่หัวหน้าแต่ละหน่วยงานจัดเสนอขึ้นมานั้นจะได้เป็นแผนการดำเนินงานที่ดีที่สุดของกิจการ และใช้ทรัพยากรของกิจการในทุกๆ หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
5. การปรับงบประมาณให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยบางอย่างเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ หากสภาวะการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงแล้วมีผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ กิจการก็ควรทบทวนแผนการดำเนินงานนั้นเสียใหม่ และแผนงบประมาณควรมีการติดตามผลรวม ทั้งมีการประเมินข้อสมมติฐานที่วางไว้ในการเริ่มจัดทำแผนงบประมาณอยู่เสมอ

2.1.7 ความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำและการใช้งบประมาณ (เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, 2538 : 35-38) กล่าวไว้ว่า แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้.-

1. ความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ได้แก่
 - 1.1 ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเพื่อใช้ในการวางแผน
 - 1.2 ข้อมูลสมมติฐานที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูง นำมาจัดทำงบประมาณของหน่วยงานตน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นหรือเข้าร่วมพิจารณา
 - 1.3 ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน
 - 1.4 พิจารณาสาเหตุของผลต่างระหว่างการปฏิบัติงาน และแผนงบประมาณ
 - 1.5 ดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้รับการแก้ไขใหม่
2. ความรับผิดชอบของหน่วยงานงบประมาณ ได้แก่
 - 2.1 จัดทำคู่มือการงบประมาณ ซึ่งระบุถึงความรับผิดชอบของบุคคลต่างๆ กำหนดเวลาในการทำ รูปแบบของงบประมาณของหน่วยต่างๆ ข้อมูลที่ต้องการ ฯลฯ
 - 2.2 ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในการจัดทำงบประมาณแก่หน่วยงานอื่นๆ
 - 2.3 รวบรวมงบประมาณที่หน่วยงานอื่นเสนอมา ว่าสอดคล้องกับนโยบายหรือไม่
 - 2.4 นำงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ที่ประมวลเข้าเป็นงบประมาณของกิจการเสนอต่อคณะกรรมการงบประมาณเพื่อพิจารณา
 - 2.5 จัดพิมพ์งบประมาณที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการงบประมาณ และแจกจ่ายส่วนของงบประมาณที่เกี่ยวข้องแก่หน่วยงานนั้นๆ
 - 2.6 จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับงบประมาณ
 - 2.7 เสนอให้มีการแก้ไขแผนงบประมาณในกรณีที่เหมาะสม
 - 2.8 เสนอให้มีการจัดทำหรือแก้ไขคู่มือการงบประมาณเสียใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการงบประมาณ
 - 3.1 พิจารณาอนุมัติงบประมาณที่เสนอโดยหน่วยงานต่างๆ และให้ดำเนินการแก้ไขในกรณีที่เหมาะสม
 - 3.2 วินิจฉัยข้อขัดแย้ง หรือติดขัดในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ
 - 3.3 พิจารณารายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณ
 - 3.4 พิจารณาวិธีทางในการแก้ไขอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผน
 - 3.5 สั่งการให้มีการแก้ไขงบประมาณในกรณีที่เหมาะสม
 - 3.6 พิจารณาและสั่งการให้มีการแก้ไขคู่มือการงบประมาณที่เหมาะสม

2.1.8 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำงบประมาณ (ชนกร เอกเผ่าพันธุ์, 2543 : 76 - 77)

1. การจัดทำงบประมาณ โดยที่ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจนไว้ล่วงหน้า หรือขาดนโยบายที่สำคัญ ที่จะใช้เป็นหลักในการจัดงบประมาณ รวมทั้งไม่ทราบว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะมีส่วนสัมพันธ์กับแผนการดำเนินงานอย่างไร
2. ขาดการวางแผนการดำเนินงานและแผนงบประมาณให้สัมพันธ์หรือสอดคล้องกัน เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจและไม่เห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าว
3. ทรัพยากรต่างๆ ของกิจการที่มีอยู่ เช่น กำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์ เงินทุน ไม่สอดคล้องกับงานที่ต้องทำตามงบประมาณที่กำหนดไว้
4. ขาดข่าวสารข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับงานหรือโครงการที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณ อย่างเพียงพอหรือข่าวสารข้อมูลล้าสมัย ไม่ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทำให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นขาดความสมบูรณ์ และไม่มีประสิทธิภาพในการควบคุมการทำงานอย่างเพียงพอ
5. ขาดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง กิจการส่วนใหญ่มักจะมอบหมายการจัดทำงบประมาณให้กับฝ่ายบัญชีและการเงิน ซึ่งหน่วยงานนี้มีงานที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงมากอยู่แล้ว จึงไม่ค่อยมีเวลาเอาใจใส่เรื่องงบประมาณอย่างเพียงพอ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงินขาดความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการวางแผน และเทคนิคการวิเคราะห์งบประมาณอย่างเพียงพอ จึงเป็นเพียงรวบรวมการของงบประมาณของฝ่ายต่างๆ เพื่อเสนอขออนุมัติเท่านั้นแต่ถ้ากิจการที่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้จะตั้งหน่วยงานรับผิดชอบเรื่องการจัดทำงบประมาณขึ้นโดยเฉพาะ โดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จะทำให้การจัดทำงบประมาณตลอดจนการวางแผน การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีหลักการและเหตุผล รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงานเจ้าของงบประมาณได้ด้วย
6. ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจในการจัดทำงบประมาณอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลทำให้การจัดทำงบประมาณขาดการถ่วงถ่วงและจัดลำดับความสำคัญของงาน งบประมาณไม่ได้เน้นถึงความสำคัญในเรื่องใดให้เห็นอย่างเด่นชัด จึงมีผลให้ขาดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน การใช้ทรัพยากรจึงไม่ได้นำไปใช้ในด้านที่จำเป็นให้มีประสิทธิภาพก่อน
7. กิจการที่ไม่ประสบผลสำเร็จในการจัดทำงบประมาณมักจะขาดระบบงบประมาณ และระบบบัญชีที่ดี การประมาณรายได้ค่าใช้จ่ายจึงไม่ใกล้เคียงกับความจริง ไม่ได้นำเอาเทคนิคเฉพาะอย่างที่เหมาะสมมาใช้ในการประมาณการงบประมาณ

8. แผนงานหรือโครงการที่เสนอมาในงบประมาณไม่ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และระดับราคาในช่วงระยะเวลาที่ดำเนินงานจริง เนื่องจากการจัดทำงบประมาณจะต้องทำล่วงหน้า ซึ่งเมื่อถึงระยะเวลาปฏิบัติงานจริงช่วงเวลาต่างกัน อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และระดับราคาเกิดขึ้น

9. การตั้งมาตรฐาน ในงบประมาณยังไม่เหมาะสมดีพอถ้าตั้งงบประมาณไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถที่จะปฏิบัติได้แม้ว่าจะใช้ความพยายามเพียงไร ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติตามงบประมาณเกิดความท้อใจและไม่สนใจที่จะใช้งบประมาณเป็นแนวทางการปฏิบัติงานต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามถ้างบประมาณตั้งไว้ต่ำเกินไปอาจจะไม่ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพดีพอ การแก้ปัญหาในข้อนี้ควรจะต้องตั้งมาตรฐานงบประมาณให้เหมาะสมจะต้องทำทนายให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความสามารถ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจริงๆ จึงบรรลุตามเป้าหมายของงบประมาณได้

10. แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณยุ่งยากในการกรอกข้อมูล ขาดต่อการควบคุม และประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้เป็นอุปสรรคในการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่ต้องอาศัยข้อมูลในงบประมาณของฝ่ายอื่น การพิจารณาข้อมูลจากงบประมาณของฝ่ายอื่น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณของตนอาจผิดพลาดได้ ถ้าแบบฟอร์มนั้นยากต่อการเข้าใจ เช่น ฝ่ายผลิตต้องประสานงานกับฝ่ายขายรับข้อมูลจากงบประมาณของฝ่ายขายมาพิจารณา เพื่อใช้ประกอบการวางแผนการผลิต ถ้านำข้อมูลมาใช้ผิดพลาดเพราะแบบฟอร์มยากแก่การเข้าใจ การวางแผนงบประมาณผลิตก็คลาดเคลื่อนจากที่ต้องการได้

2.1.9 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณทางการศึกษา

ซารี มณีสรี (2527 : 25) กล่าวว่า การจัดสรรงบประมาณ แม้จะต้องอาศัยโครงสร้างและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุไว้ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจระยะยาว แต่การจัดงบประมาณหรือการวางแผนด้านงบประมาณนั้น มีลักษณะผิดแผกแตกต่างจากการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจระยะยาว ในสาระสำคัญบางประการ ดังที่มีคำกล่าวว่า “All budgets are plans, but not all plans are budgets” การวางแผนงบประมาณอาศัยระยะเวลาเตรียมงานเพียงระยะสั้น เพราะโครงการที่จะใช้เงินงบประมาณล้วนแล้วแต่เป็นโครงการประจำปี

สำนักงานวางแผนการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2507 : 20) กล่าวว่า การจัดสรรงบประมาณของรัฐให้แก่กระทรวงศึกษาธิการนับว่าอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ เพราะทุกๆ ปีรัฐได้เพิ่มงบประมาณให้แก่กระทรวงศึกษาธิการเรื่อยๆ และอัตราการเพิ่มก็นับว่าค่อนข้างสูง สำหรับการ จัดสรรงบประมาณภายในกระทรวงศึกษาธิการเอง ผลการวิเคราะห์แสดงว่า มีทั้งสิ่งที่น่าสนใจและไม่น่าสนใจคละกันอยู่ สิ่งบกพร่องต่างๆ เมื่อประมวลเข้าด้วยกันทั้งหมดชี้ให้เห็นว่าถ้าหากปรับปรุงวิธีการทำและจัดสรรงบประมาณเสียใหม่ ก็อาจช่วยให้การจัดการศึกษาและคุณภาพของการศึกษาดีขึ้นกว่าเดิมได้ ข้อเสนอแนะต่างๆ เป็นแนวทางที่กระทรวงและกรมอาจนำไปปฏิบัติได้ แต่ทั้งนี้จะต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายแนวความคิด และวิธีปฏิบัติบางประการด้วย จึงจะทำได้สำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2534 : 28 – 29) สรุปไว้ว่า รัฐได้จัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้แก่หน่วยงานต่างๆ ของรัฐ โดยจำแนกตามลักษณะงานด้านต่างๆ 8 ด้าน คือ (1) ด้านเศรษฐกิจ (2) ด้านการศึกษา (3) ด้านสาธารณสุขและสาธารณสุข (4) ด้านการป้องกันประเทศ (5) ด้านการรักษาความสงบภายใน (6) ด้านการบริหารทั่วไป (7) ด้านการชำระหนี้เงินกู้ (8) ด้านอื่น และในแต่ละด้านรัฐได้พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ตามความสำคัญ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละปี สำหรับด้านที่รัฐให้ความสำคัญ คือ จัดสรรงบประมาณไว้ในอัตราส่วนที่สูงกว่าด้านอื่น ในช่วงปีงบประมาณ 2525-2534 มีอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านการป้องกันประเทศ และด้านการชำระหนี้เงินกู้

ด้านการศึกษาเป็นด้านหนึ่งที่รัฐได้ให้ความสำคัญเป็นอันมาก คือ ตลอดช่วงปีงบประมาณ 2525 - 2534 รัฐได้จัดสรรงบประมาณให้แก่ด้านการศึกษาในระหว่างอัตราร้อยละ 16.6-21.0 ของงบประมาณทั้งหมด โดยรัฐได้จัดสรรงบประมาณให้แก่ด้านการศึกษา เพื่อดำเนินงานต่างๆ ดังนี้คือ (1) งานบริหารการศึกษา (2) งานประถมศึกษา (3) งานมัธยมศึกษา (4) งานอุดมศึกษา

(5) งานอาชีวศึกษา (6) งานการศึกษาผู้ใหญ่ ห้างสมุด และพิพิธภัณฑ์ (7) งานการศึกษาอื่น และจากการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่งานต่างๆ ดังกล่าว ปรากฏว่า ในช่วงปีงบประมาณ 2530-2534 งานประถมศึกษาเป็นงานที่ได้รับงบประมาณในอัตราสูงกว่าทุกงาน กล่าวคือ ได้รับการจัดสรรอยู่ในระหว่างร้อยละ 55.1-57.8 ของงบประมาณด้านการศึกษาทั้งหมด รองลงมาคือ งานมัธยมศึกษา ได้รับการจัดสรรอยู่ในระหว่างร้อยละ 18.9-19.5 อันดับ 3 คือ งานอุดมศึกษาได้รับการจัดสรรอยู่ในระหว่างร้อยละ 12.2-16.1 อันดับ 4 คือ งานอาชีวศึกษา อยู่ระหว่างร้อยละ 6.6-7.0 สำหรับงานบริหารการศึกษา งานการศึกษาผู้ใหญ่ ห้างสมุดและพิพิธภัณฑ์ และงานการศึกษาอื่น ทั้ง 3 งานนี้ได้รับการจัดสรรงบประมาณอยู่ในระหว่างร้อยละ 0.6-2.1

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2539 : 11) การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษา ปีงบประมาณ 2539 สำนักงบประมาณได้จัดสรรจำแนกตามลักษณะงานโดยใช้หลักการของสำนักงานสถิติแห่งสหประชาชาติ ปี 1980 ดังนี้คือ 1) ระดับก่อนวัยเรียนและประถมศึกษา 2) ระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทสามัญศึกษา ประเภทอาชีวศึกษา และมัธยมศึกษาอื่น 3) ระดับอุดมศึกษา แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย และอุดมศึกษาที่ไม่มีปริญญา 4) การศึกษาไม่กำหนดระดับ 5) การบริการสนับสนุนการศึกษา 6) การศึกษาอื่น

ในการจัดสรรงบประมาณได้จำแนกเป็นหมวดรายจ่าย 7 หมวด ได้แก่ 1) เงินเดือนและค่าจ้างประจำ 2) ค่าจ้างชั่วคราว 3) ค่าตอบแทน ใช้สอย และวัสดุ 4) ค่าสาธารณูปโภค 5) ค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง 6) เงินอุดหนุน และ 7) รายจ่ายอื่น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณ

ปนัดดา อินทร์พรหม (2539 : 26 , 28) กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในธุรกิจ เป็นส่วนประกอบของวงจรการวางแผน ที่จะต้องมีการจัดเตรียม ทบทวนแผนงานก่อนที่จะเริ่มลงไปในรายละเอียดของงบประมาณนั้น ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะจะเป็นการพิจารณาแนวทางที่ธุรกิจควรจะกระทำ และงานที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ถ้าวางจรของการจัดทำงบประมาณประจำปีได้ถูกออกแบบขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาทบทวน และพิจารณาอนุมัติก่อนการจัดเตรียมงบประมาณก็จะช่วยลดความพยายามที่ไม่จำเป็นลง แต่ถ้าการจัดทำงบประมาณนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากการยอมรับในแผนกลยุทธ์แล้ว ปัญหาต่างๆ ก็จะเกิดขึ้น คือ

1. อาจจะต้องมีการจัดทำงบประมาณใหม่อีกครั้งหนึ่ง ภายในระยะเวลาอันจำกัด และภาวะความกดดัน รวมทั้งการใช้ความพยายามที่ต้องสูญเสียไปในการพิจารณางบประมาณครั้งก่อนตลอดจนการทบทวนแก้ไขในทิศทางของแผนงบประมาณใหม่ที่ควรจะได้

2. เป้าหมายที่กำหนดขึ้น และมาตรฐานที่จะใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นไม่สามารถจะเป็นไปได้จริง ทั้งนี้เพราะระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณใหม่ไม่เพียงพอ ตลอดจนทรัพยากรในการจัดทำงบประมาณใหม่ก็ไม่เพียงพออีกด้วย

ระวีวรรณ เสวตามร (2530 : 17) กล่าวไว้ว่า การประชุมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการวิเคราะห์กันตั้งแต่การตัดสินใจที่จะให้มีการประชุม การวางแผนการประชุม การเตรียมสิ่งที่จะสนับสนุนการประชุม วิธีการประชุม ตลอดจนผลของการประชุมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าใจในกระบวนการการประชุมที่ถูกต้องนับตั้งแต่

1. การวางแผน และการเตรียมการประชุม
2. วิธีการหรือรูปแบบการประชุมต่างๆ
3. การดำเนินการประชุม
4. การติดตามประเมินผลการประชุม

สมยศ นาวิการ (2538 : 142-143) กล่าวว่า การทำให้ MBO มีประสิทธิภาพ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ผู้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารต้องมีความพึงพอใจในเป้าหมายที่เข้าใจได้อย่างชัดเจนและเป็นไปได้ และเป้าหมายเหล่านี้จะถูกใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าผู้บริหารไม่รู้ว่าจะกำหนดเป้าหมายอย่างไรแล้ว พวกเขาจะต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะทางด้านนี้

2. การมีสิ่งย้อนกลับ ระบบ MBO ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องรู้ว่าพวกเขาประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายของพวกเขา เป้าหมายโดยตัวของมันยังไม่เพียงพอสำหรับการจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานและสิ่งย้อนกลับของผลที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อโปรแกรม

3. การสนับสนุนโปรแกรมต้องมีอยู่เรื่อยๆ การสนับสนุน และความกระตือรือร้นในโปรแกรม MBO ในระยะแรกอาจจะหายไป ถ้าหากว่าไม่มีการใช้กำลังความพยายามเพื่อทำให้ระบบดำเนินการอย่างเต็มที่ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการกำหนดและการประเมินเป้าหมาย อาจจะหันกลับไปใช้วิธีการเผด็จการมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงแนวโน้มดังกล่าวนี้ และใช้กำลังความพยายามเป็นพิเศษ เพื่อให้โปรแกรมดำเนินการอยู่เสมอ

4. การสนับสนุนการมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องยอมรับว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การจัดสรรอำนาจใหม่ พวกเขาต้องมีความเต็มใจปล่อยการควบคุมบางอย่างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน และสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรับผิดชอบที่จริงจังมากขึ้น เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายของพวกเขา ผู้บริหารอาจไม่สบายใจอยู่บ้างในการสูญเสียอำนาจ แต่พวกเขาต้องยอมรับว่าความสูญเสียดังกล่าวนี้ สามารถทำให้โปรแกรม MBO มีประสิทธิภาพได้

5. การให้ความรู้และการฝึกอบรมแก่ผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ MBO และมีทักษะที่เหมาะสม พวกเขาต้องได้รับการศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติและข้อดีของระบบ และทักษะที่จำเป็น ถ้าหากว่าผู้บริหารยังคงต่อต้านอยู่แล้ว โครงการ MBO จะไม่ประสบความสำเร็จเลย

อัมพร วิจิตรพันธ์ (2536 : 215-216) กล่าวว่า การใช้ปัจจัยการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเป็นตัวเร่งที่ทำให้การผลิตได้ผลดีที่สูงสุด มีกำไร การพัฒนาเป็นไปอย่างเต็มที่ และมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เป็นคำที่มีความหมายดี

ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ คือ การเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้วยการประหยัปัจจัยการผลิต ผสมกันให้ได้สัดส่วน (choice and trade-off) โดยให้ได้ผลผลิตสูงสุด พอใจแก่ผู้บริโภค เมื่อนำไปใช้

การใช้ปัจจัยอย่างประหยัให้ได้สัดส่วนกัน แต่ยังคงประสิทธิภาพให้ได้ผลผลิตสูงสุด และพอใจแก่ผู้บริโภค ซึ่งจะต้องมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1) ประสิทธิภาพจากการใช้เทคโนโลยีใหม่ (technology efficiency) นำเทคนิคการคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ เครื่องจักรเครื่องมือที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสูง นำเทคนิคการผลิตใหม่ ตลอดจนเทคนิคการบริหารมาใช้

2) ประสิทธิภาพเกิดจากการจัดสรรทรัพยากรให้พอเหมาะ (allocative efficiency) หมายถึง การใช้การบำรุงรักษาปัจจัยการผลิตได้อย่างเหมาะสม จัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม (equity) ไม่เกิดมลภาวะ (pollution) ใช้อย่างเต็มที่ (full employment) ทั้งที่ดิน แรงงาน และทุน สถานที่ตั้งโรงงานอยู่ในที่ที่เหมาะสม น้ำ ไฟ ถนน และใกล้ลูกค้า

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2536 : 66-67) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การพิจารณาผลงานของการทำงานที่สำเร็จลุล่วง หรือสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ทุกประการที่คาดหวังไว้ในลักษณะได้ผลงานมากกว่าทุนที่ลงไป และเป็นที่น่าพึงพอใจในผลงาน ที่ออกมาของผู้ร่วมงานและองค์การด้วย อาจเขียนเป็นสมการทางคณิตศาสตร์ ได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

เมื่อ E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพ

O = Output คือ ผลงานที่ออกมา

I = Input คือ ปัจจัยการผลิตที่ใส่เข้าไป

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมาของผู้ร่วมงานและองค์การ

ความหมายของประสิทธิภาพ เป็นความหมายที่ลึกซึ้งมากกว่าประสิทธิผล เนื่องจากว่า ประสิทธิภาพเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์เท่านั้น ส่วนประสิทธิผลนั้นเป็นทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและองค์การด้วย คำว่า ความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและองค์การ นี้มีความหมายรวมถึงขวัญและกำลังใจ ตลอดจนความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ในส่วนขององค์การ ย่อมเน้นการประหยัดและการสูญเสียในเรื่องเงิน แรงงาน เวลา และทรัพยากรในการผลิต จึงจัดรวมว่าเป็นความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและองค์การ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การพิจารณาประสิทธิภาพ ของการจัดการศึกษา มีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

Mark Brouwn (อ้างใน จิระพล ฉายษัฐิต, 2537 : 1-152) กล่าวว่า การบริหารโครงการ อย่างมีประสิทธิภาพ ใน 1 สัปดาห์ กระทำได้ดังนี้ (1) การวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ (2) การควบคุมเวลา (3) การจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย และ (4) การประกันเรื่องคุณภาพ

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

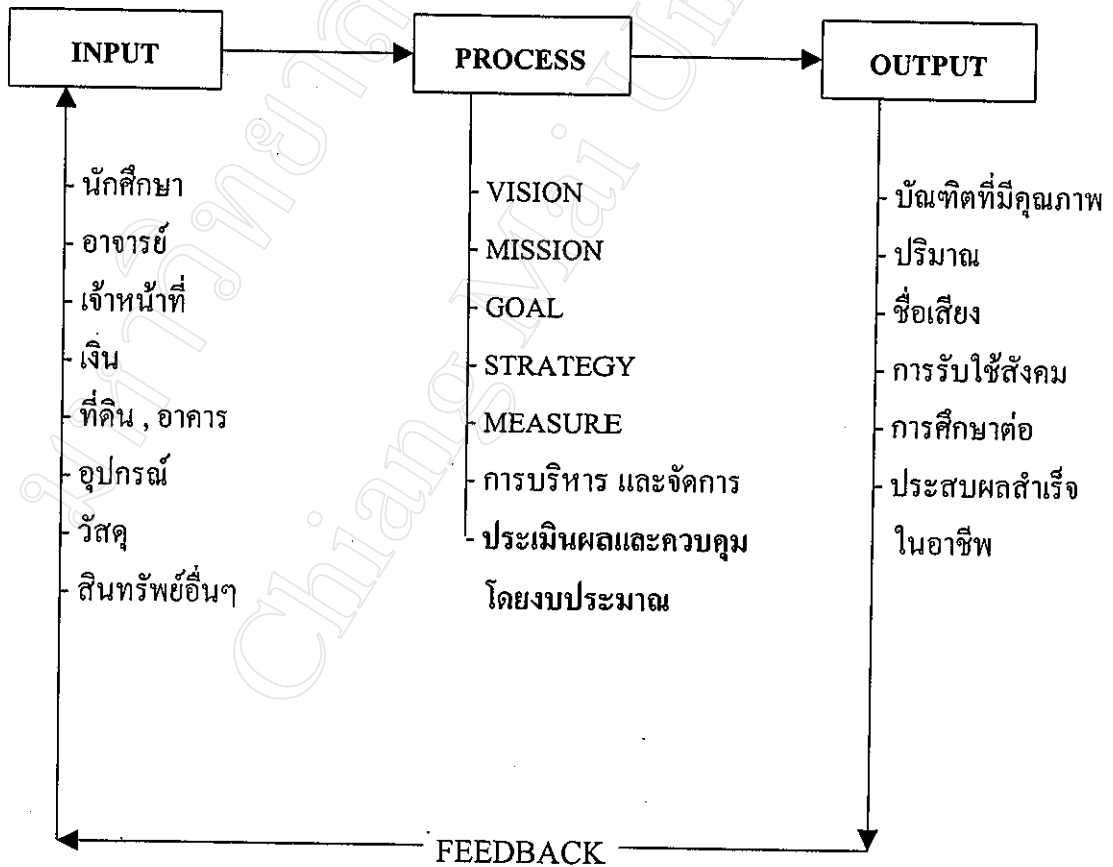
โรงเรียนในเครือของมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นโรงเรียนคาทอลิกที่ก่อตั้งโดยบาทหลวงเอมิล กุสติน กอลมเบต์ ซึ่งเป็นสงฆ์คณะ MEP จากปารีส ในปี ค.ศ. 1877 ได้เปิดโรงเรียนฝรั่งเศส-สยาม สำหรับเด็กกำพร้าและผู้ด้อยโอกาสขึ้น ในวันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2528 (ค.ศ.1885) บาทหลวงกอลมเบต์ได้ตระหนักถึงวิวัฒนาการของการพัฒนาประเทศที่กำลังเกิดขึ้น จึงได้เปิดโรงเรียนอัสสัมชัญกรุงเทพฯ ขึ้นอย่างเป็นทางการ และด้วยภาระกิจหลาย ๆ ด้านทำให้ท่านต้องประสบกับปัญหาสุขภาพ ท่านจึงติดต่อกับภราดาคณะเซนต์คาเบรียลในประเทศฝรั่งเศสให้เข้ามารับช่วงการศึกษาที่โรงเรียนแทนท่าน หลังจากนั้นในวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2444 (ค.ศ.1901) ก็มีภราดา 5 รูป คือ ภราดาอาเบล ภราดากาเบรียล เฟเรตต์ ภราดาฮีแลร์ ภราดาออสต์กูด และภราดามาร์ติน เดอ ตูร์ตี เดินทางมาถึงประเทศไทย ภายหลังจากยังมีภราดาอีกหลายชุดมาช่วยบริหารโรงเรียนสืบต่อมา จนประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง โดยเฉพาะทางด้านภาษาต่างประเทศ ทั้งภาษาอังกฤษ และฝรั่งเศส จากนั้นกระแสความต้องการให้การศึกษาแก่เยาวชนไทยมีความรู้เท่าเทียมกัน และทันต่อการพัฒนาของโลก คณะภราดาเซนต์คาเบรียลจึงเปิดโรงเรียนเพื่อขยายการศึกษาในภาคต่างๆ มากขึ้น ดังนี้.-

- โรงเรียนเซนต์คาเบรียล	กรุงเทพมหานคร	พ.ศ. 2463
- โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย	เชียงใหม่	พ.ศ. 2475
- โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชย์การ	กรุงเทพมหานคร	พ.ศ. 2482
- โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	ชลบุรี	พ.ศ. 2487
- โรงเรียนเซนต์หลุยส์	ฉะเชิงเทรา	พ.ศ. 2491
- โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	ลำปาง	พ.ศ. 2501
- โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	กรุงเทพมหานคร	พ.ศ. 2504
- โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง	ระยอง	พ.ศ. 2506
- โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี	อุบลราชธานี	พ.ศ. 2508
- โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา	นครราชสีมา	พ.ศ. 2510
- มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	กรุงเทพมหานคร	พ.ศ. 2512
- โรงเรียนอัสสัมชัญลำไ้	สมุทรปราการ	พ.ศ. 2522
- โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม	นครพนม	พ.ศ. 2544

2.3.1 การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Concept)

แผนภูมิที่ 3 การบริหารงานอย่างเป็นระบบ

การบริหารงานในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)



* EFFICIENT PROCESS → EFFECTIVE OUTPUT

2.3.2 การบริหารงานโดยจัดตั้งเป็นศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center)

กิจการควรแบ่งโครงสร้างขององค์กรออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ เพื่อการบริหารงาน และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นการวัดผลการดำเนินงานแยกตามศูนย์ความรับผิดชอบ เช่น ฝ่าย แผนก เป็นต้น และผู้ควบคุมศูนย์ดังกล่าว เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ซึ่งได้แก่

1. ศูนย์ต้นทุน (Cost Center) เป็นศูนย์ที่ต้องรายงาน ประเมิน และวัดผลการดำเนินงานจากต้นทุนเท่านั้น โดยต้องรับผิดชอบต่อควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุด หรือให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่จัดสรรไว้ โดยยังต้องคำนึงถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วย
2. ศูนย์รายได้ (Revenue Center) เป็นศูนย์ที่จะต้องรายงาน ประเมิน และวัดผลการดำเนินงานจากรายได้ของศูนย์นั้น โดยต้องมีอำนาจตัดสินใจนโยบายต่างๆ อันก่อให้เกิดรายได้สูงสุดแก่องค์กร หรือเป็นไปตามที่จัดสรรไว้ในงบประมาณ
3. ศูนย์กำไร (Profit Center) เป็นศูนย์ที่จะต้องรายงาน ประเมิน และวัดผลการดำเนินงานจากผลกำไรของศูนย์นั้น เนื่องจากศูนย์ดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจนโยบายต่างๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้ กับต้นทุน และ/หรือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เพื่อได้มาซึ่งผลกำไรในที่สุด ทั้งนี้ ศูนย์ควรก่อให้เกิดกำไรสูงสุด หรือบรรลุเป้าหมายตามที่จัดสรรไว้ในงบประมาณ
4. ศูนย์การลงทุน (Investment Center) เป็นศูนย์ที่จะต้องรายงาน ประเมิน และวัดผลการดำเนินงานจากอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในศูนย์นั้นๆ โดยมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ เลือกลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ อันเป็นผลให้นำสินทรัพย์นั้นๆ ไปก่อให้เกิดรายได้ คือ เป็นผลตอบแทนจากเงินลงทุน

2.3.3 Cost – effectiveness analysis

การวิเคราะห์ปัจจัยทางเลือก ด้านเทคนิค เพื่อให้ผู้ประกอบการได้รับผลตอบแทนสูงสุด หรือบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด โดยมุ่งที่รายละเอียดของค่าใช้จ่าย และผลเสียในรูปแบบต่างๆ ของโครงการ และทางเลือกต่างๆ ที่ต้องวิเคราะห์เปรียบเทียบ

2.3.4 การบริหารงบประมาณเพื่อการวางแผนและควบคุม

คุณลักษณะของงบประมาณ

1. เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ
2. หน่วยงบประมาณ อาจหมายถึง หน่วยงานใดหน่วยหนึ่งขององค์กร หรือหน่วยงานโดยรวม
3. เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์การเงินในอนาคต ซึ่งอาจทำได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
 - งบประมาณระยะยาว หมายถึง แผนการดำเนินงานในช่วง 3 – 5 ปีขึ้นไป
 - งบประมาณระยะสั้น หมายถึง แผนการดำเนินงานประจำปี หรือน้อยกว่า
4. เป็นข้อตกลงของระดับจัดการ เพื่อถือเป็นแนวทางปฏิบัติ
5. ข้อมูลต่างๆ ถูกพัฒนาจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน
6. ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น
7. พิจารณาและอนุมัติโดยคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย
8. สามารถเปลี่ยนแปลงงได้ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด
9. เป็นมาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานจริง

ประเภทของงบประมาณ มี 3 ประเภท

1. งบประมาณดำเนินงาน (Operating Budget) แผนการดำเนินงานสำหรับปีถัดไป
 - 1.1 งบประมาณโครงการ (Project Budget) เป็นรายละเอียดการใช้จ่ายเงินแต่ละโครงการ
 - 1.2 งบประมาณตามความรับผิดชอบ (Responsibility Budget) เป็นการประมาณการแยกตามศูนย์ความรับผิดชอบ
2. งบประมาณเงินสด (Cash Budget) เป็นการประมาณการแหล่งที่มา และการใช้ไปขอเงินสด
3. งบประมาณการลงทุน (Capital Budget) เป็นการการประมาณการทางเลือกในการลงทุน โดยแสดงถึงผลตอบแทนที่แตกต่างกัน

วัตถุประสงค์ในการทำงานงบประมาณ

1. เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในอนาคตว่า มีเป้าหมายหรือทิศทางอย่างไรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
2. เป็นขบวนการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ประกอบการทำงานงบประมาณจากบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง
3. เป็นขบวนการที่พัฒนาการทำงานเป็นทีมข้อมูลต่างๆ ในงบประมาณเกิดจากผู้ที่ทำงานหลายๆ แผนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนงานและกลยุทธ์ทางการบริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการ
4. เป็นการตั้งมาตรฐานการทำงาน ซึ่งสามารถวัดผลได้ชัดเจน โดยมีการกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ล่วงหน้าโดยบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถ้ามีข้อผิดพลาดสามารถที่จะแก้ไขได้ทันที่
5. เป็นการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติของแผนกต่างๆ ล่วงหน้า

หน่วยที่รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ

วิธีการงบประมาณ จะให้ประโยชน์ต่อองค์กรต่อเมื่อฝ่ายบริหารระดับสูงให้การสนับสนุน ต้องมีการติดต่อ และได้รับความร่วมมืออย่างดีจากทุกหน่วยงาน ดังนั้น ผู้รับผิดชอบสูงสุดในการจัดสรรงบประมาณก็คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งอาจจะมอบหมายภาระหน้าที่เกี่ยวกับงบประมาณให้แก่ ครูใหญ่ หรือ ผู้ร่วมบริหาร หรืออาจมีหน่วยงานงบประมาณแยกเป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้ฝ่ายการเงิน-บัญชี

ลักษณะของงบประมาณที่ดี

1. เป็นงบประมาณที่ยอมรับกันทุกฝ่าย ซึ่งการยอมรับงบประมาณเท่ากับพนักงานในฝ่ายต่าง ๆ ยอมผูกพันตนเองในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามงบประมาณนั้น ๆ
2. งบประมาณที่ตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่สามารถปฏิบัติได้ การตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป จนไม่สามารถปฏิบัติได้จะทำให้พนักงานท้อถอย และในที่สุดจะเลิกสละความพยายามที่จะต่อสู้ ในทางตรงกันข้ามหากตั้งเป้าหมายไว้ต่ำเกินไปจนไม่ต้องใช้ความพยายามแล้ว เป้าหมายนั้นก็ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงาน
3. เป็นงบประมาณที่อำนวยความสะดวกในการควบคุม และติดตามผลการปฏิบัติงานในภายหลัง

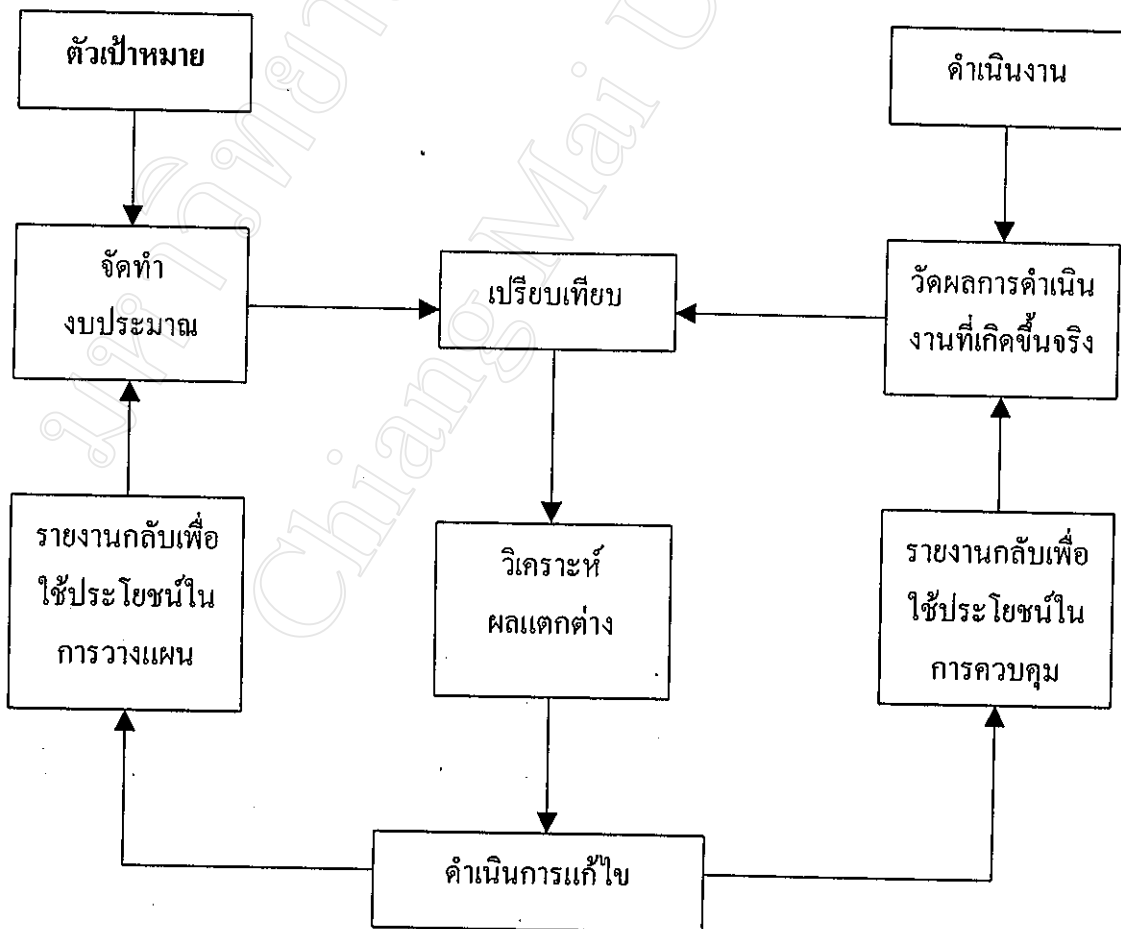
4. เป็นงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นเครื่องกระตุ้นให้พนักงานในระดับต่ำเพิ่มความตั้งใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนมากขึ้นด้วย

5. รวบรวมงบประมาณที่ได้จากหน่วยงานต่างๆ ทุกหน่วยงาน ส่งให้คณะกรรมการของ งบประมาณพิจารณาจนได้งบประมาณที่ต้องการ และผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการงบประมาณ

6. หน่วยงานงบประมาณ จัดพิมพ์งบประมาณที่อนุมัติแล้ว และแจกจ่ายแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. ในระหว่างปีงบประมาณต้องมีการควบคุมติดตามผล และเปรียบเทียบงบประมาณของหน่วยงานนั้น หากมีผลแตกต่างให้ทำการวิเคราะห์สาเหตุเพื่อปรับปรุงแก้ไข และยังเป็นการตรวจทานงบประมาณ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณสำหรับงวดถัดไป

แผนภูมิที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน และการควบคุมภายในระบบงบประมาณ



2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณทางการศึกษา

Goertz, Margaret E. Hess, G. Alfred (1998) ได้ทำการศึกษาการบริหารการเงินโรงเรียนในเมือง ซึ่งได้แหล่งข้อมูลมาจากโรงเรียนของรัฐบาลที่อยู่ในเมือง ได้แก่ Chicago, Fort Worth, New York และ Rochester ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบจำนวนและประเภทของการทำงบประมาณจากโรงเรียนได้คัดเลือกไว้ เพื่อประเมินผลโรงเรียน ประเมินผลครูผู้สอน และผลกระทบของจำนวนนักเรียนในชั้นเรียน (ขนาดของนักเรียนในชั้นเรียน) และเพื่อให้โรงเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ในการที่สนองตอบความต้องการของนักเรียนได้ โดยจะทำการวัดจากมาตรฐานการใช้งบประมาณว่า มีการประหยัดทรัพยากรอย่างไร และมีการตัดสินใจวางแผนในอนาคตอย่างไร อีกทั้งการทำแต่ละสิ่งนั้นจะส่งผลกระทบต่อเงินดอลลาร์อย่างไร

ผู้วิจัยได้ศึกษาแต่ละโรงเรียนว่าใช้งบประมาณอย่างไร ซึ่งบางครั้งไม่ได้มีการกำหนดของงบประมาณว่าใช้ได้แค่ไหน แต่ถ้านำเอามาตรฐานการใช้งบประมาณมาใช้ ผู้ถือหุ้นในโรงเรียนจะเกิดความพึงพอใจอย่างมาก นอกจากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการสังเกตและตั้งคำถาม ดังนี้

1. กรณีโรงเรียนของรัฐบาล การจัดทำงบประมาณจะมีขีดจำกัดของส่วนเพิ่มกำไรมาเป็นตัวควบคุม ซึ่งทางโรงเรียนไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการใช้งบประมาณได้ นอกจากนี้โรงเรียนยังถูกควบคุมโดยข้อบังคับจากรัฐบาล และสภาพของโรงเรียนอีกด้วย
2. แต่ถ้าเป็นกรณีของโรงเรียนเอกชน ทำให้เกิดคำถามว่า การจัดทำงบประมาณจะมีการควบคุมโดยขีดจำกัดเหมือนกับโรงเรียนรัฐบาลหรือไม่ และมีปัจจัยอะไรที่ใช้ประกอบการตัดสินใจในการจัดทำงบประมาณ
3. โรงเรียนทำการตรวจสอบข้อมูล เพื่อนำมาเป็นตัวบ่งบอกการจำแนกของนักเรียน และความต้องการของนักเรียนในแต่ละโปรแกรม โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีแผนพัฒนา ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ไม่สามารถบอกความต้องการของนักเรียนได้เลย ข้อมูลที่จะสามารถดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จก็เกิดมีข้อจำกัดขึ้นมาทำให้เกิดความแตกต่างกันอย่างไร การใช้ทรัพยากรทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้สอนเกิดความต้องการเล็กน้อย

Rubin, Marc A; Staples, Catherine L (1996) ได้ทำการศึกษาเพื่อตอบคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

1. หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นสามารถเกี่ยวข้องกับขบวนการจัดทำงบประมาณได้อย่างไร
2. กระบวนการงบประมาณของหนังสือพิมพ์ มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจงบประมาณ
3. มีคุณสมบัติใดของโรงเรียนประจำในแต่ละเขต มีความเกี่ยวข้องกันกับจำนวนของหนังสือพิมพ์อย่างไร

โดยได้ทำการส่งแบบสอบถาม โรงเรียนของรัฐบาลในเขต Virginia เพื่อสอบถามเรื่อง 3 ข้อ ข้อมูลอื่นได้มาจากรายงานด้านการเงินจากโรงเรียนต่างๆ ของรัฐบาลในเขต Virginia จำนวน 100 ชุดมาใช้ในการทดสอบ โดยส่งไป 123 โรงเรียนจากโรงเรียนทั้งหมด 133 โรงเรียน