

## บทที่ 1

### บทนำ

การจัดทำงบประมาณมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรต่างๆ เนื่องจากงบประมาณเป็นการกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน(Planning)ขององค์กร นอกจากนี้ตัวเลขจากการทำงานงบประมาณเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลการประกอบการที่เกิดขึ้นจริง ผลต่างที่ได้ จะใช้วิเคราะห์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) และควบคุม (Controlling) การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ทั้งนี้รวมถึงโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ได้ใช้ข้อมูลทางด้านบัญชี งบประมาณและการเงิน ประกอบในการวางแผน ควบคุมและตัดสินใจของผู้บริหาร จากการศึกษาภาวะอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายส่งพลังงานไฟฟ้า กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยที่ภาคเอกชนจะเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศลดลงส่งผลให้ปริมาณการใช้ไฟฟ้าลดลง กฟผ.ต้องเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการก้าวไปสู่การดำเนินการในรูปแบบธุรกิจ โดยต้องพัฒนาการทำงาน การบริหารงานและบริหารเงินให้มีประสิทธิภาพ สิ่งหนึ่งที่ควรได้รับการปรับปรุง คือ การปรับปรุงระบบข้อมูลด้านการเงิน จากการจัดทำงบประมาณตามระบบเดิม (Traditional System) ของ กฟผ. ซึ่งเป็นการจัดทำงบประมาณด้วยมือ (Manual) ที่ใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512 พัฒนามาสู่การจัดทำงบประมาณตามความรับผิดชอบ (Responsibility center) ในปี พ.ศ. 2532 ซึ่งสามารถบันทึกงบประมาณ ประมวลผล จัดทำรายงานได้ด้วยคอมพิวเตอร์ แต่ลักษณะการจัดทำงบประมาณยังเป็นการกำหนดตัวเลขค่าใช้จ่ายแยกเป็นประเภทต่างๆ ตามความรับผิดชอบของหน่วยงานที่ขอตั้งงบประมาณ ปัญหาคือ เมื่อต้องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยนำตัวเลขค่าใช้จ่ายตามงบประมาณเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายจริง ส่วนแตกต่างที่เกิดขึ้นสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น เพราะหากค่าใช้จ่ายจริงสูงกว่างบประมาณที่ได้ตั้งไว้ก็จะแสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่สามารถระบุลงไปได้ว่าเกิดจากกิจกรรมใด หรือหากกิจกรรมเปลี่ยนแปลงไปก็ไม่สามารถประเมินได้ว่าค่าใช้จ่ายจะเปลี่ยนแปลงไปเท่าใดซึ่งไม่สามารถให้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพียงพอแก่การบริหารงานของผู้บริหาร จากการศึกษาระบบต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing system : ABC) ซึ่งแบ่งงานในแต่ละหน่วยงานออกเป็นกิจกรรมต่างๆ แล้วแยกค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนลงไปในแต่ละกิจกรรม ทำให้

สามารถทราบถึงความสัมพันธ์ของ กิจกรรมที่ปฏิบัติกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง นอกจากนั้น ระบบต้นทุนกิจกรรม(ABC) ยังสามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หากนำระบบต้นทุนกิจกรรม(ABC) มาใช้ในการจัดทำและควบคุมงบประมาณก็จะช่วยผู้บริหาร เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาระบบต้นทุนกิจกรรมและการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาเป็นแนวทางใช้จัดทำงบประมาณดำเนินการ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยเลือกศึกษาเฉพาะกรณีโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษา การจัดทำงบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กรณีศึกษา โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

### ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดทำงบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรมของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กรณีศึกษา โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง เพื่อใช้ในการบริหาร มีขอบเขตดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและหลักการของระบบต้นทุนกิจกรรม
2. ศึกษากระบวนการจัดทำงบประมาณดำเนินการระบบเดิมของกฟผ.-โรงไฟฟ้าแม่เมาะ
3. ศึกษาการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการจัดทำงบประมาณดำเนินการของกฟผ.

โดยเลือกศึกษาเฉพาะโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

### นิยามศัพท์

ระบบต้นทุนกิจกรรม(Activity Based Costing system:ABC) หมายถึงระบบบริหารต้นทุนที่เน้นการบริหารกิจการ โดยการแบ่งงานภายในกิจการออกเป็นกิจกรรม(Activity)ต่างๆและถือว่ากิจกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดต้นทุน ส่วนผลิตภัณฑ์นั้นเป็นสิ่งที่ได้มาจากกิจกรรมต่างๆ อีกทอดหนึ่ง วิธีการคือต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆจะถูกกระจายเข้าสู่กิจกรรมหลังจากนั้นต้นทุนกิจกรรมก็จะถูกระบุเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ตามปริมาณการใช้กิจกรรม ส่วนการวัดผลการปฏิบัติงานก็สามารถวัดได้ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่นวัดในรูปของเวลาและ คุณภาพ

งบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรม หมายถึง แผนการดำเนินงานและควบคุมเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในรอบระยะเวลา 1 ปี โดยจัดทำตัวเลขค่าใช้จ่ายแยกตามกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ

**ตัวหลักต้นทุน (Cost Driver)** หมายถึง ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนและการปฏิบัติกิจกรรม จะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติกิจกรรมเสมอ และมักไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของพนักงานที่ปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้นทุนของกิจกรรมเปลี่ยนแปลงไป และจะใช้ เป็นฐานในการคำนวณ อัตราต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของตัวหลักต้นทุน

**ตัวหลักต้นทุนทรัพยากร (Resource Driver)** หมายถึง เกณฑ์ที่นำมาใช้ในการปันส่วนต้นทุนทรัพยากรต่างๆ หรือต้นทุนตามประเภทการจ่ายเงินเข้าสู่กิจกรรม

**ตัวหลักต้นทุนกิจกรรม ( Activity Driver )** หมายถึง ตัววัดผลผลิตที่ได้จากการประกอบกิจกรรม ซึ่งจะต้องสามารถวัดได้ในรูปปริมาณ เช่น อาจอยู่ในรูปจำนวนครั้งของการประกอบกิจกรรม และจะต้องมีความสัมพันธ์กับการเกิดต้นทุนกิจกรรม ใช้ในการปันส่วนต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลิตภัณฑ์

**ตัววัดผลการปฏิบัติงาน(Key Performance Indicators)** หมายถึง เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อบอกให้ทราบถึงความสำเร็จในการปฏิบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์กรที่กำหนดไว้เพียงใด โดยการเปรียบเทียบตัววัดผลการปฏิบัติงาน(KPI)ที่กำหนดไว้ตอนจัดทำงบประมาณ กับผลได้ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจอยู่ในรูปตัวเงิน(Financial Measurement)หรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้(Non Financial Measurement) ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ดีที่จะกำหนดขึ้น ควรจะสะท้อนถึง คุณภาพ ต้นทุน เวลา และความยืดหยุ่นของกิจกรรม

#### วิธีการศึกษา

1. ศึกษาโครงสร้างองค์กร จากแผนภูมิ (Organization Chart) ของโรงพยาบาลแม่
2. ศึกษาระบบงบประมาณดำเนินการแบบเดิมของ กฟผ. ซึ่งเป็นการจัดทำงบประมาณตามความรับผิดชอบ (Responsibility Center) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานพัฒนาไปสู่การจัดทำรูปแบบงบประมาณดำเนินการ ระบบต้นทุนกิจกรรม (ABC) จากคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายงบประมาณแบบเดิมและแบบต้นทุนกิจกรรม
3. นำเอาข้อมูลจากงบประมาณดำเนินการแบบเดิมมาปรับใช้ในรูปแบบการจัดทำงบประมาณดำเนินการต้นทุนกิจกรรม
4. เปรียบเทียบการจัดทำงบประมาณทั้ง 2 ประเภท

**ประโยชน์ที่ได้รับ**

ทำให้ได้รูปแบบการจัดทำงบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรมของ กฟผ.  
โรงไฟฟ้าแม่เมาะ เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ต่อไป

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University