

การกำหนดเป้าหมายของการวางแผนงบประมาณที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร The Goal Setting of Budget Planning that Affects Organization Performance

จันทสุดา บุญบังเกิด^{1*} และ เนตรดาว ชัยเขต²

Jantasuda Boonbungkird ^{1*} and Netedao Chaiyakhet ²

*Corresponding author, e-mail: jantasuda1988@gmail.com

Received: December 23rd, 2021; Revised: June 11th, 2022; Accepted: June 23th, 2022

บทคัดย่อ

การบริหารองค์กรในสภาวะที่เศรษฐกิจ สังคม มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เครื่องมือที่สำคัญเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คือ การวางแผนงบประมาณ โดยการวางแผนที่ดีนั้นองค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน มีความยากและได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้นจะช่วยควบคุมการวางแผนงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร หากผู้บริหารและพนักงานขององค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนงบประมาณแล้วนั้นก็ส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการกำหนดเป้าหมายการวางแผนงบประมาณยังต้องคำนึงถึงรูปแบบการดำเนินงานและผลการดำเนินงานขององค์กรที่จะเกิดขึ้น ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยรูปแบบผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดได้หลายวิธี เช่น การประเมินผลโดยพิจารณาการดำรงอยู่ขององค์กร การใช้เกณฑ์ในด้านการเงิน การวัดผลเชิงคุณภาพและการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น เป็นต้น ดังนั้น การที่องค์กรแต่ละองค์กรจะประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจและมีผลการดำเนินงานที่ดีเป็นที่ยอมรับ ส่วนหนึ่งก็เกิดจากการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนงบประมาณที่ดีขององค์กร เพราะถ้าสมาชิกในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการวางแผนงบประมาณ ตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันแล้วนั้น ก็จะส่งผลดีให้แก่องค์กรโดยมีส่วนช่วยในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนงบประมาณที่ไม่ดี สมาชิกในองค์กรขาดการเอาใจใส่ก็จะส่งผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กรตามมา ซึ่งอาจนำไปสู่การปิดตัวหรือการล้มละลายขององค์กรในที่สุด

คำสำคัญ: การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงบประมาณ ผลการดำเนินงานขององค์กร

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

Student in the Master of Business Administration Program, Faculty of Management and Tourism, Burapha University

² อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

Lecturer in the Master of Business Administration Program, Faculty of Management and Tourism, Burapha University

Abstract

Management of the organization in a situation where the economy and society are constantly changing. An important tool to be used in setting goals for effective organizational management is budget planning. Because of that good planning, the organization must have a clear set of goals, be difficult, and have received cooperation from the members of the organization. The literature reviews revealed that good goal setting will help control effective budget planning. which has a positive influence on the performance of the organization. If management staff and employees of the organization pay attention to the goal setting of budget planning, it can not only increase financial efficiency but is also a tool for effective management. It must also take into account the upcoming performance of the organization both financial and non-financial. The performance model of an organization can be measured in a number of ways, such as: assessment by considering the existence of the organization, applications of financial criteria, equilibrium measurement, and comparison with other organizations, etc. Besides, for each organization, being successful in doing business and having good performance is acceptable. Part of it is due to the goal of good budget planning in the organization. Since if organization members possessed knowledge and understanding of budget planning methods, as well as their applications in accordance with current situations, it would benefit the organization by helping to set the directions of the operations and forecast the results that would occur both at present and in the future. On the other hand, if the organization has poor setting goals for budget planning and its members lack attentions, it would yield negative effects on the operations of the organization, accordingly. This could lead to the closure or eventual bankruptcy of the organization.

Keywords: Goal setting, Budget planning, Organization performance outcome

บทนำ

การกำหนดเป้าหมายของการวางแผนงบประมาณขององค์กร ถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวทางในการวางแผนและควบคุมเกี่ยวกับการจัดหาและการใช้ทรัพยากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหารเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่ได้วางแผนไว้ จนนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแต่ละองค์กรนั้นก็จะมีวิธีวัดผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไปโดยขึ้นอยู่กับลักษณะหรือรูปแบบของกิจการ โดยการวัดผลการดำเนินงานนั้นก็จะมีวิธีการวัดผลที่หลากหลายรูปแบบทั้งที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้นั้นก็ควรเริ่มจากการกำหนดซึ่งต้องมีความชัดเจนและสามารถสร้างแรงจูงใจได้ โดยได้นำทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ Locke and Latham และหลักการกำหนดเป้าหมายตามหลักการของ SMART มาประยุกต์ใช้เพื่อ

เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางเดียวกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนใช้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น ในบทความเรื่องนี้ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนงบประมาณที่ส่งผลที่ดีต่อการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยการเรียบเรียงเนื้อหาจากทฤษฎีงานวิจัย บทความและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต มาทำการสรุปเนื้อหาเพื่อเป็นองค์ความรู้และใช้เป็นแนวทางสำหรับประกอบกระบวนการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายหรือการตั้งเป้าหมายถือเป็นเทคนิคหรือแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งแนวคิดทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมายในปัจจุบันได้แก่ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ Locke and Latham และหลักการกำหนดเป้าหมายตามหลักการของ SMART โดยการกำหนดเป้าหมายนั้นได้มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความไว้ ดังนี้

กรภัทร เถลิมวงศ์ และวรลักษณ์ บัวบุศ (2559 : 8) การตั้งเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดแนวทางและการปฏิบัติด้วยความพยายามเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามที่บุคคลต้องการ

คณินิจ (2560) การตั้งเป้าหมาย คือ การกำหนดสิ่งที่เราต้องการจะได้มา ต้องการจะทำหรือความต้องการอะไรก็แล้วแต่ที่เรามุ่งมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่เพื่อที่จะทำความตั้งใจเหล่านั้นให้สำเร็จ

จะเห็นได้ว่า การกำหนดเป้าหมายหรือการตั้งเป้าหมาย หมายถึง เทคนิคหรือแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพยายามที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การกำหนดเป้าหมายตามทฤษฎีของ Locke and Latham ได้ถูกพัฒนามาจากทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจของเทเลอร์ ซึ่งการตั้งเป้าหมายตามการวิจัยของ Locke and Latham จะประกอบด้วย ความชัดเจน ความยาก การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ข้อเสนอแนะและความซับซ้อน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ (Locke & Latham, 1991 อ้างอิงใน Le and Nguyen, 2020 : 364)

1. ความชัดเจน (clarify) เป็นการระบุถึงรายละเอียดของวัตถุประสงค์เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ว่าพนักงานต้องทำอะไร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

2. ความยาก (difficult) เป็นการสร้างแรงจูงใจประเภทหนึ่งให้แก่พนักงาน โดยเป้าหมายต้องมีระดับความยากและความท้าทายเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (commitment) การที่องค์กรจะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็ต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร เมื่อพนักงานเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายก็จะเกิดการยอมรับส่งผลให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

4. ข้อเสนอแนะ (feedback) การที่องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ก็ต้องรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ คำติชม จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร

5. ความซับซ้อน (complexity) การกำหนดเป้าหมายอาจมีส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันมากเกินไปและข้อจำกัดทางด้านเวลาที่จะต้องทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งพนักงานอาจเกิดความสับสนและรู้สึกไม่ติดเป้าหมายที่กำหนด จนนำไปสู่การต่อต้านเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดขึ้นก็เป็นได้

นอกจากนี้ ยังได้มีหลักการที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมายหรือที่เรียกกันว่า การกำหนดเป้าหมายตามแบบ SMART (HREX.asia, 2021) คือ หลักในการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ทำให้เห็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่เข้าใจได้ง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการตั้งเป้าหมายนั้นจะประกอบด้วย

1. ความเจาะจง (specific) คือ การที่องค์กรหรือบุคคลจะต้องมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ไม่กว้างจนเกินไป มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือและต้องระบุได้ว่าองค์กรต้องการอะไร
2. สามารถวัดผลได้ (measurable) โดยมีหลักการวัดผล วิธีการ ตลอดจนการคำนวณและสรุปผลออกมาได้อย่างชัดเจนมีหลักฐานยืนยัน
3. บรรลุผลได้ (achievable) โดยเป้าหมายที่จะต้องสามารถบรรลุผลได้จริง เป็นเป้าหมายที่จับต้องได้และสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. ความเป็นจริง (realistic) ต้องมีความสอดคล้อง มีความสมเหตุสมผลกับสถานการณ์นั้นๆ รวมถึงสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการและไปในทิศทางเดียวกัน
5. การกำหนดเวลาที่ชัดเจน (timely) คือ ต้องมีการกำหนดเวลา การวางแผนให้ชัดเจน มีกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติมีความชัดเจน เป็นต้น

โดยหลักการของ SMART นั้นมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร จะเห็นได้ว่า การกำหนดเป้าหมายโดยใช้หลัก SMART จะทำให้การกำหนดเป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจนมากขึ้น เห็นทิศทางการทำงาน หรือการดำเนินธุรกิจขององค์กร ช่วยกระตุ้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถติดตามและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ Locke and Latham และการกำหนดเป้าหมายแบบ SMART นั้นต่างให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย โดยเป้าหมายนั้นจะต้องมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีความท้าทายสามารถปฏิบัติได้ วัดผลได้ สอดคล้องกับความเป็นจริงและปฏิบัติตามเวลาที่กำหนดไม่มีความซับซ้อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

การวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรประเภทหนึ่ง ที่ช่วยในการวางแผนประสานงาน ควบคุมและกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งเรื่องของการจัดหาวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์หรือการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีผู้กำหนดความหมายและให้คำจำกัดความเกี่ยวกับงบประมาณไว้ดังนี้

อรปรียา รุ่งสง (2561 : 28) งบประมาณ หมายถึง การวางแผนงานตั้งประมาณการไว้ในรูปตัวเลขสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการควบคุมต้นทุน ให้การวางแผนทางการเงินมีประสิทธิภาพ

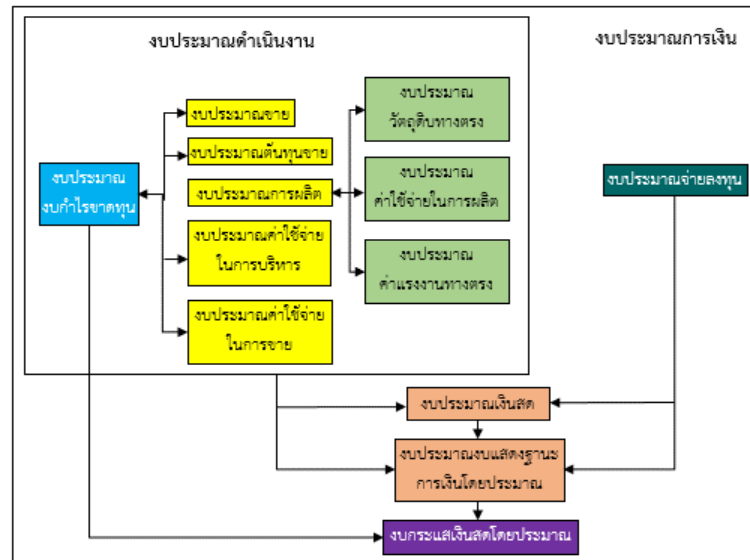
ณภัทร บุญเพื่อน (2559) งบประมาณ คือ การวางแผนการที่คาดการณ์รายจ่ายที่ต้องจ่าย โดยการคิดล่วงหน้าและแสดงข้อมูลออกมาเป็นตัวเลข และอาจแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน จำนวนชั่วโมงในการทำงาน จำนวนผลิตภัณฑ์จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร ค่าสิทธิหรือ ค่าเสียหยา เป็นต้น

อนรรักษ์ ทองสุโขวงศ์ (ม.ป.ป. : 1) งบประมาณ หมายถึง การประมาณการทางการเงินหรือทรัพยากรอื่นที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงานในอนาคต

ดังนั้น งบประมาณ จึงหมายถึง แผนการดำเนินงานที่ฝ่ายบริหารได้จัดทำขึ้นในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะจัดทำในช่วงระยะเวลานั้นหรือระยะเวลายาว เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการวางแผนงบประมาณยังประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การจัดเตรียมการอนุมัติและการบริหารงบประมาณ เป็นต้น

นอกจากนี้ งบประมาณที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรนั้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ งบประมาณดำเนินงาน (operating budget) และงบประมาณการเงิน (financial budget) โดยงบประมาณดำเนินงาน (operating budget) เป็นการแสดงถึงการดำเนินงานของกิจการในงวดต่อไป ซึ่งแนวคิดในการจัดทำงบประมาณการดำเนินงานนั้นได้มาจากการจัดทำงบกำไรขาดทุนต่างกันเพียงงบประมาณการดำเนินงานจะใช้ข้อมูลที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ส่วนงบการเงินนั้นจะใช้ข้อมูลในอดีตที่กิจการได้จัดบันทึกไว้แล้ว โดยงบประมาณดำเนินงานประกอบด้วย 1) งบประมาณการขาย เป็นงบประมาณแรกที่จะต้องจัดทำก่อนงบประมาณอื่นๆ เพราะการจัดทำงบประมาณหลักทุกงบประมาณขึ้นอยู่กับราคาคะเนการขาย 2) งบประมาณการผลิต จัดทำขึ้นเพื่อประมาณการยอดการผลิตให้เพียงพอต่อการขาย การคำนวณจำนวนสินค้าที่ต้องผลิต 3) งบประมาณวัตถุดิบ เป็นการจัดทำงบประมาณเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต ได้แก่ งบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณแรงงานทางตรง และงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต เพื่อวัดสมรรถภาพในการสร้างกำไร 4) งบประมาณแรงงาน ให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้แรงงานที่เหมาะสมในแต่ละระยะเวลา โดยอาศัยข้อมูลจากงบประมาณการผลิต คำนวณหาจำนวนชั่วโมงและจำนวนเงินอัตราจ้างต่อชั่วโมง เพื่อให้เหมาะสมกับการผลิต 5) งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต จะแยกเป็นค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปร การคำนวณต้นทุนรวมเพื่อนำเสนอและรายงานแก่องค์กรภายนอก 6) งบประมาณต้นทุนขาย เพื่อแสดงต้นทุนของสินค้าที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องนำข้อมูลที่ได้จากการทำงบประมาณการผลิต งบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณค่าแรงงาน และงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตมาแสดงเป็นต้นทุนสินค้า 7) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย เป็นค่าใช้จ่ายทางการตลาดของธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มและลดจำนวนปริมาณการขาย 8) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร เป็นการประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไปของกิจการ และ 9) งบประมาณกำไรขาดทุน เป็นงบประมาณที่รวบรวมและสรุปข้อมูลจากงบประมาณดำเนินงานทั้งหมดเพื่อแสดงให้เห็นถึงผลจากการดำเนินงานตามงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งในการจัดทำงบประมาณหลักเหล่านี้จะมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันตามลำดับ ถ้าหากมีการคำนวณที่ผิดพลาดก็จะส่งผลต่อการจัดทำงบประมาณของกิจการ ส่วนงบประมาณการเงิน หมายถึง งบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการใช้จ่ายเงินและฐานะทางการเงิน ประกอบด้วย 1) งบประมาณจ่ายลงทุน จะแสดงรายการการลงทุนในด้านต่างๆ ของกิจการ ทั่วไปแล้วจะเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาว ซึ่งต้องคำนึงถึงแหล่งที่มาของเงินทุนด้วย เพราะมีผลกระทบต่อประมาณเงินสด และงบกระแสเงินสด 2) งบประมาณเงินสด เป็นการประมาณการวางแผนเกี่ยวกับการรับและการจ่ายเงินสดในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้การบริหารเงินสดของกิจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) งบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ เป็นการนำข้อมูลจากงบประมาณต่างๆ มาจัดทำงบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ โดยงบกำไรขาดทุนโดยประมาณจะแสดงให้เห็นว่างบประมาณที่เกิดขึ้นนั้นมีผลต่อกำไรสะสมของกิจการอย่างไร และ 4) งบกระแสเงินสดโดยประมาณ เพื่อจะทำให้ทราบถึงจำนวนเงินสดรับและเงินสดจ่ายโดยจะใช้ข้อมูลจากงบประมาณกำไร

ขาดทุน งบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ และงบประมาณการจ่ายลงทุน (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, ม.ป.ป. : 15) สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ตามรูปที่ 1



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ของงบประมาณดำเนินงานและงบประมาณการเงิน

ที่มา: อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, (ม.ป.ป. : 15)

โดยการวางแผนงบประมาณยังเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานองค์กรในหลายๆ ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน (planning) เพื่อแสดงให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรและเป้าหมายของธุรกิจในอนาคต ด้านการประสานงาน (coordination) เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมเกิดการประสานงานในองค์กร ทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและด้านการควบคุม (control) เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการวางแผนงบประมาณ ชนัญญา สิ้นขึ้น (2559 : 45) โดยจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ซึ่งพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำมากำหนดเป้าหมายกำไร การควบคุมการลดต้นทุน การปรับปรุงอุปกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ จากนั้นทำการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และเริ่มการจัดทำงบประมาณ โดยเริ่มจากการพยากรณ์ยอดขาย (sales forecast) นอกจากนี้ ยังต้องทำการตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่ว่าเพียงพอกับความต้องการใช้หรือไม่ ถ้ามีเพียงพอเราก็จะนำไปใช้ในการผลิตตามยอดขายที่ได้พยากรณ์ไว้ จากนั้นก็จะเกิดการพยากรณ์ต้นทุนที่ใช้ในการผลิต (cost forecast) ซึ่งจะนำไปสู่การคาดการณ์ฐานะทางการเงินและประมาณเงินสดคงเหลือของกิจการได้ ซึ่งงบประมาณประเภทต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานได้จัดทำขึ้นและนำเสนอให้กับหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา อาจมีการทบทวนหรือปรับปรุงแก้ไขตัวเลขในงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ก่อนจะนำเสนออนุมัติในขั้นตอนสุดท้าย โดยการขออนุมัติงบประมาณนั้น ผู้อนุมัติจะพิจารณาจากงบประมาณการเงินเป็นหลัก คือ งบประมาณเงินสด กำไรขาดทุน

โดยประมาณ งบประมาณการจ่ายลงทุนและงบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลขั้นสุดท้ายที่บริษัทจะได้รับในอนาคต จากนั้นนำงบประมาณที่ผ่านการอนุมัติไปแจกจ่ายให้กับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเป็นแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ เป็นต้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นในการวางแผนงบประมาณอาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในเรื่องต่างๆ เช่น แผนธุรกิจที่มีการกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน กำลังคนและอุปกรณ์ไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ตั้งไว้ ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ตลอดจนขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณของทุกฝ่ายในองค์กร

ดังนั้น การวางแผนงบประมาณที่ดีจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น เพราะฉะนั้นการวางแผนงบประมาณจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างมากเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งถ้าองค์กรมีการวางแผนที่ดีก็ย่อมประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจนั้นๆ

ผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นส่วนที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการ เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานนั้น สามารถนำไปช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายองค์กร เป้าหมาย ทิศทางการดำเนินงานในอนาคตและยังช่วยประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นสามารถวัดผลการดำเนินงานได้หลายรูปแบบ ทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยวิธีที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานนั้นสามารถแบ่งเป็นวิธีการต่างๆ เช่น การพิจารณาการดำรงอยู่ขององค์กร การใช้เกณฑ์ในด้านการเงิน การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์ในด้านของผู้ถือหุ้น การวัดผลเชิงคุณภาพ การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นและการตรวจสอบทางด้านกลยุทธ์ เป็นต้น โดยในบทความเรื่องนี้ จะมุ่งศึกษาไปที่การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตามวิธีการวัดผลเชิงคุณภาพ โดยการวัดผลเชิงคุณภาพจะมีการจัดกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านการดำเนินงานภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2018)

วีรภัทร นรเศรษฐกุล (2561 : 13) การวัดผลเชิงคุณภาพ คือ การวัดผลการดำเนินการขององค์กร ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยมีการปรับในส่วนของพันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และนำมากำหนดเป็นกรอบขององค์กร และให้ผู้บริหารใช้เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์และใช้ในการวัดผลการทำงาน

ธาริณี สุโครต (2562 : 49) การวัดผลเชิงคุณภาพ คือ การนำเอากระบวนการวัดผลและการวางแผนกลยุทธ์ผสมเข้าด้วยกันเป็นกระบวนการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผล (measurement) การทำงานในด้านต่าง ๆ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การวัดผลเชิงคุณภาพ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ไปจนถึงขั้นตอนการปฏิบัติ โดยอาศัยตัวชี้วัดในการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

โดยการวัดผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) มีจุดเริ่มต้นมาจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสอง

ท่านได้ทำการศึกษาและสำรวจสาเหตุของตลาดหุ้นของอเมริกาที่เกิดการประสบปัญหาในปีพ.ศ.2530 ซึ่งได้พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองท่านจึงได้ทำข้อเสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว โดยให้พิจารณาตัวชี้วัดทั้งสี่มุมมอง (perspectives) ซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองของลูกค้า 2) มุมมองทางการเงิน 3) มุมมองกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (สมบุรณ์ สารพัด และคณะ, 2562 : 37) โดยแต่ละมุมมองสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ (ศุภลักษณ์ นพรัตน์, 2561 : 10)

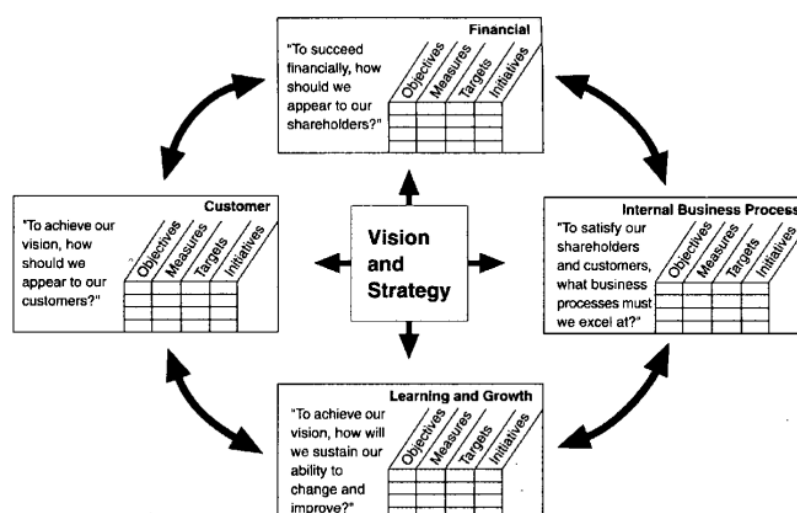
1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) เป็นการวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้น ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อบรรลุเป้าหมายทางการเงิน โดยพิจารณาจากอัตราการเติบโตของรายได้ การบริหารต้นทุนและผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น

2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) เป็นการสร้างความอยู่รอดและการเติบโตที่ประกอบไปด้วยการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพการบริการที่ดี การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยสามารถวัดผลได้จากความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มลูกค้าใหม่และส่วนแบ่งทางการตลาด

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) เป็นมุมมองที่มีผลกระทบต่อการสร้างโอกาสทางการแข่งขันและความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยกระบวนการภายในองค์กรประกอบด้วยกระบวนการด้านนวัตกรรม กระบวนการด้านการผลิตและการบริการหลังการขาย โดยเน้นที่คุณภาพของกระบวนการ ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบ ต้นทุนและความร่วมมือระหว่างพนักงาน

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนขององค์กร ที่ช่วยให้มูลค่าเพิ่มในอนาคต การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการภายในองค์กร ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า

โดยมุมมองทั้ง 4 ด้านสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ตามรูปที่ 2



รูปที่ 2 4 มุมมองของ Balanced Scorecard

ที่มา: Robert S., Kaplan, David P. Norton (1996 : 9)

สำหรับขั้นตอนในการจัดทำประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ สมบูรณ์ สารพัด และคณะ (2562 : 40) มีดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ ได้แก่ จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) เพื่อจะได้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานขององค์กร
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กร
3. การกำหนดมุมมอง (perspective) ในด้านต่างๆ ที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจของแต่ละองค์กร
4. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy) และวัตถุประสงค์ (objective) ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารได้วางไว้ ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
5. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy map) เพื่อพัฒนาและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (cause and effect relationship)
6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) และเป้าหมาย (target) สำหรับแต่ละมุมมอง โดยคุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดก็คือ การกำหนดเป้าหมายตามแบบ SMART
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan)

โดยประโยชน์ที่ได้จากวิธีการวัดผลเชิงดุลยภาพนั้นจะช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น เนื่องจากมีการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ตัวชี้วัดและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ทำให้ภาพรวมในการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนสามารถจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุน มีผู้สนใจเพียงไม่กี่คน ใช้ระยะเวลาในการจัดทำค่อนข้างนาน เป็นต้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามในการวัดผลการดำเนินงานด้วยวิธีการวัดผลเชิงดุลยภาพยังมีข้อควรระวังอยู่หลายประการ เช่น ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคนในการนำระบบวิธีการประเมินนี้ไปใช้ ต้องระวังไม่ให้นำระบบนี้ไปใช้ในทางที่ผิดวัตถุประสงค์ เช่น เป็นเครื่องมือในการจับผิดหรือลดเงินเดือนของพนักงาน เป็นต้น ต้องระวังไม่ให้การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป อีกทั้งในการจัดทำวิธีการวัดผลเชิงดุลยภาพนั้นเป็นเพียงการตั้งสมมติฐานเท่านั้น ซึ่งสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขได้อยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการวัดผลเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพและยังเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และระบบการบริหารจัดการต่างๆ ขององค์กรได้วิธีหนึ่ง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างหลากหลายรูปแบบ ซึ่งมีการเชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการพัฒนา ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์ขององค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แต่ถึงอย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ซึ่งแต่ละองค์กรนั้นต้องอาศัยการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนวิธีการวัดผลการดำเนินงานในรูปแบบหรือวิธีต่างๆ ให้สอดคล้องกับลักษณะของการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะได้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรนั่นเอง

ตัวอย่างงานวิจัยที่มีการประยุกต์ใช้วิธีการวัดผลเชิงดุลยภาพ

ชลธิชา ชูสกุลจิต (2559 : 48) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำเทคนิค การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร: กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ โดยนำเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลกับโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ โดยกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง แล้วทำการประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัด ตลอดจนวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัด ซึ่งพบว่า เมื่อนำเทคนิคนี้มาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานเป็นเวลาหนึ่งเดือน ทำให้ปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงานถูกแสดงออกมาจนนำไปสู่การวิเคราะห์แก้ไข ส่งผลให้คะแนนของประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นจาก 60.5 คะแนนเป็น 81.9 คะแนน

ธนพล ก่อฐานะ (2561 : 106) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน ผู้ปฏิบัติงานด้านการบัญชีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 200 ราย พบว่า การวัดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงานและทางด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร เป็นตัวแปรที่สามารถวัดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงที่ดีและตัวแปรในการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ก็เป็นตัวแปรที่สามารถวัดผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ดีด้วยเช่นกัน

เบญจมาส เป่าทอง (2564 : 243) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลกับปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นเสนอแนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุล ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งพบว่า 1) แนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศไทย และ 2) สามารถนำแนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลไปประยุกต์ใช้ในอนาคตได้ โดยสามารถนำไปเชื่อมโยงและปรับใช้ได้อย่างแพร่หลาย ซึ่งเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการในประเทศไทยนำไปปรับใช้ให้ตรงตามความเหมาะสมกับความสามารถของตนและสถานการณ์ของประเทศ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

จากงานวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานด้วยวิธีการวัดผลเชิงดุลยภาพ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการผลิตหรือการให้บริการ ตลอดจนการนำไปใช้ในหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน เป็นต้น ซึ่งธุรกิจหรือหน่วยงานเหล่านี้เองต่างก็ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยได้มุ่งเน้นให้การทำงานขององค์กรนั้นสามารถบรรลุตามเป้าหมาย กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยผ่านการใช้ตัวชี้วัด ไม่ว่าจะเป็นด้านที่เกี่ยวกับการเงินและไม่เกี่ยวกับการเงิน โดยผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นต้น นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจและยังสามารถสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถึงอย่างไรก็ตาม ในการนำวิธีการวัดผลเชิงดุลยภาพไปประยุกต์ใช้ใน องค์กรนั้นก็ต้องอาศัยทักษะ ประสบการณ์และการปรับให้เข้ากับบริบทของแต่ละองค์กรนั้นๆ

การกำหนดเป้าหมายของงบประมาณมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ในการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนงบประมาณนั้นมีความจำเป็นและมีส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายขององค์กร การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดแนวทางการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การตอบสนองความต้องการขององค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านรายได้ กำไร หรือผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นที่เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนการเข้าไปมีส่วนสำคัญตั้งแต่กระบวนการวางแผน การตรวจสอบ การติดตาม การประสานงาน การมีส่วนร่วมและการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ก็ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนในหน่วยงานเพื่อนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กร โดยการนำทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อส่งผลที่ดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรยิ่งขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของงบประมาณที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ได้มีข้อค้นพบ ดังนี้ Sari and Dwirandra (2019 : 11) พบว่า ความชัดเจนของงบประมาณมีผลกระทบในทางลบต่อค่าใช้จ่ายด้านงบประมาณ ซึ่งความชัดเจนของเป้าหมายงบประมาณนั้น ได้ช่วยกำหนดขอบเขตเป้าหมายงบประมาณให้มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบงบประมาณมีเข้าใจในวัตถุประสงค์และสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและลดแนวโน้มที่จะเกิดความไม่ถูกต้องในค่าใช้จ่ายด้านงบประมาณ นอกจากนี้ ความมุ่งมั่นขององค์กรที่มั่นคง ยังสามารถช่วยสนับสนุนเป้าหมายด้านงบประมาณให้มีความชัดเจนและสามารถลดแนวโน้มความไม่ถูกต้องของงบประมาณลงได้ ดังนั้น หากผู้จัดการงบประมาณระดับสูงให้การสนับสนุนและมีความมุ่งมั่นต่อองค์กรแล้วนั้นก็จะทำให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ รวมทั้งแรงจูงใจในการทำงานยังมีผลกระทบเชิงลบต่อความชัดเจนของเป้าหมายงบประมาณ ซึ่งหมายความว่าถ้ามีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีก็จะลดความผิดพลาดเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณได้ Hariyanto (2018 : 334) พบว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วมไม่ได้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการอย่างมีนัยสำคัญ งบประมาณแบบมีส่วนร่วมได้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของผู้จัดการผ่านการเพิ่มความมุ่งมั่นในเป้าหมาย ซึ่งมีผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจ นอกจากนี้ แรงจูงใจยังมีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของผู้จัดการอย่างมาก Le and Nguyen (2020 : 363) พบว่า ลักษณะเป้าหมายงบประมาณนั้นมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการเติบโตของกำไรโดยตรง และความชัดเจนของเป้าหมายงบประมาณมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการเติบโตของรายได้จากการขาย การเติบโตของกำไรและประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและการกำหนดเป้าหมายงบประมาณที่ยากขึ้นก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นต้น

จากวรรณกรรมข้างต้นนั้น จะเห็นว่า การกำหนดเป้าหมายของการวางแผนงบประมาณนั้นเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ช่วยในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนงบประมาณนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน กำหนดเป้าหมายที่มีความยากและกำหนดเป้าหมายที่พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วม เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การสร้างรายได้หรือกำไรให้แก่องค์กรและด้านที่ไม่ใช่การเงินในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ และที่สำคัญถ้ามีการกำหนดเป้าหมายด้านงบประมาณที่ดีแล้วนั้นย่อมส่งผลที่ดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งนำไปสู่การเติบโตของกิจการในอนาคต

บทสรุป

ในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น แต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญในทุกๆ กระบวนการของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนของการวางแผนงบประมาณ ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนวิธีการที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีวิธีการหรือแนวทางที่แตกต่างกันออกไปเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรนั้นๆ ขั้นตอนแรกที่แต่ละองค์กรจะขาดไม่ได้เลย นั่นก็คือ การกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเป้าหมายที่กำหนดจะต้องเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจน มีความยาก มีความท้าทาย ตลอดจนการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร เพื่อเป็นตัวผลักดันที่สร้างแรงจูงใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จ และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นถ้าองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายมีความเข้มงวดหรือผ่อนปรนมากเกินไป ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้เช่นกัน เช่น เป้าหมายไม่มีความชัดเจน เป้าหมายมีความซับซ้อน มีความท้าทายสูงเกินไป ไม่สามารถวัดผลได้ เป้าหมายไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ขาดความร่วมมือของคนในองค์กรและมีระยะเวลาในการดำเนินงานที่ไม่แน่นอนแล้วนั้น ก็จะทำให้พนักงานหรือคนในองค์กรขาดแรงจูงใจในการทำงานก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย จนนำไปสู่การต่อต้านเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการกำหนดเป้าหมายก็ควรอยู่ในขอบเขตที่แต่ละองค์กรยอมรับ และสามารถปฏิบัติได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายอย่างเดียวยังคงไม่เพียงพอ ซึ่งแต่ละองค์กรควรมีการจัดทำงบประมาณในด้านต่างๆ เพื่อที่จะได้ใช้เป็นแนวทางหรือทิศทางในการควบคุมการบริหารงานขององค์กร ตลอดจนยังช่วยพยากรณ์สถานะทางการเงินในอนาคตว่าจะมีทิศทางเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้หาแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น จนส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้องค์กรแต่ละองค์กรนั้นจะมีวิธีการกำหนดเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบหรือลักษณะใดก็ตาม ต่างคาดหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จ ให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งถ้าองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่ดีแล้วนั้นก็จะทำให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกซึ่งในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรขาดการกำหนดเป้าหมายที่ดี ก็จะนำผลเสียมาสู่องค์กรทำให้การดำเนินงานขององค์กรขาดประสิทธิภาพ จนนำไปสู่การปิดตัวหรือการล้มละลายขององค์กรนั่นเอง ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการกำหนดเป้าหมายของงบประมาณนั้นมีความจำเป็นและมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการสำหรับการประกอบธุรกิจ เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญและให้ความเอาใจใส่ในการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนงบประมาณขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

เอกสารอ้างอิง

กรภัทร เจริญวงศ์ และวรลักษณ์ บัวบุศ. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมความสามารถการตั้งเป้าหมายในการเรียนของนักศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*. รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.

- คณินิจ. (2560). *การตั้งเป้าหมาย หมายถึงอะไร มีวิธีการตั้งอย่างไรบ้างแบบ SMART ที่สุด* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2064, จาก : https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=4208&pageid=25&read=true&count=true.
- ชนัญญา ลินสิน. (2559). *การวางแผนกำไรและการควบคุม*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 26 กันยายน 2564, จาก : <http://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/17eN8s530b7Bqb37sXP3.pdf>.
- ชลธิชา ชูสกุลจิต. (2559). *การนำเทคนิค การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพไปสู่การปฏิบัติในองค์กร: กรณีศึกษา โรงงานผลิตผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์. การค้นคว้าอิสระวิศวกรรมมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- ณภัทร บุญเพื่อน. (2559). *การจัดทำงบประมาณ (BUDGETING)* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 27 ธันวาคม 2564, จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/599596>.
- ธนพล ก่อฐานะ. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานแบบสมดุลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 14(3), 106-115.*
- ธาริณี สุโครต. (2562). *การบริหารโดย Balanced Scorecard. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 1(3), 47-56.*
- เบญจมาศ เปาะทอง. (2564). *แนวคิดตัวชี้วัดแบบสมดุลกับปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 23(1), 243-256.*
- พสุ เดชะรินทร์. (ม.ป.ป.). *แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 26 กันยายน 2564, จาก : <https://www.tungsong.com/vijai/BSCArticle.pdf>.
- พสุ เดชะรินทร์. (2018). *การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Measurement)* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 26 กันยายน 2564, จาก : <https://pasuonline.com/2018/07/23/การประเมินผลการดำเนินงาน/>.
- วีรภัทร นรเศรษฐกุล. (2561). *การศึกษาคุณสมบัติของผู้ประกอบการ การวัดผลเชิงดุลยภาพและเครือข่ายของธุรกิจที่มีผลต่อความสามารถทางธุรกิจของผู้ประกอบการไทย: กรณีศึกษาผู้ประกอบการรายใหม่ (Start-up) ในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- ศุภลักษณ์ นพรัตน์. (2561). *ความเชื่อมโยงระหว่างความไม่แน่นอนในงาน คำนียมองค์กรแบบนวัตกรรมและการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในธุรกิจแปรรูปยางพาราในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บัณฑิต มหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*
- สมบูรณ์ สารพัด, ณัฐนิชา สุขฤทธิ์, ณัฐธิดา แก่นทรัพย์เกริก, นวพร สุทธิประภา, นวอร ฉาโสง, ปิยราช บางศิริ, และคณะ. (2562). *หลักการ และทฤษฎีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ Balanced Scorecard และการนำไปประยุกต์ใช้. วารสารสยามวิชาการ มหาวิทยาลัยสยาม, 20(34), 35-48.*
- อนรรักษ์ ทองสุโขวงศ์. (ม.ป.ป.). *การจัดทำงบประมาณเพื่อการวางแผนและการควบคุม* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 26 กันยายน 2564, จาก : <https://home.kku.ac.th/anuton/185742/D1.pdf>.
- อรปรียา รุ่งสง. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ข้อมูลบัญชีบริหารกับการใช้ Balanced Scorecard เพื่อความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทบริการในเขตภาคใต้. วิทยานิพนธ์บัณฑิต มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*

- Hariyanto, E. (2018). Effect of participatory budgeting on Manager performance: Goal commitment and Motivation as moderation variable. in *Proceedings of the 5th International Conference on Community Development (AMCA 2018)*, 19-20th July 2018, 334-337. Philippines.
- HREX.asia. (2021). *การนำหลักการ SMART มาตั้งเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 26 กันยายน 2564, จาก : <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190910-smart-organization-goal/>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston : Harvard Business School Press.
- LE, T. N., & NGUYEN, D. D. (2020). An Impact of Budgetary Goal Characteristics on Performance: The Case of Vietnamese SMEs. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 363–370.
- Sari, I. G. A. D. I., & Dwirandra, A. (2019). The ability of organization commitment and moderate worked motivation by the effect of budget goal clarity in budgetary inaccuracy. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(3), 11-17.