

เอกสารประกอบการสอน วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

อาจารย์ผู้สอน: อาจารย์ นางสาวนิภาพร มีชำนาญ

หลักสูตร: ระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ (ทล.บ.) สาขาการจัดการสำนักงาน

หน่วยที่ 6 การวางแผนงบประมาณเชิงกลยุทธ์ (Strategic Budget Planning)

งบประมาณไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของความคุ้มค่าใช้จ่าย แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการแปลงแผนงานและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้กลายเป็นการปฏิบัติงานจริง (Strategy Execution) โดยเฉพาะในสายงานการจัดการสำนักงานที่ต้องการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน



1. ความสำคัญของการวางแผนงบประมาณ

- การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Translation): งบประมาณทำหน้าที่เป็นตัวสะท้อนทิศทางขององค์กรว่าจะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับการลงทุนในส่วนใด (เช่น การจัดสรรงบประมาณไปสู่อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ หรือการพัฒนาบุคลากร)
- การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation): ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (เงินทุน บุคลากร เวลา) ไปยังแผนกหรือโครงการที่สร้างผลตอบแทนได้สูงสุด

- การวัดผลและการควบคุม (Measurement & Control): เป็นเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmark) ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละหน่วยงานว่ามีค่าใช้จ่ายและสร้างผลงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
- การลดความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk Mitigation): ช่วยให้องค์กรมองเห็นทิศทางของกระแสเงินสดล่วงหน้า ป้องกันปัญหาสภาพคล่องขาดมือ

2. กระบวนการจัดทำงบประมาณ

กระบวนการนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร โดยทำงานสอดคล้องประสานกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้:

1. การกำหนดเป้าหมายและนโยบาย (Goal Setting & Policy Guidelines): ผู้บริหารระดับสูงกำหนดทิศทางนโยบายและกรอบวงเงินรวม (Top-Down Approach) เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกแผนก
2. การรวบรวมข้อมูลและจัดทำคำขอ (Data Collection & Request): แต่ละแผนกประเมินความต้องการใช้ทรัพยากรของตนเอง โดยอ้างอิงจากแผนปฏิบัติการ (Bottom-Up Approach)
3. การจัดทำร่างงบประมาณ (Drafting & Negotiation): ฝ่ายบริหารรวบรวมคำขอทั้งหมด มาประเมินความเหมาะสม ตัดทอนส่วนที่ซ้ำซ้อนหรือเกินจำเป็น และเจรจาต่อรองกับหัวหน้าแผนกต่างๆ
4. การพิจารณาและอนุมัติ (Approval): นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) หรือผู้มีอำนาจเพื่ออนุมัติใช้งานอย่างเป็นทางการ
5. การประกาศใช้ (Implementation): แจ้งยอดงบประมาณที่ได้รับอนุมัติให้ทุกฝ่ายรับทราบ เพื่อยึดเป็นกรอบในการดำเนินการ



3. การพยากรณ์รายรับและค่าใช้จ่าย

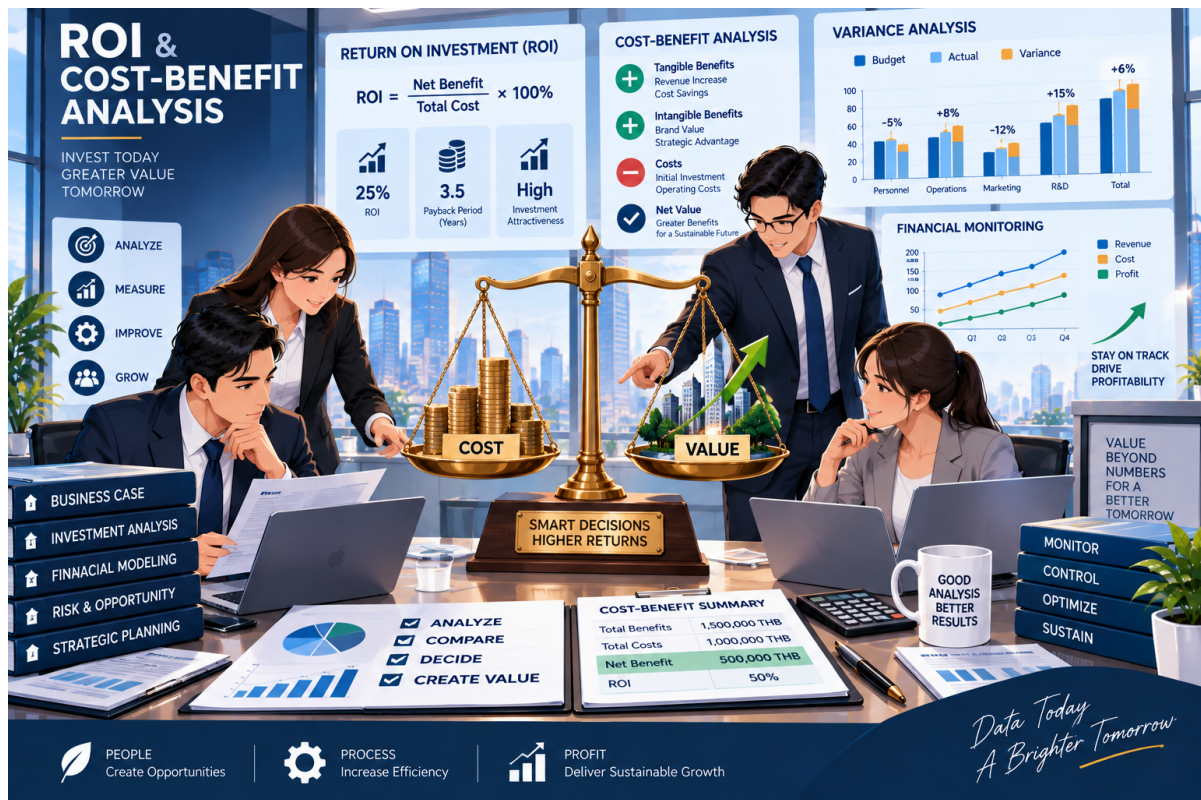
การคาดการณ์ตัวเลขในอนาคตเพื่อใช้เป็นฐานในการตั้งงบประมาณอย่างสมเหตุสมผล:

- **การพยากรณ์รายรับ (Revenue Forecasting):** การคาดการณ์กระแสเงินสดขาเข้า โดยวิเคราะห์จากฐานข้อมูลในอดีต (Historical Data) สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และความสามารถในการขยายงานบริการ
- **การพยากรณ์ค่าใช้จ่าย (Expense Forecasting):** ผู้บริหารสำนักงานต้องจำแนกประเภทต้นทุนให้ชัดเจน ได้แก่:
 - **ค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Costs):** รายจ่ายที่ต้องจ่ายเท่าเดิมไม่ว่าปริมาณงานจะมากหรือน้อย เช่น ค่าเช่าพื้นที่สำนักงาน เงินเดือนพนักงานประจำ ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์
 - **ค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Costs):** รายจ่ายที่แปรผันตามปริมาณงาน หรือการผลิต เช่น ค่าวัสดุสิ้นเปลืองสำนักงาน ค่าไฟฟ้าระหว่างการผลิต ค่าน้ำมันรถยนต์ส่วนกลาง
- **เทคนิคที่ใช้:** ใช้ข้อมูลเชิงสถิติ (Quantitative) ร่วมกับพิจารณาของฝ่ายบริหารที่มีความเชี่ยวชาญ (Qualitative)

4. การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน

ก่อนที่จะอนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการขนาดใหญ่ (Capital Budgeting) เช่น การซื้อซอฟต์แวร์จัดการเอกสาร (DMS) หรือการรีโนเวตสำนักงาน ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ ดังนี้:

- **การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis - CBA):** การเปรียบเทียบมูลค่าของผลประโยชน์ที่จะได้รับ (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น ประสิทธิภาพงานที่เร็วขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้า) เทียบกับต้นทุนทั้งหมดที่เสียไป
- **ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period):** การคำนวณว่าต้องใช้เวลานานเท่าใดที่กระแสเงินสดรับจะชดเชยกับเงินลงทุนก้อนแรก (โครงการที่คืนทุนเร็วจะมีความเสี่ยงต่ำกว่า)
- **ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment - ROI):** อัตราส่วนที่บ่งบอกว่าการลงทุนครั้งนี้สร้างกำไรหรือความคุ้มค่ากลับมาได้เท่าใดในรูปแบบร้อยละ



5. การควบคุมงบประมาณ

เมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน จะต้องมีการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดการรั่วไหลหรืองบประมาณบานปลาย:

- **การติดตามและรายงานผล (Monitoring & Reporting):** การจัดทำรายงานเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริง (Actual) กับงบประมาณที่ตั้งไว้ (Budget) อย่างสม่ำเสมอ เช่น รายเดือน หรือ รายไตรมาส
- **การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบน (Variance Analysis):**
 - *Favorable Variance* (ความเบี่ยงเบนที่น่าพอใจ): จ่ายจริง "น้อยกว่า" งบประมาณที่ตั้งไว้ (สามารถประหยัดงบได้)
 - *Unfavorable Variance* (ความเบี่ยงเบนที่น่าไม่พอใจ): จ่ายจริง "มากกว่า" งบประมาณที่ตั้งไว้ (เกิดภาวะงบบานปลาย)
- **การปรับปรุงแก้ไข (Corrective Action):** หากพบว่ารายจ่ายสูงเกินเกณฑ์ ผู้บริหารต้องเร่งวิเคราะห์หาสาเหตุ (เช่น ราคาวัสดุในตลาดปรับตัวสูงขึ้น หรือมีความสูญเสียเปล่าในกระบวนการทำงาน) และออกมาตรการลดค่าใช้จ่าย หรือปรับแผนการดำเนินงานทันที