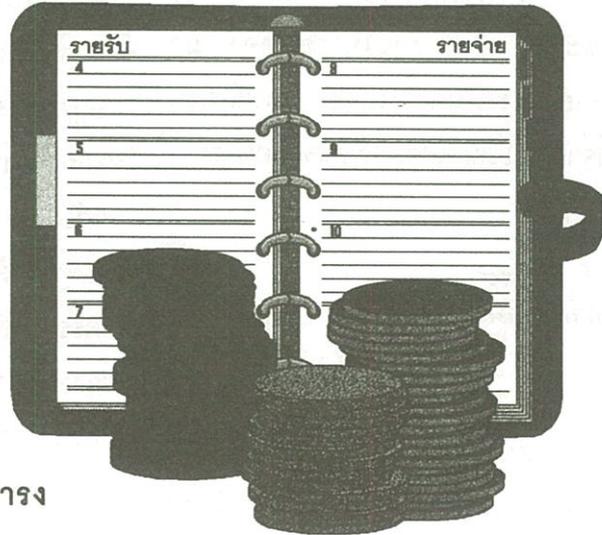


# งบประมาณกับข้าพเจ้า



\*ศาสตราจารย์ประพันธ์ ศิริรัตนธำรง

ปี พ.ศ. ๒๕๔๙

ข้าพเจ้าได้เริ่มทำงานครั้งแรกเมื่อข้าพเจ้ามีอายุย่างเข้าวัย ๑๕ ปี โดยเป็นครูสอนชั้นประถมปีที่ ๑ และได้รับเงินเดือนๆ ละ ๒๓๐ บาท ข้าพเจ้าเริ่มคิดเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินเดือนที่จะได้รับครั้งแรก ข้าพเจ้าคิดว่า จะส่งให้คุณพ่อและคุณแม่คนละ ๘๐ บาทต่อเดือน แต่แล้วก็เปลี่ยนใจ เพราะถ้าทำอย่างนี้

คิด ข้าพเจ้าจะเหลือเงินเดือนละ ๗๐ บาทเท่านั้น ข้าพเจ้าเลยแบ่งใหม่โดยยังคงส่งให้คุณแม่เดือนละ ๘๐ บาท แต่ลดส่วนของคุณพ่อลงเหลือ ๕๐ บาท ข้าพเจ้าเองก็จะเหลือเงินเดือนละ ๑๐๐ บาท คาดว่าจะใช้เองเดือนละ ๖๐ บาท เหลือเก็บออมฝากเข้าธนาคารออมสินเดือนละ ๔๐ บาท

นั่น ข้าพเจ้ากำลังคิดจัดทำงบประมาณให้กับตัวเองทุกๆ ที่ยังไม่รู้จัก "งบประมาณ"

\* อดีตคณบดี คณะบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย, ประธานกรรมการบริษัท บางกอกรับเบอร์ จำกัด (มหาชน) : M.B.A Syracuse University N.Y. U.S.A.

เพราะในตอนนั้นข้าพเจ้าเรียนจบเพียงชั้นมัธยมปีที่ ๖ (เทียบเท่ามัธยมปีที่ ๔ ในปัจจุบัน) ข้าพเจ้าควบคุมการใช้จ่ายเงินเดือนที่ได้รับอย่างเคร่งครัดตามที่ได้ตั้งใจไว้ ผลปรากฏว่า เกือบทุกเดือนข้าพเจ้าใช้จ่ายจริงไม่เกิน ๔๐ บาท ทำให้มีเงินเหลือเก็บมากกว่าเดือนละ ๖๐ บาท และในเวลาต่อๆ มาแม้ว่ารายได้จะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่สัดส่วนการใช้จ่ายเงินเมื่อคิดเป็นร้อยละจะลดต่ำลง

### ปี พ.ศ. ๒๔๙๙

ข้าพเจ้าเริ่มใช้ชีวิตคู่ พร้อมไปกับการศึกษาในมหาวิทยาลัยเปิดแห่งหนึ่ง จึงมีโอกาสดูเรียนรู้เรื่อง "งบประมาณ" ไปใช้ควบคุมการจ่ายเงินของแผ่นดิน สำหรับวงการธุรกิจขนาดใหญ่ก็เริ่มมีผู้นำงบประมาณไปใช้ควบคุมการบริหารการเงินในลักษณะเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งก็ไม่ได้เคร่งครัดเหมือนทางราชการ งบประมาณของวงการธุรกิจจึงอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมโดยผู้มีอำนาจ คือ เจ้าของธุรกิจ

งบประมาณกับข้าพเจ้ามีการเปลี่ยนแปลงในช่วงนี้ กล่าวคือ ได้เริ่มใช้ "งบประมาณ" เพื่อควบคุมทุกคนในครอบครัว ไม่เฉพาะข้าพเจ้าคนเดียวเหมือนแต่ก่อน ทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบการใช้จ่ายเงิน

ของครอบครัว

### ปี พ.ศ. ๒๕๐๕

ข้าพเจ้าโชคดีสอบได้ทุนของรัฐบาลไปศึกษาต่อปริญญาโท ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ข้าพเจ้าเริ่มกังวลเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินในการไปอยู่ต่างประเทศ เพราะรัฐบาลให้เงินสำหรับใช้จ่ายเพียงเดือนละ ๒๔๐ เหรียญ (๑ เหรียญเท่ากับ ๒๐ บาท) และจากการสอบถามนักเรียนทุนที่กลับมา ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า ค่าครองชีพที่สหรัฐอเมริกาสูงมาก ต้องใช้จ่ายอย่างต่ำประมาณเดือนละ ๓๐๐ เหรียญ ข้าพเจ้าหนักใจมาก เพราะขณะนั้นได้รับเงินเดือนเพียงเดือนละ ๑,๒๐๐ บาท และยังมีภาระครอบครัวทางเมืองไทย คือ ภรรยาและบุตรอีก ๔ คนที่ข้าพเจ้าต้องรับผิดชอบ หากต้องใช้จ่ายเดือนละ ๓๐๐ เหรียญ ส่วนที่เพิ่มอีก ๖๐ เหรียญ ข้าพเจ้าจะไปหาจากที่ใด

ข้าพเจ้าจึงเริ่มจัดทำ "งบประมาณ" สำหรับตัวเองอีกครั้งหนึ่ง เมื่อไปถึงสหรัฐอเมริกา ค่าเช่าห้องพักสัปดาห์ละ ๑๒ เหรียญ (เดือนละประมาณ ๕๐ เหรียญ) มีทางเดียวที่จะช่วยประหยัดได้ก็คือต้องหุงหาอาหารเอง ซึ่งประมาณว่าจะต้องจ่ายไม่ต่ำกว่าเดือนละ ๔๕ เหรียญ รวมค่าใช้จ่ายอื่นๆ แล้ว จะเป็นเงินทั้งสิ้น ๑๒๐ เหรียญ หากควบคุมได้ข้าพเจ้าก็จะมี

เงินเหลือประมาณ ๑๒๐ เหรียญ

ในอดีตข้าพเจ้าไม่เคยเข้าครัวทำอาหารเลย แต่ก็จะป็นต้องทำ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวช่วยให้ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติตนในกรอบของงบประมาณที่ตั้งไว้ได้ และทำได้ดีกว่างบประมาณ คือ ใช้จ่ายเงินเพียงเดือนละ ๙๐ เหรียญ จึงมีเงินเหลือไม่ต่ำกว่าเดือนละ ๑๕๐ เหรียญ

ปี พ.ศ. ๒๕๐๗

ข้าพเจ้าสำเร็จการศึกษากลับมาความเจริญก้าวหน้าในชีวิตราชการดำเนินไปค่อนข้างราบรื่น สมาชิกในครอบครัวเพิ่มขึ้นอีก แต่เรายังคงใช้ระบบ "งบประมาณ" ในครอบครัวของเรา ทำให้สามารถเก็บออมเงินที่ทำมาหาได้และมีทุกสิ่งทุกอย่างที่เราอยากมี เราต้องขอขอบคุณ "งบประมาณ" ที่ช่วยเรา

ปี พ.ศ. ๒๕๐๙

นอกเหนือจากการรับราชการ ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ไปบรรยาย วิชา "งบประมาณ" ในมหาวิทยาลัยต่างๆ ซึ่งข้าพเจ้าได้มุ่งเน้นให้นิสิตนักศึกษาได้เห็นถึงประโยชน์สำคัญๆ ของงบประมาณ ดังนี้

๑. ทำให้ผู้บริหารสนใจศึกษาผลการดำเนินงานในอดีต รวมทั้งปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจและสภาพปัจจุบันของธุรกิจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนสำหรับ

อนาคต

๒. ทำให้สามารถกระจายอำนาจตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบออกไปได้อย่างกว้างขวางทำให้เกิดการประสานงานและสามารถร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๓. เป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือและเป็นเครื่องกระตุ้นประสิทธิภาพให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญทางด้านการควบคุมภายในด้วย

๔. ในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากปัจจัยภายในหรือภายนอกก็ตาม สามารถปรับเปลี่ยนงบประมาณได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

### **งบประมาณของรัฐบาลและธุรกิจ**

การจัดทำงบประมาณของรัฐบาลจะแตกต่างไปจากธุรกิจทั่วไป กล่าวคือ รัฐบาลจะพิจารณากำหนดงบประมาณรายจ่ายก่อนโดยวิธี Top-Down หรือวิธี Bottom-Up หรือใช้ร่วมกันทั้ง ๒ วิธี หลังจากนั้นจะพิจารณาประมาณการรายได้ งบประมาณของรัฐบาลอาจออกมาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง คือ

- งบประมาณแบบสมดุล (Balance Budget) ซึ่งรายได้จะเท่ากับรายจ่าย

- งบประมาณแบบเกินดุล (Surplus Budget) ซึ่งรายได้จะสูงกว่ารายจ่าย

- งบประมาณแบบขาดดุล (Deficit Budget) ซึ่งรายได้จะต่ำกว่ารายจ่าย

ในกรณีของธุรกิจทั่วไปที่มุ่งหวังผลกำไร การจัดท่างบประมาณจะเริ่มพิจารณา กำหนดรายได้อ่อน โดยพยากรณ์ตามวิธีการทางสถิติ เช่น **วิธีอนุกรมเวลา** (Time Series Analysis) **วิธีสหสัมพันธ์** (Correlation & Regression) เป็นต้น หรือให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น พนักงานขาย ตัวแทนจำหน่าย สาขาเป็นผู้กะประมาณขึ้นเอง หรืออาจให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้เสนอแนะ แล้วจึงมาตกลงร่วมกันโดยให้ผู้มีอำนาจเป็นผู้ชี้ขาด หลังจากนั้นจึงจะพิจารณากำหนดค่าใช้จ่ายทั้งหมด ข้อสำคัญจะต้องมีกำไรสุทธิในอัตราที่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับกันได้ ซึ่งอาจจะมีการกำหนดไว้เป็นนโยบายล่วงหน้า อย่างไรก็ตาม งบประมาณจะต้องแยกทำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (กรณีต้องมีการจ่ายลงทุนหรือเมื่อเริ่มธุรกิจใหม่) การใช้งบประมาณให้เกิดผลมีหลักการสำคัญหลายประการที่ต้องยึดถือ ได้แก่

๑. ผู้ปฏิบัติต้องร่วมกันจัดทำและกำหนดในสิ่งที่ต้องเป็นไปได้ ไม่ใช่กำหนดตามอำเภอใจของผู้มีอำนาจแต่ฝ่ายเดียว

๒. งบประมาณอาจมีการแก้ไขปรับปรุงเป็นระยะๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสม

๓. ต้องมีการติดตามวิเคราะห์ผลแตกต่างระหว่าง **"ความเป็นจริง"** (Actual) กับ **"งบประมาณ"** (Budget) ว่าเกิดจากสาเหตุใดสมควรจะดำเนินการต่อไปอย่างไรและต้องมีการสั่งการให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบและถือปฏิบัติด้วย

ท่านผู้อ่านที่เคารพ แล้วท่านล่ะ จะไม่ลองสัมผัสกับ "งบประมาณ" ควบ้างหรือ การเตรียมการ การจัดทำ "งบประมาณ" ไม่ใช่เรื่องยาก แต่อาจจะต้องหนักใจบ้างในตอนปฏิบัติ เพราะต้องถูก "งบประมาณ" ควบคุม อย่างไม่ดี เมื่อนำไปใช้อย่างจริงจัง ท่านจะมีความประทับใจกับ "งบประมาณ" โดยได้รับประโยชน์เหมือนอย่างที่กำลังกล่าวไว้ข้างต้น □□