

การบริหารงบประมาณระบบใหม่กับ 7 Hurdles

Management of the New Budgeting Program with 7 Hurdles

สุวรรณ หวัง จิริยเดช *

Suwan Wangcharoendej

บทคัดย่อ

ในระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่มักจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อันจะทำให้ธุรกิจจำต้องหาทางปรับปรุงตนเองให้เข้ากับภาวะนั้น ๆ เท่า นอกจากจะต้องประสานปัญหาการแข่งขันแล้ว ยังจำต้องวางแผนการบริหารงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานประทัยด มีประสิทธิภาพและก้าวหน้าทันตามภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการวางแผนล่วงหน้าของธุรกิจจำต้องอาศัยข้อมูลจากการรายงานทางการบัญชี โดยจัดให้มีการวางแผนและจัดสรรงบประมาณขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในอนาคต แต่เนื่องจากทรัพยากระบบประมาณมีอยู่อย่างจำกัด เกิดดังนั้น องค์กรจึงได้ปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานโดยยึดผลผลิตหรือผลลัพธ์เป็นหลัก และได้ปรับปรุงการจัดทำงบประมาณระบบเดิมแบบแผนงานมาเป็นการจัดทำงบประมาณระบบใหม่แบบมุ่งเน้นผลงาน โดยให้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles เนื่องจากเป็นระบบที่เกือบทุนทำให้การกิจและเป้าหมายของธุรกิจประสบผลลัพธ์ ภายใต้การจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้

ดังนั้น ผู้เขียนจึงขออธิบายถึงความหมายและความแตกต่างของงบประมาณระบบเดิมกับงบประมาณใหม่ รวมถึงการบริหารงบประมาณใหม่ว่ามีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles อย่างไรบ้าง

* อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบัญชี คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

Abstract

In the current dynamic economic climate, there are many factors affecting business change. Businesses have to undertake substantial changes themselves in order to survive in the newly competitive environment, and develop effective business plans to create and implement efficient processes and procedures across the organization. In business plans, firms need to develop efficient and accurate accounting reports and information by setting up the plan and arranging budgets for keeping the business financially operational. It is also true that limited financial resources and budgets can be a major cause of problems in organizations; therefore, organizations have to adapt the role of work by looking at the quantities of outputs & outcomes. All organizations should be amending, or planning to amend, their old budgeting programs into new modern budgeting programs by linking with the 7 hurdles of standard of financial management. The 7 hurdles of standard financial management is the supporting system and process to enabling the achievement of business missions and targets under the efficiency and good governance of financial management.

In this article, the author would like to explain the meaning and the differences between the old and new budgeting programs, including the relationships between the new budgeting program and the 7 hurdles of standard financial management and how these elements work together.

บทนำ

ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชน อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง แต่เนื่องจากทรัพยากรและงบประมาณของประเทศไทยอย่างจำกัด จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารใหม่ เพื่อต้องการพื้นฟูให้สถานการณ์อีกทั้งประชาชนเกิดความมั่นใจต่อสังคมและประเทศไทย โดยหวังที่จะเห็นองค์กรต่าง ๆ มีมาตรฐานการทำงานอย่างมีคุณภาพ ความซื่อสัตย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

ด้วยเหตุนี้รัฐบาลได้มีมติเห็นชอบแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 ถึง พ.ศ. 2544 โดยแผนหนึ่งที่สำคัญ คือ แผนการปรับเปลี่ยนงบประมาณจากเดิมที่มุ่งเน้นแบบแผนงาน (Programme Budgeting) มาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานหรือผลลัพธ์ (Performance - Based Budgeting) ซึ่งเป็นมาตรฐานการสำคัญที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร การจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวมหรือเป็นก้อน (Block Grant) โดยมีมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles นำมาซึ่อมโยงกับภาระมีแนวทางการที่กำหนดขึ้น เพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล

ดังนั้น การวางแผนงบประมาณจึงเป็นการสร้างระบบซึ่งให้ความมั่นใจใน ความครอบคลุมของการบริหารจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมสำคัญอย่างมี หลักเกณฑ์และสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่กิจการกำหนดไว้

การบริหารงบประมาณระบบเดิมกับงบประมาณระบบใหม่

การดำเนินธุรกิจจะเริ่ญก้าวหน้าและประสบผลลัพธ์เจ้าตามจุดมุ่งหมาย จำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายในการบริหารธุรกิจที่ชัดเจน มีการวางแผน (Planning) ที่ดี รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดคุณค่าและ ประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือทางการเงินอย่างหนึ่งที่ฝ่าย บริหารใช้ในการวางแผน ควบคุมและตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารจะประมาณการข้อมูล

ต่าง ๆ ล่วงหน้า ทั้งที่เป็นจัดเลขและไม่ใช่ตัวเลข โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หลักของกิจกรรมรวมทั้งนโยบายของฝ่ายบริหาร ดังนั้น คำว่าการบัญชีประมาณ (Budgeting) จึงหมายถึง แผนงานของผู้บริหารในการดำเนินงาน ซึ่งจัดทำขึ้นเป็น ลายลักษณ์อักษรที่แสดงรายละเอียดของการจัดทำและการใช้ทรัพยากร่วมกัน งวดเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาใช้ควบคุมการดำเนินงานในปัจจุบันและเป็นแนวทาง การบริหารจัดการในอนาคต

แต่อย่างไรก็ต้องในปัจจุบันองค์กรภาคธุรกิจและภาคเอกชนได้มีการปฏิรูปการ บริหารองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารไปสู่การบริหารโดยมุ่งผลลัพธ์ (Result-Based Management) ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการ วัดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งการจัดทำ งบประมาณระบบเดิมเป็นการจัดทำมุ่งเน้นแผนงาน (Programme Budgeting) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเชื่อมโยงการวางแผนงบประมาณประจำปีกับนโยบายและ แผนงานให้สอดคล้องกัน ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การใช้จ่ายเงินเป็นไปตามรายการที่ได้วั่นอนุมัติ
2. ผลผลิตของแผนงานไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. แผนกลยุทธ์ขององค์กรส่วนใหญ่ยังไม่สมบูรณ์และล้าสมัย
4. จัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณล่วงหน้าปีต่อปี
5. คำของบประมาณแสดงเฉพาะรายจ่ายประจำปีเท่านั้น
6. เน้นรายการการใช้จ่ายมากกว่ามุ่งเน้นความสำเร็จของงาน
7. มีการคำนวณต้นทุนมาตรฐานของงาน
8. มีการควบคุมและดำเนินงานตามการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด
9. รายงานสถานะการใช้จ่ายเงินในรูปของกระแสเงินสด
10. รายงานผลการเบิกจ่ายจริงเป็นรายไตรมาส ไตรมาสละ 4 เดือน
11. ข้อมูลสารสนเทศจะแสดงวัตถุประสงค์และรายละเอียดการใช้จ่าย ตามรายการเท่านั้น

จากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจากการจัดทำ งบประมาณที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ใช้ไป (Inputs) ควบคุมการจัดสรร

งบประมาณอย่างเข้มงวด และมีความเคร่งครัดในการเบิกจ่ายงบประมาณมาเป็นระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

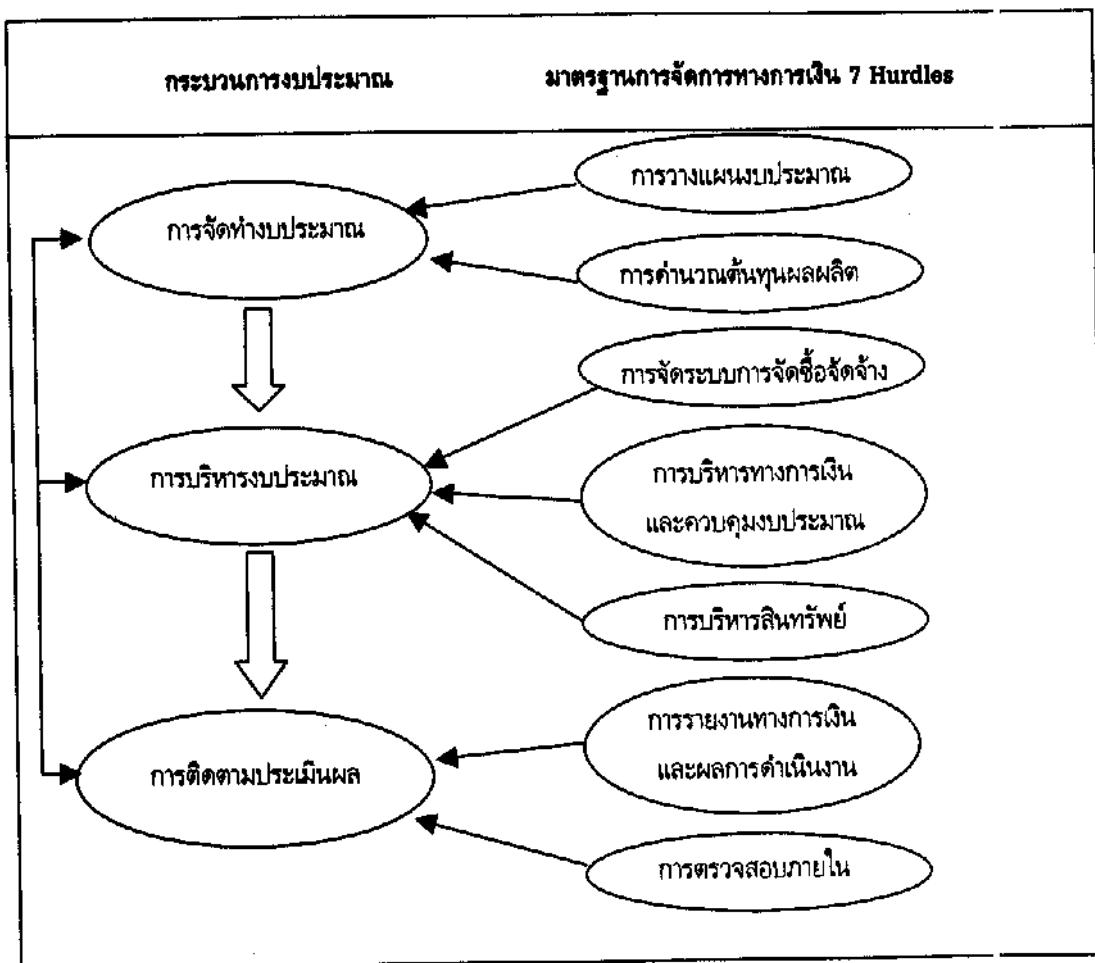
การจัดทำงบประมาณแบบระบบใหม่แบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่พันธกิจ (Mission) ขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์แผนงาน งาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน จึงเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ ทรัพยากร การเงินและพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ (Outcomes) ของงานหรือ พันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และเกิดการพัฒนาให้ประเทศชาติมั่นคง ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ ได้แก่

1. จัดสร้างงบประมาณแบบยอดผันรวม
2. ผลผลิตของแผนงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน
3. มีแผนกลยุทธ์ที่ครบถ้วนสมบูรณ์และทันสมัย
4. มีการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework – MTEF)
5. คำนวณงบประมาณแสดงทั้งรายได้ และรายจ่าย
6. เน้นผลงาน ผลลัพธ์และความโปร่งใส
7. มีการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Based Costing)
8. กำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลงานและผลลัพธ์ที่ได้
9. จัดทำรายงานทางการเงินในรูปของ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด
10. เปรียบเทียบรายงาน ผลงาน/ผลลัพธ์ที่คาดหวังกับผลงาน/ผลลัพธ์จริง จำนวน 4 งวด ๆ ละ 3 เดือน
11. มีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนพร้อมทั้งติดตามประเมินผล
12. ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการจัดทำและบริหารงบประมาณ,
13. มีเกณฑ์มือในการทำหน้าที่มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles
 - 13.1 การวางแผนงบประมาณ
 - 13.2 การคำนวณต้นทุนผลงาน/ผลผลิต

- 13.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
- 13.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
- 13.5 การบริหารลินทรัพย์
- 13.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
- 13.7 การควบคุมและตรวจสอบภายใน
- 14. ข้อมูลสารสนเทศจะแสดงวัตถุประสงค์ของผลงาน/ผลลัพธ์ที่ได้รับจากกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม/โครงการนั้น ๆ จากรูปเล็กใหญ่ดังกล่าวข้างต้น การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการวัดผล ดำเนินงาน (Performance Measures) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผล การดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถนำมาใช้ได้จริง และเหมาะสมกับเวลาที่ต้องการ ดังนั้น จึงเป็นระบบหนึ่งที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี

ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของการบริหารงบประมาณใหม่ กับ มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles เป็นมาตรฐานการที่มีความสำคัญสามารถเชื่อมโยงกับองค์กรที่นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปใช้ เพราะเป็นระบบที่มีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจจากการจัดทำและการบริหารงบประมาณไปสู่หน่วยงานผู้ปฏิบัติ (Budget Devolution) เพื่อให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน จึงได้กำหนดครอบมาตรฐานการจัดการทางการเงินไว้ 7 ด้าน ซึ่งหากจะนำมาเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารงบประมาณระบบใหม่แล้วสามารถแสดงได้ดังรูปข้างล่างนี้



ที่มา : ชัยลักษณ์ เจริญมีประเสริฐ มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการทำงบประมาณ
ระบบใหม่ 2544 หน้า 16

ดังนั้น มาตรการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณระบบใหม่และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจึงประกอบไปด้วยดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

การวางแผนงบประมาณเป็นการสร้างระบบให้ครอบคลุมกระบวนการจัดสรรทรัพยากรให้กิจกรรมสำคัญภายในองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารกลยุทธ์ มีการกำหนดภารกิจหลักและการกิจกรรมของหน่วยงานย่อย ๆ รวมถึงผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตตามที่ได้วางแผนไว้ ทั้งในระยะปัจจุบัน คุณภาพ ต้นทุนและเวลา ดังนั้น องค์กรจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนในการติดตามประเมินผลและการรายงาน เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจ ในการบริหารงานและการจัดสรรงบประมาณ

เนื่องจาก การจัดสรรงบประมาณในระบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการจัดสรร ผันให้แบบบางเงินรวมและเป็นการกระจายงบประมาณไปสู่หน่วยงานปฏิบัติ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ชัดเจน และตรวจสอบได้ ผู้รับงบประมาณหรือหน่วยงาน ต้องแสดงให้องค์กรเห็นถึงศักยภาพของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยระบุ เป้าหมายผลการดำเนินงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานและผลลัพธ์ที่ชัดเจน

2. การคำนวณต้นทุนผลงาน/ผลผลิต (Output Costing)

ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้อง อาศัยต้นทุนต่อหน่วยผลงาน/ผลผลิตเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณา เพื่อเป็นการ เชื่อมโยงกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรว่าจะก่อให้เกิดผลงาน/ผลลัพธ์เป็นอย่างไร และเป็นการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ต้นทุนผล ผลิตจึงเป็นเรื่องสำคัญและให้ประโยชน์ในสิ่งต่อไปนี้

1. เป็นข้อมูลวิเคราะห์พื้นฐานในการจัดทำโครงการใหม่ ๆ
2. กำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์เพื่อคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน
3. เป็นข้อมูลประกอบเพื่อตัดสินใจในการพิจารณาทางเลือกในการจัดการ การผลิต

4. เพื่อวิเคราะห์ทั้งบลําทุนและงบดำเนินการให้กับโครงการหรือ กรรมการที่ต้องการ ทำการค้านวนด้านทุนผลผลิต จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่หน่วยงานจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์และจัดวางระบบการค้านวนด้านทุนผลผลิตให้เหมาะสมและถูกต้องต่อไป

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

การบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี และมีการบริหารจัดการโดยใช้พัสดุ ที่ดี แหล่งซื้อขายที่ดี ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้าง ตามแนวคิด แบบใหม่มีดังนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การ สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องหยุดชะงักเนื่องจากขาดพัสดุ
2. เพื่อให้องค์กรมีพัสดุหรือบริการที่มีคุณภาพสูง ด้านทุนต่า
3. เก็บและรักษาคุณภาพของพัสดุในคลังให้มีมาตรฐานที่ดี เรื่องที่จะนำไปใช้งานได้
4. เพื่อลดปัญหาการซื้อพัสดุซ้ำซ้อนและล้าสมัย
5. เพื่อแสดงให้ความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายใต่องค์กร ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการใช้พัสดุแต่ละประเภทของหน่วยงาน กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี จะช่วยลดปัญหาอันเนื่องมาจากการซื้อขายไม่และก่อให้เกิดการประทัยด้วยการใช้จ่ายผิ้งบประมาณ ซึ่งจะส่งผลโดยตรง ต่อต้นทุน ผลผลิตหรือบริการ ดังนั้น หากกิจการต้องการจัดซื้อพัสดุ ควรคำนึงถึง ปริมาณที่ ต้องการ ราคาก็ต้องเหมาะสม และคุณลักษณะการใช้งานของพัสดุนั้น ๆ เช่น ให้ได้มา ซึ่งทรัพยากรที่มีคุณภาพ

4. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control)

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณเป็นเครื่องมือที่ 1 เป็น เพื่อ เป็นหลักประกันให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายใต่องค์กรที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ สามารถใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการเก็บรวม รวมซื้อมูล

และจัดทำรายงานทางการเงิน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางและนโยบาย การบริหารการเงินขององค์กรให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ โดยก่อให้เกิด ผลตอบแทนจากการลงทุนมากที่สุดกับองค์กร

5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

สินทรัพย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การ วางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์ กับการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนิน การควบคู่กันไป ซึ่งกระบวนการบริหารสินทรัพย์จะประกอบไปด้วย การวางแผน กำหนดความต้องการใช้สินทรัพย์ การจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การใช้งาน และดูแลรักษา รวมถึงการตัดแทนและกำจัดสินทรัพย์เมื่อหมดความจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่า และไม่ให้เกิดการสูญเสียงบประมาณและต้นทุนไป โดยเปล่าประโยชน์ องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดหากำลังที่มีปริมาณ คุณภาพ ใน ราคาที่เหมาะสมและได้มาในเวลาที่ต้องการใช้งาน ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีต้นทุนใน การดำเนินงานต่ำ สามารถแข่งขันทางการค้าได้

6. การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)

การที่จะรู้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือไม่ การประเมินผลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวใน การปฏิบัติแผนงาน งาน/โครงการนั้น ๆ ภายใต้ระบบการจัดทำงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน

แนวทางสำคัญในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยแบ่งการรายงานออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. การรายงานทางการเงิน
2. การรายงานผลการดำเนินงาน

ซึ่งการรายงานทั้งสองประเภท จำเป็นจะต้องดำเนินการจัดทำ เพราะเป็น การยืนยันถึงผลลัพธ์หรือความล้มเหลวของงานและเป็นการแสดงให้เห็นว่าวางเงิน งบประมาณที่ได้รับนั้น หน่วยงานได้นำไปใช้จ่ายอย่างไร ต้นทุนในการผลิตและการ ให้บริการเป็นอย่างไร รวมถึงการแสดงผลการดำเนินงาน/โครงการ เพื่อใช้เป็น ข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะดำเนินกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ต่อไปอีกหรือไม่

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

การตรวจสอบภายในเป็นการช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมาย เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมในการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ดังนั้น การตรวจสอบภายในจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. ตรวจสอบ/ควบคุมด้านการบริหารงาน (Management) และด้านการเงิน - การบัญชี (Financial & Accounting)
2. ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี (Good Corporate Governance)
3. ระบบสารสนเทศขององค์กรสามารถตรวจสอบได้ (Auditability) และมีความโปร่งใส (Transparency)
4. ส่งเสริมให้มีการจัดสรรงามและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นการสร้างหลักประกันความมั่นใจให้กับผู้เป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นว่าข้อมูลที่มันที่กันในบัญชี การบริหารงบประมาณ และเอกสารต่าง ๆ มีความถูกต้อง และสามารถสอบทานได้

สรุป

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากงบงบประมาณแบบแผนงาน (Programme Budgeting) เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Performance-Based-Budgeting) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การใช้จ่ายเงินมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางแผนส่วนหน้าอย่างมีระบบ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานผู้ปฏิบัติ มีการเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding Budget Coverage) จึงทำให้องค์กรต้องการปรับเปลี่ยนกระบวนการงบประมาณให้สอดคล้องกับการจัดทำงบประมาณใหม่ดังกล่าว ภายใต้พันธกิจที่มีเป้าหมายชัดเจน มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้ รวมถึงระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ดังนั้น องค์กรจึงได้นำมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles มาช่วยในการบริหารงบประมาณและติดตามประเมินผล

โดยผ่านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสะท้อนให้เห็นความล้าเร็วของการบริหาร
จัดการทรัพยากรต่อการกิจขององค์กรได้

บรรณานุกรม

- ข้อสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำ
งบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพมหานคร: ชีรัสพิล์มและโซเท็กซ์.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2541. แนวทางการปฏิบัติการตรวจสอบภายใน. กรุงเทพมหานคร:
บุญศิริการพิมพ์.
- ธนาคาร เอกอเพาเพนซ์. 2543. การวางแผนและควบคุม โดยงบประมาณ. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ฟลิกส์เซ็นเตอร์.
- พยอม สิงหนีบ. 2542. การสอบบัญชี. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์
เมธากุล เทียรติภัจจัย. 2542. การบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม. กรุงเทพมหานคร.
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์. 2544. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ. เอกสารประกอบการ
ล้มเหลวเชิงปรัชญาการณ์ของสถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมนึก เอื้อจิรพงษ์พันธ์. 2544. การบัญชีต้นทุน 2. กรุงเทพมหานคร: เมคกรอ ชิล อินเตอร์เนชันแนล
อินเตอร์ไฟร์ส์อิงค์.
- สำนักงบประมาณ. 2544. การจัดทำคำของบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ.
- สำนักงบประมาณ. 2543. ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณสำหรับหน่วยงานนำร่องตาม
โครงการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ.
- เสนาะ ศิริย์ร์ และกิงกาน กพิทยานุคุณ. 2540. การบัญชีบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- Affinity. 1996. *Budgeting and Finance*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Certo, S. and Peter, P. 1991. *Strategic Management: Concepts and Application*. 2nd ed.
Singapore: McGraw-Hill, Inc.