



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรแต่ละองค์กรประกอบไปด้วยหน่วยงานหลายหน่วยงาน ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมการทำงานของพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ ในอดีตการจัดทำงบประมาณมักถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ในการควบคุมเป็นหลัก จึงอาจทำให้เกิดแรงกดดันในการปฏิบัติงานต่อผู้ได้บังคับบัญชา และในบางครั้งอาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น แนวคิดในการจัดทำงบประมาณจึงได้แปรเปลี่ยนไป โดยให้ผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณด้วย เพื่อลดแรงกดดันในการปฏิบัติงานและให้งบประมาณนั้นมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น และเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน แต่การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงานนั้นก็อาจจะทำให้งบประมาณที่กำหนดขึ้นนั้นขาดประสิทธิภาพได้ (ดวงมณี โกมารทัต และคณะ, 2545) นั่นคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณอาจจะบิดเบือนข้อมูลในการกำหนดงบประมาณ เพื่อให้งบประมาณนั้นง่ายต่อการปฏิบัติ โดยอาจสร้างส่วนเผื่องบประมาณ (Budgetary slack) กำหนดให้ตัวเลขงบประมาณสูงหรือต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งมักจะต่ำกว่าในงบประมาณรายรับและสูงกว่าในงบประมาณรายจ่าย เป็นเหตุให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นนั้นไม่เป็นตัวเลขงบประมาณที่แท้จริง

ส่วนเผื่องบประมาณที่เกิดขึ้นนั้น นอกจากจะเกิดจากการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงานแล้ว จากงานวิจัยในอดีตยังพบปัจจัยที่เข้ามาส่วนเกี่ยวข้องอีก เช่น Dunk (1993) Douglas and Wier (2000) และ Steven (2002) ที่ศึกษาถึงการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง และ Schiff and Lewin (1970) Onsi (1973) และ Dunk (1993) ที่ศึกษาถึงการใช้งบประมาณเพื่อการประเมินผลงาน นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Dunk (1993) ยังได้เสนอแนะถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่ควรนำมาศึกษา เช่น วัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กร และโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงปัจจัยที่คาดว่าจะเป็แรงจูงใจให้เกิดการสร้างสวนเผ็องบประมาณ ซึ่งอาจส่งผลให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นนั้นไม่สามารถนำมาใช้ในการควบคุมแลประเมินผลการดำเนินงานที่แท้จริงได้ โดยเป็นการศึกษาเพิ่มเติมจากงานวิจัยในอดีตสำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านงบประมาณขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นนั้นเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1.สำรวจระดับของสวนเผ็องบประมาณ และระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสวนเผ็องบประมาณของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2.ศึกษาถึงอิทธิพลของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีต่อระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสวนเผ็องบประมาณ
- 3.ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสวนเผ็องบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสวนเผ็องบประมาณ

### สมมติฐานของการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งสมมติฐานที่จะทำการทดสอบออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

สมมติฐานส่วนที่ 1 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีต่อระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสวนเผ็องบประมาณ โดยตัวแปรที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสวนเผ็องบประมาณประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่ง และอายุงานในบริษัท โดยได้มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้คือ

$H_1$  : ข้อมูลส่วนบุคคลทำให้ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสวนเผ็องบประมาณแตกต่างกัน

สมมติฐานส่วนที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ โดยได้มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้คือ

H<sub>2</sub> : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณมีความสัมพันธ์ในเชิง บวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

โดยตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณประกอบด้วย ปัจจัยด้านความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ ปัจจัยด้าน การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัย ด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ ปัจจัยด้านอิทธิพลที่มีผลต่อ การจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง ปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบ ระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ และปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทน ขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ โดยได้มีการกำหนดสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง กับปัจจัยที่ใช้ศึกษาแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง ได้รับ

จากการศึกษาของ Douglas and Wier (2000) และ Steven (2002) พบว่า หากผู้บริหารระดับกลางมีข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณมากกว่าผู้บริหาร ระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางก็จะอาศัยช่องว่างนั้น พยายามบิดเบือนข้อมูลที่ใช้จัดทำ งบประมาณ เพื่อให้งบประมาณเป็นไปตามความต้องการ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ ตั้งสมมติฐานว่า

H<sub>2,1</sub> : ความแตกต่างกันของข้อมูลที่บริหารระดับสูงและผู้บริหาร ระดับกลางได้รับมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

- การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาของ Schiff and Lewin (1970) และ Onsi (1973) พบว่าหาก กิจการใดให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงาน ก็จะเกิดแรง กดดันต่อผู้ปฏิบัติงานและอาจทำให้ผู้บริหารระดับกลางพยายามบิดเบือนตัวเลขในงบประมาณ

เพื่อให้งบประมาณนั้นง่ายในทางปฏิบัติ สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

H<sub>22</sub> : การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

- การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ

จากการศึกษาของ Lowe and Shaw (1968) Schiff and Lewin (1970) Kenis (1979) Brownell (1981) Young (1985) และ Dunk and Perera (1997) พบว่า หากผู้บริหารระดับกลางเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณซึ่งรวมถึงการให้ข้อมูลหรือการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดทำงบประมาณ ก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเหล่านั้นเข้าไปบิดเบือนตัวเลขในการจัดทำงบประมาณได้ ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

H<sub>23</sub> : การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

- อิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง

จากการศึกษาของ Merchant (1981) และ Yuen (2004) พบว่าการที่ผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพลต่อการจัดทำงบประมาณอย่างมากอาจทำให้ผู้บริหารระดับกลางเหล่านั้นบิดเบือนตัวเลขในการจัดทำงบประมาณ โดยอาจกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงเพื่อนำงบประมาณจากกิจกรรมส่วนนั้นมาชดเชยให้กับกิจกรรมที่มีอยู่ ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

H<sub>24</sub> : อิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

- ผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้

จากการศึกษาของ Kenis (1979) Henderson (1997) และ Yuen (2004) พบว่าหากผู้บริหารระดับกลางจนถึงพนักงานได้ทราบถึงผลดีของการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในงบประมาณ และทราบถึงผลเสียหากไม่สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในงบประมาณได้ ส่วนดีก็คือจะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับกลาง

จนถึงพนักงานมีแรงกระตุ้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกันก็อาจจะเป็แรงจูงใจให้ผู้บริหารระดับกลางบิดเบือนตัวเลขในงบประมาณเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบด้านลบที่จะตามมา ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

$H_{2.5}$  : ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

$H_{2.6}$  : ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

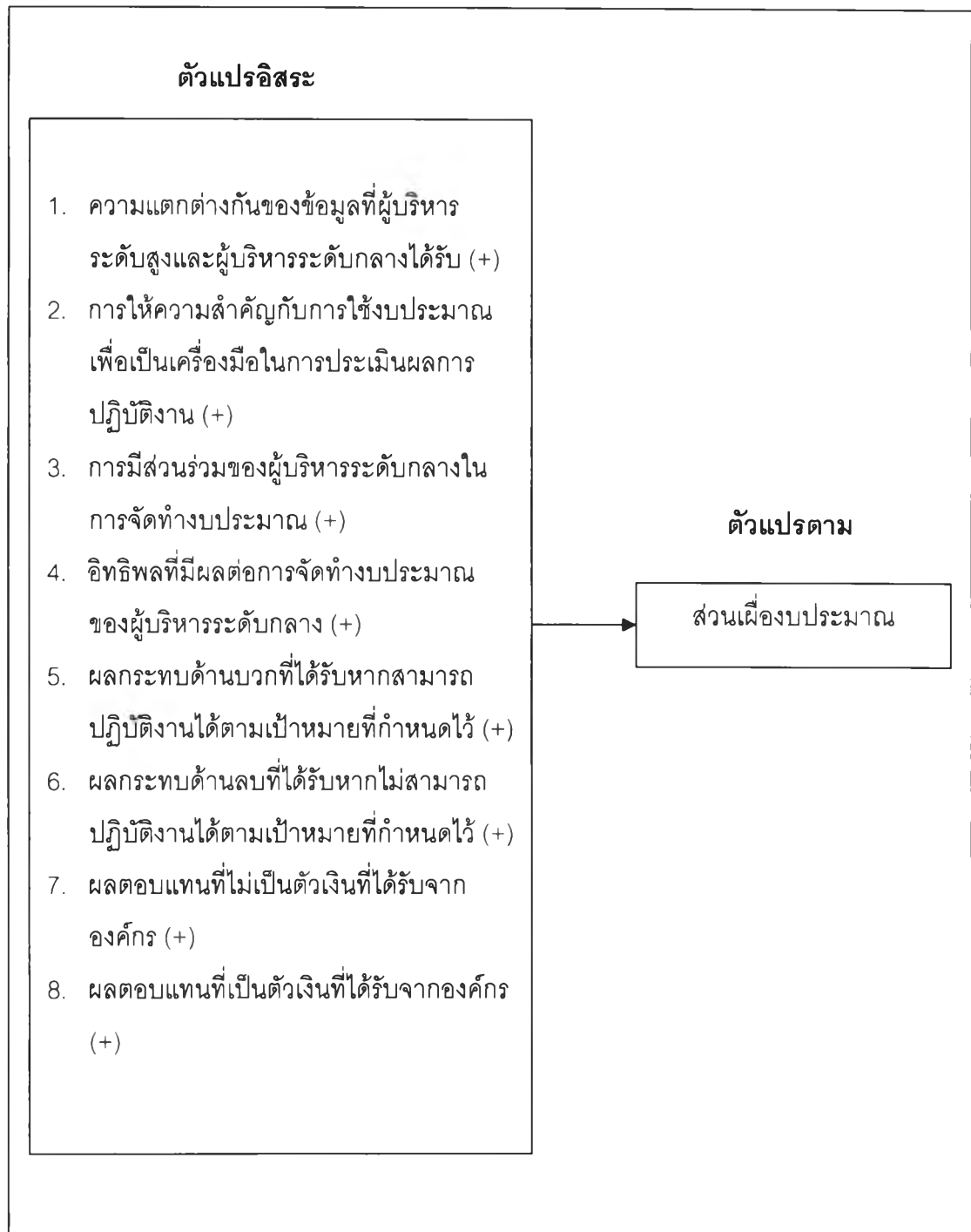
- ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับผลสำเร็จของงบประมาณ

จากการศึกษาของ Lowe and Shaw (1968) Nouri (1994) และ Leavins Omer and Vilutis (1995) พบว่าหากผู้บริหารระดับกลางยังไม่พอใจในผลตอบแทนที่ตนเองได้รับจากองค์กรซึ่งรวมทั้งผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ความภูมิใจในความสำเร็จ และผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส และหากองค์กรมีระบบการให้ผลตอบแทนที่ผูกติดกับความสำเร็จในงบประมาณก็จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้บริหารระดับกลางบิดเบือนตัวเลขในการจัดทำงบประมาณเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยง่ายและได้ผลตอบแทนเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

$H_{2.7}$  : ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

$H_{2.8}$  : ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

จากสมมติฐานข้างต้นสามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้คือ



แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผลการวิจัยงบประมาณที่ใช้ศึกษาเป็นงบประมาณของแผนกขายของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ส่วนเผื่องบประมาณ (Budgetary slack) คือ การกำหนดให้งบประมาณด้านรายรับต่ำเกินไปและงบประมาณทางด้านรายจ่ายสูงเกินไป เพื่อให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นนั้นสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย

ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางได้รับ (Information asymmetry) คือ การที่ผู้บริหารระดับกลางได้รับ หรือมีข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณมากกว่าผู้บริหารระดับสูง

การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Budget emphasis) คือ การที่องค์กรใช้งบประมาณเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจะดูว่าสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่

การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ (Budget participation) คือ การที่ผู้บริหารระดับกลางเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดเห็น การนำเสนอข้อมูล หรือการเข้าไปร่วมกำหนดงบประมาณ

การมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง (Influencing power of managers) คือ การที่ผู้บริหารระดับกลางเข้าไปมีอิทธิพลต่อการกำหนดตัวเลขในงบประมาณ เพื่อให้ตัวเลขเป็นที่น่าพอใจของตนเอง

ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Positive budgetary feedback) คือ ผลที่จะตามมาเมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างผลการ

ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยจะได้รับผลดีต่อตนเองหากสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Negative budgetary feedback) คือ ผลที่จะตามมาเมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยจะได้รับผลเสียต่อตนเองหากไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากทางองค์กร (Intrinsic rewards system) คือ ผลตอบแทนที่จะได้รับจากทางองค์กรเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ความภูมิใจในความสำเร็จ ความพอใจที่ได้เห็นความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากทางองค์กร (Extrinsic rewards system) คือ ผลตอบแทนที่จะได้รับจากทางองค์กรเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินรางวัล โบนัส เป็นต้น

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับของการมีส่วนร่วมเชิงงบประมาณและระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเชิงงบประมาณ โดยผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดทำงบประมาณขององค์กร เพื่อให้งบประมาณที่ได้มีความเหมาะสม ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด
2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับส่วนเชิงงบประมาณ และสามารถนำมาใช้พยากรณ์ส่วนเชิงงบประมาณได้ โดยผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการด้านงบประมาณขององค์กร เพื่อให้สามารถลดส่วนเชิงงบประมาณที่อาจเกิดขึ้นจากความตั้งใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดงบประมาณเพื่อให้งบประมาณที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างแท้จริง
3. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณต่อไปในอนาคต



## ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอเนื้อหาโดยแบ่งออกเป็น 5 บท ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

บทที่ 2 กล่าวถึง การรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาที่ผ่านมา และที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รวมถึงเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

บทที่ 3 กล่าวถึง การเลือกกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ระเบียบวิธีวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 กล่าวถึง ผลที่ได้จากแบบสอบถาม ผลของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสวนเฟื่องบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสวนเฟื่องบประมาณ

บทที่ 5 กล่าวถึง บทสรุปของงานวิจัย ข้ออภิปราย ข้อจำกัด ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต