

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณกับผลการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณกับผลการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
5. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่มีรูปแบบของธุรกิจ ประเภทของธุรกิจ พื้นที่ที่ประกอบธุรกิจ ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน และรายได้จากการดำเนินงานต่อปีแตกต่างกัน
6. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่มีรูปแบบของธุรกิจ ประเภทของธุรกิจ พื้นที่ที่ประกอบธุรกิจ ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน และรายได้จากการดำเนินงานต่อปีแตกต่างกัน



## สรุปผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ ตั้งแต่ 30 - 40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 15 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 40,000 บาท และตำแหน่งงานในปัจจุบัน อื่น ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่าย หุ้นส่วน และผู้บริหารธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบของธุรกิจ บริษัทจำกัด ประเภทของธุรกิจ ธุรกิจบริการ พื้นที่ที่ประกอบธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนและภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จำนวนเงินทุนจดทะเบียน ต่ำกว่า 30,000,000 บาท ระยะเวลาในการดำเนินงานมากกว่า 15 ปี จำนวนพนักงานทั้งหมด น้อยกว่า 50 คน และรายได้จากการดำเนินงานต่อปี ต่ำกว่า 30,000,000 บาท

2. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกำหนดทิศทาง เช่น การวางแผนงบประมาณทำให้กิจการสามารถกำหนดทิศทางของนโยบายตามความมุ่งหมายได้ การวางแผนงบประมาณช่วยทำให้กิจการดำเนินงานภายในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และการวางแผนงบประมาณทำให้กิจการมีความก้าวหน้าในงานตามมาตรฐานเดียวกัน เป็นต้น ด้านลดความไม่แน่นอน เช่น การวางแผนงบประมาณ ทำให้กิจการสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ การวางแผนงบประมาณ ช่วยให้กิจการมีการดำเนินงานที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ และการวางแผนงบประมาณ ช่วยให้กิจการสามารถลดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อน เป็นต้น ด้านลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงาน เช่น การวางแผนงบประมาณ ทำให้กิจการมีการปรับยอดรายรับรายจ่ายได้อย่างเหมาะสม การวางแผนงบประมาณ ช่วยให้กิจการมีการจัดทำรายงานได้ทันเวลาและเชื่อถือได้เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจ และการวางแผนงบประมาณ ช่วยให้กิจการมีเวลามากขึ้นและสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว และหลายอย่างพร้อมกันได้ ด้านกำหนดมาตรฐานในการควบคุม เช่น การวางแผนงบประมาณ สามารถควบคุมการบริหารงานภายในองค์กรได้ง่าย และรวดเร็ว การวางแผนงบประมาณ ช่วยให้กิจการมีข้อบังคับในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน การวางแผนงบประมาณ ทำให้กิจการมีมาตรฐานในการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น



3. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลูกค้า เช่น กิจการปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า กิจการปรับปรุงวิธีการในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่และเอาใจใส่ลูกค้าเก่า และกิจการสร้างความเป็นผู้นำด้านสินค้า โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยแทนระบบเดิม กิจการรักษาคูณเดิมของลูกค้าเก่าและเพิ่มข้อมูลของลูกค้าใหม่ไว้เป็นหลักฐานข้อมูลในการผลิตสินค้า เป็นต้น ด้านกระบวนการภายใน เช่น กิจการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานให้มีความชัดเจนและเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง กิจการปรับปรุงทีมงานให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้บริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย กิจการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบระยะเวลาเพื่อการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ และกิจการพัฒนาระบบสารสนเทศสมรรถนะและความแม่นยำของระบบเพื่อช่วยในการทำงานให้ดีขึ้น เป็นต้น ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เช่น กิจการส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้หรือการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กิจการส่งเสริมให้พนักงานมีการเพิ่มความชำนาญเฉพาะด้าน กิจการมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกระบวนการในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเงิน กิจการมีผลตอบแทนจากการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น กิจการมีผลตอบแทนจากสินทรัพย์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และกิจการมีรายได้จากสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

4. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีรูปแบบของธุรกิจ เป็นบริษัทจำกัด มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านกำหนดทิศทาง มากกว่า รูปแบบธุรกิจเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด

5. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีประเภทของธุรกิจเป็นธุรกิจการผลิต มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านลดความไม่แน่นอน มากกว่า ประเภทของธุรกิจเป็นธุรกิจการค้า และพบว่า ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีประเภทธุรกิจเป็นธุรกิจบริการ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่า ประเภทธุรกิจเป็นธุรกิจการค้า

6. ผู้บริหารธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียน น้อยกว่า 30,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านกำหนดมาตรฐานในการควบคุม มากกว่า ทุนจดทะเบียน 30,000,000 – 60,000,000 บาท

7. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านลดความไม่แน่นอน มากกว่า ระยะเวลาในการดำเนินงาน มากกว่า 15 ปี และ ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 – 10 ปี



8. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 150 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน มากกว่าจำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 คน

9. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 150 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านกำหนดทิศทาง และด้านลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงาน มากกว่า จำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 คน ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 150 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านลดความไม่แน่นอน มากกว่า จำนวนพนักงาน 101 - 150 คน และจำนวนพนักงาน 50 – 100 คน ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนพนักงาน 101 – 150 คน และจำนวนพนักงาน 50 – 100 คน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน มากกว่า จำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 คน

10. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีพื้นที่ที่ประกอบธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน มากกว่าที่มีพื้นที่ที่ประกอบธุรกิจ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

11. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 - 10 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่า ระยะเวลาในการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี

12. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีรายได้จากการดำเนินงาน 60,000,001 - 90,000,000 บาท มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า รายได้จากการดำเนินงาน มากกว่า น้อยกว่า 30,000,000 บาท

12. ประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานโดยรวม (BEFG) ได้แก่ ด้านลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงาน (AC) และด้านกำหนดมาตรฐานในการควบคุม (AD) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$BEFG = 2.005 + 0.052AO + 0.078AB + 0.239AC + 0.248AD$$

เมื่อพิจารณาสมการพยากรณ์ผลการดำเนินงานเป็นรายด้าน พบว่า

1) ด้านกระบวนการภายใน

$$BB = 1.669 + 0.326AC + 0.254AD$$

2) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

$$BC = 2.561 + 0.344AD$$



## 3) ด้านการเงิน

$$BD = 1.033 + 0.302AC + 0.305AD$$

## อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณโดยรวม เนื่องจาก สภาวะการณ์เศรษฐกิจและการแข่งขันในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวางแผนงบประมาณจึงเป็นแนวทางที่สำคัญในการบริหารทางการเงิน เพื่อทำหน้าที่ในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ควรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายการดำเนินงาน ร่วมกับผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ และพนักงานภายในองค์กร จนเกิดการผสมผสานอย่างเป็นทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อการกำหนดโครงสร้างขององค์กรมีขอบเขตชัดเจนสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติการะหน้าทำงาน เพื่อช่วยลดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ธุรกิจปัจจุบัน ทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรรวมเร็ว ทันท่วงที สอดคล้องกับแนวคิดของ เซาว์ โรจนแสง (2545 : 113) กล่าวว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการวางแผนงบประมาณ กำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถควบคุมการบริหารงานภายในองค์กรสะดวก และรวดเร็ว การวางแผนและการควบคุมที่ดีทำให้การบริหารงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายทิพย์ จะโนภาย (2549 : 162) พบว่า การที่ธุรกิจมีการวางแผนงบประมาณ ก็เพื่อให้ทราบถึงทิศทางในการดำเนินงานให้ปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้พนักงานนำเองงบประมาณที่ฝ่ายของตนเองได้รับจัดสรรมาพัฒนาในสายงานของตน ให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมกับคู่แข่งรายอื่นต่อไป

2. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากกิจการควรนำเอาคำติชมของลูกค้ามาเป็นแนวทางในการปรับปรุงสินค้าและบริการให้ทันสมัยเพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่งรายอื่น และกิจการควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดให้มีฝึกอบรมและศึกษาดูงานนอกสถานที่ ตามความรู้สามารถเฉพาะด้าน จึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปตาม



วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วีรวิฑูร มาณะศิริวานนท์ และณัฐกัญพันธ์ เจริญนันท์ (2546 : 80) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment And Focused) และสอดคล้องกับแนวคิดของ จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2546 : 20) กล่าวว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จมักเป็นองค์กรที่ได้มีการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) อยู่เป็นประจำ เพราะการประเมินผลทำให้องค์กรสามารถทราบสถานะของตนเองว่ามีสถานะอย่างไร ต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาและแก้ไขในส่วนที่เป็นงานเร่งด่วน หรือแก้ไขในลักษณะการพัฒนาแบบยั่งยืน ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน เทคนิคหนึ่งที่ได้รับคามนิยมในปัจจุบันคือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล เทคนิคนี้มีการพัฒนามาจากในอดีตที่องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้น ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านเดียว มาเป็นการประเมินผลด้านอื่น ๆ ด้วย คือ ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) นอกจาก การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล หรือ BSC จะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพแล้วยังเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านลดความไม่แน่นอนแตกต่างกัน เนื่องจากประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณเป็นการวางแผนการใช้จ่ายเงินภายใน 1 ปี หรือในแต่ละไตรมาส ทุกฝ่ายสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันเพื่อช่วยลดความไม่แน่นอนในการทำงานและช่วยลดความซ้ำซ้อนของการจัดทำข้อมูลและรายงานด้านงบประมาณ บัญชี การเงิน บุคลากร และพัสดุ ซึ่งช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน โดยจะช่วยลดภาระงานที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ให้ลดน้อยลงและการประสานงานภายในองค์กรก็ลดระยะเวลาลงเป็นการช่วยลดการทำงานล่วงเวลาของพนักงานในการปฏิบัติงาน แต่การวางแผนงบประมาณให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการนำทั้งการทำงานในแต่ละหน่วยงาน และการเชื่อมโยงกันในการทำงาน จนครบทุกส่วนงาน สอดคล้องกับการวิจัยของ Paul (2005 : 3 – 2) พบว่า จากสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจ จึงควรมีการสร้าง ความแตกต่างในตัวสินค้าและการให้บริการ และปรับปรุงคุณภาพของสินค้า เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจให้การซื้อสินค้าและบริการ รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยองค์กรจัดให้มีการฝึกอบรม



ศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อเป็นการสร้างเพิ่มความเชี่ยวชาญและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ทัดเทียมกับคู่แข่ง

4. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีรูปแบบของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านการกำหนดทิศทาง แตกต่างกัน เนื่องจาก ธุรกิจ SMEs ที่มีรูปแบบของธุรกิจเป็นบริษัทจำกัด จะมีการบริหารงานภายในองค์กรโดยการกำหนดนโยบาย การวางแผนงบประมาณการใช้จ่ายในแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน จะทำให้พนักงานเกิดแนวทางว่าจะดำเนินงานภายในองค์กรอย่างไร ให้เหมาะสมกับงบประมาณที่ตั้งไว้ และการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายเกิดความคล่องตัวและสามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 43) กล่าวว่า การวางแผนงบประมาณภายในธุรกิจ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางนโยบายในการดำเนินงานให้เป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน ยังเป็นแนวทางให้พนักงานสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับธุรกิจอื่น และยังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้รวดเร็ว และเป็นสิ่งที่พึงพอใจของลูกค้า มากกว่าคู่แข่ง

5 ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านกำหนดทิศทาง ด้านลดความไม่แน่นอน และด้านลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงานแตกต่างกัน เนื่องจาก การที่ธุรกิจมีจำนวนพนักงานมากจะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานภายในองค์กรไปในทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดความรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน มีความมั่นคงในด้านบุคลากรในองค์กร ดีกว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็กและมีจำนวนพนักงานน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษญา คงทวีเลิศ (2541 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ยังเกี่ยวข้องกันกับจำนวนพนักงาน ถ้าจำนวนพนักงานมากอาจทำให้การดำเนินงานปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ยังเกี่ยวข้องกันกับจำนวนพนักงาน ถ้าจำนวนพนักงานมากอาจทำให้การดำเนินงานภายในองค์กร สะดวก รวดเร็ว และยังช่วยให้กิจการมีเวลาในการทำงานหลายๆ อย่างพร้อมกัน ลดขั้นตอนในการทำงาน ประสานงานให้น้อยลง ยังเป็นการประหยัดทรัพยากร ทำให้ธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

6. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านกำหนดมาตรฐานในการควบคุม เนื่องจาก ทุนจดทะเบียนที่ธุรกิจนำมาใช้ในการลงทุนแตกต่างกัน จึงทำให้การจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ การจ้างงาน ไม่เท่ากันทำให้กิจการต้องมีการกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2548 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณแตกต่างกัน



7. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายใน เนื่องจาก ธุรกิจ SMEs มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน พัฒนาระบบสารสนเทศ มีการรักษาข้อมูลเดิมของลูกค้าเก่าและเพิ่มข้อมูลลูกค้าใหม่ มีการปรับปรุงออกแบบสินค้าและพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยตระหนักถึงบริการก่อนและหลังขาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุไพรินทร์ นันทะลัย (2547 : บทคัดย่อ) พบว่า มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถออกแบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุม ได้แก่ 1) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านมุมมองของลูกค้าคือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม คุณภาพของการให้บริการ ความผิดพลาดจากการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการ จำนวนหมู่บ้านที่ธนาคารเข้าไปให้บริการ 2) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรคือเวลาที่ให้บริการลูกค้า ความผิดพลาดจากการทำงาน ขอดขยายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม 3) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้คือ ทักษะคติของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติ คุณภาพและความสามารถของพนักงาน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 4) ตัววัดผลการปฏิบัติงาน มุมมองด้านการเงินคือ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่าย ตามงบประมาณ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ ค่าธรรมเนียมและความสามารถในการบริหารเงิน

8. ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีรายได้จากการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีปัจจัยที่สะท้อนให้เห็นถึงการอยู่รอดของธุรกิจ ได้แก่ เกิดความมั่นคง และรายได้จากการดำเนินงานต่อปีของกิจการ มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงความน่าเชื่อถือของพนักงานภายในองค์กร ดังนั้น ถ้าองค์กรใดมีความมั่นคงก็จะมีการบริหารจัดการรายได้จากการดำเนินงานต่อปีมากหรือมีผลกำไรจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพคล่องในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานอย่างแน่นอน หรือถ้าหากองค์กรใดเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีมีความมั่นคง และมีการบริหารจัดการรายได้จากการดำเนินงานไม่ดี ก็จะไม่มีการทำกำไร ทำให้เกิดเป็นข้อวิตกกังวลในการทำงานของพนักงานถึงค่าตอบแทนที่เขาจะได้รับ และเป็นทางเลือกหนึ่งที่พนักงานจะต้องหางานใหม่ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จารุพร แสงเป่า (2542 : 18) พบว่า ธุรกิจ SMEs ที่มีรายได้จากการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานแตกต่างกัน



9. ประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงิน เนื่องจากประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ช่วยให้ได้รับข้อมูลที่ทันเวลาที่จะใช้ในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความต้องการ เนื่องจากมีการเชื่อมโยงข้อมูลหลายฝ่ายเข้าด้วยกันทำให้สามารถผ่านรายการวางแผนงบประมาณต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้สามารถจัดทำรายงานได้ และนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้งานได้ทันที สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลิต พุ่มโพธิ์สุวรรณ (2542 : บทคัดย่อ) พบว่า จากสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจ จึงควรมีการปรับปรุงกระบวนการให้การทำงานให้มีความชัดเจน เพื่อให้พนักงานทำงานไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้ง การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ให้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมและศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อเป็นการสร้างความชำนาญให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น

10. ประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ด้านกำหนดมาตรฐานในการควบคุม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงิน เนื่องจาก ธุรกิจ SMEs ให้ความสำคัญกับการวางแผนงบประมาณ ด้านกำหนดมาตรฐานในดำเนินงาน ได้แก่ กิจการมีมาตรฐานและข้อบังคับในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การบริหารงานภายในองค์กรเกิดความรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้น การพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งมากยิ่งขึ้นจะทำให้การบริหารจัดการงบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้ผลตอบแทนจากการดำเนินงานมีอัตราเพิ่มมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับแนวคิด อุษณา ภัทรมนตรี (2545 : 8-23) พบว่า ระบบมาตรวัดกลยุทธ์ครอบคลุมไปถึงทั้งตัววัดที่ไม่ใช่การเงิน และตัววัดทางการเงิน โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard ถือเป็นระบบมาตรวัดกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจากตัวอื่น ๆ ที่มากกว่าการสะสม ทางการเงินและตัววัดที่ไม่ใช่ทางการเงินรวมถึง มาตรวัดผลสัมฤทธิ์และตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติการของผลสัมฤทธิ์โดยเชื่อมโยงกันทั้งความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกระทบ



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหาร ควรนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการบริหารงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ในด้านลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงาน และด้านกำหนดมาตรฐานในการควบคุม เพื่อเพิ่มผลการดำเนินงาน และส่งเสริมให้พนักงานเกิดทักษะและความชำนาญในการทำงานเฉพาะด้าน เพื่อสร้างประสบการณ์ในการทำงานและเกิดความท้าทายในการทำงานได้อย่างมีความสุข

1.2 ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนงบประมาณภายในองค์กร เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน ส่งผลให้กิจการมีการปรับยอดรายรับรายจ่ายได้อย่างเหมาะสม

1.3 ผู้บริหาร ควรสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กร พัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วยการจัดฝึกอบรม และดูงานนอกสถานที่ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.4 ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญผลการดำเนินงาน ว่างานที่ทำในแต่ละครั้งเป็นไปตามกระบวนการและแผนงานที่วางไว้ และผลงานที่ทำเป็นที่ต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.5 ผู้บริหาร ควรนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการบริหารงานภายในองค์กร เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงาน และกำหนดมาตรฐานในการดำเนินไปในทิศทางการทำงานไปในทางเดียวกัน เพื่อให้การทำงานทุกฝ่ายมีความสามัคคีและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จภายในองค์กรต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงาน ในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

2.2 ควรศึกษาตัวแปรผลการดำเนินงานเป็นตัวแปรอื่น เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จขององค์กร เพื่อจะทำให้ทราบถึงตัวแปรที่จะสามารถงานของธุรกิจได้

2.3 ควรศึกษาวิจัยประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ ตามทัศนคติของห้างหุ้นส่วนจำกัดและบริษัทจำกัด เพื่อเป็นการเปรียบเทียบกัน



2.4 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติมควบคู่ไปกับการศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณของ เพื่อให้ได้รายละเอียดของปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อให้การศึกษามีเนื้อหาที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.5 ในการทำแบบสอบถามครั้งต่อไป ขึ้นตอนตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ต้องมีการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try – out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ถ้าค่าอำนาจจำแนกต่ำกว่า 0.7 ให้ตัดข้อคำถามที่ต่ำกว่า 0.7 ออก หรือจะใช้วิธีการปรับข้อคำถามใหม่ เพื่อเป็นการปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นมาตรฐานต่อไป

2.6 ก่อนส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างควรศึกษาข้อมูลของบริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกี่ยวกับกับชื่อ สถานที่ตั้ง และสถานภาพของบริษัทและห้างหุ้นส่วนในปัจจุบัน ก่อน เพื่อป้องกันการส่งแบบสอบถามกลับมา เนื่องจากการเลิกกิจการและย้ายสถานที่ตั้ง

