

การใช้งบประมาณในการบริหารคริสตจักรท้องถิ่น

Managerial Budgeting for the Local Church

ทศพร ไชยประคอง¹

Thodsaporn Chaiprakong

Received: October 30, 2020

Revised: April 8, 2021

Accepted: April 9, 2021

บทคัดย่อ

การบริหารงานคริสตจักรท้องถิ่นโดยใช้งบประมาณ เป็นกลยุทธ์การวางแผนและควบคุม เพื่อประเมินสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากเหตุการณ์ในอดีต จากข้อมูลทางบัญชี 1-2 ปี ที่ได้ผ่านวิธีปฏิบัติทางด้านบัญชีที่ดี ถูกต้องเหมาะสม เป็นพื้นฐาน และเป็นการจัดหาแนวทาง ตลอดจนเตรียมการก่อนการดำเนินกิจกรรมหรือพันธกิจที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พร้อมทั้งระบุจำนวนเงินที่คาดว่าจะใช้ ที่เรียกว่า “งบประมาณ” อย่างชัดเจน โดยตัวเลขที่ปรากฏในงบประมาณ จะใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการควบคุมให้เป็นการประเมินขั้นตอนการทำงาน เพื่อวัดประสิทธิภาพและประเมินผล พร้อมทั้งเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ และข้อมูลดังกล่าว จะสามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อวางแผนการใช้งบประมาณในรอบปีถัดไปได้อย่างมีคุณภาพ

คำสำคัญ: งบประมาณ การบริหาร คริสตจักรท้องถิ่น

Abstract

Local church administrative budgeting is a strategy for planning and management that determines expected future developments based on past events by using the past 1-2 years of accounting information obtained through good accounting practice. This provides foundation for guidance and preparation prior to the implementation of activities or responsibilities that need clearly defined objectives and goals along with a specific amount expected to be spent. The numbers in the budget will be used as operational information that will help control the process in order to be able to measure efficiency and evaluate results. This information is suitable to then be analyzed in order to plan the following year's budget.

Keyword: Budgeting, Management, Local Church

¹ อาจารย์ประจำสาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ e-mail: chthodsaporn@gmail.com

บทนำ

คริสตจักรท้องถิ่น เป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นหน่วยงานมูลฐานของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีผู้เชื่อและวางใจในพระเยซูคริสต์มารวมกันเป็นหมู่คณะ เพื่อนมัสการพระเจ้าและปฏิบัติพันธกิจในท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นโดยอาศัยความเชื่อและศรัทธาในองค์พระผู้เป็นเจ้าหรือที่เรียกว่า พระคริสต์ และยังเป็นที่ชุมนุมเพื่อกระทำการกิจกรรมทางศาสนาคริสต์ ทั้งนี้ คริสตจักรท้องถิ่นจะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานเหมือนกับองค์กรทั่วไป คณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่หรืออาจเรียกว่า คณะธรรมกิจคริสตจักร จะถูกเลือกมาจากสมาชิกคริสตจักร เพื่อมาทำหน้าที่หลักในการบริหารงานตามวาระที่คริสตจักรกำหนด เช่น 2 ปี หรือ 4 ปี เป็นต้น ซึ่งการบริหารงานดังกล่าว มักจะมุ่งเน้นที่จะบริหารงานเชิงควบคุม กล่าวคือ บริหารงานตามกรอบของแผนงานที่วางไว้ระยะสั้นเพียง 1-2 ปี มีการจัดทำงบประมาณ โดยอาศัยตัวเลขจากเหตุการณ์ในอดีตของข้อมูลทางบัญชีและการเงินในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์การบริหารงาน ที่คริสตจักรท้องถิ่นส่วนใหญ่สามารถใช้เป็นแผนงานประจำปีในการบริหารงาน เพื่อดำเนินตามพันธกิจหรือกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี (สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2541, น. 8)

สาเหตุที่คริสตจักรท้องถิ่นจะต้องมีการใช้งบประมาณในการบริหารคริสตจักร สืบเนื่องมาจากนโยบาย ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของสภาคริสตจักรในประเทศไทย คริสตศักราช 2019-2022 ตามนโยบายที่ 4 เรื่อง การพัฒนาคุณภาพ และเพิ่มศักยภาพของคริสตจักร หน่วยงาน สถาบัน โดยมียุทธศาสตร์ 5 ว่าด้วยการพัฒนาคุณภาพ ศักยภาพ ของคริสตจักรท้องถิ่นและคริสตจักรภาค ให้เข้มแข็งเกิดผลและเป้าหมาย ในยุทธศาสตร์ได้กล่าวถึงการส่งเสริมให้คริสตจักรท้องถิ่นและคริสตจักรภาคมีการวางแผนและทำพันธกิจอย่างเป็นระบบ และในยุทธศาสตร์ที่ 8 ยังว่าด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้เป็นระบบ การพัฒนาระบบบัญชีการเงินในทุกหน่วยงาน สถาบัน ให้ได้มาตรฐานเดียวกันทั้งระบบอย่างจริงจัง รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณรายรับ รายจ่าย ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้อ้างถึงตัวชี้วัดระดับสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้มีการพัฒนาระบบบัญชีการเงินในสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้มีมาตรฐานทั้งระบบ (สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2561, น. 13-51)

โดยปกติ ข้อมูลทางบัญชีและการเงิน จะได้มาจากการวัดผลโดยประมาณของรายการทางบัญชีและการเงินที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา อีกทั้งยังเป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณะชนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และทุกคริสตจักรจะต้องส่งหลักฐานทางการบัญชีและการเงิน ไปยังสำนักงานคริสตจักรภาคที่คริสตจักรของตนสังกัดอยู่ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และยืนยันในความสามารถในการบริหารคริสตจักร (พิกุล พงษ์กลาง, 2561, น.20) ทั้งนี้ การจัดทำงบประมาณของคริสตจักรท้องถิ่น มักเป็นการจัดทำงบประมาณประจำปี แยกตามกลุ่มของการดำเนินพันธกิจ หรือกิจกรรมในประเภทของโครงการต่าง ๆ ที่สามารถระบุรายรับและรายจ่าย ตามโครงการที่ได้เสนอต่อที่ประชุมสมาชิกคริสตจักรท้องถิ่น (สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2545; 2541) ผู้มีหน้าที่ในการบริหารงานคริสตจักรท้องถิ่นหรือคณะธรรมกิจคริสตจักรตามวาระ มักจะร่วมกันบริหารเป็นทีม โดยอาศัยทรัพยากรของคริสตจักรที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็น บุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน และกระบวนการในการบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งแผนงานดังกล่าว มักเป็นการกำหนดกิจกรรมหรือพันธกิจที่จะต้องทำอะไร เมื่อใด

ที่ไหน อย่างไร รวมถึงการกำหนดตัวเงินในรูปแบบของงบประมาณไว้ด้วย การวางแผนที่มีการระบุจำนวนเงินที่สามารถระบุแหล่งที่มาของรายรับ และแหล่งใช้ไปของรายจ่ายได้นั้น ถือเป็นกระบวนการวางแผน ที่ระบุกระบวนการหรือวิธีดำเนินการกิจกรรมที่สอดคล้องกับการประสานงานภายในคริสตจักร ได้อย่างชัดเจน ทำให้คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักร สามารถตัดสินใจ ควบคุม และตรวจสอบการดำเนินการกิจกรรมหรือพันธกิจนั้นได้โดยง่าย และส่งผลให้เกิดการประเมินผลการดำเนินการกิจกรรมได้อย่างรวดเร็วตามไปด้วย

จะเห็นได้ว่า การวางแผนโดยใช้งบประมาณ ถือเป็นสาระสำคัญในการเริ่มต้นที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะนอกจากแผนงานจะเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหาร มักจะควบคู่กันไปกับการควบคุม ที่ไม่ใช่การจับผิด แต่เป็นการตรวจสอบการดำเนินการกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย หากเกิดอุปสรรคปัญหา คณะกรรมการบริหารคริสตจักร หรือคณะกรรมการคริสตจักร จะสามารถตัดสินใจ ช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ส่วนการติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร อีกหนึ่งกลยุทธ์ ที่จะก่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีในคริสตจักรอีกด้วย

เนื้อหา

ในการจัดทำงบประมาณของคริสตจักรท้องถิ่น มักจะจัดทำโดยมีหลักเกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากงบประมาณเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีและการเงิน และต้องจัดแสดงเป็นตัวเลขที่ชัดเจน วัดค่าได้ โดยปกติ แผนการทำการกิจกรรมหรือพันธกิจของคริสตจักรท้องถิ่นมักจะเป็นแผนงานระยะสั้น ภายในระยะเวลา 1 ปี ทำให้คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักร ต้องอาศัยข้อมูลที่สามารถเป็นทางเลือกในการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ และรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ที่สำคัญยังสามารถใช้งบประมาณเพื่อควบคุม ติดตาม และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้

งบประมาณ

หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของฝ่ายคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักร คือ การวางแผนและควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนการดำเนินงานที่ดีนั้น จะต้องให้ครอบคลุมถึงเป้าหมายหรือนโยบายหลักของการดำเนินการกิจกรรม และจะต้องทำการควบคุมประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนการที่วางไว้ ซึ่งถ้ามีความแตกต่างกันจะต้องพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป (จินดารัตน์ ยศสมศักดิ์, 2550, น. 21)

ชาตรี สิทธิเดช (2558, น. 135) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง การประมาณการทางการเงิน หรือทรัพยากรอื่นที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานในอนาคต จึงจัดเป็นแผนงานที่ประกอบไปด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ซึ่งเตรียมไว้สำหรับงวดเวลาที่กำลังจะมาถึง นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้บริหารคาดการณ์เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน กระแสเงินสด และฐานะการเงิน ดังนั้น การดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินซึ่งได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าสำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ อาจทำได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี

3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น งบประมาณ จึงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะนำมาใช้เป็นมาตรฐานการดำเนินงาน ณ วันต้นงวด และทำการควบคุมประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในระหว่างงวดจนถึงวันสิ้นงวด เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

พิกุล พงษ์กลาง (2561, น. 21) ได้กล่าวไว้ว่า คริสตจักรท้องถิ่นเป็นชุมชนที่เกิดจากการรวมตัวของผู้เชื่อศรัทธาในศาสนาคริสต์ และมีการถวายเงินหรือทรัพย์สินเพื่อทำพันธกิจตามความเชื่อในองค์พระเจ้า การบัญชีจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารคริสตจักร ข้อมูลทางด้านบัญชีสามารถช่วยสนับสนุนฝ่ายบริหารในการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคริสตจักร จึงต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการทำบัญชีในด้านเอกสาร เกี่ยวกับการบันทึกบัญชี ด้านการปฏิบัติทางการบัญชี ด้านอุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน และด้านการควบคุมภายใน ซึ่งในด้านการควบคุมภายในนี้เอง ที่มีการให้ความสำคัญ เพื่อให้คริสตจักรท้องถิ่นมีความรับผิดชอบในการทำบัญชีการเงิน เกิดความรู้ได้อย่างถูกต้อง สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการปฏิบัติงานทางด้านบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนดำเนินงานสำหรับผู้บริหารคริสตจักร นั่นคือคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักร เพื่อการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

สำหรับผู้ที่มีหน้าที่ในการการจัดทำงบประมาณสำหรับคริสตจักรท้องถิ่นนั้น ได้แก่ เหนียวญิก ร่วมกับคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักรท้องถิ่นทุกคน ซึ่งคณะกรรมการทุกคน รวมถึง เหนียวญิก เป็นผู้ที่ถูกคัดเลือกมาจากคณะสัปบุรุษ (สมาชิกทั้งหมด) ในการเข้าบริหารงานตามวาระที่กำหนดหมุนเวียนเปลี่ยนกันไป จึงเป็นการง่ายในการควบคุมตัวเลขทางบัญชีและการเงิน และปฏิบัติตามพันธกิจตามโครงการหรือแผนงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในคราวเดียวกัน การจัดทำงบประมาณรายรับและรายจ่าย ควรดำเนินไปตามแผนพันธกิจที่วางไว้ล่วงหน้าควบคู่กับตัวเลขทางบัญชีและการเงิน ทั้งนี้ คริสตจักรท้องถิ่น ควรเลือกใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึกบัญชี และใช้บัญชีเงินฝากธนาคาร เป็นหลักในการรับและจ่ายเงิน ถือเป็นกลยุทธ์การควบคุมภายในที่ดี

การจัดทำงบประมาณสำหรับคริสตจักรท้องถิ่น ควรจะปฏิบัติตามกระบวนการจัดทำงบประมาณ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมหรือพันธกิจ ซึ่งควรมีหน้าที่ครอบคลุมถึงเรื่องต่อไปนี้ (อรรณพ เจือจันทร์ และเพ็ญจันทร์ วุฒิบัญชร, 2547, น. 36)

1. การวางแผน (Planning) ถือเป็นงานขั้นแรก ที่คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักรต้องศึกษาสภาพแวดล้อมของคริสตจักร เพื่อให้ทราบจุดเด่นและจุดด้อย ขอบเขตของการดำเนินกิจกรรมหรือพันธกิจ เพื่อสามารถนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หรือปัจจัยที่จะทำให้กิจกรรมหรือพันธกิจนั้นประสบผลสำเร็จ และตัดสินใจเลือกกระบวนการที่สามารถเป็นไปได้ โดยลำดับความสำคัญของเป้าหมาย ทิศทางของแนวปฏิบัติ และปัจจัยที่มีผลต่อคริสตจักร ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบและงบประมาณในคราวเดียวกัน

2. การดำเนินกิจกรรมหรือพันธกิจตามแผน (Doing) คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักร ควรจะกำหนดและจัดเตรียมกิจกรรมหรือพันธกิจต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินไปให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยส่งเสริม สนับสนุน และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในเรื่องทรัพยากร กระบวนการจัดการ ทั้งนี้ ควรมีการกำกับติดตามกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. การตรวจสอบและประเมินผล (Checking) เป็นการวางกรอบการประเมิน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่างานที่มอบหมาย ได้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งหน้าที่ในการควบคุมตรวจสอบของคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักร คือ กำหนดและจัดหาเครื่องมือที่จะใช้จัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และแปลความหมายอย่างถูกต้อง การรายงานผล ควรจะเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานของงาน หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

4. การปรับปรุงและพัฒนา (Acting) เป็นการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมหรือพันธกิจ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจและกำหนดแนวทางแก้ไขได้อย่างถูกต้อง เมื่อได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้แล้ว จะสามารถนำไปวางแผนในปีต่อไปได้ พร้อมทั้งจัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเปิดเผยต่อสมาชิกคริสตจักรเป็นลำดับต่อไป

จะเห็นว่า การจัดทำงบประมาณ ไม่เพียงแต่เป็นการกำหนดการวางแผนการดำเนินกิจกรรมหรือพันธกิจเท่านั้น ยังเป็นการสร้างการประสานงานให้เกิดขึ้นกับหลายฝ่าย ที่ไม่ได้หมายความถึงเฉพาะคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักรเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างสามัคคีในหมู่พลสมาชิกคริสตจักรได้อย่างสอดคล้อง และยังสามารถสะท้อนการวัดผลงานในลักษณะการควบคุมได้เป็นอย่างดี

การจัดทำงบประมาณสำหรับคริสตจักรท้องถิ่น จะมีความคล้ายคลึงกันกับองค์กรธุรกิจ หรือองค์กรอื่น ๆ เพียงแต่มีข้อแตกต่างในการจัดตั้งงบประมาณสำหรับการขายสินค้าและบริการ และจะได้รับเงินทุนสนับสนุนจากภาครัฐหรือเอกชน หรือบุคคลที่บริจาค ดังนั้น จึงไม่มีงบประมาณการขายหรือบริการ และงบประมาณต้นทุนขายสินค้าหรือบริการ แต่จะมีงบประมาณรายรับหรือเงินทุนแทน นอกจากนี้ คริสตจักรจะต้องวางแผนดำเนินพันธกิจหรือโครงการตลอดปีงบประมาณ โดยอาศัยรายรับและรายจ่ายในแต่ละกิจกรรมมาขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมตามช่วงเวลานั้น ๆ

งบประมาณ จะถูกจัดทำขึ้นตามรูปแบบการบริหารของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ Top Down Management หรือ บริหารจากบนลงล่าง เป็นวิธีการวางแผนที่เริ่มจากคิดเป้าหมายรวมของคริสตจักรในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน แล้วจึงพิจารณาถึงพันธกิจต่าง ๆ หรือกิจกรรมย่อยที่จะรวมกัน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ วิธีการนี้นิยมใช้มากในการวางแผนระยะยาว ส่วนอีกวิธี คือ Bottom Up Management เป็นวิธีการวางแผนที่เริ่มต้นจากแต่ละแผนกหรือส่วนงานพยากรณ์แยกจากกันในการคาดคะเนส่วนประกอบของกิจกรรมต่าง ๆ โดยคิดเป็นงบประมาณของแต่ละแผนก จากนั้น นำมารวมเข้าด้วยกัน เป็นแผนทางการงบประมาณทางการเงินของคริสตจักร ดังนั้น การบริหารงบประมาณโดยใช้วิธี Bottom Up Management สามารถนำมากำหนดการจัดทำงบประมาณ แบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Budgeting) ไปด้วย ซึ่งถือเป็นการจัดทำงบประมาณจากแต่ละแผนก หรือเป็นการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participative Budget) นั้นหมายถึง มีการจัดทำงบประมาณร่วมกันในทุกแผนกของคริสตจักร ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักรนั่นเอง ในส่วนของข้อมูลงบประมาณในระบบการจัดทำงบประมาณแบบล่างขึ้นบน คือ ระดับการจัดการข้อมูลในระดับที่ต่ำกว่าและระดับการจัดการที่สูงขึ้น ซึ่งแต่ละแผนก

ที่รับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นรายรับหรือรายจ่าย จะทำงบประมาณในแผนของตนเองก่อน แล้วจึงส่งข้อมูลดังกล่าวขึ้นไปยังระดับบริหารที่สูงขึ้นต่อไป (Wild, Kwok, Venkatesh, W.Shaw & Chiappetta, 2016, p. 920-921)

ข้อมูลทางด้านบัญชีและการเงินที่จะนำไปวางแผนโดยจัดทำในรูปแบบงบประมาณดำเนินการ (Operation Budgeting) เป็นแผนงานที่มีการประมาณรายรับและรายจ่ายในอนาคต ตามปกติ จะมีการจัดทำแบ่งเป็นรายเดือน โดยแผนงานนี้ จะนำไปเปรียบเทียบกับผลการดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง แสดงผลการปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมและประเมินผลแต่ละแผนกให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถปฏิบัติเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การประชุมวางแผนงบประมาณ เป็นกิจกรรมที่เหรียญคริสตจักร ร่วมกับคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการกิจคริสตจักรจะประชุมร่วมกัน โดยชี้แจงเกี่ยวกับสถานการณ์ของปีปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เช่น ภาวะด้านเศรษฐกิจและการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติพันธกิจ การพยากรณ์ยอดรายรับในแต่ละช่วงเวลา เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นแนวทางในแต่ละแผนกจะไปจัดทำงบประมาณโดยละเอียดต่อไป

2. การจัดทำงบประมาณแต่ละแผนก โดยเหรียญจะเป็นผู้ประสานงานกับหัวหน้าแต่ละแผนก นอกจากนี้ แผนกบัญชีการเงินโดยเหรียญ จะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถิติ ตลอดจนข้อมูลทางการเงินต่าง ๆ ทั้งนี้ หัวหน้าแต่ละแผนกจะเป็นผู้จัดทำเอง อีกทั้งยังถือเป็นแรงจูงใจให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในขั้นตอนนี้ มักจะทำในต้นเดือนที่ 2 ก่อนสิ้นปีบัญชี (เดือนมีนาคมของทุกปี)

3. การรวมงบประมาณของทุกแผนก โดยแผนกบัญชีการเงิน (เหรียญ) จะรวมรายรับและรายจ่ายส่วนกลาง ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เพื่อจัดทำงบประมาณรายรับและรายจ่ายของทั้งคริสตจักร ในขั้นตอนนี้ มักจะทำในต้นเดือนที่ 2 ก่อนสิ้นปี (เดือนมีนาคมของทุกปี)

4. การพิจารณาบทวนงบประมาณร่วมกันกับทุกแผนก เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่จัดทำมีเหตุผล หากมีข้อสงสัยจะสอบถามกับแผนกที่เกี่ยวข้องโดยตรง จากนั้นจะจัดทำงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง และรายการพิเศษอื่น ๆ (ถ้ามี) บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก ในขั้นตอนนี้ จะจัดทำในต้นเดือนสุดท้ายของปีบัญชี (เดือนเมษายนของทุกปี)

5. การนำเสนอรายงานงบประมาณเพื่อขออนุมัติจากที่ประชุม คณะสัปบุรุษ หากไม่ได้รับการอนุมัติ อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และแก้ไข แล้วนำเสนอเพื่อทบทวนและอนุมัติต่อไป ในขั้นตอนนี้ จะจัดทำในต้นเดือนสุดท้ายของปีบัญชี และต้องแล้วเสร็จก่อนสิ้นปีบัญชี (เดือนเมษายนของทุกปี) (Garrison & Brewer, 2015, p. 372-373)

การประมาณการเหล่านี้ จะได้รับการตรวจสอบเป็นขั้นตอนตามลำดับการบริหาร ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องคำนึงถึงข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

คริสตจักรท้องถิ่น ควรจัดทำงบประมาณพร้อมกับการวางแผนจัดทำพันธกิจประจำปีควบคู่กันไป ซึ่งผู้จัดทำต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของคริสตจักร เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวของคริสตจักร ผู้จัดทำแผนปฏิบัติพันธกิจของฝ่ายตนเอง มักจะเริ่มจัดทำตั้งแต่เดือนพฤษภาคมถึงเดือนเมษายน ตามปฏิทินงานของสภาคริสตจักรในประเทศไทย การจัดทำแผนจะประกอบไปด้วยแผนปฏิบัติพันธกิจ

ต่าง ๆ ของแต่ละคริสตจักร ที่มีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้ (Welch, 2002, p.159)

การประมาณรายรับ จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในอดีตมาทบทวน ปรับปรุง โดยใช้การวิเคราะห์ต้นทุนในอนาคติที่ละกลุ่ม โดยเฉพาะรายรับหลักที่ได้รับเป็นประจำ ได้แก่ ทศทางค์ รายรับจากการนมัสการพระเจ้า และรายรับอื่น ๆ ที่คริสตจักรให้ความสำคัญหรือมีโครงการพิเศษ แล้วพยากรณ์ตัวเลขลงในงบประมาณ จัดทำได้โดยหัวหน้าแต่ละแผนก แล้วจะถูกนำมาทบทวน โดยเหรัญญิกก่อนนำเสนอตามลำดับขั้นต่อไป

การประมาณรายจ่าย จะมีการวิเคราะห์และประเมินแต่ละส่วน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในอดีต มาทบทวน ปรับปรุง โดยใช้การวิเคราะห์ต้นทุนในอนาคติที่ละกลุ่ม เหมือนกับการประมาณรายรับ ดังนี้

1. กลุ่มรายจ่ายเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ เงินเดือนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง จะประมาณจากค่าจ้างในปัจจุบันที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลง ตามโครงสร้างเงินเดือนและนโยบาย เช่นการลดจำนวนบุคลากร การเพิ่มสวัสดิการบุคลากร เป็นต้น

2. กลุ่มรายจ่ายเกี่ยวกับพันธกิจ และ กลุ่มครบรอบวาระต่าง ๆ หรือ เทศกาลพิเศษ ได้แก่ ศาสนพิธี โครงการต่าง ๆ จะประมาณจากข้อมูลในอดีต พร้อมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม ควบคู่กับแผนปฏิบัติพันธกิจประจำปี

3. กลุ่มรายจ่ายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ส่วนมากจะเป็นรายจ่ายที่จัดตั้งขึ้นล่วงหน้า เพื่อส่งเสริมการทำพันธกิจของแผนกต่าง ๆ รายจ่ายในกลุ่มนี้ นอกจากจะใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดงบประมาณแล้ว ยังมองถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติมในปีถัดไปอีกด้วย ทั้งนี้ ยังคงต้องประมาณจากแผนปฏิบัติพันธกิจประจำปีควบคู่กันไปด้วย

4. กลุ่มรายจ่ายที่เกิดขึ้นเป็นประจำ บำรุงรักษาและซ่อมแซมทรัพย์สินของคริสตจักร รายจ่ายกลุ่มนี้ เป็นรายจ่ายที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่ยังสามารถประมาณการล่วงหน้าได้เช่นกัน โดยพิจารณาจากข้อมูลในอดีต แล้วทำการประมาณการจากการสังเกตหรือแนวโน้มในการใช้งบประมาณส่วนนี้ในอนาคต เพื่อดูร้อยละการใช้และแนวโน้มราคาที่จะผันผวนตามค่าเศรษฐกิจ และยังคงขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารที่จะซ่อมแซมแบบป้องกันหรือซ่อมเมื่อเสีย นอกจากนี้ ยังเป็นการเน้นย้ำให้แต่ละแผนกมีการสำรวจสภาพสินทรัพย์ว่าควรจะมีการซ่อมแซมหรือไม่ ในส่วนนี้ ควรประเมินช่วงเวลาและจำนวนวันที่ใช้ในการซ่อมแซมเพื่อสามารถประมาณได้ชัดเจน

5. กลุ่มรายจ่ายอื่น ๆ เช่น การซื้อสินทรัพย์ทดแทน โดยเฉพาะครุภัณฑ์ ถือเป็นรายจ่ายในการจัดซื้อสินทรัพย์ ซึ่งแผนกที่เกี่ยวข้องจะเป็นผู้ประเมินการทดแทน ปริมาณที่จะต้องใช้งาน จะพิจารณาจากปริมาณการใช้ในอดีต และนำมาปรับปรุงสำหรับใช้ในอนาคติ ทั้งนี้ แผนกจะต้องทบทวนร่วมกับฝ่ายบริหาร หรือแม้กระทั่งการลงทุนปรับปรุงสินทรัพย์ ถึงแม้จะไม่ใช่อายจ่าย แต่จะต้องประมาณลงในงบประมาณ เพื่อวางแผนการใช้จ่ายเงิน ใช้คน หรือวัสดุเพิ่มเติม คณะกรรมการจะต้องประชุมเพื่อวางแผนปรับปรุงสินทรัพย์ โดยคำนึงถึงความจำเป็นก่อนหลัง และปัจจัยของเงินทุนที่จะต้อง

มีความเพียงพอ หรืออาจหาแหล่งเงินทุนที่ปลอดภัยด้วย (Church of God Benefits Board, Inc., 2015)

แนวปฏิบัติตามสาระสำคัญที่ผู้เขียนได้ศึกษา ประมวลได้ว่า ในการบริหารงานคริสตจักรท้องถิ่น โดยใช้งบประมาณนั้น ถือเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานของคริสตจักรท้องถิ่น ที่จะสามารถควบคุม การดำเนินพันธกิจหรือกิจกรรมได้ตลอดทั้งปี นั้นหมายความว่า คริสตจักรท้องถิ่นโดยคณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการคริสตจักร ต้องอาศัยสารสนเทศทางการบัญชีการเงินที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน เพื่อการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจ ทั้งนี้ ระบบการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจดังกล่าว จะสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพได้ด้วยงบประมาณประจำปี ซึ่งต้องมีการกำหนดรายละเอียดการดำเนินพันธกิจหรือ กิจกรรมผ่านโครงการต่าง ๆ รวมถึงกำหนดจำนวนเงินที่จะต้องใช้จ่ายผ่านคณะกรรมการแต่ละแผนก เพื่อส่ง ข้อมูลดังกล่าว ไปยังற்றுญิกคริสตจักร ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวม จัดทำและรายงาน ต่อคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักรเพื่อพิจารณา และนำเสนอต่อที่ประชุมสัปบุรุษ (สมาชิกทั้งหมด) ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประจำปี ค.ศ.2018 สำหรับคริสตจักรภาค หน่วยงาน สถาบันการศึกษา สถาบันการแพทย์ สังกัด สภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งได้ให้ความสำคัญในการให้ทุกคริสตจักรภาค ปฏิบัติให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ดังกล่าว ตาม “แนวทางการจัดทำงบประมาณ” อย่างถูกต้อง

การนำเสนองบประมาณของคริสตจักรท้องถิ่น

ตามนโยบายที่ 4 การพัฒนาคุณภาพและเพิ่มศักยภาพของคริสตจักร หน่วยงาน สถาบัน ที่มีเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 5 เรื่องการพัฒนาคุณภาพศักยภาพของคริสตจักรท้องถิ่นและ คริสตจักรภาค ให้เข้มแข็งและเกิดผล ในตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการที่ 22 กำหนดให้คริสตจักรท้องถิ่นและคริสตจักรภาค ทุกแห่งมีการจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้น การนำเสนอตัวเลขงบประมาณของปีปัจจุบัน จะต้องถูกเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดต่อที่ประชุมสัปบุรุษ และคริสตจักรภาคเป็นลำดับ ซึ่งงบประมาณ ดังกล่าว ควรอ้างอิงตัวเลขเปรียบเทียบที่รวมถึงประสบการณ์จริงของปีที่ผ่านมา เพื่อสามารถกำหนด ตัวเลขในบัญชีต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในปีถัดไป และงบประมาณที่แสดงนั้น ควรจัดทำเป็นร้อยละของการเปลี่ยนแปลงจากปีปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการจัดทำงบประมาณในคริสตจักร (บางส่วน) (Bacher & Cooper-White, 2007, p. 109)

ชื่อบัญชี	ปีก่อน	ปีปัจจุบัน		ปีถัดไป		
	ยอดจริง	งบประมาณ	ยอดจริง	งบประมาณ	เพิ่มขึ้น/ ลดลง	%เพิ่มขึ้น / %ลดลง
รายรับถวายปกติ	250,000	280,000	295,000	300,000	20,000	7.14
รายรับเงินบริจาค	120,000	150,000	100,000	120,000	(30,000)	(20.00)
รายจ่ายค่าไฟฟ้า	18,000	21,000	22,000	24,000	3,000	14.29
รายจ่ายค่าตอบแทน	180,000	210,000	210,000	228,000	18,000	8.57

ในการพัฒนางบประมาณ ซึ่งถือเป็นการนำเสนอตัวเลขในปีปัจจุบันและปีก่อน มาช่วยในการบริหารงานได้หลายประการเช่น การประเมินความสามารถในการดำเนินงานของปีก่อน โดยสามารถสรุปได้ว่า งบประมาณจะสามารถเป็นกรอบในการบริหารงานของคริสตจักรท้องถิ่น อีกทั้งตัวเลขจากการเปรียบเทียบในปีก่อน ๆ จะสะท้อนภาพความเป็นไปได้ หรือแนวโน้มของแต่ละรายการบัญชีและการเงิน ว่าควรมีทิศทางในการบริหารในทางใด ทั้งนี้ ผู้จัดเตรียมงบประมาณ อาจสรุปข้อสังเกตหรือหมายเหตุไว้ประกอบความผิดปกติของบางรายการ นอกจากนี้ ทิศทางของการกำหนดตัวเลขตามงบประมาณที่วางไว้ ควรต้องเป็นไปตามแผนที่กำหนด ที่สามารถเปรียบเทียบแต่ละรายการได้ด้วยเช่นกัน ส่วนลำดับการเปรียบเทียบที่มีรายการผิดปกติจำนวนมาก ได้แก่ รายการที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจำนวนมากเกินไปหรือน้อยเกินไป อาจถือเป็นสาระสำคัญที่ต้องทบทวนกระบวนการของรายการนั้นๆ ตั้งแต่เริ่มปีงบประมาณและหากรายการใดไม่ผิดปกติหรือมีความคลาดเคลื่อนน้อย ถือได้ว่ารายการนั้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารรายการนั้น และอาจถือเป็นรายการที่ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการใช้งบประมาณรายการนั้น ๆ นั่นเอง (Bacher & Cooper-White, 2007, p. 109)

ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างงบประมาณในคริสตจักรท้องถิ่นขนาดใหญ่ หมวดรายรับ (บางส่วน)
(คริสตจักรสืบนทิธรรม, 2563, น. 6.1-6.5)

รหัสบัญชี	ชื่อบัญชี	งบประมาณ ปี 2018	รายรับจริง ปี 2018	งบประมาณ ปี 2019
41-00-00-00	รายรับจากการนมัสการ			
41-21-21-10	ทศทางค์	350,000.00	349,971.00	432,000.00
41-21-21-20	นมัสการภาคเช้า	300,000.00	233,789.00	300,000.00
41-21-21-30	นมัสการภาคบ่าย	50,000.00	58,372.00	60,000.00
42-00-00-00	รายรับจากแผนกต่าง ๆ			
42-22-22-10	คริสเตียนศึกษา	10,000.00	0.00	10,000.00
42-22-22-20	บ้านและครอบครัว	10,000.00	0.00	10,000.00
46-00-00-00	รายรับจากการใช้สถานที่			
46-26-26-10	รับจากการบำรุงสถานที่	20,000.00	20,900.00	20,000.00
46-26-26-20	รับจากการบำรุงครุภัณฑ์	15,000.00	13,600.00	15,000.00

ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างงบประมาณในคริสตจักรท้องถิ่นขนาดใหญ่ หมวดรายจ่าย (บางส่วน)
(คริสตจักรสืบทอดธรรม, 2563, น. 6.1-6.5)

รหัสบัญชี	ชื่อบัญชี	งบประมาณ ปี 2018	รายจ่ายจริง ปี 2018	งบประมาณ ปี 2019
51-00-00-00	รายจ่ายเกี่ยวกับค่าตอบแทนบุคลากร			
51-31-31-10	เงินเดือนศิษยาภิบาล	202,440.00	168,912.00	210,802.20
51-31-31-20	พันธกิจศิษยาภิบาล	3,000.00	-	3,000.00
51-31-31-40	เงินเดือนผู้อภิบาลสถานที่	72,000.00	1,200.00	115,200.00
52-00-00-00	รายจ่ายแยกแผนก			
52-32-32-10	คริสเตียนศึกษา	10,000.00	-	5,500.00
52-32-32-20	บ้านและครอบครัว	30,000.00	2,000.00	66,000.00
52-32-32-30	เยี่ยมเยียน	24,000.00	19,500.00	28,800.00
53-00-00-00	รายจ่ายครบรอบวาระต่างๆ (คริสตจักรรับผิดชอบ)			
53-33-33-10	วันขอบคุณพระเจ้า	50,000.00	56,408.00	60,000.00
53-33-33-20	วันคืนพระชนม์	5,000.00	-	5,000.00
53-33-33-30	วันคริสต์สมภพ	63,000.00	66,000.00	80,000.00
57-37-37-30	รายจ่ายสาธารณูปโภค			
57-37-37-31	ค่าโทรศัพท์	4,000.00	1,251.25	4,000.00
57-37-37-32	ค่าไฟฟ้า	45,000.00	34,384.00	50,000.00
57-37-37-33	ค่าน้ำประปา	5,000.00	3,275.00	5,000.00
57-37-37-40	ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ไปรษณีย์	5,000.00	-	5,000.00
57-37-37-50	อุปกรณ์ สำนักงาน	5,000.00	4,523.00	6,000.00

ตารางที่ 4 แสดงตัวอย่างงบประมาณในคริสตจักรท้องถิ่นขนาดเล็ก หมวดรายรับ (บางส่วน) (คริสตจักรสันติสุข, 2563, น. 5357; คริสตจักรที่ 1 ลำปาง, 2563, น. 46-54)

4000	หมวดรายรับ	แผนปี 2019	รับจริง	แผนปี 2020
4110	ทศวงค์	320,000.00	310,575.00	320,000.00
4210	นมัสการภาคปกติ	160,000.00	109,208.00	100,000.00
4220	นมัสการภาคบ่าย	10,000.00	1,949.00	5,000.00
4310	สัญญาถวายศิษยาภิบาล	20,000.00	10,500.00	15,000.00
4320	สัญญาถวายผู้ดูแลโบสถ์	8,000.00	6,000.00	8,000.00
4421	ถวายกองทุนรักษาอาคารสถานที่	17,000.00	23,122.00	20,000.00
4510	รวีวารศึกษา	17,000.00	16,255.00	15,000.00
4520	อนุชน	10,000.00	12,154.00	10,000.00
4530	คณะสตรี	8,000.00	5,430.00	8,000.00
4531	วันละ 1 บาทแด่พระเจ้า	3,000.00	2,480.00	3,000.00

ตารางที่ 5 แสดงตัวอย่างงบประมาณในคริสตจักรท้องถิ่นขนาดเล็ก หมวดรายจ่าย (บางส่วน) (คริสตจักรสันติสุข, 2563, น. 5357; คริสตจักรที่ 1 ลำปาง, 2563, น. 46-54)

5000	หมวดรายจ่าย	แผนปี 2019	จ่ายจริง	แผนปี 2020
5110	ค่าทศวงค์ส่งภาค	16,000.00	13,082.00	13,000.00
5120	ค่าบำรุงภาค	6,000.00	6,000.00	6,000.00
5130	ค่าบำรุงเขตอภิบาลที่ 12	1,200.00	1,200.00	1,200.00
5210	ค่าตอบแทนศิษยาภิบาล	132,900.00	132,900.00	50,000.00
5212	ค่าครองชีพและพันธกิจของศิษยาภิบาล	11,832.00	12,987.00	50,000.00
5214	ค่าของขวัญคริสตมาสศิษยาภิบาล	11,075.00	11,075.00	4,000.00
5220	ค่าตอบแทนผู้ดูแลโบสถ์	96,000.00	91,450.00	114,000.00
5222	ค่าของขวัญคริสตมาสผู้ดูแลโบสถ์	8,000.00	7,450.00	9,500.00

จากตารางที่ 1-5 ทั้ง 3 ตัวอย่าง จะพบว่า มีการนำข้อมูลเดิมในอดีตมาทำการเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณปีก่อน กับรายรับหรือรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในปีปัจจุบัน เพื่อคำนวณผลต่างที่เกิดขึ้นจริง และนำไปวิเคราะห์แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ คริสตจักรท้องถิ่นอาจเพิ่มอัตราร้อยละ จะทำให้งบประมาณมองเห็นแนวทางในการตัดสินใจได้ง่ายขึ้น

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

การใช้งบประมาณในการบริหารคริสตจักรท้องถิ่น เป็นผลจากระบบการบริหารที่มีแนวปฏิบัติ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถใช้ประโยชน์จากงบประมาณที่ถือเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานกิจกรรมหรือพันธกิจในด้านรายรับและรายจ่าย การจัดสรรทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์และมีเสถียรภาพมากที่สุด อีกทั้งยังเป็นการมุ่งเน้นความรับผิดชอบ จากคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักร ที่ควรต้องมีการประสานงานกับแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบตัวเลขในงบประมาณโดยตรง ทั้งนี้ งบประมาณ นอกจากจะสะท้อนผลการดำเนินงานของแต่ละแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ แล้ว ยังสามารถควบคุมการดำเนินงาน หรือแนวปฏิบัติของกิจกรรมหรือโครงการที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน หากมีข้อผิดพลาดที่เกิดจากความคลาดเคลื่อนจากการดำเนินกิจกรรมหรือพันธกิจ ก็จะสามารถค้นหาสาเหตุหรือข้อบกพร่องได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำผลต่างนั้น มาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในอนาคต เพื่อช่วยให้คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการติดตามผล เมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงาน หรือรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนด และกำหนดการวางแผนงานในอนาคตได้กว้างขวางและรัดกุมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง ยังมีความสำคัญมากในกระบวนการควบคุมให้สอดคล้องและเป็นไปตามแผนงานและงบประมาณที่กำหนดไว้ คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักร ควรมีวิจาร์ณญาณ มีความเที่ยงธรรม เพื่อวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลที่เน้นความถูกต้อง ตรงประเด็น มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อคริสตจักรท้องถิ่น และควรจัดทำรายงานเมื่อสิ้นสุดรอบปีงบประมาณ เพื่อเสนอต่อคณะสัปปุรุส (สมาชิกคริสตจักรท้องถิ่นทั้งหมด) และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่จะสามารถก่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรมหรือพันธกิจให้มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

งบประมาณส่วนใหญ่ ควรได้รับการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร เนื่องจากระบบการจัดทำงบประมาณต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการคริสตจักร หรือคำแนะนำจัดทำโดยเหรียญิก และคณะกรรมการหรือผู้จัดทำด้านงบประมาณของแผนกต่าง ๆ เนื่องจากเหตุการณ์ในการดำเนินกิจกรรมหรือพันธกิจที่สะท้อนออกมาเป็นตัวเลขทางบัญชีและการเงินตามความเป็นจริง จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับจำนวนเงินในงบประมาณ หากมีผลต่างหรือข้อผิดพลาด จะมีการประสานงานกับแผนกหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาสาเหตุหรือข้อผิดพลาดในการบริหารงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ ได้ทันที หากแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ กำหนดตัวเลขงบประมาณเริ่มต้นในรอบปีงบประมาณถัดไป ที่ไม่สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมหรือพันธกิจต่าง ๆ คณะกรรมการ

หรือผู้จัดทำงบประมาณควรส่งคืนพร้อมคำอธิบายที่ระบุวิธีการปรับปรุงและแก้ไขงบประมาณ จากนั้นแผนกหรือฝ่ายนั้น ๆ จะต้องปรับข้อเสนอหรืออธิบายถึงเหตุผลของการกำหนดตัวเลขในงบประมาณ ดังนั้น การสื่อสารระหว่างแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ และคณะกรรมการหรือผู้จัดทำงบประมาณควรดำเนินการจัดทำงบประมาณตามความจำเป็น และมีเหตุผลเพียงพอในการกำหนดรายการนั้น ๆ ซึ่งสิ่งที่ควรคำนึงถึง ได้แก่

1. คริสตจักรท้องถิ่นมีขนาดของคริสตจักรต่างกัน รวมถึง บริบท และวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ต่างกัน ซึ่งแต่ละคริสตจักรสามารถออกแบบงบประมาณเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานได้ต่างกันออกไป แต่โดยพื้นฐานของลักษณะคริสตจักรซึ่งเป็นหน่วยงานที่ไม่แสวงผลกำไร จะสามารถใช้กรอบแนวปฏิบัติในการวางแผนพันธกิจและกำหนดงบประมาณหลักได้เหมือนกัน

2. คริสตจักรท้องถิ่นที่มีการกำหนดพันธกิจในปีถัดไป ซึ่งเป็นกิจกรรมที่แตกต่างจากปีก่อน อาจทำให้มีการวางตัวเลขการเงินและบัญชีที่ไม่รัดกุม ส่งผลกระทบต่อรายรับหรือรายจ่ายประจำได้ เนื่องจากคริสตจักรท้องถิ่นส่วนมาก มีการบริหารการเงินจากเงินสดเพียงแหล่งเดียว ควรมีการกันเงินสดเพื่อใช้ในพันธกิจพิเศษอย่างชัดเจน

3. คริสตจักรท้องถิ่นมีการประเมินรายรับและรายจ่ายในปีถัดไป ที่อาจไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม เท่าที่ควร เพราะเป็นเหตุการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถประเมินความเสี่ยงได้ ในปัจจุบัน เช่น รายจ่ายที่เกิดขึ้นเป็นประจำ แต่มีปัจจัยทำให้มูลค่าของรายจ่ายเพิ่มขึ้น เช่น ค่าพาหนะ ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า เครื่องเขียนแบบพิมพ์ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม อาจมีรายจ่ายบางรายการที่ตั้งวงเงินไว้สูงเกินไป อาจกระทบต่อยอดรวมรายจ่ายที่สูงขึ้น ทำให้รายจ่ายกลุ่มนั้น มีปริมาณการใช้ต่ำเกินไป

4. คริสตจักรท้องถิ่นอาจมีพันธกิจหรือโครงการพิเศษ ที่ต้องใช้ระยะเวลานาน อาจตั้งกองทุนพิเศษ (บัญชีพิเศษ) เพื่อรักษาเงินสดไว้ให้เพียงพอต่อพันธกิจหรือโครงการพิเศษดังกล่าว แยกต่างหากจากการบริหารเงินสดตามปกติ เช่น โครงการก่อสร้างห้องครัว ใช้ระยะเวลา 3 ปี โครงการต่อเติมอาคารพระวิหาร ใช้ระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น

5. คริสตจักรท้องถิ่น ควรจัดตั้งกองทุนฉุกเฉิน เพื่อความจำเป็นแยกต่างหากจากการบริหารเงินสดตามปกติ ซึ่งควรเป็นพันธกิจพิเศษ ที่อยู่นอกเหนือจากแผนงานปกติ และมีขออนุมัติจากคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการ เพื่อใช้เงินจากกองทุนฉุกเฉินนี้เป็นคราวไป

นอกจากนี้ ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจัดทำงบประมาณมักจะจัดทำขึ้นพร้อมกับรอบระยะเวลาบัญชี คริสตจักรท้องถิ่นส่วนใหญ่มักจะเตรียมงบประมาณอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของปีต่อไป ซึ่งงบประมาณประจำปี มักจะแยกออกเป็นงบประมาณรายไตรมาส หรือรายเดือน หรือเป็นงบประมาณระยะสั้น ซึ่งส่วนมากจะมอบหมายให้คณะกรรมการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นระยะและดำเนินการแก้ไขตามที่จำเป็น (Veters, 2018)

เอกสารอ้างอิง

- คริสตจักรที่ 1 ลำปาง. (2562). *เอกสารประกอบการประชุมสัปดาห์ ประจำปี 2019*. ใน คณะธรรมกิจ คริสตจักรที่ 1 ลำปาง, *การประชุมสัปดาห์ประจำปี 2019*, (น. 46-54) ลำปาง: ผู้แต่ง.
- คริสตจักรสืบทอดธรรม. (2562). *เอกสารประกอบการประชุมสัปดาห์ ประจำปี 2019*. ใน คณะธรรมกิจ คริสตจักรสืบทอดธรรม, *การประชุมสัปดาห์ประจำปี 2019*, (น. 6.1-6.5). เชียงใหม่: ผู้แต่ง.
- คริสตจักรสันติสุข. (2563). *เอกสารประกอบการประชุมสัปดาห์ ประจำปี 2020*. ใน คณะธรรมกิจ คริสตจักรสันติสุข, *การประชุมสัปดาห์ ประจำปี 2020*, (น. 53-57). เชียงใหม่: ผู้แต่ง.
- จินดารัตน์ ยศสมศักดิ์. (2550). *การบัญชีสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเทรด.
- ชาตรี สิทธิเดช. (2558). *การบัญชีเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พัฒนาวิชาการ.
- พิกุล พงษ์กลาง. (2561). การบัญชีกับคริสตจักรท้องถิ่น. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 28(1), 19-29.
- สภาคริสตจักรในประเทศไทย. (2541). *ธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- _____. (2545). *ระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- _____. (2561). *นโยบาย ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด คริสตจักรราช 2019-2022*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- อรรวรรณ เจือจันทร์ และเพ็ญจันทร์ วุฒิบัญชร. (2547). *การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: แม็ค.
- Bacher R.N., & Cooper-White M.L. (2007). *Church Administration*. Minneapolis: Fortress Press.
- Church of God Benefits Board, Inc. (2015). *The Church's Annual Spending Plan Budgeting for the Local Church*, Retrieved September 20, 2020. from <https://static1.squarespace.com/static/57f2960d440243f93267edde/t/5824bdf3ff7c501c5df31830/1478802932600/Church+Budgeting+Manual.pdf?fbclid=IwAR0amWpbi2HxSyT1BQjNZUaKHSGA3VGbe1GMKZSmL6Ve04T66DHvPFODtr8>
- Garrison, R. H., Noreen E. W., & Brewer P. C. (2015). *Managerial Accounting* (2nd ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Vaters, K. (2018). *9 principles for creating an annual budget in a small church*, Retrieved September 20, 2020. from <https://www.christianitytoday.com/karl-vaters/2018/september/annual-budget-small-church.html>
- Welch, R.H. (2002). *Church administration: Creating efficiency for effective ministry* (2nd ed.). Nashville, Tenn: Broadman & Holman Publishers.
- Wild, J. J., Kwok, W., Venkatesh S., Shaw, K. W., & Chiappetta B. (2016). *Fundamental Accounting Principles (Asia Global Edition)*. Singapore: McGraw-Hill.