

# บทที่ 1

## บทนำ

การจัดทำและการนำเสนอข้อมูลทางการเงินขององค์การให้ผู้บริหาร มีความจำเป็นต่อการบริหารกิจกรรมต่างๆขององค์การ เนื่องจากจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มมูลค่าขององค์การทางอ้อมได้ และจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีรวมทั้งธุรกิจมีการแข่งขันกันมาก เพื่อความอยู่รอดในระยะยาวขององค์การทางธุรกิจ ต้องมีการปรับตัวเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นข้อมูลและสารสนเทศต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งข้อมูลในเชิงกว้างหรือทั่วไปจะนำไปใช้ไม่ได้ดีเท่ากับข้อมูลที่มีลักษณะเจาะจงในเรื่องนั้นๆ การบัญชีเพื่อการจัดการเป็นการจัดทำและนำเสนอข้อมูลที่ต้องการเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อใช้ในการวางแผน การสั่งการและการจูงใจ และการควบคุม รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการบริหารกิจกรรมทางธุรกิจขององค์การ

ในบทนี้จะเป็นการศึกษาถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อการจัดการ โดยจะกล่าวถึง ความสำคัญของการบัญชีเพื่อการจัดการ ความแตกต่างระหว่างการบัญชีเพื่อการจัดการและการบัญชีการเงิน การบัญชีเพื่อการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการ เช่น เพื่อการวางแผน การควบคุม และตัดสินใจ เป็นต้น

### ความสำคัญของการบัญชีเพื่อการจัดการ

การบัญชีเพื่อการจัดการหรือการบัญชีบริหาร (managerial accounting) เป็นการบัญชีที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยฝ่ายบริหาร ในการวางแผน และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการนี้จะมีการจัดทำรายงานทางการเงินและการบัญชีในลักษณะ รูปแบบต่างๆกัน ทั้งนี้ขึ้นกับความต้องการของฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารในระดับต่างๆ ข้อมูลดังกล่าวนี้ อาจนำไปใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นเป็นประจำหรือเป็นกรณีพิเศษ (ดวงมณี โกมารทัต, 2548, หน้า 4)

จากความสำคัญของการบัญชีเพื่อการจัดการที่กล่าวข้างต้น จะเห็นว่า การบัญชีเพื่อการจัดการจะให้ข้อมูลแก่ผู้บริหาร เพื่อนำข้อมูลทางการเงินที่ได้จากกระบวนการจัดเก็บในระบบบัญชีมาใช้เพื่อการวางแผน การวัดและประเมินผล รวมทั้งควบคุมทรัพยากรขององค์การ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับนำไปใช้ดังนี้

1. นำข้อมูลมาเพื่อเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ในขณะนั้น ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นและเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ
2. นำข้อมูลที่ได้จากการบัญชีเพื่อการจัดการไปกำหนดเป็นวิธีปฏิบัติงาน

3. นำข้อมูลไปวางแผนปฏิบัติงานระยะสั้น และแผนปฏิบัติงานระยะยาว แผนปฏิบัติงานระยะสั้นเป็นแผนที่มีระยะเวลา 1 ปี หรือ 1 รอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานประจำวัน สำหรับแผนปฏิบัติงานระยะยาวเป็นการวางแผนในอนาคต เพื่อให้ธุรกิจมีความเจริญเติบโตและมั่นคง เป็นการวางแผนเพื่อเพิ่มและพัฒนาศักยภาพ

4. ทำให้เกิดความเข้าใจสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นธรรมแก่บุคคลภายในองค์กรเนื่องจากทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลตอบแทน และรู้สึกมั่นคงในอนาคต

5. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตัดสินใจแก้ปัญหา หรือประเมินผลเพื่อการปรับแผนที่ยังวางไว้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

### ความแตกต่างระหว่างการบัญชีเพื่อการจัดการกับการบัญชีการเงิน

ข้อมูลทางการเงินของกิจการมีความสำคัญสำหรับกระบวนการบริหารจัดการของผู้ใช้งบการเงินทั้งภายในและภายนอกกิจการ ซึ่งฝ่ายจัดการขององค์กรจะมีหน้าที่ในการจัดทำบัญชี และแสดงรายการข้อมูลเชิงเศรษฐกิจตามวัตถุประสงค์ เช่น แสดงผลการดำเนินงาน แสดงฐานะการเงิน แสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน เป็นต้น ซึ่งผู้ใช้ข้อมูลจะนำไปใช้เพื่อกระบวนการบริหารจัดการที่ต่างกันไปตามภาระหน้าที่ ดังนั้น เพื่อให้ข้อมูลสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ต้องการในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การบัญชีจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

#### 1. การบัญชีการเงิน

รายงานการเงินเกิดจากกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของ หรืองบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ งบกระแสเงินสด นโยบายการบัญชีและหมายเหตุประกอบงบการเงินตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป และตามมาตรฐานการบัญชี

ดวงมณี โกมารทัต (2548, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การบัญชีการเงิน (financial accounting) เป็นการบัญชีที่จัดทำขึ้นเพื่อรายงานข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานในอดีตต่อบุคคลภายนอกกิจการ อันได้แก่ เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน หน่วยงานของรัฐบาลและผู้สนใจอื่นๆ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีส่วนได้เสียในกิจการ จึงต้องมีการวางกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติทางการบัญชี โดยการใช้หลักการบัญชีที่รับรองกันโดยทั่วไป (general accepted accounting principle : GAAP)

โดยสรุปแล้ว การบัญชีการเงิน เป็นรายงานในลักษณะของงบการเงินสำหรับผู้ใช้ภายนอกองค์กร เพื่อให้ข้อมูลทั่วไปที่เป็นข้อมูลทางการบัญชีตามกฎหมาย ข้อบังคับของหน่วยงานที่กำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง ในการนำเสนอรายงานการเงินต้องได้รับการตรวจสอบ

## 2. การบัญชีเพื่อการจัดการ

การบัญชีเพื่อการจัดการ (managerial accounting) เป็นการจัดทำข้อมูลทางบัญชีในรูปแบบหนึ่งเพื่อใช้สำหรับฝ่ายบริหารขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ฝ่ายบริหารตามลักษณะงาน และตามความรับผิดชอบของงานบริหารแต่ละอย่าง

การบัญชีเพื่อการจัดการ เป็นการจัดทำขึ้นโดยมุ่งเน้นเสนอต่อหน่วยงานภายในหรือบุคคลภายใน ซึ่งจะมีลักษณะการให้ข้อมูลทางการเงินเฉพาะเจาะจง ในส่วนที่หน่วยงานภายในหรือบุคคลภายในนั้นต้องการ

ดวงมณี โกมารทัต, วีรวรรณ พูลพิพัฒน์, แพร่ กิระสุนทรพงษ์ และวรศักดิ์ ทুমมานนท์ (2545, หน้า 5) ได้สรุปข้อแตกต่างระหว่างการบัญชีเพื่อการจัดการและการบัญชีการเงินไว้ตามตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ความแตกต่างระหว่างการบัญชีเพื่อการจัดการและการบัญชีการเงิน

การบัญชีการเงิน	การบัญชีเพื่อการจัดการ
1. นำเสนอรายงานแก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกองค์กร เช่น เจ้าของ เจ้าหนี้ หน่วยงานราชการ	1. นำเสนอรายงานแก่บุคคลภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ
2. มุ่งเน้นการสรุปผลการดำเนินงานในอดีต	2. มุ่งเน้นไปที่การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อกิจการในอนาคต
3. เน้นการใช้ข้อมูลที่มีหลักฐาน สามารถตรวจสอบได้	3. เน้นการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ทันเวลาที่ต้องการใช้
4. แสดงการสรุปข้อมูลเป็นรายงานการเงินเมื่อสิ้นงวดเพื่อแสดงภาพรวมทั้งองค์กร	4. สามารถจัดทำรายงานได้หลายรูปแบบตามความต้องการของผู้ใช้ภายใน เช่น ทำรายงานแยกตามส่วนงาน ตามแผนกผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และพนักงาน
5. การจัดทำรายงานการเงินต้องเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองกันทั่วไป	5. ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป
6. ต้องจัดทำรายงานเสนอต่อหน่วยงานภายนอกภายในเวลาที่กำหนด	6. สามารถจัดทำรายงานเมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้ภายในองค์กร

นอกจากนี้ ดวงมณี โกมารทัต (2548, หน้า 9) มีความเห็นว่า การบัญชีเพื่อการจัดการ มีความคล้ายคลึงกับการบัญชีต้นทุนในเรื่องของการจัดทำรายงานต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของฝ่ายบริหาร แต่การบัญชีต้นทุนเน้นการประมวลผล (processing) และประเมินค่า (evaluation) ในขณะที่การบัญชีเพื่อการจัดการเป็นการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลต้นทุนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารธุรกิจ เนื่องจากวิธีการประมวลผล ประเมินค่า และใช้ประโยชน์มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน

การบัญชีเพื่อการจัดการมีความสำคัญกับองค์กร เนื่องจากจะให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรนำไปใช้ในการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจในการบริหารกิจกรรมต่างๆ การบัญชีเพื่อการจัดการจึงมีลักษณะดังนี้

1. การบัญชีเพื่อการจัดการให้ข้อมูลเพื่อผู้ใช้ภายในซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับ
2. การบัญชีเพื่อการจัดการเป็นการจัดทำรายงานที่ใช้ภายในองค์กรตามความต้องการของการใช้รายงาน อาจเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือเมื่อต้องการ
3. การบัญชีเพื่อการจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปใช้ตัดสินใจเป็นการเฉพาะเจาะจงเพื่อการตัดสินใจวางแผนและควบคุม รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการสั่งการ
4. การบัญชีเพื่อการจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศที่ละเอียดในแต่ละกิจกรรม
5. การบัญชีเพื่อการจัดการจัดทำรายงานที่ยืดหยุ่นไม่มีข้อบังคับจากภายนอก
6. การบัญชีเพื่อการจัดการให้ข้อมูล หรือรายงานที่ไม่มีการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอกหรือผู้สอบบัญชีรับอนุญาต
7. การบัญชีเพื่อการจัดการสามารถจัดทำรายงานที่ไม่จำเป็นต้องมีหน่วยวัดเป็นเงินตราโดยอาจมีหน่วยวัดเป็นชิ้น กิโลเมตร กิโลกรัม และข้อมูลในการนำเสนอเป็นได้ทั้งข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคต
8. การบัญชีเพื่อการจัดการให้ข้อมูลเพื่อใช้ตัดสินใจ ซึ่งลักษณะของข้อมูลอาจเป็นการประมาณการ โดยบางหน่วยงานอาจไม่มีความจำเป็นต้องใช้ และเนื่องจากลักษณะของข้อมูลบางอย่างเป็นข้อมูลในอดีตและเป็นการกะประมาณ จึงไม่มีผลผูกพันกับบุคคลภายนอก
9. การบัญชีเพื่อการจัดการผู้ศึกษาในปัจจุบันจะศึกษาถึงกระบวนการทางบัญชีมากกว่าวิธีการทางบัญชี

จากลักษณะและความแตกต่างที่กล่าวข้างต้น การบัญชีการเงินและการบัญชีเพื่อการจัดการมีความสำคัญกับองค์กรทั้งสองสาขา เนื่องจาก ข้อมูลมีความเกี่ยวพันกัน บางครั้งมีการใช้ข้อมูลร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้โดยการให้ความสนใจ และศึกษาทั้งการบัญชีการเงิน และการบัญชีเพื่อการจัดการ

### **การบัญชีเพื่อการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง**

การบัญชีเพื่อการจัดการในยุคเดิมจะมุ่งเน้นเฉพาะสารสนเทศทางการเงินเท่านั้น เช่น ข้อมูลต้นทุนของผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง หรือรายได้ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กร การบัญชีเพื่อการจัดการปัจจุบันจะต้องให้ข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ใช่ทางการเงินด้วย เช่น จำนวนของเสีย ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าตั้งแต่เริ่มต้น จนได้เป็นสินค้าสำเร็จรูป เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ไม่ใช่การเงินเหล่านี้จะใช้ประกอบการตัดสินใจ กิจการต้องมีระบบบัญชีบริหารเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่ง

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงประกอบด้วยเทคโนโลยี แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร และ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม

## 1. เทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น และเข้ามามีบทบาทในองค์กรธุรกิจเป็นอย่างมาก ธุรกิจได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกิจการของตนเองอย่างแพร่หลาย การเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนให้ทันกับเหตุการณ์เป็นความจำเป็นที่ธุรกิจต้องกระทำ เนื่องจากข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถรับรู้ได้อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดน ซึ่งเป็นยุคของโลกาภิวัตน์ (globalization) ธุรกิจจึงมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการบัญชีเพื่อการจัดการจะต้องให้ข้อมูลตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ดังนี้

1.1 คอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์ช่วยให้การประมวลผลข้อมูลได้ถูกต้อง และรวดเร็ว ได้มีการพิจารณาศักยภาพของคอมพิวเตอร์มาใช้ในการผลิตมากขึ้น เช่น การออกแบบ การจัดทำแบบจำลองตามสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ได้มีการพัฒนาจนเป็นหุ่นยนต์ที่เกือบจะทำงานแทนมนุษย์ได้ ซึ่งหากกิจการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร จะทำให้กิจการประหยัดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคนงาน

การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะทำให้ลูกค้า คู่แข่งขัน ได้รับสารสนเทศมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องมีการติดตามลูกค้าและคู่แข่งขันอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบคุณภาพของสินค้าและบริการได้ มีทางเลือกที่จะบริโภคมากขึ้นจากระบบธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) จะมีความจำเป็นต้องพัฒนาให้มีการติดต่อด้วยอินเทอร์เน็ต (internet) และให้มีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการปฏิบัติงานตามปกติ ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องมีการรับรู้สารสนเทศและพัฒนาให้ได้มากที่สุด

จากข้อเท็จจริงซึ่งเป็นที่ตระหนักกันดีอยู่แล้วว่า ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่เป็นยุคของโลกาภิวัตน์ ข้อมูลข่าวสารนำมาซึ่งอำนาจ (information is power) เนื่องจากข้อมูลข่าวสารจะนำไปใช้ประโยชน์ในทุกเรื่อง ทุกด้าน โดยเฉพาะปัจจุบันสังคมโลกได้เปลี่ยนเป็นยุคของสารสนเทศ (information age) หรือสังคมยุคสารสนเทศ (information society) ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ภายใต้สภาวะแวดล้อมตามสถานการณ์โลกดังกล่าว เทคโนโลยีระดับสูงได้เข้ามามีบทบาทอย่างมาก การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในเวลาอันสั้น ทำให้เกิดสภาพโลกไร้พรมแดนเป็นสังคมไร้พรมแดนทางเศรษฐกิจที่มีการลงทุนข้ามชาติอย่างไม่เคยมีมาก่อน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องอาศัยสารสนเทศเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ (make decision) การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการจัดการธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารต้องตัดสินใจอย่างถูกต้องรวดเร็ว การตัดสินใจที่ล่าช้าจะก่อให้เกิดผลเสียมามากมาย อาจจะทำให้เกิดการสูญเสียโอกาสในการแข่งขันหรือการแก้ไขปัญหา เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่คู่กับสารสนเทศ ควบคู่กันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าก็จะก่อให้เกิดสารสนเทศที่ทันสมัย

(update) เทคโนโลยีในปัจจุบันมักจะมุ่งเน้นไปที่เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ที่มีพื้นฐานทางคอมพิวเตอร์ (computer-based) เป็นองค์ประกอบ คอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าในแต่ละภูมิภาคของโลก คอมพิวเตอร์สามารถใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมอวกาศ อุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคม อุตสาหกรรมดาวเทียม อุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมการบริการ และทางการแพทย์ เป็นต้น

ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ โดยมากมักจะได้อาจมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งแหล่งปฐมภูมิ (primary resource) และแหล่งทุติยภูมิ (secondary resource) ข้อมูล (data) ที่ได้จะต้องมีการป้อน (entry) เข้าสู่คอมพิวเตอร์ โดยอาศัยอุปกรณ์นำเข้า (input device) เช่น แป้นคีย์บอร์ด และจะต้องมีการประมวลผล (process) เพื่อที่จะให้ได้ผลลัพธ์ออกมา (output) โดยอาศัยอุปกรณ์แสดงผล (output device) เช่น จอภาพคอมพิวเตอร์ (monitor) เครื่องพิมพ์ (printer) เป็นต้น ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดระบบสารสนเทศ (management information systems : MIS) ให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อง่ายและสะดวกในการนำสารสนเทศไปใช้ในการตัดสินใจ การจัดการระบบสารสนเทศจำเป็นต้องอาศัยระบบจัดการฐานข้อมูล (data base) ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลขององค์การและทำหน้าที่สนับสนุนข้อมูลให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ

1.2 ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร จากการที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับรายการหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่ผ่านวิธีการประมวลผลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ (information) ที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ข้อมูลสารสนเทศมีทั้งที่เกี่ยวกับการบริหาร และข้อมูลสารสนเทศทางการเงินการบัญชี และการสื่อสาร หมายถึง การจัดระบบภายในกิจการเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีการประมวลผลไว้อย่างเหมาะสมแล้วและได้มีการจัดส่งไปยังผู้รับอย่างรวดเร็ว และทันต่อการตัดสินใจ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สื่อสารจะต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน

ระบบข้อมูลนอกจากเป็นการรวบรวมข้อมูลแล้วยังเป็นการกลั่นกรองข้อมูลให้มีคุณสมบัติที่ดีซึ่งต้องทันต่อเหตุการณ์ (timely) โดยเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (up to date) จึงจะทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานไม่ผิดพลาด มีความเที่ยงตรง (accurate) โดยเป็นข้อมูลที่มีความเป็นจริง ถูกต้องได้รับการตรวจสอบ และวิเคราะห์มาอย่างดี มีความกะทัดรัด (concise) ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่กระชับ และจำเป็นกับประเด็นของการตัดสินใจ และมีความเกี่ยวข้อง (relevant) ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ

1.2.1 ความหมายของข้อมูลข่าวสาร ข่าวสาร หรือ สารสนเทศ และข้อมูล มักจะใช้สลับกันอยู่เสมอ อันที่จริงแล้วจะมีความหมายแตกต่างกัน กล่าวคือ ข่าวสารหรือ สารสนเทศ จะเป็นข้อมูลที่มีการกลั่นกรองตรวจสอบ จึงมีความหมายหรือมีประโยชน์ต่อการใช้งาน ส่วนคำว่า ข้อมูล (data items) ซึ่งหมายถึงข้อมูลดิบที่จะใช้ผลิตเป็นข่าวสารหรือสารสนเทศ สำหรับคำว่า ฐานข้อมูล จะหมายถึงข้อมูลที่ได้มีการจัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อใช้ในการประมวลผลการจัดการข้อมูลนั้น จะหมายรวมถึงการจัดการซอฟต์แวร์ และการจัดการ

องค์การด้วย โดยที่ซอฟต์แวร์จะเป็นตัวสร้างและจัดการฐานข้อมูล ซึ่งเรียกว่า ระบบการจัดการฐานข้อมูล (data base management system)

ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ได้ให้ความหมายของข้อมูลข่าวสารไว้ในมาตรา 4 ว่า ข้อมูลข่าวสาร หมายความว่า สิ่งที่สามารถให้ความหมายให้รู้เรื่องราวข้อเท็จจริง ข้อมูลหรือสิ่งใด ๆ ไม่ว่าการสื่อสารความหมายนั้นจะทำได้โดยสภาพของสิ่งนั้นเอง หรือโดยผ่านวิธีการใด ๆ และไม่ว่าจะได้จัดทำไว้ในรูปของเอกสาร แฟ้มรายงาน หนังสือ แผ่นผัง แผนที่ ภาพวาด ภาพถ่าย ฟิล์ม การบันทึกภาพหรือเสียง การบันทึกโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือวิธีอื่นใดที่ทำให้สิ่งบันทึกไว้ปรากฏได้

จากข้อความข้างต้นจะเห็นว่า ข้อมูลข่าวสารเป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก โดยครอบคลุมถึงสิ่งทั้งปวงที่สามารถให้ความหมายได้ ไม่ว่าจะได้จัดเก็บหรือบันทึกข้อมูลข่าวสารนั้นไว้ในรูปแบบใดก็ตาม เช่น แผนที่เกิดเหตุของพนักงานสอบสวนที่สร้างขึ้นในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุรถยนต์ชนกัน แผนที่ภาพถ่ายทางอากาศของที่ดินที่กรมที่ดินจัดทำขึ้น รายงานการวิจัยต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้น โดยสรุปสาระสำคัญของการเป็นข้อมูลข่าวสารคงอยู่ที่ว่าสิ่งนั้นสามารถให้ความหมายได้หรือไม่ และหากเป็นข้อมูลข่าวสารที่ได้บันทึกไว้ไม่ไว้ในรูปแบบใดก็ตามต้องมีวิธีที่ทำให้สิ่งที่บันทึกไว้นั้นปรากฏความหมายได้

1.2.2 หลักการบริหารกับการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารในการบริหาร และทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับกระบวนการเชื่อมประสานทุกส่วนขององค์การที่ประสานเข้าด้วยกันเป็นระบบพลวัต (dynamic) และหน่วยภาระหน้าที่โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ เครือข่ายการสื่อสาร เป้าหมายขององค์การและการตัดสินใจ ในการบริหารยุคใหม่ โดยใช้การสื่อสารเป็นเครือข่ายที่สำคัญ เป็นศูนย์กลางการตัดสินใจที่เชื่อมเข้ากับการสื่อสารที่ได้รับและส่งออก

จะพบว่าการติดต่อสื่อสารและข้อมูลข่าวสาร เป็นปัจจัยสำคัญในขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารกล่าวคือ ตามทฤษฎีการบริหารของกุลิค และเออร์วิค (Gulick Urwick) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานที่ดีประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งมีอยู่ 7 ขั้นตอน "POSDCORB" คือ P : การวางแผน(planning) O : การจัดองค์กร (organizing) S:การจัดหาเจ้าหน้าที่ (staffing) D : การอำนวยการสั่งการ (directing) CO : การประสานงาน (coordinating) R : การรายงาน (reporting) B : การงบประมาณ (budgeting) และตามทฤษฎีหลักการบริหารของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้กล่าวถึงการบริหารที่ควรให้ความสนใจเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุม

จะเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญที่จะเกื้อหนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ อันได้แก่ การวางแผน การสั่งการ การประสานงานร่วมมือกัน การรายงานผลการงบประมาณ และการควบคุม เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารและการใช้ข้อมูลข่าวสารทั้งสิ้น จึงให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ

นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information system : MIS) ซึ่งเป็นระบบข้อมูลข่าวสารหรือข้อสารสนเทศที่ได้มาจากการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลผล จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบต่อภารกิจได้ใช้ประกอบการดำเนินงาน ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่จำเป็นต่อการวางแผน การประสานงาน การควบคุมกิจกรรมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

## 2. ทฤษฎีการบริหาร

ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ได้พัฒนาขึ้นมาในราว ค.ศ.1950 โดยการสังเคราะห์หลักของทฤษฎีและแนวความคิดของการบริหารในยุคต่าง ๆ เข้ากับสภาวะการณ์ที่เป็นจริงขององค์กร และบุคคลผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิมเป็นทฤษฎีแบบสหวิทยาการ (multidisciplinary approach) ที่ยอมรับเอาแนวความคิดและเทคนิคมาจากหลายสาขาวิชา เช่น สังคมวิทยา ทฤษฎีการบริหาร จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ นิเวศวิทยา การวิจัยเพื่อการดำเนินงาน และอื่นๆ มาผสมผสานกัน ทฤษฎีนี้มององค์กรว่าเป็นระบบที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์กร เน้นความเกี่ยวพันระหว่างส่วนต่างๆ ภายในองค์กรเอง และความเกี่ยวพันขององค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่มีแนวความคิดที่เน้นลักษณะขององค์กรในเชิงระบบ และการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่สำคัญๆ ในปัจจุบันที่จะนำมากล่าวถึง ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารเชิงปริมาณ ทฤษฎีระบบ

2.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงปริมาณ (quantitative management theory) หรือบางที่เรียกว่าทฤษฎีวิทยาการจัดการ (management science : MS) หรือการบริหารเชิงวิจัย (operation research : OR) ทฤษฎีการบริหารเชิงปริมาณนี้มีจุดกำเนิดระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยกลุ่มนักวิชาการคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของประเทศอังกฤษ (สมยศ นาวิกการ, 2544, หน้า 48) โดยเน้นการใช้แนวทางเชิงปริมาณ คือนำวิธีการทางคณิตศาสตร์ พีชคณิตเบื้องต้น และสถิติพื้นฐานมาสร้างเป็นตัวแบบต่างๆ ทางคณิตศาสตร์เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของทางธุรกิจที่ทวีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีการบริหารเชิงปริมาณเชื่อว่าผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องใช้วิธีการเชิงปริมาณเป็นเครื่องมือ เพื่อสร้างความมั่นใจในการวางแผนและตัดสินใจ เพราะเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลข่าวสารมากยิ่งขึ้น และเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และต่อสู้กับคู่แข่งได้ และการตัดสินใจที่ผิดพลาดทำให้องค์กรเกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ความพยายามที่จะลดความเสียหาย ทำให้เกิดแนวความคิดทฤษฎีวิทยาการจัดการหรือทฤษฎีการบริหารเชิงปริมาณมาใช้ในการบริหารงาน โดยเน้นความพยายามที่จะทำให้กระบวนการบริหารเป็นกระบวนการที่มีเหตุผล และพยายามที่จะอธิบายในเชิงปริมาณมากที่สุด



การบริหารเชิงปริมาณมีพื้นฐานความคิดมาจากการบริหารตามหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ แต่มีความแตกต่างกันที่ได้มีการเพิ่มการคิดคำนวณโดยใช้รูปแบบทางคณิตศาสตร์เป็นพื้นฐาน รวมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีเกี่ยวกับเครื่องมือการคำนวณและระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลด้วย ทำให้การบริหารงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สมมติฐานของทฤษฎีนี้จะเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการบริหารงานในเชิงเศรษฐกิจ เน้นการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน การวางแผนกำไร การกำหนดเวลาผลิตสินค้า เป็นต้น โดยสร้างเครื่องมือที่เป็นรูปแบบทางคณิตศาสตร์เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารหรือเพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุม ตัวอย่างเครื่องมือเช่น โปรแกรมเชิงเส้น (linear programming) ตัวแบบการแก้ปัญหาขนส่ง (transportation problem) และการมอบหมายงาน (assignment problem) เทคนิคการประเมินผลโครงการและทบทวน (program evaluation and review technique : PERT) การควบคุมสินค้าคงคลัง (inventory control) และการจำลองสถานการณ์ (simulation model) เป็นต้น

2.2 ทฤษฎีระบบ (system theory) ในฐานะที่องค์การเป็นระบบที่มีความมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และประกอบขึ้นด้วยส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวพันระหว่างกัน ระหว่างปัจจัยอิสระหรือระบบย่อย เมื่อนำทฤษฎีระบบมาใช้ในการบริหารระบบจึงหมายถึงองค์ประกอบของปัจจัยต่างๆ ที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อกระทำให้บางอย่างให้สำเร็จผลตามต้องการ แนวความคิดของทฤษฎีระบบเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องต่อการบริหาร

สมยศ นาวิกการ (2544, หน้า 50) ได้สรุปแนวคิดและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระบบไว้ดังนี้

1) ระบบย่อย ส่วนต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นระบบใดระบบหนึ่งเรียกว่าระบบย่อย และแต่ละระบบจะเป็นระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่า ดังนั้น แผนกงานคือระบบย่อยของโรงงาน และโรงงานอาจเป็นแบบย่อยระบบหนึ่งของบริษัท บริษัทเป็นระบบย่อยของอุตสาหกรรม จากแนวคิดนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถรู้ถึงความต้องการ และการดำเนินงานของแผนกต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่า

2) ระบบปิดและระบบเปิด ระบบปิดเป็นระบบที่ไม่เกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อมส่วนระบบเปิดเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นจะมีระบบใดระบบหนึ่งที่เป็นระบบเปิด

3) ขอบเขตของระบบแต่ละระบบมีขอบเขตที่แยกระบบจากสภาพแวดล้อมของระบบ ในกรณีของระบบปิดขอบเขตจะไม่ยืดหยุ่นแต่ระบบเปิดขอบเขตจะมีความยืดหยุ่นมากกว่า เช่น บริษัทที่ทำการผลิตน้ำมันต้องการขุดน้ำมันใกล้ชายฝั่งทะเลจะมีการพิจารณาถึงปฏิกิริยาของประชาชนที่มีต่อความเสียหายทางด้านสภาพแวดล้อมมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

4) การนำเข้าและการส่งออก ระบบใดระบบหนึ่งต้องนำเข้าปัจจัยการผลิตทางตรง ซึ่งประกอบด้วยวัตถุดิบและแรงงาน จากสภาพแวดล้อมเข้าสู่ระบบผ่านกระบวนการผลิตและส่งออกนอกระบบในรูปของผลผลิตหรือสินค้าและบริการ

5) สิ่งย้อนกลับ สิ่งย้อนกลับเป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมระบบงาน เพื่อการนำข้อมูลมาปรับปรุง และประเมินผลงานต่อไป

นอกจากนี้ ฮิกส์ (Hicks, 1972, p. 461) ได้กล่าวว่า ระบบ คือองค์ประกอบต่างๆที่ทำงานสัมพันธ์กัน เป็นการรวมตัวกันของสิ่งหลายสิ่งเพื่อความเป็นอันหนึ่งกันเดียวกัน เป้าหมายสำคัญของการรวมตัวกันเป็นระบบคือเพื่อเสถียรภาพอันมั่นคง (stability) เพื่อความเจริญก้าวหน้า (growth) และเพื่อการปฏิสัมพันธ์ (interaction) โดยส่วนรวมของระบบ โดยปกติแล้วระบบประกอบด้วย ระบบปิด และระบบเปิด

ทฤษฎีระบบมองการบริหารเป็นระบบที่มีลักษณะพลวัต (dynamic) สามารถศึกษาส่วนย่อยต่างๆ ในรูปของการไหลเวียนของการปฏิสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ และการตัดสินใจที่ใช้ ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและวิธีการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ทฤษฎีระบบช่วยให้ผู้บริหารมีโลกทัศน์ที่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงานนั้นๆ ผู้บริหารต้องมีการศึกษาระบบเพื่อกำหนดแนวทาง คัดเลือกแนวทาง และลงมือปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จึงมีการนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับระบบมาใช้ศึกษาการบริหารในองค์การอย่างแพร่หลาย

## อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม

อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม (environment influences) สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกิจการผู้บริหารในปัจจุบันต้องกำหนดวิธีการเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง วิธีการบริหารจะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่สามารถช่วยให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 59-63) กล่าวว่าเพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม โดยที่สภาพแวดล้อมประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางตรง (the direct action environments) และสภาพแวดล้อมทางอ้อม (the indirect and general environments) มีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมทางตรงองค์การ

สภาพแวดล้อมทางตรง องค์การส่วนใหญ่มีสภาพแวดล้อมทางตรงที่สำคัญ คือ ผู้จำหน่าย คู่แข่งขัน และองค์การรัฐบาล สภาพแวดล้อมนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.1 ผู้จำหน่าย องค์การต้องการวัตถุดิบ ชิ้นส่วน พลังงาน อุปกรณ์และแรงงาน เพื่อใช้ผลิตสินค้า ผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบ ผู้จัดการซื้อ จะเกี่ยวข้องกับผู้จัดการจำนวนมากที่แข่งขันกัน องค์การไม่ควรผูกพันกับผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว เพราะจะไม่มีทางเลือกและเกิดปัญหาในที่สุด และแรงงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การโดยที่ผู้บริหารและพนักงานจะมีความเกี่ยวพันกัน ผู้บริหารอาจจะต้องเสนอค่าจ้าง สภาพแวดล้อมของการทำงาน และสวัสดิการที่ดีกว่า ถ้าหากว่าตลาดแรงงานที่มีคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมน้อย

1.2 ลูกค้ำ ประเภทของลูกค้ำและตลาดขึ้นกับประเภทขององค์การธุรกิจ ตลาดขององค์การอาจจะเป็นตลาดที่มีการแข่งขันเป็นจำนวนมาก ดังนั้น องค์การจะให้ความสำคัญกับราคา คุณภาพ บริการ และรูปแบบของสินค้ารวมทั้งการโฆษณา การสร้างภาพพจน์ และอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ำ

1.3 คู่แข่งขัน การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดขององค์การย่อมหมายถึง การที่ธุรกิจต้องแย่งส่วนแบ่งตลาดมาจากหน่วยธุรกิจอื่น ด้วยวิธีการตอบสนองความพอใจของลูกค้ำที่ดีกว่า ซึ่งหากสินค้าและราคาไม่แตกต่างกันแล้ว จะต้องสร้างความแตกต่างด้านหีบห่อ การให้บริการ หรือภาพพจน์ เป็นต้น เช่น ตลาดรถยนต์ ยี่ห้อ ฮอนด้า โตโยต้า และนิสสัน เป็นคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัดชัดเจนในธุรกิจรถยนต์ปัจจุบันนี้ เป็นต้น

1.4 องค์การรัฐบาล องค์การต่างๆ เริ่มเกี่ยวข้องกับรัฐบาลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อรัฐบาลเป็นลูกค้ำ รัฐบาลจะกำหนดข้อบังคับต่างๆ ที่ต้องดำเนินการตาม และรัฐจะตรวจสอบอุตสาหกรรมต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อเป็นหลักประกันว่าข้อบังคับดังกล่าวได้รับการปฏิบัติตาม

## 2. สภาพแวดล้อมทางอ้อม

สภาพแวดล้อมทางอ้อม สภาพแวดล้อมทางอ้อมจะไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ แต่ไม่อาจละเลยได้ เช่น การจัดการสภาพแวดล้อม มลภาวะด้านอากาศ เสียง เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทางอ้อมประกอบด้วย

2.1 วิทยาการ วิทยาการมีบทบาทที่สำคัญมากอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการกำหนดว่า ควรจะผลิตสินค้าและบริการอะไร อุปกรณ์อะไรที่ควรจะนำมาใช้ และการดำเนินงานจะจัดการอย่างไร เช่น การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพยากรณ์ และจัดทำตารางการผลิต นอกจากนี้ วิทยาการยังมีผลกระทบต่อฐานะการแข่งขันอีกด้วย

2.2 เศรษฐกิจ ผู้บริหารต้องประเมินถึงเสถียรภาพของราคา จากการต้นทุนเหล่านี้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากราคาที่กำหนดโดยคู่แข่ง และผู้จำหน่าย และนโยบายการเงินและการคลังของรัฐบาลมีอิทธิพลต่อต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการ ผู้บริหารต้องใช้ทั้งเวลาและทรัพยากรต่างๆ เพื่อทำการพยากรณ์ภาวะของเศรษฐกิจในอนาคต และคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของระดับราคาอยู่เสมอ

2.3 วัฒนธรรม สังคม การดำเนินงานของผู้บริหารและองค์การ จะถูกกำหนดโดยค่านิยม ขนบธรรมเนียม และประเพณีของสังคม บางครั้งโครงสร้างภายในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม และประเพณีของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมและประเพณีของสังคมใดสังคมหนึ่งจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การและงานที่กำลังทำอยู่ ผู้บริหารต้องยอมรับและคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงในบรรยากาศของสังคม

2.4 กฎหมายและการเมือง การบังคับใช้กฎหมายและบรรยากาศทางการเมือง จะมีความเกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น การคุ้มครองผู้บริโภค การรักษาสุขภาพแวดล้อม การศึกษา

ความเสมอภาคของการทำงานสิ่งเหล่านี้จะถูกกระตุ้นจากบรรยากาศทางการเมืองในระยะเวลา  
นั้นๆ เป็นต้น

2.5 ต่างประเทศ องค์การที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และสินค้าในต่างประเทศ  
ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับ กฎหมาย ประเพณี วัฒนธรรม จริยธรรม ระบบเศรษฐกิจ  
และวิธีการอื่นๆ ของประเทศนั้นๆ นอกจากนี้แม้ธุรกิจที่ดำเนินงานในประเทศอาจต้องพบกับ  
คู่แข่งชั้นจากต่างประเทศ หรือบางธุรกิจเกี่ยวกับการสั่งซื้อวัตถุดิบสินค้าจากต่างประเทศ ก็ต้อง  
มีความรู้เรื่องตลาดเงินตราต่างประเทศด้วย

นอกจากสภาพแวดล้อมที่กล่าวมาจะมีผลกระทบต่อองค์การธุรกิจแล้ว ผู้บริหารต้อง  
มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อแสวงหาหรือค้นหาโอกาส  
ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องทำการพยากรณ์หรือคาดคะเนเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะ  
เกิดขึ้นล่วงหน้า

### 3. สภาพแวดล้อมกับข้อมูลทางการบัญชี

เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป หรือกิจการอาจมีการพัฒนาไปสู่ธุรกิจ  
ระดับชาติหรือธุรกิจข้ามชาติ ซึ่งสภาพแวดล้อมอาจมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การขนส่งที่รวดเร็ว  
และผู้บริโภคต้องการสินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความสามารถ  
ในการปรับตัวหลายประการ เช่น เกี่ยวกับการหาแหล่งวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การ  
เปลี่ยนแปลงกรรมวิธีการผลิต การหาทรัพยากรทดแทน และการได้รับประโยชน์จากการส่งเสริม  
และสนับสนุนจากภาครัฐ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัวมาก  
ขึ้น ปัจจัยดังกล่าวทำให้ธุรกิจต้องใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการบริหาร ซึ่งต้องทันเวลาและมี  
ประโยชน์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ทันทั่วทั้ง การเปลี่ยนแปลงทำให้ส่งผลดังนี้

3.1 เทคโนโลยีระดับสูงทำให้วิธีการและกระบวนการผลิตเปลี่ยนแปลงไปจาก  
เดิม ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการต้นทุนจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย

3.2 สภาพการแข่งขันทำให้กิจการมีต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพิ่มมาก  
ขึ้น เช่น ใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา การส่งเสริมการจำหน่าย ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร  
 เป็นต้น ซึ่งกิจการจึงต้องจัดสรรไปยังผลิตภัณฑ์

กล่าวโดยสรุป องค์การธุรกิจต้องการข้อมูลทางบัญชีที่สอดคล้องกับ  
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ถ้าวิวัฒนาการของการเพื่อบัญชีเพื่อการจัดการล้ำสมัย หรือซ้ำ  
กว่า จะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป  
และเมื่อกิจการต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ข้อมูลทางบัญชีจากการ  
บัญชีเพื่อการจัดการก็ต้องมีการปรับให้สอดคล้องกัน

## การบัญชีเพื่อการจัดการกับการบริหาร

การบัญชีเพื่อการจัดการ เป็นหน้าที่งานเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลให้ฝ่ายบริหารใช้ในการบริหารงาน ซึ่งต้องการข้อมูลประกอบการพิจารณาเพื่อให้การวางแผน การควบคุมและการตัดสินใจกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบัญชีเพื่อการบริหารช่วยสนับสนุนฝ่ายบริหารในหลายทางด้วยกัน เช่น

1. เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับการวางแผน เอกสารและบัญชีต่าง ๆ จะให้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ของการดำเนินงานในอดีต การคาดคะเนอนาคตของฝ่ายบริหารเพื่อการวางแผนอาจทำได้ยากหากขาดข้อมูลในอดีต
2. ข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการช่วยเป็นสื่อการติดต่อแผนงานต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารระดับต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของแผนงาน และข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้ทราบเกี่ยวกับแผนงานและหน้าที่ของตนที่จะต้องปฏิบัติตามแผน
3. ข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการ จะสะท้อนให้ฝ่ายบริหารทราบถึงการบันทึกข้อมูลบัญชีและความเอาใจใส่ในหน้าที่ของผู้บันทึกบัญชี
4. ข้อมูลการบัญชีเพื่อการจัดการ ช่วยแปลความหมายผลการดำเนินงานของกิจการ นอกจากจะสะท้อนให้ฝ่ายบริหารทราบถึงผลการดำเนินงาน สาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานต่างไปจากแผนที่วางไว้ และแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ที่จะต้องปฏิบัติต่อไป
5. ข้อมูลการบัญชีเพื่อการบริหารจะเป็นข้อมูลสำเร็จ ช่วยฝ่ายบริหารทำการวิเคราะห์แนวทางเลือกปฏิบัติและการจัดเตรียมแผนงาน

ลักษณะของการบัญชีเพื่อการจัดการจะให้ข้อมูลที่ผู้บริหารนำไปใช้บริหารกิจการ เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยใช้กระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และตัดสินใจ

### 1. การวางแผน

การวางแผน (planning) การดำเนินงานธุรกิจ ฝ่ายบริหารต้องกำหนดหรือจัดทำแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น กิจการกำหนดเป้าหมายกำไร 10 ล้านบาทต่อปี ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่จะทำได้กำไรตามเป้าหมาย โดยจะต้องวางแผนการขายสินค้าแต่ละชนิดในเขตต่าง ๆ วางแผนการจัดซื้อหรือผลิตสินค้าเพื่อให้สินค้ามีเพียงพอกับการขาย วางแผนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งจัดทำงบกำไรขาดทุนโดยประมาณเพื่อวัดผลการดำเนินงานตามแผนว่าได้กำไร 10 ล้านบาทหรือไม่ หากกำไรไม่ได้ 10 ล้านบาท แผนงานต่าง ๆ นั้นจะถูกนำไปปรับปรุงอีกครั้งจนกว่าจะได้กำไรตามเป้าหมาย นอกจากนี้จะต้องวางแผนเงินสดเพื่อให้มีเงินสดเพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นตามแผนและให้มีเหลือบ้างเพื่อความคล่องตัวของกิจการ เป็นต้น ในการวางแผนปฏิบัติงานนั้นจะกระทำเป็นหน่วยสินค้าก่อนแล้วแปลเป็นหน่วยเงินตรา ซึ่งแผนงานที่แปลเป็นตัวเลขเรียกว่า งบประมาณ (budgets) ดังนั้น

งบประมาณ จึงเป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนของนักบริหาร ข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาจัดทำแผนปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น นักบัญชีเพื่อการจัดการจะเป็นผู้รวบรวม บันทึกรายงาน และรายงาน ในรูปแบบที่เหมาะสมแก่ฝ่ายบริหารใช้ต่อไป

## 2. การควบคุม

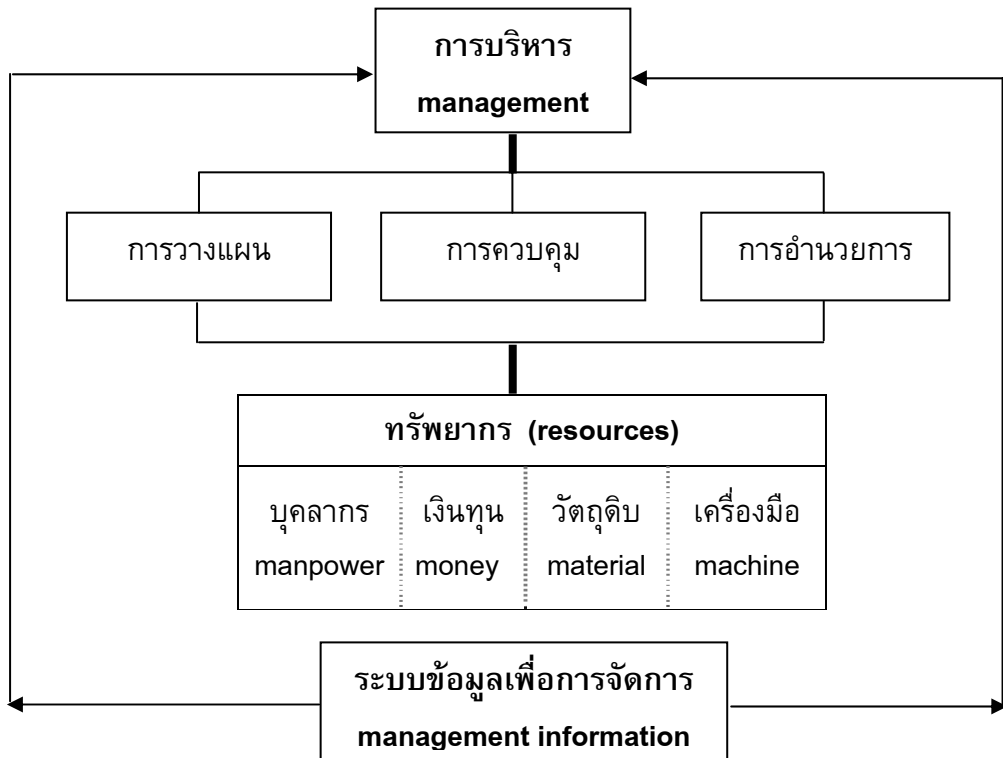
การควบคุม (controlling) หน้าที่การควบคุมเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากผลการดำเนินงานแตกต่างจากแผนงานที่ได้จัดทำไว้ ฝ่ายบริหารต้องควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน นักบัญชีเพื่อการจัดการจะช่วยให้การรวบรวมตัวเลขที่เกิดขึ้นและนำมาเปรียบเทียบกับแผนงานหรืองบประมาณ ผลต่างจากงบประมาณที่เกิดขึ้น ฝ่ายบริหารจะต้องศึกษาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป กรณีที่กิจการจัดทำแผนการขายไว้เมื่อปฏิบัติการขายแล้ว ปริมาณขายที่เกิดขึ้นจะนำมาเปรียบเทียบกับงบประมาณขายทำนองเดียวกับต้นทุนการผลิต ซึ่งได้กำหนดต้นทุนมาตรฐานไว้แล้ว เมื่อผลิตสินค้าต้นทุนที่เกิดขึ้นจะนำมาเปรียบเทียบกับต้นทุนมาตรฐานที่กำหนดล่วงหน้า เพื่อการควบคุมต้นทุนการผลิตต่อไป

## 3. การตัดสินใจ

การตัดสินใจ (decision making) ข้อมูลของการบัญชีเพื่อการบริหารนอกจากจะนำมาใช้ในการวางแผน ควบคุม ยังเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหารเช่นกัน อาจกล่าวได้ว่า งานวางแผน ควบคุม และตัดสินใจเป็นสิ่งที่แยกจากกันได้ยาก เพราะในการวางแผน และควบคุมจะต้องมีการตัดสินใจรวมอยู่ด้วยเสมอ ในการตัดสินใจจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ปัญหาในการตัดสินใจอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการผลิต เช่น กิจการควรผลิตอย่างไรจึงจะทำให้ต้นทุนต่ำสุด กิจการควรผลิตสินค้าชนิดใดจึงจะได้กำไรสูงสุด กิจการควรผลิตสินค้าเองหรือซื้อสินค้ามาขาย กิจการควรผลิตต่อหรือขาย ณ จุดแยกตัว เป็นต้น

ฝ่ายบริหารการผลิต จึงต้องการข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาดังกล่าวมาพิจารณาเพื่อตัดสินใจต่อไป ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าว นักบัญชีเพื่อการจัดการจะรวบรวม บันทึกรายงานแก่ฝ่ายบริหารการผลิต ในกรณีที่กิจการพิจารณาลงทุนในโครงการใหม่ จำเป็นต้องทราบเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของโครงการในด้านการตลาด การผลิตตลอดจนผลตอบแทนจากโครงการเพื่อประกอบการตัดสินใจเหล่านี้ เป็นต้น

อาจสรุปได้ว่า การบัญชีเพื่อการจัดการจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่การบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการของฝ่ายบริหารเป็นสำคัญ และข้อมูลที่รวบรวมนั้นส่วนหนึ่งจะมาจากงบการเงินของกิจการสรุปได้ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างของการบริหาร

ที่มา (เมฆากลุส เกียรติกระจ่าย และศิลปพร ศรีจันเพชร, 2544, หน้า 1-8)

## ข้อมูลทางการบัญชี

ผู้ใช้ข้อมูลทางการบัญชีประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่สนใจในกิจการ เช่น ผู้บริหาร ผู้ลงทุน ผู้ให้กู้และเจ้าหนี้ ลูกจ้างหรือกลุ่มตัวแทน ลูกค้า รัฐบาลและหน่วยงานราชการ ผู้ใช้จะใช้ข้อมูลทางการบัญชีในการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนี้

### 1. ผู้บริหารของกิจการ

ผู้บริหารของกิจการต้องการข้อมูลทางการบัญชี เพื่อประโยชน์ในการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ เช่น วางแผนด้านการตลาด การผลิต การจัดซื้อ การเงิน และควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นต้น ข้อมูลดังกล่าวอาจได้มาจากรายงานภายใน หรือรายงานเพื่อการจัดการ (management report)

## 2. ผู้ลงทุน

ผู้ลงทุนในที่นี้ หมายถึง ผู้ลงทุนในปัจจุบันและผู้ที่จะอาจตัดสินใจลงทุนในอนาคต โดยผู้ลงทุนต้องการทราบข้อมูลทางการบัญชี เพื่อประเมินความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการลงทุน รวมทั้งวิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยในการพิจารณาตัดสินใจซื้อ ขาย หรือถือเงินลงทุนนั้นต่อไป

## 3. ผู้ให้กู้และเจ้าหนี้

ผู้ให้กู้ และเจ้าหนี้ ต้องการข้อมูลทางการบัญชีเกี่ยวกับทรัพยากรทางเศรษฐกิจของกิจการ เพื่อให้ทราบถึงความมั่นคงทางการเงิน สภาพคล่อง และความสามารถของกิจการในการชำระหนี้

## 4. ลูกจ้างหรือกลุ่มตัวแทน

ลูกจ้างหรือกลุ่มตัวแทนเช่น สหภาพแรงงานต้องการข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงและความสามารถในการทำกำไรของนายจ้าง เพื่อช่วยประเมินความสามารถของกิจการในการจ่ายค่าตอบแทน

## 5. ลูกค้า

ลูกค้าต้องการทราบข้อมูลทางการบัญชีเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อเนื่องของกิจการโดยเฉพาะกรณีที่ต้องพึ่งพากิจการ หรือต้องการมีความสัมพันธ์อันยาวนานกับกิจการ

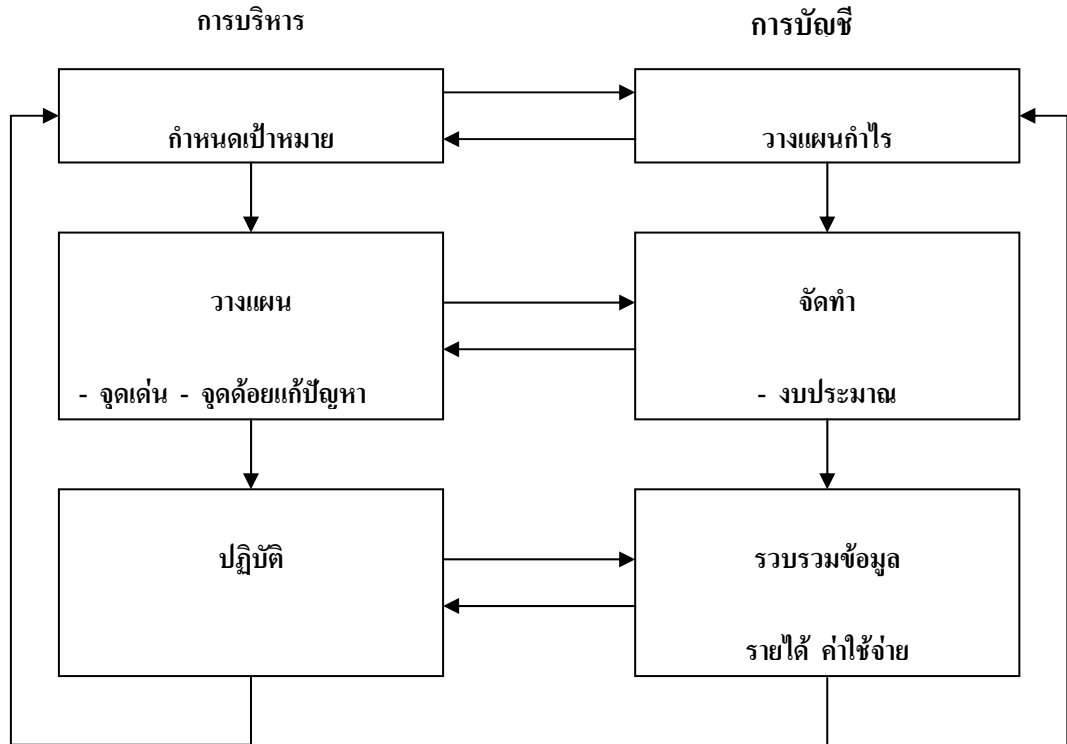
## 6. รัฐบาลและหน่วยงานราชการ

รัฐบาลและหน่วยงานราชการต้องการข้อมูลทางการบัญชีเกี่ยวกับการดำเนินงานของกิจการ เพื่อช่วยในการกำหนดนโยบายภาษีอากร การจัดสรรทรัพยากร และการกำกับดูแล

จะเห็นว่าผู้ใช้ข้อมูลทางบัญชีมีหลายกลุ่มซึ่งนำข้อมูลไปใช้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ตามความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับกิจการ ซึ่งสามารถเขียนความสัมพันธ์ของการบัญชีกับการบริหารเป็นภาพได้ดังนี้



## การบัญชีกับการบริหาร



ภาพที่ 1.2 การบัญชีกับการบริหาร

ที่มา (เมฆากลุ เกียรติกระจาย และศิลปพร ศรีจันเพชร, 2544, หน้า 1-6)

จากภาพที่ 1.2 แสดงความสัมพันธ์ของการบัญชีกับการบริหารไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมาย และวางแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
2. ฝ่ายบัญชีรับนโยบายจากผู้บริหาร และนำข้อมูลมาจัดทำงบประมาณและประมาณการงบการเงิน
3. ผู้บริหารวิเคราะห์และประเมินผล ร่างงบประมาณและประมาณการงบการเงิน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
4. ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงปัญหา จุดเด่น และจุดด้อยของแผน ตลอดจนแนวทางแก้ปัญหา เพื่อปรับปรุงแผนให้บรรลุเป้าหมาย แผนการควรมีการปรับปรุงแก้ไขจนเป็นที่พอใจถึงจะนำไปปฏิบัติได้
5. เมื่อมีการปฏิบัติตามแผนงานแล้ว ฝ่ายบัญชีจะรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วทำการจดบันทึก และจัดทำรายงานทางการเงิน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับงบประมาณและประมาณการงบการเงิน ซึ่งเรียกว่า รายงานการปฏิบัติงาน

6. ผู้บริหารใช้รายงานการปฏิบัติงานในการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งถือเป็นวิธีการควบคุมอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสามารถใช้ข้อมูลในรายงานดังกล่าว เพื่อการวางแผนได้อีกด้วย

โดยสรุปแล้ว การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลทางการบัญชีประกอบการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้กิจการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ฝ่ายบัญชีจะรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้น โดยการจดบันทึกและจัดทำรายงานเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการรายงานการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบความเป็นไป อีกทั้งยังเป็นการติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสามารถใช้รายงานผลการปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อีกด้วย

### ข้อมูลทางการบัญชีที่จำเป็นในการบริหารงาน

ข้อมูลที่ผู้บริหารต้องการอาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และปัญหาที่เกิดขึ้น ตัวอย่างของข้อมูลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน มีดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุน เช่น วิธีการสะสมต้นทุน ต้นทุนในการซื้อ ขายสินค้าและบริการ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของกิจการ เช่น การใช้วัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายการผลิต
3. ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการควบคุมต้นทุนในแต่ละหน่วยงานย่อย
4. ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต้นทุน และกำไร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในปริมาณการผลิตและปริมาณขาย
5. ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกำไร และเปรียบเทียบกำไรกับเป้าหมาย
6. ข้อมูลเกี่ยวกับกำไร เพื่อใช้ในการพยากรณ์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานในอนาคต
7. ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารในระดับหน่วยงานย่อย และความสัมพันธภาพของความสำเร็จของหน่วยงานย่อยกับวัตถุประสงค์ของกิจการ
8. ข้อมูลเกี่ยวกับอุปสงค์ของการขายและบริการ ความสัมพันธ์ในอุปสงค์ของสินค้ากับความพยายามในการขายสินค้าและบริการ
9. ข้อมูลที่เสนอผู้บริหารในแต่ละระดับ เพื่อใช้ในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน
10. ข้อมูลที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงาน การลงทุนในรายจ่ายฝ่ายทุน เป็นต้น
11. ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการลงทุนระยะยาว และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
12. ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดราคาโอนระหว่างหน่วยงาน

13. ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทางการเงิน ความเสี่ยง และสภาพคล่อง
14. ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานและผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ
15. ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลต่อสมรรถภาพการผลิตและความต้องการในสินค้าและบริการของกิจการ

## สรุป

ในปัจจุบันผู้บริหารต้องการข้อมูลเพื่อบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ข้อมูลจะทำให้ทราบสถานการณ์ของตนในปัจจุบัน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารข้อมูลเพื่อตัดสินใจ จะมาจากการบัญชีเพื่อการจัดการ และการบัญชีการเงิน โดยที่การบัญชีเพื่อการจัดการจะเน้นเสนอต่อหน่วยงานภายใน ซึ่งเป็นข้อมูลทางการเงินเฉพาะเจาะจงที่ต้องการ และมีความสัมพันธ์กับข้อมูลจากบัญชีการเงิน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลเพื่อนำไปวางแผนประสานงานและควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้องค์กรส่วนใหญ่ต้องมีการปรับตัวเพื่อการอยู่รอด กิจการต้องการข้อมูลที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวคิด และทฤษฎีการบริหารยุคใหม่ รวมทั้งสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารสมัยใหม่จะมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมาก และการนำข้อมูลไปใช้บริหารจัดการจะต้องเข้าใจกระบวนการบริหารขององค์กร กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ด้วย

กระบวนการบริหารที่สำคัญประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยที่ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลจากการบัญชีเพื่อการจัดการใช้ในกระบวนการบริหาร