**บทที่ 6**

 **งบประมาณ**

 งบประมาณ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ฝ่ายบริหารของทุกองค์กรนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์กรภาคธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐ เพราะงบประมาณให้ประโยชน์หลายประการในการบริหารงานขององค์กร สำหรับรายละเอียด งบประมาณที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นงบประมาณของกิจการอุตสาหกรรม หรือกิจการที่ผลิตสินค้าเพื่อขาย การประกอบการของกิจการในลักษณะนี้ จะมีรายละเอียดที่ซับซ้อนมากกว่าการประกอบการในกิจการซื้อมาขายไป หรือกิจการให้การบริการ เนื่องจากมีรายละเอียด งบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณค่าแรงงานทางตรง และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิต เป็นการวางแผนและควบคุมเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดหาและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคตเพื่อให้กิจการบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จตามที่ต้องการ ดังนั้น การวางแผนและควบคุมกำไร โดยใช้การจัดทำงบประมาณเพื่อให้กิจการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งงบประมาณนั้นจะมีลักษณะเป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในกิจการให้สามารถจัดหาและใช้ทรัพยากรของกิจการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนำไปสู่ผลกำไรหรือความสำเร็จที่กิจการต้องการ

**กระบวนการจัดทำงบประมาณ**

 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติงาน (เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น) ฝ่ายงบประมาณและคณะกรรมการงบประมาณ ฝ่ายงบประมาณมีหน้าที่อำนวยความสะดวกแก่ฝ่ายปฏิบัติงานในการจัดทำงบประมาณและประสานงานการจัดทำงบประมาณทั้งหมดให้สอดคล้องกัน ส่วนคณะกรรมการงบประมาณมักประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของฝ่ายปฏิบัติงานต่าง ๆ มีหน้าที่กำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงาน และเป็นผู้อนุมัติงบประมาณเพื่อนำออกใช้ในที่สุด

**ประเภทของงบประมาณ**

 นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของประเภทของงบประมาณ ไว้ดังนี้

 กนกพร นาคทับที (2560 : 264) ได้จำแนกประเภทของงบประมาณไว้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

 1. งบประมาณดำเนินงาน (Operating Budget) เป็นแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของส่วนต่าง ๆ ในองค์กร ปกติรอบระยะเวลาของงบประมาณดำเนินงานจะอยู่ภายใน 12 เดือนหรือ 1 ปี และมักสอดคล้องกับการรายงานทางการเงิน

 2. งบประมาณลงทุน (Capital Budget) เป็นแผนงานที่ช่วยในการตัดสินใจลงทุนในระยะยาว ซึ่งต้องมีการประมาณกระแสเงินสดสุทธิที่จะเกิดจากการลงทุน และใช้เทคนิคทางการเงินเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ เช่น การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) การหาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Internal Rate of Return) ระยะเวลาคืนทุน เป็นต้น

 ศรีสุดา อาชวานันทกุล (2561 : 4-4) ได้จำแนกประเภทของงบประมาณไว้เป็น 2 ประเภทดังนี้

 1. งบประมาณดำเนินงาน (Operational Budgets) งบประมาณดำเนินงานเป็นงบประมาณที่แสดงแผนการดำเนินงานสำหรับงวดเวลาใดเวลาหนึ่ง ตัวอย่างเช่น งบประมาณดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมมักประกอบด้วย

 1.1 งบประมาณขาย (Sales Budget)

 1.2 งบประมาณการผลิต (Production Budget)

 1.3 งบประมาณวัตถุทางตรง (Direct Materials Budget)

 1.4 งบประมาณแรงงานทางตรง (Direct Labor Budget)

 1.5 งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead Budget)

 1.6 งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด (Ending Finished Goods Inventory Budget)

 1.7 งบประมาณค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน (Operating Expense Budget)

 1.8 งบประมาณเงินสด (Cash Budget)

 2. งบประมาณงบการเงิน (Budgets Financial Statements) งบประมาณงบการเงินเป็นงบประมาณที่แสดงถึงผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน และการใช้จ่ายเงินสดขององค์กร ประกอบด้วย

 2.1 งบประมาณงบกำไรขาดทุน (Budgeted Income Statement)

 2.2 งบประมาณงบแสดงฐานะการเงิน (Budgeted Statement of Financial Position)

 2.3 งบประมาณงบกระแสเงินสด (Budgeted Statement of Cash Flows)

 วรรณี เตโชโยธิน (2563 : 151) ได้จำแนกประเภทของงบประมาณไว้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

 1. งบประมาณด้านการดำเนินงาน (Operating Budget) เป็นแผนงานเกี่ยวกับการดำเนินงาน ตามปกติขององค์กรทั้งในเรื่องการหารายได้และการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

 2. งบประมาณด้านการเงิน (Financial Budget) เป็นแผนงานเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน การรับและจ่ายเงินสดจากการดำเนินงาน ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของกิจการ งบประมาณด้านการเงิน ประมาณการงบกําไรขาดทุน ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน

 เฉลิมขวัญ ครุธบุญยงค์ (2558 : 246) ได้กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณแบ่งเป็น 2 ประเภทหลักคือ งบประมาณตามแผนงาน (Master Budget) ซึ่งประกอบด้วย งบประมาณการดำเนินงาน งบประมาณขาย งบประมาณการผลิต งบประมาณซื้อวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรงงานทางตรง งบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิต และงบประมาณกำไรขาดทุน ส่วนงบประมาณด้านการเงินประกอบด้วย งบประมาณเงินสดและงบแสดงฐานะทางการเงินล่วงหน้า

 ไตรรงค์ สวัสดิกุล (2559 : 188) ได้กล่าวว่าประเภทของงบประมาณอาจแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

 1. งบประมาณดำเนินงาน (Operation Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงปริมาณกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด

 1.1 งบประมาณขาย (Sale Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับยอดขาย

 1.2 งบประมาณการผลิต (Production Budget)แผนทางการเงินที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณการผลิต

 1.2.1 งบประมาณวัตถุดิบ (Material Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงปริมาณและราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีตามประมาณการผลิต

 1.2.2 งบประมาณค่าแรง (Labour Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดง ปริมาณแรงงานประเภทใดบ้างและมีจำนวนชั่วโมงแรงงานเท่าไร รวมถึงจำนวนเงินที่จะต้องจ่ายสำหรับค่าแรงสำหรับการผลิตทั้งสิ้น

 1.2.3 งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงปริมาณค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวกับการผลิตว่ามีจำนวนเท่าใด

 1.3 งบประมาณต้นทุนขาย (Cost of Good Sold Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงผลจากการขายสินค้าสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีเวลานั้นมีต้นทุนที่เกิดขึ้นมากน้อย

 1.4 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Expense Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขาย

 1.5 งบประมาณกำไรขาดทุน (Profit and Loss Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงการประมาณข้อมูลรายงานที่ทำขึ้นเพื่อแสดงผลการดำเนินงานในงวดเวลาที่ผ่านมาว่ามีรายได้และค่าใช้จ่ายเท่าไร

 2. งบประมาณการเงิน (Financial Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับฐานะทางการเงินอันเป็นผลจากกิจกรรมในงบประมาณดำเนินงาน

 2.1 งบประมาณการลงทุน (Capital Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงรายจ่ายสำหรับโครงการ ลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ซึ่งผ่านการตัดสินใจเกี่ยวกับความจำเป็น และความเหมาะสมของโครงการลงทุนแล้ว

 2.2 งบประมาณเงินสด (Cash Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงการเปลี่ยนแปลงของเงินสดในงวด เป็นการวางแผนการรับ-จ่ายเงินล่วงหน้า เพื่อที่กิจการจะได้มีเงินสดเพียงพอกับความต้องการใช้อยู่เสมอ และเพื่อป้องกันไม่ให้เก็บเงินสดไว้มากเกินความต้องการ

 2.3 งบประมาณการเงินอื่น ๆ (Others Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงข้อมูลอื่นที่เป็นประโยชน์ตามความจำเป็น

 2.3.1 งบประมาณแสดงฐานะการเงิน (Financial Position Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงฐานะทางการเงินของกิจการ

 2.3.2 งบประมาณแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของ (Change In Equity Budget) หมายถึง แผนทางการเงินที่แสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของซึ่งนอกเหนือจากรายการกำไรหรือขาดทุนสุทธิแล้วยังมีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงโดยตรงในส่วนของเจ้าของ

 จากความหมายของงบประมาณดังกล่าว สรุปได้ว่า ประเภทของงบประมาณแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

 1. งบประมาณด้านการดำเนินงาน ตามปกติขององค์กรทั้งในเรื่องการหารายได้และการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานประกอบด้วย งบประมาณขาย งบประมาณการผลิต งบประมาณวัตถุทางตรง งบประมาณแรงงานทางตรง งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด งบประมาณค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน งบประมาณเงินสด เป็นต้น

 2. งบประมาณด้านการเงิน เป็นแผนงานเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน การรับและจ่ายเงินสดจากการดำเนินงานประกอบด้วย งบประมาณงบกำไรขาดทุน งบประมาณแสดงฐานะการเงินงบประมาณงบกระแสเงินสด เป็นต้น

**ประโยชน์ของงบประมาณ**

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของประโยชน์ของงบประมาณ ไว้ดังนี้

 Noreen, Eric W. (2017 : 210) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของงบประมาณไว้มี 6 ประการ ดังนี้

 1. งบประมาณช่วยสื่อสารให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้ทราบถึงแผนธุรกิจในภาพรวม

 2. งบประมาณบังคับให้ผู้บริหารคิดถึงแผ่นงานสำหรับอนาคต หากขาดการจัดเตรียมงบประมาณแล้ว ผู้บริหารมักจะใช้เวลาเกือบทั้งหมดกับการแก้ปัญหาประจำวัน

 3. การจัดเตรียมงบประมาณช่วยให้การจัดทรัพยากรไปยังส่วนงานต่าง ๆ องค์กรทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

 4. การจัดเตรียมงบประมาณทำให้ค้นพบปัญหาคอขวดที่คาดไม่ถึงก่อนที่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้น

 5. งบประมาณช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรจะทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

 6. งบประมาณกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ใช้เป็นค่าอ้างอิงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

 วรรณี เตโชโยธิน (2563 : 150) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของงบประมาณไว้ ดังนี้

 1. งบประมาณเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารต้องมองไปในอนาคต การมองไปในอนาคตก่อนที่จะลงมือทำจริงจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และสามารถหาทางแก้ไขปัญหาให้ก่อนล่วงหน้า

 2. งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารในองค์กร งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังและลำดับความสำคัญในอนาคตได้ ผู้บริหารระดับสูง สามารถสื่อสารกับผู้บริหารระดับล่างในฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรโดยใช้งบประมาณเพื่อให้ผู้บริหารระดับล่างทราบว่าผู้บริหารระดับสูงคาดหวังมากน้อยแค่ไหน

 3. งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจูงใจและให้รางวัลบุคลากรในองค์กร งบประมาณที่เหมาะสมช่วยจูงใจให้พนักงานทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

 เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ (2560 : 120) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของงบประมาณไว้ ดังนี้

 1. เพื่อเป็นแผนการดำเนินการในการบริหารจัดการทรัพยากร โดยจะให้รายละเอียดที่ลงลึกในแต่ละส่วนงานว่า ต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะมุ่งไปสู่เป้าหมายหลักขององค์กรร่วมกันได้

 2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารกันระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กรการวางแผนกำไรจะต้องมีการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารในระดับรองลงมาได้ตระหนักถึงแผนการดำเนินงานที่จะผลักดันให้เป้าหมายในองค์กรโดยภาพรวมบรรลุผลได้

 3. เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเป้าหมายของฝ่ายบริหารและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับสูงจะต้องวางแผนให้ครอบคลุมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระดับหน่วยงานย่อย ซึ่งกระบวนการนี้ไม่เพียงเป็นการทดสอบความสามารถในการบริหารงาน แต่ยังเป็นการพิสูจน์ด้วยว่าผู้บริหารได้มีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในส่วนงานย่อย ๆ อย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

 4. เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลงานตามความรับผิดชอบของผู้บริหารในแต่ละส่วนงาน ข้อมูลทางการเงินที่ต่างไปจากเป้าหมาย สามารถใช้เป็นต้นแบบเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการประเมินถึงความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพไปพร้อมกัน

 กนกพร นาคทับที (2560 : 262) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของงบประมาณไว้ ดังนี้

 1. เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผน การใช้ระบบงบประมาณต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในการตั้งเป้าหมายขององค์กรผู้บริหารต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก

ด้านต่าง ๆ

 2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประสานงานและสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรในการจัดทำงบประมาณผู้บริหารส่วนงานต่าง ๆ ควรแบ่งปันข้อมูลร่วมกันในการวางแผนสำหรับส่วนงานของตน

 3. เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการจัดสรรทรัพยากร ระบบงบประมาณสามารถช่วยผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรให้กับส่วนงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในสภาพที่กิจการมีเงินทุนหรือทรัพยากรจำกัด

 4. เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนกำไรและควบคุมการดำเนินงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นแผนงานที่จัดทำประมาณรายได้ค่าใช้จ่ายอย่างละเอียดของส่วนงานต่าง ๆ งบประมาณจึงเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการควบคุมการดำเนินงานในส่วนงานนั้น ๆ

 5. เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวัดและประเมินผลงาน ในการกำหนดแผนงานต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของระบบงบประมาณ ผู้บริหารในส่วนงานจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายพร้อมทั้งศักยภาพขององค์กรในการกำหนดแผนงานในส่วนงานของตน ข้อมูลที่ได้จากการวางแผนสามารถนำไปใช้เป็นฐานเพื่อใช้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อใช้ประเมินผลงานและการให้ผลตอบแทนต่อไป

 เฉลิมขวัญ ครุธบุญยงค์ (2558 : 246) ได้กล่าวว่า งบประมาณแต่ละประเภทมีการจัดทำงบประมาณที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อนแต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะประโยชน์ที่ได้รับจะทำให้บริษัทมีคุณค่ามากจนไม่อาจนำไปเปรียบตัดความยุ่งยากและค่าใช้จ่ายในการจัดทำได้

โดยประโยชน์ของงบประมาณ ได้แสดงไว้ดังตารางที่ 6.1

**ตารางที่** 6.1 ประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณ

|  |
| --- |
| **ประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณ** |
| 1. เพื่อการจัดทำแผนงาน | งบประมาณเป็นการจัดทำแผนงานซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องคิดล่วงหน้า จะให้ประโยชน์ที่สำคัญคือการคาดการณ์และเตรียมตัวสำหรับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลง |
|  |
| 2. เพื่อเป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงาน | ธุรกิจจะใช้งบประมาณเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานเพราะการทำงบประมาณจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบเป้าหมายว่ากำลังปฏิบัติงานไปเพื่ออะไร |
|  |
| 3. เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานในทุกหน่วยงาน  | งบประมาณช่วยก่อให้เกิดการประสานงานในทุกหน่วยงานเป็นอย่างดี น่าจะทุกฝ่ายได้ยอมรับเป้าหมายที่ได้จัดตั้งขึ้นร่วมกันแล้วจึงพยายามช่วยกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใหญ่ที่ได้วางไว้ |
|  |
| 4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงาน  | ธุรกิจจะใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานเนื่องจากทุกหน่วยงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติตามงบประมาณหากเกิดข้อแตกต่างก็จะทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อแตกต่างนั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้จัดการแก้ไขให้ถูกต้องและทันเวลาอย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินผลจะต้องตระหนักว่าภาพผลการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณมาก ไม่ได้แสดงว่าการปฏิบัติงานจริงดีหรือไม่ดีกว่ามาตรฐานเสมอไป |
|  |

**ที่มา** : เฉลิมขวัญ ครุธบุญยงค์ (2558 : 247)

 จากความหมายของประโยชน์ของงบประมาณดังกล่าว สรุปได้ว่า งบประมาณช่วยสื่อสารให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้ทราบถึงแผนธุรกิจในภาพรวม งบประมาณบังคับให้ผู้บริหารคิดถึงแผนงาน สำหรับอนาคต หากขาดการจัดเตรียมงบประมาณแล้ว ผู้บริหารมักจะใช้เวลาเกือบทั้งหมดกับการแก้ปัญหาประจำวัน การจัดเตรียมงบประมาณช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรไปอย่างส่วนงานต่าง ๆ ของ องค์กรทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมงบประมาณทำให้คนพบปัญหาคอขวดที่คาดไม่ถึงก่อนที่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้น งบประมาณช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ใช้เป็นค่าอ้างอิงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**การจัดเตรียมงบประมาณดำเนินงานของธุรกิจประเภทต่าง ๆ**

นักวิชาการได้กล่าวถึงการจัดเตรียมงบประมาณดำเนินงานของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ไว้ดังนี้

 ศรีสุดา อาชวานันทกุล (2561 : 4-6) ได้กล่าวว่า ธุรกิจทั่วไปถ้าแบ่งตามลักษณะ

การดำเนินงานแล้ว อาจแบ่งได้เป็นธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจพาณิชยกรรม และธุรกิจบริการ ใน

การจัดเตรียมงบประมาณส่วนใหญ่จะมีงบประมาณหลัก ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณย่อยหลาย ๆ งบประมาณที่คล้าย ๆ กัน ต่างกันในแง่ของงบประมาณดำเนินงานงบประมาณ กล่าวคือ

 1. ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย จึงมีกิจกรรมมากกว่าธุรกิจประเภทอื่น ได้แก่ กิจกรรมการผลิต การจัดซื้อวัตถุดิบ การจ้างแรงงาน และการจ่ายค่าใช้จ่ายการผลิต

 2. ธุรกิจพาณิชยกรรม ธุรกิจพาณิชยกรรมจะไม่มีการผลิตสินค้าเอง แต่จะจัดซื้อสินค้าสำเร็จรูปมาเพื่อจำหน่าย ธุรกิจประเภทนี้จึงไม่มีกิจกรรมการผลิต ดังนั้น ในการจัดเตรียมงบประมาณจึงมีงบประมาณการซื้อสินค้าสําเร็จรูป หรืองบประมาณการซื้อ

 3. ธุรกิจบริการ ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มักจะใช้แรงงานทางตรงเป็นหลักในการให้บริการ และไม่มีสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือไว้จำหน่าย ส่วนต้นทุนการให้บริการ ซึ่งมีไม่มากรายการมักถูกรวมไว้ในงบประมาณค่าใช้จ่ายการดำเนินธุรกิจบริการจึงมักมีงบประมาณที่ต้องจัดเตรียมน้อยกว่าธุรกิจประเภทอื่น ๆ ธุรกิจบริการบางกิจการจะมีงบประมาณการดำเนินงานคล้ายคลึงกับธุรกิจอุตสาหกรรมโดยถือเป็นการผลิตบริการ เช่น ธุรกิจการบินจะมีการจัดเตรียมงบประมาณจำนวนเที่ยวบินที่ให้บริการซึ่งคล้ายกับงบประมาณการผลิตของธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นต้น

**องค์ประกอบของงบประมาณหลัก**

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของงบประมาณหลัก ไว้ดังนี้

 สมชาย สุภัทรกุล (2563 : 151) ได้กล่าวว่า งบประมาณหลัก (Master Budget)

เป็นงบประมาณที่ครอบคลุมแผนต่าง ๆ ขององค์กรในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ งบประมาณหลักจะประกอบด้วย

 1. งบประมาณด้านการดำเนินงานครอบคลุมกิจกรรมดำเนินงานที่วางแผนไว้ขององค์กรสำหรับช่วงเวลาหนึ่ง ๆ โดยงบประมาณด้านการดำเนินงานของกิจการผลิตสินค้ามักประกอบด้วย งบประมาณขาย งบประมาณการผลิต งบประมาณการซื้อวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรงงานทางตรง งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร งบประมาณเหล่านี้ช่วยให้กิจการสามารถคำนวณต้นทุนขายตามงบประมาณ และสามารถจัดทำงบกำไรขาดทุนตามงบประมาณได้

 2. งบประมาณด้านการเงินเป็นงบประมาณที่เน้นแหล่งที่มาของเงินทุนเพื่อรองรับการดำเนินงานของกิจการ เช่น การรับเงินและการจ่ายเงินเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือ ค่าใช้จ่ายลงทุน และการจัดหาเงินงบประมาณสำหรับกิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ หรือหนี้สินและส่วนของเจ้าของ ดังนั้น งบประมาณด้านการเงินจะทำให้กิจการสามารถจัดทำงบแสดงฐานะการเงินตามงบประมาณได้

**ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ**

นักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ ไว้ดังนี้

 กนกพร นาคทับที (2560 : 266) ได้กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณไม่ควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณควรมาจากส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งผู้ที่อยู่ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณมักเป็นดังนี้

 1. การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและเป้าหมาย กิจการมักมีคณะกรรมการงบประมาณซึ่งมักประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารส่วนงานฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและเป้าหมาย

ที่ต้องการบรรลุในอนาคต รวมทั้งนโยบายในการดำเนินธุรกิจหลัก ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานย่อยต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน

 2. การจัดทำงบประมาณ บุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารระดับส่วนงานและผู้ปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณเริ่มจากการพยากรณ์ยอดขาย การจัดทำงบประมาณขายและงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการผลิตการขายและการบริหาร จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำงบประมาณการเงินสดรับจ่ายงบประมาณเงินสดและรายงานการเงินต่าง ๆ

 3. การทบทวนปรับปรุงและการอนุมัติ งบประมาณที่จัดทำขึ้นในรอบแรกอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม ในบางกรณีผู้บริหารระดับสูงอาจขอให้มีการปรับตัวเลขหรือแผนงานเพิ่มให้กิจการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

**การจัดทำงบประมาณด้านการดำเนินงาน**

นักวิชาการได้กล่าวถึงการจัดทำงบประมาณด้านการดำเนินงาน ไว้ดังนี้

 **งบประมาณขาย (Sales Budget)**

 กนกพร นาคทับที (2560 : 267-267) ได้กล่าวว่า งบประมาณขายเป็นงบประมาณ ที่แสดงให้เห็นถึงประมาณการยอดขาย ซึ่งคำนวณจากจำนวนหน่วยสินค้าที่ได้จากการพยากรณ์ยอดขายคูณด้วยประมาณการราคาขายต่อหน่วย ในกิจการที่มีสินค้าหลายประเภทผู้บริหารต้องพยากรณ์ปริมาณสินค้าที่คาดว่าจะขายได้และประมาณการราคาขายของสินค้าแต่ละประเภทเพื่อใช้จัดทำงบประมาณขาย งบประมาณขายอาจจัดทำโดยจำแนกตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ตามภูมิภาคพื้นที่ขายหรือตามกลุ่มลูกค้าก็ได้ ตัวอย่างการจัดทำงบประมาณขายเป็นดังนี้ บริษัท สุนทรี จำกัด มีรอบการดำเนินงานรายปีเริ่มต้นวันที่ 1 มกราคมสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม กิจการกำลังจัดทำงบประมาณดำเนินการรายไตรมาสสำหรับปี 25x5 โดยมีพยากรณ์ยอดขายสินค้าในไตรมาสที่เกี่ยวข้อง แสดงไว้ดังตารางที่ 6.2 ดังนี้

**ตารางที่** 6.2 การพยากรณ์ยอดขายสินค้า

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ปี | ไตรมาส | ประมาณยอดขาย (หน่วย) |
| 25x1 | 4 | 6,000 |
| 25x2 | 1 | 4,500 |
|  | 2 | 8,200 |
|  | 3 | 6,400 |
|  | 4 | 7,000 |
| 25x6 | 1 | 5,300 |
|  | 2 | 6,000 |

**ที่มา** : กนกพร นาคทับที (2560 : 267)

 กิจการประมาณการราคาขายต่อหน่วยเท่ากับ 120 บาท งบประมาณขายของบริษัท สุนทรี จำกัด ประจำปี 25x5 แสดงไว้ดังตารางที่ 6.3 ดังนี้

**ตารางที่** 6.3 งบประมาณขาย

|  |
| --- |
| บริษัท สุนทรี จำกัด |
| งบประมาณขาย |
| สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25x5 |
|  ไตรมาส |
|  |  1 |  2 |  3 |  4 |  รวม |
| ประมาณการยอดขาย | 4,500 | 8,200 | 6,400 | 7,000 | 26,100 |
| ราคาขายต่อหน่วย (บาท) | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| รวม | 540,000 | 984,000 | 768,000 | 840,000 | 3,132,000 |

ที่มา : กนกพร นาคทับที (2560 : 268)

 ประมาณการรายได้จากการขายทั้ง 4 ไตรมาสรวม 3,132,000 บาท ซึ่งจะแสดงเป็นรายได้จากการขายในงบประมาณกำไรขาดทุนสำหรับปี 25x5 ต่อไป

 **งบประมาณการผลิต (The Production Budget)**

 เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ (2560 : 123) ได้กล่าวว่า งบประมาณการขาย หน่วยขายพยากรณ์จากฝ่ายขายเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำหงบประมาณการผลิต งบประมาณการผลิต มีสูตรการคำนวณดังนี้

ปริมาณการผลิต = หน่วยขายโดยประมาณ + ปริมาณสินค้าสำเร็จรูปปลายงวด –

 ปริมาณสินค้าสำเร็จรูปต้นงวด

ตัวอย่างที่ 6-1

 ข้อมูลสำหรับการจัดทำงบประมาณการผลิต มีดังนี้

 1. ปริมาณการขายโดยประมาณจากฝ่ายขาย

 2. นโยบายสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวดของเดือนมกราคม กุมภาพันธ์ และมีนาคม กำหนดไว้เท่ากับ 1,100 หน่วย 1,000 หน่วย และ 800 ตามลำดับ

 3. สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ ณ วันที่ มกราคม เท่ากับ 1,000 หน่วย มีมูลค่าเท่ากับ 340,000 บาทแสดงงบประมาณการผลิต แสดงไว้ดังตารางที่ 6.4

**ตารางที่** 6.4 งบประมาณการผลิต

|  |
| --- |
| งบประมาณการขายไตรมาสที่ 1 สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 25x9 |
| รายการ | มกราคม | กุมภาพันธ์ | มีนาคม | รวม |
| ปริมาณการขาย | 6,000 | 6,300 | 4,500 | 17,700 |
| บวก สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวด | 1,100 | 1,000 | 800 | 2,900 |
| สินค้าสำเร็จรูปที่ต้องการ | 7,100 | 7,300 | 6,200 | 20,600 |
| หัก สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือต้นงวด | 1,000 | 1,100 | 1,000 | 3,100 |
| ปริมาณการผลิต | 6,100 | 6,200 | 5,200 | 17,500 |

**ที่มา** : เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ (2560 : 123)

 **งบประมาณการซื้อวัตถุดิบ**

 อาภาพร บุญประสพ (2560 : 63-64) งบประมาณค่าแรงทางตรง เมื่อทราบปริมาณสินค้าที่ผลิต กิจการก็สามารถทำงบประมาณค่าแรงงานทางตรง โดยแสดงให้เห็นถึงจำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ใช้ในการผลิตสินค้าและต้นทุนของค่าแรงงานทางตรงที่เกิดในแต่ละช่วงเวลาซึ่งรูปแบบของงบประมาณค่าแรงทางตรง แสดงไว้ดังตารางที่ 6.5 ดังนี้

**ตารางที่** 6.5 งบประมาณค่าแรงงานทางตรง

|  |
| --- |
| **งบประมาณค่าแรงงานทางตรง** |
|  | มกราคม | กุมภาพันธ์ | มีนาคม | รวม |
| ปริมาการผลิต | xx | xx | xx | xx |
| คูณ จำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ใช้ต่อหน่วย | xx | xx | xx | xx |
| จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการผลิต | xx | xx | xx | xx |
| คูณ อัตราค่าแรงงานต่อชั่วโมง (บาท) | xx | xx | xx | xx |
| ต้นทุนค่าแรงงานทางตรง (บาท) | xx | xx | xx | xx |

**ที่มา** : อาภาพร บุญประสพ (2560 : 64)

งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตหรือโสหุ้ยการผลิต โดยปกติเป็นการจัดทำเป็นรายปีจะอาศัยการจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุนคือแบ่งค่าใช้จ่ายการผลิตเป็นผันแปรและคงที่

 อาจมีค่าใช้จ่ายบางอย่างเป็น เงินสดแต่รวมอยู่ในค่าใช้จ่ายการผลิตไปจัดทำงบประมาณเงินสด จะต้องหักค่าเสื่อมราคานี้ออกจากยอดรวมของค่าใช้จ่ายการผลิตก่อน ซึ่งรูปแบบของงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต แสดงไว้ดังตารางที่ 6.6 ดังนี้

**ตารางที่** 6.6 งบประมาณค่าใช้จ่ายของการผลิต

|  |
| --- |
| **งบประมาณค่าใช้จ่ายของการผลิต** |
| ค่าใช้จ่ายผันแปร : |  |  |
|  ค่าวัตถุดิบทางอ้อม | xx |  |
|  ค่าแรงงานทางอ้อม | xx |  |
|  ค่าแรงงานทางตรง | xx |  |
|  ฯลฯ | xx | xx |
| ค่าใช้จ่ายคงที่ : |  |  |
|  เงินเดือน | xx |  |
|  ค่าประกันภัย  | xx |  |
|  ค่าเสื่อมราคา | xx |  |
|  ฯลฯ | xx |  |
| รวม |  | xx |

 **ที่มา** : กาญจนา ศรพงษ์ (2560 : 64)

**งบประมาณค่าแรงทางตรง**

 Peter, C.Brewer (2018 : 227-228) ได้กล่าวไว้ว่า งบประมาณค่าแรงทางตรง (Direct Labor Budget) จะแสดงจำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงทั้งหมดที่ต้องใช้งบประมาณการผลิต เพื่อให้บริษัทรู้ล่วงหน้าว่าจะต้องใช้จำนวนชั่วโมงแรงงานเท่าไรตลอดปีงบประมาณ บริษัทจะสามารถพัฒนาแผนจัดหาแรงงานให้เพียงพอกับสถานการณ์ได้ บริษัทที่เพิกเฉยต่องบประมาณจะมีความเสี่ยงที่จะขาดแคลนแรงงาน หรือต้องปลดพนักงานในช่วงที่การผลิตต่ำ นโยบายแรงงานที่ไม่แน่นอนนำไปสู่ความไม่ปลอดภัย ไม่มีศีลธรรม และขาดประสิทธิภาพ งบประมาณค่าแรงงานทางตรงของบริษัท Hampton Freeze แสดงในตารางที่ 6.3 บรรทัดแรกในงบประมาณค่าแรงทางตรงประกอบด้วย ปริมาณสินค้าที่ต้องผลิตสำหรับ แต่ละไตรมาส ซึ่งมาจากงบประมาณการผลิต จำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ต้องการใช้ในแต่ละไตรมาส ซึ่งคำนวณได้โดยนำปริมาณสินค้าที่ต้องผลิตคูณกับจำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าหนึ่งหน่วย

 ตัวอย่างที่ 6-2 ไตรมาสแรกต้องผลิตไอศกรีม 14,000 กล่อง แต่ละกล่องต้องใช้ชั่วโมงแรงงาน 0.4 ชั่วโมง ดังนั้นจำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงรวม ที่ต้องการในไตรมาสแรกจึงเท่ากับ 5600 ชั่วโมง (14,000 กล่อง x 0.4ชั่วโมงต่อกล่อง) แสดงไว้ดังตารางที่ 6.7

**ตารางที่** 6.7 แสดงงบประมาณค่าแรงงานทางตรงของบริษัท (Hampton Freeze)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Quarter |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Year |
| 1,400 | 3,200 | 36,000 | 1,900 | 101,000 |
| 0.40 | 0.40 | 0.40 | 0.40 | 0.40 |
| 5,600 | 12,800 | 14,400 | 7,600 | 40,400 |
| $ 15.00 | $ 15.00 | $ 15.00 | $ 15.00 | $ 15.00 |
| $ 84,000 | $ 192,000 | $ 216,000 | $ 114,000 | $ 606,000 |

**ที่มา** : ดัดแปลงมาจาก Brewer, Peter C. (2022 : 228)

ตารางที่ 6.7 แสดงงบประมาณค่าแรงงานทางตรงของบริษัท (Hampton Freeze) ต้นทุนแรงงานทางตรงคำนวณได้ง่ายโดย นำจำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ต้องใช้คูณกับอัตราค่าแรงงานทางตรงคือ ต้นทุนค่าแรงงานทางตรงในไตรมาสแรกคือ 84,000 ดอลลาร์ (ชั่วโมงแรงงานทางตรง 5,600 ชั่วโมง x อัตราค่าแรงงานทางตรง 15 ดอลลาร์ต่อชั่วโมง)

ต้นทุนค่าแรงทางตรงต่ำสุดสำหรับแต่ละไตรมาสคำนวณได้โดย คนงาน 25 คน x จำนวนชั่วโมงทำงานต่อ 1 คน คือ 480 ชั่วโมง x อัตราค่าแรง 15 ดอลลาร์ ตอน 1 ชั่วโมง = 180,000 ดอลลาร์ สังเกตว่าในตาราง ต้นทุนค่าแรงงานทางตรงสำหรับไตรมาสที่ 1 และ 4 จะเพิ่มขึ้นเป็น 180,000 บาท ดอลลาร์ ถ้า (Hampton Freeze) ยังคงมีนโยบายที่จะไม่ปรับการจ้างงาน

 **งบประมาณค่าใช่จ่ายการผลิต**

 เฉลิมขวัญ ครุธบุญยงค์ (2558 : 257) เพื่อความสะดวกในการคำนวณหาต้นทุนสินค้าได้ทันที การประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิตจึงทำกันเป็นรายปี ไม่แบ่งรายละเอียดการจ่ายแต่ละเดือนดังเช่นการจัดทำงบประมาณอื่น จากยอดรวมของค่าใช้จ่ายในการผลิตนี้ จะหาอัตราจัดสรรต่อหน่วยของปัจจัยการผลิตที่มีความสัมพันธ์กันสูง เช่น อาจจะจัดสรรตามชั่วโมงการทำงาน หรือชั่วโมงการเดินเครื่องจักร จากตัวอย่างจะจัดสรรตามชั่วโมงแรงงาน ตลอดทั้งปีใช้ชั่วโมงแรงงาน 2,062 ชั่วโมง ดังนั้นทุกๆ ชั่วโมงที่มีการทำงาน บริษัทจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการผลิตตามอัตราที่คำนวณได้ ดังแสดงในตารางที่ 6.8

 **ตารางที่** 6.8 แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิต

|  |
| --- |
| ค่าใช้จ่ายผันแปร : |
|  ค่าวัสดุสิ้นเปลือง | 10,500 |  |
|  ค่าแรงงานทางอ้อม | 9,000 |  |
|  ค่าซ่อมบำรุง | 6,000 |  |
|  ค่าไฟฟ้า | 5,000 |  |
|  ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด | 500 | 31,000 |
| ค่าใช้จ่ายคงที่ : |  |  |
|  ค่าเสื่อมราคา | 12,000 |  |
|  ค่าประกันภัย | 9,000 |  |
|  ค่าเช่าโรงงาน | 2,000 | 23,000 |
| รวมค่าใช้จ่ายในการผลิต |  | 54,000 |

 **ที่มา** : เฉลิมขวัญ ครุธบุญยงค์ (2558 : 257)

 อัตราค่าใช้จ่ายโรงงานจัดสรร = 54000 บาท /2,062 ชั่วโมง

 = 26.19 บาท /1 ชั่วโมงแรงงาน

 ค่าใช้จ่ายในการผลิตทั้งหมด ยกเว้นค่าเสื่อมราคา บริษัทจะจ่ายทันทีในเดือนที่มีการเกิดค่าใช้จ่าย

 **ต้นทุนขายตามงบประมาณ**

 สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2558 : 208) ได้กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณต้นทุนขาย

(The Cost of Goods Sold Budget) ทำให้กิจการได้ทราบถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ และเป็นข้อมูลสำคัญต่อการจัดทำงบกำไรขาดทุนโดยประมาณต่อไป แต่อย่างไรก็ตามในการจัดทำงบประมาณต้นทุนขายยังมีความแตกต่างกันออกไปตามวิธีการคิดต้นทุนสินค้า กล่าวคือ กิจการจะคิดต้นทุนสินค้าตามวิธีต้นทุนเต็ม (Absorption Costing) หรือวิธีต้นทุนผันแปร (Variable Costing) แต่สำหรับการคิดต้นทุนสินค้าในตัวอย่างที่จะอธิบายต่อไปในบทนี้จะขอใช้วิธีต้นทุนผันแปร และจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์มากกว่าในเชิงการบริหาร

ตัวอย่างที่ 6-3

 ถ้าสมมติว่าบริษัท ศรีนครอุตสาหกรรม จำกัด กำหนดให้คิดต้นทุนสินค้าตามวิธีต้นทุนผันแปร (Variable Costing) ดังนั้นงบประมาณต้นทุนขายของบริษัทสำหรับปี 2553 จึงมีรายละเอียดดังนี้ แสดงไว้ดังตารางที่ 6.9

**ตารางที่** 6.9 งบประมาณต้นทุนขายของบริษัท

บริษัท ศรีนครอุตสาหกรรม จำกัด

งบประมาณต้นทุนขาย

|  |  |
| --- | --- |
|  สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2553 | หน่วย : บาท |
|  ไตรมาส |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | รวม |
| ปริมาณสินค้าที่ขายโดยประมาณ (หน่วย) | 800 | 700 | 900 | 800 | 3,200 |
| ต้นทุนการผลิตผันแปรต่อหน่วย (บาท) | 41 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| ต้นทุนขายผันแปรโดยประมาณ (บาท) | 32,800 | 28,700 | 36,900 | 32,900 | 131,200 |

**ที่มา :** สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2558 : 209)

**งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร**

 การจัดทำงบประมาณในการขายและบริหาร เป็นงบประมาณที่ต้องจัดเตรียมเพื่อการดำเนินงานของฝ่ายขายและฝ่ายงานบริหาร จะมีลักษณะคล้ายงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต กล่าวคือ จะแยกแสดงส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารผันแปรและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารคงที่ นอกจากนี้รายละเอียดของค่าใช้จ่ายผันแปรและค่าใช้จ่ายคงที่ควรจะแสดงให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการนำไปบริหาร หรือควบคุมค่าใช้จ่ายย่อยแต่ละรายการ ข้อมูลสำหรับการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร แสดงไว้ดังตารางที่ 6.10 ดังนี้

**ตารางที่** 6.10 งบประมาณค่าใช่จ่ายในการขายและบริการ

|  |
| --- |
| ค่าใช้จ่ายในการขายผันแปร : |
| ค่าหน้านาย | 0.03 | ของยอดขาย |
| ค่าขนส่งออก |  0.01 | ของยอดขาย |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไปผันแปร : |
| วัสดุสิ้นเปลือง | 0.01 | ของยอดขาย |
| ค่าใช้จ่ายเบ็ตเตล็ด | 0.01 | ของยอดขาย |
| ค่าใช้จ่ายในการขายคงที่ต่อเดือน : |
| เงินเดือนพนักงานฝ่ายขาย | 20,000 | บาท |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไปคงที่ : |
| ค่าเสื่อมราคา | 20,000 | บาท |
| เงินเดือนพนักงานฝ่ายบริหาร | 40,000 | บาท |
| ค่าใช้จ่ายเบ็ตเตล็ด | 10,000 | บาท |

  **ที่มา** : เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ (2560 : 185)

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร แสดงไว้ดังตารางที่ 6.11 ได้ดังนี้

**ตารางที่** 6.11 งบประมาณในการขายและบริหารงานทั่วไป

193

|  |
| --- |
| งบประมาณในการขายและบริหารงานทั่วไปไตรมาศที่ 1 สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 25x9 |
| รายการ | สูตรงบประมาณ |  |
| ต้นทุนคงที่ | ต้นทุนผันแปร | มกราคม | กุมภาพันธ์ | มีนาคม | รวม |
| ยอดขายโดยประมาณ |  |  | 2,400,000 | 2,520,000 | 2,160,000 | 7,080,000 |
| ค่าใช้จ่ายในการขาย : |  |  |  |  |  |  |
| ค่าหน้านาย |  | 0.03 | 72,000 | 75,600 | 64,800 | 212,400 |
| ค่าขนส่งออก |  | 0.01 | 24,000 | 25,200 | 21,600 | 70,800 |
| เงินเดือนพนักงานฝ่ายขาย | 20,000 |  | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 60,000 |
| ค่าใช้จ่ายในการขายรวม | 20,000 | 0.04 | 116,000 | 120,800 | 106,400 | 343,200 |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป : |  |  |  |  |  |  |
| วัสดุสิ้นเปลือก |  | 0.01 | 24,000 | 25,200 | 21,600 | 70,800 |
| ค่าใช้จ่ายเบ็ตเตล็ด | 10,000 | 0.01 | 34,000 | 35,200 | 31,600 | 100,800 |
| ค่าเสื่อมราคา | 20,000 |  | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 60,000 |
| เงินเดือนพนักงานฝ่ายบริหาร | 40,000 |  | 40,000 | 40,000 | 40,000 | 120,000 |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานรวม | 70,000 | 0.02 | 118,000 | 120,400 | 113,200 | 351,600 |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารงานรวม | 90,000 | 0.06 | 234,000 | 241,200 | 219,600 | 694,800 |
| หัก ค่าเสื่อมราคา |  |  | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 60,000 |
| เงินสดค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารงานทั่วไป |  |  | 214,000 | 221,200 | 199,600 | 634,800 |

**ที่มา** : เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ (2560 : 186)

**งบประมาณงบกำไรขาดทุนตามงบประมาณ**

 การจัดทำงบกำไรขาดทุนโดยประมาณ จะทำให้ทราบว่าเมื่อแผนกงานต่าง ๆ ได้ปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนั้น กิจการจะมีผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินงานเกิดขึ้นโดยประมาณเป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาจากผลการดำเนินงานดังกล่าวว่าควรจะต้องมีการปรับปรุงแผนงานในด้านต่าง ๆ ก่อนที่จะทำเป็นแผนปฏิบัติงานแจกไปยังส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

ตัวอย่างที่ 6-4

 กิจการแห่งนี้ มีสินค้าสำเร็จรูปยกมาจากงวดก่อนมูลค่า 340,000 บาท อัตราภาษีเงินได้ 20% จากข้อมูลข้างต้น สามารถนำมาจัดทำงบกำไรขาดทุนโดยงบประมาณ แสดงได้ดังตารางที่ 6.12 ดังนี้

 **ตารางที่** 6.12 งบประมาณงบกำไรขาดทุน

|  |
| --- |
| งบกำไรขาดทุนโดยประมาณไตรมาศที่ 1 สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 25x9 |
| รายการ |  |  |
| ยอดขาย  |  | 7,080,000 |
| หัก ต้นทุนขาย :  |  |  |
| สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด  | 340,000 |  |
| บวก ต้นทุนสินค้าที่ผลิตเสร็จระหว่างงวด | 6,080,000 |  |
| สินค้าสำเร็จรูปที่มีเพื่อ | 6,420,000 |  |
| หัก สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด | 277,600 |  |
| ต้นทุนขาย  |  | 6,142,400 |
| กำไรขั้นต้น  |  | 937,600 |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารงานทั่วไป |  | 694,800 |
| กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย  |  | 242,800 |
| หัก ดอกเบี้ยจ่าย  |  | 930 |
| กําไรก่อนหักภาษี  |  | 241,870 |
| หัก ค่าภาษีเงินได้  |  | 48,374 |
| กำไรสุทธิโดยประมาณ |  | 193,496 |

 **ที่มา** : เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ (2560 : 187)

**การจัดทำงบประมาณด้านการเงิน**

 **งบประมาณเงินสด**

 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559 : 40-41) ได้กล่าวถึง งบประมาณเงินสด เป็นรายงานที่แสดงประมาณการจำนวนเงินสดรับและจ่ายสำหรับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งโดยเฉพาะตลอดจนจำนวนเงินสดคงเหลือ จำนวนเงินสดเกิน(ขาด) และการจัดทำการเงินสดเกิน(ขาด) การจัดทำงบประมาณเงินสดจึงให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพคล่องของกิจการแก่ผู้บริหาร การจัดทำงบประมาณเงินสดสำหรับช่วงเวลาใดขึ้นอยู่กับความจำเป็นทางด้านการเงินของกิจการสำหรับกิจการขนาดใหญ่มักจะทำเป็นรายวันสำหรับเดือนถัดไป ทำเป็นรายเดือนสำหรับปีถัดไป ทำเป็นไตรมาสสำหรับ 1-2 ปีถัดไป และทำเป็นรายปีสำหรับ 5-10 ปีข้างหน้า แต่กิจการโดยส่วนใหญ่จะจัดทำเป็นรายเดือนเพื่อประโยชน์ในการเตรียมหาเงินสดเพิ่มเติมได้ทันเวลา และทำให้การดำเนินงานไม่หยุดชะงัก

 ข้อมูลในการจัดทำงบประมาณเงินสดได้มาจากหลายแหล่งด้วยกัน ได้แก่

 1. เงินสดรับจากการขายสดตัดงบประมาณขายที่แสดงยอดขายสดออกจากยอดขายเชื่อออกมาประมาณขายไม่มีการแยกยอดขายดังกล่าว ก็จำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อแยกเงินสดรับจากการขายสดออกมา

 2. ระยะเวลาในการรับเงินจากลูกหนี้จากนโยบายในการให้สินเชื่อของกิจกรรม

 3. เงินสดจ่ายซื้อวัตถุทางตรงสำหรับกิจการอุตสาหกรรม เงินสดจ่ายคือสินค้าสำเร็จรูปสำหรับกิจการอื่น ๆ จากงบประมาณซื้อวัตถุทางตรงหรืองบประมาณซื้อสินค้าสำเร็จรูปแล้วแต่กรณี สำหรับกรณีที่งบประมาณจัดซื้อต่าง ๆ ไม่ได้แสดงยอดซื้อสดแยกออกจากยอดซื้อเสื้อ ก็จำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อแยกยอดซื้อสดออกมา

 4. ระยะเวลาการจ่ายชำระเงินให้เจ้าหนี้จากนโยบายในการจ่ายชำระหนี้ของกิจการ

 5. งบประมาณค่าแรงงานทางตรง และงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต รวมทั้งนโยบายในการจ่ายชำระต้นทุนการผลิตดังกล่าว

 6. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และนโยบายในการจ่ายชำระเงินเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการ

 7. เงินสดจ่ายชำระค่าสินทรัพย์ถาวรจากงบประมาณลงทุน

 8. ลูกหนี้และเจ้าหนี้ต่องบดุลงวดก่อนเพื่อคำนวณเงินสดรับจากลูกหนี้งวดก่อนและเงินสดจ่ายชำระเจ้าหนี้งวดก่อนรวมทั้งเงินสดจากงบดุลงวดก่อนเพื่อคำนวณเงินสดคงเหลือปลายงวดงบประมาณต่อไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจจะอธิบายวิธีการจัดทำงบประมาณเงินสดจาก

 ตัวอย่างที่ 6-5 ในการจัดทำงบประมาณเงินสดรายไตรมาสสำหรับปีงบประมาณ 25x2 ของบริษัท อาณาจักร จำกัด จำเป็นต้องใช้ข้อสมมติเพิ่มเติม และงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 25x1 ดังต่อไปนี้

 ข้อสมมติเพิ่มเติมสำหรับการจัดทำงบประมาณเงินสด มีดังนี้

 1. บริษัทฯมีเงินกู้ยืมระยะยาวจากธนาคารธนสยาม จำกัด(มหาชน)จำนวน 105,0000 บาท ซึ่งต้องชำระคืนภายใน 5 ปีนับจากวันที่ 31 ธันวาคม 25x1 โดยเฉลี่ยจะชำระคืนเงินต้นทุนสิ้นเดือนธันวาคมของทุกปี ปีละ 210,000 บาท (105,0000/5) งวดแรกเริ่มสิ้นเดือนธันวาคม 25x2 และจ่ายดอกเบี้ยทุกสิ้นเดือน งวดแรกเริ่มสิ้นเดือนมกราคม 25x2 สำหรับปี 25x2 บริษัทฯ ต้องจ่ายดอกเบี้ยรายไตรมาส ไตรมาสละ 13,125 บาท ซึ่งจะใช้ในตาราง

 2. บริษัทฯเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลในอัตรา 30% ก่อนกำไรก่อนภาษีเงินได้ และจ่ายภาษีเงินได้ในเดือนพฤษภาคมของปีถัดไป

 3. ยอดขายเชื่อในแต่ละไตรมาสจะได้รับชำระเงินในไตรมาสถัดไป

 งบแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 25x1 ของบริษัทฯ แสดงได้ดังต่อไปนี้

**ตารางที่** 6.13 งบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ

บริษัท อาณาจักร จำกัด

งบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 25X1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (หน่วย : บาท) |
|  **สินทรัพย์** |  |
| สินทรัพย์หมุนเวียน |  |  |
|  เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด |  | 814,600 |
|  สินค้าสำเร็จรูป |  | 28,000 |
|  วัตถุดิบ (14,800 หน่วย x 0.50 บาท) |  | 7,400 |
|  รวมสินทรัพย์หมุนเวียน  |  | 850,000 |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน |  |  |
|  ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ |  | 7,900,000 |
|  รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน |  | 7,900,000 |
| รวมสินทรัพย์ |  | 8,750,000 |
|  **หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น** |
| หนี้สินไม่หมุนเวียน |  |  |
|  เงินกู้ยืมระยะยาวจากธนาคาร |  | 1,050,000 |
|  รวมหนี้สิน |  | 1,050,000 |
| ส่วนของผู้ถือหุ้น |  |  |
|  ทุนเรือนหุ้น |  |  |
|  ทุนจดทะเบียน |  | 7,950,000 |
|  ทุนที่ชำระแล้ว |  | 7,950,000 |
|  ขาดทุนสะสมยังไม่ได้จัดสรร |  | (250,000) |
|  รวมส่วนของผู้ถือหุ้น |  | 7,700,000 |
| รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น |  | 8,750,000 |

**ที่มา** : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559 : 10)

**ตารางที่** 6.14 งบประมาณเงินสด

บริษัท บริษัท อาณาจักร จำกัด

งบประมาณเงินสด

 สำหรับ สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25x2 หน่วย : บาท

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **รายการ****ไตรมาส** | **1** | **2** | **3** | **4** | **รวม** |
| **เงินสดและรายการเทียบเท่า****เงินสดต้นงวด** | 814,600 | 662,500 | 992,360 | 1,300,850 | 814,600 |
| **บวก เงินสดรับ :** ขายสด  ลูกหนี้การค้ารวมเงินสดรับ | 370,000-370,000 | 350,000370,000720,000 | 350,000350,000700,000 | 370,000350,000720,000 | 1,440,0001,070,0002,510,000 |
| **หัก เงินสดจ่าย :** ซื้อวัตถุทางตรง ค่าแรงทางตรง ค่าใช้จ่ายการผลิต ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ซื้ออุปกรณ์สำนักงานรวมเงินสดจ่าย | 73,60074,00075,37597,00069,000120,000508,975 | 70,04070,00072,97595,00069,000-377,015 | 70,77070,40073,21595,00069,000-378,385 | 74,19074,10075,43597,00069,000-389,725 | 288,600288,500297,000384,000276,000120,0001,654,100 |
| **เงินสดเกิน** | 675,625 | 1,005,485 | 1,313,975 | 1,631,125 | 1,670,500 |
| **การจัดการเงินสดเกิน :****หัก** จ่ายคืนเงินกู้ยืมระยะยาว จ่ายดอกเบี้ยรวมเงินสดจากการจัดการ | (13,125)(13,125) | (13,125)(13,125) | (13,125)(13,125) | (210,000)(13,125)(223,125) | (210,000)(52,500)(262,500) |
| **เงินสดและรายการเทียบเท่า****เงินสดปลายงวด** | 662,500 | 992,360 | 1,300,850 | 1,408,000 | 1,408,000 |

**ที่มา** : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559 : 10)

**ตารางที่** 6.15 การรับเงินจากการขาย

การรับเงินจากการขาย

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ไตรมาสรายการ | 1 | 2 | 3 | 4 | รวม |
| ลูกหนี้ต้นงวด บวก รายได้จากการขาย รวม **การเก็บเงิน** จากยอดลูกหนี้การค้า จากยอดขายไตรมาสปัจจุบัน (50%)รวมเงินสดรับ ลูกหนี้ปลายงวด | -740,000740,000-370,000370,000370,000 | 370,000700,0001,070,000370,000350,000720,000350,000 | 350,000700,0001,050,000350,000350,000700,000350,000 | 350,000740,0001,090,000350,000570,000720,000370,000 | -2,880,0002,880,0001,070,0001,440,0002,510,000370,000 |

**ที่มา** : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559 : 10)

**ตารางที่** 6.16 เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายการผลิต

เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายการผลิต

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| รายการไตรมาส | 1 | 2 | 3 | 4 | รวม |
| ค่าใช้จ่ายการผลิต **หัก** ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์  โรงงาน เงินสดค่าใช้จ่ายการผลิต | 145,000(70,000)75,375 | 142,975(70,000)72,975 | 143,215(70,000)73,215 | 145,435(70,000)75,435 | 557,000(297,000)297,000 |

**ที่มา** : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559 : 10)

**ตารางที่** 6.17 เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหาร

เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหาร

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ไตรมาสรายการ | 1 | 2 | 3 | 4 | รวม |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหาร หัก ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์สำนักงาน เงินสดค่าใช้จ่ายในการบริหาร | 75,000(6,000)69,000 | 75,000(6,000)69,000 | 75,000(6,000)69,000 | 75,000(6,000)69,000 | 75,000(24,000)276,000 |

**ที่มา** : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2559 : 10)

**งบแสดงฐานะการเงินตามงบประมาณ**

 เป็นงบแสดงฐานะทางการเงินที่คาดหวังไว้ ณ วันสิ้นงวดหน้า การจัดทำงบประมาณแสดงฐานะการเงินจะเริ่มต้นจากงบแสดงฐานะการเงินของงวดปัจจุบัน (งบแสดงฐานะการเงิน ณ สิ้นปี 2546 ตามตาราง 6.8) รายการต่าง ๆ ที่ ปรากฏอยู่ในงบแสดงฐานะการเงินงวดปัจจุบัน จะถูกปรับปรุงด้วยรายการต่าง ๆ ที่อยู่ในงบประมาณดำเนินงานและงบประมาณเงินสด แสดงได้ดังตารางที่ 6.18

**ตารางที่** 6.18 งบแสดงฐานะการเงินตามงบประมาณ

|  |
| --- |
| งบแสดงฐานะการเงินณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546**สินทรัพย์** |
| สินทรัพย์หมุนเวียน : |  |  |
| เงินสด | 1,200 |  |
|  ลูกหนี้ | 1,620 |  |
|  วัตถุดิบ (21 กก. @ 10 บาท). | 210 |  |
|  สินค้าสำเร็จรูป (6 หน่วย @ 104 บาท) | 624 | 3,654 |
| ที่ดินอาคารและอุปกรณ์ |  |  |
|  ที่ดิน | 1,440 |  |
|  อาคารและอุปกรณ์ | 13,650 |  |
| **หัก** ค่าเสื่อมราคาสะสม | (5,694) | 9,396 |
| รวมสินทรัพย์ |  | 13,050 |
| **หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น** |
| หนี้สินหมุนเวียน : |  |  |
|  เจ้าหนี้ (ค่าวัตถุดิบ) |  | 470 |
|  ภาษีเงินได้ค่าจ่าย |  | 500 |
|  รวมหนี้สิน |  | 970 |
| ส่วนของผู้ถือหุ้น : |  |  |
|  หุ้นสามัญ | 7,000 |  |
|  กำไรสะสม | 5,080 | 12,080 |
| รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น |  | 13,050 |

**ที่มา** : ศรีสุดา อาชวานันทกุล (2561 : 152)

**สรุป**

งบประมาณเป็นแผนงานที่กำหนดไว้เป็นตัวเลขล่วงหน้า เพื่อช่วยผู้บริหารในการวางแผน ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน งบประมาณหลักประกอบด้วย งบประมาณย่อย ๆ หลายงบประมาณ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ งบประมาณดำเนินงาน และงบประมาณการเงิน งบประมาณดำเนินงานเป็นงบประมาณที่แสดงแผนการดำเนินงานในงวดเวลาหนึ่ง ๆ โดยเริ่มจากงบประมาณขายเป็นลำดับแรก และงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ตลอดจนงบประมาณเงินสด ส่วนงบประมาณงบการเงินแสดงให้เห็นผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน และการใช้จ่ายเงินสด ประกอบด้วย งบประมาณงบกําไรขาดทุน งบประมาณงบแสดงฐานะการเงิน และงบประมาณงบกระแสเงินสด การจัดทำงบประมาณให้ประสบผลสำเร็จนั้น บุคลากรฝ่าย ต่าง ๆ คนมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณซึ่งทำให้เกิดการผุพังในตัวเลขที่ตนมีส่วนร่วมกำหนดนั้นด้วย

**คำถามท้ายบทที่ 6**

ข้อ 1 ระบบงบประมาณมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการอย่างไร

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

ข้อ 2 บริษัท วิชิต จำกัด ผลิตใบมีด 2 ชนิด ซึ่งใช้สำหรับเครื่องปั่นน้ำผลไม้ ต่อไปนี้เป็นข้อมูลการผลิตและขายสำหรับเดือนสิงหาคม มีดังนี้

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **แบบเรียบ** | **แบบฟันปลา** |  |
| สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ 1 สิงหาคม  | 9,000 | 4,500 | หน่วย |
| สินค้าสำเร็จรูปที่ต้องการ 31 สิงหาคม  | 8,000 | 5,000 | หน่วย |
| หน่วยขายโดยประมาณ | 15,000 | 10,000 | หน่วย |
| ราคาขายหน่วยละ | 150 | 240 | หน่วย |

 1. งบประมาณการขายสำหรับเดือนสิงหาคม

 2. งบประมาณการผลิตสำหรับเดือนสิงหาคม

ข้อ 3 กิจการแห่งหนึ่งผลิตและขายผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่ง ปริมาณการขายที่คาดว่าจะทำได้โดยประมาณสำหรับ งวด 4 เดือนข้างหน้า มีดังนี้

|  |  |
| --- | --- |
| **เดือน** | **ปริมาณการขาย** |
| เมษายน | 10000 |
| พฤษภาคม | 12000 |
| มิถุนายน | 15000 |
| กรกฎาคม | 9000 |

ให้คำนวณหางบประมาณการผลิตสำหรับไตรมาสที่ 2

ข้อ 4 บริษัท ดีซี จำกัด มีข้อมูลเกี่ยวกับประมาณการหน่วยผลิตสำหรับ 4 เดือนต่อไปดังนี้

|  |  |
| --- | --- |
| **เดือน** | **หน่วยผลิต** |
| กรกฎาคม | 15,000 |
| สิงหาคม | 18,000 |
| กันยายน | 20,000 |
| ตุลาคม | 16,000 |

ให้คำนวณงบประมาณการจัดซื้อวัตถุดิบสำหรับไตรมาสที่ 3

ข้อ 5 บริษัท เที่ยงตรง จำกัด ทำการผลิตและจำหน่ายนาฬิกา กิจการมีนโยบายที่จะสำรองสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือในแต่ละเดือนเท่ากับ 20% ของปริมาณการขายในเดือนต่อไป ช่วงเวลาที่จะจัดทำงบประมาณนี้ สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือที่มีอยู่ ณ วันที่ 31 ตุลาคม เท่ากับ 95000 หน่วย หน่วยขายโดยประมาณสำหรับเดือนพฤศจิกายนและธันวาคมเท่ากับ 350000 หน่วย และ 400000 หน่วยตามลำดับ

ให้ทำ : งบประมาณการผลิตสำหรับเดือนพฤศจิกายน

ข้อ 6 บริษัท โรซ่า จำกัด กำลังจัดเตรียมงบประมาณข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณการขายและงบประมาณการผลิตมีดังนี้

1. มวยไทยประมาณการสำหรับปี 25X5 เท่ากับ 1200000 หน่วย โดยแบ่งเป็นแต่ละไตรมาส 20%,25%,30% และ 25% ตามลำดับ

2. ราคาขายสินค้าในช่วง 3 ไตรมาสแรก ปี 25X5 เท่ากับ 50 บาทต่อหน่วย และสำหรับไตรมาสที่ 4 ปี 25X5 ราคาขายผักเป็น 55 บาทต่อหน่วย

3. หน่วยขายประมาณการสำหรับปีต่อไปในไตรมาสที่ 1 นั้นคาดว่าจะสูงขึ้นอีก 10% ของหน่วยขายไตรมาสที่ 1 ปี 25X5

4. ผู้บริหารมีนโยบายที่จะสำรองสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวดเท่ากับ 25% สำหรับการขานในไตรมาสถัดไป

 1. คำนวณงบประมาณการขายเป็นรายไตรมาส สำหรับปี 25X5

 2. คำนวณงบประมาณการผลิตเป็นรายไตรมาส สำหรับปี 25X5

ข้อ 7 บริษัท สายฟ้า จำกัด มีรายละเอียดของข้อมูลของเงินสดรับและเงินสดจ่ายโดยประมาณสำหรับเดือนมีนาคมดังนี้

 1. เงินสดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มีนาคม 82000 บาท

 2. เงินสดรับจากการขาย 80000 บาท

 3. เงินสดจ่ายค่าซื้อสินค้า 120000 บาท

 4. เงินสดจ่ายเงินเดือนพนักงาน 80000 บาท

 5. เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายอื่นๆ 55000 บาท

 6. เงินสดจ่ายชำระหนี้กู้ยืม 30000 บาท

 ให้จัดทำ งบประมาณเงินสด

ข้อ 8 บริษัท สมาร์ททอย จำกัด ผลิตสินค้าของเด็กเล่นหลายประเภท ในการผลิตสินค้าหุ่นยนต์ ประเภทหนึ่งที่เป็นที่นิยมต้องใช้วัตถุดิบสายไฟเบอร์ยาวประมาณ 0.25 เมตร และวัตถุดิบ A246ที่ใช้เป็นชิ้นส่วนของหุ่นประมาณ 8 กรัมต่อหุ่นหนึ่งตัว ราคาวัตถุดิบทั้ง 2 ประเภทเป็นดังนี้ สายไฟเบอร์ 90 บาทต่อเมตร และวัตถุดิบ A246 ราคา 50 บาทต่อกรัม ประมาณการจำนวนผลิตสินค้าใน 4 เดือนของปีที่กำลังจะมาถึงเป็นดังนี้

|  |  |
| --- | --- |
| **เดือน** | **จำนวนหน่วย** |
| มกราคม | 4,200 |
| กุมภาพันธ์ | 9,000 |
| มีนาคม | 5,000 |
| เมษายน | 4,000 |

 ผู้บริหารกำหนดนโยบายการจัดการสินค้าคงเหลือให้ โดยกำหนดให้เตรียมสายไฟเบอร์ในปริมาณ 20 เปอร์เซ็นของที่คาดว่าจะใช้ในการผลิตในเดือนถัดไป ส่วนวัตถุดิบ A246

 ให้จัดเก็บสินค้าคงเหลือปลายงวดไว้ 40 เปอร์เซ็นต์ ปริมาณสินค้าคงเหลือต้นงวดของทั้งไฟเบอร์และวัตถุดิบ A246 เป็นไปตามนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ทุกประการ ในการผลิตสินค้าแต่ละชิ้น กิจการต้องใช้เวลาในการผลิต 0.4 ชั่วโมงแรงงานทางตรง อัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงเท่ากับ 50 บาท

ให้ทำ : 1. จัดทำงบประมาณวัตถุดิบและประมาณการยอดซื้อวัตถุดิบทั้ง 2 ประเภทของไตรมาสแรกของปี

 2. จัดทำงบประมาณค่าแรงงานทางตรงของไตรมาสแรกของปี

ข้อ 9 บริษัท ทองหยอด จำกัด ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ กิจการมีประวัติการเก็บเงินจากการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ดังต่อไปนี้

|  |
| --- |
| 60 เปอร์เซ็นเก็บได้ภายในเดือนที่ขาย |
| 20 เปอร์เซ็นต์เก็บได้ภายในหนึ่งเดือนถัดจากเดือนที่ขาย |
| 10 เปอร์เซ็นต์เก็บได้ภายในสองเดือนถัดจากเดือนที่ขาย |
| 6 เปอร์เซ็นต์เก็บได้ภายในสามเดือนถัดจากเดือนที่ขาย |
| 4 เปอร์เซ็นต์คาดว่าจะเก็บไม่ได้ |

 ยอดขายเสื้อในช่วงเจ็ดเดือนที่ผ่านมาเป็นดังนี้

ให้ทำ : 1. คำนวณประมาณการเงินสดรับในเดือนตุลาคมจากการขายเชื่อ

|  |  |
| --- | --- |
| **เดือน** | **ยอดขาย (บาท)** |
| มิถุนายน | 340,000 |
| กรกฎาคม | 400,000 |
| สิงหาคม | 500,000 |
| กันยายน | 800,000 |
| ตุลาคม | 890,000 |
| พฤศจิกายน | 600,000 |
| ธันวาคม | 540,000 |

 2. คำนวณประมาณการเงินสดรับระหว่างไตรมาสที่ 4 จากการขายเชื่อ

ข้อ 10 บริษัท นางรำแพน จำกัด มีรายการซื้อและขายสินค้าดังต่อไปนี้

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| เดือน | ยอดขาย (บาท) | ยอดซื้อ (บาท) |
| กรกฎาคม | 360,000 | 320,000 |
| สิงหาคม | 420,000 | 360,000 |
| กันยายน | 400,000 | 240,000 |
| ตุลาคม | 600,000 | 340,000 |

กิจการขายสินค้าทั้งหมดเป็นเงินเชื่อโดยมีประวัติการเก็บเงินจากลูกค้าดังนี้

|  |
| --- |
| 60 เปอร์เซ็นต์เก็บได้ภายในเดือนที่ขาย |
| 30 เปอร์เซ็นเก็บได้ภายในหนึ่งเดือนถัดจากเดือนที่ขาย |
| 8 เปอร์เซ็นเก็บได้ภายในหนึ่งเดือนถัดจากเดือนที่ขาย |
| 2 เปอร์เซ็นต์คาดว่าจะเก็บไม่ได้ |

กิจการซื้อสินค้ามาเพื่อขายเป็นเงินเชื่อ ผู้บริหารมีนโยบายจ่ายเงินเร็วเพื่อให้ได้ส่วนลด 3 เปอร์เซ็น โดยจะจ่ายภายในวันที่ 10 ของเดือนจัดไปจากเดือนที่ซื้อในเดือนพฤศจิกายน มีรายละเอียดของรายการต่าง ๆดังต่อไปนี้

|  |  |
| --- | --- |
| **เดือน** | **(บาท)** |
| ประมาณการยอดขาย | 680,000 |
| ประมาณการยอดซื้อ | 440,000 |
| ประมาณเงินสดจ่ายสำหรับค่าใช้จ่ายต่างๆ | 80,000 |
| ยอดเงินสดคงเหลือวันที่ 1 พฤศจิกายน | 126,000 |

ให้ทำ : 1. ประมาณการเงินสดรับในเดือนพฤศจิกายน

 2. ประมาณการเงินสดจ่ายในเดือนพฤศจิกายน

 3. ประมาณยอดเงินสดคงเหลือ ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน

**เอกสารอ้างอิง**

200

กนกพร นาคทับที. (2560). **การบัญชีบริหาร.** กรุงเทพฯ : ส.เอเซียสเพลส.

กาญจนา ศรพงษ์. (2560). **การบัญชีต้นทุน 1**. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

เฉลิมขวัญ ครุธบุญยงค์. (2558). **การบัญชีเพื่อการจัดการ.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ไตรรงค์ สวัสดิกุล. (2559). **การบัญชีเพื่อการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

 มหาวิทยาลัย.

เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ. (2560). **การบัญชีเพื่อการจัดการ.** นครราชสีมา :

 แพนด้าเลิร์นนิ่งบุ๊ค.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2559). **การบัญชีการเงินและการบัญชีเพื่อการจัดการ.**

 พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วรรณี เตโชโยธิน. (2563). **การบริหารต้นทุน.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ส.เอเซียสเพรส.

ศรีสุดา อาชวานันทกุล. (2561). **การบัญชีบริหาร.** กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักชัน.

สมชาย สุภัทรกุล. (2563). **การบัญชีบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :

 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2558). **การบัญชีบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพ : แมคกรอฮีล.

อาภาพร บุญประสพ. (2560). **การบัญชีต้นทุน 1.** สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

Noreen, Eric W., Brewer, Peter C., and Garrison, Ray H. (2017). **Managerial accounting for Managers.** A Managerial Emphasis. 15th Edition, Pearson Education.

Brewer, Peter C., Garrison, Ray H. , Noreen, Eric W. (2022). **Introduction to Managerial Accounting.** A Managerial Emphasis. 9th Edition, Pearson Education.