

บทที่ 6

งบประมาณ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น กิจกรรมต่างๆ ส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีการกำหนดแนวทางวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพื่อที่ธุรกิจจะสามารถดำเนินงานภายใต้สภาพการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมเผชิญปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเหล่านี้บางครั้งกิจการสามารถที่จะควบคุมได้ บางครั้งก็อาจจะควบคุมได้ยาก ดังนั้น กิจการควรมีแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า สามารถแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายที่เกินและเหมาะสม งบประมาณที่สมบูรณ์จะต้องคลุมกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงวันสิ้นสุดของแผนงานหรือโครงการและจะต้องระบุระยะเวลาของงบประมาณทุกครั้งที่ทำ

ความหมายของงบประมาณ

นักวิชาการหลายท่านเช่น กาญจนา ศรีพงษ์ (2540 , หน้า 87) จินดา ชันทอง (2539 , หน้า 8-5) และ สุพาดา สิริกุดตา (2545 , หน้า 139) ได้ให้ความหมายของ งบประมาณ (budgeting) ไว้ค่อนข้างหลากหลายแต่ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันกล่าวคือ งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่มีรายละเอียดของการดำเนินงานของการจัดหาและใช้จ่ายเงินและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งเป็นแผนงานดำเนินงานแสดงในรูปของตัวเลขอย่างมีระบบในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต ซึ่งจะช่วยในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนกลับคืนมาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

งบประมาณนอกจากจะทำหน้าที่เป็นแผนงานแล้วยังเป็นเครื่องมือที่จะใช้สำหรับฝ่ายบริหารในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานของกิจการ ยังมีหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงาน โดยการติดตามเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่กิจการได้กำหนดวางไว้ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด เกิดจากสาเหตุใดเพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป

วัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ เป็นการจัดทำแผนการดำเนินงานไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งแผนงบประมาณนี้อาจจะเป็นแผนระยะยาวครอบคลุมระยะเวลา 3-5 ปี หรือ 10 ปี หรืออาจจะเป็นแผนระยะสั้นสำหรับระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ก็ได้ ซึ่งแผนงบประมาณเป็นเครื่องมือทางการเงินที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารได้มีแนวทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นกิจการควรศึกษาถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณเพื่อใช้งบประมาณให้เหมาะสม ซึ่งครอบคลุมถึงข้อมูลดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อช่วยผู้บริหารในการวางแผนงานและควบคุมการดำเนินงาน รวมทั้งมีมีแนวทางการดำเนินงานของกิจการ เป็นคาดการณ์มองปัญหาในอนาคตตลอดจนสามารถพัฒนานโยบายต่าง ๆ ในอนาคต ทำให้ทราบความสามารถของกิจการ วิธีการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการสูงสุด
2. เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้แก่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อช่วยให้กิจการมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สามารถจัดสรรทรัพยากรและบุคคลอย่างเหมาะสม มีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน
4. เพื่อช่วยในการกำหนดมาตรฐานการทำงานสามารถนำไปประเมินผลงานการปฏิบัติงานที่เที่ยงธรรม เพิ่มแรงจูงใจแก่บุคลากรให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. เพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในกิจการ เพราะงบประมาณเป็นสื่อกลางของการติดต่อเชื่อมโยงระหว่างแผนงานกับพนักงาน ให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน

ประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณที่มีต่อการบริหารจัดการ

งบประมาณเป็นเครื่องมือที่ทันสมัยมา เพื่อช่วยให้กิจการทำงานอย่างมีแนวทางให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการกำหนดให้ฝ่ายบริหารมองออกไปข้างหน้าในอนาคต และพิจารณาแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณที่มีผลต่อการบริหารจัดการ 3 ด้านด้วยกัน คือ ด้านวางแผน ด้านการประสานงานและด้านการควบคุม

1. ประโยชน์ด้านวางแผน

งบประมาณช่วยให้กิจการมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เป็นการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ทำให้ฝ่ายบริหารทราบข้อมูลและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้าวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเสนอแนวทาง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในแผนงบประมาณ ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีเป้าหมายร่วมกัน อันหนึ่งอันเดียวกัน

2. ประโยชน์ด้านการประสานงาน

งบประมาณเป็นการประสานงานให้ทุกฝ่ายทำงานสอดคล้องกันเพราะมีเป้าหมายเดียวกัน ไม่เกิดการแข่งขันและได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณก่อให้เกิดการประสานงาน และพยายามช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

3. ประโยชน์ด้านการควบคุม

งบประมาณเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันแล้วยังช่วยในด้านการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้เป็นงบประมาณเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับแผนงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ สรุปหาข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผลแตกต่างนั้น แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

การกำหนดระยะเวลางบประมาณ

งบประมาณที่จัดทำขึ้น สามารถจัดทำเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปีก็ได้ และอาจจะครอบคลุมเวลา 2-5 ปี 10 ปี หรือนานกว่านั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่นำไปใช้ งบประมาณที่จัดทำขึ้นอาจเป็นงบประมาณระยะยาวหรืองบประมาณระยะสั้น เช่น งบประมาณจ่ายลงทุนเป็นงบประมาณครอบคลุมถึงแผนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น การสร้างโรงงานใหม่ การซื้อเครื่องจักรใหม่ใช้แทนเครื่องจักรเก่า ซึ่งเป็นแผนระยะยาวมักจะใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนทางการเงินล่วงหน้า

ส่วนงบประมาณที่รวมแผนการดำเนินงานของกิจการระยะเวลาสั้น ปกติมักจะทำสำหรับระยะเวลา 12 เดือน ซึ่งสอดคล้องกับรอบระยะเวลาทางการเงินของกิจการ และฝ่ายบริหารสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับงบประมาณ ที่กำหนดไว้ว่าจะเป็นรายไตรมาสหรือรายเดือน

ซึ่งการจัดทำงบประมาณกรณีนี้ ทำให้ฝ่ายบริหารสามารถพิจารณาและทบทวนตัวเลขในงบประมาณ อยู่เสมอ

การจัดทำงบประมาณที่ปัจจุบันนี้นิยมจัดทำกัน คืองบประมาณต่อเนื่อง (continuous budget) เป็นงบประมาณที่มีระยะเวลา 12 เดือน แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อเดือนปัจจุบันผ่านไปก็จะจัดทำงบประมาณของเดือนใหม่เพิ่มขึ้นมาต่อท้ายงบประมาณของเดือนสุดท้าย โดยจัดทำอย่างต่อเนื่อง ต่างกับการจัดทำงบประมาณแบบอื่น ๆ

ผู้รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ

งบประมาณที่จัดทำขึ้นมาของแต่ละฝ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ นั้นจะต้องสอดคล้องและไม่ขัดกับฝ่ายบริหาร ฉะนั้นสิ่งสำคัญของการจัดทำงบประมาณคือความพยายามที่จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะในส่วนของความรับผิดชอบของตนเอง งบประมาณของหน่วยงานย่อยเมื่อนำมารวมเข้าด้วยกันจะกลายเป็นงบประมาณรวมทั้งกิจการ ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการจัดทำงบประมานนั้นฝ่ายบริหารอาจจะตั้งคณะกรรมการจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกับคณะที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีเป็นผู้สนับสนุนด้านเสนอข้อมูลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของงบประมาณ อาจกล่าวได้ว่าพนักงานทุกคนมีหน้าที่ร่วมกันในการจัดทำงบประมาณมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและตัดสินใจเกิดการประสานการปฏิบัติและทำให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอเหมาะสม เพราะบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถคาดคะเนในกิจการในส่วนของตนและสามารถจัดทำงบประมาณได้ดีกว่ามีความน่าเชื่อถือความแม่นยำ และทำให้บุคคลมีความรู้สึกในความเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ ทำให้เกิดความพยายามในการจัดทำงบประมาณและนำไปปฏิบัติตามงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้การปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบในการจัดทำจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด

ดังนั้น เมื่อรวบรวมงบประมาณต่างๆของทุกฝ่ายแล้วจะนำเสนอต่อคณะกรรมการงบประมาณ เพื่อพิจารณาว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการเพียงใด ถ้าหากไม่เหมาะสมก็จะส่งกลับไปให้แก้ไขปรับปรุงและเมื่อแผนงบประมาณของทุกฝ่ายมีความเหมาะสมแล้ว ก็จะทำการรวบรวมจัดทำเป็นงบประมาณของกิจการโดยรวม การจัดทำงบประมาณลักษณะนี้เรียกว่า "งบประมาณแบบมีส่วนร่วม" (participative budget) ซึ่งเป็นเทคนิคในการจัดทำงบประมาณที่สามารถสร้างความสำเร็จและสร้างคุณค่าแก่งบประมาณและแผนการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดทำงบประมาณได้สำเร็จ

การใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารมีปัจจัยบางประการที่สมควรได้รับการเอาใจใส่ ส่งเสริมและแก้ไขเพื่อให้การงบประมาณได้ผล

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2547 , หน้า 213) ได้สรุปการจัดทำงบประมาณว่างบประมาณจะประสบความสำเร็จและบรรลุผลต่อการบริหารงบประมาณนั้น จะต้องมีปัจจัยเหล่านี้

1. งบประมาณต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
2. งบประมาณต้องสอดคล้องกับการจัดผังองค์กรและสายงาน
3. งบประมาณและระบบบัญชีต้องมีความสอดคล้องกัน
4. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงบประมาณจะต้องมีความเข้าใจในหลักการและประโยชน์ของงบประมาณ
5. ควรมีการปรับงบประมาณให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณของกิจการส่วนใหญ่จะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานของกิจการในแต่ละฝ่ายให้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันและการจัดทำงบประมาณควรมีการพิจารณาอย่างต่อเนื่อง เมื่อครบกำหนดวงระยะเวลาแล้วจะต้องเตรียมการจัดทำงบประมาณเพื่อนำมาใช้ในงวดเวลาต่อไป

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2537 , หน้า 11) ได้สรุปขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ ได้ดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
5. การกำหนดข้อสมมติฐานในการวาง
6. การประเมินและจัดทำแผนสำหรับ โครงการต่าง ๆ
7. การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว
8. การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น

9. การจัดทำรายการวิเคราะห์ต่าง ๆ

10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ

ประเภทของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ จะทำให้กิจการมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูล ซึ่งการเลือกใช้งบประมาณที่เหมาะสมเป็นแนวทางหนึ่ง ที่กิจการสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลประเภทของงบประมาณจำแนกตามรายงานงบประมาณที่กิจการต่าง ๆ จัดทำมี 2 ประเภท คืองบประมาณสมบูรณ์แบบและงบประมาณเฉพาะบางส่วน

1. งบประมาณสมบูรณ์แบบ

งบประมาณสมบูรณ์แบบ (comprehensive budget) หมายถึง งบประมาณที่แสดงแนวทางแผนการดำเนินงานรวมของทุกฝ่ายในกิจการ กล่าวคือเป็นการจัดทำแผนของหน่วยงานย่อยแต่ละฝ่ายให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมของกิจการมักจะทำในกิจการขนาดใหญ่ เนื่องจากฝ่ายบริหารไม่สามารถติดตามการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้ละเอียดศึกษาในภาพรวมของกิจการจึงอาศัยงบประมาณเป็นเครื่องมือช่วยประสานงานของแต่ละฝ่าย งบประมาณสมบูรณ์แบบประกอบด้วย แผนงบประมาณขั้นพื้นฐาน แผนงบประมาณหลัก รายละเอียดอื่นและรายงานผลการปฏิบัติงาน

1.1 แผนงบประมาณขั้นพื้นฐาน เป็นแผนงบประมาณที่ต้องมีรายละเอียดประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของกิจการ เป้าหมายการดำเนินงาน นโยบายการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและข้อสมมติฐานอื่น ๆ

1.2 แผนงบประมาณหลัก เป็นแผนงบประมาณระยะสั้นประกอบด้วย งบประมาณการเงิน และงบประมาณการดำเนินงาน

1.3 รายละเอียดอื่น เป็นรายละเอียดต่างๆ เช่น งบประมาณต่างๆ งบประมาณค่าใช้จ่ายผันแปร แผนผังแสดงความสัมพันธ์ของต้นทุนปริมาณ และกำไร

1.4 รายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นรายงานแสดงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและฐานะของกิจการตามที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ การรายงานแสดงผลต่างและการวิเคราะห์ระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่วางไว้ รายงานการพยากรณ์ต่าง ๆ

2. งบประมาณเฉพาะบางส่วนหรือเฉพาะโครงการ

งบประมาณเฉพาะบางส่วน (partial budget) หรือเฉพาะโครงการ หมายถึง งบประมาณที่เลือกทำเฉพาะวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งที่ต้องดำเนินงานในเรื่องที่สำคัญเฉพาะเรื่องมักจะเป็นงบประมาณที่จัดทำในธุรกิจขนาดเล็ก มีผู้บริหารดูแลได้ทั่วถึง

จากการศึกษาประเภทของงบประมาณแล้วจะเห็นว่า งบประมาณหลักจะมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะงบประมาณประเภทนี้จะรายงานผลดำเนินการฐานะการเงินค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องการตัดสินใจ สำหรับเนื้อหาในบทนี้ จะเน้นการจัดทำงบประมาณหลักหรือแผนงบประมาณระยะสั้นเท่านั้น

งบประมาณหลัก

งบประมาณหลัก (master budget) หรือ “งบประมาณแม่แบบ” บางครั้งอาจจะเรียกว่า “งบประมาณรวมยอด” เป็นงบประมาณที่สรุปและรวบรวมงบประมาณของทุกฝ่ายในกิจการที่เกิดจากการคาดการณ์สำหรับงวดระยะเวลาหนึ่งขึ้นล่วงหน้า มักจะกำหนดระยะเวลาของงบประมาณเป็นรายปี 12 เดือนหรือรายไตรมาส ใช้เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของกิจการ เพื่อวัดและประเมินผลการดำเนินงานและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งงบประมาณหลักสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภทคือ งบประมาณดำเนินงานและประมาณการเงิน

1. งบประมาณดำเนินงาน

งบประมาณดำเนินงาน (operating budget) เป็นงบประมาณที่จัดทำขึ้นมาแสดงถึงการดำเนินงานของกิจการในอนาคตโดยเฉพาะจะมีงบประมาณย่อยครบทุกกิจกรรม ซึ่งอาจจะเรียกงบประมาณดำเนินงานว่า แผนกำไร (profit plan) (กาญจนา ศรีพงษ์, 2540, หน้า 90)

งบประมาณดำเนินงานเป็นการกะประมาณรายการย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการแสวงหากำไรของกิจการในงบกำไรขาดทุน ซึ่งเรียงตามลำดับความสัมพันธ์ในการจัดทำงบประมาณดำเนินงาน ประกอบด้วย

1.1 งบประมาณการขาย (revenue budget)

1.2 งบประมาณการผลิต (production budget) ประกอบด้วยงบประมาณย่อยประกอบดังนี้

-
- 1.2.1 งบประมาณวัตถุดิบทางตรง (direct material budget)
 - 1.2.2 งบประมาณค่าแรงทางตรง (direct labour budget)
 - 1.2.3 งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต (manufacturing overhead budget)
 - 1.3 งบประมาณต้นทุนขาย (budgeted cost of goods sold)
 - 1.4 งบประมาณสินค้าคงเหลือ (budget of ending inventory)
 - 1.5 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย (selling expense budget)
 - 1.6 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร (administrative budget)
 - 1.7 งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ (budgeted income statement)

2. งบประมาณการเงิน

งบประมาณการเงิน (financial budget) เป็นงบประมาณที่จัดทำขึ้นแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ต่างๆ เพื่อนำไปจัดทำประมาณการฐานะของกิจการ ซึ่งบางครั้งอาจจะเรียกว่า งบการเงินโดยประมาณ หรือ งบการเงินล่วงหน้า (pro forma financial statement) (อมรศรี วัชรพิบูลย์, 2539, หน้า 108) ประกอบด้วย

- 2.1 งบประมาณเงินลงทุน (capital budget)
- 2.2 งบประมาณเงินสด (cash budget)
- 2.3 งบดุลโดยประมาณ (budgeted balance sheet)
- 2.4 งบกระแสเงินสดโดยประมาณ (budgeted statement of cash flow)

ความสัมพันธ์ของการจัดทำงบประมาณ

งบประมาณหลักประกอบด้วยงบประมาณย่อยหลายงบประมาณในแต่ละงบประมาณย่อยจะมีความสัมพันธ์กันในการจัดทำงบประมาณหลักจะเริ่มต้นด้วยการจัดทำงบประมาณขาย ซึ่งเปรียบเสมือนงบประมาณแม่แบบที่กำหนดรายละเอียดและแนวทางในการวางแผนและควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของงบประมาณย่อย ดังนั้นจึงถือว่างบประมาณขายเป็นงบที่มีความสำคัญอันดับแรกในการจัดทำงบประมาณหลักและเทคนิคในการจัดทำงบประมาณขายคือ การพยากรณ์ยอดขายให้เกิดความแม่นยำ และใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อจัดทำงบประมาณการขายได้แล้วจากนั้นก็ให้นำข้อมูลไปจัดทำงบประมาณการผลิตเพื่อให้ปริมาณผลิตสอดคล้องกับปริมาณการขาย ทำให้ไม่เกิด

ปัญหาสินค้าคงเหลือมากเกินไปและเป็นการบริหารเงินทุน ซึ่งงบประมาณการผลิตจะสามารถไปกำหนดการจัดทำงบประมาณวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรงงานและงบประมาณค่าใช้จ่าย รวมทั้งงบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขาย

1. งบประมาณการขาย

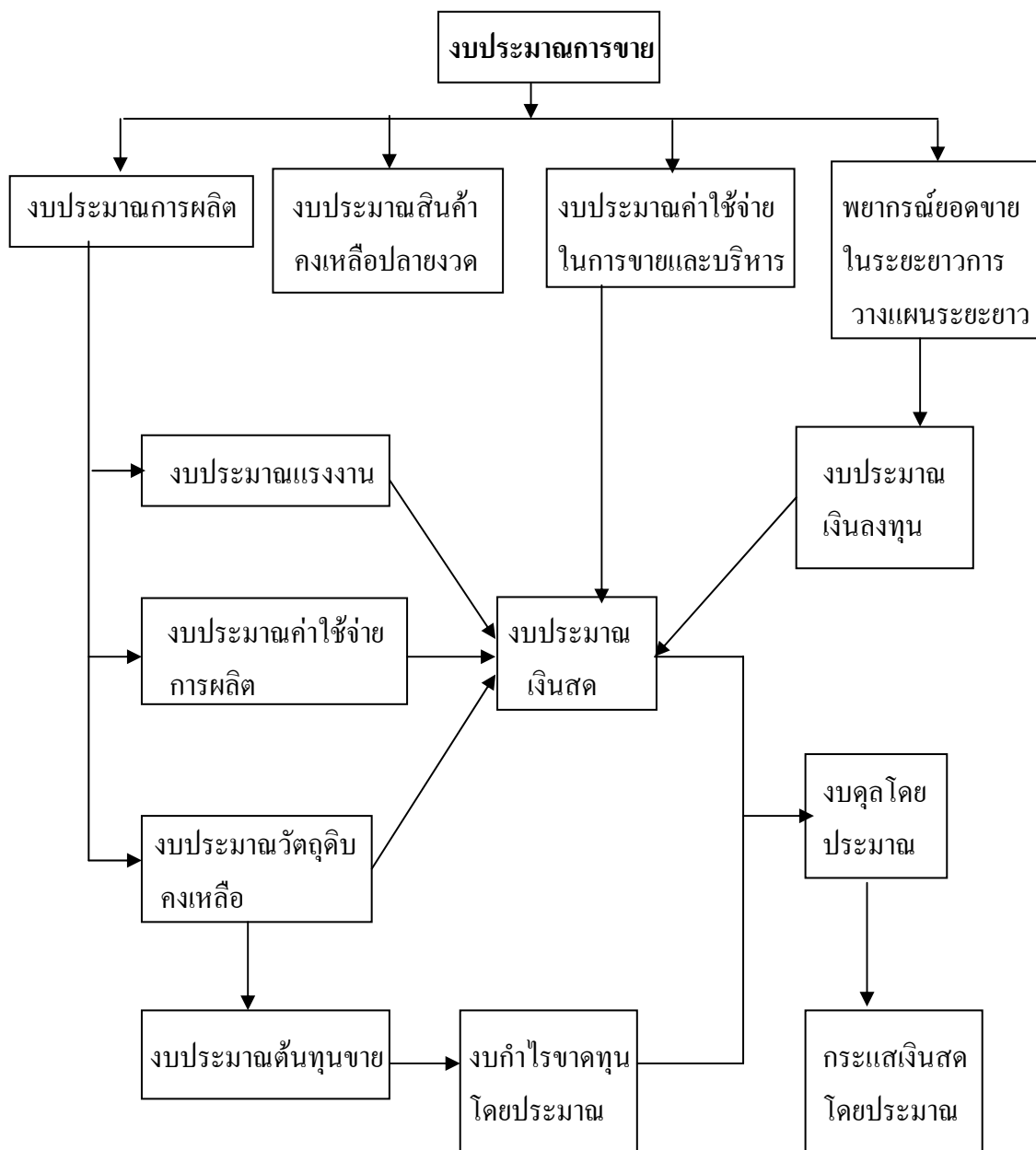
งบประมาณการขาย เป็นงบแรกในการวางแผน โดยแสดงการประมาณยอดขายในส่วนที่เป็นทั้งจำนวนหน่วยและจำนวนเงิน ซึ่งยอดขายจะเป็นแนวทางที่กำหนดปริมาณงานในส่วนอื่น ๆ ในการจัดทำงบประมาณขายบางครั้งอาจจะทำงบประมาณเงินสดจากลูกค้าประกอบไปด้วย เพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ในการจัดทำงบประมาณเงินสด ถ้าหากในการขายสินค้านั้นเป็นเงินเชื่อ กิจการจะต้องกำหนดระยะเวลาของการชำระเงินด้วย หากว่ากิจการขายสินค้าหลายชนิดงบประมาณการขายจะต้องแสดงยอดขายสินค้าแต่ละชนิดแยกจากกันด้วย แต่ก่อนที่จะจัดทำงบประมาณขาย กิจการจะต้องมีการประมาณยอดขายก่อน โดยอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพเศรษฐกิจ รายได้ค่าครองชีพ เขตการขาย นโยบายของราคา เป็นต้น

นอกจากนี้งบประมาณการขายยังช่วยกำหนดค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารจากงบประมาณทางด้านต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จึงเป็นข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการสรุปประมาณการงบกำไรขาดทุน งบดุลโดยประมาณ งบประมาณเงินสดและงบกระแสเงินสดโดยประมาณ ดังแสดงรูปที่ 6.1

การประมาณยอดขายมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับประมาณการของกิจการหรืออุตสาหกรรม อาจพิจารณาจากยอดขายในอดีตที่ผ่านมาหรือมีการคาดคะเนการพยากรณ์ในอนาคต โดยการเปรียบเทียบจากตรรกะนี้ รายงานต่าง ๆ ที่เผยแพร่แนวโน้มการเติบโตของผลิตภัณฑ์ การวิจัยตลาดและแบบสอบถามจากลูกค้า พนักงานขายศึกษาความต้องการของลูกค้า สภาพการแข่งขันของธุรกิจ อัตราส่วนการขายในตลาด ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้กิจการสามารถพยากรณ์ยอดขายในอนาคตได้ โดยมีขั้นตอนการจัดทำงบประมาณการขายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดปริมาณสินค้าที่จะขายแต่ละชนิดในช่วงเวลาต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 นำปริมาณสินค้าที่จะขายแต่ละชนิดคูณราคาขายในช่วงเวลาต่าง ๆ



รูปที่ 6.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานต่างๆ

หลังจากที่พยากรณ์จำนวนยอดขายได้เรียบร้อยแล้วก็จะทำการจัดทำงบประมาณการขาย โดยแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณหน่วยขาย จำนวนเงินที่คาดว่าจะได้รับในช่วงเวลาต่างๆ อาจจะเป็นรายเดือน รายไตรมาส กรณีขายเชื่อ อาจจะต้องมีการจัดทำประกอบ งบประมาณการเงินสหรับจากขายด้วย ดังตัวอย่างที่ 6.1

ตัวอย่างที่ 6.1 บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟอุตสาหกรรม จำกัด ผลิตและขายสินค้า ชนิดหนึ่งมีข้อมูลดังนี้ บริษัทได้มีการพยากรณ์ยอดขายไว้ดังนี้ (ราคาขายหน่วยละ 20 บาท)

ไตรมาสที่ 1	27,000 หน่วย
ไตรมาสที่ 2	30,000 หน่วย
ไตรมาสที่ 3	25,000 หน่วย
ไตรมาสที่ 4	27,000 หน่วย
รวม	109,000 หน่วย

มีข้อมูลเพิ่มเติม

- มียอดลูกหนี้ต้นงวดยกมา 50,000 บาท
- ยอดขายในแต่ละไตรมาสขายเป็นเงินสดเก็บเงินได้ 80% ของยอดขายในแต่ละไตรมาสที่มีการขาย ขายเชื่อ 20% และสามารถเก็บเงินได้รับไตรมาสถัดไป 15% ที่เหลืออีก 5% ถือเป็นหนี้สูญที่ไม่สามารถเก็บเงินได้

จากข้อมูลข้างต้นสามารถนำมาแสดงการจัดทำงบประมาณการขายได้ดังนี้

บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟอุตสาหกรรม
งบประมาณการขาย
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

หน่วย : บาท

	ไตรมาส				
	1	2	3	4	รวม
ปริมาณการขายโดยประมาณ (หน่วย)	27,000	30,000	25,000	27,000	109,000
ราคาขายต่อหน่วย (บาท)	20	20	20	20	20
ยอดขายรวม	540,000	600,000	500,000	540,000	2,180,000

ตารางประมาณการเงินสดรับจากการขาย

ลูกหนี้ คงเหลือต้นงวด	50,000				50,000
ยอดขายไตรมาสที่ 1	432,000	81,000			513,000
ยอดขายไตรมาสที่ 2		480,000	90,000		570,000
ยอดขายไตรมาสที่ 3			400,000	75,000	475,000
ยอดขายไตรมาสที่ 4				432,000	432,000
รวมเงินสดรับ	<u>482,000</u>	<u>561,000</u>	<u>490,000</u>	<u>507,000</u>	<u>2,040,000</u>

2. งบประมาณการผลิต

การจัดทำงบประมาณการผลิตจะต้องอาศัยข้อมูลจากงบประมาณการขาย เพื่อประมาณปริมาณการผลิตในแต่ละงวด รวมทั้งข้อมูลปริมาณสินค้าคงเหลือเพื่อป้องกันการผลิตแล้วมีสินค้าคงเหลือมากเกินไปจนความต้องการมีผลทำให้เงินทุนจมอยู่ในสินค้าคงเหลือหรือผลิตน้อยเกินไปไม่เพียงพอต่อการขายอาจจะทำให้สูญเสียรายได้ไม่ทันต่อความต้องการ

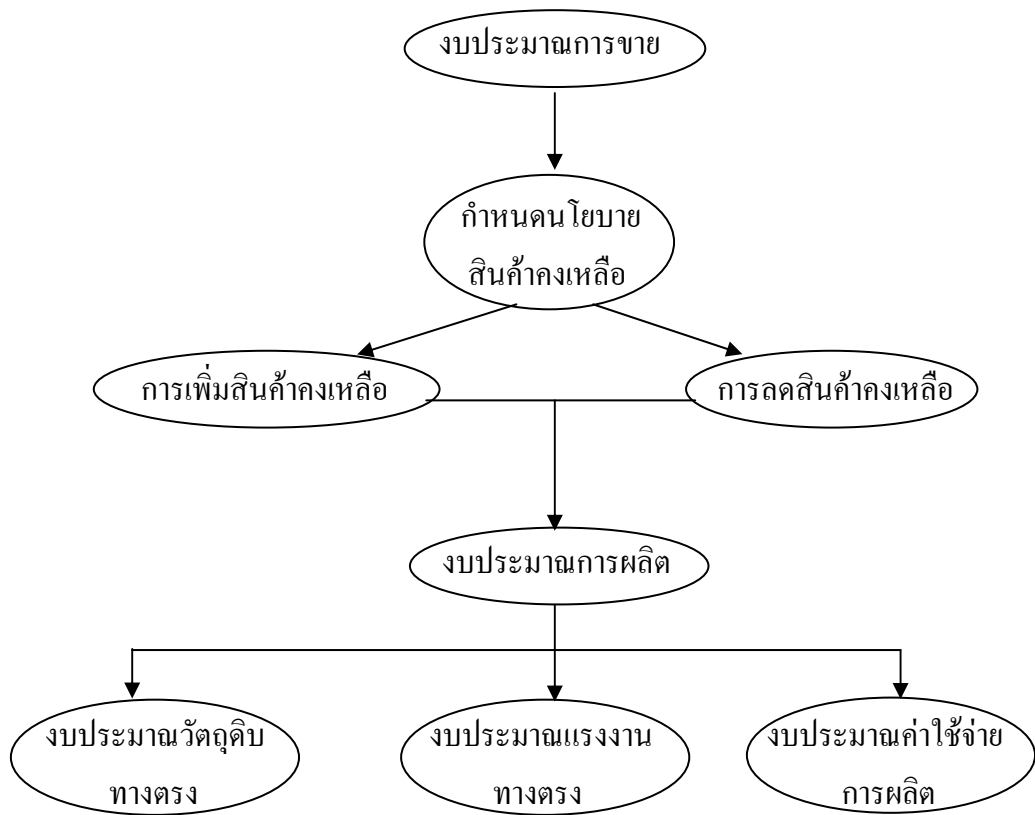
การจัดทำงบประมาณการผลิตโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดปริมาณผลิตของสินค้าแต่ละชนิดในแต่ละช่วงเวลาตามปริมาณความต้องการสินค้า (จากงบประมาณการขาย)

ขั้นตอนที่ 2 นำปริมาณผลิตจากขั้นตอนที่ 1 มาหักออกจากสินค้าคงเหลือต้นงวด นำมารวมกับสินค้าคงเหลือปลายงวดจะได้ปริมาณที่จะต้องผลิต

ขั้นตอนที่ 3 นำปริมาณที่ต้องผลิตมาเป็นหลักสำคัญของการจัดทำประมาณวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรงงานทางตรงงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตและประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด

ดังนั้น งบประมาณการผลิตจะต้องสอดคล้องกับงบประมาณการขายรวมทั้งงบประมาณย่อยการผลิตอันได้แก่ งบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณแรงงานทางตรงและงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต ดังแสดงรูปที่ 6.2



รูปที่ 6.2 ความสัมพันธ์ของจบบริมาณการผลิตและจบบริกอบย่อยการผลิต

สูตรการคำนวณหาปริมาณการผลิต

กรณีที่ 1 ไม่มีสินค้าระหว่างผลิต

$$\text{ปริมาณหน่วยผลิต} = \text{ปริมาณหน่วยขาย} + \text{สินค้าคงเหลือปลายงวด} - \text{สินค้าคงเหลือต้นงวด}$$

กรณีที่ 2 มีสินค้าระหว่างผลิต

$$\begin{aligned} \text{ปริมาณหน่วยผลิต} = & \text{ปริมาณหน่วยขาย} + \text{สินค้าคงเหลือปลายงวด} - \text{สินค้าคงเหลือต้นงวด} \\ & + \text{สินค้าระหว่างผลิตต้นงวด} - \text{สินค้าระหว่างผลิตต้นงวด} \end{aligned}$$

ดังนั้นการคำนวณหาปริมาณหน่วยผลิตทั้งกรณีที่ไม่มีสินค้าระหว่างผลิตและมีสินค้าระหว่างผลิตสามารถนำมาคำนวณได้ดังตัวอย่างที่ 6.2 และ 6.3

ตัวอย่างที่ 6.2 บริษัท ทองแดง จำกัด มีปริมาณหน่วยขายสำหรับปีหน้า 50,000 หน่วย มีสินค้าคงเหลือ ต้นงวด 4,000 หน่วย บริษัทมีนโยบายสำรองสินค้าคงเหลือปลายงวด 10% ของปริมาณขายใน ไตรมาสที่ 1 สมมติว่าปริมาณหน่วยขายในไตรมาสที่ 1 ของปี เท่ากับ 4,500 หน่วย สามารถคำนวณหาปริมาณการผลิตได้ดังนี้

ปริมาณหน่วยขาย	50,000 หน่วย
บวก สินค้าคงเหลือปลายงวด	<u>4,000</u> หน่วย
ปริมาณสินค้าที่มีอยู่	54,000 หน่วย
หัก สินค้าคงเหลือต้นงวด 10% (4,500)	<u>450</u> หน่วย
ปริมาณหน่วยผลิต	<u>43,550</u> หน่วย

ตัวอย่างที่ 6.3 จากตัวอย่าง บริษัท ทองแดง จำกัด สมมติว่ากิจการ มีสินค้าระหว่างผลิตต้นงวด 3,000 หน่วย คาดว่าจะผลิตเสร็จ 80% สินค้าระหว่างผลิตปลายงวด 1,950 หน่วย สามารถคำนวณหาปริมาณการผลิตดังนี้

ปริมาณหน่วยขาย	50,000 หน่วย
บวก สินค้าคงเหลือปลายงวด	<u>4,000</u> หน่วย
ปริมาณสินค้าที่มีอยู่	54,000 หน่วย
หัก สินค้าคงเหลือต้นงวด 10% (4,500)	<u>450</u> หน่วย
คงเหลือ	53,550 หน่วย
บวก สินค้าระหว่างผลิตปลายงวด (3,000 x 80%)	<u>2,400</u> หน่วย
รวม	55,950 หน่วย
หัก สินค้าระหว่างผลิตต้นงวด	<u>1,950</u> หน่วย
ปริมาณหน่วยผลิต	<u>54,000</u> หน่วย

เมื่อกิจการได้คำนวณหาปริมาณหน่วยขายและปริมาณหน่วยผลิตได้เรียบร้อยแล้ว จากนั้นก็จะทำการจัดทำงบประมาณการผลิตได้ดังแสดงในตัวอย่างที่ 6.4

ตัวอย่างที่ 6.4 จากโจทย์ตัวอย่างที่ 6.1 บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด สามารถนำมาจัดทำงบประมาณการผลิตโดยมีข้อมูลสมมติเพิ่มเติมดังนี้

- 1) สมมติว่าบริษัทมีนโยบายเกี่ยวกับ ปริมาณสินค้าคงเหลือปลายงวดเท่ากับ 10% ของปริมาณรายไตรมาสถัดไป

- 2) ปริมาณสินค้าคงเหลือปลายงวดของไตรมาสที่ 4 สมมติว่าได้ประมาณขึ้นจากปริมาณการขายของไตรมาสที่ 1 ของปีถัดไป ซึ่งคาดว่าจะขาย 30,000 หน่วย
- 3) ปริมาณสินค้าคงเหลือต้นงวดสำหรับไตรมาสที่ 1 นั้น ยกมาจากงวดก่อน จำนวน 2,800 หน่วย

สามารถนำมาแสดงการจัดทำงบประมาณการผลิตได้ดังนี้

บริษัทไอซ์แลนด์ออฟ จำกัด
งบประมาณการผลิต
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

หน่วย : บาท

	ไตรมาส				รวม
	1	2	3	4	
ปริมาณการขาย (จากตัวอย่างที่ 6.1)	27,000	30,000	25,000	27,000	109,000
บวก ปริมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด	3,000	2,500	2,700	3,000	3,000
ปริมาณสินค้าที่ต้องการทั้งหมด	30,000	32,500	27,700	30,000	112,000
หัก สินค้าคงเหลือต้นงวด	(2,800)	(3,000)	(2,500)	(2,700)	(2,800)
ปริมาณสินค้าที่ต้องผลิต	<u>27,200</u>	<u>29,500</u>	<u>25,200</u>	<u>27,300</u>	<u>109,200</u>

การจัดทำงบประมาณการผลิตนั้น ข้อมูลตัวเลขที่จัดทำขึ้นมาจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงบประมาณอื่นๆอีก เช่น ต้นทุนวัตถุดิบทางตรงที่ใช้ในการผลิต ต้นทุนแรงงานทางตรงรวมทั้งต้นทุนค่าใช้จ่ายการผลิต ดังนั้นหลังจากที่จัดทำงบประมาณการผลิตเสร็จแล้วกิจการต่างๆ ก็จะทำจัดทำงบประมาณย่อยประกอบการจัดทำงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณการซื้อวัตถุดิบ งบประมาณการเงินสดจ่ายซื้อวัตถุดิบ งบประมาณแรงงานทางตรงและงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต

2.1 งบประมาณวัตถุดิบทางตรง การจัดทำงบประมาณวัตถุดิบทางตรงนั้น จะจัดทำได้เมื่อจัดทำงบประมาณการผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งทำให้ทราบถึงปริมาณการผลิตในแต่ละช่วงเวลา จะทำให้กิจการวางแผนเกี่ยวกับการจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอกับการผลิต ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการขาดวัตถุดิบในการผลิตมีผลต่อการผลิตหยุดชะงักล่าช้าหรือวัตถุดิบมีมากเกินไปจนมีความจำเป็นมีผลต่อเงินทุนจมและค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ดังนั้นกิจการจึงต้องจัดทำงบประมาณย่อยการจัดซื้อวัตถุดิบทางตรงได้ดังตัวอย่างที่ 6.5

ตัวอย่างที่ 6.5 แสดงการคำนวณและจัดทำงบประมาณซื้อวัตถุดิบ ดังนี้

วัตถุดิบที่ต้องใช้ในการผลิต	xx
บวก วัตถุดิบคงเหลือปลายงวด	xx
ปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการ	xx
หัก วัตถุดิบคงเหลือต้นงวด	xx
ปริมาณวัตถุดิบที่ต้องจัดซื้อ	xx

สำหรับการวางแผนวัตถุดิบนั้นมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบจำนวนวัตถุดิบแต่ละชนิดที่ใช้ในการผลิตสินค้าแต่ละประเภท สามารถนำปริมาณหน่วยใช้วัตถุดิบแจ้งฝ่ายจัดซื้อเพื่อทำการจัดซื้อ และนำไปเป็นข้อมูลใช้ในการพิจารณา นโยบายวัตถุดิบคงเหลือปลายงวด ซึ่งปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดนโยบายวัตถุดิบคงเหลือมีดังต่อไปนี้

- 1) ปริมาณหน่วยวัตถุดิบที่ต้องการใช้ในการผลิต
- 2) ปริมาณหน่วยวัตถุดิบที่ต้องการซื้อได้โดยประหยัด
- 3) ความยากง่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบ
- 4) ระยะเวลาในการจัดซื้อวัตถุดิบ
- 5) ความสะดวกและต้นทุนในการจัดเก็บ
- 6) ความคงทนของวัตถุดิบ
- 7) เงินทุนวัตถุดิบคงเหลือ
- 8) ความเสี่ยงในการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต
- 9) ความเสี่ยงอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับวัตถุดิบ เช่น การเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบ ความล่าช้า ฯลฯ

ดังนั้น การจัดทำงบประมาณวัตถุดิบทางตรงจะแสดงรายละเอียดวัตถุดิบทางตรงที่ต้องการใช้วัตถุดิบคงเหลือต้นปีและวัตถุดิบคงเหลือปลายปีที่ต้องการปริมาณวัตถุดิบที่จะต้องจัดซื้อซึ่งในการจัดทำงบประมาณวัตถุดิบนี้จะหมายถึงเฉพาะวัตถุดิบทางตรงเท่านั้น ส่วนวัตถุดิบทางอ้อมจะรวมอยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต การจัดทำงบประมาณวัตถุดิบทางตรง มีขั้นตอนการจัดทำ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คำนวณหาปริมาณวัตถุดิบที่ต้องใช้ในการผลิต

ขั้นตอนที่ 2 หากปริมาณวัตถุดิบมีไม่เพียงพอให้คำนวณหาปริมาณที่จะต้องจัดซื้อวัตถุดิบ

ขั้นตอนที่ 3 คำนวณหาปริมาณหน่วยซื้อ โดยนำปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการใช้ในการผลิตรวมกับวัตถุดิบคงเหลือปลายงวดและหักด้วยวัตถุดิบคงเหลือต้นงวด

การจัดทำงบประมาณวัตถุดิบทางตรงนี้ อาจจะต้องแสดงประกอบงบการเงินสดจ่ายค่าวัตถุดิบทางตรงแก่เจ้าหนี้ไว้ควบคู่กับงบประมาณวัตถุดิบเพื่ออำนวยความสะดวกในการนำข้อมูลไปจัดทำงบประมาณการเงินสด ทั้งนี้ถ้าในกรณีที่การผลิตมีการใช้วัตถุดิบทางตรงหลายชนิด กิจการจะต้องทำการประมาณการซื้อวัตถุดิบทางตรงตามชนิดของวัตถุดิบ นั้น ๆ ดังตัวอย่างที่ 6.6

ตัวอย่างที่ 6.6 จากโจทย์ตัวอย่างที่ 6.1 บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด สมมติข้อมูลเพิ่มเติมว่า

- 1) การผลิตสินค้าสำเร็จรูป 1 หน่วย ใช้วัตถุดิบ 2 ซีด ๆ ละ 2 บาท
- 2) วัตถุดิบคงเหลือปลายงวด บริษัทมีนโยบายให้สำรองไว้ในแต่ละไตรมาส 10% ของปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการใช้ในการผลิต งวดถัดไป
- 3) วัตถุดิบคงเหลือของ ไตรมาสที่ 4 มีจำนวน 4,920 หน่วย
- 4) วัตถุดิบคงเหลือต้นงวดของไตรมาสที่ 1 มีจำนวนยอดยกมา 5,200 หน่วย
- 5) เจ้าหนี้ค่าวัตถุดิบยกมาจากงวดก่อนไม่มี
- 6) การชำระเงินค่าซื้อวัตถุดิบจะชำระในไตรมาสที่มีการซื้อ 60% ของยอดซื้อและส่วนที่เหลือจะชำระในไตรมาสถัดไป

จากข้อมูลข้างต้น สามารถนำมาแสดงการจัดทำงบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณย่อยประมาณการเงินสดจ่ายซื้อวัตถุดิบและงบย่อยประกอบงบประมาณการใช้วัตถุดิบทางตรงได้ ดังนี้

บริษัทไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด

งบประมาณวัตถุดิบทางตรง (การซื้อวัตถุดิบ)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

หน่วย : บาท

	ไตรมาส				รวม
	1	2	3	4	
ปริมาณการผลิต (จากตัวอย่างที่ 6.4)	27,200	29,500	25,200	27,300	109,200
ปริมาณวัตถุดิบต่อสินค้าสำเร็จรูป 1 หน่วย(ซิด)	2	2	2	2	2
ปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการใช้ในการผลิต	54,400	59,000	50,400	54,600	218,400
ปริมาณวัตถุดิบคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ	5,900	5,040	5,460	4,920	4,920
ปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการทั้งสิ้น	60,300	64,040	55,860	59,520	223,320
ปริมาณวัตถุดิบคงเหลือต้นงวด	(5,200)	(5,900)	(5,040)	(5,460)	(5,200)
ปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการซื้อ	55,100	58,140	50,820	54,060	218,120
ราคาวัตถุดิบต่อหน่วย (บาท)	2	2	2	2	2
ต้นทุนการซื้อวัตถุดิบทั้งสิ้น (บาท)	110,200	116,280	101,640	108,120	436,240

งบประกอบย่อยประมาณการเงินสดจ่ายซื้อวัตถุดิบ

(หน่วย : บาท)

เจ้าหนี้ (ยกมาจากงวดก่อน)	0			0
ยอดซื้อ ไตรมาสที่ 1 (110,200)	66,120	44,080		110,200
ยอดซื้อ ไตรมาสที่ 2 (116,280)		69,768	46,512	116,280
ยอดซื้อ ไตรมาสที่ 3 (101,640)			60,984	40,656
ยอดซื้อ ไตรมาสที่ 3 (108,120)				<u>64,872</u>
รวมเงินสดจ่าย	<u>66,120</u>	<u>113,848</u>	<u>107,496</u>	<u>105,528</u>
				<u>392,992</u>

งบประกอบย่อยงบประมาณการใช้วัตถุดิบทางตรง

	ไตรมาส			หน่วย : บาท
	1	2	3	
วัตถุดิบต้นงวด	10,400	11,800	10,080	10,920
ต้นทุนซื้อวัตถุดิบ	110,200	116,280	101,640	108,120
รวม	120,600	128,080	111,720	119,040
หัก วัตถุดิบปลายงวด	(5,900 x 2)	(5,040 x 2)	(5,460 x 2)	(4,920 x 2)
	11,800	10,080	10,920	9,840
ต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้ไป	<u>108,800</u>	<u>118,000</u>	<u>100,800</u>	<u>109,200</u>

2.2 งบประมาณค่าแรงงานทางตรง การจัดทำงบประมาณแรงงานทางตรงนั้นจะทำได้เมื่อจัดทำงบประมาณการผลิตเสร็จแล้ว ซึ่งปริมาณการผลิตจะเป็นตัวกำหนดค่าแรงงานทางตรงและกิจการอาจจะเลือกระหว่างแรงงานคนกับแรงงานเครื่องจักรหรือใช้ทั้งสองอย่างประกอบกันงบประมาณค่าแรงงานทางตรงจึงขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารว่าจะลงทุนใช้วิธีใดในการผลิตสินค้า ซึ่งแสดงในรูปของปริมาณแรงงานที่ใช้ในการผลิตสินค้าเป็นชั่วโมงแรงงานหรือเป็นชั่วโมงเครื่องจักร โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำงบประมาณแรงงานทางตรง เพื่อใช้ในการวางแผนการใช้แรงงานในการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพที่สุด สามารถใช้ในการคำนวณต้นทุนผลิตสินค้าแต่ละชนิดตามงวดระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประกอบในการกำหนดราคาขายสินค้าและใช้ในการควบคุมการดำเนินการผลิตในแต่ละแผนกให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ สามารถนำไปใช้ในการวางแผนเงินสด

ไว้จ่ายค่าแรงงานในการดำเนินงานได้ทันที ดังนั้น การจัดทำงบประมาณค่าแรงงานทางตรงมีขั้นตอนการจัดทำดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 แสดงปริมาณหน่วยสินค้าที่ต้องการผลิต

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดหาอัตราการผลิตสินค้า 1 หน่วยต่อการใช้จำนวนชั่วโมงแรงงาน หรือจำนวนชั่วโมงเครื่องจักร

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดหาจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการผลิตทั้งหมดโดยนำเอาปริมาณสินค้าที่ต้องผลิตทั้งหมดคูณอัตราชั่วโมงที่ใช้ในการผลิต

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดหาต้นทุนค่าแรงงานทางตรงต่อหน่วยผลิต

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดหาต้นทุนแรงงานทางตรงทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในแต่ละงวด

ดังนั้น การจัดทำงบประมาณแรงงานทางตรงจะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้แรงงานทางตรงของการผลิตสินค้าแต่ละชนิดในแต่ละแผนก ตามงวดเวลาอัตราค่าแรงงานต่อชั่วโมงและต้นทุนค่าแรงงานของสินค้า ซึ่งในการจัดทำงบประมาณแรงงานทางตรงนี้จะหมายถึงเฉพาะแรงงานทางตรงเท่านั้นส่วนแรงงานทางอ้อมจะนำไปจัดหารวมอยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต ดังตัวอย่างที่ 6.7

ตัวอย่างที่ 6.7 จากตัวอย่างที่ 6.4 ข้อมูลบริษัทบริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด มีข้อมูลเพิ่มเติมว่าการผลิตสินค้า 1 หน่วย ใช้เวลา 3 นาทีหรือ 0.05 ชั่วโมง (1 ชั่วโมงผลิตสินค้าได้ 20 หน่วย) และอัตราค่าแรงงาน 100 บาท ต่อชั่วโมง สามารถนำเสนอแสดงการจัดงบประมาณ แรงงานทางตรงได้ดังนี้

บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด

งบประมาณค่าแรงงานทางตรง

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

หน่วย : บาท

	ไตรมาส				
	1	2	3	4	รวม
ปริมาณสินค้าที่ต้องผลิต(ตัวอย่างที่ 6.4)	27,200	29,500	25,200	27,300	109,200
จำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงต่อหน่วย(ชม.)	<u>0.05</u>	<u>0.05</u>	<u>0.05</u>	<u>0.05</u>	<u>0.05</u>
จำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงทั้งสิ้น	1,360	1,475	1,260	1,365	5,460
ต้นทุนค่าแรงงานทางตรงต่อชั่วโมง (บาท)	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
ต้นทุนค่าแรงงานทางตรงทั้งสิ้น (บาท)	<u>136,000</u>	<u>147,500</u>	<u>126,000</u>	<u>136,500</u>	<u>546,000</u>

2.3 งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตมักจะกำหนดตามระยะเวลาใช้จ่ายที่อาจจะเกิดขึ้นและค่อนข้างแน่นอน เป็นงบที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับต้นทุนผลิตอื่นนอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรงและแรงงานทางตรงสำหรับที่จะใช้ในการผลิต โดยปกติจัดทำเป็นรายปี โดยการจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุนในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปรและค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่และกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายการผลิตจัดสรรเข้าต้นทุนการผลิตล่วงหน้าเพื่อประโยชน์ในการคำนวณต้นทุนผลิตต่อหน่วยและต้องคำนวณเงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายการผลิตประกอบการจัดทำด้วย แต่การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตมีข้อควรระวังคือค่าใช้จ่ายบางอย่างเป็นค่าใช้จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้จ่ายเป็นเงินสดรวมอยู่ด้วย เช่น ค่าเสื่อมราคา ดังนั้นก่อนที่จะคำนวณเงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายการผลิตจะต้องหักค่าเสื่อมราคาออกจากยอดรวมของค่าใช้จ่ายการผลิตก่อน ซึ่งมีรูปแบบโครงสร้างของงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตและการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตได้ ดังตัวอย่างที่ 6.8

ตัวอย่างที่ 6.8 รูปแบบโครงสร้างงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต

บริษัท.....จำกัด		
งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต		
สำหรับ สิ้นสุดวันที่.....		
ค่าใช้จ่ายผันแปร :-		
- วัตถุดิบทางอ้อม	xx	
- แรงงานทางอ้อม	xx	
- ค่ากำลังไฟ	xx	
- ค่าบำรุงรักษา	<u>xx</u>	xx
ค่าใช้จ่ายคงที่ :-		
- เงินเดือนผู้ควบคุมงาน	xx	
- ค่าประกันภัยโรงงาน	xx	
- ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร	<u>xx</u>	<u>xx</u>
รวม		<u><u>xxx</u></u>

ดังนั้น ในการวางแผนค่าใช้จ่ายการผลิตจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการคำนวณต้นทุนการผลิตแต่ละประเภทโดยประมาณและใช้ในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณเงินสดจ่าย โดยมีขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

ขั้นตอนที่ 2 ประมาณจำนวนเงินและช่วงเวลาที่จำเป็นต้องใช้

ขั้นตอนที่ 3 หักค่าเสื่อมราคา เนื่องจากเป็นรายการที่ไม่ได้จ่ายเป็นเงินสด

การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตจะแสดงในส่วนของค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกี่ยวข้องกับโรงงานและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตทั้งค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปรและค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่ ดังแสดงในตัวอย่างที่ 6.9

ตัวอย่างที่ 6.9 จากโจทย์ตัวอย่างที่ 6.1 บริษัท ไอซ์แอนด์อ๊อฟ จำกัด สมมติข้อมูลเพิ่มเติมว่า

- 1) อัตราค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร 50 บาท ต่อชั่วโมงแรงงานทางตรง
- 2) ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่รวม ปีละ 120,000 บาท
- 3) ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร ไตรมาสละ 12,000 บาท

จากข้อมูลข้างต้นสามารถนำมาแสดงการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตได้ดังต่อไปนี้

บริษัท ไอซ์แอนด์อ๊อฟ จำกัด
งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

(หน่วย : บาท)

	ไตรมาส				
	1	2	3	4	รวม
จำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงโดยประมาณ (ตัวอย่างที่ 6.7)	1,360	1,475	1,260	1,365	5,460
อัตราค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปรต่อชั่วโมง	50	50	50	50	50
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปรโดยประมาณ	68,000	73,750	63,000	68,250	273,000
ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่โดยประมาณ	30,000	30,000	30,000	30,000	120,000
ค่าใช้จ่ายการผลิตโดยประมาณทั้งสิ้น	98,000	103,350	93,000	98,250	393,000
หัก : ค่าเสื่อมราคา	12,000	12,000	12,000	12,000	48,000
ค่าใช้จ่ายการผลิตที่ต้องจ่ายเป็นเงินสด	86,000	91,750	81,000	86,250	345,000
ค่าใช้จ่ายการผลิตจัดสรรต่อชั่วโมงแรงงานทางตรง	= 393,000				
					5,460
	= 71.978 บาทต่อชั่วโมง				

3. งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด

การจัดทำงบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด เพื่อเป็นการวางแผนเกี่ยวกับระดับสินค้าคงเหลือที่จะปรากฏในวันสิ้นงวด ทั้งนี้เป็นแหล่งข้อมูลในการจัดเตรียมข้อมูลสรุปในงบการเงิน เพื่อประโยชน์ในการจัดทำงบการเงินโดยประมาณ เช่น ช่วยในการคำนวณต้นทุนขายสำหรับการจัดทำงบกำไรขาดทุนโดยประมาณ ช่วยในการแสดงมูลค่าของสินค้าคงเหลือปลายงวดในงบดุลโดยประมาณ ซึ่งนโยบายเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือจะถูกกำหนด โดยผู้บริหารพิจารณาร่วมกันว่าสินค้าคงเหลือปลายงวดควรมี ณ ระดับใดถ้าหากกำหนดให้มีมากเกินไปจะทำให้เกิดต้นทุนเงินจมในสินค้า ดังนั้นปริมาณการผลิตจะมากหรือน้อยกว่าปริมาณการขายขึ้นอยู่กับปริมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด โดยมีปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการกำหนดนโยบายสินค้าคงเหลือ ได้แก่ ความต้องการของฝ่ายขาย ความคงทนของสินค้า ระยะเวลาในการผลิต ความสะดวกและค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า เงินทุนในการเก็บสินค้าคงเหลือรวมทั้งความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้น เช่น วัตถุดิบขาดแคลน การเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต การขาดแคลนแรงงาน ความล้าสมัยของสินค้า ฯลฯ

ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการวางแผนการผลิตหรือให้ได้ผลผลิตเพียงพอกับความต้องการของตลาดเพียงพอต่อการทำการผลิต ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์เครื่องจักรการผลิต ณ ระดับการผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุด ซึ่งวิธีการกำหนดสินค้าคงเหลือปลายงวด สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น กำหนดสินค้าคงเหลือ โดยวิธีเปรียบเทียบกับยอดขายหรือวิธีการกำหนดสินค้าคงเหลือโดยระดับสูงสุด ต่ำสุดของปริมาณสินค้าคงเหลือ ตัวอย่างเช่น กำหนดสินค้าคงเหลือปลายงวดไม่เกิน 5,000 หน่วย ดังนั้นกิจการสามารถเก็บปริมาณสินค้าคงเหลือได้ยึดหยุ่นแต่ไม่เกิน 5,000 หน่วย และในการจัดทำงบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวดมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำมูลค่าของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปปลายงวดแสดงตามช่วงระยะเวลา

ขั้นตอนที่ 2 นำยอดมูลค่าต้นทุนของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปปลายงวดของช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ไปเป็นมูลค่าต้นทุนสินค้าคงเหลือต้นงวดของงวดถัดไป

การจัดทำงบประมาณงบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด จะแสดงในส่วน of ต้นทุนรวม และต้นทุนต่อหน่วยของส่วนประกอบต้นทุนซึ่งก็คือต้นทุนวัตถุดิบทางตรง ต้นทุนแรงงานทางตรง และต้นทุนค่าใช้จ่ายการผลิต ดังแสดงในตัวอย่างที่ 6.10

ตัวอย่างที่ 6.10 จากโจทย์ตัวอย่างที่ 6.1 บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด สามารถแสดงการจัดทำงบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวดและวัตถุดิบคงเหลือปลายงวดได้ดังนี้

บริษัท ไอซ์แลนด์ฟ จำกัด
งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550 หน่วย : บาท

	จำนวนหน่วย	ต้นทุนต่อหน่วย	ต้นทุนรวม
วัตถุดิบทางตรง	4,920 ซีด(ตัวอย่างที่ 6.6)	2 บาท	9,840 บาท
สินค้าสำเร็จรูป	3,000 หน่วย(ตัวอย่างที่ 6.4)	11.5หรือ12.6	34,500หรือ37,800

ต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปต่อหน่วย 11.5 บาท เป็นการคำนวณตามวิธีต้นทุนผันแปร ดังต่อไปนี้

	ต้นทุนต่อหน่วย	จำนวน	ต้นทุนรวม/หน่วย
วัตถุดิบทางตรง	2 บาท	2.00 ซีด	4.00 บาท
ค่าแรงงานทางตรง	100 บาท	0.05 ชั่วโมง	5.00 บาท
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร	50 บาท	0.05 ชั่วโมง	<u>2.50</u> บาท
			<u>11.50</u> บาท

หรือคำนวณต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปต่อหน่วย 12.6 บาท เป็นการคำนวณตามวิธีการบัญชีต้นทุนรวม ดังต่อไปนี้

	ต้นทุนต่อหน่วย	จำนวน	ต้นทุนรวม/หน่วย
วัตถุดิบทางตรง	2.00 บาท	2.00 ซีด	4.00 บาท
ค่าแรงงานทางตรง	100.00 บาท	0.05 ชั่วโมง	5.00 บาท
ค่าใช้จ่ายการผลิต-จัดสรร	71.98 บาท	0.05 ชั่วโมง	<u>3.60</u> บาท
			<u>12.60</u> บาท

4. งบประมาณต้นทุนขาย

การจัดทำงบประมาณต้นทุนขายจะต้องอาศัยข้อมูลจากงบประมาณขายและงบประมาณการผลิต งบประมาณเกี่ยวกับการซื้อวัตถุดิบ แรงงานทางตรงและค่าใช้จ่ายการผลิต ซึ่งในการจัดทำต้องคำนึงถึงสินค้าคงเหลือต้นงวดและสินค้าคงเหลือปลายงวด สามารถคำนวณหาต้นทุนสินค้าที่ขายสำหรับกิจการอุตสาหกรรม ดังตัวอย่างที่ 6.11

ตัวอย่างที่ 6.11 รูปแบบแสดงวิธีการคำนวณหาต้นทุนสินค้าที่ขาย

ต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปต้นงวด	xx
บวก ต้นทุนสินค้าที่ผลิต	<u>xx</u>
สินค้าสำเร็จรูปมีไว้เพื่อขาย	xx
หัก ต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปปลายปี	<u>xx</u>
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	<u>xx</u>

ปกติการจัดทำงบประมาณต้นทุนขาย เพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงินในระยะสั้นของกิจการเช่น การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนการกำหนดเป้าหมายกำไรของกิจการและการกำหนดราคาขาย เป็นต้น ซึ่งการจัดทำบทย่อยประกอบเพื่อคำนวณหาต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปต้นงวดสินค้าสำเร็จรูปปลายงวดและต้นทุนการผลิตได้ ดังตัวอย่างที่ 6.12 - 6.14

ตัวอย่างที่ 6.12 จากโจทย์ตัวอย่างที่ 6.1 บริษัท ไอซ์แลนด์อ๊อฟ จำกัด สามารถแสดงการจัดทำงบประมาณเพื่อคำนวณหาต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปต้นงวด โดยไตรมาสที่ 1 มียอดขายมา หน่วยละ 11.6 บาท ไว้ดังนี้
งบประกอบย่อยต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปต้นงวด

	ไตรมาส			
	1	2	3	4
สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด (หน่วย)	2,800	3,000	2,500	2,700
ราคาต่อหน่วย	11.6	12.6	12.6	12.6
ต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปต้นงวด	<u>32,480</u>	<u>37,800</u>	<u>31,500</u>	<u>34,020</u>

ตัวอย่างที่ 6.13 จากโจทย์ตัวอย่างที่ 6.1 บริษัท ไอซ์แลนด์อ๊อฟ จำกัด สามารถแสดงการจัดทำงบประมาณเพื่อคำนวณหาต้นทุนสินค้าสำเร็จรูป ไว้ดังนี้
งบประกอบย่อยต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปปลายงวด

	ไตรมาส			
	1	2	3	4
สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด (หน่วย)	3,000	2,500	2,700	3,000
ราคาต่อหน่วย	12.6	12.6	12.6	12.6
ต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปปลายงวด	<u>37,800</u>	<u>31,500</u>	<u>34,020</u>	<u>37,800</u>

ตัวอย่างที่ 6.14 จากโจทย์ตัวอย่างที่ 6.1 บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด สามารถแสดงการจัดทำ
งบประกอบย่อยต้นทุนการผลิต ไว้ดังนี้

งบประกอบย่อยต้นทุนการผลิต

	ไตรมาส				
	1	2	3	4	รวม
ต้นทุนวัตถุดิบใช้ไป					
- (54,400 หน่วย x 2 บาท)	108,800				
- (59,000 หน่วย x 2 บาท)		118,000			
- (50,400 หน่วย x 2 บาท)			100,800		
- (54,600 หน่วย x 2 บาท)				109,200	
รวมต้นทุนวัตถุดิบใช้ไป					436,800
ต้นทุนแรงงานทางตรง	136,000	147,500	126,000	136,500	546,000
ค่าใช้จ่ายการผลิต - จัดสรร					
- (1,360 ชม.ๆละ 71.978)	97,890				
- (1,475 ชม.ๆละ 71.978)		106,170 *			
- (1,260 ชม.ๆละ 71.978)			90,690*		
- (1,365 ชม.ๆละ 71.978)				98,250*	
รวมค่าใช้จ่ายการผลิตจัดสรร					393,000
รวมต้นทุนการผลิต	342,690	371,670	317,490	343,950	1,375,800
หาร ปริมาณหน่วยผลิต	27,200	29,500	25,200	27,300	109,200
ต้นทุนผลิตต่อหน่วย	12.6	12.6	12.6	12.6	12.6

* หมายเหตุ เป็นการปิดตัวเลขทศนิยม

ภายหลังจากคำนวณหาต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปต้นงวดและสินค้าสำเร็จรูปปลายงวด
รวมทั้งต้นทุนการผลิตเรียบร้อยแล้ว ก็จะสามารถจัดทำงบต้นทุนสินค้าที่ขายได้ดังตัวอย่างที่ 6.15

ตัวอย่างที่ 6.15 แสดงการจัดทำงบต้นทุนสินค้าที่ขาย โดยนำข้อมูลรายละเอียดมาจากตัวอย่างที่
6.12 - 6.14 ดังต่อไปนี้

บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด
งบต้นทุนสินค้าที่ขาย
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

	ไตรมาส				
	1	2	3	4	รวม
สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด(งบประกอบ)	32,480	37,800	31,500	34,020	32,480
บวก ต้นทุนผลิต (งบประกอบ)	342,690	371,670	317,490	343,950	1,375,800
สินค้ามีไว้เพื่อขาย	375,170	409,470	348,990	377,970	1,408,280
หัก สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด(งบประกอบ)	37,800	31,500	34,020	37,800	37,800
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	337,370	377,970	314,970	340,170	1,370,480

5. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดที่มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวกับการขายสินค้าและการจัดทำงบประมาณนี้อาจจัดทำขึ้นจากงบประมาณย่อยของบุคคลต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ถ้าค่าใช้จ่ายนั้นมีจำนวนมากกิจการอาจจะทำงบประมาณย่อยแยกกันและในกรณีที่มีค่าเสื่อมราคารวมอยู่ด้วย การคำนวณเงินสดจ่ายสำหรับค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารจะต้องนำเอาค่าเสื่อมราคามาหักออกก่อนและ เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำงบกำไรขาดทุนโดยประมาณตามวิธีกำไรส่วนเกิน งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารจึงจำแนกเป็น 2 ส่วน คือ ค่าใช้จ่ายผันแปรและค่าใช้จ่ายคงที่ สามารถแสดงได้ในรูปแบบดังตัวอย่างที่ 6.16 และ 6.17

ตัวอย่างที่ 6.16 แสดงตัวอย่างการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารได้ดังนี้

บริษัทจำกัด
งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่

ค่าใช้จ่ายในการขาย :

เงินเดือนพนักงานขาย	xx
ค่าโฆษณา	xx

ค่านายหน้าพนักงานขาย	xx	
ฯลฯ	<u>xx</u>	<u>xx</u>

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร :

เงินเดือนพนักงานสำหรับงาน	xx	
ค่าเช่าสำนักงาน	xx	
ค่าน้ำค่าไฟสำนักงาน	xx	
ฯลฯ	<u>xx</u>	<u>xx</u>

รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร xx

ดังนั้น ค่าการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารจะต้องพิจารณาว่ามีความสัมพันธ์กับปริมาณขาย เช่น ถ้างบประมาณขายเพิ่มขึ้นอาจจะมีผลทำให้ค่าโฆษณาเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งค่าใช้จ่ายทั้งหมดต้องมีความสัมพันธ์กับการขายไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการขายโดยตรงหรือค่าใช้จ่ายในการบริหารมีขั้นตอนการจัดทำ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขายและบริหารทั้งหมดรวมทั้งค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารผันแปรด้วย

ขั้นตอนที่ 2 ประมาณจ่ายเงินค่าใช้จ่ายตามช่วงเวลาที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงาน

การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการในการขายและบริหารจะแสดงในส่วนของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายและการบริหารของกิจการทั้งค่าใช้จ่ายการขายและบริหารผันแปรและค่าใช้จ่ายการขายและบริหารผันแปรผลิตคงที่ ดังแสดงในตัวอย่างที่ 6.17

ตัวอย่างที่ 6.17 จากโจทย์ตัวอย่างที่ 6.1 บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด สมมติข้อมูลเพิ่มเติมว่า

- 1) ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารผันแปรหน่วยละ 0.4 บาทของปริมาณหน่วยขาย
- 2) การจ่ายค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารผันแปรสมมติได้จ่ายเป็นเงินสดทั้งหมดในแต่ละไตรมาส ที่เกิดค่าใ้จ่ายนั้น
- 3) มีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารคงที่ ปีละ 174,400 บาท

จากข้อมูลข้างต้น สามารถนำมาจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตได้ดังนี้

บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด
งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

หน่วย : บาท

	ไตรมาส				รวม
	1	2	3	4	
ปริมาณสินค้าที่ขายโดยประมาณ (หน่วย)	27,000	30,000	25,000	27,000	109,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารผันแปรต่อหน่วย	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารผันแปร	10,800	12,000	10,000	10,800	43,600
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารคงที่ :					
ค่าโฆษณา	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
ค่าเช่า	1,350	1,350	1,350	1,350	5,400
เงินเดือน	30,000	30,000	30,000	30,000	120,000
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	10,750	10,750	10,750	10,750	43,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารคงที่	43,600	43,600	43,600	43,600	174,400
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารทั้งสิ้น	54,400	55,600	53,600	54,400	218,000

6. งบประมาณเงินสด

การจัดทำงบประมาณเงินสด ได้ถูกจัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมเงินสดของกิจการตลอดจนแสดงถึงเงินสดรับและเงินสดจ่าย ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการคาดคะเนกระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่ายของกิจการที่จะเกิดขึ้นในงวดระยะเวลาหนึ่ง เป็นเครื่องมือสำหรับใช้จ่ายรายการต่างๆ ที่จำเป็นอย่างมีเหตุผลตรงกับความต้องการ ทำให้เงินสดของกิจการเกิดความสมดุลมีเพียงพอต่อความต้องการและก่อให้เกิดสภาพคล่องที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารการเงินของกิจการอีกด้วย

การจัดทำงบประมาณเงินสด จะช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบไว้ล่วงหน้าถึงความต้องการเงินสด เป็นการป้องกันปัญหาเงินสดขาดมือหรือมีเงินสดในมือเกินความจำเป็น ผู้บริหารของกิจการสามารถตัดสินใจโดยนำเงินสดคงเหลือเกินความจำเป็นไปลงทุน ถ้าหากมีเงินสดขาดมือก็จะต้องจัดหาเงินสดเข้ามาชดเชย ซึ่งการจัดทำงบประมาณเงินสดมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมรายละเอียดยอดเงินสดต้นงวด

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมรายละเอียดเงินสดที่คาดว่าจะได้รับระหว่างงวดจากการขายสด ถ้าจากการขายเชื่อมีกำหนดระยะเวลาที่ได้รับชำระหนี้ ก็ประมาณการสำหรับหนี้สูญ และส่วนลดจากการขาย

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมรายละเอียดเงินสดที่คาดว่าจะจ่ายตามที่ประมาณการไว้

ขั้นตอนที่ 4 หาผลต่างระหว่าง ยอดรับของเงินสดที่คาดว่าจะได้รับกับเงินสดที่คาดว่าจะจ่าย ผลต่างที่เกิดขึ้นจะช่วยให้การวางแผนทางการเงิน

การจัดทำงบประมาณงบประมาณเงินสดจะแสดงได้ 4 ส่วน ซึ่งส่วนแรกเป็นของเงินสดรับ เป็นส่วนเริ่มต้นของการทำงานงบประมาณเงินสด ซึ่งประกอบด้วยเงินสดต้นงวด รวมเงินสดที่ได้รับจากการขาย เงินสดที่ได้จากการเรียกเก็บหนี้รวมทั้งเงินสดที่ได้รับในลักษณะอื่น ๆ ส่วนเงินสดจ่าย เป็นส่วนของการรวบรวมเงินสดจ่ายที่เกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร เป็นต้น ส่วนของเงินสดขาดหรือเงินสดเกินรวมทั้งส่วนของผลต่างระหว่างเงินสดรับและเงินสดจ่ายและส่วนสุดท้ายคือส่วนทางการเงิน หรือส่วนปริมาณเงินที่ต้องการเป็นส่วนที่จะแสดงรายละเอียดจำนวนเงินที่ต้องการใช้และชำระคืนในช่วงเวลาต่าง ๆ เช่น เกี่ยวกับการกู้ยืม และการจ่ายคืนเงินต้น ดอกเบี้ยในกรณีที่เงินสดขาดความสมดุลหรือไม่เป็นไปตามนโยบายการบริหารเงินสดที่กิจการต้องการ ดังแสดงในตัวอย่างที่ 6.18

ตัวอย่างที่ 6.18 จากโจทย์ตัวอย่างที่ 6.1 บริษัทไอซ์แลนด์อ็อป จำกัด และเพื่อให้การจัดทำงบประมาณเงินสดสามารถจัดทำได้อย่างครบถ้วน จึงขอสมมติข้อมูลเพิ่มเติมดังนี้

- 1) บริษัทมีนโยบายให้ครึ่งเงินสดขั้นต่ำไว้เท่ากับ 10,000 บาท ณ วันสิ้นงวดของแต่ละไตรมาส สมมติมีเงินสดคงเหลือต้นงวดยกมา 50,000 บาท
- 2) การกู้ยืมหรือการจ่ายคืนเงินกู้ จะจ่ายในงวดถัดไปเต็มจำนวน ถ้ามีเงินสดพอเหลืออยู่และมีอัตราดอกเบี้ย 10% ต่อปี การจ่ายดอกเบี้ยในงวดที่มีการจ่ายคืนเงินต้นการกู้ยืมเงินนั้นถือว่ากู้ยืมในวันต้นงวดของแต่ละไตรมาสและการจ่ายคืนเงินกู้ก็จะจ่ายคืนในวันสิ้นงวดของไตรมาสที่มีการจ่ายคืนเงินต้นนั้น ดังนี้
(วิธีการคำนวณดอกเบี้ย $50,000 \times 10\% \times 6/12$ เท่ากับ 2,500 บาท)

บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด
งบประมาณเงินสด
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

หน่วย : บาท

	ไตรมาส				รวม
	1	2	3	4	
เงินสดคงเหลือต้นงวด (กำหนดให้)	50,000	164,480	16,782	86,186	50,000
บวก : เงินสดรับ :					
จากการขาย (ตัวอย่างที่ 6.1)	<u>482,000</u>	<u>561,000</u>	<u>490,000</u>	<u>507,000</u>	<u>2,204,000</u>
เงินสดที่มีอยู่ทั้งสิ้น	<u>532,000</u>	<u>725,480</u>	<u>506,782</u>	<u>593,186</u>	<u>2,090,000</u>
หัก : เงินสดจ่าย :					
วัตถุดิบทางตรง (ตัวอย่างที่ 6.6)	66,120	113,848	107,496	105,528	392,992
ค่าแรงงานทางตรง (ตัวอย่างที่ 6.7)	136,000	147,500	126,000	136,500	546,000
ค่าใช้จ่ายการผลิต (ตัวอย่างที่ 6.9)	86,000	91,750	81,000	86,250	345,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (ต.ย 6.17)	54,400	55,600	53,600	54,400	218,000
ซื้ออุปกรณ์ (กำหนดให้)	-	350,000	-	-	350,000
ค่าภาษีเงินได้ (กำหนดให้)	<u>25,000</u>	-	-	-	<u>25,000</u>
รวมเงินสดจ่าย	<u>367,520</u>	<u>758,698</u>	<u>368,096</u>	<u>382,678</u>	<u>1,876,992</u>
เงินสดเกิน (เงินสดขาด)	<u>164,480</u>	<u>(33,218)</u>	<u>138,686</u>	<u>210,508</u>	<u>213,008</u>
การจัดการทางการเงิน :					
เงินกู้ยืม	-	50,000	-	-	50,000
ชำระคืนเงินต้น	-	-	(5,000)	-	(50,000)
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	(2,500)	-	(2,500)
รวม	<u>-</u>	<u>50,000</u>	<u>52,500</u>	<u>-</u>	<u>(2,500)</u>
เงินสดคงเหลือปลายงวด	<u>164,480</u>	<u>16,782</u>	<u>86,186</u>	<u>210,508</u>	<u>210,508</u>

7. งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ

งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ เป็นการสรุปรายได้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในงวดระยะเวลาหนึ่ง เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกิจการ การจัดทำงบกำไรขาดทุนโดยประมาณอาจจะมีการแบ่งช่วงเวลาให้สั้นลงก็ได้ เช่น เป็นงบกำไรขาดทุนโดยประมาณรายเดือน รายไตรมาส หรือรายครึ่งปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ตาม การแสดงรายได้และค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุน ก็ควรที่จะต้องคำนึงถึงหลักของการรับรู้รายได้ และค่าใช้จ่ายให้มีความถูกต้อง

ประมาณการกำไรขาดทุนเป็นการรวบรวมงบประมาณย่อยที่ได้จัดทำไว้แล้ว คือ งบประมาณการขาย งบประมาณการผลิต งบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณแรงงานทางตรง งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย งบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขายและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย และบริหารนำมาพร้อมกันจัดทำเป็นงบกำไรขาดทุนในช่วงเวลาต่างๆ ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างรูปแบบงบกำไรขาดทุนแบบวิธีการบัญชีต้นทุนผันแปรหรือวิธีการบัญชีต้นทุนรวมก็ได้ ดังตัวอย่างที่ 6.19 และ 6.20

ตัวอย่างที่ 6.19 จากตัวอย่าง 6.1 บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด สามารถนำมาจัดทำงบกำไรขาดทุนวิธีการบัญชีต้นทุนรวมได้ดังนี้

บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด

งบประมาณการกำไรขาดทุน (วิธีต้นทุนรวม)

สำหรับปี สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2550

ขาย (งบประมาณการขาย)	2,180,000
หัก ต้นทุนสินค้าที่ขาย (งบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขาย)	<u>1,370,480</u>
กำไรขั้นต้น	809,520
หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)	218,000
กำไรจากการดำเนินงาน	591,520
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	2,500
กำไรก่อนหักภาษี	589,020
หัก ภาษีเงินได้	<u>170,706</u>
กำไรสุทธิ	<u>412,314</u>

ตัวอย่างที่ 6.20 จากตัวอย่าง 6.1 บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด สามารถนำมาจัดทำงบกำไรขาดทุน
วิธีการบัญชีต้นทุนผันแปรได้ดังนี้

บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด
งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ (วิธีกำไรส่วนเกิน)
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550

หน่วย : บาท

	ตัวอย่างที่		
ขาย (109,000 หน่วย ๆ ละ 20 บาท)	6.1		2,180,000
หัก : ค่าใช้จ่ายผันแปร :			
ต้นทุนขายผันแปร (109,000 หน่วยๆละ 11.5 บาท)	6.10	1,253,500	
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารผันแปร	6.17	<u>43,600</u>	<u>1,297,100</u>
กำไรส่วนเกิน			882,900
หัก : ค่าใช้จ่ายคงที่ :			
ค่าใช้จ่ายการผลิต	6.9	120,000	
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	6.17	<u>174,400</u>	<u>294,400</u>
กำไรจากการดำเนินงาน			588,500
หัก : ดอกเบี้ยจ่าย	6.18		<u>2,500</u>
กำไรก่อนหักภาษี			586,000
หัก : ภาษีเงินได้ (สมมติ 30%)			<u>175,800</u>
กำไรสุทธิ			<u>410,200</u>
หมายเหตุ			
กำไรสุทธิวิธีการบัญชีต้นทุนรวมจะแตกต่างจากกำไรสุทธิวิธีการบัญชีต้นทุนผันแปร เนื่องจากปริมาณสินค้าที่ขายไม่เท่ากับปริมาณสินค้าที่ผลิต ทำให้เกิดผลแตกต่างจาก สินค้าคงเหลือปลายงวด			

8. งบดุลโดยประมาณ

งบดุลโดยประมาณ เป็นการรวบรวมงบประมาณที่ได้จัดทำไว้แล้วและมีผลกระทบกับ
ฐานะการเงินของกิจการจะถูกจัดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลเบื้องต้นในงบดุล ณ วันสิ้นปีของปีก่อนที่จะทำ
งบประมาณ จากนั้นก็จะใช้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้จัดทำขึ้นมาทำการ
ปรับปรุง ก็จะสามารถจัดทำงบดุลโดยประมาณสำหรับปีที่จะทำการวางแผนและควบคุมทางการเงิน

ได้ ซึ่งในการจัดทำงบดุลโดยประมาณนั้นมีข้อดีคือเพื่อช่วยในการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่ผิดปกติให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจช่วยผู้บริหารในการวัดผลการดำเนินงานด้วยอัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ได้เป็นการล่วงหน้า และเป็นการสนับสนุนการตรวจสอบตัวเลขเกี่ยวกับความถูกต้องในการจัดทำงบประมาณต่าง ๆ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงฐานะการเงินของกิจการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังตัวอย่างที่ 9.21

ตัวอย่างที่ 9.21 จากตัวอย่างที่ 6.1 บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด สามารถนำมาจัดทำประมาณการงบดุลได้ดังนี้

บริษัท ไอซ์แอนด์อีฟ จำกัด
ประมาณการงบดุล
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550

หน่วย : บาท

สินทรัพย์		หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	
สินทรัพย์หมุนเวียน :		หนี้สินหมุนเวียน :	
เงินสด	210,508 (1)	เจ้าหนี้	43,248 (8)
ลูกหนี้	190,000 (2)	ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	175,800 (9)
วัตถุดิบคงเหลือ	9,840 (3)	รวมหนี้สินหมุนเวียน	<u>219,048</u>
สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ	<u>34,500 (4)</u>	ส่วนของผู้ถือหุ้น :	
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>444,848</u>	หุ้นสามัญ	800,000 (10)
สินทรัพย์ถาวร :		กำไรสะสม	<u>611,800 (11)</u>
ที่ดิน	500,000 (5)	รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>1,411,800</u>
เครื่องจักรและอุปกรณ์	830,000 (6)		
ค่าเสื่อมราคาสะสม	<u>(144,000) (7)</u>		
รวมสินทรัพย์ถาวร	<u>1,186,000</u>		
รวมสินทรัพย์	<u>1,630,848</u>	รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>1,630,848</u>

หมายเหตุ	(1)	จากตัวอย่างที่ 6.18 (งบประมาณเงินสด)
	(2)	ลูกหนี้ต้นงวด 50,000 บาท + ยอดขาย 2,180,000 บาท เก็บเงินจากการขาย 2,040,000 บาท = 190,000 บาท
	(3)	จากตัวอย่างที่ 6.10 (งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด)
	(4)	จากตัวอย่างที่ 6.10 (งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด)
	(5)	ที่ดินมีราคาทุน 500,000 บาท
	(6)	เครื่องจักรและอุปกรณ์ต้นงวด 480,000 บาท + ซื่ออุปกรณ์ระหว่างงวด 350,000 บาท = 830,000 บาท
	(7)	ค่าเสื่อมราคาสะสมต้นงวด 96,000 บาท + ค่าเสื่อมราคา (ตัวอย่างที่ 6.9) 48,000 บาท
	(8)	เจ้าหนี้ต้นงวด 0 บาท + ซื่อวัตถุดิบระหว่างงวด 436,240 บาท จ่ายชำระหนี้ 392,992 บาท = 43,248 บาท
	(9)	จากตัวอย่างที่ 6.19 (งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ)
	(10)	หุ้นสามัญ 800,000 บาท
	(11)	กำไรสะสมต้นงวด 201,600 บาท + กำไรสุทธิ 410,200 บาท = 611,800 บาท

งบประมาณฐานศูนย์

งบประมาณฐานศูนย์ (zero based budgeting) เกิดจากแนวคิดจากการทำงบประมาณที่กิจการต่างๆ มักนิยมการจัดทำงบประมาณแบบง่าย โดยการอาศัยข้อมูลจากการดำเนินงานในอดีตมากำหนดงบประมาณ เช่น ยอดขายขายปีที่ผ่านมา 10,000 บาท ยอดขายน่าจะเติบโต ร้อยละ 10 งบประมาณการของปีหน้าก็จะเท่ากับ 11,000 บาท ซึ่งกรณีอาจจะทำได้ถ้าสถานการณ์ของแต่ละปี ไม่เปลี่ยนแปลงแต่ปัจจุบันนี้ สถานการณ์ของธุรกิจต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ความต้องการของผู้บริโภคก็เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การผันผวนของค่าเงิน สิ่งเหล่านี้เป็นเหตุผลหรือจุดเริ่มต้นของงบประมาณฐานศูนย์ที่นำเอาอนาคตของ ธุรกิจต่างๆ ที่ต้องการจะเป็นตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดมาวิเคราะห์สถานการณ์มากำหนดเป้าหมายแผนงานและงบประมาณประจำปี

ดังนั้น งบประมาณฐานศูนย์จึงเป็นระบบการวางแผนการปฏิบัติงานควบคู่กับงบประมาณประจำปี โดยให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวของกิจการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กิจการกำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ซึ่งวิธีการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์จะเหมาะกับหน่วยงานที่มีลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบโครงการ มุ่งความสำเร็จและความสมบูรณ์ของกิจกรรมในโครงการต่าง ๆ เหมาะสำหรับหน่วยงานของรัฐบาลหรือหน่วยงานที่มีได้มุ่งหวังผลกำไร แต่ธุรกิจเอกชนสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการตัดสินใจได้และงบประมาณฐานศูนย์ยังให้ประโยชน์เช่นเดียวกับงบประมาณประจำปีคือ กำหนดการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของกิจการ การประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนทำให้เกิดการพิจารณาความสามารถและความสัมพันธ์ของบุคลากรในหน่วยงาน

1. การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ

งบประมาณฐานศูนย์เป็นเทคนิคการพิจารณางบประมาณมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน งบประมาณที่คำนวณจากระดับการใช้จ่ายของโครงการที่มีอยู่และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นของโครงการใหม่ วิธีการทำงบประมาณแบบฐานศูนย์นั้น กิจการที่จัดทำงบประมาณจะต้องประเมินและวิเคราะห์โครงการและกิจกรรมทั้งที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันและโครงการใหม่อย่างเป็นระบบ รวมทั้งในเรื่องค่าใช้จ่าย การตัดสินใจดำเนินงานงบประมาณที่ใช้และลำดับความสำคัญ ทั้งนี้จะคำนึงถึงปัญหาหลัก 2 ประการ คือความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ควรยกเลิกหรือลดงบประมาณเพื่อนำทรัพยากรไปใช้ในโครงการใหม่ที่สำคัญกว่า หรือเพื่อเป็นการลดงบประมาณปัจจุบันลงไป โดยสามารถจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพได้ดังนี้

1.1 จัดทำแผนระยะยาว เพื่อกำหนดเป้าหมายของกิจการแผนระยะยาว อาจจะเป็นแผนมีระยะ 5 – 10 ปี ข้างหน้ากลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของกิจการจะดำเนินงานไปในทิศทางใด เช่น ต้องการเป็นผู้นำในสินค้า ต้องการมีส่วนแบ่งในตลาดมากที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่งรวมทั้งกำหนดนโยบายขั้นพื้นฐานไว้เป็นแนวทางในการวางแผนระยะสั้นและการปฏิบัติงาน

1.2 วางแผนกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่จะทำในปีงบประมาณที่จะถึงให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายในระยะยาวที่วางไว้ในขั้นนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของงบประมาณฐานศูนย์

1.3 กำหนดงานและโครงการที่จัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้นที่จะกระทำในปีงบประมาณ ถัดไป

1.4 จัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณที่ต้องการจะต้องแสดงให้เห็นถึงแผนงานและงบประมาณที่เสนอจะนำไปสู่เป้าหมายมีผลดีแก่กิจการ รวมทั้งระบุถึงวิธีการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายมีทางเลือก พร้อมเหตุผลของแต่ละทางเลือก

1.5 ตรวจสอบว่างานและโครงการที่จะทำตามแผนงานที่เสนอมานั้นมีอุปสรรคและข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไข

1.6 ทำการวิเคราะห์ประเมินค่าและวัดลำดับความสำคัญของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนหลังตามผลตอบแทนหรือประโยชน์ที่มีต่อกิจการ

1.7 จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมตามผลที่ได้จากการวิเคราะห์และสมมติให้ดำเนินงาน

2. ข้อดีในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์

การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์มีข้อดีในการจัดทำคือ ช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบถึงกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอีกต่อไปแล้ว ซึ่งจะถูกรับจัดเป็นกิจกรรมที่จะดำเนินการในลำดับท้าย ๆ หรือยกเลิกไปเลยและงบประมาณฐานศูนย์ยังช่วยให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งช่วยในการวางแผนและจัดทำงบประมาณโดยจะต้องดำเนินไปควบคู่กัน ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายมากขึ้น

3. ข้อจำกัดในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์

การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์มีข้อจำกัดคือจะต้องทำการประมาณทรัพยากรที่จะใช้จากรายละเอียดของกิจการต่าง ๆ ตามโครงการ โดยไม่คำนึงถึงข้อมูลและวิธีการจัดทำงบประมาณในรอบปีที่ผ่านมา ทำให้ศูนย์เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดเตรียมงบประมาณและแนวคิดนี้ขัดกับวิธีปฏิบัติเพราะกิจการหรือองค์กรมีทรัพยากรต่าง ๆ อยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องเริ่มคิดประมาณการใหม่ ทุกงวดที่มีการจัดทำและงบประมาณฐานศูนย์ในปัจจุบันไม่ได้รับความนิยม เพราะแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมและการบริหารกิจกรรมได้นำมาใช้อย่างแพร่หลาย ซึ่งแท้จริงแล้วแนวคิดงบประมาณศูนย์และแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมและการบริหารกิจกรรมมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์กิจกรรมเหมือนกัน

สรุป

งบประมาณเป็นเครื่องมือการบริหารและวางแผนทางการเงิน ที่ช่วยในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร ซึ่งการจัดทำงบประมาณจะช่วยให้ผู้บริหารมองและคาดการณ์ไปในอนาคต และช่วยให้เกิดความร่วมมือและทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์รวมทั้งงบประมาณยังช่วยจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังช่วยในการวัดประสิทธิภาพของบุคคลในหน่วยงานของฝ่ายต่างๆ ปกติกิจการจะจัดทำงบประมาณหลักซึ่งประกอบด้วยงบประมาณดำเนินงานและงบประมาณการเงิน งบประมาณดำเนินงานจะเป็นงบประมาณที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรายได้และกำไร เพื่อประมาณกำไรขาดทุนของกิจการสำหรับงบประมาณการเงินจะเป็นงบประมาณที่แสดงฐานะการเงิน ของกิจการ

การจัดทำงบประมาณ ฝ่ายบริหารอาจจะอาศัยข้อมูลและประสบการณ์ที่ผ่านมาจะช่วยให้การกะประมาณได้ใกล้เคียงและถูกต้องทำให้สามารถเลี่ยงข้อผิดพลาดในการจัดทำงบประมาณ และยังใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติโดยนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับงบประมาณที่กำหนดไว้

ส่วนงบประมาณฐานศูนย์ สามารถนำมาใช้ได้ในงานธุรกิจ หน่วยงานของรัฐบาลและกิจการที่มีได้แสดงหากำไร โดยมีประโยชน์เหมาะสำหรับงานหรือโครงการที่ฝ่ายบริหารมีทางเลือกและตัดสินใจการใช้จ่ายเงินในแต่ละโครงการมากน้อยเพียงใด รวมทั้งธุรกิจเอกชนสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการตัดสินใจได้ ซึ่งงบประมาณฐานศูนย์ยังให้ประโยชน์เช่นเดียวกับงบประมาณประจำปี

การวิเคราะห์เพื่อการวางแผนและควบคุมที่ผู้บริหารจะต้องติดต่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลดีในการบริหารร่วมกัน

กิจกรรมท้ายบท

ข้อ 1 จงอธิบายเพื่อตอบคำถามในหัวข้อต่อไปนี้มาให้เข้าใจ

1. ท่านคิดว่างบประมาณจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างไร
จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง
2. จงอธิบายส่วนประกอบของงบประมาณหลัก สำหรับกิจการที่ซื้อขายสินค้าและกิจการที่ขายบริการ

3. จากคำกล่าวที่ว่า "งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของกิจการ" ท่านมีความเห็นอย่างไรจงอธิบาย
4. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี ท่านคิดว่าอุปสรรคในการจัดทำงบประมาณของกิจการโดยทั่วไปมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. งบประมาณฐานศูนย์ หมายถึงงบประมาณที่มีลักษณะอย่างไร จงอธิบาย

ข้อ 2 สมมติว่าท่านมีเงินลงทุนที่จะจัดตั้งโรงงานเซรามิก โดยมีชื่อกิจการว่า " พระบาทเซรามิก " ดังนั้น ก่อนจะดำเนินกิจการท่านจะต้องศึกษาและวางแผนการจัดทำงบประมาณสำหรับปี 2550 และเมื่อท่านศึกษาเรียบร้อยแล้ว จำเป็นต้องจัดทำงบประมาณหลัก ซึ่งประกอบด้วย งบประมาณดำเนินงานและงบประมาณการเงิน จากข้อมูลข้างต้นขอให้ท่านสมมติสินค้า และตัวเลขที่เหมาะสมและใกล้เคียงความเป็นจริงจัดทำงบประมาณสำหรับ 4 ไตรมาส พร้อมอธิบายแต่ละงบประมาณมาพอเข้าใจ

ข้อ 3 บริษัท ลำปางเซรามิกอุตสาหกรรมจำกัด ผู้ผลิตและจำหน่ายตุ๊กตาเซรามิกแก่ร้านค้าปลีก ผู้จัดการฝ่ายขายได้คาดคะเนการขายในปีหน้าต่อไปนี้

ชนิดของตุ๊กตา	ราคาขาย	หน่วยขายตลอดปี
ไก่ขาว	30	5,000
รถม้า	40	6,000
ช้างไทย	50	8,000

ประมาณการขายตลอดทั้งปีได้ดังนี้

ไตรมาส	เปอร์เซ็นต์ต่อหน่วยขายตลอดปี		
	ไก่ขาว	รถม้า	ช้างไทย
1	25	40	40
2	30	35	40
3	20	35	40
4	<u>25</u>	<u>40</u>	<u>40</u>
	<u>100</u>	<u>150</u>	<u>160</u>

จงจัดทำงบประมาณการขายประจำเดือนของตุ๊กตาทั้ง 3 ชนิด ในรูปจำนวนหน่วย และจำนวนเงิน

ข้อ 4 งบประมาณขายของบริษัท เมืองเรา จำกัด สำหรับไตรมาสแรกของปี 2548 เป็นดังนี้

เดือน	จำนวนหน่วย
มกราคม	10,000
กุมภาพันธ์	12,000
มีนาคม	15,000

การขายสินค้าจะขายเป็นเงินเชื่อทั้งหมด ราคาขายหน่วยละ 50 บาท และจากประสบการณ์ในอดีตในการเก็บเงินจากลูกหนี้จะเป็นดังนี้

เก็บเงินได้ในเดือนที่ขาย	80%
เก็บเงินได้ในเดือนถัดไป	20%

ยอดลูกหนี้ ณ 31 ธ.ค. 2547 เท่ากับ 100,000 บาท คาดว่าจะเก็บได้ทั้งหมดในเดือนมกราคม

- คำสั่ง
1. จงทำงบประมาณขาย
 2. จำทำตารางการเก็บเงินจากลูกหนี้

ข้อ 5 บริษัท ปงแสนทอง จำกัด ผลิตหมวกควาวยล้าปาง กำลังจัดทำงบประมาณการผลิตสำหรับ 6 เดือนแรกของปี 2546 งบประมาณขาย เป็นดังนี้

เดือน	จำนวนหน่วย
มกราคม	8,000
กุมภาพันธ์	6,000
มีนาคม	10,000
เมษายน	15,000
พฤษภาคม	12,000

สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ ณ 31 ธันวาคม 2547 ประมาณ 3,000 หน่วย บริษัทต้องการให้มีสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือในทุกๆ สิ้นเดือนเท่ากับ 20% ของยอดขายในเดือนถัดไป ในการผลิตหมวกควาวยล้า 1 หน่วย จะใช้ผ้าสักหลาด 2.5 ตารางฟุต @ 100 บาท ผ้าสักหลาดคงเหลือ ณ 31 ธันวาคม 2547 ประมาณ 5,000 ตารางฟุต บริษัทต้องการให้มีผ้าสักหลาดคงเหลือในทุกๆ สิ้นเดือนเท่ากับ 25% ของยอดที่ต้องการใช้ในการผลิตในเดือนถัดไป

- คำสั่ง
1. ให้ทำงบประมาณการผลิตสำหรับ 6 เดือนแรกของปี 2548
 2. ให้ทำงบประมาณซื้อวัตถุดิบ (จำนวนหน่วยและจำนวนเงิน)

ข้อ 6 เงื่อนไขการขายของบริษัท เสริมงาม จำกัด สำหรับไตรมาสแรกปี 2550 เป็นดังนี้

มกราคม	20,000 บาท
กุมภาพันธ์	15,000 บาท
มีนาคม	22,000 บาท

การเก็บเงินจากลูกค้า :

ในเดือนที่ขาย	70%
ในเดือนแรกถัดจากเดือนที่ขาย	15%
ในเดือนที่สองถัดจากเดือนที่ขาย	10%
เก็บเงินไม่ได้ (หนี้สูญ)	5%

ลูกหนี้ต้นปีมีจำนวน 15,000 บาท มีรายละเอียดดังนี้

จากการขายในเดือน ธันวาคม 2549	70,000 บาท
จากการขายในเดือน พฤศจิกายน 2549	15,000 บาท
จากการขายก่อนเดือน พฤศจิกายน 2549	65,000 บาท

จากข้อมูลข้างต้น

1. จงคำนวณยอดขายของเดือน พฤศจิกายน และ ธันวาคม
2. จงทำตารางเก็บเงินค่าสินค้าที่ขาย
3. จงคำนวณยอดลูกหนี้คงเหลือ ณ 31 มีนาคม 2550

ข้อ 7 บริษัท ทะเลทอง จำกัด ประเมินการกำไรขั้นต้นประจำเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายน ดังนี้

มกราคม	200,000 บาท
กุมภาพันธ์	220,000 บาท
มีนาคม	250,000 บาท
เมษายน	240,000 บาท
พฤษภาคม	230,000 บาท
มิถุนายน	250,000 บาท

80% ของยอดขาย เป็นการขายเงินเชื่อ ถ้ารับชำระหนี้ในเดือนที่ขายให้ส่วนลดแก่ลูกค้า 2% โดยมีการรับชำระหนี้ ดังนี้

1. 60% ของยอดขายรับชำระในเดือนที่ขาย

2. 20% ของยอดขายรับชำระหนี้ ใน 1 เดือน หลังจากเดือนที่ขาย
3. 15% ของยอดขายรับชำระหนี้ ใน 2 เดือน หลังจากเดือนที่ขาย
4. 5% เก็บเงินไม่ได้

จงทำงบประมาณการเงินสดรับของเดือน มีนาคม และเมษายน

ข้อ 8 บริษัท เอี่ยมทอง จำกัด ทำการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า 2 ชนิด คือ แบบ A 101 แบบ B 108 คาดคะเนการดำเนินงานในเดือน ธันวาคม ดังนี้

รายการ	แบบ A 101	แบบ B 108
ประมาณการสินค้าคงเหลือต้นงวด (หน่วย)	10,000	8,000
ประมาณการหน่วยขาย	50,000	30,000
ประมาณการสินค้าคงเหลือปลายงวด (หน่วย)	5,000	3,000

จงจัดทำงบประมาณการผลิตประจำเดือนกรกฎาคม

ข้อ 9 ผู้จัดการฝ่ายขาย ฝ่ายการซื้อ และฝ่ายผลิตของบริษัท แก้วเสด็จ จำกัด ได้ประชุมเกี่ยวกับการดำเนินงาน 6 เดือนของปี โดยมีการคาดคะเนงบประมาณ ดังนี้

เดือน	หน่วยขาย
กรกฎาคม	3,000
สิงหาคม	3,500
กันยายน	3,800
ตุลาคม	3,400
พฤศจิกายน	3,200
ธันวาคม	3,600

ผู้จัดการฝ่ายผลิตมีนโยบายดังนี้

- 1) วัตถุดิบคงเหลือในแต่ละเดือนจะเก็บรักษาเท่ากับยอดซื้อต้องการใช้ในการผลิต 2 เดือน ถัดไป
- 2) สินค้าสำเร็จรูป 1 หน่วย ใช้วัตถุดิบ 5 หน่วย ซื้อวัตถุดิบ กิโลกรัมละ 10 บาท
- 3) สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือในแต่ละเดือนจะเก็บรักษาไว้เท่ากับ 100% ของยอดขายในแต่ละเดือนถัดไป ณ วันที่ 30 มิถุนายน
- 4) มีวัตถุดิบคงเหลือ 16,000 กิโลกรัม

5) สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ 3,100 หน่วย

คำสั่ง 1. จัดทำงบประมาณการผลิต เป็นจำนวนหน่วย

2. จัดทำงบประมาณการจัดซื้อวัตถุดิบเป็นจำนวนหน่วยและจำนวนเงิน

ข้อ 10 บริษัท ฟอนเรื่อนทอง จำกัด ทำการผลิตเครื่องคิดเลข 2 แบบ โดยคาดคะเนยอดการผลิตใน 6 เดือนแรกดังนี้

ประมาณการผลิต

เดือน	แบบ 334	แบบที่ 181
มกราคม	500	600
กุมภาพันธ์	800	550
มีนาคม	550	650
เมษายน	600	700
พฤษภาคม	650	800
มิถุนายน	700	750

เครื่องคิดเลขแบบ 334 ใช้ชั่วโมงทำการผลิต 2 ชั่วโมง แบบ 181 ใช้ชั่วโมงทำการผลิต 3 ชั่วโมง อัตราค่าแรงงานชั่วโมงละ 25 บาท

จงจัดทำงบประมาณการจ่ายค่าแรงงาน โดยไม่ต้องคำนึงถึงสินค้าคงเหลือต้นงวดและปลายงวด

ข้อ 11 บริษัท ปานฤทัย จำกัด ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ตกแต่งบ้าน ผ่าน 2 กระบวนการคือ แผนกประกอบ และแผนกตกแต่ง โดยใช้ชั่วโมงการผลิตดังนี้

แผนกประกอบ 3 ชั่วโมง แผนกตกแต่ง 2 ชั่วโมง

อัตราค่าจ้างชั่วโมงละ 20 บาทเท่ากัน

-บริษัทมีนโยบายขายสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือของทุกเดือนเท่ากับ 25% ของยอดขาย

-ในวันที่ 31 ธันวาคม มีสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ 50 หน่วย

-หน่วยการขายในไตรมาสแรกเป็นดังนี้

มกราคม	100	หน่วย
กุมภาพันธ์	90	หน่วย
มีนาคม	110	หน่วย

จงจัดทำงบประมาณค่าแรงงานประจำเดือนมกราคม กุมภาพันธ์ และมีนาคม

ข้อ 12 บริษัท หนองกระทิง จำกัด ประกอบการยอดขายของ ไตรมาสที่ 2 ของปีเป็นดังนี้

เมษายน 100,000 บาท พฤษภาคม 120,000 บาท

มิถุนายน 150,000 บาท กรกฎาคม 160,000 บาท

ณ วันที่ 31 มีนาคม มียอดขาย 120,000 และนโยบายบริษัทต้องการคงเหลือสินค้าเท่ากับ 100% ของต้นทุนสินค้าขาย ซึ่งต้นทุนสินค้าขาย เท่ากับ 60% ของยอดขาย และมีต้นทุนแปรได้เป็น 20% ของยอดขาย โดยมีต้นทุนคงที่ 40,000 บาท ต่อเดือน

จากข้อมูลข้างต้น

1. ให้ทำงบกำไรขาดทุนของทุกเดือนใน ไตรมาสที่ 2

2. ให้จัดทำงบประมาณการผลิตของทุกเดือนใน ไตรมาสที่ 2

ข้อ 13 งบประมาณการขายสำหรับไตรมาสแรกของปี ของบริษัททุ่งม่าน จำกัด มีดังนี้

ผลิตภัณฑ์ งบประมาณการขาย (หน่วย)

A 3,000

B 5,000

C 4,000

ปริมาณสินค้าสำเร็จรูปคงคลังต้นงวดและปริมาณที่คาดว่าจะขายสำหรับปลายงวดเป็นดังนี้

ผลิตภัณฑ์ ต้นงวด (หน่วย) ปลายงวด (หน่วย)

A 500 600

B 800 700

C 600 700

จากข้อมูลข้างต้นให้ทำ งบประมาณการผลิตและจัดทำงบประมาณการผลิตสำหรับไตรมาสดังกล่าว

ข้อ 14 บริษัทแห่งหนึ่งผลิตสินค้า 5 ชนิด และได้ประมาณการขายสำหรับแต่ละชนิด ดังนี้

แบบ หน่วยขาย

AA 1,000

BB 800

CC 900

DD 1,000

EE 1,500

โดยมีการใช้วัตถุดิบที่ใช้สำหรับแต่ละชนิด ดังนี้

แบบ	วัตถุดิบ X(หน่วย)	วัตถุดิบ Y (หน่วย)	วัตถุดิบ Z(หน่วย)
AA	3	2.0	1.5
BB	2.5	3.0	1.0
CC	2.4	2.5	2.0
DD	2.0	2.0	1.5
EE	2.0	2.5	2.0

ปริมาณสินค้าคงคลังต้นงวดและปริมาณสินค้าคงคลังปลายงวดที่ต้องการมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุดิบ	สินค้าคงคลังต้นงวด (หน่วย)	สินค้าคงคลังปลายงวด(หน่วย)
X	500	600
Y	600	600
Z	800	700

สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ (หน่วย)

	คงเหลือต้นงวด	คงเหลือปลายงวด
AA	200	150
BB	150	100
CC	100	150
DD	150	200
EE	200	200

ให้ทำการตั้งชื่อสำหรับวัตถุดิบแต่ละชนิด และจัดทำงบประมาณผลิตสินค้าแต่ละชนิด

ข้อ 15 งบประมาณการผลิตและงบประมาณวัตถุดิบ บริษัท ห้างฉัตร จำกัด

ประมาณการยอดขายปีหน้า

ผลิตภัณฑ์	ปริมาณ (หน่วย)	ราคาขาย (บาท/หน่วย)
A	6,000	120
B	7,000	100
C	8,000	80

สินค้าคงเหลือ (หน่วย)	ต้นงวด	ปลายงวด
ผลิตภัณฑ์ A	1,000	1,200
ผลิตภัณฑ์ B	800	1,000
ผลิตภัณฑ์ C	1,200	1,300
วัตถุดิบ X	3,000	2,500
วัตถุดิบ Y	2,500	2,800
วัตถุดิบ Z	2,800	2,600

ปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการ / หน่วยผลิตภัณฑ์

	วัตถุดิบ X	วัตถุดิบ Y	วัตถุดิบ Z
ผลิตภัณฑ์ A	4	3	2
ผลิตภัณฑ์ B	3	2	2
ผลิตภัณฑ์ C	2	1	2

ไม่มีปัญหาขึ้นระหว่างผลิต สำหรับต้นงวดและปลายงวด ประมาณการต้นทุนวัตถุดิบต่อหน่วยสำหรับ A, B และ C เท่ากับ 10, 8 และ 5 บาท ตามลำดับ

คำสั่ง ให้ประมาณการยอดขายและจัดทำงบประมาณรายรับสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างและจัดทำ

- งบประมาณการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด
- งบประมาณการใช้วัตถุดิบ
- งบประมาณการจัดซื้อวัตถุดิบ

ข้อ 16 บริษัท ลำปางอุตสาหกรรม จำกัด ต้องวางแผนเกี่ยวกับการดำเนินงานในช่วยไตรมาสแรกของปี 2548 โดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องดังนี้

ปริมาณขาย	50,000 หน่วย
ราคาขาย	200 บาท/หน่วย
ปริมาณสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือต้นงวด	5,000 ใบ
ปริมาณสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวด	7,500 ใบ

ในการผลิตสินค้าชนิดนี้ 1 หน่วยจะใช้วัตถุดิบจำนวน 3 หน่วย ต่อหน่วย วัตถุดิบราคาหน่วยละ 10 บาท วัตถุดิบคงเหลือในต้นไตรมาสแรก มีจำนวนเท่ากับ 4,500 หน่วย และกิจการต้องการ

ให้มียอดคงเหลือในวันสิ้นไตรมาสแรกเท่ากับ 5,000 หน่วย การผลิตสินค้าแต่ละหน่วยจะใช้เวลาประมาณ 30 นาที โดยบริษัทต้องจ่ายค่าแรงให้แก่พนักงานผลิตในอัตราชั่วโมงละ 50 บาท จากข้อมูลข้างต้นให้จัดทำงบประมาณสำหรับไตรมาสแรกของปี 2548

1. งบประมาณขาย
2. งบประมาณการผลิต
3. งบประมาณการซื้อวัตถุดิบ
4. งบประมาณค่าแรงงานทางตรง

ข้อ 17 บริษัทม่านเหนือ จำกัด งบประมาณการสำหรับเดือนมกราคม 2548 ดังนี้

ขาย	500,000 บาท
อัตรากำไรขั้นต้นต่อการขาย	30%
สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้นระหว่างเดือนมกราคม	8,000 บาท
ลูกหนี้เพิ่มขึ้นระหว่างเดือนมกราคม (สุทธิ)	30,000 บาท
เจ้าหนี้เพิ่มขึ้นระหว่างเดือนมกราคม	0

ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารเดือนละ 7,500 บาท บวกอีก 10% ของยอดขาย และมีค่าเสื่อมราคาซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร อีก 125,000 บาท ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารแปรได้ 1% ของยอดขาย เป็นหนี้สูญเก็บเงินจากลูกหนี้ไม่ได้ ซึ่งยอดลูกหนี้ข้างต้นเป็นยอดสุทธิที่หักหนี้สงสัยจะสูญแล้ว

จงคำนวณเงินสดรับและเงินสดจ่าย โดยประมาณของเดือนมกราคม

ข้อ 18 ต่อไปนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณเงินสดของบริษัท สบตุยการผลิต จำกัด ซึ่งบริษัทต้องการที่จะวางแผนการใช้จ่ายเงินสดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1. ยอดคงเหลือโดยประมาณ ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2548 มีดังนี้

เงินสด	10,000 บาท
ลูกหนี้	30,000 บาท
สินค้าคงเหลือ	20,000 บาท
เจ้าหนี้	15,000 บาท

2. ยอดขายที่เกิดขึ้นเป็นการขายเชื่อทั้งสิ้น
3. ลูกหนี้จะได้รับส่วนลด 2% ถ้านำเงินมาชำระภายใน 10 วัน นับจากวันที่ซื้อสินค้า

4. ยอดขายเชื่อในแต่ละเดือนประมาณ 70% ที่ลูกหนี้จะนำเงินมาชำระหนี้ภายในระยะเวลาที่จะได้รับส่วนลด และ 15% จะได้รับชำระหนี้ภายในวันสิ้นเดือนของเดือนที่ขาย ส่วนอีก 10% จะได้รับชำระหนี้ภายในวันสิ้นเดือนถัดจากเดือนที่ขาย ที่เหลืออีก 5% คาดว่าจะเรียกเก็บเงินไม่ได้

5. ประมาณ 60% ของค่าซื้อสินค้าและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารจะจ่ายในเดือนที่มีการขาย ส่วนที่เหลือจะชำระในเดือนต่อมา

6. จำนวนหน่วยของสินค้าคงเหลือในวันสิ้นเดือนจะเท่ากับ 50% ของจำนวนหน่วยที่จะขายในเดือนถัดไป

7. ต้นทุนของสินค้าจะซื้อมาในราคาหน่วยละ 25 บาท

8. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งมีค่าเสื่อมราคารวมอยู่ด้วย 3,000 บาท จะเท่ากับ 20% ของยอดขายในแต่ละเดือน

9. ยอดลูกหนี้ในวันต้นเดือนกุมภาพันธ์ คาดว่าจะได้รับชำระภายในระยะเวลาที่ต้องให้ส่วนลดประมาณ 30% อีก 40% จะได้รับชำระโดยไม่ต้องให้ส่วนลด ส่วนที่เหลือ 25% จะได้รับชำระในเดือนมีนาคม สำหรับ 5% คาดว่าจะเก็บเงินไม่ได้

10. ยอดเจ้าหนี้ในวันต้นงวดเดือนกุมภาพันธ์ คาดว่าจะชำระในเดือนกุมภาพันธ์ ประมาณ 60% ส่วนที่เหลือชำระในเดือนถัดไป

11. ยอดขายโดยประมาณสำหรับเดือนกุมภาพันธ์ มีดังนี้

เดือน	จำนวนหน่วย (หน่วย)	ราคาขายต่อหน่วย
กุมภาพันธ์	30,000	120
มีนาคม	32,000	120
เมษายน	35,000	120
พฤษภาคม	33,000	120

จากข้อมูลข้างต้นให้จัดทำตารางแสดงเงินสดรับของเดือนกุมภาพันธ์และเงินสดจ่ายของเดือนมีนาคม