

# การประมาณการทางการเงิน เพื่อความยั่งยืนทางการเงิน งบประมาณ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา อิศระวรวาณิช

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา อิศระวรวาณิช



## Outline

- ความหมายของงบประมาณ
- กระบวนการจัดทำงบประมาณ
- ประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณ
- ระยะเวลาของงบประมาณ
- ประเภทของงบประมาณ
- การพยากรณ์ยอดขาย
- การเตรียมงบประมาณดำเนินงานของธุรกิจประเภทต่างๆ
- การจัดทำงบประมาณในกิจการอุตสาหกรรม
- ข้อคำนึงในการจัดทำงบประมาณ

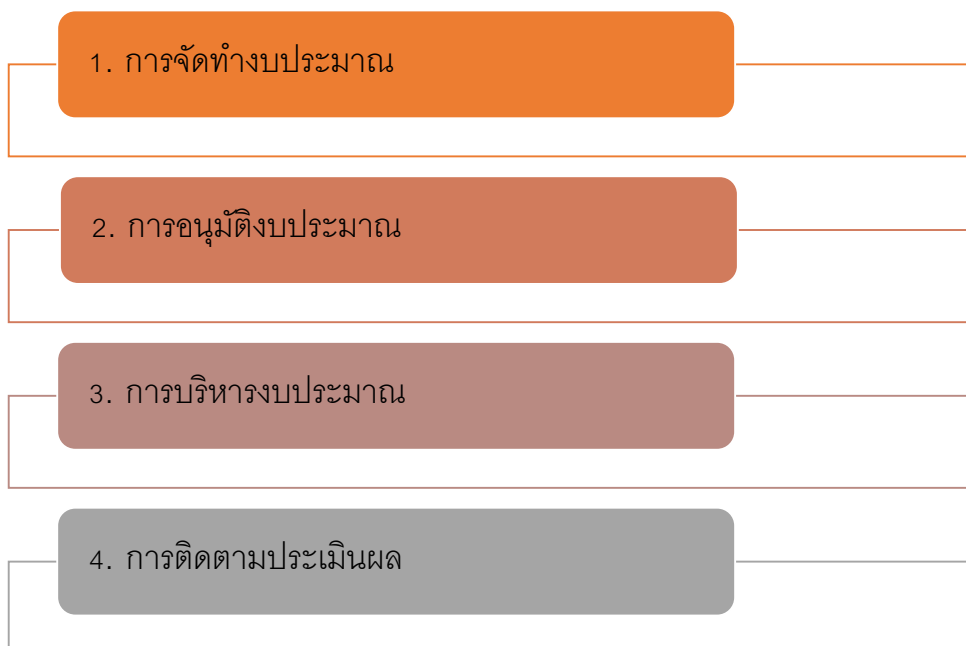
# ความหมายของงบประมาณ

- การงบประมาณ (Budgeting) มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation) และการควบคุมโดยงบประมาณ (Budgetary Control)
- การจัดทำงบประมาณหรือการวางแผนงบประมาณ คือ การจัดทำแผนการดำเนินงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรขององค์กรใดองค์กรหนึ่งสำหรับระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งในภายหน้า
- แผนงบประมาณอาจจะเป็นแผนระยะยาว ซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี หรือ 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า หรืออาจจะเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งโดยปกติจะเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับระยะเวลา 1 ปี
- การควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง การติดตามเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้เพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่แตกต่างจากแผนมากนักน้อยเพียงไร เกิดจากสาเหตุอะไร เพื่อจะได้หาทางแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

3

# กระบวนการจัดทำงบประมาณ

กระบวนการจัดทำงบประมาณ มี 4 ขั้นตอน



4

# ประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณ

1. ช่วยในการวางแผน (Planning) ทำให้ทุกคนเห็นแผนการที่ต้องปฏิบัติล่วงหน้า และควบคุมให้แผนงานช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. ช่วยในการประสานงานและก่อให้เกิดความร่วมมือ (Facilitating Communication and Coordination) การจัดทำงบประมาณที่ดีต้องประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ทำให้เกิดความร่วมมือ ลดความขัดแย้งได้
3. ช่วยในการแบ่งสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เนื่องจากกิจการมีทรัพยากรจำกัด การจัดทำงบประมาณจะช่วยให้แต่ละฝ่ายได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. ช่วยในการควบคุมการดำเนินงาน (Controlling Operations) หากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน จะได้แก้ไขได้อย่างถูกต้อง
5. ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน (Evaluating Performance and Providing Incentives)

5

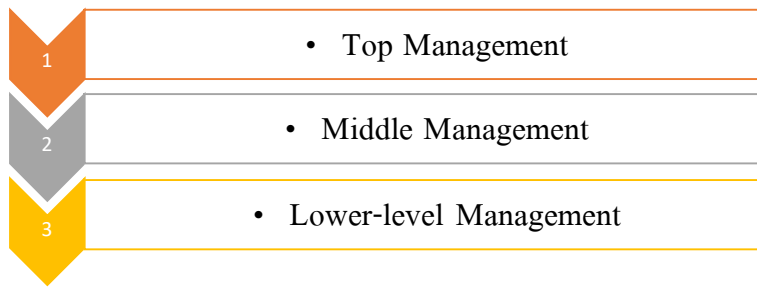
## ระยะเวลาของงบประมาณ

- งบประมาณที่จัดทำขึ้นอาจครอบคลุมระยะเวลา 1 ปี น้อยกว่าหรือมากกว่า 1 ปีก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดทำงบประมาณและความไม่แน่นอนต่างๆที่อาจเกิดขึ้น
  - งบประมาณจ่ายลงทุน มักเป็นงบประมาณระยะยาวและมักจัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง เช่น การซื้อเครื่องจักร การสร้างโรงงานใหม่และการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์
  - งบประมาณซึ่งเป็นงบที่รวมแผนงานการดำเนินงานตามปกติของกิจการมักจะจัดทำเป็นรายปี และแสดงรายละเอียดออกเป็น รายเดือน หรือ รายไตรมาส
- งบประมาณแบบต่อเนื่อง (Continuous Budgets) คือ งบประมาณที่แบ่งละเอียดออกเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส และขณะที่กิจการดำเนินงานในไตรมาส 1 กิจการจะทำงบประมาณของไตรมาส 1 ของปีต่อไปไว้ ดังนั้น กิจการจะมีงบประมาณอยู่ในมือ 4 ไตรมาส หรือ 1 ปีเสมอ คือ งบประมาณของไตรมาส 2 ไตรมาส 3 ไตรมาส 4 และไตรมาส 1 ของปีถัดไป การจัดทำงบประมาณแบบนี้จะช่วยให้ฝ่ายจัดการมีความสนใจและคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าของกิจการตลอดเวลา ปัจจุบัน หลายบริษัทใช้งบประมาณแบบต่อเนื่อง

6

# การจัดทำงบประมาณ

## 1. การจัดทำงบประมาณแบบ Top Down



ข้อดี	ข้อเสีย
1. หลีกเลี่ยงการเกิดส่วนเผื่องบประมาณ (Budgetary Slack)	1. อาจบรรลุเป้าหมายได้ยากเนื่องจากผู้บริหารอาจกำหนดไว้สูงกว่าความเป็นจริง
2. มีความชัดเจนในเป้าหมายและการคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง	2. เนื่องจากเริ่มต้นจากผู้บริหาร ทำให้ไม่น่าสนใจในการปฏิบัติตาม เนื่องจากไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ
3. ผู้บริหารระดับสูงมีความเชี่ยวชาญในการประเมินความได้เปรียบ ความเชื่อมั่นต่อตลาด และข้อมูลขององค์กรได้อย่างครอบคลุม	
4. ทำให้เกิดกระบวนการงบประมาณที่มีประสิทธิผล	

7

## ส่วนเผื่องบประมาณ Budgetary Slack

- การตั้งงบประมาณ ที่ต่ำกว่าที่ควรจะได้ หรือ งบประมาณที่สามารถทำได้สำเร็จโดยง่าย

8

# การจัดทำงบประมาณ (ต่อ)

## 2. การจัดทำงบประมาณแบบ Bottom Up



ข้อดี	ข้อเสีย
1. ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงบประมาณ	1. อาจเกิดส่วนเผื่องบประมาณ (Budgetary Slack) เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น เช่น ฝ่ายขายกำหนดยอดขายจากการพยากรณ์ที่ต่ำกว่าที่คาดว่าจะทำได้ การจัดทำงบประมาณเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ง่าย (Easy Budget)
2. งบประมาณมีความถูกต้องมากขึ้น เพราะผู้จัดทำคือผู้บริหารระดับปฏิบัติงาน	2. อาจทำให้เกิดกระบวนการงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. การมีส่วนร่วมเป็นแรงกระตุ้นให้ยอมรับเป้าหมาย	
4. ผู้บริหารไม่สามารถอ้างว่างบประมาณเลื่อนลอย หรือไม่สามารถปฏิบัติได้	

9

## ประเภทของงบประมาณ

มี 2 ประเภท

1. งบประมาณการดำเนินงาน (Operating Budgets)	2. งบประมาณงบการเงิน (Budgeted Financial Statements)
1.1 งบประมาณการขาย (Sales Budget)	2.1 งบประมาณงบกำไรขาดทุน) Budgeted Income Statement)
1.2 งบประมาณการผลิต (Production Budget)	2.2 งบประมาณงบแสดงฐานะการเงิน (Budgeted Statement of Financial Position)
1.3 งบประมาณวัตถุดิบทางตรง (Direct Materials Budget)	2.3 งบประมาณงบกระแสเงินสด (Budgeted Statement of Cash Flows)
1.4 งบประมาณค่าแรงทางตรง (Direct Labor Budget)	
1.5 งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead Budget)	
1.6 งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด (Budget of Ending Inventory)	
1.7 งบประมาณค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน (Operating Expense Budget)	
1.8 งบประมาณเงินสด (Cash Budget)	

10

## การพยากรณ์ยอดขายหรือรายได้

- การพยากรณ์ยอดขาย (Sales Forecast) คือ การคาดการณ์หรือประมาณการจำนวน หรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่กิจการจะขายได้ โดยต้องมีหลักการในคาดการณ์หรือคาดคะเน
- ตัวอย่างของวิธีการที่ให้ได้มาซึ่งการพยากรณ์ยอดขาย เช่น
  1. รวบรวมข้อมูลยอดขายของกิจการในอดีตและแนวโน้มในอนาคต
  2. แนวโน้มปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเติบโตของอุตสาหกรรม
  3. ศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่อยอดขายของธุรกิจ เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของเทคโนโลยี
  4. ศึกษาคู่แข่ง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด ผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

11

## วิธีการพยากรณ์ยอดขายหรือรายได้

รวบรวมความคิดเห็นของพนักงานขาย

- สอบถามความคิดเห็นจากพนักงานระดับปฏิบัติการ
- พิจารณาจากยอดขายในอดีต + ภาวะการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน + ยอดขายตามฤดูกาล
- เหมาะกับธุรกิจที่มีหลายสาขา หลายจังหวัด จูงใจพนักงานขายในการปฏิบัติตามได้ง่าย

สำรวจความตั้งใจซื้อของลูกค้า

- สำรวจความต้องการของลูกค้าแล้วนำมาพยากรณ์ยอดขาย
- อาจส่งพนักงานออกไปสัมภาษณ์ หรือ ส่งแบบสอบถาม หรือ โทรศัพท์ไปถาม
- ได้ผลที่แม่นยำเพราะถามจากผู้ซื้อที่แท้จริง

ความคิดของผู้บริหาร

- จัดทำได้รวดเร็ว
- มีความเชี่ยวชาญในการพยากรณ์ยอดขาย

12

# การจัดเตรียมงบประมาณดำเนินงานของธุรกิจประเภทต่างๆ

- ธุรกิจให้บริการ (Service Business)

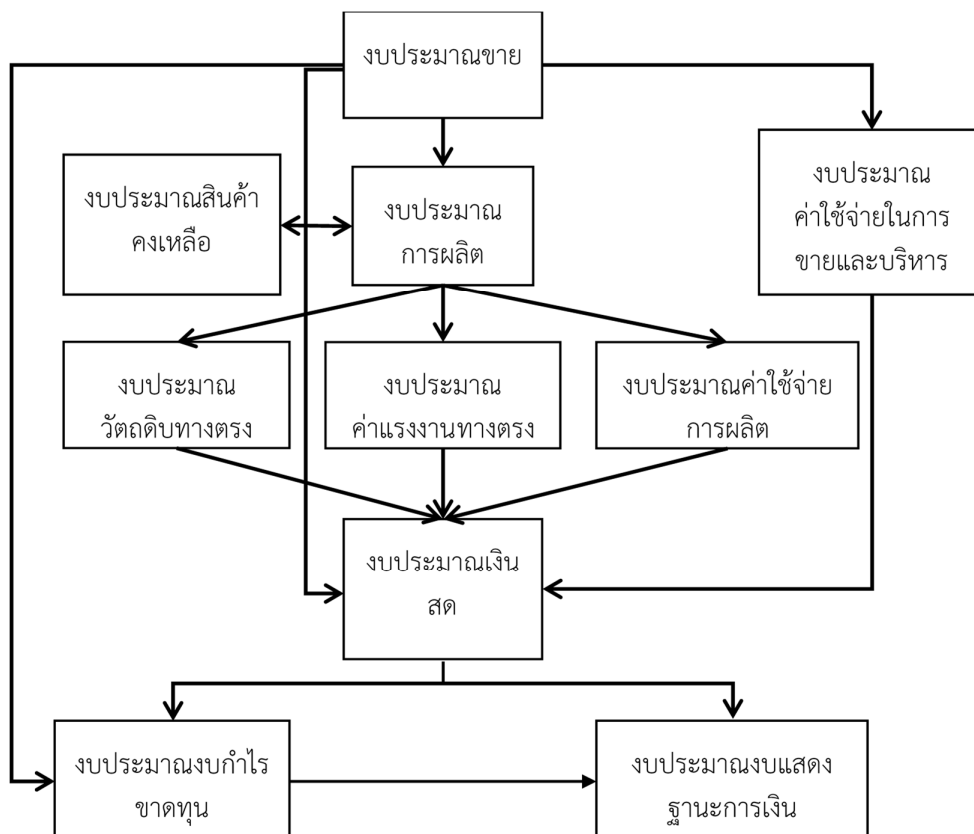
งบประมาณรายได้ ----> งบประมาณต้นทุนบริการ ----> งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ----> งบประมาณเงินสด ----> งบประมาณงบกำไรขาดทุน ----> งบประมาณแสดงฐานะการเงิน

- ธุรกิจซื้อขายสินค้า (Merchandising Business)

งบประมาณขาย---->งบประมาณซื้อ ---->งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ---->งบประมาณเงินสด ---->งบประมาณงบกำไรขาดทุน ---->งบประมาณงบแสดงฐานะการเงิน

ปริมาณสินค้าที่จะซื้อ=ปริมาณสินค้าที่ขาย + สินค้าคงเหลือปลายงวด - สินค้าคงเหลือต้นงวด

# การจัดทำงบประมาณในกิจการอุตสาหกรรม



# งบประมาณขาย (Sales Budget)

- งบประมาณขายถูกจัดเตรียมจากการคูณของจำนวนหน่วยของสินค้าที่คาดว่าจะขายและราคาสินค้าต่อหน่วย ดังนี้  
$$\text{จำนวนเงินของยอดขาย} = \text{จำนวนหน่วยสินค้า} \times \text{ราคาสินค้าต่อหน่วย}$$
- กรณีสินค้ามากกว่าหนึ่งชนิด จะคำนวณยอดขายของสินค้าแต่ละชนิด และนำจำนวนเงินของยอดขายสินค้าแต่ละชนิดมารวมกัน
- นอกจากนั้น โดยทั่วไป งบประมาณขายจะถูกจัดทำไปพร้อมกับตารางการคำนวณเงินสดรับโดยประมาณ (Expected Cash Collections) ซึ่งตารางนี้จะถูกจัดเตรียมไว้สำหรับงบประมาณเงินสด (Cash Budget)

15

## งบประมาณขาย (ต่อ)

ตัวอย่าง

- บริษัท อัญมณี จำกัด ขายสินค้าในราคาหน่วยละ 100 บาท และได้ทำการพยากรณ์ยอดขายแต่ละไตรมาสของปี 25X1 ไว้ดังนี้

	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
ปริมาณขาย (หน่วย)	5,000	6,000	8,000	10,000

ข้อมูลเพิ่มเติม

- ยอดขายไตรมาสที่ 1 ปี 25X2 เท่ากับ 11,000 หน่วย
- กิจการจำหน่ายสินค้าเป็นเงินเชื่อเป็นหลัก จำนวนเงินที่เรียกเก็บได้ในไตรมาสที่ขายประมาณ 80% ที่เหลือชำระในไตรมาสถัดไป ยอดลูกหนี้การค้า ณ 31 ธันวาคม 25X0 เท่ากับ 30,000 บาท

16



งบประมาณขาย

สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25X1

	ไตรมาส				รวม (ปี)
	1	2	3	4	
ปริมาณขาย (หน่วย)	5,000	6,000	8,000	10,000	29,000
ราคาขายต่อหน่วย (บาท)	100	100	100	100	100
ยอดขาย (บาท)	500,000	600,000	800,000	1,000,000	2,900,000
เงินสดรับจากการขายสินค้าโดยประมาณ					
บัญชีลูกหนี้ 31 ธ.ค. 25X0	30,000				30,000
ยอดขายไตรมาส 1	400,000	100,000			500,000
ยอดขายไตรมาส 2		480,000	120,000		600,000
ยอดขายไตรมาส 3			640,000	160,000	800,000
ยอดขายไตรมาส 4				800,000	800,000
รวมเงินสดรับ (บาท)	430,000	580,000	760,000	960,000	2,730,000

## งบประมาณการผลิต (Production Budget)

$$\text{จำนวนสินค้าที่ต้องผลิต} = \text{ปริมาณขาย} + \text{จำนวนสินค้าสำเร็จรูปปลายงวด} - \text{จำนวนสินค้าสำเร็จรูปต้นงวด}$$

- การจัดทำงบประมาณการผลิตจึงต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดระดับของสินค้าคงเหลือ
- ตัวอย่าง บริษัท อัญมณี จำกัด  
ข้อมูลเพิ่มเติม:
  - สมมติว่าบริษัทต้องการให้มีสินค้าคงเหลือปลายงวด เท่ากับ 10% ของปริมาณขายในไตรมาสถัดไป

บริษัท อัญมณี จำกัด					
ตาราง 15-2					
งบประมาณการผลิต					
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25X1					
	ไตรมาส				รวม (ปี)
	1	2	3	4	
ปริมาณขาย (หน่วย) (ตาราง15-1)	5,000	6,000	8,000	10,000	29,000
<u>บวก</u> สิ้นค้าสำเร็จรูปปลายงวด	<u>600</u>	<u>800</u>	<u>1,000</u>	<u>1,100</u>	<u>1,100</u>
สิ้นค้าสำเร็จรูปมีไว้เพื่อขาย	5,600	6,800	9,000	11,100	30,100
<u>หัก</u> สิ้นค้าสำเร็จรูปต้นงวด	<u>500</u>	<u>600</u>	<u>800</u>	<u>1,000</u>	<u>500</u>
จำนวนที่ต้องผลิต	<u>5,100</u>	<u>6,200</u>	<u>8,200</u>	<u>10,100</u>	<u>29,600</u>

สิ้นค้าคงเหลือยกมาจากปีก่อน ซึ่งเท่ากับ 10% ของยอดการขายไตรมาสที่ 1 ปีนี้

จำนวนสิ้นค้าคงเหลือปลายงวด ณ 31 ธ.ค. x1

## งบประมาณวัตถุดิบ (Direct Materials Budget)

- ในความหมายของงบประมาณวัตถุดิบนี้จะหมายถึงเฉพาะวัตถุดิบทางตรงเท่านั้น สำหรับวัตถุดิบทางอ้อมจะรวมอยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต

$$\begin{aligned} \text{จำนวนวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อ} &= \text{วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต} + \text{วัตถุดิบปลายงวดที่ต้องการ} - \text{วัตถุดิบต้นงวด} \\ \text{วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต} &= \text{ปริมาณการผลิต} \times \text{วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตต่อหน่วย} \end{aligned}$$

- ตัวอย่าง บริษัท อัญมณี จำกัด

ข้อมูลเพิ่มเติม :

- สมมติ ในการผลิตสินค้า 1 หน่วย ใช้วัตถุดิบทางตรง 2 กรัม ราคากรัมละ 2 บาท กิจการสำรองวัตถุดิบเผื่อไว้เป็นวัตถุดิบปลายงวด เท่ากับ 5% ของวัตถุดิบที่ต้องใช้ในไตรมาสถัดไป และปลายไตรมาสที่ 4 ต้องการให้มีวัตถุดิบคงเหลือ 800 กรัม วัตถุดิบคงเหลือยกมาจากงวดก่อน เท่ากับ 500 กรัม

บริษัท อัญมณี จำกัด					
งบประมาณวัตถุดิบทางตรง					
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25X1					
	ไตรมาส				
	1	2	3	4	(ปี)
ปริมาณการผลิต (หน่วย (ตาราง 15-2))	5,100	6,200	8,200	10,100	29,600
วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตต่อหน่วย (กรัม)	2	2	2	2	2
วัตถุดิบที่ต้องใช้ในการผลิต	10,200	12,400	16,400	20,200	59,200
<u>บวก</u> วัตถุดิบปลายงวด	620	820	1,010	800	800
วัตถุดิบที่ต้องการให้มี	10,820	13,220	17,410	21,000	60,000
<u>หัก</u> วัตถุดิบต้นงวด	500	620	820	1,010	500
วัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อ (กรัม)	10,320	12,600	16,590	19,990	59,500
ราคาวัตถุดิบต่อหน่วย (2 บาท/กรัม)	2	2	2	2	2
จำนวนเงินที่ใช้สั่งซื้อวัตถุดิบ (บาท)	20,640	25,200	33,180	39,980	119,000
	วัตถุดิบยกมาจากปีก่อน				

-นโยบายกำหนดจำนวนวัตถุดิบ  
ปลายงวดไว้  
-จำนวนนี้เป็นวัตถุดิบคงเหลือ ณ  
31 ธ.ค. x1

## ตารางคำนวณเงินสดจ่ายค่าวัตถุดิบทางตรงโดยประมาณ

- เมื่อมีการสร้างงบประมาณวัตถุดิบ ก็จะมีการเตรียมตารางการคำนวณเงินสดจ่ายโดยประมาณ (Schedule of Expected Cash Disbursement) ซึ่งตารางนี้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการให้เครดิตของผู้ขายสินค้า
- ตัวอย่าง บริษัท อัญมณี จำกัด  
ข้อมูลเพิ่มเติม :
- สำหรับการสั่งซื้อสินค้า จะซื้อจากผู้ขายที่คุ้นเคยกันจึงสามารถซื้อเป็นเงินเชื่อ และจ่ายชำระ 60% ในไตรมาสที่ซื้อ ที่เหลือชำระในไตรมาสถัดไป บริษัทมีเจ้าหนี้การค้ายกมา ณ 1 มกราคม 25x1 เท่ากับ 4,000 บาท

ตารางคำนวณเงินสดจ่ายค่าวัสดุทางตรงโดยประมาณ					
	ไตรมาส				รวม (ปี)
	1	2	3	4	
จำนวนที่สั่งซื้อ (ตารางที่ 15-3)	20,640	25,200	33,180	39,980	119,000
บัญชีเจ้าหนี้ 31 ธ.ค. 25X0	4,000				4,000
ยอดซื้อไตรมาส 1	12,384	8,256			20,640
ยอดซื้อไตรมาส 2		15,120	10,080		25,200
ยอดซื้อไตรมาส 3			19,908	13,272	33,180
ยอดซื้อไตรมาส 4				23,988	23,988
รวมเงินสดจ่าย (บาท)	16,384	23,376	29,988	27,260	107,008

หมายเหตุ: ยอดคงเหลือที่ยังไม่ได้จ่ายชำระ 40% แสดงเป็นเจ้าหนี้การค้า ณ 31 ธ.ค. x1

## งบประมาณค่าแรงงาน (Direct Labor Budget)

- ความหมายของงบประมาณค่าแรงงานจะหมายถึงเฉพาะค่าแรงงานทางตรงเท่านั้น ส่วนค่าแรงงานทางอ้อมจะจัดรวมอยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต

ชั่วโมงแรงงานที่ใช้ในการผลิต = ปริมาณการผลิต X ชั่วโมงแรงงานที่ใช้ในการผลิตต่อหน่วย  
 ค่าแรงงานทางตรง (บาท) = ชั่วโมงแรงงานที่ใช้ในการผลิต X อัตราค่าแรงงานต่อชั่วโมง

- การกำหนดอัตราค่าแรงงานจะต้องกำหนดให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ต้องพิจารณาข้อกำหนดทางกฎหมายว่ามีอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเท่าใด และอาจต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ค่าของเงิน และการปรับอัตราค่าจ้างแรงงาน

- ตัวอย่าง บริษัท อัญมณี จำกัด

ข้อมูลเพิ่มเติม:

- สมมติในการผลิตสินค้า 1 หน่วย ต้องใช้จำนวนชั่วโมงแรงงาน 0.1 ชั่วโมง และอัตราค่าแรงงานเท่ากับ 300 บาท/ชั่วโมง

งบประมาณค่าแรงงานทางตรง					
สำหรับ ปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25X1					
	ไตรมาส				รวม (ปี)
	1	2	3	4	
ปริมาณการผลิต (หน่วย) (ตาราง 15-2)	5,100	6,200	8,200	10,100	29,600
ชั่วโมงแรงงานที่ใช้ต่อหน่วย	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
ชั่วโมงแรงงานที่ใช้ในการผลิต(ชม.)	510	620	820	1,010	2,960
อัตราค่าแรงงานต่อชั่วโมง (บาท)	300	300	300	300	300
ค่าแรงงานทางตรง (บาท)	153,000	186,000	246,000	303,000	888,000

## งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead Budget)

- การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตนิยมจำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามพฤติกรรมต้นทุน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร และค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่
- ตัวอย่าง บริษัท อัญมณี จำกัด  
ข้อมูลเพิ่มเติม
- สมมติกิจการมีอัตราค่าใช้จ่ายการผลิตคิดเข้างานในการกำหนดงบประมาณ และใช้ชั่วโมงแรงงานทางตรงเป็นตัวผลักดันต้นทุน อัตราค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปรเท่ากับ 10 บาทต่อชั่วโมงแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่เท่ากับ 12,000 บาทต่อไตรมาส ในจำนวนนี้รวมค่าเสื่อมราคาจำนวน 2,000 บาทต่อไตรมาส

## งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต

สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25X1

	ไตรมาส				รวม (ปี)
	1	2	3	4	
ชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ใช้ (ชั่วโมง) (ตาราง 15-4)	510	620	820	1,010	2,960
อัตราค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร (บาท/ชม.)	10	10	10	10	10
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร (บาท)	5,100	6,200	8,200	10,100	29,600
<u>บวก</u> ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่	12,000	12,000	12,000	12,000	48,000
รวมค่าใช้จ่ายการผลิต	17,100	18,200	20,200	22,100	77,600
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้จ่ายเป็นเงินสด	2,000	2,000	2,000	2,000	8,000
เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายการผลิต (บาท)	15,100	16,200	18,200	20,100	69,600

ค่าเสื่อมราคาเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้จ่ายเป็นเงินสด จึงหักออกเพื่อคำนวณเงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายการผลิต

27

## งบประมาณสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวด (Ending Finished Goods Inventory Budget)

- งบประมาณสินค้าสำเร็จรูปเป็นการคำนวณต้นทุนต่อหนึ่งหน่วยสินค้า
- เป็นงบประมาณที่รวบรวมข้อมูลงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิตจาก
  - งบประมาณวัตถุดิบทางตรง
  - งบประมาณค่าแรงงานทางตรง และ
  - งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต

28

ตาราง 15-6 บริษัท อัญมณี จำกัด			
งบประมาณสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวด			
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25X1			
ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย:			
วัตถุดิบทางตรง (2 กรัม @ 2 บาท)		4.00	บาท
ค่าแรงงานทางตรง (0.1 ชม. @ 300 บาท)		30.00	บาท
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร (0.1 ชม @ 10 บาท)		1.00	บาท
ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่ (0.1 ชม. @ 16.22 <sup>a</sup> บาท)		1.62	บาท
รวม		36.62	บาท
สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด (ตาราง 15-2)		1,100	หน่วย
ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย		36.62	บาท
ต้นทุนสินค้าสำเร็จรูปปลายงวด		40,283 <sup>b</sup>	บาท

<sup>a</sup> ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่ต่อชั่วโมง = ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่รวม / ชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ใช้รวม  
= 48,000 / 2,960 ชม. = 16.22 บาท/ชม.

<sup>b</sup> ปิดจุดทศนิยม จากการคำนวณใน <sup>a</sup> ที่ไม่ลงตัว

## งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Selling and Administrative Expense Budget)

- งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารประกอบด้วย รายการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่นอกเหนือจากการผลิตในโรงงานในช่วงเวลาหนึ่งๆ
- งบประมาณนี้ถูกจัดเตรียมขึ้นโดยผู้จัดการที่มีความรับผิดชอบในหลายแผนก แต่ละแผนก ทั้งแผนกขายและแผนกบริหารของกิจการจะมีงบประมาณค่าใช้จ่ายของแผนกตน งบประมาณค่าใช้จ่ายของแต่ละแผนกจะนำมารวมเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวมของกิจการ
- ในการจัดทำงบประมาณ มักแบ่งเป็นส่วนของต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่ สำหรับส่วนผันแปรมักจะผันแปรไปตามยอดขาย
- ตัวอย่าง บริษัท อัญมณี จำกัด

ข้อมูลเพิ่มเติม:

- สมมติ บริษัท อัญมณี จำกัด รวบรวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดแล้วพบว่า ค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วยเท่ากับ 8 บาทต่อหน่วย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารคงที่เท่ากับ 48,000 บาทต่อไตรมาส ในจำนวนนี้เป็นค่าเสื่อมราคาจำนวน 4,500 บาทต่อไตรมาส

	ไตรมาส				รวม (ปี)
	1	2	3	4	
ปริมาณขาย (หน่วย) (ตาราง 15-1)	5,000	6,000	8,000	10,000	29,000
ค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย	8	8	8	8	8
รวมค่าใช้จ่ายผันแปร	40,000	48,000	64,000	80,000	232,000
<b>บวก</b> ค่าใช้จ่ายคงที่	48,000	48,000	48,000	48,000	192,000
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	88,000	96,000	112,000	128,000	424,000
<b>หัก</b> ค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้จ่ายเป็นเงินสด	4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
เงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายขายและบริหาร (บาท)	83,500	91,500	107,500	123,500	406,000

## งบประมาณเงินสด (Cash Budget)

- การจัดทำเตรียมงบประมาณเงินสด เป็นการแสดงให้เห็นกิจการได้ทราบถึงแนวทางในการบริหารเงินทุนของกิจการ โดยในงบประมาณเงินสดจะระบุถึงเงินสดโดยประมาณที่กิจการจะได้รับเข้ามาในแต่ละช่วงเวลา และเงินสดโดยประมาณที่กิจการจะต้องจ่ายออกไป
- งบประมาณเงินสด มีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ
  1. เงินสดรับ หรือแหล่งที่มาของเงินสด (Cash Receipts)
  2. เงินสดจ่าย หรือแหล่งใช้ไปของเงินสด (Cash Disbursements)
  3. เงินสดส่วนที่เพิ่มขึ้น หรือลดลง (Cash Excess or Deficiency)
  4. ความต้องการด้านการเงิน (Financing Requirements)



## งบประมาณเงินสด (ต่อ)

- ตัวอย่าง บริษัท อัญมณี จำกัด

ข้อมูลเพิ่มเติม :

สมมติ กิจการมีเงินสดคงเหลือ ณ 31 ธันวาคม 25x0 เท่ากับ 52,000 บาท รายการอื่นที่เกิดขึ้นระหว่างปี 25x1 มีดังนี้

- ในไตรมาสที่ 1 บริษัทจะได้รับเครื่องจักรรายการหนึ่งที่ตั้งซื้อไปเมื่อปีก่อน และต้องชำระเงินรวม 148,000 บาท
- บริษัทมีแผนจะจ่ายปันผลระหว่างกาล ไตรมาสละประมาณ 100,000 บาท
- บริษัทต้องการถือเงินสดคงเหลือขั้นต่ำ 60,000 บาท หากเงินสดไม่เพียงพอกิจการจะกู้ยืมเงิน
- ภาระสั้น โดยกู้เป็นจำนวนเต็มพัน อัตราดอกเบี้ยเท่ากับ 5% ต่อปี จ่ายชำระพร้อมการชำระคืนเงินต้นการกู้ยืมจะดำเนินการกู้ยืมในวันแรกของแต่ละไตรมาส และการจ่ายชำระคืนเมื่อสิ้นไตรมาส

33

ตาราง 15-8

บริษัท อัญมณี จำกัด  
งบประมาณเงินสด  
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25x1

	ไตรมาส				รวม (ปี)
	1	2	3	4	
เงินสดคงเหลือต้นงวด	60,000	60,016	134,790	393,102	60,000
<u>บวก</u> เงินสดรับ (ตาราง 15-1)	430,000	580,000	760,000	960,000	2,730,000
รวมเงินสดเพื่อใช้จ่าย	490,000	640,016	894,790	1,353,102	2,790,000
<u>หัก</u> เงินสดจ่าย :					
ค่าวัสดุทางตรง (ตาราง 15-3)	16,384	23,376	29,988	37,260	107,008
ค่าแรงงานทางตรง (ตาราง 15-4)	153,000	186,000	246,000	303,000	888,000
ค่าใช้จ่ายการผลิต (ตาราง 15-5)	15,100	16,200	18,200	20,100	69,600
ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร(ตาราง 15-7)	83,500	91,500	107,500	123,500	406,000
ซื้อเครื่องจักร	148,000				48,000
เงินปันผลจ่าย	100,000	100,000	100,000	100,000	400,000
รวมเงินสดจ่าย	515,984	417,076	501,688	583,860	2,018,608
เงินสดเกิน (ขาด)	(25,984)	222,940	393,102	769,242	771,392
เงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน :					
เงินกู้ยืม	86,000				86,000
จ่ายชำระคืนเงินต้น		(86,000)			(86,000)
จ่ายดอกเบี้ย		(2,150)			(2,150)
รวมยอดจากกิจกรรมจัดหาเงิน	86,000	(88,150)	0	0	(2,150)
เงินสดคงเหลือปลายงวด (บาท)	60,016	134,790	393,102	769,242	769,242

$$\text{ดอกเบี้ย} = 86,000 \times 5\% \times 6/12 = 2,150$$

34

# งบประมาณงบกำไรขาดทุน (Budgeted Income Statement)

- งบประมาณงบกำไรขาดทุนรวบรวมข้อมูลมาจากงบประมาณที่ได้ทำมา เช่น ยอดขายได้มาจากงบประมาณขาย ต้นทุนขายจะได้อาจจากการคำนวณต้นทุนผลิตต่อหน่วยของสินค้าคูณกับจำนวนหน่วยที่ขาย ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมาจากงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร
- การจัดทำงบประมาณงบกำไรขาดทุนเป็นงบประมาณที่มีความสำคัญต่อการวางแผนกำไร (Profit Planning) ของกิจการอย่างยิ่ง เพราะงบประมาณงบกำไรขาดทุนจะแสดงรายได้และค่าใช้จ่ายโดยประมาณจากงบประมาณต่างๆ พร้อมทั้งยังแสดงจำนวนกำไรสุทธิที่กิจการคาดว่าจะทำได้ในปีนั้น ๆ
- การจัดทำงบประมาณงบกำไรขาดทุน โดยปกติแล้วมักจัดทำโดยวิธีต้นทุนผันแปร (Variable Costing) หรือในรูปแบบกำไรส่วนเกิน (Contribution Margin) มากกว่าที่จะใช้วิธีต้นทุนรวม (Full Costing) ตามที่ใช้จัดทำงบกำไรขาดทุนเพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอก ทั้งนี้เพราะการจัดทำงบประมาณงบกำไรขาดทุนตามวิธีต้นทุนผันแปรจะให้ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารเพื่อนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจได้มากขึ้น เช่น เพื่อให้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ต้นทุน ปริมาณ กำไร เป็นต้น

35

ตาราง 15-9	
บริษัท อัญมณี จำกัด	
งบประมาณงบกำไรขาดทุน	
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 25X1	
	บาท
ยอดขาย(ตาราง 15-1)	2,900,000
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย (29,000 หน่วย @ 36.62 <sup>ก</sup> ในตาราง 15-6)	<u>1,062,027</u>
กำไรขั้นต้น	1,837,973
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร(ตาราง 15-7)	<u>424,000</u>
กำไรจากการดำเนินงาน	1,413,973
<u>หัก</u> ดอกเบี้ยจ่าย (ตาราง 15-8)	<u>(2,150)</u>
กำไรก่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล	1,411,823
<u>หัก</u> ภาษีเงินได้ (20%)	<u>(282,365)</u>
กำไรสุทธิ	<u>1,129,458</u>

36

# งบประมาณงบแสดงฐานะการเงิน (Budgeted Statement of Financial Position)

- งบประมาณงบแสดงฐานะการเงินเป็นการแสดงฐานะการเงิน ณ วันสิ้นงวด ปีต่อไป ซึ่งจะได้มาจากยอดคงเหลือของงบแสดงฐานะการเงินงวดก่อนบวกกับยอดที่เปลี่ยนแปลงระหว่างปี
- ตัวอย่าง บริษัท อัญมณี จำกัด
- ข้อมูลเพิ่มเติม : จากตัวอย่างของบริษัท อัญมณี จำกัด กำหนดให้ยอดคงเหลือของงบแสดงฐานะการเงิน ณ 31 ธันวาคม 25x0 มีดังนี้

สินทรัพย์	บาท	หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	บาท
เงินสด	60,000	เจ้าหนี้การค้า	4,000
ลูกหนี้การค้า	30,000	ทุนเรือนหุ้น	60,000
วัตถุดิบ	1,000	กำไรสะสม	125,310
สินค้าสำเร็จรูป	18,310		
อุปกรณ์	100,000		
ค่าเสื่อมราคาสะสม	(20,000)		
รวมสินทรัพย์	189,310	รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	189,310

37

ตาราง 15-10		บริษัท อัญมณี จำกัด	
งบประมาณงบแสดงฐานะการเงิน			
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 25x1			
สินทรัพย์			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน :</b>			
เงินสด (ตาราง 15-8)		769,242	
ลูกหนี้การค้า (ตาราง 15-1)		200,000	
วัตถุดิบคงเหลือ (ตาราง 15-3) (800 กรัม @2 บาท)		1,600	
สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ (ตาราง 15-6)		40,283	
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน			1,011,125
<b>ที่ดินอาคารและอุปกรณ์ :</b>			
อุปกรณ์		248,000	
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		(46,000)	202,000
รวมสินทรัพย์			1,213,125
		หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	กำไรสะสมต้นงวด 125,310
<b>หนี้สินหมุนเวียน :</b>			
เจ้าหนี้การค้า (ตาราง 15-3)		15,992	กำไรสุทธิ 1,129,458
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		282,365	หัก ปั่นผลจ่าย (400,000)
ส่วนของผู้ถือหุ้น :			กำไรสะสมปลายงวด 854,768
หุ้นสามัญ		60,000	
กำไรสะสม		854,768	298,357
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			1,213,125

38

# ข้อคำนึงในการจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ ให้มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การจัดทำงบประมาณ ต้องคิดเป็นระบบ รอบคอบ มีเหตุมีผล ต้องมีที่มาของสมมติฐานที่ใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ ต้องคิดแบบเบ็ดเสร็จ กล่าวคือ ไม่ใช่คิดแค่ส่วนงานของตัวเอง ต้องพิจารณารอบข้างด้วยว่างบประมาณที่ตั้งไว้จะกระทบกับแผนกใดบ้าง มีความเป็นไปได้หรือไม่
2. ในการพยากรณ์ยอดขายต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่สอดคล้องกันด้วย เช่น ในการกระตุ้นยอดขาย แม้ว่าจะได้ปริมาณขายมาเพิ่ม แต่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในการขาย ต้องพิจารณาว่าคุ้มกันหรือไม่ ดังนั้น ต้องหาร่วมกัน และประเมินผลกระทบต่อบริษัททั้งหมด
3. ทุกครั้งที่มีสมมติฐานใหม่ ให้ประเมินผลลัพธ์สุดท้ายคือกำไร (Bottom Line) ด้วยว่าเกินหรือต่ำกว่าความเป็นจริงอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่ง ในการประมาณการแต่ละขั้น ต้องสังเกตว่ากิจกรรมมีกำไรหรือขาดทุน แตกต่างจากที่วางแผนไว้หรือไม่
4. เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ ควรเปรียบเทียบยอดตามงบประมาณ (Budgets) กับยอดจริงที่เกิดขึ้น (Actual) และหาเหตุผลของข้อแตกต่างที่มีนัยสำคัญ และใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงเป็นข้อมูลหรือสมมติฐานในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป
5. โครงสร้างทางการเงินของธุรกิจส่วนใหญ่จะไม่เปลี่ยนแปลงมากโดยเฉพาะรายได้และค่าใช้จ่ายหลักๆ การจัดทำเป็นระบบให้สอดคล้องกันจะทำให้การจัดทำงบประมาณง่ายขึ้น เช่น ใช้อัตราส่วนร้อยละของแต่ละค่าใช้จ่ายเทียบกับยอดขาย เป็นต้น

39

## ข้อคำนึงในการจัดทำงบประมาณ (ต่อ)

6. ไม่จำเป็นต้องประมาณการรายการทางบัญชีทุกตัว อาจจัดกลุ่มบัญชีให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจก่อนที่จะประมาณการ
7. ให้พิจารณารายได้และค่าใช้จ่าย ว่าเป็นยอดที่จะเกิดโดยตลอดหรือเป็นประจำ (On-going) หรือเกิดขึ้นครั้งเดียวจะไม่เกิดซ้ำบ่อย (One-time) และควรสังเกตให้ดีว่ามีค่าใช้จ่ายที่เป็นประจำใดบ้างที่จะได้รับการสนับสนุนจากรายได้เพียงครั้งเดียวหรือไม่ ถ้าเป็นในกรณีนี้ควรวางแผนในเรื่องการบริหารเงินสดให้ดี ดังนั้น ควรปรึกษากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้พิจารณานโยบายด้านการขายหรือการจัดการค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกัน
8. ควรมั่นใจว่ากิจการได้ทำตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ ที่กิจการมีไว้กับผู้อื่น เช่น การชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ย การบริหารกระแสเงินสด (Cash Flow Management) จะต้องมีพอในการจ่ายชำระหนี้ตามสัญญา
9. แต่ละฝ่ายมักมีแผนประมาณการเป็นจำนวนมาก ควรจะทำเอกสารสรุป (Summary Sheet) และทดลองให้ผู้รับอ่าน หากเป็นผู้อื่นที่ไม่รู้รายละเอียดของตัวเลขแต่ละตัว จะสามารถเข้าใจความหมายและบทสรุปของตัวเลขได้หรือไม่
10. อย่างน้อยผู้จัดทำต้องเชื่อในข้อมูลและการตัดสินใจ หากมีความรู้สึกที่ตัวเลขดูไม่น่าเชื่อถือ ให้ตรวจสอบอีกครั้ง
11. อาจจัดทำงบประมาณแบบรายเดือน (Monthly Budgets) เพื่อให้การพยากรณ์ตัวเลขแม่นยำขึ้น และเมื่อจัดทำงบประมาณเสร็จแล้ว ต้องตรวจสอบความถูกต้องทั้งหมดอีกครั้ง

40

