

บทที่ 6

งบประมาณและ

การรายงานผลการปฏิบัติงาน

(Budgeting and Performance Reporting)

หัวข้อเรื่อง

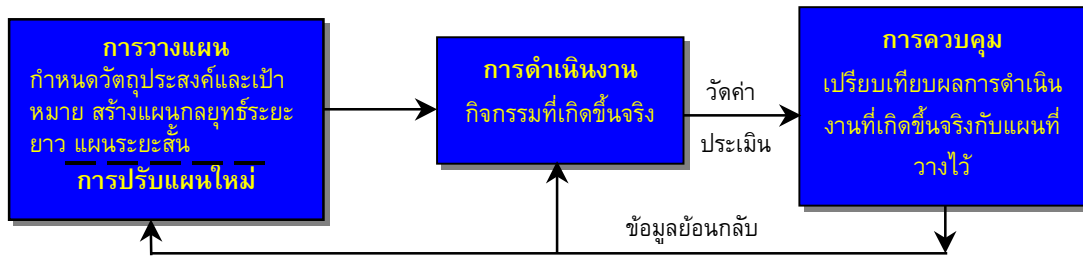
- การวางแผน
- วัตถุประสงค์ของงบประมาณ
- การจัดเตรียมงบประมาณ
- งบประมาณหลัก
- การจัดทำงบประมาณดำเนินงาน
 - งบประมาณขาย
 - งบประมาณผลิต
 - งบประมาณวัตถุดิบทางตรง
 - งบประมาณแรงงานทางตรง
 - งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต
 - งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร
 - งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด
 - งบประมาณต้นทุนสินค้าขาย

- งบประมาณกำไรขาดทุน
- การจัดทำงบประมาณการเงิน
 - งบประมาณเงินสด
 - งบประมาณงบดุล
- การใช้งบประมาณสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- งบประมาณหลักและงบประมาณยืดหยุ่นได้

การวางแผนและการควบคุมจะมีความสัมพันธ์ต่อกัน การวางแผน (Planning) เป็นการมองไปในอนาคตข้างหน้า และตัดสินใจเลือกใช้วิธีปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กิจการตั้งไว้ ส่วนการควบคุม (Control) เป็นการมองย้อนไปข้างหลัง โดยสังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและนำไปเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ การเปรียบเทียบจะนำไปสู่การแก้ไขข้อผิดพลาดหรือปรับปรุงงบประมาณหรือแผนงาน



ภาพที่ 6-1 ความสัมพันธ์ของการวางแผนและการควบคุม



การวางแผน

องค์ประกอบหลักของการวางแผน คืองบประมาณ (Budgets) ซึ่งหมายถึงแผนทางการเงินสำหรับอนาคต งบประมาณจะแสดงถึงวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ก่อนจัดทำงบประมาณ ทุกกิจการต้องกำหนด**วัตถุประสงค์ (Entity Objectives)** ซึ่งเป็นระดับการตัดสินใจขั้นแรกของกระบวนการวางแผนเสียก่อน วัตถุประสงค์จะแสดงถึงความต้องการของกิจการในระยะยาวอย่างกว้าง ๆ

ระดับของการวางแผนขั้นต่อไปคือการกำหนด**เป้าหมาย (Goals)** ซึ่งเป็นการนำวัตถุประสงค์อย่างกว้างมาทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้นโดยการระบุ

- (1) เวลาที่ต้องใช้ในการบรรลุเป้าหมาย
- (2) ตัววัดเชิงปริมาณ
- (3) หน่วยงานที่รับผิดชอบ

เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ระบุไว้ ฝ่ายบริหารจะต้องพัฒนา**แผนกลยุทธ์ (Strategies)** ซึ่งจะแสดงรายละเอียดของแผนงานว่าจะปฏิบัติ “อย่างไร”

ระดับของการวางแผนที่ละเอียดที่สุดเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารนำวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์มาแสดงในรูปของ**แผนกำไร (Profit plan) หรืองบประมาณ (Budgets)** แผนกำไรจะแสดงผลของการตัดสินใจที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในรูปของการบรรยายและการแสดงเป็นตัวเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรหรือต้นทุน แผนกำไรที่กิจการจัดทำมีอยู่ 2 ชนิดคือ แผนระยะยาว สำหรับระยะเวลาตั้งแต่สามปีขึ้นไป เรียกว่า **แผนกลยุทธ์ (Strategic profit plan)** และแผนระยะสั้น สำหรับระยะเวลาหนึ่งปีหรือปีหน้า เรียกว่า**แผนยุทธวิธี (Tactical profit plan)**

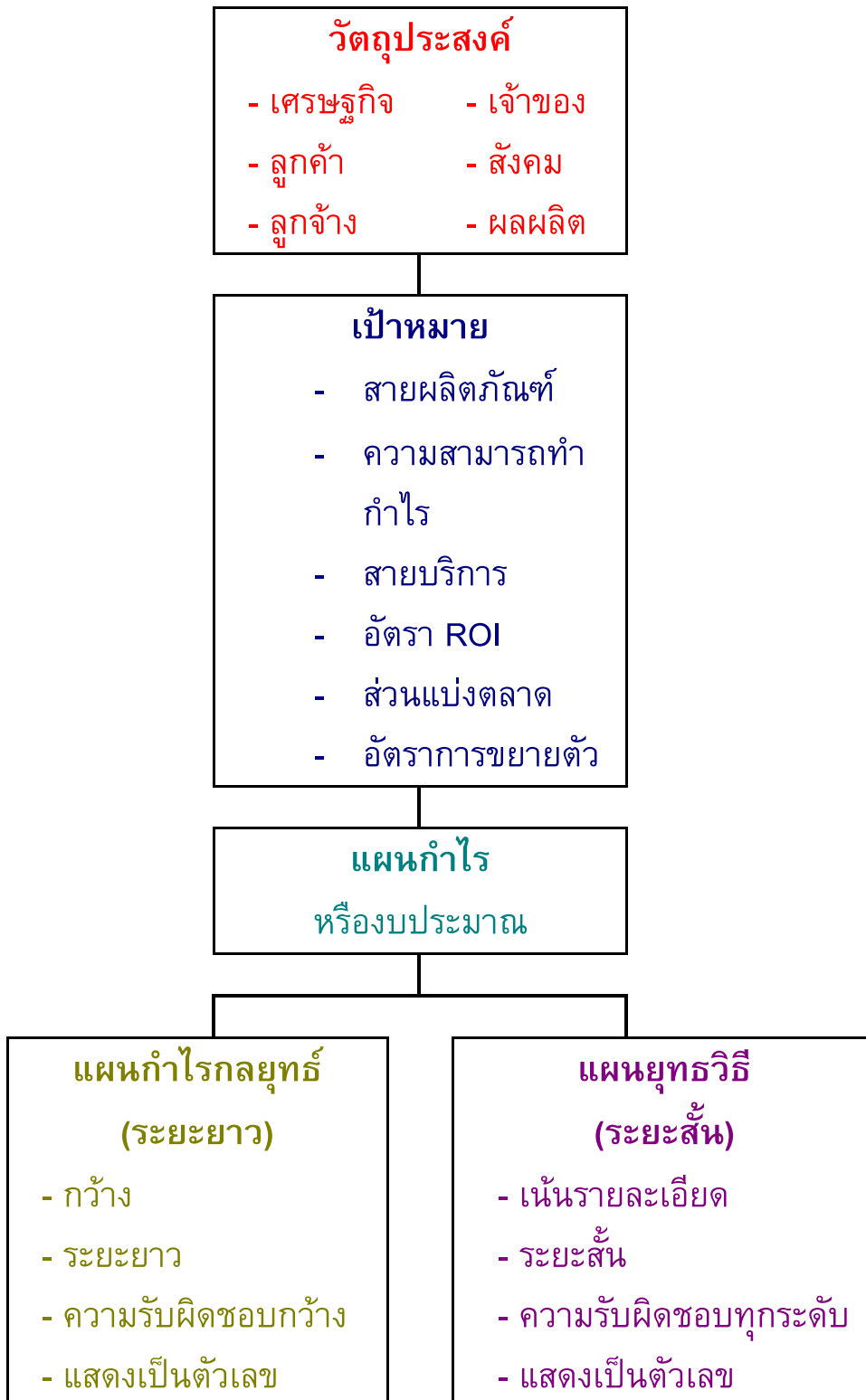
หน้าที่ในการวางแผนจะแปรเปลี่ยนไปในขอบเขตและรายละเอียดตามระดับการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะรับผิดชอบสำหรับแผนงานในลักษณะกว้างกว่าผู้บริหารระดับรองลงมา แต่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความรับผิดชอบในแผนงานอย่างชัดเจน

ตารางที่ 6-1 การพัฒนาแผนกำไร

กิจกรรม	ทางเดินของ ข้อมูล	ชั้นการ อนุมัติ	ผู้มีส่วนร่วมเบื้องต้น
วัตถุประสงค์	↓	↑	คณะกรรมการบริหาร
เป้าหมาย สมมติฐาน ของแผนงานและกล ยุทธ์	↓	↑	ประธานคณะกรรมการ บริหาร
แผนกำไรกลยุทธ์ (ระยะยาว)	↓	↑	ผู้บริหารระดับกลาง
แผนกำไรยุทธวิธี (ระยะสั้น)	↓	↑	ผู้บริหารระดับปฏิบัติ การ



ภาพที่ 6-2 ความสัมพันธ์ของการวางแผน: วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนกำไร



วัตถุประสงค์ของงบประมาณ

งบประมาณจะเข้าไปมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ธุรกิจที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการแสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไรก็ ต้องจัดทำงบประมาณเช่นกัน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ งบประมาณจะช่วยให้หน่วยงานได้รับ ประโยชน์หลายประการ เช่น

1. เป็นสิ่งบังคับให้ผู้บริหารต้องรู้จักการวางแผนสำหรับอนาคต และช่วยชักจูงให้เกิดการพัฒนาและกำหนดทิศทางขององค์กร
2. ช่วยในการจัดเตรียมข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ
3. ช่วยกำหนดมาตรฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมาตรฐานจะนำไปใช้ในการควบคุมการใช้ทรัพยากรและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน
4. ช่วยพัฒนาระบบสื่อสารและการประสานงานระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเนื่องจากการจัดทำงบประมาณต้องอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานหลายฝ่าย งบประมาณที่ทุกฝ่ายจัดทำจะต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

การจัดเตรียมงบประมาณ

องค์การส่วนใหญ่จะจัดทำงบประมาณสำหรับปีต่อไป เมื่อกิจการได้ดำเนินงานมาถึงสี่หรือห้าเดือนสุดท้ายของปี แต่บางองค์การก็จัดทำ**งบประมาณแบบต่อเนื่อง (Continuous budget)**

งบประมาณหลัก

งบประมาณหลัก (Master budget) หรืองบประมาณคงที่ (Static budget) เป็นแผนทางการเงินอย่างกว้างสำหรับทั้งองค์การ ซึ่งเป็นการนำงบประมาณของหลายหน่วยงานมารวมกัน โดยจะจัดทำขึ้น ณ ระดับกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจง งบประมาณหลักแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ งบประมาณดำเนินงานและงบประมาณการเงิน

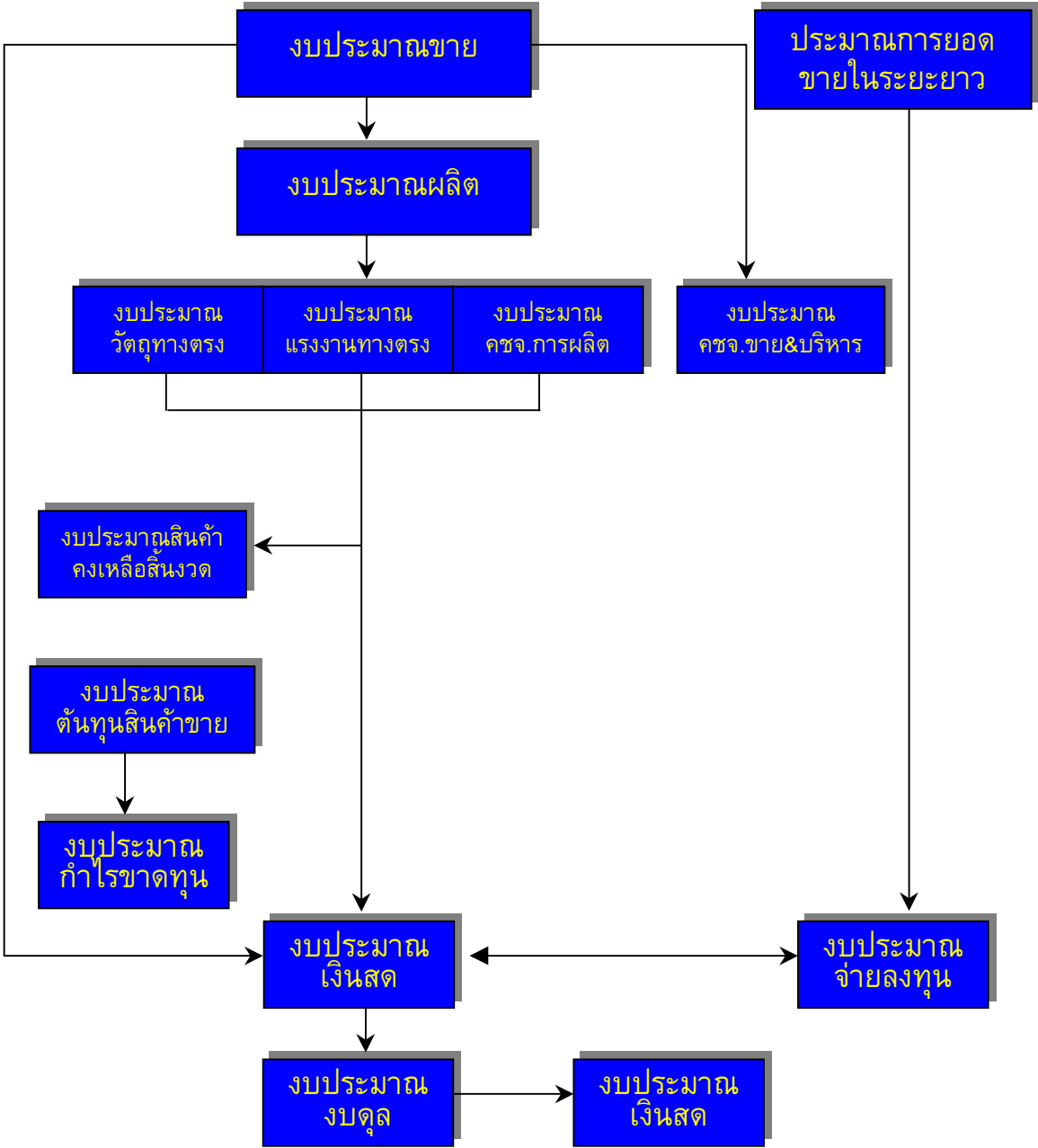
- **งบประมาณดำเนินงาน (Operating budgets)** เป็นงบที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้แก่องค์การ เช่น การขาย การผลิต และงบสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ ผลผลิตของงบประมาณดำเนินงานคืองบกำไรขาดทุนล่วงหน้าหรืองบประมาณกำไรขาดทุน (Pro forma or budgeted income statement)

- **งบประมาณการเงิน (Financial budgets)** จะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับกระแสเข้าและออกของเงินสดและแสดงถึงฐานะทางการเงินโดยภาพรวม การวางแผนเกี่ยวกับกระแสเงินสดเข้าและออกจะปรากฏในงบประมาณเงินสด ส่วนฐานะทางการเงิน ณ วันสิ้นงวด งบประมาณจะแสดงอยู่ในงบดุลล่วงหน้าหรืองบประมาณงบดุล (Pro forma or budgeted balance sheet)

การจัดทำงบประมาณดำเนินงาน

งบประมาณดำเนินงานประกอบด้วยงบประมาณกำไรขาดทุน และงบประมาณต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. งบประมาณขาย
2. งบประมาณผลิต
3. งบประมาณซื้อวัตถุดิบทางตรง
4. งบประมาณแรงงานทางตรง
5. งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต
6. งบประมาณขายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร
7. งบประมาณสินค้ำคงเหลือปลายงวด
8. งบประมาณต้นทุนสินค้ำขาย
9. งบประมาณกำไรขาดทุน



ภาพที่ 6-3 ความสัมพันธ์ของระบบประมาณหลัก

งบประมาณขาย

งบประมาณขาย (Sales budget) คือการคาดคะเนยอดขายที่ฝ่ายตลาดได้นำเสนอฝ่ายบริหารและผ่านความเห็นชอบแล้ว งบประมาณขายจะแสดงข้อมูลเกี่ยวกับยอดขายที่กิจการคาดหวังเป็นจำนวนหน่วยและจำนวนเงิน

ตัวอย่างการจัดทำประมาณ บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด ดำเนินธุรกิจผลิตแผ่นคอนกรีตสำเร็จรูปที่ใช้ในการก่อสร้าง โรงงานของบริษัทตั้งอยู่ที่จังหวัดสระบุรี ตารางที่ 1 แสดงงบประมาณขายของผลิตภัณฑ์แผ่นคอนกรีต เพื่อให้ง่ายขึ้น จึงขอสมมติว่าบริษัทผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียว คือแผ่นคอนกรีตมาตรฐานขนาด 8x8x16 นิ้ว

ตารางที่ 1

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

งบประมาณขาย (หน่วย: พัน)

สำหรับงวด 1 ปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25+8

	ไตรมาส				ปี
	1	2	3	4	
จำนวนหน่วย	2,000	6,000	6,000	2,000	16,000
ราคาขาย					
(บาทต่อหน่วย)	<u>x 0.70</u>	<u>x 0.70</u>	<u>x 0.80</u>	<u>x 0.80</u>	<u>x 0.75</u>
ยอดขาย (บาท)	<u>1,400</u>	<u>4,200</u>	<u>4,800</u>	<u>1,600</u>	<u>12,000</u>

งบประมาณผลิต

งบประมาณผลิต (Production budget) เป็นงบประมาณที่แสดงถึงจำนวนหน่วยของสินค้าที่กิจการควรผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับอุปสงค์ของยอดขายและสินค้าคงเหลือปลายงวด

สูตรในการคำนวณปริมาณการผลิต เมื่อมีการกำหนดปริมาณสินค้าต้นงวดและปลายงวด มีดังนี้

$$\text{ปริมาณสินค้าที่ผลิต} = \text{จำนวนหน่วยที่คาดว่าจะขาย} + \text{ปริมาณสินค้าปลายงวด} - \text{ปริมาณสินค้าต้นงวด}$$

ตารางที่ 2

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

งบประมาณผลิต (หน่วย: พัน)

สำหรับงวด 1 ปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25+8

	ไตรมาส				ปี
	1	2	3	4	
จำนวนหน่วยที่ขาย (ตารางที่ 1)	2,000	6,000	6,000	2,000	16,000
บวก: สินค้าปลายงวดที่					
ต้องการ	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
รวมสินค้าที่ต้องการ	2,500	6,500	6,100	2,100	16,100
หัก: สินค้าต้นงวด	<u>(100)</u>	<u>(500)</u>	<u>(500)</u>	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>
จำนวนหน่วยที่ผลิต	<u>2,400</u>	<u>6,000</u>	<u>5,600</u>	<u>2,000</u>	<u>16,000</u>

ธุรกิจประเภทพาณิชย์กรรม งบประมาณการผลิตจะถูกแทนที่ด้วยงบประมาณซื้อ (Purchase budget) เพื่อที่จะคำนวณจำนวนสินค้าที่ต้องซื้อจากภายนอกในแต่ละงวดปริมาณสินค้าที่ซื้อคำนวณได้จากสูตร ต่อไปนี้

$$\text{ปริมาณสินค้าที่ซื้อ} = \text{จำนวนหน่วยที่คาดว่าจะขาย} + \text{ปริมาณสินค้าปลายงวด} - \text{ปริมาณสินค้าต้นงวด}$$

งบประมาณวัตถุดิบทางตรง

ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตขึ้นอยู่กับจำนวนหน่วยของสินค้าที่ผลิต สมมติว่าการผลิตแผ่นคอนกรีตต้องใช้ทราย ปูนซีเมนต์ กรวด น้ำ ซึ่งในที่นี้เพื่อความสะดวกจะนำวัตถุดิบทั้งหมดมารวมกันและสมมติว่าใช้วัตถุดิบ 26 กิโลกรัม ราคา กิโลกรัมละ 0.01 บาท สำหรับคอนกรีต 1 แผ่น ดังนั้น ในไตรมาสที่ 1 กิจการการผลิตแผ่นคอนกรีต 2.4 ล้านแผ่น จึงต้องใช้วัตถุดิบ 62.4 ล้านกิโลกรัม (26 กิโลกรัม x 2.4 ล้านแผ่น)

เมื่อคำนวณจำนวนหน่วยของวัตถุดิบที่ต้องใช้ในการผลิตได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็จะหายอด วัตถุดิบที่ต้องซื้อ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ต่อไปนี้

$$\text{ปริมาณวัตถุดิบที่ซื้อ} = \text{ปริมาณวัตถุดิบทางตรงที่ใช้ในการผลิต} + \text{ปริมาณวัตถุดิบปลายงวด} - \text{ปริมาณวัตถุดิบต้นงวด}$$

บริษัทมีนโยบายในการถือวัตถุดิบปลายงวดเท่ากับ 8 ล้านกิโลกรัม สำหรับไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 2 และ 5 ล้านกิโลกรัมสำหรับไตรมาสที่ 3 และไตรมาสที่ 4 ระหว่างปี 25+7 ถึงปี 25+9

ตารางที่ 3

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

งบประมาณวัตถุดิบทางตรง (หน่วย: พัน)

สำหรับงวด 1 ปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25+8

	ไตรมาส				ปี
	1	2	3	4	
จำนวนหน่วยสินค้าที่ผลิต (ตารางที่ 2)	2,400	6,000	5,600	2,000	16,000
ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ต่อ หน่วย (กิโลกรัม)	x 26	x 26	x 26	x 26	x 26
ปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการใช้ (กิโลกรัม)	62,400	156,000	145,600	52,000	416,000
บวก: วัตถุดิบปลายงวดที่ ต้องการ	<u>8,000</u>	<u>8,000</u>	<u>5,000</u>	<u>5,000</u>	<u>5,000</u>
จำนวนวัตถุดิบที่ต้องการ ทั้งหมด	70,400	164,000	150,600	57,000	421,000
หัก: วัตถุดิบต้นงวด	<u>(5,000)</u>	<u>(8,000)</u>	<u>(8,000)</u>	<u>(5,000)</u>	<u>(5,000)</u>

(ต่อ)

	ไตรมาส				ปี
	1	2	3	4	
วัตถุดิบที่ต้องซื้อ (กิโลกรัม)	65,400	156,000	142,600	52,000	416,000
ราคาวัตถุดิบ (บาทต่อกิโลกรัม)	x 0.01	x 0.01	x 0.01	x 0.01	x 0.01
รวมวัตถุดิบที่ซื้อ (บาท)	<u>654</u>	<u>1,560</u>	<u>1,426</u>	<u>520</u>	<u>4,160</u>

งบประมาณแรงงานทางตรง

งบประมาณแรงงานทางตรง (Direct labor budget) แสดงจำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ต้องใช้และต้นทุนค่าแรงงานทางตรงที่เกิดขึ้นในแต่ละงวด สมมติว่าการผลิตแผ่นคอนกรีต 100 แผ่นต้องใช้เวลา 1.5 ชั่วโมงแรงงานทางตรง ดังนั้นเวลาที่ใช้ในการผลิตต่อคอนกรีต 1 แผ่นคือ 0.015 ชั่วโมง โดยที่กิจการจะจ่ายค่าแรงให้คนงานในอัตราชั่วโมงละ 10 บาท



ตารางที่ 4

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

งบประมาณแรงงานทางตรง (หน่วย: พัน)
สำหรับงวด 1 ปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25+8

	ไตรมาส				ปี
	1	2	3	4	
จำนวนหน่วยที่ผลิต					
(ตารางที่ 2)	2,400	6,000	5,600	2,000	16,000
ชั่วโมงแรงงานที่ใช้ต่อ	x	x	x	x	x
หน่วย (ชม.)	<u>0.015</u>	<u>0.015</u>	<u>0.015</u>	<u>0.015</u>	<u>0.015</u>
ชั่วโมงแรงงานที่ต้องการ	36	90	84	30	240
อัตราค่าแรง					
(บาทต่อชั่วโมง)	x <u>10</u>	x <u>10</u>	x <u>10</u>	x <u>10</u>	x <u>10</u>
ต้นทุนแรงงานทางตรง					
ใช้ไป (บาท)	<u>360</u>	<u>900</u>	<u>840</u>	<u>300</u>	<u>2,400</u>

งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต

งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต (Overhead budget) แสดงต้นทุนการผลิตทางอ้อมทั้งหมด โดยจะจำแนกต้นทุนออกตามพฤติกรรม สมมติอัตราค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปรเท่ากับ 8 บาทต่อชั่วโมงแรงงานทางตรงและงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่เท่ากับ 1.28 ล้านบาท (320,000 บาทต่อไตรมาส)

ตารางที่ 5

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต (หน่วย: พัน)

สำหรับงวด 1 ปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25+8

	ไตรมาส				ปี
	1	2	3	4	
ชั่วโมงแรงงานตามงบประมาณ (ตารางที่ 4)	36	90	84	30	240
อัตราค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร (บาท/ชม.)	x 8	x 8	x 8	x 8	x 8
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร	288	720	672	240	1,920
ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่	<u>320</u>	<u>320</u>	<u>320</u>	<u>320</u>	<u>1,280</u>
ค่าใช้จ่ายการผลิตรวม	608	1,040	992	560	3,200
หัก ค่าเสื่อมราคา	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>800</u>
ค่าใช้จ่ายการผลิต ไม่รวมค่าเสื่อมราคา	<u>408</u>	<u>840</u>	<u>792</u>	<u>360</u>	<u>2,400</u>

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Selling and administrative expenses budget) เป็นงบประมาณที่ใช้วางแผนค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต

ตารางที่ 6

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (หน่วย: พัน)

สำหรับงวด 1 ปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25+8

	ไตรมาส				ปี
	1	2	3	4	
จำนวนหน่วยที่ขาย (ตารางที่ 1)	2,000	6,000	6,000	2,000	16,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ผันแปร (บาทต่อหน่วย)	X <u>0.05</u>	X <u>0.05</u>	X <u>0.05</u>	X <u>0.05</u>	X <u>0.05</u>
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ผันแปร	<u>100</u>	<u>300</u>	<u>300</u>	<u>100</u>	<u>800</u>
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร คงที่:					
เงินเดือน	35	35	35	35	140
ค่าโฆษณา	10	10	10	10	40
ค่าเสื่อมราคา	15	15	15	15	60
ค่าประกันภัย	-	-	15	-	15
ค่าเดินทาง	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>20</u>
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานคงที่	<u>65</u>	<u>65</u>	<u>80</u>	<u>65</u>	<u>275</u>
รวมค่าใช้จ่ายในการขายและ บริหาร	165	365	380	165	1,075
หัก ค่าเสื่อมราคา	<u>15</u>	<u>15</u>	<u>15</u>	<u>15</u>	<u>60</u>
คชจ.ไม่รวมค่าเสื่อมราคา	<u>150</u>	<u>350</u>	<u>365</u>	<u>150</u>	<u>1,015</u>

งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด

งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด (Ending finished goods inventory budget) เป็นงบประมาณที่จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการจัดทำงบประมาณงบดุลและงบประมาณต้นทุนสินค้าขาย

ตารางที่ 7

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด

สำหรับงวด 1 ปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25+8

ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย:			
วัตถุดิบทางตรง (26 กิโลกรัม @ 0.01 บาท)			0.26
แรงงานทางตรง (0.015 ชั่วโมง @ 10 บาท)			0.15
ค่าใช้จ่ายการผลิต:			
ผันแปร (0.015 ชั่วโมง @ 8 บาท)			0.12
คงที่ (0.015 ชั่วโมง @ 5.33)			<u>0.08</u>
รวมต้นทุนการผลิตต่อหน่วย			<u>0.61</u>
	<u>หน่วย</u>	<u>ต้นทุนต่อหน่วย</u>	<u>รวม (บาท)</u>
สินค้าคงเหลือ			
ปลายงวด:	100,000	0.61	61,000

งบประมาณต้นทุนสินค้าขาย

เป็นงบประมาณที่แสดงการคำนวณต้นทุนสินค้าขายในงวดงบประมาณ โดยการนำสินค้าคงเหลือต้นงวด บวกด้วยต้นทุนสินค้าที่ผลิตเสร็จในงวดและหักด้วยต้นทุนสินค้าคงเหลือปลายงวด ในที่นี้ สมมติว่าสินค้าคงเหลือต้นงวดมีมูลค่าเท่ากับ 55,000 บาท

ตารางที่ 8

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

งบประมาณต้นทุนสินค้าขาย (หน่วย: พัน)

สำหรับงวด 1 ปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25+8

วัตถุดิบทางตรงใช้ไป (ตารางที่ 3)	4,160	บาท
แรงงานทางตรงใช้ไป (ตารางที่ 4)	2,400	
ค่าใช้จ่ายการผลิต (ตารางที่ 5)	<u>3,200</u>	
ต้นทุนการผลิตตามงบประมาณ	9,760	
สินค้าคงเหลือต้นงวด	<u>55</u>	
สินค้าที่มีเพื่อขาย	9,815	
หัก: สินค้าคงเหลือปลายงวด (ตารางที่ 7)	<u>(61)</u>	
ต้นทุนสินค้าขาย	<u>9,754</u>	

งบประมาณกำไรขาดทุน

งบประมาณกำไรขาดทุน (Budgeted income statement) เป็นงบประมาณที่แสดงผลการดำเนินงานของงวดงบประมาณ ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในงบประมาณหลักของกระบวนการงบประมาณ งบประมาณกำไรขาดทุนจะบอกให้ทราบว่า การดำเนินงานตามแผนสำหรับงวดหน้าที่มีผลกำไรจำนวนเท่าใด

ตารางที่ 9

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

งบประมาณกำไรขาดทุน (หน่วย: พัน)

สำหรับงวด 1 ปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25+8

ขาย (ตารางที่ 1)	12,000
หัก: ต้นทุนสินค้าขาย (ตารางที่ 8)	<u>(9,754)</u>
กำไรขั้นต้น	2,246
หัก: ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (ตารางที่ 6)	<u>(1,075)</u>
กำไรจากการดำเนินงาน	1,171
หัก: ดอกเบี้ยจ่าย (ตารางที่ 10)	<u>(54)</u>
กำไรก่อนภาษี	1,117
หัก: ภาษีเงินได้ (โจทย์กำหนด)	<u>(650)</u>
กำไรสุทธิ	<u>467</u>

การจัดทำงบประมาณการเงิน

งบประมาณส่วนที่เหลือของงบประมาณหลักคืองบประมาณการเงิน ซึ่งประกอบด้วยงบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. งบประมาณเงินสด
2. งบประมาณงบดุล
3. งบประมาณจ่ายลงทุน

งบประมาณเงินสด

งบประมาณเงินสด (Cash budget) เป็นงบประมาณที่บอกให้ทราบถึงจำนวนเงินสดรับ เงินสดจ่าย เงินขาดหรือเงินเกินที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างงวด เมื่อผู้บริหารได้รับทราบถึงเหตุการณ์การขาดแคลนเงินสดล่วงหน้า ผู้บริหารจะได้เตรียมแผนการกู้ยืม และกำหนดแผนการใช้คืนเงินยืมเมื่อมีเงินสดส่วนเกินในระหว่างงวดได้อย่างถูกต้อง



โครงสร้างของงบประมาณเงินสด มีดังนี้

เงินสดคงเหลือต้นงวด

+ เงินสดรับ

เงินสดที่มีไว้เพื่อใช้

- เงินสดจ่าย

- เงินสดคงเหลือขั้นต่ำ

เงินเกินหรือเงินขาด

+ เงินกู้ หรือ

- จ่ายคืนเงินกู้และดอกเบี้ย

+ เงินสดคงเหลือขั้นต่ำ

เงินสดคงเหลือปลายงวด

ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเงินสดของบริษัทไทยคอนกรีต จำกัดมีดังนี้

- 1) บริษัทต้องการให้มีเงินสดคงเหลือขั้นต่ำทุกสิ้นไตรมาสเท่ากับ 100,000 บาท
- 2) การกู้ยืมและใช้คืนเงินสดให้ทำเป็นจำนวนเท่าของ 100,000 บาท อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ 12% ต่อปี บริษัทจะชำระดอกเบี้ยเมื่อจ่ายคืนเงินต้น การยืมทุกครั้งจะเกิดขึ้นตอนต้นไตรมาส การจ่ายคืนจะเกิดขึ้นตอนสิ้นไตรมาส
- 3) บริษัทขายสินค้าเป็นเงินสดครึ่งหนึ่งของยอดขายทั้งหมด 70% ของยอดขายเชื่อเก็บเงินได้ในไตรมาสที่ขาย อีก 30%

เก็บได้ในไตรมาสถัดไป ยอดขายของไตรมาสที่ 4 ปี 25+7 เท่ากับ 2 ล้านบาท

- 4) บริษัทซื้อวัตถุดิบเป็นเงินเชื่อทั้งหมด 80% ของยอดซื้อเชื่อจะจ่ายชำระในไตรมาสที่ซื้อ ที่เหลืออีก 20% จ่ายชำระในไตรมาสถัดไป ยอดซื้อในไตรมาสที่ 4 ของปี 25+7 เท่ากับ 500,000 บาท
- 5) งบประมาณค่าเสื่อมราคาสำหรับสินทรัพย์ที่ใช้ในการผลิตเท่ากับ 200,000 บาทต่อไตรมาสและค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงานเท่ากับ 15,000 บาทต่อไตรมาส
- 6) งบประมาณจ่ายลงทุนสำหรับปี 25+8 คือการซื้ออุปกรณ์เพิ่มเติมเพื่อขยายกำลังการผลิต โดยบริษัทจ่ายซื้อเป็นเงินสด 600,000 บาท ในไตรมาสที่ 1 ของปี 25+8 บริษัทวางแผนที่จะจ่ายซื้อโดยใช้เงินสดที่ได้จากการดำเนินงาน หรือกู้ระยะสั้นหากมีความจำเป็น
- 7) ภาษีเงินได้นิติบุคคลประมาณ 650,000 บาทและจะจ่ายชำระในสิ้นไตรมาสที่ 4 ของปี 25+8
- 8) เงินสดคงเหลือต้นงวดยกมาเท่ากับ 120,000 บาท

จากข้อมูลข้างต้น นำมาประกอบกับข้อมูลจากงบประมาณอื่น ๆ จะได้งบประมาณเงินสดตามที่แสดงอยู่ในตารางที่ 10

ตารางประกอบ 1: แสดงการรับชำระเงินจากการขาย

(หน่วย:พันบาท)

แหล่งที่มา	ไตรมาส	ไตรมาส	ไตรมาส	ไตรมาส
	1	2	3	4
ยอดขายแต่ละไตรมาส (ตารางที่ 1)	<u>1,400</u>	<u>4,200</u>	<u>4,800</u>	<u>1,600</u>
ขายเป็นเงินสด	700	2,100	2,400	800
เงินสดที่เก็บได้จากการขาย:				
ไตรมาสที่ 4, 25+7	300			
ไตรมาสที่ 1, 25+8	490	210		
ไตรมาสที่ 2, 25+8		1,470	630	
ไตรมาสที่ 3, 25+8			1,680	720
ไตรมาสที่ 4, 25+8				<u>560</u>
รวมเงินสดรับ	<u>1,490</u>	<u>3,780</u>	<u>4,710</u>	<u>2,080</u>

ตารางประกอบ 2 : แสดงการจ่ายชำระเงินจากการซื้อวัตถุดิบ

(หน่วย:พันบาท)

แหล่งที่มา	ไตรมาส	ไตรมาส	ไตรมาส	ไตรมาส
	1	2	3	4
ยอดซื้อแต่ละไตรมาส (ตารางที่ 3)	<u>654</u>	<u>1,560</u>	<u>1,426</u>	<u>520</u>
จ่ายชำระในไตรมาสที่ซื้อ (80%)	(523)	(1,248)	(1,141)	(416)
จ่ายชำระของซื้อไตรมาสก่อน 20%	<u>(100)</u>	<u>(131)</u>	<u>(312)</u>	<u>(285)</u>
รวมเงินสดจ่ายสำหรับค่าซื้อ	<u>(623)</u>	<u>(1,379)</u>	<u>(1,453)</u>	<u>(701)</u>

ตารางที่ 10

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

งบประมาณเงินสด (หน่วย:พันบาท)

สำหรับงวด 1 ปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 25+8

	ไตรมาส				รวม
	1	2	3	4	
เงินสดคงเหลือต้นงวด	120	169	162	986	120
บวก: เงินสดรับระหว่างงวด:					
จากการขายสด	700	2,100	2,400	800	6,000
จากการขายเชื่อ					
ของงวดนี้	490	1,470	1,680	560	4,200
ของงวดก่อน	<u>300</u>	<u>210</u>	<u>630</u>	<u>720</u>	<u>1,860</u>
รวมเงินสดที่มีไว้ใช้	<u>1,610</u>	<u>3,949</u>	<u>4,872</u>	<u>3,066</u>	<u>12,180</u>
หัก เงินสดจ่าย:					
ซื้อวัตถุดิบของงวดนี้	(523)	(1,248)	(1,141)	(416)	(3,328)
ซื้อวัตถุดิบของงวดก่อน	(100)	(131)	(312)	(285)	(828)
ค่าแรงงานทางตรง	(360)	(900)	(840)	(300)	(2,400)
ค่าใช้จ่ายการผลิต	(408)	(840)	(792)	(360)	(2,400)
คชจ.การขายและบริหาร	(150)	(350)	(365)	(150)	(1,015)
ภาษีเงินได้	-	-	-	(650)	(650)
ซื้ออุปกรณ์	<u>(600)</u>	=	=	=	<u>(600)</u>
รวมเงินสดจ่าย	<u>(2,141)</u>	<u>(3,469)</u>	<u>(3,450)</u>	<u>(2,161)</u>	<u>(11,221)</u>
เงินสดคงเหลือขั้นต่ำ	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>
รวมเงินสดที่ต้องการ	<u>(2,241)</u>	<u>(3,569)</u>	<u>(3,550)</u>	<u>(2,261)</u>	<u>(11,321)</u>
เงินสดเกิน (ขาด)	(631)	380	1,322	805	859
การจัดหาเงินสด:					
กู้ยืม	700	-	-	-	700
จ่ายชำระเงินต้น	-	(300)	(400)	-	(700)
ดอกเบี้ยจ่าย	=	<u>(18)</u>	<u>(36)</u>	=	<u>(54)</u>
รวมเงินสดจากการจัดหา	<u>700</u>	<u>(318)</u>	<u>(436)</u>	<u>=</u>	<u>(54)</u>
เงินสดคงเหลือขั้นต่ำ	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
เงินสดคงเหลือปลายงวด	<u>169</u>	<u>162</u>	<u>986</u>	<u>905</u>	<u>905</u>

งบประมาณงบดุล

งบประมาณงบดุล (Budgeted balance sheet) เป็นการนำตัวเลขมาจากงบดุลต้นปีงบประมาณ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 25+7) มารวมกับตัวเลขจากงบประมาณต่าง ๆ ในงบประมาณหลัก

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด
งบดุล (หน่วย:พันบาท)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 25+7

<u>สินทรัพย์</u>	
สินทรัพย์หมุนเวียน:	
เงินสด	120
ลูกหนี้	300
วัตถุดิบ	50
สินค้าสำเร็จรูป	<u>55</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	525
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์:	
ที่ดิน	2,500
อาคารและอุปกรณ์	9,000
<u>หัก</u> ค่าเสื่อมราคาสะสม	<u>(4,500)</u>
รวมที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	<u>7,000</u>
รวมสินทรัพย์	<u>7,525</u>

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินระยะสั้น:

เจ้าหนี้การค้า

100

ส่วนของผู้ถือหุ้น:

ทุนเรือนหุ้น

600

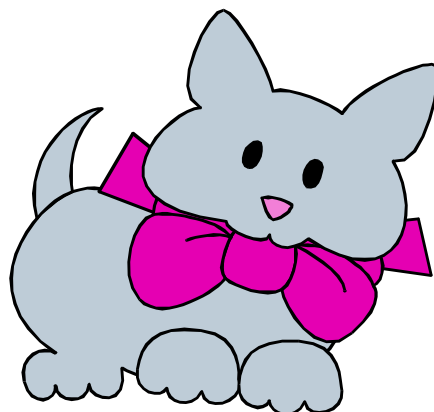
กำไรสะสม

6,825

รวมส่วนของผู้ถือหุ้น

7,425

รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

7,525

 ตารางที่ 11

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด
 งบประมาณงบดุล (หน่วย:พันบาท)
 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 25+8

สินทรัพย์

สินทรัพย์หมุนเวียน:

เงินสด	905
ลูกหนี้	240
วัตถุดิบ	50
สินค้าสำเร็จรูป	<u>61</u>

รวมสินทรัพย์หมุนเวียน 1,256

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์:

ที่ดิน	2,500
อาคารและอุปกรณ์	9,600
ค่าเสื่อมราคาสะสม	<u>(5,360)</u>

รวมที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ 6,740

รวมสินทรัพย์ 7,996

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินหมุนเวียน:

เจ้าหนี้	104
----------	-----

ส่วนของผู้ถือหุ้น:

หุ้นสามัญ	600
กำไรสะสม	<u>7,292</u>

รวมส่วนของผู้ถือหุ้น 7,892

รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น 7,996

งบประมาณจ่ายลงทุน

งบประมาณจ่ายลงทุน (Capital budget) เป็นงบประมาณที่แสดงขั้นตอนของการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก

การใช้งบประมาณสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

งบประมาณเป็นเครื่องมือที่ดียิ่งในการควบคุม เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสองประการคือ

- กิจการจะเปรียบเทียบงบประมาณกับผลการดำเนินงานจริงได้อย่างไร
- งบประมาณจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงานเช่นใดบ้าง

งบประมาณหลักและงบประมาณยืดหยุ่นได้

งบประมาณสามารถใช้ทั้งการวางแผนและควบคุม สำหรับการวางแผนกิจการจะจัดทำงบประมาณหลัก ณ ระดับกิจกรรมที่ประมาณไว้ว่าดีที่สุดที่จะปฏิบัติได้ในปีถัดไป แต่ตามความเป็นจริง ระดับกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงไม่จำเป็นต้องเท่ากับ

ระดับกิจกรรมที่ตั้งขึ้นตามงบประมาณ ดังนั้น ตัวเลขตามงบประมาณหลักจึงไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กิจกรรมส่วนใหญ่จึงใช้งบประมาณยืดหยุ่นได้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

งบประมาณยืดหยุ่นได้ (Flexible budget) เป็นงบประมาณที่แสดงต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ณ ระดับกิจกรรมเป็นช่วง ๆ โดยจะแยกต้นทุนแต่ละชนิดตามพฤติกรรม แล้วจัดทำงบประมาณตามระดับการผลิตที่ในช่วงที่พิจารณา

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด ได้จัดทำงบประมาณหลัก ณ ระดับยอดขายที่คาดไว้ 16 ล้านหน่วยต่อปี เนื่องจากงบประมาณหลักจัดทำขึ้น ณ ระดับกิจกรรมที่ระบุไว้เพียงระดับเดียว ดังนั้นจึงไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมมติต่อมาว่าความต้องการแผ่นคอนกรีตในท้องตลาดสำหรับไตรมาสแรกมีจำนวนมากกว่าที่ตั้งงบประมาณไว้ ผู้บริหารจึงตัดสินใจเพิ่มกำลังการผลิตจากเดิมที่ประมาณไว้จำนวน 2.4 ล้านแผ่นในตารางที่ 2 มาเป็น 3 ล้านแผ่น

ตารางที่ 12
 บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด
 รายงานผลการปฏิบัติงาน
 เปรียบเทียบงบประมาณคงที่กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง
 สำหรับไตรมาสที่ 1 ปี 25+8 (หน่วย: พัน)

	จริง	งบ ประมาณ	ผลต่าง	
จำนวนหน่วยที่ผลิต	<u>3,000</u>	<u>2,400</u>	<u>600</u>	F
ต้นทุน: (บาท)				
วัสดุทางตรง	927.3	624.0	303.3	U
แรงงานทางตรง	450.0	360.0	90.0	U
ค่าใช้จ่ายการผลิต:				
ผันแปร:				
วัสดุ	80.0	72.0	8.0	U
ค่าแรงงานทางอ้อม	220.0	168.0	52.0	U
ค่าพลังงาน	40.0	48.0	(8.0)	F
คงที่:				
ค่าควบคุมตรวจตรา	90.0	100.0	(10.0)	F
ค่าเสื่อมราคา	200.0	200.0	0.0	
ค่าเช่า	<u>30.0</u>	<u>20.0</u>	<u>10.0</u>	U
รวม	<u>2,037.3</u>	<u>1,592.0</u>	<u>445.3</u>	U

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด
 งบประมาณยืดหยุ่นได้
 สำหรับไตรมาสที่ 1 ปี 25+8

ต้นทุนการผลิต	ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	ระดับการผลิต (หน่วย: พัน)		
		2,400	3,000	3,600
ผันแปร:				
วัสดุทางตรง	0.26	624	780	936
แรงงานทางตรง	0.15	360	450	540
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร				
วัสดุ	0.03	72	90	108
ค่าแรงทางอ้อม	0.07	168	210	252
ค่าพลังงาน	<u>0.02</u>	<u>48</u>	<u>60</u>	<u>72</u>
รวม คชจ.ผันแปร	<u>0.53</u>	<u>1,272</u>	<u>1,590</u>	<u>1,908</u>
คงที่:				
ค่าควบคุมตรวจตรา		100	100	100
ค่าเสื่อมราคา		200	200	200
ค่าเช่า		<u>20</u>	<u>20</u>	<u>20</u>
รวมคชจ.คงที่		<u>320</u>	<u>320</u>	<u>320</u>
รวมต้นทุนการผลิต		<u>1,592</u>	<u>1,910</u>	<u>2,228</u>

ตารางที่ 14

บริษัทไทยคอนกรีต จำกัด

รายงานผลการปฏิบัติงาน

เปรียบเทียบงบประมาณยึดหยุ่นได้กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง
สำหรับไตรมาสที่ 1 ปี 25+8 หน่วย: พัน

	จริง	งบประมาณ ยึดหยุ่นได้	ผลต่าง	
จำนวนหน่วยที่ผลิต	<u>3,000</u>	<u>3,000</u>	=	
ต้นทุน: (บาท)				
วัสดุทางตรง	927.3	780.0	147.3	U
แรงงานทางตรง	450.0	450.0	0.0	
ค่าใช้จ่ายการผลิต: (บาท)				
ผันแปร:				
วัสดุ	80.0	90.0	(10.0)	F
ค่าแรงงานทางอ้อม	220.0	210.0	10.0	U
ค่าพลังงาน	<u>40.0</u>	<u>60.0</u>	<u>(20.0)</u>	F
รวมคชจ.การผลิตผันแปร	<u>1,717.3</u>	<u>1,590.0</u>	<u>127.3</u>	U
คงที่:				
ค่าควบคุมตรวจตรา	90.0	100.0	(10.0)	F
ค่าเสื่อมราคา	200.0	200.0	0.0	
ค่าเช่า	<u>30.0</u>	<u>20.0</u>	<u>10.0</u>	U
รวมคชจ.การผลิตคงที่	<u>320.0</u>	<u>320.0</u>	<u>0.0</u>	
รวม	<u>2,037.3</u>	<u>1,910.0</u>	<u>127.3</u>	U

