

การจัดทำงบประมาณหลัก

เพื่อการวางแผนและควบคุมกำไรอย่างยั่งยืน

อาจารย์ โทควิต รัตโนทยานนท์

อาจารย์ประจำสาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ TNI

ใ การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนเพื่อควบคุมกำไรในปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี แต่มีอยู่อีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารมักมองข้าม และไม่ได้เอาใจใส่มากนักในการนำมาใช้วางแผน และควบคุม นั่นก็คือ การใช้งบประมาณหลักมาเป็นเครื่องมือในการวางแผน ประสานงาน และควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้ ดังนั้น ผู้บริหารควรจะทำให้ความสำคัญกับการศึกษาแนวคิด และพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำงบประมาณ ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงผลกระทบของการใช้งบประมาณที่จัดสรรต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นอยู่ การจัดทำงบประมาณจะช่วยในการวางแผน และการควบคุมกิจการได้ในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตสินค้า ด้านการบริการ หรือด้านการตลาด ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยการวางแผน และควบคุมกำไรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ นอกจากนี้การจัดทำงบประมาณยังสามารถนำไปใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และยังทำให้องค์กรสามารถจัดหา และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และนำไปสู่ผลกำไร หรือความสำเร็จที่องค์กรต้องการอย่างยั่งยืน

ในการจัดทำงบประมาณในที่นี้จะกล่าวถึงการจัดทำงบประมาณหลัก (Master budget) หรือบางครั้งเรียกว่างบประมาณประจำปี มี

ลักษณะเป็นงบประมาณระยะสั้นโดยปกติก็จะมีระยะเวลาสำหรับปีต่อปี และแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่หนึ่ง ก็คือ งบประมาณดำเนินงาน (The Operational Budget) ประกอบด้วย งบประมาณการขาย งบประมาณการผลิต งบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณค่าแรงทางตรง งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต งบประมาณต้นทุนขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย และการบริหาร และงบกำไรขาดทุนโดยประมาณ และประเภทที่สอง ก็คือ งบประมาณการเงิน (The Financial Budget) ประกอบด้วย งบประมาณเงินสด และงบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ

คราวนี้เรามาลองพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องแยกเป็นรายงบประมาณหลัก ดังต่อไปนี้

งบประมาณขาย มีประเด็นที่สำคัญคือ เนื่องจากเป็นจุดแรกในการวางแผนทั้งหมด ทั้งนี้แผนรายได้หรือแผนการขายขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นของแผนการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้คือผลกำไรขององค์กร สิ่งที่สำคัญในการวางแผนงบประมาณนี้จะต้องคำนึงถึงอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมที่ตนเองเป็นอยู่ ภาวะเศรษฐกิจ ตัวเลขทางสถิติต่างๆ และข้อมูลจากฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาจัดทำงบประมาณขายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของหัวหน้าฝ่ายขาย และฝ่ายการตลาด

งบประมาณการผลิต เป็นการวางแผนการผลิตที่กระจายปริมาณผลิตที่คำนวณได้ตลอดปีการผลิตว่าในแต่ละเดือนหรือแต่ละไตรมาสจะต้องผลิตกี่หน่วยจึงจะเพียงพอต่อยอดขายของเดือนหรือไตรมาสนั้นๆ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ฤดูกาล นโยบาย ระดับการถือสินค้าคงคลัง กำลังการผลิต และระดับการผลิต เป็นต้น ทั้งนี้หัวหน้าฝ่ายการผลิตจะเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

งบประมาณวัตถุดิบทางตรง เนื่องจากวัตถุดิบเป็นส่วนประกอบสำคัญในการผลิตสินค้า ในกระบวนการผลิตวัตถุดิบทางตรงจะถูกเปลี่ยนให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป เจ้าของธุรกิจจำเป็นต้องทราบปริมาณของวัตถุดิบที่จะนำมาใช้ในกระบวนการผลิต ปริมาณของวัตถุดิบที่จะต้องจัดซื้อให้เพียงพอในการผลิตสินค้า และประมาณการต้นทุนของวัตถุดิบเหล่านั้น ทั้งนี้หัวหน้าฝ่ายการผลิตจะเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

งบประมาณค่าแรงทางตรง ทั้งนี้ในการผลิตสินค้าจำเป็นต้องมีแรงงานทางตรงที่จะต้องเปลี่ยนวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการผลิต และหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต จัดทำขึ้นเพื่อประมาณการค่าใช้จ่ายอื่นที่ต้องจ่ายนอกเหนือจากวัตถุดิบ และค่าแรง วัตถุประสงค์หลัก คือ รวบรวมค่าใช้จ่ายแต่ละแผนกในกระบวนการผลิตนั่นเอง เช่น ค่าจ้างผู้ควบคุมโรงงาน วัตถุดิบทางอ้อม แรงงานทางอ้อม ค่ากำลังไฟ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ค่าทำความสะอาด ค่าเสื่อมคุณภาพของเครื่องจักร ค่าเช่าโรงงาน ค่าประกันวัตถุดิบ และค่าซ่อมบำรุงเครื่องจักร เป็นต้น ผู้รับผิดชอบหลัก ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการผลิต หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

งบประมาณต้นทุนขาย ทำให้กิจการทราบถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาต่างๆ และเป็นข้อมูลสำคัญต่อการจัดทำกำไรขาดทุนต่อไป ผู้รับผิดชอบหลัก ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายบัญชี



งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย และการบริหาร นอกจากค่าใช้จ่ายในการผลิตที่เกิดขึ้นในกิจการแล้ว กิจการยังมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ อีก เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขาย ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการจัดการ และดูแลให้การดำเนินงานของทุกๆ หน่วยงานเป็นไปโดยราบรื่น และประสานกัน เพราะฉะนั้นหัวหน้าแต่ละฝ่ายไม่ว่าฝ่ายบัญชี การเงิน ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต หรือฝ่ายบริหารก็ต้องมีการวางแผน และประมาณการค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ เป็นการสรุปรายได้ และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามเพื่อประโยชน์ในการวางแผนควบคุม การจัดทำงบกำไรขาดทุน อาจมีการแบ่งช่วงเวลาให้สั้นลงก็ได้ เช่น เป็นงบกำไรขาดทุนรายเดือน รายไตรมาสหรือรายครึ่งปี เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหาร โดยมีหัวหน้าฝ่ายบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

งบประมาณเงินสด เป็นงบประมาณที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงการรับ และจ่ายเงินสด ซึ่งเป็นแผนเพื่อป้องกันไม่ให้อุปกรณ์เกิดภาวะเงินสดขาดมือหรือมีเงินสดอยู่ในมือมากเกินไปจนทำให้หัวหน้าฝ่ายบัญชีและหัวหน้าฝ่ายการเงิน เป็นผู้รับผิดชอบ

งบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ งบนี้ถูกจัดทำขึ้นโดยอาศัยข้อมูลเบื้องต้นในงบแสดงฐานะการเงิน ณ วันสิ้นปี โดยมีหัวหน้าฝ่ายบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

แต่ทั้งนี้งบประมาณจะไม่ได้ผลเลยถ้าขาดปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและสนับสนุน อันได้แก่งบประมาณที่ต้องสามารถปรับให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องสอดคล้องกับการจัดสายงานในองค์กร (Organization chart) พนักงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Related parties) ที่มีความเข้าใจในหลักการ และประโยชน์ของงบประมาณ และประเด็นสุดท้ายที่สำคัญที่สุดก็คือ การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารขององค์กรในการมีส่วนร่วมกับพนักงานในทุกระดับชั้นเพื่อทำให้เกิดเป็นการทำงานงบประมาณแบบร่วมมือ (Participative budgeting) นั่นเอง

สรุปได้ว่า ถ้าเรารู้จักใช้งบประมาณหลักให้เป็น เราจะสามารถสื่อสารกับพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงแผนธุรกิจเป้าหมาย นอกจากนี้ยังสามารถบังคับให้ผู้บริหารคิดถึงอนาคต เกิดประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรไปยังส่วนต่างๆ ในองค์กร ทำให้ค้นพบปัญหาข้อขัดที่คาดไม่ถึงก่อนที่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้น ช่วยประสานงานกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้มั่นใจว่าหน่วยงานต่างๆ ได้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และยังช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดค่าเป้าหมาย (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นค่าอ้างอิงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งในที่สุดสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้องค์กรเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

อ้างอิง

ภาษาไทย

กวีวงศ์พัฒน์. (2549). *การวางแผนและควบคุมกำไร*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.

กึ่งกนก พิทยานุคุณ และสุนทรี จรูญ. (2543). *การวางแผนกำไร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณัฐภรณ์ จรรยางาม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการบริหารงบประมาณกับความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบัญชัชมาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธนกร เอกเผ่าพันธ์. (2554). *การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ*. กรุงเทพฯ : ธนาเพชร.

ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย. (2552). *ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบัญชัชมาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2552). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

สมร เทพมังกร. (2550). การจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ: *กรณีศึกษา บริษัท แตนเทิร์ม พิลเทรชั่น จำกัด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจ มหามบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อภิชาติ พงศ์พัฒน์. (2555). *การเงินธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: บริษัทวิชรินทร์สาส์น พรินต์ติ้ง จำกัด.

ภาษาอังกฤษ

Baek I. G. (2015). *The Effect of Participative Budgeting on Performance-to-Goal*. Retrieved November 15, 2015, from <http://ssrn.com/abstract=2646177>.

Tánase G. L. (2013). *An Overall Analysis of Participatory Budgeting Advantages and Essential Factors for an Effective Implementation in Economic Entities [Electronic version]*. Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, 2013, 1-12.



เปิดรับสมัครแล้ว **ป.โท** ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2559



หลักสูตร วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (M.Eng.)

- สาขาเทคโนโลยีวิศวกรรม (MET)

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.)

- สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (MIM)
- สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร (EEM)
- สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น (MBJ)

หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (M.Sc.)

- สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (MIT)



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学

สำนักงานกิต ผลิตบัณฑิต สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร

สอบถามเพิ่มเติม โทร. 02 763 2600 ต่อ 2403

1771/1 ถ.พัฒนาการ ระหว่าง ซ.พัฒนาการ 37-39 แขวงสวนหลวง

เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250 www.tni.ac.th ThaiNichi