

---

ตอน 2

## การบัญชีเพื่อการวางแผนและการควบคุมการทำงาน

---

## บทที่ 7

### งบประมาณ

การดำเนินกิจการจะเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายจำต้องอาศัย การวางแผนที่ดี นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานที่ดี การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี เป้าหมาย มีการกำหนดวิธีปฏิบัติ ตลอดจนมีเครื่องมือในการวัดและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม แผนที่วางไว้ ปัจจุบันผู้บริหารและผู้ลงทุนตลอดจนผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการ วางแผนงานของธุรกิจอย่างมีระบบมากขึ้น มีการวางแผนสำหรับการปฏิบัติงานในปีถัด ไป ซึ่งเรียกว่า การจัดทำงบประมาณตามแผนงาน (Master Budget) การจัดทำงบประมาณจำเป็นต้อง คาดการณ์สิ่งที่จะเป็นไปในอนาคต เป็นการบังคับให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการในระดับ ต่าง ๆ ต้องคิดและวางแผนล่วงหน้าว่าแผนการดำเนินงานจะเป็นอย่างไร การดำเนินงานดังกล่าวจะมี ผลผูกพันต่อแผนการเงินอย่างไรบ้าง จะได้เตรียมรับสถานการณ์จัดหาแหล่งเงินทุนหรือนำเงินทุนที่ เหลืออยู่ไปใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมที่สุด นอกจากนี้การจัดทำงบประมาณยังให้ประโยชน์ในแง่ของ การควบคุมที่สามารถนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับงบประมาณที่วางไว้ ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณมากหรือไม่ต่างเลย จะได้วิเคราะห์หา สาเหตุและหาทางปรับปรุงได้อย่างถูกต้อง

ในบทนี้จะได้ศึกษาถึงวิธีการจัดทำงบประมาณตามแผนงาน (Master Budget) ซึ่งประกอบด้วย งบประมาณการดำเนินงาน (ขาย, จัดซื้อ, ผลิต) งบกำไรขาดทุน และงบดุลโดย งบประมาณ งบประมาณเงินสด ผู้เรียนจะได้เห็นความสำคัญของการประมาณยอดขาย ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ ต่อเนื่องไปยังงบประมาณอื่น ๆ ของกิจการ

หลังจากศึกษาจบบทนี้แล้ว นักศึกษาสามารถจะจัดทำงบประมาณต่อไปนี้ได้อย่าง ถูกต้อง คือ

1. งบประมาณการขาย
2. งบประมาณการใช้วัตถุดิบ
3. งบประมาณการซื้อวัตถุดิบ
4. งบประมาณการผลิต
5. งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ

6. งบดุลโดยประมาณ

7. งบประมาณเงินสด

## คำจำกัดความ “งบประมาณ”

งบประมาณ คือ แผนงานของฝ่ายบริหารที่เขียนออกมาในรูปของตัวเลขอย่างมีระเบียบ งบประมาณตามแผนงานเป็นงบที่สรุปเป้าหมายของหน่วยงานทุกหน่วยงานในองค์กร เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน ฯลฯ แสดงให้เห็นเป้าหมายของการขาย การจัดซื้อ การผลิต ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ กำไรสุทธิ และการรับ-จ่ายเงินสด และหรือเป้าหมายใด ๆ ที่ฝ่ายบริหารระบุไว้ งบประมาณตามแผนงานโดยทั่วไปประกอบด้วยงบกำไรขาดทุน โดยประมาณ งบดุล งบแสดงการรับจ่ายเงินสด และงบสนับสนุนอื่น ๆ งบเหล่านี้เป็นผลจากการวางแผนและตัดสินใจในรายละเอียด การคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตของกิจการอย่างระมัดระวัง

## ประโยชน์ของงบประมาณ

มักจะมีคำพูดจากผู้ที่ยังไม่เคยใช้งบประมาณว่า “ฉันเชื่อว่างบประมาณดีสำหรับธุรกิจอื่น แต่สำหรับธุรกิจของฉันมันไม่ใช่เช่นนั้น เนื่องจากมีความไม่แน่นอน และมีความยุ่งยากเหลือเกินที่จะทำให้งบประมาณมีประโยชน์สำหรับธุรกิจของฉัน” ประโยคดังกล่าวค่อนข้างจะเป็นจริงอยู่บ้างที่ว่า การจัดทำงบประมาณเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะประโยชน์ที่จะได้รับจะมีคุณค่ามากกว่ามหาศาลจนไม่อาจนำไปเปรียบเทียบกับความยุ่งยากและค่าใช้จ่ายในการจัดทำได้ ประโยชน์ของงบประมาณกล่าวได้ดังนี้

1. งบประมาณเป็นการจัดทำแผนงาน ซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องคิดล่วงหน้า ซึ่งจะให้ประโยชน์ที่สำคัญคือ การคาดการณ์และเตรียมตัวสำหรับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ขบวนการงบประมาณช่วยให้เห็นถึงความรับผิดชอบด้านการวางแผนของฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน บ่อยทีเดียวที่ผู้บริหารทำงานวันต่อวันโดยไม่คำนึงถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นหลังจากวันพรุ่งนี้ การกระทำในลักษณะดังกล่าวเป็นการทำงานโดยปราศจากเป้าหมาย เป็นการทำงานที่ขาดทิศทาง ขาดวัตถุประสงค์ จึงไม่สามารถแลเห็นปัญหา และไม่สามารถอธิบายผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ที่เห็นด้วยกับการงบประมาณยังได้กล่าวว่า “เหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในบริษัทสามารถหลีกเลี่ยงได้โดยการวางแผนอย่างระมัดระวัง

2. ใช้เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะการทำงบประมาณทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบเป้าหมายว่าตนกำลังปฏิบัติงานไปเพื่ออะไร พนักงานที่ทำงานโดยไม่ทราบว่าจะเป็นอย่างไรร

การทำงานของตนให้ผลแค่ไหน และจะต้องทำให้ได้ผลเท่าไร ย่อมไม่มีกำลังใจในการทำงาน

3. ก่อให้เกิดการประสานงานในทุกหน่วยงานเป็นอย่างดี เนื่องจากทุกฝ่ายได้ยอมรับเป้าหมายที่ได้จัดตั้งขึ้นร่วมกันแล้ว จึงพยายามช่วยกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใหญ่ที่ได้วางไว้ เช่น ฝ่ายจัดซื้อจะกำหนดแผนการจัดซื้อตามความต้องการของฝ่ายผลิต ฝ่ายผลิตจะผลิตสินค้าได้เพียงพอและทันเวลาที่ฝ่ายขายต้องการ ไม่ผลิตสินค้ามากเกินไปจนต้องเก็บสินค้าคงคลังไว้มากเกินความจำเป็น เป็นต้น

4. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงาน เนื่องจากทุกหน่วยงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบก็จะนำเอาผลที่เกิดขึ้นจริงตามรายงานต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามงบประมาณ หากเกิดข้อแตกต่างก็จะทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อแตกต่างนั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้จัดการแก้ไขให้ถูกต้องและทัน่วงที อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินผลจะต้องตระหนักว่า ถ้าผลการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณมากไม่ได้แสดงว่าการปฏิบัติงานจริงดีหรือเลวกว่ามาตรฐานเสมอไป ผลต่างดังกล่าวบางครั้งอาจจะเนื่องมาจากความไม่เหมาะสมของตัวงบประมาณเองก็ได้ เป็นงบประมาณที่คาดหวังไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถกระทำได้ หรือตั้งเป้าหมายไว้ต่ำเกินไปก็ได้ ซึ่งในกรณีนี้จะต้องอาศัยการวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างอย่างลึกซึ้งและรอบคอบด้วย

อย่างไรก็ตาม งบประมาณไม่สามารถเยียวยาปัญหาที่เกิดขึ้นทุกอย่างในองค์กรการได้ จะไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานที่ผิดพลาดหรือระบบข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง งบประมาณเป็นเครื่องมือซึ่งคุณค่าของมันขึ้นอยู่กับความสามารถของการบริหารงานบวกกับคุณภาพของระบบข้อมูลที่มีอยู่

## ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การต่อการจัดทำงบประมาณ

ทัศนคติของผู้บริหารโดยทั่วไปที่มีต่องบประมาณมีอิทธิพลจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามงบประมาณที่วางไว้

ความสามารถที่จะติดตามงบประมาณอย่างใกล้ชิดเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาผลการทำงานของผู้บริหาร และแน่นอนงบประมาณไม่ใช่เป็นชีวิตของผู้บริหาร งบประมาณชี้ให้เห็นผลการทำงานของผู้บริหาร และหันเหความสนใจของผู้บังคับบัญชาไปสู่จุดที่เป็นปัญหา ผู้บริหารแต่ละคนน้อยคนนักที่จะยินดีให้ผู้บังคับบัญชาใช้เทคนิคใดก็ตามในการตรวจสอบผลการทำงาน

ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางมักจะรู้สึกว่าเป็นข้อจำกัด เป็นทัศนคติในทางลบต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

ความเข้าใจผิดพลาดเช่นนี้สามารถที่จะขจัดได้โดยการให้การศึกษา และความเข้าใจในเทคนิค งบประมาณไม่ควรที่จะเป็นเครื่องมือที่ดูเสมือนรบกวนการทำงานการใช้อย่างถูกต้องจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางมาตรฐานของการทำงาน ในการกระตุ้นให้การทำงานเข้าสู่เป้าหมายที่วางไว้ในการวัดผล และในการหันเหความสนใจมาสู่สิ่งที่เป็นปัญหาที่ต้องการการสืบสวน การนำงบประมาณมาใช้เป็นงานที่ละเอียดอ่อน เพราะว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณต้องเข้าใจ และยอมรับว่างบประมาณเป็นสิ่งที่ช่วย มิใช่สิ่งที่ขัดขวางการทำงาน บ่อยทีเดียวที่ผู้บริหารระดับสูงและนักบัญชี เน้นทางด้านเทคนิคการจัดทำงบประมาณมากเกินไป ในขณะที่ความมีประสิทธิภาพของระบบการงบประมาณได้ก็ตามขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งถูกกระทบกระเทือนจากงบประมาณมีความเข้าใจ และยอมรับในงบประมาณมากเพียงใดมากกว่า

## ชนิดของงบประมาณ

งบประมาณที่จัดทำขึ้น อาจเป็นการวางแผนสำหรับปีหนึ่งหรือน้อยกว่าขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของงบประมาณ และขึ้นอยู่กับสภาวะความไม่แน่นอน งบประมาณระยะยาวที่เรียกว่า งบประมาณการลงทุน capital budgets เป็นการจัดทำสำหรับโครงการใดโครงการหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น การซื้อเครื่องจักร การหาทำเลที่ตั้งโรงงาน และการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

งบประมาณตามแผนงาน ซึ่งรวมแผนงานทั้งหมดขององค์การเข้าไว้ มักจะจัดทำสำหรับระยะเวลา 1 ปี หรือเป็นงบประมาณประจำปี งบประมาณประจำปีอาจแบ่งย่อยลงไปเป็นงบเดือนต่อเดือน หรือเป็นงบรายไตรมาสก็ได้

งบประมาณต่อเนื่อง (Continuous budgets) เป็นงบประมาณที่เริ่มใช้กันมากขึ้น กล่าวคือ เป็นงบประมาณตามแผนงานที่เพิ่มตัวเลขงบประมาณเดือนต่อเดือนล่วงหน้าเมื่อสิ้นสุดแต่ละเดือน ทั้งนี้ เป็นการบังคับให้ผู้บริหารคิดเฉพาะภายใน 12 เดือนข้างหน้าที่จะถึงนี้ และในลักษณะนี้ งบประมาณที่จัดทำก็จะเป็นการวางแผนล่วงหน้า 1 ปีตลอดเวลา

งบประมาณตามแผนงานสามารถแยกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

### ก. งบประมาณดำเนินงาน (Operation Budget) ได้แก่

- งบประมาณการขาย
- งบประมาณการผลิต (กรณีเป็นกิจการอุตสาหกรรม)
- งบประมาณซื้อวัตถุดิบและงบประมาณวัตถุดิบใช้ไป

- งบประมาณแรงงานทางตรง
- งบประมาณค่าใช้จ่ายผลิต
- งบประมาณต้นทุนสินค้าขาย (กรณีเป็นการซื้อ-ขายสินค้า)
- งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย
- งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร
- งบประมาณการรบกําไรขาดทุน

**ข. งบประมาณการเงิน (Financial Budget) ได้แก่**

- งบประมาณเงินสด
- งบประมาณการรบกุด
- งบประมาณเงินลงทุน

งบประมาณที่สร้างขึ้นก่อนคือ งบประมาณดำเนินงาน ต่อจากนั้นจึงจะทำงบประมาณการเงิน โดยอาศัยข้อมูลจากงบประมาณดำเนินงาน

## การจัดทำงบประมาณตามแผนงาน

การจัดทำงบประมาณตามแผนงานจะเริ่มต้นจากการพยากรณ์การขายซึ่งเป็นพื้นฐานของงบประมาณตามแผนงานทั้งหมด ความแม่นยำในการกำหนดการผลิต และต้นทุนที่เกิดขึ้นขึ้นอยู่กับรายละเอียด และความแม่นยำของการพยากรณ์การขาย

โดยทั่วไป การพยากรณ์การขายมักจะจัดทำตามแนวทางของผู้บริหารระดับสูงทางด้านการขาย ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญ :

- (1) รูปแบบการขายที่ผ่านมา
- (2) การกะประมาณโดยพนักงานขาย
- (3) สภาพเศรษฐกิจและการแข่งขัน
- (4) ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของยอดขายกับเครื่องบ่งชี้ทางเศรษฐกิจ เช่น ดัชนีผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ หรือดัชนีผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
- (5) การเปลี่ยนแปลงในระดับราคา
- (6) การศึกษาวิจัยทางการตลาด และ
- (7) การวางแผนการโฆษณาและส่งเสริมการขาย

การพยากรณ์การขายเป็นการใช้เทคนิคหลาย ๆ อย่าง และจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายขายด้วย วิธีการทางสถิติจะถูกนำมาใช้ วิธีการสหสัมพันธ์ (correlations)

ระหว่างยอดขายและเครื่องบ่งชี้ทางเศรษฐกิจช่วยให้การพยากรณ์การขายมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ในหลาย ๆ กรณีการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่จัดทำโดยนักเศรษฐศาสตร์ และสมาชิกสมาคมวิจัยตลาดเป็นสิ่งที่ช่วยการพยากรณ์ได้มากขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นคำตอบ ความคิดเห็นของผู้บริหารฝ่ายขายจะมีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดยอดขาย

นโยบายในเรื่องราคาสามารถที่จะกระทบกระเทือนต่อยอดขาย การประเมินค่าความยืดหยุ่นของราคาจะกระทบกระเทือนการพยากรณ์การขาย บริษัทอาจจะเสนอหลายราคาให้แก่ลูกค้าของบริษัท ในกรณีเช่นนี้จำเป็นต้องวิเคราะห์ให้ในรายละเอียดจำนวนหน่วยที่ขายและราคาขายสำหรับระดับราคาแต่ละระดับ ก่อนที่จะได้ยอดขายรวมของทั้งบริษัท

การพยากรณ์การขายยังคงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อน แต่วิธีการพยากรณ์ได้กลายมาในรูปแบบที่มีแบบแผนมากขึ้น และเป็นเรื่องที่ย่างยากมากขึ้น เมื่อเผชิญปัญหาการแข่งขัน วิธีการทางสถิติเรื่องความน่าจะเป็นได้ถูกนำมาใช้ในปัญหาการพยากรณ์การขายมากขึ้น

จากงบประมาณขายจะนำไปสู่งบประมาณการผลิต ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณย่อย ๆ 3 งบ คือ งบประมาณวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรง และงบประมาณใส่หุ้ยการผลิต จากงบประมาณทั้ง 3 นี้จะนำไปสู่การจัดทำงบต้นทุนการผลิต (กรณีเป็นกิจการอุตสาหกรรม) ในกรณีที่เป็นกิจการซื้อขายสินค้าจากงบประมาณการขาย ก็จะมาเป็นงบประมาณการจัดซื้อสินค้า และงบต้นทุนสินค้าขายแทนงบต้นทุนการผลิต ในขณะที่เดียวกันฝ่ายดำเนินการก็ต้องจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร เป็นการวางแผนการใช้จ่ายให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนการขายที่ได้วางไว้ก่อน

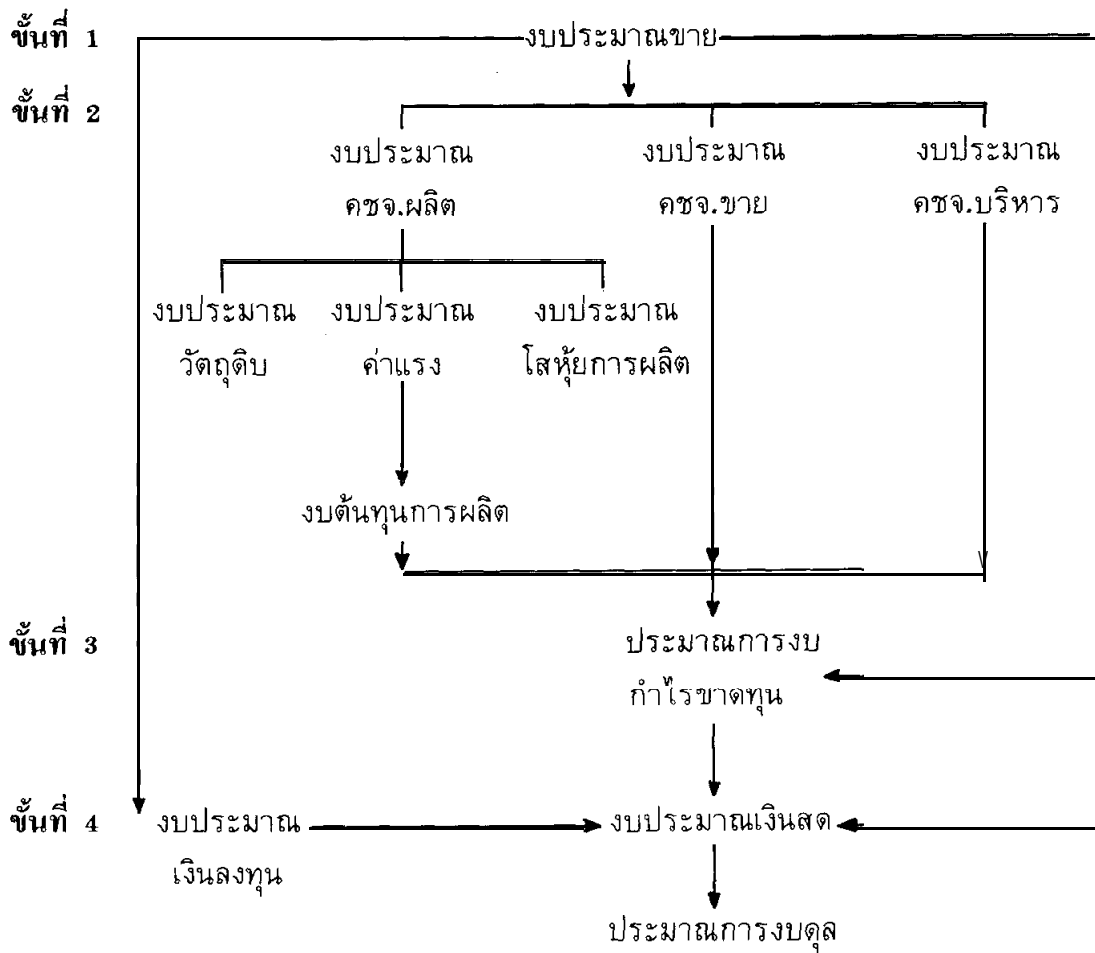
จากงบประมาณการขาย และงบต้นทุนผลิต (ต้นทุนสินค้าขาย) รวมทั้งการประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จะนำมาสู่การจัดทำประมาณการงบกำไรขาดทุน

นอกจากนี้ยังจะต้องมีการจัดแผนงานการลงทุนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในรอบ 1 ปี ข้างหน้า เพื่อวางแผนการใช้จ่ายเงิน นอกเหนือจากการจ่ายเพื่อดำเนินงานตามปกติ

เพื่อให้การวางแผนการเงินเป็นไปได้ตามเป้าหมาย ปัญหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมก็จะมีการจัดทำงบประมาณ การรับจ่ายเงินสดโดยอาศัยข้อมูลจากงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้ประมาณมาแล้ว ในย่อหน้าต้น ๆ ทั้งหมด

ท้ายสุดกิจการ ก็จะคำนวณหาผลกระทบจากการทำงบประมาณที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ที่มีต่อสินทรัพย์หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งหมดมาแสดงไว้ซึ่งเรียกว่า การจัดทำประมาณการงบดุล

ภาพ 7-1 ตัวอย่างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานงบประมาณประเภทต่าง ๆ



### ตัวอย่างการจัดทำงบประมาณตามแผนงาน

ต่อไปนี้จะอธิบายวิธีการจัดทำงบประมาณที่ละขั้นตอนตามลำดับ โดยยกตัวอย่างการจัดทำงบประมาณของบริษัท เอบีซี จำกัด ซึ่งเป็นกิจการอุตสาหกรรม ผลิตและขายน้ำยาทำความสะอาดวางจำหน่ายตามร้านค้าปลีกทั่วไป และเพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจจะสมมติว่าบริษัทผลิตและขายผลิตภัณฑ์ชนิดเดียว ซึ่งมีราคาขายส่งให้ร้านค้าปลีกหน่วยละ 16 บาท

ผู้บริหารของบริษัทเล็งเห็นความสำคัญของการจัดทำงบประมาณ ดังนั้นทุก ๆ ปี ฝ่ายบัญชีจะต้องมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลในการวางแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและจัดทำงบประมาณขึ้นมาก่อนจะเริ่มปีดำเนินงาน ซึ่งงบประมาณที่สร้างขึ้นแต่ละปีจะแบ่งเป็นรายไตรมาส คืองวด



ละ 3 เดือน สำหรับไตรมาสดังกล่าวถึงกำหนดดำเนินงานก็จะแบ่งละเอียดออกมาเป็นงบประมาณรายเดือน

ฝ่ายบัญชีจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและจัดทำงบประมาณตามลำดับดังนี้

## 1. งบประมาณการขาย

การจัดทำงบประมาณจะต้องเริ่มต้นจากการให้ฝ่ายขายประมาณปริมาณสินค้าที่จะขายได้ในแต่ละงวด โดยพิจารณาจากข้อมูลและประสบการณ์ในอดีต การคาดคะเนภาวะเศรษฐกิจตลาด และคู่แข่ง เมื่อได้ข้อมูลปริมาณการขายจากฝ่ายขายแล้ว ฝ่ายบัญชีจะนำมาแปลงเป็นราคาที่จะขายได้ ซึ่งจากตัวเลขประมาณการปริมาณสินค้าที่ขายของแผนกขายสามารถนำมาจัดทำงบประมาณขายสินค้าได้ดังนี้

ภาพ 7-2 งบประมาณขาย

	ปริมาณขาย (หน่วย)*	จำนวนเงิน (บาท)**
มกราคม	2, 000	32, 000
กุมภาพันธ์	2, 000	32, 000
มีนาคม	3, 000	48, 000
ไตรมาสที่ 1	7, 000	112, 000
ไตรมาสที่ 2	10, 000	160, 000
ไตรมาสที่ 3	4, 000	64, 000
ไตรมาสที่ 4	6, 000	96, 000
รวม	27, 000	432, 000

\*ได้ข้อมูลจากฝ่ายขาย

\*\*คำนวณได้จากการนำปริมาณขายคูณกับราคาขายสินค้าต่อหน่วย @ 16 บาท

## 2. งบประมาณการผลิต

จากตัวเลขประมาณการปริมาณสินค้าที่ฝ่ายขายตั้งเป้าหมายการขายไว้ฝ่ายผลิตจะต้องวางแผนการผลิตสินค้าให้เพียงพอกับปริมาณที่ต้องการขาย ซึ่งในการประมาณปริมาณที่จะผลิต จะต้องเริ่มจากการกำหนดปริมาณสินค้าคงคลังที่ต้องการเก็บรักษาไว้ในแต่ละงวดจะต้องพยายามไม่เก็บสินค้าไว้มากเกินไปจนเงินทุนจมและไม่น้อยเกินไปจนสินค้าไม่พอขาย ปริมาณสินค้า

คงคลังที่ต้องเก็บรักษาไว้ควรจะมีความสัมพันธ์กับปริมาณขายที่ได้ประมาณไว้แล้ว

หลังจากที่ได้กำหนดสินค้าคงคลังแล้วก็จะได้ปริมาณที่ต้องการผลิตโดยประมาณจากการคำนวณดังนี้

$$\text{ปริมาณขาย} = \text{สินค้าต้นงวด} + \text{ปริมาณผลิต} - \text{สินค้าปลายงวด}$$

$$\text{ปริมาณผลิต} = \text{ปริมาณขาย} + \text{สินค้าปลายงวด} - \text{สินค้าต้นงวด}$$

ภาพ 7-3 งบประมาณผลิต (หน่วย)

	(1) ปริมาณ	(2) บวกสินค้า+ ปลายงวด	(1) + (2) รวม	หักสินค้า ต้นงวด	การผลิต
มกราคม	2,000	4,250	6,250	3,500	2,750
กุมภาพันธ์	2,000	5,000	7,000	4,250	2,750
มีนาคม	3,000	5,000	8,000	5,000	3,000
ไตรมาสที่ 1	7,000	5,000	12,000	3,500	8,500
ไตรมาสที่ 2	10,000	2,000	12,000	5,000	7,000
ไตรมาสที่ 3	4,000	3,000	7,000	2,000	5,000
ไตรมาสที่ 4	6,000	4,000	10,000	3,000	7,000
รวม	27,000	—	—	—	27,500

\* สินค้าคงคลังปลายงวดกำหนดให้เท่ากับ 50% ของปริมาณขายในงวด 3 เดือนถัดไป ปริมาณขายในไตรมาสที่ 2 จะเป็นดังนี้ เมษายน 3,500 หน่วย พฤษภาคม 3,500 หน่วย มิถุนายน 3,000 หน่วย และในไตรมาสที่ 1 ของปีถัดไปจะมีปริมาณขาย = 8,000 หน่วย

ข้อมูลเพื่อทำประมาณการงบดุล ภาพ 7-13

สินค้าคงเหลือ ต้นไตรมาสที่ 1 = 3,500 หน่วย

สินค้าคงเหลือ สิ้นไตรมาสที่ 4 = 4,000 หน่วย

### 3. งบประมาณวัตถุดิบ

เป็นการประมาณปริมาณการใช้วัตถุดิบและการซื้อวัตถุดิบในแต่ละงวด ปริมาณการใช้วัตถุดิบคำนวณได้จากการนำปริมาณการผลิตมาคูณกับอัตราการใช้วัตถุดิบต่อหน่วย

ตัวอย่างในที่นี้สมมติให้กิจการใช้วัตถุดิบ 2 หน่วยต่อการผลิตสินค้า 1 หน่วย หลังจากทราบปริมาณการใช้วัตถุดิบในแต่ละงวดแล้ว จะต้องกำหนดปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการเก็บรักษาไว้ในแต่ละงวดด้วย เพื่อจะได้หาปริมาณการซื้อวัตถุดิบได้ เช่นเดียวกับการหาปริมาณการผลิต ดังนั้น

$$\text{ปริมาณซื้อวัตถุดิบ} = \text{ปริมาณใช้วัตถุดิบ} + \text{วัตถุดิบปลายงวด} - \text{วัตถุดิบต้นงวด}$$

งบประมาณการจัดซื้อวัตถุดิบ นอกจากจะต้องแสดงเป็นปริมาณ (หน่วย) แล้วยังต้องแปลงเป็นจำนวนเงินที่จะต้องจ่ายเพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบด้วย โดยการประมาณราคาซื้อวัตถุดิบในแต่ละงวดขึ้นมาด้วย ในที่นี้สมมติว่าบริษัทจะต้องซื้อวัตถุดิบมาในราคาหน่วยละ 1.50 บาทตลอดปี งบประมาณวัตถุดิบจะแสดงผลดังนี้

ภาพ 7-4 งบประมาณการใช้และงบประมาณซื้อวัตถุดิบ (หน่วย)

	ปริมาณผลิต	ปริมาณใช้ บวกวัตถุ*		รวม	หักวัตถุดิบต้นงวด	จัดซื้อ	
		วัตถุดิบ 1 : 2	ดิบปลายงวด			ปริมาณ (หน่วย)	จำนวนเงิน @ 150บาท
มกราคม	2,750	5,500	7,750	13,250	7,000	6,250	9,375
กุมภาพันธ์	2,750	5,500	8,000	13,500	7,750	5,750	8,625
มีนาคม	3,000	6,000	7,000	13,000	8,000	5,000	7,500
ไตรมาสที่ 1	8,500	17,000	7,000	24,000	7,000	17,000	25,500
ไตรมาสที่ 2	7,000	14,000	5,000	19,000	7,000	12,000	18,000
ไตรมาสที่ 3	5,000	10,000	7,000	17,000	5,000	12,000	18,000
ไตรมาสที่ 4	7,000	14,000	6,000	20,000	7,000	13,000	19,500
รวม	27,500	55,000	—	—		54,000	81,000

\* วัตถุดิบปลายงวดกำหนดให้เท่ากับ 50% ของปริมาณการใช้วัตถุดิบใน 3 เดือนถัดไป ปริมาณการใช้วัตถุดิบในไตรมาสที่ 2 จะเป็นดังนี้ เมษายน 4,000 หน่วย พฤษภาคม 6,000 หน่วย มิถุนายน 4,000 หน่วย และในไตรมาสที่ 1 ของปีถัดไปจะมีปริมาณการใช้วัตถุดิบ = 12,000 หน่วย

ข้อมูลเพื่อทำประมาณการงบดุล ภาพ 7-13

วัตถุดิบคงเหลือ ต้นไตรมาสที่ 1 = 7,000 หน่วย

วัตถุดิบคงเหลือ สิ้นไตรมาสที่ 4 = 6,000 หน่วย

4. **งบประมาณค่าแรง** เป็นงบประมาณที่แสดงจำนวนชั่วโมงการทำงานและจำนวนเงินค่าจ้างที่จะต้องจ่ายในแต่ละงวด งบนี้มีประโยชน์ต่อฝ่ายบุคลากรในการวางแผนการจ้างแรงงานและการจัดหาค่าได้เหมาะสมในแต่ละขณะ การจัดทำงบดังกล่าวจำเป็นต้องคำนวณหรือกำหนดมาตรฐานแรงงานในการผลิตสินค้าเสียก่อน ต่อจากนั้นจึงจะนำจำนวนแรงงานมาตรฐานมาคูณกับปริมาณการผลิตสินค้า ก็จะได้ปริมาณแรงงานที่ต้องการทั้งหมด ต่อจากนั้นจึงแปลงมาเป็นจำนวนเงินค่าแรงงาน โดยนำอัตราค่าจ้างแรงงานมาตรฐานมาคูณจำนวนชั่วโมงการทำงาน

จากตัวอย่างของบริษัท เอบีซี สมมติว่าในการผลิตสินค้า 10 หน่วย ใช้เวลาทำงาน  $\frac{3}{4}$  ชั่วโมง และอัตราการจ้างแรงงานเท่ากับ 10 บาทต่อ 1 ชั่วโมง งบประมาณค่าแรงจะปรากฏดังนี้

ภาพ 7-5 งบประมาณค่าแรง

	การผลิต (หน่วย)	อัตราการ ทำงานต่อ 10 หน่วย	แรงงาน (ชั่วโมง)	ค่าแรง ต่อชั่วโมง	จำนวนเงิน (บาท)
มกราคม	2,750	$\frac{3}{4}$ ชั่วโมง	206	10 บาท	2,060.-
กุมภาพันธ์	2,750		206		2,060.-
มีนาคม	3,000		225		2,250.-
ไตรมาสที่ 1	8,500		637		6,370.-
ไตรมาสที่ 2	7,000		525		5,250.-
ไตรมาสที่ 3	5,000		375		3,750.-
ไตรมาสที่ 4	7,000		525		5,250.-
รวม	27,500		2,062		20,620.-

บริษัทจะจ่ายค่าแรงทันทีในเดือนเดียวกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น:— ข้อมูลเพื่อทำงบประมาณเงินสดต่อไปในภาพ 7-11

5. **งบประมาณค่าใช้จ่ายผลิต** เพื่อความสะดวกในการคำนวณหาต้นทุนสินค้าได้ทันที การประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิตนี้จึงทำกันเป็นรายปี ไม่แบ่งรายละเอียดการจ่ายแต่ละเดือน ดังเช่นงบประมาณอื่น จากยอดรวมของค่าใช้จ่ายในการผลิตนี้ก็จะหาอัตราจัดสรรต่อหน่วยของปัจจัยการผลิตที่มีความสัมพันธ์กันสูง เช่น อาจจัดสรรตามชั่วโมงการทำงานหรือชั่วโมงการเดินเครื่องจักร ตัวอย่างในที่นี้จะจัดสรรตามชั่วโมงแรงงาน ซึ่งตลอดทั้งปีใช้ชั่วโมงแรงงาน 2,062 ชั่วโมง ดังนั้นทุก ๆ ชั่วโมงที่มีการทำงานบริษัทจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการผลิตตามอัตราที่คำนวณได้

**ภาพ 7-8 งบประมาณค่าใช้จ่ายผลิต**

**ค่าใช้จ่ายผันแปร**

ค่าวัสดุใช้สิ้นเปลือง	10,500	
ค่าแรงงานทางอ้อม	9,000	
ค่าซ่อมบำรุงรักษา	<b>5,000</b>	
ค่าไฟฟ้า	<b>6,000</b>	
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	<u>500</u>	<b>31,000</b>

**ค่าใช้จ่ายคงที่**

ค่าเสื่อมราคา	<b>12,000</b>	
ค่าประกันภัย	<b>2,000</b>	
ค่าเช่าโรงงาน	<u>9,000</u>	<u>23,000</u>

รวมค่าใช้จ่ายผลิต 54,000

$$\begin{aligned} \text{อัตราค่าใช้จ่ายโรงงานจัดสรร} &= 54,000 \text{ บาท} \div 2,062 \text{ ชั่วโมง} \\ &= 26.19 \text{ บาท/1 ชั่วโมงแรงงาน} \end{aligned}$$

ค่าใช้จ่ายในการผลิตทั้งหมดยกเว้นค่าเสื่อมราคา บริษัทจะจ่ายทันทีในเดือนที่มีการเกิดค่า

ใช้จ่ายจริง:— ข้อมูลเพื่อทำงบประมาณเงินสดต่อไปในภาพ 7-11

6. **งบประมาณการขายและการบริหาร** ฝ่ายขายและฝ่ายบริหารจะประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและค่าใช้จ่ายในการบริหารโดยอาศัยข้อมูลที่ปรากฏในงบประมาณประเภทต่าง ๆ ก่อนหน้านี้เป็นแนวความคิด เช่น กิจกรรมจะพิจารณาระดับการขายที่ประมาณไว้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขายเท่าไร และจากระดับการผลิตว่าจะต้องใช้พนักงานจากส่วนกลางเพื่อควบคุม วางนโยบาย และวางแผนเพิ่มเติมหรือไม่ การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการดำเนินงาน จะทำได้ดังนี้

ภาพ 7-7 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร

	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
<b>คชจ.ในการขาย:</b>								
ค่าโฆษณา	1,000			1,000	1,500	1,500	1,000	5,000
ค่าขนส่ง	500	300	200	1,000	1,500	1,200	1,000	4,700
เงินเดือน	1,000	1,500	1,500	4,000	4,000	4,000	4,000	16,000
ค่านายหน้า	<u>1,000</u>	<u>1,000</u>	<u>1,050</u>	<u>3,050</u>	<u>4,850</u>	<u>3,650</u>	<u>2,850</u>	<u>14,400</u>
รวม	<b>3,500</b>	<b>2,800</b>	<b>2,750</b>	<b>9,050</b>	<b>11,850</b>	<b>10,350</b>	<b>8,850</b>	<b>40,100</b>
<b>คชจ.ในการบริหาร:</b>								
เงินเดือน	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	3,000	12,000
ค่าครุภัณฑ์	800	200	—	1,000	1,200	1,100	1,200	4,500
เบ็ดเตล็ด	500	700	800	2,000	7,300	<u>1,700</u>	<u>1,600</u>	<u>7,600</u>
รวม	<b>2,300</b>	<b><u>1,900</u></b>	<b><u>1,800</u></b>	<b><u>6,000</u></b>	<b><u>6,500</u></b>	<b><u>5,800</u></b>	<b><u>5,800</u></b>	<b><u>24,100</u></b>
รวม คชจ.ในการขายและการบริหาร	5,800	4,700	<u>4,550</u>	<u>15,050</u>	<b>18,350</b>	<u>16,150</u>	<b>14,650</b>	<b>64,200</b>

ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารทั้งหมดจะจ่ายทันทีในเดือนที่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ข้อมูลเพื่อทำงบประมาณเงินสดต่อไปในภาพ 7-11

7. งบประมาณเงินลงทุน งบนี้จะแสดงแผนการลงทุนต่าง ๆ ซึ่งหมายถึงการวางแผนเพื่อการใด ๆ ที่ให้ประโยชน์หรือผูกมัดกิจการเกินกว่า 1 ปี เช่น การซื้อที่ดิน อาคาร เครื่องจักร และเงินลงทุนระยะยาวอื่น ๆ ในที่นี้สมมุติว่าระหว่างปีจะมีการซื้อและจ่ายชำระหนี้ค่าซื้อสินทรัพย์ปรากฏในแผนงานดังนี้

ภาพ 7-8 งบประมาณเงินลงทุน

	ซื้อปีนี้	ค้างจ่าย จากปีที่แล้ว	จ่ายปีนี้				ค้างจ่าย สิ้นปี
			ม.ค.— มี.ค.	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
เครื่องใช้สำนักงาน	—	4,000	3,000	1,000			—
เครื่องจักร	200,000	—		50,000	50,000	50,000	50,000
เครื่องมือ	30,000	—	30,000				—
รวมรายจ่ายลงทุน	230,000	4,000	33,000	51,000	50,000	50,000	50,000

8. งบประมาณเงินสด เป็นการจัดทำรายงานเพื่อประมาณการรับจ่ายเงินสดในแต่ละเดือน รายรับก็จะรวมถึงการรับค่าขายสด การรับชำระหนี้จากลูกหนี้ และการรับจากแหล่งอื่น ๆ เช่น การขายสินทรัพย์ประจำ การกู้ยืม เป็นต้น ส่วนรายจ่ายก็จะมีรายจ่ายค่าซื้อวัตถุดิบ ค่าแรง ค่าใช้จ่ายโรงงาน ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร เงินลงทุนที่จ่ายในงวด และการจ่ายชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ จ่ายชำระค่าดอกเบี้ย เป็นต้น ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะได้มาจากงบประมาณประเภทต่าง ๆ ที่ได้จัดทำมาก่อน

การจัดทำงบประมาณเงินสดก็เพื่อจะได้วางแผนให้ฝ่ายจัดการได้ทราบเป็นรายเดือนว่ากิจการอาจจะขาดแคลนเงินสดในเดือนใดบ้าง การทราบล่วงหน้าเช่นนี้จะเป็นประโยชน์ให้ฝ่ายจัดการเตรียมหาเงินสดได้ทันทีจากแหล่งที่เหมาะสม นอกจากนี้ในกรณีที่บางเดือนมีเงินสดเหลืออยู่ก็จะวางแผนได้ว่าจะนำไปหาดอกผลได้หรือไม่ เป็นระยะเวลาสั้นเท่าไร

งบประมาณเงินสดช่วยฝ่ายบริหารในการหลีกเลี่ยงการมีเงินสดเหลือใช้จำนวนมากและการขาดแคลนเงินสดอย่างกะทันหัน การวางแผนทางการเงินจะช่วยให้กิจการรักษาระดับเงินสดให้สัมพันธ์กับจำนวนที่ต้องการได้ตลอดเวลา

การจัดทำงบประมาณเงินสดจะเริ่มจากการประมาณการเก็บเงินค่าขายสินค้า และการจ่ายชำระค่าซื้อวัตถุดิบ ซึ่งจะต้องอาศัยข้อมูลต่อเนื่องมาจากงบประมาณการขายสินค้าและการซื้อวัตถุดิบ สมมติว่า ในการขายสินค้ากิจการขายเป็นเงินสด 70% อีก 30% ขายเป็นเงินเชื่อและเก็บเงินได้ในเดือนถัดมา ส่วนการซื้อวัตถุดิบจะซื้อเชื่อทั้งหมดและชำระหนี้ในเดือนถัดมา

จากงบประมาณการขายและงบประมาณการจัดซื้อวัตถุดิบสามารถจัดทำงบประมาณการรับเงินสดค่าขายสินค้า และการจ่ายเงินสดเพื่อซื้อวัตถุดิบได้ดังภาพ 7-9 และ 7-10 และจัดทำ

งบประมาณเงินสดได้จัดภาพที่ 7-11 โดยสมมติว่าในกรณีที่เงินสดขาดมือ กิจการสามารถกู้ยืม มาได้จากธนาคารโดยจะต้องกู้ยืมอย่างต่ำ 1,000 บาท และต้องเสียดอกเบี้ย 12% ต่อปี โดยการกู้ยืม จะต้องกู้ยืมตั้งแต่วันต้นงวด ในกรณีที่ชำระคืนกิจการจะชำระคืน ณ. วันสิ้นงวด

ภาพ 7-9 การรับเงินจากค่าขาย

	ยอดขาย	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	ไตรมาส	ไตรมาส	ไตรมาส	ไตรมาส	ค้าง
					1	2	3	4	
ธันวาคม* (ปีก่อน)	9,000	9,000			9,000				
มกราคม	32,000	22,400	9,600						
กุมภาพันธ์	32,000		22,400	9,600					
มีนาคม	48,000			33,600		14,400			
ไตรมาสที่ 1	112,000				97,600				
ไตรมาสที่ 2	160,000					156,400	3,600		
ไตรมาสที่ 3	64,000						61,900	2,100	
ไตรมาสที่ 4	96,000							93,300	2,700
รวม	332,000	32,000	43,200	106,600	170,800	65,500	95,400	2,700**	

\*ข้อมูลได้จากงบดุลของปีก่อน

\*\*ลูกหนี้ค้างชำระ 31 ธันวาคม... = 2,700 บาท



ภาพ 7-10 การจ่ายเงินค่าซื้อวัตถุดิบ

ยอดซื้อ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	ไตรมาส	ไตรมาส	ไตรมาส	ไตรมาส	ค้าง	
				1	2	3	4		
ธันวาคม* (ปีก่อน)	7,800	7,800							
มกราคม	9,375	9,375							
กุมภาพันธ์	8,625		8,625						
มีนาคม	7,500				7,500				
ไตรมาสที่ 1	25,500			25,800					
ไตรมาสที่ 2	18,000				12,000	6,000			
ไตรมาสที่ 3	18,000					12,000	6,000		
ไตรมาสที่ 4	19,500						14,100	5,400	
รวม	81,000	7,800	9,375	8,625	25,800	19,500	18,000	20,100	5,400**

\*ข้อมูลได้จากงบดุลของปีก่อน

\*\*เจ้าหนี้ค้างชำระ 31 ธันวาคม..... = 5,400 บาท

ภาพ 7-11 งบประมาณเงินสด

	ม.ก.	ก.พ.	มี.ค.	ไตรมาส ที่ 1	ไตรมาส ที่ 2	ไตรมาส ที่ 3	ไตรมาส ที่ 4	รวม
<b>เขรับ</b>								
ลูกหนี้และค่าขาย (ภาพ 7-9)	31,400	32,000	43,200	106,600	170,800	65,500	95,400	438,300
รายได้อื่น ๆ*	-	-	-	-	2,000	3,000	5,000	10,000
<b>รวมรายรับ</b>	<b>31,400</b>	<b>32,000</b>	<b>43,200</b>	<b>106,600</b>	<b>172,800</b>	<b>68,500</b>	<b>100,400</b>	<b>448,300</b>
<b>เขจ่าย</b>								
ค่าวัตถุดิบ (ภาพ 7-10)	7,800	9,375	8,625	25,800	19,500	18,000	20,100	83,400
ค่าแรงทางตรง (ภาพ 7-5)	2,060	2,060	2,250	6,370	5,250	3,750	5,250	20,620
ค่าใช้จ่ายผลิต*	4,000	3,700	4,300	12,000	8,000	17,000	5,000	42,000
ค่าใช้จ่ายขาย (ภาพ 7-7)	3,500	2,800	2,750	9,050	11,850	10,350	8,850	40,100
ค่าใช้จ่ายบริหาร (ภาพ 7-7)	2,300	1,900	1,800	6,000	6,500	5,800	5,800	24,100
การลงทุน*	1,000	31,000	1,000	33,000	5,100	50,000	50,000	184,000
รายจ่ายอื่น*		1,200		1,200	1,200	800		3,200
ค่าภาษีค้างจ่าย*					18,000			18,000
เงินปันผล*	20,000	Y	-	20,000	Y	20,000	-	40,000
	<u>40,660</u>	<u>52,035</u>	<u>20,725</u>	<u>113,420</u>	<u>121,300</u>	<u>125,700</u>	<u>95,000</u>	<u>455,420</u>
เบงจ่าย (จ่ายรับ)	(9,260)	(20,035)	22,475	(6,820)	51,500	(57,200)	5,400	(7,120)
งบเงินสดต้นงวด	<u>2,500</u>	<u>170</u>	<u>855</u>	<u>2,500</u>	<u>50</u>	<u>46,400</u>	<u>840</u>	<u>2,500</u>
งบเงินสดเกิน (aim)	<u>(6,760)</u>	<u>(19,865)</u>	<u>23,330</u>	<u>(4,320)</u>	<u>51,550</u>	<u>(10,800)</u>	<u>6,240</u>	<u>(4,620)</u>
<b>การจัดหาแหล่งเงินทุน</b>								
กู้ยืมเงิน (ชำระคืน)	7,000	21,000	(23,000)	5,000	(5,000)	12,000	(5,000)	7,000
ออกเบงจ่าย 12% ต่อปี	(70)	(280)	(280)	(630)	(150)	(360)	(360)	(1,500)
งบเงินสดคงเหลือ	<u>170</u>	<u>855</u>	<u>50</u>	<u>50</u>	<u>46,400</u>	<u>840</u>	<u>880</u>	<u>880</u>

\*ข้อมูลต้องให้มา

### 9. งบประมาณการงบกำไรขาดทุน

ในขั้นนี้ฝ่ายบัญชีจะนำตัวเลข ค่าขายจากงบประมาณการขาย ต้นทุนการผลิตจากงบประมาณต้นทุนการผลิต และตัวเลขต่าง ๆ จากงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารมารวมเป็นงบกำไรขาดทุนโดยประมาณ ซึ่งจากตัวอย่างที่ยกมาทั้งหมดงบประมาณข้างต้นสามารถนำมารวมเป็นงบกำไรขาดทุนประจำปี ได้ดังนี้

## ภาพ 7-12 ตัวอย่างประมาณการงบกำไรขาดทุน

บริษัท.....  
 ประมาณการงบกำไรขาดทุน  
 สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม.....

ค่าขาย (ภาพ 7-3)	432, 000	
หัก ต้นทุนสินค้าขาย		
สินค้าสำเร็จรูปต้นงวด (3,500 @ 10)	35, 000	
วัตถุดิบใช้ไป (55,000 @ 1.50) (ภาพ 7-4)	82, 500	
ค่าแรง (ภาพ 7-5)	20, 620	
ค่าใช้จ่ายในการผลิต (ภาพ 7-6)	<u>54, 000</u>	
ต้นทุนสินค้ามีไว้ขาย	192, 120	
หัก สินค้าสำเร็จรูปปลายงวด (4,000 @ 10)	<u>40, 000</u>	
ต้นทุนสินค้าขาย		<u>(152, 120)</u>
กำไรเบื้องต้น		279, 880
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ค่าใช้จ่ายในการขาย (ภาพ 7-7)	40, 100	
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (ภาพ 7-7)	<u>24, 100</u>	<u>(64, 200)</u>
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน		215,680
บวก รายได้อื่น ๆ*		10, 000
หัก ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ – ค่าเช่าจ่าย*	3, 200	
– ดอกเบี้ยจ่าย (งบประมาณเงินสด)	<u>1, 500</u>	<u>(4,700)</u>
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี		220, 980
ภาษีเงินได้ 30%		<u>66, 294</u>
กำไรสุทธิประจำปี	บาท	<u><u>154,686</u></u>

\*ข้อมูลต้องให้มา

10. **ประมาณการงบดุล** การจัดทำประมาณการงบดุล จะอาศัยหลักเกณฑ์การทำเหมือนการบัญชีโดยทั่วไปทุกประการ และข้อมูลต่าง ๆ ก็จะได้รับจากงบประมาณประเภทต่าง ๆ ที่ได้ทำมาแล้วข้างต้น นำมาปรับกับงบดุลที่มีอยู่ ณ ตอนต้นงวด สำหรับกิจการนี้มียอดสินทรัพย์หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นดังปรากฏในงบดุล ณ. วันที่ 31 ธันวาคมปีก่อน ดังนี้

**งบดุล**  
**ณ วันที่ 31 ธันวาคม (ปีก่อน)**

สินทรัพย์				หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>				<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เงินสด		2,500		เจ้าหนี้การค้า		7,800	
ลูกหนี้การค้า		9,000		เจ้าหนี้ซื้อสินทรัพย์		4,000	
สินค้าคงคลัง				ค่าภาษีค้างจ่าย		18,000	29,800
สำเร็จรูป	35,000			<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>			
วัตถุดิบ	10,500	45,500	57,000	ทุน		500,000	
				กำไรสะสม		<u>(22,800)</u>	<u>200</u>
<b>ที่ดินอาคารและอุปกรณ์ (สุทธิ)</b>		<b>450,000</b>		<b>รวมหนี้สินและ</b>			
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>บาท</b>	<b><u>507,000</u></b>		<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>บาท</b>	<b><u>507,000</u></b>	

จากข้อมูลในงบดุล ณ วันสิ้นงวดการดำเนินงานของปีก่อนประกอบกับงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้จัดทำขึ้นตั้งแต่ลำดับที่ 1-10 สามารถนำมาประมวลเป็นงบดุลโดยประมาณ ได้ดังนี้