

รายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน

ผลแตกต่าง :

ตามความรับผิดชอบของ

หัวหน้าแผนกเครื่องจักร*

	งบประมาณ		ดี (ไม่ดี)	
	จากวันต้นปี	จากวันต้นปี	เดือนนี้	ถึงสิ้นเดือนนี้
วัสดุทางตรง	40,000 บ.	140,000 บ.	(1,000) บ.	(4,000) บ.
แรงงานทางตรง	25,000	75,000	(2,000)	(7,000)
ตั้งเครื่อง	4,000	12,000	400	100
ทำงานใหม่	2,000	6,000	(200)	(300)
วัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป	200	600	(40)	(100)
เครื่องมือใช้ไป	300	900	(50)	(100)
อื่น ๆ	500	1,500	(60)	(200)
ต้นทุนที่ควบคุมได้รวม	<u>72,000</u>	<u>236,000 บ.</u>	<u>(2,950)</u>	<u>(11,600)</u>

*เข้าจะได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานของเขามาเป็นรายการ ๆ ยอดรวมจะถูกยกยอดเข้าไปยังรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ตั้งขึ้นไป ผู้ซึ่งผลงานก็จะถูกรายงานขึ้นข้างบนอีกขั้นหนึ่ง

โปรดสังเกตว่า แต่ละรายการที่แสดงในรายงานทั้งสามจะให้ตัวเลขแก่หัวหน้าศูนย์ ความรับผิดชอบเฉพาะรายการต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับการควบคุมของเขามาเท่านั้น รายการที่ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของเขาก็จะถูกเคลื่อนย้ายออกไปจากรายงานผลการปฏิบัติเหล่านั้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารไม่ควรได้รับข้อมูลซึ่งยุ่งเหยิงและก่อให้เกิดความสับสนต่อการตัดสินใจของเขารวมทั้งเช่น ต้นทุนคงที่ อาทิ ค่าเสื่อมราคาอาคารโรงงาน จะถูกกันออกไป

จากรูปที่ 5-2 โปรดติดตามยอดรวม 72,000 บาท จากรายงานข้อมูลแผนกเครื่องจักรเข้าไปยังรายงานของรองประธานฝ่ายผลิต โปรดสังเกตว่ารายงานของรองประธานฝ่ายผลิตเกือบจะเป็นการสรุประยานของบุคคล 3 คนที่อยู่ภายใต้เขตอำนาจของเขาก็ และเขายังต้องการสำเนาเกี่ยวกับรายการต่าง ๆ โดยละเอียดของหัวหน้าแผนกที่ขึ้นตรงต่อเขาด้วยก็ได้

โปรดติดตามยอดรวม 116,000 บาท จากรายงานของรองประธานฝ่ายผลิตเข้าไปยังรายงานของประธานบริษัทด้วย รายงานอย่างสรุปของประธานบริษัทประกอบด้วยข้อมูลของสำนักงานของเขาเอง และการสรุปเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานการควบคุมต้นทุนงวดปัจจุบันของบริษัททั้งหมด

รายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้แสดงเป็นตัวอย่างข้างต้น จะแสดงเฉพาะจำนวนที่ได้งบประมาณไว้ และผลแตกต่าง ซึ่งถูกระบุเป็นผลแตกต่างระหว่างจำนวนตามงบประมาณ และจำนวนที่เกิดขึ้นจริง นี้ทำให้เกิดความสนใจในผลแตกต่าง และแสดงถึงการบริหารงานโดยอาศัยข้อแตกต่าง ซึ่งหมายความว่าความเอาใจใส่ของผู้บริหารจะเน้นอยู่ที่รายการซึ่งแตกต่างอย่างมากจากงบประมาณ โดยวิธีนี้ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาไปกับส่วนอื่น ๆ ของรายงานซึ่งได้สะท้อนถึงด้านการดำเนินงานที่ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นแล้ว

รูปที่ 5-2 เป็นวิธีหนึ่งที่เป็นไปได้ในการเสนอรายงานผลการปฏิบัติงาน วิธีการรายงานที่นิยมกันอีกวิธีหนึ่งคือการแสดงตัวเลขเป็น 3 ชุด แทนที่จะเป็น 2 ชุด ยิ่งไปกว่านั้น ผลแตกต่างสามารถที่จะแสดงได้ด้วยในรูปของอัตราเร้อยละของจำนวนตามงบประมาณ ตัวอย่างเช่น แรงงานทางตรงในแผนกเครื่องจักร อาจแสดงได้ดังต่อไปนี้

งบประมาณ จากวันที่นี้	ผลที่เกิดขึ้นจริง		ผลแตกต่าง : ต่อ (ไม่ต)	อัตราเร้อยละของจำนวน ตามงบประมาณ จากวันที่นี้	
	จำนวน เดือนนี้	จำนวน เดือนเดือนนี้		จำนวน เดือนนี้	จำนวน เดือนเดือนนี้
	จำนวน เดือนนี้	จำนวน เดือนเดือนนี้		จำนวน เดือนนี้	จำนวน เดือนเดือนนี้
แรงงานทางตรง	25,000 บ.	75,000 บ.	(2,000) บ.	(7,000) บ.	(8.0%) (9.4%)

รูปแบบการรายงานผลการปฏิบัติในแต่ละองค์การจะขึ้นอยู่อย่างมากกับความชอบของผู้ใช้

ผู้มีหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณแม่บท

การจัดทำงบประมาณแม่บทก็อีกด้วยเป็นงานใหญ่ จึงควรต้องมีการจัดองค์การอย่างเหมาะสมเพื่อทำงานนี้ ทั้งนี้ เพื่อให้งานทุกด้านของการจัดทำงบประมาณมีผู้รับผิดชอบอย่าง

ถูกต้องแน่ชัด การจัดองค์การสำหรับกระบวนการจัดทำงบประมาณแตกต่างกันในแต่ละบริษัท ปัจจัย อาทิเช่น การกระจายอำนาจ การแบ่งรับผิดชอบตามภารกิจ รวมถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์จะมีอิทธิพลต่อรูปแบบของการจัดองค์การเพื่อการจัดทำงบประมาณ อย่างไรก็ตาม เป็นไปได้ที่จะอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นนี้ เพราะโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะมีรูปแบบการจัดองค์การ เพื่อจัดทำงบประมาณในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยจะมีบุคคล คณะกรรมการ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยดังต่อไปนี้คือ

(1) หน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ การจัดทำงบประมาณไม่ใช่ความรับผิดชอบเดียวของแผนกใดแผนกหนึ่ง งบประมาณควรถูกจัดทำขึ้นโดยแผนกซึ่งงบประมาณนั้นถูกใช้ ดังนั้น แผนกขายควรจัดทำงบประมาณขาย และงบประมาณค่าใช้จ่ายขาย ในขณะที่แผนกผลิต จะจัดทำงบประมาณผลิต และงบประมาณต้นทุนการผลิตต่าง ๆ โดยวิธีนี้ยอมจะทำให้ได้งบประมาณที่กะประมาณได้อย่างใกล้เคียงความเป็นจริง และที่สำคัญที่สุด ดังที่ได้กล่าวมาในตอนก่อนหน้านี้ นั้นคือ จะได้รับความกระตือรือร้นและความร่วมมือจากทุก ๆ หน่วยในองค์การ

(2) ผู้อำนวยการงบประมาณ ถึงแม้ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการแต่ละหน่วยจะมีความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารเหล่านั้น ต้องการความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคการจัดทำงบประมาณด้วย ซึ่งคำแนะนำสำหรับทุกหน่วยงานควรมีลักษณะเป็นเอกสารพ นอกเหนือจากนี้ ต้องมีผู้ทำหน้าที่ประสานงานการจัดทำงบประมาณระหว่างหน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ ด้วย ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ผู้อำนวยการงบประมาณจะเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่ดังกล่าว

ตามปกติ ผู้อำนวยการงบประมาณคือผู้อำนวยการบัญชี หรืออาจเป็นผู้ได้ผู้หนึ่งที่อยู่ใต้มังคบบัญชีของผู้อำนวยการบัญชี แต่อย่างไรก็ตาม ในบริษัทใหญ่ ๆ บางแห่งจะจัดให้มีแผนกงบประมาณขึ้นต่างหาก ซึ่งไม่ขึ้นกับแผนกบัญชีทั้งในเรื่องหน้าที่และสายอำนาจ

ผู้อำนวยการงบประมาณทำหน้าที่เป็นฝ่ายให้คำปรึกษา (staff) ผู้อำนวยการงบประมาณที่สามารถจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ และเขาจะต้องหลีกเลี่ยงการฉกฉวยอำนาจของฝ่ายปฏิบัติการ ประเด็นการฉกฉวยอำนาจนับเป็นสิ่งสำคัญ บุคคลใดก็ตามที่อยู่ในฐานะของผู้ช่วยชาญการงบประมาณของบริษัทแล้ว มักจะติดกับดักง่าย ๆ

อันนี้ โปรดระลึกว่าผู้อำนวยการงบประมาณไม่ควรมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ (line authority) เกี่ยวกับการตัดสินใจในการกำหนดแผนงบประมาณ และการควบคุม แต่ควรรับผิดชอบในการให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคการจัดทำงบประมาณ และการนำการงบประมาณเข้าด้วยกันในฟอร์มสุดท้าย ตลอดจนการทำรายงานเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามความต้องการของศูนย์ความรับผิดชอบต่าง ๆ

หน้าที่ของผู้อำนวยการงบประมาณอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

ก. ให้คำแนะนำแก่ประธานบริษัท คณะกรรมการบริหาร และบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องงบประมาณทั้งมวล

ข. ควบคุมตรวจสอบการจัดทำและแก้ไขหนังสือคู่มืองบประมาณก่อนนำเสนอเพื่อการอนุมัติต่อไป

ค. ออกแบบ และแนะนำแบบฟอร์ม ตาราง และรายงานที่สำคัญ ๆ ซึ่งเกี่ยวกับการงบประมาณ ตลอดจนแนะนำวิธีการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ

ง. ให้ข้อมูลพร้อมทั้งการวิเคราะห์เกี่ยวกับรายได้ ต้นทุน และอื่น ๆ ทั้งยศติด และอนาคตแก่ผู้บริหารที่สนใจ

จ. ติดตามงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เสร็จทันเวลา รวบรวม และตรวจสอบงบประมาณต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกัน แล้วนำตัวเลขจากงบประมาณต่าง ๆ ที่สอดคล้องกันแล้วมาจัดทำงบประมาณงบการเงินให้เสร็จสมบูรณ์ก่อนนำเสนอเพื่อการอนุมัติต่อไป

ฉ. ควบคุมตรวจสอบ การแก้ไขงบประมาณให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ช. จัดพิมพ์และแจกจ่ายงบประมาณให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายหลังจากที่งบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว

ชช. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งวิเคราะห์และตีความผลแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่ทำได้จริง และเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

(3) คณะกรรมการงบประมาณ ในระยะเวลาไม่นานมานี้มีแนวโน้มว่าบริษัทที่บริหารงานได้ดีกว่าส่วนใหญ่จะใช้คณะกรรมการงบประมาณในการบริหารระบบงบประมาณ คณะกรรมการดังกล่าวมักจะประกอบด้วย ประธานบริษัท และรองประธานบริษัท ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัท เช่น รองประธานฝ่ายขาย รอง-

ประธานฝ่ายผลิต รองประธานฝ่ายบุคคล รองประธานฝ่ายวิศวกรรม ตลอดจนรองประธานฝ่ายการเงิน ทั้งนี้ ประธานบริษัทมักทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการประจำเดือนด้วย ความรับผิดชอบโดยตรงของคณะกรรมการระดับสูงนี้ที่เกี่ยวกับการงบประมาณอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้คือ

ก. รับและทบทวนร่างงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ แล้วสั่งการให้ปรับปรุงใหม่ หรือให้การอนุมัติงบประมาณต่าง ๆ

ข. ให้คำตัดสินชี้ขาดในกรณีที่มีข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อันเนื่องจาก การจัดทำงบประมาณ

ค. พิจารณาและสั่งการเกี่ยวกับการแก้ไขงบประมาณให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ง. พิจารณาและสั่งการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวิธีการจัดทำงบประมาณ พร้อมทั้งให้การอนุมัติหนังสือคู่มืองบประมาณที่แก้ไขใหม่

จ. พิจารณารายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนของหน่วยงานต่าง ๆ และ แนะนำวิธีแก้ไข

ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณแม่บท

การจัดทำงบประมาณแม่บทเป็นงานใหญ่ นอกจากจะมีบุคลากรฝ่ายเข้าเกี่ยวข้อง ด้วยแล้ว ยังมีการดำเนินงานหลายขั้นตอน บริษัทจึงควรมีตารางที่ทำขึ้นอย่างระมัดระวังเพื่อ ระบุลำดับที่และระยะเวลาที่ใช้ไปในการทำงานแต่ละขั้นตอน โดยทั่ว ๆ ไปการจัดทำงบประมาณแม่บทในแต่ละปีจะมีขั้นตอนต่าง ๆ เรียงตามลำดับต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดแนวทางสำหรับการวางแผน ถ้าบริษัทมีแผนระยะยาวอย่าง เป็นทางการ แผนระยะนานี้จะให้จุดเริ่มต้นในการจัดทำงบประมาณประจำปี อีกทางเลือกหนึ่ง หรือนอกเหนือจากนี้ คณะกรรมการงบประมาณจะกำหนดนโยบาย และแนวทางสำหรับ การจัดทำงบประมาณ แนวทางเหล่านี้มีเนื้อหาที่แตกต่างกันอย่างมากในแต่ละบริษัท โดย บางบริษัทจะให้แนวทางไว้อย่างสรุปเท่านั้น แต่โดยทั่ว ๆ ไปจะให้แนวทางไว้ค่อนข้างละเอียด โดยมีเนื้อหาต่าง ๆ อาทิเช่น สภาพเศรษฐกิจทั่ว ๆ ไป การยินยอมให้สำหรับการขึ้นราคายา

และยัตราช่าจ้าง การเปลี่ยนแปลงในส่ายผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เกี่ยวกับขนาดของการดำเนินงานและอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ จะมีคำสั่งอย่างละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลที่ต้องการจะให้มีอยู่ในบประมาณของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ และวิธีการบันทึกข้อมูลดังกล่าวลงในแบบฟอร์มบประมาณ กรณีที่ไม่มีคำແຄลงเป็นอย่างอื่น ตามปกติจะถือว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลกระทบกระเทือนการดำเนินงานในปีงบประมาณจะเป็นเช่นเดียวกันกับที่เป็นอยู่ในปีจุบัน

ขั้นที่ 2 จัดทำงบประมาณสำหรับแต่ละหน่วยงาน โดยอาศัยแนวทางที่กำหนดไว้ ในขั้นที่ 1 แต่ละหน่วยงานก็จะจัดทำงบประมาณสำหรับหน่วยงานนั้น ๆ ขึ้นมา ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไป จะต้องจัดทำงบประมาณขายให้สำเร็จเสียก่อน แล้วจึงติดตามด้วยงบประมาณอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะว่า กิจกรรมอื่น ๆ ของบริษัท ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปริมาณขาย

ในเกือบทุกบริษัท งบประมาณขายเป็นแผนที่ยุ่งยากมากที่สุดในการจัดทำ ทั้งนี้เพราะว่า รายได้ของทุกบริษัทขึ้นอยู่กับการกระทำการของลูกค้า ซึ่งผู้บริหารไม่อาจควบคุมได้โดยตรง ซึ่งตรงกันข้ามกับจำนวนของต้นทุนที่เกิดขึ้น จะถูกกำหนดในเบื้องต้นโดยการกระทำการของ บริษัทเอง เพราะฉะนั้นจึงอาจวางแผนต้นทุนได้ด้วยความเชื่อมั่นมากกว่า แต่อายุ่งไรก็ตาม งบประมาณขายเป็นสิ่งจำเป็น และผลกระทบกระเทือนแผนอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก การจัดทำงบประมาณขายจึงต้องทำด้วยความระมัดระวังอย่างมาก

อาศัยแนวทางที่กำหนดโดยคณะกรรมการงบประมาณ ประกอบกับงบประมาณขาย แต่ละหน่วยงานก็จะจัดทำงบประมาณในส่วนที่ตนเกี่ยวข้องต่อไป

ขั้นที่ 3 การต่อรอง ขณะนี้ได้มานำถึงขั้นที่สำคัญ เป็นขั้นการต่อรองกันระหว่าง ผู้จัดทำงบประมาณและผู้บังคับบัญชาของเข้า ความสำเร็จของระบบงบประมาณส่วนหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับการต่อรองนี้ ถ้าการต่อรองทำให้ได้เป้าหมายที่ตั้งเกินไปจะทำให้ผู้ปฏิบัติตาม งบประมาณเกิดความรู้สึกต่อต้าน แต่ถ้าได้เป้าหมายที่หยอดนกันไปจะทำให้เกิดความรู้สึก เนื่องชา ในการต่อรองกัน ผู้จัดทำงบประมาณและผู้บังคับบัญชาของเข้าจึงควรมองหาเป้าหมาย ที่ตั้งแต่บรรลุถึงได้

กระบวนการต่อรองจะกระทำ ณ ศูนย์ความรับผิดชอบระดับต่าง ๆ ต่อเนื่องขึ้นไป ตามผังองค์การจนถึงระดับสูงสุด การต่อรองระดับสูงสุดจึงเป็นการต่อรองกันระหว่างผู้บริหาร สูงสุดของแต่ละหน่วยงานกับคณะกรรมการงบประมาณ ถ้าการต่อรอง ณ ระดับที่สูงกว่า เป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในงบประมาณซึ่งได้ตกลงแล้ว ณ ระดับที่ต่ำกว่า และถ้าการ

เปลี่ยนแปลงเหล่านี้สำคัญ งบประมาณก็จะถูกส่งกลับลงมาตามผังองค์การสำหรับการแก้ไข

ขั้นที่ 4 การประสานงานและการตรวจสอบ ในขั้นนี้งบประมาณของแต่ละหน่วยงานจะถูกรวบรวมเข้าด้วยกันโดยแผนกงบประมาณ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของงบประมาณต่าง ๆ ถ้ามีความขัดแย้งกัน ก็จะส่งกลับไปให้หน่วยงานนั้น ๆ แก้ไข ข้อขัดแย้งที่สำคัญที่ไม่อาจตกลงกันได้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จะถูกเสนอให้คณะกรรมการงบประมาณทำการตัดสิน และแล้วโดยอาศัยตัวเลขในงบประมาณต่าง ๆ ที่สอดคล้องกันแล้ว แผนกงบประมาณก็จะจัดทำงบประมาณบวกกับรายจ่าย งบประมาณบดุล และงบประมาณบಡดง แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนให้เสริสมบูรณ์

ขั้นที่ 5 การอนุมัติงบประมาณ ก่อนเริ่มปีงบประมาณใหม่เล็กน้อย งบประมาณที่นำเสนอ ก็จะได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการงบประมาณ เพื่อให้มีผลบังคับใช้ได้ทั่วทั้งองค์การ

ในบริษัทที่มีลักษณะของการดำเนินงานค่อนข้างซับซ้อน กระบวนการจัดทำงบประมาณอาจใช้เวลาประมาณ 3 เดือน โดยในขั้นตอนที่ 3 4 และ 5 ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ค่อนข้างวิกฤติอาจใช้เวลาประมาณ 1 เดือน ในบริษัทที่ซับซ้อนมาก กระบวนการจัดทำงบประมาณอาจยาวนานกว่านี้ ในขณะที่กิจกรรมเล็ก ๆ อาจใช้เวลาเพียง 2-3 วันเท่านั้น

งวดงบประมาณแม่นบท

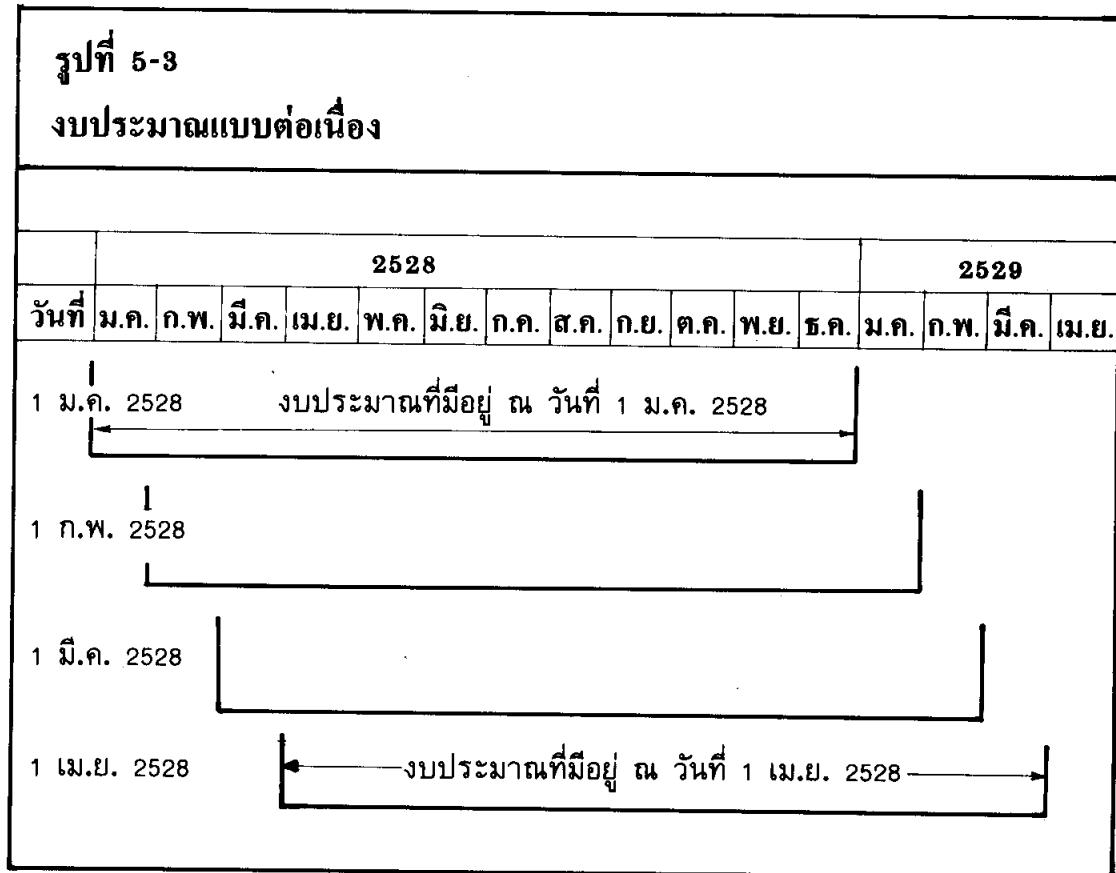
งวดงบประมาณควรครอบคลุมระยะเวลาเท่าใดในอนาคต เป็นคำถามที่ไม่มีคำตอบที่แน่นอน ถึงแม่ว่ากิจการส่วนใหญ่จะมีงบประมาณแม่นบทครอบคลุมระยะเวลา 1 ปีข้างหน้าก็ตาม ก็ไม่อาจสรุปเป็นหลักเกณฑ์ได้ว่า 1 ปี เป็นงวดเวลาที่เหมาะสมสำหรับทุกกิจการ นอกเหนือจากนี้ถึงแม่กิจการจะเลือกงวดงบประมาณ 1 ปี แต่ละกิจการก็ยังอาจมีวิธีการที่แตกต่างกัน ในการจำแนกเป็นงวดย่อย ๆ สำหรับงบประมาณงวด 1 ปีนั้นก็ได้ การเลือกงวดงบประมาณต้องพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ อายุของประกอบกัน อาทิเช่น ลักษณะของธุรกิจ การนำงบประมาณไปใช้ และความไว้วางใจได้ของข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์ เป็นต้น ถ้าใช้งวดงบประมาณเป็นหลักในการจำแนก งบประมาณก็อาจจำแนกได้เป็น 2 แบบคือ

(1) งบประมาณแบบเป็นวงค์ ๆ (Periodic Budget) คืองบประมาณที่มีการกำหนดงวดงบประมาณไว้โดยแน่นอน เช่น งบประมาณสำหรับงวด 1 ปีข้างหน้า หรืองบประมาณสำหรับงวด 6 เดือน หรืองบประมาณสำหรับงวด 18 เดือนก็ได้ ดังนี้เป็นต้น แล้วแต่ความเหมาะสม โดยทั่ว ๆ ไปมักเลือกวงบประมาณสำหรับระยะเวลา 1 ปีข้างหน้า และมักจัดทำกันปีละครั้งเท่านั้น โดยอาจทำกันในระยะ 2 เดือน 3 เดือน หรือ 4 เดือนสุดท้ายของปีปัจจุบัน และงบประมาณงวด 1 ปีนั้น มักจะมีการจำแนกย่อยเป็นรายเดือน หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นรายไตรมาส ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมที่ทันต่อเหตุการณ์ด้วย เพราะในประเด็นของ การควบคุมนั้น มีความต้องการงบประมาณที่สั้นเพียงพอที่จะสามารถซึ่งกึ่งพื้นที่ที่ต้องการ การเอาใจใส่ก่อนที่การสูญเสียมากเกินไปจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะงบประมาณรายเดือนที่เกี่ยวกับขายและค่าใช้จ่ายจะมีประโยชน์มากในกรณีนี้ นอกจากนี้จากนั้นงบประมาณของบางบริษัท อาจมีการจำแนกย่อยเป็นรายเดือนสำหรับ 3 เดือนแรก หรือ 6 เดือนแรก ส่วนที่เหลือของปี จะจำแนกเป็นรายไตรมาส โดยอาศัยเหตุผลว่าการพยากรณ์ตัวเลขที่อยู่ใกล้ชิดกับระยะปัจจุบันจะพยากรณ์ได้อย่างแม่นยำ และได้รายละเอียดมากกว่า ดังนั้นงบประมาณในระยะต้น ๆ ปีหน้าจึงอาจแสดงเป็นรายเดือนในขณะที่ในระยะหลัง ๆ จะแสดงเป็นรายไตรมาส

งบประมาณประจำปีของบางบริษัท อาจไม่ใช่การจัดทำครั้งเดียวแล้วเสร็จสิ้นไป แต่จะมีการปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ ตัวอย่างเช่น งบประมาณประจำปีอาจถูกจำแนกย่อยเป็นรายเดือนสำหรับไตรมาสที่ 1 ส่วนไตรมาสที่ 2 ที่ 3 และที่ 4 จะแสดงเป็นรายไตรมาส เมื่อเวลาผ่านไปจนใกล้สิ้นไตรมาสที่ 1 ไตรมาสที่ 2 จะถูกจำแนกเป็นรายเดือน และแล้วเมื่อเวลาผ่านไปอีกไตรมาสที่ 3 ก็จะถูกจำแนก จนในที่สุดถึงไตรมาสที่ 4 วิธีนี้จะมีประโยชน์ในแง่ที่มีการประเมินสถานการณ์ใหม่อยู่เรื่อย ๆ และงบประมาณจะถูกตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

(2) งบประมาณแบบต่อเนื่อง (Continuous Budget) คืองบประมาณที่จะครอบคลุมระยะเวลาหนึ่งในอนาคตอยู่อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ ตัวอย่างเช่น ในบริษัทที่มีงบประมาณแบบต่อเนื่องสำหรับระยะเวลา 1 ปีข้างหน้า โดยมีการจำแนกเป็นรายเดือนงบประมาณของบริษัทที่จะอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้คือ เมื่อเดือนมกราคม 2528 สิ้นสุดลงงบประมาณก็จะขยายต่อไปในอนาคตอีก 1 เดือนข้างหน้า หรือนั่นคือขยายจนถึงเดือนมกราคม 2529 และเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2528 สิ้นสุดลง งบประมาณก็จะขยายต่อไปอีก 1 เดือน หรือ

นั่นคือขยายจนถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2529 และเป็นเช่นนี้เรื่อยๆ ไป โปรดพิจารณากรุ๊ปที่ 5-3



งบประมาณแบบต่อเนื่องมักถูกใช้ในการผลิทการพยากรณ์ตัวเลขในงบประมาณไม่สามารถทำได้อย่างแม่นยำ เว้นเสียแต่สำหรับระยะเวลาที่ค่อนข้างสั้นเท่านั้น และเมื่อบริษัท มีความต้องการ หรือความจำเป็นในการวางแผนใหม่อยู่เรื่อยๆ ผู้สนับสนุนงบประมาณ แบบต่อเนื่องยืนยันว่า งบประมาณแบบต่อเนื่องดีกว่างบประมาณแบบเป็นวงค์ ฯ เพาะ เป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องคิดและวางแผนล่วงหน้าสำหรับระยะ 12 เดือนข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยไม่ขึ้นกับว่าเดือนที่เป็นอยู่นั้นจะเป็นเดือนพฤษภาคม หรือเดือนตุลาคม หรือ เดือนอื่นใด ดังนั้น จึงทำให้ช่วงที่วางแผนไว้มีเสถียรภาพ ในขณะที่งบประมาณแบบเป็น วงค์ ฯ ช่วงที่วางแผนไว้จะสั้นลงทุกที ฯ เมื่อระยะเวลาของปีผ่านพ้นไปเรื่อยๆ

กิจกรรมบางแห่งจัดทำงบประมาณประจำปีแบบต่อเนื่องด้วยการจำแนกเป็นรายเดือน สำหรับไตรมาสแรก และเป็นรายไตรมาสสำหรับ 9 เดือนที่เหลือ เมื่อกำลังวันสิ้นสุด

แต่ละไตรมาส งบประมาณจะถูกขยายต่อไปอีกหนึ่งไตรมาส ด้วยการวางแผนใหม่สำหรับไตรมาสที่จะมาถึงเป็นรายเดือน และสำหรับเก้าเดือนต่อไปเป็นรายไตรมาส ดังนั้น ตามวิธีการเช่นนี้ ผู้บริหารจะมีเป้าหมายรายเดือนสำหรับไตรมาสที่จะมาถึง และเป้าหมายรายไตรมาสสำหรับสามไตรมาสต่อไปอยู่ตลอดเวลา

โปรดสังเกตว่า งบประมาณแบบต่อเนื่องขั้จดไปได้อย่างมากสำหรับความต้องการเกี่ยวกับการแก้ไขงบประมาณระหว่างกาลอันเป็นผลสืบเนื่องจากสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดไว้ล่วงหน้า ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างงบประมาณแบบต่อเนื่องและงบประมาณแบบเป็นวงวัด ๆ อยู่ตรงที่งบประมาณแบบต่อเนื่องมีแผนอย่างละเอียดและต่อเนื่องสำหรับงวดเวลาในอนาคตที่ค่อนข้างสม่ำเสมอ ในขณะที่งบประมาณแบบเป็นวงวัด ๆ มักจะอุปมาในลักษณะที่สร้างสมมุติ ณ วันศั旦เปปจุบัน

อนึ่ง สำหรับการกำหนดความยาวของงวดเวลางบประมาณ ต้องยอมรับข้อเท็จจริงประการหนึ่งว่า งวดเวลาที่สั้นกว่า จะสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูงกว่า ในขณะที่งวดเวลาที่ยาวมากขึ้น ความถูกต้องในการกะประมาณก็จะน้อยลง นอกจากนี้จากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่จะต้องนำเข้าสู่การพิจารณา อาทิเช่น ระยะเวลาในการผลิต (Production Periods) หรืออัตราหมุนของสินค้าคงเหลือ (Merchandise Turnovers) วัฏจักรของฤดูกาลขาย (Seasonal Cycles) วัฏจักรของธุรกิจ (Business Cycles) ข้อพิจารณาทางด้านการเงิน และเงื่อนไขในการดำเนินงานอื่น ๆ สำหรับหลักการกว้าง ๆ เกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาของงวดงบประมาณอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้คือ⁷

- ก. งวดงบประมาณควรยาวพอที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้สำเร็จ
- ข. สำหรับกิจกรรมที่มีลักษณะตามฤดูกาล งวดงบประมาณควรครอบคลุมอย่างน้อยที่สุดหนึ่งวัฏจักรของฤดูกาลขาย
- ค. งวดงบประมาณควรยาวพอที่การจัดหาเงินสำหรับการผลิตได้เป็นไปโดยเรียบร้อยก่อนที่จะต้องการเงินนั้นจริง ๆ
- ง. งวดงบประมาณควรตรงกันกับงวดบัญชีเพื่อที่จะเปรียบเทียบผลงานจริง กับที่คาดคะเนไว้ในงบประมาณ

⁷Adolph Matz and Othel J. Curry, *Cost Accounting: Planning and Control* (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1972), p. 409.

หนังสือคู่มืองบประมาณ

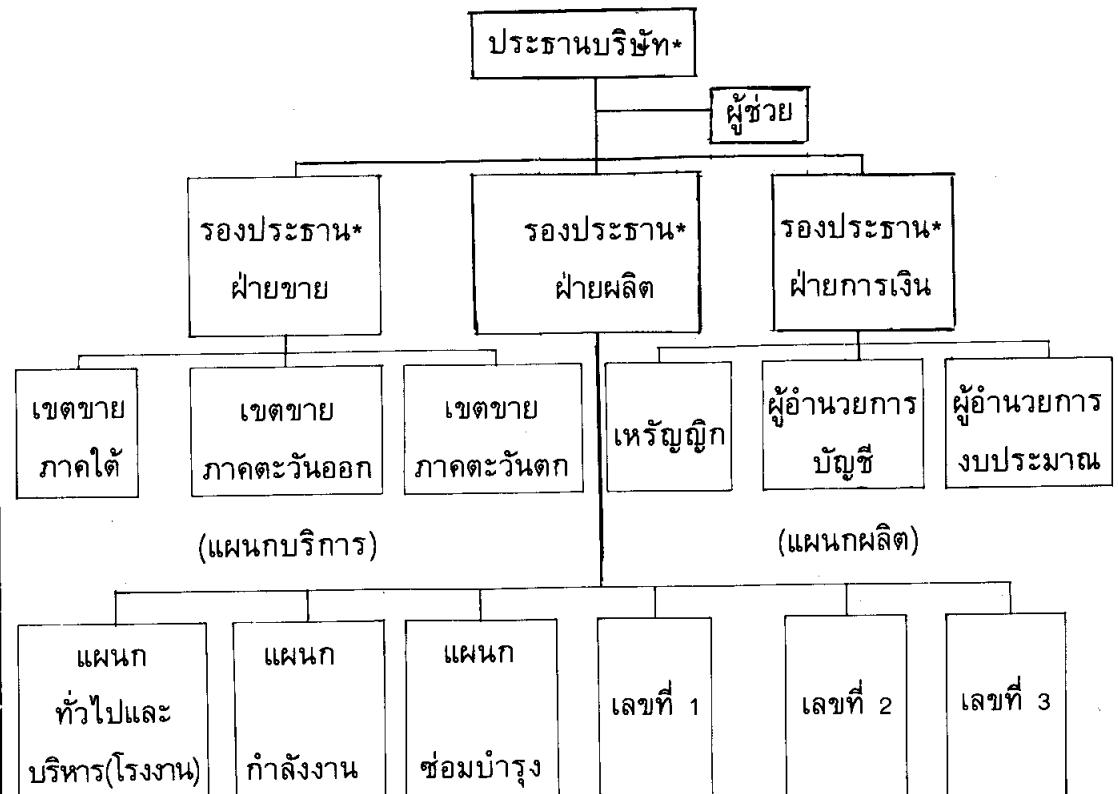
คู่มืองบประมาณคือลายลักษณ์อักษรชุดหนึ่งที่อธิบายถึงวัตถุประสงค์ วิธีการจัดทำ และวิธีการใช้งบประมาณสำหรับองค์การหนึ่ง ซึ่งกำหนดให้เป็นหนังสือกฎหมาย หรือหนังสืออ้างอิง เกี่ยวกับการงบประมาณ ประโยชน์ของการมีคู่มืองบประมาณคือช่วยในการติดต่อสื่อสาร และช่วยให้การดำเนินงานมีเสถียรภาพ โดยทั่ว ๆ ไป หนังสือคู่มืองบประมาณควรประกอบด้วยรายการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์และศักยภาพของการงบประมาณ
2. วิธีการจัดทำงบประมาณ
 - ก. คำสั่งให้จัดทำงบประมาณพร้อมด้วยแบบฟอร์มที่ใช้
 - ข. ความรับผิดชอบในการจัดทำ
 - ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ
 - ผู้อำนวยการงบประมาณ
 - คณะกรรมการงบประมาณ
3. ตารางเวลาซึ่งกำหนดวันที่ที่จะต้องทำงบประมาณของแต่ละหน่วยงานให้เสร็จ และวันที่ที่จะต้องส่งมอบรายงาน
4. คำสั่งให้แจกจ่ายงบประมาณต่าง ๆ พร้อมทั้งระบุบุคคลที่จะได้รับงบประมาณนั้น ๆ
5. คำสั่งและนโยบายเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน
 - ก. ความรับผิดชอบในการจัดทำ
 - ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง
 - ข้อมูลงบประมาณและผลแตกต่าง
 - การวิเคราะห์ผลแตกต่าง
 - ข. รูปแบบ และเนื้อหาของรายงานผลการปฏิบัติงาน
 - ค. คำสั่งให้แจกจ่ายรายงานผลการปฏิบัติงาน
6. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการแก้ไขผลแตกต่าง
 - ก. ผลแตกต่างดี
 - ข. ผลแตกต่างไม่ดี

7. วิธีการในการติดตามผล

ต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างหนังสือคู่มือของบประมาณสำหรับบริษัทที่ผลิตและขายสินค้า 2 ชนิด ในเขตขาย 3 เขต โดยมียอดขายรวมประมาณปีละ 120 ล้านบาท และมีผังองค์การดังรูปที่ 5-4

รูปที่ 5-4
ผังองค์การของบริษัท.....



*บริหารโดยคณะกรรมการบริหาร

รายการอย่างสรุปที่ปรากฏอยู่ในหนังสือคู่มืองบประมาณของบริษัทดังกล่าว เป็นดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการงบประมาณ
2. ความรับผิดชอบและวิธีการในการประเมินประจำปีเกี่ยวกับตัวแปรสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อความสำเร็จในอนาคตของบริษัท
3. การประเมินประจำปีเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ก้าง ๆ ของบริษัทโดยคณะกรรมการบริหาร
4. ผู้บริหารสูงสุดกำหนดเป้าหมายที่เน้นชัดของบริษัทตามหลักปีต่อไป：
 - ก. อัตราการขยายตัว
 - ข. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน
 - ค. เป้าหมายต่อสังคม
5. การพัฒนากลยุทธ์พื้นฐานโดยผู้บริหาร
6. วิธีการในการพัฒนางบประมาณ：
 - ก. แจกจ่ายโครงสร้างของการวางแผน (planning premises)
 - ข. งบประมาณที่ต้องจัดทำ：
 - (1) งบประมาณระยะยาว – งวด 5 ปี จำแนกย่อยเป็นรายปี และทำการแก้ไขทุกปี
 - (2) งบประมาณระยะสั้น (งบประมาณแม่บท) – งวด 1 ปี โดยให้สอดคล้องกับปีการเงินที่ใช้สำหรับจุดมุ่งหมายของการรายงานทางการเงิน และให้จำแนกย่อยเป็นรายไตรมาส แต่ละไตรมาสจะต้องถูกแยกย่อยเป็นรายเดือนต่อไปในระหว่างก่อนเริ่มต้นแต่ละไตรมาส
 - (3) งบประมาณยืดหยุ่นได้เกี่ยวกับค่าใช้จ่าย – ให้จัดทำทุกปีสำหรับใส่หุ้นการผลิต ค่าใช้จ่ายขาย และค่าใช้จ่ายบริหาร
 - ค. ความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ：
 - (1) รับผิดชอบทั่วไป – ประธานบริษัท (และคณะกรรมการบริหาร)

- (2) อนุมัติโครงสร้าง – ประธานบริษัท (และคณะกรรมการบริหาร)
- (3) ควบคุมดูแลการจัดทำงบประมาณทั่ว ๆ ไป – รองประธานฝ่ายการเงินและผู้อำนวยการงบประมาณ
- (4) งบประมาณราย – รองประธานฝ่ายราย
- (5) งบประมาณค่าใช้จ่ายแผนกต่าง ๆ – ผู้บริหารของแผนกนั้น ๆ (การวิเคราะห์ทางสถิติ การวิเคราะห์ต้นทุน และการบริการอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนางบประมาณค่าใช้จ่าย-ผู้อำนวยการงบประมาณ)
- (6) รวมรวมและสรุปงบประมาณต่าง ๆ – ผู้อำนวยการงบประมาณ
- (7) งบประมาณผลิต – รองประธานฝ่ายผลิต
- (8) งบประมาณเงินสดและการจ่ายลงทุนในทรัพย์สินคลาวร – เหรัญญิก
- ง. การร่างงบประมาณประจำแผนกต่าง ๆ – ผู้บริหารประจำแผนกนั้น ๆ
- จ. การอนุมัติงบประมาณ :

 - (1) อนุมัติครั้งแรกโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบในเบื้องต้นสำหรับงบนั้น ๆ
 - (2) อนุมัติโดยผู้บริหารที่อยู่ถัดขึ้นไป
 - (3) เสนอและอภิปรายงบประมาณกับคณะกรรมการบริหาร
 - (4) การอนุมัติสุดท้าย – ประธานบริษัท

7. ปฏิทินงบประมาณ (งบประมาณระยะยาวและงบประมาณแม่บทจะถูกจัดทำในลักษณะที่สอดคล้องกัน)

- ก. ก.ย. 30 – แจกจ่ายโครงสร้างงบประมาณ
- ข. ต.ค. 1 – เริ่มจัดทำงบประมาณรายและงบประมาณยึดหยุ่นได้ประจำแผนก
- ค. พ.ย. 15 – งบประมาณรายและงบประมาณยึดหยุ่นได้เสร็จเรียบร้อย
- ง. ธ.ค. 1 – งบประมาณผลิต งบประมาณวัตถุดิบ งบประมาณแรงงานทางตรง และงบประมาณโซหุยการผลิตเสร็จเรียบร้อย
- จ. ธ.ค. 7 – นำร่างงบประมาณทุกงบพร้อมด้วยงบประมาณงบกำไรขาดทุน และงบประมาณงบดุลเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อการวิเคราะห์ เสนอแนะและประเมิน

- ฉ. ช.ค. 12 – ส่งงบประมาณฉบับแก้ไขครั้งสุดท้ายให้คณะกรรมการบริหารตรวจสอบ
- ช. ช.ค. 14 – อนุมัติงบประมาณโดยประธานบริษัท
- ช. ช.ค. 22 – จัดพิมพ์งบประมาณเสร็จเรียบร้อย
- ณ. ช.ค. 30 – แจกจ่ายงบประมาณ
- ญ. งบประมาณประจำเดือน – ทุกสิ้นเดือนมีนาคม มิถุนายน และกันยายน ตามลำดับ ให้จำแนกงบท่องไตรมาสที่จะมาถึงเป็นรายเดือน
- ภ. งบประมาณควบคุมค่าใช้จ่าย – ทุกวันที่ 25 ของเดือน ผู้อำนวยการ งบประมาณจะแจ้งจำนวนค่าใช้จ่ายตามงบประมาณซึ่งถือตามการผลิตที่ได้วางแผนไว้สำหรับเดือนหน้าไปให้กับผู้บริหารของแผนกต่าง ๆ
- ภ. รายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน – ภายในวันที่ 7 ของทุก ๆ เดือน ผู้อำนวยการงบประมาณจะต้องแจ้งจ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานของเดือนที่ผ่านมา โดยข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจะได้รับจากแผนกบัญชี และการยอมให้ตามงบประมาณจะได้รับจากแผนกงบประมาณ

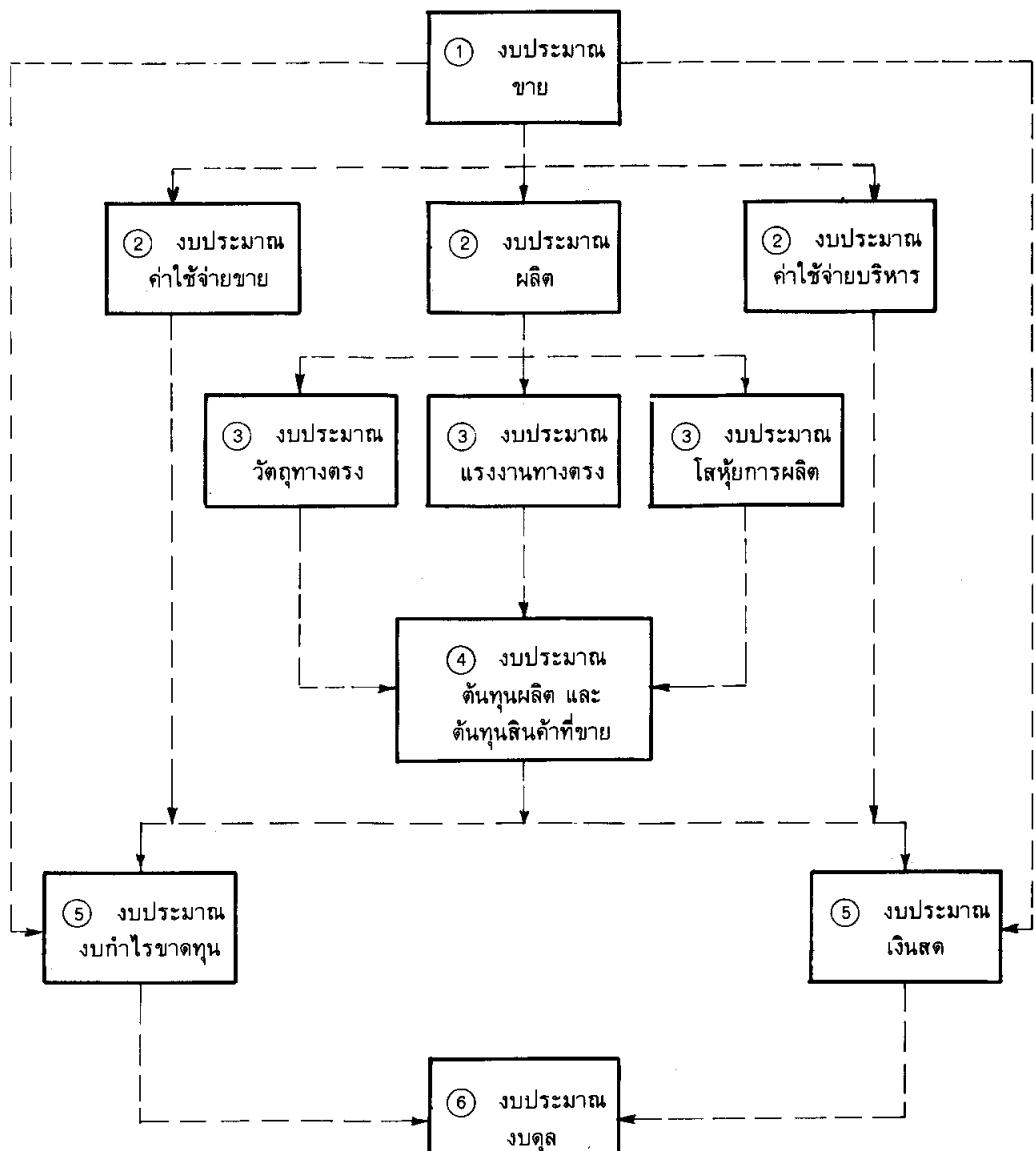
วิธีการจัดทำงบประมาณแม่นท

ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณประเภทต่าง ๆ

งบประมาณแต่ละงบที่เป็นส่วนประกอบของงบประมาณแม่นทมักจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน งบประมาณแต่ละงบส่วนใหญ่แล้วจะถูกกระทบกระเทือนโดยการตัดสินใจหรือการกะประมาณในการสร้างงบประมาณอื่น ๆ และงบประมาณเกือบทั้งหมดจะขึ้นอยู่กับปริมาณขายที่วางแผนไว้ ดังนั้น ลำดับขั้นเบื้องต้นในการพัฒนางบประมาณแม่นทคือการจัดทำงบประมาณขาย และกระบวนการมักจะจบลงด้วยการจัดทำงบประมาณบดุล รูปที่ 5-5 แสดงถึงความสัมพันธ์ของงบประมาณประเภทต่าง ๆ เลขที่ที่กำกับไว้ในรูปหมายถึงลำดับขั้นในการจัดทำ งบประมาณที่มีเลขกำกับเหมือนกัน หมายความว่าสามารถจัดทำในเวลาเดียวกันได้

รูปที่ 5-5

ความสัมพันธ์และลำดับขั้นในการจัดทำงบประมาณประเภทต่าง ๆ



งบประมาณขาย การพยากรณ์การขายจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดทำงบประมาณ เพราะว่าระดับสินค้าคงเหลือ และการผลิต หรือนั่นคือต้นทุนต่าง ๆ โดยทั่ว ๆ ไปจะขึ้นอยู่กับระดับของกิจกรรมการขายทั้งสิ้น การพยากรณ์การขายสามารถทำให้การปฏิบัติงานในปีงบประมาณนั้นก้าวสู่หน้าไป หรือสุดหยุดลงก็ได้ ถ้าพยากรณ์การขายไว้สูงมากจนเกินไป บริษัทจะผลิตสินค้ามากเกินความจำเป็นตามไปด้วย และจะบลลงโดยการมีสินค้าคงเหลือจำนวนมากและราคาแพง และถึงแม้บริษัทจะหยุดการผลิตได้ทันเวลา แต่ก็ได้จ่ายเกียวกับวัตถุดิบ และบุคคลสูงมากจนเกินไปแล้วอันเนื่องจากการทำงานปริมาณการผลิตไว้ผิดพลาด ในขณะที่การพยากรณ์การขายต่ำเกินไป จะทำให้ขาดแคลนกำลังการผลิตที่จำเป็นในการบรรลุอุปสงค์ที่เกิดขึ้นจริง เป็นผลให้บริษัทสูญเสียลูกค้าและชื่อเสียงที่ควรจะได้รับ

เนื่องจากการคาดคะเนการขายในอนาคตมีความสำคัญมาก ดังนั้น บริษัทโดยทั่ว ๆ ไป จึงอุทิศเวลาและความพยายามอย่างมากให้กับการพยากรณ์ปริมาณขาย ต่อไปนี้โปรดศึกษาปัจจัยในการพยากรณ์การขาย และวิธีการพยากรณ์การขาย

- ในการพยากรณ์การขาย จะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ
 - (1) ปริมาณขายในอดีต
 - (2) สมรรถนะทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมโดยทั่ว ๆ ไป
 - (3) ความสัมพันธ์ของการขายกับดัชนีทางเศรษฐศาสตร์ อากิเช่น ดัชนีผลผลิตประชาชาติ (Gross National Product) ดัชนีรายได้บุคคล (Personal Income) ดัชนีการจ้างงาน ดัชนีราคา และดัชนีการผลิตในทางอุตสาหกรรม (Industrial Production)
 - (4) ความสามารถในการทำกำไรสัมพัทธ์ของผลิตภัณฑ์
 - (5) ผลการวิจัยตลาด
 - (6) นโยบายการกำหนดราคา
 - (7) การโฆษณาและการส่งเสริมการขายอื่น ๆ
 - (8) คุณภาพของพนักงานขาย
 - (9) การแข่งขัน
 - (10) ความผันแปรตามฤดูกาล
 - (11) กำลังการผลิต

(12) แนวโน้มการขายในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

— หนทางหนึ่งที่จะช่วยให้การพยากรณ์เป็นไปได้อย่างแม่นยำ ก็คือการมุ่งไปสู่ เป้าหมายอันเดียวกันด้วยวิธีต่าง ๆ กัน และแล้วให้แต่ละวิธีทำการตรวจสอบซึ่งกันและกัน วิธีการพยากรณ์ 3 วิธีที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ ตามปกติจะถูกประสานเข้าด้วยกันในลักษณะใด ลักษณะหนึ่งที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกิจการ

(1) วิธีคาดคะเนโดยฝ่ายขาย (Sale Staff Procedures) ก็เช่นเดียวกับกรณี ของงบประมาณทั้งหมด ผู้รับผิดชอบเหล่านั้นควรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดงบประมาณขาย ถ้าเป็นไปได้ ข้อมูลงบประมาณควรผ่านจากพนักงานขายแต่ละคน หรือผู้จัดการแต่ละ เขตขาย ขึ้นไปยังหัวหน้าแผนกขาย ประโยชน์ที่ได้จากการนี้ คือการได้ มีโอกาสอภิปรายกัน ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปเป็นผลให้มีการปรับปรุงและโน้มเอียงที่จะเพิ่มพูนความ คิดอ่านของผู้เข้าร่วมอภิปราย

ผู้บริหารฝ่ายขายจะตรวจสอบปริมาณขายที่ผ่าน ๆ มาและໂヨงเข้ากับข้อมูลใน อดีตอื่น ๆ อาทิเช่นเดียวกับทางเศรษฐศาสตร์ การโฆษณา นโยบายในการกำหนดราคา และสภาพการเมืองขั้น ในขณะที่ข้อมูลปัจจุบันจะถูกรวบรวม กำลังการผลิตจะถูกพิจารณา และแล้วซึ่งทางการขายก็อาจคาดคะเนได้สำหรับเดือนต่อ ๆ มา

ข้อสูงสุดทั่ว ๆ ไปประการหนึ่งในการงบประมาณขายคือการที่ผู้บริหารฝ่ายขาย มากเกลียดซังตัวเลข ผู้บริหารฝ่ายขายที่ดีที่สุดอาจไม่สนใจกับการทำงานกับตัวเลข แต่เขาก็ยอมรับความจริงว่าการตัดสินใจที่ชาญฉลาดไม่อาจกระทำได้ถ้าปราศจากข้อมูลที่ชัดเจน การวิจัยตลาดเป็นเครื่องมือของผู้บริหารฝ่ายขาย ซึ่งช่วยลดความสั่งผลกระทบจากการ เดาได้ กลุ่มวิจัยตลาดเป็นแผนกให้คำปรึกษาที่สำคัญในบริษัทส่วนมาก

(2) วิธีทางสถิติ การประมาณค่าของแนวโน้ม การประมาณค่าของตัวนี้ วัฏจักร และการวิเคราะห์สหสมพันธ์ เป็นวิธีเสริมที่เป็นประโยชน์ สหสมพันธ์ระหว่างขาย และตัวนี้ทางเศรษฐศาสตร์ช่วยทำให้การพยากรณ์การขายเชื่อถือได้มากขึ้น โดยเฉพาะ ถ้าการขึ้น ๆ ลง ๆ ในตัวนี้เศรษฐศาสตร์นำมาซึ่งการขึ้น ๆ ลง ๆ ในการขายของบริษัท

อย่างไรก็ตามไม่มีบริษัทใดที่เชื่อถือวิธีทางสติ๊กิอย่างสิ้นเชิง การวิเคราะห์การสติ๊กิช่วยในการตอบคำถามเท่านั้น ไม่ใช่เป็นตัวคำตอบเสียเอง

(3) **วิธีใช้คุณภาพนิจของกลุ่มผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด ทั้งฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน และฝ่ายจัดซื้อ อาจใช้ความรู้และประสบการณ์ของเขาระบุในกระบวนการขายตามหลักความเห็นกุญแจ อย่างไรก็ตาม วิธีนี้อาจทำให้ความรับผิดชอบในการพยากรณ์ การขายยุ่งเหยิงและอาจนำไปสู่การปรานีปรานอมซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมสำหรับงานที่สำคัญเช่นนี้**

งบประมาณผลิต หลังจากทำงานงบประมาณขายแล้ว ก็จะถึงขั้นการจัดทำงบประมาณผลิต จำนวนหน่วยที่ต้องการรวมทั้งสิ้น จะเป็นจำนวนรวมของจำนวนขายตามงบประมาณขาย บวกด้วยสินค้าคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ ความต้องการรวมทั้งสิ้นจะสนองได้บางส่วนโดย สินค้าคงเหลือต้นงวด ที่เหลือต้องได้มาจากการผลิตที่วางแผนไว้ ดังนั้น จำนวนหน่วยที่ต้องผลิตจะคำนวณได้ดังต่อไปนี้ :

ขายตามที่ได้งบประมาณไว้	xxx
<u>นวก</u> สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ	<u>xxx</u>
สินค้าสำเร็จรูปที่ต้องการทั้งสิ้น	xxx
<u>หัก</u> สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือต้นงวด	<u>xxx</u>
จำนวนหน่วยที่ต้องผลิต	<u>xxx</u>

โปรดสังเกตว่างบประมาณผลิตถูกแสดงเป็นจำนวนหน่วย ดังที่การคำนวณข้างต้น ได้ชี้ไว้ การผลิตจะถูกกรอบกระเทือนทั้งโดยระดับสินค้าคงเหลือ และโดยงบประมาณขาย บอยครั้งที่การผลิตถูกวางแผนให้มีเสถียรภาพด้วยการผลิตในจำนวนที่เกือบคงที่ตลอดทั้งปี แม้การขายจะขึ้น ๆ ลง ๆ ตามฤดูกาลก็ตาม เพราะฉะนั้นสินค้าคงเหลือจะทำหน้าที่เป็นตัว เชื่อมระหว่างการผลิตและการขาย โดยเป็นตัวรองรับที่สนองได้ไม่เฉพาะแต่ความต้องการ ทางการตลาดสำหรับสินค้าเมื่ออุปสงค์สูงมากผิดปกติเท่านั้น แต่ยังสนองจุดมุ่งหมายที่จะให้มีการผลิตด้วยการใช้บุคลและเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างมีเสถียรภาพ

งบประมาณผลิต จะถูกใช้เป็นหลักสำหรับการพัฒนางบประมาณวัตถุทางตรง งบประมาณแรงงานทางตรง และงบประมาณโลหุยการผลิตต่อไป

สำหรับกิจการซื้อสินค้าขาย จะมีงบประมาณซื้อสินค้าแทนที่งบประมาณผลิต และไม่มีงบประมาณวัตถุทางตรง งบประมาณแรงงานทางตรง และงบประมาณโซหุยการผลิต จำนวนหน่วยที่ต้องซื้อจะคำนวณได้ในทำนองเดียวกันกับงบประมาณผลิตดังต่อไปนี้คือ

ขายตามที่ได้งบประมาณไว้	xxx
<u>บวก</u> สินค้าคงเหลือป้ายงวดที่ต้องการ	<u>xxx</u>
สินค้าที่ต้องการทั้งสิ้น	xxx
<u>หัก</u> สินค้าคงเหลือต้นงวด	<u>xxx</u>
จำนวนหน่วยที่ต้องซื้อ	<u>xxx</u>

งบประมาณวัตถุทางตรง งบประมาณวัตถุทางตรงถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อชี้ถึงวัตถุที่จะใช้ในการผลิต และวัตถุที่จะซื้อในงวดหน้า สำหรับการใช้วัตถุนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับการผลิตที่ได้กำหนดไว้ในงบประมาณผลิต ส่วนการซื้อวัตถุจะได้รับอิทธิพลทั้งโดยการใช้วัตถุและโดยระดับสินค้าคงเหลือ การคำนวณจำนวนหน่วยที่ต้องซื้อจะเป็นดังนี้

วัตถุใช้ในการผลิต	xxx
<u>บวก</u> วัตถุคงเหลือป้ายงวดที่ต้องการ	<u>xxx</u>
วัตถุที่ต้องการทั้งสิ้น	xxx
<u>หัก</u> วัตถุคงเหลือต้นงวด	<u>xxx</u>
จำนวนวัตถุที่ต้องซื้อ	<u>xxx</u>

งบประมาณแรงงานทางตรง เป็นการกะประมาณชั่วโมงแรงงานทางตรงรวม และต้นทุนแรงงานทางตรงรวมที่จะทำให้การผลิตที่คาดคะเนไว้ในระหว่างงวดงบประมาณสำเร็จลงชั่วโมงแรงงานทางตรงสำหรับงวดงบประมาณจะขึ้นอยู่กับชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิต ตามที่ได้กำหนดไว้ในงบประมาณผลิต และแล้วคูณชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ใช้ในการผลิตด้วยอัตราค่าแรงงานที่คาดคะเนไว้ ก็จะได้งบประมาณต้นทุนแรงงานทางตรง

งบประมาณโซหุยการผลิต การจัดทำงบประมาณโซหุยการผลิตตามปกติจะยุ่งยากกว่าการจัดทำงบประมาณวัตถุทางตรง และงบประมาณแรงงานทางตรง ทั้งวัตถุทางตรง และแรงงานทางตรง เป็นต้นทุนผันแปร ในขณะที่โซหุยการผลิตอาจเป็นได้ทั้งต้นทุนคงที่