

รายงานผลการปฏิบัติงานรายเดือน ตามความรับผิดชอบของ หัวหน้าแผนกเครื่องจักร*	ผลแตกต่าง :			
	งบประมาณ		ดี (ไม่ดี)	
	จากวันต้นปี เดือนนี้	ถึงสิ้นเดือนนี้	จากวันต้นปี เดือนนี้	ถึงสิ้นเดือนนี้
วัตถุดิบทางตรง	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>

\*เขาจะได้รับ รายงานผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นรายการ ๆ ยอดรวมจะถูกยกยอดเข้าไปยังรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ถัดขึ้นไป ผู้ซึ่งผลงานก็จะถูกรายงานขึ้นข้างบนอีกชั้นหนึ่ง

โปรดสังเกตว่า แต่ละรายการที่แสดงในรายงานทั้งสามจะให้ตัวเลขแก่หัวหน้าศูนย์ ความรับผิดชอบเฉพาะรายการต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การควบคุมของเขาเท่านั้น รายการที่ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของเขา จะถูกเคลื่อนย้ายออกไปจากรายงานผลการปฏิบัติเหล่านั้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารไม่ควรได้รับข้อมูลซึ่งยุ่งเหยิงและก่อให้เกิดความสับสนต่อการตัดสินใจของเขา ตัวอย่างเช่น ต้นทุนคงที่ อาทิ ค่าเสื่อมราคาอาคารโรงงาน จะถูกกันออกไป

จากรูปที่ 5-2 โปรดติดตามยอดรวม 72,000 บาท จากรายงานของแผนกเครื่องจักร เข้าไปยังรายงานของรองประธานฝ่ายผลิต โปรดสังเกตว่ารายงานของรองประธานฝ่ายผลิต เกือบจะเป็นการสรุปรายงานของบุคคล 3 คนที่อยู่ภายใต้เขตอำนาจของเขา และเขาอาจ ต้องการสำเนาเกี่ยวกับรายการต่าง ๆ โดยละเอียดของหัวหน้าแผนกที่ขึ้นตรงต่อเขาด้วยก็ได้

โปรดติดตามยอดรวม 116,000 บาท จากรายงานของรองประธานฝ่ายผลิตเข้าไปยังรายงานของประธานบริษัทด้วย รายงานอย่างสรุปของประธานบริษัทประกอบด้วยข้อมูลของสำนักงานของเขาเอง และการสรุปเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานการควบคุมต้นทุนงวดปัจจุบันของบริษัททั้งหมด

รายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้แสดงเป็นตัวอย่างข้างต้น จะแสดงเฉพาะจำนวนที่ได้งบประมาณไว้ และผลแตกต่าง ซึ่งถูกระบุเป็นผลแตกต่างระหว่างจำนวนตามงบประมาณและจำนวนที่เกิดขึ้นจริง นี่ทำให้เกิดความสนใจในผลแตกต่าง และแสดงถึงการบริหารงานโดยอาศัยข้อแตกต่าง ซึ่งหมายความว่าความเอาใจใส่ของผู้บริหารจะเน้นอยู่ที่รายการซึ่งแตกต่างอย่างมากจากงบประมาณ โดยวิธีนี้ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาไปกับส่วนอื่น ๆ ของรายงานซึ่งได้สะท้อนถึงด้านการดำเนินงานที่ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นแล้ว

รูปที่ 5-2 เป็นวิธีหนึ่งที่เป็นไปได้ในการเสนอรายงานผลการปฏิบัติงาน วิธีการรายงานที่นิยมกันอีกวิธีหนึ่งคือการแสดงตัวเลขเป็น 3 ชุด แทนที่จะเป็น 2 ชุด ยิ่งไปกว่านั้นผลแตกต่างสามารถที่จะแสดงได้ด้วยในรูปของอัตราร้อยละของจำนวนตามงบประมาณ ตัวอย่างเช่น แรงแงานทางตรงในแผนกเครื่องจักร อาจแสดงได้ดังต่อไปนี้

	งบประมาณ		ผลที่เกิดขึ้นจริง		ผลแตกต่าง : ดี (ไม่ดี)		ผลแตกต่าง : อัตราร้อยละของจำนวน ตามงบประมาณ	
	จากวันต้นปี		จากวันต้นปี		จากวันต้นปี		จากวันต้นปี	
	จนถึง เดือนนี้	สิ้นเดือนนี้	จนถึง เดือนนี้	สิ้นเดือนนี้	จนถึง เดือนนี้	สิ้นเดือนนี้	จนถึง เดือนนี้	สิ้นเดือนนี้
แรงแงานทางตรง	25,000 บ.	75,000 บ.	27,000 บ.	82,000 บ.	(2,000) บ.	(7,000) บ.	(8.0%)	(9.4%)

รูปแบบการรายงานผลการปฏิบัติในแต่ละองค์การจะขึ้นอยู่กับความชอบของผู้ใช้

## ผู้มีหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณแม่บท

การจัดทำงบประมาณแม่บทถือได้ว่าเป็นงานใหญ่ จึงควรต้องมีการจัดองค์การอย่างเหมาะสมเพื่อทำงานนี้ ทั้งนี้ เพื่อให้งานทุกด้านของการจัดทำงบประมาณมีผู้รับผิดชอบอย่าง

ถูกต้องแน่ชัด การจัดองค์การสำหรับกระบวนการจัดทำงบประมาณแตกต่างกันในแต่ละบริษัท ปัจจัย อาทิเช่น การกระจายอำนาจ การแพร่กระจายตามภูมิศาสตร์ และลักษณะของผลิตภัณฑ์จะมีอิทธิพลต่อรูปแบบของการจัดองค์การเพื่อการจัดทำงบประมาณ อย่างไรก็ตาม เป็นไปได้ที่จะอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นนี้ เพราะโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะมีรูปแบบการจัดองค์การเพื่อจัดทำงบประมาณในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยจะมีบุคคล คณะบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยดังต่อไปนี้คือ

(1) **หน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ** การจัดทำงบประมาณไม่ใช่ความรับผิดชอบเดียวของแผนกใดแผนกหนึ่ง งบประมาณควรถูกจัดทำขึ้นโดยแผนกซึ่งงบประมาณนั้นถูกใช้ ดังนั้นแผนกขายควรจัดทำงบประมาณขาย และงบประมาณค่าใช้จ่ายขาย ในขณะที่แผนกผลิตจะจัดทำงบประมาณผลิต และงบประมาณต้นทุนการผลิตต่าง ๆ โดยวิธีนี้ย่อมจะทำให้ได้งบประมาณที่กะประมาณได้อย่างใกล้เคียงความเป็นจริง และที่สำคัญที่สุด ดังที่ได้กล่าวมาในตอนก่อนหน้านี้ นั่นคือ จะได้รับความกระตือรือร้นและความร่วมมือจากทุก ๆ หน่วยในองค์การ

(2) **ผู้อำนวยการงบประมาณ** ถึงแม้ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการแต่ละหน่วยจะมีความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารเหล่านั้นต้องการความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคการจัดทำงบประมาณด้วย ซึ่งคำแนะนำสำหรับทุกหน่วยงานควรมีลักษณะเป็นเอกภาพ นอกเหนือจากนี้ ต้องมีผู้ทำหน้าที่ประสานงานการจัดทำงบประมาณระหว่างหน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ ด้วย ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ผู้อำนวยการงบประมาณจะเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่ดังกล่าว

ตามปกติ ผู้อำนวยการงบประมาณคือผู้อำนวยการบัญชี หรืออาจเป็นผู้ใดผู้หนึ่งที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการบัญชี แต่อย่างไรก็ตาม ในบริษัทใหญ่ ๆ บางแห่งจะจัดให้มีแผนกงบประมาณขึ้นต่างหาก ซึ่งไม่ขึ้นกับแผนกบัญชีทั้งในเรื่องหน้าที่และสายอำนาจ

ผู้อำนวยการงบประมาณทำหน้าที่เป็นฝ่ายให้คำปรึกษา (staff) ผู้อำนวยการงบประมาณที่สามารถจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ และเขาจะต้องหลีกเลี่ยงการถกเถียงอำนาจของฝ่ายปฏิบัติการ ประเด็นการถกเถียงอำนาจนับเป็นสิ่งสำคัญบุคคลใดก็ตามที่อยู่ในฐานะของผู้เชี่ยวชาญการงบประมาณของบริษัทแล้ว มักจะติดกับดักง่าย ๆ

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

หน้าที่ของผู้อำนวยการงบประมาณอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

ก. ให้คำแนะนำแก่ประธานบริษัท คณะกรรมการบริหาร และบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องงบประมาณทั้งหมด

ข. ควบคุมตรวจตราการจัดทำและแก้ไขหนังสือคู่มืองบประมาณก่อนนำเสนอเพื่อการอนุมัติต่อไป

ค. ออกแบบ และแนะนำแบบฟอร์ม ตาราง และรายงานที่สำคัญ ๆ ซึ่งเกี่ยวกับการงบประมาณ ตลอดจนแนะนำวิธีการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ

ง. ให้ข้อมูลพร้อมทั้งการวิเคราะห์เกี่ยวกับรายได้ ต้นทุน และอื่น ๆ ทั้งอดีต และอนาคตแก่ผู้บริหารที่สนใจ

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

ฉ. ควบคุมตรวจตรา การแก้ไขงบประมาณให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ช. จัดพิมพ์และแจกจ่ายงบประมาณให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายหลังจากที่งบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว

ซ. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งวิเคราะห์และตีความผลแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่ทำได้จริง และเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

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

ประธานฝ่ายผลิต รองประธานฝ่ายบุคคล รองประธานฝ่ายวิศวกรรม ตลอดจนรองประธานฝ่ายการเงิน ทั้งนี้ ประธานบริษัทมักทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการงบประมาณด้วยความรับผิดชอบโดยตรงของคณะกรรมการระดับสูงนี้ที่เกี่ยวกับการงบประมาณอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้คือ

ก. รับและทบทวนร่างงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ แล้วสั่งการให้ปรับปรุงใหม่ หรือให้การอนุมัติงบประมาณต่าง ๆ

ข. ให้คำตัดสินชี้ขาดในกรณีที่มีข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อันเนื่องจากการจัดทำงบประมาณ

ค. พิจารณาและสั่งการเกี่ยวกับการแก้ไขงบประมาณให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ง. พิจารณาและสั่งการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวิธีการจัดทำงบประมาณ พร้อมทั้งให้การอนุมัติหนังสือคู่มืองบประมาณที่แก้ไขใหม่

จ. พิจารณารายงานผลการปฏิบัติงานประจำงวดของหน่วยงานต่าง ๆ และแนะนำวิธีแก้ไข

## ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณแม่บท

การจัดทำงบประมาณแม่บทเป็นงานใหญ่ นอกจากจะมีบุคคลหลายฝ่ายเข้าเกี่ยวข้องด้วยแล้ว ยังมีการดำเนินงานหลายขั้นตอน บริษัทจึงควรมีตารางที่ทำขึ้นอย่างระมัดระวังเพื่อระบุลำดับที่และระยะเวลาที่ใช้ไปในการทำงานแต่ละขั้นตอน โดยทั่ว ๆ ไปการจัดทำงบประมาณแม่บทในแต่ละปีจะมีขั้นตอนต่าง ๆ เรียงตามลำดับต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1 กำหนดแนวทางสำหรับการวางแผน** ถ้าบริษัทมีแผนระยะยาวอย่างเป็นทางการ แผนระยะยาวนี้จะให้จุดเริ่มต้นในการจัดทำงบประมาณประจำปี อีกทางเลือกหนึ่ง หรือนอกเหนือจากนี้ คณะกรรมการงบประมาณจะกำหนดนโยบาย และแนวทางสำหรับการจัดทำงบประมาณ แนวทางเหล่านี้มีเนื้อหาที่แตกต่างกันอย่างมากในแต่ละบริษัท โดยบางบริษัทจะให้แนวทางไว้อย่างสรุปเท่านั้น แต่โดยทั่ว ๆ ไปจะให้แนวทางไว้ค่อนข้างละเอียด โดยมีเนื้อหาต่าง ๆ อาทิเช่น สภาพเศรษฐกิจทั่ว ๆ ไป การยินยอมให้สำหรับการขึ้นราคาขาย

และอัตราค่าจ้าง การเปลี่ยนแปลงในสายผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เกี่ยวกับขนาดของการดำเนินงานและอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ จะมีคำสั่งอย่างละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลที่ต้องการจะให้มืออยู่ในงบประมาณของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ และวิธีการบันทึกข้อมูลดังกล่าวลงในแบบฟอร์มงบประมาณ กรณีที่ไม่มีคำสั่งเป็นอย่างอื่น ตามปกติจะถือว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่กระทบกระเทือนการดำเนินงานในปีงบประมาณจะเป็นเช่นเดียวกันกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

**ขั้นที่ 2 จัดทำงบประมาณสำหรับแต่ละหน่วยงาน** โดยอาศัยแนวทางที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 แต่ละหน่วยงานก็จะจัดทำงบประมาณสำหรับหน่วยงานนั้น ๆ ขึ้นมา ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปจะต้องจัดทำงบประมาณขายให้สำเร็จเสียก่อน แล้วจึงติดตามด้วยงบประมาณอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะว่ากิจกรรมอื่น ๆ ของบริษัท ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปริมาณขาย

ในเกือบทุกบริษัท งบประมาณขายเป็นแผนที่ยุงยากมากที่สุดในการจัดทำ ทั้งนี้เพราะว่ารายได้ของทุกบริษัทขึ้นอยู่กับกำไรสุทธิของลูกค้า ซึ่งผู้บริหารไม่อาจควบคุมได้โดยตรง ซึ่งตรงกันข้ามกับจำนวนของต้นทุนที่เกิดขึ้น จะถูกกำหนดในเบื้องต้นโดยการกระทำของบริษัทเอง เพราะฉะนั้นจึงอาจวางแผนต้นทุนได้ด้วยความสำเร็จที่มากกว่า แต่อย่างไรก็ตามงบประมาณขายเป็นสิ่งจำเป็น และกระทบกระเทือนแผนอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก การจัดทำงบประมาณขายจึงต้องทำด้วยความระมัดระวังอย่างมาก

อาศัยแนวทางที่กำหนดโดยคณะกรรมการงบประมาณ ประกอบกับงบประมาณขายแต่ละหน่วยงานก็จะจัดทำงบประมาณในส่วนที่ตนเกี่ยวข้องต่อไป

**ขั้นที่ 3 การต่อรอง** ขณะนี้ได้มาถึงขั้นที่สำคัญ เป็นขั้นการต่อรองกันระหว่างผู้จัดทำงบประมาณและผู้บังคับบัญชาของเขา ความสำเร็จของระบบงบประมาณส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การต่อรองนี้ ถ้าการต่อรองทำให้ได้เป้าหมายที่ตั้งเกินไปจะทำให้ผู้ปฏิบัติตามงบประมาณเกิดความรู้สึกต่อต้าน แต่ถ้าได้เป้าหมายที่หย่อนเกินไปจะทำให้เกิดความรู้สึกเฉื่อยชา ในการต่อรองกัน ผู้จัดทำงบประมาณและผู้บังคับบัญชาของเขาจึงควรมองหาเป้าหมายที่ตั้งแต่บรรลุถึงได้

กระบวนการต่อรองจะกระทำ ณ ศูนย์ความรับผิดชอบระดับต่าง ๆ ต่อเนื่องขึ้นไปตามผังองค์การจนถึงระดับสูงสุด การต่อรองระดับสูงสุดจึงเป็นการต่อรองกันระหว่างผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยงานกับคณะกรรมการงบประมาณ ถ้าการต่อรอง ณ ระดับที่สูงกว่าเป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในงบประมาณซึ่งได้ตกลงแล้ว ณ ระดับที่ต่ำกว่า และถ้าการ

เปลี่ยนแปลงเหล่านี้สำคัญ งบประมาณก็จะถูกส่งกลับลงมาตามผังองค์การสำหรับการแก้ไข

**ขั้นที่ 4 การประสานงานและการตรวจสอบ** ในขั้นนี้งบประมาณของแต่ละหน่วยงานจะถูกรวบรวมเข้าด้วยกันโดยแผนกงบประมาณ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของงบประมาณต่าง ๆ ถ้ามีความขัดแย้งกัน ก็จะส่งกลับไปให้หน่วยงานนั้น ๆ แก้ไข ข้อขัดแย้งที่สำคัญที่ไม่อาจตกลงกันได้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จะถูกเสนอให้คณะกรรมการงบประมาณทำการตัดสินใจ และแล้วโดยอาศัยตัวเลขในงบประมาณต่าง ๆ ที่สอดคล้องกันแล้ว แผนกงบประมาณก็จะจัดทำงบประมาณงบกำไรขาดทุน งบประมาณงบดุล และงบประมาณงบแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนให้เสร็จสมบูรณ์

**ขั้นที่ 5 การอนุมัติงบประมาณ** ก่อนเริ่มปีงบประมาณใหม่เล็กน้อย งบประมาณที่นำเสนอก็จะได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการงบประมาณ เพื่อให้มีผลบังคับใช้ได้ทั่วทั้งองค์การ

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

## งวดงบประมาณแม่บท

งวดงบประมาณควรครอบคลุมระยะเวลาเท่าใดในอนาคต เป็นคำถามที่ไม่มีคำตอบที่แน่นอน ถึงแม้ว่ากิจการส่วนใหญ่จะมีงบประมาณแม่บทครอบคลุมระยะเวลา 1 ปีข้างหน้าก็ตาม ก็ไม่อาจสรุปเป็นหลักเกณฑ์ได้ว่า 1 ปี เป็นงวดเวลาที่เหมาะสมสำหรับทุกกิจการ นอกเหนือจากนี้ถึงแม้กิจการจะเลือกงวดงบประมาณ 1 ปี แต่ละกิจการก็ยังมีวิธีการที่แตกต่างกัน ในการจำแนกเป็นงวดย่อย ๆ สำหรับงบประมาณงวด 1 ปีนั้นก็ได้ การเลือกงวดงบประมาณต้องพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกัน อาทิเช่น ลักษณะของธุรกิจ การนำงบประมาณไปใช้ และความไว้วางใจได้ของข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์ เป็นต้น ถ้าใช้งวดงบประมาณเป็นหลักในการจำแนก งบประมาณก็อาจจำแนกได้เป็น 2 แบบคือ

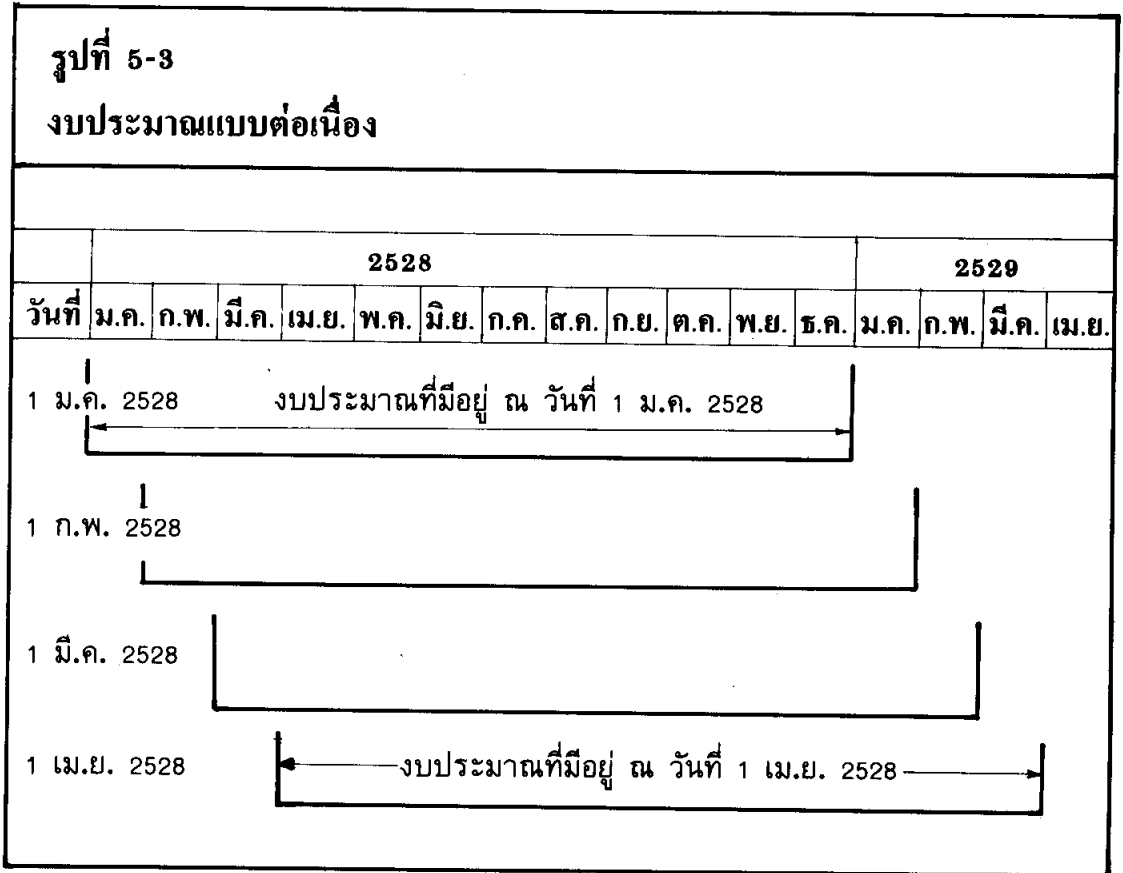
(1) **งบประมาณแบบเป็นงวด ๆ (Periodic Budget)** คืองบประมาณที่มีการกำหนดงวดงบประมาณไว้โดยแน่นอน เช่น งบประมาณสำหรับงวด 1 ปีข้างหน้า หรืองบประมาณสำหรับงวด 6 เดือน หรืองบประมาณสำหรับงวด 18 เดือนก็ได้ ดังนี้ เป็นต้น แล้วแต่ความเหมาะสม โดยทั่ว ๆ ไปมักเลือกงวดงบประมาณสำหรับระยะเวลา 1 ปีข้างหน้า และมักจัดทำกันปีละครั้งเท่านั้น โดยอาจทำกันในระยะ 2 เดือน 3 เดือน หรือ 4 เดือนสุดท้ายของปีปัจจุบัน และงบประมาณงวด 1 ปีนั้น มักจะมีการจำแนกย่อยเป็นรายเดือน หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นรายไตรมาส ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมที่ทันต่อเหตุการณ์ด้วย เพราะในประเด็นของการควบคุมนั้น มีความต้องการงวดงบประมาณที่สั้นเพียงพอที่จะสามารถชี้ถึงพื้นที่ที่ต้องการการเอาใจใส่ก่อนที่การสูญเสียมากเกินไปจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะงบประมาณรายเดือนที่เกี่ยวกับขายและค่าใช้จ่ายจะมีประโยชน์มากในกรณีนี้ นอกเหนือจากนี้งบประมาณของบางบริษัท อาจมีการจำแนกย่อยเป็นรายเดือนสำหรับ 3 เดือนแรก หรือ 6 เดือนแรก ส่วนที่เหลือของปีจะจำแนกเป็นรายไตรมาส โดยอาศัยเหตุผลว่าการพยากรณ์ตัวเลขที่อยู่ใกล้ชิดกับระยะปัจจุบันจะพยากรณ์ได้อย่างแม่นยำ และได้รายละเอียดมากกว่า ดังนั้นงบประมาณในระยะต้น ๆ ปีหน้าจึงอาจแสดงเป็นรายเดือนในขณะที่ในระยะหลัง ๆ จะแสดงเป็นรายไตรมาส

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

(2) **งบประมาณแบบต่อเนื่อง (Continuous Budget)** คืองบประมาณที่จะครอบคลุมระยะเวลาหนึ่งในอนาคตอยู่อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ ตัวอย่างเช่น ในบริษัทที่มีงบประมาณแบบต่อเนื่องสำหรับระยะเวลา 1 ปีข้างหน้า โดยมีการจำแนกเป็นรายเดือน งบประมาณของบริษัทก็จะอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้คือ เมื่อเดือนมกราคม 2528 สิ้นสุดลง งบประมาณก็จะขยายต่อไปในอนาคตอีก 1 เดือนข้างหน้า หรือนั่นคือขยายจนถึงเดือนมกราคม 2529 และเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2528 สิ้นสุดลง งบประมาณก็จะขยายต่อไปอีก 1 เดือน หรือ



นั่นคือขยายจนถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2529 และเป็นเช่นนี้เรื่อย ๆ ไป โปรดพิจารณารูปที่ 5-3



งบประมาณแบบต่อเนื่องมักถูกใช้ในกรณีที่การพยากรณ์ตัวเลขในงบประมาณไม่สามารถทำได้อย่างแม่นยำ เว้นเสียแต่สำหรับระยะเวลาที่ค่อนข้างสั้นเท่านั้น และเมื่อบริษัทมีความต้องการ หรือความจำเป็นในการวางแผนใหม่อยู่เรื่อย ๆ ผู้สนับสนุนงบประมาณแบบต่อเนื่องยืนยันว่า งบประมาณแบบต่อเนื่องดีกว่างบประมาณแบบเป็นงวด ๆ เพราะเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องคิดและวางแผนล่วงหน้าสำหรับระยะ 12 เดือนข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยไม่ขึ้นกับว่าเดือนที่เป็นอยู่นั้นจะเป็นเดือนพฤษภาคม หรือเดือนตุลาคม หรือเดือนอื่นใด ดังนั้น จึงทำให้ช่วงที่วางแผนไว้มีเสถียรภาพ ในขณะที่งบประมาณแบบเป็นงวด ๆ ช่วงที่วางแผนไว้จะสั้นลงทุกที ๆ เมื่อระยะเวลาของปีผ่านไปเรื่อย ๆ

กิจการบางแห่งจัดทำงบประมาณประจำปีแบบต่อเนื่องด้วยการจำแนกเป็นรายเดือนสำหรับไตรมาสแรก และเป็นรายไตรมาสสำหรับ 9 เดือนที่เหลือ เมื่อใกล้ถึงวันสิ้นสุด

แต่ละไตรมาส งบประมาณจะถูกขยายต่อไปอีกหนึ่งไตรมาส ด้วยการวางแผนใหม่สำหรับ ไตรมาสที่จะมาถึงเป็นรายเดือน และสำหรับเก้าเดือนต่อไปเป็นรายไตรมาส ดังนั้น ตามวิธีการเช่นนี้ ผู้บริหารจะมีเป้าหมายรายเดือนสำหรับไตรมาสที่จะมาถึง และเป้าหมายรายไตรมาสสำหรับสามไตรมาสต่อไปอยู่ตลอดเวลา

โปรดสังเกตว่า งบประมาณแบบต่อเนื่องขจัดไปได้อย่างมากสำหรับความต้องการเกี่ยวกับการแก้ไขงบประมาณระหว่างกาลอันเป็นผลสืบเนื่องจากสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดไว้ล่วงหน้า ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างงบประมาณแบบต่อเนื่องและงบประมาณแบบเป็นงวด ๆ อยู่ตรงที่งบประมาณแบบต่อเนื่องมีแผนอย่างละเอียดและต่อเนื่องสำหรับงวดเวลาในอนาคต ที่ค่อนข้างสม่ำเสมอ ในขณะที่งบประมาณแบบเป็นงวด ๆ มักจะออกมาในลักษณะที่เสร็จสมบูรณ์ ณ วันสิ้นปีปัจจุบัน

อนึ่ง สำหรับการกำหนดความยาวของงวดเวลางบประมาณ ต้องยอมรับข้อเท็จจริงประการหนึ่งว่า งวดเวลาที่สั้นกว่า จะสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูงกว่า ในขณะที่งวดเวลาที่ยาวมากขึ้น ความถูกต้องในการกะประมาณก็จะน้อยลง นอกเหนือจากนี้ ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่จะต้องนำเข้าสู่การพิจารณา อาทิเช่น ระยะเวลาในการผลิต (Production Periods) หรืออัตราหมุนของสินค้าคงเหลือ (Merchandise Turnovers) วัฏจักรของฤดูกาลขาย (Seasonal Cycles) วัฏจักรของธุรกิจ (Business Cycles) ข้อพิจารณาทางการเงิน และเงื่อนไขในการดำเนินงานอื่น ๆ สำหรับหลักการกว้าง ๆ เกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาของงวดงบประมาณอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้คือ<sup>7</sup>

- ก. งวดงบประมาณควรรยาวพอที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้สำเร็จ
- ข. สำหรับกิจการที่มีลักษณะตามฤดูกาล งวดงบประมาณควรครอบคลุมอย่างน้อยที่สุดหนึ่งวัฏจักรของฤดูกาลขาย
- ค. งวดงบประมาณควรรยาวพอที่การจัดหาเงินสำหรับการผลิตได้เป็นไปโดยเรียบร้อยก่อนที่ความต้องการเงินนั้นจริง ๆ
- ง. งวดงบประมาณควรตรงกันกับงวดบัญชีเพื่อที่จะเปรียบเทียบผลงานจริงกับที่คาดคะเนไว้ในงบประมาณ

---

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

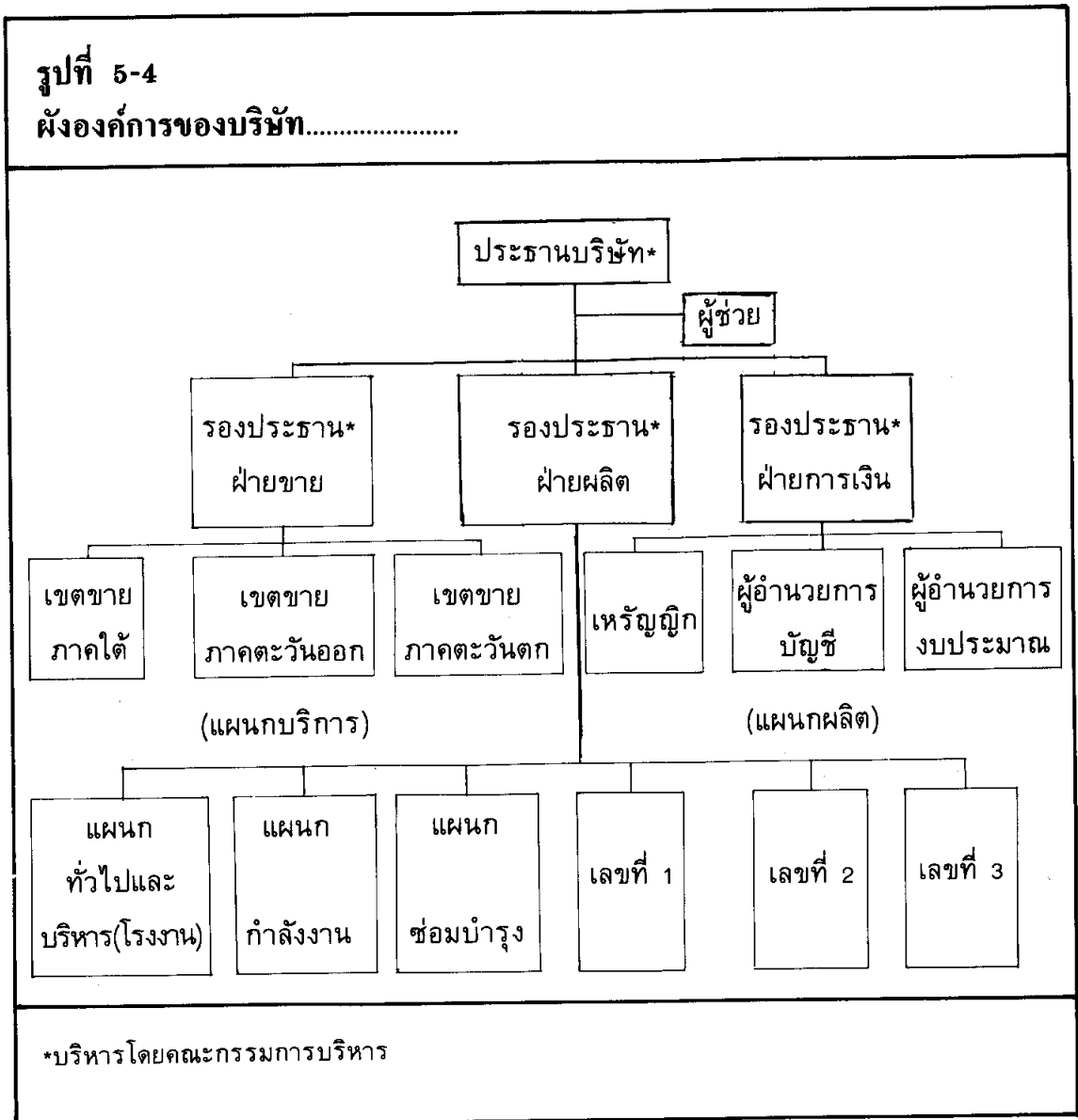
# หนังสือคู่มืองบประมาณ

คู่มืองบประมาณคือลายลักษณ์อักษรชุดหนึ่งที่ยอธิบายถึงวัตถุประสงค์ วิธีการจัดทำ และวิธีการใช้งบประมาณสำหรับองค์การหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นหนังสือกฎ 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

ต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างหนังสือคู่มืองบประมาณสำหรับบริษัทที่ผลิตและขายสินค้า 2 ชนิด ในเขตชาย 3 เขต โดยมียอดขายรวมประมาณปีละ 120 ล้านบาท และมีฟังก์ชันการ ดังรูปที่ 5-4



รายการอย่างสรุปที่ปรากฏอยู่ในหนังสือคู่มืองบประมาณของบริษัทดังกล่าว เป็นดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการงบประมาณ
2. ความรับผิดชอบและวิธีการในการประเมินประจำปีเกี่ยวกับตัวแปรสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อความสำเร็จในอนาคตของบริษัท
3. การประเมินประจำปีเกี่ยวกับวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ของบริษัทโดยคณะกรรมการบริหาร
4. ผู้บริหารสูงสุดกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของบริษัทตามหลักปีต่อปี :
  - 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 แต่แต่ละไตรมาสจะต้องถูกแยกย่อยเป็นรายเดือนต่อไปในระหว่างก่อนเริ่มต้นแต่ละไตรมาส
    - (3) งบประมาณยืดหยุ่นได้เกี่ยวกับค่าใช้จ่าย – ให้จัดทำทุกปีสำหรับโซ่หุ้ยการผลิต ค่าใช้จ่ายขาย และค่าใช้จ่ายบริหาร
  - ค. ความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ :
    - (1) รับผิดชอบทั่วไป – ประธานบริษัท (และคณะกรรมการบริหาร)

- (2) อนุมัติโครงรูปของการวางแผน – ประธานบริษัท (และคณะกรรมการบริหาร)
  - (3) ควบคุมดูแลการจัดทำงบประมาณทั่ว ๆ ไป – รองประธานฝ่ายการเงินและผู้อำนวยการงบประมาณ
  - (4) งบประมาณขาย – รองประธานฝ่ายขาย
  - (5) งบประมาณค่าใช้จ่ายแผนกต่าง ๆ – ผู้บริหารของแผนกนั้น ๆ (การวิเคราะห์ทางสถิติ การวิเคราะห์ต้นทุน และการบริการอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนางบประมาณค่าใช้จ่าย-ผู้อำนวยการงบประมาณ)
  - (6) รวบรวมและสรุปงบประมาณต่าง ๆ – ผู้อำนวยการงบประมาณ
  - (7) งบประมาณผลิต – รองประธานฝ่ายผลิต
  - (8) งบประมาณเงินสดและการจ่ายลงทุนในทรัพย์สินถาวร – เภรัณญิก
- ง. การร่างงบประมาณประจำแผนกต่าง ๆ – ผู้บริหารประจำแผนกนั้น ๆ
- จ. การอนุมัติงบประมาณ :
- (1) อนุมัติครั้งแรกโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบในเบื้องต้นสำหรับงบนั้น ๆ
  - (2) อนุมัติโดยผู้บริหารที่อยู่ถัดขึ้นไป
  - (3) เสนอและอภิปรายงบประมาณกับคณะกรรมการบริหาร
  - (4) การอนุมัติสุดท้าย – ประธานบริษัท

7. ปฏิทินงบประมาณ (งบประมาณระยะยาวและงบประมาณแม่บทจะถูกจัดทำในลักษณะที่สอดคล้องกัน)

- ก. ก.ย. 30 – แจกจ่ายโครงรูปของการวางแผน
- ข. ต.ค. 1 – เริ่มจัดทำงบประมาณขายและงบประมาณยึดหยุ่นได้ประจำแผนก
- ค. พ.ย. 15 – งบประมาณขายและงบประมาณยึดหยุ่นได้เสร็จเรียบร้อยแล้ว
- ง. ธ.ค. 1 – งบประมาณผลิต งบประมาณวัตถุดิบ งบประมาณแรงงานทางตรง และงบประมาณใส่หุ้ยการผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว
- จ. ธ.ค. 7 – นำร่างงบประมาณทุกงบพร้อมด้วยงบประมาณงบกำไรขาดทุน และงบประมาณงบดุลเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อการวิเคราะห์เสนอแนะและประเมิน

- ฉ. ธ.ค. 12 – ส่งงบประมาณฉบับแก้ไขครั้งสุดท้ายให้คณะกรรมการบริหารตรวจสอบ
- ช. ธ.ค. 14 – อนุมัติงบประมาณโดยประธานบริษัท
- ซ. ธ.ค. 22 – จัดพิมพ์งบประมาณเสร็จเรียบร้อย
- ฅ. ธ.ค. 30 – แจกจ่ายงบประมาณ
- ญ. งบประมาณประจำเดือน – ทุกสิ้นเดือนมีนาคม มิถุนายน และกันยายนตามลำดับ ให้จำแนกงบของไตรมาสที่จะมาถึงเป็นรายเดือน
- ฎ. งบประมาณควบคุมค่าใช้จ่าย – ทุกวันที่ 25 ของแต่ละเดือน ผู้อำนวยการงบประมาณจะแจ้งจำนวนค่าใช้จ่ายตามงบประมาณซึ่งถือตามการผลิตที่ได้วางแผนไว้สำหรับเดือนหน้าไปให้กับผู้บริหารของแผนกต่าง ๆ
- ฏ. รายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน – ภายในวันที่ 7 ของทุก ๆ เดือน ผู้อำนวยการงบประมาณจะต้องแจกจ่ายรายงานผลการปฏิบัติงานของเดือนที่ผ่านมา โดยข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจะได้รับจากแผนกบัญชี และการยอมให้ตามงบประมาณจะได้รับจากแผนกงบประมาณ

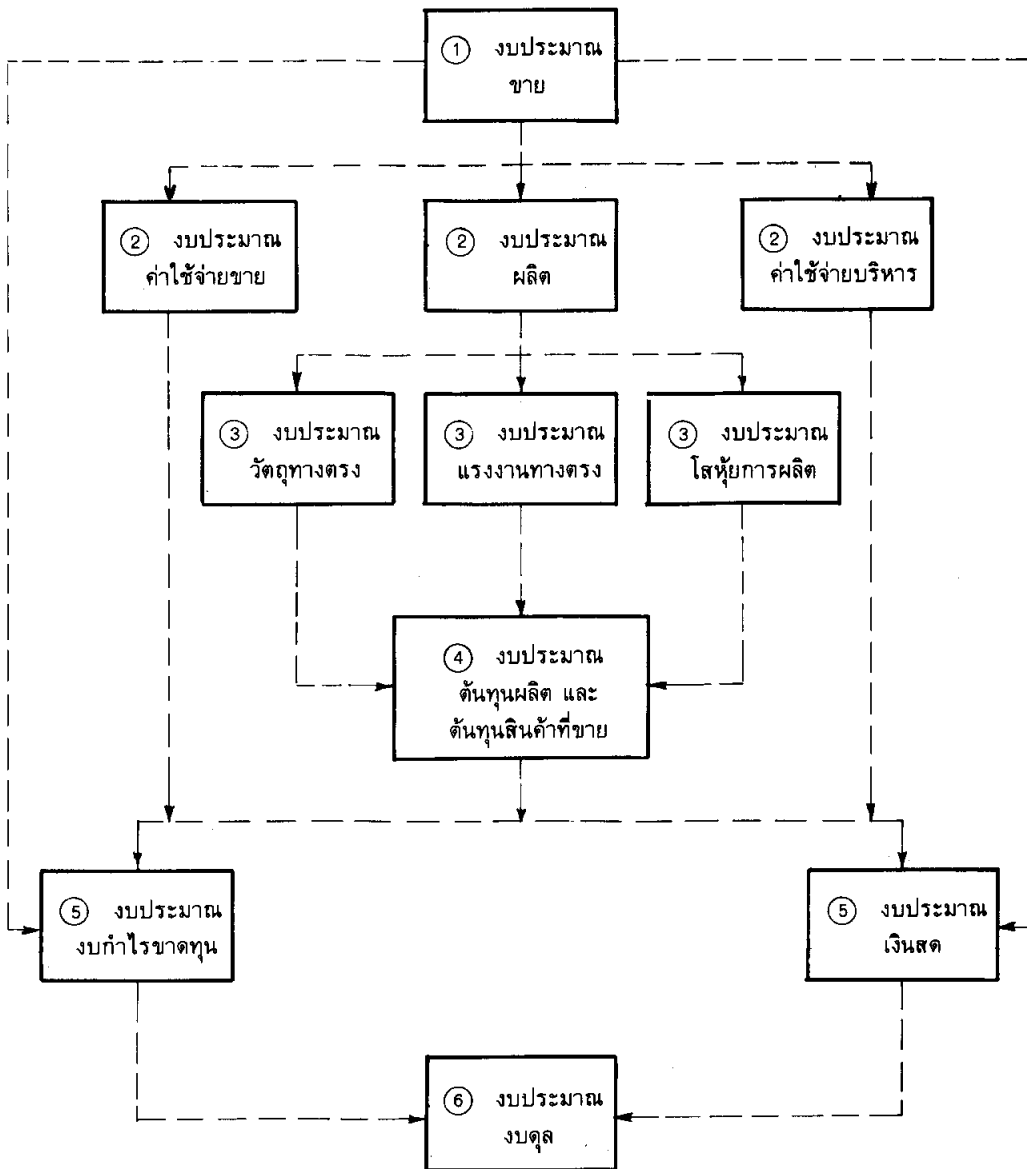
## วิธีการจัดทำงบประมาณแม่บท

### ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณประเภทต่าง ๆ

งบประมาณแต่ละงบที่เป็นส่วนประกอบของงบประมาณแม่บทมักจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน งบประมาณแต่ละงบส่วนใหญ่แล้วจะถูกกระทบกระเทือนโดยการตัดสินใจหรือการกะประมาณในการสร้างงบประมาณอื่น ๆ และงบประมาณเกือบทั้งหมดจะขึ้นอยู่กับปริมาณขายที่วางแผนไว้ ดังนั้น ลำดับขั้นเบื้องต้นในการพัฒนางบประมาณแม่บทคือการจัดทำงบประมาณขาย และกระบวนการมักจะจบลงด้วยการจัดทำงบประมาณงบดุล รูปที่ 5-5 แสดงถึงความสัมพันธ์ของงบประมาณประเภทต่าง ๆ เลขที่ที่กำกับไว้ในรูปหมายถึงลำดับขั้นในการจัดทำ งบประมาณที่มีเลขกำกับเหมือนกัน หมายความว่าสามารถจัดทำในเวลาเดียวกันได้

# รูปที่ 5-5

## ความสัมพันธ์และลำดับชั้นในการจัดทำงบประมาณประเภทต่าง ๆ





**งบประมาณขาย** การพยากรณ์การขายจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดทำงบประมาณ เพราะวาระดับสินค้าคงเหลือ และการผลิต หรือนั่นคือต้นทุนต่าง ๆ โดยทั่ว ๆ ไป จะขึ้นอยู่กับระดับของกิจกรรมการขายทั้งสิ้น การพยากรณ์การขายสามารถทำให้การปฏิบัติงานในงบประมาณนั้นก้าวรุดหน้าไป หรือหยุดยุดลงก็ได้ ถ้าพยากรณ์การขายไว้สูงมากจนเกินไป บริษัทจะผลิตสินค้ามากเกินไปจนความจำเป็นตามไปด้วย และจบลงโดยการมีสินค้าคงเหลือจำนวนมากและราคาแพง และถึงแม้บริษัทจะหยุดการผลิตได้ทันเวลา แต่ก็ได้จ่ายเกี่ยวกับวัตถุดิบ และบุคคลสูงมากจนเกินไปแล้วอันเนื่องจากการทำนายปริมาณการผลิตไว้ผิดพลาด ในขณะที่การพยากรณ์การขายต่ำเกินไป จะทำให้ขาดแคลนกำลังการผลิตที่จำเป็นในการบรรลุอุปสงค์ที่เกิดขึ้นจริง เป็นผลให้บริษัทสูญเสียลูกค้าและชื่อเสียงที่ควรจะได้รับ

เนื่องจากการคาดคะเนการขายในอนาคตมีความสำคัญมาก ดังนั้น บริษัทโดยทั่ว ๆ ไป จึงอุทิศเวลาและความพยายามอย่างมากให้กับการพยากรณ์ปริมาณขาย ต่อไปนี้โปรดศึกษาปัจจัยในการพยากรณ์การขาย และวิธีการพยากรณ์การขาย

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

(12) แนวโน้มการขายในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

— หนทางหนึ่งที่จะช่วยให้การพยากรณ์เป็นไปได้อย่างแม่นยำ ก็คือการมุ่งไปสู่เป้าหมายอันเดียวกันด้วยวิธีต่าง ๆ กัน และแล้วให้แต่ละวิธีทำการตรวจสอบซึ่งกันและกัน วิธีการพยากรณ์ 3 วิธีที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ ตามปกติจะถูกประสานเข้าด้วยกันในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกิจการ

(1) **วิธีคาดคะเนโดยฝ่ายขาย (Sale Staff Procedures)** ก็เช่นเดียวกับกรณีของงบประมาณทั้งหมด ผู้รับผิดชอบเหล่านั้นควรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดงบประมาณขาย ถ้าเป็นไปได้ ข้อมูลงบประมาณควรผ่านจากพนักงานขายแต่ละคน หรือผู้จัดการแต่ละเขตขาย ขึ้นไปยังหัวหน้าแผนกขาย ประโยชน์ที่ได้จากกระบวนการงบประมาณ คือการได้มีโอกาสอภิปรายกัน ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปเป็นผลให้มีการปรับปรุงและโน้มเอียงที่จะเพิ่มพูนความคิดอ่านของผู้เข้าร่วมอภิปราย

ผู้บริหารฝ่ายขายจะตรวจสอบปริมาณขายที่ผ่าน ๆ มาและโยงเข้ากับข้อมูลในอดีตอื่น ๆ อาทิเช่นดัชนีทางเศรษฐศาสตร์ การโฆษณา นโยบายในการกำหนดราคา และสภาพการแข่งขัน ในขณะที่ข้อมูลปัจจุบันจะถูกรวบรวม กำลังการผลิตจะถูกพิจารณา และแล้วช่องทางการขายก็อาจคาดคะเนได้สำหรับเดือนต่อ ๆ มา

ข้อยุ่งยากทั่ว ๆ ไปประการหนึ่งในการงบประมาณขายคือกรณีที่ผู้บริหารฝ่ายขายมักเกลียดชังตัวเลข ผู้บริหารฝ่ายขายที่ดีที่สุดอาจไม่สนุกกับการทำงานกับตัวเลข แต่เขาก็ยอมรับความจริงว่าการตัดสินใจที่ชาญฉลาดไม่อาจกระทำได้ถ้าปราศจากข้อมูลที่ชัดเจน การวิจัยตลาดเป็นเครื่องมือของผู้บริหารฝ่ายขาย ซึ่งช่วยลดความลังเลใจและการเดาได้ กลุ่มวิจัยตลาดเป็นแผนกให้คำปรึกษาที่สำคัญในบริษัทส่วนมาก

(2) **วิธีทางสถิติ** การประมาณค่าของแนวโน้ม การประมาณค่าของดัชนีวัฏจักร และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ เป็นวิธีเสริมที่เป็นประโยชน์ สหสัมพันธ์ระหว่างขายและดัชนีทางเศรษฐศาสตร์ช่วยทำให้การพยากรณ์การขายเชื่อถือได้มากขึ้น โดยเฉพาะถ้าการขึ้น ๆ ลง ๆ ในดัชนีเศรษฐศาสตร์นำมาซึ่งการขึ้น ๆ ลง ๆ ในการขายของบริษัท

อย่างไรก็ตามไม่มีบริษัทใดที่เชื่อถือวิธีทางสถิติอย่างสิ้นเชิง การวิเคราะห์การสถิติช่วยในการตอบคำถามเท่านั้น ไม่ใช่เป็นตัวคำตอบเสียเอง

(3) **วิธีใช้ดุลยพินิจของกลุ่มผู้บริหาร** ผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด ทั้งฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน และฝ่ายจัดซื้อ อาจใช้ความรู้และประสบการณ์ของเขาในการกะประมาณการขายตามหลักความเห็นกลุ่ม อย่างไรก็ตาม วิธีนี้อาจทำให้ความรับผิดชอบในการพยากรณ์การขายยุ่งเหยิงและอาจนำไปสู่การปราณีปรานอมซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมสำหรับงานที่สำคัญเช่นนี้

**งบประมาณผลิต** หลังจากทำงบประมาณขายแล้ว ก็จะถึงขั้นการจัดทำงบประมาณผลิต จำนวนหน่วยที่ต้องการรวมทั้งสิ้น จะเป็นจำนวนรวมของจำนวนขายตามงบประมาณขาย บวกด้วยสินค้าคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ ความต้องการรวมทั้งสิ้นจะสนองได้บางส่วนโดยสินค้าคงเหลือต้นงวด ที่เหลือต้องได้มาจากการผลิตที่วางแผนไว้ ดังนั้น จำนวนหน่วยที่ต้องผลิตจะคำนวณได้ดังต่อไปนี้ :

ขายตามที่ได้งบประมาณไว้	xxx
<b>บวก</b> สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ	<u>xxx</u>
สินค้าสำเร็จรูปที่ต้องการทั้งสิ้น	xxx
<b>หัก</b> สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือต้นงวด	<u>xxx</u>
จำนวนหน่วยที่ต้องผลิต	<u><u>xxx</u></u>

โปรดสังเกตว่างบประมาณผลิตถูกแสดงเป็นจำนวนหน่วย ดังที่การคำนวณข้างต้นได้ชี้ไว้ การผลิตจะถูกกระทบกระเทือนทั้งโดยระดับสินค้าคงเหลือ และโดยงบประมาณขายบ่อยครั้งที่การผลิตถูกวางแผนให้มีเสถียรภาพด้วยการผลิตในจำนวนที่เกือบคงที่ตลอดทั้งปี แม้การขายจะขึ้น ๆ ลง ๆ ตามฤดูกาลก็ตาม เพราะฉะนั้นสินค้าคงเหลือจะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างการผลิตและการขาย โดยเป็นตัวรองรับที่สนองได้ไม่เฉพาะแต่ความต้องการทางการตลาดสำหรับสินค้าเมื่ออุปสงค์สูงมากผิดปกติเท่านั้น แต่ยังคงจุดมุ่งหมายที่จะให้มีการผลิตด้วยการใช้บุคคลและเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างมีเสถียรภาพ

งบประมาณผลิต จะถูกใช้เป็นหลักสำหรับการพัฒนางบประมาณวัตถุประสงค์ทางตรง งบประมาณแรงงานทางตรง และงบประมาณโซ่หุ่ยการผลิตต่อไป

สำหรับกิจการซื้อสินค้าขาย จะมีงบประมาณซื้อสินค้าแทนที่งบประมาณผลิต และไม่มีการผลิต และไม่มีงบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณแรงงานทางตรง และงบประมาณค่าวัสดุการผลิต จำนวนหน่วยที่ต้องซื้อจะคำนวณได้ในทำนองเดียวกันกับงบประมาณผลิตดังต่อไปนี้คือ

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

งบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณวัตถุดิบทางตรงถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อซื้อถึงวัตถุดิบที่จะใช้ในการผลิต และวัตถุดิบที่จะซื้อในงวดหน้า สำหรับการซื้อวัตถุดิบนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับการผลิตที่ได้กำหนดไว้ในงบประมาณผลิต ส่วนการซื้อวัตถุดิบจะได้รับอิทธิพลทั้งจากการใช้วัตถุดิบและโดยระดับสินค้าคงเหลือ การคำนวณจำนวนหน่วยที่ต้องซื้อจะเป็นดังนี้

วัตถุดิบใช้ในการผลิต	xxx
<u>บวก</u> วัตถุดิบคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ	<u>xxx</u>
วัตถุดิบที่ต้องการทั้งสิ้น	xxx
<u>หัก</u> วัตถุดิบคงเหลือต้นงวด	<u>xxx</u>
จำนวนวัตถุดิบที่ต้องซื้อ	<u><u>xxx</u></u>

งบประมาณแรงงานทางตรง เป็นการกะประมาณชั่วโมงแรงงานทางตรงรวม และต้นทุนแรงงานทางตรงรวมที่จะทำให้การผลิตที่คาดคะเนไว้ในระหว่างงวดงบประมาณสำเร็จลง ชั่วโมงแรงงานทางตรงสำหรับงวดงบประมาณจะขึ้นอยู่กับชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตตามที่ได้กำหนดไว้ในงบประมาณผลิต และแล้วคูณชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ใช้ในการผลิตด้วยอัตราค่าแรงงานที่คาดคะเนไว้ ก็จะได้งบประมาณต้นทุนแรงงานทางตรง

งบประมาณค่าวัสดุการผลิต การจัดทำงบประมาณค่าวัสดุการผลิตตามปกติจะยุ่งยากกว่าการจัดทำงบประมาณวัตถุดิบทางตรง และงบประมาณแรงงานทางตรง ทั้งวัตถุดิบทางตรงและแรงงานทางตรง เป็นต้นทุนผันแปร ในขณะที่ค่าวัสดุการผลิตอาจเป็นได้ทั้งต้นทุนคงที่