

ต้นทุนผันแปร และต้นทุนผสม การทำงานประมาณโสหุ้ยการผลิตจึงต้องคำนึงถึงพฤติกรรม ต้นทุนของโสหุ้ยแต่ละรายการ ณ ระดับการผลิตที่คาดหวังไว้

งบประมาณระดับสินค้าคงเหลือ ตามปกติกิจการจะจัดทำงบประมาณระดับสินค้าคงเหลือไว้ด้วย เพื่อแสดงถึงสินค้าคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ ข้อมูลในงบนี้เป็นที่ต้องการ ไม่ใช่เฉพาะสำหรับงบประมาณผลิตและงบประมาณซื้อวัตถุดิบตรงเท่านั้น แต่สำหรับ งบประมาณงบการเงินด้วย

งบประมาณต้นทุนการผลิตและงบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขาย งบประมาณต้นทุนผลิตจะถูกจัดทำจากงบประมาณการใช้วัตถุดิบ งบประมาณต้นทุนแรงงานทางตรง และ งบประมาณโสหุ้ยการผลิต

นำงบประมาณต้นทุนผลิตบวกด้วยงานระหว่างทำคงเหลือต้นงวด หักด้วยงานระหว่างทำ คงเหลือปลายงวด จะได้งบประมาณต้นทุนสินค้าที่ผลิตสำเร็จ

นำสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือต้นงวด บวกด้วยงบประมาณต้นทุนสินค้าที่ผลิตสำเร็จ หักด้วยสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวด จะได้งบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขาย

งบประมาณค่าใช้จ่ายขายและงบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร เป็นงบประมาณที่จัดทำ ต่อจากงบประมาณขาย และเป็นงบประมาณที่สามารถจัดทำในเวลาเดียวกันกับที่จัดทำงบประมาณผลิตก็ได้

งบประมาณงบกำไรขาดทุน ผลสุดท้ายของงบประมาณการดำเนินงานทั้งหมดเริ่มตั้งแต่ งบประมาณขาย งบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายขาย และงบประมาณ ค่าใช้จ่ายบริหาร จะถูกสรุปไว้ในงบประมาณงบกำไรขาดทุน และแล้ว ผลลัพธ์สุทธิของ การดำเนินงานสำหรับงวดงบประมาณจะถูกเสนอไว้ในงบนี้ด้วยพร้อมกัน

งบประมาณเงินสด เป็นงบประมาณที่จัดทำขึ้นเพื่อพยากรณ์ผลกระทบต่อฐานะเงินสด อันเนื่องมาจากระดับการดำเนินงานข้างต้น งบประมาณเงินสดช่วยในการหลีกเลี่ยงการขาดแคลนเงินสด หรือการมีเงินสดมากเกินไปโดยไม่จำเป็น ผู้วางแผนทางการเงินที่ชาญฉลาดจะรักษายอดเงินสดไว้ให้เหมาะสมกับความต้องการอยู่เสมอ งบประมาณเงินสดจะ

พยากรณ์ล่วงหน้าว่างวดต่อไปจะมีเงินสดมากเกินไป หรือน้อยเกินไป เพื่อว่าในกรณีที่มีเงินสดมากเกินไป กิจการจะได้พิจารณาล่วงหน้าถึงช่องทางการลงทุนระยะสั้นที่เป็นไปได้ และในกรณีที่คาดว่าจะขาดแคลนเงินสด ก็จะได้ติดต่อขอกู้ยืมจากธนาคารมาใช้จ่ายได้ทันเวลาโดยไม่ทำให้กิจการต้องตกอยู่ในฐานะทางการเงินที่ล่อแหลม

ตามปกติงบประมาณเงินสดจะมีตอนที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

(ก) ยอดเงินสดคงเหลือต้นงวด บวกเงินสดรับ จะได้รายการเงินสดทั้งสิ้นที่มีอยู่ก่อนการจัดหาเงิน สำหรับเงินสดรับนั้นจะได้มาจากการเก็บเงินจากลูกหนี้ การขายเงินสด และรายการเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ อาทิเช่น ค่าเช่า หรือค่าธรรมเนียม การศึกษาเกี่ยวกับความสามารถที่จะเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ในอนาคต เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การพยากรณ์เป็นไปอย่างถูกต้อง ปัจจัยสำคัญรวมถึงประสบการณ์เกี่ยวกับหนี้สูญ และเวลาล่าช้าหลังกันโดยเฉลี่ยระหว่างการขายและการเก็บเงิน

(ข) เงินสดจ่าย :

- (1) ชื้อวัตถุดิบ - ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการชำระเงินที่ผู้ขายกำหนด และนิสัยในการจ่ายเงินของผู้ซื้อ
- (2) ค่าแรงงานทางตรงและค่าจ้างอื่น ๆ - ขึ้นอยู่กับวันที่ที่จ่ายค่าจ้าง
- (3) ต้นทุนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ - ขึ้นอยู่กับระยะเวลาและเงื่อนไขการชำระเงิน โปรดสังเกตว่าค่าเสื่อมราคาไม่ได้เป็นผลให้มีการจ่ายเงินสด
- (4) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ - ชื้อทรัพย์สินถาวร เงินลงทุนระยะยาว

(ค) การจัดหาเงิน ขึ้นอยู่กับว่าเงินสดที่มีอยู่กับเงินสดที่ต้องการจะให้มียอดเป็นเช่นไร ถ้ามีเงินสดอยู่มากเกินความต้องการ เงินก็就会被ยกยืมคืน หรือนำเงินไปลงทุนชั่วคราว ถ้ามีเงินสดอยู่น้อยเกินไป ก็จะทำการกู้ยืม

(ง) ยอดเงินสดคงเหลือปลายงวดภายหลังจากที่ได้จัดหาเงินเรียบร้อยแล้ว

งบประมาณงบดุล เมื่องบประมาณอื่น ๆ ทั้งหมดทำสำเร็จแล้ว งบประมาณงบดุลจะถูกจัดทำ แต่ละรายการในงบประมาณงบดุลจะได้มาจากรายละเอียดของแผนธุรกิจที่แสดงในงบประมาณต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว งบประมาณงบดุลแสดงถึงฐานะทางการเงินของบริษัทที่กะประมาณไว้ในงวดหน้า โดยสมมุติว่าเหตุการณ์ที่ได้วางแผนไว้ทั้งหมดได้เกิดขึ้น

ตัวอย่างงบประมาณแม่บท

เพื่อให้เห็นภาพของงบประมาณแม่บท โปรดพิจารณาตัวอย่างต่อไปนี้

บริษัท วรกิจ จำกัด ใช้ระบบต้นทุนปกติ บริษัทพร้อมที่จะจัดทำงบประมาณแม่บทสำหรับปี 2529 ภายหลังจากที่ได้มีการตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างระมัดระวัง ผู้บริหารคาดว่าข้อมูลสำหรับปี 2529 จะเป็นดังนี้

วัตถุประสงค์ :

วัตถุประสงค์ 111	1.20 บาทต่อกิโลกรัม
วัตถุประสงค์ 112	2.60 บาทต่อกิโลกรัม
แรงงานทางตรง	2.05 บาทต่อกิโลกรัม

ISO หุ้ยการผลิตคิดเข้างานตามหลักชั่วโมงแรงงานทางตรง

	<u>ผลิตภัณฑ์ ก</u>	<u>ผลิตภัณฑ์ ข</u>
สินค้าสำเร็จรูป (ส่วนประกอบต่อหน่วย) :		
วัตถุประสงค์ทางตรง 111	12 กิโลกรัม	12 กิโลกรัม
วัตถุประสงค์ทางตรง 112	6 กิโลกรัม	8 กิโลกรัม
แรงงานทางตรง	14 ชั่วโมง	20 ชั่วโมง

งบดุลสำหรับปีที่เพิ่งสิ้นสุดไปปรากฏดังนี้

บริษัท วรกิจ จำกัด
งบดุล
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2528
ทรัพย์สิน

ทรัพย์สินหมุนเวียน :

เงินสด	10,000	บาท
ลูกหนี้	25,000	
วัตถุดิบ*	19,000	
สินค้าสำเร็จรูป*	<u>14,480</u>	68,480 บาท

ทรัพย์สินถาวร :

ที่ดิน	50,000	
อาคารและอุปกรณ์	380,000	
ค่าเสื่อมราคาสะสม	<u>(75,000)</u>	<u>355,000</u>
รวมทรัพย์สิน		<u><u>423,480</u></u>

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินหมุนเวียน :

เจ้าหนี้	8,200	บาท
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	<u>5,000</u>	13,200 บาท

ส่วนของผู้ถือหุ้น :

หุ้นสามัญ ไม่มีมูลค่า ออกจำหน่ายแล้ว		
25,000 หุ้น	350,000	
กำไรสะสม	<u>60,280</u>	<u>410,280</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		<u><u>423,480</u></u>

*สมมุติว่าต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าคงเหลือทุกประเภทเท่ากับที่ไต้งประมาณไว้ในปี 2529

ข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับปี 2529 :

	สินค้าสำเร็จรูป	
	ก	ข
จำนวนหน่วยขายที่กะประมาณ	5,000 หน่วย	1,000 หน่วย
ราคาขายต่อหน่วย	105.40 บาท	164.00 บาท
สินค้าคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ	1,100 หน่วย	50 หน่วย
สินค้าคงเหลือต้นงวด	100 หน่วย	50 หน่วย

	วัตถุดิบ	
	111	112
สินค้าคงเหลือต้นงวด	5,000 ก.ก.	5,000 ก.ก.
สินค้าคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ	6,000 ก.ก.	1,000 ก.ก.

(งานระหว่างทำมีจำนวนเล็กน้อย และอาจไม่คำนึงถึงก็ได้)

ณ ระดับปริมาณที่กะประมาณไว้ คาดว่าต้นทุนจะเกิดขึ้นดังต่อไปนี้ :

โซ่หุ่ยการผลิต :

วัสดุสิ้นเปลือง	30,000 บาท
แรงงานทางอ้อม	70,000
ประโยชน์พิเศษที่ให้กับลูกจ้าง	25,000
ไฟกำลัง - ส่วนผันแปร	8,000
ค่าบำรุงรักษา - ส่วนผันแปร	20,000
ค่าเสื่อมราคา	25,000
ภาษีทรัพย์สิน	4,000
ค่าประกันภัย	500
ควบคุมตรวจตรา	20,000
ไฟกำลัง - ส่วนคงที่	1,000
ค่าบำรุงรักษา - ส่วนคงที่	4,500
	<u>208,000</u>

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร :

ค่านายหน้าขาย	20,000	บาท
ค่าโฆษณา	3,000	
เงินเดือนฝ่ายขาย	10,000	
ค่าใช้จ่ายเดินทาง	5,000	
ค่าจ้างพนักงาน	10,000	
วัสดุสิ้นเปลือง	1,000	
เงินเดือนฝ่ายบริหาร	21,000	
เบ็ดเตล็ด	5,000	
	<u>75,000</u>	

กระแสเงินสดที่งบประมาณไว้เป็นดังนี้

	ไตรมาส			
	1	2	3	4
เก็บเงินจากลูกค้า	125,000 บาท	150,000 บาท	160,000 บาท	221,000 บาท
จ่าย :-				
สำหรับวัตถุประสงค์	20,000	35,000	35,000	54,200
สำหรับต้นทุนและ				
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	25,000	20,000	20,000	17,000
สำหรับค่าแรงงาน	90,000	95,000	95,000	109,200
สำหรับภาษีเงินได้	5,000	—	—	—
สำหรับซื้อเครื่องจักร	—	—	—	20,000

(ข้อมูลรายไตรมาสได้ให้ไว้เพื่อความสะดวก ตัวเลขต่าง ๆ ได้มาจากผลจากการดำเนินงานที่กระทบเงินสด จากงบ 1 ถึงงบ 8 ข้างล่างนี้)

บริษัทมีความประสงค์ที่จะมีเงินสดขั้นต่ำ ณ วันปลายงวดของแต่ละไตรมาส ในสามไตรมาสแรกของปีเท่ากับ 15,000 บาท แต่ในตอนปลายปี 2529 ต้องการให้มียอดเป็น

40,000 บาท บริษัทจะทำการกู้ยืมและใช้คืนเงินกู้ในจำนวนทวีคูณของ 500 บาท โดยมี อัตราดอกเบี้ย 6% ต่อปี ฝ่ายบริหารไม่ต้องการกู้ยืมเงินเกินกว่าที่จำเป็น และจะใช้คืนทันทีที่สามารถทำได้ และไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตาม เงินกู้จะไม่ตกค้างอยู่เกินกว่าสี่ไตรมาส ดอกเบี้ยนั้นจะคำนวณและชำระกันเมื่อมีการจ่ายคืนเงินต้น สมมุติว่าการกู้ยืมจะกระทำในวันต้นงวด และการจ่ายคืนจะกระทำในวันปลายงวดของไตรมาสที่เกี่ยวข้อง ในการคำนวณ ดอกเบี้ยให้คำนวณเป็นจำนวนเต็มบาท

ต้องการ จัดทำงบประมาณแม่บทสำหรับปี 2529 โดยมีงบย่อยดังต่อไปนี้

1. งบประมาณขาย
2. งบประมาณผลิต
3. งบประมาณซื้อวัตถุดิบทางตรง
4. งบประมาณแรงงานทางตรง
5. งบประมาณสิทธิการผลิต
6. งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด
7. งบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขาย
8. งบประมาณค่าใช้จ่ายขายและบริหาร

และ

- ก. งบประมาณงบกำไรขาดทุน (สมมุติว่าภาษีเงินได้สำหรับปี 2529 เท่ากับ 20,000 บาท)
- ข. งบประมาณเงินสดเป็นรายไตรมาสโดยรวมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการกู้ยืม การจ่ายคืน และดอกเบี้ย
- ค. งบประมาณงบดุล

วิธีทำ

งบ 1.

บริษัท วรกิจ จำกัด
งบประมาณขาย
สำหรับปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529

	<u>จำนวนหน่วย</u>	<u>ราคาขาย</u>	<u>รวมเงิน</u>
ผลิตภัณฑ์ ก	5,000	105.40 บาท	527,000 บาท
ผลิตภัณฑ์ ข	1,000	164.00	<u>164,000</u>
รวม			<u><u>691,000</u></u>

งบ 2.

บริษัท วรกิจ จำกัด
งบประมาณผลิต
สำหรับปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529

	<u>ผลิตภัณฑ์</u>	
	<u>ก</u>	<u>ข</u>
ขายตามที่ได้งบประมาณไว้ (งบ 1.)	5,000	1,000
สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ	<u>1,100</u>	<u>50</u>
สินค้าสำเร็จรูปที่ต้องการทั้งสิ้น	6,100	1,050
หัก สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือต้นงวด	<u>100</u>	<u>50</u>
จำนวนหน่วยที่ต้องผลิต	<u><u>6,000</u></u>	<u><u>1,000</u></u>

*งานระหว่างทำมีจำนวนเล็กน้อย และไม่ได้คำนึงถึง

งบ 3.

บริษัท วรกิง จำกัด
งบประมาณซื้อวัตถุดิบตรง
สำหรับปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529

	<u>วัตถุดิบ 111</u>	<u>วัตถุดิบ 112</u>	<u>รวม</u>
วัตถุดิบใช้ในการผลิต (หมายเหตุ ก)	84,000	44,000	
วัตถุดิบคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ	<u>6,000</u>	<u>1,000</u>	
วัตถุดิบที่ต้องการทั้งสิ้น	90,000	45,000	
หัก วัตถุดิบคงเหลือต้นงวด	<u>5,000</u>	<u>5,000</u>	
จำนวนกิโลกรัมที่ต้องซื้อ	85,000	40,000	
ราคาต่อกิโลกรัม	<u>1.20 บาท</u>	<u>2.60 บาท</u>	
จำนวนเงินที่ต้องซื้อ	<u>102,000 บาท</u>	<u>104,000 บาท</u>	<u>206,000 บาท</u>

หมายเหตุ ก ของงบ 3. — การใช้วัตถุดิบตรงเป็นจำนวนหน่วยและจำนวนเงิน

วัตถุดิบตรง	<u>ผลิตภัณฑ์</u>		จำนวน วัตถุดิบตรง ใช้ไปรวม	ราคาวัตถุดิบ ต่อ กิโลกรัม	ต้นทุน วัตถุดิบตรง ใช้ไปรวม
	ก (8,000 หน่วย)	ข (1,000 หน่วย)			
111 (12 ก.ก.ต่อ ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป 1 หน่วย)	72,000	12,000	84,000	1.20 บาท	100,800 บาท
112 (6 ก.ก.ต่อ ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป 1 หน่วย)	36,000	8,000	44,000	2.60	<u>114,400</u>
					<u>215,200</u>

งป 4.

บริษัท วรกิจ จำกัด
งบประมาณแรงงานทางตรง
สำหรับปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529

	จำนวนหน่วย ที่ผลิต	ชั่วโมง แรงงานทางตรง ต่อหน่วย	ชั่วโมง แรงงานทางตรง รวม	งบประมาณรวม (อัตรา 2.05 บาท ต่อชั่วโมง)
ผลิตภัณฑ์ ก	6,000	14	84,000	172,200 บาท
ผลิตภัณฑ์ ข	1,000	20	84,000	41,000
			<u>104,000</u>	<u>213,200</u>

งบ 5.

บริษัท วรทิจ จำกัด
งบประมาณโสหุ้ยการผลิต
สำหรับปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529

(ณ ระดับกิจกรรมที่คาดไว้ 104,000 ชั่วโมงแรงงานทางตรง)

วัสดุสิ้นเปลือง	30,000 บาท	
แรงงานทางอ้อม	70,000	
ประโยชน์พิเศษที่ให้กับลูกจ้าง	25,000	
ไฟกำลัง – ส่วนผันแปร	8,000	
ค่าบำรุงรักษา – ส่วนผันแปร	<u>20,000</u>	
รวมโสหุ้ยผันแปร		153,000 บาท
ค่าเสื่อมราคา	25,000	
ภาษีทรัพย์สิน	4,000	
ค่าประกันภัย	500	
ควบคุมตรวจตรา	20,000	
ไฟกำลัง – ส่วนคงที่	1,000	
ค่าบำรุงรักษา – ส่วนคงที่	<u>4,500</u>	
รวมโสหุ้ยคงที่		<u>55,000</u>
รวมโสหุ้ยการผลิต		
(208,000 บาท ÷ 104,000 = 2 บาท ต่อ		
ชั่วโมงแรงงานทางตรง)		<u><u>208,000</u></u>

บริษัท วรกิจ จำกัด
งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด
สำหรับปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529

	จำนวนหน่วย	ต้นทุนต่อหน่วย	จำนวนเงินรวม	
วัตถุประสงค์ทางตรง :				
111	6,000* n. n.	1.20 บาท	7,200 บาท	
112	1,000*	2.60	2,600	9,800 บาท
สินค้าสำเร็จรูป :				
n	1,100** หน่วย	86.70***	95,370	
ข	50**	116.20***	5,810	101,180
รวม				110,980

* จากบันทึกที่สองในงบ 3.

** จากบันทึกที่สองในงบ 2.

*** จากการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยดังต่อไปนี้ :

	ต้นทุนต่อ ก.ก. หรือต่อ ช.ม.	ผลิตภัณฑ์ ก		ผลิตภัณฑ์ ข	
		จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
		หน่วยเข้า	เงิน	หน่วยเข้า	เงิน
วัตถุประสงค์ 111	1.20 บาท	12	14.40 บาท	12	14.40 บาท
วัตถุประสงค์ 112	2.60 บาท	6	15.60	8	20.80 บาท
แรงงานทางตรง	2.05	14	28.70	20	41.00
โซ่หุ้ยการผลิต	2.00	14	28.00	20	40.00
			86.70		116.20

งบ 7.

บริษัท วรกิจ จำกัด
งบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขาย
สำหรับปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529

	<u>จากงบ</u>	
วัตถุดิบทางตรงใช้ไป	3	215,200 บาท
แรงงานทางตรง	4	213,200
ค่าใช้จ่ายการผลิต	5	<u>208,000</u>
รวมต้นทุนการผลิต		636,400
<u>บวก</u> สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือต้นงวด	กำหนดให้	<u>14,480</u>
		650,880
<u>หัก</u> สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวด	6	<u>101,180</u>
ต้นทุนสินค้าที่ขาย		<u><u>549,700</u></u>

งบ 8.

บริษัท วรกิจ จำกัด
งบประมาณค่าใช้จ่ายขายและบริหาร
สำหรับปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529

ค่านายหน้าขาย	20,000 บาท	
ค่าโฆษณา	3,000	
เงินเดือนฝ่ายขาย	10,000	
ค่าใช้จ่ายเดินทาง	<u>5,000</u>	
รวมค่าใช้จ่ายขาย		38,000 บาท
ค่าจ้างพนักงาน	10,000	
วัสดุสิ้นเปลือง	1,000	
เงินเดือนฝ่ายบริหาร	21,000	
เบ็ดเตล็ด	<u>5,000</u>	
รวมค่าใช้จ่ายบริหาร		<u>37,000</u>
รวมค่าใช้จ่ายขายและบริหาร		<u><u>75,000</u></u>

งบ ก.

บริษัท วรกิจ จำกัด
งบประมาณงบกำไรขาดทุน
สำหรับปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529

	<u>จากงบ</u>	
ขาย	1	691,000 บาท
<u>หัก</u> ต้นทุนสินค้าที่ขาย	7	<u>549,700</u>
กำไรขั้นต้น		141,300
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร	8	<u>15,000</u>
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน		66,300
<u>หัก</u> ดอกเบี้ยจ่าย (1,058 บาท + 233 บาท)	ข และ ค	<u>1,291</u>
กำไรสุทธิก่อนภาษีเงินได้		65,009
<u>หัก</u> ภาษีเงินได้	สมมุติ	<u>20,000</u>
กำไรสุทธิหลังภาษีเงินได้		<u><u>45,009</u></u>

งบ ข.

บริษัท วรทิจ จำกัด
งบประมาณเงินสด
สำหรับปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529

	ไตรมาส				รวมยอด
	1	2	3	4	ทั้งปี
เงินสดคงเหลือต้นงวด (บาท)	10,000	15,000	15,000	15,072	10,000
บวก เงินสดรับ :					
เก็บเงินจากลูกค้า	<u>125,000</u>	<u>150,000</u>	<u>160,000</u>	<u>221,000</u>	<u>656,000</u>
(ก) เงินสดที่มีอยู่ทั้งสิ้นก่อน					
การจัดหาเงิน	<u>135,000</u>	<u>165,000</u>	<u>175,000</u>	<u>236,072</u>	<u>666,000</u>
หัก เงินสดจ่าย :					
วัตถุประสงค์	20,000	35,000	35,000	54,200	144,200
ต้นทุนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	25,000	20,000	20,000	17,000	82,000
ค่าแรงงาน	90,000	95,000	95,000	109,200	389,200
ภาษีเงินได้	5,000	—	—	—	5,000
ซื้อเครื่องจักร	—	—	—	<u>20,000</u>	<u>20,000</u>
(ข) รวมรายจ่าย	140,000	150,000	150,000	200,400	640,400
เงินสดขั้นต่ำที่ต้องมีไว้	<u>15,000</u>	<u>15,000</u>	<u>15,000</u>	<u>40,000</u>	<u>40,000</u>
เงินสดที่ต้องการทั้งสิ้น	<u>155,000</u>	<u>165,000</u>	<u>165,000</u>	<u>240,400</u>	<u>680,400</u>
เงินเกิน(ขาด)ก่อนการจัดหาเงิน	<u>(20,000)</u>	<u>—</u>	<u>10,000</u>	<u>(4,328)**</u>	<u>(14,400)</u>
การจัดหาเงิน :					
การกู้ยืม(ณ วันต้นงวด)	20,000	—	—	15,500	35,500
การจ่ายคืน(ณ วันปลายงวด)	—	—	(9,500)	(10,500)	(20,000)
ดอกเบี้ย*(6% ต่อปี)	—	—	<u>(428)</u>	<u>(630)</u>	<u>(1,058)</u>

(ค) ผลรวมของการจัดหาเงิน	<u>20,000</u>	<u>—</u>	<u>(9,928)</u>	<u>4,370</u>	<u>14,442</u>
(ง) เงินสดคงเหลือปลายงวด					
(ก+ค-ข)	<u>15,000</u>	<u>15,000</u>	<u>15,072</u>	<u>40,042</u>	<u>40,042</u>

* การชำระดอกเบี้ยเป็นการชำระเฉพาะสำหรับส่วนของเงินต้นที่ใช้คืน ณ วันปลายไตรมาส นั้น และโปรดสังเกตว่าเงินกู้ 20,000 บาท จะต้องชำระให้หมด ณ วันสิ้นไตรมาสที่ 4 และค่าเสื่อมราคาไม่ต้องมีการจ่ายเป็นเงินสด

** โปรดสังเกตว่าการจัดหาเงินต้องจัดหามาเพื่อจ่ายคืนเงินกู้ที่กู้มาในตอนแรกด้วย ดังนั้น จำนวนเงินกู้ยืม 15,500 บาท จึงเป็นการกู้สำหรับส่วนที่ขาด 4,328 บาท บวกด้วยการจ่ายคืนเงินต้น 10,500 บาท และดอกเบี้ยสำหรับเงินที่กู้มาในตอนแรก

งบ ค.

บริษัท วรกิจ จำกัด
งบประมาณงบดุล
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2529

ทรัพย์สิน

ทรัพย์สินหมุนเวียน :

เงินสด (งบ ข)	40,042 บาท	
ลูกหนี้ (1)	60,000	
วัตถุทางตรง (2)	9,800	
สินค้าสำเร็จรูป (2)	<u>101,180</u>	211,022 บาท

ทรัพย์สินถาวร :

ที่ดิน (3)	50,000	
อาคารและอุปกรณ์ (4)	400,000 บาท	
ค่าเสื่อมราคาสะสม (5)	<u>100,000</u>	<u>300,000</u>
รวมทรัพย์สิน		<u>544,805</u>

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินหมุนเวียน :

เจ้าหนี้ (6)	70,000 บาท	
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย (7)	20,000	
ตัวเงินจ่าย (8)	15,500	
ดอกเบี้ยค้างจ่าย (9)	<u>233</u>	105,733 บาท

ส่วนของผู้ถือหุ้น :

หุ้นสามัญ ไม่มีมูลค่า ออกจำหน่ายแล้ว		
25,000 หุ้น (10)	350,000	
กำไรสะสม (11)	<u>105,289</u>	<u>455,289</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		<u>561,022</u>

หมายเหตุ

ยอดคงเหลือ ณ วันต้นงวดถูกใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการคำนวณต่อไปนี้เป็นส่วนใหญ่ :

- (1) 25,000 บาท + ขาย 691,000 บาท - เงินสดรับ 656,000 บาท = 60,000 บาท
- (2) จากงบ 6
- (3) จากงบดุล ณ วันต้นงวด
- (4) 380,000 บาท + ซ้ำ 20,000 บาท
- (5) 75,000 บาท + ค่าเสื่อมราคา 25,000 บาท
- (6) 8,200 บาท + (ซื้อวัตถุดิบทางตรง 206,000 บาท + แรงงานทางตรง 213,200 บาท + โสหุ้ยการผลิต 183,000* บาท + ค่าใช้จ่ายและบริหาร 75,000 บาท) - (จ่ายวัตถุดิบทางตรง 144,200 บาท + จ่ายต้นทุนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ 82,000 บาท + จ่ายค่าแรงงาน 389,200 บาท) = 70,000 บาท
- (7) 5,000 บาท + ปีปัจจุบัน 20,000 บาท - จ่ายชำระ 5,000 บาท
- (8) จากงบ ข ไตรมาสที่ 4
- (9) 15,500 บาท $\times .06 \times \frac{1}{4} = 233$ บาท
- (10) จากงบดุล ณ วันต้นงวด
- (11) 60,280 บาท + กำไรสุทธิปีนี้ 45,009 บาท

* 208,000 บาท จากงบ 5 หักค่าเสื่อมราคา 25,000 บาท

สรุป

งบประมาณแม่บทแสดงถึงแผนการดำเนินงานตามปกติของธุรกิจในทุก ๆ ด้าน ถ้ามีการบริหารอย่างชาญฉลาด งบประมาณจะช่วย (ก) บังคับให้มีการวางแผนในการบริหาร (ข) ให้การคาดคะเนที่แม่นยำ ซึ่งจะเป็นโครงร่างที่ดีที่สุดสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานในเวลาต่อมา และ (ค) ส่งเสริมการติดต่อและการประสานงานระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ของธุรกิจ

นอกจากต้องมีการจัดองค์การที่ดี และการมีระบบบัญชีที่ดีแล้ว ปัจจัยเรื่องตัวบุคคล มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการงบประมาณแม่บท งานเกี่ยวกับการให้ความรู้ และการขายมีความสำคัญมาก มิฉะนั้นแล้วสมาชิกในองค์การอาจต่อต้านและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางบประมาณ

ในการจัดทำงบประมาณแม่บท จะมีบุคคลต่าง ๆ เข้าเกี่ยวข้องด้วยเป็นจำนวนมาก และมีการดำเนินงานหลายขั้นตอน บริษัทจึงควรมีตารางที่ทำขึ้นอย่างระมัดระวังเพื่อระบุลำดับที่ของงาน ระยะเวลาที่ใช้ไปในแต่ละงาน และบุคคลที่ต้องรับผิดชอบสำหรับงานนั้น ๆ โดยทั่วไป ตารางดังกล่าวมักปรากฏในหนังสือคู่มืองบประมาณ

กิจการส่วนใหญ่จะมีงบประมาณแม่บทสำหรับระยะเวลา 1 ปี แต่อย่างไรก็ตาม การกำหนดความยาวของงวดเวลางบประมาณนี้ จะขึ้นกับดุลยพินิจของแต่ละกิจการ

การพยากรณ์การขายเป็นรากฐานของการงบประมาณแม่บท สินค้าคงเหลือ การผลิต และต้นทุนที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วจะขึ้นอยู่กับกิจกรรมการขาย

โจทย์และเฉลยสำหรับศึกษาด้วยตนเอง

โจทย์

ต่อไปนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท มิตรประชา จำกัด :

– ทรัพย์สินและหนี้สิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2528 :

เงินสด	1,000	บาท
ลูกหนี้	13,300 *	”
สินค้ำคงเหลือ	3,500	”
ทรัพย์สินถาวร-สุทธิ	100,000	”
เจ้าหนี้	7,500	”

*ยอดลูกหนี้ 13,300 บาทนั้น 4,900 บาท เกิดจากการขายของเดือนพฤศจิกายน และอีก 8,400 บาท เกิดจากการขายของเดือนธันวาคม

– บริษัทขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ในราคาหน่วยละ 7 บาท การขายที่กะประมาณไว้มีดังนี้

มกราคม 2529	3,000	หน่วย
กุมภาพันธ์ 2529	5,000	”
มีนาคม 2529	6,000	”
เมษายน 2529	7,000	”
สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2529	60,000	”

จากประสบการณ์ที่ผ่านมาปรากฏว่า จากการขายเชื่อในเดือนใดเดือนหนึ่ง การรับชำระหนี้จะเป็นดังนี้

70% รับชำระในเดือนที่ขาย

20% รับชำระในเดือนถัดจากเดือนที่ขาย

10% รับชำระในเดือนที่สองถัดจากเดือนที่ขาย

– กำไรขั้นต้นถัวเฉลี่ย 40% ของต้นทุนขั้นต้น

– บริษัทต้องการให้สินค้ำคงเหลือปลายเดือนแต่ละเดือนมีจำนวนเท่ากับ 30% ของหน่วยขายเดือนถัดไป

ในการซื้อสินค้า มีเงื่อนไขในการชำระหนี้ 2/10, 7/60 และบริษัทจะจ่ายเงินให้ในวันที่ 10 หลังจากวันที่ซื้อเสมอ ประมาณว่า $\frac{3}{5}$ ของการซื้อในแต่ละเดือน จะจ่ายชำระในเดือนที่ซื้อ

- ประมาณว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารสำหรับปี 2529 มีจำนวนเท่ากับ 117,600 บาท ในจำนวนนี้จะเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ 69,600 บาท (รวมค่าเสื่อมราคา 15,600 บาท) ส่วนที่เหลือจะผันแปรไปตามยอดขาย ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารทั้งคงที่และผันแปรจะจ่ายในเดือนที่ค่าใช้จ่ายนั้นเกิดขึ้น
- เงินสดคงเหลือจะต้องมีอย่างน้อยที่สุด 1,000 บาท บริษัทจะทำการกู้ยืมและใช้คืนเงินกู้ในจำนวนที่วิญญูของ 500 บาท บริษัทจะไม่กู้ยืมเงินเกินกว่าที่จำเป็น และจะใช้คืนทันทีที่สามารถทำได้ การกู้ยืมจะทำตอนต้นเดือน และการจ่ายคืนจะจ่ายในตอนสิ้นเดือนของเดือนที่จ่ายชำระ ดอกเบี้ยจะจ่ายเมื่อชำระคืนเงินต้นในอัตรา 12% ต่อปี

ต้องการ

- (ก) งบประมาณเงินสดสำหรับเดือนมกราคม กุมภาพันธ์ และมีนาคม 2529
- (ข) งบประมาณงบกำไรขาดทุนสำหรับ 3 เดือน สิ้นสุด 31 มีนาคม 2529
- (ค) งบประมาณงบดุล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2529

เฉลี่ย

(ก)

งบย่อย 1 งบประมาณเงินสดรับ

	<u>มกราคม</u>	<u>กุมภาพันธ์</u>	<u>มีนาคม</u>
จากการขายของเดือนพฤศจิกายน (บาท)	4,900		
” ” ธันวาคม	5,600	2,800	
” ” มกราคม	14,700	4,200	2,100
” ” กุมภาพันธ์		24,500	7,000
” ” มีนาคม			29,400
รวม	<u>25,200</u>	<u>31,500</u>	<u>38,500</u>

งบย่อย 2 งบประมาณเงินสดจ่ายซื้อสินค้า

	<u>มกราคม</u>	<u>กุมภาพันธ์</u>	<u>มีนาคม</u>
ขาย	3,000	5,000	6,000
<u>บวก</u> สินค้าคงเหลือปลายงวด	<u>1,500</u>	<u>1,800</u>	<u>2,100</u>
สินค้าที่ต้องการทั้งสิ้น	4,500	6,800	8,100
<u>หัก</u> สินค้าคงเหลือต้นงวด	<u>700</u>	<u>1,500</u>	<u>1,800</u>
ซื้อ (เป็นจำนวนหน่วย)	<u>3,800</u>	<u>5,300</u>	<u>6,300</u>
ซื้อ (เป็นจำนวนเงิน)	<u>19,000</u>	<u>26,500</u>	<u>31,500</u>
จ่ายชำระ :-			
เดือนที่ซื้อ	11,172	15,582	18,522
เดือนถัดไป	<u>7,350</u>	<u>7,448</u>	<u>10,388</u>
รวม	<u>18,522</u>	<u>23,030</u>	<u>28,910</u>

งบย่อย 3 งบประมาณเงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

	<u>มกราคม</u>	<u>กุมภาพันธ์</u>	<u>มีนาคม</u>
ค่าใช้จ่ายคงที่ ($\frac{69,600 - 15,600}{12}$)	4,500	4,500	4,500
ค่าใช้จ่ายผันแปร	2,400	4,000	4,800
	<u>6,900</u>	<u>8,500</u>	<u>9,300</u>

บริษัท มิตรประชา จำกัด

งบประมาณเงินสด

สำหรับเดือน สิ้นสุด 31 มีนาคม 2529

	<u>มกราคม</u>	<u>กุมภาพันธ์</u>	<u>มีนาคม</u>
เงินสดคงเหลือต้นงวด	1,000	1,278	1,248
<u>บวก</u> เงินสดรับ (งบย่อย 1)	<u>25,200</u>	<u>31,500</u>	<u>38,500</u>
เงินสดที่มีอยู่ทั้งสิ้นก่อนการจัดหาเงิน	<u>26,200</u>	<u>32,778</u>	<u>39,748</u>
<u>หัก</u> เงินสดจ่าย :			
ซื้อสินค้า (งบย่อย 2)	18,522	23,030	28,910
ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร (งบย่อย 3)	<u>6,900</u>	<u>8,500</u>	<u>9,300</u>
รวมเงินสดจ่าย	<u>25,422</u>	<u>31,530</u>	<u>38,210</u>
เงินสดคงเหลือปลายงวดก่อนการจัดหาเงิน	778	1,248	1,538
การกู้ยืม	500		
การชำระเงินทุน			(500)
การชำระดอกเบี้ย			(15)
เงินสดคงเหลือปลายงวด	<u>1,278</u>	<u>1,248</u>	<u>1,023</u>

(ข)

บริษัท มิตรประชา จำกัด
งบประมาณงบกำไรขาดทุน
สำหรับ 3 เดือน สิ้นสุด 31 มีนาคม 2529

ขาย			98,000
<u>หัก</u> ต้นทุนสินค้าที่ขาย :			
สินค้าคงเหลือต้นงวด		3,500	
ซื้อ	77,000		
<u>หัก</u> ส่วนลดรับ	<u>1,438</u>	<u>75,562</u>	
		79,062	
<u>หัก</u> สินค้าคงเหลือปลายงวด		<u>10,500</u>	<u>68,562</u>
กำไรขั้นต้น			29,438
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน			<u>28,600</u>
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน			838
<u>หัก</u> ดอกเบี้ยจ่าย			15
กำไรสุทธิ			<u><u>823</u></u>

(ค)

บริษัท มิตรประชา จำกัด
งบประมาณงบดุล
ณ วันที่ 31 มีนาคม 2529
ทรัพย์สิน

ทรัพย์สินหมุนเวียน :

เงินสด	1,023 บาท	
ลูกหนี้	16,100	
สินค้าคงเหลือ	<u>10,500</u>	27,623 บาท
ทรัพย์สินถาวร - (สุทธิ)		<u>96,100</u>
รวมทรัพย์สิน		<u><u>123,723</u></u>

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

เจ้าหนี้		12,600 บาท
ส่วนของผู้ถือหุ้น :		
ยอดยกมา	110,300	
<u>บวก</u> กำไรสุทธิ	<u>823</u>	<u>111,123</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		<u><u>123,723</u></u>