

วัตถุประสงค์

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงวิธีการจัดทำงบประมาณเพื่อประโยชน์ในการวางแผน และการควบคุมว่ามีขั้นตอนอย่างไรบ้าง งบประมาณที่สำคัญที่จะขาดไม่ได้ก็คือ งบประมาณเงินสด ซึ่งเป็นงบที่แสดงให้เห็นว่าเงินสดที่มีอยู่หรือที่คาดว่าจะได้รับนั้น สามารถนำมาหมุนเวียนเพื่อจ่ายค่าใช้จ่ายและรายจ่ายอื่น ๆ ได้เพียงพอหรือไม่ ถ้าผลของงบประมาณเงินสดแสดงให้เห็นว่าเงินสดจะขาดมือหรือไม่พอใช้ กิจการจะดำเนินการล่วงหน้า เช่น กู้ยืม หรือรณรงค์เพื่อหาเงินอุดหนุนหรือรับบริจาคให้มากขึ้น เป็นต้น หากงบประมาณเงินสดแสดงให้เห็นว่ากิจการจะมีเงินเหลือใช้จำนวนมาก ก็จะได้วางแผนในการนำเงินสดส่วนที่เหลือนี้ไปลงทุนเพื่อหาประโยชน์ต่อไป

1. งบประมาณคืออะไร

งบประมาณของโรงพยาบาลคือ การวางแผนงานอย่างหนึ่ง ซึ่งจะอยู่ในรูปของข้อมูลตัวเลข หรือข้อมูลทางการเงินเพื่อจะให้สอดคล้องกับบริการที่จะให้แก่คนไข้ในอนาคตตามปกติแล้วการจัดทำงบประมาณของโรงพยาบาลจะเริ่มด้วยการพิจารณาถึงปริมาณหรือขนาดของบริการที่โรงพยาบาลจะให้แก่คนไข้ได้ว่ามีมากน้อยเพียงใดก่อน ต่อจากนั้นก็พิจารณาถึงความจำเป็นในด้านต่าง ๆ ที่จะให้สอดคล้องกับปริมาณของบริการที่กำหนดไว้ นั้น เช่น ถ้าโรงพยาบาลประมาณว่าจะรับคนไข้นอกได้ประมาณปีละ 200,000 คน ข้อมูลที่จำเป็นที่จะต้องประมาณต่อก็คือ จะต้องจัดทำงบประมาณ

เกี่ยวกับกำลังคน เช่น ต้องมีแพทย์เพิ่มขึ้นอีกกี่คนหรือไม่ หรือต้องการเจ้าหน้าที่ส่วนอื่น ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิมอีกหรือไม่ จำนวนเท่าใด เครื่องมือและอุปกรณ์การแพทย์ที่มีอยู่แล้ว เพียงพอหรือไม่จะต้องเตรียมการเพื่อจัดซื้ออีกสักเท่าใด รวมทั้งยาและเวชภัณฑ์ที่ต้องใช้อื่น ๆ เมื่อประมาณการเกี่ยวกับกำลังคน, เครื่องมือเครื่องใช้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แล้ว ก็จะทำให้การเปลี่ยนข้อมูลเหล่านั้นให้เป็นจำนวนเงิน เช่น ถ้าจะต้องเพิ่มแพทย์อีก 2 คน โรงพยาบาลจะต้องให้ค่าจ้างและเงินเดือนเท่าใด คิดเป็นค่าจ้างและเงินเดือนแพทย์ทั้งสิ้นกี่บาท หรือถ้าจะต้องซื้อเครื่องมือเครื่องใช้เพิ่มขึ้น เช่น รถเข็นคนไข้อีก 5 ตัว ราคาตัวละเท่าใด คิดเป็นเงินที่จะต้องจ่ายซื้อทั้งสิ้นกี่บาท เป็นต้น

ประโยชน์จากการจัดทำงบประมาณนั้นมีหลายข้อด้วยกัน ฝ่ายบริหารจะต้องคำนึงถึงหน้าที่ในด้านนี้ด้วยว่าเป็นหน้าที่ที่จำเป็นจะต้องกระทำเพราะการจัดทำงบประมาณนั้นจะช่วยให้งานการได้รับประโยชน์ต่าง ๆ คือ

- ทำให้มีการจัดเตรียมงานที่คาดว่าจะมีในอนาคต
- ทำให้ทราบปริมาณหรือความต้องการในด้านกำลังคน, เครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี
- ทำให้ทราบถึงระยะเวลาที่ควรจะมีการเพิ่มหรือลด กำลังคน, ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุต่าง ๆ เช่นควรจะจ้างตอนต้นปีหรือปลายปี
- ทำให้ทราบถึงอัตราหรือค่าบริการที่จะคิดจากคนไข้ว่าควรจะเป็นเช่นใด เพื่อให้เหมาะสม
- ทำให้ทราบถึงระยะเวลาและจำนวนรายได้ที่คาดว่าจะได้รับว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด จำนวนเท่าใด
- ทำให้สามารถเปรียบเทียบข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่ตั้งไว้ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการปฏิบัติงานได้

—ช่วยให้ฝ่ายบริหารทำการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขงบประมาณในครั้งต่อไป
ไปได้ ทำให้การวางแผนงานในอนาคตเป็นไปได้ดีขึ้นและเหมาะสมยิ่งขึ้น

ผู้บริหารจะต้องระลึกถึงอยู่เสมอว่า การจัดทำงบประมาณนั้นเป็นการวางแผนงานอย่างหนึ่งซึ่งอาศัยการประมาณการทั้งสิ้น ดังนั้นเมื่อเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงอาจไม่ตรงกับงบประมาณหรือแผนการที่ตั้งไว้ ในเรื่องนี้จะต้องมีการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริง กับตัวเลขตามงบประมาณ แล้วหาสาเหตุที่เกิดการแตกต่างนั้น บางครั้งอาจมีสาเหตุจากภายนอกซึ่งไม่อาจอยู่ในอำนาจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารเองได้ ในลักษณะดังกล่าวนี้ก็ควรจะต้องนำเอาสาเหตุดังกล่าวมาปรับปรุงและแก้ไขการจัดทำงบประมาณในปีต่อไปด้วย แต่ถ้าสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงของงานที่เกิดขึ้นกับงบประมาณที่ตั้งไว้ เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานเองก็อาจต้องพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้ดีขึ้น

2. วิธีการที่ใช้ในการจัดเตรียมงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณนั้นไม่พ้นเรื่องของการประมาณการคาดคะเน ซึ่งการคาดคะเนนั้นก็ควรจะเป็นการคาดคะเนอย่างมีเหตุมีผลพอสมควร มิใช่เดาอย่างสุ่ม ๆ แต่ควรจะเป็นการคาดคะเนที่มีการพิจารณาศึกษาข้อมูลต่าง ๆ มาแล้ว แต่อย่างไรก็ตามส่วนหนึ่งของการคาดคะเนก็มักจะขึ้นอยู่กับวิจาร์ณญาณของผู้ที่จัดทำงบประมาณด้วย ผู้ที่จัดทำงบประมาณควรจะได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานในอนาคตว่าเป็นเช่นใด มีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่อาจทำให้การคาดคะเนเปลี่ยนแปลงไปได้จากที่เคยคาดคิดไว้เดิม

ขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณ

1. วิเคราะห์ข้อมูลในอดีต

2. นำหลักเกณฑ์ของสถิติมาช่วยในการประมาณการต่าง ๆ
3. ตรวจสอบงบประมาณที่จัดเตรียมไว้กับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง

1. วิเคราะห์ข้อมูลในอดีต

ตามปกติแล้วการจัดทำงบประมาณของแต่ละปีจะแยกงบประมาณออกมาเป็นงบประมาณย่อยแต่ละเดือนด้วย ดังนั้นข้อมูลในอดีตที่จะต้องรวบรวมเพื่อนำมาวิเคราะห์นั้นก็ควรจะเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นประจำเดือน ข้อมูลที่จะนำมาใช้ไม่ควรจะเกินกว่า 5 ปีที่ผ่านมา เพราะถ้าเกินกว่า 5 ปี แล้วยังมักจะไม่ได้ประโยชน์ ข้อมูลที่เพิ่งเกิดขึ้นในปีก่อนจะเป็นข้อมูลที่ค่อนข้างให้ประโยชน์มาก สำหรับการคาดคะเนหรือการจัดเตรียมงบประมาณในปีหน้า

ข้อมูลในอดีตที่รวบรวมมานี้ควรจะรวบรวมทั้งข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งแสดงให้เห็นผลต่างที่เกิดขึ้นจากงบประมาณที่ทำไว้ในอดีตด้วย และนอกจากนี้ก็ควรจะมีการวิเคราะห์ถึงผลต่างที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นว่าเกิดจากอะไร เพื่อจะได้นำมาปรับในการจัดทำงบประมาณปีหน้า ผลต่างที่ผิดปกติมาก ควรจะต้องได้รับการพิจารณาถึงสาเหตุ เช่น รายได้ค่าห้องพักในเดือนมิถุนายนถึงสิงหาคมลดน้อยลงกว่าที่เคยประมาณไว้ อาจมีสาเหตุจากการที่ระยะนั้นโรงพยาบาลต้องปิดห้องพักเพื่อทำการตกแต่งซ่อมแซมทำให้รายได้ช่วงนั้นลดลงมาก กรณีนี้ก็ไม่ต้องลดประมาณการรายได้ของเดือนมิถุนายนถึงสิงหาคมของปีหน้า เพราะการซ่อมแซมนั้นเสร็จสิ้นแล้ว

การพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตและผลต่างที่เกิดขึ้นจะช่วยให้การจัดทำงบประมาณของปีหน้าได้มาก เช่น ค่ายาอาจเคยประมาณไว้ต่ำ ทำให้เกิดผลต่างจากการวิเคราะห์อาจพบว่าเกิดจากต้นทุนการซื้อยาสูงขึ้นเพราะราคายาที่ซื้อจากต่างประเทศสูงขึ้น ในกรณีนี้ก็อาจต้องปรับค่ายาในปีหน้าให้สูงขึ้นด้วย

2. นำหลักเกณฑ์ทางสถิติมาช่วย

ได้กล่าวมาแล้วว่าการจัดทำงบประมาณนั้นส่วนใหญ่ก็อาศัยการคาดคะเนหรือการพยากรณ์ แต่การคาดคะเนที่ให้ผลดีนั้น ควรจะต้องเป็นการคาดคะเนหรือการพยากรณ์ ที่มีหลักการ ในเรื่องนี้อาจนำเอาเทคนิคทางสถิติมาช่วยเพื่อจะได้จัดทำงบประมาณให้เหมาะสม หลักเกณฑ์หรือเทคนิคทางสถิตินั้นมี 4 วิธีด้วยกันซึ่งอาจนำมาช่วยในการจัดทำงบประมาณนั้นคือ

ก. วิธีหาค่าเฉลี่ย ในกรณีที่ข้อมูลในอดีตนั้นแสดงว่าไม่ได้เกิดจากผลของฤดูกาลหรือไม่ได้เกิดจากปัจจัยภายนอกต่าง ๆ หรือแม้แต่ข้อมูลที่มีอยู่ก็ไม่ได้แสดงให้เห็นแนวโน้มว่าจะเพิ่มหรือลดลงแต่อย่างไร ในกรณีนี้แล้วก็อาจนำข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นมาหาค่าเฉลี่ยแล้วนำค่าเฉลี่ยมาใช้สำหรับการจัดตั้งงบประมาณปีหน้าได้ เช่น จำนวนวันที่ผู้ป่วยจะอยู่ในโรงพยาบาล อาจนำข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาในปีที่แล้วมาหาค่าเฉลี่ยก็ได้ สมมุติว่าผู้ป่วยอยู่ในโรงพยาบาลในปีที่แล้วรวม 1,000 คน คิดเป็นจำนวนวันรวม 7,000 วัน ค่าเฉลี่ยจะได้ว่าผู้ป่วยอยู่ในโรงพยาบาลเฉลี่ยคนละ 7 วัน เป็นต้น

ข. วิธีหาความสัมพันธ์หรือแนวโน้ม ในกรณีที่ข้อมูลในอดีตที่รวบรวมไว้แสดงให้เห็นว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือเห็นว่าชัดว่ามีแนวโน้มที่จะเป็นอย่างไร ก็ควรจะนำเอาลักษณะนั้นมาคำนวณว่างบประมาณปีหน้าจะเป็นอย่างไร เช่น จากข้อมูล 2 ปีก่อน พบว่า จำนวนครั้งของการทดสอบเพิ่มขึ้นทุกเดือน ดังนี้

เดือน	จำนวนครั้งที่ทดสอบ (Lab test)
มกราคม ปีที่ 1	16,644
กุมภาพันธ์	17,323
มีนาคม	18,877
เมษายน	17,564
พฤษภาคม	18,161
มิถุนายน	20,185
กรกฎาคม	21,440
สิงหาคม	20,960
กันยายน	21,500
ตุลาคม	21,707
พฤศจิกายน	21,083
ธันวาคม	22,773
มกราคม ปีที่ 2	22,755
กุมภาพันธ์	22,800
มีนาคม	23,500

เดือน	จำนวนครั้งของการทดสอบ (Lab tes)
เมษายน	23,400
พฤษภาคม	24,005
มิถุนายน	24,000
กรกฎาคม	25,010
สิงหาคม	24,188
กันยายน	25,889
ตุลาคม	26,411
พฤศจิกายน	26,518
ธันวาคม	29,500

จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่าข้อมูลนี้มีความโน้มเอียงที่จะเพิ่มขึ้นทุก ๆ เดือน ซึ่งในกรณีนี้ก็ควรจะต้องนำเอาแนวโน้มนี้มาพิจารณาว่าปีหน้ากิจกรรมน่าจะมีแนวโน้มว่าจำนวนครั้งของ Lab test จะต้องเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งจะทำได้ทำให้สามารถประมาณการหรือเตรียมการเพื่อให้บริการได้ทันที เพราะปีหน้าอาจเพิ่มเป็น 30,000 ขึ้นไป จำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอแล้ว ดังนั้นจึงควรจะต้องจัดทำกราฟหรือกำหนดสูตรทางสถิติมาช่วยก็ได้ เช่น linear relationship ระหว่างจำนวนเดือนกับจำนวนครั้งของ Lab test มาช่วยกำหนดหรือพยากรณ์ จำนวน Lab test ปีหน้า

ก. วิเคราะห์จากฤดูกาลที่เกิดขึ้น รายการบางอย่างอาจไม่มีแนวโน้มให้เห็นชัด แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงเฉพาะในบางเดือนหรือในบางเวลา ซึ่งควรจะต้องพิจารณาย้อนหลังไปว่าเป็นเช่นนี้ทุกปีหรือบ่อย ๆ หรือไม่ เช่นในเดือนมกราคม อาจพบว่าปริมาณคนไข้ลดน้อยลงกว่าปกติ เป็นประจำทุกปี หรือในเดือนมิถุนายน จำนวนคนไข้มากกว่าปกติ ถ้าพิจารณาย้อนไป 3-4 ปี อาจเห็นว่าเป็นเช่นนี้ทุกปี ทั้งนี้เพราะในช่วงปีใหม่ต้น ๆ ปี คนไข้บางรายอาจยังรีรอหรือยังอยู่ในระหว่างพักฟื้น ถ้าไม่เจ็บป่วยมากจริง ๆ ก็จะไม่มาโรงพยาบาลเป็นต้น ในเดือนมิถุนายนนั้นเนื่องจากเป็น

ฤดูฝน คนไข้มักจะมีอาการจากผลของโรคหวัด ไร่องทางเดินอาหาร ฯลฯ ซึ่งมักจะมีผู้ป่วยมากขึ้น ในกรณีนี้ก็จะต้องเตรียมทำงบประมาณแต่ละเดือนให้สอดคล้องกับลักษณะที่เกิดขึ้นตามฤดูกาลดังกล่าวนี้

ง. วิเคราะห์ผลของฤดูกาลและพิจารณาทั้งแนวโน้มที่เกิดขึ้น บางครั้งจากข้อมูลในอดีตพบว่า มีผลของฤดูกาลมาเกี่ยวข้องแต่ในขณะเดียวกันก็มีแนวโน้มบางอย่าง เช่น เพิ่มขึ้นหรือลดลง ประกอบกับผลของฤดูกาลนั้นด้วย เช่น จำนวนคนไข้ที่มาเพราะอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น อาจพบว่ามีบางเดือนเกิดมากผิดปกติ อาจเพราะเป็นช่วงที่ประชาชนส่วนใหญ่ไปเที่ยว หรือไปต่างจังหวัดมาก ทำให้โอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุนั้นมีมาก และในขณะเดียวกัน จากข้อมูล 3-4 ปีที่ผ่านมา ก็มีแนวโน้มที่จะมากขึ้นด้วย ดังนั้นในช่วงเดือนที่พบว่าจะมีคนไข้จากอุบัติเหตุมามาก ก็ต้องเตรียมแผนงานต่างๆ ไว้ให้มากกว่าในช่วงเดือนอื่น และขณะเดียวกันก็อาจต้องประมาณจำนวนคนไข้ว่าจะเพิ่มขึ้นจากเดิมเท่าใดด้วย ไม่ควรที่จะเอาข้อมูลในอดีตมาใช้ทันที หรือ เฉลี่ยจำนวนคนไข้ที่มีอยู่ในอดีตมาใช้ได้ทันที กรณีนี้จะต้องสร้างความสัมพันธ์ ดังได้กล่าวมาแล้ว เช่น อาจพบว่าเปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มขึ้น 5% ทุกปีโดยเฉลี่ย ในปีหน้าก็อาจประมาณการจากข้อมูลในอดีตแล้วเพิ่มอีก 5% เป็นประมาณการจำนวนคนไข้อุบัติเหตุที่จะเข้ามารับการรักษา ดังนั้นงบประมาณเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่างๆ ในเดือนดังกล่าว ก็อาจสูงขึ้นกว่าเดือนอื่น ๆ ด้วย และก็ต้องสูงกว่าปีก่อน ๆ ด้วยเช่นกัน

3. ตรวจสอบงบประมาณกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง

หลังจากที่รวบรวมข้อมูลในอดีตมาแล้วและทำการปรับปรุงโดยอาศัยหลักเกณฑ์ต่างๆ ทางสถิติช่วยดังได้กล่าวมาแล้ว ก็กิจการก็จะได้ข้อมูลที่จะนำไปจัดทำงบประมาณได้ ในกรณีดังกล่าวนี้ โรงพยาบาลมักจะต้องจัดทำประมาณการหลายๆ อย่างขึ้น เช่น ประมาณการเกี่ยวกับจำนวนวันที่คนไข้จะเข้ามาพักรักษา ประมาณการเกี่ยวกับจำนวน Lab test หรือ จำนวนครั้งของ X-ray ฯลฯ ซึ่งการประมาณหรือพยากรณ์เหตุการณ์ดังกล่าวนี้ จะเป็นพื้นฐานเพื่อจัดทำงบประมาณเงินสด งบประมาณรายได้รายจ่ายต่อไป

เมื่อประมาณการต่าง ๆ และจัดทำงบประมาณเสร็จแล้ว ก็จะถึงขั้นที่นำงบประมาณนั้นมาเทียบกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง ๆ ในเดือนแรกของปีที่ประมาณการไว้เป็นอย่างไร ควรจะรีบทำการตรวจสอบเพื่อหาข้อแตกต่างและหาสาเหตุเพื่อแก้ไขงบประมาณหรือประมาณการของเดือนถัดไปให้ได้ข้อมูลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด การตรวจสอบนี้ควรจะทำทุกเดือนที่เกิดข้อมูลขึ้นจริง ซึ่งนอกจากทำให้ทราบผลต่างของงบประมาณกับรายการที่เกิดขึ้นจริงแล้ว ยังสามารถช่วยฝ่ายบริหารให้แก้ไขปรับปรุง งบประมาณที่เหลือของปีให้เหมาะสมและใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น

การเปรียบเทียบงบประมาณกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงนั้นนิยมที่จะจัดทำในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ของความแตกต่างซึ่งคำนวณจาก

$$\frac{\text{ความแตกต่างของงบประมาณกับข้อมูลจริง}}{\text{ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง}} \times 100$$

ตัวอย่างการเปรียบเทียบระหว่างจำนวน Lab test ตามงบประมาณและที่เกิดขึ้นจริง

เดือน	ก. จำนวนครั้งที่ ที่ประมาณไว้	ข. จำนวนครั้งที่ ที่เกิดขึ้นจริง	ความแตกต่าง $\frac{ก-ข}{ข} \times 100$
มกราคม	29,640	28,606	+ 3.61 %
กุมภาพันธ์	30,078	27,137	+ 10.84 %
มีนาคม	30,517	31,452	- 2.97 %
เมษายน	30,956	28,932	+ 7.00 %
พฤษภาคม	31,395	29,899	+ 5.00 %
มิถุนายน	31,834	31,237	+ 1.91 %
กรกฎาคม	32,272	29,218	+ 10.45 %
สิงหาคม	32,711	32,346	+ 1.13 %
กันยายน	33,150	30,568	+ 8.45 %
ตุลาคม	33,585	33,638	- 0.15 %
พฤศจิกายน	34,028	31,192	+ 9.98 %
ธันวาคม	34,466	30,210	+ 14.09 %
รวม	384,636	364,435	+ 5.45 %

สิ่งที่จะต้องระลึกไว้เสมอในการจัดทำงบประมาณหรือการประมาณการต่างๆ นั้นก็คือ งบประมาณที่จะใช้ได้ดีมีความหมายต่อกิจการจะต้องเป็นงบประมาณที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงได้ และเมื่อเปรียบเทียบแล้วก็ต้องสามารถหาสาเหตุของความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ด้วย งบประมาณที่จะมีประโยชน์ ก็ควรจะเป็น งบประมาณที่ให้ค่าใกล้เคียงความจริงมากที่สุด และจัดทำขึ้นอย่างสมเหตุสมผล มีใช้ เคาสุ่ม

3. การจัดทำงบประมาณเงินสด

จากหัวข้อที่แล้ว จะช่วยให้จัดทำงบประมาณในลักษณะของปริมาณงานที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นว่ามีจำนวนเท่าใด จากปริมาณงานที่ได้ทำการประมาณขึ้นนี้ จะ สามารถนำมาจัดทำงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่าย เช่น ถ้าประมาณจำนวนคน ใช้ที่จะเข้ามารับการรักษามีจำนวนเท่าใดแล้วเมื่อเอาค่ารักษาพยาบาลโดยเฉลี่ย มาคูณ ก็จะทำให้ทราบที่โรงพยาบาลจะมีรายได้ประมาณเท่าใด ในทำนองเดียวกัน ก็สามารถจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่าย เพราะจากปริมาณงานที่ได้ทำการประมาณไว้ ก็สามารถนำต้นทุนโดยเฉลี่ยมาคูณ เช่น ถ้าประมาณว่าจะต้องมีแพทย์ พยาบาลและ เจ้าหน้าที่ที่ก็คน ก็สามารถคำนวณค่าจ้างและเงินเดือนได้ โดยนำอัตราค่าจ้างและเงินเดือน มาคูณเข้าไป ในทำนองเดียวกันกิจการสามารถที่จะเปลี่ยนปริมาณงานที่ได้ทำการ ประมาณไว้หรือพยากรณ์ไว้ให้เป็นตัวเลขรายได้และค่าใช้จ่ายของปีหน้า เพื่อพิจารณาว่า จะมีกำไรขาดทุนทั้งสิ้นเท่าใด การจัดทำงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่ายนี้ อาจเรียก อีกชื่อหนึ่งว่า งบประมาณดำเนินงาน (Operational Budgets)

แต่งบประมาณดำเนินงานนั้นไม่ได้ชี้ให้เห็นว่ามีการรับจ่ายเงินสดจริง ๆ ใน แต่ละเดือนเท่าใด เพราะรายได้ทางบัญชีนั้นอาจเป็นรายได้ค้างรับบางส่วนก็ได้หรือ ค่าใช้จ่ายบางรายการอาจยังไม่ได้จ่ายตัวเงินสดออกไปจริงก็ได้ หรือในบางครั้งกิจการ

อาจได้รับชำระเงินค่ารักษาพยาบาลในเดือนมกราคม แต่เป็นค่ารักษาที่เกิดขึ้นในเดือน ธันวาคมของปีก่อนก็ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงรายการบางรายการ ในงบประมาณดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อจะช่วยให้การวางแผนและควบคุมเกี่ยวกับการ ใช้จ่ายเงินสดของกิจการได้ งบประมาณเงินสดจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรจะต้องจัดทำขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ถ้ากิจการมีลักษณะการดำเนินงานที่ค่อนข้างจะคงที่ตลอดปี ไม่ค่อยมีความเปลี่ยนแปลงขึ้นลงมากนักในแต่ละเดือนแล้ว งบประมาณเงินสดก็ค่อนข้างจะให้ประโยชน์น้อย เพราะเงินสดรับ-จ่ายจะสม่ำเสมอตลอดปี ดังนั้นการวางแผนทางการเงินก็จะง่าย แต่ถ้าการรับ-จ่ายเงินสดแต่ละเดือนนั้นขึ้นลงต่างกันมาก งบประมาณเงินสดก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทั้งนี้ก็เพราะว่าถ้าเดือนไหนจำเป็นต้องจ่ายเงินสดมาก แต่เงินสดที่รับเข้ามามีน้อย ฝ่ายบริหารจะได้วางแผนการหาเงินสดมาเพิ่ม เช่น กุ้ย้มหรือพยายามหาเงินอุดหนุนหรือบริจาคให้มากขึ้น ในทางตรงข้ามถ้าเงินสดเดือนใดมีมากเกินไปจนความจำเป็น ฝ่ายบริหารก็จะได้วางแผนการที่จะนำเงินส่วนที่เหลือนี้ไปหาผลประโยชน์ในทางอื่น ๆ ได้

การจัดทำงบประมาณเงินสดนั้น จะประกอบด้วยส่วนสำคัญในงบประมาณ 2 ส่วนด้วยกัน คือ (1) จะต้องพิจารณาถึงเงินสดรับ และ (2) เงินสดจ่ายในการจัดทำงบประมาณเงินสดนั้นจะต่างกับงบประมาณดำเนินงานอยู่อย่างหนึ่งคือ งบประมาณดำเนินงานนั้นมักจะทำขึ้นในลักษณะแยกเป็นรายแผนกดูว่าแต่ละแผนกจะต้องมีงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่ายเท่าใดแล้วจึงนำมารวมเข้าด้วยกันอีกครั้งหนึ่ง แต่สำหรับงบประมาณเงินสดนั้นจะทำขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดของโรงพยาบาลจัดทำขึ้นเป็นงบประมาณเงินสดรวมทุกแผนกงาน แต่อาจแยกเป็นรายเดือนแต่ละเดือนว่ามีการรับ-จ่าย อย่างไร

1. เงินสดรับ

เงินสดรับที่สำคัญนั้นจะมาจากการรักษาพยาบาลทั้งคนไข้ในและคนไข้นอก โรงพยาบาลอาจมีเงินสดรับอื่น ๆ อีกแต่ค่อนข้างจะเป็นรายการที่ไม่สำคัญ การประมาณยอดเงินสดรับก็ต้องอาศัยข้อมูลในอดีตที่เกิดขึ้นเป็นเกณฑ์ เช่น อาศัยข้อมูลเฉลี่ยของรายได้จากคนไข้แต่ละคนในอดีตว่ามีเท่าใด เพื่อประมาณเงินสดรับในปีหน้านี้ ถ้ามีแนวโน้มต่าง ๆ ให้เห็นว่าจะขึ้นลงอย่างไรหรือมีผลของฤดูกาลมาเกี่ยวข้องก็ต้องนำมาปรับเพื่อประมาณการเงินสดรับแต่ละเดือนได้เหมาะสมยิ่งขึ้น ในการจัดทำงบประมาณเงินสดรับควรพิจารณา ดังนี้

ก. เงินสดรับจากการรักษาพยาบาลในแต่ละวัน

ข. เงินสดรับจากการรับชำระหนี้

ค. เงินสดรับอื่น ๆ

ตามปกติถ้าโรงพยาบาลไม่ยอมให้คนไข้ค้างชำระค่ารักษาพยาบาลแล้ว รายได้รับค่ารักษาพยาบาลในแต่ละเดือนย่อมจะเท่ากันพอดีกับเงินสดที่รับเข้าจากการรักษาพยาบาล แต่เนื่องจากบางครั้งคนไข้บางรายอาจมีเงินสดไม่พอจ่ายในงวดหรือในขณะที่รับการรักษา เมื่อออกจากโรงพยาบาลแล้วจึงชำระหนี้ให้ภายหลัง ในลักษณะนี้เงินสดรับจะไม่ได้เท่ากับรายได้รับ กิจกรรมควรจะต้องประมาณว่า จะได้รับเงินสดค่ารักษาพยาบาลในงวดเป็นจำนวนกี่เปอร์เซ็นต์ของรายได้ทั้งสิ้น ที่เหลือซึ่งค้างไว้นั้นจากข้อมูลในอดีตชี้ให้เห็นว่า จะเก็บเงินที่ค้างได้ภายในกี่วัน ก็จะนำข้อมูลนี้มาประมาณการเงินสดรับของเดือนถัดไปว่าเป็นการรับชำระหนี้จากเดือนที่แล้วจำนวนเท่าใด สำหรับเงินสดรับอื่น ๆ นั้น อาจเกิดจากรายได้เบ็ดเตล็ด เช่น ขายเครื่องดื่มอาหาร แก้วน้ำหรือผู้ที่มาเยี่ยมผู้ป่วย หรือรับเงินสดบริจาค รายการเงินสดรับอื่น ๆ นี้ก็เช่นกัน อาจต้องอาศัยข้อมูลในอดีตเป็นเกณฑ์ในการประมาณว่าจะได้รับในปีหน้านี้เท่าใด

ตัวอย่างเช่น กิจการคาดว่า จะมีคนใช้นอกในแต่ละเดือน จำนวน 200 ราย รายได้เฉลี่ยต่อรายประมาณ 300 บาท และจะมีคนใช้ในแต่ละเดือนประมาณ 100 ราย รายได้เฉลี่ยต่อรายประมาณ 10,000 บาท แต่คนใช้นี้ประมาณว่า 10% จะค้างชำระ ตามปกติแล้วจากข้อมูลในอดีตพบว่า หน้าที่ค้างชำระนี้จะได้รับครึ่งหนึ่งในเดือนถัดไป และอีกครึ่งหนึ่งในเดือนที่สอง สำหรับรายการอื่น ๆ นั้นกิจการประมาณว่า จะได้รับเงินบริจาคนเฉลี่ยแต่ละเดือนละ 10,000 บาท งบประมาณเงินสดรับจะเป็นดังนี้ (สมมุติว่า ไม่มีลูกหนี้ต้นปียกมา)

งบประมาณเงินสด (งวด 3 เดือน)

เงินสดรับ	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม
จากผู้ป่วยนอก	60,000	60,000	60,000
จากผู้ป่วยใน (ชำระในเดือนที่รักษา)	900,000	900,000	900,000
- ชำระหนี้เดือนก่อน		50,000	50,000
- ชำระหนี้ 2 เดือนก่อน			50,000
รับบริจาค	<u>10,000</u>	<u>10,000</u>	<u>10,000</u>
รวมเงินสดรับ	<u>970,000</u>	<u>1,020,000</u>	<u>1,070,000</u>
เงินสดจ่าย

เนื่องจากผู้ป่วย 100 ราย จะมีรายได้เฉลี่ยประมาณ 10,000 บาท จึงเป็นรายได้ในแต่ละเดือน 1,000,000 บาท แต่เนื่องจากคนไข้จะชำระเงินให้จริงเพียง 90% ดังนั้น ในเดือนที่รับการรักษาจึงมีเงินสดรับ 900,000 บาท โดยเฉลี่ย สำหรับหนี้ที่เหลือ 10% นั้น จะชำระในเดือนถัดไป 2 เดือนเดือนละครึ่ง ดังนั้นในเดือนกุมภาพันธ์และมีนาคม จะมีเงินสดรับจากชำระหนี้อีกส่วนหนึ่ง เดือนละ 50,000 บาท นอกจากนั้น ในเดือนมีนาคมก็จะได้รับชำระหนี้ของเดือนกุมภาพันธ์อีกครั้งหนึ่งที่ค้างไว้ด้วย ดังนั้นจะสามารถแสดงงบประมาณเงินสดเฉพาะส่วนของเงินสดรับดังกล่าวอย่างข้างต้น

2. เงินสดจ่าย

ตามปกติแล้วเงินสดจ่ายของกิจการจะเป็นเงินสดที่จ่ายสำหรับค่าจ้างและเงินเดือน, ค่าซื้อยาและเวชภัณฑ์ ค่าซื้อวัสดุอุปกรณ์การแพทย์ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่มีอยู่

ก. ค่าจ้างและเงินเดือน

กิจการจะต้องพิจารณาจำนวนแพทย์, พยาบาล ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ว่ามีทั้งสิ้นเท่าใด อัตราค่าจ้างและเงินเดือนแต่ละคนเป็นอย่างไร นอกจากนี้ในกรณีที่ต้องทำงานล่วงเวลา อัตราค่าจ้างล่วงเวลานั้นคิดให้เท่าใด แต่ละเดือนจะต้องมีการทำงานล่วงเวลาที่ชั่วโมง เมื่อได้ข้อมูลเหล่านี้ก็จะสามารถประมาณรายจ่าย ค่าจ้างและเงินเดือนทั้งหมดได้ ปกติแล้วค่าจ้างและเงินเดือนมักจะจ่ายภายในเดือนนั้น ไม่ค่อยจะมีการค้างจ่าย ดังนั้นตัวรายจ่ายและตัวเงินสดที่จ่ายไปจริงจึงมักจะเท่ากัน ยกเว้น กรณีที่กิจการต้องหักภาษีเงินได้ ณ ที่จ่ายก็จะต้องกันเงินส่วนที่เป็นภาษีออก แต่ค่าภาษีนี้ก็ต้องนำส่งกรมสรรพากรในแต่ละเดือนด้วย ดังนั้น รายการค่าจ้างและเงินเดือน จึงมักไม่ค่อยมีปัญหาในการประมาณเงินสดจ่าย เว้นแต่จะมีการประมาณจำนวนแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ผิดพลาด ก็จะทำให้การประมาณเงินสดจ่ายในส่วนนี้ผิดพลาดไปด้วย

ข. ค่ายาและเวชภัณฑ์

การจ่ายค่ายาและเวชภัณฑ์นั้นไม่เหมือนกับการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน เพราะค่าจ้างและเงินเดือนนั้นมักจะกำหนดวันแน่นอนว่าจะจ่ายเมื่อใด การจัดทำงบประมาณเงินสดจ่ายจึงง่าย แต่ค่ายาและเวชภัณฑ์นี้ กิจการต้องมีการประมาณปริมาณการใช้ในแต่ละเดือนก่อน เพื่อที่จะได้ทราบว่า จะทำการจัดซื้อเมื่อใด ตามปกติถ้ากิจการจ่ายเงินซื้อทันที เมื่อคาดว่าจะมีการจัดซื้อเดือนใด ก็สามารถคำนวณจำนวนเงินที่ต้องจ่ายในเดือนนั้นสำหรับค่ายาและเวชภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ แต่ในบางครั้งกิจการอาจทำการซื้อเชื่อ ดังนั้นในเดือนที่ทำการซื้ออาจไม่ได้จ่ายเงินสดออกไปจริง กรณีดังกล่าวนี้ก็ต้องอาศัยข้อมูลในอดีตประกอบด้วยนโยบายของโรงพยาบาลและข้อบังคับของเจ้าหน้าที่ด้วยว่า ต้องจ่ายภายในกี่วัน ดังนั้น นอกจากจะต้องประมาณการใช้จ่ายยาและเวชภัณฑ์แล้ว ก็ต้องประมาณการจัดซื้อว่าจะซื้อเมื่อใด จำนวนเท่าใด การซื้อนี้จะซื้อเชื่อหรือซื้อเป็นเงินสด ถ้าซื้อเชื่อจะจ่ายชำระหนี้ภายในระยะเวลาใด ซึ่งการจ่ายเงินค่าซื้อยาจะมีลักษณะการคำนวณคล้ายกับการกรณีที่กิจการรับชำระหนี้จากลูกหนี้นั่นเอง

ค. ค่าอุปกรณ์การแพทย์และสินทรัพย์อื่น ๆ

ในกรณีที่โรงพยาบาลประมาณว่า จะมีการจัดซื้ออุปกรณ์การแพทย์และสินทรัพย์อื่น ๆ เข้ามาใช้เพิ่มเติมนี้ ก็จะต้องพิจารณาว่าจะซื้อเมื่อใด การซื้อนี้จะซื้อเป็นเงินสดหรือเงินเชื่อ การชำระเงินจะกระทำเมื่อใด เงื่อนไขของผู้ขายเป็นอย่างไร เงินสดที่จะจ่ายค่าซื้ออุปกรณ์การแพทย์และสินทรัพย์อื่น ๆ นี้ตามปกติแล้วก็ต้องพิจารณานโยบายของโรงพยาบาลประกอบกันด้วยว่าจะจัดซื้อเพิ่มเติมเมื่อใด และมีนโยบายการชำระหนี้อย่างไร

ง. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ

โรงพยาบาลอาจมีค่าใช้จ่ายอื่นๆ อีก เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ค่าดอกเบี้ยเงินกู้ ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา ฯลฯ ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ บางรายการก็สามารถนำเอาข้อมูลในอดีตมาใช้ได้ บางรายการก็ต้องประมาณขึ้นใหม่ ตามปกติแล้วก็ต้องประมาณการขึ้นตามปริมาณงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละเดือน ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เหล่านี้จะต้องเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเป็นเงินสดจึงจะนำมาบันทึกไว้ในงบประมาณเงินสด ถ้าค่าใช้จ่ายเหล่านี้ บางรายการไม่ต้องจ่ายเป็นเงินสดแล้วก็ควรจะนำออกไปจากงบประมาณเงินสดเสีย (แต่ในการจัดทำงบประมาณดำเนินงานค่าใช้จ่ายประเภทนี้ยังคงต้องแสดงไว้ในงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่ายอยู่)

3. เงินสดที่สำรองไว้

นอกจากจะต้องประมาณการเงินสดรับและเงินสดจ่ายแล้ว กิจการยังต้องประมาณเงินสดที่จะสำรองไว้เพื่อเหลือเผื่อขาดอีกส่วนหนึ่งไว้ด้วย ทั้งนี้เพราะเหตุการณ์ในอนาคตนั้นอาจไม่แน่นอน การคาดคะเนในวันนี้อาจไม่ตรงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง บางครั้งอาจมีเหตุฉุกเฉินทำให้ต้องจ่ายเงินสดเพิ่มเติมจากที่ประมาณไว้ก็ได้ ดังนั้น จึงควรที่จะจัดเตรียมเงินสดสำรองไว้ด้วย ตามปกติแล้วมักจะกำหนดเป็นจำนวนเงินขั้นต่ำที่จะต้องคงไว้ในแต่ละเดือน เช่น กำหนดเงินสดขั้นต่ำที่ต้องคงไว้เดือนละ 5,000 บาท ดังนั้น การทำงบประมาณเงินสดก็ต้องพิจารณารายการเงินสดขั้นต่ำที่สำรองไว้นี้ ในการจัดทำด้วย นอกเหนือจากเงินสดรับ—จ่าย ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ตัวอย่าง โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ได้ประมาณการรายได้ไว้สำหรับงวด 6 เดือน แยกเป็นรายละเอียดแต่ละเดือนดังนี้

เดือนมกราคม	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้ใน	500,000 บาท	}	รวม	800,000 บาท
	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้นอก	300,000 บาท			
เดือนกุมภาพันธ์	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้ใน	600,000 บาท	}	รวม	900,000 บาท
	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้นอก	300,000 บาท			
เดือนมีนาคม	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้ใน	600,000 บาท	}	รวม	1,000,000 บาท
	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้นอก	400,000 บาท			
เดือนเมษายน	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้ใน	700,000 บาท	}	รวม	1,100,000 บาท
	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้นอก	400,000 บาท			
เดือนพฤษภาคม	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้ใน	650,000 บาท	}	รวม	1,100,000 บาท
	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้นอก	450,000 บาท			
เดือนมิถุนายน	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้ใน	700,000 บาท	}	รวม	1,200,000 บาท
	ค่ารักษาพยาบาลคนไข้นอก	500,000 บาท			

ตามปกติแล้วค่ารักษาพยาบาลคนไข้นอกจะได้รับเงินสดทันที แต่ค่ารักษาพยาบาลคนไข้ในนั้น 80% จะรับเงินสดทันที ที่เหลือ 20% จะชำระให้เดือนถัดไป ประมาณ 15% และประมาณว่าจะเกิดหนี้สูญในส่วนที่เหลือ (สมมุติว่าไม่มีลูกหนี้ยกมาต้นปี)

การซื้อยาและเวชภัณฑ์นั้น จะซื้อเป็นเงินเชื่อโดยไม่ได้รับส่วนลดใด ๆ ทั้งสิ้น การชำระหนี้จะชำระดังนี้ $\frac{3}{4}$ ชำระในเดือนที่ซื้ออีก $\frac{1}{4}$ ชำระในเดือนถัดไป ปกติแล้วต้นทุนค่ายาและเวชภัณฑ์จะประมาณ 30% ของค่ารักษาที่คิดจากคนไข้ กิจกรรมมียาและเวชภัณฑ์ยกมาตอนต้นปี 100,000 บาท แต่แต่ละเดือนจะต้องมียาและเวชภัณฑ์สำรองไว้ใช้เดือนหน้าอย่างน้อยจำนวน 150,000 บาท กิจกรรมมีค่ายาและเวชภัณฑ์ที่ค้างชำระของปีก่อนจำนวน 50,000 บาท

ประมาณว่า ค่าจ้างและเงินเดือนจะเกิดขึ้นเดือนละประมาณ 400,000 บาท เท่ากันทุกเดือน ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ประมาณว่าจะเกิดขึ้นประมาณ 1% ของค่ารักษาพยาบาล และจะต้องจ่ายเงินสดทันทีที่เกิดค่าใช้จ่ายเหล่านี้

โรงพยาบาลคาดว่าจะจัดซื้ออุปกรณ์การแพทย์เพิ่มเติมในเดือน มีนาคม ประมาณ 600,000 บาท

เงินสดที่ต้องการให้สำรองไว้ขั้นต่ำแต่ละเดือนนั้นมีจำนวน 10,000 บาท เงินสดยกมา วันที่ 1 มกราคม มีจำนวน 60,000 บาท

ให้จัดทำ บประมาณเงินสดสำหรับงวด 3 เดือนสิ้นสุด 31 มีนาคม 25....

โรงพยาบาล.....

งบประมาณเงินสด

สำหรับงวด 3 เดือนสิ้นสุด 31 มีนาคม 25.....

	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม
เงินสดคงเหลือต้นเดือน	60,000	84,000	255,500
เงินสดรับ:—			
ค่ารักษาพยาบาลคนไข้นอก	300,000	300,000	400,000
ค่ารักษาพยาบาลคนไข้ใน (80%)	400,000	480,000	480,000
รับชำระหนี้ (15%) ของเดือนก่อน	_____	<u>75,000</u>	<u>90,000</u>
รวมเงินสดที่มีอยู่ทั้งสิ้น	<u>760,000</u>	<u>939,500</u>	<u>1,225,500</u>
เงินสดจ่าย			
ค่าซื้อยาและเวชภัณฑ์ (ดูงบ 3)	267,500	275,000	292,500
ค่าจ้างและเงินเดือน	400,000	400,000	400,000
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ (1%)	8,000	9,000	10,000
ซื้ออุปกรณ์การแพทย์	_____	_____	<u>600,000</u>
รวมเงินสดจ่าย	<u>675,500</u>	<u>684,000</u>	<u>1,302,500</u>
เงินสดคงเหลือปลายเดือน	84,500	255,500	(77,000)
จะต้องกู้เพิ่ม	_____	_____	<u>87,000</u>
เงินสดคงเหลือยกไป	<u>84,500</u>	<u>255,500</u>	<u>10,000</u>

(งบ 1)

ค่ายาและเวชภัณฑ์ที่ต้องใช้ในแต่ละเดือน

มกราคม	=	$30\% \times 800,000$	=	240,000 บาท
กุมภาพันธ์	=	$30\% \times 900,000$	=	270,000 บาท
มีนาคม	=	$30\% \times 1,000,000$	=	300,000 บาท

(งบ 2)

ยาและเวชภัณฑ์ที่ต้องจัดซื้อ

	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม
ยอดสำรองปลายเดือน	150,000	150,000	150,000
ยอดที่ต้องใช้	<u>240,000</u>	<u>270,000</u>	<u>300,000</u>
รวมยอดที่ต้องมี	390,000	420,000	450,000
หัก ยอดต้นเดือนยกมา	<u>100,000</u>	<u>150,000</u>	<u>150,000</u>
ยอดที่ต้องซื้อ	<u>290,000</u>	<u>270,000</u>	<u>300,000</u>

(งบ 3)

คำนวณเงินชำระค่าซื้อยาและเวชภัณฑ์

	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม
ยอดซื้อ	<u>290,000</u>	<u>270,000</u>	<u>300,000</u> บาท
ชำระในเดือนที่ซื้อ ($\frac{3}{4}$)	217,000	202,000	225,000
ชำระหนี้เดือนก่อน ($\frac{1}{4}$)	<u>50,000</u>	<u>72,000</u>	<u>67,500</u>
รวมจ่ายค่ายาและเวชภัณฑ์	<u>267,500</u>	<u>275,000</u>	<u>292,500</u>

จากตัวอย่างที่ให้ไว้นี้เป็นเพียงข้อมูลบางส่วนเท่านั้น ในทางปฏิบัติจริงแล้ว โรงพยาบาล จะมีปริมาณของข้อมูลมากกว่านี้ ในที่นี้แสดงให้เห็นเพียงวิธีการเท่านั้น และในความเป็นจริงแต่ละโรงพยาบาลก็มีนโยบายต่างกันไป แต่จากตัวอย่างนี้ ให้สังเกตว่าข้อมูลที่จะนำมาแสดงในงบประมาณเงินสดนี้บางครั้ง จะต้องมีการคำนวณประกอบด้วยซึ่งอาจแสดงงบประมาณย่อยต่างหากเพิ่มเติมจากงบประมาณเงินสดนี้ด้วย สำหรับตัวอย่างที่ให้นี้จะพบว่า ในเดือนมกราคมและกุมภาพันธ์ กิจการจะมีเงินสดในมือมากกว่าที่ต้องการ ซึ่งกำหนดไว้ให้สำรองขั้นต่ำเดือนละ 10,000 บาท ดังนั้น ผู้บริหารอาจนำเงินที่มีมากเกินความต้องการใน 2 เดือนแรกไปหาผลประโยชน์ได้บางส่วน

สำหรับในเดือนมีนาคมจะพบว่าเงินขาดมือ 77,000 บาท แต่เนื่องจากต้องการจะสำรองเงินสดขั้นต่ำไว้ 10,000 บาท จึงควรจะถูกเพิ่มเป็น 87,000 บาท ถ้ากิจการทำงานประมาณเงินสดครบ 1 ปี ก็จะทำให้ทราบว่า ในเดือนต่อ ๆ ไปจะมีเงินสดเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อจะได้ทราบว่ากิจการจะสามารถชำระหนี้เงินกู้ของเดือนมีนาคมได้เมื่อใด หรืออาจเลื่อนการซื้ออุปกรณ์การแพทย์ออกไป แทนที่จะกู้ยืมได้หรือไม่ อย่างไรก็ตามก็ต้องพิจารณานโยบายของกิจการเป็นหลักในการจัดทำงบประมาณเสมอ

สรุป

การจัดทำงบประมาณนั้น ฝ่ายบริหารต้องไม่ลืมว่า เป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยในด้านการวางแผนและการควบคุมเท่านั้น การจัดทำงบประมาณอาจไม่ให้อะไรตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ วิธีการที่จะพยากรณ์หรือคาดคะเนว่าจะทำอย่างไรจึงจะใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ในที่นี้ได้ให้วิธีการไว้ 4 วิธีด้วยกัน สำหรับงบประมาณที่จำเป็นคืองบประมาณเงินสดนั้น จะต้องมีการจัดทำขึ้นและจะให้ประโยชน์อย่างยิ่งในกรณีที่เงินสดรับ-จ่ายแต่ละเดือนไม่สม่ำเสมอ ผู้บริหารจะได้ทราบว่าควรจะวางแผนการใช้เงินสดอย่างไร สำหรับงบประมาณเกี่ยวกับรายได้รายจ่าย และงบดุลโดยประมาณนั้นไม่ได้นำมากล่าวในรายละเอียดในที่นี้ เพราะนักบัญชีสามารถจัดทำได้ตามหลักการบัญชีที่ปฏิบัติตามปกติอยู่แล้ว