

บทที่ 5

การวางแผนและควบคุมการเงิน

หัวข้อ

- 5.1 งบประมาณ
- 5.2 ประเภทของงบประมาณ
 - 5.2.1 งบประมาณเงินสด (Cash Budgeting)
 - 5.2.2 งบประมาณผันแปร (Variable or Flexible Budgets)
 - 5.2.3 งบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Base Budgeting)
- 5.3 ปัญหาของระบบงบประมาณ
- 5.4 การวางแผนทางการเงินและงบประมาณ
- 5.5 สรุป

วัตถุประสงค์

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาบทที่ 5 นี้แล้วสามารถ

1. อธิบายถึงความหมายของงบประมาณ วัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณ และขบวนการงบประมาณได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายถึงรูปแบบและวิธีการของงบประมาณ รวมทั้งการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง
3. ชี้บ่งปัญหาของการใช้ระบบงบประมาณได้อย่างน้อย 4 ประการ
4. อธิบายถึงการวางแผนทางการเงินทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างถูกต้อง

บทที่ 5

การวางแผนและควบคุมการเงิน

ขบวนการวางแผนและควบคุมการเงินหรือการจัดทำงบประมาณเป็นสิ่งที่คุณบริหารการเงินต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เพราะในการเจรจาขอกู้ระยะสั้นกับธนาคาร ธนาคารจะต้องสอบถามสภาพการบริหารและการเงินของกิจการ เพื่อประกอบการพิจารณาปริมาณเงินที่จะให้กู้และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ดังนั้น จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณระยะสั้น (Short-Term Budgeting) โดยเฉพาะการพยากรณ์เงินสด ซึ่งนิยมเรียกว่า งบประมาณเงินสด (Cash Budgeting)

5.1 งบประมาณ (Budget)

งบประมาณ คือ แผนทางการเงินที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้น เพื่อใช้ในการควบคุมและวางแผน อาจจัดทำเป็นรายเดือน รายไตรมาส รายปี หรือหลายปีก็ได้ โดยข้อมูลส่วนใหญ่แสดงในรูปตัวเงิน แต่แผนทางการเงินดังกล่าวจะต้องพยากรณ์สภาพทางการเงินและกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในระยะเริ่มต้นและสิ้นสุดช่วงงบประมาณ ซึ่งสภาพทางการเงินจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยปกติ การจัดทำงบประมาณจะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ทางการเงิน การใช้จ่ายเงินและการโอนเงิน

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณ

งบประมาณเป็นเครื่องมือการบริหารที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนทางการเงิน และการดำเนินงานของกิจการอุตสาหกรรมให้ประสบผลสำเร็จ การจัดทำงบประมาณจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

5.1.1.1 เพื่อให้มีเงินทุนอย่างเพียงพอ กล่าวคือ เพื่อให้รายรับที่คาดคะเนไว้เพียงพอ กับเงินลงทุนบวกกับกำไรที่จำเป็นต้องได้รับจากความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น

5.1.1.2 เพื่อให้มีค่าใช้จ่ายของเงินทุน (Cost of Fund) ต่ำที่สุดด้วยการเก็บรักษาเงินทุนภายใต้สถานการณ์ที่มีประโยชน์มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับความเสี่ยงของกิจการ

5.1.1.3 เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างค่าใช้จ่าย (Cost) กับความเสี่ยง (Risk) เพื่อเป็นการป้องกันอันตรายจากการขาดการควบคุม หรือการขาดทุนจากการดำเนินงาน

5.1.1.4 เพื่อให้มีแผนทางการเงินที่ยืดหยุ่นได้ ซึ่งจะช่วยให้กิจการสามารถปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5.1.1.5 เพื่อให้แผนทางการเงินสอดคล้องกับวัตถุประสงค์อื่น ๆ ของกิจการ¹

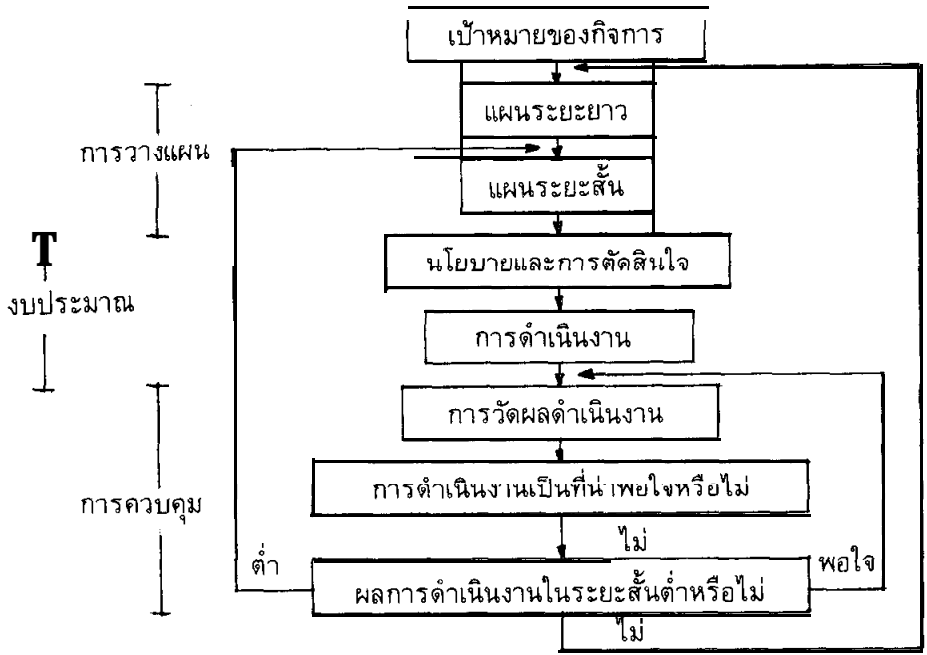
5.1.1.6 เพื่อเป็นสื่อกลางให้บุคลากรทั้งหมดของกิจการทราบถึงวัตถุประสงค์ แผนงานและทิศทางการดำเนินงาน

5.1.1.7 เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุม กล่าวคือ งบประมาณเป็นเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาและเป็นมาตรฐานหลักให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของผู้ได้บังคับบัญชา

5.1.2 ขบวนการงบประมาณ

เราได้กล่าวมาแล้วว่า การจัดทำงบประมาณมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อการวางแผน และควบคุม จากรูป 5-1 ส่วนบนสุดแสดงถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกิจการ สมมุติว่าเป้าหมายหลักของกิจการ เพื่อให้มีราคาหุ้นสูงสุด การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ฝ่ายบริหารจะต้องพัฒนาแผนระยะยาวขึ้นมา ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขบวนการวางแผนระยะยาวได้แก่ ลักษณะทางเศรษฐกิจและการแข่งขัน ทศนคติของผู้ลงทุน เป็นต้น รวมทั้งจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) และการพยากรณ์ยอดขายในระยะยาว แผนระยะยาวนี้สามารถแปลงเป็นกลยุทธ์ระยะสั้นที่นำไปปฏิบัติได้ (Practical Short-Term Strategies) ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับ Product Mix กลยุทธ์ทางราคาและกลยุทธ์อื่น ๆ ของกิจการ กลยุทธ์ระยะสั้นนี้สามารถนำไปกำหนดนโยบายและประกอบการจัดสรรเงินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการผลิต จึงจำเป็นต้องศึกษาขบวนการวางแผนของกิจการ โดยแผนงานเฉพาะที่สัมพันธ์กับนโยบายและการตัดสินใจเรียกว่า งบประมาณ

¹Ernest W. Walker and William H. Baughn, Financial Planning and Policy (New York: Harper & Row, 1964), PP. 89-90.



รูป 5-1 แสดงขบวนการงบประมาณ

ก่อนที่กิจการจะดำเนินนโยบายและทำการตัดสินใจ จำเป็นต้องประมาณการรายรับและค่าใช้จ่ายเสียก่อน เมื่อได้พยากรณ์ยอดขาย และจัดทำงบประมาณเกี่ยวกับค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายของพนักงานขาย ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน และค่าขนส่งแล้ว ก็ต้องมีแผนงานที่สัมพันธ์กับงบประมาณเหล่านั้นด้วย ตัวอย่างเช่น ฝ่ายการตลาดจะเตรียมงบประมาณด้านการขายและส่งเสริมการขาย ฝ่ายผลิตจะเตรียมงบประมาณด้านวัตถุดิบและแรงงาน เป็นต้น งบประมาณดังกล่าวอาศัยพื้นฐานจากข้อมูลที่คาดคะเนความต้องการเงินสดของกิจการ แล้วจัดทำในรูปแบบงบประมาณเงินสด (Cash Budgeting) งบกำไรขาดทุนและงบดุลของคาบเวลาที่จะมาถึง รวมทั้งระบุแหล่งที่มาและการใช้เงินทุนดังกล่าว

เมื่อได้กำหนดแผนงานหรืองบประมาณขึ้นมาแล้ว ก็ต้องมีมาตรฐานสำหรับวัดผลการดำเนินงานของกิจการตามแผนแนวนราบ (Planning Horizon) การพิจารณาว่าผลการดำเนินงานจริง (Actual Performance) เป็นไปตามแผนงานหรืองบประมาณหรือไม่ เรียกว่า การควบคุม (Controlling) ซึ่งการวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่ขบวนการควบคุมรวมไปถึงการวัดผลการดำเนินงานของกิจการว่าเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ ถ้าผลการดำเนินงานไม่เป็นที่พอใจ ก็ต้องตรวจสอบตลอดช่วงระยะเวลาที่มีผลการดำเนินงานต่ำ และถ้าเป็นสภาพที่เกิดขึ้นชั่วคราวก็ควรทำการปรับปรุงกลยุทธ์ระยะสั้น ตัวอย่างเช่น ถ้ายอดขายลดลงเพราะคู่แข่งขันมีนโยบายขายเชื่อมาก (Aggressive Credit Policy) กิจการควรปรับปรุง

นโยบายการขายเชื่อให้เหมาะสม ในทางตรงข้าม ถ้าผลการดำเนินงานต่ำเกิดขึ้นเป็นการถาวร ควรประเมินแผนงานระยะยาวเสียใหม่ ตัวอย่างเช่น ยอดขายอาจจะลดลงเพราะรูปแบบของดีมานด์ (Demand Patterns) เปลี่ยนแปลงไป ก็ควรปรับปรุงมาตรการระยะยาวใหม่ เป็นต้น²

5.2 ประเภทของงบประมาณ

โดยทั่วไป แผนทางการเงินหรืองบประมาณแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

5.2.1 งบประมาณเงินสด (Cash Budgeting)

5.2.2 งบประมาณผันแปร (Variable or Flexible Budgets)

5.2.3 งบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Base Budgeting)

5.2.1 งบประมาณเงินสด (Cash Budgeting)

ในบทที่ 4 เราได้ศึกษาถึงวิธีการพยากรณ์ทางการเงินเพื่อประมาณการความต้องการเงินทุนเป็นปี ๆ แต่ในขณะใดขณะหนึ่ง ผู้บริหารการเงินจะต้องมีเงินทุนอยู่ในมืออย่างเพียงพอ เพื่อไว้ตอบสนองความต้องการเงินสด งบประมาณเงินสดจึงเป็นเครื่องมือการวางแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารการเงินใช้ประมาณการเงินสดไหลเข้าและไหลออก (Cash Inflows and Outflows) ในช่วงระยะเวลานั้น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ งบประมาณเงินสดแสดงถึง จำนวนเงินสดทั้งหมดที่จะต้องจัดหาและเวลาที่ต้องการเงินสดนั้น ๆ ซึ่งอาจเป็นรายเดือน รายสัปดาห์ หรือแม้กระทั่งรายวัน

การอธิบายรูปแบบของงบประมาณเงินสด จะยกตัวอย่างของบริษัท เจ.เอส. อุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งกำลังจัดทำงบประมาณเงินสดสำหรับปี 2532 ความสนใจประการแรกของผู้บริหารการเงินก็คือ ประมาณการความต้องการใช้เงินสดของบริษัทในช่วงฤดูร้อน และจากประสบการณ์ในอดีต เมื่อพิจารณาทางด้านยอดขายแล้ว บริษัทต้องกู้ยืมเพื่อให้มีเงินสดอย่างเพียงพอในฤดูร้อน ผู้บริหารการเงินจึงต้องพิจารณาว่าจะสามารถเจรจาขอกู้เพิ่มขึ้นได้หรือไม่ จึงทำการพยากรณ์ยอดขาย ยอดซื้อ และรายรับจากลูกค้า การค้า ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายน ดังตาราง 5-1 โดยยอดขายของบริษัทจะสูงในช่วงฤดูหนาวและต่ำในช่วงฤดูร้อน บริษัทจึงต้องเริ่มเพิ่มยอดซื้อวัตถุดิบและสินค้าคงคลังตั้งแต่เดือนพฤษภาคม เพื่อให้มีซัพพลายอย่างเพียงพอในช่วงฤดูหนาว ส่วนรายรับที่บริษัทเรียกเก็บจะล่าช้าไปถึงช่วงต้นฤดูร้อน

²Iqbal Mathur, **Introduction to Financial Management** (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1979). pp. 70-72.

ตาราง 5-1 แสดงการพยากรณ์ยอดขาย ยอดซื้อ และรายรับจากลูกหนี้การค้าของบริษัท เจ.เอส. อุตสาหกรรม จำกัด ระหว่างเดือนมกราคม ถึง มิถุนายน 2532

หน่วย : พันบาท

เดือน	ยอดขาย	ยอดซื้อ	รายรับจากลูกหนี้การค้า
มกราคม	700	200	600
กุมภาพันธ์	400	200	800
มีนาคม	400	400	400
เมษายน	300	400	200
พฤษภาคม	300	800	300
มิถุนายน	350	700	500

นอกจากรายรับที่แสดงในตาราง 5-1 แล้ว บริษัทยังมีรายรับจากค่าเช่าคลังสินค้าเดือนละ 3,000 บาท และผู้บริหารการเงินได้ประมาณการรายจ่ายด้านค่าจ้างไว้ 100,000 บาทในเดือนมกราคม กุมภาพันธ์ และมีนาคม และ 200,000 บาทในเดือนเมษายน พฤษภาคม และมิถุนายน รายจ่ายด้านการขาย และอื่น ๆ เดือนละ 80,000 บาท โดยรวมค่าเสื่อมราคา (Depreciation) 20,000 บาทไว้ด้วย นอกจากนี้ บริษัทยังมีเงินกู้ที่ครบกำหนดชำระในเดือนมกราคม 2532 เป็นเงิน 30,000 บาท จ่ายภาษีเงินได้ในเดือนกุมภาพันธ์และพฤษภาคม เป็นเงิน 62,000 บาท ประการสุดท้าย เพื่อที่จะคงนโยบายการจ่ายเงินปันผลไว้ บริษัทจะต้องจ่ายเงินปันผลแก่หุ้นสามัญ เป็นเงิน 20,000 บาทในเดือนมีนาคมและมิถุนายน

ในขณะที่ผู้บริหารการเงินจัดทำงบประมาณเงินสดอยู่นั้น เขาไม่ทราบจำนวนดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต้องชำระได้อย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม เขาทราบว่าธนาคารจะเก็บดอกเบี้ยเงินกู้ทุกประเภทร้อยละ 10 ต่อปี โดยต้องชำระเป็นรายเดือนและคิดจากยอดเงินกู้ค้างชำระสูงสุดในเดือนก่อน จากข้อมูลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารการเงินจึงจัดทำงบประมาณเงินสดดังตาราง 5-2 โดยสมมุติว่า ยอดเงินสดสิ้นเดือนธันวาคม 2531 เท่ากับ 150,000 บาท ซึ่งสูงกว่ายอดเงินสดขั้นต่ำ (Minimum Cash Balance) คือ 50,000 บาทอยู่ถึง 100,000 บาท

ตาราง 5-2 แสดงงบประมาณเงินสดรายเดือนของบริษัท เจ.เอส. อุตสาหกรรม จำกัด

รายการ	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน
รายรับ						
รายรับจากลูกค้าการค้า ^{a,b}		800	400	200	300	500
ค่าเช่า		3	3	3	3	3
รวมรายรับ		803	403	203	303	503
รายจ่าย						
ยอดซื้อ ^b		200	400	400	800	700
ค่าจ้าง		100	100	200	200	200
การขาย การบริหารและอื่น ๆ ^a		60	60	60	50	60
เงินกู้						
ภาษี		62			62	
เงินปันผล			20			20
รวมรายจ่าย	390	422	580	660	1,122	980
รายรับสุทธิ	213	381	(177)	(457)	(819)	(477)
ยอดเงินสดต้นเดือน	100	313	694	517	60	(759)
ดอกเบี้ย ^c						6
ยอดเงินสดปลายเดือน	313	694	517	60	(759)	(1,242)

a ค่าเสื่อมราคาไม่ได้จ่ายเป็นเงินสด จึงไม่นำมาพิจารณาในงบประมาณเงินสด

b จากตาราง 5-1

c ดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 10 ต่อปีเท่ากับร้อยละ 0.83 ต่อเดือน จึงสามารถคำนวณดอกเบี้ยเงินกู้จากยอดเงินสดขาดดุลของเดือนก่อน

ตาราง 5-2 แสดงให้เห็นว่า ในเดือนมกราคม บริษัทมีรายรับรวม 603,000 บาทและรายจ่ายรวม 390,000 บาท รวมรับสุทธิจึงเท่ากับ 603,000-390,000 = 213,000 บาท และยอดเงินสดต้นเดือนเท่ากับ 100,000 บาท เนื่องจากยอดเงินสดมีค่าเป็นบวก จึงมีดอกเบี้ยเงินกู้ ส่วนยอดเงินสดปลายเดือนประมาณการเท่ากับ 313,000 บาท โดยยอดเงินสดมีค่าเป็นบวกจนถึงเดือนเมษายน หลังจากนั้น ในเดือนพฤษภาคม ยอดเงินสดปลายเดือนก็ให้ทราบว่าบริษัทจะต้องกู้ยืมเป็นเงิน 759,000 บาท และในเดือนมิถุนายน รายการรายรับสุทธิแสดงให้เห็นว่าเงินสดขาดดุลยู่ 477,000 บาท และต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ 6,000 บาทที่เกิดขึ้นจากการกู้ยืม 759,000 บาทในเดือน

พฤษภาคม เมื่อสิ้นเดือนมิถุนายน เงินกู้ทั้งหมดจะเท่ากับ $477,000 + 759,000 + 6,000 = 1,242,000$ บาท ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ยอดเงินสดต้นเดือนมิถุนายนมีค่าติดลบ และเนื่องจากดอกเบี้ยเงินกู้เป็นกระแสเงินสดไหลออก (Outflow) จึงทำให้ยอดเงินสดมีค่าติดลบเพิ่มขึ้น

ในตาราง 5-2 ไม่ได้แสดงยอดเงินสดตั้งแต่เดือนกรกฎาคมถึงธันวาคม 2532 แต่รายรับสุทธิในแต่ละเดือนดังกล่าวมีค่าเป็นบวก ดังนั้น บริษัทจึงมีความต้องการเงินสดสูงสุดในเดือนมิถุนายน 2532 เท่านั้น และผู้บริหารการเงินจะต้องเจรจาขอกู้ยืมเงินระหว่างปี 2532 เป็นเงินประมาณ 1,300,000 บาท

5.2.2 งบประมาณผันแปร (Variable or Flexible Budgets)

งบประมาณเป็นการวางแผนเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรของกิจการอุตสาหกรรม โดยอาศัยผลจากการพยากรณ์เป็นหลักในการวางแผน ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานที่แท้จริงมี 2 ประการ ได้แก่

5.2.2.1 ปัจจัยภายนอก (External Factors) เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกิจการ ได้แก่ การพัฒนาเศรษฐกิจทั้งระบบ การแข่งขันหรือการพัฒนาของกิจการในอุตสาหกรรมเดียวกัน นโยบายรัฐบาล เป็นต้น

5.2.2.2 ปัจจัยภายใน (Internal Factors) เป็นปัจจัยที่อยู่ในความควบคุมของกิจการ ได้แก่ กำลังการผลิต เทคนิคการผลิต อัตรากำลังคน ค่าใช้จ่ายภายในกิจการ เป็นต้น

เมื่อมีปัจจัยมากระทบต่อแผนงานหรืองบประมาณของกิจการ จะทำให้แผนงานหรืองบประมาณที่วางไว้ต้องแปรเปลี่ยนไป จึงต้องนำความผันแปรมาใช้กับงบประมาณ เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบของค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ที่ผันแปรตามปริมาณผลผลิตแต่ละระดับ ซึ่งกิจการมีทางเลือกเกี่ยวกับระดับงบประมาณรายจ่าย (Level of Outlay Budgeted) ของการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่ 3 ระดับคือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ ความรับผิดชอบของผู้บริหารการเงินจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกทางเลือกของงบประมาณที่มีผลต่อระยะเวลาของแผนงานที่กำลังพิจารณาอยู่

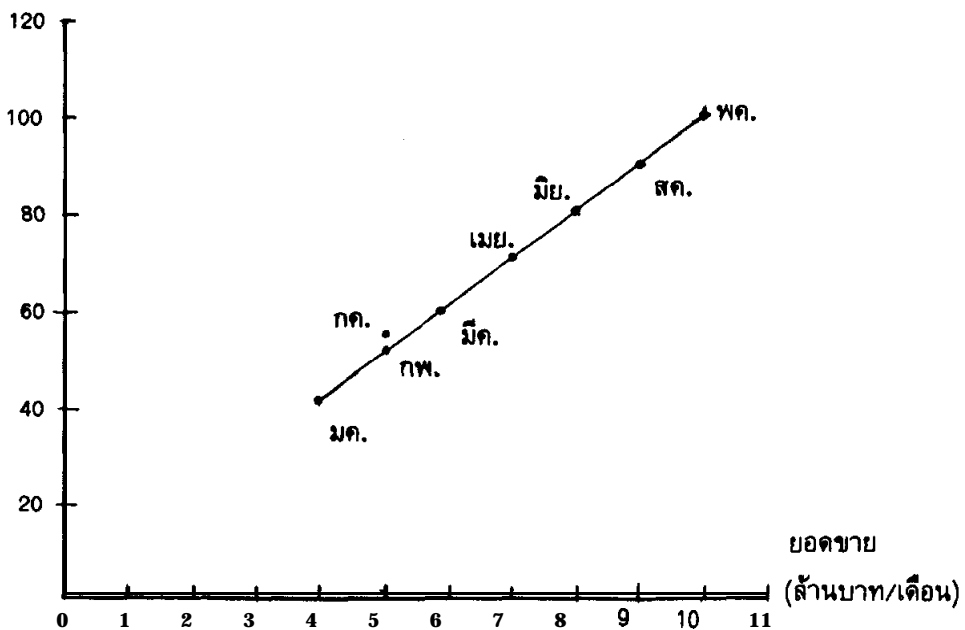
ในการจัดทำงบประมาณผันแปร อาจใช้วิธีการถดถอย (Regression Method) ที่อธิบายมาแล้วในบทที่ 4 เป็นพื้นฐาน ตัวอย่างเช่น ห้างสรรพสินค้าลูกฟอกขุ่นมีข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมา ดังแสดงไว้ในตาราง 5-3 โดยจำนวนพนักงานที่ทางห้างสรรพสินค้าต้องการว่าจ้างขึ้นอยู่กับยอดขายในเดือนนั้น เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาเขียนเป็นเส้นถดถอย จะได้เส้นถดถอยที่มีความชันเป็นบวก (Sloped Positively) เพราะจำนวนพนักงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อมียอดขายเพิ่มขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรที่ควบคุมได้เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายทั้งหมด การพยากรณ์ยอดขายกับ

จำนวนพนักงานด้วยวิธีการถดถอยได้แสดงไว้ในรูป 5-2 เมื่อพยากรณ์ยอดขายแล้ว ก็สามารถคาดคะเนจำนวนพนักงานและค่าจ้างต่อวัน ดังแสดงไว้ในตาราง 5-4

ตาราง 5-8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายกับจำนวนพนักงานของห้างสรรพสินค้าลูกฟ่อซุน

เดือน	ยอดขาย (ล้านบาท)	จำนวนพนักงาน (คน)
มกราคม	4	42
กุมภาพันธ์	5	51
มีนาคม	6	60
เมษายน	7	75
พฤษภาคม	10	102
มิถุนายน	8	80
กรกฎาคม	5	55
สิงหาคม	9	92

จำนวนพนักงาน (คน)



รูปที่ 5-2 แสดงการถดถอยอย่างง่ายระหว่างยอดขายกับจำนวนพนักงานของห้างสรรพสินค้าลูกฟ่อซุน

ตาราง 5-4 แสดงงบประมาณผันแปรของห้างสรรพสินค้าลูกฟุ้ง

ยอดขาย (ล้านบาท)	จำนวนพนักงาน (คน)	ประมาณค่าจ้างเฉลี่ยต่อวัน (วันละ 100 บาท)
6	62	6,200
7	72	7,200
8	62	6,200
9	92	9,200
10	102	10,200
11	112	11,200

ตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการแสดงวิธีการจัดทำงบประมาณผันแปร โดยกำหนดให้งบประมาณค่าจ้างผันแปรตามยอดขาย ซึ่งในการดำเนินกิจการอุตสาหกรรม อาจจัดทำงบประมาณผันแปรในรูปแบบอื่น เช่น ค่าไฟฟ้าผันแปรตามปริมาณผลิต เป็นต้น

5.2.3 งบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Base Budgeting)

งบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Base Budgeting) เป็นแผนทางการเงินที่ Mr. Carter อดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาพอใจมากที่สุด โดยเขาคิดค้นขึ้นที่มลรัฐ Georgia และวางแผนที่จะนำไปใช้ที่กรุง Washington หากได้รับเลือกตั้งเป็นประธานาธิบดี โดยงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Base Budgeting) เป็นขบวนการวางแผนที่ต้องการให้ผู้บริหารเริ่มต้นจากข้อสมมุติฐาน (Assumption) ที่ว่า “รายการที่ทำการวางแผนทั้งหมดมีฐานของเงินเป็นศูนย์” ซึ่งงบประมาณทางการเงินที่อธิบายข้างต้นสมมุติให้ทรัพย์สินและหนี้สินเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนโดยตรงกับยอดขายที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น รายรับจะเพิ่มขึ้น X เปอร์เซ็นต์คือเพิ่มขึ้นจากระดับ A ไปเป็นระดับ B ถ้ายอดขายเพิ่มขึ้น X เปอร์เซ็นต์เช่นกัน แต่วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ สมมุติให้รายรับเริ่มต้นจากศูนย์ กล่าวคือ เมื่อกำหนดแนวทางดำเนินการค้าและความต้องการของผู้ซื้อแล้ว ผู้บริหารก็สามารถวินิจฉัยได้ว่า การที่จะบรรลุระดับยอดขายที่ประมาณการไว้ ถ้าสามารถขยายสินเชื่อจนกระทั่งรายรับที่ค้างชำระอยู่ ณ ระดับ B หรือระดับอื่น ซึ่งวิธีการงบประมาณฐานศูนย์

ต้องการการวินิจฉัยระดับรายรับที่แน่นอนและต้องระบุทางเลือกอื่น ๆ รวมทั้งประมาณการต้นทุน และผลตอบแทนที่สัมพันธ์กับทางเลือกแต่ละทางเลือก

Zero-Base Budgeting เป็นประโยชน์ต่อกิจการที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่และการวางแผนงานเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้เกิดจากการผลิต (Nonproduction Expense) ส่วนข้อเสียคือวิธีการนี้ต้องใช้เวลามาก (Time-Consuming) และมีข้อบกพร่อง (Cumbersome) มากกว่าขบวนการวางแผนมาตรฐาน (Standard Budgeting Procedures) บริษัทหลาย ๆ แห่ง เช่น Xerox Corporation, Westinghouse Electric Corporation และ Texas Instrument Incorporated ใช้ Zero-Base Budgeting ในการจัดทำงบประมาณและคาดคะเนการขยายตัวในอนาคต³

5.3 ปัญหาของระบบงบประมาณ

ในการใช้ระบบงบประมาณมักมีปัญหาคriticalที่เกิดขึ้น 4 ประการคือ

5.3.1 โปรแกรมงบประมาณ (Budgetary Programs) จะต้องมีความสมบูรณ์และมีรายละเอียดพอสมควร แต่ต้องไม่ยืดเยื้อและค่าใช้จ่ายต้องไม่สูงเกินไป เพราะการทำงานงบประมาณไว้สูงเกินไป อาจเป็นอันตรายอย่างมาก

5.3.2 เป้าหมายของงบประมาณ (Budgetary Goals) จะต้องเป็นเป้าหมายที่ตรงกับเป้าหมายของกิจการ เพราะงบประมาณเป็นเครื่องมือ แต่ไม่ใช่จุดมุ่งหมายในตัวของมันเอง เป้าหมายของกิจการเป็นแผนสนับสนุนการดำเนินงานที่จัดทำขึ้น ซึ่งมีงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายนี้ นอกจากนี้ งบประมาณยังต้องอาศัยการคาดคะเนอนาคต ซึ่งอาจจะไม่เกิดขึ้นจริงก็ได้ จึงจำเป็นต้องมีทางเลือกเกี่ยวกับงบประมาณไว้สำหรับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันเป็นเหตุผลสำคัญที่ใช้สนับสนุนสาเหตุของการใช้งบประมาณผันแปร

5.3.3 งบประมาณสามารถซ่อนความไม่มีประสิทธิภาพ ถ้ากำหนดค่าใช้จ่ายในช่วงที่กิจการประสบผลสำเร็จจากการดำเนินงานเท่ากับระยะแรกเริ่มโดยไม่มีการประเมินค่าใหม่ การจัดทำงบประมาณโดยอาศัยข้อมูลในอดีต มักเป็นการกำหนดงบประมาณที่ไม่พึงปรารถนา เพราะมีการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพซ่อนอยู่ และที่สำคัญก็คือ ขบวนการงบประมาณจะต้องตรวจสอบมาตรฐานและฐานอื่น ๆ ของการวางแผน โดยที่นโยบายต่าง ๆ สามารถแปลงให้อยู่ในรูปของตัวเลข

³Ibid., pp. 84-85.

5.3.4 จากการศึกษาเหตุการณ์เฉพาะกรณีบอกให้ทราบว่า การใช้งบประมาณมีแรงกดดันต่อการทำลายวัตถุประสงค์เบื้องต้น (Basic Objectives) หรือเป็นเครื่องมือของการกตัญญูจะเป็นเหตุให้เกิดความโกรธเคืองและต่อต้าน อันจะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพของการบริหาร เพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงจึงสมควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเตรียมงบประมาณ

5.4 การวางแผนทางการเงินและงบประมาณ

การพยากรณ์หรือการวางแผนระยะยาวเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานของกิจการทุกแห่ง กล่าวคือ ฝ่ายบุคคลจะต้องมีแผนงานเกี่ยวกับขนาดของการดำเนินงานในอนาคต เพื่อที่จะวางแผนเกี่ยวกับการจ้างงานและการฝึกอบรม ฝ่ายผลิตจะต้องมีความสนใจว่า กำลังการผลิตจะสามารถตอบสนองความต้องการที่คาดคะเนไว้ และฝ่ายการเงินจะต้องมั่นใจว่าเงินที่มีอยู่ในมือเพียงพอกับความต้องการของกิจการ

เครื่องมือและวิธีการทางการเงินที่อธิบายในบทที่ 5 นี้และบทที่ 4 ที่ผ่านมา มีวิธีการใช้แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ วิธีการร้อยละของยอดขาย (Percent-of-Sales Method) และวิธีการถดถอย (Regression Method) ใช้พยากรณ์ความต้องการเงินทุนในระยะยาวคือตั้งแต่ 3-5 ปี ผลจากการพยากรณ์นี้จะใช้เป็นกลยุทธ์ในการวางแผนทางการเงิน ตัวอย่างเช่น กิจการจะต้องวางแผนด้านความต้องการเงินทุนจากกำไรสะสมและเงินกู้ระยะสั้น จากธนาคารระหว่างปี 2532-2533 จำหน่ายหุ้นกู้ในปี 2534 นำกำไรสะสมมาใช้ในปี 2535 จะจำหน่ายหุ้นสามัญในปี 2536 ซึ่งกิจการต้องมีแผนงานในการจำหน่ายหุ้น มิฉะนั้น หากนำหุ้นออกจำหน่ายในช่วงที่ตลาดหุ้นซบเซา เงินทุนจากการจำหน่ายหุ้นอาจไม่เพียงพอกับความต้องการใช้จ่ายของกิจการ

นอกจากกลยุทธ์ของการวางแผนระยะยาวแล้ว ผู้บริหารการเงินจะต้องพยากรณ์ความต้องการเงินทุนในระยะสั้นอย่างแม่นยำ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะสามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอกับความต้องการตามฤดูกาลและความต้องการในระยะสั้น ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารการเงินจะต้องเจรจาขอกู้เงินจากธนาคารไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีเงินทุนเพียงพอกับความต้องการในปีถัดไป ซึ่งก่อนที่จะไปพบพนักงานสินเชื่อของธนาคาร จะต้องให้พนักงานบัญชีจัดเตรียมรายละเอียดของงบประมาณเงินสด (Cash Budget) เพื่อแสดงความต้องการใช้จ่ายเงินในแต่ละเดือนของปีถัดไป งบประมาณเงินสดจะแสดงถึงจำนวนเงินสูงสุดที่กิจการต้องการใช้ในช่วงปี โดยแสดงว่า

ในแต่ละเดือนมีความต้องการเงินทุนเท่าใด และเดือนใดมีเงินสดส่วนเกินเพื่อชำระคืนเงินกู้แก่ธนาคาร

ผู้บริหารการเงินยังต้องมึงบดุลและงบกำไรขาดทุนในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา พร้อมทั้งพยากรณ์งบดุลและงบกำไรขาดทุน จำนวนอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ ๆ เพื่อแสดงฐานะการเงินที่แท้จริงและฐานะการเงินที่พยากรณ์ไว้ต่อธนาคาร ถ้าฐานะการเงินของกิจการมั่นคงและงบประมาณเงินสดมีเหตุผลเพียงพอแล้ว ธนาคารก็จะอนุมัติเงินกู้ แต่ถ้าธนาคารเห็นว่าคำขอกู้ของกิจการไม่มีเหตุผลพอ ก็จะปฏิเสธคำขอกู้ ดังนั้น ผู้บริหารการเงินก็จะมีเวลาในการติดต่อขอกู้จากแหล่งอื่น และถ้าไม่สามารถจัดหาเงินกู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้ ก็เป็นสิ่งที่ได้ทราบล่วงหน้าว่า เงินกู้ที่ต้องการนั้นได้รับการปฏิเสธแล้ว

5.5 สรุป

งบประมาณคือ แผนทางการเงินที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้น เพื่อใช้ในการควบคุมและวางแผนซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณ ก็เพื่อที่จะปรับปรุงการดำเนินงานภายในกิจการ อันก่อให้เกิดการลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ขบวนการจัดทำงบประมาณจะเริ่มต้นด้วยการตั้งมาตรฐานการดำเนินงาน (Performance Standard) หรือเป้าหมาย (Targets) โดยเป้าหมายนี้จะส่งผลกระทบต่อแผนงานทางการเงินของกิจการ และตัวเลขในงบประมาณจะนำไปเปรียบเทียบกับผลที่เกิดขึ้นจริง อันเป็นการใช้ระบบงบประมาณเพื่อการควบคุม และยังเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากระบบงบประมาณมีความสำคัญต่อการบริหารงานของกิจการแล้ว ในอีกด้านหนึ่ง งบประมาณเงินสดก็มีความสำคัญต่อผู้บริหารการเงิน กล่าวคือ งบประมาณเงินสด (Cash Budget) เป็นเครื่องมือหลักสำหรับทำการพยากรณ์ความต้องการเงินทุนในระยะสั้น และสามารถชี้ให้เห็นถึงความต้องการเงินสดได้อย่างถูกต้องแม่นยำว่า กิจการต้องการเงินกู้เมื่อใด และมีกระแสเงินสดเพียงพอที่จะชำระคืนเงินกู้เมื่อใด

ระบบงบประมาณที่ดีจะต้องทราบว่า มีปัจจัยบางประเภทที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกิจการ โดยเฉพาะระบบเศรษฐกิจและผลกระทบของระบบเศรษฐกิจที่มีต่อยอดขาย จึงต้องจัดทำงบประมาณผันแปร (Flexible Budget) ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายต่าง ๆ ณ ระดับยอดขายที่แตกต่างกัน ในขณะเดียวกัน ระบบงบประมาณที่ดีจะต้องก่อให้เกิดความมั่นใจว่า ความรับผิดชอบของการดำเนินงานตามแผนจะต้องเตรียมไว้ล่วงหน้า ซึ่งขบวนการนี้จะช่วยป้องกันการตั้งเป้าหมายที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงและเป้าหมายที่ไม่สามารถจะดำเนินตามได้

ศัพท์และแนวคิดในบทที่ 5 ที่ควรทบทวน

1. การจัดทำงบประมาณระยะสั้น (Short-Term Budgeting)
2. งบประมาณเงินสด (Cash Budgeting)
3. งบประมาณผันแปร (Variable or Flexible Budgets)
4. งบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Base Budgeting)
5. ยอดเงินสดขั้นต่ำ (Minimum Cash Balance)
6. ปัจจัยภายนอก (External Factors)
7. ปัจจัยภายใน (Internal Factors)
8. ระดับงบประมาณรายจ่าย (Level of Outlay Budgeted)
9. ขบวนการวางแผนมาตรฐาน (Standard Budgeting Procedures)
10. โปรแกรมงบประมาณ (Budgetary Programs)
11. เป้าหมายของงบประมาณ (Budgetary Goals)
12. มาตรฐานการดำเนินงาน (Performance Standard)
13. เป้าหมาย (Targets)

แบบฝึกหัดบทที่ 5

1. ทำไม่งบประมาณเงินสด (Cash Budgeting) ยังคงมีความสำคัญต่อกิจการอุตสาหกรรม ทั้ง ๆ ที่กิจการมีเงินสดอยู่ในธนาคารพาณิชย์ เป็นจำนวนมาก
2. งบประมาณผันแปร (Variable or Flexible Budgets) สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและควบคุมการเงินของกิจการอุตสาหกรรมได้อย่างไร จงอธิบายพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบอย่างชัดเจน
3. Zero-Base Budgeting มีข้อสมมุติฐานและวิธีการที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณอะไรบ้าง จงอธิบาย
4. ในการจัดทำงบประมาณของกิจการอุตสาหกรรมต่าง ๆ มักต้องเผชิญกับปัญหาหลาย ๆ ด้าน ปัญหาที่สำคัญ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. บริษัท รวมมิตร จำกัด กำลังวางแผนที่จะขอสินเชื่อจากธนาคารพาณิชย์ ได้พยากรณ์ยอดขายในปี 2529 และปี 2530 ดังนี้

พฤษภาคม 2529	150,000	บาท
มิถุนายน	150,000	บาท
กรกฎาคม	300,000	บาท
สิงหาคม	450,000	บาท
กันยายน	600,000	บาท
ตุลาคม	300,000	บาท
พฤศจิกายน	300,000	บาท
ธันวาคม	75,000	บาท
มกราคม 2530	150,000	บาท

ด้านรายรับคาดว่าจะสามารถเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้การค้าภายในเดือนที่จำหน่าย 5% เรียกเก็บหนี้ในเดือนถัดไป 80% และเรียกเก็บหนี้ในเดือนที่สองที่ถัดจากเดือนที่ขาย 15% ส่วนด้านรายจ่ายจะชำระค่าแรงและค่าวัสดุดิบในเดือนถัดจากเดือนที่มีค่าใช้จ่ายเหล่านี้เกิดขึ้น ค่าแรงและค่าวัสดุดิบรวมในแต่ละเดือน (จะชำระในเดือนถัดไป) คาดว่าเป็นดังนี้

พฤษภาคม 2529	75,000	บาท
มิถุนายน	75,000	บาท
กรกฎาคม	105,000	บาท

สิงหาคม	735,000	บาท
กันยายน	255,000	บาท
ตุลาคม	195,000	บาท
พฤศจิกายน	135,000	บาท
ธันวาคม	75,000	บาท

เงินเดือนของผู้บริหารและลูกจ้างทั่วไปประมาณเดือนละ 22,500 บาท ค่าเช่าภายใต้สัญญาเช่าระยะยาวเดือนละ 7,500 บาท ค่าเสื่อมราคาเดือนละ 30,000 บาท รายจ่ายอื่น ๆ เดือนละ 2,250 บาท ภาษีเงินได้จะจ่ายในเดือนกันยายนและธันวาคมเป็นเงินเดือนละ 52,000 บาท และจะชำระค่าสร้างห้องทดลองใหม่ในเดือนตุลาคมเป็นเงิน 150,000 บาท วันที่ 1 กรกฎาคม 2529 จะมีเงินสดในมือ 110,000 บาท และยอดเงินสดขั้นต่ำที่จะถือครองไว้ตลอดช่วงงบประมาณเงินสดเท่ากับ 75,000 บาท

- ก) จงทำงบประมาณเงินสดเป็นรายเดือนสำหรับ 6 เดือนสุดท้ายของปี 2529
- ข) จงประมาณการความต้องการเงินทุน (หรือเงินทุนส่วนเกิน) ในแต่ละเดือนระหว่างช่วงเวลาดังกล่าว กล่าวคือ จำนวนเงินที่บริษัท รวมมิตร จำกัด จะต้องกู้ยืม (หรือจะต้องจัดหาเพื่อลงทุน) ในแต่ละเดือน
- ค) สมมุติว่า รายรับจากการขายไหลเข้าสู่กิจการในระหว่างเดือนเป็นรูปแบบเดียวกัน กล่าวคือ เงินสดไหลเข้าสู่กิจการในแต่ละวันเท่ากับ $1/30$ ของยอดเงินสดในแต่ละเดือน แต่เงินสดไหลออกจะจ่ายในวันที่ 5 ของเดือน กรณีดังกล่าวมีผลต่องบประมาณเงินสดหรือไม่ กล่าวคือ งบประมาณเงินสดที่จัดทำขึ้นจะใช้ประโยชน์ได้ภายใต้ข้อสมมุติฐานดังกล่าวหรือไม่ ถ้าไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ ควรกระทำอย่างไรเพื่อประมาณการความต้องการเงินทุนสามารถใช้ประโยชน์ได้

หนังสืออ่านประกอบบทที่ 5

- กิ่งกนก พิทยานุคุณ และสุนทรี จุฑา. การวางแผนและการควบคุมกำไรโดยใช้งบประมาณ. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523.
- ธงชัย สันติวงษ์. เทคนิคการบริหารแผนใหม่ : การบริหารแบบศูนย์กำไรและงบประมาณฐานศูนย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.
- _____ และชัยยศ สันติวงษ์. การวิเคราะห์งบการเงิน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2529.
- เพชรี ชุมทรัพย์ และนิพัทธ์ จิตประสงค์. หลักการบริหารการเงิน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523.
- เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. การงบประมาณ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- ไพบูรณ์ สุวรรณโพธิ์ศรี. การวางแผนและควบคุมธุรกิจอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523.
- วินัย อ.คิวงกุล. หลักและวิธีการงบประมาณฐานศูนย์เพื่อพัฒนาระบบงานงบประมาณแผนงานในไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เพ็ญการพิมพ์, 2527.
- Martin, John D.; Petly, J. William; Keown, Arthur J.; and Scott, David E. Jr. **Basic Financial Management.** Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall Inc., 1979.
- Mathur, Iqbal. **Introduction to Financial Management.** New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1979.
- Matthews, Lawrence M. **Practical Operation Budgeting.** New York: McGraw-Hill, Inc., 1977.
- Powell, M. Ray. **Budgetary Control Procedures for Institutions.** London: University of Notre Dame Press, 1980.
- Walker, Ernest W., and Baughn, William H. **Financial Planning and Policy.** New York: Harper & Row, 1964.
- Welsoch, A. Glenn. **Budgeting: Profit, Planning and Control.** 4th ed., Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall Inc., 1976.