

บทที่ 4

งบประมาณเงินสด

งบประมาณ คือ เครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยผู้บริหารในการวางแผนและการควบคุม ฝ่ายบริหารสามารถใช้เครื่องมือนี้เป็นเครื่องช่วยในการดำเนินงานให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ งบประมาณที่ดีควรจะเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเป็นจริงและเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติได้

ผู้บริหารควรเอาใจใส่ในการเตรียมจัดทำงบประมาณ การจัดทำงบประมาณจะต้องทำอย่างมีหลักการ โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ที่กิจการมีอยู่ประสานกับการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องใกล้เคียงกับความเป็นจริง เป็นเครื่องช่วยในการจัดทำงบประมานนั้น จึงจะได้งบประมาณที่ดีออกมา นอกจากนี้ควรจะได้มีการเปรียบเทียบเพื่อหาข้อแตกต่างระหว่างรายการที่เกิดขึ้นจริงกับรายการที่ได้งบประมาณไว้ เมื่อมีผลต่างในทางที่ไม่ดีเกิดขึ้น จะได้หาทางแก้ไข ปรับปรุงในคราวต่อไป

ในกรณีที่สภาพการณ์ทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ไม้อาจจะคาดคะเนได้อย่างถูกต้องว่า จะมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร กรณีอย่างนี้สมควรที่จะจัดทำงบประมาณในลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ทั้งนี้เพื่อเตรียมรับกับสถานการณ์อันไม่แน่นอนนั้น

ถึงแม้ว่างบประมาณจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมก็ตาม แต่การมีงบประมาณอย่างเดียวก็ไม่สามารถทำอะไรได้ ถ้าไม่มีคน กล่าวคือ ถ้าปราศจากเสียซึ่งคนที่จะนำเอางบประมาณไปใช้ให้เกิดประโยชน์ขึ้นแล้ว งบประมาณก็เป็นเพียงเศษกระดาษที่ไร้ค่า คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ในการทำและนำเอางบประมาณไปใช้ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณนั้นยอมรับและยินดีร่วมมือในการใช้งบประมาณ

ตามปกติ งบประมาณจะเป็นแผนการทำงานในอนาคตที่แสดงออกมาเป็นตัวเลขทางการเงิน ในการจัดทำงบประมาณขึ้นมา เราต้องอาศัยข้อมูลทั้งในอดีต ปัจจุบัน และการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตประกอบกัน ยิ่งได้ข้อมูลที่เป็นรายละเอียดมากเท่าใด ถูกต้องเพียงใด ก็ยิ่งจะทำให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นนั้นมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ Dictionary for Accountants ได้ให้คำนิยามของงบประมาณไว้ว่า หมายถึง⁽¹⁾

(1) Eric L. Kohler, A Dictionary for Accountants (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1963), p. 75

1. แผนการทางการเงินที่ได้คาดคะเนเอาไว้ และใช้ในการควบคุมการดำเนินงานในอนาคต
2. เป็นการคาดคะเนต้นทุนในอนาคต
3. เป็นแผนงานที่จัดทำเป็นระบบ สำหรับนำไปใช้ประโยชน์ทางด้านกำลังคน วัสดุ และแหล่งทรัพยากรอื่น

เทคนิคในการใช้งบประมาณเพื่อการควบคุม เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสิ่งที่คาดคะเนเอาไว้ล่วงหน้า จะเป็นเช่นนั้น วิธีการเช่นนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการกำหนดเป้าหมายเอาไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ทำได้จริง เพื่อว่า ฝ่ายบริหารจะได้สามารถควบคุมการทำงานของหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการควบคุมนั้น อาจจัดให้เหมาะสมกับงานด้านบริหารได้หลายแบบ อาจจะมีการควบคุมในแง่ของการเข้มงวดกวดขันในการทำงานให้ได้ตรงตามแบบอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การควบคุมเป็นการกระทำที่จำเป็นในการที่จะประกันว่า แผนงานและเป้าหมายที่วางไว้นั้น จะต้องทำให้สำเร็จ ส่วนการควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องว่า จะมีผลและอิทธิพลต่องบประมาณอย่างไรบ้าง ตามปกติในการควบคุม จะมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันเป็น 3 ระดับคือ

1. การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
2. การพยากรณ์เหตุการณ์
3. การกำหนดเหตุการณ์ขึ้นมา

กระบวนการควบคุมจะเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง โดยใช้แผนงานที่เป็นมาตรฐาน อันอาจแสดงออกมาในรูปของหน่วยที่นับได้ หรือค่าของสิ่งของ หรือระยะเวลาที่ใช้ไป มาตรฐานอาจจะเป็นเป้าหมายที่อาจจะทำได้หรือทำให้เกิดขึ้นได้ มาตรฐานอาจจะเป็นเครื่องวัดการทำงาน หรืออาจจะเป็นสิ่งที่คาดหวังไว้

งบประมาณเงินสด

งบประมาณเงินสด เป็นแผนการทางการเงินที่ได้คาดคะเนการใช้จ่ายเงินของกิจการในอนาคต เพื่อเปิดโอกาสให้กิจการสามารถทราบล่วงหน้าได้ว่า ควรจะเตรียมดำเนินการอย่างไรบ้าง ก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง ตามปกติกิจการจะเตรียมจัดการเกี่ยวกับเงินสดที่มีมากเกินไป ความจำเป็น กิจการจัดหาเงินสดมาใช้ในยามขาดแคลน การมีเงินสดอยู่มากเกินไป กิจการอาจนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนระยะสั้น ๆ ได้ ส่วนการที่กิจการขาดแคลนเงินสด ก็แก้ปัญหด้วยการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่าง ๆ งบประมาณเงินสดจะเป็นเครื่องช่วยในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการไหลเข้าออกของเงินสดได้ทางหนึ่ง

การจัดทำงบประมาณเงินสดมักจะทำกันเป็นปี ๆ ไป ปกติทำกันเป็นรายปีโดยแบ่งเป็นช่วงไตรมาส หรืออาจจะทำเป็นช่วงหนึ่งเดือน หรือช่วงสี่เดือนก็ได้ สุดแต่ความเหมาะสม การที่ไม่ทำงบประมาณเงินสดเป็นระยะยาว ๆ ก็เพราะว่า อาจเกิดความยุ่งยากและความไม่แน่นอน ในการพยากรณ์ยอดขายและรายการอื่น ๆ ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ผลที่ได้ย่อมผิดพลาดได้ง่าย

กุญแจสำคัญในการทำงานงบประมาณเงินสดก็คือ การพยากรณ์การขาย ผู้ที่จะให้ข้อมูลในเรื่องนี้ได้ก็คือ ฝ่ายการตลาด การหาข้อมูลในการพยากรณ์การขายอาจจัดหามาจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกกิจการ สำหรับเทคนิคในการพยากรณ์การขายนั้น จะไม่ขอก้าวในที่นี้ นักศึกษาที่สนใจจะศึกษาได้จากตำราว่าด้วยสถิติเบื้องต้น หรือหลักการตลาด ในหัวข้อเกี่ยวกับการพยากรณ์การขาย

การทำงานงบประมาณเงินสดอาจจัดทำตามแบบฟอร์ม ดังนี้

	<u>ม.ค.</u>	<u>ก.พ.</u> →	<u>พ.ย.</u>	<u>ธ.ค.</u>
เงินสดรับ				
<u>หัก</u> เงินสดจ่าย	_____	_____	_____	_____
เงินสด(สุทธิ)				
<u>บวก</u> เงินสดคงเหลือต้นงวด	_____	_____	_____	_____
เงินสดคงเหลือปลายงวด				
<u>บวก</u> เงินสดที่ต้องการเพิ่ม	_____	_____	_____	_____
เงินสดที่จะมืออยู่ทั้งสิ้น	=====	=====	=====	=====

เงินสดรับ เงินสดรับ คือรายการที่กิจการได้รับเงินสดเข้ามาในแต่ละงวดที่ทำงานงบประมาณ ซึ่งมักจะประกอบด้วยรายการต่าง ๆ ดังนี้คือ จากการขายสินค้า เก็บเงินจากลูกหนี้ และรายการรับเงินอื่น ๆ ดังตัวอย่าง บริษัท สดพร จำกัด กำลังจัดทำงบประมาณเงินสดสำหรับเดือนตุลาคม พฤศจิกายน และธันวาคม บริษัทขายสินค้าในเดือน สิงหาคม และกันยายน เป็นเงินทั้งสิ้น 1,000,000 บาท และ 2,000,000 บาท ตามลำดับ คาดว่าในเดือน ตุลาคม พฤศจิกายน และธันวาคม บริษัทจะขายสินค้าได้เป็นเงิน 4,000,000 บาท 3,000,000 บาท และ 2,000,000 บาทตามลำดับ จากสถิติที่ผ่านมาในแต่ละเดือนที่บริษัทขายสินค้าได้นั้น 20% เป็นการขายเป็นเงินสด 50% ของยอดขายจะเก็บเงินได้ในเดือนถัดไป และที่เหลืออีก 30% ของยอดขาย จะ

เก็บเงินได้ในเดือนที่สอง ไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้นแต่อย่างไร ในเดือนธันวาคม บริษัทจะได้รับเงินปันผลจากบริษัทย่อยเป็นเงิน 300,000 บาท จากข้อมูลข้างต้นนี้ สามารถจัดทำงบประกอบแสดงการรับเงินของบริษัทได้ ดังปรากฏตามตารางแสดงการรับเงินสดของบริษัท สถาพร จำกัด ดังนี้

ตารางแสดงการรับเงินสด ของ บริษัท สถาพร จำกัด		(หน่วยพันบาท)				
	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
พยากรณ์การขาย	1,000	2,000	4,000	3,000	2,000	บาท
ขายเป็นเงินสด (20%)	200	400	800	600	400	
เก็บเงินได้						
เดือนแรก (50%)		500	1,000	2,000	1,500	
เดือนที่สอง(30%)			300	600	1,200	
รับเงินปันผล					300	
รวมเงินสดรับ			<u>2,100</u>	<u>3,200</u>	<u>3,400</u>	บาท

เงินสดจ่าย เงินสดจ่าย คือรายการที่กิจการได้จ่ายเงินสดออกไปในแต่ละงวดที่ทำงานประมาณ ซึ่งมักจะประกอบด้วยรายการต่าง ๆ ดังนี้ คือ

- ซื้อสินค้าเป็นเงินสด
- จ่ายชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้การค้า
- จ่ายเงินปันผลเป็นเงินสด
- จ่ายค่าเช่า
- จ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง
- จ่ายค่าภาษี
- จ่ายเงินซื้อสินทรัพย์ถาวรเพิ่ม
- จ่ายค่าดอกเบี้ย
- จ่ายชำระเงินกู้
- จ่ายเงินซื้อหุ้นทุนกลับคืนมา

สมมติว่า บริษัท สถาพร จำกัด คาดว่าจะมีรายการจ่ายเงินสดดังนี้

(1) การซื้อสินค้า บริษัทซื้อสินค้าเป็นจำนวน 70% ของยอดขายแต่ละเดือน และจ่ายเป็นเงินสด 10% ในเดือนที่ซื้อ 70% ในเดือนถัดมา ส่วนที่เหลือ 20% จะจ่ายให้ในเดือนที่สอง

- (2) เงินปันผลจ่าย บริษัทจะจ่ายเงินปันผลเป็นเงินสดจำนวน 200,000 บาท ในเดือน ตุลาคม
- (3) ค่าเช่า จำนวน 50,000 บาท บริษัทต้องจ่ายเป็นประจำทุกเดือน
- (4) เงินเดือนและค่าจ้าง .คำนวณได้จากการบวก 10% ของยอดขายของเดือนเข้ากับต้นทุน คงที่ 80,000 บาท
- (5) ค่าภาษี จำนวน 250,000 บาท บริษัทต้องจ่ายในเดือน ธันวาคม
- (6) การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเพิ่ม บริษัทจะซื้อเครื่องจักรใหม่มูลค่า 1,300,000 บาท ซึ่งต้องจ่ายเงินสดชำระในเดือน พฤศจิกายน
- (7) ดอกเบี้ยจ่าย บริษัทต้องจ่ายเป็นเงินสด 100,000 บาท ในเดือน ธันวาคม
- (8) เงินกองทุนจม บริษัทต้องจ่ายเป็นเงินสด 200,000 บาท ในเดือน ธันวาคม
- (9) การซื้อหุ้นทุนกลับคืนมา ไม่มีรายการนี้
- งบประมาณ แสดงการจ่ายเงินสดอาจจัดทำได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางแสดงการจ่ายเงินสดของบริษัท สถาพร จำกัด (หน่วยพันบาท)

	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
ซื้อสินค้า (70% ของยอดขาย)	700	1,400	2,800	2,100	1,400	บาท
ซื้อเป็นเงินสด (10%)	70	140	280	210	140	
จ่ายชำระค่าสินค้า						
เดือนแรก (70%)		490	980	1,960	1,470	
เดือนที่สอง (20%)			140	280	560	
จ่ายเงินปันผล			200	-	-	
จ่ายค่าเช่า			50	50	50	
จ่ายค่าเงินเดือนและค่าจ้าง			480	380	280	
จ่ายค่าภาษี			-	-	250	
ซื้อสินทรัพย์ถาวร			-	1,300	-	
ดอกเบี้ยจ่าย					100	
จ่ายเงินกองทุนจม					200	
รวมเงินสดจ่าย			<u>2,130</u>	<u>4,180</u>	<u>3,050</u>	บาท

เมื่อเราทราบกระแสเงินสดที่ไหลเข้า-ออกในแต่ละเดือนแล้วลำดับต่อไปเป็น การจัดทำงบประมาณเงินสดสำหรับงวดระยะเวลาตามที่เรากำลังต้องการได้ สมมติว่า ณ วันที่ 30 กันยายน

ภายใน ปีนี้ บริษัทมีเงินสดในมือเท่ากับ 500,000 บาท และบริษัทมีความประสงค์ที่จะรักษาระดับเงินสดในมือไว้อย่างต่ำที่สุด จำนวน 250,000 บาทต่อเดือน

ตารางแสดงงบประมาณเงินสด สำหรับงวด 3 เดือน ของบริษัท สถาพร จำกัด (หน่วยพันบาท)

	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
เงินสดรับทั้งสิ้น	2,100	3,200	3,400 บาท
หัก เงินสดจ่ายทั้งสิ้น	<u>2,130</u>	<u>4,180</u>	<u>3,050</u>
เงินสด (สุทธิ)	(30)	(980)	350
บวก เงินสดคงเหลือ ณ วันต้นเดือน	<u>500</u>	<u>470</u>	<u>(510)</u>
เงินสดคงเหลือ ณ วันปลายเดือน	470	(510)	(180)
บวก กู้ยืมเงินมาใช้	<u>0</u>	<u>760</u>	<u>410</u>
เงินสดที่จะมีอยู่ทั้งสิ้น	<u>470</u>	<u>250</u>	<u>250 บาท</u>

ถ้าหากบริษัท สถาพร จำกัด มีความประสงค์จะรักษาระดับเงินสดไว้ให้มีจำนวนอย่างต่ำสุด 250,000 บาท อยู่ตลอดเวลาแล้ว บริษัทจะต้องกู้ยืมเงินจำนวน 760,000 บาท ในเดือนพฤศจิกายน และ 410,000 บาท ในเดือน ธันวาคม จากผลที่บริษัททำการกู้ยืมเงินดังกล่าว เราอาจจัดทำงบประมาณเงินสดได้อีกแบบหนึ่ง ดังนี้

ตารางแสดงงบประมาณเงินสด สำหรับงวด 3 เดือน ของบริษัท สถาพร จำกัด

(หน่วยพันบาท)

	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
เงินสดรับทั้งสิ้น	2,100	3,200	3,400 บาท
หัก เงินสดจ่ายทั้งสิ้น	<u>2,130</u>	<u>4,180</u>	<u>3,050</u>
เงินสด (สุทธิ)	(30)	(980)	350
บวก เงินสดคงเหลือ ณ วันต้นเดือน	500	470	250
บวก กู้ยืมเงินมาใช้ (กินไป)	<u>0</u>	<u>760</u>	<u>(350)</u>
เงินสดที่จะมีอยู่ทั้งสิ้น	<u>470</u>	<u>250</u>	<u>250</u>
เงินที่กู้ยืมทั้งสิ้น	0	760	410 บาท

การทำงานงบประมาณเงินสดขึ้นมาทำให้เราทราบล่วงหน้าว่า กิจการจะมีเงินสดคงเหลืออยู่ ณ วันสิ้นเดือนแต่ละเดือนเป็นเงินเท่าไร มีเงินสดเหลือใช้ หรือว่ามีความจำเป็นต้องกู้ยืม

เงินเข้ามาใช้ในกิจการ กรณีตามตัวอย่าง บริษัท สดาพร จำกัด นั้นในเดือนตุลาคม บริษัทมีเงินสดเหลือใช้อยู่ 220,000 บาท แต่เงินสดจะขาดมือลง 760,000 บาท ในเดือนพฤศจิกายน และ 410,000 บาท ในเดือนธันวาคม

ในกรณีที่กิจการมีเงินสดเหลือใช้เป็นเงินจำนวนมาก ๆ ก็มีวิธีการง่าย ๆ ที่จะระบายเงินสดกล่าวเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการคือ กิจการอาจจะนำเงินสดที่เหลือใช้นั้นไปซื้อหลักทรัพย์ระยะสั้น หรือนำเงินไปฝากไว้กับสถาบันการเงิน เมื่อถึงคราวที่มีความจำเป็นต้องใช้เงินกิจการก็สามารถขายหลักทรัพย์ หรือถอนเงินฝากนั้นมาใช้ได้ทันที สำหรับกรณีที่กิจการมีความจำเป็นต้องใช้เงินสดโดยการกู้ยืมจากสถาบันการเงินต่าง ๆ งบประมาณเงินสดจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยบอกให้ผู้บริหารได้ทราบล่วงหน้าแต่เนิ่น ๆ ว่า จะต้องเตรียมตัวหาเงินมาไว้ใช้ในกิจการ งบประมาณเงินสดจึงเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มากในการช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงานได้ล่วงหน้า ทั้งทางด้านการใช้จ่ายเงินออกไป และทางด้านการจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ