

การวิเคราะห์การจัดสรรเงินทุน

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ถึงการจัดสรรเงินทุน ควรจะพิจารณาก่อนว่า คำว่า " เงินทุน " มีความหมายอย่างไร คำว่า " เงินทุน " (Fund) อาจพิจารณาได้ทั้งในความหมายที่แคบและกว้าง แต่ถ้าถือตามทฤษฎีบัญชีการเงินแล้ว มีความหมายดังนี้ ¹

เงินทุน หมายความว่า ทุนหมุนเวียนสุทธิที่มีอยู่ในกิจการขณะนั้น คือสินทรัพย์เดินสพัดทั้งหมด หักด้วยหนี้สินเดินสพัดทั้งหมด (Current Assers - Current Liabilities)

เงินทุนจากการดำเนินงาน (Fund from Operation) คือเงินทุนที่เป็นผลจากการดำเนินงานตามปกติ หลังจากหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดและดอกเบี้ยจากการใช้เงินทุนแล้ว แต่ก่อนจะหักเงินปันผล

ในกิจการโดยทั่ว ๆ ไป สินทรัพย์เดินสพัด ประกอบด้วยเงินสด ฎาหนี วัสดุ และค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า ส่วนหนี้สินเดินสพัด ประกอบด้วย เจ้าหนี ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ในการพิจารณาถึงเงินทุนของ สมาคมไ.ดับยู.ซี.เอ. ดังได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 ว่าระบบบัญชีของสมาคมฯ เป็นเกณฑ์เงินสด (Cash Basis) ดังนั้นรายการค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า และค่าใช้จ่ายค้างจ่าย รายการฎาหนี และเจ้าหนี จึงไม่มีปรากฏในบัญชี ดังนั้น สินทรัพย์เดินสพัดหักด้วยหนี้สินเดินสพัด คือเงินทุนของสมาคมฯ จึงจะเท่ากับเงินสดที่มีอยู่ในกิจการนั่นเอง

การจัดสรรเงินทุน (Allocation of Fund) จะหมายถึง การจัดแบ่งสรรเงินทุนของสมาคมฯ ที่มีอยู่ว่าจะนำไปใช้จ่ายในโครงการต่าง ๆ อย่างไรจึงจะมีเหตุผลสมควร เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของโครงการนั้น ๆ ที่ได้ตั้งไว้ ในรอบระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นเพื่อให้การจัดสรรเงิน ทุนของสมาคมฯ ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการดำเนินงาน 3 ชั้น คือ

1. Harold Bierman Jr. " Financial Accounting Theory " , The Macmillan Co. New York 1965 . page 209

1. การวางแผนจัดสรรเงินทุนไปใช้ในโครงการ
2. การดำเนินงานไปตามแผนงาน
3. การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน

เพื่อพิจารณาถึงขั้นของการดำเนินงานแล้ว จะเห็นว่าทั้ง 3 ขั้นนี้คือวิธีการในการนำงบประมาณมาใช้ในการดำเนินงานนั่นเอง ดังนั้นในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ถึงการจัดสรรเงินทุนของสมาคม วิศวกรรมศาสตร์แห่งประเทศไทย. ควรจะได้ศึกษาและพิจารณาว่า การใช้งบประมาณในการดำเนินงานของธุรกิจโดยทั่วไปนั้น มีหลักในการจัดเตรียมอย่างไรบ้าง

3.1 วิธีการและหลักเกณฑ์ทั่วไปในการจัดสรรเงินทุน

ดังได้กล่าวแล้วว่าในการจัดสรรเงินทุน จะต้องมีการดำเนินการเป็นขั้น ๆ 3 ขั้น คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการติดตามผล ซึ่งเป็นวิธีการของการงบประมาณ และการควบคุมโดยงบประมาณ (Budget Control and Budgetary Control) คำจำกัดความของคำทั้ง 2 นี้ คือ

งบประมาณ (Budget) คือการตีความหมายล่วงหน้าทางการเงินหรือจำนวนเงินของรายการต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากนโยบายของกิจกรรมในอันที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดประสงค์ในงวดเวลาหนึ่ง

การควบคุมโดยงบประมาณ (Budgetary Control) คือการตั้งงบประมาณเป็นรายแผนก และแยกตามความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานตามนโยบายและการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณอย่างติดต่อกัน เพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุจุดมุ่งหมายของนโยบายนั้น ๆ ได้ในการปฏิบัติงานครั้งเดียวหรือจำเป็นจะต้องมีการทบทวนกันใหม่

3

การเตรียมงบประมาณ

ในการเตรียมงบประมาณนั้น จะต้องตั้งคณะกรรมการชั้นชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการ

2. The Institute of Cost & Works Accountants " An Introduction to Budgetary Control " , Lawrence Brother Ltd. London W 1 1965 page 7

3. Ibid page 16 - 17

งบประมาณ (Budget Committee) ประกอบด้วย ประธาน (Chairman) และกรรมการ (Budget Officer) อื่นตามจำนวนที่ควร ตามปกติประธานกรรมการงบประมาณก็คือผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive) ของกิจการนั้น และกรรมการอื่นๆ ก็คือ เจ้าหน้าที่ทางการบัญชีนั่นเอง เมื่อได้แต่งตั้งคณะกรรมการเรียบร้อยแล้ว จะมีการประชุมครั้งแรก ประธานจะให้เค้าโครง (Outline) อย่างกว้าง ๆ ของแผนงานทั้งหมดของกิจการที่จะมีการทำงานงบประมาณ แล้วกรรมการ (Budget Officer) ก็จะได้รับหน้าที่ไปจัดเตรียมงบประมาณขั้นต้นของแต่ละแผนก (Section) โดยประสานงานอย่างใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมของแผนกนั้น ๆ งานขั้นต้นนี้ (Preliminary Works) จะต้องเริ่มทำก่อนถึงกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะใช้งบประมาณนั้นานพอสมควร เพื่อที่จะทำให้การจัดเตรียมงบประมาณจนถึงขั้นสุดท้าย (Final Budget) ได้สำเร็จลงทันวันที่ต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นหนึ่ง หรือ สองเดือน ก่อนที่งบประมาณจะถึงกำหนดใช้

ในการเตรียมงบประมาณรายแผนก (Sectional Budget) ไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์หรือระเบียบไว้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และจะเริ่มต้นที่ไหน แต่มีสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาเป็นอันดับแรก คือ ลักษณะของนโยบายหลักของกิจการและนโยบายโดยทั่วไป ที่จะมึผลกระทบต่อเงินงบประมาณ ซึ่งบางทีเรียกว่าปัจจัยหลักของงบประมาณ (Principal Budget Factor) ซึ่งจะเห็นตัวกำหนดงบประมาณ เช่น ในธุรกิจที่ดำเนินการผลิตสินค้า อาจมีกำลังผลิตสูงกว่าความสามารถในการขาย การกำหนดงบประมาณการผลิตก็ต้องคำนึงถึงปริมาณการขายที่คาดไว้ ปริมาณการขายของกิจการอื่น ปริมาณวัตถุดิบแต่ละชนิดที่จะต้องซื้อ ฯลฯ จะเป็นปัจจัยหลักในการพิจารณาที่จะต้องคำนึงถึง ดังนั้นในการเตรียมงบประมาณรายแผนกจะต้องมีการระมัดระวังในข้อที่งบประมาณของแผนกหนึ่งจะมีความสัมพันธ์กับแผนกอื่นๆ เช่น

ก. ถ้าไรตามงบประมาณ และงบประมาณการขายอาจยอมรับไม่ได้เพราะมีการเปลี่ยนแปลงในราคาขาย

ข. งบประมาณเงินสดอาจชี้ว่าความต้องการเงิน สดในขณะนั้นมีมากเกินไป จะต้องแก้ไขทันที ก็จะต้องลดการซื้อวัตถุดิบ สินค้าคงคลังก็จะลดลง หรือลดโครงการที่เป็นค่าใช้จ่ายลงทุน (Capital Expenditure) หรือเลื่อนเวลาออกไป

เมื่อได้เตรียมงบประมาณรายแผนกของแต่ละแผนกเสร็จแล้ว จะต้องส่งไปยังคณะกรรมการงบประมาณ เพื่อกลับกรองให้งบประมาณของทุกแผนกสอดคล้องกัน แล้วจึงจะรวมเป็นงบประมาณรวม

(Master Budget) ที่จะได้จากการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบแล้วก็จะเสนอกลับไปยังคณะกรรมการเพื่ออนุมัติ และนำออกใช้

มีนักบัญชีบางท่านให้คำแนะนำว่า ในการออกแบบและวางระบบการวางแผนกำไรและการควบคุม (Profit Planning and Control Programme) ควรทำตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้ ⁴

ขั้นที่ 1 แต่งตั้งกรรมการบริหารชั้นสูง เพื่อให้เป็นผู้ให้คำแนะนำอย่างกว้างๆ แก่กรรมการจัดทำงบประมาณ เป็นที่ปรึกษาในกรณีมีข้อสงสัย

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมภายในกิจการเอง กรรมการจัดทำงบประมาณจะต้องทำการศึกษาสถานการณ์ภายในกิจการ ว่าในขณะนั้นสถานการณ์เป็นอย่างไรบ้าง เช่น ความสามารถในการผลิต และการขายในขณะนั้นเป็นอย่างไรบ้าง และนโยบายในปีต่อไปเป็นอย่างไร นโยบายในระยะสั้นและระยะยาวของการผลิต นโยบายสินค้าคงคลัง นโยบายการขาย เป็นต้น สถานการณ์ในปัจจุบันและการคาดคะเนในอนาคต จะต้องนำมาวิเคราะห์อย่างละเอียด รอบคอบ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาเตรียมงบประมาณ

ขั้นที่ 3 ทำการศึกษา Economic Feasibility เพื่อจะทราบว่าธุรกิจมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบทางเศรษฐกิจอย่างไรบ้าง อะไรบ้างที่จะมีผลให้การดำเนินงานของธุรกิจได้เปรียบกิจการอื่น ประหยัดกว่ากิจการอื่น มีประสิทธิภาพสูงกว่ากิจการอื่น ฯลฯ เมื่อศึกษา Economic Feasibility แล้วก็จะสรุปออกมาได้ว่าธุรกิจมีจุดเด่นหรือข้อบกพร่องใดบ้างที่จะมีผลสนับสนุนหรือขัดขวางการดำเนินงาน

ขั้นที่ 4 พิจารณาจุดประสงค์อย่างกว้าง ๆ ของงบประมาณที่จะจัดทำขึ้น คือจะจัดทำงบประมาณขึ้นเพื่ออะไรบ้าง เช่น เพื่อจะทราบประมาณผลผลิตที่ประหยัดต้นทุนที่สุด เพื่อจะดำเนินการหากำไรให้สูงสุด เพื่อจะรักษาสภาพคล่องของธุรกิจอยู่เสมอ ฯลฯ เมื่อทราบว่าจ้างงบประมาณเพื่อจุดประสงค์อะไรบ้างแล้ว ก็จะได้จัดเตรียมงบประมาณให้ตรงกับจุดประสงค์นั้น

ขั้นที่ 5 ระบุความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการในการวางแผนและควบคุมทั้งระดับเจ้าหน้าที่และระดับที่ปรึกษา (Line & Staff) เพื่อให้การจัดเตรียมการปฏิบัติงานและการติดตามผลตามงบ

4. . Glenn A. Welsch " Budgeting Profit Planning and Control "

3 rd. Edition Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey

1971, 1964, 1957 page 603 - 604

ประมาณเป็นไปอย่างรวดเร็ว และสามารถหาผลแตกต่างได้ชัดเจนแน่นอน ในการวางแผนควบคุมโดยงบประมาณ จะต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบแต่ละขั้นแต่ละตอนของการปฏิบัติงานให้ชัดเจนลงไปว่าช่วงใดใครรับผิดชอบ เมื่อเกิดการ ผิดพลาดขึ้น จะได้ติดตามวิเคราะห์และแก้ไขเหตุการณ์ได้ทันที่

ขั้นที่ 6 ตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานงบประมาณขั้นมูลฐาน (Basic Budgetary Approach) เมื่อดำเนินการตามขั้นที่ 1 ถึง 5 แล้ว คณะกรรมการจัดทำงบประมาณก็จะมีข้อมูลและปัจจัยประกอบครบถ้วนพอที่จะสามารถลงมือทำงานงบประมาณได้แล้ว ก็ต้องมาทำการตกลงกันว่างบประมาณที่จะทำอะไรจะทำแบบใด จะเริ่มต้นจากการขายไปหากการผลิต หรือวิธีอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อจะได้ลงมือทำงานประมาณ เป็นขั้น ๆ ไปให้สอดคล้องกันตามวิธีการที่ได้เลือกไว้

ขั้นที่ 7 ออกแบบวิธีการที่เหมาะสม (Design Appropriate Approach) ทั้งในด้านแนวความคิด เทคนิคและช่างกล (Concepts, Technique and Mechanics) เช่นในกิจการผลิตสินค้า จะต้องกำหนดสูตรการผลิต เทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น และเป็นวิธีการที่ได้พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของกิจการเป็นปัจจัยกำหนด

ขั้นที่ 8 วางแผนการสร้างและปรับปรุงระบบการควบคุม (Plan the Installation and Improvement of the System) เมื่อได้ทำตามขั้นที่ 7 เสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องกำหนดการเข้าจะใช้ระบบนี้เมื่อไร เมื่อใช้แล้วมีข้อขัดข้อง ช่องโหว่ หรือล่าช้าที่ใดก็จะได้ปรับปรุงให้เรียบร้อยสมบูรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และได้ผลดีตามที่ได้วางแผนไว้

ขั้นที่ 9 เมื่อนำระบบการควบคุมเข้ามาใช้แล้วก็ทำการศึกษางบประมาณ (Institute Budget Education) อย่างละเอียดว่าช่วงใดระยะใดจะต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้อง เมื่อบประมาณนั้นเริ่มใช้ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทำความเข้าใจกับงบประมาณเสียก่อน เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด หรือปฏิบัติงานผิดพลาดล่าช้าเพราะความไม่เข้าใจ

ขั้นที่ 10 คัดค้นหาและใช้วิธีการดำเนินงานตามงบประมาณที่วางไว้ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าเหมาะสม และมีการปรับปรุงอยู่เสมอให้ทันต่อเหตุการณ์

ขั้นที่ 11 จัดวางแนวทาง (Guideline) สำหรับทุกระดับของฝ่ายจัดการ เพื่อเป็นคู่มือว่าจะต้องทำอะไร งานจึงจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ลำดับชั้น 11 ชั้นของการวางแผนงานและการควบคุมการปฏิบัติงานนี้ ได้กำหนดขึ้นสำหรับกิจการที่ทำการผลิตสินค้าและขายสินค้า เช่น โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจะหากำไรสูงสุดเป็นเครื่องตอบแทน (Maximize Profit) แต่ในกิจการที่ไม่ได้ทำการผลิต เช่น กิจการขายส่ง กิจการขายปลีก กิจการเหล่านี้จะไม่มีต้นทุนในการผลิต จึงตัดปัญหาการคำนวณการผลิตออกไปได้ชั้นหนึ่ง ส่วนใหญ่ค่าใช้จ่ายของกิจการจะแบ่งออกไปตามลักษณะของงาน เช่น เงินเดือน ภาษี ค่าซ่อมแซม ค่าประกันภัย เป็นต้น การทำงานประมาณก็จะทำเพียงไม่กี่แผนก (Section) เช่น งบประมาณค่าใช้จ่าย งบประมาณเงินสด งบประมาณกำไรขาดทุน และงบดุลโดยประมาณ เป็นต้น⁵

งบประมาณค่าใช้จ่าย (Expenditure Budget)

ในกิจการที่ทำการผลิต แต่ละแผนกที่มีความรับผิดชอบในต้นทุนที่เกิดขึ้นจะต้องมีส่วนในการวางแผนค่าใช้จ่ายในแผนกหรือในหน้าที่ของเขา ในกิจการที่ไม่ได้ทำการผลิต ก็จะต้องแบ่งความรับผิดชอบไปตามโครงสร้างของแผนงาน (Organizational Structure) ปัญหาสำคัญก็คือ การเลือกวิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นให้แก่แต่ละแผนกที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม เช่น ค่าใช้จ่ายบางอย่างจัดสรรตามจำนวนเงินค่าขายสุทธิ ค่าใช้จ่ายบางอย่างจัดสรรตามจำนวนครั้งของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในการประมาณและปรับปรุงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น โดยที่ปรึกษาและผู้บริหารหลายๆคน อาจคำนวณได้ โดยกำหนดอัตรากำไรสุทธิที่จำเป็นไว้ก่อน แล้วจึงคำนวณหาขอบเขตของค่าใช้จ่าย การคำนวณอาจแสดงโดยตัวอย่างดังต่อไปนี้

ตัวอย่าง

ค่าขายในเดือนกุมภาพันธ์ที่ประมาณไว้	90,000.00	บาท
ต้นทุนการขายที่ประมาณไว้	<u>40,990.00</u>	"
กำไรเบื้องต้นที่ประมาณไว้	49,010.00	"
กำไรสุทธิที่จำเป็น (3 % ของค่าขาย)	<u>2,700.00</u>	"
ขอบเขตของค่าใช้จ่าย (Expenses Limitation)	<u><u>46,310.00</u></u>	"

ตามวิธีนี้ ถ้างบประมาณค่าใช้จ่ายสูงกว่า 46,310.00 บาท ก็จะต้องทบทวน (Revixed) ใหม่อย่างระมัดระวัง เพื่อจะลดให้อยู่ภายใต้ขอบเขตของค่าใช้จ่าย (Expenses Limitation) เพราะว่าใน

กิจการที่ไม่ใช่การผลิต กำไรสุทธิ (Profit Margin) น้อยอยู่แล้ว เพราะฉะนั้น การควบคุมค่าใช้จ่าย
ในการเตรียมงบประมาณค่าใช้จ่ายจึงเป็นเรื่องสำคัญ

เมื่องบประมาณค่าใช้จ่ายลงตัวกับขอบเขตของค่าใช้จ่ายแล้ว ก็จะไปทำ แผนกำไร
(Profit Plan) และป้อนข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานงบประมาณเงินสด และงบประมาณกำไรขาดทุนต่อไป

งบประมาณเงินสด (Cash Budget)

ในธุรกิจทุกชนิด เป็นหน้าที่ ๆ สำคัญของฝ่ายจัดการในการทำงานงบประมาณฐานะการเงินและ
การควบคุมเงินสด (Planning and Control) ในธุรกิจขายส่งและปลั๊กก็เช่นกัน ตัวอย่างเช่น
เงินสดของกิจการอาจอยู่ในสถานะการฉีกฤต ถ้าสินค้าคงคลังมีระดับสูงหรือมีการเปลี่ยนแปลงในราคาสูงขึ้น
เมื่อเป็นเช่นนี้ กิจการจะต้องใช้เครดิต คือมีเจ้าหนี้การค้า เป็นต้น การปรับปรุงแผนงานที่สมบูรณ์ครอบคลุม
ถึงงวดเวลาในอนาคต (Future Period of Time) เป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้งบประมาณเงินสดที่
ตั้งขึ้นนั้นใช้ได้ การจะหาสินเชื่อ (Credit) จากธนาคาร หรือตัวแทนให้กู้เงินอื่น ๆ มักจะขึ้นอยู่กับ
การพยากรณ์จำนวนเงินและเวลาที่ต้องการเงิน ที่แน่นอนและสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน

เมื่อได้ตั้งงบประมาณเงินสด และปรับปรุงให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน และเหตุการณ์
ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว งบประมาณเงินสดนั้นก็พอจะใช้การได้ แต่อย่างไรก็ตาม เพราะ
เหตุที่ฐานะการเงินของกิจการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการรักษาสภาพคล่องของกิจการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่าย
จัดการจะต้องติดตามผลที่เกิดขึ้นจริงเมื่องบประมาณถึงกำหนดนำออกใช้ให้ใกล้ชิดที่สุด เพื่อจะได้ปรับตัว หรือ
แก้ไขสถานะการณ์ได้ทันที่ เมื่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามงบประมาณที่วางไว้ เมื่อได้งบประมาณ
ค่าใช้จ่ายและงบประมาณเงินสดแล้ว ต่อไปก็จะจัดทำงบประมาณอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นในการดำเนินงาน
ได้แก่ งบประมาณการขาย งบประมาณระดับสินค้าคงคลัง งบประมาณซื้อ ฯลฯ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงปัจจัย
ต่าง ๆ ที่จะมอิทธิพลต่อรายการที่จะเกิดขึ้น เช่น สภาพของตลาดโดยทั่ว ๆ ไป สถานะการณ์ทางเศรษฐกิจ
การค้นพบประดิษฐ์กรรมใหม่ เป็นต้น นอกจากนี้ งบประมาณย่อย ก็จะต้องสอดคล้องกับนโยบายของกิจการ
และไม่ขัดแย้งกับงบประมาณที่ทำไว้แล้วด้วย เมื่อเตรียมงบประมาณเหล่านี้เสร็จแล้ว ก็จะสรุปเป็นงบประมาณ
สรุป (Budget Summaries) วิธีที่นิยมกัน คือใช้ "โปรแกรมการวางแผนและควบคุมกำไรอย่าง

เบ็ดเสร็จ " (A Comprehensive Profit Planning and Control Programme Extending)
 ในทุกระยะ (Phase) ของการดำเนินงาน แล้ว งบประมาณย่อยทั้งหมด ได้แก่ ค่าขาย สินค้าคงคลัง
 ชื่อ ค่าใช้จ่าย เงินเพิ่มเงินลงทุน ฯลฯ จะรวมสรุปในงบประมาณ งบกำไรขาดทุน และงบดุล (Budget
 Income Statement and Balance Sheet)

บัญชีการค้ากำไรและขาดทุนโดยประมาณ ⁶

การจัดทำงบประมาณบัญชีการค้ากำไรขาดทุน จะอาศัยหลักเกณฑ์การทำบัญชีการค้ากำไร
 และขาดทุนตามหลักการบัญชีธรรมดา สำหรับตัวเลขรายได้รายจ่ายนั้นก็ได้จากตัวเลขที่ปรากฏในงบประมาณ
 ต่าง ๆ เท่าที่ทำมาแล้ว บางครั้งอาจจะต้องคาดคะเนรายรับรายจ่ายบางอย่างเพิ่มเติม หากคาดว่ารายรับ
 รายจ่ายนั้นจะเกิดขึ้นในงบประมาณที่กำลังพิจารณาอยู่ เช่น รายการรายรับเบ็ดเตล็ด และรายจ่ายเบ็ดเตล็ด
 รายการค้าเสื่อมราคาก็จะได้จากงบประมาณค้าเสื่อมราคา เป็นต้น การทำงบประมาณบัญชีการค้ากำไรขาดทุน
 นี้ อาจทำเป็นรายเดือน รายงวด 3 เดือน ด้วยก็ได้ จะละเอียดยิ่งขึ้น หรือจะแสดงเฉพาะผลประจำปีเท่านั้น

งบดุลโดยประมาณ ⁷

การจัดทำงบดุลโดยประมาณ จะอาศัยหลักเกณฑ์การทำเหมือนการบัญชีโดยทั่วไปทุกประการ
 และข้อมูลต่าง ๆ ก็จะได้จากงบประมาณประเภทต่าง ๆ ที่ได้ทำมาแล้ว งบดุลโดยประมาณจะแสดงฐานะของ
 กิจการโดยประมาณในวันสิ้นสุดงวดที่ทำงานประมาณนั้น และฝ่ายจัดการก็จะได้นำข้อมูลจากงบการค้ากำไรขาดทุน
 และงบดุลไปทางต่าง ๆ เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจต่อไป

⁶ ปัญญา ดันตยวรงค์ " การบัญชีเพื่อการจัดการ " โรงพิมพ์จุฬารังสิต ลาดพร้าว

30 มิถุนายน 2514 หน้า 237

⁷ เรื่องเดียวกัน หน้า 242

3.2 วิธีการและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในเยวอนารีคริสเตียนสมาคม (สมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ.)

ในสมาคมไว.ดับยู.ซี.เอ. งบดุลบัญชีเริ่มจาก 1 กรกฎาคม ถึง 30 มิถุนายน ของปีต่อไป ในการจัดสรรเงินทุนสำหรับปีงบประมาณที่จะมาถึง ก็จะจัดตั้งคณะกรรมการชั้นชุดหนึ่ง ประกอบด้วย ประธานการเงิน เภรฎุฎิก เลขาธิการดำเนินงาน และสมุหบัญชี ทำการประชุมทางงบประมาณขึ้นว่าในปีต่อไปสมาคมฯ จะมีเงินทุนได้จากทางใดบ้าง และจะใช้จ่ายเงินนั้นไปอย่างไร การประชุมทางงบประมาณอาจต้องประชุมหลายครั้ง เพื่อให้การพิจารณาทางงบประมาณเป็นไปอย่างละเอียดทุกรายการ เมื่อทางงบประมาณเงินทุนได้มาและจัดสรรเงินทุน (งบประมาณรายรับ - รายจ่าย) เสร็จเรียบร้อยแล้ว เภรฎุฎิกจะนำเสนอในคณะกรรมการบริหาร (Executive Board of Director) เพื่อการพิจารณาและอนุมัติ เมื่ออนุมัติเรียบร้อยแล้ว ก็จะรายงานต่อคณะกรรมการอำนวยการ (Board of Director) อีกครั้งหนึ่งเพื่อให้รับทราบและงบประมาณนั้นก็นำออกใช้ได้

ชนิดของงบประมาณที่ทำ

ในการประมาณเงินทุนที่ได้มาและการจัดสรรเงินทุนไปใช้ในโครงการต่าง ๆ คณะกรรมการจัดทางงบประมาณจะจัดทางงบประมาณรายรับ - รายจ่าย สำหรับปีงบประมาณต่อไปเพียงงบเดียว เพราะคณะกรรมการอำนวยการของสมาคมฯ จะสนใจแต่เพียงว่า ในปีต่อไป สมาคมฯ จะมีรายได้จากโครงการอะไรบ้าง และจะใช้จ่ายอย่างไร เป็นจำนวนเงินเท่าไร เท่านั้น งบประมาณรายรับ - รายจ่าย ของสมาคมฯ เป็นดังนี้

ตารางที่ 15	แสดงงบประมาณรายรับ - รายจ่ายประจำงวด	ก.ค. 70 - มิ.ย. 71
ตารางที่ 16	"	" ก.ค. 71 - มิ.ย. 72
ตารางที่ 17	"	" ก.ค. 72 - มิ.ย. 73

สำหรับงบประมาณอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เช่น งบประมาณเงินสด งบบัญชีการค้ากำไรขาดทุนโดยประมาณ งบดุลโดยประมาณ ตลอดจนงบแสดงที่มาและการใช้เงินทุน สมาคมฯ ไม่ได้จัดทำขึ้น

FINANCE BUDGET

1970 - 1971

	<u>INCOME</u>	<u>EXPENDITURE</u>
Hostel :--		
New Residence	300,000.-	130,000.-
International Hostel	240,000.-	150,000.-
Student Hostel	110,000.-	100,000.-
Chumroon Hostel	150,000.-	90,000.-
Youth Hostel	50,000.-	10,000.-
Fund Raising		
International Bazaar	580,000.-	55,000.-
Spring Fair & Bake Sale	40,000.-	15,000.-
Cook Book	45,000.-	-
Calendar	70,000.-	50,000.-
Y.W.C.A. Shop	5,000.-	4,500.-
Membership	15,000.-	5,000.-
Education & Training Program	275,000.-	285,000.-
Day Nursery Din Daeng	80,000.-	130,000.-
Community Service	2,000.-	35,000.-
Extension Program	800.-	40,000.-
H.P.E.R. (Pool ect.)	300,000.-	200,000.-
Youth Program	9,000.-	55,000.-
Adult Program	250,000.-	130,000.-
Educational Tour	100,000.-	85,000.-
Snack Bar	500,000.-	450,000.-
Miscellaneous	25,000.-	2,000.-
Interest	50,000.-	-

		<u>EXPENDITURE</u>
Administration		
Salaries		200,000.-
Provident Fund		9,000.-
Transportation		10,000.-
Electricity		100,000.--
Insurance		30,000.--
Telephone		30,000.-
Car up keep		16,000.--
Office Supplies		60,000.-
Bonus & Maintenance		28,000.-
Medical Service		2,000.-
Audit Fee		10,000.-
Due to Organization		4,000.--
Leadership Training, World conferance		60,000.-
Entertainment		30,000.-
Dining Room		12,000.-
World Y.W.C.A.		13,650.-
Car Payment		30,000.-
Reserve		480,650.-
	3,206,800.-	3,206,800.-

ศูนย์วิทยพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Y.W.C.A. of BANGKOK
Income And Expenditure Budget
For the Year July 1971 --June 1972

Income		Expenditure
	Hostels:	
300,000.-	New Residence	130,000.-
240,000.-	International Hostel	150,000.-
150,000.-	Chumroon Hostel	110,000.-
50,000.-	Youth Hostel	10,000.-
110,000.-	Student Hostel	0,000.-
--	House & Ground	25,000.-
850,000.-	Sub-total	515,000.-
	Fund Raising	
600,000.-	Bazaar	55,000.-
--	Maid of Cotton	--
40,000.-	Spring Fair & Bake Sales	15,000.-
100,000.-	Cook Book	75,000.-
100,000.-	Calendar	70,000.-
10,000.-	Y.W.C.A. Shop	9,000.-
-	Interest Revenue	-
500,000.-	Coffee Shop	400,000.-
50,000.-	Other Income	-
-	Dontions	-
1,400,000.-	Sub-total	624,000.-

Income		Expenditure
275,000.- 80,000.- 1,000.- 200,000.- 9,000.- 10,000.- 420,000.- - 15,000.- 100,000.-	Programmers : Education & Training Din Daeng Day Nursery Extension Programme Adult Programme Youth Programme Community Service H.P.E.R Religious Education Membership Education Tour	285,000.- 130,000.- 50,000.- 130,000.- 55,000.- 35,000.- 320,000.- 2,000.- 5,000.- 85,000.-
1,110,000.-	Sub-total	1,097,000.-
	Adinistration : Salaries & Maintenance Provident Fund Expense Bonus & Pension Transportation Electricity Water Supply Insurance Telephone Car Up keep Office Supplies Used Household Supplies Used Income Tax Medecal Service Due to Organization Leadership Training	230,000.- 9,000.- 30,000.- 6,000.- 95,000.- 10,000.- 30,000.- 20,000.- 30,000.- 30,000.- 5,000.- 12,000.- 2,000.- 8,000.- 50,000.-

Income		Expenditure
	World Conference Entertainment Dining Room Interest Expense Miscellaneous Expenses Loan from World Y.W.C.A	60,000.- 35,000.- 12,000.- 40,000.- 20,000.- 37,000.-
	Sub-total	771,000.-
3,360,000.- -	Total Income Over Expenditure	3,007,000.- 353,000.-
3,360,000.-	Baht	3,360,000.-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Y,W.C.A. OF BANGKOK
 INCOME AND EXPENDITURE BUDGET (REVISED)
 FOR THE YEAR JULY 1972 - JUNE 1973

Income		Expenditure
	Hostels:	
300,000.-	New Residence	230,000.-
240,000.-	International Hostel	225,000.-
150,000.-	Chumroom Hostel	160,000.-
50,000.-	Youth Hostel	30,000.-
110,000.-	Student Hostel	95,000.-
--	House & Ground	50,000.-
850,000.-	Sub-total	790,000.-
	Fund Raising :	
800,000.-	International Bazaar	150,000.-
30,000.-	Spring Fair & Bake Sales	15,000.-
100,000.-	Cook Book	45,000.-
68,000.-	Calendar	60,000.-
15,000.-	Y.W.C.A. Shop	13,000.-
20,000.-	Interest Revenue	-
580,000.-	Coffee Shop	515,000.-
10,000.-	Other Income	-
1,623,000.-	Sub--total	798,000.-

Income		Expenditure
300,000.- 80,000.- 20,000.- 120,000.- 10,000.- 40,000.- - 15,000.- 50,000.- 750,000.-	Programmes : Education & Training Programme Din Daeng Day Nursery Prapradaeng & Extension Programme Adult Programme Youth Programme & Hi --Y. Community Service Religious Education Membership Education Tour Health Physical Education & Recreation	400,000.- 130,000.- 90,000.- 100,000.- 40,000.- 55,000.- 8,000.- 5,000.- 45,000.- 600,000.-
1,385,000.-	Sub - total	1,473,000.-
	Administration : Salaries & Maintenance Provident Fund Expense Bonus & Pension Transportation Electricity Water Supply Telephone Car Up Keep Office Supplies Used Household Supplies Used Insurance Income Tax	300,000.- 12,000.- 60,000.- 6,000.- 120,000.- 10,000.- 25,000.- 30,000.- 20,000.- 5,000.- 15,000.- 18,000.-

Income		Expenditure
	Medical Service Due to Organization Leadership Training World Conference Entertainment Dining Room Miscellaneous Expenses	2,000.- 5,000.- 50,000.- 30,000.- 35,000.- 10,000.- 20,000.-
	Sub - total	773,000.-
3,858,000.- -	Total Income over Expenditure	3,834,000.- 24,000.--
3,858,000.--	Baht	3,858,000.-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิธีการเตรียมงบประมาณ

เนื่องจากรอบระยะเวลาบัญชีของสมาคมฯ เริ่ม 1 กรกฎาคม และสิ้นสุด 30 มิถุนายนของปีถัดไป คณะกรรมการจัดเตรียมงบประมาณมักจะประชุมจัดทำงบประมาณในเดือนมิถุนายน เพื่อให้งบประมาณนั้นเสร็จทันได้เสนอในที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการในเดือนมิถุนายน เพื่อให้รับรองและอนุมัติให้ใช้ได้ทันเดือนกรกฎาคม แต่ก็มีอยู่เนื่อง ๆ ที่การจัดเตรียมงบประมาบล่าช้า ไม่สามารถจะนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการให้ทันเดือนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ

ในการจัดทำงบประมาณ คณะกรรมการจะนำงบประมาณในปีที่แล้วไปมาเปรียบเทียบกับรายการที่เกิดขึ้นจริง ตลอดระยะเวลา 11 เดือนที่ผ่านมาและประมาณรายรับ - รายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในเดือนมิถุนายนอีก 1 เดือน โดยเฉลี่ยจากรายการที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือนที่ผ่านมา ก็จะเป็นรายรับ - รายจ่ายที่ควรจะต้องเกิดขึ้นจริง เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณแล้ว มีแตกต่างกันเท่าไร คณะกรรมการจะถามหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไรจึงเกิดผลแตกต่าง สาเหตุนั้นจะเกิดขึ้นตลอดไปจนจะกลายเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งในการกำหนดงบประมาณปีหน้า หรือเป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ (Current or Non-Current Events) สรุปแล้วคณะกรรมการจะพิจารณาตั้งงบประมาณใหม่โดยมีหลักเกณฑ์ซึ่งจะเป็นแนวทางประการคือ

1. งบประมาณรายรับ - รายจ่ายในปีที่แล้วไป
2. ตัวเลขรายรับ - รายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง 11 เดือน กับรายรับ - รายจ่ายเฉลี่ยอีก 1 เดือน สุดท้าย
3. สาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้รายการจริงต่างจากงบประมาณ
4. โครงการต่าง ๆ ที่คาดว่าจะทำขึ้นในปีต่อไป
5. โครงการต่างๆ ที่คาดว่าจะตัดทอนลงในปีต่อไป
6. ปัจจัยอื่นๆ อันอาจจะเกิดขึ้นและจะมีผลต่อรายรับ - รายจ่ายในปีต่อไป

คณะกรรมการจะพิจารณาลงมาแต่ละรายการ เช่น ในการทำงบประมาณปี ก.ค. 1972 - มิ.ย. 1973 (ดูตารางที่ 17) รายการที่ 1 หอพักกัลยาณานุกูล (New Residence) คณะกรรมการจะดูจาก

งบประมาณเก่า (ตารางที่ 16) รายรับ 300,000.00 รายจ่าย 130,000.00 รายการที่เกิดขึ้นจริง รายรับ 340,854.82 รายจ่าย 120,482.05 ถือว่าใกล้เคียง กรรมการจะถือตามลัทธิระมัดระวัง (Conservatism) คือ จะพยายามประมาณรายได้ให้ต่ำและรายจ่ายให้สูง เพื่อว่าถ้าตั้งรายรับไว้สูงและรายจ่ายต่ำ ถ้าเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ หรือไม่สามารถดำเนินการไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้ก็จะเกิดเป็นข้อผิดพลาด แต่ถ้าสามารถจะทำรายรับให้สูงกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ต่ำและประหยัดรายจ่ายให้ต่ำกว่างบประมาณที่ตั้งไว้สูง ก็จะทำให้ถือว่าการดำเนินงานได้ผลดี มีประสิทธิภาพ ถ้าหากแนวโน้มรายรับแต่ละเดือนลดลงเรื่อยๆ กรรมการก็จะตั้งงบประมาณให้ลดลงตามแนวโน้มนั้น แต่ถ้าไม่มีเหตุการณ์ใด ๆ ก็จะใช้ตัวเลขเดิม เพราะฉะนั้น ในงบประมาณ 1972 - 1973 หอพักกัลยาณานุกูล จึงมีรายรับ 300,000.00 และรายจ่าย 130,000.00 รวมกับค่าเสื่อมราคาอาคารหอพักอีกปีละประมาณ 100,000.00 บาท ซึ่งปรากฏรายจ่ายในงบประมาณ (ตารางที่ 17) 230,000.00 บาท เป็นต้น

คณะกรรมการจะพิจารณาแต่ละรายการไปเรื่อย ๆ จนจบ แล้วก็สรุปผลรวมออกมา แต่ถ้าปรากฏว่ารายจ่ายสูงกว่ารายรับ ก็จะหันไปทบทวนรายการต่าง ๆ ใหม่ โดยจะพยายามตัดทอนรายจ่ายลงให้พอดี หรือต่ำกว่ารายรับเล็กน้อย โดยถือหลักว่า ในการดำเนินงานสมาคมการกุศลไม่ควรจะมีกำไรในกิจการ ตามตารางที่ 17 หน้า 52 ซึ่งปรากฏรายรับสูงกว่ารายจ่าย 24,000.00 บาท

การอนุมัติงบประมาณ

เมื่อเป็นที่พอใจทุกรายการแล้ว ก็ถือว่างบประมาณรายรับ - รายจ่าย ประจำปีนั้นเสร็จสมบูรณ์ลง ก็จะจัดพิมพ์และบรรจุเข้าในระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการบริหาร (Executive Board) ก่อนขั้นหนึ่ง คณะกรรมการบริหารจะพิจารณาซักถามและแก้ไขจนเป็นที่พอใจ จึงอนุมัติให้นำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ (Board of Director) ได้ คณะกรรมการอำนวยการจะพิจารณาและซักถามอีกขั้นหนึ่งจนเป็นที่พอใจ จึงจะอนุมัติ งบประมาณนั้นก็สมบูรณ์ และนำออกใช้ได้

การใช้งบประมาณ

ในการประชุมคณะกรรมการอำนวยการประแต่ละเดือน จะมีระเบียบวาระการประชุมรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว และรายงานการเงินของเดือนที่ผ่านมา พิมพ์แจกแก่คณะกรรมการ ในการ

จัดเตรียมรายงานการเงินประจำเดือนนั้น เป็นหน้าที่ของแผนกบัญชีจะต้องจัดพิมพ์ขึ้น เพื่อให้คณะกรรมการ ได้ทราบว่าในเดือนนั้น ๆ ทางฝ่ายบริหารได้ใช้จ่ายเงินไปสำหรับโครงการต่าง ๆ อย่างไร เป็นจำนวนเท่าไร ตั้งแต่ต้นปีมาจนถึงเดือนที่ประชุมนั้นมียอดสะสมมาเท่าไร และพิมพ์งบประมาณกำกับไว้ด้วยว่า โครงการนั้น ๆ มีขอบเขตรายรับ และรายจ่ายเท่าไร เพื่อเป็นการควบคุมว่าจะไม่จ่ายเกินจากงบประมาณที่ตั้งไว้ และถ้ารายรับยังไม่ถึงงบประมาณก็จะได้ค้นหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร ในช่วงเวลาที่ยังเหลือก่อนจะสิ้นงวดบัญชี จะสามารถทำได้ตามงบประมาณหรือไม่ เป็นต้น ตารางที่ 18 เป็นตัวอย่างรายงานการเงินที่เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการ

3.3 การวิเคราะห์หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินทุน

หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการถือปฏิบัติในการจัดสรรเงินทุนของสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. อันมีการจัดทำงานงบประมาณ รายรับ - รายจ่าย นั้น เมื่อได้ศึกษาโดยตลอดแล้ว นำมาเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ทั่ว ๆ ไป ที่ใช้ในการจัดสรรเงินทุน จะเห็นว่ามีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันอยู่หลายประการ ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อกิจการตั้งจะได้อธิบายแต่ละข้อดังต่อไปนี้

1. ไม่ได้มีการเตรียมงานขั้นต้น (Preliminary Work) และงบประมาณรายแผนก (Sectional Budget) ตามหลักเกณฑ์ทั่ว ๆ ไปในการจัดทำงานงบประมาณจะต้องมีการเตรียมงานขั้นต้นก่อน คือ การประสานงานกันระหว่างแผนกต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ข้อมูลในการจัดทำงานงบประมาณรายแผนกแต่ละแผนกได้มีการคำนวณบนพื้นฐานเดียวกัน ในกรณีของสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. การดำเนินงานแต่ละแผนกเป็นอิสระแก่กัน การทำงานงบประมาณของแผนกหนึ่งอาจจะไม่มีผลต่อการดำเนินงานของอีกแผนกหนึ่ง เช่น แผนกอาหารก็ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับแผนกหอพัก เป็นต้น แต่ถ้าจะพิจารณาอย่างละเอียดแล้ว จะเห็นว่าเกี่ยวข้องกัน เพราะ ถ้าแผนกอาหารทราบงบประมาณของแผนกหอพักว่าจะมีคนพักกี่คน แผนกกิจกรรมผู้ใหญ่ แผนกพลานามัยและสันตนาการว่าจะมีสมาชิกใช้บริการประมาณกี่คน แผนกอาหารจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการจัดเตรียมงบประมาณของตน เพื่อให้การจัดเตรียมอาหารได้พอเหมาะแก่กับจำนวนสมาชิก เป็นต้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การไม่ได้จัดเตรียมงบประมาณรายแผนก และการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ในการเตรียมงานขั้นต้นของการทำงานงบประมาณได้ถูกละเลยไป ทำให้สมาคมฯ ต้องขาดแนวทาง (Guideline) ในการทำงานงบประมาณรวม

Y. W. C. A. FINANCIAL REPORT
FOR THE MONTH OF OCTOBER 1 - 31, 1973

INCOME				EXPENDITURE		
BUDGET	ACC. BALANCE	FISCAL MONTH		FISCAL MONTH	ACC. BALANCE	BUDGET
			HOSTELS:			
300,000.-	76,828.04	15,404.40	New Residence	7,899.-	33,124.-	200,000.-
210,000.-	65,540.-	16,150.-	International Hostel	5,554.-	24,370.-	200,000.-
100,000.-	37,820.-	3,905.-	Chumroom Hostel	3,066.-	13,387.-	90,000.-
45,000.-	11,370.-	2,180.-	Youth Hostel	777.50	3,426.-	25,000.-
80,000.-	27,456.-	6,500.-	Student Hostel	712.-	10,332.-	65,000.-
-	-	-	House And Ground	438.-	4,025.50	45,000.-
735,000.-	219,014.04	49,139.40	Sub - Total	18,446.50	88,664.50	625,000.-
			FUND - RAISING			
800,000.-	-	-	International Bazaar	780.-	988.-	200,000.-
22,000.-	-	-	Spring Fair & Bake Sale	80.-	200.-	7,000.-
90,000.-	30,096.41	8,215.-	Cook Book	20.-	147.75	5,000.-
80,000.-	14,144.50	7,553.-	Calendar	15.-	213.-	60,000.-
10,000.-	3,988.-	1,010.-	Y. W. C. A. Shop	1,721.50	3,298.50	8,000.-
25,000.-	-	-	Interest Revenue	-	-	-
540,000.-	222,575.55	58,687.10	Coffee Shop	46,087.16	182,565.86	530,000.-
6,000.-	1,287.20	2,745.20	Other Income	-	-	-
-	14.20	-	Donations	400.-	1,400.-	2,000.-
1,573,000.-	272,105.86	78,210.30	Sub - Total	49,103.66	188,813.11	812,000.-

INCOME				EXPENDITURE		
BUDGET	ACC. BALANCE	FISCAL MONTH		FISCAL MONTH	ACC. BALANCE	BUDGET
			PROGRAMMES:			
40,000.-	9,267.-	1,454.-	Net Income From Secretarial School	-	-	20,000.-
250,000.-	73,945.-	15,255.-	Education & Training Pro.	18,590.-	89,021.70	380,000.-
80,000.-	70,998.-	2,668.50	Din Daeng Day Nursery	8,941.-	39,940.-	130,000.-
40,000.-	28,625.-	10,400.-	Prapradaeng & Extension Pro.	10,349.80	47,756.15	100,000.-
120,000.-	51,966.50	8,693.-	Adult Programme	2,930.-	37,788.25	100,000.-
10,000.-	6,650.-	-	Youth Programme	1,505.-	8,575.50	40,000.-
10,000.-	9,600.-	1,800.-	Community Service	3,205.50	16,543.25	45,000.-
-	-	-	Religious Education	200.-	915.-	8,000.-
15,000.-	3,610.-	270.-	Membership	2,531.50	3,790.50	5,000.-
50,000.-	-	-	Education Tour	-	-	45,000.-
900,000.-	490,252.65	111,430.75	Health Physical Ed & Recreation	40,199.75	204,625.25	700,000.-
1,515,000.-	744,914.15	151,971.25	Sub - Total	88,452.55	448,955.60	1,573,000.-
			ADMINISTRATION:			
			Salaries & Maintenance	25,140.-	97,210.-	320,000.-
			Provident Fund Expense	819.-	8,356.76	12,000.-
			Bonus & Pension	350.-	1,600.-	60,000.-
			Transportation	301.-	863.-	3,500.-
			Electricity	9,404.-	39,366.-	120,000.-
			Water Supply	200.-	1,100.-	20,000.-
			Insurance	-	3,055.05	13,000.-
			Telephone	1,800.95	6,540.25	20,000.-
			Car Up Keep	2,575.70	9,507.45	55,000.-
			Office Supplies Used	1,140.-	7,329.50	30,000.-

t. 1973

ge 5

INCOME				EXPENDITURE		
BUDGET	ACC. BALANCE	FISCAL MONTH		FISCAL MONTH	ACC. BALANCE	BUDGET
			Household Supplies Used	10.-	5,305.-	20,000.-
			Income Tax	1,415.90	5,999.30	18,000.-
			Medical Service	31.-	239.50	2,000.-
			Due to Organization	-	-	6,500.-
			Leadership Training	-	10,200.-	40,000.-
			World Conference	-	14,364.50	30,000.-
			Entertainment	2,801.-	11,452.50	35,000.-
			Miscellaneous Expenses	645.50	1,676.75	10,000.-
			Sub - Total	46,634.05	224,165.56	795,000.-
3,823,000.-	1,236,034.05	279,320.95	Total	202,636.76	950,598.77	3,805,000.-
			Income Over Expenditure	76,684.19	285,435.28	18,000.-
3,823,000.-	1,236,034.05	279,320.95	Baht.	279,320.95	1,236,034.05	3,823,000.-
			ASSETS PURCHASED ITEMS:			
			Office Equipment	-	2,900.-	
			Installment Creditor	1,099.-	9,694.-	
			Total	1,099.-	12,594.-	

BANK ACCOUNTS
AS OF OCTOBER 1 - 31, 1973

Oct. 1973

Page 4

NAME OF BANKS	BALANCE	DEPOSIT	DRAWN	BALANCE	REMARKS
	OCTOBER 1, 1973	DURING MONTH	DURING MONTH	OCTOBER 31, 1973	
SIAM COMMERCIAL BANK:					
Current Account	451,302.62	297,237.34	245,095.23	513,761.73	
Fixed Deposit	60,000.-	-	-	60,000.-	
CHASE MANHATTAN BANK:					
Saving Account	337,836.81	4,846.-	-	342,682.81	
HONG KONG & SHANHAI BANK:					
Trift Account	15,543.73	-	-	15,543.73	
BANGKOK BANK (Prapradaeng):					
Current Account	25,850.-	10,400.-	-	36,250.-	
PROMISSORY NOTES	300,000.-	-	-	300,000.-	

2. ไม่ได้มีการคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการดำเนินงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Principal Budget Factor) เพราะปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวจำกัด กำหนด และควบคุมงบประมาณรายแผนกต่าง ๆ ที่จะจัดทำขึ้น เพื่อให้เป็นงบประมาณที่มีเหตุผลที่สุด ถ้าปราศจากปัจจัยเหล่านี้แล้ว การทำงานงบประมาณของแต่ละแผนกก็อาจกำหนดขึ้นตามใจชอบ เพื่อให้เห็นความดี ความชอบของแผนกตนเองเท่านั้น ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว เป็นไปไม่ได้เพราะปัจจัยเหล่านี้ จะคอยควบคุมอยู่ เช่น ในปี 1974 แผนกสถานเลี้ยงเด็กกลางวันคนแดงจะทำโครงการขอจ้างครูและพี่เลี้ยงเพิ่ม เพื่อจะขยายการรับเด็กให้มากขึ้นถึง 150 คน โครงการนี้มีเหตุผลสมควรทุกอย่าง แต่อนุมัติไม่ได้เพราะมีข้อกำหนดของกรมประชาสงเคราะห์ กำหนดไว้ว่า ในขนาดอาคารที่ทำการอยู่นั้น ถ้ารับเด็กเกินกว่า 100 คน ก็จะอัดแอ เสียสุขภาพ โครงการนี้จึงยังทำไม่ได้ เว้นเสียแต่ว่าจะได้มีโครงการขยายอาคารเสียก่อน เป็นต้น ในกรณีนี้ สมาคมฯ ยังไม่ได้พิจารณาถึงปัจจัยหลักของงบประมาณเหล่านี้อย่างละเอียดถี่ถ้วน และกว้างขวางในการพิจารณางบประมาณ จึงทำให้งบประมาณที่ได้ออกมาแตกต่างจากผลจริงเป็นอย่างมาก

3. ไม่ได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การทำงานงบประมาณโดยละเอียด คือไม่ได้กำหนดลงไปเป็นแต่ละงวด (Period) ของงบประมาณ เช่น ไม่ได้กำหนดว่างบประมาณที่ตั้งขึ้นนั้น จะแบ่งการปฏิบัติงานออกเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน และ รายงวด เดือน อย่างไร เช่น รายได้เดือนไหนจะเป็นรายได้สูงสุดของงบประมาณนั้น การทำงานงบประมาณละเอียดเช่นนี้ จะเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ถ้ามีเหตุผิดพลาดในงวดแรก การวิเคราะห์หาสาเหตุจะทำให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้งปี และการทำงบประมาณที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible Budget) ก็จะช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณประมวณทำได้สะดวก

4. ไม่ได้มีการวางโครงการ ระยะยาวไว้อย่างละเอียดล่วงหน้าไว้ว่าในช่วงระยะ 10 ปี จะมีเป้าหมายอะไรบ้าง และแผนงานนั้นจะแบ่งเป็นระยะสั้น (Short - run) ที่ช่วง แต่ละช่วงจะดำเนินการอย่างไร เพราะคณะกรรมการดำเนินงานจะได้วางแผนการปฏิบัติงานไว้โดยละเอียดว่า ในระยะเวลาปีที่ 1 ปีที่ 2 ปีที่ จะทำอะไรบ้าง และคณะกรรมการจัดทำงบประมาณก็จะได้จัดสรรเงินทุนให้สอดคล้องกับแผนงานนั้น

5. ไม่มีการทำงานงบประมาณอื่น ๆ ที่จำเป็นประกอบด้วยให้ครบถ้วน นอกจากปัจจัยที่จะมีผลต่องบประมาณแล้ว ในการจัดสรรเงินทุน งบประมาณอื่น ๆ ที่จำเป็น นอกเหนือจากงบประมาณการเงิน

ก็เป็นสิ่งจำเป็น เช่นการประเมินจำนวนสมาชิกผู้ใช้บริการชั้นเรียนต่าง ๆ การตั้งอัตราเจ้าหน้าที่เพิ่มเติม เป็นต้น ประมาทการเหล่านี้จะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเงินทุนโดยตรง แต่ก็จะมีผลกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงาน ซึ่งถ้าได้มีการคาดการณ์หรือวางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติการได้ผลดียิ่งขึ้น

ไม่มีการเน้นถึงความสำคัญของงบประมาณที่ตั้งไว้ ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญในการปฏิบัติงานไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้ มีการจ่ายนอกเหนือจากงบประมาณอยู่เสมอ ๆ โดยการตัดสินใจปัญหาอย่างกระทันหันเฉพาะหน้า ทำให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการเงินอยู่บนรากฐานที่ไม่มั่นคง ปัญหาเงินทุนขาดมือ (Cash Shortage) หรือ มีเงินเก็บไว้เฉย ๆ มากเกินไป เกิดขึ้นเสมอ ๆ โดยปราศจากผู้สนใจจะแก้ไขปรับปรุงให้รัดกุมยิ่งขึ้น

คณะกรรมการบริหารของสมาคมฯ ไม่ได้ใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดการและการตัดสินใจทางการเงิน ไม่ได้ใช้งบประมาณในการวางแผนการประสานงานและการควบคุมแต่อย่างใด มีงบประมาณไว้เฉยๆ

สรุป สมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. มีการจัดทำงบประมาณเพื่อประโยชน์ในการจัดสรรเงินทุนตามหลักวิธีการบัญชีพอสมควร แต่ยังคงขาดการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อย่างละเอียดถี่ถ้วนและรอบคอบ ทำให้งบประมาณที่ตั้งขึ้นนั้นเป็นงบประมาณที่ไม่สมบูรณ์ เพราะปัจจัยต่างๆ ที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานนั้น ไม่ได้ถูกนำมาพิจารณาอย่างกว้างขวางและครบถ้วน ทั้งเมื่อมีงบประมาณขึ้นแล้ว ก็มิได้ใช้งบประมาณนั้นเป็นเครื่องมือในการจัดการอย่างแท้จริง ไม่มีการติดตามผลและวิเคราะห์ผลแตกต่าง (Variance) อย่างทันต่อเหตุการณ์ ฝ่ายจัดการมิได้ใช้งบประมาณเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และในการตัดสินใจในปัญหาทางการเงิน เนื่องจากคณะกรรมการบริหารไม่ได้ให้ความสนใจในความสำเร็จของรายงานการเงิน เพราะยึดถืออยู่ว่าสมาคมฯ ดำเนินงานเพื่อการกุศล มิใช่เพื่อการหากำไร

คณะกรรมการบริหารของสมาคมฯ ควรจะให้ความสนใจกับการจัดการทางการเงินของสมาคมฯ มากกว่าที่เป็นอยู่ โดยนำหลักการบริหารธุรกิจมาใช้ เพื่อให้เงินทุนที่มีอยู่ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีอัตราผลตอบแทนสูงสุด แม้จะไม่ใช่มูลตอบแทนในรูปของตัวเงิน เช่นเดียวกับธุรกิจการค้า ก็จะได้เป็นผลตอบแทนในรูปของบริการที่ให้แก่สังคมและเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติได้เต็มที่

3.4 การเปรียบเทียบงบประมาณและการวิเคราะห์ผลแตกต่าง

ในการจัดทำงบประมาณตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวไว้ข้างต้น อาจปรากฏว่างบประมาณสามารถทำขึ้นได้อย่างถูกต้อง และนำมารวมเป็นงบการเงินได้ แต่ความจริงไม่เป็นเช่นนั้น วิธีการที่นำเอาตัวเลขมารวมกันในกระดาษทำการสามารถทำขึ้นได้อย่างแน่นอน แต่ตัวเลขที่ใช้นั้นได้มาจากการประมาณโดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และมีอิทธิพลต่อตัวเลขนั้น ซึ่งการคาดคะเน

นั้นอาจถูกต้องหรือผิดพลาดก็ได้ ดังนั้น งบประมาณที่สร้างขึ้นและรายงานต่าง ๆ จะใช้ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับ การประมาณในการเตรียมงบประมาณ และการตรวจสอบงบประมาณเปรียบเทียบกับผลที่เกิดขึ้นจริง เมื่อได้ใช้งบประมาณนั้นแล้ว เพราะอาจเกิดมีข้อขัดแย้งขึ้นได้ จากการใช้งบประมาณ ฝ่ายจัดการจะ ได้เรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจได้มากขึ้น และด้วยประสบการณ์ที่ผ่านมา จะทำให้สามารถประมาณรายการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เรียนรู้และเห็นความผิดพลาดของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ในคราวต่อไปก็จะสามารถ หลีกเลี่ยงความผิดพลาดซึ่งครั้งหนึ่งได้เกิดขึ้นและจะสามารถใช้งบประมาณที่ถูกต้องได้

งบประมาณจะใช้ เป็น เครื่องนำทางในการปฏิบัติงานและเพื่อการดำเนินงานจริง เปรียบ เทียบกับงบประมาณ ข้อขัดแย้งจะแสดงถึงความต้องการให้เอาใจใส่มากขึ้นตรงจุดๆ นั้น โดยปกติราย งานจะเพิ่มขึ้นโดยแสดงตัวเลขจริง เปรียบเทียบกับตัวเลขตามงบประมาณ และแสดงผลแตกต่างไว้ถัดไป บางทีผลต่างจะแสดงเป็นเปอร์เซ็นต์ และจะต้องสืบหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผลต่างนั้น ถ้าผลต่างเกิดจาก ปัจจัยภายนอกซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของกิจการ ก็จะได้ปรับปรุงงบประมาณ หรือถ้าพบว่างบประมาณ ผิด จะต้องแก้ไขหรืออาจเป็นเพราะการดำเนินงานไม่ได้ทำไปอย่างถูกต้อง งบประมาณก็จะเป็นเครื่อง ชี้ให้เห็นจุดอ่อนซึ่งจะต้องตรวจสอบและทำการแก้ไขการดำเนินงานต่อไป

ในสมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. เนื่องจากคณะกรรมการบริหารงานให้ความสนใจในการจัดสรรเงินทุนน้อยมาก จึงไม่ได้มีการเปรียบเทียบงบประมาณและการวิเคราะห์ผลแตกต่างของงบประมาณ กับรายการที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น ในการเปรียบเทียบงบประมาณและการวิเคราะห์ผลแตกต่างต่อไปนี้ จึงเป็นความคิดเห็นและข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นคว้าของผู้วิจัย และตัวเลขที่ทำการวิเคราะห์ คือ ข้อมูลระหว่าง 1 กรกฎาคม 1971 - 30 มิถุนายน 1972 ตารางที่ 19 เป็นการเปรียบเทียบค่า ใช้จ่ายตามงบประมาณกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง

ตามหลักวิธีการบัญชีและการควบคุมโดยใช้งบประมาณ (Budgetary Control)

เมื่อได้มีการนำงบประมาณออกใช้ ในระยะเวลาช่วงแรก เช่น ในสัปดาห์แรก เดือนแรก หรือ สาม เดือนแรก จะมีการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิดอยู่เสมอ ฝ่ายจัดการจะทำการเปรียบเทียบผล ที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่วางไว้ในช่วงระยะเวลาเดียวกันว่าเกิดผลแตกต่างกันอย่างไร ไม่ว่าจะเป็น เป็นผลต่างที่น่าพึงพอใจ (Favourable Variance) หรือผลต่างที่ไม่น่าพึงพอใจ (Un-

การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงและค่าใช้จ่ายงบประมาณ
สำหรับงวด 1 กรกฎาคม 1971 - 30 มิถุนายน 1972

INCOME				EXPENDITURE		
BUDGET	ACTUAL	VARIANCE Fav. (Unfav.)		BUDGET	ACTUAL	VARIANCE Fav. (Unfav.)
300,000.-	340,854.82	40,854.82	HOSTELS :	130,000.-	120,482.05	9,517.95
240,000.-	250,380.-	10,380.-	New Residence	150,000.-	140,408.-	9,592.-
150,000.-	173,180.-	23,180.-	International Hostel	110,000.-	111,334.05	(1,334.05)
50,000.-	60,125.-	10,125.-	Chumroon Hostel	10,000.-	9,598.80	401.20
110,000.-	118,664.-	8,664.-	Youth Hostel	90,000.-	69,356.75	21,643.25
-	-	-	Student Hostel	25,000.-	48,552.-	(23,552.-)
-	-	-	House And Ground			
850,000.-	943,203.82	93,203.82	Sub-total	515,000.-	499,731.65	15,268.35
600,000.-	816,471.35	216,471.35	FUND-RAISING :	55,000.-	60,164.15	(5,164.15)
-	28,760.-	28,760.-	International Bazaar	-	1,857.-	(1,857.-)
40,000.-	33,963.50	(6,036.50)	Maid of Cotton	15,000.-	12,172.25	2,827.75
100,000.-	37,388.55	(62,611.45)	Spring Fair & Bake Sales	75,000.-	70,495.-	4,505.-
100,000.-	98,828.86	(1,171.14)	Cook Book	70,000.-	67,770.50	2,229.50
10,000.-	18,245.-	8,245.-	Calendar	9,000.-	12,239.70	(3,239.70)
-	15,034.17	15,034.17	Y.W.C.A. Shop	-	-	-
500,000.-	576,789.55	76,789.55	Interest Revenue	400,000.-	504,378.70	(104,378.70)
50,000.-	74,720.13	24,720.13	Coffee Shop	-	-	-
-	202,641.50	202,641.50	Other Income	-	4,014.-	(4,014.-)
1,400,000.-	1,902,842.61	502,842.61	Donations			
			Sub-total	624,000.-	733,091.30	(109,091.30)

INCOME				EXPENDITURE		
BUDGET	ACTUAL	VARIANCE		BUDGET	ACTUAL	VARIANCE
		Fav. (Unfav.)				Fav. (Unfav.)
275,000.-	335,600.-	60,600.-	PROGRAMMES :	285,000.-	371,970.40	(86,970.40)
80,000.-	146,645.-	66,645.-	Education & Training Programme	130,000.-	112,951.50	17,048.50
1,000.-	7,955.-	6,955.-	Din Daeng Day Nursery	50,000.-	63,754.30	(13,754.30)
200,000.-	157,771.25	(42,228.75)	Prapradaeng & Extension Pro.	130,000.-	103,576.75	26,423.25
9,000.-	14,183.-	5,183.-	Adult Programme	55,000.-	37,658.85	17,341.15
10,000.-	36,330.-	26,330.-	Youth Programme	35,000.-	54,568.25	(19,568.25)
420,000.-	858,515.25	438,515.25	Community Service	320,000.-	484,835.62	(164,835.62)
-	-	-	Health Physical Education & Recreation	2,000.-	3,753.85	(1,753.85)
15,000.-	20,310.-	5,310.-	Religious Education	5,000.-	3,753.85	1,246.15
100,000.-	75,100.-	24,900.-	Membership	85,000.-	45,287.-	39,713.-
1,110,000.-	1,652,409.50	542,409.50	Education Tour			
			Sub-total	1,097,000.-	1,284,651.27	(187,091.30)
			ADMINISTRATION :			
			Salaries & Maintenance	230,000.-	271,570.-	(41,570.-)
			Provident Fund Expense	9,000.-	10,146.-	(1,146.-)
			Bonus & Pension	30,000.-	45,006.-	(15,006.-)
			Transportation	6,000.-	4,823.-	1,177.-
			Electricity	95,000.-	100,320.-	(5,320.-)
			Water Supply	10,000.-	1,306.-	8,694.-
			Insurance	30,000.-	7,725.65	22,274.35
			Telephone	20,000.-	24,241.10	(4,241.10)
			Car Up Keep	30,000.-	27,391.80	2,608.20
			Office Supplies Used	30,000.-	18,276.15	11,723.85
			Household Supplies Used	5,000.-	5,108.25	(108.25)

INCOME				EXPENDITURE		
BUDGET	ACTUAL	VARIANCE		BUDGET	ACTUAL	VARIANCE
		Fav. (Unfav.)			Fav. (Unfav.)	
			Income Tax	12,000.-	14,693.40	(2,693.40)
			Medical Service	2,000.-	972.-	1,028.-
			Due to Organization	8,000.-	17,508.04	(9,508.04)
			Leadership Training	50,000.-	80,637.-	(30,637.-)
			World Conference	60,000.-	42,429.-	17,571.-
			Entertainment	35,000.-	27,406.40	7,593.60
			Dining Room	12,000.-	7,121.50	4,878.50
			Interest Expense	40,000.-	8,594.45	31,405.55
			Miscellaneous Expenses	20,000.-	13,109.90	6,890.10
			Loan From World Y.W.C.A.	37,000.-	-	-
			Sub-total	771,000.-	728,385.64	42,614.36
3,360,000.-	4,498,455.93	1,138,455.93	TOTAL	3,007,000.-	3,245,859.86	(238,859.86)
-	-	-	Income over Expenditure	353,000.-	1,252,596.07	(899,596.07)
3,360,000.-	4,498,455.93	1,138,455.93	BAHT.	3,360,000.-	4,498,455.93	(1,138,455.93)
			ASSETS PURCHASING ITEMS :			
			Furniture & Equipment	-	31,201.-	(31,201.-)
			Gymnasium Equipment & Furniture	-	23,295.75	(23,295.75)
			Swimming Pool II	-	61,010.-	(61,010.-)
			Gymnasium Building	-	148,277.-	(148,277.-)
			Chumroon Building	-	45,300.-	(45,300.-)
			Prapradaeng Building	-	226,229.-	(226,229.-)

Favourable Variance) เพื่อที่จะพิจารณาค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผลแตกต่างกัน การติดตามและวิเคราะห์ผลแตกต่างเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในกิจการที่ดำเนินการผลิตสินค้า เพราะว่าผลแตกต่างในระยะเวลาแรก ๆ จะเป็นเครื่องชี้ถึงแนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าผลต่างนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของใคร ถ้าเป็นผลต่างที่ฝ่ายจัดการสามารถควบคุมได้ (Controllable Variance) ฝ่ายจัดการก็จะสามารถตัดสินใจแก้ไขสาเหตุที่ทำให้เกิดผลต่างได้ เช่น เปลี่ยนแปลงแก้ไขวิธีปฏิบัติงาน หรือปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้องกัน เป็นต้น แต่ถ้าเป็นผลต่างที่ฝ่ายจัดการไม่สามารถจะควบคุมได้ (Un-Controllable Variance) เช่น ภาวะขาดแคลนน้ำมันในปัจจุบัน ฝ่ายจัดการก็ต้องศึกษาว่าสถานะการณ์และสภาวะแวดล้อม เช่นนั้นมีผลต่อกิจการอย่างไรบ้าง และแสวงหาความรู้เพิ่มเติมในการจะคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อไปได้ถูกต้อง เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นนั้น เพื่อให้เกิดผลดีแก่กิจการของตน

ในกรณีสมาคม ไว .ดับยู .ซี .เอ . เมื่อได้ศึกษาถึงวิธีการและหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินทุนเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ตามหลักวิชาการบัญชี ตลอดจนศึกษาจุดอ่อนของการจัดสรรเงินทุนแล้วจะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์ผลแตกต่าง (Variance Analysis) ทำได้ยาก เพราะงบประมาณที่ได้จากการจัดสรรเงินนั้น ไม่ได้ให้แนวทางการประมาณและบ่งถึงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดงบประมาณไว้อย่างแน่นอนชัดเจน

จากตารางที่ 19 จะพิจารณาผลต่างแต่ละแผนก เรียงตามลำดับตามงบการเงินดังต่อไปนี้

3.4.1 แผนกหอพัก ทุกหอพักมีรายได้ที่เกิดขึ้นจริงสูงกว่าที่ประมาณไว้ และมีรายจ่ายต่ำกว่าที่ประมาณไว้ ยกเว้นแต่หอพักจำรูญ รายจ่ายจริงสูงกว่ารายจ่ายตามงบประมาณ 1,334.05 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.83 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เมื่อเทียบกับรายรับจริงสูงกว่างบประมาณ 23,180.00 บาท คิดเป็น ร้อยละ 14.0 ของรายรับทั้งหมด พอจะสรุปได้ว่าที่รายจ่ายจริงสูงกว่างบประมาณเป็นเหตุการณ์ตามปกติ เช่นเดียวกับหอพักอื่น ๆ เพราะเป็นการจ่ายเพื่อเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นในอัตราสูงกว่าการเพิ่มของค่าใช้จ่าย แต่อย่างไรก็ตามยังหาข้อสรุปไม่ได้เพราะ เมื่อพิจารณาตามข้อเท็จจริงแล้ว

ปรากฏว่าการประมาณรายรับของหอพักจ่ารัฐไม่น่าจะผิดพลาด เพราะรายรับประกอบด้วย ค่าเช่าห้องของผู้อยู่อาศัยประจำ ถ้าเอาจำนวนห้องคูณด้วยค่าเช่ารายเดือน คูณด้วย ลิบสองเดือน ก็จะเป็นประมาณรายรับทั้งหมดใน 1 ปี ถ้าจะมีการคลาดเคลื่อนบ้าง ก็ไม่ควรจะเกินค่าเช่าเฉลี่ย 1 เดือน = ร้อยละ 8 (เพราะในการเปลี่ยนผู้เข้าพักตามปกติ จะมีห้องว่าง 1 เดือน) ฉะนั้น จะเห็นว่ารายรับของหอพักจ่ารัฐที่สูงกว่างบประมาณ ร้อยละ 14.0 ไม่ใช่เหตุการณ์ตามปกติ ฝ่ายจัดการควรต้องติดตามค้นหาสาเหตุต่อไป เปรียบเทียบกับหอพักกัลยาณานุกูล (New Residence) งบประมาณรายรับกับรายจ่ายอาจต่างกันมากได้เพราะข้อเท็จจริงที่ว่า ผู้เข้าหอพักกัลยาณานุกูล เป็นแขกผ่านซึ่งไม่สามารถจะประมาณได้ถูกต้องว่า นักท่องเที่ยวจะมาพักเป็นจำนวนมากน้อยเท่าใด นอกจากจะประมาณได้จากประสบการณ์และตัวเลขในอดีตเป็นแนวทางเท่านั้น สำหรับรายการค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและดูแลอาคารและบริเวณ (House and Ground Expense) ประกอบด้วยค่าซ่อมแซมเล็ก ๆ น้อย ๆ เกี่ยวกับอาคารหอพักซึ่งจะถือเป็นค่าใช้จ่ายประจำงวด เช่น ค่าซ่อมและเปลี่ยนหลอดไฟฟ้า ค่าเปลี่ยนกระจกห้องน้ำ ค่าปุ๋ยและต้นไม้ประดับสนามหญ้า เป็นต้น ในการตั้งงบประมาณได้พิจารณาจากความต้องการใช้จ่ายในเรื่องเหล่านี้ทั้งหมด แต่เมื่อสิ้นงวด ปรากฏว่า ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและดูแล ๆ มีค่าใช้จ่ายจริงทั้งหมด สูงกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ถึง 23,552.00 บาท ประมาณร้อยละ 48.5 ของค่าใช้จ่ายจริงทั้งหมด หรือประมาณ ร้อยละ 94.0 ของค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ คือ เกือบจะเป็นหนึ่งเท่าตัวของค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ ซึ่งเป็นข้อที่น่าสังเกตุอย่างยิ่งของฝ่ายจัดการจากการค้นหาสาเหตุของความแตกต่าง ปรากฏว่า เป็นการใช้จ่ายเพื่อการก่อสร้างรั้วกันสนาม จำนวน 30,000.00 บาท ซึ่งเป็นรายการพิเศษนอกเหนือจากที่ได้ประมาณไว้ เมื่อหักรายการพิเศษนี้ออกจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้ว จะเหลือ 18,552.00 บาท

เมื่อพิจารณาจำนวนรวมทั้งหมดของแผนกหอพักแล้วจะเห็นว่า รายรับจริงสูงกว่างบประมาณ 93,203.82 บาท คิดเป็น ร้อยละ 10.96 ของงบประมาณและรายจ่ายจริงต่ำกว่างบประมาณ 15,268.35 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.96 ของงบประมาณ พอจะสรุปได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ได้วางงบประมาณไว้ และมีประสิทธิภาพพอสมควร แต่ยังคงมีการตัดสินใจโดยไม่มีแผนล่วงหน้าอยู่บ้าง ซึ่งมีผลให้เกิดผลต่างไปจากงบประมาณมาก จากการพิจารณานี้สรุปได้ว่างบประมาณที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความระมัดระวังจนเกินไป (Conservatism) โดยยังมีทัศนคติที่ผิด ๆ ว่าถ้า

ตั้งงบประมาณรายรับไว้ต่ำ เมื่อเกิดรายรับจริงสูงกว่างบประมาณก็จะแสดงว่าการดำเนินงานได้ผลดี แทนที่จะตั้งงบประมาณไปตามการคาดคะเนที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด และเตรียมตัวให้พร้อมที่จะรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะให้ผลดีต่อฝ่ายจัดการมากกว่า

3.4.2 แผนกจัดหาเงินทุน จะแยกพิจารณาโครงการต่าง ๆ ของแผนกจัดหาเงินทุน ดังต่อไปนี้

1. งานออกร้านประจำปี (International Christmas Bazaar)

ในการตั้งงบประมาณของงานออกร้านนานาชาติทำได้ยาก เพราะฝ่ายจัดการไม่สามารถจะคาดหมายได้ว่า บรรดาร้านของสถานทูตต่างๆ จะขายสินค้าพื้นเมืองของตนได้กำไรมากน้อยเท่าใด และจะบริจาคกำไรนั้นให้แก่สมาคมฯ เป็นจำนวนเท่าใด เพราะในการบริจาคเงินนั้นเป็นเรื่องที่สถานทูตจะพิจารณาเองตามความเห็นเหมาะสม และตามความพึงพอใจ เช่น ได้รับความสะดวกและพอใจในการที่สมาคมฯ จัดร้านให้ตามที่ต้องการ หรือได้เข้ามาสังเกตการณ์ในการปฏิบัติงานในโครงการใด ๆ และเกิดความพอใจ หรือเห็นว่าการทำงาานนั้น ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง ก็จะบริจาคเงินให้มาก เป็นต้น ดังนั้น ฝ่ายจัดการจึงไม่สามารถจะคาดล่วงหน้าได้ว่าในปีงบประมาณนี้จะสามารถจัดสร้างและเปลี่ยนแปลงร้านให้ได้ตามใจทุกสถานทูตหรือไม่ จะสามารถสร้างความประทับใจให้แก่สถานทูตในการปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ ได้เพียงไร สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมของฝ่ายจัดการอย่างแท้จริง (Uncontrollable) ฝ่ายจัดการสามารถจะคาดคะเนได้เฉพาะรายได้จากค่าผ่านประตู โดยคาดคะเนจากข้อมูลในอดีต ร่วมกับแผนงานในปีต่อไป เช่น จะใช้สถานที่ใหม่หรือของเดิม จะบรรจุคนได้มากที่สุดกี่คน เป็นเด็ก ผู้ใหญ่ กี่คน รวมเป็นเงินค่าผ่านประตูเท่าไร และสามารถจะคาดคะเนค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างได้ ในปี 1971 - 1972 ผลที่เกิดขึ้นจริงจากงานออกร้านนานาชาติ ปรากฏว่า รายรับเกิดผลต่างที่น่าพึงใจ 216,471.35 บาท คิดเป็นร้อยละ 36.08 สูงกว่างบประมาณ และค่าใช้จ่ายเกิดผลต่างที่ไม่น่าพึงใจ 5,164.15 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.4 สูงกว่างบประมาณ สรุปได้ว่ารายจ่ายของงานเป็นไปตามงบประมาณ มีการเปลี่ยนแปลงไม่ถึงร้อยละ 10.0 แต่ด้านรายรับสูงกว่างบประมาณมาก สาเหตุเกิดจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือความสามารถของฝ่ายจัดการจะควบคุมได้ แต่พอจะใช้เหตุการณ์ต่างๆ เป็นข้อมูลในการทำงานงบประมาณในปีต่อไปได้

2. งานเทพีฝ้าย (Maid of Cotton) ตามงบประมาณไม่มีรายการนี้ เพราะปี 1971 - 1972 เป็นปีที่ไม่ถึงกำหนดจัดงานนี้ ซึ่งจะจัด 4 ปีต่อหนึ่งครั้ง แต่เมื่อสิ้นงวดปรากฏว่ามีรายรับและรายจ่ายจากรายการงานเทพีฝ้ายเกิดขึ้น เมื่อได้ค้นหาสาเหตุพบว่า รายการรายรับและรายจ่ายของงานเทพีฝ้ายเป็นของปีงบประมาณ 1970 - 1971 งานนี้จัดปลายเดือนมิถุนายน ปี 1971 เมื่อได้ปิดบัญชีนั้น ปรากฏว่ารายรับและรายจ่ายจากงานนี้ยังไม่ได้นำเข้าบัญชีให้ครบถ้วน เมื่อนำเข้าบัญชีในต้นเดือนกรกฎาคม 1971 จึงปรากฏเป็นรายการในปีงบประมาณ 71 - 72 จึงทำให้งานเทพีฝ้ายปี 1970 - 1971 เกิด ผลต่างที่ไม่น่าพึงใจ (Unfavourable Variance) ของรายรับ คือรับน้อยกว่างบประมาณและเกิด ผลต่างที่น่าพึงใจ (Favourable Variance) ของรายจ่าย คือจ่ายน้อยกว่างบประมาณ ปัญหาจะไม่เกิดขึ้นถ้าได้มีการนำเงินเข้าบัญชีให้ทันปิดบัญชีสิ้นงวด หรือมีการฝังรายรับค้างรับ (Accrued Income) และค่าใช้จ่ายค้างจ่าย (Accrued Expenses) ให้ถูกต้องตามหลักการบัญชี เพื่อในงวดสิ้นสุดลงจะได้มีการเปรียบเทียบรายได้รายจ่ายที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อได้รับหรือจ่ายเงินสด ในงวดต่อไปก็จะลงล้างบัญชีค้างรับ ค้างจ่ายให้หมดไป

3. งานสปริงแฟร์และเบคเซล (Spring Fair and Bake Sales) ในปีงบประมาณปี 1971 - 1972 เมื่อสิ้นงวดปรากฏว่ามี ผลต่างที่ไม่น่าพึงใจของรายรับ 6,036.50 บาท คิดเป็นร้อยละ 15.09 ของงบประมาณ และมี ผลต่างที่น่าพึงใจของรายจ่าย 2,827.75 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.85 ของงบประมาณ เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนรายรับต่อรายจ่าย ตามงบประมาณ 8 : 3 หรือ 2.66 : 1 จากการดำเนินงานจริงเป็น 2.79 : 1 นับว่าจากผลการปฏิบัติงานจริงมีอัตราส่วน รายรับต่อรายจ่าย สูงกว่าตามงบประมาณ 0.13 : 1 แต่จะถือว่าเป็นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยังไม่ได้ ในการวิเคราะห์ผลแตกต่าง ปรากฏว่า การที่รายรับต่ำกว่างบประมาณที่ตั้งขึ้นอย่างระมัดระวังแล้วนั้น เป็นเพราะการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์น้อย คนมาเที่ยวงานน้อย รายได้จากการขายบัตรผ่านประตูต่ำกว่าที่คาดว่าจะได้ การลงทุนในเกมส์ต่าง ๆ ขาดทุนเป็นส่วนใหญ่ เช่น ชิงช้าสวรรค์ และรถไฟเล็ก ค่าเช่า 4,000.00 บาท แต่เก็บเงินได้เพียงไม่ถึง 1,000.00 บาท เป็นต้น จากข้อวิเคราะห์ที่ได้นี้ ฝ่ายจัดการจะได้นำไปพิจารณา

และปรับปรุงแก้ไขในการตั้งงบประมาณ และการจัดงานในปีต่อไป

4. ตำรับอาหาร (Cook Book) ค่าขายตำรับอาหาร ปี 1971 - 1972 ตำรับงบประมาณถึง 62,611.45 บาท ในขณะที่รายจ่ายต่ำกว่างบประมาณเพียง 4,505.00 เมื่อวิเคราะห์สาเหตุพบว่า การที่ค่าขายต่ำกว่างบประมาณถึงร้อยละ 62.6 นั้น เป็นเพราะความล่าช้าในการจัดพิมพ์ตำรับอาหาร ตามแผนดำเนินงานคาดว่าจะสามารถพิมพ์ตำรับอาหารชุดใหม่ได้เสร็จทันกับที่ชุดเก่าขายหมดลง แต่ในทางปฏิบัติล่าช้าไปหลายเดือน ทำให้ขาดรายได้ที่ควรจะได้ ส่วนทางด้านค่าใช้จ่ายผลต่างที่เกิดขึ้นเป็นเพราะเหตุเกี่ยวเนื่องกัน คือค่าพิมพ์สองงวดแรก เป็นเงิน 75,000.00 บาท ได้จ่ายไปแล้ว ส่วนค่าส่งหนังสือ ประมาณ 5,000.00 บาท ยังไม่ได้ใช้จ่ายเพราะหนังสือเพิ่งจะพิมพ์เสร็จก่อนปิดบัญชีไม่นาน จากข้อเท็จจริงนี้ ฝ่ายจัดการจะได้นำเข้าประกอบการพิจารณาในการตั้งงบประมาณคราวต่อไป

5. สมุดปฏิทินนัดหมายประจำปี (Calendar) ในปี 1971 - 1972 สมาคมฯ ได้จัดพิมพ์สมุดนัดหมายจำนวน 5,000 เล่ม ราคาจำหน่ายเล่มละ 25.00 บาท คาดว่าจะขายได้ทั้งหมด 4,500 เล่ม เป็นเงิน 112,500.00 บาท ลดเปอร์เซ็นต์สำหรับผู้รับไปจำหน่าย 10 เปอร์เซ็นต์ จึงคาดว่าจะมีรายรับทั้งสิ้นตามงบประมาณ 100,000.00 บาท ต้นทุนสำหรับการพิมพ์ 65,000.00 บาท และค่าใช้จ่ายในการจัดส่งไปจำหน่ายและเรียกเก็บเงิน 5,000.00 บาท จึงเป็นงบประมาณรายจ่าย 70,000.00 บาท จากผลการดำเนินงานจริง เปรียบเทียบกับงบประมาณ ปรากฏว่าเกิดผลต่างไม่น่าพึงใจของรายรับ 1,171.14 บาท ผลต่างน่าพึงใจของรายจ่ายเป็น 2,229.50 จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงปรากฏว่า สมุดนัดหมายขายได้ไม่หมดจำนวนที่พิมพ์ คงเหลืออยู่ประมาณ 700 ฉบับ ได้ขายลดราคาไปบ้างเมื่อสิ้นระยะปีใหม่ไปแล้ว ส่วนทางด้านค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่างบประมาณ เป็นเพราะส่วนใหญ่ผู้ที่สั่งซื้อจากต่างประเทศ มักจะส่งเงินค่าซื้อรวมค่าส่งมาด้วยเสร็จ และการนำสมุดนัดหมายไปฝากขายตามร้านหนังสือ และส่งไปต่างจังหวัดทางไปรษณีย์ รวมทั้งการไปเก็บเงินส่วนใหญ่จะใช้รถยนต์ของสมาคมฯ ที่ออกไปตามที่ตั้งต่าง ๆ เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้มาก ซึ่งการใช้รถยนต์ของสมาคมฯ ก็มีได้นำค่าใช้จ่ายของการใช้รถยนต์นั้นมาเฉลี่ยให้แต่ละโปรแกรมที่ใช้รถยนต์ด้วย คงคิดแต่ค่าใช้จ่ายที่จ่ายออกไปเป็นเงินสดเท่านั้น

จากข้อเท็จจริงนี้ ฝ่ายจัดการจะได้อาศัยเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำสมุดนัดหมายในคราวต่อไป ปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น อาจพยายามส่งเสริมการจำหน่ายให้ดีกว่าปีนี้ ลดจำนวนพิมพ์ลง เป็นต้น

6. ร้านขายของเบ็ดเตล็ด (Y.W.C.A. Shop) เป็นบริการเล็กน้อย ๆ ของสมาคมฯ แก่แขกที่เดินทางมาพักที่หอพัก หรือชาวหอพักที่อยู่ประจำ ด้วยการจำหน่ายของใช้ประจำวัน เช่น สบู่ แปรงสีฟัน ผงซักฟอก และของที่ระลึกสำหรับชาวต่างประเทศเล็ก ๆ น้อย ๆ จึงตั้งงบประมาณไว้ว่าจะมีกำไร ร้อยละ 10.0 ของค่าขาย จากรายรับและรายจ่ายจริงในปี 1971 - 1972 ปรากฏว่ารายรับมีผลต่างที่น่าพิงใจ 8,245.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 82.45 ของงบประมาณ คือเกือบจะเป็น 2 เท่าของงบประมาณที่ตั้งไว้ และทางด้านรายจ่ายเกิดผลต่างที่ไม่น่าพิงใจ คือจ่ายสูงกว่างบประมาณ 3,239.70 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.0 ของงบประมาณ แต่เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนรายรับ : รายจ่ายแล้ว ปรากฏว่ากำไรสูงถึง ร้อยละ 33.0 เป็นการผิดปกติ จึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อเท็จจริง ปรากฏว่า ค่าใช้จ่ายรวมของร้านค้านั้นไม่ได้แทนต้นทุนทั้งหมดของการขายสินค้า เพราะยังมีสินค้าคงเหลือยกมาต้นงวดและสินค้าคงเหลือยกไปปลายงวด ซึ่งเจ้าหน้าที่ร้านค้าไม่ได้ทำบัญชีคุมยอดสินค้าคงคลังไว้ ดังนั้นตัวเลขข้อมูลที่ได้จึง เป็นการรับเข้าและจ่ายออกซึ่งเงินสดเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีรายได้จากการขายหนังสือคู่มือแม่บ้าน ซึ่งได้สั่งพิมพ์ไว้จากงวดก่อน และได้หักต้นทุนค่าพิมพ์เป็นค่าใช้จ่ายในงวดที่เกิดรายการแล้ว ดังนั้นการขายหนังสือในงวด 1971 - 1972 นี้ จึงเกิดมีแต่รายรับโดยไม่มีรายจ่าย กำไรจึงเป็น ร้อยละ 33.0 ซึ่งสูงกว่าความเป็นจริง เมื่อผลการวิเคราะห์ปรากฏเช่นนี้ ฝ่ายจัดการก็น่าจะพิจารณาดำเนินการปรับปรุงวิธีการลงบัญชี สำหรับร้านค้า เพื่อให้การเปรียบเทียบต้นทุนและรายได้ เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักการบัญชี

7. ดอกเบี้ยรับ (Interest Revenue) สมาคมฯ ไม่ได้ตั้งงบประมาณสำหรับดอกเบี้ยรับไว้ สำหรับงวด 1971 - 1972 ทั้งนี้เป็นเพราะตามฐานะการเงินตอนต้นงวด ก.ค. 1971 สมาคมฯ มียอดเงินเบิกเกินบัญชีที่ธนาคาร ส่วนเงินฝากธนาคารประเภทประจำนั้นได้ออนบัญชีไปบัญชีเดินสพัดจนหมดแล้ว คงเหลือแต่เงินสะสมของพนักงาน ซึ่งจะไม่นำเอา

ออกมาใช้จ่ายเลย ดังนั้นในการทํางานงบประมาณจึงคิดว่าสมาคมฯ คงไม่สามารถจะมีเงินเก็บสะสมฝากธนาคารได้ภายในงวดนี้ จึงไม่ควรจะมีคอกเบี้ยรับ แต่ปรากฏว่า สมาคมฯ มีรายได้จากงานออกร้านสูงกว่าที่คาดไว้ จึงมีเงินทุนคงเหลือฝากประจำประมาณสองแสนบาท จึงเกิดเป็นรายการคอกเบี้ยรับจำนวน 15,034.17 บาท ตามที่ปรากฏในงบเปรียบเทียบนี้

8. ห้องอาหาร (Coffee Shop) การดำเนินงานห้องอาหารในปี 1971 - 1972 ปรากฏว่าด้านรายรับมีผลต่างที่น่าพิงใจ 76,789.55 บาท เท่ากับร้อยละ 15.3 ของงบประมาณ และทางด้านรายจ่ายมี ผลต่างที่ไม่น่าพิงใจ 104,378.00 บาท เท่ากับร้อยละ 26.0 ของงบประมาณ ทำให้อัตราส่วนกำไรเปลี่ยนแปลงจากร้อยละ 20.0 เป็น ร้อยละ 12.5 ของค่าขาย จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริง ปรากฏว่า ในจำนวนค่าใช้จ่ายทั้งหมดนั้น เป็นค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปจริงเป็นเงินสด ส่วนค่าใช้จ่ายที่ควรจะมี เกิด เช่น ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าเช่าสถานที่ ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือเครื่องใช้ ยังไม่ได้มีการประมาณและนำมาพิจารณาด้วย ดังนั้น ค่าใช้จ่ายที่ปรากฏในบัญชียังเป็นจำนวนที่ต่ำกว่าที่ควร (Understated) แต่อย่างไรก็ตามการที่อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นลดลง ปรากฏว่าเป็นเพราะการประกอบอาหารให้แก่เด็กนักเรียนในโรงเรียนจํารัฐพิทยาล้วนไม่ได้กำไร และบางเดือนก็ขาดทุน เพราะถือว่าเป็นการให้บริการแก่แผนกอื่นในหน่วยงานของสมาคมฯ เช่นเดียวกัน ดังนั้น ถ้าจะตัดค่าใช้จ่ายและรายรับจากการประกอบอาหารให้แก่เด็กนักเรียนออกแล้ว อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นก็จะสูงขึ้นตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้

9. รายรับอื่น ๆ (Other Income) เป็นรายรับเบ็ดเตล็ด ที่ไม่ได้จัดเข้าในประเภทใด ได้แก่ค่าเช่าสถานที่ ค่าเช่าโต๊ะเก้าอี้ ค่านายหน้า (Commission) จากการส่งชาวต่างประเทศให้แก่บริษัทท่องเที่ยว เงินกำไรจากการรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น รายรับเหล่านี้ยากแก่การจะประมาณให้ใกล้เคียงความเป็นจริงได้ เพราะเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความสามารถของฝ่ายจัดการในการควบคุม

10. เงินบริจาค (Donation) ในปี 1970 - 1971 ได้มีผู้บริจาค

ศรียาแจ้งความจำนงค์แก่สมาคมฯ ว่า จะยกที่ดินให้และให้เงินก่อสร้างอาคาร เป็นศูนย์พัฒนาของสมาคมฯ ที่อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ จำนวนทั้งหมด 500,000.00 บาท กำหนดจ่ายให้เป็นงวด ๆ ดังนี้

ปี	1970 - 1971	จำนวน	100,000.00	บาท
"	1971 - 1972	"	200,000.00	"
"	1972 - 1973	"	200,000.00	"
		รวม	<u>500,000.00</u>	"

ดังนั้นในการทำงานงบประมาณปี 1971 - 1972 ฝ่ายจัดการจึงทราบแน่ชัดว่าในปีนี้จะได้รับเงินบริจาคจำนวน 200,000.00 บาท แต่ในการทำงานงบประมาณไม่ได้กำหนดเงินจำนวนนี้ลงไปในงบประมาณ โดยให้เหตุผลว่าไม่ควรจะมีการคาดคะเนถึงเงินที่จะมีผู้บริจาคให้ เพราะฝ่ายจัดการไม่สามารถทำการใด ๆ เพื่อให้มีผู้บริจาคเงินได้เพราะเป็นเรื่องความคิดเห็นส่วนตัวและจิตศรัทธาของแต่ละบุคคล ถ้าหากจะตั้งงบประมาณของเงินบริจาคไว้จะเป็นการไม่สมควร ดังนั้นในงบประมาณจึงไม่ปรากฏตัวเลขเงินรับบริจาค 200,000.00 บาทไว้ สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นด้วยว่าการจะตั้งงบประมาณสำหรับเงินบริจาคเป็นการไม่สมควร แต่ในกรณีที่ทราบแน่ชัดแล้ว เพราะผู้บริจาคได้แสดงเจตนาไว้โดยชัดแจ้งว่าจะบริจาคให้ เมื่อเริ่มลงมือก่อสร้าง ดังนั้นจึงควรจะต้องตั้งงบประมาณไว้ได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถจะตั้งงบประมาณสำหรับการก่อสร้างอาคารได้เช่นเดียวกัน และจะเป็นการดีสำหรับฝ่ายจัดการในการพิจารณาปัญหาทางการเงินว่าจะสามารถได้เงินทุนจากทางใดมาใช้จ่ายได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว โครงการต่างๆ ในแผนกจัดหาเงินทุน มีการเปลี่ยนแปลงไปจากงบประมาณไม่มากนัก และสาเหตุก็มาจากทั้ง 2 กรณี คือ

1. งบประมาณผิดพลาด ในการพิจารณาจัดทำงานงบประมาณได้ตั้งงบประมาณขึ้นอย่างผิดพลาดจากข้อเท็จจริง
2. การดำเนินงานผิดพลาด เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่ให้ความสำคัญของงบประมาณและการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงทำให้ผลการดำเนินงาน แตกต่างไปจากงบประมาณ แต่อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานก็ถือหลักปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถอยู่แล้ว ผลงานที่

ปรากฏจึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นผลงานแท้จริงอย่างเต็มความสามารถ

เมื่อได้พิจารณาถึงหลักเกณฑ์และวิธีการที่สมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ. ใช้ในการจัดสรรเงิน
ทุนแล้ว ก็ควรจะพิจารณาว่าที่มาของเงินทุนและการใช้เงินทุนนั้นเพื่ออะไรบ้าง โดยการนำเอาตัวเลข
รายรับและรายจ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ ของสมาคมฯ ที่ได้ประมาณไว้โดยคณะกรรมการจัดทำงบประมาณ
และได้ผ่านการพิจารณาและอนุมัติของคณะกรรมการอำนวยการแล้วนั้น มาพิจารณาจากงบประมาณ
ปี 1971 - 1972 อาจนำมาทำงบแสดงที่มาและการใช้เงินทุนได้ดังนี้ (ตารางที่ 20)

ตารางที่ 20

สมาคม ไว.ดับยู.ซี.เอ.

งบแสดงที่มาและการใช้เงินทุน

ประจำงวดบัญชี 1 กรกฎาคม 1971 - 30 มิถุนายน 1972

ที่มาของเงินทุน :

เงินทุนจากแผนกหอพัก	รายรับ	850,000.00	
	รายจ่าย	<u>515,000.00</u>	335,000.00
เงินทุนจากแผนกจัดหาเงินทุน	รายรับ	1,400,000.00	
	รายจ่าย	<u>624,000.00</u>	776,000.00
เงินอุดหนุนจากทางราชการ			60,000.00
เงินรายรับจากโครงการต่าง ๆ (1,110,000.00	
		<u>60,000.00</u>)	<u>1,050,000.00</u>
รวม	บาท		<u><u>2,221,000.00</u></u>

การใช้เงินทุน :

เงินทุนใช้ไปในโครงการต่าง ๆ		1,097,000.00
เงินทุนใช้ในการบริหารงาน		771,000.00
เงินทุนสำหรับซื้อสินทรัพย์ประจำ และ เงินออม		<u>353,000.00</u>
รวม	บาท	<u><u>2,221,000.00</u></u>

จากงบแสดงที่มาและการใช้เงินทุนตามตารางที่ 20 นี้ ทำให้เราทราบว่าสมาคม ฯ ได้มีแหล่งเงินทุนจากอะไรบ้าง และจะจัดสรรไปอย่างไร จำนวนเท่าใด ส่วนการจัดสรรนี้จะมีประสิทธิภาพเพียงไร จะได้พิจารณาในบทที่ 4 ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย