

เครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำ

๕) ในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำฝ่ายจัดการ ควรจะรู้ว่า

1. เขากำลังวางแผนเพื่อทำอะไร
2. มีเหตุผลอะไรในการจะทำเช่นนั้น
3. เขาจะต้องใช้เงินจำนวนมากเท่าไร
4. อัตราผลตอบแทนเท่าไรที่เขาคาดว่าจะคุ้มกับการลงทุน
5. มีความเสี่ยงมากน้อยเท่าไร จากการลงทุน และไม่ลงทุน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ฝ่ายจัดการจะต้องเตรียมรายงานการเงินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์หาข้อมูลต่าง ๆ ออกมาเป็นตัวเลข แล้วนำมาพิจารณาประกอบกับข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถหาค่าออกมาเป็นตัวเลขได้ รายงานการเงินที่ควรนำมาพิจารณาได้แก่

1. การทำงบประมาณ
2. การวิเคราะห์อัตราส่วน
3. การทำงบที่มาและการใช้เงินทุน
4. การทำงบกระแสเงินสด

การทำงบประมาณ

การทำงบประมาณ ต้องอาศัยการทำนายเหตุการณ์ในอนาคต แล้วนำมาจัดตั้งเป้าหมายที่พิจารณาเห็นว่ากิจการสามารถจะกระทำใ้สำเร็จตามสภาพสิ่งแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น การทำงบประมาณ ทำให้แผนกต่าง ๆ รู้หน้าที่ที่ตนจะต้องรับผิดชอบ ทำให้มีการประสานงาน และมีส่วนช่วยในการควบคุม เพราะสามารถเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณได้ทำให้ฝ่ายจัดการสามารถหาข้อบกพร่องของงบประมาณ และของแผนกต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแก้ไข ให้ทั้งงบประมาณ และบุคลากรได้ทำ

งานอย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานประมาณควรมีการปรับปรุงให้ใกล้เคียงกับสภาพสิ่งแวดล้อมอยู่เสมอ เช่น การเปลี่ยนรัฐบาลชุดใหม่ นโยบายทางด้านการค้า และการต่างประเทศ ย่อมเปลี่ยนไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจกระทบกระเทือนต่อผลการดำเนินงานของบริษัทเรา เช่นนี้เราควรจะปรับปรุงประมาณต่าง ๆ ของเราให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล

การจัดทำงานประมาณ มีหลักใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)

ธุรกิจที่จะจัดทำงานประมาณ ควรมีเป้าหมายไว้ก่อนว่าใน 1-5 ปี ข้างหน้าจะทำอะไรบ้าง และทำอย่างไรจึงจะทำให้อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุด เช่น บริษัทกลั่นน้ำมัน จะต้องวางแผนในการจัดหาเครื่องกลั่นน้ำมันชนิดใหม่ สำหรับกลั่นน้ำมันดิบที่นำมาจากประเทศสาธารณรัฐจีนแทน กลุ่มประเทศโอเปก เมื่อน้ำมันดิบในสต็อก หรือสัญญาที่ทำกับกลุ่มประเทศโอเปกสิ้นสุดลง หรือ โรงงานน้ำตาล จำเป็นต้องวางแผนการจัดหาเครื่องกรองน้ำเสีย มาใช้ในกิจการอย่างรีบด่วนตามกฎหมาย เป็นต้น

การวางแผนไว้ล่วงหน้าทำให้ฝ่ายจัดการสามารถจัดช่องทางจำหน่ายสินค้าเพื่อให้ยอดขาย และ อัตราผลตอบแทนสูงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถจัดหาแหล่งของเงินทุนที่ต้นทุนต่ำ และสามารถเลือกแหล่งที่จะจัดหาสินทรัพย์ประจำให้เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของกิจการได้

2. การประสานงาน (Coordinating)

การที่แผนการต่าง ๆ ที่วางไว้ จะสำเร็จลงได้ จะต้องมีการประสานงานที่กระหว่างแผนกต่าง ๆ ฝ่ายจัดการจะต้องมีการประชุม ปรึกษา ขอทราบข้อคิดเห็นจากบุคคลต่าง ๆ ทุกระดับ เพื่อทุกคนจะได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และอุดม ความคิดเห็นต่าง ๆ จากบุคคลทุกระดับยอมเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายจัดการมาก เพราะฝ่ายจัดการอาจจะรู้เฉพาะทางด้านทฤษฎี แต่ไม่มีความชำนาญงานทางด้านต่าง ๆ

เหมือนกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง

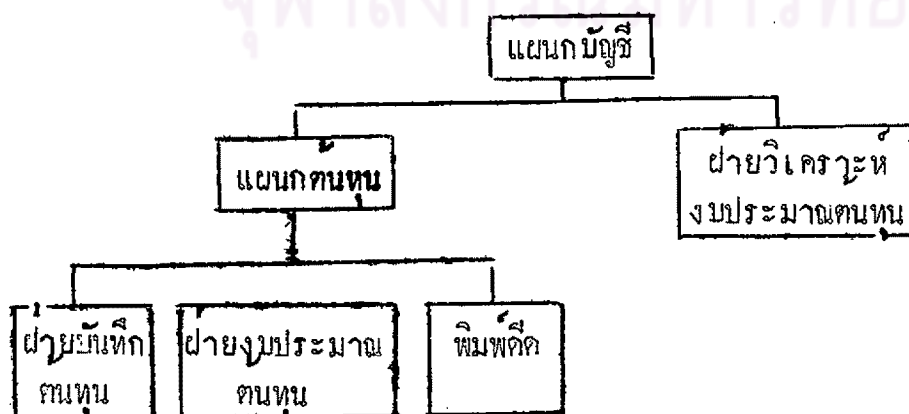
3. การควบคุม (Control)

เพื่อให้การดำเนินงานงบประมาณได้ผล จะต้องมีการควบคุมที่ดี มีการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ และนำมาหาสาเหตุของความแตกต่าง เมื่อพบสาเหตุแล้ว ถ้าเป็นข้อบกพร่องของงบประมาณควรมีการปรับปรุงงบประมาณ แต่ถ้าเป็นข้อบกพร่องของแผนกใดแผนกหนึ่ง ควรให้แผนกนั้นรับผิดชอบ และหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป เครื่องมือที่ดีที่จะใช้ควบคุมแผนกผลิต คือ การใช้ระบบต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost) ซึ่งฝ่ายจัดการจะสามารถวิเคราะห์ผลต่าง (Variance) ของต้นทุนจริง (Actual Cost) กับต้นทุนตามมาตรฐาน (Standard Cost) ได้ว่ามีสาเหตุเนื่องจากปริมาณการผลิต ปริมาณวัตถุดิบ ค่าแรงงานต่อชั่วโมง หรือ เนื่องจากการใช้งานเครื่องจักรไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ต้นทุนมาตรฐานยังช่วยให้สามารถตั้งราคาสินค้าไวล่วงหน้าได้อีกด้วย

กิจการที่มีการจัดสายงานที่ดี มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการประสานงานระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ตามลำดับชั้น ย่อมเป็นผลดีต่อการจัดทำงานงบประมาณ การจัดสายงานที่ดีนั้นไม่มีลักษณะเป็นการตายตัว ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของธุรกิจนั้น ๆ

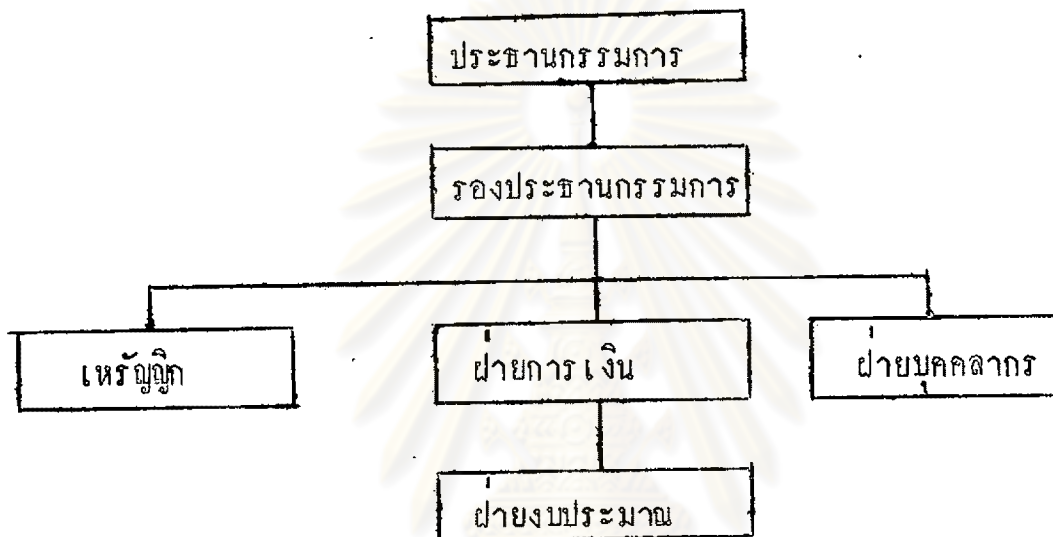
ตัวอย่างข้างล่างนี้ เป็นลักษณะการจัดสายงาน ของบริษัทผลิตกระดาษและบริษัทพิมพ์หนังสือขาย ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการควบคุมต้นทุนการผลิตเป็นหลักสำคัญ

บริษัทผลิตกระดาษ



บริษัทผลิตกระดาษ มีการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตที่ละเอียด และควบคุมโดยการวิเคราะห์ความแตกต่างของต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง และต้นทุนตามงบประมาณ

บริษัทพิมพ์หนังสือ



ฝ่ายจัดทำงบประมาณของบริษัทพิมพ์หนังสือ อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการเงิน ซึ่งฝ่ายการเงินจะควบคุมฝ่ายบัญชี และฝ่ายต้นทุน การจัดทำรายงานของบริษัทพิมพ์หนังสือ ต่างกับบริษัทผลิตกระดาษ เพราะบริษัทผลิตกระดาษจะให้แผนกต่าง ๆ จัดทำงบประมาณเองแล้ว จึงเสนอต่อฝ่ายจัดการเพื่อพิจารณาอนุมัติ เช่น แผนกต้นทุนมีฝ่ายงบประมาณต้นทุนและมีฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณต้นทุน ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการทำงานของฝ่ายต้นทุน ขึ้นโดยตรงกับแผนกบัญชี บริษัทผลิตกระดาษมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและการควบคุม แต่ละแผนกโดยเฉพาะ และแผนกต่าง ๆ จะรายงานเฉพาะความแตกต่าง ส่วนที่เกินอัตราที่กำหนดไว้ ต่อผู้จัดการโดยตรง เพื่อหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขต่อไป สำหรับบริษัทพิมพ์หนังสือฝ่ายงบประมาณ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการเงิน เป็นผู้จัดทำงบประมาณโดยขอความเห็นชอบจากแผนกต่าง ๆ และวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณพร้อมทั้งหาทางปรับปรุงทางด้านต่าง ๆ

การที่กิจการทั้ง 2 แห่ง มีการจัดสายงานต่างกัน เนื่องจากบริษัทผลิตกระดาษ มีกรรมวิธีการผลิตที่ซับซ้อน จึงเป็นการสมควรที่จะให้ฝ่ายต้นทุนจัดตั้งงบประมาณต้นทุน และ งบประมาณการผลิต พร้อมทั้งควบคุมเอง และเป็นการแบ่งภาระงานของฝ่ายจัดการให้ลดลง โดยพิจารณาแต่เฉพาะปัญหาที่สำคัญเท่านั้น และเพื่อป้องกันการบิดเบือนข้อมูลต่าง ๆ บริษัทมีผู้สอบบัญชีภายใน คอยดูแลอย่างใกล้ชิด ส่วนบริษัทพิมพ์หนังสือ ฝ่ายจัดการ หรือฝ่ายการเงิน ต้องการควบคุมการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ โดยใกล้ชิด จึงเป็นผู้จัดทำงบประมาณ และวิเคราะห์ผลแตกต่างด้วยตนเอง

งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำได้แก่

1. งบประมาณค่าขาย
2. งบประมาณการผลิต
3. งบประมาณต้นทุนการผลิต
4. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการดำเนินงาน
5. งบบัญชีการกำกับไรขาดทุนโดยประมาณ
6. งบประมาณเงินทุน
7. งบประมาณเงินสด
8. งบดุลโดยประมาณ

1. งบประมาณค่าขาย

การคาดคะเนค่าขายเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการจัดทำงบประมาณค่าขาย การคาดคะเนค่าขายทำได้โดยฝ่ายการตลาด ฝ่ายการตลาด และส่งเสริมการขายจะต้องคอยสำรวจตลาดเพื่อจะรู้ว่า ในขณะนั้นมีสินค้าชนิดใดบ้างอยู่ในตลาด ประชาชนมีรสนิยมในการที่จะซื้อของนั้น ๆ อย่างไร จากที่ใด และเมื่อใด บุคคลเพศใด วัยใด เชื้อชาติใด ฐานะอย่างไร ที่นิยมใช้สินค้าของเรา และเขาสนใจอ่านหนังสือประเภทอะไร หนังสือพิมพ์ฉบับไหน ดูโทรทัศน์ช่องไหน เวลาเท่าใด ฟังวิทยุสถานีไหน เวลาเท่าใด เป็นต้น จากการ

สำรวจตลาด จะทำให้ฝ่ายการตลาดรู้น้ำมันของตลาดในอนาคต วิธีที่จะส่งเสริมการขาย วิธีที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแก้ไข ขนาด คุณภาพ สี ลักษณะ รสชาติ ของสินค้าให้ เป็นไปตามความต้องการของตลาดได้

เมื่อฝ่ายการตลาดได้ทำการพยากรณ์ความต้องการของตลาดแล้ว ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการขาย จะต้องพยากรณ์ หรือจัดทำงบประมาณค่าขายขึ้นจากงบประมาณค่าขาย กิจกรรมจะสามารถทราบว่า ในเดือนใด ปีใด ฤดูใด จะขายได้ปริมาณมากน้อยเท่าไร ถ้า น้ำมันของค่าขายจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่ประสิทธิภาพการผลิต และกำลังการผลิต ได้ ถูกใช้งานอย่างเต็มที่แล้ว ฝ่ายจัดการจะต้องเตรียมวางแผนขยายกิจการ โดยการจัดหา อุปกรณ์การผลิต สร้างโรงงาน สร้างอาคาร ต่าง ๆ เพิ่มเติม หรือในกรณีที่ความต้องการ ของตลาดเปลี่ยนไปนิยมสินค้าอีกประเภทหนึ่ง ฝ่ายจัดการจะต้องวางแผนเพื่อปรับปรุงการ ขาย และการผลิต อาจจะต้องจัดหาเครื่องจักรชนิดใหม่ เพื่อมาปรับปรุงวิธีการผลิต และ คุณภาพของสินค้าเดิม หรือจัดหาเครื่องจักรชนิดใหม่ เพื่อมาทำการผลิตสินค้าชนิดใหม่เลย

2. งบประมาณการผลิต

จากงบประมาณการขาย ทำให้กิจการทราบว่า ในช่วงระยะเวลาใดกิจการ จะสามารถขายส่งสินค้าได้มากน้อยเท่าไร เพื่อให้การขายสามารถดำเนินไปได้ตามงบ- ประมาณ ฝ่ายการผลิตจะต้องสามารถวางแผนการผลิต สามารถกำหนดปริมาณของสินค้า คงคลัง ให้อยู่ในระดับพอสมควร คือ ให้มีสินค้าเพียงพอขาย ถ้าหากลูกค้าต้องการอย่างรีบ- ด่วน และไม่เก็บไว้ปริมาณมากเกินไปเพราะจะทำให้ค่าใช้จ่ายสูง

3. งบประมาณต้นทุนการผลิต

ต้นทุนการผลิตประกอบด้วย วัตถุดิบ ค่าแรง และค่าใช้จ่ายโรงงานจากงบประมาณ การผลิต ฝ่ายจัดทำงบประมาณ จะต้องประมาณค่าในการผลิตช่วงระยะใด ควรจะใช้วัตถุดิบ อะไร จำนวนเท่าไร ฝ่ายจัดการจะต้องวางแผนจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอกับที่ความต้องการใช้ และ ไม่ให้มีวัตถุดิบคงเหลือสูงจนเกินไป ส่วนค่าแรงก็จะสามารถประมาณได้จากงบประมาณการผลิต

การกำหนดอัตรา การใช้แรงงาน และอัตราค่าแรงก็อาจคำนวณได้จากการใช้ระบบต้นทุนมาตรฐานค่าใช้จ่ายโรงงาน เป็นค่าใช้จ่ายจัดสรร ซึ่งกิจการอาจจะจัดสรรตามชั่วโมงแรงงาน ตามชั่วโมงเดินเครื่องจักร ตามพื้นที่ หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสมของลักษณะของกิจการ

4. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการดำเนินงาน

การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการดำเนินงาน สามารถประมาณได้ จากงบประมาณต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วข้างต้น คือ จากงบประมาณการขาย สามารถทราบได้ว่า ในเดือนใด ฤดูใด ปีใด มีปริมาณการขายเท่าใด ค่าใช้จ่ายในการขายสมควรจะเกิดขึ้นเท่าใด จากงบประมาณการผลิตทำให้ทราบว่า ในช่วงระยะเวลาใดการผลิตมีปริมาณเท่าใด ใช้วัตถุดิบเท่าไร ค่าแรงเท่าใด จะต้องใช้คนงาน หรือค่าใช้จ่ายในการบริหารงานต่าง ๆ จากแผนกอื่น ๆ อีกเท่าไร

5. งบบัญชีการค้ากำไรและขาดทุนโดยประมาณ

งบบัญชีการค้ากำไรและขาดทุนโดยประมาณ สามารถจัดทำได้โดยการนำตัวเลขรายได้รายจ่าย จากงบประมาณต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วข้างต้น พร้อมทั้งคาดคะเนรายได้และรายจ่ายอื่น ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเป็นการเพิ่มเติม ในการคำนวณหากำไรและขาดทุนโดยประมาณ

จากงบบัญชีการค้ากำไร และขาดทุนโดยประมาณ จะช่วยให้ฝ่ายจัดการตัดสินใจได้ว่า กำไรที่คาดว่าจะเกิดขึ้นนั้นมากน้อยเพียงไร สมควรหรือไม่ที่กิจการจะขยายการผลิต หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแก้ไข ขบวนการผลิต หรือคุณภาพของสินค้า อย่างไรหรือไม่

4.1 } 6. งบประมาณเงินทุน

ธุรกิจอุตสาหกรรม ที่มีฝ่ายจัดการที่มีสมรรถภาพ จะต้องมีการวางแผนการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ไวล่วงหน้าเสมอ เช่น แผนการจัดหาเครื่องจักรแทนเครื่องเดิม การขยายการผลิต การผลิตสินค้าชนิดใหม่ เป็นต้น งบประมาณเงินทุนจะช่วยให้ฝ่ายจัดการได้ทราบ

ว่ามีโครงการจะต้องลงทุนกี่โครงการ จะลงทุนเมื่อใด ใช้เงินทุนจำนวนเท่าใด และจะจัดหาเงินทุนได้จากแหล่งใด

7. งบประมาณเงินสด

ตัวเลข "กำไร" ที่ได้จากงบกำไรขาดทุน มิได้หมายความว่ากิจการจะต้องมีเงินสดอยู่เสมอไป การทำงบประมาณเงินสดเป็นการประมาณ เพื่อให้รู้ว่ากิจการมีเงินสดในมือ มาก น้อย หรือ ขาดแคลน เท่าใด และ เมื่อใด

งบประมาณเงินสด เป็นการแสดงรายละเอียด การรับจ่ายเงินสด ที่เป็นตัวเงินสดจริง ๆ รายจ่ายใดที่มีค่าใช้จ่ายเงินสดออกไป เช่น ค่าเสื่อมราคาจะไม่นำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่าย

ประโยชน์ของงบประมาณเงินสด คือ เมื่อฝ่ายจัดการทราบถึงสถานการณ์การเงินของบริษัทโดยประมาณแล้ว ถ้าระยะใดเงินขาด ฝ่ายจัดการจะได้วางแผนการจัดหาเงินได้ถูกต้องว่า ควรจะจัดหาเงินจากแหล่งใด ถ้าการขาดเงินนั้นเป็นไปในระยะสั้นอาจจะจัดหาเงินทุนมาจากแหล่งเงินกู้ระยะสั้น โดยให้เสียดอกเบี้ยในอัตราต่ำ ถ้าการขาดแคลนเงินนั้นเป็นไปในระยะยาว อาจจะจัดหาเงินทุนได้จากเจ้าหนี้ระยะยาว หรือจากส่วนของเจ้าของ เป็นต้น ในกรณีที่ช่วงระยะใดมีเงินเหลือ กิจการอาจนำเงินนั้นไปหาผลประโยชน์ เช่น การให้ผู้อื่นกู้ จัดหาสินทรัพย์ประจำเพิ่มเติม หรือทดแทน เป็นต้น การที่กิจการจะนำเงินไปหาประโยชน์วิธีใด ย่อมขึ้นอยู่กับว่า จำนวนเงินที่เหลือนั้นมากน้อยเท่าไร และเป็นระยะเวลา นานเท่าใด

8. งบดุลโดยประมาณ

จากงบประมาณต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น สามารถนำมาจัดทำงบดุลโดยประมาณได้ ซึ่งใช้หลักเกณฑ์ตามระบบบัญชีโดยทั่ว ๆ ไป คือ มีสินทรัพย์ หนี้สิน และ ทุน

จากงบดุลโดยประมาณ ฝ่ายจัดการสามารถนำมาวิเคราะห์อัตราส่วนต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ในการตัดสินใจทางการเงิน ในอนาคตได้

ตัวอย่างข้างล่างนี้ เป็นตัวอย่างแสดงการจัดตั้งงบประมาณ และวิธีการแก้ไข
ข้อบกพร่องในการดำเนินงาน ของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ จำกัด ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้¹

ตัวอย่าง 5 บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตกระดาษชนิดต่างๆ
หลายชนิด แบ่งออกเป็นแผนกใหญ่ ๆ หลายแผนก แผนกผลิตกระดาษพวกเครื่องแก้วเป็นแผนก
ใหญ่ แผนกหนึ่งของบริษัท ซึ่งผลิตกระดาษใส่อาหาร และ เครื่องดื่ม

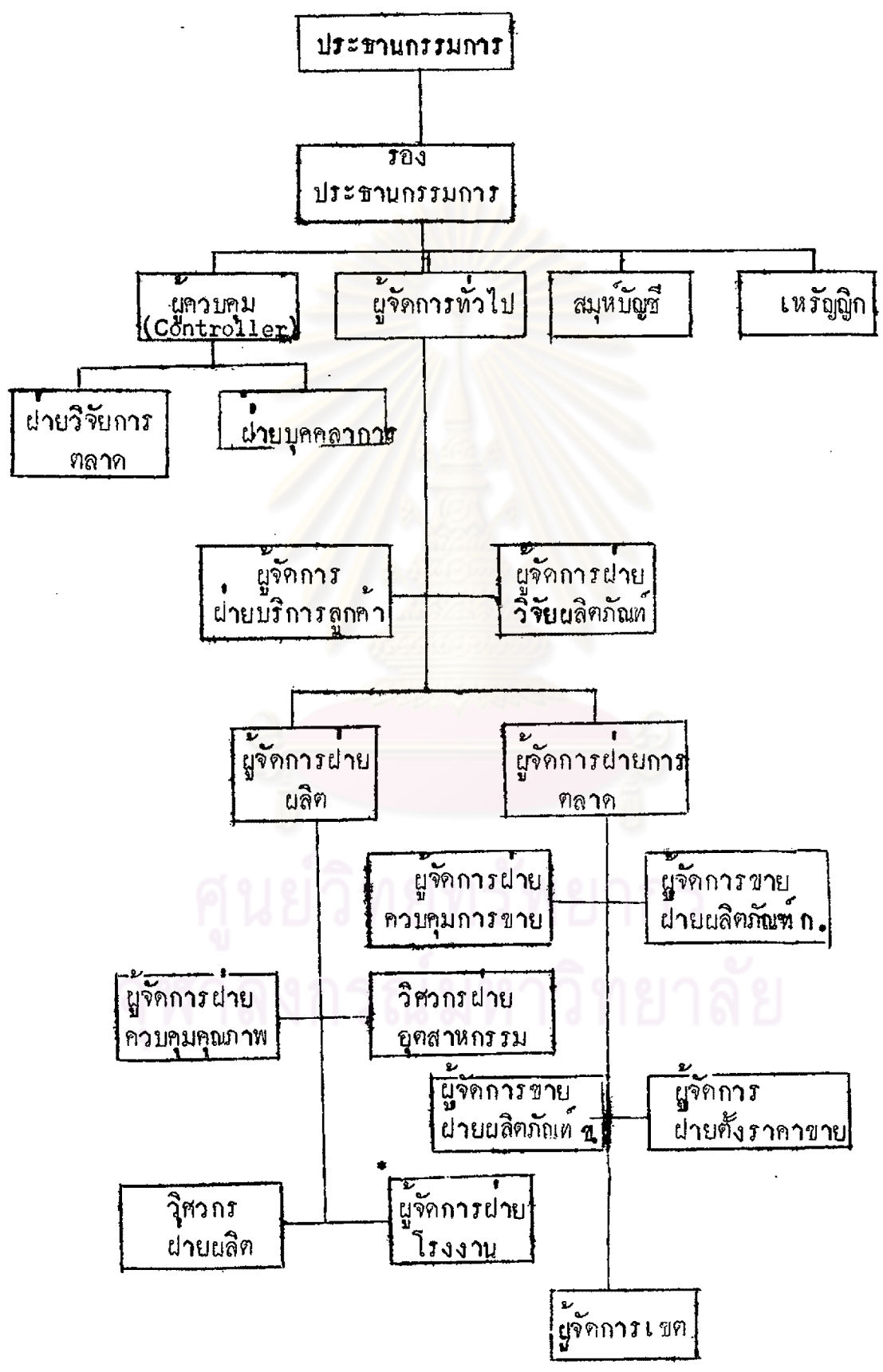
แผนกต่าง ๆ จะมีผู้จัดการทั่วไป (General Mgr.) ซึ่งขึ้นโดยตรงต่อรอง
ประธานบริษัทซึ่งแผนกต่าง ๆ จะมีโรงงานผลิตตามจังหวัดต่าง ๆ ควบ

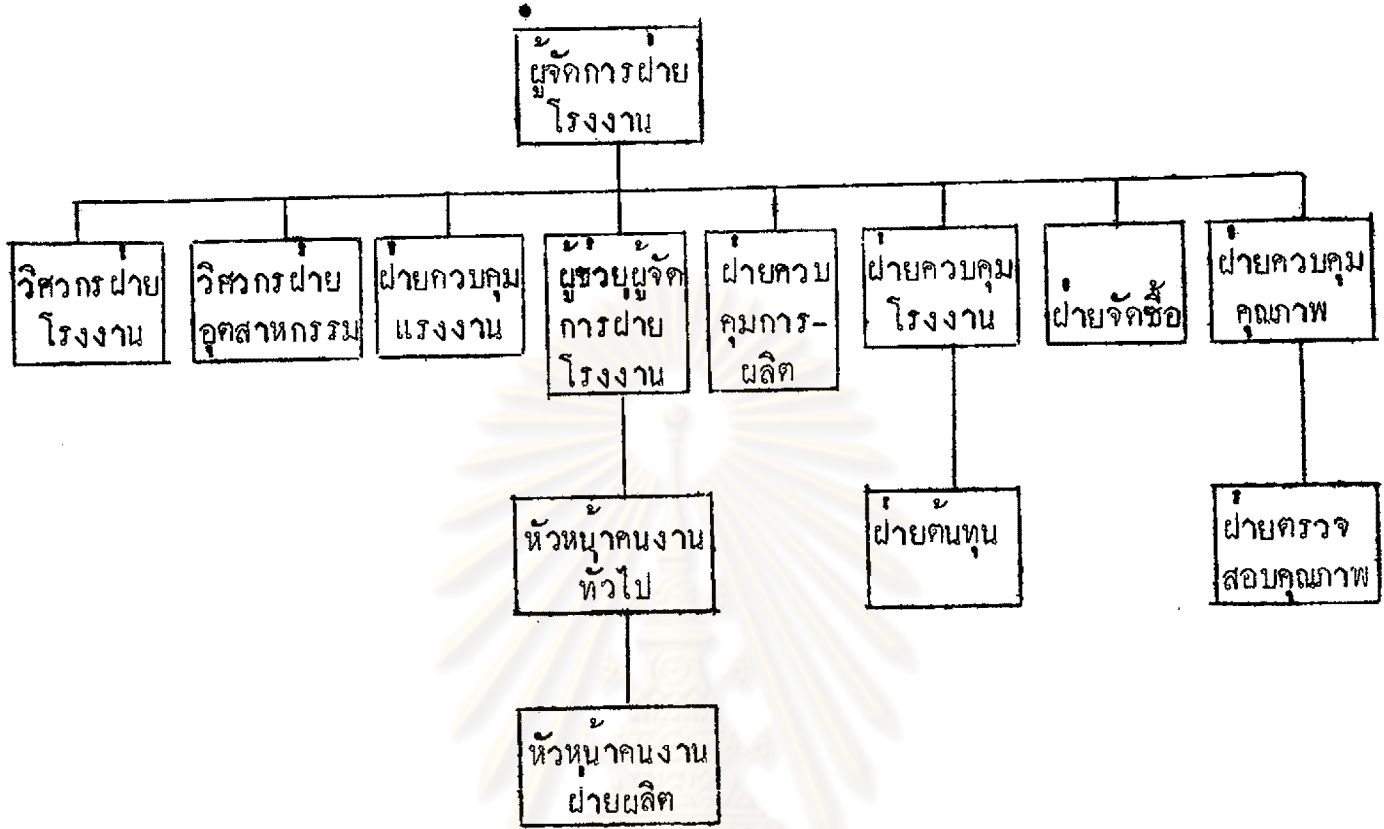
การผลิตมีทั้งการผลิตเพื่อมีไว้ขายตามปกติ ซึ่งมีทั้งชนิดต่าง ๆ หลายประเภท
และหลายสีแล้ว ยังรับผลิตตามคำสั่งพิเศษอีกด้วย

ผังการจัดสายงานของบริษัท มีดังนี้ คือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹จากการทำรายงาน หลักสูตรปริญญาโท ในวิชาการงบประมาณและการควบคุม
ของผู้เขียน ซึ่งบรรยายโดย อาจารย์ พิเศษคุณ เหลลาเกษม





วิธีการดำเนินงานของบริษัทมีดังต่อไปนี้

การผลิต และ เทคโนโลยี (Products and Technology)

เนื่องจากแผนกผลิตเครื่องแก้ว เป็นแผนกที่ทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายรวม (Common Goal) ที่บริษัทตั้งไว้ จึงได้พิจารณาเฉพาะแผนกนี้แผนกเดียว

แผนกผลิตเครื่องแก้วนี้ การผลิตส่วนมากจะผลิตเครื่องแก้วเป็นภาชนะบรรจุ อาหารสำหรับเด็ก บรรจุกาแฟ นม ขวดเบียร์ ฯลฯ ส่วนพวกที่มีรูปร่างลักษณะพิเศษ ได้แก่พวกบรรจุ เหล้าไวน์ ขวดยา ขวดบรรจุสารเคมี และ ขวดบรรจุเครื่องสำอาง เป็นต้น

การผลิต มีรูปร่าง ขนาด และสี ต่างกันหลายพันชนิด ซึ่งจะผลิตขึ้นตามคำสั่งพิเศษของลูกค้า ซึ่งใช้เวลาในการผลิต 2 - 3 สัปดาห์

ส่วนผสมที่สำคัญในการผลิตภาชนะเครื่องแก้ว คือ ทราบาย ซ็เดา (Soda Ash) และปูนขาว วัตถุดิบเหล่านี้จะละลายลงในถังแล้วใส่ในเครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติ แล้วนำมาใส่ในแท่นพิมพ์ ซึ่งจะหลอมเป็นแบบที่ต้องการ และจะถูกส่งต่อไปภายใต้อุณหภูมิที่กำหนดไว้เพื่อทำให้รูปปร่างที่ ภาชนะบางแบบจะผ่านสารพวกซิลิกอนในขณะที่ยังร้อนจัดหลังจากที่ทำได้เป็นแล้ว ภาชนะพวกนี้จะถูกสำรวจอย่างละเอียดเมื่อเรียบร้อยแล้วจะถูกบรรจุที่บ่อ และบรรจุในลังไม้ทันที

การสำรวจทางคุณภาพ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าส่วนผสมไม่ดีพอ เครื่องจักรทั้งไม่ถูกจังหวะ หรืออุณหภูมิต่างไปเล็กน้อย จะทำให้คุณภาพต่างไป การตรวจคุณภาพนี้ทำโดยผู้ตรวจที่มีประสบการณ์มากแล้ว

ด้านเทคนิค เป็นสิ่งที่กิจการถือว่าสำคัญมาก ซึ่งกิจการใช้เวลาเป็นจำนวนมากในการตรวจสอบทั้งทางด้านประสิทธิภาพ และคุณภาพ

คนงานส่วนมากมีความรู้น้อย นอกจากคนในระดับช่างซ่อมเครื่องจักรปรับปรุงเครื่องจักร คนแกะแบบ และซ่อมแบบ จึงมีความรูปร่าง ค่าแรงจึงค่อนข้างสูง ค่าแรงของโรงงานจ่ายตามอัตราเส้นตรง (Straight hourly basis) โดยไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตที่ได้ออกมา

ด้านการตลาด (Marketing)

การขายของแผนกเครื่องแก้วเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ 2-3 ปีที่แล้วว่ามีคู่แข่งเพิ่มขึ้นมาก ซึ่งเขาได้ปรับปรุงคุณภาพของสินค้าของเขาให้ดีขึ้น โดยขายราคาเดิม ดังนั้นทางแผนกนี้จึงต้องลดราคาลงให้เท่ากับของคู่แข่ง แต่ผู้อำนวยการทางการตลาดคนหนึ่งได้มีความเห็นว่าการแข่งขันทางด้านราคาระหว่างบริษัทใหญ่ ๆ ในกิจการประเภทนี้ไม่รุนแรงนักเพราะการแข่งขันส่วนมากหนักไปทางด้านคุณภาพ การขนส่ง และการให้บริการลูกค้า ความจริงแล้วคู่แข่งที่น่ากลัว เป็นบริษัทผู้ผลิตภาชนะประเภทอื่น เช่น พวกพลาสติก เป็นต้น

ระบบงบประมาณและการควบคุม (Budgetary Control System)

ผู้ควบคุม (Controller) เป็นผู้บริหารงาน และควบคุมการทำงานงบประมาณ
แผนกต่าง ๆ จะแบ่งตามกลุ่มการผลิต (Product Groups) ซึ่งอยู่ในความควบคุม
ของรองประธานบริษัท บริษัทนี้มีวิธีการดำเนินงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralized
Basis) คือทุกแผนกไม่ขึ้นแก่กัน ทางสำนักงานใหญ่รับผิดชอบทางด้านการเงิน และ
ทางด้านบุคลากร

เนื่องจากบริษัทมีวิธีการดำเนินงานแบบกระจายอำนาจ การงบประมาณจึงเป็น
เครื่องมือเบื้องต้น เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จ ตามเป้าหมายรวม (Common Goal)
งบประมาณจึงเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือทางการจัดการ ถึงแม้จะไม่ถูกต้องมากนัก
เมื่อได้เปรียบเทียบกับตัวเลขทางการบัญชีที่เกิดขึ้นจริง

งบประมาณที่สำคัญของบริษัทได้แก่ งบประมาณการขาย และงบประมาณค่าใช้จ่าย
โรงงาน ซึ่งมีวิธีทำดังนี้

งบประมาณการขาย (Sales Budget)

ต้นเดือนมิถุนายนของทุกปี ผู้จัดการโดยทั่วไปของแผนกต่าง ๆ จะคำนวณจำนวน
เงินทุนที่ต้องการใช้ ยอดขาย และรายได้สำหรับเป็นงบประมาณของปีต่อ ๆ ไป ซึ่งคำนวณ
จากตัวเลขในอดีตที่ผ่านมาแล้ว 2 ปี ประกอบกับภาวะการณ์ในตลาดปัจจุบัน

ปกติบริษัทนี้จะทำงบประมาณล่วงหน้า 5 ปี แต่จะมีการปรับปรุงทุกปี หรือ 1-2 ปี
ตามภาวะการณ์ของตลาด (Marketing Climate) เสมอ ซึ่งภาวะการณ์ทางการ
การตลาดนี้ไต่มาจากการวิจัยตลาดของแผนกการตลาด

การประมาณยอดขาย ทำโดยให้ผู้จัดการเขต เป็นผู้ประมาณยอดขายในเขตตน
แยกเป็นแต่ละผลิตภัณฑ์ เสร็จแล้วทำรายงานให้ผู้จัดการฝ่ายการตลาดพิจารณา ซึ่งฝ่าย
การตลาดจะพิจารณาโดยศึกษาจากภาวะการณ์ต่าง ๆ ทางด้านการตลาด ราคา เศรษฐกิจ

วัตถุดิบ และคู่แข่งกัน เป็นต้น แล้วจึงนำงบประมาณมาปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสม ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะมีจุดหมายแจ้งให้ผู้จัดการเขตรวม และจะมีจุดหมายโต้ตอบกันจนกว่าจะเป็นที่ตกลง

งบประมาณการขายของแต่ละผลิตภัณฑ์จะนำมารวมเป็นงบประมาณการขายของทั้งหมด เมื่อได้รับอนุมัติ และเป็นที่ยอมรับแล้ว จะส่งไปให้หัวหน้าแผนกต่าง ๆ เพื่อรับทราบถึงงานที่แผนกตนจะต้องรับผิดชอบต่อไป

งบประมาณค่าใช้จ่ายโรงงาน (Manufacturing Exps. Budget)

หลังจากที่งบประมาณการขายได้รับการอนุมัติ เป็นที่ยอมรับ และแจกไปตามแผนกต่าง ๆ แล้ว ทางโรงงานจะต้องเป็นผู้ให้รายละเอียด แยกออกไปเป็นรายเดือน คำนวณปริมาณ วัตถุดิบที่ใช้ และที่จะคงคลังไว้ เมื่อใดข้อมูลดังกล่าวแล้ว จะสามารถหากำไรเบื้องต้น ต้นทุนคงที่ และกำไรก่อนหักภาษีได้

ผู้จัดการโรงงาน จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับกำไรตามงบประมาณซึ่งเป็นส่วนของโรงงาน กำไรนี้เกิดจากความแตกต่างระหว่างยอดขายตามงบประมาณกับต้นทุนคงที่ บวกกับต้นทุนแปรได้ ตามงบประมาณในระดับมาตรฐาน

การกำหนด ต้นทุนทางอ้อมคงที่ และต้นทุนแปรได้ ที่ระดับมาตรฐาน ทำโดยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของวิศวกรฝ่ายโรงงานที่จะปรับปรุงมาตรฐานของต้นทุนให้เหมาะสมทุกครั้งที่มีการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้ลดต้นทุนลง ปรับปรุงค่าของความแตกต่าง (Variance) และค่าใช้จ่ายโรงงานคงที่ทางอ้อม และช่วยในการปรับปรุงงบประมาณของโรงงานด้วย

ก่อนที่ทางโรงงานจะเสนองบประมาณนี้ไป ทางสำนักงานใหญ่จะส่งคนไปแต่ละโรงงาน แต่เขาจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณเพราะเขาถือว่าทางโรงงานรู้รายละเอียดต่าง ๆ ได้ดีกว่า แต่เพื่อให้เขาเข้าใจด้วยว่า งบประมาณนั้นเป็นมาอย่างไร

เขาจึงต้องไปสอบถามวิธีการทำงานงบประมาณตามโรงงานต่าง ๆ เพื่อที่เขาจะได้ตอบปัญหาต่าง ๆ แก่รองประธานของบริษัทได้ และเพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายโรงงานต่าง ๆ ทำงานงบประมาณให้อยู่ในแบบมาตรฐานเดียวกันหมดด้วย

การตรวจตามโรงงานต่าง ๆ ใช้เวลา 2 อาทิตย์ ซึ่งแต่ละโรงงานใช้เวลาเกือบครึ่งวัน ถ้าเขาต้องการทราบที่มาของต้นทุนตัวใด ผู้จัดการฝ่ายโรงงานจะเป็นผู้อธิบาย หรือถ้าต้องการทราบรายละเอียดมากในส่วนใด เขาจะนำหัวหน้าคนงานที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ โดยตรงมาอธิบายให้ฟังด้วย

นอกจากทางสำนักงานจะส่งคนไปเพื่อดูแลเกี่ยวกับเรื่องการทำงานงบประมาณแล้วยังให้ไปเพื่อดูแล การรักษาและการจัดหาสินทรัพย์มาทดแทนด้วย

ประมาณวันที่ 10 ของเดือน กันยายนงบประมาณค่าใช้จ่ายของโรงงานจะถูกส่งมายังสำนักงานใหญ่ แผนกบัญชีจะแยกงบประมาณต่าง ๆ ออกไปตามสายการผลิต เพื่อเสนอผู้จัดการทั่วไปของแผนกนั้น ๆ อีกที ถ้าผู้จัดการแผนกไม่พอใจจะส่งงบประมาณนี้กลับไปให้ผู้จัดการโรงงาน เพื่อปรับปรุงตัวเลขในงบประมาณของเขาอีกที

งบประมาณถ้าไม่เป็นไปตามที่ต้องการ จะถูกปรับปรุงเป็นรายแผนกไปจนเป็นที่พอใจ แล้วจึงเสนอประธานบริษัท ซึ่งจะเข้าในที่ประชุมคณะกรรมการ เพื่ออนุมัติงบประมาณนั้น และจะถูกอนุมัติประมาณเดือนธันวาคม

หลังจากงบประมาณได้ถูกนำมาใช้แล้ว ทางโรงงานจะต้องทำรายงานส่งสำนักงานใหญ่ ประมาณวันที่ 8 หลังจากสิ้นเดือนเก่าแล้ว แสดงตัวเลขที่เกิดขึ้นจริงของเดือนนั้นในปีก่อน กับตัวเลขที่เกิดขึ้นจริงของเดือนนี้ในปีนี้ เปรียบเทียบกับงบประมาณ และจะต้องแสดงการคำนวณด้วยว่า มีต้นทุนที่ถูกใช้ไป (Capital Employed) เท่าไร มีผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Capital) หรือมีอัตราหมุนเวียนของการลงทุน (Turnover of Investment) เป็นเท่าไร ส่วนแตกต่าง (Variance) ระหว่างตัวเลขที่เกิดขึ้นกับงบประมาณ ถ้าแตกต่างกันมากจะถูกนำเข้าที่ประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาสาเหตุ และหาทางแก้ไขต่อไป

เป้าหมายรวมของบริษัท คือ แต่ละโรงงานจะต้องดำเนินงานให้มีกำไรเบื้องต้นใกล้เคียงกับมาตรฐานที่วางไว้ ถ้ายอดขายลดลงจากงบประมาณการขาย ตั้งแต่ต้นปี และดูเหมือนว่าจะเป็นเช่นนั้นตลอดไป จะปรับปรุงงบประมาณของโรงงาน เพื่อลดปริมาณการผลิต และตัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลงด้วย แต่หากกิจการไม่มีเวลาปรับปรุง เนื่องจากมีงานยุ่งเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ หรือวางแผนงานในปีต่อไป เขาจะขอร้องให้ฝ่ายโรงงานให้พยายามลดการผลิต และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง โดยให้มีความกระทบกระเทือนต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทน้อยที่สุด

ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายโรงงานคือ ฝ่ายขายอาจจะมีคำสั่งซื้อพิเศษจากลูกค้า นอกเหนือจากที่ใดประมาณไว้ โดยที่ลูกค้ามักจะต้องการให้ส่งไปให้โดยเร็ว สิ่งนี้จะกระทบกระเทือนแผนการผลิตของโรงงานทางฝ่ายขายมักต้องการให้ผลิตทันที เพราะต้องการรักษาลูกค้าไว้ ด้วยหลักที่ว่า "The Customer's needs come first" ทางฝ่ายโรงงานจะต้องตัดสินใจพิจารณาหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้เพราะว่าถ้าผลิตอาจจะมีผลกระทบกระเทือนต่อแผนการดำเนินงาน และลูกค้ารายอื่น ๆ ที่สั่งจองไว้ได้

การจูงใจ (Motivation)

บริษัทมีวิธีจูงใจ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน เพื่อให้ทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ

1. ส่งเสริมให้บุคคลที่สามารถทำงานได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้โดยจะปิดรายชื่อแผนกที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูง ตามโรงงานต่าง ๆ ทุกแห่ง
2. วัดประสิทธิภาพการทำงาน of โรงงาน โดยเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างต้นทุนแปรได้ของโรงงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual Variable Plant Cost) กับต้นทุนแปรได้ของโรงงานตามมาตรฐาน (Standard total Variable Plant Cost) และแสดงผัง (Chart) การทำงานของแต่ละแผนกไว้ แล้วนำไปติดตามโรงงานต่าง ๆ

3. ให้มีการแข่งขันระหว่างหัวหน้าคนงาน เพื่อส่งเสริมให้มีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี และมีต้นทุนต่ำ

แต่สิ่งหนึ่งซึ่งพนักงานหวาดกลัวคือ กลัวว่างบประมาณจะเป็นฝ่ายจัดการเขา แทนที่เขาจะใช้มันเพื่อการจัดการ ทางบริษัทจึงพยายามที่จะขจัดปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ เพราะบางครั้งผู้จัดการฝ่ายโรงงานจะแก่งทำ เป็นไม่สนใจต่องบประมาณเหล่านี้ แต่ทางบริษัทพยายามที่จะอธิบายให้เข้าใจถึงจุดประสงค์ของการใช้งบประมาณ และให้เขามีส่วนเกี่ยวข้อง และรับผิดชอบต่อการจัดทำงบประมาณด้วย

จากการพิจารณาวิธีการดำเนินงานของบริษัทที่กล่าวมาแล้วโดยย่อ มีความเห็นว่าการที่บริษัท ดำเนินงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร มีสาเหตุหลายประการด้วยกันคือ

1. การที่บริษัทมีการแบ่งแผนก ออกเป็นหลายแผนก ทุกแผนกทำงานไม่ขึ้นแก่กัน โดยถือหลักการแบ่งความรับผิดชอบ (Decentralization) นั้น เป็นผลดี ที่ทำให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการแข่งขัน พยายามทำงานของตนให้ดี เพราะเป็นหน้าที่ที่เขาจะต้องรับผิดชอบ และเพื่อแสดงผลงานของตน และของแผนกด้วย

แต่วิธีนี้ก็มิใช่ข้อเสีย เพราะว่าถ้าแต่ละแผนกทำงานโดยมุ่งหวังแต่จะทำเพื่อตนเองแล้ว คือมุ่งแต่เป้าหมายย่อย (Sub Goal) ไม่คำนึงถึงเป้าหมายรวม (Common Goal) จะทำให้ไม่มีการประสานงานที่ดี ผลงานที่ได้โดยส่วนรวมจะไม่ดีเท่าที่ควร และจะทำให้มีค่าใช้จ่ายสูง เช่น แผนกขาย กับแผนกผลิต แผนกขายจะทำงานโดยมุ่งหวังให้ยอดขายของตนสูง มิได้คำนึงถึงว่า แผนกผลิตจะสามารถผลิตได้ตามคำสั่งซื้อนั้นหรือไม่ หรือถ้าผลิตได้แล้วจะมีค่าใช้จ่ายสูงเพียงไร ส่วนแผนกผลิต ก็มุ่งจะทำงาน คือ ผลิตให้ได้ตามงบประมาณที่ตนจะต้องรับผิดชอบ อาจจะมีประสิทธิภาพการผลิตพิเศษ ซึ่งจะมากกระทบกระเทือนแผนกการผลิตของเขาโดยไม่คำนึงถึงว่า คำสั่งซื้อนั้นจะให้ผลประโยชน์แก่บริษัทมากเพียงใด

2. ผังการจัดสายงานของบริษัท ยังไม่ดีพอ คือ การทำงานของทุกแผนกต้องรายงานโดยตรงรองประธานบริษัท ทำให้เป็นการยุ่งยาก มีงานมากจุกจิกเกินไป ทำให้ขาดการพิจารณารายละเอียดของงานต่าง ๆ ให้อบอบ



3. ไม่มีการจูงใจที่ค้ำคอ การที่จ่ายค่าแรงแบบเส้นตรง ย่อมทำให้พนักงานไม่มีกำลังใจที่จะทำงานมากนัก และการที่เลือกส่งเสริมเฉพาะหัวหน้างาน และผู้จัดการฝ่ายโรงงาน มีใช้กับคนทุกระดับ ทำให้คนในระดับต่ำไม่มีกำลังใจทำงาน

4. การส่งพนักงานของสำนักงานใหญ่ไปตามโรงงานต่าง ๆ ควรทำความเข้าใจให้ดี ระหว่างโรงงานกับสำนักงานใหญ่ มิฉะนั้นจะกลายเป็นว่าสำนักงานใหญ่ส่งคนไปเพื่อควบคุม ดูแล การทำงานของเขา เท่ากับไม่ไว้วางใจเขา

ข้อดีของวิธีการดำเนินงานของบริษัทนี้

1. มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน คือให้คนในแผนกต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการวางแผนประมาณ ทำให้เขาเต็มใจที่จะรับผิดชอบงบประมาณที่เขามีส่วนร่วมอยู่ด้วย จะได้ไม่คิดว่างบประมาณเป็นเครื่องมือเพื่อให้คอยจับผิดพวกเขา

2. มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) แบ่งความรับผิดชอบแต่ละแผนกไม่ขึ้นแก่กัน แต่อยู่ภายใต้นโยบายของสำนักงานใหญ่ ทำให้การดำเนินงานของทุกแผนกเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน

3. มีการทำรายงานทุกเดือน เพื่อแสดงผลต่างระหว่างงบประมาณกับที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับตัวเลขปัจจุบัน กับอดีต

4. มีการปรับปรุงมาตรฐาน ให้ใกล้เคียงความจริงอยู่เสมอ

5. ใช้ทั้งต้นทุนมาตรฐาน และงบประมาณเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมการดำเนินงานของบริษัท

จากการพิจารณาข้อดี และ ข้อเสีย ของวิธีการดำเนินงานของบริษัทแล้วมีความเห็นว่า สิ่งที่ดีควรปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของบริษัทนี้ดังนี้ คือ

1. ส่งเสริมให้แต่ละแผนกมีความสัมพันธ์กัน มีการประสานงานที่ดี ถึงแม้จะถือหลักการแบ่งความรับผิดชอบ (Decentralization) ก็ตาม ควรส่งเสริมให้ทุกแผนกทำงานโดยถือหลัก เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายรวม (Common Goal) มากกว่าเป้าหมายย่อย

(Sub Goal) โดยเฉพาะแผนกขาย แผนกการตลาด และแผนกผลิต ควรให้มีการจัดทำงบประมาณ เสนอความคิดเห็นร่วมกัน ให้แผนกขายต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับกำไรด้วย มิใช่รับผิดชอบเฉพาะยอดขายอย่างเดียว

2. ฝังการจัดสายงานของบริษัทควรรออกมาในรูปของเส้นนอน (Staff) มากกว่าในรูปของเส้นตั้ง (Line) เพราะงานจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบอยู่กับผู้ใดผู้เดียวมากนัก โครงสร้างการจัดสายงานควรรให้สอดคล้องกันระหว่างระบบบัญชีกับระบบงบประมาณและให้ความรับผิดชอบตามลำดับขั้นจากขั้นต่ำสุด ไปจนถึงขั้นสูงสุด ไม่ใ้การรายงานของทุกแผนกต้องขึ้นตรงต่อรองประธานของบริษัททั้งหมด รายงานที่ถึงรองประธานของบริษัท ควรเป็นรายงานสรุป ซึ่งแสดงผลที่เกิน หรือปัญหาสำคัญ ๆ หรือถ้าต้องการให้รองประธานรู้ผลการดำเนินงานทั้งหมด ก็อาจจะรายงานสรุปผลงานของทุกแผนก

3. การจูงใจ ควรมีการจ่ายค่าแรงแบบจูงใจ (Incentive) คือมีการให้ค่าแรงเพิ่มขึ้น ตามลำดับ สำหรับส่วนที่เกินจากมาตรฐานขึ้นไป

การส่งเสริมบุคคลที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย ควรให้รางวัลหรือการปิดประกาศรายชื่อ ไม่ควรรให้เฉพาะบุคคลชั้นหัวหน้าคนงาน หรือผู้จัดการฝ่ายการผลิต ทำให้ไม่มีการวัดผลงานเป็นรายย่อย รายบุคคล ทำให้คนในระดับต่ำไม่มีกำลังใจทำงาน เพราะการที่ลูกน้องทำงานดี หัวหน้ายอมไม่ได้ด้วย

4. การจัดทำงานงบประมาณ ควรทำจากข้างบนมาก่อน แล้วให้บุคคลในระดับต่ำลงมาพิจารณา และออกความเห็น อาจจะโดยผู้จัดการเขต (District Mgr.) แล้วจึงผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ถ้าให้บุคคลหลายแผนกช่วยกันทำ จะทำให้การจัดทำงานงบประมาณยุ่งเหยิงและอาจจะทำงานงบประมาณเพื่อเข้าข้างตัวเองได้

5. การทำงาน ควรทำโดยถือหลัก "ข้อยกเว้น" (Exception) คือแสดงเฉพาะส่วนที่แตกต่างที่สำคัญเท่านั้น ไม่ควรแสดงละเอียดทั้งหมด เพราะดูยากและไม่จำเป็น ต้องดู ควรดูเฉพาะส่วนที่แตกต่างที่สำคัญ เพื่อหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขต่อไป

6. ควรให้มีการขยายขอบเขตของตลาดให้กว้างขึ้น ปรับปรุงให้มีการขนส่งที่ดี มีการกันแแตก ปรับปรุงคุณภาพให้ทนทาน ออกแบบให้สวยงาม และควรให้มีการโฆษณา เพื่อส่งเสริมการขายให้เพิ่มมากขึ้นด้วย

7. ควรเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรวมของบริษัทเสียใหม่ เดิมเป้าหมายรวมของบริษัทคือ การที่จะทำให้ส่วนของกำไร (Profit Margin) เพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ควรเปลี่ยนโดยคำนึงถึง อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (Return on Assets) อัตราผลตอบแทนของเงินลงทุน (Return on Investments) หรืออัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น นอกจากผลตอบแทนของบริษัทแล้ว ควรนึกถึงทางด้านความปลอดภัยของประชาชนและสวัสดิภาพของพนักงานด้วย

ผังการจัดสายงาน ควรมีการปรับปรุง และจัดเสียใหม่ดังนี้

1. ให้มีแผนกบุคคลากร (Personnel Dept.) ขึ้น โดยให้ทางสำนักงานใหญ่รับผิดชอบทางด้านรับพนักงานเข้าทำงาน ส่วนทางโรงงานมีสิทธิ์รับเฉพาะพวกคนงานเท่านั้น

2. เพื่อลดงานของผู้จัดการทั่วไป (General Mgr.) ลง จึงควรรวมแผนกที่เกี่ยวข้องกันไว้ด้วยกัน คือ ฝ่ายวิจัยผลิตภัณฑ์ให้อยู่ภายใต้การควบคุมของแผนกตลาด ฝ่ายบริการลูกค้า ผู้จัดการฝ่ายขายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายตั้งราคา และผู้จัดการขายตามเขต ให้อยู่ภายใต้การควบคุมของแผนกควบคุมการขาย ส่วนผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ ก, ข, ฯลฯ ให้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้จัดการฝ่ายผลิต

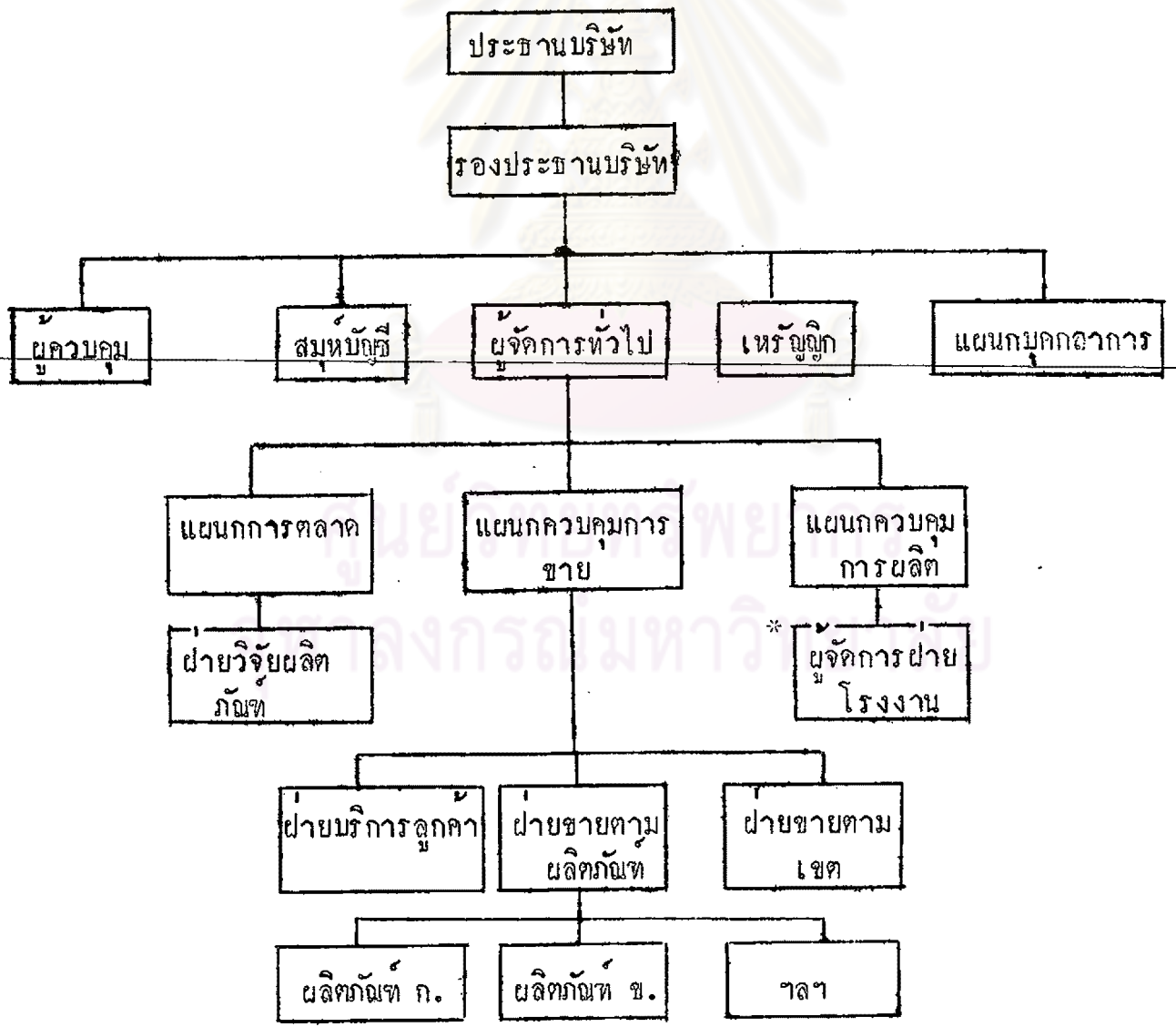
การจัดให้แผนกที่เกี่ยวข้องกันได้อยู่แผนกเดียวกัน ทำให้การติดต่องาน การสอบถาม ข้อมูลต่าง ๆ และ การลงทุน ทำให้สะดวกยิ่งขึ้น

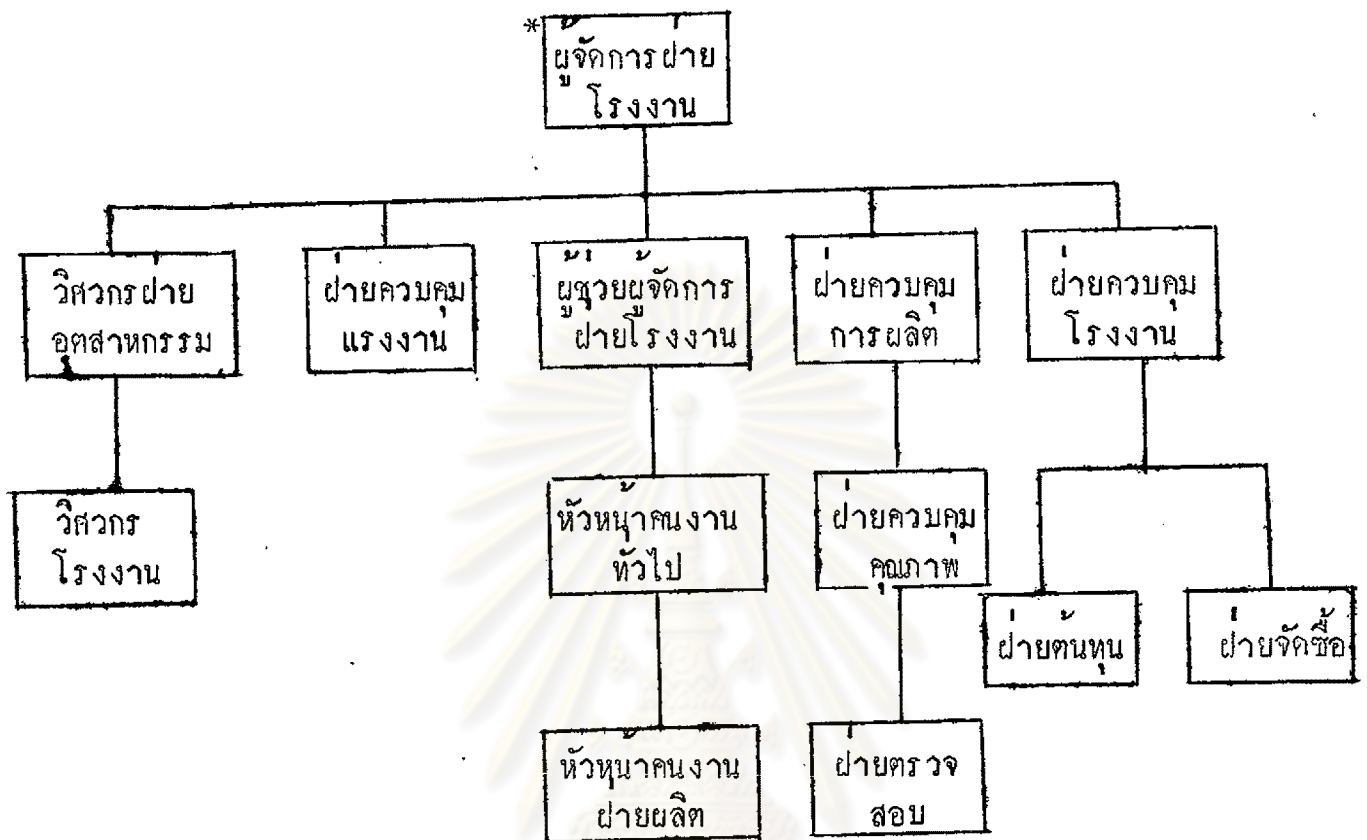
3. สำหรับผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ วิศวกรฝ่ายอุตสาหกรรม วิศวกรฝ่ายผลิตของสำนักงานใหญ่ควรยุบเสีย เพราะมีผู้จัดการฝ่ายผลิต มีหน้าที่ควบคุมโรงงานต่าง ๆ อยู่แล้ว และแต่ละโรงงานก็มีแผนกเหล่านี้ด้วยแล้ว ซึ่งควรจะมีอำนาจงานดีกว่า ถ้าแผนกผลิตมี

แผนกเหล่านี้ก็ เท่ากับทำงานซ้ำกัน บริษัทควรปรับปรุงแผนกต่าง ๆ เหล่านี้ในโรงงานให้ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จะเป็นการสมควรกว่า

4. สำหรับแผนกต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายโรงงานบาง แผนกควรยุบ เพราะทำงานซ้ำกัน และบางแผนกควรย้ายไปขึ้นกับอีกแผนกหนึ่ง ตามเหตุผล ที่กล่าวมาแล้วในข้อ 2 และเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่าย โรงงานด้วย

แผนผังการจัดสายงานใหม่มีดังนี้ คือ





จากการดูผลงานในอดีต ของแผนกเครื่องแก้ว เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริง กับงบประมาณ เปรียบเทียบผลงานของปีที่แล้ว กับปีก่อน ๆ พบว่ามีความแตกต่างเกิดขึ้นมาก และลดกำไรลดลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

1. เนื่องจากแผนกเครื่องแก้วเป็นแผนกใหญ่ที่สุดในบริษัท และพนักงานไม่ให้ความร่วมมือที่จะดำเนินงานตามงบประมาณ เพราะไม่เชื่อถือและคิดว่างบประมาณเป็นเครื่องมือจะมาจัดการพวกเขา
2. ไม่มีความร่วมมือที่ดีพอระหว่าง แผนกขายกับแผนกผลิต จึงทำให้ทางโรงงานมีความแตกต่างเกิดขึ้น
3. อาจเนื่องจากงบประมาณที่ห้าขึ้นไม่เพียงพอ จนทำให้พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามได้

จากการพิจารณาเหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้ บริษัทจึงได้จัดทำงบประมาณสำหรับปีต่อไป โดยอาศัยความเห็น และความร่วมมือจากแผนก และโรงงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

งบประมาณที่จะแสดงต่อไปนี้ จะแสดงเฉพาะของแผนกเครื่องแก้วเพราะเป็นแผนกที่ทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายของบริษัท เป็นงบประมาณที่ปรับปรุงใหม่ ดังต่อไปนี้

งบประมาณการขาย (จำนวนพัน)

สินค้า	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	3 เดือนแรก	3 เดือนที่สอง	3 เดือนที่สาม	3 เดือนที่สี่	รวม
	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท
ก	1,200	1,000	900	3,100	2,900	3,500	3,700	13,200
ข	500	550	700	1,750	1,500	1,700	1,650	6,600
ค	800	750	800	2,350	2,500	2,600	2,800	10,250
ง.	1,000	1,200	1,200	3,400	3,000	2,900	3,100	12,400
จ	1,100	900	1,000	3,000	3,200	3,000	3,100	12,300
	4,600	4,400	4,600	13,600	13,100	13,700	14,350	54,750

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งบประมาณการผลิต

แผนกเครื่องแก้วนี้ ผลิตภาชนะหลายแบบหลายชนิด และหลายสิ่งซึ่งแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภท มีงบประมาณการผลิตดังต่อไปนี้

งบประมาณการผลิต

(จำนวนพัน)

	จำนวนการ ขาย	จำนวนสินค้า ปลายงวด	รวม	จำนวนสินค้า ต้นงวด	การผลิต (หน่วย)
สินค้า ก. @ 2					
มกราคม	600	50	650	40	610
กุมภาพันธ์	500	40	540	50	490
มีนาคม	450	50	500	40	460
3 เดือนแรก	1,550	50	1,600	40	1,560
3 เดือนที่สอง	1,450	70	1,520	50	1,470
3 เดือนที่สาม	1,750	40	1,790	70	1,720
3 เดือนที่สี่	1,850	50	1,900	40	1,860
รวม	6,600	50	6,650	40	6,610
สินค้า ข. @ 1					
3 เดือนแรก	1,750	90	1,840	90	1,750
3 เดือนที่สอง	1,500	90	1,590	90	1,500
3 เดือนที่สาม	1,700	90	1,790	90	1,700
3 เดือนที่สี่	1,650	90	1,740	90	1,650
รวม	6,600	90	5,690	90	6,600

	จำนวนการ ขาย	จำนวนสินค้า ปลายงวด	รวม	จำนวนสินค้า ต้นงวด	การรุกลิต (หน่วย)
สินค้า ก. @ 50					
3 เดือนแรก	47	8	55	8	47
3 เดือนที่สอง	50	8	58	8	50
3 เดือนที่สาม	52	8	60	8	52
3 เดือนที่สี่	56	8	64	8	56
รวม	205	8	213	8	205
สินค้า ง. @ 5					
3 เดือนแรก	680	50	730	40	690
3 เดือนที่สอง	600	40	640	50	590
3 เดือนที่สาม	580	40	620	40	580
3 เดือนที่สี่	620	40	660	40	620
รวม	2,480	40	2,520	40	2,480
สินค้า จ. @ 3					
3 เดือนแรก	1,000	20	1,020	20	1,000
3 เดือนที่สอง	1,066	30	1,096	20	1,076
3 เดือนที่สาม	1,000	20	1,020	30	990
3 เดือนที่สี่	1,033	20	1,053	20	1,033
รวม	4,099	20	4,119	20	4,099

งบประมาณการใช้วัตถุดิบ

	รวม กรัม	สินค้า ก.			สินค้า ข.			สินค้า ค.			สินค้า ง.			สินค้า จ.		
		การผลิต	อัตรา การใช้ วัตถุดิบ	วัตถุดิบ	การผลิต	อัตรา การใช้ วัตถุดิบ	วัตถุดิบ	การผลิต	อัตรา การใช้ วัตถุดิบ	วัตถุดิบ	การผลิต	อัตรา การใช้ วัตถุดิบ	วัตถุดิบ	การผลิต	อัตรา การใช้ วัตถุดิบ	วัตถุดิบ
วัตถุดิบ ก.																
3 เครื่องแรก	8,175	1,560	2	3,120	1,750	1	1,750	47	5	235	690	3	2,070	1,000	1	1,000
3 เครื่องที่สอง	7,536	1,470	2	2,940	1,500	1	1,500	50	5	250	590	3	1,770	1,076	1	1,076
3 เครื่องที่สาม	8,130	1,720	2	3,440	1,700	1	1,700	52	5	260	580	3	1,740	990	1	990
3 เครื่องที่สี่	8,543	1,860	2	3,720	1,650	1	1,650	56	5	280	620	3	1,860	1,033	1	1,033
รวม	32,384	6,610		13,220	6,600		6,600	205		1,025	2,480		7,440	4,099		4,099
วัตถุดิบ ข.																
3 เครื่องแรก	7,540	1,560	1	1,560	1,750	1	1,750	47	10	470	690	4	2,760	1,000	1	1,000
3 เครื่องที่สอง	6,906	1,470	1	1,470	1,500	1	1,500	50	10	500	590	4	2,360	1,076	1	1,076
3 เครื่องที่สาม	7,250	1,720	1	1,720	1,700	1	1,700	52	10	520	580	4	2,320	990	1	990
3 เครื่องที่สี่	7,583	1,860	1	1,860	1,650	1	1,650	56	10	560	620	4	2,480	1,033	1	1,033
รวม	29,279	6,610		6,610	6,600		6,600	205		2,050	2,480		9,920	4,099		4,099

	รวม	สินค้า ก.			สินค้า ข.			สินค้า ค.			สินค้า ง.			สินค้า จ.		
		กรัม	การผลิต	อัตราการใช้ วัตถุดิบ	การผลิต	อัตราการใช้ วัตถุดิบ	การผลิต	อัตราการใช้ วัตถุดิบ	การผลิต	อัตราการใช้ วัตถุดิบ	การผลิต	อัตราการใช้ วัตถุดิบ	การผลิต	อัตราการใช้ วัตถุดิบ		
<u>วัตถุดิบ ค.</u>																
3 เดือนแรก	8,320	1,560	1	1,560	1,750	1	1,750	47	20	940	690	3	2,070	1,000	2	2,000
3 เดือนที่สอง	7,892	1,470	1	1,470	1,500	1	1,500	50	20	1,000	590	3	1,770	1,076	2	2,152
3 เดือนที่สาม	8,180	1,720	1	1,720	1,700	1	1,700	52	20	1,040	580	3	1,740	990	2	1,980
3 เดือนที่สี่	8,556	1,860	1	1,860	1,650	1	1,650	56	20	1,120	620	3	1,860	1,033	2	2,066
รวม	32,948	6,610		6,610	6,600		6,600	205		4,100	2,480		7,440	4,099		8,198

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งบประมาณการซื้อวัตถุดิบ

	วัตถุดิบคง ในคลัง	วัตถุดิบ คงคลัง ปลาย งวด	รวม	วัตถุดิบ คงงวด	การซื้อ			
					จำนวน	@	เงิน	
วัตถุดิบ ก.								
3 เดือนแรก	8,175	500	8,675	350	8,325	.15	1,249	
3 เดือนที่สอง	7,536	600	8,136	500	7,636		1,145	
3 เดือนที่สาม	8,130	350	8,480	600	7,880		1,182	
3 เดือนที่สี่	8,543	500	9,043	350	8,693		1,304	
รวม	32,384	500	32,884	350	32,534		4,880	
วัตถุดิบ ข.								
3 เดือนแรก	7,540	300	7,840	200	7,640	.20	1,528	
3 เดือนที่สอง	6,906	400	7,306	300	7,006		1,401	
3 เดือนที่สาม	7,250	200	7,450	400	7,050		1,410	
3 เดือนที่สี่	7,583	300	7,883	200	7,683		1,537	
รวม	29,279	300	29,579	200	29,379		5,879	
วัตถุดิบ ค.								
3 เดือนแรก	8,320	400	8,720	300	8,420	.35	2,947	
3 เดือนที่สอง	7,892	500	8,392	400	7,992		2,797	
3 เดือนที่สาม	8,180	300	8,480	500	7,980		2,793	
3 เดือนที่สี่	8,556	400	8,956	300	8,656		3,030	
รวม	32,948	400	33,348	300	33,048		11,567	
							บาท	22,326

บริษัทมีนโยบายการซื้อ โดยซื้อเป็นเงินสด เพื่อจะได้เงินลด 5 %

งบประมาณค่าแรง

บริษัทนี้ใช้เครื่องจักรในการดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ พนักงานจึงทำหน้าที่เพียงดูแลเครื่องจักร และตรวจสอบคุณภาพเท่านั้น ค่าแรงเฉลี่ยต่อหน่วยจึงมีอัตราต่ำ เพราะผลิตเป็นจำนวนมาก

สำหรับสินค้าประเภท ก. เป็นสินค้าชนิดพิเศษ ต้องใช้คนงานที่มีความสามารถ และมีประสบการณ์เป็นพิเศษ จึงมีค่าแรงเฉลี่ยค่อนข้างสูง

งบประมาณค่าแรง

	การผลิต (หน่วย)	อัตรากาไรที่ แรงงานต่อหน่วย	แรงงาน ชั่วโมง	ค่าแรง ต่อหน่วย	จำนวน เงิน
<u>สินค้า ก.</u>					
3 เคื่องแรก	1,560	$\frac{1}{15}$	104	@.20	21
3 เคื่องที่สอง	1,470		98		20
3 เคื่องที่สาม	1,720		115		23
3 เคื่องที่สี่	<u>1,860</u>		<u>124</u>		<u>25</u>
รวม	<u>6,610</u>		<u>441</u>		<u>89</u>
<u>สินค้า ข.</u>					
3 เคื่องแรก	1,750	$\frac{1}{30}$	59	@.05	30
3 เคื่องที่สอง	1,500		50		25
3 เคื่องที่สาม	1,700		57		29
3 เคื่องที่สี่	<u>1,650</u>		<u>55</u>		<u>28</u>
รวม	<u>6,600</u>		<u>221</u>		<u>112</u>
<u>สินค้า ค.</u>					
3 เคื่องแรก	47	$\frac{1}{3}$	15	4.-	60
3 เคื่องที่สอง	50		16		64
3 เคื่องที่สาม	52		17		68
3 เคื่องที่สี่	<u>56</u>		<u>18</u>		<u>72</u>
รวม	<u>205</u>		<u>66</u>		<u>264</u>

	การผลิต (หน่วย)	อัตราการใช้ แรงงานต่อหน่วย	แรงงาน ชั่วโมง	ค่าแรง ต่อหน่วย	จำนวน เงิน
สินค้า ก.					
3 เดือนแรก	690	$\frac{1}{6}$ ชม.	115	0.75	86
3 เดือนที่สอง	590		98		74
3 เดือนที่สาม	580		96		72
3 เดือนที่สี่	<u>620</u>		<u>103</u>		<u>77</u>
รวม	<u>2,480</u>		<u>412</u>		<u>309</u>
สินค้า ข.					
3 เดือนแรก	1,000	$\frac{1}{12}$ ชม.	83	0.30	25
3 เดือนที่สอง	1,076		90		27
3 เดือนที่สาม	990		83		25
3 เดือนที่สี่	<u>1,033</u>		<u>86</u>		<u>26</u>
รวม	<u>4,099</u>		<u>342</u>		<u>103</u>
รวมทั้งหมด			<u>482</u>		<u>877</u>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งบประมาณค่าใช้จ่ายโรงงาน

งบประมาณค่าใช้จ่ายโรงงานนี้ คิดตามการจัดสรรค่าใช้จ่ายโรงงานซึ่งเปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงเดินเครื่องจักร ซึ่งทราบได้จากงบประมาณการผลิตอีกที

งบประมาณค่าใช้จ่ายโรงงาน

ค่าใช้จ่ายคงที่ :

ค่าเสื่อมราคา อาคาร	1,500	
เครื่องจักร	2,000	
ค่าควบคุมทั่วไป	1,000	
ค่าประกันภัย	<u>1,630</u>	6,130
ค่าใช้จ่ายแปรได้		
ค่าวัตถุดิบทางอ้อม	1,500	
ค่าแรงทางอ้อม	900	
ค่าซ่อมแซมรักษา	800	
กำลังไฟ	500	
รายจ่ายเบ็ดเตล็ด	<u>400</u>	<u>4,100</u>
รวม		<u><u>10,230</u></u>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการดำเนินงาน

งบประมาณนี้ อาศัยข้อมูลที่ปรากฏในงบประมาณประเภทต่าง ๆ ก่อนหน้านี้เป็น
แนวคาคะเน ซึ่งพิจารณาจากระดับการขาย และระดับการผลิตที่ประมาณไว้ว่า ณ ระดับ
นั้น ควรมีค่าใช้จ่ายในการขาย และการดำเนินงานเท่าไร

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการดำเนินงาน

	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	3 เดือน แรก	3 เดือน ที่สอง	3 เดือน ที่สาม	3 เดือน ที่สี่	รวม
	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	บาท
ค่าใช้จ่ายในการขาย								
ค่าโฆษณา	20	15	15	50	50	50	50	200
ค่าขนส่ง	50	40	40	130	125	135	140	530
ค่านายหน้า	53	44	39	136	131	137	144	548
เงินเคื้อน	100	100	100	300	300	300	300	1,200
รวม	223	199	194	616	606	622	634	2,478
ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน								
เงินเคื้อน	125	175	150	500	500	500	500	2,000
ค่าครุภัณฑ์	20	25	20	65	60	75	100	300
เบ็ดเตล็ด	20	15	15	50	60	60	75	245
รวม	215	215	185	615	620	635	675	2,545
รวมค่าใช้จ่ายใน การขายและดำเนิน งาน								
	438	414	379	1,231	1,226	1,257	1,309	5,023

งบประมาณเงินสด

กิจการดำเนินงานโดยขายสินค้า 50 % เป็นเงินสด 30 % ชำระใน **เดือนที่สอง**
และอีก 20 % ชำระในเดือนถัดมา

ยอดขาย 2 เดือนสุดท้ายของงวด 3 เดือน มีดังนี้

พ.ค.	มิ.ย.	ส.ค.	ก.ย.	พ.ย.	ธ.ค.
4,000	4,200	4,500	4,300	5,000	4,800

การเก็บเงินจากค้ายขาย

ยอดขาย	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	3เดือน ที่สอง	3เดือน ที่สาม	3เดือน ที่สี่	
ม.ค.	4,600	2,300	1,380	920			
ก.พ.	4,400		2,200	1,320	880		
มี.ค.	4,600		2,300		2,300		
3เดือนที่สอง	13,100			10,200	2,900		
3เดือนที่สาม	13,700				10,650	3,050	
3เดือนที่สี่	14,350					10,950	
รวม	<u>54,750</u>	<u>2,300</u>	<u>3,580</u>	<u>4,540</u>	<u>13,380</u>	<u>13,550</u>	<u>14,000</u>

มียอดลูกหนี้คงอยู่ 3,400,000 บาท

แผนกเครื่องแก้ว

งบประมาณบัญชีการค้ากำไรขาดทุน

	สินค้า	สินค้า	สินค้า	สินค้า	สินค้า	รวม
	ก.	ข.	ค.	ง.	จ.	
ขาย	13,200	6,600	10,250	12,400	12,300	54,750
หัก ต้นทุนสินค้าขาย						
วัตถุดิบ	5,610	4,620	1,999	5,704	4,304	22,237
ค่าแรง	89	112	264	309	103	877
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	3,044	1,525	456	2,844	2,361	10,230
กำไรเบื้องต้น	4,457	343	7,531	3,543	5,532	21,406
หัก ค่าใช้จ่ายในการขาย						
และการดำเนินงาน						5,023
ค่าคนควาและวิจัย						3,500
รายจ่ายอื่น						600
กำไรก่อนหักภาษี						12,283
ภาษีเงินได้ 40 %						4,913
กำไรสุทธิ						7,370

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนกนี้มีโรงงาน 3 โรงงาน และสำนักงาน 1 แห่ง มีความต้องการถือเงินสด
 ในมือ รวมทั้งหมด 1,000,000 บาท

	งบประมาณเงินสด				รวม
	3 เดือนแรก	3 เดือนที่สอง	3 เดือนที่สาม	3 เดือนที่สี่	
เงินสดในมือต้นงวด	1,000	1,420	5,689	19,929	1,000
รายรับ :					
ลูกหนี้และค่านาย	10,520	13,480	13,550	14,000	51,550
รวมรายรับ	11,520	14,900	19,239	23,929	52,550
รายจ่าย :					
ค่าวัตถุดิบ	5,439	5,076	5,116	5,578	21,209
ค่าแรงโดยตรง	222	210	217	228	877
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	1,708	1,599	1,670	1,753	6,730
ค่าใช้จ่ายในการขาย					
และการดำเนินงาน	1,231	1,226	1,257	1,309	5,023
ค่าคนควาและวิจัย	800	1,000	900	800	3,500
รายจ่ายอื่น	200	100	150	150	600
ค่าภาษี	-	-	-	4,913	4,913
ลงทุน (สร้างโกดัง)	500	-	-	-	500
รวมรายจ่าย	10,100	9,211	9,310	14,731	43,352
เงินสดคงเหลือ	1,420	5,689	9,929	9,198	9,198
เงินสดต้องการ	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
เงินสดเหลือ	420	4,689	8,929	8,198	8,198

จากงบประมาณเงินสด จะเห็นว่ากิจการมีเงินสดเหลือค่อนข้างมากทุกเดือนถ้า
แผนกนี้พยายามทำให้ได้ตามงบประมาณที่ตั้งไว้ จะสามารถนำเงินนี้ไปลงทุนในโครงการอื่น
ซึ่งจะทำให้ได้ผลตอบแทนมากยิ่งขึ้น

แผนกเครื่องแก้วนี้ สามารถจัดทำงบดุลโดยประมาณได้ดังนี้

งบดุลปีก่อน

<u>สินทรัพย์</u>		<u>ทุนและหนี้สิน</u>	
สินทรัพย์ประจำ	34,500	ทุน	40,000
สินทรัพย์เกินสะสม		กำไรสะสม	1,353
เงินสด	1,000		
ลูกหนี้	4,815		
สินค้าคงคลัง			
สำเร็จรูป	208		
วัตถุดิบ	<u>830</u>		
	<u>6,858</u>		
	<u>41,353</u>		<u>41,353</u>

งบดุลโดยประมาณ

<u>สินทรัพย์</u>		<u>ทุนและหนี้สิน</u>	
สินทรัพย์ประจำ	35,000	ทุน	40,000
สินทรัพย์เกินสะสม		กำไรสะสม	
เงินสด	9,198		1,353
ลูกหนี้	3,400		
สินค้าคงคลัง			
สำเร็จรูป	208		
วัตถุดิบ	<u>927</u>		
	<u>13,723</u>		
	<u>48,723</u>		<u>48,723</u>

จากงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้จัดทำขึ้น จะสามารถหาอัตราส่วนต่าง ๆ ที่บริษัทต้องการได้ดังนี้

สินทรัพย์รวม	35,000
การขาย	54,750
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน	7,370
อัตราส่วนกำไรต่อการขาย	13%
การหมุนเวียนของสินทรัพย์	1.6
อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์	21%

จากอัตราส่วนที่ได้นี้ จะเห็นว่าถ้ากิจการพยายามควบคุมให้แผนนี้ ค่าเงินงานให้ใกล้เคียงกับงบประมาณให้มากที่สุด มีการจัดสายงานใหม่ และให้มีการประสานงานที่ดีแล้ว จะสามารถทำให้อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ได้ 21 % ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่สูงเป็นที่น่าพอใจ

การลงทุนในสินทรัพย์ประจำ เป็นการลงทุนเพื่อหาประโยชน์ในระยะยาว การจัดทำงบประมาณ จึงเป็นการพยากรณ์ (Forecast) ข้อมูลต่าง ๆ ในระยะยาวด้วย วิธีการจัดทำอาจใช้หลักการเช่นเดียวกับที่กล่าวมาแล้ว เพียงแต่ใช้ระยะเวลายาวนานกว่า จากงบประมาณสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาอัตราส่วนต่าง ๆ เพื่อประกอบในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำ ซึ่งวิธีการวิเคราะห์อัตราส่วนจะได้อธิบายในตอนต่อไป

การวิเคราะห์อัตราส่วน

การวิเคราะห์อัตราส่วนของบัญชีกำไรขาดทุน และงบดุล ของอดีตและปัจจุบัน เป็นการเปรียบเทียบโครงสร้าง และอัตราส่วนต่าง ๆ จากการดำเนินงานของกิจการ ช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบว่า อัตราผลตอบแทนต่อหุ้น อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน ความสามารถในการชำระหนี้ ความสามารถในการเก็บเงิน ต่าง ๆ เหล่านี้ มีอัตราต่างกันมากน้อยเท่าไร ดีขึ้นหรือเลวลงอย่างไร จากการวิเคราะห์ตัวเลขในอดีต และปัจจุบัน จะทำให้สามารถวางแผนการตัดสินใจในอนาคตได้ว่า ควรจะดำเนินงานอย่างไร ควรจะตัดสินใจลงทุนหรือไม่

และถ้าลงทุน ควรจะใช้เงินทุนจากแหล่งใด เท่าไร จึงจะให้กิจการมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

การวิเคราะห์อัตราส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำได้แก่

1. อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการหากำไร
2. อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการใช้เงินทุน
3. อัตราส่วนที่แสดงส่วนประกอบของเงินทุน

อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการหากำไร

ก่อนที่จะมีการตัดสินใจลงทุน ควรทราบเสียก่อนว่ากิจการของเรามีความสามารถในการหากำไรได้มากน้อยเพียงไร อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการหากำไรได้แก่

1. กำไรสุทธิต่อค่าขายสุทธิ
2. กำไรสุทธิต่อยอดสินทรัพย์สุทธิ
3. กำไรสุทธิต่อเงินทุน

กำไรสุทธิต่อค่าขายสุทธิ เป็นการเปรียบเทียบให้ทราบว่า กิจการนั้นมีสมรรถภาพในการหากำไรได้มากน้อยเพียงไร ถ้าอัตราส่วนนี้ออกมาต่ำ แสดงว่ากิจการนี้มุ่งหวังแต่จะส่งเสริมการขายอย่างเดียว มิได้มีการควบคุมค่าใช้จ่ายเลย หรืออาจจะเป็นไปได้ว่า ต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานของบริษัทสูงขึ้น ตามภาวะเศรษฐกิจ แต่กิจการไม่สามารถเพิ่มราคาได้ เนื่องจากนโยบายรัฐบาล หรือคู่แข่ง เช่นนี้ ฝ่ายบริหารจะต้องหาทางแก้ไขต่อไป

กำไรสุทธิต่อยอดสินทรัพย์สุทธิ ยอดสินทรัพย์สุทธิในที่นี้ หมายถึง ราคาสินทรัพย์เมื่อซื้อหักด้วยสำรองค่าเสื่อมราคา ถ้าอัตราส่วนนี้ออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ อาจเป็นไปได้ว่ากำไรสุทธิของกิจการนี้ต่ำ ดังเหตุผลที่กล่าวแล้วข้างต้น หรืออีกกรณีหนึ่งคือ กิจการนี้มีสินทรัพย์ประจำสูงเกินไป ถ้าเนื่องจากกรณีนี้ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาโครงการที่จะลงทุนในสินทรัพย์ประจำโครงการต่อไปให้รอบคอบ ถ้าจำเป็นจะต้องลงทุน จะต้องหาวิธีแก้ไขให้อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ประจำนี้สูงขึ้น ปรับปรุงให้การทำงานของสินทรัพย์ประจำมีสมรรถภาพขึ้น ให้มียอดขายสูงขึ้น และให้มีกำไรสุทธิสูงขึ้นด้วย

กำไรสุทธิคือเงินทุน เป็นการเปรียบเทียบ เพื่อวัดประสิทธิภาพของฝ่ายจัดการในระดับสูงว่า มีความสามารถในการใช้เงินทุนของกิจการเพียงไร ถ้าพิจารณาในแง่ของผู้ลงทุน อัตราส่วนนี้จะแสดงถึงความสามารถในการหากำไรของกิจการที่คนลงทุน เงินทุนนี้หมายถึง ยอดรวมของส่วนของผู้ถือหุ้น หรือส่วนของผู้ถือหุ้น

อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการใช้เงินทุน

การลงทุนในสินทรัพย์ประจำ ต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งกิจการอาจจำเป็นต้องจัดหาจากภายนอก การวิเคราะห์อัตราส่วนนี้ ช่วยให้กิจการได้ทราบว่า กิจการมีความสามารถในการชำระหนี้ ใ้ค้มากน้อยเพียงไร มีความเสี่ยงเพียงไร และควรจะใช้เงินทุนจากแหล่งไหนต่อไป อัตราส่วนนี้ใ้ค้แก่

1. หนี้สินทั้งหมดต่อสินทรัพย์ทั้งหมด
2. หนี้สินทั้งหมดต่อส่วนของผู้ถือหุ้น
3. ส่วนของผู้ถือหุ้น ต่อสินทรัพย์ทั้งหมด

อัตราส่วนระหว่างหนี้สินทั้งหมด ต่อ สินทรัพย์ทั้งหมด เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่า กิจการใช้เงินทุนจากบุคคลภายนอกเท่าไร และถ้ากิจการประสบความล้มเหลว จะมีสินทรัพย์พอชำระหนี้หรือไม่

อัตราส่วนหนี้สินทั้งหมดต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่า กิจการใช้ทุนจากบุคคลภายนอกเท่าไร จากส่วนของผู้ถือหุ้นเท่าไร ถ้ากิจการใช้ทุนจากภายนอกมากจะมีความเสี่ยงมาก แต่ถ้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นจะสูง ในกรณีที่กิจการใช้ทุนของผู้ถือหุ้นมาก มีความปลอดภัย แต่อาจทำให้มีต้นทุนของเงินทุนสูง (เพราะต้องจ่ายเงินปันผลหรือผลตอบแทนอย่างอื่น) และไม่ปฏิบัติตามหลัก **Trading on Equity**

ส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์ทั้งหมด เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงว่า กิจการใช้ทุนของผู้ถือหุ้นมากน้อยเพียงไร ในการลงทุนในสินทรัพย์ประจำ ถ้าใ้ค้น้อยเกินไปก็มีความเสี่ยง ถ้าใ้ค้มากไปก็ทำให้ต้นทุนสูง มีอัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุนน้อย เป็นต้น

อัตราส่วนที่แสดงส่วนประกอบของเงินทุน

เพื่อประกอบการตัดสินใจที่กล่าวแล้วข้างต้น อาจจะต้องแสดงอัตราส่วนประกอบของแหล่งที่มาของเงินทุนว่า กิจการใช้เงินทุนจากที่ใด เช่น จากเจ้าหนี้ระยะสั้นก็เปอร์เซ็นต์ เจ้าหนี้ระยะยาวก็เปอร์เซ็นต์ และจากส่วนของเจ้าของก็เปอร์เซ็นต์ เพื่อนำมาพิจารณาว่า กิจการควรจะเลือกใช้เงินทุนจากแหล่งใดต่อไป

นอกจากอัตราส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะวิเคราะห์อัตราส่วนอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อประกอบการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น เช่น อัตราส่วนของสินทรัพย์เดินสะพัด และหนี้สินเดินสะพัด เพื่อทราบความสามารถในการชำระหนี้ในระยะสั้น การหาระยะหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง การหาจำนวนรอบการหมุนเวียนของสินค้าสำเร็จรูป การวิเคราะห์การซื้อเชื่อเกี่ยวกับการชำระหนี้ เพื่อทราบการหมุนเวียนของเงินเข้าออก หรืออัตราส่วนของกำไรสุทธิต่อดอกเบี้ยจ่าย เพื่อทราบความสามารถในการชำระหนี้ค่าดอกเบี้ย เป็นต้น

อัตราส่วนที่ได้จากการวิเคราะห์ตามที่กล่าวมานี้ จะแตกต่างกันตามลักษณะของธุรกิจ และนโยบายของกิจการนั้น ๆ เช่น บริษัท ก. เป็นบริษัทผู้ผลิตน้ำมัน จำเป็นต้องใช้สินทรัพย์ประจำ เช่น พวกเครื่องกลั่นซึ่งมีราคาสูง แต่ราคาน้ำมันต้องถูกจำกัด เช่นนี้อัตราของกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ประจำย่อมต่ำ แต่ถ้าเป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภค บริโภคใช้เครื่องจักรราคาย่อม มียอดการขายสูง มีกำไรสุทธิสูง อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ย่อมสูงควยหรือบางบริษัทมีนโยบายรักษาความปลอดภัย หรือถือลัทธิความระมัดระวังอย่างเคร่งครัดชอบใช้เงินทุนจากกำไรสะสม หรือส่วนของเจ้าของ เช่นนี้จะทำให้อัตราส่วนของหนี้สินทั้งหมดต่อสินทรัพย์ทั้งหมดต่ำ หรือส่วนของเจ้าของต่อสินทรัพย์ทั้งหมดสูง การที่กิจการจะตัดสินใจว่าควรจะใช้อัตราส่วนอะไร เท่าไร จึงจะเหมาะสมนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจการ ลักษณะของสินทรัพย์ที่จะลงทุน ภาวะเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน และนโยบายของรัฐบาล

การท่างบที่มาและการใช้เงินทุน

การดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ใช้เงินทุนจากหลายแหล่งด้วยกัน เช่นจากการกู้ยืมธนาคาร จากเจ้าหนี้การค้า จากบริษัทการเงิน หรือสถาบันการเงินต่าง ๆ เป็นต้น

ดังนั้น คำว่า "เงินทุน" ควรจะหมายถึงบรรดาสินทรัพย์ที่กิจการมีอยู่สำหรับแหล่งของเงินทุน หมายถึงส่วนของเจ้าของ และ เงินยืมต่าง ๆ นั้นเอง

งบที่มาและการใช้เงินทุน เป็นงบที่จัดทำขึ้นเพื่อวางแผนการใช้จ่ายเงินทุนที่ไหลล้น ประโยชน์แกกิจการมากกว่าหนึ่งปีขึ้นไป การลงทุนประเภทนี้ส่วนใหญ่ได้แก่การลงทุนเพื่อจัดหาสินทรัพย์ประจำ ดังนั้นเงินทุนส่วนใหญ่จึงได้จากเจ้าของและหนี้สินระยะยาว แต่ในบางครั้ง เงินทุนทั้งสองแหล่งนั้นมีไม่พอหรือไม่อาจทำได้หรือบางขณะกิจการอาจมีเงินทุนหมุนเวียนเหลือพอที่จะใช้จัดหาสินทรัพย์ประจำได้ จึงอาจใช้เงินสดเพิ่ม ซึ่งจะทำให้ทุนหมุนเวียนลดลง ดังนั้น การจัดทำงบแสดงที่มาและการใช้เงินทุน จะแบ่งการเคลื่อนไหวของเงินทุนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. เงินทุนที่เคลื่อนไหว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์ประจำส่วนของเจ้าของ และหนี้สินระยะยาว
2. การเปลี่ยนแปลงของทุนหมุนเวียน จะเพิ่มหรือลด ขึ้นอยู่กับว่าเงินทุนที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ จะเพียงพอกับการใช้ไปหรือไม่ ถ้าเงินทุนที่ได้มามีมากกว่าที่ได้ใช้ไป จะทำให้ทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น หรือในกรณีที่เงินทุนที่ใช้ไปมากกว่าจำนวนเงินที่ได้มา จะทำให้ทุนหมุนเวียนลดลง ทุนหมุนเวียนไม่ใช่แหล่งที่มาและการใช้เงินทุน เป็นแต่เพียงส่วนที่ได้รับการกระทบกระเทือนจากการได้มาและการใช้เงินทุนเท่านั้น

แหล่งที่มาของเงินทุน แบ่งเป็น

1. จากเงินทุนภายในกิจการ ได้แก่การขายสินทรัพย์ประจำ หรือจากกำไรสุทธิ
2. จากผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ โดยการออกหุ้นเพิ่มหรือลงทุนเพิ่ม
3. จากการกู้ยืมในระยะยาว

การใช้เงินทุนแบ่งเป็น

1. โดยการใช้ภายใน ได้แก่การซื้อสินทรัพย์ประจำเพิ่ม หรือเนื่องจากการขาดทุนสุทธิ
2. โดยการลดส่วนของเจ้าของ เช่น การลดทุน หรือเจ้าของเบิกใช้ส่วนตัว

3. โดยการชำระหนี้สินระยะยาว

งบแสดงที่มาและการใช้เงินทุน มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำมาก เพราะทำให้ทราบถึงแหล่งที่มาของเงินทุนที่กิจการมีอยู่ และแสดงพฤติกรรมการใช้เงินทุนที่ได้มานั้น การจัดท่างบนี้เพื่อประโยชน์ในการวางแผนการจัดหาเงินทุนและการใช้เงินทุน ทำได้โดยการนำงบดุลโดยประมาณมาเปรียบเทียบกับงบดุลงวดหลังสุด เพื่อหาจำนวนเปลี่ยนแปลงแล้วจัดท่างบต่อไป

จากรายงานที่ปรากฏในงบที่มาและการใช้เงินทุน จะช่วยให้ฝ่ายจัดการได้ทราบถึงการใช้เงินทุน และผลทางการเงินที่จะตามมา ทำให้สามารถวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อแก้ไขสถานการณ์การเงินที่จะเกิดขึ้น เช่น การจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมหรือนำเงินทุนที่มีอยู่มาจัดสรรให้เหมาะสมกับสถานะการณได้

อาศัยหลักเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้ว งบที่มาและการใช้เงินทุนจะจัดทำได้ตามตัวอย่างข้างล่างนี้

แหล่งที่มาของเงินทุน :

ยืมจากธนาคาร	xxxx	
ค่าเสื่อมราคา	xxxx	
กำไรสุทธิ	xxxx	
ขายสินทรัพย์	xxxx	
ออกหุ้นเพิ่ม	xxxx	
ฯลฯ	<u>xxxx</u>	xxxx

การใช้เงินทุน :

จัดหาสินทรัพย์เพิ่มเติม	xxxx	
ซื้อหลักทรัพย์	xxxx	
ไถ่ถอนหุ้น	<u>xxxx</u>	<u>xxxx</u>
ทุนหมุนเวียนเพิ่ม (ลด)		<u>xxxx</u>

การทำงานกระแสเงินสด

งบกระแสเงินสด เป็นงบที่ทำขึ้นเพื่อแสดงรายละเอียดถึงแหล่งที่มาของเงินสดและการใช้เงินสด ในงวดที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น รายละเอียดนี้จะช่วยให้ฝ่ายจัดการทราบว่ายอดเงินสดที่เพิ่มขึ้น หรือลดลงนั้น มีพฤติกรรมเป็นมาอย่างไร เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ไถ่อย่างหนึ่ง นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นอีกว่า ยอดสินทรัพย์ที่เกิดขึ้นในตอนปลายงวดนั้น ใ้ใช้เงินสดเป็นจำนวนเท่าไร รายการจากงบกระแสเงินสด จะช่วยให้ฝ่ายจัดการสามารถวางแผนการจัดหาเงิน หรือการใช้จ่ายเงินในระยะสั้นได้

งบกระแสเงินสด มีลักษณะคล้ายกับงบที่มาและการใช้เงินต่างกันแต่ว่างบกระแสเงินสด แสดงรายรับ-จ่ายเงินละเอียดกว่า เช่น ค่าขาย ค่าซื้อ ค่าแรง และค่าใช้จ่ายโรงงาน จะคำนวณเฉพาะยอดรับจ่ายที่เป็นตัวเงินสดเท่านั้น

$$\begin{aligned} \text{ค่าขายเงินสด} &= \text{ค่าขาย-ลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น} + \text{เงินมัดจำ และ เงินรับล่วงหน้า} \\ \text{ค่าซื้อเงินสด} &= \text{เจ้าหนี้การค้าต้นงวด} + \text{ซื้อ} - \text{เจ้าหนี้การค้าปลายงวด} \\ \text{ค่าใช้จ่าย} &= \text{ค่าใช้จ่ายประจำงวด} - \text{ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย} - \text{ค่าใช้จ่าย} \\ &\quad \text{ล่วงหน้าที่ลดลง} \end{aligned}$$

ส่วนงบที่มาและการใช้เงินทุน จะแสดงรายการเปลี่ยนแปลงของเงินสดเป็นจำนวนรวม มิได้มีรายละเอียดอย่างไร

งบกระแสเงินสด มีลักษณะคล้ายกับงบประมาณเงินสด เช่นกัน ต่างกันแต่ว่างบประมาณเงินสดแสดงรายละเอียดการรับจ่ายเงินสด ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนงบกระแสเงินสดแสดงรายละเอียดการรับจ่ายเงินสดในระหว่างงวดที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต ปัจจุบัน และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ในการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำ การจัดทำงบกระแสเงินสดแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ

1) งบกระแสเงินสด แสดงรายละเอียดการรับ-จ่ายเงินสด ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในงวดต่อไป จากการดำเนินงานของกิจการ เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการชำระหนี้

ระยะเวลาที่เงินสดเหลือหรือขาด และฐานะทางการเงินของกิจการ เพื่อเป็นแนวทางให้ฝ่ายจัดการตัดสินใจได้ว่าควรลงทุนในสินทรัพย์ประจำนั้นหรือไม่ และถ้าลงทุนควรจัดหาเงินทุนจากแหล่งใด จึงจะมีต้นทุน และให้ความเสี่ยงภัยน้อยที่สุด

การจัดทำงบกระแสเงินสดตามข้อ 1 นี้ จำเป็นต้องมึงบบัญชีการค้ากำไรและขาดทุนเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากงบคู่ซึ่งใช้ในการจัดทำงบที่มาและการใช้เงินทุน ทั้งนี้ เนื่องจากว่ากำไรสุทธิประจำงวดไม่ได้หมายความว่ากิจการจะต้องมีเงินสดเท่านั้นเสมอไป เพราะว่าการบันทึกทางการเงินบัญชี เป็นการบันทึกตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย การจัดทำงบกระแสเงินสด เพื่อการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำ ควรใช้งบบัญชีการค้ากำไรและขาดทุนโดยประมาณ เพราะเป็นการคาดคะเนสำหรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงควรพิจารณาถึงสมรรถภาพการดำเนินงานและฐานะของกิจการในอนาคตด้วย

งบกระแสเงินสดจัดทำได้โดยมีหลักการดังนี้

1. เงินสดได้มาจาก

- การขายเงินสด
- การเก็บเงินจากลูกหนี้
- การขายสินทรัพย์
- การลงทุนเพิ่ม
- การกู้ยืม

2. เงินสดใช้ไปจาก

- การชำระหนี้
- การซื้อสินทรัพย์
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่จ่ายเป็นเงินสด
- การจ่ายเงินปันผล
- การลงทุน

2) งบกระแสเงินสด แสดงรายละเอียดผลตอบแทนที่จะได้รับและต้นทุนที่จะเกิดขึ้น จากการลงทุนในสินทรัพย์ประจำนั้น ๆ ตามอายุการใช้งานของสินทรัพย์ เพื่อนำมาพิจารณาว่าผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มหรือไม่กับการลงทุน และเพื่อใช้เปรียบเทียบผลตอบแทนของสินทรัพย์ประจำชนิดหนึ่ง กับอีกชนิดหนึ่ง เพื่อเลือกลงทุนในสินทรัพย์ประจำที่ให้อัตราผลตอบแทนสูง หรือที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

ตัวอย่างข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างสมมุติแสดงการจัดทำงบกระแสเงินสดเพื่อการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำของกิจการหนึ่ง

ตัวอย่าง 6 สมมุติว่าบริษัทน้ำอ้อย เป็นบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลทราย เป็นบริษัทแบบครอบครัวเล็ก ๆ บริษัทหนึ่ง บริษัทนี้เป็นลูกค้าของธนาคารในบริเวณนั้น ต้นเดือนธันวาคม 2510 นาย โสภชัย ผู้จัดการของบริษัทได้ตัดสินใจที่จะจัดหารถบรรทุกมาเพิ่มการใช้งาน ซึ่งต้องใช้เงินทุนประมาณ 200,000 บาท ปัจจุบันกิจการมีเงินสดเหลืออยู่ 100,000 บาท และจะลดลงเหลือ 50,000 บาท ต่อปลายเดือน ปกติเงินสดคงเหลือปลายปีของบริษัทนี้ไม่เคยต่ำกว่า 90,000 บาท เพราะนายโสภชัยกล่าวว่าเขาจะไม่สบายใจเลยถ้าเงินคงเหลือปลายปีน้อยกว่า 100,000 บาท นายโสภชัยต้องการใช้เงินทุนนี้จากการกู้ธนาคาร ดังนั้นเขาจึงได้จัดทำงบการค่ากำไรขาดทุน โดยคะแนน และงบกระแสเงินสด ของปี 2511 ขึ้นดังนี้

บริษัทน้ำอ้อย จำกัด

งบการค่ากำไรและขาดทุนโดยประมาณ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2511

รายได้ :

ค่าขายเงินสด	450,000	
ค่าขายเงินเชื่อ	<u>2,450,000</u>	2,900,000

ค่าใช้จ่าย :

เงินเดือนและค่าแรง	1,350,000	
ค่าเสื่อมราคา	250,000	
ค่าใช้จ่ายอื่น	<u>1,100,000</u>	<u>2,700,000</u>
กำไรก่อนหักภาษี		200,000
ภาษีรายได้		<u>60,000</u>
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน		140,000
จ่ายเงินปันผล		<u>60,000</u>
กำไรสุทธิส่วนที่โอนเข้ากำไรสะสม		<u><u>80,000</u></u>

บริษัทน้ำอ้อยจำกัด

งบกระแสเงินสด

สำหรับปี 2511

	งวดที่ 1	งวดที่ 2	งวดที่ 3	งวดที่ 4	รวม
เงินสดไหลเข้า					
การขายเงินสด	120,000	80,000	50,000	200,000	450,000
รับชำระหนี้ (แสดงการค้าขาย ข้างกลาง)	<u>810,000</u>	<u>666,000</u>	<u>471,600</u>	<u>317,160</u>	<u>2,264,760</u>
เงินสดไหลเข้ารวม	<u>930,000</u>	<u>746,000</u>	<u>521,600</u>	<u>517,160</u>	<u>2,714,760</u>
จากบัญชีลูกหนี้ :					
ยอดคงเหลือต้นงวด	900,000	740,000	524,000	352,400	900,000
เก็บได้ 90 %	<u>810,000</u>	<u>666,000</u>	<u>471,600</u>	<u>317,160</u>	<u>2,264,760</u>
ยอดคงชำระ	90,000	74,000	52,400	35,200	(1,364,760)
ยอดขายเชื่อ	<u>650,000</u>	<u>450,000</u>	<u>300,000</u>	<u>1,050,000</u>	<u>2,450,000</u>
ยอดคงเหลือปลายงวด	<u>740,000</u>	<u>524,000</u>	<u>352,400</u>	<u>1,085,240</u>	<u>1,085,240</u>

	<u>งวดที่ 1</u>	<u>งวดที่ 2</u>	<u>งวดที่ 3</u>	<u>งวดที่ 4</u>	<u>รวม</u>
เงินสดไหลออก					
ค่าใช้จ่ายที่จ่ายเงินสด					
ค่าแรงและเงินเดือน	350,000	350,000	300,000	350,000	1,350,000
ชำระค่าภาษี(ปี 2510)	60,000	-	-	-	60,000
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	300,000	250,000	200,000	350,000	1,100,000
จ่ายเงินปันผล	-	30,000	-	30,000	60,000
	<u>710,000</u>	<u>630,000</u>	<u>500,000</u>	<u>730,000</u>	<u>2,570,000</u>
รายการแสดงการจ่ายเงิน					
เงินสดไหลเข้า	930,000	746,000	521,600	517,160	2,714,760
เงินสดไหลออก	<u>710,000</u>	<u>630,000</u>	<u>500,000</u>	<u>730,000</u>	<u>2,570,000</u>
เงินสดไหลเข้าสุทธิ	220,000	116,000	21,600	(212,840)	144,760
ซื้อสินทรัพย์	(200,000)	-	-	-	(200,000)
เงินสดคงเหลือต้นงวด	<u>50,000</u>	<u>70,000</u>	<u>186,000</u>	<u>207,000</u>	<u>50,000</u>
เงินสดคงเหลือปลายงวด	<u>70,000</u>	<u>186,000</u>	<u>207,600</u>	<u>(5,240)</u>	<u>(5,240)</u>
เงินสดที่สามารถหาได้					
ภายในกิจการ					
ลดเงินเดือนผู้จัดการ	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000
ลดการจ่ายเงินปันผล	-	10,000	-	10,000	20,000
ยอดรวม	<u>10,000</u>	<u>20,000</u>	<u>10,000</u>	<u>20,000</u>	<u>60,000</u>

จากงบกระแสเงินสดแสดงให้เห็นว่า บริษัท ก. ต้องการเงินทุนเพิ่มขึ้นเฉพาะใน
งวดที่ 1 และ งวดที่ 4 เท่านั้น ถ้าเรามีนโยบายให้มีเงินสดคงเหลือปลายงวด 100,000 บาท

$$\begin{aligned} \text{อัตราผลตอบแทนของเงินลงทุน} &= \frac{53,500}{180,000} \times 100 \\ &= 29.7 \% \end{aligned}$$

งบกระแสเงินสดของรถบรรทุก ข.

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	รวม
รายได้ที่จะเพิ่มขึ้น (จากการบรรทุกสินค้า)	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	360,000
ต้นทุนที่จะเกิดขึ้น						
ค่าน้ำมัน	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500	117,500
ค่าซ่อมแซม	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
ค่ายกเครื่อง	-	5,000	9,000	9,000	-	23,000
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	6,500	5,000	3,500	2,000	1,000	18,000
ต้นทุนรวม	35,000	38,500	41,000	39,500	29,500	183,500
เงินสดไหลเข้าสุทธิ	37,000	33,500	31,000	32,500	42,500	176,500
ค่าเสื่อมราคา (อัตราลดลง)	38,000	30,400	22,800	15,200	7,600	114,000
รายได้ก่อนหักภาษี	(1,000)	3,100	8,200	17,300	34,900	62,500
ภาษีรายได้	(300)	1,000	2,500	5,000	10,500	18,700
เงินสดไหลเข้ารวม	37,300	32,500	28,500	27,500	32,000	157,800

$$\begin{aligned} \text{เงินสดไหลเข้าทั้งหมด} &= 157,800 + 20,000 \text{ (ราคาเศษ)} \\ &= 177,800 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{อัตราผลตอบแทนของเงินลงทุน} &= \frac{177,800 - 134,000}{134,000} \end{aligned}$$

$$= \frac{43,800}{134,000} \times 100$$

$$= 32.7 \%$$

จากการพิจารณาอัตราผลตอบแทนโดยคร่าว ๆ จะเห็นว่าผลตอบแทน ข. ให้อัตรา
ผลตอบแทนสูงกว่าผลตอบแทน ก. ถ้านาย ไรค์ชัย ต้องการพิจารณาให้ละเอียด และรอบคอบ
แล้ว ควรคำนึงถึงค่าของเงินที่เกี่ยวข้องกับเวลา ต้นทุนของเงินทุน และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ของควย ซึ่งจะได้อธิบายโดยละเอียดในตอนต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย