

บทที่ 11

งบประมาณ

เนื่องจากการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในศูนย์หนังสือ ทำให้สามารถทำการวางแผนด้านกำไรได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง โดยวิเคราะห์จากงบกำไรขาดทุนและค่าใช้จ่ายที่ประมาณไว้ การวิเคราะห์นี้ต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายของฝ่ายต่าง ๆ ของศูนย์หนังสือในแต่ละปี และนำมารวบรวมเป็นรายได้ รายจ่ายต่าง ๆ และเป้าหมายสำหรับกำไรที่ศูนย์หนังสือคาดว่าจะต้องการในปีนั้น ๆ จากนั้นต้องรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำมาทำแผนด้านกำไรของศูนย์หนังสือ

ข้อมูลที่ใช้เป็นหลักในการวางแผนด้านกำไร ประกอบด้วย การพยากรณ์ด้านการขายของแต่ละเดือน โดยจำแนกตามประเภทสินค้า ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายที่คาดว่าจะรวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการลงทุนด้านสินค้าคงเหลือ หลังจากการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว สามารถทำรายการวางแผนด้านกำไรโดยแยกรายการข้อมูลออกตามรหัสบัญชีสรุปหายอดต่าง ๆ โดยแบ่งยอดเป็นเดือน เพื่อให้สามารถนำไปเปรียบเทียบกับยอดในเดือนที่เกิดขึ้นจริง จะจัดพิมพ์รายงานการวางแผนด้านกำไรนี้ เรียงตามรหัสบัญชีแยกประเภท ดังรายการเปรียบเทียบระหว่างยอดประมาณกับยอดที่เกิดขึ้นจริง รูปแบบของรายงาน ได้แก่ งบประมาณการรายรับ-รายจ่าย (หน้า 110)

โดยปกติการวางแผนด้านงบประมาณ จะจัดทำหลังจากการวางแผนกำไรประจำปี โดยจะกำหนดวงเงินสำหรับค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ของแต่ละฝ่าย แผนก หรือศูนย์ต้นทุน หน้าที่หลักของงบประมาณ มีอยู่ 2 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายตามระยะเวลา
2. การควบคุม (Control) เป็นการควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

งบประมาณดำเนินงานของศูนย์หนังสือ จะประกอบด้วย งบประมาณการขาย (หน้า 296) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร (หน้า 297)

งบประมาณการขาย

ยอดขายจะเป็นจำนวนที่กำหนดปริมาณงานในส่วนอื่น ๆ ของกิจการ จึงจำเป็นต้องจัดทั้งงบประมาณขายขึ้นมาก่อนจึงจะจัดทั้งงบประมาณอื่น ๆ การประมาณการขายนี้มีปัจจัยเกี่ยวข้องหลายประการด้วยกัน เช่น นโยบายราคา สภาพเศรษฐกิจทั่วไป ลักษณะของธุรกิจประเภทนี้

ขั้นตอนในการจัดทำ คือ

1. ขั้นตอนในการจัดเตรียมพื้นฐานในการประมาณการ
 - ก. ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายในการดำเนินงาน ตลอดจนข้อสมมติฐานอื่นในการวางแผน
 - ข. การพยากรณ์ยอดขาย โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ยอดขายในอดีต และการคาดการณ์ทางด้านเศรษฐกิจในอนาคต
2. การจัดทำแผนงบประมาณเกี่ยวกับการขาย ควรแบ่งตามประเภทของสินค้าตามระยะเวลา แผนนี้จะครอบคลุมงบประมาณการขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร

ค่าใช้จ่ายในการขาย หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการขาย รวมถึงค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายและการโฆษณา

การจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายนี้ เป็นแผนงานที่ควรจะได้มีการพิจารณาควบคู่กันไปถึงการวางแผนงบประมาณการขาย หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขาย จะทำการประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการขายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ยอดขายเป็นไปตามที่แสดงในแผนงบประมาณการขาย

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั่วไปที่เกิดขึ้นในการบริหารกิจการอันเป็นส่วนรวมนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการขาย เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการจัดการและดูแลให้การดำเนินงานของทุกหน่วยงานเป็นไปโดยราบรื่น และประสานงานกัน

การจัดทำแผนงบประมาณในการบริหาร เป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหลายแผนก ซึ่งศูนย์หนังสือได้แบ่งงานบริหารเป็นแผนก เช่น แผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกจัดซื้อ แผนกบุคคล เป็นต้น หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในแผนกของตน จึงจำเป็นต้องวางแผนการดำเนินงานและประมาณการค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ดังนั้น หัวหน้าแผนกจะเป็นผู้จัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารในแผนกของตน และเสนอขึ้นมาตามลำดับสายงานบังคับบัญชา เพื่อได้รับการพิจารณาอนุมัติต่อไป

วิธีการประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร มี 2 วิธี คือ

1. การใช้ค่าใช้จ่ายในการเงินที่ผ่านมา (ข้อมูลในอดีต) เป็นฐาน แล้วพิจารณาว่าในปีงบประมาณที่กำลังจัดทำ ค่าใช้จ่ายดังกล่าวแต่ละรายการควรจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงกี่เปอร์เซ็นต์ รายการบางรายการอาจเท่าเดิม ถ้าเป็นสัญญาหรือข้อตกลง เช่น ค่าเช่า ค่าประกันภัย เป็นต้น
2. การใช้กิจกรรมหรือแผนการปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติของปีงบประมาณนั้นเป็นฐาน (Activity Base) ได้แก่ การวิเคราะห์ว่าในการดำเนินงานตามแผนการขายนั้นจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง และวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานเป็นอย่างไร จะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด จากนั้นก็ประมาณเป็นค่าใช้จ่ายออกมา โดยไม่คำนึงว่าในปีที่ผ่านมา ค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะเป็นเท่าใด เช่น ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

การจัดประเภทค่าใช้จ่าย

แบ่งตามประเภทลักษณะค่าใช้จ่ายได้หลายแบบ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมค่าใช้จ่ายและการติดตามผลการปฏิบัติงาน การจัดทางงบประมาณอาจแบ่งตามประเภทค่าใช้จ่ายดังนี้

1. การจัดแยกประเภทค่าใช้จ่ายตามความรับผิดชอบ

ค่าใช้จ่ายตามความรับผิดชอบ อาจแบ่งค่าใช้จ่ายเป็น 2 ประเภทดังนี้

 1. ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ (Controllable Expenses) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแผนก ซึ่งหัวหน้าแผนกสามารถควบคุมและกำหนดจำนวนเงินได้ เช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงินรางวัลประจำปี
 2. ค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ (Non-Controllable Expenses) คือ ค่าใช้จ่ายที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าแผนกที่จะควบคุมได้ หรืออาจเป็นค่าใช้จ่ายที่แบ่งสรรมาจากแผนกอื่นตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยแผนกนั้นไม่สามารถจะควบคุมให้เป็นไปตามที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นได้ ได้แก่ ค่าเช่า ค่าเบี้ยประกันภัย เป็นต้น
2. การแยกค่าใช้จ่ายตามความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายและปริมาณงาน

การจัดแยกประเภทค่าใช้จ่ายลักษณะนี้ โดยการศึกษาว่าค่าใช้จ่ายใดเปลี่ยนแปลงตามปริมาณงานในลักษณะใด การแปรเปลี่ยนของค่าใช้จ่ายตามปริมาณนี้อาจแบ่งค่าใช้จ่ายได้เป็น 2 ประเภทคือ

 1. ค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Expenses) ได้แก่ เงินเดือนและค่าแรงของฝ่ายบริหาร ค่าเช่า ค่าประกันภัย และค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ เป็นต้น
 2. ค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Expenses) ได้แก่ ค่าโฆษณา และค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย เป็นต้น

การรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงผลต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณนั้น ได้กำหนดรหัสบัญชี สำหรับบันทึกค่าใช้จ่ายแยกตามหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ และแยกประเภทค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทที่เกิดขึ้นภายในแผนกหนึ่ง ๆ เพื่อแสดงว่าค่าใช้จ่ายประเภทนั้น ๆ เกิดขึ้นภายในแผนกใด อันเป็นประโยชน์ในการวางแผนและการควบคุม เพื่อจัดทำรายงานแสดงถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายในแผนกนั้นแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย ซึ่งจะช่วยให้แต่ละแผนกได้มีโอกาสนำไปพิจารณาทบทวนยอดสรุปค่าใช้จ่ายของแผนกเปรียบเทียบกับวงเงินงบประมาณ รายงานผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงรายจ่ายใดบ้างที่เกินกว่างบประมาณที่กำหนดไว้

รูปแบบของการจัดทำงบประมาณ จะจัดเรียงตามรหัสบัญชีต่าง ๆ ตามผังบัญชีของศูนย์หนังสือ และจะทำโดยแบ่งเป็นรายเดือน โดยนำเอางบประมาณรายจ่ายเปรียบเทียบกับรายจ่ายจริงในเพิ่มข้อมูลของบัญชีแยกประเภททั่วไป (General ledger file) เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถทำการควบคุมด้านการงบประมาณของแต่ละเดือนได้

งบประมาณเงินสด

งบประมาณเงินสด (หน้า 298) จะแสดงรายละเอียดการรับจ่ายเงินสดเป็นรายเดือน รายรับก็จะรวมถึงการรับจากการขายสด การรับชำระหนี้จากลูกหนี้ และการรับจากแหล่งอื่น ๆ เช่น การขายสินทรัพย์ถาวร เงินกู้ยืม เป็นต้น ส่วนรายจ่ายก็มีการจ่ายค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร การนำเงินไปลงทุน และการจ่ายชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์หนังสือกลาง กรมมหาวิทยาลัย
 งบประมาณการขาย
 ประจำปี.....

ประเภท สินค้า	รวม		มกราคม		กุมภาพันธ์		มีนาคม		ไตรมาสแรก		ไตรมาสที่สอง		ไตรมาสที่สาม		ไตรมาสที่สี่	
	ปริมาณ	จำนวนเงิน	ปริมาณ	จำนวนเงิน	ปริมาณ	จำนวนเงิน	ปริมาณ	จำนวนเงิน	ปริมาณ	จำนวนเงิน	ปริมาณ	จำนวนเงิน	ปริมาณ	จำนวนเงิน	ปริมาณ	จำนวนเงิน

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
 วิทยาลัยเกษตรกรรมมหาวิทยาลัย

ศูนย์หนังสือพาดงกรมมหาวิทยาลัย
งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร
ประจำปี.....

ข้อบัญชี	รวม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	ไตรมาสแรก	ไตรมาสที่สอง	ไตรมาสที่สาม	ไตรมาสที่สี่
เงินเดือน ค่าล่วง เวลา ค่าสวัสดิการ เงินรางวัลประจำปี เงินบำเหน็จพนักงาน ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ ค่าโทรศัพท์โทรเลข ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์และการตลาด ค่ารับรอง ค่าวัสดุสำนักงานใช้ไป ค่าไฟฟ้าและสาธารณูปโภค ค่าบริการกำจัดปลวก ค่าเบี้ยประกัน ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา ค่ากายเอกสาร ค่าธรรมเนียมธนาคาร ค่าธรรมเนียมวิชาชีพ ค่าใช้จ่ายตกแต่งสถานที่ ค่าใช้จ่ายคอมพิวเตอร์ ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ สารองทั่วไป								



ศูนย์หนังสือपालงกรณ์มหาวิทยาลัย
งบประมาณเงินสด
ประจำปี.....

	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	ไตรมาสแรก	ไตรมาสที่สอง	ไตรมาสที่สาม	ไตรมาสที่สี่	รวม
เงินสดในมือต้นงวด	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
รายรับ								
ขายสด	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
รับชำระหนี้จากลูกหนี้	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
รายรับอื่น ๆ	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
รวมรายรับ	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
รายจ่าย								
ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
การลงทุน	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
การชำระหนี้แก่เจ้าหนี้	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
รายจ่ายอื่น ๆ	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
รวมรายจ่าย	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
เงินสดคงเหลือ	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
เงินสดต้องการ	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
เงินสดเหลือ (ขาด)	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999	99,999
	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====