

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินธุรกิจนั้น โดยปกติธุรกิจจะต้องถือเงินสดไว้ส่วนหนึ่ง เพื่อสำหรับใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพื่อป้องกันเหตุฉุกเฉิน เพื่อเก็บกำไร และเพื่อเป็นไปตามข้อผูกพันที่มีอยู่กับธนาคาร ความจำเป็นที่ต้องถือเงินสดไว้ดังกล่าวนี้ทำให้ผู้บริหารเงินสดประสบปัญหาที่ว่ากิจการควรถือเงินสดไว้ในจำนวนที่เหมาะสมเท่าใด ทั้งนี้ เพราะเงินสดเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนที่ไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้หากกิจการถือเงินสดเกินความจำเป็นจะทำให้ขาดโอกาสในการนำเงินไปหาผลประโยชน์ ดังนั้น การบริหารเงินสดจึงมีความสำคัญยิ่ง ซึ่งวิธีที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเงินสดก็คือ

1. การจัดทำงบประมาณเงินสดเป็นการประมาณการเงินสดรับและเงินสดจ่าย เพื่อกิจการจะได้ทราบฐานะเงินสด ณ เวลาใดเวลาหนึ่งได้ล่วงหน้า จะได้วางแผนการจัดหาเงินสด ขาดมือและวางแผนใช้ประโยชน์จากเงินสดส่วนเกิน รวมทั้งจัดจังหวะเงินสดรับจ่ายให้สอดคล้องกัน
2. การจัดการเงินสดรับเป็นการกำหนดวิธีการเพื่อเร่งให้เงินสดเข้ากิจการเร็วที่สุด ซึ่งอาจจะใช้วิธี Concentration Banking, Lock-box System หรือให้ลูกค้าชำระหนี้โดยการส่งเงินผ่านธนาคารด้วยวิธีโอนเงินทางโทรศัพท์หรือโทรเลข
3. การจัดการเงินสดจ่าย เป็นการกำหนดวิธีเพื่อชะลอการจ่ายเงิน เช่น การกำหนดการจ่ายเงินด้วยเช็คที่ต้องนำฝากเข้าบัญชี ทำให้กิจการไม่ต้องนำเงินสดมาถือคอยไว้ ผู้รับต้องนำเช็คฝากเข้าบัญชีของตน ทำให้มีระยะเวลาไปได้อีก
4. การเร่งอัตราการผลิตหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ ซึ่งอาจทำได้โดยพยายามลดระยะเวลาของวงจรผลิต จะทำให้สามารถได้รับเงินสดเร็วขึ้น

สำหรับองค์การโทรศัพท์ ซึ่งมีแหล่งเงินสดรับ ส่วนใหญ่มาจากค่าบริการใช้โทรศัพท์เช่น ค่าเช่า ค่าพูดโทรศัพท์ ค่าใช้บริการโทรศัพท์ทางไกล ค่าใช้บริการโทรศัพท์สาธารณะและเงินสดรับจากค่าติดตั้ง เงินประกันการใช้โทรศัพท์ ค่าพันธบัตร และแหล่งเงินสดจ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ จ่ายซื้ออุปกรณ์ความสัญญาต่าง ๆ จ่ายคืนต้นเงินกู้และดอกเบี้ย ฯลฯ ซึ่งประกอบด้วยรายการต่าง ๆ หลายรายการยิ่งทำให้การที่จะบริหารเงินสดให้มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญยิ่งเพราะจะต้อง

จัดจังหวะเงินสดรับจ่ายให้เหมาะสมอีกทั้งการเปลี่ยนระบบการเก็บเงินค่าเช่าและค่าบริการใช้โทรศัพท์มาเป็นระบบการส่งใบแจ้งหนี้ไปถึงผู้เช่าทางไปรษณีย์ ข้อมูลเกี่ยวกับการรับชำระเงินจะนำมาบันทึกบัญชีเป็นเงินสดรับต้องใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 2-3 วันขึ้นอยู่กับระยะทางไกลใกล้ จึงควรหาแนวทางที่จะบริหารเงินสดให้มีประสิทธิภาพ

ระบบการเก็บเงินค่าเช่าและค่าบริการใช้โทรศัพท์โดยวิธีส่งใบแจ้งหนี้ไปถึงผู้เช่าทางไปรษณีย์ เมื่อผู้เช่าได้รับใบแจ้งหนี้ผู้เช่าสามารถนำไปชำระได้ที่หน่วยรับเงิน ซึ่งประจำอยู่ตามชุมสายโทรศัพท์ต่าง ๆ ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขทุกแห่ง กรณีที่ไม่มีใบแจ้งหนี้ไปจะต้องไปชำระ ณ ชุมสายที่เลขหมายของตนเองขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ที่จะออกใบเสร็จรับเงินให้แทนใบแจ้งหนี้ ส่วนผู้ที่นำใบแจ้งหนี้ไปชำระเจ้าหน้าที่จะเซ็นชื่อพร้อมวันที่ไว้ในส่วนที่เป็นใบแจ้งหนี้และค้นนิ้ว แล้วคืนใบแจ้งหนี้ให้ผู้เช่าเก็บไว้เป็นหลักฐาน กรณีไปชำระที่ชุมสายเจ้าหน้าที่จะรวบรวมนำเงินฝากธนาคารทุกวันและนำใบนำฝากเงินพร้อมทั้งค้นนิ้วมัดทั้งหมดส่งกองรายได้รายงานเป็นเงินสดรับประจำวัน ส่วนในภูมิภาค เมื่อนำเงินฝากธนาคาร ๆ จะโอนเงินมาเข้าบัญชีที่องค์การโทรศัพท์เปิดไว้ที่สำนักงานใหญ่ในนครหลวง และชุมสายต่าง ๆ ก็จะส่งหลักฐานใบนำฝากเงินพร้อมค้นนิ้วมัดมาให้กองรายได้โดยทางไปรษณีย์ กรณีไปชำระที่ธนาคารต่าง ๆ เมื่อเจ้าหน้าที่ธนาคารรับชำระเงินแล้วทุกวันจะรวบรวมค้นนิ้วมัดพร้อมกับใบนำฝากเงินส่งให้ธนาคารสำนักงานใหญ่ ทางองค์การโทรศัพท์จะมีเจ้าหน้าที่ไปรับค้นนิ้วมัดและใบนำฝากเงินจากสำนักงานใหญ่ของธนาคารต่าง ๆ ส่วนในภูมิภาคเมื่อผู้เช่านำเงินไปชำระที่ธนาคาร ๆ จะโอนเงินมาเข้าบัญชีขององค์การโทรศัพท์ที่สำนักงานใหญ่และส่งใบโอนเงินให้ชุมสายพร้อมทั้งใบนำฝากเงินและค้นนิ้วมัด ซึ่งชุมสายจะส่งมาให้กองรายได้ทางไปรษณีย์ส่วนที่นำใบแจ้งหนี้ไปชำระ ณ ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ๆ จะส่งค้นนิ้วมัดมาให้กองรายได้สำหรับเงินที่รับชำระนั้น ตามข้อตกลงระหว่างองค์การโทรศัพท์กับการสื่อสารแห่งประเทศไทยจะคิยยอดเงินกันเดือนละครั้ง ในแต่ละวันเมื่อกองรายได้ได้รับค้นนิ้วมัดและใบนำฝากเงินกองรายได้จะรวบรวมสรุปส่งค้นนิ้วมัดให้กองจักรกลและคำนวณเพื่อไปตัดยอดค้างชำระและส่งใบนำฝากเงินให้กองคลัง เพื่อตรวจสอบยอดกับรายงานยอดคงเหลือในบัญชีกระแสรายวันของธนาคาร

ในการนำหลักฐานการชำระเงินคือ ใบนำฝากเงินมายันที่บัญชีเป็นเงินสดรับได้กล่าวแล้วว่า อย่างน้อยต้องใช้ระยะเวลา 2-3 วัน ทำให้ในการบริหารเงินสดทางด้านเงินสดรับของ

องค์การโทรศัพท์ จำเป็นต้องใช้วิธีโทรศัพท์ถามยอดคงเหลือในบัญชีกระแสรายวันที่เปิดสำหรับรับชำระเงินตามธนาคารต่าง ๆ เพราะเป็นวิธีที่ทำให้สามารถทราบฐานะการเงินในบัญชีได้ใกล้เคียงมากที่สุดและจะตัดบัญชีโดยโอนเงินออกจากบัญชีกระแสรายวันต่าง ๆ นี้ ให้มียอดคงเหลือในบัญชีประมาณ 50,000 บาท ซึ่งเท่ากับเงินสดขั้นต่ำที่เปิดบัญชีไว้ ไปเข้าบัญชีกระแสรายวันด้านรับที่ธนาคารแห่งประเทศไทย เพราะกฎระเบียบของกระทรวงการคลังกำหนดว่าการส่งจ่ายเงินจากบัญชีเงินฝากกระแสรายวันที่เปิดขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์สำหรับรับชำระเงินให้ส่งจ่ายได้เฉพาะเพื่อการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ธนาคารแห่งประเทศไทย เท่านั้น ซึ่งยอดเงินที่โอนออกจากบัญชีกระแสรายวันนี้สามารถนำไปใช้ได้ในวันถัดจากวันรุ่งขึ้นหลัง 11.00 น. เพราะต้องรอนำเช็คไป clearing เสียก่อน ในการตัดบัญชีโดยโอนเงินออกจากบัญชีกระแสรายวันของธนาคารต่าง ๆ นี้ทำให้สามารถทราบว่าจะมีเงินใช้ในวันไหนเป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งจะได้จัดเงินสดรับกับเงินสดจ่ายให้เหมาะสมหากเงินในบัญชีมีไม่เพียงพอสำหรับจ่ายจะได้ถอนจากบัญชีออมทรัพย์มาใช้หรือกรณีมีเงินสดเหลือก็จะได้นำเงินไปฝากไว้ในบัญชีออมทรัพย์ สำหรับทางด้านการจ่ายเงินนั้นองค์การโทรศัพท์จะจ่ายเงินด้วยเช็คสำหรับบุคคลภายนอกทั้งหมด ส่วนพนักงานขององค์การโทรศัพท์จะจ่ายโดยใช้เงินสดย่อย สำหรับรายจ่ายที่ไม่เกิน 2,000 บาท ซึ่งถ้าหากรายจ่ายที่พนักงานเบิกมาเกิน 2,000 บาท ก็จะต้องจ่ายด้วยเช็คเหมือนกัน ซึ่งได้แยกประเภทการใช้เช็คธนาคารต่าง ๆ สำหรับรายจ่ายแต่ละประเภทไว้เพื่อสะดวกในการควบคุมการจ่ายเงินและการจัดเช็คด้วย รายจ่ายต่าง ๆ นี้ก่อนที่จะส่งมาจัดพิมพ์เช็คจ่ายจะต้องผ่านตามสายการปฏิบัติงานด้านเอกสารใบสำคัญจ่ายเงินเสียก่อนแล้วจึงส่งมาให้กองคลังจัดพิมพ์เช็ค เมื่อหน่วยควบคุมเช็คได้รับเอกสารใบสำคัญจ่ายก็จะรวบรวมยอดเงินในเอกสารต่าง ๆ แจ้งให้เจ้าหน้าที่บริหารเงินสดทราบจะได้จัดเตรียมเงินสดที่ได้รับจากการตัดบัญชีจากบัญชีกระแสรายวันของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ กับรายจ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน นอกจากนี้ในการจ่ายเช็คบางครั้งเงินในบัญชีมีไม่เพียงพอสำหรับการตัดบัญชีจากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ทำให้ทราบว่าในวันรุ่งขึ้นมีเงินที่จะใช้ได้เป็นจำนวนเท่าใดของกิจการฯ สามารถจ่ายเช็คให้เจ้าหน้าที่ไปได้โดยพยายามจ่ายหลัง 11.00 น. เพราะเช็คส่งจ่ายโดยระบุให้ผ่านบัญชีของเจ้าหน้าที่ ต้องรอ clearing ในวันถัดไป ซึ่งเป็นการใช้ผลต่างระหว่างเงินในบัญชีของกิจการฯ กับเงินในบัญชีของธนาคาร

ปัญหาในการบริหารเงินสดสรุปได้คือ ปัญหาจากระยะเวลาส่งข้อมูลการรับชำระ เงินตามใบแจ้งหนี้ ซึ่งองค์การโทรศัพท์จะใช้เป็นหลักฐานบันทึกบัญชีเป็นเงินสดรับประจำวันต้องใช้เวลาอย่างน้อย 2-3 วัน ทำให้ยอดเงินสดรับในบัญชีขององค์การโทรศัพท์ต่ำกว่ายอดเงินสดที่มีอยู่ในบัญชีที่ธนาคารต่าง ๆ ซึ่งองค์การโทรศัพท์ได้แก้ไขด้วยวิธีโทรศัพท์ถามยอดคงเหลือในบัญชีกระแสรายวัน ในธนาคารต่าง ๆ ซึ่งมีข้อบกพร่องที่ว่าหากเจ้าหน้าที่ธนาคารแจ้งยอดไม่ถูกต้อง องค์การโทรศัพท์จะไม่สามารถนำเงินที่มีอยู่ในบัญชีมาใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มที่ องค์การโทรศัพท์ฯ ควรนำเครื่องคอมพิวเตอร์ระบบ online มาใช้เพื่อลดระยะเวลาของการส่งข้อมูล จะทำให้ทราบเงินสดรับที่ได้รับในแต่ละวัน และนำมาจัดสรรเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในภูมิภาคอาจแก้ไขได้โดยเปิดบัญชีไว้กับธนาคารกรุงไทยหรือธนาคารออมสิน ในสาขาที่ใกล้เคียงกับชุมชนนั้น ๆ และกำหนดวงเงินขั้นต่ำไว้ในบัญชี ส่วนเกินให้โอนเงินมาเข้าบัญชีที่สำนักงานใหญ่ และให้หัวหน้าชุมชนโทรศัพท์แจ้งให้เจ้าหน้าที่บริหารเงินสดทราบจะได้ติดตามเงินที่โอนมาและนำไปจัดสรรใช้จ่ายหรือนำไปหาผลประโยชน์ต่อไป การนำเครื่องคอมพิวเตอร์ระบบ online มาใช้นี้มีประโยชน์ในการเร่งการเก็บหนี้ได้ด้วย เพราะข้อมูลเกี่ยวกับหนี้ค้างชำระสามารถทราบได้ทันทีว่าขณะนี้ลูกหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนเท่าใด การใช้นโยบายตัดสายสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สามารถเร่งเงินสดรับเข้าเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ปัญหาจากกฎระเบียบปฏิบัติทางการเงินทำให้การบริหารเงินสดทำได้ไม่คล่องตัวเท่าที่ควรเพราะการโอนเงินจากบัญชีกระแสรายวันที่ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ จะส่งจ่ายได้เฉพาะเพื่อการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเท่านั้น ทำให้องค์การฯ เสียผลประโยชน์ในการนำเงินไปหาผลตอบแทนจากดอกเบี้ยรับ แทนที่จะสามารถโอนเงินจากบัญชีกระแสรายวันธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ไปเข้าบัญชีออมทรัพย์โดยตรง ซึ่งการขาดความคล่องตัวในทางปฏิบัติอื่นเนื่องมาจากกฎระเบียบต่าง ๆ องค์การโทรศัพท์ฯ ควรขอผ่อนผันกับกระทรวงการคลังให้สามารถโอนเงินจากบัญชีกระแสรายวันธนาคารต่าง ๆ มาเข้าบัญชีออมทรัพย์ที่ธนาคารกรุงไทยได้โดยตรง

สำหรับทางด้านการจ่ายเงินพบว่าผู้บริหารเงินสดยังไม่สามารถทราบความต้องการใช้เงินในแต่ละวันได้ล่วงหน้าในเวลาพอสมควร จะทราบต่อเมื่อได้รับเอกสารที่ส่งมาจัดพิมพ์เช็ค ทำให้การจัดสรรเงินเพื่อจ่ายทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นควรจะได้ทราบข้อมูลการจ่ายเงินล่วงหน้า คือ ควรจะเก็บข้อมูลการจ่ายเงินจากเอกสารใบสำคัญจ่ายเงินที่ส่งไปหน่วยคอมพิวเตอร์ และให้หน่วยคอมพิวเตอร์

จัดพิมพ์รายละเอียดของใบสำคัญจ่ายที่ได้รับในแต่ละวันมาให้เจ้าหน้าที่บริหารเงินสดทราบ เพื่อเจ้าหน้าที่บริหารเงินสดจะได้เตรียมจัดสรรเงินเพื่อจ่ายล่วงหน้าได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถที่จะทราบล่วงหน้าว่าวันไหนมีรายจ่ายที่จะจ่ายเป็นจำนวนเท่าใด และจะได้ดูเงินสดรับที่มีอยู่ หากมีเงินสดคงเหลือจะได้นำไปเข้าบัญชีออมทรัพย์เพื่อผลประโยชน์จากดอกเบี้ยรับ ทำให้ไม่ต้องถือเงินสดไว้ในมือมากเกินไป

เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารเงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกอันหนึ่งก็คือ การจัดทำงบประมาณเงินสด เพื่อองค์การจะได้ทราบฐานะเงินสด ณ เวลาใดเวลาหนึ่งได้ล่วงหน้า จะได้วางแผนการจัดหาเงินสดกรณีเงินสดขาดมือ และนำเงินสดไปหาผลประโยชน์หากมีเงินสดเกิน ซึ่งในการศึกษานี้ได้เสนอวิธีการพยากรณ์เงินสดรับและเงินสดจ่ายโดยใช้อนุกรมเวลาของ Box & Jenkins ซึ่งการใช้เทคนิคการพยากรณ์นี้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ต้องมีเป็นจำนวนมาก อย่างน้อย 50 ค่าสังเกต ซึ่งวิธีการของ Box & Jenkins ที่นำมาศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ที่จะนำไปใช้ต่อไปในอนาคต ในการจัดทำงบประมาณเงินสดที่แสดงไว้ในบทที่ 4 เป็นเพียงแนวทางสำหรับองค์การโทรศัพท์ที่จะใช้ต่อไป ข้อมูลที่มีค่าสังเกตไม่ถึง 50 ค่า จะใช้อนุกรมเวลาแบบ Classical ไปก่อนซึ่งต่อไปหากข้อมูลมีจำนวนมากพอจึงนำเอาวิธีการของ Box & Jenkins มาใช้ต่อไป

วิธีการพยากรณ์อนุกรมเวลาแบบ Box & Jenkins แบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ การกำหนดรูปแบบขั้นต้น ประมาณค่าพารามิเตอร์ ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบและนำค่าพารามิเตอร์ที่ได้ไปพยากรณ์ข้อมูลเพื่อนำไปจัดทำงบประมาณเงินสดต่อไป เทคนิควิธีการอนุกรมแบบ Box & Jenkins นี้จะประโยชน์ต่อองค์การโทรศัพท์ที่จะนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลและพยากรณ์ข้อมูลเพื่อนำไปบริหารเงินสดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งได้นำข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในไตรมาสแรกของปี 2528 กับงบประมาณเงินสดที่ได้จัดทำไว้มาเปรียบเทียบ เพื่อชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่องค์การโทรศัพท์จะได้รับหากนำเทคนิควิธีการของ Box & Jenkins ที่สามารถพยากรณ์ข้อมูลได้ใกล้เคียงมาใช้ดังนี้



## ตารางเปรียบเทียบงบประมาณเงินสด

(หน่วย : พันบาท)

## เงินสดรับ :

ค่าใช้บริการโทรศัพท์ตามใบแจ้งหนี้ระบบใหม่  
 ค่าใช้บริการทางไกลตามใบเสร็จรับเงิน  
 ค่าใช้โทรศัพท์สาธารณะ  
 เงินสกริปตามใบระบบเก่า  
 ค่าคิดตั้ง  
 เงินประกันการใช้โทรศัพท์  
 ค่าพันธมิตร  
 เงินสกริปเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ  
 เงินสกริปจากเงินกู้  
 ดอกเบียรับ

รวม

## เงินสดจ่าย :

เงินเดือนและค่าจ้าง  
 เงินสมทบกองทุนพนักงาน  
 ค่ารักษาพยาบาลและสวัสดิการอื่น ๆ  
 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานต่าง ๆ  
 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับยานพาหนะ  
 ค่าล่วงเวลา  
 ค่าไฟฟ้าน้ำประปา  
 ค่าเช่าอาคาร  
 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ  
 ดอกเบียพันธมิตร  
 เงินสดจ่ายบุคคลภายนอกและสัญญาในประเทศ  
 ค่าใช้จ่ายสัญญาต่างประเทศ  
 ภาษีต่าง ๆ  
 ภาษีกรมศุลกากร  
 สิ้นคืนเงินกู้และดอกเบีย  
 ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในภูมิภาค  
 ค่าใช้จ่ายงวดแรกของสัญญาต่าง ๆ  
 เงินกองทุนเพื่อไถ่ถอนพันธมิตร  
 เงินรายได้นำส่งรัฐ  
 โบนัสกรรมการและพนักงาน

รวม

เงินสดเกิน (ขาด)  
 เงินสดยกมา  
 เงินสดคงเหลือยกไป

ประมาณการ ไตรมาสที่ 1	จริง ไตรมาสที่ 1	+ สูงกว่า - ต่ำกว่า ประมาณการ
1,058,671.3	1,061,644.6	+ 2,973.3
2,446.9	2,194.8	- 252.1
26,012.4	30,563.1	+ 4,550.7
23,502.3	22,476.6	- 1,025.7
120,365.0	93,810.1	- 26,554.9
98,100.0	72,606.2	- 25,493.8
269,722.0	187,693.0	- 82,029.0
87,965.4	82,055.8	- 5,909.6
302,050.0	302,050.0	-
42,187.5	42,187.5	-
<b>2,031,022.8</b>	<b>1,897,281.7</b>	<b>- 133,741.1</b>
191,493.0	193,684.7	+ 2,191.7
26,987.6	26,677.8	- 309.8
18,435.0	14,982.6	- 3,452.4
15,919.6	11,751.4	- 4,168.2
5,147.5	3,611.7	- 1,535.8
31,659.5	35,376.5	+ 3,717.0
38,939.7	30,870.7	- 8,069.0
5,005.2	5,005.2	-
15,000.0	20,187.3	+ 5,187.3
5,377.1	5,357.5	- 19.6
385,000.0	354,893.6	- 3,106.4
335,000.0	404,423.4	+ 69,423.4
49,491.0	32,250.9	- 17,240.1
48,000.0	55,083.2	+ 7,083.2
514,165.7	524,374.1	+ 10,208.4
133,739.0	138,332.2	+ 4,593.2
-	-	-
50,000.0	50,000.0	+ -
117,500.0	-	- 117,500.0
141,000.0	150,886.4	+ 9,886.4
<b>2,100,859.9</b>	<b>2,057,749.2</b>	<b>- 43,110.7</b>
(69,837.1)	(160,467.5)	- 90,630.4
900,211.5	900,211.5	-
<b>830,374.4</b>	<b>739,744.0</b>	<b>- 90,630.4</b>

จากการเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า ผลต่างที่เกิดขึ้นนั้น รายการที่มีผลแตกต่างกันมาก ได้แก่ เงินสดรับจากคำติดตั้ง เงินประกันการใช้โทรศัพท์ ค่าพันธบัตร ซึ่งได้วิเคราะห์แล้วเป็นผลเนื่องมาจากการประมาณการเงินสดรับทั้งสามนี้ จะใช้จำนวนเลขหมายที่คาดว่าจะติดตั้งคู่กับอัตราค่าบริการนั้น ๆ ซึ่งจำนวนเลขหมายที่คาดว่าจะติดตั้งนั้นในการจัดทำงบประมาณที่แสดงไว้นี้ ใช้ข้อมูลที่ได้รับในเดือนธันวาคม 2527 ซึ่งตั้งแต่เดือนมกราคม - มีนาคม 2528 มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ดังได้กล่าวข้างต้นแล้วว่าการจัดทำงบประมาณเงินสดนั้น การประสานงานเกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตั้ง โทรศัพท์ที่มีความจำเป็นมากต้องคอยติดต่อประสานงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงจะได้มาปรับงบประมาณเงินสดเพื่อพยากรณ์ข้อมูลให้ใกล้เคียงยิ่งขึ้น

ส่วนเงินสดจ่ายนั้นรายการที่แตกต่างกันมากก็คือ ค่าใช้จ่ายสัญญาต่างประเทศกับเงินรายได้ นำส่งรัฐ ซึ่งเงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายสัญญาต่างประเทศนั้น ขึ้นอยู่กับการส่งของจากต่างประเทศ ระยะเวลาการเดินทาง ทำให้บางครั้งจำนวนเงินที่จะต้องจ่ายในบางช่วง เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งต้องประสานงานกับกองจัดหาที่ทำหน้าที่ควบคุมทางด้านนี้โดยตรง ส่วนเงินรายได้ นำส่งรัฐนั้นโดยปกติจะจ่ายหลังจากที่จ่ายเงิน โบนัสให้กรรมการและพนักงานแล้ว เนื่องจากขณะนี้องค์การโทรศัพท์กำลังต้องการเงินลงทุนขยายโครงการต่าง ๆ ซึ่งได้ทำเรื่องขอมั่นพัน กระทรวงการคลังขอเลื่อนเงินรายได้ นำส่งรัฐออกไป ซึ่งในขณะที่จัดทำงบประมาณเงินสดที่แสดงไว้ ข้อมูลต่าง ๆ ใช้ ข้อมูลที่ได้รับในเดือนธันวาคม 2527 ซึ่งตั้งแต่เดือนมกราคม 2528 - ปัจจุบัน ก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ การจัดทำงบประมาณเงินสดมิได้จัดทำเพียงครั้งเดียว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้รับผิดชอบจะต้องปรับปรุงและจัดทำงบประมาณเงินสด ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย เพื่อจะได้ทราบฐานะทางการเงินได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อผู้บริหารจะได้นำไปวางแผนทางการเงินเพื่อบริหารเงินสดให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จะเห็นได้ว่าจากงบประมาณเงินสดที่ได้เสนอแนะวิธีการในการจัดทำนี้ องค์การโทรศัพท์สามารถนำไปจัดการเกี่ยวกับเงินสดคงเหลือได้ ซึ่งเดิมองค์การโทรศัพท์ยังมิได้จัดทำงบประมาณเงินสดเป็นรายเดือนในระยะสั้น แต่จัดทำเป็นรายไตรมาสและหน่วยงานที่จัดทำเป็นรายไตรมาสก็มีใช้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมเงินสดรับกับเงินสดจ่าย ทำให้มิได้บริหารเงินสดที่มีอยู่ในมือให้ได้ผลประโยชน์มากที่สุด เพียงแต่ดูฐานะเงินสดว่าขณะนี้องค์การโทรศัพท์มีเงินสดขาดหรือเกิน ถ้ามีเงินสดขาดก็จะจัดหาเงินกู้มาเพิ่มเติม ส่วนหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมเงินสดรับกับเงินสดจ่ายยังไม่มีการจัดทำงบประมาณเงินสดที่เป็นรูปแบบ เพื่อจะได้บริหารเงินสดที่มีอยู่ในมือให้ได้ผลประโยชน์

มากที่สุด ซึ่งงบประมาณเงินสดที่แสดงไว้นี้เป็นแนวทางที่องค์การโทรศัพท์จะใช้ต่อไปในการนำไปบริหารเงินสดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

จากเดิมซึ่งมิได้มีการจัดทำงบประมาณเงินสดที่เป็นรูปแบบ องค์การโทรศัพท์จะถือเงินสดไว้ในบัญชีออมทรัพย์ ซึ่งได้รับอัตราดอกเบี้ย 9% ต่อปี ณ 1 มกราคม 2528 องค์การโทรศัพท์มียอดเงินสดคงเหลือยกมา 900,211,500 บาท 31 มีนาคม 2528 มียอดเงินสดคงเหลือจริง

739,744,000 บาท ซึ่งถ้าคิดอัตราดอกเบี้ยจากบัญชีออมทรัพย์ที่ได้รับ 3 เดือนจากเงินสดคงเหลือ

$$\text{โดยเฉลี่ย} = \frac{900,211,500 + 739,744,000}{2}$$

$$= 819,977,750 \text{ บาท}$$

$$\text{ดอกเบี้ยรับ} = 819,977,750 \times 9\% \times \frac{3}{12}$$

$$= 18,449,499.37 \text{ บาท}$$

แต่ถ้าหากมีการจัดทำงบประมาณเงินสดที่ได้เสนอแนะไว้จะเห็นได้ว่า เมื่อดูจากงบประมาณเงินสดจะเห็นว่าในเดือนมีนาคม 2528 ยอดเงินสดคงเหลือเท่ากับ 830,374,400 บาท ทำให้ทราบว่าองค์การโทรศัพท์ไม่จำเป็นต้องถือเงินสดไว้ในรูปของบัญชีออมทรัพย์มาก อาจแบ่งส่วนหนึ่งนำไปฝากประจำประเภท 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ซึ่งต้องวิเคราะห์จากงบประมาณเงินสด สมมุติว่านำไปฝากประจำประเภท 3 เดือน จากงบประมาณเงินสดที่จัดทำไว้ ณ 1 มกราคม 2528 มีเงินสดคงเหลือยกมา 900,211,500 บาท หลังจากที่ได้ดูจากงบประมาณเงินสดที่จัดทำไว้เห็นว่าองค์การโทรศัพท์ไม่จำเป็นต้องถือเงินสดไว้ในบัญชีออมทรัพย์มาก สามารถนำไปฝากประจำสมมุติว่านำไปฝาก 600,000,000 บาท ดังนั้นเมื่อคำนวณดอกเบี้ยที่ได้รับจะได้ดังนี้.-

เงินสดจำนวน 600,000,000 บาท ฝากประจำ 3 เดือนอัตรา 12.5% ต่อปี

เงินสดที่เหลือ  $(900,211,500 - 600,000,000) = 300,211,500$  บาท เป็นเงินสด  
ขั้นต่ำที่ถือไว้ในบัญชีออมทรัพย์

ณ 31 มีนาคม 2528 มีเงินสดเหลือจริง = 739,744,000 บาท ซึ่งในจำนวนนี้

ประกอบด้วยเงินฝากประจำ 3 เดือน จำนวน 600,000,000 บาท

ดังนั้น เงินสดที่มีอยู่ในบัญชีออมทรัพย์ ณ 31 มีนาคม 2528 = 739,744,000 - 600,000,000

$$= 139,744,000 \text{ บาท}$$



คำนวณดอกเบี้ยรับจากเงินในบัญชีออมทรัพย์คิดจากเงินสดโดยเฉลี่ยจะได้

$$= \frac{300,211,500 + 139,744,000}{2}$$

$$= 219,977,750 \text{ บาท}$$

ดอกเบี้ยรับจากเงินในบัญชีออมทรัพย์

$$= 219,977,750 \times 9\% \times \frac{3}{12}$$

$$= 4,949,499.37 \text{ บาท}$$

ดอกเบี้ยรับจากเงินฝากประจำ 3 เดือน

$$= 600,000,000 \times 12.5\% \times \frac{3}{12}$$

$$= 18,750,000 \text{ บาท}$$

รวมได้รับดอกเบี้ยรับทั้งหมด

$$= 18,750,000 + 4,949,499.37 \text{ บาท}$$

$$= 23,699,499.37 \text{ บาท}$$

จะเห็นว่าองค์การโทรศัพท์จะได้รับผลประโยชน์เพิ่มขึ้น

$$= 23,699,499.37 - 18,449,499.37 \text{ บาท}$$

$$= 5,250,000 \text{ บาท}$$

#### ข้อเสนอแนะ

ในการกำหนดเงินสดขั้นต่ำที่จะต้องถือไว้ หลังจากจัดทำงบประมาณเงินสดแล้วก็อาจจะกำหนดเงินสดขั้นต่ำโดยใช้รูปแบบต่าง ๆ ในการคำนวณ ได้มีผู้คิดวิธีการคำนวณไว้หลายรูปแบบ ซึ่งได้แก่รูปแบบของ Baumol และ Miller - Orr เพื่อกำหนดเงินสดขั้นต่ำที่ต้องถือไว้เพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการนำเงินไปหาผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าการนำเงินไปฝากไว้ในบัญชีออมทรัพย์ การใช้รูปแบบในการกำหนดเงินสดขั้นต่ำที่จะถือในแต่ละช่วงทำให้ทราบได้ว่าเมื่อไรมีเงินสดส่วนเกินหรือเงินสดขาด ซึ่งเมื่อสามารถกำหนดเงินสดขั้นต่ำได้ก็นำมาคำนวณเงินสดส่วนเกินหรือขาดดังนี้

เงินสดต้นงวด	XX
<u>บวก</u> เงินสดรับ	<u>XX</u>
เงินสดที่มีอยู่ทั้งหมด	XX
<u>หัก</u> เงินสดจ่าย	<u>XX</u>
	XX
<u>หัก</u> เงินสดขั้นต่ำ	<u>XX</u>
เงินสดส่วนเกินหรือเงินสดขาด	<u>XX</u>

หลังจากที่ได้กำหนดเงินสดขั้นต่ำที่ต้องถือไว้แต่ละเดือนแล้ว ในแต่ละสัปดาห์ก็สามารถนำรูปแบบการจัดการเงินสดมาใช้ได้อีก เช่น รูปแบบการจัดการเงินสดของ Miller-Orr ซึ่งมีรูปแบบของกระแสเงินสดใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากคือ ยอดเงินสดคงเหลือในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงทิศทางไปอย่างไรก็ได้ แต่สามารถจะบอกความน่าจะเป็นที่เงินสดในช่วงเวลาหนึ่งจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยจะกำหนดระดับเงินสดสูงสุดระดับหนึ่งและนำส่วนเกินจากระดับที่กำหนดไปลงทุนในหลักทรัพย์ เมื่อเงินสดลดลงก็ขายหลักทรัพย์ซึ่งสามารถคำนวณจำนวนเงินสดระดับที่เหมาะสมคือระดับ  $Z$  ได้จากสูตร

$$Z = \frac{3bo^2}{4i} \quad (\text{ดูรายละเอียดในบทที่ 2})$$

จำนวนเงินสดสูงสุดคือ  $h = 3Z$

ซึ่งเราสามารถนำเงินส่วนเกินจำนวน  $h-Z$  นี้ไปลงทุนในหลักทรัพย์

องค์การโทรศัพท์ควรพิจารณาเงินไปลงทุนซื้อพันธบัตรในตลาดซื้อคืนและขายคืน (Repurchase Market) ของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งปกติจะให้อัตราผลตอบแทนที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ สำหรับระยะเวลาที่ไปลงทุนซื้อพันธบัตรในตลาดซื้อคืนและขายคืนนี้ปกติจะเป็นระยะสั้น 3-7 วัน ซึ่งการพิจารณาว่าจะลงทุนเป็นระยะเวลาที่สั้น องค์การโทรศัพท์สามารถเก็บข้อมูลรายจ่าย ซึ่งโดยปกติแล้วก่อนจ่ายเงินจะต้องผ่านระบบใบสำคัญจ่ายจากหน่วยคอมพิวเตอร์ กองงบประมาณ และส่งมากองคลังจัดทำเช็ค เราสามารถเก็บข้อมูลที่หน่วยคอมพิวเตอร์ว่าขณะนี้มีการส่งมาเพื่อจะจัดทำเช็คเพื่อจ่ายเป็นจำนวนเงินเท่าใด จะได้คาดคะเนว่าเงินสดส่วนเกินนี้สามารถนำไปซื้อพันธบัตรในตลาดซื้อคืนและขายคืนได้กี่วัน เมื่อครบกำหนดจะพอดีกับรายจ่ายที่ส่งผ่านระบบมาและต้องจ่ายเงินในวันนั้น ๆ ซึ่งองค์การโทรศัพท์ควรจะไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป จะได้บริหารเงินสดให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย