

บทที่ 5

การจัดการงบประมาณเพื่อการวางแผนและควบคุม

ความสำเร็จในการบริหารธุรกิจ ส่วนหนึ่งจะเกิดจากการจัดสรรทรัพยากรของกิจการที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน หน่วยงาน และกิจการต่าง ๆ พยายามที่จะคิดค้นเครื่องมือและเทคนิค ที่จะสามารถสนองความต้องการเหล่านี้ได้ จึงทำให้เครื่องมือและเทคนิคที่เรียกว่า “งบประมาณ” (Budget) ได้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย และสร้างความสำเร็จให้แก่หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ มากมาย

งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรขององค์กรใด องค์กรหนึ่งสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในภายหน้า ซึ่งงบประมาณนอกจากจะทำหน้าที่เป็นแผนงาน หรือเป็นการวางแผนการดำเนินงานของหน่วยงานแล้ว ยังจะทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงาน โดยนำงบประมาณไปเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงว่าเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนงานที่วางไว้มากน้อยเพียงไร ด้วยสาเหตุใด และจะมีแนวทางในการแก้ไขให้การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ได้อย่างไร

ประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณที่มีต่อการบริหาร

งบประมาณสามารถให้ประโยชน์ในเชิงการบริหารได้ 3 ลักษณะ คือ

1. เพื่อการวางแผน (Planning) เมื่อหน้าที่ของฝ่ายบริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การจัดคนเข้าทำงาน การควบคุม งบประมาณซึ่งมีลักษณะเป็นแผนงานอย่างหนึ่ง ที่จะแสดงให้เห็นถึงการใช้จ่ายทรัพยากรและเป้าหมายของธุรกิจในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต

2. เพื่อการประสานงาน (Coordination) งบประมาณที่ดีจะต้องเป็นงบประมาณที่จัดทำขึ้นจากการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณจะก่อให้เกิดการประสานการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อการควบคุม (Controlling) ช่วยให้ฝ่ายบริหารในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อีกด้วย

การจัดทำงบประมาณจะประสบความสำเร็จและบรรลุผลต่อการบริหารงบประมาณนั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยเหล่านี้

1. การงบประมาณต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

2. การงบประมาณต้องสอดคล้องกับการจัดฟังก์ชันการและสายงาน
3. การงบประมาณและระบบบัญชีต้องมีความสอดคล้องกัน
4. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการงบประมาณจะต้องมีความเข้าใจในหลักการและประโยชน์ของงบประมาณ
5. ควรมีการปรับงบประมาณให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ลักษณะของงบประมาณมักจะมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. แผนงบประมาณขั้นพื้นฐาน
 - วัตถุประสงค์ของกิจการ
 - เป้าหมายการดำเนินงาน
 - นโยบายการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
 - ข้อสมมติฐานอื่น ๆ
2. แผนงบประมาณหลัก (งบประมาณระยะสั้น)
 - งบประมาณการเงิน
 - งบประมาณดำเนินงาน
3. แผนงบประมาณระยะยาว
 - งบลงทุน
 - งบประมาณการขายระยะยาว
 - แผนงานบุคลากร
4. แผนรายงานต่าง ๆ
 - การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร
 - การรายงานการพยากรณ์ต่าง ๆ

ขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ

เพื่อให้งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร การจัดทำงบประมาณ ก็ควรที่จะมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. การกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน
4. การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้
5. การกำหนดข้อ สมมติฐานในการวางแผน
6. การประเมินและจัดทำ แผนสำหรับโครงการต่าง ๆ

7. การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว
8. การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น
9. การจัดทำรายการวิเคราะห์ต่าง ๆ
10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามงบประมาณ

งบประมาณหลัก

งบประมาณหลัก จะทำหน้าที่ในการวางแผนและควบคุมเกี่ยวกับแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินในส่วนรวมของธุรกิจ นอกจากนี้การจัดทำงบประมาณหลัก เราถือว่าเป็นการกำหนดทิศทางของธุรกิจ รวมทั้งควบคุมการดำเนินงาน ของธุรกิจให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ได้อย่างชัดเจนที่สุด

ส่วนประกอบของงบประมาณหลัก

จะประกอบด้วยงบประมาณย่อย ๆ ต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

- งบประมาณดำเนินการ หมายถึง งบประมาณย่อยต่าง ๆ ที่จะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับส่วนประกอบของผลการดำเนินงาน
- งบประมาณการเงิน หมายถึง งบประมาณย่อยที่จะแสดงให้เห็นถึงฐานะทางการเงิน หรือทรัพยากรทางการเงินที่กิจการมีอยู่ อันเนื่องมาจาก การวางแผนตามงบประมาณดำเนินงาน

ความสัมพันธ์ของงบประมาณต่าง ๆ ในงบประมาณหลัก

การจัดทำงบประมาณหลักจะเริ่มต้นด้วยการจัดทำประมาณขายซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดทำประมาณอื่น ๆ ดังนั้น การจัดทำประมาณขายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ประการแรกของการจัดทำงบประมาณหลัก เทคนิคในการพยากรณ์ยอดขายเพื่อให้การจัดทำประมาณขายเกิดความแม่นยำและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

การจัดทำงบประมาณหลัก

โดยทั่วไปจะเริ่มต้นที่การพยากรณ์ยอดขาย และการจัดทำประมาณขายเป็นอันดับแรกก่อน จากนั้นก็จะจัดทำประมาณการผลิต งบประมาณวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรง งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต งบประมาณต้นทุนขาย งบประมาณเงินสด งบประมาณกำไรขาดทุน โดยประมาณ งบดุลโดยประมาณ และงบกระแสเงินสดโดยประมาณ ตามลำดับ

งบประมาณขาย

เป็นทางที่จะนำไปสู่การจัดทำงบประมาณอื่น ๆ ดังนั้นธุรกิจโดยทั่วไป จึงให้ความสำคัญอย่างมากต่อการจัดทำงบประมาณขาย มีการนำเทคนิคในการพยากรณ์เชิงสถิติเข้ามาใช้ในการพยากรณ์ยอดขาย เพื่อให้ยอดขายที่จะแสดงในงบประมาณ เป็นยอดขายที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

งบประมาณการผลิต

เมื่อทำงบประมาณขายเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการจัดทำงบประมาณการผลิต ซึ่งเป็นงบประมาณที่จะแสดงให้เห็นถึงจำนวนหรือปริมาณผลิตภัณฑ์ที่กิจการต้องทำการผลิตในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งข้อมูลที่น่ามาใช้ขึ้นอยู่กับการพยากรณ์ยอดขายตามงบประมาณขาย สามารถคำนวณได้จากสูตรง่าย ๆ ดังนี้

$$\text{ปริมาณหน่วยผลิต} = \text{ปริมาณขาย} + \text{สินค้าคงเหลือปลายงวด} - \text{สินค้าคงเหลือต้นงวด}$$

งบประมาณวัตถุดิบ

จะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอกับการผลิต กิจการจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำงบประมาณวัตถุดิบ เพื่อแสดงให้เห็นถึงปริมาณวัตถุดิบที่ต้องใช้ในการผลิต โดยคำนวณจากสูตรง่าย ๆ ดังนี้

$$\text{ปริมาณซื้อวัตถุดิบ} = \text{วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต} + \text{วัตถุดิบปลายงวดที่ต้องการ} - \text{วัตถุดิบต้นงวด}$$

งบประมาณค่าแรงงาน

เป็นงบประมาณที่แสดงให้เห็นถึงการได้ทราบถึงปริมาณชั่วโมงแรงงานและค่าแรงงานที่กิจการจะต้องทำการจัดหา และจัดเตรียมเงินทุนหมุนเวียน เพื่อจ่ายค่าแรงในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ที่รวมอยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต

งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต

จะแสดงให้เห็นถึงทรัพยากรที่ต้องการใช้ในการผลิต ที่นอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงทางตรง แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร
- ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่

งบประมาณต้นทุนขาย

โดยทั่วไปเพื่อให้การจัดทำงานงบประมาณต้นทุนขายสามารถนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงินในระยะสั้นของกิจการ

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย

เป็นงบประมาณที่มีความสำคัญอีกอันหนึ่งเพราะว่าการจำหน่ายหรือการขายสินค้าให้ได้ตามงบประมาณขายจำเป็นต้องอาศัยการส่งเสริมการขาย ดังนั้นกิจการจึงจะต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จัดเป็นค่าใช้จ่ายในการขายให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ให้มากที่สุด

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร

โดยปกติเป็นค่าใช้จ่ายคงที่เสียส่วนใหญ่ โดยปกติแล้วผู้บริหารจะใช้วิธีลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงแต่จะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อยอดขายโดยอาศัยการสั่งการและวิธีการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและยุติธรรม

งบประมาณการลงทุน

จะทำให้งบกำไรขาดทุนโดยประมาณของกิจการในวันสิ้นปี แสดงรายการค่าใช้จ่ายที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น นอกจากนี้การจัดทำงบประมาณการลงทุน ยังทำให้การแสดงผลงานการเงินโดยประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องด้วย

งบประมาณเงินสด

จะระบุถึงเงินสดโดยประมาณที่กิจการจะได้รับเข้ามาในแต่ละช่วงเวลา และเงินสดโดยประมาณที่กิจการจะต้องจ่ายออกไป เพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่กิจการ ผู้บริหารโดยทั่วไปจึงให้ความสำคัญอย่างมากต่อการจัดทำงบประมาณเงินสด

งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ

นับเป็นงบประมาณที่มีความสำคัญต่อการวางแผนกำไร เพราะงบกำไรขาดทุนโดยประมาณจะแสดงรายได้ และค่าใช้จ่าย พร้อมทั้งยังแสดงจำนวนกำไรสุทธิที่กิจการคาดว่าจะทำได้ในปีต่าง ๆ

งบดุลโดยประมาณ

แสดงให้เห็นถึงแนวทางและเป้าหมายของการดำเนินการในรอบปีต่อไปแล้ว การแสดงฐานะการเงินโดยประมาณหรืองบดุลโดยประมาณ ณ วันสิ้นปีของรอบปีต่อไป ก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นด้วยเช่นกัน เพราะจะทำให้ทราบถึงฐานะทางการเงินของกิจการที่ควรจะเป็น

งบกระแสเงินสดโดยประมาณ

เป็นงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะเงินในความหมายของเงินสดโดยประมาณ โดยประกอบด้วยกระแสเงินสดจากกิจกรรม 3 กิจกรรม ดังนี้

- กิจกรรมการดำเนินงาน
- กิจกรรมการลงทุน
- กิจกรรมการสรรหาเงินทุน
-

การใช้งบประมาณในการวัดผลการดำเนินงาน

นอกจากจะมุ่งที่การวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของกิจการแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหาร จะได้รับจากการจัดทำงบประมาณก็คือ การนำงบประมาณมาใช้ในการจัดทำรายงานเพื่อวัดผลดำเนินงาน

การจัดทำงบประมาณสำหรับกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการผลิต

- การจัดทำงบประมาณสำหรับธุรกิจซื้อขาย สินค้า
- การจัดทำงบประมาณสำหรับธุรกิจบริการ
- การจัดทำงบประมาณสำหรับหน่วยงานที่มีได้มุ่งหวังผลกำไร

งบประมาณ ฐานศูนย์

เทคนิคและเครื่องมืออันหนึ่งในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์

ให้ประโยชน์ในด้านการวางแผนและควบคุม การดำเนินงานของกิจการ การประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

ข้อจำกัดในการจัดทำงบประมาณฐานศูนย์

จัดทำงบประมาณทรัพยากรที่จะใช้จากรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงข้อมูลและวิธีการจัดทำงบประมาณในรอบปีที่ผ่านมาจึงทำให้สูญเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และทำให้เกิดช่องโหว่ของการจัดทำงบประมาณมากขึ้น