

การวางแผนและควบคุมโดย



งบประมาณ

B U D G E T A R Y

Planning and Control



สมานจิตต์ สินธุนาคร
สมยศ เหมวิสาธุกิจ

115.-

การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ
Budgetary Planning and Control

มีเนื้อหาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2563
ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ สาขางานการบัญชี
หลักสูตรปริญญาตรี และผู้ที่สนใจทั่วไป



เรียบเรียงโดย
สมานจิตต์ ลินธุนาคร
สมยศ เหมวัสดูกิจ

การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ

Budgetary Planning and Control

คำอธิบายรายวิชา

ศึกษาเกี่ยวกับหลักการและวิธีการจัดทำงบประมาณสำหรับธุรกิจบริการ ธุรกิจซื้อขายสินค้า และธุรกิจอุตสาหกรรม การนำงบประมาณใช้ในการวางแผน ควบคุม วัดผลการดำเนินงานธุรกิจ

สมานจิตต์ สินธุนาคร และ สมยศ เหมวิสดุกิจ

การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ. -- กรุงเทพฯ : วังอักษร, 2564.
180 หน้า.

1. งบประมาณ--การบริหาร. I. ชื่อเรื่อง.

658.154

ISBN 978-616-495-197-6

จัดพิมพ์และจัดจำหน่าย โดย...



บริษัทวังอักษร จำกัด

69/3 ถนนอรุณอมรินทร์ แขวงวัดอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพฯ 10600

โทร. 0-2472-3293-5 โทรสาร 0-2891-0742 Mobile 08-8585-1521

Facebook : สำนักพิมพ์ วังอักษร

e-Mail : wangaksorn9@gmail.com

www.wangaksorn.com

ID Line : @wangaksorn



พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2564

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2561

โดยบริษัทวังอักษร จำกัด ห้ามนำส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ไปทำซ้ำ
ดัดแปลง หรือเผยแพร่ต่อสาธารณชน ไม่ว่ารูปแบบใด ๆ นอกจากได้รับอนุญาต

เป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้าจากทางบริษัทฯ เท่านั้น

ชื่อและเครื่องหมายการค้าอื่น ๆ ที่อ้างอิงในหนังสือฉบับนี้

เป็นสิทธิโดยชอบด้วยกฎหมายของเจ้าของแต่ละราย

โดยบริษัทวังอักษร จำกัด มิได้อ้างความเป็นเจ้าของแต่อย่างใด



คำนำ

วิชาการวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ มีเนื้อหาตามคำอธิบายรายวิชา รหัสวิชา 30201-9001 จัดอยู่ในหมวดวิชาเลือกเสรี สาขางานการบัญชี ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบัญชี ตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2563 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ และหลักสูตรปริญญาตรี โดยผู้เขียนได้บริหารสาระการเรียนรู้แบ่งเป็น 6 บทเรียน และได้จัดแผนการจัดการเรียนรู้/แผนการสอนที่มุ่งเน้นฐานสมรรถนะ (Competency Based) และการบูรณาการ (Integrated) ตรงตามจุดประสงค์รายวิชา สมรรถนะรายวิชา คำอธิบายรายวิชา ในแต่ละบทเรียน มุ่งให้ความสำคัญส่วนที่เป็นความรู้ ทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และส่วนที่เป็นทักษะประสบการณ์ เร่งพัฒนาบทบาทของผู้เรียนเป็นผู้จัดการแสวงหาความรู้ (Explorer) เป็นผู้สอนตนเองได้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ และบทบาทของผู้สอนเปลี่ยนจากผู้ให้ความรู้มาเป็นผู้ชี้แนะ (Teacher Roles) จัดสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อความสนใจเรียนรู้ และเป็นผู้ร่วมเรียนรู้ (Co-investigator) จัดห้องเรียนเป็นสถานที่ทำงานร่วมกัน (Learning Context) จัดกลุ่มเรียนรู้ให้รู้จักทำงานร่วมกัน (Grouping) ฝึกการยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ โดยจะต้องมีความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ (Trust) และเหนือสิ่งอื่นใดเป็นคนดีทั้งกาย วาจา ใจ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

ส่งเสริมสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualification System) สอดคล้องตามมาตรฐานอาชีพ (Occupational Standard) สร้างภูมิคุ้มกัน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ กำลังแรงงาน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานระดับชาติ (National Benchmarking) และการวิเคราะห์หน้าที่การทำงาน (Functional Analysis) เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทุกสาขาอาชีพ เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้เรียนเข้าสู่สนามการแข่งขันในประชาคมอาเซียน

ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ผู้สอน ผู้ประสาทวิชาความรู้ เอกสาร หนังสือที่ใช้ประกอบในการเรียบเรียงไว้ ณ โอกาสนี้

สมานจิตต์ ลินธุนาคร

สมยศ เหมสวัสดิ์กิจ



สารบัญ

บทที่ 1 หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดทำงบประมาณ	1
ความหมายและวัตถุประสงค์ของงบประมาณ	4
ชนิดของงบประมาณ (Type of Budgets)	5
การใช้งบประมาณ (Use of Budgets)	6
รูปแบบงบประมาณ	9
ความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ	12
การจัดทำงบประมาณ	12
แบบทดสอบและกิจกรรมฝึกทักษะ	14
 บทที่ 2 งบประมาณสำหรับธุรกิจบริการ	 19
งบประมาณรายได้ (Revenue Budget)	22
งบประมาณต้นทุนการให้บริการ (Cost of Service Budget)	26
งบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (Operating Expenses Budget)	28
งบประมาณงบกำไรขาดทุน (Budgeted Income and Loss Statement)	34
บทสรุป	37
แบบทดสอบและกิจกรรมฝึกทักษะ	38
 บทที่ 3 งบประมาณสำหรับธุรกิจพาณิชย์กรรม	 44
หลักการจัดทำงบประมาณสำหรับธุรกิจพาณิชย์กรรม	46
แบบทดสอบและกิจกรรมฝึกทักษะ	54
 บทที่ 4 การจัดทำงบประมาณสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรม	 61
งบประมาณสำหรับกิจการอุตสาหกรรม	63
งบประมาณดำเนินงาน (Operation Plan)	64
งบประมาณการเงิน (Financial Plan)	81
แบบทดสอบและกิจกรรมฝึกทักษะ	91

บทที่ 5 การจัดทำงบประมาณสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรม	101
งบประมาณสำหรับไตรมาสแรกของปี	103
งบประมาณประจำปี	107
การจัดเตรียมข้อมูลสำหรับทำงบประมาณ	111
แบบทดสอบและกิจกรรมฝึกทักษะ	124
 บทที่ 6 การนำงบประมาณไปใช้ในการวางแผน ควบคุมวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ	 137
โครงสร้างการดำเนินงาน	140
การรายงานผลการปฏิบัติงานตามส่วนงาน	141
รายงานผลการปฏิบัติงาน	145
การรายงานยอดขายสินค้าและกำไร	147
ต้นทุนมาตรฐานและต้นทุนจริง (Standard Cost and Actual Cost)	151
ต้นทุนมาตรฐานกับการวางแผน	152
ต้นทุนมาตรฐานกับการควบคุม	152
ผลต่างระหว่างต้นทุนมาตรฐานและต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง	153
การวิเคราะห์งบการเงิน	155
การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน	159
ข้อจำกัดของการใช้งบประมาณ	159
แบบทดสอบและกิจกรรมฝึกทักษะ	161
 คำศัพท์	 172
บรรณานุกรม	174



หลักเกณฑ์และวิธีการ ในการจัดทำงบประมาณ

บทที่

1

แนวคิด

การวางแผนงบประมาณล่วงหน้าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของฝ่ายบริหาร เป็นสิ่งที่จำเป็นในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างสูง การวางแผนที่นำมาใช้สำหรับการวางแผนประสานงาน กำกับดูแล และควบคุม ตลอดจนการวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สาระการเรียนรู้

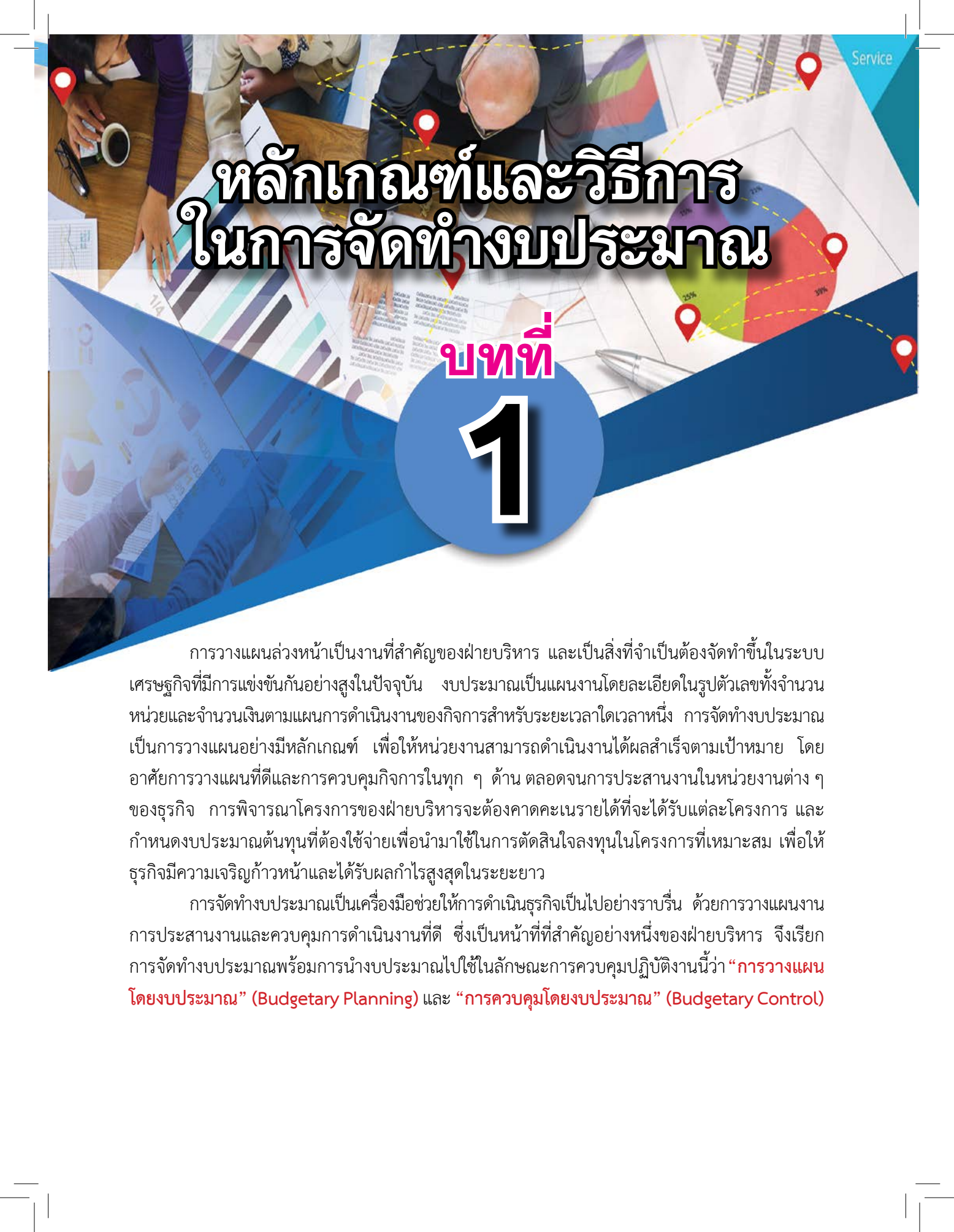
ความหมายและวัตถุประสงค์ของงบประมาณ ชนิดของงบประมาณ การใช้งบประมาณ รูปแบบของงบประมาณ ความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ

สมรรถนะประจำบท

แสดงความรู้เรื่องหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณ และวิธีการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives) หลังจากจบบทเรียนนี้แล้ว นักศึกษาจะมีความสามารถดังนี้

1. ระบุความหมายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนด้วยงบประมาณได้
2. อธิบายชนิดของงบประมาณได้
3. ระบุการใช้งบประมาณเพื่อการบริหารงาน
4. บอกปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณได้
5. ระบุรูปแบบของงบประมาณที่เหมาะสมกับธุรกิจได้
6. บอกหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณได้



หลักเกณฑ์และวิธีการ ในการจัดทำงบประมาณ

บทที่

1

การวางแผนล่วงหน้าเป็นงานที่สำคัญของฝ่ายบริหาร และเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องจัดทำขึ้นในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างสูงในปัจจุบัน งบประมาณเป็นแผนงานโดยละเอียดในรูปตัวเลขทั้งจำนวนหน่วยและจำนวนเงินตามแผนการดำเนินงานของกิจการสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง การจัดทำงบประมาณเป็นการวางแผนอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยการวางแผนที่ดีและการควบคุมกิจการในทุก ๆ ด้าน ตลอดจนการประสานงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของธุรกิจ การพิจารณาโครงการของฝ่ายบริหารจะต้องคาดคะเนรายได้ที่จะได้รับแต่ละโครงการ และกำหนดงบประมาณต้นทุนที่ต้องใช้จ่ายเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจลงทุนในโครงการที่เหมาะสม เพื่อให้ธุรกิจมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลกำไรสูงสุดในระยะยาว

การจัดทำงบประมาณเป็นเครื่องมือช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น ด้วยการวางแผนงาน การประสานงานและควบคุมการดำเนินงานที่ดี ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร จึงเรียกการจัดทำงบประมาณพร้อมการนำงบประมาณไปใช้ในลักษณะการควบคุมปฏิบัติงานนี้ว่า **“การวางแผนโดยงบประมาณ” (Budgetary Planning)** และ **“การควบคุมโดยงบประมาณ” (Budgetary Control)**



ความหมายและวัตถุประสงค์ของงบประมาณ

งบประมาณ คือ แผนการที่แสดงถึงวิธีที่จะได้มาหรือใช้ไปซึ่งสินทรัพย์หรือทรัพยากรอื่นที่กำหนดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งอย่างมีระบบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงานในอนาคตงบประมาณจึงช่วยให้ทุกแผนงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งแผนการตลาด แผนการบริหารงานบุคคล แผนการผลิต แผนการจัดซื้อ แผนการควบคุมคุณภาพ แผนการวิจัยและพัฒนา แผนการจัดจำหน่าย แผนกฎหมาย และแผนกวิศวกรรม ในงบประมาณของธุรกิจจะแสดงออกมาในรูปตัวเลข อาจเป็นจำนวนหน่วยการผลิต หรือรายรับ รายจ่ายจากการดำเนินงาน ซึ่งอาจจัดทำขึ้นสำหรับระยะสั้นหรือระยะยาว กล่าวคือ แผนระยะยาวมีระยะเวลาประมาณ 3 - 5 ปี และแผนระยะสั้นมีระยะเวลาประมาณ 6 เดือน หรือ 1 ปี โดยแบ่งเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส งบประมาณจึงมีกรวมหมายถึง การจัดทำงบประมาณและควบคุมงบประมาณรวมกัน

งบประมาณที่ใช้เรียกกันโดยแท้จริง คือ งบประมาณรวม (Composed Budget) ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณที่สร้างขึ้น สำหรับหน้าที่ต่าง ๆ และส่วนต่าง ๆ ของกิจการ งบประมาณเหล่านี้จะนำมารวมกันและทำเป็นงบประมาณรวม (Master Budget) สำหรับกิจการ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารที่มุ่งใช้ในการวางแผน การประสานงาน และการควบคุม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กิจการต้องการ ซึ่งโดยปกติจะดำเนินการจัดทำงบประมาณทุกปีต่อเนื่องกันไป งบประมาณประจำปีนั้น มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือให้ฝ่ายบริหารได้ตรวจสอบวัตถุประสงค์ วิธีการ และต้นทุนใหม่ทุกครั้งที่มีการจัดทำงบประมาณ
2. เพื่อสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารแสดงผลงานออกมาเป็นตัวเลขที่สามารถวัดและประเมินผลความสำเร็จของแผนงานกับวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการได้อย่างชัดเจน และเป็นตัวเลขชี้วัดว่าแผนงานนั้นสามารถดำเนินการได้หรือไม่
3. เพื่อให้โอกาสฝ่ายบริหารได้ศึกษาและคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงภาวะแวดล้อมเพื่อนำไปปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานของกิจการในอนาคตอย่างต่อเนื่อง
4. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการสำเร็จของการดำเนินงาน



ชนิดของงบประมาณ (Type of Budgets)

งบประมาณที่ใช้กันทั่วไปในธุรกิจอุตสาหกรรมที่ทำการผลิต มี 3 ชนิด คือ

1. งบประมาณสำหรับการคิดต้นทุนและการควบคุมต้นทุน
2. งบประมาณสำหรับควบคุมต้นทุนแผนกต่าง ๆ แต่ละแผนก และส่วนอื่น ๆ ของธุรกิจ
3. งบประมาณคาดคะเน หรืองบประมาณการดำเนินงานในอนาคต

1. งบประมาณสำหรับการคิดต้นทุนสินค้า (Product Costing Budget) การแบ่งค่าใช้จ่ายโรงงานให้แก่สินค้า ต้นทุนได้ประมาณขึ้นโดยศูนย์ควบคุมต้นทุน (Cost Center) และนำมาแบ่งให้เป็นต้นทุนของสินค้า ค่าใช้จ่ายโรงงานจ่ายจริงจะรวบรวมขึ้นและนำมาเปรียบเทียบกับงบประมาณ งบประมาณชนิดนี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำหรับการคิดต้นทุนสินค้า และสำหรับควบคุมต้นทุน ผลแตกต่างระหว่างต้นทุนจริงและงบประมาณ สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่าทำไมจึงเกิดผลแตกต่าง ซึ่งผลแตกต่างที่ไม่น่าพอใจสามารถจะนำมาแยกพิจารณาเพื่อการควบคุมของฝ่ายบริหารได้

ในการนำงบประมาณสำหรับคิดต้นทุนสินค้ามาเป็นเครื่องควบคุมแผนกหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของธุรกิจนั้นมีข้อจำกัด เพราะต้นทุนที่จะนำมาแบ่งให้เพื่อกำหนดต้นทุนรวมของสินค้า ถ้านำเอาต้นทุนที่ไม่อยู่ในความควบคุมของแผนกมาแบ่งให้ จะทำให้ไม่สามารถมองเห็นความสำคัญของต้นทุนที่อยู่ในความรับผิดชอบของแผนกได้

2. งบประมาณเพื่อการควบคุมหรือเพื่อการรับผิดชอบ (Control or Responsibility Budget) งบประมาณชนิดนี้เหมาะสำหรับการวัดการปฏิบัติงานของแผนกหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยคิดงบประมาณเฉพาะเท่าที่แผนกหรือบุคคลเหล่านั้นก่อขึ้น เช่น ผู้ควบคุมแผนกจะมีงบประมาณสำหรับแผนกซึ่งเกี่ยวข้องเฉพาะรายได้และต้นทุน ซึ่งอยู่ในความควบคุมของเขา ตัวเลขที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานจะรวบรวมขึ้นโดยวิธีเดียวกัน และเปรียบเทียบกับงบประมาณเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้ควบคุมได้รับผลตามที่คาดไว้หรือไม่ ซึ่งสามารถวัดผลของการปฏิบัติงานส่วนบุคคลได้

3. งบประมาณเพื่อการคาดคะเน งบประมาณชนิดนี้มีจุดมุ่งหมายเริ่มแรก เพื่อประมาณตัวเลขที่คาดหมายสำหรับเดือนถัดไปให้เห็นได้อย่างชัดเจน บางกรณีงบประมาณคาดคะเนจะถือว่าเป็นจุดหมายสำหรับอนาคตในขณะนั้นและใช้ในการส่งเสริมพนักงานให้ทำงานตามงบประมาณ หรือใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นวิธีที่ฝ่ายบริหารสามารถใช้ประสานงานด้านต่าง ๆ ของธุรกิจให้เข้าอยู่ในแผนการที่จะปฏิบัติได้ในอนาคต และเป็นทิศทางในการคาดหมายเหตุการณ์และผลของกิจการ



การใช้งบประมาณ (Use of Budgets)

การทำงานงบประมานนั้น ฝ่ายบริหารจะเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจได้มากขึ้น และด้วยประสบการณ์ที่ผ่านมาจะทำให้สามารถประมาณรายการต่าง ๆ ได้ถูกต้อง ฝ่ายบริหารจะทราบว่าต้นทุนเปลี่ยนไปตามปริมาณการขายและการผลิตอย่างไร และสามารถจะเห็นได้ว่าความแตกต่างบางอย่างในการดำเนินงานมีอิทธิพลต่อต้นทุน

การใช้งบประมาณเพื่อการบริหารงาน

งบประมาณ คือ เครื่องมือที่สร้างขึ้นและใช้โดยฝ่ายบริหาร ธุรกิจได้รับประโยชน์จากกระบวนการจัดทำงบประมาณ แม้ว่าการทำงบประมาณไม่ใช่จุดมุ่งหมายสุดท้าย เมื่อมีการทำงบประมาณฝ่ายบริหารได้คาดคะเนถึงอนาคตและพิจารณาหาวิธีทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ของธุรกิจรวมประสานกันได้อย่างเหมาะสม อาจกล่าวได้ว่าการทำงบประมาณมีความสำคัญต่อหน้าที่ในการบริหารงาน 3 ประการ ดังนี้

1. ด้านการวางแผน (Planning) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจ และวางแผนหรือกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทำให้ฝ่ายบริหารมีการคิดและวางแผนล่วงหน้าในสิ่งที่ธุรกิจสามารถทำได้ภายใต้สภาวะการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและสามารถเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้น เป็นการศึกษาปัญหาอย่างรอบคอบก่อนที่จะทำการตัดสินใจที่ถูกต้องของฝ่ายจัดการเป็นผลดีต่อธุรกิจ และจะกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานโดยละเอียดที่แสดงปริมาณงานและปริมาณเงินที่เกี่ยวข้อง โดยแยกแสดงงานของแต่ละส่วนงาน แผนงานแต่ละส่วนจะต้องสอดคล้องกันก่อให้เกิดผลดีและบรรลุเป้าหมายของกิจการ

2. ด้านการประสานงาน (Communication) การวางแผนงานของแต่ละหน่วยงานนั้นจะต้องทำให้ทุกคนในหน่วยงานนั้น ๆ ร่วมกันรับทราบเป้าหมายและมีโอกาสร่วมมือกันทั้งกิจการ แนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน และวางแผนดำเนินงานสำหรับหน่วยงานตนโดยละเอียด ต่างจากการดำเนินงานในสมัยก่อนที่มีการตัดสินใจเพียงคนเดียวหรือเฉพาะกลุ่มเดียว ซึ่งอาจไม่ก่อประโยชน์แก่กิจการในภาพรวม เพราะผลประโยชน์บางส่วนจะขึ้นอยู่กับคนเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ทำให้ทุกฝ่ายเริ่มวางแผนเพื่อจัดทำงบประมาณในฝ่ายของตนและถือเป็นแผนงบประมาณในการปฏิบัติต่อไป

ฝ่ายงบประมาณซึ่งมีหน้าที่ประสานงาน รวบรวมแผนงาน และงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องนำแผนงบประมาณของหน่วยงานทุกหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกันเสียก่อนว่า แผนงบประมาณเหล่านั้นสอดคล้องกันและเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายหลักของธุรกิจหรือไม่ หรือเกิดขัดแย้งกันและกันหรือไม่ ถ้ามีความขัดแย้งกันแต่ละหน่วยงานจะต้องนำมาพิจารณาวินิจฉัยร่วมกันเสียก่อน เพื่อให้

การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ สอดคล้องกัน ทำให้มีการประชุมเจรจาต่อรองประสานงานกันระหว่างหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นไปด้วยดี มีโอกาสได้รับทราบการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น และมีความเข้าใจกันดียิ่งขึ้นว่าแต่ละหน่วยงานล้วนเป็นส่วนประกอบสำคัญส่วนหนึ่งของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้แผนงานและงบประมาณประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ที่เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งจำเป็นต้องมีการประสานงานกันมาก ในหน่วยงานต่าง ๆ จึงมักมีการทำงบประมาณที่คลุมไปทุกด้านของธุรกิจ (Comprehensive Budget) และการทำงานงบประมาณแบบนี้ได้วิวัฒนาการมาจนเป็นระบบวางแผนที่สมบูรณ์ของธุรกิจในปัจจุบัน

3. ด้านการควบคุม (Controlling) ฝ่ายบริหารสามารถใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณที่วางไว้เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ และถ้ามีผลต่างเกิดขึ้นจะได้ร่วมกันพิจารณาหาสาเหตุและหาทางแก้ไขเพื่อใช้ในการวางแผนงานใหม่ต่อไป นอกจากนี้งบประมาณจะมีประโยชน์ในด้านการบริหารแล้ว ประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับการจากการทำงบประมาณ ได้แก่

1. การงบประมาณเป็นวิธีการประสานงานในกิจการของบุคคลซึ่งมีเป้าหมายอันเดียวกัน
2. การงบประมาณช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเผชิญโดยบุคคลต่าง ๆ และปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งอาจเชื่อมโยงกันในการดำเนินงานธุรกิจ
3. งบประมาณไม่ใช่เพียงการเก็งกำไรเท่านั้น งบประมาณยังเป็นแผนที่อาจทำได้และต้องทำตามนั้น
4. ทำให้ธุรกิจต้องจัดทำรายงาน ซึ่งสัมพันธ์กับงบประมาณ
5. มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อควรพิจารณาในการจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณและการดำเนินงานตามงบประมาณจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีข้อควรพิจารณา ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากฝ่ายบริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณ จะทำให้หัวหน้าแผนกทุกฝ่ายมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามงบประมาณ และใช้ความพยายามในการหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างงบประมาณกับผลการดำเนินงานจริง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประโยชน์ในปีต่อไป การสนับสนุนเอาใจใส่ดูแลควบคุมของฝ่ายบริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมและความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานทุกฝ่าย งบประมาณที่จัดทำขึ้นต้องได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามจากผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ การจัดทำ

งบประมาณจากการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจในงานและเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้ประมาณการไว้

3. การจัดระบบงานที่ดี ได้แก่ การจัดหมวดหมู่การทำงาน การแบ่งสายงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานทุกหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ระบบงานดังกล่าวจะช่วยให้กำหนดผู้รับผิดชอบและรายละเอียดของตัวเลขที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

4. ระบบการบัญชีที่ดีและรัดกุม การทำงานงบประมาณต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องจากระบบบัญชีในอดีตที่บันทึกไว้โดยแผนกบัญชี หากระบบบัญชีเกิดข้อผิดพลาด หรือไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน ข้อมูลที่ได้จะไม่สามารถนำมาจัดทำงบประมาณที่ถูกต้อง และอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจที่ผิดพลาดในการบริหารจัดการได้

ปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบท่อการจัดทำงบประมาณ

งบประมาณที่จัดทำขึ้นอย่างรอบคอบและถูกต้อง ต้องนำปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการมาประกอบการพิจารณาด้วย เช่น เหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี คู่แข่งขัน สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ รสนิยมของลูกค้า ทัศนคติทางสังคม และปัจจัยทางการเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยที่กิจการควบคุมไม่ได้ และส่งผลโดยตรงต่อการจัดทำงบประมาณ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยภายในที่สำคัญที่กิจการสามารถวางแผนและควบคุมได้นำมาพิจารณาประกอบด้วย ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เช่น วงจรอายุของผลิตภัณฑ์ เริ่มจากช่วงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด ช่วงที่ผลิตภัณฑ์เริ่มเจริญเติบโต ช่วงที่สามที่ผลิตภัณฑ์เจริญเติบโตในตลาดอย่างเต็มที่ และช่วงที่สี่ซึ่งเป็นช่วงเสื่อมถอยของผลิตภัณฑ์ และช่วงที่ห้าเป็นช่วงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพิ่มเติมเพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของตลาดดั้งเดิม ในแต่ละช่วงอายุของผลิตภัณฑ์จะต้องใช้งบประมาณแตกต่างกันไป ต้องพิจารณาควบคู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ สินค้าบางชนิดขายตามฤดูกาลเท่านั้น สินค้าและบริการถูกเทคโนโลยีเข้ามาแทรกจนกลายเป็นสินค้าล้าสมัย เป็นต้น

2. กลยุทธ์การตลาด เป็นการพิจารณาปัจจัยพื้นฐานของผู้บริโภคเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายของสินค้าหรือบริการ เช่น อายุ เพศ วัย รสนิยม การเปลี่ยนแปลงรสนิยม ระดับการแข่งขัน ส่วนแบ่งทางการตลาด และการตั้งราคาสินค้าและบริการ เป็นต้น

3. ต้นทุนของสินค้าและบริการ ได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน ค่าใช้จ่ายการผลิต ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ที่ต้องการใช้ในการผลิต จุดคุ้มทุนและหน่วยขายที่จะทำให้คุ้มต้นทุน ระดับของสินค้าคงคลังและรอบการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับการกำหนดราคาสินค้าและบริการเพื่อก่อให้เกิดกำไรที่เพียงพอที่จะดำเนินงานให้เกิดผลกำไร สามารถจ่ายเงินปันผลต่อผู้ถือหุ้นและมีเงินกำไรเหลือเพื่อการลงทุนในอนาคต

4. รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ ลักษณะของธุรกิจ การลงทุน ความเสี่ยงทางการเงิน ความต้องการทางการเงิน แหล่งที่มาของเงินทุน เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานบุคคล และสถานะ การจ้างงาน กฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับงบประมาณที่ตั้งไว้ต้องคำนึงถึงเหตุการณ์หรือ ความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไป

รูปแบบงบประมาณ

รูปแบบของงบประมาณมีหลายรูปแบบ ที่สำคัญได้แก่ งบประมาณคงที่และงบประมาณยืดหยุ่น งบประมาณฐานศูนย์ งบประมาณส่วนเพิ่ม งบประมาณตามวงจรระยะเวลาและงบประมาณต่อเนื่อง งบประมาณตามกิจกรรม ทั้งนี้ การใช้งบประมาณแบบใดขึ้นอยู่กับลักษณะและวัตถุประสงค์ในการจัดทำ ดังนี้

1. งบประมาณคงที่ และงบประมาณยืดหยุ่น งบประมาณคงที่ (Fixed Budget) คือ งบประมาณ ที่วางไว้ตายตัวสำหรับกิจกรรมที่ทำประจำ และมีตัวเลขงบประมาณไม่ต่างกันติดต่อกันมาหลายปี งบประมาณคงที่จะมีประโยชน์กรณีที่ดินทุนที่เกิดขึ้นเป็นต้นทุนคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงแม้ระดับการผลิต จะเปลี่ยนแปลงไป งบประมาณคงที่จะมีประโยชน์ในแง่การควบคุมต้นทุนเท่านั้น แต่ไม่ได้แสดงการ กะประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นเมื่อกิจการดำเนินกิจกรรมในระดับ ณ ระดับอื่น ดังนั้น ถ้ากิจการคาดว่า จะมีการผลิตเกิดขึ้นในช่วงกว้าง ๆ ก็ควรจะใช้งบประมาณยืดหยุ่น งบประมาณยืดหยุ่น (Flexible Budget) คือ งบประมาณที่เปลี่ยนแปลงได้ตามขนาดของกิจกรรม โดยปกติจะอยู่ ณ ระดับการผลิตหรือการขาย ณ หน่วยที่ผลิตหรือขายที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น การจัดทำงบประมาณยืดหยุ่นจึงต้องศึกษาพฤติกรรมต้นทุน อย่างละเอียด งบประมาณที่จัดทำจึงจะใช้ได้กับทุกระดับกิจกรรมเพราะเป็นงบประมาณที่ใช้ในการควบคุม เปรียบเทียบเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะคงที่จึงใช้ในการวางแผน ควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. งบประมาณฐานศูนย์ คือ งบประมาณที่จัดทำขึ้นโดยมิได้คำนึงถึงประมาณค่าใช้จ่ายเดิม ของปีก่อน ๆ ตั้งแต่เริ่มลงมือพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ทั้งหมด โดยผู้เสนอของบประมาณต้องแสดง รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กิจการต้องดำเนินการในปีงบประมาณอย่างชัดเจน พร้อมเหตุผลและวงเงินที่เสนอ โดยมีการวิเคราะห์ ประเมินค่า และจัดลำดับความสำคัญของโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ก่อนหลังตามผลตอบแทนหรือประโยชน์ที่มีต่อกิจการ พร้อมจัดสรรทรัพยากร ให้เหมาะสมตามที่ได้วิเคราะห์

3. งบประมาณส่วนเพิ่ม คือ งบประมาณที่ช่วยในการตัดสินใจในกรณีที่มีทางเลือกตั้งแต่ 2 ทางเลือก โดยงบประมาณส่วนเพิ่มนี้จะแสดงความแตกต่างของต้นทุนในระหว่างทางเลือก 2 ทางเลือก แม้ว่าต้นทุนส่วนเพิ่มเป็นต้นทุนในอนาคตที่จะเกิดขึ้นหรือต้นทุนที่ประหยัดได้หรือลดลงจากต้นทุนรวมเนื่องจากรายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อระดับกิจกรรมเปลี่ยนแปลงไปหรือเมื่อมีการตัดสินใจกระทำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอย่างหนึ่ง การประมาณต้นทุนส่วนเพิ่มอาจวิเคราะห์เป็นต้นทุนต่อหน่วย หรือเปรียบเทียบต้นทุนต่าง ๆ เป็นยอดรวมก็ได้

4. งบประมาณตามจวระยะเวลาและงบประมาณต่อเนื่อง งบประมาณตามระยะเวลา คือ งบประมาณที่จัดทำขึ้นสำหรับช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งมีแบบระยะสั้น คือ 6 เดือน หรือ 1 ปี หรือระยะยาวคือ 3 ปี 5 ปี หรือมากกว่านั้น ในการวางแผนประจำปีนั้นจะต้องมีการวางแผนทุกขั้นตอนของกิจกรรมที่ควรมี และคำนึงถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นประจำปีในแต่ละงวด ส่วนงบประมาณต่อเนื่อง คือ งบประมาณที่จัดทำขึ้นอย่างต่อเนื่องในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อให้กิจการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป เช่น เมื่อได้มีการจัดทำงบประมาณในการจัดซื้อคอมพิวเตอร์ต่อมาจะมีการตั้งประมาณการเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม บำรุงรักษาและอัปเกรดคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

5. งบประมาณตามกิจกรรม คือ งบประมาณที่เน้นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นกระบวนการวางแผนและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในองค์กร เช่น การขาย การผลิต การกำหนดปริมาณสินค้าคงเหลือ เป็นต้น เมื่อระบุกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้แล้วจึงจะประมาณต้นทุนที่จะเกิดขึ้นสำหรับกิจกรรมนั้น

ประเภทของงบประมาณของธุรกิจ

ประเภทของงบประมาณของธุรกิจ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. งบประมาณรวม (Composite Budget)

1.1 งบประมาณดำเนินงาน

1.1.1 งบประมาณการขาย

1.1.2 งบประมาณการผลิต ประกอบด้วย

- งบประมาณวัตถุดิบ
- งบประมาณค่าแรงงานโดยตรง
- งบประมาณค่าใช้จ่ายโรงงาน
- งบประมาณของคงคลัง

1.1.3 งบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขาย

- 1.1.4 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย
- 1.1.5 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร
- 1.2 งบประมาณการเงิน
 - 1.2.1 งบประมาณเงินสด ประกอบด้วย
 - เงินสดรับ
 - เงินสดจ่าย
 - 1.2.2 งบประมาณงบกำไรขาดทุน
 - 1.2.3 งบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณ

2. งบประมาณพิเศษ (Special Budget Reports)

- 2.1 รายการผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับงบประมาณ
- 2.2 งบประมาณการจ่ายลงทุน

ความสัมพันธ์ของงบประมาณในกิจการอุตสาหกรรม

