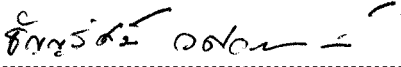
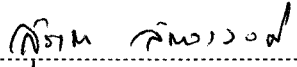


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      การจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ : กรณีศึกษา  
บริษัท แคนเทิร์ม ฟิวเจอร์ชั่น จำกัด  
ชื่อและนามสกุล                              นางสาว เทพมิ่งกร  
แขนงวิชา                                        บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ รัชฎ์ธรรม วัฒนวิวัฒน์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ รัชฎ์ธรรม วัฒนวิวัฒน์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ สุชาดา สถาวรวงศ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ ๑๑ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๑

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ :

กรณีศึกษา บริษัท แคนเทิร์ม ฟิลเทรชั่น จำกัด

ผู้ศึกษา นางสมร เทพมังกร **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ รัชฎูร์ศม์ วศวรรณวัฒน์ **ปีการศึกษา 2550**

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ: กรณีศึกษา บริษัท แคนเทิร์ม ฟิลเทรชั่น จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากระบวนการจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ และ(2) เพื่อเป็นคู่มือสำหรับการจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ

วิธีดำเนินการ ผู้ศึกษาได้ศึกษาดำรงทางวิชาการและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และศึกษาข้อมูลของบริษัทเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กร หน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ขอบเขตลักษณะงานของแต่ละฝ่าย และระบบงานเอกสาร เพื่อใช้สำหรับการประมวลผลการจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ โดยใช้ตารางทำการอิเล็กทรอนิกส์โปรแกรมไมโครซอฟเอ็กเซล

ผลการศึกษาพบว่า (1) งบประมาณหลักของธุรกิจประกอบด้วยงบประมาณดำเนินงาน และงบประมาณการเงิน โดยมีกระบวนการจัดทำอย่างเป็นระบบเริ่มจากการจัดทำประมาณขาย จากนั้นข้อมูลจากงบประมาณขายจะถูกนำไปคำนวณจำนวนสินค้าที่ต้องผลิต จำนวนวัตถุดิบที่ต้องใช้/จัดซื้อ การจ้างแรงงาน ค่าใช้จ่ายการผลิต และค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร หลังจากนั้น จึงสรุปผลเป็นประมาณการงบกำไรขาดทุน งบประมาณเงินสด และประมาณการงบดุล(2) คู่มือสำหรับการจัดทำงบประมาณหลักของบริษัท แคนเทิร์ม ฟิลเทรชั่น จำกัด ใช้วิธีจัดทำงบประมาณแบบต่อเนื่อง โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณเป็นรายไตรมาส ซึ่งบริษัทแม่ในประเทศแคนาดาที่กำหนดให้มีการจัดทำและรายงานผลให้ทราบตามเวลาที่กำหนด ในการจัดทำคู่มือนี้ ได้สมมติตัวเลขเพื่อเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายต่างๆในการกรอกข้อมูล โดยฝ่ายขายในประเทศ ฝ่ายขายต่างประเทศ และฝ่ายขายอุตสาหกรรมหล่อโลหะ ต้องกรอกข้อมูลเพื่อจัดทำประมาณขาย งบประมาณต้นทุนขาย และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย ส่วนฝ่ายโครงการ ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายบุคคลและระบบสารสนเทศ ต้องกรอกข้อมูลเพื่อจัดทำประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ส่วนฝ่ายการเงินและบัญชีต้องกรอกข้อมูลค่าใช้จ่ายบริหารในฝ่ายของตน และค่าใช้จ่ายบริหารส่วนกลาง จากนั้นข้อมูลจะถูกคำนวณตามโปรแกรมที่กำหนดไว้ในไมโครซอฟเอ็กเซลทำให้ได้ผลลัพธ์คือ งบประมาณหลักเพื่อใช้ในการวางแผน และควบคุมการดำเนินงานของบริษัทฯ

คำสำคัญ งบประมาณหลักของธุรกิจ การจัดทำ บริษัท แคนเทิร์มฟิลเทรชั่น จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ รัชฎ์ชัย วศวรรณวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ สุชาดา สถาวรวงศ์ ที่ให้คำปรึกษาและแนะนำในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่มีหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้มีการศึกษาในระดับปริญญาโทที่มีความยืดหยุ่นในด้านเวลาที่ใช้ในการศึกษา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริหารของบริษัท แคนเทิร์ม ฟิตเนส จำกัด ที่ได้ให้ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณหลัก

ท้ายที่สุดขอขอบคุณ คุณพ่อจ้อย กริมใจ ที่ล่วงลับไปแล้วที่เป็นแรงบันดาลใจ และ ขอขอบคุณ คุณแม่กิมเลีย กริมใจ ขอขอบคุณสามี คุณ โอภาส เทพมังกร ที่ช่วยดูแลรับผิดชอบภาระงานต่าง ๆ แทนผู้ศึกษา ทำให้ผู้ศึกษามีเวลาศึกษาค้นคว้าอิสระจนสำเร็จสมบูรณ์

คุณ ประโยชน์อันใดที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ขอมอบให้ บริษัท แคนเทิร์ม ฟิตเนส จำกัด

สมร เทพมังกร

มีนาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ซ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	2
ขอบเขตการศึกษา .....	2
ข้อจำกัดของการศึกษา .....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	3
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	4
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับงบประมาณ .....	4
บริบทของบริษัท แคนเทิร์ม ฟิลเทรชั่น จำกัด .....	18
บทที่ 3 คู่มือการจัดทำงบประมาณ .....	21
ข้อตกลงเบื้องต้นในการจัดทำงบประมาณหลัก .....	21
การกรอกข้อมูลงบประมาณดำเนินงาน .....	25
งบประมาณขาย .....	25
งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร .....	32
ประมาณการงบกำไรขาดทุน .....	48
งบประมาณการเงิน .....	59
งบประมาณเงินสด .....	59
ประมาณการงบดุล .....	65
บรรณานุกรม .....	71
ภาคผนวก .....	73
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ .....	74
ประวัติผู้ศึกษา .....	79

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	ระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณ..... 22
ตารางที่ 2	ความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ ..... 24
ตารางที่ 3	รายละเอียดการกรอกข้อมูลยอดขาย ต้นทุนขาย และกำไรขั้นต้น ..... 27
ตารางที่ 4	ผลลัพธ์จากการคำนวณขอรับคำสั่งซื้อ ยอดขาย ต้นทุนขาย และกำไรขั้นต้น .... 28
ตารางที่ 5	ที่มาของการคำนวณยอดขายรวมทั้งบริษัท ..... 57
ตารางที่ 6	ที่มาของการคำนวณต้นทุนขายรวมทั้งบริษัท ..... 57
ตารางที่ 7	ที่มาของการคำนวณค่าใช้จ่ายในการขายรวมทั้งบริษัท..... 57
ตารางที่ 8	ที่มาของการคำนวณรวมเงินสดในมือ ..... 61
ตารางที่ 9	ที่มาของการคำนวณประมาณการเงินสดคงเหลือ..... 63
ตารางที่ 10	ที่มาของการคำนวณยอดรวมสินทรัพย์..... 65
ตารางที่ 11	ที่มาของการคำนวณยอดรวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น ..... 68

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1	รายละเอียดของข้อมูลที่กรอก ..... 28
ภาพที่ 1.1	ผลรวมประมาณการยอกรับคำสั่งซื้อ ..... 29
ภาพที่ 1.2	ผลรวมประมาณการขาย ..... 30
ภาพที่ 1.3	ผลรวมประมาณการต้นทุนขาย ..... 31
ภาพที่ 2	รายละเอียดของเงินเดือน ..... 33
ภาพที่ 3	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ..... 34
ภาพที่ 4	ค่าใช้จ่ายเดินทาง ..... 36
ภาพที่ 5	ค่ารับรอง ..... 37
ภาพที่ 6	ค่าโทรศัพท์ ..... 38
ภาพที่ 7	ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ ..... 39
ภาพที่ 8	ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด ..... 40
ภาพที่ 9	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสำนักงาน ..... 41
ภาพที่ 10	ค่าเบี้ยประกันภัย ..... 42
ภาพที่ 11	ค่าใช้จ่ายระบบสารสนเทศ ..... 43
ภาพที่ 12	ค่าที่ปรึกษา ..... 44
ภาพที่ 13	ค่าเช่า ..... 45
ภาพที่ 14	ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่ซื้อเพิ่มระหว่างปี ..... 46
ภาพที่ 15	ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่มีอยู่ ณ วันต้นงวด ..... 47
ภาพที่ 16	ประมาณการงบกำไรขาดทุน ฝ่ายขายในประเทศ ..... 49
ภาพที่ 17	ประมาณการงบกำไรขาดทุน ฝ่ายขายต่างประเทศ ..... 51
ภาพที่ 18	ประมาณการงบกำไรขาดทุน ฝ่ายขายอุตสาหกรรมหล่อโลหะ ..... 52
ภาพที่ 19	งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายโครงการ ..... 53
ภาพที่ 20	งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายโรงงาน ..... 54
ภาพที่ 21	งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายบุคคลและสารสนเทศ ..... 55
ภาพที่ 22	งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายการเงินและบัญชี ..... 56
ภาพที่ 23	ประมาณการงบกำไรขาดทุนรวมทั้งบริษัทฯ ส่วนที่ 1 ..... 58
ภาพที่ 24	ประมาณการงบกำไรขาดทุนรวมทั้งบริษัทฯ ส่วนที่ 2 ..... 59

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ 25	งบประมาณเงินสดรับ .....	62
ภาพที่ 26	งบประมาณเงินสดจ่าย .....	64
ภาพที่ 27	ประมาณการงบดุลในส่วนสินทรัพย์ .....	67
ภาพที่ 28	ประมาณการงบดุลในส่วนหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น .....	69

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำธุรกิจนั้นจำเป็นต้องมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน แต่สถานการณ์ปัจจุบันมีการแข่งขันสูง การมีข้อมูลที่เป็นอนาคตและใช้วิธีการประมาณการที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง โดยอ้างอิงข้อมูลอดีตและปัจจุบัน เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งกว่า ในปัจจุบัน เช่นเดียวกับบริษัท แคนเทิร์ม ฟิลเทรชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทจากประเทศเดนมาร์ก เริ่มเปิดกิจการในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2534 ดำเนินธุรกิจโดยเป็นผู้จัดจำหน่าย ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาคำณมลภาวะทางอากาศในโรงงานอุตสาหกรรมแบบครบวงจร การดูแลกรองฝุ่น ควัน และการกำจัดฝุ่นละอองในอากาศ พร้อมบริการหลังการขายที่ดีเยี่ยม ทำให้บริษัท แคนเทิร์ม ฟิลเทรชั่น จำกัด ได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มลูกค้าแทบทุกภาคอุตสาหกรรม อาทิ อุตสาหกรรมไม้ เฟอร์นิเจอร์ พลาสติก กระดาษ ซีเมนต์ โลหะ เหล็ก อาหาร ยา อุตสาหกรรมทางการเกษตร โรงสี อุตสาหกรรมโรงหล่อ และอื่นๆ อีกมากมาย

เนื่องจากเป็นธุรกิจข้ามชาติ และบริษัทแม่ในต่างประเทศมีนโยบายให้มีการจัดทำงบประมาณหลัก ในช่วงแรกผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชีเป็นผู้จัดทำ โดยมีการจัดทำปีละครั้งแต่ต่อมา ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 ได้ให้มีการจัดทำงบประมาณทุก 3 เดือน เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจมีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมากที่สุด และทราบถึงความน่าจะเป็นที่จะบรรลุเป้าหมายกำไรและยอดขาย ประกอบกับบริษัทฯ มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว สังกัดได้จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น ในปี 2547 จาก 139 ล้านบาท เป็น 262 ล้านบาท ในปี 2548 และเพิ่มเป็น 319 ล้านบาท ในปี 2549 มีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของบริษัท และมีการจัดโครงสร้างองค์กรโดยเพิ่มจำนวนแผนกมากขึ้น ดังนั้น การจัดทำงบประมาณหลักจึงมีความยุ่งยากมากขึ้น จากที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลในการจัดทำงบประมาณหลัก ซึ่งได้แก่ผู้จัดการแต่ละฝ่าย มีการเข้า ออก กันบ่อยมาก ทำให้เกิดปัญหาและต้องเพิ่มเวลาในการให้คำอธิบายถึงความประสงค์และแหล่งที่มาของตัวเลขและประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณในทุกครั้งที่มีการขอข้อมูลเพื่อจัดทำงบประมาณหลัก



ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะจัดทำคู่มือการจัดทำงบประมาณหลัก เพื่อที่จะลดปัญหาดังกล่าวข้างต้น และเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่มีความสนใจทั่วไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ
- 2.2 เพื่อเป็นคู่มือสำหรับการจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ

## 3. ขอบเขตการศึกษา

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการจัดทำคู่มือสำหรับการจัดทำงบประมาณหลักของบริษัทแดนเทิร์ม พิลเทรชั่น จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจเป็นผู้จัดจำหน่ายและติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาด้านมลภาวะทางอากาศ โดยใช้ตัวเลขสมมติในการจัดทำงบประมาณหลัก ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณดำเนินงานและงบประมาณการเงิน โดยใช้ตารางทำการอิเล็กทรอนิกส์ ไมโครซอฟท์เอ็กเซล

3.2 ขอบเขตด้านเวลา ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณหลัก ระหว่างเดือน กันยายน พ.ศ. 2550 ถึง เดือน มีนาคม 2551

## 4. ข้อยกเว้นของการศึกษา

บริษัท แคนเทิร์ม พิลเทรชั่น จำกัด มีการผลิตแบบงานสั่งทำ (Made to order) โดยการออกแบบสินค้าให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย เพื่อสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ และนำไปประกอบที่โรงงานก่อนที่จะนำไปติดตั้งให้กับลูกค้า โดยว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง และยังไม่มีแผนการลงทุนใด ๆ ดังนั้น จึงไม่มีการจัดทำงบประมาณการผลิต และงบประมาณรายจ่ายลงทุน

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 ฝ่ายการเงินและบัญชีของบริษัท แคนเทิร์ม ฟิเลเทรชั่น จำกัด ได้ข้อมูลที่รวดเร็วและไม่ต้องใช้เวลาอธิบายการกรอกข้อมูลทุกครั้งที่มีการจัดทำงบประมาณ

5.2 ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในบริษัท แคนเทิร์ม ฟิเลเทรชั่น จำกัด สามารถกรอกข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และมีความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ

5.3 บริษัท แคนเทิร์ม ฟิเลเทรชั่น จำกัด ได้รับข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

5.4 ผู้สนใจทั่วไปสามารถนำไปจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการจัดทำงบประมาณหลักของธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัท แคนเทิร์ม ฟิลเทรชั่น จำกัด ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับงบประมาณ
2. บริบทของ บริษัท แคนเทิร์ม ฟิลเทรชั่น จำกัด

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับงบประมาณ

##### ความหมายของงบประมาณ

งบประมาณ หมายถึง แผนงานขององค์กรที่แสดงเป็นตัวเลข ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดหาและการใช้ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่นขององค์กรสำหรับช่วงเวลาหนึ่งในอนาคต โดยแสดงถึงการคาดหวังของฝ่ายบริหารที่จะทำกำไรเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างสมเหตุสมผล มีการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรเพื่อดำเนินตามพันธกิจขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ งบประมาณจะแสดงทั้งตัวเลขที่เป็นจำนวนเงิน เช่น ยอดขาย เป็นต้น และแสดงตัวเลขที่ไม่เป็นจำนวนเงิน เช่น ปริมาณขาย ปริมาณผลิต จำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรง เป็นต้น(ชัยยุทธศรี วศวรรณวัฒน์ 2550: 14-6)

งบประมาณ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการวางแผนทางการเงินและขณะเดียวกันก็ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมทางการเงินด้วย ซึ่งเรียกกระบวนการวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ การวางแผนโดยประมาณ เป็นการคาดคะเนการดำเนินงานและการเงินของกิจการในอนาคต เช่น การพยากรณ์ยอดขาย การประเมินความสามารถในการผลิต การประมาณการต้นทุน การผลิตการประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เป็นต้น จากการคาดคะเนดังกล่าวจะนำมาจัดทำข้อมูลในลักษณะที่เป็นตัวเลข ที่เรียกว่า “งบประมาณ” นั่นเอง

การควบคุมโดยงบประมาณ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ในรูปของรายงานที่แสดงผลต่าง (Variances) เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Data) ให้แก่ฝ่ายบริหารในการปรับปรุงการดำเนินงาน และใช้เป็นข้อมูลนำเข้าไปในกระบวนการวางแผนโดยงบประมาณในงวดถัดไป

การจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นกรอบในการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจว่าจะบรรลุเป้าหมายทางการเงินที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด โดยปกติจะจัดทำเป็นงบประมาณที่แสดงแผนงานรวมของธุรกิจทั้งทางด้านดำเนินงานและด้านการเงิน สำหรับช่วงระยะเวลา 1 ปี ที่คาดว่าจะดำเนินงานในอนาคต ซึ่งเรียกกันว่า งบประมาณหลักของธุรกิจ (Master Budget) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า งบประมาณประจำปี และผลจากการทำงบประมาณหลักนี้จะทำให้เกิดงบการเงินล่วงหน้า (Pro Forma Financial Statement) เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานต่อไป (ดรรรชนี บุญเหมือนใจ 2549: 12-20)

การงบประมาณ(Budgeting) หมายถึง ระบบการวางแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการได้มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคต ซึ่งแสดงอยู่ในรูปของจำนวนโดยครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายการดำเนินงาน และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานตามแผนงานนั้น ๆ เป็นการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จและมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากงบประมาณเป็นเรื่องของการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหารเพียงแต่นำตัวเลข รูปแบบ และข้อมูลในอดีตทางบัญชีมาใช้ในการจัดทำงบประมาณจะแสดงให้เห็นถึงทิศทางขององค์การ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และสิ่งที่องค์การต้องใส่ใจและให้ความสำคัญ การใช้งบประมาณในการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเรียกว่า การควบคุมโดยงบประมาณ (Budgetary Control) ซึ่งผลของการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณใช้วัดความสามารถของบุคลากร หน่วยงาน รวมถึงความสามารถขององค์การ (ศศิธร จันท์เจริญ 2545: 179)

### วัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ เป็นการจัดทำแผนการดำเนินงานไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งแผนงบประมาณนี้อาจจะเป็นแผนระยะยาวครอบคลุมระยะเวลา 3-5 ปี หรือ 10 ปี หรืออาจจะเป็นแผนระยะสั้นสำหรับระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ก็ได้ ซึ่งแผนงบประมาณเป็นเครื่องมือทางการเงินที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารได้มีแนวทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นกิจการควรศึกษาถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณเพื่อใช้งบประมาณให้เหมาะสม ซึ่งครอบคลุมถึงข้อมูลดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อช่วยผู้บริหารในการวางแผนงานและควบคุมการดำเนินงาน รวมทั้งมีแนวทางการดำเนินงานของกิจการ เป็นการคาดการณ์มองปัญหาในอนาคตตลอดจนสามารถพัฒนา

นโยบายต่าง ๆ ในอนาคต ทำให้ทราบความสามารถของกิจการ วิธีการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการสูงสุด

2. เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้แก่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อช่วยให้กิจการมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สามารถจัดสรรทรัพยากรและบุคคลอย่างเหมาะสม มีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน
4. เพื่อช่วยให้การกำหนดมาตรฐานการทำงานสามารถนำไปประเมินผลงานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องรวม เพิ่มแรงจูงใจแก่บุคลากรให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. เพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในกิจการ เพราะงบประมาณเป็นสื่อกลางของการติดต่อเชื่อมโยงระหว่างแผนงานกับพนักงาน ให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน(กาญจนา ศรีพงษ์ 2540: 87)

### ประเภทของงบประมาณ

งบประมาณสามารถจัดประเภทได้หลายลักษณะ เช่น แบ่งตามการดำเนินงานและการลงทุน แบ่งตามการมีส่วนร่วม แบ่งตามระยะเวลา แบ่งตามฐานข้อมูลที่ใช้ และแบ่งตามประโยชน์ที่ใช้ในการวางแผนและควบคุม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. งบประมาณแบ่งตามการดำเนินงานและการลงทุน

งบประมาณแบ่งตามการดำเนินงานและการลงทุน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ งบประมาณหลัก (Master Budget) และ งบประมาณรายจ่ายลงทุน(Capital Budget)

**งบประมาณหลัก (Master Budget)** เป็นงบประมาณที่แสดงแผนการดำเนินงานและประมาณงบการเงินขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคต งบประมาณหลัก ประกอบด้วย งบประมาณดำเนินงานและงบประมาณการเงิน

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิชาการ ได้แบ่งงบประมาณหลัก ออกเป็น 2 ประเภท คือ งบประมาณดำเนินงาน และงบประมาณการเงิน เช่นกัน แต่ในส่วนประกอบของงบประมาณดำเนินงาน นักวิชาการกลุ่มหนึ่ง(ชัยณรงค์ วัชรธรรมวัฒน์ 2550; ครรชณี บุญเหมือนใจ 2549; เบลูจมาศ อภิสัทธีภิญโญ นิวัตติ กุลศุภโชค กิ่งแก้ว บุญสุข ณิชฎา โกมูทรินทร์ 2550; สุพาดดา สิริกุดตา 2545; สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ 2548) ได้จัดประเภทของประมาณการงบกำไร

ขาดทุนเป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณดำเนินงาน แต่นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่ง(ศรีสุตา ธีระกาญจน์ 2549; วรียา ปานปรุง 2549; พัทธนิจ เนาวพันธ์ 2549; ศศิธร จันทร์เจริญ 2545) ได้จัดให้ประมาณการงบกำไรขาดทุนอยู่ในงบประมาณการเงิน

ในส่วนของกรจัดทำคู่มืองบประมาณหลักของธุรกิจ กรณีศึกษาบริษัทแคนเทิร์ม ฟิล เทอร์ชั่น จำกัด ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ยึดหลักจากนักวิชาการกลุ่มแรก กล่าวคือ งบประมาณการงบกำไรขาดทุนจัดอยู่ในงบประมาณดำเนินงาน

รายละเอียดของงบประมาณดำเนินงานและงบประมาณการเงิน มีดังนี้

**1.1 งบประมาณดำเนินงาน (operating budgets)** เป็นงบประมาณแสดงถึงที่มาของรายได้และค่าใช้จ่ายในรูปจำนวนหน่วยและจำนวนเงิน ประกอบด้วย

**1.1.1 งบประมาณขาย (sales budget)**

**1.1.2 งบประมาณการผลิต (production budget)** เมื่องบประมาณขายได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารที่รับผิดชอบแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการผลิตสินค้า เช่น ฝ่ายโรงงานหรือฝ่ายการผลิตก็จะใช้ข้อมูลจากงบประมาณขายนั้น เป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำงบประมาณการผลิตสินค้า อันประกอบด้วยงบประมาณย่อยดังต่อไปนี้ ซึ่งประกอบด้วย

(1) **งบประมาณวัตถุดิบทางตรง (direct materials)** เริ่มจากการศึกษาและวิเคราะห์จากการออกแบบผลิตภัณฑ์อย่างละเอียดว่า การผลิตสินค้าแต่ละชนิดต้องใช้วัตถุดิบอะไรบ้าง และอัตราการใช้วัตถุดิบนั้น ๆ ต่อการผลิตสินค้า 1 หน่วย จะเป็นปริมาณเท่าใด โดยการนำปริมาณสินค้าแต่ละชนิดที่จะต้องผลิตตามงบประมาณการผลิต คูณด้วยอัตราวัตถุดิบที่จะต้องในแต่ละชนิด

(2) **งบประมาณค่าแรงงานทางตรง (direct labor budget)** โดยการคำนวณต้นทุนค่าแรงงานทางตรงจะใช้ชั่วโมงแรงงานมาตรฐานต่อการผลิตสินค้าหนึ่งหน่วย คูณด้วยอัตราค่าแรงงานเฉลี่ยรายชั่วโมงที่คาดว่าจะต้องจ่ายให้แก่คนงานในการผลิตสินค้าในปีงบประมาณนั้น ๆ

(3) **งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต (overhead budget)** ในการผลิตสินค้านั้น นอกจากต้องมีค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุดิบและแรงงานทางตรงแล้ว ยังต้องมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ อีกหลายอย่าง เช่น ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาเครื่องจักร ค่าไฟฟ้าพลังงาน ค่าแรงงานคนงานที่มีได้เกี่ยวกับการผลิตโดยตรง ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรและอุปกรณ์ ค่าเบี้ยประกันภัย ภาษีโรงเรือน และ ภาษีโรงงาน เป็นต้น โดยมักจำแนกประเภทค่าใช้จ่ายเป็น 2 ประเภท คือ ค่าใช้จ่ายผันแปรตามปริมาณการผลิต และค่าใช้จ่ายคงที่

(4) **งบประมาณสินค้าคงเหลือ (inventory budget)** สำหรับองค์การที่ประกอบการผลิตและจำหน่ายสินค้า สินค้าคงเหลือ ประกอบด้วย วัตถุดิบ งานระหว่างทำ และสินค้าที่ผลิตสำเร็จแล้ว

(5) งบประมาณต้นทุนขาย (*cost of goods sold budget*) จะใช้ข้อมูลจาก งบประมาณที่ได้จัดทำมาแล้วในขั้นก่อน คือ งบประมาณวัตถุดิบใช้ไป งบประมาณค่าแรงงาน ทางตรง งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต และงบประมาณสินค้าคงเหลือ มาคำนวณหาต้นทุนขาย

1.1.3 งบประมาณค่าใช้จ่ายการขาย (*selling expenses budget*) ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการขายสินค้า การโฆษณาและส่งเสริมการขาย เพื่อประโยชน์ในการควบคุมค่าใช้จ่าย ในการขาย อาจจำแนกรายการออกเป็นค่าใช้จ่ายที่ผันแปรไปตามยอดขาย เช่น ค่านายหน้าในการ ขาย ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าขนส่งสินค้า เป็นต้น และค่าใช้จ่ายที่มีลักษณะคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง ไปตามยอดขาย

1.1.4 งบประมาณค่าใช้จ่ายการบริหาร (*administrative expenses budget*) โดยทั่วไปคือค่าใช้จ่ายของหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์การธุรกิจนอกเหนือจากหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับ การขายและการผลิต เช่น ฝ่ายหรือแผนกการจัดการ บัญชีและการเงิน กฎหมาย เป็นต้น และ ค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนกลางจะนำมาจัดทำงบประมาณรวมกันเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายการบริหาร

1.1.5 งบประมาณกำไรขาดทุน (*budgeted income statement*) วัตถุประสงค์หลัก ขององค์การธุรกิจที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ กำไร การจัดทำงบประมาณกำไรขาดทุนเริ่มตั้งแต่ งบประมาณขายจนถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร และงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่ายอื่น

1.2 งบประมาณการเงิน (*financial budgets*) เป็นงบประมาณที่เกิดจากการรวบรวม งบประมาณดำเนินงานที่จัดทำขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่งรวมไปถึงการวางแผนทางการเงินและ งบประมาณการงบการเงิน เป็นการสรุปผลการดำเนินงานเพื่อเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง งบประมาณ การเงินประกอบด้วย

1.2.1 งบประมาณเงินสด (*cash budget*) เป็นงบประมาณที่จัดทำเพื่อแสดงรายการ รับเงินสดและจ่ายเงินสด โดยแสดงรายละเอียดแยกตามระยะเวลา การจัดทำงบประมาณนี้จะทำให้ กิจการทราบฐานะเงินสดได้ล่วงหน้า โดยข้อมูลที่ให้จะได้มาจากงบประมาณดำเนินงานที่ได้จัดทำ ไว้แล้ว เช่น งบประมาณขาย งบประมาณจัดซื้อวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรงงานทางตรง งบประมาณ ค่าใช้จ่ายการผลิต และงบประมาณค่าใช้จ่ายการบริหาร

1.2.2 งบประมาณงบดุล (*budgeted balance sheet*) เป็นผลลัพธ์หรือผลรวม นโยบายทางการเงิน เช่น โครงสร้างเงินทุน การจัดหาเงินทุนระยะสั้นและระยะยาว การให้สินเชื่อ การจัดเก็บหนี้ การชำระหนี้ และนโยบายเงินปันผล เป็นต้น กับผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการ ประกอบการในการดำเนินงานตามแผนหรืองบประมาณดำเนินการ ต่อสินทรัพย์ หนี้สิน และ เงินทุนขององค์การธุรกิจนั้น ๆ โดยทั่วไป ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชีมักจะได้รับมอบหมาย

ให้เป็นผู้จัดทำงบประมาณงบดุลขององค์กรธุรกิจ หลังจากที่ยังงบประมาณดำเนินการและงบประมาณการเงินอื่น ๆ ได้จัดทำเสร็จแล้ว

### งบประมาณรายจ่ายลงทุน(Capital Budget)

งบประมาณรายจ่ายลงทุน(Capital Budget) เป็นงบประมาณที่แสดงรายการลงทุนของกิจการซึ่งต้องใช้เงินเป็นจำนวนมาก มีผลตอบแทนระยะยาวในอนาคต ระยะเวลาเกินทุนเกินกว่า 1 ปี เช่น การซื้อเครื่องจักรใหม่ การผลิตสินค้าใหม่ การเปิดสาขาใหม่ เป็นต้น การจัดทำงบประมาณรายจ่ายลงทุนจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารว่าสิ่งที่ต้องการลงทุนนั้นคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรหรือไม่

งบประมาณรายจ่ายลงทุนเป็นงบประมาณที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้นแยกออกจากงบประมาณหลัก เนื่องจากงบประมาณหลักจะมุ่งเน้นรายการที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในช่วงเวลาสั้น หรือภายในงวดเวลาบัญชีที่กำหนดไว้ ส่วนงบประมาณรายจ่ายลงทุนจะแสดงรายการที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในช่วงระยะเวลายาวหรือเกินงวดเวลาบัญชีที่กำหนดไว้ แต่เมื่อถึงงวดเวลาบัญชีที่งบประมาณรายจ่ายลงทุนมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในงบประมาณหลัก งบประมาณรายจ่ายลงทุนจะถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณหลัก งบประมาณรายจ่ายลงทุนอาจอยู่ในส่วนของงบประมาณต้นทุนผลิตในงบประมาณหลัก หากการลงทุนเป็นเรื่องการซื้อเครื่องจักรเพื่อเพิ่มผลผลิตส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน รายได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์ และหนี้สินของกิจการ เพราะเมื่อผู้บริหารซื้อเครื่องจักรทำให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น ยอดขายจึงเพิ่มขึ้นตามไปด้วยในด้านค่าใช้จ่ายเมื่อมีการซื้อสินทรัพย์ ทำให้ค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้นและอาจมีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจากการกู้ยืมไปซื้อเครื่องจักรทำให้กำไรของกิจการมีการเปลี่ยนแปลง โดยเงินสดรับเพิ่มขึ้นจากการเพิ่มยอดขาย เงินสดจ่ายเพิ่มขึ้นจากการจ่ายชำระค่าเครื่องจักรและค่าดอกเบี้ย ส่งผลให้งบดุลมีสินทรัพย์และหนี้สินเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย งบประมาณรายจ่ายลงทุนอาจเป็นงบประมาณที่ส่งผลกระทบต่อทุกหน่วยงานในองค์กร เช่น การก่อสร้างอาคารที่เป็นทั้งอาคารสำนักงานและสถานที่ผลิตสินค้า ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดทำงบประมาณหลักของทุกหน่วยงานในองค์กร หรืองบประมาณรายจ่ายลงทุนที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมดำเนินงาน แต่กระทบต่อกำไรขาดทุนและกระแสเงินสดของกิจการ เช่น การลงทุนในบริษัทใหม่ การลงทุนซื้อหลักทรัพย์ระยะยาว เป็นต้น

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายลงทุนทำให้ผู้บริหารมีโอกาสศึกษารายละเอียดของการลงทุนว่าให้ผลคุ้มค่าหรือไม่ เช่น กรณีที่กิจการไม่มีเงินสดจำเป็นต้องกู้เงินไปซื้อเครื่องจักร ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากดอกเบี้ยอาจมากกว่ารายได้ที่เพิ่มขึ้นทำให้โอกาสคืนทุนในระยะยาวมีน้อย



ผู้บริหารอาจเปลี่ยนใจเลือกทางเลือกการจ้างผลิตสินค้าแทนการซื้อเครื่องจักร หรือขายสินค้าตามกำลังการผลิต(ศศิธร จันทร์เจริญ 2545: 183-184)

## 2. งบประมาณแบ่งตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณแบ่งตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ แบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

**2.1 งบประมาณแบบสั่งการ (imposed budgets)** หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า งบประมาณจากบนลงล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายและสั่งการให้ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติ งบประมาณประเภทนี้ส่วนใหญ่ใช้ในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร กิจกรรมที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง กิจกรรมขนาดเล็ก หรือกิจกรรมขนาดใหญ่ที่ผู้ปฏิบัติการยังไม่มีวิสัยทัศน์และความชำนาญในการบริหารเพียงพอ หรือใช้ในสถานะเศรษฐกิจวิกฤติ

ประโยชน์ของงบประมาณแบบสั่งการ คือ

1. เพิ่มความสำเร็จในกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานของแต่ละหน่วยงานกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ลดการรับข้อมูลที่ไม่มีประโยชน์ ต่อผู้บริหารระดับล่างและพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมุ่งหวังไปยังแผนที่ได้รับมอบหมาย
3. ลดเวลาการจัดทำงบประมาณ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดและจัดทำงบประมาณ
4. ใช้ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการบริหาร
5. ลดข้อขัดแย้งระหว่างผู้ทำงาน เนื่องจากเป็นแผนงานจากผู้บริหารระดับสูง

**2.2 งบประมาณแบบมีส่วนร่วม (participatory budgets)** หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า งบประมาณแบบล่างขึ้นบน เป็นงบประมาณที่บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณประเภทนี้มักใช้ในการก่อตั้งและดำเนินงานในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ในธุรกิจที่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการบริหารงาน และในขณะที่ภาวะเศรษฐกิจกำลังเจริญเติบโต

ประโยชน์ของงบประมาณแบบมีส่วนร่วม คือ

- 1) พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ทำให้เกิดความพร้อมที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

- 2) ผู้มีความรู้ในงานนั้น ๆ เป็นผู้จัดทำประมาณการ ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ และมีโอกาสประสบความสำเร็จมาก
- 3) มีการสื่อสารที่ดีในองค์กร เนื่องจากต้องมีการติดต่อประสานงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานด้วยกัน
- 4) ผู้ปฏิบัติมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าได้รับคำสั่งจากผู้บริหารระดับบน
- 5) ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องบประมาณ เมื่อผู้ปฏิบัติเป็นผู้จัดทำงบประมาณเอง หากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามประมาณการ จะไม่สามารถหาข้อแก้ตัว หรือหลบเลี่ยงความรับผิดชอบได้

### 3. งบประมาณแบ่งตามงวดระยะเวลา

โดยปกติการจัดทำงบประมาณของกิจการมักจัดทำเป็นรายปี ผู้จัดทำงบประมาณสามารถแบ่งช่วงเวลาการจัดทำออกเป็น

**3.1 งบประมาณตามงวดเวลาบัญชี** หรืองบประมาณสิ้นงวด เป็นการจัดทำตามงวดปกติของกิจการ วันสิ้นปีงบประมาณจะเป็นวันเดียวกับวันสิ้นงวดบัญชี การจัดทำงบประมาณจะจัดทำให้แล้วเสร็จก่อนปฏิบัติงานจริง 2-3 เดือน การจัดทำงบประมาณรายปีประกอบด้วยงบประมาณรายไตรมาส ซึ่งในแต่ละไตรมาสประกอบด้วยงบประมาณรายเดือน หรือบางกิจการแบ่งออกเป็น 4 ไตรมาส และแจกแจง ไตรมาสแรกเป็น 3 เดือน โดยคงไตรมาสที่ 2-4 ในรูปของยอดรวมเมื่อไตรมาสแรกสิ้นสุดลงงบประมาณ ไตรมาสที่ 2 จะถูกแจกแจงเป็นเดือน ทำเช่นนี้ไปจนจบไตรมาสที่ 4

**3.2 งบประมาณต่อเนื่อง (continuous budget)** เป็นงบประมาณที่นิยมใช้ในหลายองค์กร งบประมาณต่อเนื่องเป็นงบประมาณประจำ 12 เดือน แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงโดยการประมาณตัวเลขทีละเดือนต่อจากเดือนสุดท้ายของงบประมาณเดิมเพื่อให้มีข้อมูลในงบประมาณครบ 12 เดือน

### 4. งบประมาณแบ่งตามฐานข้อมูลที่ใช้

การจัดทำงบประมาณ โดยแบ่งตามฐานข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณได้เป็น 2 แบบ คือ

**4.1 งบประมาณฐานปีก่อน** เป็นการจัดทำงบประมาณโดยใช้ข้อมูลจากงบประมาณปีก่อนหน้าเป็นตัวกำหนด ดังนั้นหากข้อมูลปีก่อนล้าสมัยและไม่สอดคล้องกับกิจการในปัจจุบันจะทำให้งบประมาณที่ได้ มีตัวเลขไม่เป็นจริงตามไปด้วย

ลักษณะสำคัญของงบประมาณฐานปีก่อน

- 1) ใช้ข้อมูลจากปีก่อนหน้า การจัดทำงบประมาณใช้ข้อมูลจากปีก่อนหน้าเป็นหลักแล้วโดยอาจกำหนดให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงเป็นจำนวนเงิน หรือเปอร์เซ็นต์ตามต้องการ
- 2) มุ่งเน้นด้านตัวเงิน การจัดทำงบประมาณนี้ใช้ตัวเงินเป็นหลักไม่ได้ศึกษาจากกิจกรรมการทำงาน หรือจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน
- 3) ไม่มีระบบพิจารณาทางเลือก งบประมาณฐานปีก่อนเป็นการตั้งงบประมาณตามงบประมาณเดิมในปีก่อนหน้าโดยปราศจากการศึกษาพฤติกรรมขององค์กรในปัจจุบัน ไม่คำนึงถึงการจัดลำดับความสำคัญของงาน และไม่มีการศึกษาแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน ทำให้ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นยังคงปรากฏอยู่ในงบประมาณใหม่

**4.2 งบประมาณฐานศูนย์ (zero-based budgeting)** เป็นงบประมาณซึ่งจัดทำขึ้นโดยไม่ใช้งบประมาณปีก่อนหน้าเป็นฐาน แต่จะนำเอากิจกรรมทั้งหมดที่มีในองค์กรมาจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมเพื่อกำหนดค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมของแต่ละกิจการและเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ต้องใช้เวลาและมีความซับซ้อน การจัดทำงบประมาณนี้นิยมใช้ในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร แต่ถ้าเป็นธุรกิจที่หวังผลกำไรงบประมาณนี้จะถูกใช้ในหน่วยงานที่ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานในรูปของตัวเงินได้ เช่น หน่วยงานสนับสนุน หน่วยงานบริการ หรือใช้เพื่อทบทวนงบประมาณที่ทำมาเป็นเวลานาน เพื่อปรับปรุงค่าใช้จ่ายให้มีความเหมาะสมและตรงกับความจริงในปัจจุบันมากขึ้น

ลักษณะสำคัญของงบประมาณฐานศูนย์

- 1) ไม่มีข้อมูลเริ่มต้น การจัดทำงบประมาณไม่ใช้ข้อมูลจากปีก่อนหน้าเป็นฐานในการจัดทำ
- 2) มุ่งเน้นจุดมุ่งหมายของงานที่ทำ การจัดทำงบประมาณจะกำหนดกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของงาน แล้วจึงศึกษากิจกรรมของงานนั้น ๆ เพื่อกำหนดค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมกับกิจกรรม เช่น งบประมาณของหน่วยซ่อมบำรุง เป็นต้น
- 3) พิจารณาหลายทางเลือกก่อนตัดสินใจ การจัดทำงบประมาณเริ่มจากการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของงานที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสคิดทบทวนค่านวณต้นทุนของแต่ละกิจกรรมให้เหมาะสมคุ้มค่าและเป็นจริงในปัจจุบัน และตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นทิ้ง

## 5. งบประมาณแบ่งตามประโยชน์ที่ใช้ในการวางแผนและควบคุม

การผลิตสินค้าในแต่ละงวดการผลิตของธุรกิจมักมีจำนวนไม่เท่ากัน และไม่ตรงกับงบประมาณที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องจากธุรกิจไม่สามารถคำนวณความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้องทั้งหมด งบประมาณการได้เพียงจำนวนใกล้เคียงเท่านั้น นอกจากนี้พฤติกรรมของต้นทุนในแต่ละค่าใช้จ่ายมีความแตกต่างกันทำให้ยากต่อการจัดทำและควบคุมโดยใช้งบประมาณ งบประมาณคงที่และงบประมาณยืดหยุ่นจะช่วยให้ผู้บริหารมีทางเลือกในการจัดทำและตรวจสอบงบประมาณได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**5.1 งบประมาณคงที่ (static or fixed budget)** เป็นงบประมาณที่จัดทำขึ้น ณ ระดับกิจกรรมเดียวในช่วงการพิจารณา ซึ่งไม่สามารถจะทำการปรับปรุงงบประมาณได้แม้ว่าระดับกิจกรรมการผลิตจริงได้เปลี่ยนแปลงไป และยังคงใช้งบประมาณคงที่เปรียบเทียบกับการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้น

**5.2 งบประมาณยืดหยุ่น** เป็นงบประมาณที่จัดทำขึ้น ณ ระดับกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้วงการพิจารณาเดียวกัน ผู้บริหารสามารถกำหนดงบประมาณได้ทุกช่วงเวลาไม่ว่าจะเป็นก่อนหรือหลังการดำเนินงานจริง โดยอาศัยสูตรต้นทุนที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า งบประมาณระดับใหม่สามารถใช้เป็นฐานในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงได้

### ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณ

ในการดำเนินธุรกิจนั้นเป้าหมายหลักคือการประกอบกิจการให้มีกำไร ซึ่งผลกำไรเกิดจากการมีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย วิธีที่จะทำให้รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายมีอยู่ 2 วิธี คือ เพิ่มรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย โดยทั่วไปมักเลือกวิธีเพิ่มรายได้ เพราะแสดงถึงการเจริญเติบโตของธุรกิจ ดังนั้นการวางแผนเพื่อให้เกิดกำไรจึงมักเริ่มต้นที่การเพิ่มยอดขาย งบประมาณขายถึงถูกจัดทำขึ้นเป็นงบประมาณแรก และจะเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำงบประมาณอื่นตามมา ข้อมูลสินค้าขายจากงบประมาณขายจะถูกนำไปคำนวณจำนวนสินค้าที่ต้องผลิต จำนวนวัตถุดิบที่ต้องซื้อ การจ้างแรงงาน ค่าใช้จ่ายการผลิต และค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร หลังจากนั้นจึงสรุปผลเป็นงบประมาณการเงิน ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณเงินสด งบประมาณกำไรขาดทุน และงบประมาณงบดุล(ศศิธร จันทร์เจริญ 2545: 185)

## ผู้รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ

งบประมาณที่จัดทำขึ้นมาของแต่ละฝ่ายของหน่วยงานต่าง ๆ นั้นจะต้องสอดคล้องและไม่ขัดกับฝ่ายบริหาร ฉะนั้นสิ่งสำคัญของการทำงบประมาณคือความพยายามที่จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะในส่วนของความรับผิดชอบของตนเอง งบประมาณของหน่วยงานย่อยเมื่อนำมารวมเข้าด้วยกันจะกลายเป็นงบประมาณรวมทั้งกิจการ ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการจัดทำงบประมานนั้นฝ่ายบริหารอาจจะตั้งคณะกรรมการจัดทำงบประมาณประกอบด้วย ผู้บริหารทุกระดับ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ร่วมกับคณะที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีเป็นผู้สนับสนุนด้านเสนอข้อมูลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของงบประมาณ อาจกล่าวได้ว่าพนักงานทุกคนมีหน้าที่ร่วมกันในการจัดทำงบประมาณมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและตัดสินใจ เกิดการประสานการปฏิบัติและทำให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมเพราะบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถคาดคะเนในกิจการในส่วนของตนและสามารถจัดทำงบประมาณได้ ดีกว่า มีความน่าเชื่อถือความแม่นยำและทำให้บุคคลมีความรู้สึกในความเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ ทำให้เกิดความพยายามในการจัดทำงบประมาณและนำไปปฏิบัติตามงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้การปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบในการจัดทำจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นขึ้นอยู่กับ การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด

ดังนั้น เมื่อรวบรวมงบประมาณต่าง ๆ ของทุกฝ่ายแล้วจะนำเสนอต่อคณะกรรมการงบประมาณ เพื่อพิจารณาว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการเพียงใด ถ้าหากไม่เหมาะสมก็จะส่งกลับไปให้แก้ไขปรับปรุงและเมื่อแผนงบประมาณของทุกฝ่ายมีความเหมาะสมแล้ว ก็จะทำการรวบรวมจัดทำเป็นงบประมาณของกิจการ โดยรวม การจัดทำงบประมาณลักษณะนี้เรียกว่า “งบประมาณแบบมีส่วนร่วม” (Participative budget) ซึ่งเป็นเทคนิคในการจัดทำงบประมาณที่สามารถสร้างความสำเร็จและสร้างคุณค่าแก่งบประมาณและแผนการปฏิบัติงาน (กาญจนา ศรีพงษ์ 2540: 88)

## ปัจจัยสำคัญในการจัดทำงบประมาณให้สำเร็จ

การใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารมีปัจจัยบางประการที่สมควรได้รับการเอาใจใส่ ส่งเสริมและแก้ไขเพื่อให้การทำงบประมาณประสบความสำเร็จและบรรลุต่อการบริหารงบประมาณนั้น จะต้องมีปัจจัยเหล่านี้(กาญจนา ศรีพงษ์ 2540: 90)

1. งบประมาณต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

2. งบประมาณต้องสอดคล้องกับการจัดผังองค์การและสายงาน
3. งบประมาณและระบบบัญชีต้องมีความสอดคล้องกัน
4. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงบประมาณจะต้องมีความเข้าใจในหลักการและประโยชน์

ของงบประมาณ

5. ควรมีการปรับปรุงงบประมาณให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### ประโยชน์ของการบริหารงบประมาณ

เมื่อผู้บริหารใช้งบประมาณตรวจสอบการทำงานที่เกิดขึ้นจริงจะทำให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานดังนี้(ศศิธร จันทรเจริญ 2545: 219)

1. ทำให้ผู้บริหารทราบปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดจากงบประมาณเดิม และนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงงบประมาณในงวดถัดไป

2. ป้องกันการใช้งบประมาณผิดวัตถุประสงค์ การใช้งบประมาณต่ำกว่าความเป็นจริงจะทำให้กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้น เมื่อมีงบประมาณเหลือไม่ควรนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นเว้นแต่มีการอนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมจากฝ่ายบริหาร เช่น นางงบประมาณค่ารับรองลูกค้าไปซื้อตู้เย็นเพื่อใช้ในหน่วยงาน เป็นต้น

3. ควบคุมทรัพยากร สามารถควบคุมทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. แก้ไขปัญหาได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ เช่นเมื่อผู้บริหารเห็นว่ายอดขายมีแนวโน้มต่ำกว่างบประมาณที่กำหนดไว้อาจเลือกลดค่าใช้จ่ายลงให้สมดุลกับยอดขายได้

### ข้อจำกัดของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณแม้จะมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน แต่งบประมาณเกิดจากการประมาณการ และส่วนใหญ่เป็นข้อมูลด้านตัวเลข ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงมีปัจจัยหลายอย่างที่อาจส่งผลให้งบประมาณไม่เป็นตามที่คาดการณ์ไว้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของงบประมาณคือ (ศศิธร จันทรเจริญ 2545: 182)

1. ความสามารถในการประมาณการ หากผู้ประมาณการขาดประสบการณ์และความรอบคอบอาจทำให้เกิดผลการประมาณที่ผิดพลาดได้

2. เป็นข้อมูลทางด้านตัวเลข ซึ่งความจริงแล้วยังมีข้อมูลด้านอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมากที่ไม่ได้เป็นตัวเลขแต่ต้องคำนึงถึง เช่น ประมาณการกำลังฝ่ายผลิตใช้กำลังคน 10 คน ผลิตสินค้าได้ 50 ชิ้น ภายใน 1 สัปดาห์ ดังนั้นเมื่อเพิ่มกำลังคนเป็น 20 คน จะต้องผลิตสินค้าได้ 100 ชิ้น ภายใน 1 สัปดาห์ แต่กำลังคนที่เพิ่มขึ้น 10 คน นั้น ฝ่ายผลิตไม่สามารถประมาณความสามารถได้ว่าเท่ากับพนักงานเดิมหรือไม่ ในทางปฏิบัติจริง อาจเกิดความล่าช้า หรืออาจจะผลิตเสร็จเร็วกว่า 1 สัปดาห์ได้

3. ไม่สามารถควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ ในการทำธุรกิจมีปัจจัยที่มาเกี่ยวข้องมากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในผู้บริหารสามารถควบคุมได้ แต่ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงค่า ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคำสั่งซื้อของลูกค้าทำให้ยอดขายลดลงได้ เป็นต้น

### กระบวนการงบประมาณ

งบประมาณที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ และขั้นตอนการควบคุมซึ่งมีการตรวจสอบผลต่างในทางลบเนื่องจากการวางแผนที่ดีหากปราศจากการควบคุมที่มีประสิทธิภาพย่อมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ และถ้าไม่มีการวางแผนก็ไม่มีแนวทางในการควบคุมเช่นกัน ขั้นตอนดังกล่าวรวมเรียกว่า กระบวนการงบประมาณ (budgeting process) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และเตรียมการจัดทำงบประมาณเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดแนวทางกว้าง ๆ ในการทำงานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น กำหนดปริมาณงาน ปริมาณเงิน และระยะเวลาที่ใช้จนปฏิบัติงานสำเร็จ

1.2 วิเคราะห์หาตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เกิดในปัจจุบัน และคาดการณ์ของอนาคตจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ

1.3 รวบรวมข้อมูลในอดีต เป็นการนำข้อมูลในอดีตจากปัจจัยภายในและภายนอก มาศึกษาผลกระทบต่อองค์การเพื่อป้องกันเหตุที่ไม่พึงประสงค์ในแผนงานที่จะจัดทำ

1.4 กำหนดสมมติฐานในการทำงบประมาณ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายในการดำเนินงาน วิเคราะห์สถานะแวดล้อม และรวบรวมข้อมูลในอดีตแล้ว จึงนำเอาปัจจัย

ข้อมูล และตัวแปรที่มีอยู่ทั้งหมดมาสรุปและกำหนดเป็นสมมติฐานในการจัดทำงบประมาณ โดยอาจจัดให้มีการประชุมเพื่อรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ปฏิบัติงาน

**1.5. นำสมมติฐานบันทึกในแบบจำลองงบประมาณ** เป็นการนำสมมติฐานที่กำหนดไว้ทั้งหมดบันทึกในแบบจำลองเพื่อเตรียมจัดทำงบประมาณ

**2. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ** เป็นขั้นตอนที่ฝ่ายบริหารสั่งการและประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานจัดทำรายละเอียดแผนการปฏิบัติงาน ศึกษาหาจุดบกพร่อง และพัฒนาแผนงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดทำงบประมาณเริ่มจากการนำแผนโครงการที่ได้รับอนุมัติจากฝ่ายบริหารระดับสูงมาแจกจ่ายให้กับผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ในกรณีองค์กรใช้การจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม อาจเริ่มจากฝ่ายขายหรือในกรณีเป็นสินค้าใหม่จะเริ่มจากฝ่ายผลิต เมื่อหน่วยงานแรกจัดทำงบประมาณเสร็จจะส่งข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานนั้น เมื่อทุกหน่วยงานจัดทำงบประมาณเป็นที่เรียบร้อยแล้ว งบประมาณของทุกหน่วยงานจะถูกนำมาจัดทำเป็นงบประมาณรวมของกิจการ แล้วจึงให้คณะกรรมการจัดทำงบประมาณหรือผู้บริหารขององค์กรทำการตรวจสอบงบประมาณ หรืออาจได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงในกรณี องค์กรเลือกใช้งบประมาณแบบสั่งการ ใน การจัดทำงบประมาณ

**3. ขั้นตอนการควบคุม** เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารใช้ควบคุมทุกหน่วยงานภายในองค์กร ให้ปฏิบัติงานตามงบประมาณที่กำหนดไว้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีขั้นตอนดังนี้

**3.1 อนุมัติงบประมาณ** งบประมาณที่ได้รับการอนุมัติจะถูกนำไปปฏิบัติ งบประมาณที่ไม่ได้รับการอนุมัติจะถูกนำกลับเข้าสู่ขั้นตอนการวางแผนและจัดทำงบประมาณใหม่

**3.2 จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน** หลังจากมีการนำงบประมาณไปปฏิบัติจะมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับงบประมาณ โดยจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำงวดของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับงบประมาณที่ตั้งไว้

**3.3 การตัดสินใจในผลต่างที่เกิดขึ้น** ผลต่างที่เกิดขึ้นระหว่างผลการปฏิบัติงานกับงบประมาณที่ตั้งไว้ อาจมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ผลต่างทั้งหมดจะถูกนำไปวิเคราะห์หาผลกระทบของความแตกต่างที่เกิดขึ้น ผลต่างที่ยอมรับได้คือ ผลต่างทางบวก หมายถึงผลการปฏิบัติงานต่ำกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ ผลต่างที่ไม่ยอมรับ คือ ผลต่างในทางลบ หมายถึงผลการปฏิบัติงานต่ำกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ ผลต่างที่เกิดขึ้นจะถูกนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุของการเกิดผลต่าง ผลต่างในทางลบเกิดจากปัจจัยภายในที่ผู้บริหารสามารถแก้ไขได้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณงวด



ถัดไป ส่วนผลต่างในทางลบ ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จะใช้เป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุงการจัดทำงบประมาณในงวดถัดไป เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารไม่สามารถแก้ไขได้ เช่น เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น

## 2. บริบทของบริษัท แคนเทิร์ม ฟิเลเทรชั่น จำกัด

บริษัทแคนเทิร์ม ฟิเลเทรชั่น จำกัด เป็นบริษัทจากประเทศเดนมาร์ก ที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย เริ่มแรกของการดำเนินธุรกิจนั้น ได้ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการให้บริการด้านการออกแบบระบบบำบัดฝุ่นโรงงานอุตสาหกรรมไม้และเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งเป็นการวางรากฐานที่ประเทศไทย ก่อนที่ประเทศไทยจะเริ่มพัฒนาเป็นประเทศทางอุตสาหกรรม บริษัทได้เลือกสรรผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง และดูแลหุ้นส่วน ลูกค้าของบริษัท ทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศเป็นอย่างดี ยังผลให้บริษัทเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาเป็นหนึ่งในบริษัทผู้นำสำหรับอุตสาหกรรมระบบบำบัดมลพิษทางอากาศ พร้อมทั้งจะรองรับทั้งตลาดภายในประเทศและส่งออกเพื่อขยายตลาดสู่ต่างประเทศ

ในอุตสาหกรรมงานเหล็กและงานหล่อโลหะบริษัทฯ รับออกแบบ ติดตั้ง และจำหน่ายอุปกรณ์ที่ใช้ในงานอุตสาหกรรมหล่อโลหะ รวมถึงอุปกรณ์ทำความสะอาดผิวงานของอุตสาหกรรมเหล็กและโลหะอีกด้วย

ขอบเขตการดำเนินงานและการให้บริการ ครอบคลุมในประเทศไทย เวียดนาม และประเทศในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก

ประวัติและการดำเนินงานของบริษัท แคนเทิร์ม ฟิเลเทรชั่น จำกัด ในประเทศไทยมีดังต่อไปนี้

ปี 2534 เปิดทำการในประเทศไทย ด้วยการจำหน่าย ติดตั้งระบบบำบัดฝุ่น ในนามบริษัทนอร์ดแพ็บ ไทยแลนด์ จำกัด

ปี 2539 เป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมหล่อโลหะ

ปี 2542 เปิดโรงงานที่ อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี

ปี 2543 ส่งออกผลิตภัณฑ์ผ่านผู้แทนจำหน่ายต่างประเทศ อาทิ นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย

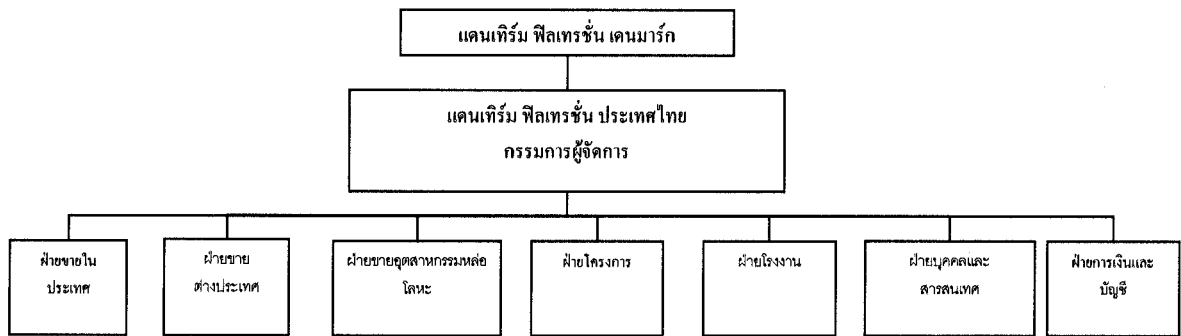
ปี 2548 ควบรวมกับกลุ่มบริษัท แคนเทิร์ม โฮลดิ้ง จากประเทศเดนมาร์ก พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่อจดทะเบียนเป็น บริษัท แคนเทิร์ม ฟิเลเทรชั่น จำกัด และในปีเดียวกัน บริษัทได้รับการ

รับรองมาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพ ISO9001:2000 จากสถาบันบูโร เวกริทัส ควอลิตี้ อินเตอร์เนชันแนล(Bureau Veritas Quality International: BVQI)

ปี 2549 ขยายสาขาทำงานขายที่ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และ เมืองโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม

ปี 2550 บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพ ISO14001:2004 จากสถาบัน บูโร เวกริทัส ควอลิตี้ อินเตอร์เนชันแนล(Bureau Veritas Quality International: BVQI)

### โครงสร้างองค์กร



### ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

1. ฝ่ายขายในประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อลูกค้า ในการแนะนำ ออกแบบ เลือกสรรผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม ตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. ฝ่ายขายต่างประเทศ มีหน้าที่ดูแลลูกค้าในต่างประเทศอาทิ เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย และอินเดีย ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ในการออกแบบระบบ และขายผลิตภัณฑ์
3. ฝ่ายขายอุตสาหกรรมหล่อโลหะมีหน้าที่ดูแลลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมหล่อโลหะในการออกแบบระบบผลิตภัณฑ์ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
4. ฝ่ายโครงการ มีหน้าที่ส่งมอบสินค้าที่มีประสิทธิภาพให้กับลูกค้าตรงตามระยะเวลา และจัดทำประวัติของผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ประกอบในการดูแลลูกค้าหลังการขายในการซ่อมบำรุง
5. ฝ่ายโรงงาน มีหน้าที่รับสินค้าจากการสั่งซื้อ ประกอบและจัดส่งไปที่ลูกค้า เพื่อให้ฝ่ายโครงการติดตั้งโดยการว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง

6. ฝ่ายบุคคลและสารสนเทศ มีหน้าที่ดูแลและสร้างความพึงพอใจ จัดหาพนักงานในองค์กร และ ระบบสารสนเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และพัฒนาระบบการทำงานให้สะดวกยิ่งขึ้น

7. ฝ่ายการเงินและบัญชี รับผิดชอบ ด้านการเงิน การจัดทำงบการเงินรายเดือน รายปี ให้ตรงตามกำหนดที่บริษัทแม่ในประเทศเคนมารัก กำหนด ดูแลและพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

หัวหน้าฝ่ายตามโครงสร้างองค์กรจะเป็นผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยเพื่อกำหนดนโยบาย รับผิดชอบ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในงบประมาณประจำปี และจัดทำงบประมาณระยะกลางในประเทศไทย

### บทที่ 3

## คู่มือการจัดทำงบประมาณ

บริษัท แคนเทิร์ม ฟิเลเทรชัน จำกัด ได้รับนโยบายจากบริษัทแม่ในประเทศเคนมาร์กให้จัดส่งงบประมาณประจำปี และประจำรายไตรมาส ในแบบงบประมาณต่อเนื่อง โดยมีการทำงบประมาณประจำ 12 เดือน แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงโดยการประมาณตัวเลขไตรมาสต่อจากไตรมาสสุดท้ายของงบประมาณเดิมเพื่อให้มีข้อมูลในงบประมาณครบ 12 เดือน หรือ 4 ไตรมาส โดยการจัดทำงบประมาณเป็นแบบมีส่วนร่วม คือให้ทุกฝ่ายมีส่วนในการจัดทำงบประมาณด้วยตนเอง ส่วนการจัดทำงบประมาณระยะกลาง 2-5 ปี ผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยจะเป็นผู้กำหนด และการจัดทำงบประมาณระยะยาว 5-10 ปี กรรมการผู้จัดการในประเทศไทยจะจัดทำงบประมาณร่วมกับผู้บริหารระดับสูงที่ประเทศเคนมาร์ก

### ข้อตกลงเบื้องต้นในการจัดทำงบประมาณหลัก

ในการจัดทำงบประมาณระยะสั้น(1 ปี)ใช้วิธีการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

#### 1. ระยะเวลาในการจัดทำ

1) **งบประมาณไตรมาสที่ 1 (Plan 1 = P1)** จะจัดทำประมาณ กลางเดือน เมษายน ของทุกปี โดยนำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในไตรมาสที่ 1 (มค.-มีค.) รวมกับ ประมาณการในปีปัจจุบันอีก 9 เดือน และประมาณปีถัดไปอีก 3 เดือน โดยใช้สัญลักษณ์คือ P1 (3+9+3)

2) **งบประมาณไตรมาสที่ 2 (Plan 2 = P2)** จะจัดทำประมาณ กลางเดือน กรกฎาคม ของทุกปี โดยนำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในไตรมาสที่ 1 และ 2 (มค.-มิย.) รวมกับ ประมาณการในปีปัจจุบันอีก 6 เดือน และประมาณปีถัดไปอีก 6 เดือน โดยใช้สัญลักษณ์คือ P2 (6+6+6)

3) **งบประมาณไตรมาสที่ 3 (Plan 3 = P3)** จะจัดทำประมาณ กลางเดือน ตุลาคม ของทุกปี โดยนำผลประกอบการที่เกิดขึ้นจริงในไตรมาสที่ 1-3 (มค.-กย.) รวมกับ ประมาณการในปีปัจจุบัน 3 เดือน P3 (9+3+9) และประมาณปีถัดไปอีก 9 เดือน

4) งบประมาณประจำปี (Budget = BU) จะจัดทำประมาณ กลางเดือนตุลาคม ของทุกปี โดยเป็นประมาณการทั้งปีของปีถัดไป(มกราคม – ธันวาคม)

ตารางที่ 1 ระยะเวลาในการจัดงบประมาณ

	ไตรมาส (ปี 2551)				ไตรมาส (ปี 2552)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
P1								
P2								
P3								
BU								

## 2. ขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณ

1) ฝ่ายการเงินและบัญชีจะเป็นหน่วยงานที่จัดทำแบบฟอร์มในรูปของตารางทำการอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์เอ็กเซล ซึ่งจะนำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง มาใส่เป็นข้อยกมา ในกรณีที่เป็น งบประมาณไตรมาสที่ 1 2 และ 3 และไม่มีข้อยกมา ในกรณีเป็น งบประมาณประจำปี(Budget =BU)

2) ทุกฝ่ายกรอรายละเอียดในตารางทำการอิเล็กทรอนิกส์โปรแกรมไมโครซอฟท์เอ็กเซล และส่งกลับฝ่ายการเงินและบัญชี ภายใน 10 วัน

3) ฝ่ายการเงินและบัญชีรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่าย และประชุมหาข้อสรุปโดยมี ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี กรรมการผู้จัดการบริษัท และผู้จัดการในแต่ละฝ่ายเพื่อชี้แจงถึงตัวเลขที่จัดส่งมา และอาจมีการปรับเปลี่ยนทั้งทางด้านรายได้และรายจ่าย เพื่อได้ข้อยกมา และกำไร โดยต้องเป็นไปตามแผนระยะกลางที่กำหนดไว้ สำหรับข้อยกมาและกำไร

4) กรรมการผู้จัดการมีการแจ้งให้บริษัทฯแม่ทราบเป็นลายลักษณ์อักษรทางอินทราเน็ต ดังนั้นอาจต้องมีการแก้ไขปรับปรุงก่อนส่งจริงอีกครั้ง

- 5) หากงบประมาณได้รับการยินยอมจากบริษัทฯ แล้ว ฝ่ายการเงินและบัญชี จะกรอกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อส่งให้บริษัทฯ แม่ตามกำหนด
- 6) ภายใน 2 สัปดาห์ บริษัทแม่ที่ประเทศเคนมาร์ก็จะแจ้งผลการอนุมัติงบประมาณที่ส่งไป
- 7) ฝ่ายการเงินและบัญชีส่งงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายเพื่อใช้ดำเนินการและควบคุมตามงบประมาณ

### 3. งบประมาณที่ต้องจัดทำ

ฝ่ายขายในประเทศ ฝ่ายขายต่างประเทศ ฝ่ายขายอุตสาหกรรมหล่อโลหะ กรอกข้อมูลในส่วนของงบประมาณดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ งบประมาณขาย งบประมาณต้นทุนขาย และงบประมาณค่าใช้จ่ายการขาย ส่วนฝ่ายโครงการ ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายบุคคลและสารสนเทศ จะกรอกข้อมูลในส่วนของงบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร และฝ่ายการเงินและบัญชีกรอกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร และค่าใช้จ่ายส่วนกลาง โดยสร้างสูตรคำนวณเพื่อให้ผลลัพธ์จากการกรอกทั้งหมดแสดงผลในงบประมาณกำไรขาดทุน งบประมาณเงินสด และงบประมาณงบดุล

ตารางที่ 2 : ความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ

ฝ่าย	งบประมาณที่ต้องจัดทำ						
	งบประมาณดำเนินงาน					งบประมาณการเงิน	
	ขาย	ต้นทุน ขาย	ค่าใช้จ่าย การขาย	ค่าใช้จ่าย บริหาร	งบกำไร ขาดทุน	เงินสด	งบดุล
ฝ่ายขายใน ประเทศ	✓	✓	✓		✓		
ฝ่ายขาย ต่างประเทศ	✓	✓	✓		✓		
ฝ่ายขาย อุตสาหกรรม หล่อโลหะ	✓	✓	✓		✓		
โครงการ				✓			
โรงงาน				✓			
บุคคล และ สารสนเทศ				✓			
การเงินและ บัญชี				✓	✓	✓	✓

## การกรอกข้อมูลงบประมาณดำเนินงาน

### งบประมาณขาย (The Sales Budget)

งบประมาณขายเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดเตรียมงบประมาณ เพราะเป็นแนวทางในการจัดเตรียมงบประมาณอื่น ๆ ในงบประมาณหลัก งบประมาณขาย แสดงยอดขายประมาณ ทั้งจำนวนหน่วยและจำนวนเงิน ซึ่งการขายแต่ละครั้ง บริษัทฯมีการกำหนดว่ากำไรขั้นต้นไม่ให้ต่ำกว่าร้อยละ 25 ดังนั้น ฝ่ายขายจะกำหนดราคาขายจากราคาทุนของสินค้า ซึ่งได้จากการร้องขอให้ผู้ผลิตส่งราคาของสินค้าเพื่อใช้ในการจัดทำใบเสนอราคาให้ลูกค้า ซึ่งรวม ค่าจ้างผู้รับเหมาช่วงในการติดตั้ง ค่าใช้จ่ายในการเดินทางหรือค่าที่พักสำหรับการไปติดตั้งและดูแลลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจอื่นที่ฝ่ายขายได้ราคาทุนจากฝ่ายผลิต และสามารถกำหนดราคาขายได้ทันที โดยพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ยอดขายในอดีต
2. การประมาณการยอดขายของพนักงานขาย โดยแต่ละคนจะมียอดขายของแต่ละปี
3. สภาพทางเศรษฐกิจทั่ว ๆ ไป
4. การส่งเสริมด้านลคมลภาวะจากรัฐบาล
5. สภาพทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรม
6. การเคลื่อนไหวของเครื่องชี้สถานะเศรษฐกิจ เช่น รายได้ประชาชาติ การจ้างงาน การเพิ่มขึ้นของประชากร ดัชนีราคา เป็นต้น
7. นโยบายราคาในอนาคต
8. การวิจัยตลาด
9. แผนการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย
10. สถานะการแข่งขันทางธุรกิจ
11. อัตราส่วนการขายในตลาด และอัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรม
12. ข่าวสารจากบริษัทลูกค้า



## 13. ข้อมูลและข่าวสารจากบริษัท คู่แข่ง

รายละเอียดที่ต้องกรอกในการจัดทำงบประมาณขายแสดงดังภาพที่ 1 (ใช้หน่วย: หลักพัน)

มีดังนี้

1. ชื่อลูกค้าที่คาดว่าจะได้รับการสั่งซื้อ โดยเริ่มกรอกที่ คอลัมน์ B บรรทัดที่ 8
2. ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่คาดว่าจะขาย เพื่อที่จะทราบถึงผลิตภัณฑ์ที่สามารถทำตลาด ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ อันประกอบด้วย
  - 2.1 ระบบบำบัดงานกรองฝุ่นที่มีไอน้ำมัน ( Mistral Aerosol Filter)
  - 2.2 พัดลมอุตสาหกรรม (Combifab Fans)
  - 2.3 ระบบท่อลม Quick Fit (QF Duct System)
  - 2.4 ระบบลำเลียงฝุ่น (Grain Conveyor)
  - 2.5 ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมหล่อโลหะ(FOUNDRY & SHORT BLAST)  
โดยเริ่มกรอกที่ คอลัมน์ C บรรทัดที่ 8
3. ประเภทอุตสาหกรรมของลูกค้า เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์ที่คาดว่าจะขาย
  - 3.1 ตัวแทนขายให้กับบริษัทฯ(Resellers)
  - 3.2 อุตสาหกรรมไม้ (Wood Industries)
  - 3.3 อุตสาหกรรมเตาหลอม (Foundry and Shortblast Industries)
  - 3.4 อุตสาหกรรมเกษตร (Agriculture Industries)
  - 3.5 อุตสาหกรรมเหล็ก (Metal Industries)
  - 3.6 อุตสาหกรรมยาง (Rubber Industries)
  - 3.7 อุตสาหกรรมพลาสติกและเคมีภัณฑ์ (Plastick&Chemical)
  - 3.8 อะไหล่ (Components)
  - 3.9 บริการหลังการขาย (After sales service)  
โดยเริ่มกรอกที่คอลัมน์ D บรรทัดที่ 8
4. กรอกชื่อพนักงานขาย เพื่อทราบยอดขายของพนักงานแต่ละท่านในปีงบประมาณนั้น ในคอลัมน์ E บรรทัดที่ 8
5. กรอกเดือนที่รับใบสั่งซื้อจากลูกค้า ในคอลัมน์ F บรรทัดที่ 8
6. กรอกเดือนที่คาดว่าจะงานจะเสร็จเรียบร้อย ในคอลัมน์ G บรรทัดที่ 8
7. กรอกยอดขายที่คาดว่าจะได้รับ ในคอลัมน์ H บรรทัดที่ 8

8. กรอกอัตรากำไรขั้นต้นของแต่ละโครงการ ขึ้นต่ำ ร้อยละ 25 ถ้าต่ำกว่าต้องได้รับการอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกรอกในคอลัมภ์ I บรรทัดที่ 8 ในที่นี้จะยกตัวอย่างการคำนวณสำหรับฝ่ายขายในประเทศ สำหรับงบประมาณขาย และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย ส่วนงบประมาณค่าใช้จ่ายบริหารจะยกตัวอย่างของฝ่ายการเงินและบัญชี

การกรอกข้อมูลสำหรับการจัดทำงบประมาณขาย แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 : รายละเอียดการกรอกข้อมูลยอดขาย ต้นทุนขาย และกำไรขั้นต้น

คอลัมภ์	บรรทัด	รายละเอียดการกรอก
B	8	ชื่อลูกค้าที่คาดว่าจะได้รับการซื้อ
C	8	ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่คาดว่าจะได้ขายได้
D	8	ประเภทอุตสาหกรรมของลูกค้า
E	8	ชื่อพนักงานขาย
F	8	เดือนที่ได้รับใบสั่งซื้อ
G	8	เดือนที่คาดว่าจะงานจะเสร็จ
H	8	ยอดขายที่คาดว่าจะได้รับ
I	8	อัตรากำไรขั้นต้น

เมื่อกรอกข้อมูลตามตารางที่ 3 แล้วจะได้ดังภาพที่ 1

ประเภท	ผลิตภัณฑ์	อุตสาหกรรม	พนักงานขาย	รับคำสั่งซื้อ	งานเสร็จ	จำนวนเงิน	กำไรขั้นต้น	
1	สามสหายข้าง	เครื่องปั้นไอน้ำมัน	เดาหลอม	สดไล	ตค.50	มค.51	13,000	25%
2	สามารถวิศวกรรม	เครื่องปั้นไอน้ำมัน	เดาหลอม	สมสุข	ตค.50	มค.51	11,500	27%
3	เสียงสยามการเกษตร	ระบบท่อลม	เกษตร	สมชาติ	กย.50	กพ.51	9,000	26%
4	สุดสยามช่างหล่อ	อุตสาหกรรมหล่อโลหะ	เดาหลอม	สมศรี	มค.51	กย.51	20,000	25%
5	สามัญเงินจีนยี่เร็ง	ระบบท่อลม	ยาง	สดไล	กพ.51	ตค.51	50,000	25%
6	สามัญเงินจีนยี่เร็ง	ระบบท่อลม	ยาง	สดไล	กพ.51	ตค.51	50,000	25%
							153,500	

ภาพที่ 1 รายละเอียดของข้อมูลที่กรอก

จากการกรอกข้อมูลในคอลัมน์ B ถึง I โปรแกรมจะคำนวณอัตราดอกเบี้ยไปยังยอดต่างๆ ดังตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 : ผลลัพธ์จากการคำนวณยอดรับคำสั่งซื้อ ยอดขาย ต้นทุนขาย และกำไรขั้นต้น

ข้อมูลจากการกรอก			ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างสูตรการคำนวณ				
คอลัมน์	บรรทัด	รายการ	คอลัมน์	บรรทัด	จำนวนเงิน	รายการ	ภาพที่
F	8	ตค.50	ไม่แสดงยอดเนื่องจากการรับคำสั่งซื้อปี 2550				1.1
G	8	มค.51	X	8	13,000	ยอดขาย	1.2
H	8	13,000	AL	8	9,750	ต้นทุนขาย	1.3
I	8	25%					

	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1											
2											
3											
4											
5	ปริมาณการขอรับคำสั่งซื้อ										หน่วย : พันบาท
6											
7	มค.51	กพ.51	มีค.51	เมย.51	พค.51	มิย.51	กค.51	สค.51	กย.51	ตค.51	พย.51
8											
9											
10											
11	20,000										
12		50,000									
13			50,000								
69											
90	20,000	100,000									
91											
92											
137											
139											
140											
141											
142											
143											
144											
145											

ภาพที่ 1.1 : ผลรวมประมาณการขอรับคำสั่งซื้อ

จากภาพที่ 1.1 ผลรวมประมาณการขอรับคำสั่งซื้อ เกิดจากการกรอกข้อมูลคอลัมภ์ F บรรทัดที่ 8 ซึ่งเป็นขอรับคำสั่งซื้อในเดือนตุลาคม 2550 เนื่องจากเป็นปีงบประมาณก่อนหน้านี้ ดังนั้นในผลรวมขอรับคำสั่งซื้อในปี 2551 จึงไม่ปรากฏ แต่สำหรับการกรอกในคอลัมภ์ F บรรทัดที่ 11 เป็นการรับคำสั่งซื้อเดือนมกราคม 2551 ผลลัพธ์จะแสดงที่ คอลัมภ์ J บรรทัดที่ 11 จำนวนเงิน 20,000,000 บาท

	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH
1											
2											
3											
4	ปริมาณการขาย									หน่วย : พันบาท	
5											
6											
7	มค.51	กพ.51	มีค.51	เมย.51	พค.51	มิย.51	กค.51	สค.51	กย.51	ตค.51	พย.51
8	13,000										
9	11,500										
10		9,000									
11								20,000			
12									50,000		
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											
40											
41											
42											
43											
44											
45											
46											
47											
48											
49											
50											
51											
52											
53											
54											
55											
56											
57											
58											
59											
60											
61											
62											
63											
64											
65											
66											
67											
68											
69											
70	24,500	9,000							20,000	50,000	
71											
72											
73											
74											
75											
76											
77											
78											
79											
80											

ภาพที่ 1.2 : ผลรวมประมาณการขาย

จากภาพที่ 1.2 ผลรวมประมาณการขาย จะเห็นการกรอกข้อมูลในคอลัมภ์ G บรรทัดที่ 8 งานเสร็จในเดือนมกราคม 2551 ผลลัพธ์จะไปปรากฏที่คอลัมภ์ X บรรทัดที่ 8 เป็นประมาณยอดขายในเดือนมกราคม 2551 จำนวนเงิน 13,000,000 บาท

	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV
1											
2											
3											
4	ประมาณการต้นทุนขาย									หน่วย : พันบาท	
5											
6											
7	มค.51	กพ.51	มีค.51	เมษ.51	พค.51	มิย.51	กค.51	สค.51	กย.51	ตค.51	พย.51
8	9,750										
9	8,395										
10		6,660									
11								15,000			
12									37,500		
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20	18,145	6,660						15,000	37,500		
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											

ภาพที่ 1.3 : ผลรวมประมาณการต้นทุนขาย

จากภาพที่ 1.3 ผลรวมประมาณการต้นทุนขาย จากการกรอกข้อมูลคอลัมภ์ H บรรทัดที่ 8 อัตรากำไรขั้นต้นร้อยละ 25 ดังนั้น ต้นทุนขายจึงคำนวณได้จาก  $13,000,000 * 75\% = 9,750,000$  บาท ปรากฏในคอลัมภ์ AL บรรทัดที่ 8

เมื่อกรอกรายละเอียดจนครบสำหรับลูกค้าที่คาดว่าจะขายได้ และตามภาพที่ 1.1 - 1.3 ยังได้แสดงผลรวมของแต่ละเดือนว่า มียอดรับคำสั่งซื้อ ยอดขาย และยอดต้นทุนเป็นเท่าใด จากการกรอกข้อมูลของทุกฝ่าย เพื่อรวบรวมเป็นงบประมาณขายของบริษัทในลำดับต่อไป

### งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในงวดงบประมาณนั้น ๆ ประกอบด้วย

1. เงินเดือน
2. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน
3. ค่าใช้จ่ายเดินทาง
4. ค่ารับรอง
5. ค่าโทรศัพท์
6. ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ
7. ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด
8. ค่าใช้ด้านบริหาร ประกอบด้วย
  - 8.1 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสำนักงาน
  - 8.2 ค่าเบี้ยประกันภัย
  - 8.3 ค่าใช้จ่ายระบบสารสนเทศ
  - 8.4 ค่าที่ปรึกษา
  - 8.5 ค่าเช่า
  - 8.6 ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่ซื้อเพิ่มระหว่างปี
  - 8.7 ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่มีอยู่ ณ วันต้นงวด

1. เงินเดือน เป็นตัวเลขปัจจุบันที่พนักงานได้รับ และหากมีพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานที่ดี หัวหน้าฝ่ายสามารถปรับขึ้นเงินเดือน ระหว่างปีหรือปรับเพิ่มตำแหน่งได้

		2551												รวม
		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	
บริษัท แคนทรีม พิลเทรชั่น จำกัด														
งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย														
สำหรับปี 2551														
ฝ่ายขายในประเทศ														
		หน่วย : พันบาท												
เงินเดือน														
1	นายสดใส ใจสราญ	50	50	50	60	60	60	60	60	60	60	60	60	690
2	นางสมสุข จิตแจ่ม	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
3	นายสมชาติ ฟ้าสิง	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384
4	นางสมศรี ดีเสมอ	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
5	นางสมใจ ใสซื่อ	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
6	นางสาวบุญ ชมชื่น	20	20	20	25	25	25	25	25	25	25	25	25	285
7	นายชัย ชัยกิจ	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
8	นายสิทธิ์ มีศักดิ์	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
รวม		252	252	252	267	267	267	267	267	267	267	267	267	3,159

ภาพที่ 2 : รายละเอียดของเงินเดือน

จากภาพที่ 2 นายสดใส ใจสราญได้รับเงินเดือน เดือนละ 50,000 บาท และมีการประมาณการปรับเพิ่มในเดือน เมษายน 2551 เป็น 60,000 บาท ต่อเดือน แต่ทั้งนี้ ต้องผ่านการประเมินจากคณะกรรมการเงินเดือนและได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการซึ่งเป็นไปตามนโยบายขององค์กร ส่วนพนักงานท่านอื่น ไม่มีการปรับเพิ่มหรือลดแต่อย่างใด



2. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ประกอบด้วย

2.1 ค่าอบรมสัมมนา เพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงานให้กับพนักงาน ทั้งในและต่างประเทศ เช่น จ้างผู้อบรมมาให้ความรู้ในองค์กร ส่งพนักงานไปอบรมนอกสถานที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของพนักงาน คุณวุฒิของหัวหน้า และประมาณการที่ตั้งไว้

2.2 เงินประกันสังคม คำนวณโดยนำเงินเดือน มาคำนวณหาเงินประกันสังคมซึ่งพนักงานที่มีเงินเดือน เกิน 15,000 บาทจะต้องจ่ายเงินสมทบสูงสุด ในอัตราร้อยละ 5 ของเงินเดือน คือ 750 บาท

2.3 เงินสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทฯจ่ายสมทบให้พนักงานในอัตราร้อยละ 5 ของเงินเดือน ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ

2.4 ค่ากิจกรรมต่างๆ เช่น งานกีฬา วันครอบครัว กิจกรรมขึ้นปีใหม่ และการตรวจสุขภาพประจำปี เนื่องจากเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายบริหารซึ่งฝ่ายการเงินและบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบในการกรอกข้อมูล และการแสดงตัวอย่างในการคำนวณผลลัพธ์ของกลุ่มนี้ได้ใช้ข้อมูลของฝ่ายขายในประเทศ ดังนั้น ค่ากิจกรรมนี้จึงไม่ได้แสดงให้เห็นแต่อย่างใด

		หน่วย : พันบาท												
		2551												
คชข.เกี่ยวกับพนักงาน		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	รวม
8	ค่าอบรม													
10	นายสดใส ใจสราญ		5		10	10							10	35
11	นางสมสุข จิตแจ่ม		5		5		5	5	5				10	35
12	นายสมชาติ ไร่เรือง		5		5		5	5	5				20	45
13	นางสมศรี ดีเสมอ		10							10				30
14	นางสมใจ สีชื้อ		10			10				10				30
15	นางสาวบุญ ชมชื่น		10			10				10				30
16	นายชัย ชัยกิจ		10			10				10				30
17	นายสิทธิ์ นิสักดิ์		10			10				10				30
18	เงินประกันสังคม													
19	นายสดใส ใจสราญ	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	9
20	นางสมสุข จิตแจ่ม	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	9
21	นายสมชาติ ไร่เรือง	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	9
22	นางสมศรี ดีเสมอ	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	9
23	นางสมใจ สีชื้อ	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	9
24	นางสาวบุญ ชมชื่น	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	9
25	นายชัย ชัยกิจ	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	9
26	นายสิทธิ์ นิสักดิ์	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	9
27	เงินสำรองเลี้ยงชีพ 5%	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	158
28														
29	รวม	19	84	19	39	79	29	29	29	69	19	19	59	495

ภาพที่ 3 : ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน

จากภาพที่ 3 มีการประมาณการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของนายศตไธ ใจสราญ เดือน  
กุมภาพันธ์ เมษายน พฤษภาคม และธันวาคม 2551 เป็นจำนวนเงินรวม 35,000 บาท เงิน  
ประกันสังคมคำนวณจากเงินเดือนของนายศตไธเดือนมกราคม จำนวน 50,000 บาท เงินสมทบใน  
อัตราร้อยละ 5 แต่ไม่เกิน 750 บาท เงินสำรองเลี้ยงชีพร้อยละ 5 ของเงินเดือนรวม จากภาพที่ 2  
คอตัมภ์ D บรรทัดที่ 19 จำนวน 252,000 บาท จำนวนได้ 12,600 บาท ซึ่งในการจัดทำงบประมาณ  
ได้แสดงหน่วยเป็นหลักพัน ดังนั้น จึงแสดงเป็นเงิน 13 บาทในเดือนมกราคม

3. ค่าใช้จ่ายเดินทาง คือค่าใช้จ่ายเพื่อเดินทางไปพบลูกค้าในกรณีจำเป็น เช่น ค่าตัวเครื่องบิน ค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่าซักกรีดเสื้อผ้า ค่าเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น ค่าเช่ารถเพื่อไปพบลูกค้า ในกรณีลูกค้าอยู่ต่างจังหวัด และไม่ได้นำยานพาหนะไป หรือลูกค้าอยู่ต่างประเทศ จำเป็นต้องเช่ารถสามารถทำได้เช่นกัน ทั้งในและต่างประเทศ จุดประสงค์สำหรับการไปพบเพื่อให้ได้ยอดขาย สร้างความรู้จักกับลูกค้าใหม่ กระชับความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม

		หน่วย : พันบาท												
		2551												
ค่าใช้จ่ายเดินทาง		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	รวม
1	นายสดใส ใจสรายุ	100					100					200	200	600
2	นางสมสุข ใจแจ่ม		50			50				50				150
3	นายสมชาติ ไร่เรือง													
4	นางสมศรี ดีเสมอ													
5	นางสมใจ ไสซื่อ													
6	นางสาวบุญ ชมชื่น													
7	นายชัย ชัยกิจ													
8	นายสิทธิ์ มีศักดิ์													
	รวม	100	50			50	100			50		200	200	750

ภาพที่ 4 : ค่าใช้จ่ายเดินทาง

จากภาพที่ 4 นายสดใส ใจสรายุ มีการประมาณการค่าใช้จ่ายเดินทาง ในเดือน มกราคม 100,000 บาท เดือนมิถุนายน 100,000 บาท เดือนพฤศจิกายน 200,000 บาท และเดือนธันวาคม 2551 เป็นเงิน 200,000 บาท รวมประมาณค่าใช้จ่ายเดินทางของนายสดใส ใจสรายุทั้งสิ้นในปี 2551 เป็นเงิน 600,000 บาท แต่พนักงานบางท่านที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวกับการขาย เช่น พนักงานสำนักงาน จะไม่มีค่าใช้จ่ายเดินทางนี้ เช่น นายสมชาติ ไร่เรือง นางสมศรี ดีเสมอ นางสมใจ ไสซื่อ นางสาวบุญ ชมชื่น นายชัย ชัยกิจ และ นายสิทธิ์ มีศักดิ์ เป็นต้น

4. คำรับรอง จุดประสงค์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ และการได้มาซึ่งยอดขาย เพิ่มความสัมพันธ์ทั้งลูกค้าเก่าและใหม่

Microsoft Excel - 01\_บัญชีบริหาร\_2551\_BU.ods

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help Frango

Type a question for help

Tahoma 12

C:\MOFF\stou\Master Degree\semester 5\1 5\final 09-06-09\BS-Ca

B16 =+#2 เงินเดือน!C16

		หน่วย : พันบาท												
		2551												
คำรับรอง		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	รวม
1	นายสกลใส ใจสรายุ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	นางสมสุข ใจแจ่ม	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	นายสมชาติ ไร่เรือง	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
4	นางสมศรี ดีเสมอ	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
5	นางสมใจ ใสชื่อ													
6	นางสาวบุญ ชมชื่น													
7	นายชัย ชัยกิจ													
8	นายสิทธิ มีศักดิ์													
	รวม	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144

Ready

ภาพที่ 5 : คำรับรอง

จากภาพที่ 5 นายสกลใส ใจสรายุมีงบประมาณสำหรับคำรับรองลูกค้า เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม 2551 เดือนละ 5,000 บาท รวมประมาณการทั้งสิ้น 60,000 บาทในขณะที่ นางสมใจ ใสชื่อ นางสาวบุญ ชมชื่น นายชัย ชัยกิจ และ นายสิทธิ มีศักดิ์ ไม่มีคำรับรองในงบประมาณเนื่องจากมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่จำเป็นต้องมีการเลี้ยงรับรองลูกค้า เป็นต้น

5. ค่าโทรศัพท์ เป็นการประมาณค่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ ของพนักงานฝ่ายขายในประเทศ ฝ่ายขายต่างประเทศ ฝ่ายขายอุตสาหกรรมหล่อโลหะ ฝ่ายโครงการ ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายบุคคลและสารสนเทศ ส่วนฝ่ายการเงินและบัญชี จะเป็นการกรอกประมาณการค่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ของพนักงานในฝ่ายและค่าโทรศัพท์ของสำนักงานทั้งหมด ที่ใช้ในสำนักงาน บริษัทจะรับผิดชอบค่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ของพนักงาน ในระดับผู้จัดการ ระดับปฏิบัติการที่มีความจำเป็นต้องใช้โทรศัพท์ เพื่องานของบริษัท โดยบริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด

บริษัท แคนเทิร์ม ฟิสิกส์ จำกัด  
งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย  
สำหรับปี 2551

ฝ่ายขายในประเทศ

หน่วย : พันบาท

ค่าโทรศัพท์	2551												
	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	รวม
1 นายสดใส ใจสราย	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
2 นางสาวสุข จิตแจ่ม	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
3 นายสมชาติ ไร่เรือง	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
รวม	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72

ภาพที่ 6 : ค่าโทรศัพท์

จากภาพที่ 6 นายสดใส ใจสราย นางสาวสุข จิตแจ่ม และนายสมชาติ ไร่เรือง มีประมาณการค่าโทรศัพท์เดือนละ 2,000 บาท รวมทั้งฝ่ายเป็นเงินทั้งสิ้น 72,000 บาท

6. ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ หมายถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับยานพาหนะที่พนักงานในส่วนปฏิบัติการ ต้องไปพบลูกค้า หรือเพื่อกิจธุระขององค์กร ประกอบด้วย ค่าน้ำมันสำหรับยานพาหนะ ค่าบำรุงรักษา ยานพาหนะ ค่าทางด่วน เป็นต้น

Microsoft Excel - 01\_รายงานไตรมาส\_2551\_BU.xls

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help Frango

Type a question for help

Tahoma 12

Reply with Changes... Draw AutoShapes

Favorites | Go | C:\MOFF\stou\Master Degree\semester 5\1 S\final 09-06-08\B5-Ca

P24

		หน่วย : พันบาท													
		2551													
		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	รวม	
บริษัท แคนทริ่ม อินเตอร์เนชั่น จำกัด															
งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย															
สำหรับปี 2551															
ฝ่ายขายในประเทศ															
ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ															
ค่าน้ำมัน															
1	นายสดใส ใจสรายุ	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96	
2	นางสมสุข จิตแจ่ม	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	
3	นายสมชาติ ไร่เรียง	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	
	รวม	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	
ค่าบำรุงรักษายานพาหนะ															
1	นายสดใส ใจสรายุ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
2	นางสมสุข จิตแจ่ม	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
3	นายสมชาติ ไร่เรียง	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
	รวม	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	
ค่าทางด่วน															
1	นายสดใส ใจสรายุ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
2	นางสมสุข จิตแจ่ม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
3	นายสมชาติ ไร่เรียง	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
	รวม	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	
รวมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับยานพาหนะ		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420	

ภาพที่ 7 : ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ

จากภาพที่ 7 นายสดใส ใจสรายุมีค่าน้ำมันสำหรับยานพาหนะ เดือนละ 8,000 บาท ค่าบำรุงรักษายานพาหนะ เดือนละ 4,000 บาท และค่าทางด่วน เดือนละ 1,000 บาท รวมค่าใช้จ่ายยานพาหนะ เดือนละ 13,000 บาท และในฝ่ายขายในประเทศมีพนักงานทั้งหมด 3 ท่านที่ได้รับค่าใช้จ่ายยานพาหนะ คือ นายสดใส ใจสรายุ นางสมบุญ จิตแจ่ม และนายสมชาติ ไร่เรียง

7. ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด เป็นค่าใช้จ่ายเพื่อให้ลูกค้ารู้จัก เพื่อตอกย้ำความทรงจำในสินค้าของบริษัทและเพื่อสร้างการรับรู้ในตลาด

		2551											รวม	
		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.		ธค.
บริษัท แคนเดิร์ม ฟิวเจอร์ชั่น จำกัด														
งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย														
สำหรับปี 2551														
ฝ่ายขายในประเทศ		หน่วย : พันบาท												
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด														
1	แผ่นพับ ใบปลิว	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	วารสาร	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	งานแสดงสินค้าประจำปี			100						200	-	-	-	300
	รวม	8	8	108	8	8	8	8	8	208	8	8	8	396

ภาพที่ 8 : ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด

จากภาพที่ 8 สำหรับในปี 2551 นี้คาดว่าจะมีค่าแผ่นพับใบปลิว เดือนละ 5,000 บาท ค่าวารสารเดือนละ 3,000 บาท และงานแสดงสินค้าประจำปี 2551 จำนวน 2 ครั้ง ในเดือนมีนาคม จำนวนเงิน 100,000 บาท และเดือนกันยายนจำนวนเงิน 200,000 บาท รวมเป็นเงิน 300,000 บาท รวมประมาณการค่าใช้จ่ายด้านการตลาดเป็นเงิน 396,000 บาท

8. ค่าใช้จ่ายด้านบริหาร ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่ต้องกรอกข้อมูลในส่วนนี้ ซึ่งประกอบด้วย

8.1 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสำนักงาน เช่น ค่ากระดาษ ค่าหมึกพิมพ์ ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ค่าวารสารรายเดือน ค่าเครื่องดื่มน้ำที่ไว้รับรองลูกค้า ค่าจ้างแม่บ้าน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สามารถจัดสรรได้อาจจะด้วยการแบ่งตามจำนวนพนักงาน หรือ พื้นที่ใช้สอย หรือคิดเป็นร้อยละของยอดขาย แต่ในขณะนี้บริษัทฯยังไม่ได้มีการจัดสรรให้กับแผนกใด ๆ ทั้งสิ้นยังคงรวมกันไว้ที่ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง

		2551												รวม
		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	
บริษัท แคนทรีม ฟิเลทรัน จำกัด														
งบประมาณค่าใช้จ่ายการบริหาร														
สำหรับปี 2551														
ฝ่ายการเงินและบัญชี		หน่วย : พันบาท												
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน														
1	ค่ากระดาษ	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
2	ค่าหมึกพิมพ์	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
3	ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
4	ค่าวารสารรายเดือน	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
5	ค่าเครื่องดื่มน้ำ	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	372
6	ค่าจ้างแม่บ้าน	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
	รวม	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2,640

ภาพที่ 9 : ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสำนักงาน

จากภาพที่ 9 ค่าใช้จ่ายสำนักงานประกอบด้วย ค่ากระดาษ ค่าหมึกพิมพ์ ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ค่าวารสารรายเดือน ค่าเครื่องดื่มน้ำ เช่น ชา กาแฟ โอวัลติน เป็นต้น และค่าจ้างแม่บ้านสำนักงาน รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 2,640,000 บาท



8.2 ค่าเบี้ยประกันภัย สำหรับการประกันภัย รถยนต์ สำนักงาน โรงงานและสินทรัพย์อื่นของบริษัท และค่าเบี้ยประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก เพื่อครอบคลุมความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

บริษัท แคนเทรียม ฟิเลทริน จำกัด		หน่วย : พันบาท												
งบประมาณค่าใช้จ่ายการบริหาร		2551												
สำหรับปี 2551														
ฝ่ายการเงินและบัญชี														
ค่าเบี้ยประกันภัย		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	รวม
1	รถยนต์	240												240
2	สำนักงาน และ โรงงาน			400			400			400			400	1,600
3	สินทรัพย์อื่น			100			100			100			100	400
4	ความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก			200			200			200			200	800
	รวม	240		700			700			700			700	3,040

ภาพที่ 10 : ค่าเบี้ยประกันภัย

จากภาพที่ 10 บริษัทฯมีประมาณการจ่ายค่าเบี้ยประกันรถยนต์ ในเดือน มกราคม 240,000 บาท ค่าเบี้ยประกันภัยสำนักงานและโรงงานเป็นรายไตรมาส ไตรมาสละ 400,000 บาท ค่าเบี้ยประกันภัยสินทรัพย์อื่น รายไตรมาส ไตรมาสละ 100,000 บาท และค่าเบี้ยประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก รายไตรมาสเช่นกัน ไตรมาสละ 200,000 บาท รวมค่าเบี้ยประกันภัยทั้งสิ้น 3,040,000 บาท

8.3 ค่าใช้จ่ายระบบสารสนเทศ เนื่องจากบริษัทฯ มีโรงงานที่ อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี และ สำนักงานสาขาที่ อมตะนคร จังหวัดชลบุรี ดังนั้น การติดต่อสื่อสารในองค์กรที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องใช้ ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย

		หน่วย : พันบาท												
		2551												
ค่าใช้จ่ายระบบสารสนเทศ		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	รวม
1	ค่าเชื่อมต่อระบบเครือข่าย - อมตะ	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
2	ค่าเชื่อมต่อระบบเครือข่าย - โรงงาน	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
	รวม	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960

ภาพที่ 11 : ค่าใช้จ่ายระบบสารสนเทศ

จากภาพที่ 11 บริษัทฯมีการประมาณค่าใช้จ่ายระบบสารสนเทศเป็นค่าเชื่อมต่อระบบเครือข่าย สาขาอมตะ จังหวัดชลบุรีเดือนละ 30,000 บาท ค่าเชื่อมต่อระบบเครือข่ายกับโรงงานที่ จังหวัดนนทบุรี เดือนละ 50,000 บาท รวมทั้ง 2 แห่งเป็นเงิน 80,000 บาท รวมประมาณการทั้งสิ้น 960,000 บาท

8.4 ค่าที่ปรึกษา เป็นการประมาณการค่าที่ปรึกษาเพื่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ที่ปรึกษาด้านบัญชี ภาษี กฎหมาย และด้านอื่น ๆ

Microsoft Excel - 07\_แผนการเงินและบัญชี\_2551\_BUD.xls

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help Frango

Type a question for help

Tahoma 12

C:\MOFF\stou\Master Degree\semester 5\1 S\final 09-06-08\B5-Ca

B5

		2551											รวม	
		มค.	กพ.	มีค.	เมษ.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	รวม
1	บริษัท แคนทัม พิลเทรซัน จำกัด													
2	งบประมาณค่าใช้จ่ายการบริหาร													
3	สำหรับปี 2551													
4														
5														
6	ฝ่ายการเงินและบัญชี													
7														
8	ค่าที่ปรึกษา													
9														
10														
11	1 ด้านบัญชี	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
12	2 ด้านกฎหมาย	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
13	3 ด้านอื่น	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
14	รวม	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														

#8 คณะทางหลวง / #9 ค่าใช้จ่ายสำนักงาน / #10 ค่าเบี้ยประกัน / #11 ค่าใช้จ่ายระบบสารสนเทศ / #12 ค่าตั้งถิ่น / #13 ค่าเช่า / #14 ภาษี

ภาพที่ 12 : ค่าที่ปรึกษา

จากภาพที่ 12 แสดงการประมาณค่าที่ปรึกษาด้านบัญชีเดือนละ 20,000 บาท ด้านกฎหมาย เดือนละ 30,000 บาท และด้านอื่น เดือนละ 10,000 บาท รวมทั้งสิ้น 720,000 บาท

8.5 ค่าเช่า บริษัทเช่าอาคารชั้น 25 ของอาคารสรชัยเป็นสำนักงาน เช่าอาคารที่อำเภอบางบัวทอง เป็นโรงงานและสำนักงาน เช่าอาคารพาณิชย์ที่อมตะนคร จังหวัดชลบุรี เป็นสำนักงานขาย เพื่อดูแลลูกค้าในพื้นที่ตะวันออก

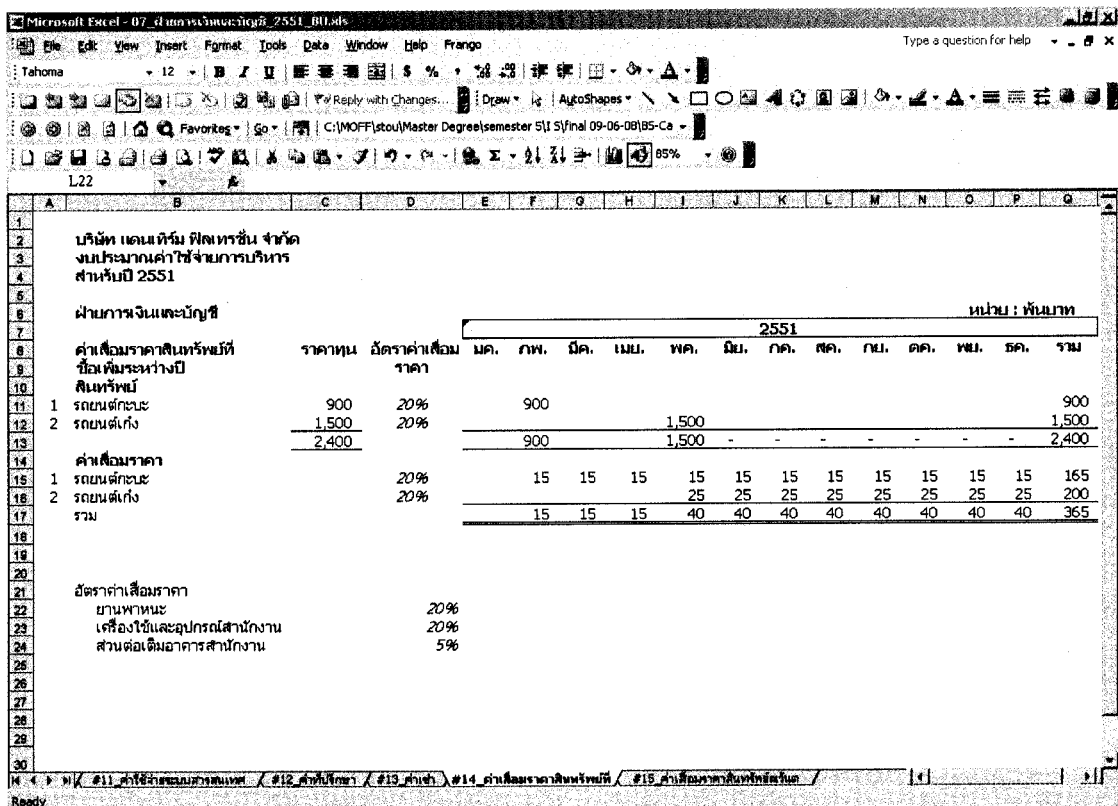
		2551												หน่วย : พันบาท
ฝ่ายการเงินและบัญชี		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	รวม
ค่าเช่า														
1 สำนักงาน		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
2 โรงงาน		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
3 สาขาอมตะนคร		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
รวม		320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3,840

ภาพที่ 13 : ค่าเช่า

จากภาพที่ 13 แสดงค่าเช่าสำนักงาน เดือนละ 200,000 บาท ค่าเช่าโรงงาน เดือนละ 100,000 บาท และค่าเช่าสำนักงานสาขาอมตะนคร เดือนละ 20,000 บาท รวมค่าเช่าทั้งหมดเดือนละ 320,000 บาท และรวมทั้งปี 3,840,000 บาท

8.6 ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่ซื้อเพิ่มระหว่างปี เพื่อความสะดวกในการจัดทำ  
 ดังนั้นจึงได้แยกค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่ซื้อเพิ่มระหว่างปี กับสินทรัพย์ที่มีอยู่เดิม โดยใช้อัตราค่า  
 เสื่อมราคา ดังต่อไปนี้

ยานพาหนะ	อัตราร้อยละ 20 ต่อปี
เครื่องใช้และอุปกรณ์สำนักงาน	อัตราร้อยละ 20 ต่อปี
ส่วนต่อเติมอาคาร สำนักงาน	อัตราร้อยละ 5 ต่อปี



ภาพที่ 14 : ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่ซื้อเพิ่มระหว่างปี

จากภาพที่ 14 บริษัทฯ ได้ประมาณการซื้อรถยนต์เกาะ ราคา 900,000 ในเดือน  
 กุมภาพันธ์ และรถยนต์เก๋ง ในเดือนพฤษภาคม 2551 ราคา 1,500,000 บาท รวมซื้อสินทรัพย์เพิ่ม  
 ระหว่างปี 2,400,000 บาท

สำหรับการคำนวณค่าเสื่อมราคาของรถยนต์เกาะ ได้เริ่มคิดตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ใน  
 อัตราร้อยละ 20 เป็นจำนวนเงิน 15,000 บาทต่อเดือน และรถยนต์เก๋งเริ่มคำนวณค่าเสื่อมราคาตั้งแต่

เดือน พฤษภาคม 2551 เป็นจำนวนเงิน 25,000 บาท ต่อเดือน รวมประมาณการค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ที่ซื้อเพิ่มระหว่างปี เป็นจำนวนเงิน 365,000 บาท

**8.7 ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่มีอยู่ ณ วันต้นงวด** การคำนวณค่าเสื่อมราคาทำได้โดยการนำรายการจากทะเบียนสินทรัพย์ยกมา ณ วันต้นงวดของบริษัทฯมาคำนวณค่าเสื่อมราคาในอัตราที่บริษัทฯกำหนดไว้ แต่สินทรัพย์บางรายการถ้ามีการคำนวณค่าเสื่อมราคาจนกระทั่งมูลค่าตามบัญชีเหลือเพียง 1 บาท จะไม่นำมาคำนวณค่าเสื่อมราคา

ผ่านการเงินและบัญชี		หน้า : พันบาท														
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ ณ วันต้นงวด		ราคาทุน	อัตราค่าเสื่อมราคา	2551												
สินทรัพย์				มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	ศค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	รวม
1	เครื่องจักร	19,460	20%	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	3,892
2	เครื่องตกแต่งสำนักงาน	2,870	20%	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	574
3	อุปกรณ์สำนักงาน	6,430	20%	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	1,286
4	ยานพาหนะ	9,460	20%	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	1,892
5	อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	7,850	20%	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	1,570
6	อาคารสำนักงาน	13,720	5%	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	686
รวม		59,790		825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	825	9,900
อัตราค่าเสื่อมราคา																
ยานพาหนะ			20%													
เครื่องใช้และอุปกรณ์สำนักงาน			20%													
ส่วนต่อเติมอาคารสำนักงาน			5%													

ภาพที่ 15 : ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่มีอยู่ ณ วันต้นงวด

จากภาพที่ 15 แสดงค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ที่มีอยู่ ณ วันต้นงวด ซึ่งประกอบด้วยเครื่องจักร มูลค่า 19,460,000 บาท คำนวณค่าเสื่อมราคาในอัตราร้อยละ 20 ต่อปี เป็นค่าเสื่อมราคาต่อปี 3,892,000 บาท เหลือเดือนละ 324,000 รวมราคาทุนของสินทรัพย์ ณ วันต้นงวด เป็นจำนวนเงิน 59,790,000 บาท ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี 2551 เป็นจำนวนเงิน 9,900,000 บาท

## ประมาณการงบกำไรขาดทุน

ประมาณการงบกำไรขาดทุน จัดทำขึ้น โดยใช้ข้อมูลจากงบประมาณดำเนินงาน อันประกอบด้วย

- 1) งบประมาณขาย
- 2) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย
- 3) งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร

หลังจากได้ประมาณการงบกำไรขาดทุนในรูปของตารางทำการอิเล็กทรอนิกส์ไมโครซอฟท์เอ็กเซล จากฝ่ายขายในประเทศ ฝ่ายขายต่างประเทศ ฝ่ายขายอุตสาหกรรมหล่อโลหะ งบประมาณค่าใช้จ่ายการบริหารจากฝ่ายโครงการ ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายบุคคลและสารสนเทศ และฝ่ายการเงินและบัญชีแล้ว ฝ่ายการเงินและบัญชี จะนำผลรวมทั้งหมดมาจัดทำงบกำไรขาดทุนของบริษัทฯ และนำเสนอที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการประจำฝ่ายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในฝ่ายของตนเอง

หลังจากมีการประชุมกับทุกฝ่ายแล้ว งบประมาณบางฝ่ายอาจมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับที่มาของตัวเลขแต่ละตัวว่ามีความเหมาะสม การคาดการณ์ที่อยู่บนพื้นฐานของความจริงมากน้อยเพียงใด การอธิบาย และความเป็นไปได้ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการประมาณการ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากสามฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการเงินและบัญชี กรรมการผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ

หลังจากนั้นฝ่ายการเงินและบัญชีที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการจัดทำงบประมาณหลักของบริษัทฯ จะทำการเปลี่ยนแปลงในงบประมาณและกรอกข้อมูลที่ได้ ในโปรแกรมสำเร็จรูปที่บริษัทแม่กำหนดมาให้ ซึ่งเรียกว่า ฟรังโก้ (Frango) ในฟรังโก้ จะเป็นการกรอกข้อมูลจากงบประมาณกำไรขาดทุน งบประมาณงบดุล รวมทั้งบริษัทฯ กลุ่มของลูกค้า และกลุ่มผลิตภัณฑ์ผลลัพธ์ออกมาในรูปของการวิเคราะห์ต่าง ๆ เช่น วิเคราะห์ยอดขายว่า เป็นลูกค้ากลุ่มใด เปรียบเทียบกับปีก่อน วิเคราะห์การขายกลุ่มบริษัทในเครือจำแนกตามประเทศ และชนิดของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

## ประมาณการงบกำไรขาดทุนฝ่ายขายในประเทศ แสดงได้ดังภาพที่ 16

		หน่วย : พันบาท				
		ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4	รวม ไตรมาส1-4
บริษัท แดงทรีม ทีเลทรีน จำกัด						
ประมาณการงบกำไรขาดทุน						
สำหรับปี 2551						
ฝ่ายขายในประเทศ						
ลำดับที่		รวม	รวม	รวม	รวม	รวม
1	ประมาณการขาย	33,500		20,000	100,000	153,500
2	ประมาณการต้นทุนขาย	24,805		15,000	75,000	114,805
	กำไรขั้นต้น	8,695		5,000	25,000	38,695
	อัตรากำไรขั้นต้น(%)	25.96		25.00	25.00	25.21
3	ค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย					
	เงินเดือน	756	801	801	801	3,159
	คชจ.เกี่ยวกับพนักงาน	121	148	128	98	495
	ค่าใช้จ่ายเดินทาง	150	150	50	400	750
	ค่ารับรอง	36	36	36	36	144
	ค่าโทรศัพท์	18	18	18	18	72
	ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	105	105	105	105	420
	ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	124	24	224	24	396
	รวมค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย	1,310	1,282	1,362	1,482	5,436
	อัตราส່วน คชจ. ประจำฝ่าย(%)	3.91		6.81	1.48	3.54
	กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	7,385	(1,282)	3,638	23,518	33,259
	อัตรากำไรต่อยอดขาย(%)	22.05		18.19	23.52	21.67

ภาพที่ 16: ประมาณการงบกำไรขาดทุน ฝ่ายขายในประเทศ

จากภาพที่ 16 แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนของฝ่ายขายในประเทศ โดยแบ่งเป็นไตรมาส ดังนี้ ไตรมาสที่ 1 มีประมาณการยอดขาย 33,500,000 บาท ไตรมาสที่ 2 ไม่มีประมาณการยอดขาย ไตรมาสที่ 3 ประมาณการยอดขาย 20,000,000 บาท และไตรมาสที่ 4 ประมาณการยอดขาย 100,000,000 บาท รวมประมาณการยอดขายของฝ่ายขายในประเทศสำหรับปี 2551 เป็นจำนวนเงิน 153,500,000 บาท

ประมาณการต้นทุนขาย ไตรมาสที่ 1 เป็นจำนวนเงิน 24,805,000 บาท คิดเป็นอัตรากำไรขั้นต้น 25.96% ไตรมาสที่ 3 เป็นจำนวนเงิน 15,000,000 บาท อัตรากำไรขั้นต้น 25% ไตรมาสที่ 4 เป็นจำนวนเงิน 75,000,000 บาท อัตรากำไรขั้นต้น 25% รวมต้นทุนขายในปี 2551 เป็นจำนวนเงิน 114,805,000 บาท อัตรากำไรขั้นต้น 25.21%

ค่าใช้จ่ายประจำฝ่ายอันประกอบด้วย เงินเดือน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าใช้จ่ายเดินทาง ค่ารับรอง ค่าโทรศัพท์ ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดไตรมาสที่ 1 จำนวน



1,310,000 บาท ไตรมาสที่ 2 จำนวน 1,282,000 บาท ไตรมาสที่ 3 จำนวน 1,362,000 บาท ไตรมาสที่ 4 จำนวน 1,482,000 บาท รวมค่าใช้จ่ายประจำฝ่ายเป็นเงิน 5,436,000 บาท

อัตราส่วนค่าใช้จ่ายประจำฝ่ายไตรมาสที่ 1 3 และ 4 เป็น 3.91% 6.81% และ 1.48% ตามลำดับ โดยคำนวณจากยอดขาย

กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ไตรมาสที่ 1 จำนวนเงิน 7,385,000 บาท ไตรมาสที่ 2 ขาดทุน 1,282,000 บาท เนื่องจากไม่มียอดขาย ไตรมาสที่ 3 กำไร 3,638,000 บาท ไตรมาสที่ 4 กำไร 23,518,000 บาท รวมกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายส่วนกลาง 33,259,000 บาท

อัตรากำไรต่อยอดขาย ไตรมาสที่ 1 22.05% ไตรมาสที่ 2 ไม่มีเนื่องจากไม่มียอดขายในไตรมาสนี้ ไตรมาสที่ 3 18.19% ไตรมาสที่ 4 23.52% และอัตรากำไรต่อยอดขายของปี 2551 21.67%

## ประมาณการงบกำไรขาดทุนฝ่ายขายต่างประเทศ แสดงได้ดังภาพที่ 17

Microsoft Excel - 02\_ประมาณการงบกำไรขาดทุน\_2551\_BU.xls

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Tahoma 12

C:\MOFF\stou\Master Degree\semester 5\15\Final 09-06-08\BS-Ce

W16 100%

	A	B	G	K	P	U	V	W
1								
2		บริษัท แคนทรีม ฟิเลทริน จำกัด						
3		ประมาณการงบกำไรขาดทุน						
4		สำหรับปี 2551						
5		ฝ่ายขายต่างประเทศ						
6			หน่วย : พันบาท					
7			ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4	รวม	
8	ลำดับที่		รวม	รวม	รวม	รวม	รวม	ไตรมาส1-4
9	1	ขาย	24,000	37,000	29,000	31,500		121,500
10	2	ต้นทุนขาย	17,760	27,460	21,460	23,310		89,990
11		กำไรขั้นต้น	6,240	9,540	7,540	8,190		31,510
12		อัตรากำไรขั้นต้น(%)	26.00	25.78	26.00	26.00		25.93
13								
14		ค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย						
15	3	เงินเดือน	2,385	2,385	2,385	2,385		9,540
16	4	คบบ.เกี่ยวกับพนักงาน	397	377	157	337		1,269
17	5	ค่าใช้จ่ายเดินทาง	260	300	10	250		820
18	6	ค่าเลี้ยงรับรอง	81	81	81	81		324
19	7	ค่าโทรศัพท์	42	42	42	42		168
20	8	ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	93	93	93	93		372
21	9	ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	45	45	45	45		180
22		รวมค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย	3,303	3,323	2,813	3,233		12,673
23		อัตราร้อย คบบ. ประจำฝ่าย(%)	13.76	8.98	9.70	10.26		10.43
24		กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	2,937	6,217	4,727	4,957		18,837
25		อัตรากำไรต่อยอดขาย(%)	12.24	16.80	16.30	15.74		15.50
26								

W16 100%

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Tahoma 12

C:\MOFF\stou\Master Degree\semester 5\15\Final 09-06-08\BS-Ce

W16 100%

ภาพที่ 17: ประมาณการงบกำไรขาดทุน ฝ่ายขายต่างประเทศ

จากภาพที่ 17 แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนฝ่ายขายต่างประเทศ แสดงประมาณการยอดขายในปี 2551 เป็นจำนวนเงิน 121,500,000 บาท ต้นทุนขาย 89,990,000 บาท กำไรขั้นต้น 31,510,000 บาท อัตรากำไรขั้นต้น 25.93%

ประมาณการค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย จำนวนเงิน 12,673,000 บาท คิดเป็นอัตราร้อยค่าใช้จ่ายประจำแผนก 10.43% กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายส่วนกลาง จำนวน 18,837,000 บาท อัตรากำไรต่อยอดขาย 15.50%

ประมาณการงบกำไรขาดทุนฝ่ายขายอุตสาหกรรมหล่อโลหะ แสดงได้ดังภาพที่ 18

Microsoft Excel - 03\_ประมาณการงบกำไรขาดทุน\_2551\_BU.xls

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Tahoma 12

C:\MOFF\stou\Master Degree\semester 5\15\Final 09-06-08\BS-Ca

W3

		หน่วย : พันบาท				
ลำดับที่		ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4	รวม ไตรมาส1-4
1	ขาย	35,000	60,000	50,000	80,000	225,000
2	ต้นทุนขาย	26,100	44,400	37,000	59,200	166,700
	กำไรขั้นต้น	8,900	15,600	13,000	20,800	58,300
	อัตรากำไรขั้นต้น(%)	25.43	26.00	26.00	26.00	25.91
3	ค่าใช้จ่ายประจำฝ่ายเงินเดือน	1,170	1,155	1,155	1,155	4,635
4	คชจ.เกี่ยวกับพนักงาน	122	146	191	141	601
5	ค่าใช้จ่ายเดินทาง	350	100	40	50	540
6	ค่าเลี้ยงรับรอง	105	105	105	105	420
7	ค่าโทรศัพท์	33	33	33	33	132
8	ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	111	111	111	111	444
9	ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	24	24	24	24	96
	รวมค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย	1,915	1,674	1,659	1,619	6,868
	อัตราส่วน คชจ.ประจำฝ่าย(%)	5.47	2.79	3.32	2.02	3.05
	กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	6,985	13,926	11,341	19,181	51,432
	อัตรากำไรต่อยอดขาย(%)	19.96	23.21	22.68	23.98	22.86

Ready

ภาพที่ 18 : ประมาณการงบกำไรขาดทุน ฝ่ายขายอุตสาหกรรมหล่อโลหะ

จากภาพที่ 18 แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุนฝ่ายขายอุตสาหกรรมหล่อโลหะ ประมาณการยอดขาย 225,000,000 บาท ต้นทุนขาย 166,700,000 บาท กำไรขั้นต้น 58,300,000 บาท คิดเป็นอัตรากำไรขั้นต้น 25.91%

ค่าใช้จ่ายประจำฝ่ายจำนวนเงิน 6,868,000 บาท คิดเป็นอัตราส่วนค่าใช้จ่ายประจำแผนก 3.05% กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายส่วนกลาง 51,432,000 บาท คิดเป็นอัตรากำไรต่อยอดขาย 22.86%

## งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหารฝ่ายโครงการ แสดงได้ดังภาพที่ 19

Microsoft Excel - 01\_chnsranr\_2551\_BU.xls

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help Frango

Type a question for help

Tahoma 12

C:\WOFF\stou\Master Degree\semester 5\1 5\final 09-06-08\BS-Ca

W28 100%

		หน่วย : พันบาท				
		ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4	รวม
1	บริษัท แคนทรีม ทีเลเทรชั่น จำกัด					
2	งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร					
3	สำหรับปี 2551					
4						
5	ฝ่ายโครงการ					
6						
7						
14	ค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย					
15	1 เงินเดือน	1,896	1,896	1,896	1,896	7,584
16	2 คบจ.เกี่ยวกับพนักงาน	439	364	369	314	1,487
17	3 ค่าใช้จ่ายเดินทาง	210	210	210	210	840
18	4 ค่ารับรอง	54	54	54	54	216
19	5 ค่าโทรศัพท์	42	42	42	42	168
20	6 ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	246	246	246	246	984
21	7 ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	90	90	90	90	360
22	รวมค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย	2,977	2,902	2,907	2,852	11,639

Ready

ภาพที่ 19 : งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายโครงการ

จากภาพที่ 19 แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายบริหารของฝ่ายโครงการ ค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย 11,639,000 บาท โดยแบ่งเป็นไตรมาสที่ 1 จำนวน 2,977,000 บาท ไตรมาสที่ 2 จำนวน 2,902,000 บาท ไตรมาสที่ 3 จำนวน 2,907,000 บาท และ ไตรมาสที่ 4 จำนวน 2,852,000 บาท

## งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหารฝ่ายโรงงาน แสดงได้ดังภาพที่ 20

บริษัท แคนดิม ฟิสิกส์ จำกัด  
งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร  
สำหรับปี 2551

ฝ่ายโรงงาน

หน่วย : พันบาท

	ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4	รวม
1 ค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย					
15 เงินเดือน	1,590	1,590	1,590	1,590	6,360
16 คบจ.เกี่ยวกับพนักงาน	304	139	410	196	1,050
17 ค่าใช้จ่ายเดินทาง					
18 ค่ารับรอง	15	15	15	15	60
19 ค่าโทรศัพท์	15	15	15	15	60
20 ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	105	105	105	105	420
21 ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด					
22 รวมค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย	2,029	1,864	2,135	1,921	7,950

ภาพที่ 20 : งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายโรงงาน

จากภาพที่ 20 แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายโรงงาน สำหรับปี 2551 เป็นจำนวนเงิน 7,950,000 บาท โดยแบ่งเป็นไตรมาสที่ 1 จำนวน 2,029,000 บาท ไตรมาสที่ 2 จำนวน 1,864,000 บาท ไตรมาสที่ 3 จำนวน 2,135,000 บาท และไตรมาสที่ 4 จำนวน 1,921,000 บาท

## งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายบุคคลและสารสนเทศ แสดงได้ดังภาพที่ 21

Microsoft Excel - 06\_งบประมาณค่าใช้จ่ยบริหาร\_2551\_BU.xls

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help Frango

Type a question for help

Tahoma 12

C:\WOFF\stou\Master Degree\semester 5\1 5\Final 09-06-08\BS-Ca

K28 100%

		ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4	รวม
บริษัท แดนดิรัม ฟิเลทริน จำกัด						
งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร						
สำหรับปี 2551						
ฝ่ายบุคคลและสารสนเทศ						
หน่วย : พันบาท						
1	ค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย	1,965	1,908	1,908	1,908	7,689
2	เงินเดือน	665	1,212	1,542	1,772	5,192
3	คชจ.เกี่ยวกับพนักงาน					
4	ค่าใช้จ่ายเดินทาง	75	75	75	75	300
5	ค่ารับรอง	36	36	36	36	144
6	ค่าโทรศัพท์	111	111	111	111	444
7	ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	575	75	1,075	75	1,800
	รวมค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย	3,427	3,417	4,747	3,977	15,569

Ready

ภาพที่ 21 : งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายบุคคลและสารสนเทศ

จากภาพที่ 21 แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายบริหารฝ่ายบุคคลและสารสนเทศประจำปี 2551 จำนวน 15,569,000 บาท ประกอบด้วยไตรมาสที่ 1 จำนวน 3,427,000 บาท ไตรมาสที่ 2 จำนวน 3,417,000 บาท ไตรมาสที่ 3 จำนวน 4,747,000 บาท และ ไตรมาสที่ 4 จำนวน 3,977,000 บาท

## งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายการเงินและบัญชี แสดงได้ดังภาพที่ 22

หน่วย : พันบาท					
	ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4	รวม
ลำดับที่	รวม	รวม	รวม	รวม	ไตรมาส1-4
1	945	945	1,045	1,095	4,030
2	363	343	68	571	1,345
3					
4		10		20	30
5	18	18	18	18	72
6	105	105	105	105	420
7					
รวมค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย	1,431	1,421	1,236	1,809	5,897
ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง					
8	660	660	660	660	2,640
9	940	700	700	700	3,040
10	240	240	240	240	960
11	180	180	180	180	720
12	960	960	960	960	3,840
13	30	95	120	120	365
14	2,475	2,475	2,475	2,475	9,900
รวมค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	5,485	5,310	5,335	5,335	21,465
รวมค่าใช้จ่ายบริหาร	6,916	6,731	6,571	7,144	27,362

ภาพที่ 22 : งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร ฝ่ายการเงินและบัญชี

จากภาพที่ 22 แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายบริหารของฝ่ายการเงินและบัญชีโดยแบ่งค่าใช้จ่ายออกเป็นสองส่วน ดังนี้ ส่วนแรกคือค่าใช้จ่ายประจำแผนกรวมทั้งสิ้น จำนวน 5,897,000 บาท ประกอบด้วยไตรมาสที่ 1 จำนวน 1,431,000 บาท ไตรมาสที่ 2 จำนวน 1,421,000 บาท ไตรมาสที่ 3 จำนวน 1,236,000 บาท และไตรมาสที่ 4 จำนวน 1,809,000 บาท

ส่วนที่สองเป็นค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ในปี 2551 จำนวน 21,465,000 บาท ประกอบด้วย ไตรมาสที่ 1 จำนวน 5,485,000 บาท ไตรมาสที่ 2 จำนวน 5,310,000 บาท ไตรมาสที่ 3 จำนวน 5,335,000 บาท และไตรมาสที่ 4 จำนวน 5,335,000 บาท

สรุปยอดรวมค่าใช้จ่ายฝ่ายการเงินและบัญชี และ ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ไตรมาสที่ 1 จำนวน 6,916,000 บาท ไตรมาสที่ 2 จำนวน 6,731,000 บาท ไตรมาสที่ 3 จำนวน 6,571,000 บาท และไตรมาสที่ 4 จำนวน 7,144,000 บาท รวมทั้งสิ้น 27,362,000 บาท

### การจัดทำประมาณการกำไรขาดทุนรวมทั้งบริษัท

ประมาณการงบกำไรขาดทุนรวมทั้งบริษัทจะนำผลรวมของทุกฝ่ายมารวมกันในที่นี้  
ขอยกตัวอย่างเฉพาะการคำนวณยอดขาย ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายของไตรมาสที่ 1 ดัง  
ตารางที่ 5-7

ตารางที่ 5 : ที่มาของการคำนวณยอดขายรวมทั้งบริษัท

ภาพที่	คอลัมภ์	บรรทัด	รายการ	จำนวนเงิน
16	G	9	ขาย	33,500
17	G	9	ขาย	24,000
18	G	9	ขาย	35,000
23	G	8	รวมขาย	<u>92,500</u>

ตารางที่ 6 : ที่มาของการคำนวณต้นทุนขายรวมทั้งบริษัท

ภาพที่	คอลัมภ์	บรรทัด	รายการ	จำนวนเงิน
16	G	10	ต้นทุนขาย	24,805
17	G	10	ต้นทุนขาย	17,760
18	G	10	ต้นทุนขาย	26,100
23	G	9	รวมต้นทุนขาย	<u>68,665</u>

ตารางที่ 7 : ที่มาของการคำนวณค่าใช้จ่ายในการขายรวมทั้งบริษัท

ภาพที่	คอลัมภ์	บรรทัด	ฝ่าย	จำนวนเงิน
16	G	15	ขายในประเทศ	756
17	G	15	ขายต่างประเทศ	2,385
18	G	15	ขายอุตสาหกรรม หล่อโลหะ	1,170
19	G	15	โครงการ	1,896







### งบประมาณเงินสดประกอบด้วย

1. เงินสดรับ
2. เงินสดจ่าย
3. เงินสดเกินมือ (ขาดมือ)
4. การวางแผนทางการเงิน

**เงินสดรับ** ประกอบด้วย เงินสดคงเหลือต้นงวด และเงินสดที่คาดว่าจะได้รับระหว่างงวดงบประมาณเงินสดรับ ส่วนใหญ่ได้จากการขายซึ่งบวกภาษีมูลค่าเพิ่ม 7% ของยอดขาย โดยปกติบริษัทให้เครดิตแก่ลูกค้าเป็นเวลา 30 วัน และบริษัทฯ มีการอัตราเฉลี่ยการจ้ดเก็บลูกหนี้ โดยนับจากการออกใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้า ดังนี้

รับภายใน 30 วัน	=	30% ของยอดขาย
รับภายใน 31-60 วัน	=	50% ของยอดขาย
รับภายใน 61-90 วัน	=	10% ของยอดขาย
รับภายใน 91-120 วัน	=	10% ของยอดขาย

**เงินสดจ่าย** ส่วนใหญ่เป็นการจ่ายชำระหนี้ค่าสินค้าที่จะนำมาเพื่อขาย หลังจากบริษัทได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า บริษัทจะมีการเปิดใบสั่งซื้อสินค้าไปยังผู้ขายอาจเป็นในประเทศและต่างประเทศ การชำระหนี้เจ้าหนี้การค้าจะจ่ายร้อยละ 30 หลังจากเปิดใบสั่งซื้อ ร้อยละ 60 หลังจากผู้ขายส่งของ และ ร้อยละ 10 หลังจากสินค้าที่ซื้อมาได้ติดตั้งและส่งมอบให้ลูกค้าเป็นที่เรียบร้อย

โดยปกติบริษัทฯมีกำไรขั้นต้นร้อยละ 25 ดังนั้นต้นทุนสินค้าที่ซื้อเพื่อนำมาขายจะเป็นร้อยละ 75 ของยอดขาย และบวกภาษีมูลค่าเพิ่มอัตราร้อยละ 7 บริษัทฯมีอัตราเฉลี่ยการชำระหนี้แก่เจ้าหนี้การค้า หลังจากออกใบสั่งซื้อ ดังนี้

จ่ายภายใน 7 วัน	=	30% ของยอดซื้อ
จ่ายภายใน 31-60 วัน	=	50% ของยอดซื้อ
จ่ายภายใน 61-90 วัน	=	10% ของยอดซื้อ
จ่ายภายใน 91-120 วัน	=	10% ของยอดซื้อ

นอกเหนือจากเจ้าหนี้การค้าแล้ว เงินสดจ่ายจะเป็นการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย เช่น เงินเดือน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าใช้จ่ายเดินทาง ค่ารับรอง ค่าโทรศัพท์ ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด และค่าใช้จ่ายส่วนกลาง โดยค่าใช้จ่ายทั้งหมด มีการจ่ายภาษีมูลค่าเพิ่มในอัตราร้อยละ 7 ทุกรายการ

**เงินสดเกินมือ (ขาดมือ)** บริษัทฯ ได้มีการคืนเงินกู้ยืมให้กับสถาบันการเงินในเดือน มกราคม 2551 และรับคืนเงินกู้ยืม ในเดือน กุมภาพันธ์ 2551 จากบริษัทฯ แม่ในประเทศเคนมารัก และยังไม่มียิน โนบายให้กู้ยืมเงินอีก

**การวางแผนทางการเงิน** กิจการมีนโยบายการสำรองเงินสดขั้นต่ำที่ 10 ล้านบาท เพื่อให้ไว้ใช้จ่ายอย่างเพียงพอในการดำเนินงานเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาเงินสดขาดมือ บริษัทฯ มีการจัดทำประมาณการเงินสด รายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี ในปัจจุบันบริษัทยังไม่มีการใช้เครดิตจากธนาคาร ดังนั้นจึงยังไม่มีรายการดอกเบี้ยจ่าย

**การคำนวณงบประมาณเงินสดรับ** สามารถอธิบายได้ดังนี้

การคำนวณงบประมาณเงินสดรับ ในที่นี้จะจัดทำเป็นรายเดือน โดยเชื่อมโยงจากประมาณการยอดขายของทั้งบริษัท ซึ่งยอดขายเดือน มกราคม 2551 จำนวน 30,500,000 บาท รวมภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 7 จำนวน 2,135,000 บาท รวมเป็นเงินรับ 32,635,000 บาท ดังแสดงในคอลัมภ์ G บรรทัดที่ 10 ในงบประมาณเงินสดรับ ซึ่งจะใช้เป็นตัวฐานในการเก็บเงินจากลูกหนี้ ดังนี้

ตารางที่ 8 : ที่มาของการคำนวณรวมเงินสดในมือ

รายละเอียด	คอลัมภ์	บรรทัด	ที่มา	จำนวนเงิน
เงินสดต้นงวดยกมา	G	7	ยอดยกมาจากงบดุลปี 2550	<u>34,205</u>
เงินสดรับ มกราคม	G	11	30% ของ ยอดขาย มค.2551	<u>9,791</u>
“	G	12	50% ของยอดขาย ธค. 2550	<u>45,000</u>
“	G	13	10% ของยอดขาย พย.2550	<u>10,200</u>
“	G	14	10% ของยอดขาย ตค.2550	<u>5,308</u>
รวมรับมกราคม	G	16	รวมรับในเดือนมกราคม	<u>70,299</u>
รวมเงินสด มกราคม	G	17	รวมเงินสดในมือ	<u>104,504</u>

## งบประมาณเงินสดรับ แสดงได้ดังภาพที่ 25

Microsoft Excel - 06.01.60งบประมาณ 2551.01.xls												
Type a question for help												
Angsana New - 16 - B U Draw AutoShapes												
C:\MOFF\stou\Master Degree\semester 5\Final 09-06-08\BS-Ca												
D2 95%												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
1												
2	บริษัท แคนทรีวิม ฟิลเทรชัน จำกัด											
3	งบประมาณเงินสด											
4											หน่วย : พันบาท	
5				2550			2551					
6				ตค.	พอ.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.
7	เงินสดคงเหลือ ยกมา						34,205	12,884	46,970	53,531	54,499	50,077
8	รายการรับ											
9	ภาษีมูลค่าเพิ่ม	1.07										
10	ประมาณการยอดขาย+ภาษีมูลค่าเพิ่ม	%	53,080	102,000	90,000	32,635	33,170		32,100		42,800	
11	รับภายใน 30 วัน	0.30				9,791	9,951		9,630		12,840	
12	รับภายใน 31-60 วัน	0.50		26,540	51,000	45,000	16,318	16,585		16,050		2
13	รับภายใน 61-90 วัน	0.10			5,308	10,200	9,000	3,264	3,317		3,210	
14	รับภายใน 91-120 วัน	0.10				5,308	10,200	9,000	3,264	3,317		
15	รับคืนเงินกู้ยืมจาก เคนมารัก	-						21,577				
16	รวมรับ		-	26,540	56,308	70,299	67,046	38,800	32,796	31,351	33,812	3
17	รวมเงินสดในมือ		-	26,540	56,308	104,504	79,930	85,769	86,326	85,850	83,889	8
18	เข้ารับการตัด											

ภาพที่ 25 : งบประมาณเงินสดรับ

จากภาพที่ 25 ในคอลัมน์ G บรรทัดที่ 10 ประมาณเงินสดรับมาจากประมาณการยอดขายเดือน มกราคม 2551 จำนวน 30,500,000 บาท รวมภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 7 จำนวน 2,135,000 บาท รวมเป็นยอดประมาณการซื้อ 32,635,000 บาท สรุปการรับเงินของยอดขายเดือน มกราคม รับในเดือนมกราคมร้อยละ 30 จำนวน 9,791,000 บาท รับในเดือนกุมภาพันธ์ ร้อยละ 50 จำนวน 16,318,000 บาท รับในเดือนมีนาคม จำนวน 3,264,000 บาท และรับในเดือน เมษายน จำนวน 3,264,000 บาท ดังแสดงไว้ในภาพเป็นสีเหลือง ส่วนในเดือนต่อไปจะคำนวณในลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้โดยง่ายจึงได้ใช้สีเป็นตัวระบุ

การประมาณการเงินสดคงเหลือ สำหรับเดือนมกราคม สามารถอธิบายได้จากตารางที่ 9

ตารางที่ 9 : ที่มาของการคำนวณประมาณการเงินสดคงเหลือ

รายละเอียด	คอลัมภ์	บรรทัด	ที่มา	จำนวนเงิน
เงินสดจ่าย มกราคม	G	20	30% ของยอดขาย มค. 2551	<u>9,791</u>
“	G	21	เจ้าหนี้ค้างจ่ายปี 2550	<u>29,443</u>
“	G	22	เจ้าหนี้ค้างจ่ายปี 2550	<u>2,850</u>
“	G	23	ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายปี และ หนี้สินหมุนเวียน ปี 2550 (จากงบดุลภาพที่ 28 คอลัมภ์ E บรรทัดที่ 23 และบรรทัด ที่ 25)	<u>20,967</u>
เงินสดจ่าย มกราคม	G	24	เงินเดือน มค. 2551	<u>3,569</u>
“	G	28	ชำระเงินกู้ยืมสถาบันการเงิน	<u>25,000</u>
รวมจ่าย มกราคม	G	29	รวมจ่ายเดือนมกราคม	<u>91,619</u>
ยอดเงินคงเหลือ มกราคม	G	30	ประมาณการเงินสดคงเหลือ	<u>12,884</u>

งบประมาณเงินสดจ่าย แสดงได้ดังภาพที่ 26

		หน่วย: พันบาท											
		2550						2551					
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.		
17	รวมเงินสดในมือ	-	26,540	56,308	104,504	79,930	85,769	86,326	85,850	83,889	88,444		
18	เข้าห้การค้ำ												
19	ประมาณการออกซื้อ	-	57,000	73,607	32,635	33,170		32,100		42,800			
20	ชำระหนี้ภายใน 30 วัน	0.30	-		9,791	9,951		9,630		12,840			
21	ชำระหนี้ภายใน 31-60 วัน	0.40			29,443	13,054	13,268		12,840		17,120		
22	ชำระหนี้ภายใน 61-90 วัน	0.05		-	2,850	3,680	1,632	1,659		1,605			
23	ชำระค่าใช้จ่ายค้างจ่าย				20,967				6,199				
24	เงินคือน				3,569	3,569	3,569	3,560	3,560	3,560	3,560		
25	ค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย					1,722	2,128	2,234	2,121	1,427	2,021		
26	ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง					984	728	1,477	728	728	1,477		
27	สินทรัพย์ที่ซื้อเพิ่มระหว่างปี				-	-	963	-	-	1,500	-		
28	คืนเงินกู้ยืม-สถาบันการเงิน				25,000								
29	รวมจ่าย				91,619	32,960	32,239	31,827	35,773	33,215	35,894		
30	ประมาณการเงินสดคงเหลือ				12,884	46,970	53,531	54,499	50,077	50,673	52,550		

ภาพที่ 26 : งบประมาณเงินสดจ่าย

จากภาพที่ 26 งบประมาณเงินสดจ่ายจะจัดทำหลังจากงบประมาณเงินสดรับ โดยรายจ่ายหลักจะมาจากการจ่ายชำระค่าสินค้า ซึ่งนโยบายกำไรขั้นต่ำของบริษัทฯ อัตราร้อยละ 25 ดังนั้นการคำนวณการจ่ายชำระเจ้าหนี้การค้า จึงเป็นร้อยละ 75 ของยอดขายเดือนมกราคมเป็นจำนวนเงินรวม 24,477 ดังแสดงในคอลัมภ์ G บรรทัดที่ 20 คอลัมภ์ H บรรทัดที่ 21 และ คอลัมภ์ I บรรทัดที่ 22

ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายในคอลัมภ์ G บรรทัดที่ 23 จำนวน 20,967,000 บาท มาจากยอดค่าใช้จ่ายค้างจ่ายและหนี้สินหมุนเวียนอื่น ปี 2550

ดังนั้นยอดประมาณการเงินสดคงเหลือเดือนมกราคม 2551 จะคำนวณจากงบประมาณเงินสดคงเหลือยกมาจากรปี 2550 จำนวนเงิน 34,205,000 บาท เงินสดรับในเดือน 70,299,000 บาท รวมเงินสดในมือ 104,504,000 บาท เงินสดจ่าย 91,619,000 บาท ประมาณการเงินสดคงเหลือ

สำหรับเดือนเป็นจำนวนเงิน 12,884,000 บาทจะนำไปบันทึกเป็นเงินสดในงบดุลของเดือนมกราคม 2551 ต่อไป

### ประมาณการงบดุล ( The Budgeted Balance Sheet )

ประมาณการงบดุล เริ่มต้นจากการนำงบดุลปี 2550 เป็นยอดยกมา และนำรายการต่างๆ จากงบประมาณดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น และงบประมาณเงินสดมาจัดทำงบประมาณงบดุลในแต่ละเดือน

การจัดทำประมาณการงบดุล ด้านสินทรัพย์ เริ่มต้นจากการกรอกข้อมูลยอดยกมาต้นงวด จากงบดุลปี 2550 ดังภาพที่ 27 คอลัมน์ E บรรทัดที่ 6-10 บรรทัดที่ 14-15 และ บรรทัดที่ 17 ในส่วนของงบดุล และรายการเพิ่มเติมปีงบประมาณปัจจุบัน ตั้งแต่คอลัมน์ F บรรทัดที่ 6 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 10 : ที่มาของการคำนวณยอดรวมสินทรัพย์

รายละเอียด	คอลัมน์	บรรทัด	ที่มา	จำนวนเงิน
เงินสด	F	6	งบประมาณเงินสดคงเหลือ มค.	
ลูกหนี้การค้า	F	7	งบประมาณเงินสด ซึ่งประกอบด้วย คอลัมน์ H บรรทัด 12 (50%ของยอดขาย มค.51) “ H “ 13(10%ของยอดขาย ธค.50) “ H “ 14 (10%ของยอดขาย พย. 50) “ I “ 13(10%ของยอดขาย มค.51) “ I “ 14(10%ของยอดขาย ธค.50) “ J “ 14(10%ของยอดขาย มค.51) โดยสรุปมาจากลูกหนี้ มค.51 70% = 22,845 ธค.50 20% = 18,000 พย.50 10% = 10,200	51,045 16,318 9,000 10,200 3,264 9,000 3,264
ลูกหนี้เงินกู้ยืม- เคนมาร์ก	F	8	จากงบดุลปี 2550 และยังไม่ได้รับชำระ	21,577



ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายละเอียด	คอลัมภ์	บรรทัด	ที่มา	จำนวนเงิน
สินค้า คงเหลือ	F	9	ตามนโยบายสินค้าคงเหลือ	<u>56,884</u>
สินทรัพย์ หมุนเวียน อื่น	F	10	ขอยกมาจากปี 2550 ร่วมกับภาษีมูลค่าเพิ่มจาก ค่าใช้จ่ายเดือนมกราคม	<u>9,194</u>
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์	F	14	ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ ยกมาจากปี 2550 ร่วมกับ สินทรัพย์ที่ซื้อในเดือน มกราคม 2551	<u>59,789</u>
ค่าเสื่อม ราคาสะสม	F	15	ค่าเสื่อมราคาสะสมยกมาจากปี 2550 ร่วมกับค่า เสื่อมราคาเดือน มกราคม 2551 จากงบกำไร ขาดทุน	<u>23,299</u>
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ สุทธิ	F	16	ยอดสุทธิของที่ดิน อาคาร อุปกรณ์	<u>36,490</u>
สินทรัพย์ ไม่ หมุนเวียน อื่น	F	17	ขอยกมาปี 2550	<u>2,775</u>
รวม สินทรัพย์ ไม่ หมุนเวียน	F	18	ผลรวมของที่ดิน อาคาร อุปกรณ์และสินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	<u>39,265</u>
รวม สินทรัพย์	F	19	รวมสินทรัพย์	<u>188,074</u>

หลังจากการกรอกข้อมูลตารางที่ 10 แล้ว จะได้ผลลัพธ์ดังภาพที่ 27

หน่วย : พันบาท									
2551									
	ธ.ค. 50	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	พ.ค.
1 บริษัท แคนเดียม ทีลเทรจน์ จำกัด									
2 ประมาณการงบดุล									
3 สำหรับปี 2551									
4									
5									
6 เงินสด	34,205	12,884	46,970	53,531	54,489	50,077	50,673	52,550	54,511
7 ลูกหนี้การค้า	88,708	51,045	38,746	33,117	32,421	29,960	38,948	35,417	33,598
8 ลูกหนี้เงินกู้ยืม-คนมากร์	21,494	21,577							
9 สินค้าคงเหลือ	56,884	56,884	56,884	56,884	56,884	56,884	56,884	56,884	56,884
10 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	8,945	6,419	9,012	9,022	8,903	8,842	8,771	8,719	8,655
11 รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	210,136	148,809	151,612	152,553	152,707	145,763	155,276	153,570	153,648
12 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน									
13 ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์									
14 ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์	59,789	59,789	60,689	60,689	60,689	62,189	62,189	62,189	62,189
15 หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(22,474)	(23,299)	(24,139)	(24,979)	(25,819)	(26,684)	(27,549)	(28,414)	(29,279)
16 ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์สุทธิ	37,315	36,490	36,550	35,710	34,870	35,505	34,640	33,775	32,910
17 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	2,775	2,775	2,775	2,775	2,775	2,775	2,775	2,775	2,775
18 รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	40,090	39,265	39,325	38,485	37,645	38,280	37,415	36,550	35,685
19 รวมสินทรัพย์	250,226	188,074	188,162	188,263	187,577	181,268	189,916	187,345	186,558

ภาพที่ 27 : ประมาณการงบดุลในส่วนสินทรัพย์

จากภาพที่ 27 แสดงผลลัพธ์ในส่วนของสินทรัพย์ในงบดุล

ประมาณการงบดุล ด้านหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น เริ่มต้นจากการกรอกข้อมูลยอดยกมาต้นงวด จากงบดุลปี 2550 ดังภาพที่ 28 คอลัมน์ E บรรทัดที่ 23-27 และ บรรทัดที่ 29-31 ในส่วนของหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น และรายการเพิ่มเติมปีงบประมาณปัจจุบัน ตั้งแต่คอลัมน์ F บรรทัดที่ 23 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 11 : ที่มาของการคำนวณยอดรวมของหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

รายละเอียด	คอลัมภ์	บรรทัด	ที่มา	จำนวนเงิน
เจ้าหนี้ การค้า	F	23	งบประมาณเงินสด ซึ่งประกอบด้วย คอลัมภ์ H บรรทัด 21(40%ของยอดขาย มค. 51) “ H “ 22(จากเจ้าหนี้ยกมาปี 51) “ I “ 22(5%ของยอดขาย มค. .51) โดยสรุปมาจากเจ้าหนี้ มค.51 45% = 14,686 ปี 2550 = 3,680	<u>18,366</u> 13,054 3,680 1,632
เจ้าหนี้เงินกู้ ยืมสถาบัน การเงิน	F	24	ได้มีการชำระแล้วในงบประมาณเงินสด คอลัมภ์ G บรรทัด 28	-
ค่าใช้จ่าย ค้างจ่าย	F	25	งบประมาณเงินสด ค่าใช้จ่ายประจำฝ่าย คอลัมภ์ H บรรทัด 25 ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง “ H “ 26	<u>2,706</u> 1,722 984
ภาษีเงินได้ นิติบุคคล ค้างจ่าย	F	26	ภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่ายปี 2550 รวมกับภาษี เงินได้นิติบุคคล เดือน มกราคมจากงบกำไร ขาดทุน	<u>6,522</u>
หนี้สิน หมุนเวียน อื่น	F	27	ได้มีการชำระในเดือนมกราคม 2551 จาก งบประมาณเงินสด ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	<u>0</u>
รวมหนี้สิน หมุนเวียน	F	28	รวมรายการหนี้สินหมุนเวียนทั้งหมด	<u>27,594</u>
หนี้สินไม่ หมุนเวียน อื่น	F	29	ยอดยกมาจากปี 2551	<u>2,359</u>
ทุนหุ้น สามัญ	F	30	ยอดยกมาจากปี 2550	<u>205,000</u>

ตารางที่ 11 (ต่อ)

รายละเอียด	คอลัมภ์	บรรทัด	ที่มา	จำนวนเงิน
กำไร (ขาดทุน) สะสม	F	31	ยอดยกมาจากปี 2550 รวมกับกำไรจาก งบประมาณกำไรขาดทุน เดือน มกราคม 2551	-44,519
ส่วนของผู้ ถือหุ้น	F	32	ยอดรวมของทุนหุ้นสามัญและขาดทุนสะสม	160,481
รวมหนี้สิน และส่วน ของผู้ถือ หุ้น	F	33	ยอดรวมของหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	188,074

ภายหลังจากกรอกข้อมูลในตารางที่ 11 แล้วจะได้ผลลัพธ์ดังภาพที่ 28

	ธ.ค. 50	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
บริษัท แคนเดิล พิลเทอรัล จำกัด									
ประมาณการงบดุล									
สำหรับปี 2551									
รวมสินทรัพย์	250,226	188,074	188,162	188,263	187,577	181,268	189,916	187,345	186,558
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น									
หนี้สินหมุนเวียน									
เจ้าหนี้การค้า	35,973	18,366	16,558	16,585	16,104	14,606	20,705	17,548	16,157
เจ้าหนี้เงินกู้ยืม-สถาบันการเงิน	25,000								
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	7,412	2,706	3,819	3,711	2,849	3,654	3,497	2,882	2,457
ภาษีเงิน ได้นิติบุคคลค้างจ่าย	6,199	6,522	6,756	6,811	7,008	984	1,796	2,156	2,465
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	13,555								
รวมหนี้สินหมุนเวียน	88,139	27,594	27,133	27,107	25,961	19,244	25,998	22,586	21,079
หนี้สินไม่หมุนเวียน	2,359	2,359	2,359	2,359	2,359	2,359	2,359	2,359	2,359
ทุน - หุ้นสามัญ	205,000	205,000	205,000	205,000	205,000	205,000	205,000	205,000	205,000
กำไร(ขาดทุน)สะสม	(45,272)	(44,519)	(43,972)	(43,844)	(43,383)	(42,976)	(41,082)	(40,241)	(39,520)
ส่วนของผู้ถือหุ้น	159,728	160,481	161,028	161,156	161,617	162,024	163,918	164,759	165,480
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	250,226	188,074	188,161	188,263	187,577	181,267	189,916	187,346	186,558

ภาพที่ 28 : ประมาณการงบดุลในส่วนหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

ข้อสังเกต จากภาพที่ 28 คอลัมน์ J บรรทัดที่ 26 รายการภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่ายมีจำนวนลดลงจาก 7,008,000 บาท เป็น 984,000 บาท ซึ่งเกิดจากการยื่นงบการเงินและชำระภาษีปี 2550 จำนวน 6,199,000 บาท ในเดือนพฤษภาคม 2551 ส่วนจำนวน 984,000 บาท มาจากประมาณการกำไรขาดทุน เดือน มกราคม 323,000 บาท กุมภาพันธ์ 235,000 บาท มีนาคม 55,000 บาท เมษายน 197,000 บาท และเดือน พฤษภาคม 174,000 บาท

เมื่อกิจการจัดทำงบประมาณหลักเสร็จแล้ว ฝ่ายบริหารก็จะใช้งบประมาณเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการควบคุมให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ทำได้จริง กับงบประมาณที่ตั้งไว้ ถ้ามีผลต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะติดตามหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไขต่อไป โดยมีการประชุมทุกเดือนในฝ่ายผู้บริหาร บางครั้งผลต่างนั้นอาจเกิดขึ้นเนื่องจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกิจการหรืองบประมาณผิดพลาดในกรณีเช่นนี้ฝ่ายบริหารอาจต้องทำการแก้ไขงบประมาณ เพื่อให้งบประมาณเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับรวมทั้งสามารถปฏิบัติตามได้ โดยต้องมีการรายงานและให้เหตุผลกับบริษัทแม่ทุกครั้ง ที่มีการแก้ไขงบประมาณ

### บรรณานุกรม

- ดรชนี บุญเหมือนใจ (2549) “การควบคุมทางการเงินในธุรกิจการเกษตร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการเงินธุรกิจการเกษตร* หน่วยที่ 12 หน้า 12-1 ถึง 12-54 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- เบญจมาศ อภิสัทธีภิญโญและคนอื่นๆ (2550) “การวางแผนและการควบคุมโดยงบประมาณ” ใน *การบัญชีเพื่อการจัดการ* บทที่ 5 หน้า 187-222 นครราชสีมา โชคเจริญมาร์เก็ตติ้ง
- พัชณี นาวพันธ์ (2549) “งบประมาณธุรกิจ” ใน *บัญชีเพื่อการบริหารธุรกิจตามแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์* บทที่ 10 หน้า 357-395 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ธัญญ์รัศม์ วศวรรณวัฒน์ (2550) “ระบบสารสนเทศการบัญชีเพื่อการวางแผนควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาคอมพิวเตอร์กับการบัญชี* หน่วยที่ 14 หน้า 14-2 ถึง 14-62 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- วริษา ปานปรุง (2549) “งบประมาณ” ใน *การบัญชีเพื่อการจัดการ* บทที่ 4 หน้า 111-136 กรุงเทพมหานคร
- ศรีสุดา ชีระกาญจน์ (2549) “การงบประมาณ” ใน *การบัญชีเพื่อการจัดการสำหรับเจ้าของกิจการและผู้บริหารที่มีใช้กับบัญชี* บทที่ 6 หน้า 6-1 – 6-31 ปทุมธานี ชุดวิชาการพิมพ์ 2
- ศศิธร จันทร์เจริญ (2545) “การงบประมาณ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาคอมพิวเตอร์กับการบัญชีบริหาร* หน่วยที่ 5 หน้า 174-219 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2548) “การจัดทำงบประมาณเพื่อการวางแผนและควบคุมกำไร” ใน *การบัญชีบริหาร* หน่วยที่ 8 หน้า 247-270 กรุงเทพมหานคร แมคกรอ-ฮิล
- สุพาดา สิริกุดตา (2545) “การจัดทำงบประมาณ” ใน *การบัญชีเพื่อการจัดการ* บทที่ 5 หน้า 103-109 กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- นันทิรา เหลืองประเสริฐ (2549) “การศึกษาเปรียบเทียบต้นทุนค่าก่อสร้างโครงการบ้านจัดสรรที่คำนวณต้นทุน แบบดั้งเดิมและแบบ ABC กรณีศึกษา โครงการบ้านอิงเมือง อำเภอ บ้านฉาง จังหวัดระยอง” *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภูษิต วงศ์หล่อสายชล(2549) “ การจัดทำงบประมาณเงินสด”ใน เอกสารประกอบการสัมมนาทาง  
วิชาการเรื่อง งบประมาณเงินสด เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2549 โรงแรมเดอะแกรนด์  
ธรรมนิติ หน้า 1-65

\_\_\_\_\_. (2549) “ การจัดทำงบกระแสเงินสด” ใน เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ  
เรื่อง งบกระแสเงินสด เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2549 โรงแรมเดอะแกรนด์ ธรรมนิติ  
หน้า 1-40

กาญจนา ศรีพงษ์ (2540) งบประมาณ สารสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2551  
จาก <http://www.netra.lpru.ac.th~kanchana/life%20adobe/ma006.pdf>

<http://www.dusithost.dusit.ac.th> Retrieved Feb 21, 2008

<http://www.lpru.ac.th> Retrieved Feb 25, 2008

## ภาคผนวก



## สูตรการคำนวณ

ผลลัพธ์	คอลัมภ์	บรรทัด	สูตร
ภาพที่ 1.1	J	11	=IF(\$F11=J\$7,\$H11,"-")
ภาพที่ 1.2	AF	11	=IF(\$G11=AF\$7,\$H11,"-")
ภาพที่ 1.3	AT	11	=IF(\$G11=AT\$7,\$H11*(1-\$I11),"-")
ภาพที่ 2	P	10	=SUM(D10:O10)
ภาพที่ 2	P	19	=SUM(P10:P18)
ภาพที่ 3	O	10	=SUM(C10:N10)
ภาพที่ 3	O	29	=SUM(C29:N29)
ภาพที่ 4	O	10	=SUM(C10:N10)
ภาพที่ 4	O	18	=SUM(O9:O17)
ภาพที่ 5	O	10	=SUM(C10:N10)
ภาพที่ 5	O	18	=SUM(O10:O17)
ภาพที่ 6	O	10	=SUM(C10:N10)
ภาพที่ 6	O	13	=SUM(O10:O12)
ภาพที่ 7	O	10	=SUM(C10:N10)
ภาพที่ 7	O	25	=SUM(O13+O18+O23)
ภาพที่ 8	O	11	=SUM(C11:N11)
ภาพที่ 8	O	14	=SUM(O11:O13)
ภาพที่ 9	O	11	=SUM(C11:N11)
ภาพที่ 9	O	17	=SUM(O11:O16)
ภาพที่ 10	O	11	=SUM(C11:N11)
ภาพที่ 10	O	15	=SUM(O11:O14)
ภาพที่ 11	O	11	=SUM(C11:N11)
ภาพที่ 11	O	13	=SUM(O11:O12)
ภาพที่ 12	O	11	=SUM(C11:N11)
ภาพที่ 12	O	14	=SUM(O11:O13)
ภาพที่ 13	O	11	=SUM(C11:N11)
ภาพที่ 13	O	14	=SUM(O11:O13)
ภาพที่ 14	F	11	=SUM(C11)

ผลิตภัณฑ์	คอลัมภ์	บรรทัด	สูตร
ภาพที่ 14	F	15	=SUM(F11*D15/12)
ภาพที่ 15	E	11	=SUM(C11*D11/12)
ภาพที่ 15	Q	19	=SUM(Q11:Q18)
ภาพที่ 16	V	9	=SUM(G9+K9+P9+U9)
ภาพที่ 16	V	10	=SUM(G10+K10+P10+U10)
ภาพที่ 16	V	11	=SUM(V9-V10)
ภาพที่ 16	V	12	=SUM(V11*100/V9)
ภาพที่ 16	V	15	=SUM(G15+K15+P15+U15)
ภาพที่ 16	V	22	=SUM(V15:V21)
ภาพที่ 16	V	23	=SUM(V22*100/V9)
ภาพที่ 16	V	24	=SUM(V11-V22)
ภาพที่ 16	V	25	=SUM(V24*100/V9)
ภาพที่ 17	V	9	=SUM(G9+K9+P9+U9)
ภาพที่ 17	V	10	=SUM(G10+K10+P10+U10)
ภาพที่ 17	V	11	=SUM(V9-V10)
ภาพที่ 17	V	12	=SUM(V9-V10)
ภาพที่ 17	V	15	=SUM(G15+K15+P15+U15)
ภาพที่ 17	V	22	=SUM(V15:V21)
ภาพที่ 17	V	23	=SUM(V22*100/V9)
ภาพที่ 17	V	24	=SUM(V11-V22)
ภาพที่ 17	V	25	=SUM(V24*100/V9)
ภาพที่ 18	V	9	=SUM(G9+K9+P9+U9)
ภาพที่ 18	V	10	=SUM(G10+K10+P10+U10)
ภาพที่ 18	V	11	=SUM(V9-V10)
ภาพที่ 18	V	12	=SUM(V11*100/V9)
ภาพที่ 19	V	15	=SUM(G15+K15+P15+U15)
ภาพที่ 18	V	22	=SUM(V15:V21)
ภาพที่ 18	V	23	=SUM(V22*100/V9)
ภาพที่ 18	V	24	=SUM(V11-V22)
ภาพที่ 18	V	25	=SUM(V24*100/V9)

ผลลัพธ์	คอลัมภ์	บรรทัด	สูตร
ภาพที่ 19	V	15	=SUM(G15+K15+P15+U15)
ภาพที่ 19	V	22	=SUM(V15:V21)
ภาพที่ 20	V	15	=SUM(G15+K15+P15+U15)
ภาพที่ 20	V	22	=SUM(V15:V21)
ภาพที่ 21	V	15	=SUM(G15+K15+P15+U15)
ภาพที่ 21	V	22	=SUM(V15:V21)
ภาพที่ 22	V	15	=SUM(G15+K15+P15+U15)
ภาพที่ 22	V	22	=SUM(V15:V21)
ภาพที่ 22	V	31	=SUM(V24:V30)
ภาพที่ 22	V	32	=SUM(V22+V31)
ภาพที่ 23	V	9	=SUM(G9+K9+P9+U9)
ภาพที่ 23	V	10	=SUM(G10+K10+P10+U10)
ภาพที่ 23	V	11	=SUM(V9-V10)
ภาพที่ 23	V	12	=SUM(V11*100/V9)
ภาพที่ 23	V	15	=SUM(G15+K15+P15+U15)
ภาพที่ 23	V	22	=SUM(V15:V21)
ภาพที่ 23	V	23	=SUM(V22*100/V9)
ภาพที่ 23	V	24	=SUM(V11-V22)
ภาพที่ 23	V	25	=SUM(V24*100/V9)
ภาพที่ 24	V	27	=SUM(G27+K27+P27+U27)
ภาพที่ 24	V	34	=SUM(V27:V33)
ภาพที่ 24	V	35	=SUM(V24-V34)
ภาพที่ 24	V	36	=SUM(V35*100/V9)
ภาพที่ 24	V	38	=SUM(G38+K38+P38+U38)
ภาพที่ 24	V	39	=SUM(V35+V38)
ภาพที่ 24	V	41	=SUM(G41+K41+P41+U41)
ภาพที่ 24	V	42	=SUM(V39-V41)
ภาพที่ 24	V	44	=SUM(G44+K44+P44+U44)
ภาพที่ 24	V	45	=SUM(V44*100/V9)
ภาพที่ 24	V	47	=SUM(V42-V44)

ผลลัพธ์	คอลัมภ์	บรรทัด	สูตร
ภาพที่ 24	V	48	=SUM(V47*100/V9)
ภาพที่ 25	G	7	=SUM(งบคูล!E6)
ภาพที่ 25	G	10	=SUM(งบกำไรขาดทุน_บริษัท!D9*C9)
ภาพที่ 25	G	11	=SUM(G10*C11)
ภาพที่ 25	G	12	=SUM(F10*C12)
ภาพที่ 25	G	13	=SUM(E10*C13)
ภาพที่ 25	G	14	=SUM(D10*C14)
ภาพที่ 25	G	16	=SUM(G11:G15)
ภาพที่ 25	G	17	=SUM(G7+G16)
ภาพที่ 26	G	19	=SUM(G10)
ภาพที่ 26	G	20	=SUM(G19*C20)
ภาพที่ 26	G	23	=SUM(งบคูล!E25+งบคูล!E27)
ภาพที่ 26	G	24	=SUM(งบกำไรขาดทุน_บริษัท!D15)
ภาพที่ 26	G	28	=SUM(งบคูล!E24)
ภาพที่ 26	G	29	=SUM(G20:G28)
ภาพที่ 26	G	30	=SUM(G17-G29)
ภาพที่ 27	F	6	=SUM(งบประมาณเงินสด!G30)
ภาพที่ 27	F	7	=SUM(งบประมาณเงินสด!H12+งบประมาณเงินสด!H13+งบประมาณเงินสด!H14+งบประมาณเงินสด!I13+งบประมาณเงินสด!I14+งบประมาณเงินสด!J14)
ภาพที่ 27	F	8	=SUM(E8+งบกำไรขาดทุน_บริษัท!D38)
ภาพที่ 27	F	11	=SUM(F6:F10)
ภาพที่ 27	F	14	=SUM(E14+'[07_ฝ่ายการเงินและบัญชี_2551_BU.xls]#14_ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ที่!\$E\$11)
ภาพที่ 27	F	15	=SUM(E15-งบกำไรขาดทุน_บริษัท!D32-งบกำไรขาดทุน_บริษัท!D33)
ภาพที่ 27	F	16	=SUM(F14:F15)
ภาพที่ 27	F	18	=SUM(F16:F17)

ผลลัพธ์	คอลัมภ์	บรรทัด	สูตร
ภาพที่ 27	F	19	=SUM(F11:F18)
ภาพที่ 28	F	23	=SUM(งบประมาณเงินสด!H21+งบประมาณเงิน สด!H22+งบประมาณเงินสด!I22)
ภาพที่ 28	F	25	=SUM(งบประมาณเงินสด!H25:H26)
ภาพที่ 28	F	26	=SUM(E26+งบกำไรขาดทุน_บริษัท!D44)
ภาพที่ 28	F	28	=SUM(F23:F27)
ภาพที่ 28	F	31	=SUM(E31+งบกำไรขาดทุน_บริษัท!D47)
ภาพที่ 28	F	32	=SUM(F30:F31)
ภาพที่ 28	F	33	=SUM(F28:F32)

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสมร เทพมังกร
<b>วัน เดือน ปี</b>	12 มิถุนายน 2511
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอ องครักษ์ จังหวัด นครนายก
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจบัณฑิต(การตลาด)คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ปีการศึกษา 2537 ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีการศึกษา 2546
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท แคนเทิร์ม ฟิเลเทรชั่น จำกัด 23/110-113 ชั้น 23 อาคารสรชัย ซอย สุขุมวิท 63 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพ 10110
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี