SCom

การงบประมาณ กรณีศึกษา : บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

นางชัชฎาวรรณ ประกายโกวิท

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2551

Budgeting : A Case Study of Scan Transport Service Limited

Mrs. Chatchadawan Prakaikowit

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การงบประมาณ กรณีศึกษา : บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด
ชื่อและนามสกุล	นางชัชฎาวรรณ ประกายโกวิท
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ 18 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การงบประมาณ กรณีศึกษา : บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด
ผู้ศึกษา นางชัชฎาวรรณ ประกายโกวิท **ปริญญา**บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การงบประมาณเป็นเครื่องมือทางการเงินชนิดหนึ่งที่เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการในการจัดทำและการใช้งบประมาณ, 2)วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำและการใช้งบประมาณตามแนวคิดและหลักการกับการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท และ 3) เสนอแนะปรับปรุงแก้ไขในการจัดทำและการใช้งบประมาณแก่ผู้บริหาร

การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด และสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายขาย หัวหน้าฝ่ายบัญชี และหัวหน้าฝ่ายธุรการ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้อยู่ในระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง กันยายน 2551 และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) กระบวนการในการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท ประกอบด้วย การเตรียมการเพื่อจัดทำงบประมาณ การกำหนดงบประมาณที่ต้องจัดทำ การจัดทำงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณของบริษัท การควบคุมโดยใช้งบประมาณ และการสรุปปัญหาในการจัดทำงบประมาณ, 2) วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัทกับแนวคิดและหลักการมีความคล้ายคลึงกัน โดยมีรูปแบบการบริหารงานงบประมาณวิธีการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการ ส่วนปัญหาในการจัดทำงบประมาณพบว่า บริษัทไม่มีแผนกงบประมาณโดยตรง ทำให้ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณ และ 3) เสนอแนะปรับปรุงแก้ไขในการจัดทำและการใช้งบประมาณแก่ผู้บริหาร ควรให้มีการจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้เกี่ยวกับการงบประมาณ และมีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงานงบประมาณโดยตรง

คำสำคัญ การงบประมาณ บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและการแนะนำเป็นอย่างดียิ่ง จากรองศาสตราจารย์นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์ ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ความรู้และคำแนะนำต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ยิ่ง ตลอดจนการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทุกขั้นตอนของการทำวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด หัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเพื่อน ๆ พี่ พนักงาน ที่เอื้อเฟื้อข้อมูลและช่วยเหลือสิ่งต่าง ๆ ในการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบพระคุณอาจารย์ทุก ๆ ท่านที่ได้ให้วิชาความรู้ บิดา มารดา และทุกคนในครอบครัว ตลอดจนเพื่อน ๆ MBA รุ่น 6 ที่เป็นกำลังใจ และมีส่วนช่วยให้การศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ชัชฎาวรรณ ประกายโกวิท

ตุลาคม 2551

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญตาราง ..... ซ

สารบัญภาพ ..... ฌ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์การวิจัย 2

ขอบเขตของการวิจัย 2

นิยามศัพท์เฉพาะ 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 6

ประวัติความเป็นมาของบริษัท 6

แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ 8

การบริหารงานที่นำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ 10

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง 35

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 39

ประชากรที่ศึกษา 39

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 39

การเก็บรวบรวมข้อมูล 39

การวิเคราะห์ข้อมูล 41

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 42

ผลการศึกษา 42

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 64

สรุปการวิจัย 64

อภิปรายผล 71

ข้อเสนอแนะ 74

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บรรณานุกรม 77
ภาคผนวก 81
ประวัติผู้ศึกษา 94

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบการจัดทำงบประมาณกับหลักการ 59

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 3
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กรของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด 8
ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณ 20
ภาพที่ 2.3 สรุปกระบวนการจัดทำและการบริหารงบประมาณ 21
ภาพที่ 2.4 ส่วนประกอบของงบประมาณหลัก 26
ภาพที่ 2.5 การบริหารงบประมาณ 28
ภาพที่ 4.1 กระบวนการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงานและงบประมาณการลงทุน ของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด 50
ภาพที่ 4.2 กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด 56

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีอัตราความผันผวนสูงขึ้นประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ เพื่อจะได้สามารถดำเนินงานภายใต้สภาวการณ์ดังกล่าวได้อย่างดีที่สุด การงบประมาณจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการงบประมาณเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินกิจการ ใช้ในการประสานงาน วางแผนและควบคุมแผนงานของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด ประกอบธุรกิจด้านให้เช่ารถพร้อมบริการซ่อมบำรุง จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ.2540 มีทุนจดทะเบียนซึ่งชำระแล้ว 60 ล้านบาท การดำเนินกิจการเป็นไปในลักษณะซื้อรถใหม่ตามความต้องการของลูกค้าพร้อมทั้งดำเนินการจดทะเบียน โดยลูกค้าจะจ่ายชำระค่าเช่าเป็นงวด ๆ ซึ่งบริษัทมีเงื่อนไขในการทำสัญญาเช่า เพื่อให้สอดคล้องกับประมวลรัษฎากร ตลอดระยะเวลาของสัญญาเช่า บริษัทจะดูแลในเรื่องของการซ่อมบำรุง การชำระค่าภาษีรถยนต์ และค่าเบี้ยประกันภัยชั้น 1 ให้กับลูกค้าด้วย และเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาสัญญาเช่า ลูกค้าก็จะคืนรถเช่าให้กับบริษัทหลังจากนั้นบริษัทก็จะนำรถที่ให้เช่านั้นไปขายหรือพิจารณาเก็บไว้ใช้เป็นรถทดแทนชั่วคราวให้ลูกค้า เมื่อบริษัทต้องนำรถที่ลูกค้าเช่าไปเข้าศูนย์บริการซ่อมรถยนต์

เนื่องจากบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ จึงต้องมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการศึกษาจัดทำงบประมาณในครั้งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อบริษัทสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานและการควบคุม ให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลกำไรแก่กิจการมากที่สุด

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการในการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

2.2 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำและการใช้งบประมาณตามแนวคิดและหลักการกับการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

2.3 เพื่อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขในการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด แก่ผู้บริหาร

3. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จึงได้มีการกำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

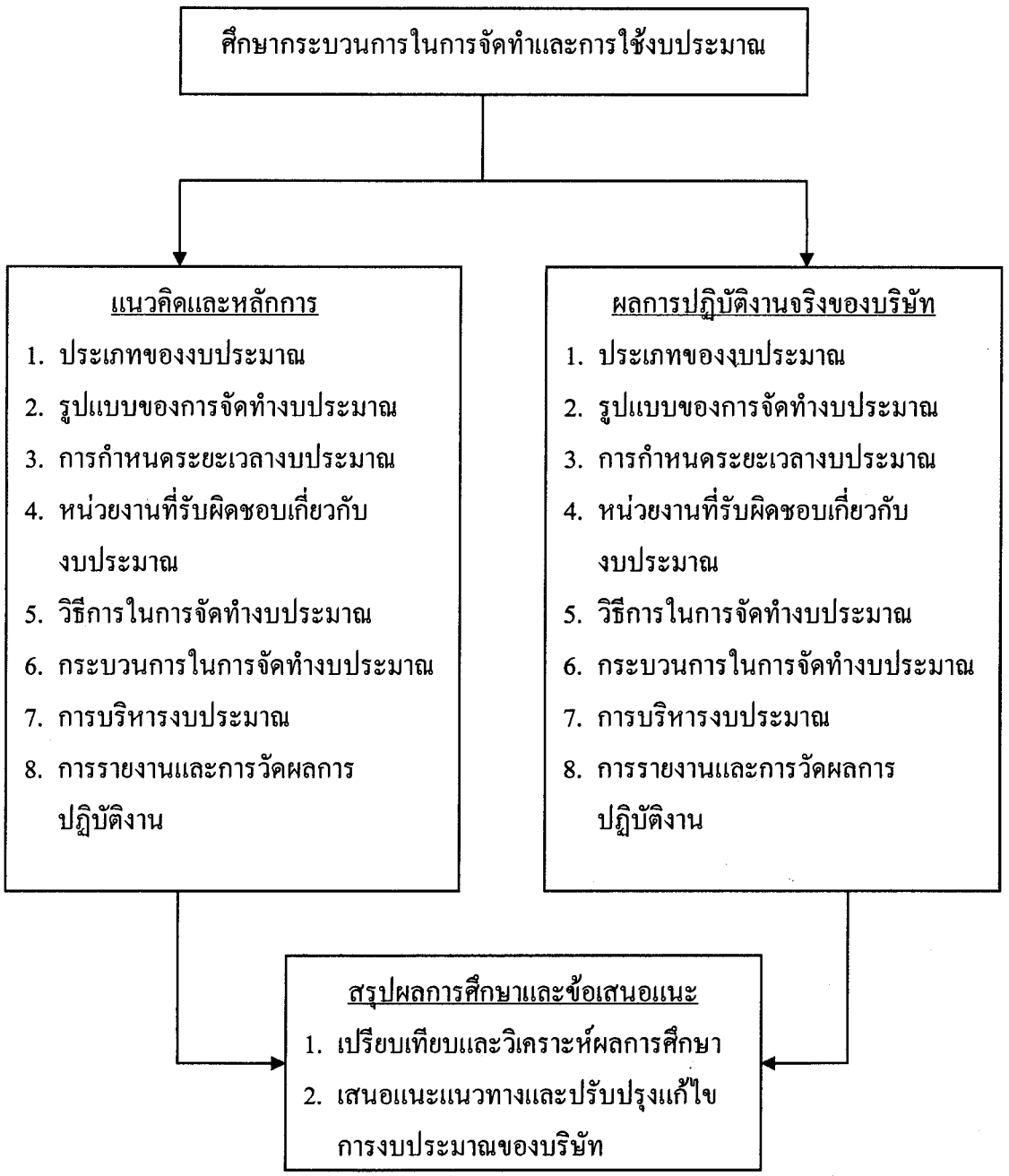
3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจัดทำงบประมาณหลัก (งบประมาณประจำปี) และงบประมาณการลงทุน (Capital Budget) และการนำงบประมาณไปใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ภายในบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด โดยข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้อมูลจริงที่ได้รับอนุญาตให้เปิดเผยได้ ยกเว้นข้อมูลที่เป็นตัวเลขจะใช้ข้อมูลสมมติ เนื่องจากเป็นข้อมูลอันเป็นความลับทางธุรกิจ

3.2 ขอบเขตด้านประชากร ในที่นี้หมายถึง บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

3.3 ขอบเขตด้านเวลา เป็นการศึกษางบประมาณที่ได้จัดทำขึ้นในงบประมาณปี 2551

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษากระบวนการในการจัดทำและการใช้งบประมาณ โดยเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดและหลักการกับผลการปฏิบัติงานจริง



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 บริษัท หมายถึง บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

5.2 การงบประมาณ หมายถึง กระบวนการวางแผนเกี่ยวกับตัวเลขทางการเงินอย่างมีระเบียบ ซึ่งจะต้องประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนกลับคืนมาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.3 การจัดทำงบประมาณ หมายถึง การจัดทำแผนการดำเนินงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การใดองค์การหนึ่ง สำหรับระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งในภายหน้า แผนงบประมาณนี้อาจเป็นแผนระยะยาว 3 – 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า หรืออาจเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งโดยปกติจะเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี

5.4 การควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง การติดตามเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้ เพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ แตกต่างจากแผนมากน้อยเพียงใด ด้วยเหตุใด เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

5.5 งบประมาณหลัก หรือ งบประมาณประจำปี หมายถึง การวางแผนและควบคุมการดำเนินงาน โดยแบ่งการจัดทำงบประมาณออกเป็นงบประมาณย่อย ๆ หลาย ๆ งบประมาณ ในแต่ละงบจะมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน และมักจะมีช่วงเวลาของงบประมาณเท่ากับ 12 เดือน หรือ 1 ปี

5.6 งบประมาณการลงทุน หมายถึง งบประมาณรายจ่ายลงทุนที่ได้วิเคราะห์แล้ว และตัดสินใจลงทุน เพื่อที่จะลงทุนให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ในการดำเนินงาน และสินทรัพย์เหล่านั้นจะสามารถสร้างรายได้ ในรูปของกระแสเงินสดและผลตอบแทนให้แก่องค์การ

5.7 งบประมาณดำเนินการ หมายถึง งบประมาณย่อยต่าง ๆ ที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายของกิจการ ทำหน้าที่กำหนดรายได้ และควบคุมค่าใช้จ่ายของกิจการ

5.8 งบประมาณการเงิน หมายถึง งบประมาณย่อยที่จะแสดงถึงฐานะการเงินและทรัพยากรที่กิจการมีอยู่

5.9 การจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับหน่วยงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ

5.10 ปีงบประมาณ หมายถึง ระยะเวลาในการวางแผนการจัดทำงบประมาณ โดยในกรณีศึกษานี้ ปีงบประมาณคือช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือน มกราคม – ธันวาคม 2551

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการในการจัดทำงบประมาณของบริษัท

6.2 เพื่อให้ผู้บริหารนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนงบประมาณกับผลปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงไปใช้ เพื่อหาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

6.3 เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายงบประมาณได้ทราบปัญหาในการจัดทำงบประมาณ และเสนอแนะแก่ผู้บริหารเพื่อปรับปรุงให้การจัดทำและการใช้งบประมาณที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการงบประมาณ กรณีศึกษา : บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดและหลักการ รวมทั้งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของบริษัท

2. แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ
   2.1 ความหมายของการงบประมาณ
   2.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการงบประมาณ

3. การบริหารงานที่นำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ
   3.1 ประเภทของงบประมาณ
   3.2 การกำหนดระยะเวลาของงบประมาณ
   3.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ
   3.4 หลักและวิธีการทั่วไปในการจัดทำงบประมาณ
   3.5 การบริหารงบประมาณ
   3.6 ประเภทของงบประมาณที่ต้องจัดทำ
   3.7 ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการจัดทำงบประมาณ
   3.8 การรายงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน

4. ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด ประกอบธุรกิจด้านให้เช่ารถพร้อมบริการซ่อมบำรุง (Full Service Operating Lease) จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ.2540 และเริ่มดำเนินงานในเดือนธันวาคม พ.ศ.2542 มีทุนจดทะเบียนซึ่งได้รับชำระแล้ว 60 ล้านบาท

โดยมีบริษัท สแกนดิเนเวียลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นจำนวนร้อยละ 99.99 กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทจะเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ และบริษัทใหญ่ที่มีฐานะการเงินที่มั่นคง

การดำเนินกิจการเป็นรูปแบบสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) เป็นลักษณะการเช่าที่ผู้เช่าตกลงที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินเท่านั้น แต่ไม่ต้องการมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินนั้นหลังจากครบอายุสัญญาเช่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทจะเป็นนิติบุคคล ระยะเวลาสัญญาเช่าไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับประมวลรัษฎากร ที่ ท.ป.34/2534 เรื่องการยกเว้นการหักภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย กรณีการให้เช่าทรัพย์สินแบบลีสซิ่ง ซึ่งคำว่า "การให้เช่าทรัพย์สินแบบลิสซิ่ง" หมายความว่า การให้เช่าทรัพย์สินที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้เช่าเป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีทุนจดทะเบียนที่ได้รับชำระแล้วไม่ต่ำกว่า 60 ล้านบาท และเป็นผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มซึ่งต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่มตามมาตรา 82/3 แห่งประมวลรัษฎากร
2. ผู้เช่าเป็นนิติบุคคล
3. กำหนดเวลาเช่า ต้องมีระยะเวลาตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป เว้นแต่ทรัพย์สินที่ให้เช่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้ให้เช่ายึดมาจากผู้เช่ารายอื่น ระยะเวลาในการให้เช่าอาจไม่ถึง 3 ปีก็ได้

เมื่อสัญญาเช่าสิ้นสุดลง ผู้เช่าเพียงส่งคืนทรัพย์สิน (รถที่ให้เช่า) นั้นให้กับบริษัทตามสภาพที่ตกลงไว้ในสัญญาเช่า ความรับผิดชอบในเรื่องของการบำรุงรักษา การซ่อมแซมทรัพย์สินและการประกันภัยทรัพย์สินเป็นหน้าที่ของบริษัทผู้ให้เช่า หลังจากนั้นบริษัทก็จะนำรถที่ให้เช่านั้นไปขายหรือพิจารณาเก็บไว้ใช้เป็นรถทดแทนชั่วคราวให้ลูกค้าเมื่อบริษัทต้องนำรถที่ลูกค้าเช่าไปเข้าศูนย์บริการซ่อมรถยนต์

กลยุทธ์ที่บริษัทได้นำมาใช้ คือ ให้บริการรถยนต์นั่งทุกประเภทและทุกรุ่นตามความประสงค์ของลูกค้าที่ใช้บริการของบริษัท โดยยึดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นหัวใจในการดำเนินงาน การให้บริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และใช้ทีมงานที่เชี่ยวชาญเรื่องการบำรุงรักษารถยนต์จากศูนย์บริการของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์โดยตรงมาตรวจสอบดูแลรถยนต์ให้ปลอดภัยสำหรับการใช้งาน พร้อมทั้งมีรถยนต์สภาพดีไว้สำรองในกรณีที่ต้องนำรถยนต์ที่เช่าไปบำรุงรักษาตามกำหนดระยะเวลาหรือซ่อมแซมในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุ

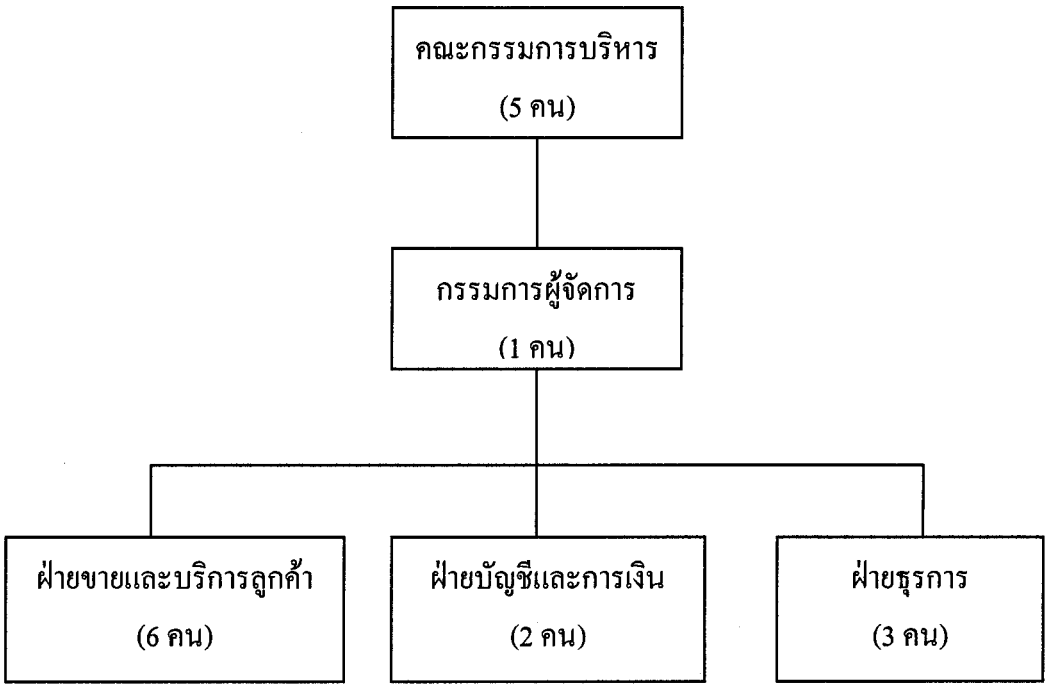
โครงสร้างองค์กรของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด ประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ดังภาพที่ 2.1 (บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด, 2551)

1. ฝ่ายขายและบริการลูกค้า มีหน้าที่ในการหาลูกค้า พร้อมทั้งบริการลูกค้าในด้านการดูแลรักษารถยนต์ที่ให้เช่า เช่น การซ่อมบำรุง การประกันภัย การต่อภาษีรถยนต์

2. ฝ่ายบัญชีและการเงิน มีหน้าที่ในการรวบรวมเอกสารและข้อมูลรับและจ่ายเงินเพื่อจัดทำบัญชี

3. ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่ในการดูแล ประสานงาน และจัดทำข้อมูลทั่วไปในองค์การ



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กรของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

2. แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

2.1 ความหมายของการงบประมาณ

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543) กล่าวว่า การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง แผนงานของผู้บริหารที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับงวดเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต โดยการจัดทำในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นตัวเงินให้กับงาน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การ

ดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานและขององค์การธุรกิจตามที่กำหนดไว้

การงบประมาณเป็นแผนดำเนินงานของฝ่ายจัดการที่แสดงออกมาเป็นตัวเลข เป็นการสรุปวัตถุประสงค์ของบริษัทอันเกี่ยวกับยอดขาย การผลิต การจำหน่าย และการเงิน ตามปกติงบประมาณจะประกอบไปด้วยการคาดคะเนรายได้ในอนาคต งบดุล กระแสเงินสด ตลอดจนตารางตัวเลขประกอบต่าง ๆ

2.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการงบประมาณ

ศศิวิมล มีอำพล (2546) กล่าวไว้ว่า การงบประมาณเป็นเครื่องมือทางการเงินชนิดหนึ่งซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ ทำให้กิจการมีเป้าหมายที่แน่นอนและเหมาะสมในการดำเนินงาน มีแผนงานที่ดี อันเป็นประโยชน์ในด้านการบริหาร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.2.1 ช่วยในการวางแผน (Planning) ช่วยให้การวางแผนของกิจการนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ กระบวนการจัดทำงบประมาณจะทำให้ทุกฝ่ายในกิจการต้องวางแผนงานล่วงหน้าสำหรับช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทำให้ได้แผนรวมของกิจการที่เหมาะสม และเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของกิจการ

2.2.2 ช่วยในการประสานงานและก่อให้เกิดความร่วมมือ (Facilitating Communication and Coordination) กิจการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน จะต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ในกิจการ กระบวนการจัดทำงบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างฝ่าย ลดความขัดแย้งและก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

2.2.3 ช่วยในการแบ่งสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เนื่องจากกิจการมีทรัพยากรจำกัดและจะต้องถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กระบวนการจัดทำงบประมาณจึงช่วยให้แต่ละฝ่ายได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

2.2.4 ช่วยในการควบคุมการดำเนินงาน (Controlling Operations) ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงจะนำมาเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณที่วางไว้ ทำให้ทราบว่าประสบ

ผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด บรรลุเป้าหมายของกิจการหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายเกิดจากแผนกใดก็สามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้อง

2.2.5 ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน (Evaluating Performance and Providing Incentive) มีการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนงานที่วางไว้ ทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกฝ่าย ทำให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรมีการแข่งขันการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อจะได้รับผลตอบแทนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีตลอดเวลา

3. การบริหารงานที่นำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ

3.1 ประเภทของงบประมาณ

ในการจัดทำงบประมาณสามารถจำแนกประเภทของงบประมาณ โดยใช้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 เกณฑ์ตามระยะเวลา การวางแผนกำไรให้ประสบความสำเร็จ ต้องทำให้การวางแผนงบประมาณทั้งระยะสั้น และระยะยาวสอดคล้องกัน เนื่องจากการวางแผนระยะยาวเป็นการคาดหวังกำไรและการเติบโตในอนาคต การวางแผนระยะยาวจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมาจากการสร้างความสามารถในการทำกำไรในที่ระดับสูงอย่างต่อเนื่องในระยะสั้น และการกำหนดช่วงเวลางบประมาณในระยะสั้นหรือยาว ขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจและระดับรายละเอียดที่ต้องการ โดยทั่วไปแบ่งการจัดทำงบประมาณออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) งบประมาณระยะสั้น การจัดทำงบประมาณเพื่อการวางแผนกำไรในระยะสั้น เป็นชุดงบประมาณที่สมบูรณ์เกี่ยวกับการค้าในปัจจุบัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ช่วงเวลาใช้จ่ายงบประมาณจะสั้นกว่า ทำให้วัดผลการปฏิบัติงานได้รวดเร็ว สามารถวัดประสิทธิภาพในการทำงานได้ทันที ได้ทราบถึงความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น

งบประมาณระยะสั้นจะระบุกิจกรรมเฉพาะ และมีรายละเอียดที่คาดคะเนไว้เป็นทั้งจำนวนเงินและจำนวนหน่วย โดยทั่วไปแล้วงบประมาณระยะสั้นมีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ฝ่ายจัดการอาจจะจัดทำงบประมาณแบ่งทอนเวลาตลอดทั้งปี ให้เป็นระยะเวลาสั้น ๆ หลายช่วงเวลา เช่น งบประมาณ 3 เดือน 6 เดือน งบประมาณดำเนินการประจำปี อาจจะขยายเป็น 18 เดือน โดย 3

เดือนแรกเป็นงบประมาณของปีก่อน จัดทำงบประมาณ 12 เดือนของปีปัจจุบัน และ 3 เดือนหลังเป็นงบประมาณปีต่อไป

การทำงบประมาณให้คาบเกี่ยวช่วงเดือนกัน สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานและแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ ควรจัดการดำเนินงานวางแผนงบประมาณระยะสั้นให้มีการวางแผนและควบคุมภายใน เงื่อนไขของการกระทำการในปัจจุบัน ควรจะกำหนดวัดการดำเนินงาน 3 เดือน 6 เดือน และ 12 เดือน ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจและประสิทธิภาพในการวางแผนกำหนดการผลิตให้เพียงพอในแต่ละผลิตภัณฑ์ อย่างน้อยที่สุดควรพิจารณาลักษณะวงจรธุรกิจ และวงจรการขายผลิตภัณฑ์ เป็นการขายตามฤดูกาลหรือไม่ พิจารณาถึงความต้องการทางการเงินเพื่อการผลิตสินค้าอย่างพอเพียง

2) งบประมาณระยะปานกลางและงบประมาณระยะยาว การจัดทำงบประมาณระยะปานกลางและระยะยาว งบประมาณระยะปานกลางมีระยะเวลาประมาณ 2-3 ปี งบประมาณระยะปานกลางจะพิจารณาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยมุ่งกระทำโครงการเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของกิจการในระยะยาว

การวางแผนกำไรระยะยาวเป็นกระบวนการต่อเนื่อง จากการตัดสินใจในปัจจุบันและการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างดีที่สุด การจัดระบบองค์การให้สามารถตอบสนองการตัดสินใจและการวัดผลการตัดสินใจและการคาดหวังขององค์การ จัดระบบการตรวจสอบย้อนกลับ เป็นการคาดหวังการประสานงานในอนาคตได้สมบูรณ์ แสดงในรูปการขาย การจ่ายลงทุน กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาและความต้องการเงินลงทุน ดังนั้นงบประมาณระยะยาวมีระยะเวลาประมาณ 3 ปีขึ้นไป เป็นโครงการลงทุนที่มีลักษณะเป็นการจ่ายเงินจำนวนมาก โดยหวังประโยชน์ที่ธุรกิจจะได้รับเป็นระยะเวลานาน เช่น โครงการลงทุนเพื่อซื้อสินทรัพย์ใหม่แทนสินทรัพย์เดิม โครงการซื้อเครื่องจักรใหม่ สร้างโรงงานหรือสำนักงานใหม่เพิ่มเติมเพื่อขยายกิจการ งบประมาณระยะยาว เป็นการวางกรอบโดยกว้างและต้องอาศัยการต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงานโดยวางให้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้ และสามารถจัดทำงบประมาณในระยะสั้นและระยะปานกลาง รองรับแผนงานตามงบประมาณระยะยาว

ในการวางแผนกำไรระยะยาว ฝ่ายบริหารพยายามที่จะค้นหาเงื่อนไขเหตุการณ์ที่อาจจะเป็นไปได้ สิ่งสำคัญที่สุดคือ ความยืดหยุ่นและความสามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการวางแผนกำไรระยะยาวยังมีความเสี่ยงภัยเกี่ยวกับเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป ปัจจัยทางการตลาดและปัจจัยทางเศรษฐกิจ มีอิทธิพลต่อการวางแผนกำไรระยะยาว เช่น ภาวะเงินเฟ้อ อัตราการขยายตัวของประชากร อัตราการใช้จ่ายของผู้บริโภค และดัชนีของอุตสาหกรรม จากข้อมูลใน

อดีตเพื่อการวางแผนกำไร ปริมาณการขายและค่าขายที่ประมาณการสำหรับ 3-5 ปี สามารถคาดคะเนได้จากข้อมูลเหล่านี้

ดังนั้น งบประมาณระยะสั้นและระยะยาวจะต้องมีความสอดคล้องกัน เช่น งบประมาณรายได้ งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน งบประมาณรายจ่ายลงทุน เพื่อให้แผนงานในอนาคตขององค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถทำกำไรระดับสูงได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.2 เกณฑ์ตามส่วนประกอบของงบประมาณหลัก ในการจัดทำงบประมาณของกิจการเพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงาน จะแบ่งการจัดทำงบประมาณออกเป็นงบประมาณย่อย ๆ หลาย ๆ งบประมาณ ในแต่ละงบจะมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน ซึ่งงบประมาณย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันนี้รวมกันเรียกว่างบประมาณหลัก (Master Budget)

งบประมาณหลัก มักจะมีช่วงเวลาของงบประมาณเท่ากับ 12 เดือน หรือ 1 ปี ซึ่งงบประมาณหลักจะทำหน้าที่ในการวางแผนและควบคุมเกี่ยวกับแหล่งที่มาและใช้ไปของทรัพยากรต่าง ๆ ในส่วนรวมของกิจการ และจะต้องสอดคล้องกับงบกำไรขาดทุนและงบดุลที่กิจการได้จัดทำประจำงวด นอกจากนี้งบประมาณหลักยังถือว่าเป็นตัวกำหนดทิศทางของกิจการและควบคุมการดำเนินงานของกิจการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจน

ส่วนประกอบของงบประมาณหลัก จะจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวใน 3.4.3 คือ

1) งบประมาณดำเนินการ (Operation Budget) หมายถึง งบประมาณย่อยต่าง ๆ ที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรายได้และค่าใช้จ่ายของกิจการ ซึ่งประกอบด้วย งบประมาณรายได้ งบประมาณค่าใช้จ่าย งบประมาณกำไรขาดทุน งบประมาณดำเนินงานจะทำหน้าที่กำหนดรายได้ และควบคุมค่าใช้จ่ายของกิจการได้เป็นอย่างดี

2) งบประมาณการเงิน (Financial Budget) หมายถึง งบประมาณย่อยที่จะแสดงถึงฐานะการเงินและทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ เช่น งบประมาณรายจ่ายลงทุน งบประมาณเงินสด งบประมาณงบดุล งบประมาณเงินสดจะแสดงการได้มาและใช้ไปของเงินสดของกิจการ งบดุลจะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับฐานะทางการเงินของกิจการ

3.1.3 เกณฑ์ตามลักษณะการปฏิบัติงาน เมธากุล เกียรติกระจาย และคณะ (2544) กล่าวไว้ว่า การเสนอแผนงานของกิจการเพื่อแนวทางในการปฏิบัติงาน อาจเสนอในรูปของงบประมาณได้ 3 แบบคือ

1) งบประมาณโครงการ (Program Budget)

2) งบประมาณตามความรับผิดชอบ (Responsibility Budget)

ก) งบประมาณคงที่

ข) งบประมาณที่ยืดหยุ่นได้

3) งบประมาณตามกิจกรรม (Activity Based Budget)

แนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถเสนอรูปแบบของแผนงานได้ดังนี้

1) งบประมาณโครงการ งบประมาณโครงการเป็นงบประมาณที่แสดงถึงผลงานที่สำคัญ ๆ โดยมีการกะประมาณรายได้และค่าใช้จ่ายตามโครงการนั้น ๆ งบประมาณโครงการจะแสดงถึงทรัพยากรที่ต้องใช้ไปสำหรับโครงการจนกว่าโครงการจะเสร็จ เช่น ต้นทุน วัตถุดิบ กำลังคน และแสดงถึงรายได้โดยประมาณที่จะเกิดขึ้นจากโครงการ ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถประเมินโครงการว่าให้ผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ และจะช่วยในการตัดสินใจอนุมัติโครงการได้

2) งบประมาณตามความรับผิดชอบ โดยทั่วไปงบประมาณของธุรกิจจัดทำขึ้นตามความรับผิดชอบของหน่วยงาน กล่าวคือ งบประมาณจะแสดงถึงผลงานและความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ งบประมาณตามความรับผิดชอบอาจจัดทำในรูปงบประมาณคงที่ (Fixed Budget หรือ Static Budget) หรือ งบประมาณที่ยืดหยุ่นได้ (Variable Budget หรือ Flexible Budget หรือ Dynamic Budget)

2.1) งบประมาณคงที่ หมายถึง งบประมาณที่จัดทำขึ้นในระดับของกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะค่อนข้างตายตัว โดยไม่คำนึงถึงระดับของกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลง โดยปกติแล้ว ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของกิจการจะมีส่วนหนึ่งคงที่และอีกส่วนหนึ่งผันแปร ในการจัดทำงบประมาณคงที่ กิจการจะไม่แยกแสดงค่าใช้จ่ายทั้งสองส่วนนี้ แต่จะแสดงเป็นยอดรวม งบประมาณคงที่จึงไม่ค่อยให้ประโยชน์ในด้านการควบคุมมากนัก เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างในระดับกิจกรรมที่กำหนดงบประมาณและระดับกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนำงบประมาณมาเปรียบเทียบกับผลงานจริง

2.2) งบประมาณที่ยืดหยุ่นได้ หมายถึง งบประมาณที่จัดทำขึ้นสำหรับระดับของกิจกรรมหรือระดับการผลิตมากกว่าหนึ่งระดับ ในการจัดทำงบประมาณประเภทนี้ กิจการจะแยกค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปรออกจากกัน ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่แตกต่างกันสำหรับการผลิตในระดับต่าง ๆ งบประมาณประเภทนี้ยังให้ประโยชน์ในด้านการควบคุม เนื่องจากให้ข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณกับข้อมูลจริง ณ ระดับการผลิต (หรือระดับกิจกรรม) เดียวกัน ซึ่งช่วยประเมินประสิทธิภาพการทำงานด้วย

3) งบประมาณตามกิจกรรม งบประมาณตามกิจกรรมไม่ได้จัดทำขึ้นตามความรับผิดชอบของผู้บริหาร แต่จัดทำขึ้นตามกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ

งบประมาณตามกิจกรรมจะรวมความรับผิดชอบหลายอย่างเข้าด้วยกันในกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งมักจัดทำขึ้นเพื่อวัดหรือประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมนั้น ผู้บริหารมักใช้งบประมาณประเภทนี้ในการตัดสินใจว่าจะดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นต่อไปหรือไม่ ตัวอย่างของงบประมาณตามกิจกรรม เช่น งบประมาณค่าโฆษณา งบประมาณการส่งเสริมการจำหน่าย เป็นต้น

3.2 การกำหนดระยะเวลาของงบประมาณ

การกำหนดเวลาในการจัดทำงบประมาณจะยาวหรือสั้นขึ้นกับขนาดของธุรกิจและวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ โดยปกติแล้วธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้เวลาจัดทำงบประมาณ 1-2 เดือน สำหรับธุรกิจขนาดกลางหรือใหญ่มักมีงวดเวลาของงบประมาณดำเนินการที่สัมพันธ์กับรอบระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ ถ้ารอบระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจใช้เวลา 6 เดือน หรือ 12 เดือน ก็จะจัดทำงบประมาณระยะเวลา 6 เดือนหรือไม่เกิน 1 ปี โดยทั่วไปแล้วงบประมาณจะทำขึ้นเป็นรายปี และทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงไปเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้จัดทำไว้แล้วได้ แต่บางกิจการอาจจะทำเป็นงบประมาณแบบต่อเนื่อง (Rolling Budget) ก็ได้ กล่าวคือ จัดทำงบประมาณช่วง 12 เดือน เมื่อดำเนินงานผ่านไปแล้วหนึ่งเดือนก็ต้องจัดทำงบประมาณของเดือนที่ 13 ขึ้นแทน และเมื่อสิ้นเดือนที่ 2 ก็ต้องจัดทำงบประมาณเดือนที่ 14 เป็นเช่นนี้ไปตลอด การทำงบประมาณแบบนี้ กิจการจะสามารถจัดทำงบประมาณให้ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพราะสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงข้อมูลงบประมาณได้ทันกับเหตุการณ์ตลอดเวลา

3.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2545) กล่าวไว้ว่า ในการจัดทำแผนงานงบประมาณที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน (Comprehensive) ของกิจการเพื่อให้ทันเวลา สอดคล้องซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหาร จำเป็นต้องมีหน่วยงานงบประมาณที่จะเป็นผู้กำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามงบประมาณนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

3.3.1 ความรับผิดชอบของผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่

1) ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเพื่อใช้ในการวางแผน และจัดทำงบประมาณ เช่น ประสิทธิภาพในการผลิต ปัญหาและข้อขัดข้องในการผลิต หรือการดำเนินงาน คุณภาพการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

2) หน่วยงานนำข้อมูลสมมติฐานที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูงมาจัดทำงบประมาณของตน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นหรือเข้าร่วมการพิจารณาในการจัดทำงบประมาณด้วย

3) ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

4) พิจารณาหาสาเหตุของผลต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานงบประมาณ

5) ดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้รับการแก้ไขใหม่

3.3.2 ความรับผิดชอบของหน่วยงานงบประมาณ ในธุรกิจขนาดใหญ่อาจจะมีหน่วย งานงบประมาณเพื่อดูแลการจัดทำงบประมาณ และการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหาร หน่วยงานนี้อาจจะขึ้นอยู่กับฝ่ายการเงิน หรือฝ่ายวางแผน หรือขึ้นตรงต่อประธานกรรมการของบริษัท แต่ในธุรกิจขนาดเล็ก งบประมาณจะถือเป็นส่วนหนึ่งของงานผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี ดังนั้นหน้าที่ของหน่วยงานงบประมาณจึงมีลักษณะให้คำแนะนำช่วยเหลือและประสานงานในการจัดทำงบประมาณและการใช้งบประมาณเท่านั้น ทั้งนี้ความรับผิดชอบของผู้บริหารหน่วยงานงบประมาณ โดยสรุปได้ดังนี้

1) จัดทำคู่มือการงบประมาณ ซึ่งจะระบุถึงความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ กำหนดเวลาในการจัดทำ รูปแบบของงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ข้อมูลที่ต้องการ เป็นต้น

2) ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และข้อมูลที่หน่วยงานต้องการ เพื่อใช้ในการจัดทำงบประมาณ

3) รวบรวมงบประมาณที่หน่วยงานต่าง ๆ เสนอมา เพื่อพิจารณาว่าสอดคล้องซึ่งกันและกันหรือไม่ สอดคล้องกับนโยบายรวมหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องอาจส่งกลับไปแก้ไข หรืออาจขอคำวินิจฉัยจากผู้บริหารระดับสูงต่อไป

4) ประมวลงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าเป็นงบประมาณโดยรวมของกิจการเสนอต่อคณะกรรมการงบประมาณเพื่อพิจารณาอนุมัติ

5) จัดส่งงบประมาณที่ผ่านการอนุมัติ แจกจ่ายไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6) จัดทำและจัดส่งรายงานผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7) เสนอให้มีการแก้ไขแผนงบประมาณในกรณีที่เหมาะสม

8) เสนอให้มีการจัดทำหรือแก้ไข ปรับปรุง คู่มือการงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3.3.3 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการงบประมาณ เพื่อให้แผนงบประมาณที่เสนอโดยหน่วยงานต่าง ๆ เป็นแผนที่ประสานกัน เป็นแผนการดำเนินงานที่จะใช้ทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การในสภาพการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การพิจารณางบประมาณจึงกระทำในรูปของคณะกรรมการงบประมาณ อันประกอบด้วย ประธานกรรมการบริหาร ผู้บริหารงานระดับสูงของฝ่ายต่าง ๆ และผู้บริหารหน่วยงานงบประมาณ คณะกรรมการงบประมาณพิจารณาและวินิจฉัยในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการงบประมาณและทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ปัญหาหรือข้อ ขัดข้องต่าง ๆ จะได้รับการพิจารณาร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในทันที และก่อให้เกิดผลดีกับองค์กรในที่สุด

3.4 หลักและวิธีการทั่วไปในการจัดทำงบประมาณ

3.4.1 แนวทางการจัดทำงบประมาณ

กิ่งกนก พิทยานุคุณ (2544) กล่าวว่า แนวทางการจัดทำงบประมาณที่ใช้มีความสำคัญมากพอ ๆ กับข้อมูลตัวเลขที่จะใช้แสดงในรายการงบประมาณ ซึ่งมีแนวทางการจัดทำงบประมาณดังนี้

1) การวางนโยบาย เพื่อผู้บริหารทุกระดับจะได้ทำงานโดยมีข้อสมมติฐาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และช่วงของเวลาการทำงานเหมือน ๆ กัน ผู้บริหารหน่วยงานควรเข้าใจถึงข้อจำกัดการทำงานของผู้ร่วมงานของตน และขอบเขตที่ตนสามารถตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ก่อนที่จะมีการจัดทำงบประมาณควรได้แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่องานขององค์กรอย่างไร ข้อจำกัดและขอบเขตของแต่ละคนเป็นอย่างไร

2) การมีส่วนร่วม ให้เจ้าหน้าที่ในทุกระดับหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานของตน เพราะหากเขามีส่วนร่วมจัดทำงบประมาณแล้วก็จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและพอใจ เต็มใจที่จะทำงานตามงบประมาณที่เขาเป็นผู้จัดทำขึ้นเอง และถ้าหากหน่วยงานใดสามารถปฏิบัติงานได้ตามงบประมาณ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ก็มีการยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งแนวคิดในการจัดทำงบประมาณ โดยทั่วไปมี 3 แบบคือ

2.1) แบบบนลงล่าง (Top Down) หมายถึง ตัวเลขในงบประมาณจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง เช่น ประธานกรรมการบริษัท คณะกรรมบริหาร เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของงบประมาณ เช่น ยอดขายควรจะเป็นเท่าไร ค่าใช้จ่ายควรจะเป็นเท่าไร ผู้บริหารระดับสูงจะประชุมปรึกษาหารือและกำหนดเป็นงบประมาณตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจที่วางไว้ตามงบประมาณนั้น ซึ่งมักจะใช้ในธุรกิจขนาดเล็ก

2.2) แบบล่างขึ้นบน (Bottom Up) หมายถึง ตัวเลขในงบประมาณได้รวบรวมจากผลการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคนในแผนกต่าง ๆ เสนอรายงานมาให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา ผู้บริหารระดังสูงจะประชุมปรึกษาหารือกับพนักงานที่ได้ปฏิบัติงานจริง ๆ และยอมรับข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากบุคคลเหล่านี้ และรวบรวมจัดทำเป็นงบประมาณด้วยความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูง แล้วให้พนักงานปฏิบัติตามงบประมาณที่จัดทำขึ้นนั้น

2.3) แบบผสมผสาน วิธีการงบประมาณทั้ง 2 แบบนี้ ถ้ายึดถือตามแบบใดแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้มีข้อแตกต่างกับผลที่เกิดขึ้นจริงอย่างมาก ดังนั้น การจัดทำงบประมาณที่ดีคือ เป็นแบบผสมผสานระหว่างวิธีที่ 1 และวิธีที่ 2 โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ แต่การตัดสินใจและผู้รับผิดชอบในขั้นสุดท้ายในการอนุมัติงบประมาณยังคงอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเช่นเดิม

3) การวางแนวทางในการจัดทำงบประมาณ แนวทางการทำงบประมาณที่วางไว้ ควรจะหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความไม่สบายใจในการปฏิบัติงานหรือการต่อต้านของพนักงานแต่ละคน ควรมีโอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ตามความสามารถของเขา และรับผิดชอบผลงานที่ตนกระทำไป ในการจัดทำงบประมาณควรคำนึงถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้โอกาสพนักงานเตรียมหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

4) การจัดเตรียมทำงบประมาณเป็นลำดับ ๆ ขึ้นไป เพื่อช่วยให้กิจการมีโอกาสได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมาย เมื่อสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ทุกหน่วยงานมีความพอใจ ยินดีกับความสำเร็จของตน แต่ถ้าหากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็ควรชี้แจงให้ทุก ๆ คนทราบว่าเป็นเพราะเหตุใด แสดงความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่พนักงานระดับใดควบคุมได้ และปัจจัยใดที่ไม่สามารถควบคุมได้

3.4.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณ

กิ่งกนก พิทยานุคุณ (2544) กล่าวว่า การที่จะจัดทำงบประมาณประเภทต่าง ๆ ได้นั้น นอกจากจะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายของกิจการ การทำงบประมาณจะต้องทำตามลำดับขั้นด้วย เพื่อให้งบประมาณแต่ละประเภทสัมพันธ์และประสานงานกันเมื่อนำไปใช้ กระบวนการจัดทำงบประมาณ (Budget Formulation) นั้น จะเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ และสิ้นสุดที่ขั้นการอนุมัติงบประมาณ ซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ถ้าธุรกิจนั้นใช้ปีงบประมาณตามปีปฏิทินแล้ว ก่อนที่จะเริ่มงบประมาณปีใหม่ 2-3 เดือน คณะผู้บริหารระดับสูงของกิจการจะประชุมร่วมกัน เพื่อที่จะพิจารณากำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในปีใหม่ที่จะมาถึง การพิจารณานี้จะครอบคลุมถึงเรื่องเป้าหมายกำไร การลดต้นทุน การปรับปรุงอุปกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งการพิจารณาในเรื่องขนาดของตลาด ระดับราคา วิธีการจำหน่าย และการผลิต เมื่อได้ข้อยุติ ผลที่ออกมาจะถือเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งอาจจะเป็นการประมาณการยอดขาย หรือยอดรายได้เบื้องต้น หรือถ้อยแถลงกว้าง ๆ ว่าในปีหน้ากิจการมีเป้าหมายที่ต้องการอะไรบ้าง และจะต้องดำเนินการอย่างไร แล้วจึงส่งแนวทางในการจัดทำงบประมาณไปให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณย่อย โดยผ่านผู้อำนวยการงบประมาณ (Budget Director) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบทั้งในด้านการประสานงาน การให้คำแนะนำและการแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการจัดทำงบประมาณ

ขั้นที่ 2 การจัดทำงบประมาณ จะเริ่มต้นจากฝ่ายขายต้องจัดทำงบประมาณขายเป็นอันดับแรก โดยฝ่ายขายจะจัดทำร่างงบประมาณขายตามนัยของกำไรหรือเป้าหมายการขายที่กำหนดในแนวทางในการจัดทำงบประมาณที่ได้รับ งบประมาณขายที่ทำจะมี 2 ประเภท คือ งบประมาณขายระยะยาวที่มีช่วงเวลาเกิน 1 ปี เพื่อใช้เป็นแนวทางทำงบประมาณการจ่ายลงทุน และขณะเดียวกันก็จะทำงบประมาณขายประจำปีด้วย เนื่องจากงบประมาณขายนี้จะต้องใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการจัดทำงบประมาณย่อยประเภทอื่นของหน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการ เช่น งบประมาณการผลิต และงบประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ดังนั้น งบประมาณขายจะต้องทำให้เสร็จก่อนงบประมาณอื่นเป็นเวลานานพอสมควร เพื่อให้ผู้ที่จะต้องใช้งบประมาณขายเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำงบประมาณที่รับผิดชอบจะได้มีเวลาในการจัดทำงบประมาณของตนให้เสร็จได้ทันตามกำหนดเวลา ส่วนรายละเอียดการจัดทำงบประมาณหลักจะอธิบายในหัวข้อ 3.4.3

ขั้นที่ 3 การพิจารณางบประมาณ การประชุมพิจารณาต่อรองงบประมาณทุกประเภทที่หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการได้จัดทำ และนำเสนอให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการงบประมาณเป็นผู้รวบรวมและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนเสนอคณะกรรมการพิจารณางบประมาณของกิจการที่ตั้งขึ้น ในการนี้ก็จะมีการเจรจาต่อรองในเรื่อง

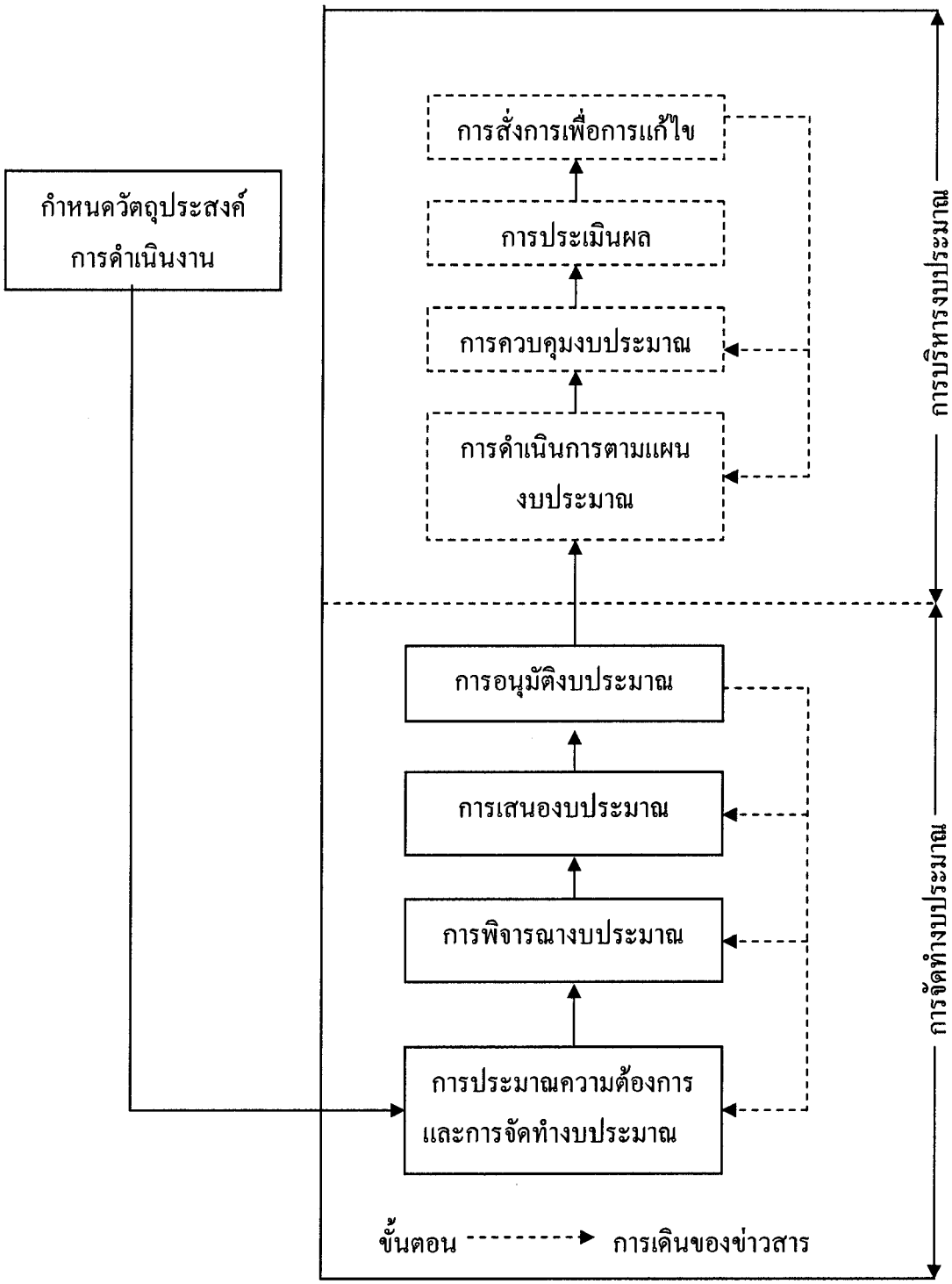
ตัวเลขงบประมาณที่เสนอขึ้นมาระหว่างฝ่ายจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามงบประมาณที่ตนได้จัดทำกับคณะกรรมการพิจารณางบประมาณของกิจการ เพื่อให้ได้ยอดงบประมาณขั้นสุดท้ายของงบประมาณแต่ละประเภท การพิจารณาในขั้นนี้ถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะจะมีผลทั้งในทางลบและทางบวกต่อผู้ที่จะต้องปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้จัดทำงบประมาณไว้

ขั้นที่ 4 การตรวจทานและเสนองบประมาณ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการงบประมาณที่จะต้องตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลขงบประมาณทุกประเภทที่ได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการมาแล้ว ว่ามีความขัดแย้งกันในกิจกรรมที่จะทำหรือไม่ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกันก่อนเสนอขออนุมัติ

ขั้นที่ 5 การอนุมัติงบประมาณ เป็นหน้าที่ของประธานหรือกรรมการของกิจการ ที่จะต้องพิจารณาก่อนการอนุมัติหลักการเพื่อให้งบประมาณนั้นมีผลใช้บังคับ โดยผู้อนุมัติจะให้ความสนใจในเรื่องผลที่จะได้รับในขั้นสุดท้ายจากงบประมาณที่ได้จัดทำและเสนอขออนุมัติ โดยจะพิจารณาจากงบประมาณการเงินเป็นเกณฑ์ คือ งบกระแสเงินสด งบกำไรขาดทุนและงบดุลโดยประมาณ

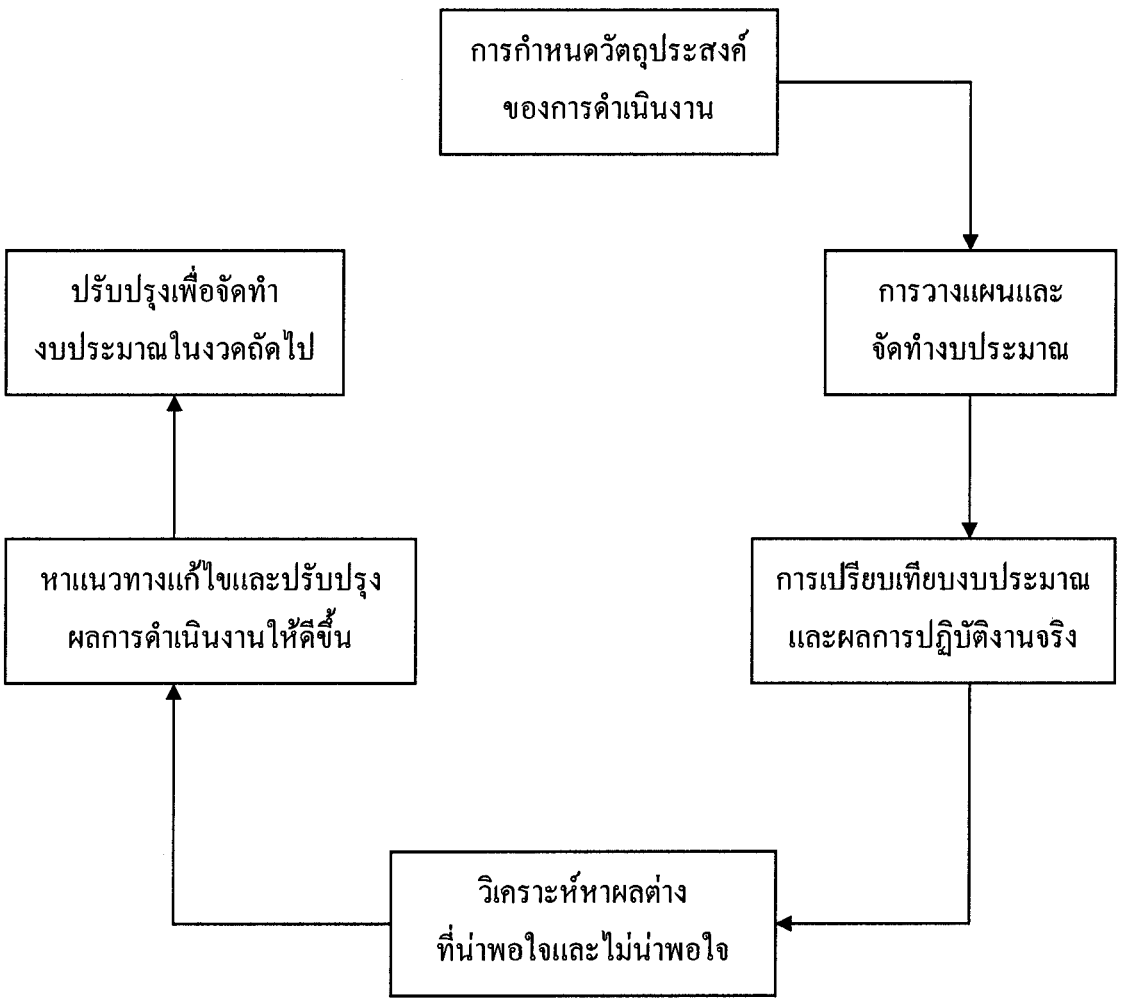
หลังจากมีการอนุมัติแล้วก็จะแจกจ่ายเอกสารเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับการอนุมัตินั้นกลับไปให้ทุกหน่วยงานของกิจการรับไปดำเนินการบริหารงบประมาณในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานงบประมาณที่จะต้องทำหน้าที่ในการควบคุม ติดตามและประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานที่ได้จัดทำไว้ต่อไป

กระบวนการจัดทำงบประมาณ ดังภาพที่ 2.2 (กิ่งกนก พิทยานุคุณ, 2544)



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณ

จากกระบวนการการวางแผนงบประมาณและการบริหารงบประมาณ ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการในการจัดทำงบประมาณ โดยผู้บริหารจะประมาณการข้อมูลต่าง ๆ ล่วงหน้า เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งใช้งบประมาณในการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอันนำไปสู่การตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่อง การวางแผนงานล่วงหน้า การประเมินผลงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการในการจัดทำและการบริหารงบประมาณได้ดังภาพที่ 2.3 (กิ่งกนก พิทยานุคุณ, 2544)



ภาพที่ 2.3 สรุปกระบวนการจัดทำและการบริหารงบประมาณ

3.4.3 งบประมาณหลักที่จัดทำ

Jae K. Shim, Joel G. Siegel (2005) กล่าวไว้ว่า งบประมาณหลัก คือ ภาพรวมของแผนการเงินและแผนการดำเนินธุรกิจสำหรับปีต่อไป ปกติมักจะจัดเตรียมปีละครั้งหรือรายไตรมาส แผนงบประมาณจะได้มาจากแผนงบประมาณย่อยจากหน่วยงานต่าง ๆ แล้วนำมารวมกันเพื่อวางแผนทางธุรกิจ รูปแบบการทำงบประมาณหลักนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดของธุรกิจ โดยทั่วไปงบประมาณหลักมีอยู่ 2 ประเภท คือ

1) งบประมาณดำเนินการ

2) งบประมาณการเงิน

ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) งบประมาณดำเนินการ จะเริ่มต้นที่การจัดทำงบประมาณดำเนินการ ซึ่งจะจัดทำการพยากรณ์ยอดขายและจัดทำงบประมาณขายเป็นอันดับแรก และทำงบประมาณย่อยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไปตามลำดับ ดังนี้

1.1) งบประมาณการขาย (Sales Budget) เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนของกิจการจะต้องเริ่มด้วยการพยากรณ์การขาย เนื่องจากเราไม่สามารถทำการผลิตได้ถ้าไม่ทราบความต้องการของตลาดก่อน การจัดทำงบประมาณการขาย มีการนำเทคนิคในการพยากรณ์เชิงสถิติ คือ มีการคาดคะเนแนวโน้มยอดขายในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับยอดขายในอดีต และปรับปรุงข้อมูลในอดีต เพื่อให้ยอดขายที่แสดงในงบประมาณการขายเป็นยอดขายที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

การจัดทำงบประมาณการขายจะแสดงยอดขายเป็นจำนวนหน่วยและจำนวนเงินตามช่วงเวลาต่าง ๆ ที่ต้องการ ซึ่งอาจแสดงเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี

1.2) งบประมาณการผลิต (Production Budget) การจัดทำงบประมาณการผลิต จะต้องสัมพันธ์กับงบประมาณการขาย กล่าวคือ หลังจากกิจการจัดทำงบประมาณการขายแล้ว ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการผลิตจะต้องจัดทำงบประมาณเกี่ยวกับการผลิตว่าจะผลิตสินค้าแต่ละชนิดเป็นจำนวนเท่าใด ที่จะเพียงพอสำหรับการขายและมีสินค้าคงเหลือไว้ในระดับที่เหมาะสม จึงต้องมีข้อมูลที่ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องระดับสินค้าคงเหลือ การจัดทำงบประมาณการผลิตคำนวณได้โดย

งบประมาณการผลิต = จำนวนหน่วยที่คาดว่าจะขายได้ + สินค้าคงเหลือปลายงวด – สินค้าคงเหลือต้นงวด

1.3) งบประมาณการใช้วัตถุดิบ (Direct material usage Budget) จัดทำขึ้นเพื่อคำนวณหาจำนวนวัตถุดิบที่จะใช้ในการผลิต เพื่อจัดทำงบประมาณการซื้อวัตถุดิบต่อไป งบประมาณการใช้วัตถุดิบ ประกอบด้วย

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต = จำนวนหน่วยที่ผลิต x จำนวนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตต่อหน่วย

1.4) งบประมาณการซื้อวัตถุดิบ (Direct material purchases Budget) จะต้องจัดทำให้สอดคล้องกับงบประมาณการผลิตและงบประมาณการใช้วัตถุดิบ เพื่อจะได้จัดซื้อวัตถุดิบได้อย่างเหมาะสมและมีวัตถุดิบคงเหลือที่เพียงพอในการใช้ระหว่างการสั่งซื้อ งบประมาณการซื้อวัตถุดิบ ประกอบด้วย

ประมาณการซื้อวัตถุดิบ = วัตถุดิบคงเหลือปลายงวด + จำนวนวัตถุดิบที่ใช้ – วัตถุดิบคงเหลือต้นงวด

1.5) งบประมาณค่าแรงงานทางตรง (Direct Labor Budget) ค่าแรงงานทางตรงเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการผลิตเช่นเดียวกับวัตถุดิบทางตรง ดังนั้น กิจการจึงต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดการใช้แรงงาน โดยผู้บริหารที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณแรงงาน จะต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์ว่าในการผลิตสินค้าแต่ละชนิดนั้น จะใช้ชั่วโมงแรงงานในการผลิตตามมาตรฐานกี่ชั่วโมง อัตราค่าจ้างชั่วโมงละเท่าใด เพื่อกิจการจะได้คำนวณค่าแรงงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดในแต่ละงวด

การจัดทำงบประมาณค่าแรงงานจะมีลักษณะเหมือนกับการจัดทำงบประมาณการใช้วัตถุดิบ คือต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตจากงบประมาณการผลิต ความสำคัญของการทำงบประมาณค่าแรงงานจะอยู่ที่ความถูกต้อง แม่นยำในการประมาณการเกี่ยวกับชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ใช้ในการผลิตที่ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด ซึ่งที่นิยมใช้คือการประมาณชั่วโมงแรงงานทางตรงตามเกณฑ์มาตรฐาน

งบประมาณค่าแรงงานทางตรง = จำนวนหน่วยที่ผลิต x ชั่วโมงแรงงานทางตรงที่ใช้ต่อหน่วย x อัตราค่าแรงงานต่อชั่วโมง

1.6) งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead Budget) ค่าใช้จ่ายการผลิตถือเป็นต้นทุนการผลิตอีกชนิดหนึ่งที่นอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรง เช่น ค่าซ่อมแซมเครื่องจักร ค่าไฟฟ้าโรงงาน ในการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตนั้น สิ่งสำคัญคือจะต้องสามารถแยกต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร และค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่ ซึ่งเป็นการจำแนกตามลักษณะของพฤติกรรมในการเกิดต้นทุน

สิ่งที่จะต้องให้ความสนใจในการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต คือ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายการผลิตตามงบประมาณมิได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงบประมาณเงินสด เนื่องจากค่าใช้จ่ายการผลิตตามงบประมาณบางรายการมิได้มีการจ่ายจริง เช่น ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น

1.7) งบประมาณต้นทุนขาย (Cost of goods sold Budget) หลังจากกิจการได้จัดทำงบประมาณต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายและการผลิตแล้ว กิจการจึงต้องจัดทำงบประมาณต้นทุนขาย เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงินระยะสั้น เช่น การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การวางเป้าหมายกำไรของกิจการ รวมทั้งการกำหนดราคาขาย นอกจากนี้งบประมาณต้นทุนขายยังใช้เป็นฐานในการจัดทำงบประมาณกำไรขาดทุนและเป็นเครื่องมือที่จะช่วยทดสอบงบประมาณการขายด้วย สำหรับการจัดทำงบประมาณต้นทุนขาย จะใช้ข้อมูลจากงบประมาณการใช้วัตถุดิบ งบประมาณค่าแรงงานทางตรง และงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต

1.8) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย (Selling Expenses Budget) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย ค่าโฆษณา ค่านายหน้า ซึ่งจะมีผลทำให้การขายบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นกิจการจึงต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดหรือประมาณค่าใช้จ่ายที่จัดเป็นค่าใช้จ่ายในการขายให้มีความเหมาะสม และเป็นไปได้มากที่สุด โดยจะต้องมีการควบคุมดูแลเพื่อมิให้มีผลกระทบต่อการวางแผนด้านกำไร ในขณะเดียวกันก็จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน

1.9) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร (Administrative Expenses Budget) ค่าใช้จ่ายในการบริหารและดำเนินงานปกติจะเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในการขาย และมีความสัมพันธ์กับปริมาณการขายค่อนข้างน้อย

1.10) งบประมาณกำไรขาดทุน (Budgeted Profit and Loss) การจัดทำงบประมาณกำไรขาดทุนเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการทำงบประมาณดำเนินการของกิจการ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบว่าการประกอบการในรอบปีงบประมาณนั้น ๆ กิจการมีกำไรหรือขาดทุนเป็นจำนวนเท่าใด เป็นไปตามเป้าหมายกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การจัดทำงบประมาณกำไรขาดทุนจะใช้ข้อมูลงบประมาณทั้งหมดที่จัดทำขึ้น

2) งบประมาณการเงิน (Financial Budget) เมื่อกิจการได้วางแผนเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณดำเนินการที่เกี่ยวกับการขาย การผลิต ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และกำไรขาดทุนแล้ว ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเป็นต้นทุนอีกประเภทหนึ่งที่กิจการไม่อาจละเลยได้ เนื่องจากการลงทุนไม่

ว่าจะเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำ หรือโครงการวิจัยบางอย่างจำเป็นที่จะต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ซึ่งเงินลงทุนเหล่านี้อาจมาจากการกู้ยืมเงินทำให้กิจการต้องมีภาระเรื่องการจ่ายดอกเบี้ย ซึ่งดอกเบี้ยจ่ายถือเป็นต้นทุนอย่างหนึ่ง ดังนั้นการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการที่จะใช้เงินทุน และทราบถึงค่าใช้จ่ายทางการเงินที่จะเกิดขึ้นนี้จัดเป็นการจัดทำงบประมาณอย่างหนึ่ง ประกอบด้วย

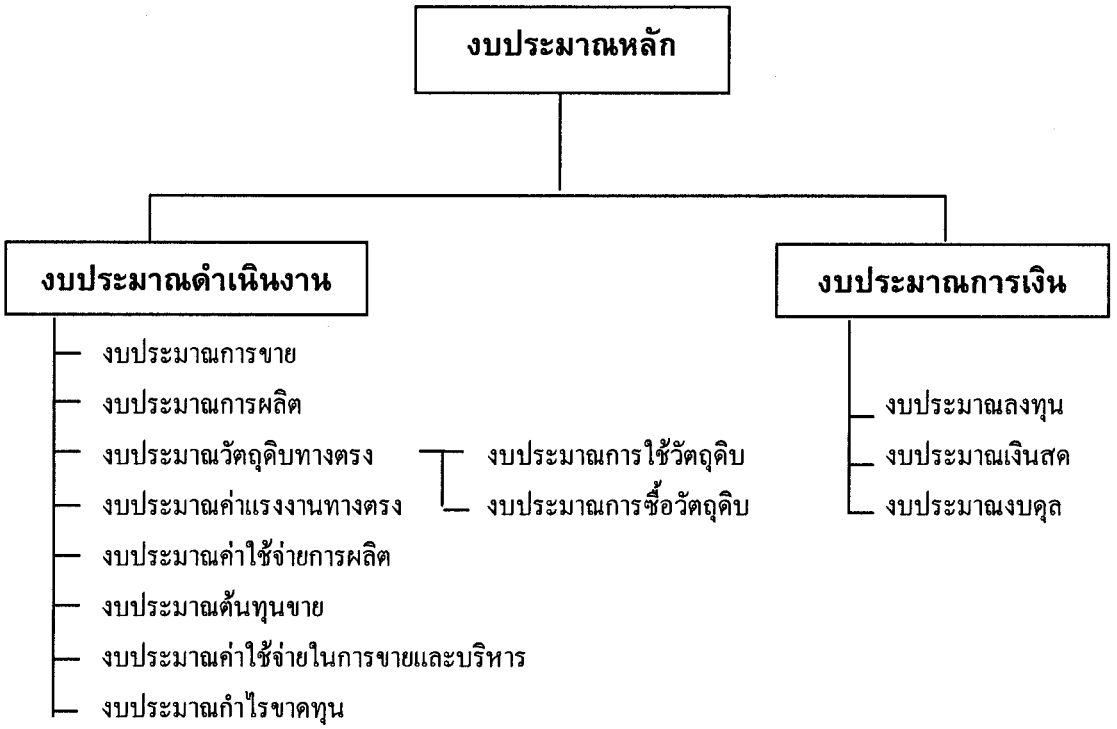
2.1) งบประมาณลงทุน (Capital Budget) เป็นการจัดทำงบประมาณเกี่ยวกับการจัดหาสินทรัพย์ถาวรของกิจการ เช่น การซื้อเครื่องจักรเพิ่ม การขยายโรงงานเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต โดยปกติการจัดหาสินทรัพย์ถาวรจะต้องมีการวางแผนและทำโครงการ เพื่อขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง และจึงบรรจุไว้ในงบประมาณรายจ่ายลงทุนในสินทรัพย์

2.2) งบประมาณเงินสด (Cash Budget) การจัดทำงบประมาณเงินสดเป็นการแสดงให้ทราบถึงแนวทางการบริหารเงินทุนของกิจการ โดยจะระบุเงินสดโดยประมาณที่กิจการจะได้รับในแต่ละช่วงเวลา และเงินสดโดยประมาณที่กิจการจะต้องจ่ายออกไปในแต่ละช่วงเวลา จะมีเงินสดคงเหลือ ถ้าเงินสดคงเหลือมีมากเกินไป ผู้บริหารก็สามารถตัดสินใจนำเงินสดคงเหลือส่วนเกินไปทำประโยชน์อย่างอื่น เพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด หรือถ้าเงินสดคงเหลือมีน้อยเกินไปหรือเงินสดขาดมือ ผู้บริหารก็จะต้องจัดหาวิธีการจัดหาเงินสดมาชดเชยส่วนขาดนี้ เพื่อให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ดังนั้น การบริหารเงินสดจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวทางการเงินของกิจการ ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญอย่างมากต่อการจัดทำงบประมาณเงินสด

ในการจัดทำงบประมาณเงินสด ข้อมูลที่ได้จะมาจากงบประมาณดำเนินการที่ได้จัดทำไว้ เช่น งบประมาณการขาย งบประมาณการซื้อวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรงงาน งบประมาณค่าใช้จ่ายจากการผลิต และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร แต่จะมีค่าใช้จ่ายบางรายการในงบประมาณค่าใช้จ่ายที่มิได้จ่ายเป็นเงินสด เช่น ค่าเสื่อมราคา หนี้สูญ จึงจะต้องนำมาพิจารณาก่อนจัดทำงบประมาณเงินสด เพื่อให้ผู้บริหารทราบสภาพคล่องของเงินสดตลอดเวลาและหลีกเลี่ยงภาวการณ์เงินสดคงเหลือมากเกินไปหรือน้อยเกินไป จึงมักจัดทำงบประมาณเงินสดเป็นช่วงระยะเวลาสั้น เช่น รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาส เป็นต้น

2.3) งบประมาณงบดุล (Balance Sheet Budget) หลังจากกิจการจัดทำงบประมาณต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินการแล้ว สิ่งที่กิจการจะต้องใช้ประกอบการตัดสินใจอีกอย่างคือ งบที่แสดงฐานะการเงินโดยประมาณคืองบประมาณงบดุล เพื่อที่จะได้ทราบฐานะการเงินของกิจการโดยประมาณที่ควรจะเป็น และผู้บริหารจะใช้ข้อมูลในการกำหนดนโยบายทางการเงิน เป็นการให้ความมั่นใจว่ากิจการมีฐานะการเงินเป็นที่น่าพอใจ หรือจะหาทางแก้ไขปัญหาได้ถ้ากิจการมีฐานะการเงินไม่เป็นที่น่าพอใจ

งบประมาณหลักจากที่กล่าวมาโดยสรุป สามารถแยกเป็นงบประมาณดำเนินงานและงบประมาณการเงินได้ดังภาพที่ 2.4 (พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์, 2544)



ภาพที่ 2.4 ส่วนประกอบของงบประมาณหลัก

3.5 การบริหารงบประมาณ

หลังจากงบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว กิจการจะแจกจ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินี้ไปยังหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน เพื่อนำไปปฏิบัติในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งการนำงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้วไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เรียกว่า การบริหารงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.5.1 การดำเนินการตามแผนงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานปฏิบัติการ (Line) และหน่วยงานสนับสนุน (Staff) ทุกหน่วยงานจะต้องรับผิดชอบการดำเนินการให้เป็นไปตามงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวกับหน่วยงานของตน

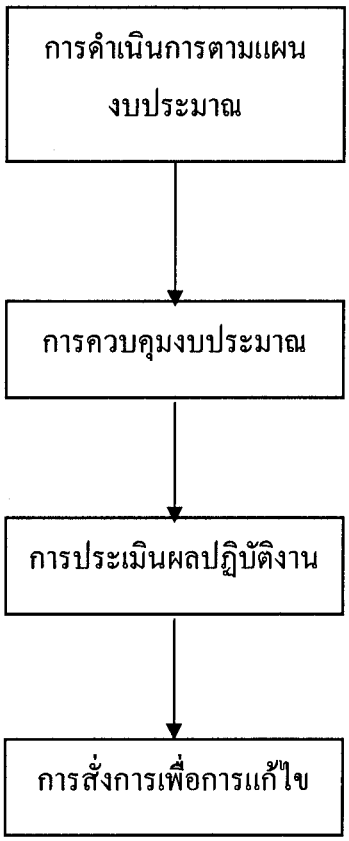
3.5.2 การควบคุมงบประมาณ บางกิจการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องงบประมาณโดยตรง อาจจะเป็นฝ่ายการงบประมาณ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามงบประมาณ ควบคุมโดยให้หน่วยงานส่งรายงานผลการปฏิบัติงาน

มาเป็นระยะ ๆ ตามแต่จะกำหนด เพื่อติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด นอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของตนแล้ว

3.5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบต่องบประมาณโดยตรง คือ ฝ่ายการงบประมาณจะรับผิดชอบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในกิจการ โดยรับรายงานผลการปฏิบัติงานจริงจากหน่วยงานปฏิบัติการแล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ ที่กำหนดไว้

3.5.4 การสั่งการเพื่อการแก้ไข การบริหารงบประมาณในขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายเมื่อผ่านการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว เช่น เกิดผลแตกต่างในทางไม่ดี ฝ่ายบริหารต้องดำเนินการแก้ไขโดยเสนอทางเลือกที่จะใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานต่าง ๆ พร้อมทั้งข้อได้เปรียบเสียเปรียบในแต่ละวิธี เพื่อนำเสนอให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขและสั่งการไปยังหน่วยงานนั้น ๆ

ขั้นตอนการบริหารงบประมาณแสดงได้ดังภาพที่ 2.5 (พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์,2544)



ภาพที่ 2.5 การบริหารงบประมาณ

3.6 งบประมาณตามลักษณะธุรกิจหรือองค์การ

การจัดทำงบประมาณสามารถนำมาใช้ในกิจการทุกประเภท ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะกิจการที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าเท่านั้น เนื่องจากการจัดทำงบประมาณมีจุดมุ่งหมายเพื่อการวางแผน ควบคุมและวัดผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและประสิทธิผลที่วางไว้ทั้งสิ้น ดังนั้นการจัดทำงบประมาณจึงทำได้ทั้งกิจการที่มุ่งหวังกำไรและมิได้มุ่งหวังกำไร

ในการจัดทำงบประมาณของกิจการแต่ละประเภทย่อมมีข้อแตกต่างกันตามลักษณะและจุดมุ่งหมายของการนำไปใช้ ดังนั้นวิธีการและประเภทของการจัดทำงบประมาณที่แตกต่างกัน สรุปได้คือ

3.6.1 การจัดทำงบประมาณสำหรับธุรกิจผลิตสินค้า (Manufacturing Firms)

งบประมาณนี้จะเริ่มหลังจากที่งบประมาณขายผ่านการอนุมัติ หรือเมื่อได้จัดทำงบประมาณการขายแล้ว การประมาณการยอดการผลิตเพื่อให้เพียงพอต่อการขายและสนับสนุนงบประมาณขายว่า ในแต่ละช่วงเวลาควรจะผลิตสินค้าประเภทใด ปริมาณมากน้อยเพียงใด และต้องสัมพันธ์กับปริมาณสินค้าคงคลังที่จะมีไว้ในแต่ละช่วงเวลา งบประมาณนี้จึงใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำงบประมาณวัตถุดิบ ค่าแรงงาน และค่าใช้จ่ายการผลิตด้วย ดังนั้น การทำงบประมาณการผลิตจึงเป็นเรื่องที่ต้องจัดทำในลำดับต่อมา ในการคำนวณจำนวนสินค้าที่ต้องผลิต การกำหนดตารางการผลิต จะต้องทำการกำหนดสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวดก่อน เพราะจะต้องรักษาระดับสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวดให้เพียงพอกับการขยายตัวของยอดการขายในอนาคต

3.6.2 การจัดทำงบประมาณสำหรับธุรกิจซื้อขายสินค้า (Merchandising Firms) การจัดทำงบประมาณของธุรกิจซื้อขายสินค้าจะง่ายและยุ่งยากน้อยกว่าการจัดทำงบประมาณของธุรกิจผลิตสินค้า เพราะการซื้อขายสินค้าไม่มีกระบวนการผลิต จึงไม่ต้องจัดทำงบประมาณการผลิต งบประมาณวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรงงาน และงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต งบประมาณหลักที่ธุรกิจซื้อขายสินค้าจะต้องจัดทำประกอบด้วย งบประมาณขาย งบประมาณซื้อสินค้า งบประมาณต้นทุนขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน งบประมาณการลงทุน งบประมาณเงินสด งบประมาณกำไรขาดทุน และงบประมาณงบดุล โดยการจัดทำงบประมาณจะให้ความสำคัญต่อการบริหารสินค้าคงคลัง เพราะจะเป็นตัวชี้วัดถึงความสำเร็จในการวางแผนกำไรและควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจซื้อขายสินค้า

3.6.3 การจัดทำงบประมาณสำหรับธุรกิจบริการ (Service Firms) ธุรกิจประเภทขายบริการมีบทบาทและความสำคัญมาก และให้ความสะดวกสบายกับผู้บริโภค เช่น โรงภาพยนตร์ คลินิกแพทย์ บริษัทขนส่ง เป็นต้น ดังนั้นการวางแผนกำไรและควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจขายบริการด้วยงบประมาณจึงอยู่ที่การจัดทำงบประมาณรายได้ งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน งบประมาณเงินสด งบประมาณการลงทุน งบประมาณกำไรขาดทุน และงบประมาณงบดุล ซึ่งความสำเร็จในการวางแผนกำไรและควบคุมการดำเนินงานจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการหารายได้ และการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณ

3.6.4 การจัดทำงบประมาณสำหรับหน่วยงานที่มิได้มุ่งหวังผลกำไร (Not–For–Profit Firms) การดำเนินงานของหน่วยงานที่มิได้มุ่งหวังผลกำไร เช่น มูลนิธิ สมาคม สถาบันการศึกษาของรัฐ โรงพยาบาลของรัฐ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินงานมักจะอยู่ในรูปของการให้บริการและสวัสดิการแก่บุคคลทั่วไป เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหน่วยเหล่านี้มิได้มุ่งหวังผลกำไร ดังนั้นการจัดทำงบประมาณจึงให้ความสำคัญที่งบประมาณรายจ่าย และ

งบประมาณแผนงานที่จะดำเนินงานมากกว่าที่จะมุ่งเน้นที่งบประมาณรายได้ การจัดทำงบประมาณจึงเป็นการจัดทำเพื่อการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของแผนงานหรือโครงการที่กำหนด

3.7 ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการจัดทำงบประมาณ

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543) กล่าวว่า ในการจัดทำงบประมาณให้ผลดีแก่กิจการในแง่ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลกำไรแก่กิจการมากที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่เป็นผู้จัดทำงบประมาณ และเป็นผู้ปฏิบัติงบประมาณนั้น ๆ โดยตรง ถ้าหน่วยงานจัดทำงบประมาณจัดทำงบประมาณที่คลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงมาก จะทำให้ยากที่จะผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ และยังก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติแก่หน่วยงานเจ้าของงบประมาณเองด้วย ที่ไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามงบประมาณได้ หรือถ้างบประมาณนั้น ๆ หย่อนเกินไปก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างได้ผล อีกทั้งยังไม่สามารถนำไปเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและควบคุมกำไรของกิจการในอนาคตได้

ในทางปฏิบัติมักจะเกิดปัญหาในการจัดทำงบประมาณหลายอย่าง เช่น

1) ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจนไว้ล่วงหน้า หรือขาดนโยบายที่สำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นหลักในการจัดทำงบประมาณรวมทั้งไม่ทราบวัตถุประสงค์ของกิจการมีส่วนความสัมพันธ์กับแผนการดำเนินงานอย่างไร

2) ขาดการวางแผนการดำเนินงานและแผนงบประมาณให้สัมพันธ์หรือสอดคล้องกัน เนื่องจากผู้บริหารไม่สนใจและไม่เห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าว

3) ไม่สมดุลของทรัพยากรต่าง ๆ ของกิจการที่มีอยู่ เช่น กำลังคน เครื่องมืออุปกรณ์ เงินทุน กับงานที่ต้องทำตามงบประมาณที่กำหนดไว้

4) ขาดข่าวสารข้อมูล ข้อเท็จจริง ที่เกี่ยวกับงานหรือโครงการที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณอย่างเพียงพอ หรือข่าวสารข้อมูลล้าสมัย ไม่ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทำให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นขาดความสมบูรณ์และไม่มีประสิทธิภาพในการควบคุมการทำงานอย่างเพียงพอ

5) ขาดหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง กิจการส่วนใหญ่มักจะมอบหมายการจัดทำงบประมาณให้กับฝ่ายบัญชีและการเงิน ซึ่งหน่วยงานนี้มีหน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงมากอยู่แล้ว จึงไม่ค่อยมีเวลาเอาใจใส่เรื่องงบประมาณอย่างเพียงพอ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงินขาดความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการวางแผนและเทคนิคการวิเคราะห์งบประมาณอย่างเพียงพอ จึงเป็นเพียงรวบรวมการของบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเสนอขอ

อนุมัติเท่านั้น แต่ถ้ากิจการที่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้จะตั้งหน่วยงานรับผิดชอบเรื่องการจัดทำงบประมาณขึ้นโดยเฉพาะ โดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จะทำให้การจัดทำงบประมาณตลอดจนการวางแผน การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีหลักการและเหตุผล รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงานเจ้าของงบประมาณได้ด้วย

6) ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจในการจัดทำงบประมาณอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลทำให้การจัดทำงบประมาณขาดการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญของงาน งบประมาณไม่ได้เน้นถึงความสำคัญในเรื่องใดให้เห็นอย่างเด่นชัด จึงมีผลให้ขาดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน การใช้ทรัพยากรจึงไม่ได้นำไปใช้ในด้านที่จำเป็นให้มีประสิทธิภาพก่อน

7) ขาดระบบงบประมาณและระบบบัญชีที่ดี การประมาณการรายได้ค่าใช้จ่าย จึงไม่ใกล้เคียงกับความจริง ไม่ได้นำเอาเทคนิคเฉพาะอย่างที่จำเป็นมาใช้ในการประมาณงบประมาณ

8) แผนงานหรือโครงการที่เสนอมาในงบประมาณจะไม่ได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและระดับราคาในช่วงระยะเวลาที่ดำเนินงานจริง เนื่องจากการจัดทำงบประมาณจะต้องทำล่วงหน้า ซึ่งเมื่อถึงระยะเวลาปฏิบัติงานจริง ช่วงเวลาต่างกันอาจมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและระดับราคาเกิดขึ้น

9) การตั้งมาตรฐานในงบประมาณยังไม่เหมาะสมดีพอ ถ้าตั้งงบประมาณไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถที่จะปฏิบัติได้แม้ว่าจะใช้ความพยายามเพียงใด ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติตามงบประมาณเกิดความท้อใจและไม่สนใจที่จะใช้งบประมาณเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้างบประมาณตั้งไว้ต่ำเกินไปอาจจะไม่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพดีพอ การแก้ปัญหาในข้อนี้ควรจะตั้งมาตรฐานงบประมาณให้เหมาะสมและจะต้องท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความสามารถและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจริง ๆ จึงจะบรรลุเป้าหมายของงบประมาณได้

10) แบบฟอร์มที่ใช้ในงานงบประมาณมีความยุ่งยากในการกรอกข้อมูลและยากต่อการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้เป็นอุปสรรคในการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลในงบประมาณของฝ่ายอื่น การพิจารณาข้อมูลงบประมาณของฝ่ายอื่นเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณของตนอาจผิดพลาดได้ ถ้าแบบฟอร์มนั้นยากต่อการเข้าใจ เช่น ฝ่ายผลิตต้องประสานงานกับฝ่ายขายเพื่อรับข้อมูลงบประมาณของฝ่ายขายมาพิจารณาประกอบการวางแผนการผลิต ถ้านำข้อมูลมาใช้ผิดพลาดเพราะแบบฟอร์มนั้นยากต่อการเข้าใจ การวางแผนการผลิตก็คลาดเคลื่อนจากที่ต้องการได้

หน่วยงานหรือกิจการใดต้องการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผน และควบคุมให้ได้ผลดี จะต้องป้องกันหรือแก้ปัญหาดังกล่าวให้หมดก่อน จึงจะสามารถจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพได้

3.8 การรายงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน

การรายงานการปฏิบัติงาน จะแสดงให้เห็นถึงผลต่างที่เกิดขึ้นระหว่างข้อมูลจริงกับงบประมาณ โดยผู้บริหารจะใช้รายงานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและจัดทำงบประมาณสำหรับงวดถัดไป

การควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ การรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการได้ทันที รวมทั้งทำให้ทราบถึงอุปสรรคหรือข้อขัดข้องซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบข้อมูลของข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อดำเนินการแก้ไขให้ทันท่วงที ข้อมูลการปฏิบัติงานจริงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ควรมีการจัดทำรายงานโดยนำข้อมูลจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรืองบประมาณที่วางแผนไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารจะทราบได้จากการควบคุมการทำงาน โดยกำหนดให้มีการรายงานและวัดผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสมของกิจการ

3.8.1 ประเภทของรายงานผลการปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญของระบบการวางแผนและควบคุมกำไรที่ดี และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำงบประมาณ รายงานที่กิจการจัดทำอาจแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1) รายงานเสนอต่อบุคคลภายนอก เป็นรายงานผลการดำเนินงานเสนอให้บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของกิจการ โดยเสนอตามข้อบังคับหรือข้อผูกพันต่อกัน เช่น เสนอให้หน่วยงานกำกับดูแล กรมสรรพากร เจ้าหนี้ ผู้ลงทุน ซึ่งรายงานชนิดนี้จะจัดทำแบบกว้าง ๆ เสนอถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่กิจการได้ทำไปในรอบปี

2) รายงานเสนอต่อผู้เป็นเจ้าของ รายงานประเภทนี้จัดทำเป็นรายงานประจำปีเสนอให้กับผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น รายงานที่จัดทำขึ้นนี้จะจัดทำตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปหรือมาตรฐานการบัญชี และข้อมูลในรายงานจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้สอบบัญชีที่จะใช้ในการตรวจสอบกิจการ

*3) **รายงานเสนอต่อผู้บริหาร*** เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานภายในกิจการ เป็นรายงานข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ และตรงกับความต้องการของผู้บริหาร โดยอาจจัดทำเป็นรายงานที่แสดงข้อมูลต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งอาจจะไม่ถูกต้องตรงกับหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป และไม่จำเป็นต้องจัดทำตามความต้องการของบุคคลภายนอก รายงานประเภทนี้จัดทำได้ 3 แบบ ดังนี้

3.1) รายงานเชิงสถิติ เป็นรายงานที่เป็นตัวเลขแสดงถึงสถิติสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเกี่ยวกับการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการจัดทำรายงานที่จะเสนอต่อบุคคลภายนอกและเสนอต่อผู้เป็นเจ้าของ หรืออาจเป็นข้อมูลเพื่อการศึกษาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

3.2) รายงานพิเศษ รายงานนี้จัดทำขึ้นเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น เช่น เมื่อมีเหตุการณ์หรือมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารจะให้มีการจัดทำรายงานขึ้นมาเป็นกรณีพิเศษ เพื่อหาทางแก้ปัญหานั้น

3.3) รายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นเป็นประจำเพื่อรายงานความก้าวหน้าและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยจัดทำขึ้นเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือนตามความเหมาะสมของแต่ละกิจการ โดยรายงานตามแบบฟอร์มที่กิจการกำหนดขึ้นเป็นมาตรฐาน รายงานประเภทนี้จะแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละฝ่าย

3.8.2 รูปแบบของการรายงาน การเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานให้แก่ฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชานั้น รายงานผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยข้อมูลที่เป็นตัวเลขและข้อความรายงานที่จะสื่อให้ผู้อ่านรายงานเข้าใจ ดังนั้น การรายงานควรจะเลือกวิธีการและรูปแบบให้เหมาะสมกับระดับของฝ่ายบริหารที่ใช้รายงานนั้น

รูปแบบการเสนอรายงานการปฏิบัติงาน มีรูปแบบดังต่อไปนี้

1) รายงานผลการปฏิบัติงานในรูปของข้อมูล

2) รายงานผลการปฏิบัติงานในรูปกราฟ

3) รายงานผลการปฏิบัติงานในรูปแผนภูมิแท่ง

3.8.3 การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน Jae K. Shim, Joel G. Siegel (2005) กล่าวไว้ว่า งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดทัศนคติและการทำงาน ผู้จัดเตรียมงบประมาณควรมีส่วนร่วมในแผนงานหลักโดยเฉพาะส่วนที่มีผลกระทบกับตนเอง ผู้ที่อยู่หน้างานจะทราบรายละเอียดของการปฏิบัติการของเขาเป็นอย่างดี เราต้องขอความคิดเห็นของเขาเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูล งบประมาณสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจพนักงาน เพราะทุกคนต้องมี

ส่วนร่วมในการเตรียมงบประมาณภายใน ผลลัพธ์จากการทำงบประมาณควรจะกระจายให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับทราบ การจัดทำงบประมาณอย่างปิดบังจะส่งผลกระทบด้านลบต่อพนักงาน อีกทั้งเป็นการแสดงทัศนคติที่ไม่ดี

การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา สามารถวิเคราะห์ได้ 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 การวิเคราะห์รวม เป็นการวิเคราะห์แบบหยาบหรือคร่าว ๆ เพื่อให้ทราบยอดรวมของกำไรที่กิจการทำได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบกำไรตามงบประมาณกับกำไรที่เกิดจากการดำเนินงานจริง เพื่อให้ทราบกำไรจากการดำเนินงานจริงสูงหรือต่ำกว่างบประมาณที่จัดทำไว้มากน้อยเพียงใด

ระดับที่ 2 การวิเคราะห์งบประมาณตามแผนงาน เป็นการวิเคราะห์รายละเอียดต่อจากระดับที่ 1 เพื่อให้ทราบว่าผลต่างของกำไรตามระดับที่ 1 เกิดขึ้นทางด้านรายได้หรือค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนเท่าใด การวิเคราะห์ขั้นที่ 2 นี้จึงเป็นการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายตามงบประมาณกับรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง

ระดับที่ 3 การวิเคราะห์กำไรตามงบประมาณดำเนินงานกับกำไรตามงบประมาณยืดหยุ่น และเปรียบเทียบกำไรตามงบประมาณยืดหยุ่นกับกำไรที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบกำไรตามงบประมาณดำเนินงานกับกำไรตามงบประมาณยืดหยุ่น ณ ระดับจริง กับกำไรที่เกิดขึ้นจริง เพื่อหาผลต่างรวมเกี่ยวกับราคาสินค้าที่ขาย ต้นทุนและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จากผลต่างรวมนี้จะวิเคราะห์ต่อ เพื่อหาผลต่างเนื่องจากราคาขาย โดยเปรียบเทียบยอดขายตามงบประมาณยืดหยุ่นได้กับยอดขายที่เกิดขึ้นจริงซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน ส่วนผลต่างที่เกิดขึ้นเนื่องจากราคาต้นทุน และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จะต้องทำการวิเคราะห์ในรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุดิบ ค่าแรงงาน และค่าใช้จ่ายการผลิต เพื่อหาผลต่างเกี่ยวกับต้นทุนมาตรฐาน

ระดับที่ 4 การวิเคราะห์การดำเนินงานจริงกับงบประมาณยืดหยุ่นของแผนก โดยเปรียบเทียบงบประมาณยืดหยุ่นกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละแผนก วิเคราะห์ระดับที่ 1-3 โดยหัวหน้าหน่วยงานย่อยจะเป็นผู้รายงานเสนอต่อผู้บริหารเรียงลำดับสายการบังคับบัญชาขององค์การ

4. ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ได้มีผู้ที่ทำการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

อโนทัย มหาพล (2541) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดทำและควบคุมงบทำการและงบลงทุน กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เพื่อทราบวิธีการจัดทำและควบคุมงบประมาณตามหลักการที่ถูกต้อง สรุปผลการศึกษาได้ว่า การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยมีการจัดทำงบทำการและงบลงทุนเช่นเดียวกับการจัดทำงบประมาณขององค์กรธุรกิจ และเมื่อเปรียบเทียบการจัดทำงบประมาณของบริษัทกับหลักการตามทฤษฎี มีความคล้ายคลึงกัน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำงบประมาณด้วย

กิดาภรณ์ แสงเสริฐ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การงบประมาณของธุรกิจการบิน กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษารายละเอียดและขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณและควบคุมระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ ซึ่งปัญหาอุปสรรคที่พบคือการขาดความเข้าใจในเรื่องงบประมาณของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ตลอดจนไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณเท่าที่ควร ส่วนสิ่งที่คล้ายกับการศึกษาครั้งนี้คือรายละเอียดขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ และปัญหาในการจัดทำงบประมาณ

ปรีดา ปัทมาวิไล (2542) ได้ศึกษาเรื่องการจัดสรรงบประมาณของสถาบันราชภัฏสุรินทร์ ให้กับหน่วยงานระดับคณะศูนย์และสำนักต่าง ๆ ของสถาบัน ได้ผลสรุปว่า สถาบันมีนโยบายที่เน้นสนับสนุนแผนงาน ด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและนโยบายด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ในส่วนของปัญหาพบว่า เกิดความไม่เข้าใจในวิธีการจัดทำคำของบประมาณ ปัญหาในเรื่องการวิเคราะห์งานโครงการ คือข้อมูลในการศึกษาไม่เพียงพอ การขาดแคลนบุคลากร การจัดการระบบจัดเก็บข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ การรวบรวมข้อมูลล่าช้า และข้อจำกัดด้านเวลา การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการจัดทำงบประมาณในรูปบริษัท แต่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นการศึกษางบประมาณของสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ

สุวิมล รักษ์ถาวรนันท์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนการนำงบประมาณมาใช้เพื่อการบริหาร กรณีศึกษา บริษัท เทค จำกัด ได้ผลสรุปว่า ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณของบริษัทคล้ายคลึงกับทฤษฎี มีการจัดทำงบประมาณแบบ Top down และ Bottom up และมีการปฏิบัติตาม

หลักพื้นฐานในการวางแผนเหมือนกัน และได้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณซึ่งมีความแตกต่างกัน และรายงานให้แผนกที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อนำผลต่างที่เกิดขึ้นไปวิเคราะห์หาสาเหตุและปรับปรุงเพื่อใช้ในการวางแผนต่อไป

พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์สิริเจริญ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและความมีประสิทธิผลของงบประมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ (Budgetary Participation) กับความมีประสิทธิผลของงบประมาณ (Budgeting Effectiveness) รวมถึงทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการงบประมาณของบริษัท ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณในทิศทางเดียวกัน ส่วนผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการงบประมาณพบว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง และงบประมาณมีประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ในระดับสูง โดยงบประมาณที่บริษัทในปัจจุบันใช้อยู่ประสบกับปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ในระดับปานกลาง

กรกนก บุษยากุล (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดทำและการควบคุมงบประมาณกรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวง วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนในการจัดทำและการควบคุมงบประมาณของการไฟฟ้านครหลวงและวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการจัดทำและควบคุมงบประมาณของการไฟฟ้านครหลวงกับหลักการจัดทำและควบคุมงบประมาณ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การจัดทำและการควบคุมงบประมาณของการไฟฟ้านครหลวง มีการจัดทำงบประมาณแบบแสดงรายการ โดยกำหนดเป็นแผนงานและโครงการการจัดทำงบประมาณอยู่ในรูปแบบที่ใกล้เคียงกับหน่วยงานธุรกิจเอกชนที่เป็นกิจการพาณิชยกรรม ปัญหาที่พบคือ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่ของบประมาณมีความเข้าใจเรื่องการงบประมาณน้อย และหัวหน้าหน่วยงานไม่ให้ความสนใจที่จะดำเนินงานตามงบประมาณ

รสลิน ชัยรัตนา (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดทำงบประมาณเพื่อการวางแผนธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.อาร์.ฟาร์มาซี จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณของบริษัทกับขั้นตอนการจัดทำงบประมาณตามทฤษฎี และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ของบริษัท และวิเคราะห์หาสาเหตุของผลต่างที่อาจจะเกิดขึ้นจากผลปฏิบัติจริงซึ่งไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ

ของบริษัทกับทฤษฎีมีความคล้ายคลึงกัน และประเภทของงบประมาณที่บริษัทจัดทำโดยส่วนใหญ่จะเหมือนกับทฤษฎี นอกจากนี้พบว่า เกิดความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับงบประมาณที่ได้วางไว้ เนื่องจากมีต้นทุนวัตถุดิบสูงกว่าปกติ ด้านปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำงบประมาณพบว่า บริษัทไม่มีแผนกงบประมาณในการรับผิดชอบงานโดยตรง และมีข้อจำกัดด้านเวลาในการทำงาน จึงควรจัดให้มีการบริหารเวลาในการจัดทำงบประมาณให้เหมาะสมและจัดให้มีแผนกงบประมาณโดยตรง

วรพงศ์ พรหมบุปผา (2547) ได้ศึกษาแนวทางการบูรณาการงานงบประมาณในส่วนราชการ บก.ทหารสูงสุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานโดยงบประมาณของส่วนราชการใน บก.ทหารสูงสุด โดยเน้นในเรื่องของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และเมื่อนำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละงานมาเปรียบเทียบกับทฤษฎี ปรากฏว่าส่วนมากจะสอดคล้องกัน และหากปฏิบัติตามทฤษฎีแล้วสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

สมบัติ อยู่สามารถ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดทำและการควบคุมงบประมาณกรณีศึกษา บริษัทจัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาขั้นตอนและปัญหาในการจัดทำและการควบคุมงบประมาณดำเนินงาน และวิเคราะห์เปรียบเทียบหลักการจัดทำและควบคุมงบประมาณตามทฤษฎี กับวิธีการจัดทำและควบคุมงบประมาณและเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงของบริษัทกรณีศึกษา สรุปผลการศึกษาได้ว่า บริษัทกรณีศึกษามีการจัดทำงบประมาณดำเนินงานแบบแสดงรายการ และแบบแสดงแผนงาน โดยการจัดทำงบประมาณสำหรับกิจการจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดตามระเบียบงบประมาณของบริษัทฯ ปัญหาที่พบคืองบประมาณที่ตั้งไว้บางรายการเกิดขึ้นจริงต่ำกว่าที่ตั้งไว้เนื่องจากมีปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ และอีกสาเหตุหนึ่งจากพนักงานระดับปฏิบัติการบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการงบประมาณ ดังนั้น บริษัทจึงควรให้ความรู้ หลักการงบประมาณแก่ฝ่ายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

สุรีรัตน์ เห็นประเสริฐแท้ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดทำและการใช้งบประมาณในการบริหารงานของอุตสาหกรรมสิ่งทอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดทำงบประมาณและการใช้งบประมาณในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของกิจการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของกิจการและลักษณะของผู้บริหารสูงสุดของกิจการต่อการ

จัดทำงบประมาณของกิจการ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอส่วนใหญ่ได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนจากผู้บริหาร และมีแผนกจัดทำงบประมาณโดยตรง มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติงบประมาณ และกิจการใช้งบประมาณในการควบคุมการดำเนินงาน โดยจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณ และหาสาเหตุของผลต่างที่มีนัยสำคัญ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ศึกษา

การศึกษาประชากรในที่นี้ คือ บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาได้ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ซึ่งมีประเด็นในการสัมภาษณ์ดังนี้

2.1 ฝ่ายขาย จะสอบถามรายละเอียดเกี่ยวกับการประมาณการยอดขายหรือรายรับของบริษัท โดยดูจากฐานลูกค้าเดิมที่ใกล้หมดสัญญาเช่า และการเพิ่มขึ้นของฐานลูกค้ารายใหม่ รวมทั้งต้นทุนต่าง ๆ เช่น ราคารถยนต์ ค่าบำรุงรักษา ค่าเบี้ยประกันภัย และค่าจดทะเบียนรถยนต์

2.2 ฝ่ายบัญชีและการเงิน จะสอบถามรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำ ควบคุม ติดตาม และรายงานผลเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร

อนึ่งฝ่ายธุรการไม่ได้สัมภาษณ์ เนื่องจากฝ่ายธุรการมีหน้าที่ในการจัดทำเอกสารทั่วไป ไม่ได้มีส่วนในการวางแผนการดำเนินกิจการ

3. การเก็บรวมรวมข้อมูล

ในการศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูล จากแหล่งข้อมูลดังต่อไปนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณของบริษัท เพื่อรับทราบรายละเอียดและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการของบประมาณของแต่ละฝ่าย โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้แก่

1) ประวัติความเป็นมาของบริษัท
2) ประเภทของงบประมาณที่บริษัทจัดทำ
3) การกำหนดรอบระยะเวลาของงบประมาณ
4) หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณ
5) หลักและวิธีการในการจัดทำงบประมาณ
6) กระบวนการในการจัดทำงบประมาณ
7) กระบวนการการเบิกจ่ายงบประมาณ
8) การควบคุมงบประมาณของบริษัท
9) ปัญหาในการจัดทำงบประมาณ

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้มาจากการศึกษาและรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ หนังสือ บทความ และตำราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูลดังนี้

3.2.1 เอกสารวิชาการ หนังสือ บทความ และตำราต่าง ๆ โดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ
   1.1) ความหมายของงบประมาณ
   1.2) วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการงบประมาณ
2) การบริหารงานที่นำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ
   2.1) ประเภทของงบประมาณ
   2.2) การกำหนดระยะเวลาของงบประมาณ
   2.3) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ
   2.4) หลักและวิธีการทั่วไปในการจัดทำงบประมาณ
   2.5) การบริหารงบประมาณ
   2.6) ประเภทของงบประมาณที่ต้องจัดทำ
   2.7) ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการจัดทำงบประมาณ
   2.8) การรายงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน

3.2.2 วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต และรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (ปริญญาโท) โดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง คือ ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมแล้ว และนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการเขียนบรรยายอธิบาย และสรุปผลที่ได้จากการศึกษา โดยเสนอแนะเป็นแนวทางในการวางแผนและควบคุม เพื่อใช้เป็นงบประมาณในปีงบประมาณถัดไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ***การเปรียบเทียบการจัดทำงบประมาณตามแนวคิดและหลักการกับของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด*** ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ประเภทของงบประมาณ
2) รูปแบบของการจัดทำงบประมาณ
3) การกำหนดรอบระยะเวลาของงบประมาณ
4) หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณ
5) วิธีการในการจัดทำงบประมาณ
6) กระบวนการในการจัดทำงบประมาณ
7) การบริหารงบประมาณ
8) การรายงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน

4.2 ***ข้อเสนอแนะ*** ในการปรับปรุงแก้ไขในการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด แก่ผู้บริหาร

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่องการงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด นั้น มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษากระบวนการและวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำและการใช้งบประมาณตามแนวคิดและหลักการทางทฤษฎีกับการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท พร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงปัญหาที่พบในการจัดทำงบประมาณเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยสามารถนำงบประมาณไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลและนำไปบริหารงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทได้มีการจัดทำงบประมาณในช่วงเดือนตุลาคมของทุกปี โดยฝ่ายบัญชีและการเงินมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณทั้งหมดของบริษัท มิได้มีการแบ่งหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับงบประมาณโดยตรง ซึ่งในภาพรวมการจัดองค์กรมีการกระจายอำนาจโดยการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบแบ่งเป็นแต่ละแผนก ตามศูนย์ความรับผิดชอบ ทำให้ง่ายต่อการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการวัดผล

ผลการศึกษา

สำหรับการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณของบริษัท รวมทั้งการสัมภาษณ์พนักงาน ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้าฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัท สามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ผลการศึกษากระบวนการในการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการใช้งบประมาณมีดังนี้

1.1 การเตรียมการเพื่อจัดทำงบประมาณ

1.2 การกำหนดงบประมาณที่ต้องจัดทำ

1.3 การจัดทำงบประมาณ

1.4 การเบิกจ่ายงบประมาณ

1.5 การควบคุมโดยใช้งบประมาณ

1.6 การสรุปปัญหาในการจัดทำงบประมาณ

1.1 การเตรียมการเพื่อจัดทำงบประมาณ บริษัทมีการเตรียมการจัดทำงบประมาณ ดังนี้

1.1.1 การจัดองค์การและการกำหนดหน้าที่ตามความรับผิดชอบ การจัดทำงบประมาณนั้นเป็นขั้นตอนแรกในการวางแผนการดำเนินงาน ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งถ้าขบวนการขั้นตอนในการวางแผนจัดทำงบประมาณนั้นถูกละเลย หรือไม่ได้รับความสนใจก็จะมีผลทำให้การวางแผนการดำเนินงานนั้นต้องประสบต่อความเสี่ยง เพราะไม่สามารถที่จะใช้เป็นเข็มทิศนำทางให้กับบริษัทได้

เนื่องจากบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด เป็นธุรกิจบริการ การจัดทำงบประมาณจึงมีความแตกต่างจากแนวคิดและหลักการในเรื่องของงบประมาณการผลิต และงบประมาณต้นทุนขาย แต่การจัดการและการควบคุมได้มีการจัดองค์การและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา เพื่อที่สามารถจะวัดผลการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีจำนวนพนักงาน 12 คน

1.1.2 การกำหนดรอบระยะเวลาของงบประมาณ การกำหนดรอบระยะเวลาของงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด จะสอดคล้องกับงวดระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัท คือ ระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม ของทุกปี เพื่อให้สามารถนำงบประมาณที่จัดทำขึ้นไปวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงของบริษัทได้ และระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณของบริษัทจะเริ่มในเดือน ตุลาคม

1.1.3 การกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการงบประมาณ ทุกฝ่ายในบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด จะประสานงานและรับผิดชอบในการจัดทำ ควบคุม ติดตาม และรายงานผล โดยมีฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่การจัดทำ ควบคุม ติดตาม และรายงานผลของส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณ โดยมิได้มีคณะกรรมการงบประมาณโดยเฉพาะ แต่จะมีผู้บริหารระดับสูงในการพิจารณางบประมาณต่าง ๆ ของหน่วยงานก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท

1.1.4 วัตถุประสงค์ในการจัดทำงบประมาณของบริษัท มีดังนี้

1) เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินกิจการต่อไปในอนาคต

2) เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีเป้าหมายในการทำงานและสามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

3) เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน การจัดทำงบประมาณ การขออนุมัติงบประมาณ การตรวจสอบการใช้งบประมาณได้อย่างถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.1.5 การเตรียมข้อมูลทางการบัญชีของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด ข้อมูลทางการบัญชีที่ฝ่ายบัญชีและการเงินได้จัดเตรียมข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณของบริษัทนั้น เป็นข้อมูลที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นตัวเลขทางการเงินในอดีตของบริษัท โดยมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่การรวบรวมเอกสารหลักฐานทางการบัญชีมาบันทึกในบัญชีแยกประเภท สรุปออกมาเป็นรายงานเพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอกและภายในกิจการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน โดยรายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเป็นผลจากการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานและประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานทุกฝ่ายในองค์กร

ในการจัดทำ การติดตาม และรายงานผลนั้น บริษัทจะมีการจัดทำงบประมาณในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน โดยไม่มีคู่มือการจัดทำงบประมาณแก่ผู้รับผิดชอบ โดยจะมีการนำเสนอและรายงานการปฏิบัติงานให้ทุกหน่วยงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เช่น ในการวางแผนงบประมาณเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ฝ่ายบัญชีและการเงินจะแจ้งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลการดำเนินงานในอดีตหรือปีที่ผ่านมาของฝ่ายที่รับผิดชอบในค่าใช้จ่ายนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในฝ่ายของตนในงวดต่อไป

1.2 การกำหนดงบประมาณที่ต้องจัดทำ

การดำเนินงานของบริษัทถือเป็นธุรกิจการให้บริการ และมีการจัดทำงบประมาณประจำปีหรืองบประมาณหลัก ดังนั้น งบประมาณที่เกี่ยวข้องจะประกอบด้วย

1.2.1 งบประมาณดำเนินการ ได้แก่

1) งบประมาณรายได้ งบประมาณรายได้ของบริษัท สแกนทราน สปอร์ตเซอร์วิส จำกัด เกิดจากการพยากรณ์รายได้ที่เกิดจากค่าเช่ารถยนต์รับในปีแรกและปีต่อไป โดยมีวิธีการพยากรณ์รายได้ดังต่อไปนี้

1.1) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวเลขจากปีก่อนที่เกิดขึ้น เพื่อคำนวณหายอดรายรับค่าเช่าจากสัญญาเช่าที่ยังคงใช้บริการอยู่

1.2) พยากรณ์รายรับค่าเช่าของสัญญาเช่ารายใหม่ (ตารางผนวกที่ 10 ประมาณการโดยสมมติฐาน) โดยสันนิษฐานจากสัญญาเช่ารายเดิมที่หมดอายุและทำสัญญาเช่าใหม่เพื่อทดแทนสัญญาเช่าเดิม และสัญญาเช่าใหม่ที่เพิ่มขึ้นจากฐานลูกค้าเดิม

1.3) พยากรณ์ผลกำไรขาดทุนจากการขายรถยนต์ที่หมดสัญญาเช่า

2) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ถือว่าเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายที่สำคัญที่สุด เนื่องจากบริษัทเป็นธุรกิจให้เช่ารถยนต์พร้อมบริการซ่อมบำรุงที่มีค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินงาน คือ ค่าซ่อมบำรุงรถยนต์ ค่าเสื่อมราคารถยนต์ ดอกเบี้ยจ่าย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งธุรกิจให้เช่ารถยนต์เป็นธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการบริการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจึงถือเป็นส่วนที่บริษัทสามารถควบคุมเพื่อที่จะลดต้นทุนในการประกอบการ เพื่อเพิ่มกำไรให้กับองค์กรได้

เพื่อให้การจัดทำและการใช้แผนงบประมาณค่าใช้จ่ายได้ผล จึงควรจะพิจารณาถึงการจัดประเภทและลักษณะของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถแบ่งแยกเป็นหมวดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถยนต์ให้เช่า (ตารางผนวกที่ 7 งบประมาณค่าใช้จ่ายผันแปร) ประกอบด้วย

2.1.1) ค่าซ่อมบำรุงรถยนต์

2.1.2) ค่าเบี้ยประกันภัยรถยนต์

2.1.3) ค่าภาษีรถยนต์

2.1.4) อื่น ๆ

2.2) ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ ประกอบด้วย

2.2.1) สินทรัพย์บริษัท (Company Asset)

2.2.2) สินทรัพย์ให้เช่า (Leased Asset)

2.3) ดอกเบี้ยจ่าย ซึ่งเกิดจากการทำสัญญาเช่าซื้อรถยนต์กับสถาบันการเงินเป็นหลัก เพื่อนำรถยนต์ไปให้ลูกค้าเช่า

2.4) ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (ตารางผนวกที่ 8 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)

2.4.1) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน

2.4.2) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสำนักงาน

2.4.3) ค่าธรรมเนียมการจัดการ

2.4.4) ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์

2.4.5) ค่าภาษีอากร

2.4.6) อื่น ๆ

กระบวนการในการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ทุกหน่วยงานในองค์กรจัดทำข้อมูลประมาณการค่าใช้จ่ายในฝ่ายของตน โดยอาศัยข้อมูลในอดีตที่เกิดขึ้นจริง และแผนงานที่ผู้บริหารได้วางนโยบายของบริษัทไว้

ขั้นที่ 2 แต่ละหน่วยงานส่งข้อมูลประมาณการค่าใช้จ่ายในฝ่ายของตนมาที่ฝ่ายบัญชี ซึ่งจะทำการตรวจทานตัวเลข ความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลก่อนที่จะมีการประชุมพิจารณาของหัวหน้าทุกฝ่าย โดยการพิจารณาจะนำตัวเลขจากการประมาณการ และตัวเลขจากหน่วยงานในแต่ละฝ่าย เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายที่จะเบิกจ่ายมาพิจารณาประกอบกัน ซึ่งมติที่ประชุมหลังจากประมวลตัวเลขในขั้นสุดท้าย ฝ่ายบัญชีจะจัดทำเป็นแฟ้มข้อมูลหลัก (Master file) และ รายละเอียดประกอบ

ขั้นที่ 3 ฝ่ายบัญชีจะนำข้อมูลตัวเลขขั้นสุดท้ายของการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายเสนอต่อผู้บริหารในการพิจารณาอนุมัติ หรือ แก้ไขปรับปรุงในส่วนที่ผู้บริหารไม่เห็นชอบ ซึ่งอาจจะมีการจัดประชุมระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการ และหัวหน้าฝ่าย ในการพิจารณาค่าใช้จ่ายที่สำคัญและมีมูลค่าสูง เมื่องบประมาณผ่านกฎการอนุมัติเป็นขั้นตอนสุดท้าย หน่วยงานต่าง ๆ สามารถเข้ามาตรวจสอบงบประมาณที่ตั้งไว้ จำนวนการเบิกจ่ายงบประมาณในฝ่าย

ของตน และงบประมาณที่ยังเหลืออยู่ ซึ่งฝ่ายบัญชีจะจัดทำรายงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายให้ทราบเป็นระยะ ๆ

3) **งบประมาณกำไรขาดทุน** งบประมาณกำไรขาดทุนจะแสดงการประมาณการผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาหนึ่งของการดำเนินงานในอนาคต เพื่อวางแผนให้ทราบว่ากิจการจะมีกำไรหรือขาดทุน ในการจัดทำงบประมาณกำไรขาดทุนของบริษัท บริษัทจะนำข้อมูลงบประมาณมาจากการประมาณรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ และประมาณการค่าใช้จ่ายที่กิจการได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยงบประมาณกำไรขาดทุนของบริษัทจะแสดงเป็นรายปี เพื่อเปรียบเทียบกับรายได้และค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนที่เกิดขึ้นจริง (ตารางผนวกที่ 3 งบประมาณกำไรขาดทุนประจำปี และ ตารางผนวกที่ 12 การเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนในปีก่อน ปีปัจจุบัน และงบประมาณกำไรขาดทุน)

1.2.2 **งบประมาณการเงิน** ประกอบด้วย

1) **งบประมาณลงทุน** งบประมาณลงทุนจะเป็นการวางแผนที่แสดงขั้นตอนของการตัดสินใจลงทุนเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวร โดยจะเน้นการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่เป็นรถยนต์ให้เช่าเป็นหลัก ซึ่งมีระยะเวลาสัญญาเช่า 3-5 ปี และเมื่อหมดระยะเวลาสัญญาเช่าแล้วบริษัทจะนำรถยนต์นั้นออกขาย โดยบริษัทไม่ได้ทำการวิเคราะห์โครงการลงทุนก่อนการตัดสินใจลงทุน แต่ได้จัดทำงบประมาณลงทุน

นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดทำงบประมาณการลงทุนระยะสั้นในการวางแผนเกี่ยวกับการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรว่าจะมีการจัดซื้อในหน่วยงานใด เป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งได้แยกประเภทของสินทรัพย์ถาวรของกิจการดังนี้

1.1) สินทรัพย์เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (Computer & Software)

1.2) สินทรัพย์เกี่ยวกับเครื่องใช้สำนักงาน (Office Equipment)

1.3) สินทรัพย์เกี่ยวกับการซ่อมแซมสินทรัพย์ถาวร

สำหรับการซื้อสินทรัพย์ถาวรเพื่อทดแทนของเดิม หรือซื้อสินทรัพย์ถาวรเพื่อใช้ในการดำเนินงานประจำวันโดยมีจำนวนเงินไม่สูงมากนั้น บริษัทจะถือว่าเป็นรายจ่ายประจำที่เกิดขึ้นทุกปี ดังนั้น ในการวางแผนค่าใช้จ่ายเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากการใช้เงิน บริษัท

จึงได้ให้หัวหน้าหน่วยงานผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงาน จัดทำรายละเอียดความต้องการเกี่ยวกับการซื้อสินทรัพย์ถาวรเพิ่มเติมหรือเพื่อทดแทนของเดิม เพื่อใช้ในการดำเนินงานในหน่วยงานของตน

สำหรับรายการซ่อมแซมสินทรัพย์ถาวร โดยหลักคือค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษารถยนต์ให้เช่าที่จะนำเข้าศูนย์บริการซ่อม ดังนั้น ทรัพย์สินถาวรที่เกี่ยวกับการซ่อมแซมรถยนต์นี้จะแสดงอยู่ในประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละหน่วยงาน

สินทรัพย์ถาวรมีการคิดค่าเสื่อมราคาตามวิธีเส้นตรงโดยไม่มีมูลค่าคงเหลือ เนื่องจากเกี่ยวเนื่องกับการวางแผนงบประมาณการลงทุน เพราะค่าใช้จ่ายประเภทนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีการจัดซื้อสินทรัพย์ที่มีอายุเกินกว่า 1 ปี โดยแบ่งเป็นประเภทดังต่อไปนี้

ค่าเสื่อมราคารถยนต์	20% ต่อปี
ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน	20% ต่อปี
ค่าเสื่อมราคาเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน	20% ต่อปี

กระบวนการในการจัดทำงบประมาณเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวร

<u>ขั้นที่ 1</u> ฝ่ายบัญชีจะดึงข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวรในระบบบัญชีที่มีการบันทึกการซื้อสินทรัพย์ถาวรในปีก่อน ๆ และจัดทำประมาณการสินทรัพย์ถาวรที่กิจการมีความต้องการใช้ในปีที่จัดทำงบประมาณ เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบการจัดทำงบประมาณเกี่ยวกับการลงทุนในสินทรัพย์

<u>ขั้นที่ 2</u> จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการซื้อสินทรัพย์ถาวรของแผนกต่างๆ โดยแยกตามประเภทของสินทรัพย์ เป็น 3 ประเภท คือ รถยนต์เพื่อการให้เช่าและสินทรัพย์เกี่ยวกับการซ่อมแซมสินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ สินทรัพย์เกี่ยวกับเครื่องใช้สำนักงาน หลังจากนั้นข้อมูลจะถูกส่งกลับมายังฝ่ายบัญชีเพื่อรวบรวมข้อมูล และพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างนโยบายการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรกับที่หน่วยงานต่าง ๆ มีความต้องการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

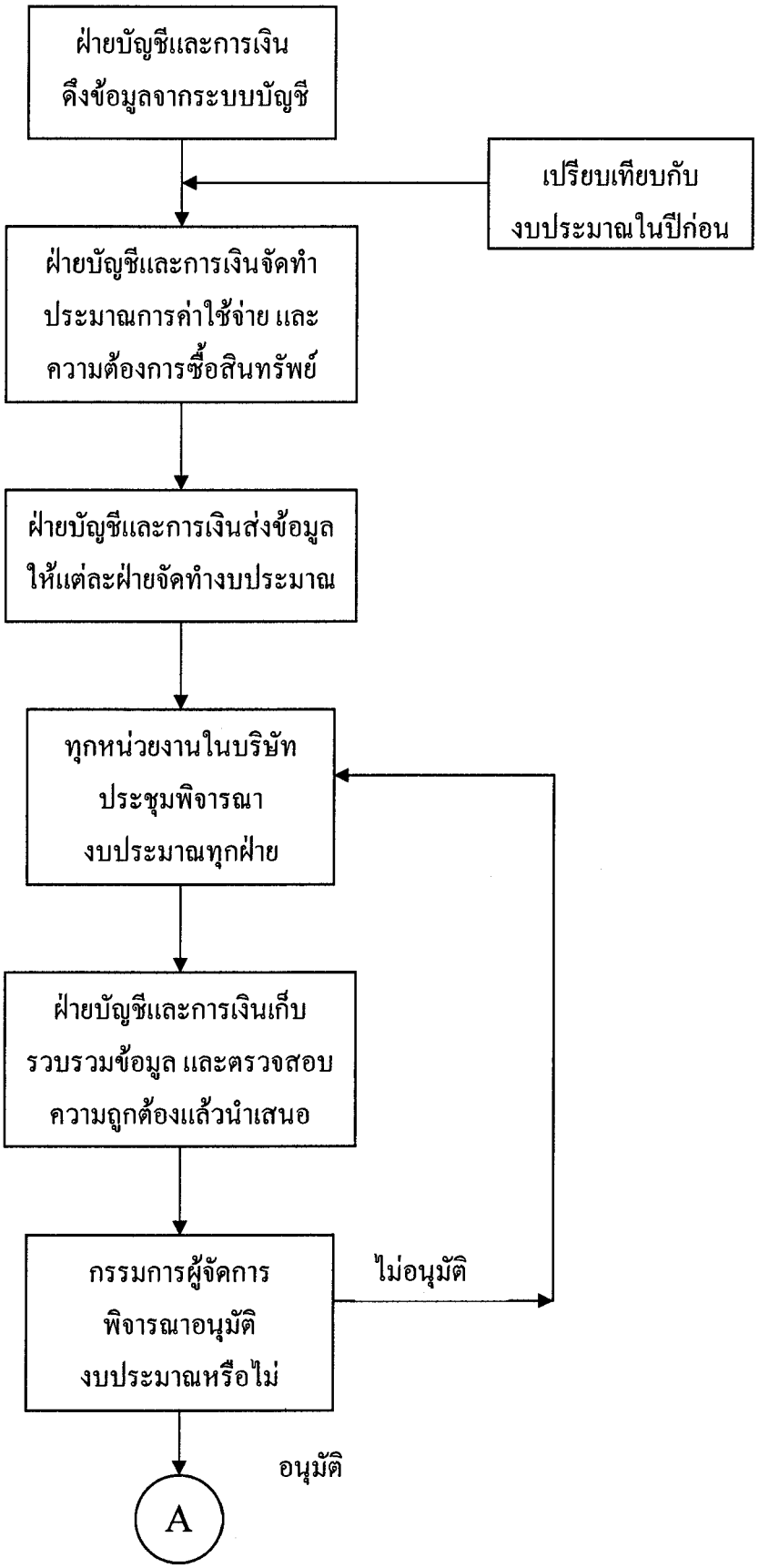
<u>ขั้นที่ 3</u> หลังจากที่ฝ่ายบัญชีทำการตรวจทานความถูกต้องของตัวเลข และความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ จะแจ้งให้หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์การ

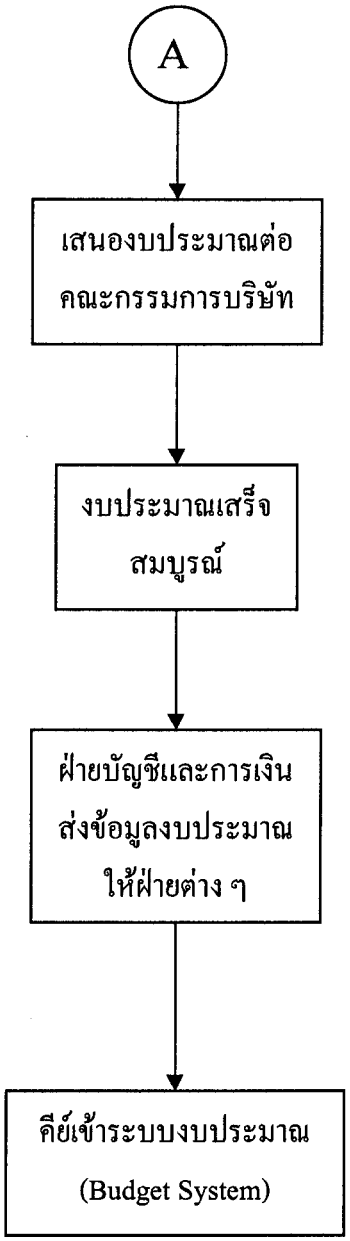
จัดซื้อสินทรัพย์ถาวรในแต่ละหน่วยงาน ตามมูลค่าของสินทรัพย์ และอำนาจการอนุมัติสั่งซื้อ ซึ่งหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะกำหนดแผนการจัดทำงบประมาณสินทรัพย์ถาวร โดยอาจจะพิจารณาไปพร้อม ๆ กับการพิจารณางบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานก็ได้

ขั้นที่ 4 ฝ่ายบัญชีจะทำสรุปมติที่ประชุมในการพิจารณาการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อการขออนุมัติ ถ้าไม่ผ่านการอนุมัติ อาจจะมีการประชุมเพื่อพิจารณางวดระยะเวลาต่อไป แต่ถ้าผ่านการอนุมัติ ฝ่ายบัญชีจะจัดทำรายงานประชุมเกี่ยวกับการพิจารณาจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรระหว่างผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท เสนอต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ 5 เมื่อคณะกรรมการบริหารพิจารณาอนุมัติการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวร ฝ่ายบัญชีจะจัดส่งข้อมูลการอนุมัติการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรให้หน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัท เพื่อความสะดวกในการที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถเข้ามาเรียกดูงบประมาณการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรในฝ่ายของตนเองว่ามีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อสินทรัพย์ไปเท่าใด เหลืออยู่จำนวนเท่าใด และทุก ๆ สิ้นเดือนฝ่ายบัญชีจะทำการสรุปข้อมูลการเบิกจ่ายส่งไปยังฝ่ายต่าง ๆ เพื่อพิจารณาการดำเนินงานภายในฝ่ายของตน

กระบวนการในการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงานและงบประมาณลงทุนของ บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด แสดงได้ดังภาพที่ 4.1


ฝ่ายบัญชีและการเงิน
ดึงข้อมูลจากระบบบัญชี
เปรียบเทียบกับ
งบประมาณในปีก่อน
ฝ่ายบัญชีและการเงินจัดทำ
ประมาณการค่าใช้จ่าย และ
ความต้องการซื้อสินทรัพย์
ฝ่ายบัญชีและการเงินส่งข้อมูล
ให้แต่ละฝ่ายจัดทำงบประมาณ
ทุกหน่วยงานในบริษัท
ประชุมพิจารณา
งบประมาณทุกฝ่าย
ฝ่ายบัญชีและการเงินเก็บ
รวบรวมข้อมูล และตรวจสอบ
ความถูกต้องแล้วนำเสนอ
กรรมการผู้จัดการ
พิจารณาอนุมัติ
งบประมาณหรือไม่
ไม่อนุมัติ
อนุมัติ
A



ภาพที่ 4.1 กระบวนการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงานและงบประมาณการลงทุนของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

2) งบประมาณกระแสเงินสด งบประมาณกระแสเงินสดเป็นการพยากรณ์รายการที่เป็นเงินสดรับและเงินสดจ่ายเท่านั้น เป็นงบประมาณที่มีความสำคัญมากของกิจการ เนื่องจากเงินสดเป็นสินทรัพย์ที่แสดงสภาพคล่องของกิจการ ดังนั้นกิจการต้องมีการวางแผนการเงินเพื่อไม่ให้กิจการขาดเงินทุนหมุนเวียน

ในงบประมาณกระแสเงินสดจะแสดงรายการเงินสดยกมาต้นงวดรวมกับเงินสดรับและเงินสดจ่ายในอนาคตตามแผนที่ได้วางไว้ ส่วนแตกต่างระหว่างกระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่ายจะแสดงให้เห็นถึงเงินสดส่วนเกินหรือเงินสดส่วนขาด ถ้ากิจการมีเงินสดส่วนเกิน กิจการก็สามารถวางแผนในการลงทุนอื่น ๆ ได้เพื่อหาผลตอบแทน และหากกิจการมีเงินสดขาดมือ กิจการก็ต้องวางแผนในการกู้ยืมเงินมาเพื่อชดเชยส่วนขาดนี้

งบประมาณกระแสเงินสดของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด (ตารางผนวกที่ 1 งบประมาณกระแสเงินสดประจำปี) จัดทำตัวเลขสรุปข้อมูลประมาณการรายรับ-รายจ่าย ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหลักของบริษัท 3 ประเภท ได้แก่

2.1) กระแสเงินสดจากการดำเนินธุรกิจ

2.2) กระแสเงินสดจากการลงทุน

2.3) กระแสเงินสดจากกิจกรรมทางการเงิน

แล้วจัดรวบรวมขึ้นเป็นข้อมูลประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณนั้น ๆ โดยบริษัทจะจัดทำประมาณการรายรับ-รายจ่ายของกิจการ แล้วนำข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัทเข้ารวบรวมจัดทำเป็นงบประมาณกระแสเงินสดขึ้นโดย ฝ่ายบัญชีและการเงินมีหน้าที่จัดทำสรุป เพื่อเสนอแผนให้ผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริษัทพิจารณาตลอดจนมีหน้าที่ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และควบคุมติดตามการดำเนินการตามแผนงาน พร้อมคอยส่งสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารได้รับทราบสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวนั่นเอง

3) งบประมาณงบดุล งบประมาณงบดุลจะแสดงการประมาณการฐานะการเงินของกิจการ โดยแยกเป็นสินทรัพย์โดยประมาณ หนี้สินโดยประมาณ และส่วนของผู้เป็นเจ้าของโดยประมาณ ในการจัดทำงบประมาณประเภทนี้จะนำงบดุลในรอบระยะเวลาก่อนมาปรับปรุงด้วยรายการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากงบประมาณต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งงบประมาณงบดุลของบริษัทจะจัดทำประมาณการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หลังจากทำงบประมาณทุกส่วนเสร็จสิ้นแล้ว โดยจัดทำเป็นงบประมาณงบดุลรายปี (ตารางผนวกที่ 2 งบประมาณงบดุลประจำปี)

1.3 การจัดทำงบประมาณ บริษัทมีการจัดทำงบประมาณดังนี้

1.3.1 รูปแบบของงบประมาณ บริษัทได้จัดทำงบประมาณขึ้นตามความรับผิดชอบของหน่วยงาน คือ งบประมาณจะแสดงถึงผลงานและความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ โดยงบประมาณตามความรับผิดชอบ บริษัทได้จัดทำในรูปงบประมาณแบบคงที่ (Fixed Budget)

1.3.2 หลักการจัดทำงบประมาณ บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด ใช้หลักการในการจัดทำงบประมาณแบบผสมผสาน คือ วิธีล่างขึ้นบน (Bottom Up) พนักงานทุกหน่วยงานในบริษัท มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แผนงานและจัดทำงบประมาณในฝ่ายของตน และวิธีบนลงล่าง (Top Down) โดยที่การตัดสินใจและการพิจารณาอนุมัติงบประมาณยังอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

1.3.3 กระบวนการในการจัดทำงบประมาณ เนื่องจากบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด เป็นบริษัทที่ลงทุนโดย บริษัท สแกนดิเนเวียลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 99.99% ดังนั้นแนวนโยบายจึงอยู่ที่บริษัทแม่ ซึ่งจะกำหนดแผนนโยบายต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บริษัทในเครือ โดยจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายบริษัทโดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะประชุมร่วมกัน เพื่อพิจารณากำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในรอบปีใหม่ที่จะมาถึง ก่อนที่จะเริ่มงบประมาณปีใหม่ประมาณ 2-3 เดือน

ขั้นที่ 2 เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายของบริษัทภายในเดือนกันยายน และมีการจัดประชุมเพื่อรับทราบนโยบายบริษัทและวิธีการจัดทำงบประมาณประจำปีตามแผนงานการจัดทำงบประมาณที่กำหนด โดยฝ่ายต่าง ๆ จะดำเนินการจัดทำเป้าหมาย แผนงาน และงบประมาณในฝ่ายของตน เมื่อเสร็จแล้วจะส่งกลับมายังฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นผู้รวบรวม และประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ พร้อมทั้งสอบทานความถูกต้องของตัวเลขและครบถ้วนของข้อมูลงบประมาณให้แล้วเสร็จประมาณวันที่ 15 ตุลาคม

ขั้นที่ 3 ฝ่ายต่าง ๆ จะประชุมพิจารณางบประมาณทุกประเภทในหน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการที่ได้จัดทำ และมีการทบทวนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในปีก่อนประกอบการ

พิจารณา ในการนี้จะมีการพิจารณาต่อรองในเรื่องของตัวเลขงบประมาณที่เสนอขึ้นมาระหว่างกัน และสรุปตัวเลขเพื่อรวบรวม แก้ไข และเสนองบประมาณต่อกรรการผู้จัดการต่อไป

ขั้นที่ 4 การอนุมัติงบประมาณ หลังจากที่มีการนำส่งงบประมาณต่อกรรมการผู้จัดการเพื่อพิจารณางบประมาณ โดยผู้บริหารจะให้ความสนใจในผลที่จะได้รับในขั้นสุดท้ายจากงบประมาณที่จัดทำ ซึ่งงบประมาณการเงินจะเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา คือ งบกระแสเงินสด งบกำไรขาดทุน และงบดุล ซึ่งเมื่อกรรมการผู้จัดการได้อนุมัติงบประมาณแล้ว ฝ่ายบัญชีและการเงินจะนำส่งงบประมาณและแผนงานบริษัทต่อคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท เพื่อใช้ในการเบิกจ่ายในปีงบประมาณนั้น ๆ

ขั้นที่ 5 การบริหารงบประมาณ โดยฝ่ายบัญชีและการเงินจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการดำเนินงานตามแผนงบประมาณที่ได้จัดทำขึ้น มีการเปรียบเทียบงบประมาณที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงของแต่ละฝ่าย เพื่อวิเคราะห์หาผลต่างที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจในทุก ๆ หน่วยงานภายในองค์กร และมีการจัดทำรายงานการติดตาม การควบคุมงบประมาณให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทราบเป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งแนะนำทางเลือกในการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดหรือ ข้อบกพร่อง ซึ่งเกิดจากผลแตกต่างงบประมาณ โดยเลือกแนวทางในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทและให้การดำเนินงานได้ผลดีขึ้น อีกทั้งเป็นการปรับปรุงเพื่อจัดทำงบประมาณในงวดถัดไปให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในอนาคต

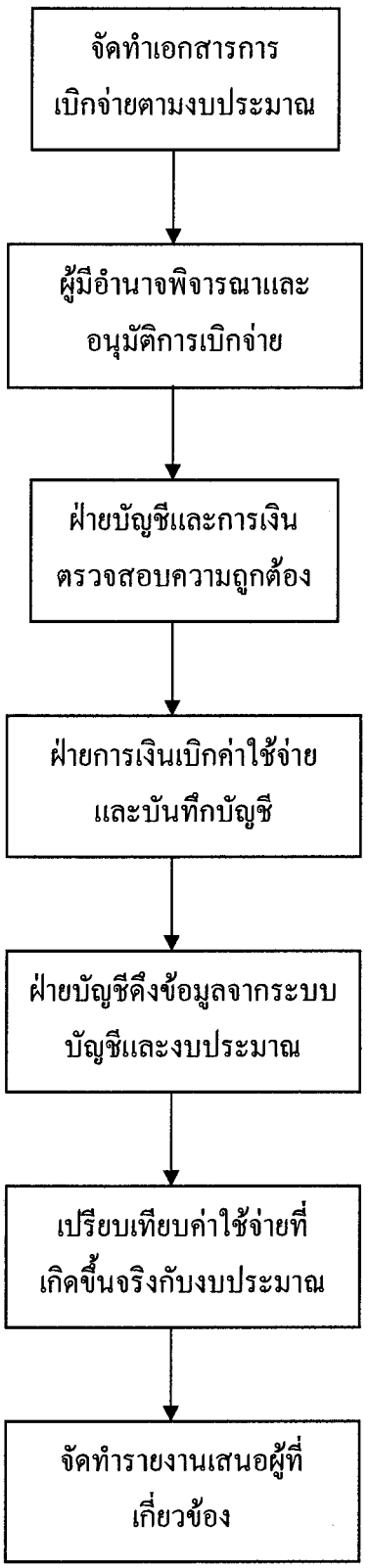
1.4 การเบิกจ่ายงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด การเบิกจ่ายงบประมาณของบริษัทมีดังนี้

1) ในแต่ละหน่วยงาน ถ้าต้องการเบิกจ่ายงบประมาณจะมีเอกสารแบบฟอร์มในการเบิกจ่าย ซึ่งสามารถขอเอกสารดังกล่าวได้จากฝ่ายบัญชีและการเงิน ในกรณีที่มีการเบิกเพิ่มเติมจากงบประมาณที่ตั้งไว้ จะมีการทำบันทึกหรือจดหมายชี้แจงของหน่วยงานในฝ่ายนั้น ๆ พร้อมลายเซ็นอนุมัติของหัวหน้าฝ่าย และเหตุผลของการเบิกเพิ่มเติมจากงบประมาณ โดยจะมีการตั้งยอดเงินที่มีจำนวนมาก เช่น ตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป จะต้องได้รับการอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการที่จะอนุมัติการเบิกจ่ายในบัญชีนั้น

2) เมื่อการเบิกจ่ายได้รับการอนุมัติ เอกสารการเบิกจ่ายจะส่งมายังฝ่ายบัญชีที่ดูแลเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลข อำนาจการอนุมัติ และยอดงบประมาณที่มีการเบิก หลังจากนั้นจะส่งสำเนาการเบิกจ่ายไปยังฝ่ายการเงิน เพื่อเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายนั้นและบันทึกบัญชีเข้าระบบบัญชีของบริษัท

3) ฝ่ายบัญชีจะทำการดึงข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในระบบบัญชี เพื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ในระบบงบประมาณ (Budget System) จัดทำเป็นรายงานเสนอต่อกรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริษัท และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด แสดงได้ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

1.5 การควบคุมโดยใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

ขั้นตอนของการควบคุมโดยใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด มีดังนี้

1) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับงบประมาณเป็นระยะ ๆ โดยหลังจากที่ฝ่ายต่าง ๆ ส่งข้อมูลการเบิกจ่าย ณ เดือนที่มีการเบิกจ่ายจริง นำมาเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายว่าเป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่น การควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

2) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำงวด ทางฝ่ายบัญชีและการเงินจะจัดทำรายงานเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในแต่ละแผนกเป็นรายเดือนให้ทุกฝ่ายรับทราบ ซึ่งในรายงานที่ส่งจะเป็นผลที่เปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริง ณ ปัจจุบัน กับยอดสะสมตั้งแต่ต้นปีจนถึงปัจจุบัน

3) การวิเคราะห์ผลแตกต่างจากงบประมาณและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณาหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผลแตกต่างจากงบประมาณ ในกรณีที่มีความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่ตั้งไว้ จะต้องมีเหตุผลว่าค่าใช้จ่ายนั้นสมเหตุสมผลหรือไม่ ซึ่งฝ่ายบัญชีและการเงินจะไม่มีอำนาจในการเบิกจ่ายส่วนที่เกินจากงบประมาณ เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจของบริษัท

4) การกำหนดทางเลือกเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ฝ่ายบัญชีและการเงินจะมีการจัดทำรายงาน Over Budget ในส่วนที่มีการเบิกค่าใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณที่กำหนดให้หัวหน้าฝ่ายได้ทราบ เพื่อประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยจะจัดทำแบ่งตามแต่ละแผนก เช่น แผนกบริการลูกค้าจะต้องซ่อมบำรุงรถยนต์เป็นกรณีพิเศษเนื่องจากเกิดรถอุบัติเหตุ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเกินกว่าที่กำหนด ดังนั้น จะต้องมีการประชุมกันในฝ่ายเพื่อพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา คือ เจรจากับบริษัทผู้รับประกันภัยให้รับผิดชอบในอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นให้มากที่สุด หรือ ทำการขายรถยนต์คันดังกล่าว ซึ่งฝ่ายพิจารณาจะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการนำไปแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในการใช้จ่ายเพื่อการนั้น

5) การติดตามผลอย่างใกล้ชิด ในการนำทางเลือกนั้น ๆ ไปแก้ไขการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้รับมาปรับปรุงแผนงานในอนาคต

1.6 การสรุปปัญหาในการจัดทำงบประมาณ

ปัญหาที่พบในการจัดทำงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด ประกอบด้วย

1) ไม่มีแผนกงบประมาณโดยตรง เนื่องจากบริษัทมีจำนวนพนักงานไม่มาก จึงไม่มีการแยกแผนกออกเป็นแผนกงบประมาณโดยตรง งานงบประมาณจึงอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบัญชีและการเงิน ดังนั้น บริษัทจึงให้ฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นผู้ประสานงานและรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งจัดทำงบประมาณด้วย ทำให้ต้องแบ่งเวลาในการทำงานระหว่างงานที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงกับงานงบประมาณ ซึ่งอาจทำให้ขาดความละเอียดรอบคอบและเกิดมุมมองของงานเพียงด้านเดียว

2) ขาดการประสานงานด้านข้อมูลและขาดความร่วมมือจากระดับปฏิบัติการ ซึ่งในเรื่องการประสานงานและความร่วมมือเกิดจากหัวหน้าหน่วยงานไม่มีการชี้แจงงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องนำไปปฏิบัติให้แก่พนักงานในหน่วยงานของตนทราบอย่างเป็นทางการ หรืออาจเกิดจากพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณตั้งแต่แรก จึงไม่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามงบประมาณที่กำหนดไว้

3) มีข้อจำกัดด้านเวลา หลังจากที่ผู้บริหารกำหนดนโยบายการทำงบประมาณแล้ว ฝ่ายบัญชีและการเงินมีเวลาในการจัดทำงบประมาณน้อยมากเพียง 1-3 สัปดาห์เท่านั้น การมีเวลาในการจัดทำงบประมาณน้อยเกินไปทำให้มีปัญหาในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขาดความละเอียดรอบคอบในการทำงบประมาณ

4) ขาดแคลนบุคคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณโดยตรง ทำให้เกิดความผิดพลาดของข้อมูลได้ ซึ่งแม้ว่าบริษัทจะเห็นประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารงานในอนาคต แต่ก็ต้องมีการพัฒนาด้านบุคคลและระบบการจัดเก็บข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงบประมาณให้มีความถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริง

5) ไม่ได้รับความสนใจหรือความเอาใจใส่และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งถ้าผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการใช้งบประมาณ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำและการใช้งบประมาณตามแนวคิดและหลักการกับการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

ผลการเปรียบเทียบในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

แนวคิดและหลักการงบประมาณ	**การจัดทำและควบคุมงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด**
1. ประเภทของงบประมาณ แบ่งออกเป็น งบประมาณระยะสั้น งบประมาณระยะปานกลางและงบประมาณระยะยาว และแบ่งการจัดทำงบประมาณออกเป็นงบประมาณย่อย ๆ หลาย ๆ งบประมาณ เรียกว่า งบประมาณหลัก จำแนกออกเป็น 1) งบประมาณดำเนินการ (Operation Budget) ประกอบด้วย • งบประมาณรายได้ • งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน • งบประมาณกำไรขาดทุน	**1. ประเภทของงบประมาณ** บริษัทมีการจัดทำงบประมาณระยะสั้นถึงปานกลาง โดยจัดทำงบประมาณประจำปีหรืองบประมาณหลัก ดังนี้ 1) งบประมาณดำเนินการ (Operation Budget) ประกอบด้วย • งบประมาณรายได้ • งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน • งบประมาณกำไรขาดทุน

แนวคิดและหลักการงบประมาณ	การจัดทำและควบคุมงบประมาณของ บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด
2) งบประมาณการเงิน (Financial Budget) ประกอบด้วย • งบประมาณรายจ่ายลงทุน • งบประมาณเงินสด • งบประมาณงบดุล	2) งบประมาณการเงิน (Financial Budget) ประกอบด้วย • งบประมาณรายจ่ายลงทุน • งบประมาณกระแสเงินสด • งบประมาณงบดุล
2. รูปแบบของการจัดทำงบประมาณ มี 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) งบประมาณโครงการ 2) งบประมาณตามความรับผิดชอบ • งบประมาณคงที่ • งบประมาณที่ยืดหยุ่นได้ 3) งบประมาณตามกิจกรรม	**2. รูปแบบของการจัดทำงบประมาณ** บริษัทมีการจัดทำรูปแบบงบประมาณแบบตามความรับผิดชอบของหน่วยงาน คือ งบประมาณจะแสดงถึงผลงานและความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ โดยบริษัทได้จัดทำในรูปงบประมาณแบบคงที่ ซึ่งบริษัทได้จัดทำโดยแบ่งตามรหัสบัญชี
3. การกำหนดระยะเวลางบประมาณ จะมีความสัมพันธ์กับรอบระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจ อาจจะมีระยะเวลา 6 เดือน 1 ปี หรือ 2 ปี ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ หรืออาจจัดทำแบบงบประมาณต่อเนื่อง	**3. การกำหนดระยะเวลางบประมาณ** รอบระยะเวลางบประมาณของบริษัทจะตรงกับแนวคิดและหลักการ คือ มีการจัดทำงบประมาณที่สัมพันธ์กับรอบระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจ โดยเริ่มตั้งแต่ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม ของทุกปี

แนวคิดและหลักการงบประมาณ	การจัดทำและควบคุมงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด
4. หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ 2) หน่วยงานงบประมาณ 3) คณะกรรมการงบประมาณ	**4. หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณ** ประกอบด้วย 1) หัวหน้าทุกหน่วยงานในบริษัท 2) ฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นผู้ดูแลงบประมาณ 3) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นคณะกรรมการงบประมาณ
5. วิธีการในการจัดทำงบประมาณ โดยทั่วไปมี 3 แบบคือ 1) แบบบนลงล่าง (Top Down) 2) แบบล่างขึ้นบน (Bottom Up) 3) แบบผสมผสาน	**5. วิธีการในการจัดทำงบประมาณ** เป็นแบบผสมผสานระหว่างบนลงล่างและล่างขึ้นบน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น โดยพนักงานจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำ แต่การตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง
6. กระบวนการในการจัดทำงบประมาณ มีขั้นตอนในการจัดทำ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน 2) การประมาณความต้องการและการจัดทำงบประมาณ 3) การพิจารณางบประมาณ 4) การเสนองบประมาณ 5) การอนุมัติงบประมาณ	**6. กระบวนการในการจัดทำงบประมาณ** บริษัทมีขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณตามหลักการจัดทำงบประมาณ

แนวคิดและหลักการงบประมาณ	การจัดทำและควบคุมงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด
7. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การดำเนินงานตามแผนงบประมาณ 2) การควบคุมงบประมาณ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การสั่งการเพื่อการแก้ไข	**7. การบริหารงบประมาณ** การบริหารงบประมาณของบริษัทเป็นไปตามแนวคิดและหลักการ โดยพยายามควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้ เพื่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายตามแผนงานของบริษัท และการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน กับผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายนั้น
8. การรายงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน การรายงานและการวัดผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบ เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการได้ทันที รูปแบบการเสนอรายงานการปฏิบัติงาน มีรูปแบบดังต่อไปนี้ 1. รายงานผลการปฏิบัติงานในรูปของข้อมูล 2. รายงานผลการปฏิบัติงานในรูปกราฟ 3. รายงานผลการปฏิบัติงานในรูปแผนภูมิแท่ง	**8. การรายงานและการวัดผลการปฏิบัติงาน** การรายงานและการวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทจะทำเป็นประจำทุกเดือน เพื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่แท้จริง เว้นแต่จะมีเหตุการณ์พิเศษ จะต้องรายงานให้ผู้บริหารทราบทันที และรูปแบบการเสนอรายงานการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่เป็นตัวเลขและร้อยละ

3. ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขในการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกน ทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด แก่ผู้บริหาร

จากการศึกษากระบวนการในการจัดทำงบประมาณของบริษัท ผู้ศึกษาพบว่า

1) เป้าหมายหรือทิศทางในการดำเนินกิจการของบริษัท มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์ทางเศรษฐกิจ แต่ไม่ได้ปรับงบประมาณที่จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกัน เมื่อนำงบประมาณไปใช้จึงเกิดความคลาดเคลื่อน ดังนั้น เมื่อมีการปรับทิศทางการดำเนินกิจการ จึงควรปรับงบประมาณที่จัดทำขึ้นให้เข้ากับสภาวการณ์นั้น ๆ โดยใช้งบประมาณยืดหยุ่น

2) ฝ่ายบัญชีใช้โปรแกรม Excel ในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งการรวบรวมตัวเลขและการใช้สูตรต่าง ๆ เพื่อคำนวณหาตัวเลขมาจัดทำงบประมาณอาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ดังนั้น บริษัทควรใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดทำงบประมาณโดยเฉพาะ

3) บริษัทใช้วิธีการคิดค่าเสื่อมราคารถยนต์แบบเส้นตรงในอัตราร้อยละ 20 ต่อปีตามประมวลรัษฎากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับการรับรู้รายได้ของกิจการที่รับรู้รายได้ค่าเช่าตามสัญญาเช่า 3-5 ปี ดังนั้น บริษัทควรคิดค่าเสื่อมราคารถยนต์ตามระยะเวลาของสัญญาเช่า โดยนำราคารถยนต์ที่ซื้อมาหักราคาซากที่ประมาณไว้ออกก่อน

4) ฝ่ายขายให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเท่านั้น แต่ไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ทำให้ข้อมูลที่เป็นตัวเลขของฝ่ายขายมีความล่าช้า ดังนั้น บริษัทจึงควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณแก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

การนำงบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมีกระบวนการที่ซับซ้อน ต้องได้รับความร่วมมือและประสานงานจากทุกหน่วยงานในองค์กร ในส่วนของการศึกษาการงบประมาณกรณีศึกษา บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิจัย ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษากระบวนการในการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

1.1.2 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำและการใช้งบประมาณตามแนวคิดและหลักการกับการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด

1.1.3 เพื่อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขในการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด แก่ผู้บริหาร

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ในส่วนของการศึกษาในเรื่องนี้ ประชากรที่ศึกษา คือ บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา หนังสือต่าง ๆ บทความ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายขาย ซึ่งมีประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประมาณการยอดขายจากลูกค้ารายเดิมและลูกค้ารายใหม่ ต้นทุนต่าง ๆ และ สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน เกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำ ควบคุม ติดตาม และรายงานผลเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร โดยทำการศึกษาข้อมูลในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และวิเคราะห์การศึกษานั้นในเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

1.3 ผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลครั้งนี้ ผลของการศึกษาพบว่า

1.3.1 กระบวนการในการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด มีดังนี้

1) การเตรียมการเพื่อจัดทำงบประมาณ บริษัทมีการเตรียมการจัดทำงบประมาณ ดังนี้

1.1) บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด เป็นธุรกิจบริการ การจัดทำงบประมาณจึงมีความแตกต่างจากแนวคิดและหลักการในเรื่องของงบประมาณการผลิต และงบประมาณต้นทุนขาย มีการจัดองค์การและการกำหนดหน้าที่ตามความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา เพื่อที่สามารถจะวัดผลการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีจำนวนพนักงาน 12 คน

1.2) กำหนดรอบระยะเวลาของงบประมาณ เป็นระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม ของทุกปี โดยเริ่มจัดทำงบประมาณในเดือน ตุลาคม

1.3) กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการงบประมาณ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ โดยมีฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่การจัดทำ ควบคุม ติดตาม และรายงานผลของส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณ โดยมิได้มีคณะกรรมการงบประมาณโดยเฉพาะ แต่จะมีผู้บริหารระดับสูงในการพิจารณางบประมาณต่าง ๆ

1.4) กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำงบประมาณของบริษัท เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินกิจการต่อไปในอนาคต เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีเป้าหมายในการทำงานและสามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และเพื่อให้เข้าใจขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ

1.5) การเตรียมข้อมูลทางการบัญชีของบริษัท โดยมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่การรวบรวมเอกสารหลักฐานทางการบัญชีมาบันทึกในบัญชีแยกประเภท สรุปออกมาเป็นรายงานเพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอกและภายในกิจการ ทั้งนี้ บริษัทจะมีการจัดทำงบประมาณในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน โดยไม่มีคู่มือการจัดทำงบประมาณแก่ผู้รับผิดชอบ และนำเสนอรายงานการปฏิบัติงานให้ทุกหน่วยงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

2) การกำหนดงบประมาณที่ต้องจัดทำ โดยงบประมาณที่เกี่ยวข้องจะประกอบด้วย

2.1) งบประมาณดำเนินการ ได้แก่ งบประมาณรายได้ ซึ่งบริษัทจะพยากรณ์รายได้ที่เกิดจากค่าเช่ารถยนต์รับในปีแรกและปีต่อไป โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวเลขจากปีก่อนที่เกิดขึ้น พยากรณ์รายรับค่าเช่าของสัญญาเช่ารายใหม่ และพยากรณ์ผลกำไรขาดทุนจากการขายรถยนต์ที่หมดสัญญาเช่า ในส่วนของงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน บริษัทมีค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินงาน คือ ค่าซ่อมบำรุงรถยนต์ ค่าเสื่อมราคารถยนต์ ดอกเบี้ยจ่าย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร และในส่วนของการจัดทำงบประมาณกำไรขาดทุน บริษัทจะนำข้อมูลงบประมาณจากการประมาณรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ และประมาณการค่าใช้จ่ายที่กิจการได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยงบประมาณกำไรขาดทุนของบริษัทจะแสดงเป็นรายปี เพื่อเปรียบเทียบกับรายได้และค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนที่เกิดขึ้นจริง

2.2) งบประมาณการเงิน ได้แก่ งบประมาณลงทุน ซึ่งบริษัทจะลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่เป็นรถยนต์ให้เช่าเป็นหลัก โดยมีระยะเวลาตามสัญญาเช่า 3-5 ปี โดยที่บริษัทไม่ได้ทำการวิเคราะห์โครงการลงทุนก่อนการตัดสินใจลงทุน และบริษัทใช้วิธีการคิดค่าเสื่อมราคารถยนต์แบบเส้นตรงโดยไม่มีมูลค่าคงเหลือในอัตราร้อยละ 20 ต่อปี และไม่คำนึงถึงระยะเวลาสัญญาเช่า เมื่อหมดสัญญาเช่าก็จะนำรถยนต์นั้นออกขาย นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดทำงบประมาณการลงทุนเกี่ยวกับการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรอื่น ๆ อีกด้วย เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน ในส่วนของงบประมาณกระแสเงินสด บริษัทจัดทำตัวเลขสรุปข้อมูลประมาณการรายรับ-รายจ่าย ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหลักของบริษัท 3 ประเภท ได้แก่ กระแสเงินสดจากการดำเนินธุรกิจ กระแสเงินสดจากการลงทุน กระแสเงินสดจากกิจกรรมทางการเงิน งบประมาณกระแสเงินสดจะแสดงรายการเงินสดยกมาต้นงวด รวมกับเงินสดรับและเงินสดจ่ายในอนาคตตามแผนที่ได้วางไว้ ส่วนแตกต่างระหว่างกระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่ายจะแสดงให้เห็นถึงเงินสดส่วนเกินหรือเงินสดส่วนขาด ถ้ากิจการมีเงินสดส่วนเกิน กิจการก็สามารถวางแผนในการลงทุนอื่น ๆ ได้เพื่อหาผลตอบแทน และหากกิจการมีเงินสดขาดมือ กิจการก็ต้องวางแผนในการกู้ยืมเงินมาเพื่อชดเชยส่วนขาดนี้ และในส่วนของงบประมาณงบดุลจะแสดงการประมาณการฐานะการเงินของกิจการ โดยแยกเป็นสินทรัพย์โดยประมาณ หนี้สินโดยประมาณ และส่วนของผู้เป็นเจ้าของโดยประมาณ ในการจัดทำงบประมาณประเภทนี้จะนำงบดุลในรอบระยะเวลาก่อนมาปรับปรุงด้วยรายการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากงบประมาณต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งงบประมาณงบดุลของบริษัทจะจัดทำประมาณการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

3) การจัดทำงบประมาณ บริษัทมีการจัดทำงบประมาณดังนี้

3.1) บริษัทได้จัดทำงบประมาณขึ้นตามความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดยจัดทำในรูปงบประมาณแบบคงที่ (Fixed Budget)

3.2) บริษัทใช้หลักการในการจัดทำงบประมาณแบบผสมผสาน คือ วิธีล่างขึ้นบน (Bottom Up) พนักงานทุกหน่วยงานในบริษัทมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แผนงานและจัดทำงบประมาณในฝ่ายของตน และวิธีบนลงล่าง (Top Down) โดยที่การตัดสินใจและการพิจารณาอนุมัติงบประมาณยังอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

3.3) กระบวนการในการจัดทำงบประมาณ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.3.1) กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายบริษัทโดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะประชุมร่วมกัน เพื่อพิจารณากำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

3.3.2) การจัดประชุมเพื่อรับทราบนโยบายบริษัท โดยฝ่ายต่าง ๆ จะดำเนินการจัดทำเป้าหมาย แผนงาน และงบประมาณในฝ่ายของตน

3.3.3) การจัดประชุมพิจารณางบประมาณของทุกฝ่าย และเสนองบประมาณต่อกรรการผู้จัดการ

3.3.4) การอนุมัติงบประมาณ หลังจากที่มีการนำส่งงบประมาณต่อกรรมการผู้จัดการเพื่อพิจารณางบประมาณ โดยผู้บริหารจะให้ความสนใจในผลที่จะได้รับในขั้นสุดท้ายจากงบประมาณที่จัดทำ

3.3.5) การบริหารงบประมาณ โดยฝ่ายบัญชีและการเงินจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการดำเนินงานตามแผนงบประมาณที่ได้จัดทำขึ้น มีการเปรียบเทียบงบประมาณที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงของแต่ละฝ่าย เพื่อวิเคราะห์หาผลต่างที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจในทุก ๆ หน่วยงานภายในองค์กร พร้อมทั้งแนะนำทางเลือกในการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดหรือ ข้อบกพร่อง ซึ่งเกิดจากผลแตกต่างงบประมาณ โดยเลือกแนวทางในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทและให้การดำเนินงานได้ผลดีขึ้น

4) การเบิกจ่ายงบประมาณของบริษัท มีดังนี้

4.1) ในแต่ละหน่วยงาน ถ้าต้องการเบิกจ่ายงบประมาณจะมีเอกสารแบบฟอร์มในการเบิกจ่าย ในกรณีที่มีการเบิกเพิ่มเติมจากงบประมาณที่ตั้งไว้ จะมีการทำบันทึกหรือจดหมายชี้แจงของหน่วยงานในฝ่ายนั้น ๆ พร้อมลายเซ็นอนุมัติของหัวหน้าฝ่าย และเหตุผลของการเบิกเพิ่มเติมจากงบประมาณ

4.2) เมื่อการเบิกจ่ายได้รับการอนุมัติ เอกสารการเบิกจ่ายจะส่งมายังฝ่ายบัญชี เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลข อำนาจการอนุมัติ และยอดงบประมาณที่มีการเบิก หลังจากนั้นจะส่งสำเนาการเบิกจ่ายไปยังฝ่ายการเงิน เพื่อเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายนั้นและบันทึกบัญชีเข้าระบบบัญชีของบริษัท

4.3) ฝ่ายบัญชีจะทำการดึงข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในระบบบัญชี เพื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ในระบบงบประมาณ (Budget System) จัดทำเป็นรายงานเสนอต่อกรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริษัท และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5) การควบคุมโดยใช้งบประมาณ มีขั้นตอนดังนี้

5.1) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับงบประมาณเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายว่าเป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่

5.2) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำงวด โดยในรายงานที่ส่งจะเป็นผลที่เปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริง ณ ปัจจุบัน กับยอดสะสมตั้งแต่ต้นปีจนถึงปัจจุบัน

5.3) การวิเคราะห์ผลแตกต่างจากงบประมาณและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณาหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผลแตกต่างจากงบประมาณ ซึ่งฝ่ายบัญชีและการเงินจะไม่มีอำนาจในการเบิกจ่ายส่วนที่เกินจากงบประมาณ เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจของบริษัท

5.4) การกำหนดทางเลือกเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ในส่วนที่มีการเบิกค่าใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณที่กำหนดให้หัวหน้าฝ่ายได้ทราบ เพื่อประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา

5.5) การติดตามผลอย่างใกล้ชิด ในการนำทางเลือกนั้น ๆ ไปแก้ไขการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้รับมาปรับปรุงแผนงานในอนาคต

6) การสรุปปัญหาในการจัดทำงบประมาณ ปัญหาที่พบประกอบด้วย

6.1) ไม่มีแผนกงบประมาณโดยตรง เนื่องจากบริษัทมีจำนวนพนักงานไม่มากจึงไม่มีการแยกแผนกออกเป็นแผนกงบประมาณโดยตรง งานงบประมาณจึงอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบัญชีและการเงิน ดังนั้น บริษัทจึงให้ฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นผู้ประสานงานและรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งจัดทำงบประมาณด้วย

6.2) ขาดการประสานงานด้านข้อมูลและขาดความร่วมมือจากระดับปฏิบัติการ ซึ่งเกิดจากหัวหน้าหน่วยงานไม่มีการชี้แจงงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องนำไปปฏิบัติ

ให้แก่พนักงานในหน่วยงานของตนทราบอย่างเป็นทางการ หรืออาจเกิดจากพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณตั้งแต่แรก จึงไม่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามงบประมาณที่กำหนดไว้

6.3) มีข้อจำกัดด้านเวลา หลังจากที่ผู้บริหารกำหนดนโยบายการทำงบประมาณแล้ว ฝ่ายบัญชีและการเงินมีเวลาในการจัดทำงบประมาณน้อยมากเพียง 1-3 สัปดาห์เท่านั้น การมีเวลาในการจัดทำงบประมาณน้อยเกินไปทำให้มีปัญหาในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และขาดความละเอียดรอบคอบในการทำงบประมาณ

6.4) ขาดแคลนบุคคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านงบประมาณโดยตรง ซึ่งแม้ว่าบริษัทจะเห็นประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารงานในอนาคต แต่ก็ต้องมีการพัฒนาด้านบุคคลและระบบการจัดเก็บข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงบประมาณให้มีความถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริง

6.5) ไม่ได้รับความสนใจหรือความเอาใจใส่และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งถ้าผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการใช้งบประมาณซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น

1.3.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำและการใช้งบประมาณตามแนวคิดและหลักการกับการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด มีดังนี้

1) ในการเปรียบเทียบประเภทของงบประมาณที่บริษัทจัดทำนั้น มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดและหลักการ เว้นแต่งบประมาณเงินสดที่บริษัทจัดทำในรูปงบประมาณกระแสเงินสด โดยแบ่งออกเป็น 3 กิจกรรมหลัก คือ กระแสเงินสดจากการดำเนินธุรกิจ กระแสเงินสดจากการลงทุน กระแสเงินสดจากกิจกรรมทางการเงิน

2) บริษัทได้เลือกรูปแบบงบประมาณจากแนวคิดและหลักการ โดยเลือกจัดทำรูปแบบงบประมาณแบบตามความรับผิดชอบของหน่วยงาน คือ งบประมาณจะแสดงถึงผลงานและความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ

3) การกำหนดระยะเวลางบประมาณของบริษัทจะตรงกับแนวคิดและหลักการ คือ มีการจัดทำงบประมาณที่สัมพันธ์กับรอบระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจ โดยเริ่มตั้งแต่ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม ของทุกปี

4) หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ แต่การดูแลตามแนวคิดและหลักการจะต้องเป็นฝ่ายงบประมาณโดยตรง แต่บริษัทมีฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งในบริษัทที่ยังไม่มีการจัดทำงบประมาณอย่างจริงจัง โดยส่วนใหญ่ก็มักจะให้ฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณ

5) วิธีการในการจัดทำงบประมาณของบริษัทมีความสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการ คือ เลือกใช้แบบผสมผสานระหว่างบนลงล่างและล่างขึ้นบน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ แต่การตัดสินใจจะขึ้นอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง

6) กระบวนการในการจัดทำงบประมาณของบริษัทมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดและหลักการ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

6.1) การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

6.2) การประมาณความต้องการและการจัดทำงบประมาณ

6.3) การพิจารณางบประมาณ

6.4) การเสนองบประมาณ

6.5) การอนุมัติงบประมาณ

ซึ่งบริษัทจะระบุรายละเอียดของแผนงานในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

7) การบริหารงบประมาณของบริษัทมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดและหลักการ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

7.1) การดำเนินงานตามแผนงบประมาณ

7.2) การควบคุมงบประมาณ

7.3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.4) การสั่งการเพื่อการแก้ไข

โดยบริษัทพยายามควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายตามแผนงานของบริษัทและการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน

8) การรายงานและการวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทมีความสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการ โดยใช้รูปแบบการรายงานผลการปฏิบัติงานในรูปของข้อมูลที่เป็นตัวเลขและจัดทำเป็นประจำทุกเดือน เพื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่แท้จริง

2 อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การงบประมาณ กรณีศึกษา บริษัท สแกนทรานสปอร์ต เซอร์วิส จำกัด มีข้อค้นพบที่สามารถสรุปการอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 การศึกษากระบวนการในการจัดทำและการใช้งบประมาณ จากการศึกษา พบว่า

2.1.1 การเตรียมการเพื่อจัดทำงบประมาณ

1) การกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการงบประมาณ ฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นศูนย์กลางในการจัดทำ ควบคุม ติดตาม และรายงานผลของส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณ เนื่องจากกิจการมีพนักงานไม่มากเพียง 12 คน การที่จะมีแผนกงบประมาณต่างหากออกไปจึงยังไม่เหมาะสม แต่ถ้าบริษัทมีการขยายกิจการออกไปในอนาคตอาจมีการตั้งแผนกงบประมาณต่างหากออกไป ดังนั้น การกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการงบประมาณของบริษัทนั้น ไม่สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของ เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2545) ที่กล่าวว่า ในการจัดทำแผนงานงบประมาณที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน (Comprehensive) ของกิจการเพื่อให้ทันเวลา สอดคล้องซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหาร จำเป็นต้องมีหน่วยงานงบประมาณที่จะเป็นผู้กำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามงบประมาณนั้น

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำงบประมาณของบริษัท

บริษัทไม่มีเป้าหมายการขยายตลาดในปี 2552 เนื่องจากสภาวการณ์ทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มลดลง และบริษัทไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด เพื่อกำหนดเป้าหมายของกิจการ ดังนั้น ถ้าบริษัทได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกิจการก่อน จะทำให้เห็นแนวโน้มของกิจการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถกำหนดทิศทางขององค์การได้

3) การเตรียมข้อมูลทางการบัญชีของบริษัท

3.1) บริษัทไม่ได้วิเคราะห์โครงการลงทุนก่อนตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เพื่อคำนวณหาต้นทุนเงินทุน อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน และมูลค่าเงินปัจจุบันในอนาคต ซึ่งถ้าบริษัทมีการวิเคราะห์โครงการลงทุนก่อน จะทำให้การตัดสินใจลงทุนดีขึ้น และเห็นอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนได้ชัดเจนมากขึ้น

3.2) บริษัทใช้วิธีการคิดค่าเสื่อมราคารถยนต์แบบเส้นตรงโดยไม่มีมูลค่าคงเหลือในอัตราร้อยละ 20 ต่อปี และไม่คำนึงถึงระยะเวลาสัญญาเช่า เมื่อหมดสัญญาเช่าก็จะนำรถยนต์นั้นออกขาย ซึ่งไม่สอดคล้องกับเกณฑ์การรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ซึ่งกิจการควรคำนวณค่าเสื่อมราคาตามระยะเวลาของสัญญาเช่า โดยหักราคาซากออกก่อน

3.3) บริษัทมีการจัดทำงบประมาณในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน โดยไม่มีคู่มือการจัดทำงบประมาณแก่ผู้รับผิดชอบ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2545) ที่กล่าวไว้ในเรื่องความรับผิดชอบของหน่วยงานงบประมาณ ที่จะต้องมีการจัดทำคู่มือการงบประมาณ ซึ่งจะระบุถึงความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับงบประมาณ กำหนดเวลาในการจัดทำ รูปแบบของงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ข้อมูลที่ต้องการ เป็น

2.1.2 การจัดทำงบประมาณ บริษัทได้จัดทำในรูปงบประมาณแบบคงที่ (Fixed Budget) ซึ่งไม่มีการปรับเปลี่ยนตามสภาวการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของ เมธา กุล เกียรติกระจาย และคณะ (2544) กล่าวไว้ในเรื่องของรูแบบงบประมาณตามความรับผิดชอบ คือ งบประมาณจะแสดงถึงผลงานและความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ งบประมาณตามความรับผิดชอบอาจจัดทำในรูปงบประมาณคงที่ หรือ งบประมาณที่ยืดหยุ่นได้ แต่ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ถ้าบริษัทหันมาใช้งบประมาณแบบยืดหยุ่นจะทำให้การใช้งบประมาณเกิดความเหมาะสมมากขึ้น

บริษัทจัดทำงบประมาณกระแสเงินสด ซึ่งจัดทำตัวเลขสรุปข้อมูลประมาณการรายรับ-รายจ่าย ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหลักของบริษัท 3 ประเภท ได้แก่ กระแสเงินสดจากการดำเนินธุรกิจ กระแสเงินสดจากการลงทุน กระแสเงินสดจากกิจกรรมทางการเงิน มีข้อดี คือ ทำให้เห็นที่มาและใช้ไปของเงินว่าเป็นของกิจกรรมใด แต่บริษัทไม่ได้จัดทำงบประมาณเงินสด ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของ Jae K. Shim, Joel G. Siegel (2005) ที่กล่าวไว้ในเรื่องการจัดงบประมาณเงินสด ข้อมูลที่ได้จะมาจากงบประมาณดำเนินการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อให้ผู้บริหารทราบสภาพคล่องของเงินสดตลอดเวลาและหลีกเลี่ยงภาวการณ์เงินสดคงเหลือมากเกินไปหรือน้อย

เกินไป จึงมักจัดทำงบประมาณเงินสดเป็นช่วงระยะเวลาสั้น เช่น รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาส

งบประมาณของบริษัทได้รับการอนุมัติงบประมาณโดยกรรมการผู้จัดการแล้วนำส่งต่อคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของ กิ่งกนก พิทยานุคุณ (2544) ที่กล่าวว่า การอนุมัติงบประมาณ เป็นหน้าที่ของประธานหรือกรรมการของกิจการ ที่จะต้องพิจารณาก่อนการอนุมัติหลักการเพื่อให้งบประมาณนั้นมีผลใช้บังคับ

2.1.3 การควบคุมโดยใช้งบประมาณ บริษัทไม่เข้มงวดในการควบคุมการใช้งบประมาณ เนื่องจากงบประมาณไม่ได้รับความสนใจหรือความเอาใจใส่และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการในด้านการการควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ที่จำเป็นต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานและรายงานให้ผู้บริหารทราบ โดยรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการได้ทันที

2.2 การศึกษาการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำและการใช้งบประมาณตามแนวคิดและหลักการกับการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัทฯ

จากการศึกษา พบว่า การจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัทมีความสอดคล้องกันกับแนวคิดและหลักการ มีการจัดทำงบประมาณแบบผสมผสานและมีการปฏิบัติตามหลักพื้นฐานในการวางแผนเหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวิมล รักษ์ถาวรนันท์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนการนำงบประมาณมาใช้เพื่อการบริหาร กรณีศึกษา บริษัท เทค จำกัด ที่มีการจัดทำงบประมาณของบริษัทคล้ายคลึงกับทฤษฎี มีการจัดทำงบประมาณแบบ Top down และ Bottom up ผสมผสานกัน

2.3 ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขในการจัดทำและการใช้งบประมาณของบริษัท สแกน ทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด แก่ผู้บริหาร มีดังนี้

1) บริษัทควรใช้งบประมาณยืดหยุ่น เพื่อปรับงบประมาณที่จัดทำขึ้นให้เข้ากับสภาวการณ์นั้น ๆ

2) บริษัทควรใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดทำงบประมาณโดยเฉพาะ

3) บริษัทควรคิดค่าเสื่อมราคารถยนต์ตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป คือ คำนวณค่าเสื่อมราคาตามระยะเวลาของสัญญาเช่าโดยหักราคาซากออกก่อน

4) บริษัทจึงควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณแก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง

3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อให้การจัดทำและควบคุมงบประมาณของบริษัท สแกนทรานสปอร์ต เซอร์วิส จำกัด มีความถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด มีดังนี้

1. ในปัจจุบัน บริษัทไม่มีแผนกงบประมาณโดยตรง จึงควรจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานด้านงบประมาณ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความรู้เกี่ยวกับงบประมาณและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เพื่อให้มีความรู้ในหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดงบประมาณได้กว้างขวางขึ้น ทำให้การจัดทำงบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ บริษัทควรมีแผนกงบประมาณโดยตรงเพื่อรองรับการขยายตัวของกิจการในอนาคต

2. บริษัทควรตั้งผู้ประสานงานขึ้นในแต่ละหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ติดต่อประสานงานด้านข้อมูลกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. บริษัทควรจัดให้มีการบริหารเวลาในการจัดทำงบประมาณให้เหมาะสม โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ต้องทำการศึกษาภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานของบริษัท เพื่อที่จะได้กำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนงานของบริษัท

4. ควรจัดให้มีการประชุมอย่างเป็นทางการในแต่ละหน่วยงาน ทั้งก่อนและหลังการจัดทำงบประมาณ เพื่อชี้แจงถึงนโยบายของบริษัท และหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่จะต้องนำไปปฏิบัติ หลังจากที่งบประมาณได้รับอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ

5. บริษัทควรจัดทำคู่มืองบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ เนื่องจากการมีคู่มืองบประมาณจะทำให้เกิดความเข้าใจและช่วยให้บุคคลอื่นซึ่งไม่เคยทราบการจัดทำงบประมาณเข้าใจได้ง่ายขึ้น ซึ่งรายละเอียดในคู่มืองบประมาณนั้น ควรจะระบุกรอบแนวทางในการดำเนินกิจการของแต่ละหน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำและการใช้งบประมาณไว้อย่างชัดเจน โดยคู่มืองบประมาณจะประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

5.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
5.2 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณ
5.3 วิธีการในการจัดทำงบประมาณ
5.4 รูปแบบของงบประมาณ
5.5 ระเบียบปฏิบัติของงบประมาณ
5.6 ตารางเวลาในการจัดทำงบประมาณ

6. การจัดทำงบประมาณในปัจจุบันใช้โปรแกรม Excel ซึ่งต้องใช้การบันทึกข้อมูลด้วยมือ แต่การบันทึกบัญชีใช้ระบบบัญชีโปรแกรมสำเร็จรูป ทำให้การจัดเก็บข้อมูลของงบประมาณไม่ละเอียดและต้องใช้เวลามาก ผู้ศึกษาจึงเห็นควรที่จะเสนอต่อผู้บริหารในการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล โดยติดตั้งโปรแกรมสำเร็จรูปเกี่ยวกับการเก็บบันทึกข้อมูลรายการที่ฝ่ายต่างๆ ส่งมา เพื่อให้ฝ่ายบัญชีและการเงินตรวจสอบงบประมาณคงเหลือได้ ซึ่งจะทำให้ประหยัดเวลา และข้อมูลถูกต้องมากกว่าการบันทึกข้อมูลด้วยมือ

7. การปรับงบประมาณให้เข้ากับสภาวการณ์ เนื่องจากงบประมาณเป็นการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต โดยการประเมินสภาวการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ดังนั้นปัจจัยภายนอกที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้ อาจทำให้เกิดความแตกต่างจากที่มีการคาดคะเนไว้ บริษัทจึงควรที่จะพิจารณาว่าจะปรับปรุงแก้ไขแผนงบประมาณนั้นให้มีความสอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร โดยใช้งบประมาณยืดหยุ่นแทนที่จะใช้งบประมาณคงที่ โดยพิจารณาตามความเหมาะสมหรือดุลยพินิจของผู้บริหารระดับสูง

8. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงบประมาณการเงิน ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณการลงทุน งบประมาณกระแสเงินสด และงบประมาณงบดุล มากกว่าการเล็งเห็นผลกำไรของบริษัท

แต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากงบประมาณการเงินมีความสำคัญต่อการบริหารงาน และการวางแผนดำเนินงานในอนาคต ในการที่จะสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษาครั้งต่อไป สามารถทำการศึกษาการเปรียบเทียบวิธีการจัดทำและการบริหารงานงบประมาณของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีลักษณะการดำเนินงานหรือขนาดใกล้เคียงกันว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อที่จะเสนอแนะข้อดีและข้อเสียของแต่ละหน่วยงานมาปรับใช้กับองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรกนก บุษยากุล (2546) *การจัดทำและการควบคุมงบประมาณ กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวง* การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การจัดทำงบประมาณ http://www.teerachon.com/ (2551, 15 กรกฎาคม)

การจัดทำงบประมาณเพื่อการวางแผนและควบคุม http://www.pvc.ac.th/busi/depart_02/skill_ac149/unit_%207.doc. (2551, 15 กรกฎาคม)

กิ่งกนก พิทยานุคุณ และ สุนทรี จรูญ (2544) *การวางแผนกำไร* (พิมพ์ครั้งที่สี่) กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กิดาภรณ์ แสงเสริฐ (2542) *การงบประมาณของธุรกิจการบิน กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)* การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543) *การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ* (พิมพ์ครั้งที่หนึ่ง) กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์

ปรีดา ปัทมาวิไล (2542) *การจัดสรรงบประมาณของสถาบันราชภัฏสุรินทร์* การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์สิริเจริญ (2546) *ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและความมีประสิทธิผลของงบประมาณ* วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์ (2544) *การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ* (พิมพ์ครั้งที่สี่) กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2545) *การงบประมาณ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมธากุล เกียรติกระจาย และ ศิลปพร ศรีจั่นเพชร (2544) *การบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม* (พิมพ์ครั้งที่สี่) กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รสลิน ชัยรัตนา (2547) *การจัดทำงบประมาณเพื่อการวางแผนธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัท เอส.วี.อาร์. ฟาร์มาซี จำกัด* การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วรพงศ์ พรหมบุปผา (2547) *การศึกษาแนวทางการบูรณาการงานงบประมาณในส่วนราชการ บก. ทหารสูงสุด* วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ศศิวิมล มีอำพล (2546) *การบัญชีเพื่อการจัดการ* กรุงเทพมหานคร อินโฟไมนิ่ง

สุรีรัตน์ เห็นประเสริฐแท้ (2548) *การจัดทำ และการใช้งบประมาณในการบริหารงานของอุตสาหกรรมสิ่งทอ* วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สุวิมล รักษ์ถาวรนันท์ (2542) *การวางแผนและการนำงบประมาณมาใช้เพื่อการบริหาร กรณีศึกษา บริษัท เทค จำกัด* การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมบัติ อยู่สามารถ (2548) *การจัดทำและการควบคุมงบประมาณ กรณีศึกษา บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน)* วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อโนทัย มหาพล (2541) *การจัดทำและควบคุมงบทำการและงบลงทุน กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ธุรกิจน้ำมัน* การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Jae K. Shim and Joel G. Siegel (2005) *Budgeting basics and beyond* (2 nd ed) Hoboken New Jersey John Wiley & Sons, Inc.

ภาคผนวก

ตารางผนวกที่ 1 งบประมาณกระแสเงินสดประจำปี

SCAN TRANSPORT SERVICE LIMITED
CASH FLOW STATEMENT
PROJECTION FOR 2008

Unit : Thousand Baht

	2008											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cash Flow from Operating Activities												
Provided by :												
Leased Income	6,498	6,632	6,619	6,615	6,688	6,706	6,686	6,816	6,770	6,892	6,988	7,071
Rental Income	28	28	28	28	28	28	28	0	0	0	0	0
Service Income	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
Sale of Leased Assets	3,084	327	2,103	2,234	860	1,944	2,495	327	2,813	421	701	215
Interest Income	1	4	5	8	10	11	13	15	16	18	19	21
Total Cash Inflow	**9,688**	**7,066**	**8,831**	**8,961**	**7,662**	**8,765**	**9,298**	**7,234**	**9,675**	**7,407**	**7,784**	**7,383**
Used in :												
Down Payment	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Installment	2,145	2,145	2,050	1,952	1,864	1,835	1,696	1,642	1,522	1,488	1,464	1,398
Maintenance Service	250	263	276	289	302	315	328	341	354	367	380	389
Prepaid Insurance	538	241	217	168	217	226	191	245	168	144	144	96
Prepaid Register	128	50	45	39	50	57	39	64	39	33	33	22
Selling, General & Admin. Expense	284	284	284	284	284	284	838	819	819	819	819	819
Corporate Income Tax					1,665							
Total Cash Outflow	**3,346**	**2,984**	**2,873**	**2,732**	**4,383**	**2,717**	**3,092**	**3,111**	**2,902**	**2,851**	**2,840**	**2,724**
Net Cash Provided from Operating Activities	**6,342**	**4,083**	**5,958**	**6,228**	**3,279**	**6,048**	**6,206**	**4,123**	**6,773**	**4,556**	**4,944**	**4,659**
Cash Flow from Investing Activities												
Used in :												
Purchase of Fixed Assets for Leased	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	4,400
Net Cash Provided from Investing Activities	-6,200	-6,200	-6,200	-6,200	-6,200	-6,200	-6,200	-6,200	-6,200	-6,200	-6,200	-4,400
Cash Flows from Financing Activities												
Provided by :												
Borrowings	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	4,400
Total Cash Inflow	**6,200**	**6,200**	**6,200**	**6,200**	**6,200**	**6,200**	**6,200**	**6,200**	**6,200**	**6,200**	**6,200**	**4,400**
Used in :												
Loan Repayment	177	353	530	706	883	1,059	1,236	1,412	1,589	1,765	1,942	52,067
Total Cash Outflow	**177**	**353**	**530**	**706**	**883**	**1,059**	**1,236**	**1,412**	**1,589**	**1,765**	**1,942**	**52,067**
Net Cash Provided by (Used in) Financing Activities	**6,023**	**5,847**	**5,670**	**5,494**	**5,317**	**5,141**	**4,964**	**4,788**	**4,611**	**4,435**	**4,258**	**-47,667**
Net Increased (Decreased) in Cash	6,166	3,730	5,429	5,522	2,396	4,989	4,970	2,711	5,184	2,791	3,002	-47,408
Cash at Beginning	2,881	9,047	12,776	18,205	23,727	26,123	31,112	36,082	38,793	43,977	46,768	49,770
Ending Balance of Cash	9,047	12,776	18,205	23,727	26,123	31,112	36,082	38,793	43,977	46,768	49,770	2,362

ตารางผนวกที่ 2 งบประมาณงบดุลประจำปี

SCAN TRANSPORT SERVICE LIMITED

BALANCE SHEET

PROJECTION FOR 2008

UNIT : THOUSAND BAHT

ASSETS	2008											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CASH ON HAND & AT BANKS	8,443	12,172	17,601	23,123	25,519	30,508	35,478	38,189	43,373	46,164	49,166	1,758
SHORT TERM INVESTMENTS	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604
ACCOUNTS RECEIVABLE - LEASED	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425
ACCOUNTS RECEIVABLE - RENTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACCOUNTS RECEIVABLE - SERVICE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACCOUNTS RECEIVABLE	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425
RECEIVABLE - SCAN AMC	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
FIXED ASSETS FOR COMPANY - NET	8,517	14,654	20,790	26,926	33,063	39,199	45,335	51,471	57,608	63,744	69,880	74,217
FIXED ASSETS FOR LEASED - NET	153,251	155,383	155,805	156,382	157,819	158,456	158,661	160,507	160,317	161,991	163,324	163,205
DEFERRED INTEREST EXPENSE FROM FINANCE	11,173	11,536	11,881	12,209	12,519	12,813	13,092	13,354	13,603	13,837	14,058	16,901
OTHER ASSETS	11,229	11,010	10,758	10,448	10,193	9,943	9,641	9,410	9,077	8,702	8,315	7,868
TOTAL ASSETS	196,641	208,784	220,864	233,117	243,142	254,948	266,236	276,961	288,006	298,467	308,772	267,978
LIABILITIES & SHAREHOLDER'S EQUITY												
BANK OVERDRAFT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SHORT TERM LOAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACCOUNTS PAYABLE FROM FINANCE	126,644	131,784	137,018	142,352	147,772	153,223	158,811	164,454	170,217	176,014	181,835	185,607
ACCOUNTS PAYABLE & OTHERS	7,346	7,846	8,346	8,846	9,346	9,846	9,846	9,846	9,846	9,846	9,846	9,846
CORPORATE INCOME TAX PAYABLE	1,665	1,665	1,665	1,665								4,550
CURRENT PORTION FOR LONG TERM LOAN	6,023	11,870	17,541	23,035	28,352	33,493	38,457	43,245	47,856	52,291	56,549	8,882
TOTAL LIABILITIES	141,678	153,165	164,570	175,897	185,470	196,562	207,114	217,545	227,919	238,151	248,230	208,884
CAPITAL SHARES	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
RETAINED EARNINGS	-5,037	-4,382	-3,707	-2,780	-2,328	-1,613	-878	-584	87	316	542	-906
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY	54,963	55,618	56,293	57,220	57,672	58,387	59,122	59,416	60,087	60,316	60,542	59,094
TOTAL LIABILITIES & SHAREHOLDERS' EQUITY	196,641	208,784	220,864	233,117	243,142	254,948	266,236	276,961	288,006	298,467	308,772	267,978

ตารางผนวกที่ 3 งบประมาณกำไรขาดทุนประจำปี

SCAN TRANSPORT SERVICE LIMITED

STATEMENT OF INCOME AND RETAINED EARNINGS

PROJECTION FOR 2008

UNIT : THOUSAND BAHT

	2008											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
REVENUE												
LEASED INCOME	6,498	6,632	6,619	6,615	6,688	6,706	6,686	6,816	6,770	6,892	6,988	7,071
RENTAL INCOME	28	28	28	28	28	28	28	0	0	0	0	0
SERVICE INCOME	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
OTHER INCOME	1	4	5	8	10	11	13	15	16	18	19	21
TOTAL REVENUE	6,604	6,739	6,728	6,727	6,802	6,821	6,803	6,907	6,862	6,986	7,083	7,168
EXPENSE												
VARIABLE EXPENSE	33	695	554	258	758	428	280	807	277	820	817	914
DEPRECIATION EXPENSE - CUSTOMER LEASED	3,817	3,819	3,911	3,937	3,969	4,038	4,079	4,102	4,194	4,204	4,294	4,343
INTEREST EXPENSE - CUSTOMER LEASED	652	622	592	563	535	507	479	453	427	402	377	352
SELLING,GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	784	784	784	784	784	784	838	819	819	819	819	819
DEPRECIATION EXPENSE - COMPANY	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
INTEREST EXPENSE	50	100	148	194	240	284	327	369	410	449	487	510
TOTAL EXPENSE	5,401	6,084	6,054	5,801	6,350	6,106	6,068	6,613	6,191	6,757	6,857	4,066
PROFIT (LOSS) BEFORE INCOME TAX	1,202	655	675	926	452	715	735	294	671	229	226	3,102
PROVISION INCOME TAX												4,550
NET PROFIT (LOSS) AFTER INCOME TAX	1,202	655	675	926	452	715	735	294	671	229	226	-1,448
RETAINED EARNINGS,BEGINNING	-6,239	-5,037	-4,381	-3,706	-2,780	-2,328	-1,613	-878	-584	87	316	542
LESS : DIVIDEND PAID												
: LEGAL RESERVED												
RETAINED EARNINGS,ENDING	-5,037	-4,381	-3,706	-2,780	-2,328	-1,613	-878	-584	87	316	542	-906

ตารางผนวกที่ 4 งบประมาณกระแสเงินสดเพื่อการวางแผนระยะปานกลาง

Scan Transportation Service Ltd.

Projected Statements of Cash Flows

2008 - 2012

Unit : Thousand Baht

	2008	2009	2010	2011	2012
Cash Flow from Operating Activities					
Provided by :					
Leased Income	80,980	81,312	89,039	96,537	113,973
Rental Income	196	0	0	0	0
Service Income	912	912	304	0	0
Sale of Assets	17,523	37,511	18,698	34,484	34,047
Interest Income	141	102	19	-18	-90
Total Cash Inflow	**99,753**	**119,838**	**108,060**	**131,003**	**147,930**
Used in :					
Down Payment	0	0	0	0	0
Installment	21,202	19,509	12,735	4,937	336
Maintenance Service	3,854	5,907	8,488	10,782	11,678
Prepaid Insurance	2,595	3,696	6,096	8,136	9,744
Prepaid Register	599	847	1,397	1,865	2,233
Selling, General & Admin Expense	6,640	10,585	11,043	11,539	12,059
Corporated Income Tax	1,665	4,550	1,289	-1,589	-7,815
Total Cash Outflow	**36,555**	**45,094**	**41,049**	**35,670**	**28,235**
Net Cash Provided from Operating Activities	**63,199**	**74,744**	**67,011**	**95,333**	**119,695**
Cash Flow from Investing Activities					
Used in :					
Purchase of Fixed Assets	72,600	87,600	104,400	125,600	150,400
Net Cash Provided from Investing Activities	**-72,600**	**-87,600**	**-104,400**	**-125,600**	**-150,400**
Cash Flows from Financing Activities					
Provided by :					
Borrowings	72,600	87,600	104,400	125,600	150,400
Total Cash Inflow	**72,600**	**87,600**	**104,400**	**125,600**	**150,400**
Used in :					
Loan Repayment	63,718	71,325	76,209	106,182	131,720
Total Cash Outflow	**63,718**	**71,325**	**76,209**	**106,182**	**131,720**
Net Cash Provided by (Used in) Financing Activities	**8,882**	**16,275**	**28,191**	**19,418**	**18,680**
Net Increased (Decreased) in Cash	-519	3,420	-9,198	-10,849	-12,025
Cash at Beginning	2,881	2,362	5,781	-3,417	-14,265
Balance of Cash	2,362	5,781	-3,417	-14,265	-26,291

ตารางผนวกที่ 5 งบประมาณงบดุลระยะปานกลาง

Scan Transportation Service Ltd.

Projected Balance Sheet
For the Year Ended 2008 - 2012

Unit : Thousand Baht (Exclude VAT)

ASSETS	2008	2009	2010	2011	2012
CASH ON HAND & AT BANKS	1,758	5,177	-4,021	-14,869	-26,895
SHORT TERM INVESTMENTS	604	604	604	604	604
ACCOUNTS RECEIVABLE - LEASED	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425
ACCOUNTS RECEIVABLE - RENTAL	0	0	0	0	0
ACCOUNTS RECEIVABLE - SERVICE	0	0	0	0	0
TOTAL ACCOUNT RECEIVABLE	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425
RECEIVABLE - SCAN AMC	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
FIXED ASSETS FOR COMPANY - NET	74,217	161,076	265,001	390,125	540,485
FIXED ASSETS FOR LEASED - NET	163,205	174,794	207,292	242,815	289,983
DEFERRED INTEREST EXPENSE FROM FINANCE	16,901	23,714	31,953	40,068	50,943
OTHER ASSETS	7,868	5,705	5,226	5,930	6,820
TOTAL ASSETS	267,979	374,496	509,480	668,099	865,365
LIABILITIES & SHAREHOLDER'S EQUITY					
BANK OVERDRAFT	0	0	0	0	0
SHORT TERM LOAN	0	0	0	0	0
ACCOUNTS PAYABLE FROM FINANCE	185,607	269,027	378,962	521,605	697,989
ACCOUNTS PAYABLE & OTHERS	9,846	9,846	9,846	9,846	9,846
CORPORATE INCOME TAX PAYABLE	4,550	1,289	-1,589	-7,815	-3,845
CURRENT PORTION FOR LONG TERM LOAN	8,882	25,158	53,349	72,767	91,446
DEPOSIT FROM LESSEE	0	0	0	0	0
LONG TERM LOAN	0	0	0	0	0
TOTAL LIABILITIES	208,884	305,320	440,568	596,403	795,436
CAPITAL SHARES	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
PREMIUM OF CAPITAL SHARES	0	0	0	0	0
STATUTORY RESERVE	0	0	0	0	0
RETAINED EARNINGS	-906	9,176	8,912	11,696	9,929
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY	59,094	69,176	68,912	71,696	69,929
TOTAL LIABILITIES & SHAREHOLDERS' EQUITY	267,979	374,496	509,480	668,099	865,365

ตารางผนวกที่ 6 งบประมาณกำไรขาดทุนระยะปานกลาง

Scan Transportation Service Ltd.
Projected Income Statement
In 2008 - 2012

Unit : Thousand Baht (Exclude VAT)

	2008	2009	2010	2011	2012
REVENUE					
LEASED INCOME	80,980	81,312	89,039	96,537	113,973
RENTAL INCOME	196	0	0	0	0
SERVICE INCOME	912	912	304	0	0
OTHER INCOME	141	102	19	-18	-90
TOTAL REVENUE	**82,230**	**82,327**	**89,362**	**96,519**	**113,883**
EXPENSE					
VARIABLE EXPENSE	6,643	-2,041	9,686	8,671	13,498
DEPRECIATION EXPENSE - CUSTOMER LEASED	48,707	53,154	59,978	67,000	78,453
INTEREST EXPENSE - CUSTOMER LEASED	3,024	1,736	515	109	7
SELLING,GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	9,640	10,585	11,043	11,539	12,059
DEPRECIATION EXPENSE - COMPANY	764	740	476	476	40
INTEREST EXPENSE	3,569	6,781	9,516	13,755	15,439
TOTAL EXPENSE	72,347	70,956	91,214	101,550	119,496
PROFIT (LOSS) BEFORE INCOME TAX	**9,882**	**11,371**	**-1,852**	**-5,031**	**-5,612**
PROVISION INCOME TAX	**4,550**	**1,289**	**-1,589**	**-7,815**	**-3,845**
NET PROFIT (LOSS) AFTER INCOME TAX	**5,333**	**10,082**	**-264**	**2,784**	**-1,767**
RETAINED EARNINGS,BEGINNING	**-6,239**	**-906**	**9,176**	**8,912**	**11,696**
LESS : DIVIDEND					
: LEGAL RESERVED					
RETAINED EARNINGS,ENDING	**-906**	**9,176**	**8,912**	**11,696**	**9,929**

ตารางผนวกที่ 7 งบประมาณค่าใช้จ่ายผันแปร

Detail Variable Expenses

Unit : Thousand Baht

	2008	2009	2010	2011	2012
Maintenance Service	3,410	5,403	7,960	10,254	11,150
Register Fee	1,012	1,113	1,397	1,694	2,062
Insurance Expense	5,373	5,593	6,575	7,602	9,026
Gasoline for Customer Service	300	336	336	336	336
(Gain) / Loss on Sale Asset	-3,595	-14,653	-6,775	-11,407	-9,267
Others	144	168	192	192	192
Total	**6,643**	**-2,041**	**9,686**	**8,671**	**13,498**

ตารางผนวกที่ 8 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

Detail of Selling, General and Administration Expenses

Unit : Thousand Baht

	2008	2009	2010	2011	2012
Promotion	**120**	**360**	**360**	**360**	**360**
Staff Cost	**7,804**	**8,245**	**8,703**	**9,199**	**9,719**
Salaries	6,226	6,538	6,864	7,208	7,568
Overtime	24	36	48	60	72
Bonus	797	837	879	923	969
Other	756	834	912	1,008	1,110
Running Expense	**540**	**600**	**600**	**600**	**600**
Property Expense	**720**	**780**	**780**	**780**	**780**
Specific Business Tax	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Audit & Consultants Fee	**360**	**480**	**480**	**480**	**480**
Others	**96**	**120**	**120**	**120**	**120**
Total	**9,640**	**10,585**	**11,043**	**11,539**	**12,059**

ตารางผนวกที่ 9 งบประมาณสินทรัพย์ถาวร

Budget for Fixed Assets

Unit : Thousand Baht

	2008		
	Unit	**Cost / Unit**	**Total**
Office Equipment			
PC Computure	5	40	200
Printer Dot	2	28	56
Printer Inkjet	2	17	34
UPS	5	5	25
Electric Calculator	2	5	10
Other	0		0
Total			325
Funiture & Fixture			
Desk & Chair	2	15	30
Carbinet	4	6	24
Computer's Desk	2	3	6
Keyboard Drawer	5	2	10
Telephone	2	5	10
Safe	0	60	0
Other			0
Total			80
Grand Total			405

Beginning Balance : Net (Carried from 2007)	2,381
Add: New Asset	405
Less : Depreciation Expense	764
Ending Balance	2,022

ตารางผนวกที่ 10 ประมาณการโดยการใช้สมมติฐาน

Assumption

New Business

	2008		2009		20010		2011		2012	
	Total	Growth Rate	Total	Growth Rate	Total	Growth Rate	Total	Growth Rate	Total	Growth Rate
Unit	70	37%	84	20%	100	19%	120	20%	144	20%
Purchase Price	72,600	15%	87,600	21%	104,400	19%	125,600	20%	150,400	20%
Monthly Leased Income	1,778	3%	2,142	20%	2,552	19%	3,068	20%	3,676	20%
Term 36 Month	50%		50%		50%		50%		50%	
Term 48 Month	50%		50%		50%		50%		50%	
Selling Residual Value (Of Purchase Price) - 36 Ints.	45%		45%		45%		45%		45%	
Selling Residual Value (Of Purchase Price) - 48 Ints.	37%		37%		37%		37%		37%	

Unit : Thousand Baht

งบการเงินต่อไปนี้ เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงทั้งในปัจจุบันและช่วงเวลาเดียวกันกับปีก่อน พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้น โดยแสดงในรูปร้อยละแทนจำนวนที่เป็นตัวเลข เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าการแสดงตัวเลขที่เป็นร้อยละมีความสะดวกต่อการอ่านมากกว่าการแสดงเป็นตัวเลข

ตารางผนวกที่ 11 การเปรียบเทียบงบดุลในปีก่อน ปีปัจจุบัน และ งบประมาณงบดุล

SCAN TRANSPORT SERVICE LIMITED

BALANCE SHEET

AS AT JUNE 30, 2008

UNIT : THOUSAND BAHT

ASSETS	AS AT JUN 2007 (A)	2008 JAN - MAY	2008 CURRENT	2008 YEAR TO DATE (B)	(B) / (A) %	(B) / (C) %	BUD GET (YTD) JUN 2008 (C)
CASH ON HAND & AT BANKS	**9,686**	**10,760**	**(471)**	**10,289**	**106**	**76**	**13,515**
SHORT TERM INVESTMENTS	**10,000**	**601**	**-**	**601**	**6**		**-**
ACCOUNTS RECEIVABLE - LEASED	724	1,021	147	1,168	161	123	946
ACCOUNTS RECEIVABLE - RENTAL	27	-	12	12	45	45	27
ACCOUNTS RECEIVABLE - SERVICE	14	21	(21)	-	-		-
TOTAL ACCOUNT RECEIVABLE	**765**	**1,041**	**138**	**1,180**	**154**	**121**	**972**
RECEIVABLE - SCAN AMC	**-**	**4,000**	**-**	**4,000**	**-**	**40**	**10,000**
FIXED ASSETS FOR COMPANY - NET	**1,780**	**2,779**	**(57)**	**2,723**	**153**	**214**	**1,270**
FIXED ASSETS FOR LEASED - NET	**115,682**	**160,758**	**2,680**	**163,437**	**141**	**94**	**174,456**
DEFERRED INTEREST EXPENSE FROM FINANCE	**11,014**	**13,663**	**(99)**	**13,564**	**123**	**93**	**14,523**
OTHER ASSETS	**6,170**	**9,706**	**686**	**10,392**	**168**	**132**	**7,892**
TOTAL ASSETS	**155,097**	**203,308**	**2,877**	**206,186**	**133**	**93**	**222,628**
LIABILITIES & SHAREHOLDER'S EQUITY							
BANK OVERDRAFT	-	-	-	-	-		-
SHORT TERM LOAN	-	-	-	-	-		-
ACCOUNTS PAYABLE FROM FINANCE	94,069	136,084	2,100	138,184	147	85	161,817
ACCOUNTS PAYABLE & OTHERS	2,220	13,761	417	14,177	639	176	8,062
CORPORATE INCOME TAX PAYABLE	902	712	750	1,462	-		-
CURRENT PORTION FOR LONG TERM LOAN	-	-	-	-	-		-
LONG TERM LOAN	-	-	-	-	-		-
TOTAL LIABILITIES	**97,191**	**150,557**	**3,267**	**153,824**	**158**	**91**	**169,879**
CAPITAL SHARES	60,000	60,000	-	60,000	100	100	60,000
PREMIUM OF CAPITAL SHARES	-	-	-	-	-		-
STATUTORY RESERVE	-	-	-	-	-		-
RETAINED EARNINGS	(2,094)	(7,248)	(390)	(7,638)	365	105	(7,251)
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY	**57,906**	**52,752**	**(390)**	**52,362**	**90**	**99**	**52,749**
TOTAL LIABILITIES & SHAREHOLDERS' EQUITY	**155,097**	**203,308**	**2,877**	**206,186**	**133**	**93**	**222,628**

ตารางผนวกที่ 12 การเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนในปีก่อน ปีปัจจุบัน และ งบประมาณกำไรขาดทุน

SCAN TRANSPORT SERVICE LIMITED

STATEMENT OF INCOME AND RETAINED EARNINGS

FOR THE PERIOD ENDED JUNE 30, 2008

UNIT : THOUSAND BAHT

	AS AT JUN 2007	%	2008 JAN - MAY	%	2008 CURRENT	%	2008 YEAR TO DATE (A)	%	BUD GET (YTD) JUN 2008 (B)	%	Variance % (A)/(B)
REVENUE											
LEASED INCOME	22,722	90	28,980	96	6,168	96	35,148	96	36,716	98	96
RENTAL INCOME	248	1	53	-	12	-	65	-	53	-	123
SERVICE INCOME	1,922	7	840	3	168	3	1,008	3	831	2	121
OTHER INCOME	420	2	242	1	36	1	278	1	48	-	578
TOTAL REVENUE	**25,311**	**100**	**30,115**	**100**	**6,384**	**100**	**36,499**	**100**	**37,648**	**100**	**97**
EXPENSE											
VARIABLE EXPENSE	4,482	18	4,635	15	1,001	16	5,636	15	7,025	18	80
DEPRECIATION EXPENSE - CUSTOMER LEASED	12,520	49	16,848	56	3,636	57	20,484	56	20,022	52	102
INTEREST EXPENSE - CUSTOMER LEASED	3,763	15	4,003	13	833	13	4,836	13	4,586	12	105
SELLING,GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES	4,090	16	6,295	21	1,233	19	7,528	21	7,722	21	97
DEPRECIATION EXPENSE - COMPANY	255	1	277	1	57	1	334	1	252	1	133
INTEREST EXPENSE	81	-	68	-	15	-	83	-	53	-	156
TOTAL EXPENSE	**25,191**	**99**	**32,127**	**107**	**6,774**	**106**	**38,901**	**107**	**39,660**	**104**	**98**
PROFIT (LOSS) BEFORE INCOME TAX	**121**	**1**	**(2,011)**	**(7)**	**(390)**	**(6)**	**(2,401)**	**(7)**	**(2,014)**	**(4)**	**119**
PROVISION INCOME TAX			-	-	-	-	-	-			
NET PROFIT (LOSS) AFTER INCOME TAX	**121**	**1**	**(2,011)**	**(7)**	**(390)**	**(6)**	**(2,401)**	**(7)**	**(2,014)**	**(4)**	**119**
RETAINED EARNINGS,BEGINNING	**(2,180)**		**(5,237)**		**(7,248)**		**(5,237)**		**(5,237)**		
LESS : DIVIDEND PAID	-		-		-		-		-		
: LEGAL RESERVED	-		-		-		-		-		
RETAINED EARNINGS,ENDING	**(2,059)**		**(7,248)**		**(7,638)**		**(7,638)**		**(7,251)**		

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางชัชฎาวรรณ ประกายโกวิท
วัน เดือน ปี	20 สิงหาคม 2511
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี), มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535
สถานที่ทำงาน	บริษัท สแกนทรานสปอร์ตเซอร์วิส จำกัด
ตำแหน่ง	สมุห์บัญชี