

บทที่ 3

แผนแม่บทสำหรับการควบคุมการบริหารโรงงาน

3.1 การสร้างแผนแม่บทสำหรับการควบคุมการบริหารโรงงาน

ในการดำเนินการประกอบการธุรกิจใด ๆ ก็ตาม สิ่งที่คุณต้องการคือผลกำไรจากการลงทุนนั้น ๆ สำหรับการลงทุนในการประกอบการต่าง ๆ จะต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก เงินทุนในการดำเนินการนี้อาจได้มาจากเงินทุนของตัวเองหรือกู้ยืมเงิน ดังนั้นในการประกอบการใด ๆ ควรที่จะต้องมีการวางแผนการไว้แต่แรกโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ดังกล่าว หรืออย่างน้อยที่สุดก็เพื่อลดโอกาสเสี่ยงจากความล้มเหลวหรือขาดทุน

ความล้มเหลวในการประกอบการดำเนินการต่าง ๆ ของธุรกิจ หมายความว่าธุรกิจไม่สามารถสร้างผลกำไรให้ได้ในระยะเวลาอันสมควร ถ้าพิจารณาศึกษา การดำเนินงานของธุรกิจที่ประสบความล้มเหลว จะพบสาเหตุต่าง ๆ มาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ไม่สามารถขายสินค้าได้ในปริมาณที่พอเพียง ในราคาพอสมควร
2. ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิต
3. ไม่สามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน ให้พอเพียงกับความต้องการที่จะใช้ได้
4. สาเหตุอื่นๆ

สาเหตุของความล้มเหลวต่าง ๆ เหล่านี้ บางอย่างก็อยู่ในความควบคุมของฝ่ายบริหาร บางอย่างก็อยู่นอกเหนือความควบคุม จากสาเหตุของความล้มเหลวของธุรกิจต่างๆในประเทศ สำหรับสาเหตุที่อยู่ในความควบคุมของฝ่ายบริหาร มีดังนี้

1. ไม่สามารถเข้าไปแข่งขันในตลาดได้
2. ไม่สามารถผลิตสินค้าให้พอเพียงต่อความต้องการ และให้ทันกำหนดส่ง
3. ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิต
4. ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการขาย และค่าใช้จ่ายในการบริหาร
5. สาเหตุอื่นๆ

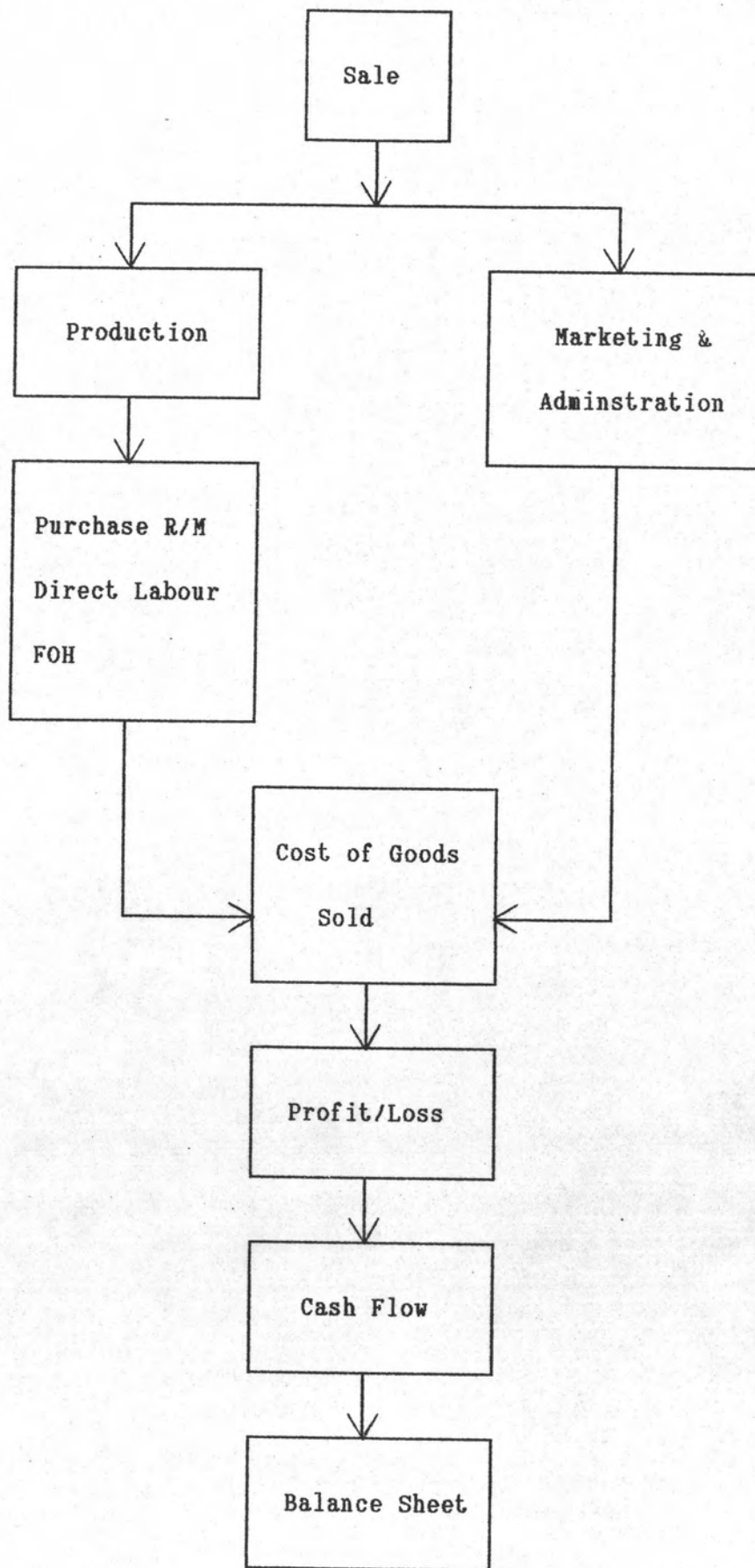
สาเหตุดังกล่าวทั้งหมดนี้เกิดขึ้น เนื่องจากขาดความเข้าใจในด้านการดำเนินงานในธุรกิจ มิได้มาจากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือความควบคุมของฝ่ายบริหาร การขาดความเข้าใจในการดำเนินงานธุรกิจจึงเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของกิจการ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงานจึงจำเป็นต้องมีแผนแม่บทสำหรับการควบคุมการบริหารโรงงาน

แผนแม่บท คือ กิจกรรมที่มีรูปแบบที่เกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ โดยมุ่งหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในอนาคต

แผนแม่บทสำหรับการควบคุมการบริหารโรงงานในอุตสาหกรรมผลิตผลิตภัณฑ์ หมายถึงการกำหนดรูปแบบที่เป็นมาตรฐานที่จะนำมาใช้สำหรับการควบคุมการบริหารโรงงานของอุตสาหกรรมประเภทนี้ เพื่อให้การดำเนินการของธุรกิจ ที่จะเกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ โดยมี การพิจารณาด้านประมาณการขาย ด้านประมาณการผลิต ด้านต้นทุนการผลิต ด้านกำไรขาดทุน ด้านงบกระแสเงินสด และรวมไปถึงด้านประมาณการงบดุลปลายงวด

จากแผนแม่บทที่จะใช้ควบคุมการบริหารโรงงานในอุตสาหกรรมผลิตผลิตภัณฑ์สามารถที่จะแสดงลักษณะรายละเอียดดังรูปที่ 3.1 โดยเริ่มจากการจัดทำยอดประมาณในการขาย หลังจากนั้นจะมีการจัดทำงบประมาณด้านการผลิตและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร โดยที่งบประมาณด้านการผลิตจะประกอบไปด้วยงบประมาณการจัดซื้อวัตถุดิบ งบประมาณแรงงานทางตรง และงบประมาณค่าวัสดุการผลิต เมื่อเราทราบงบประมาณด้านการผลิตและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารแล้ว จะทำให้เราสามารถคำนวณหาต้นทุนในการผลิต งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และงบดุลของโรงงานได้

ด้วยเหตุที่แผนแม่บทจะเป็นเครื่องมืออันหนึ่งของผู้บริหารในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารด้านการให้ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนโดยจะต้องมีความแม่นยำหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริง



รูปที่ 3.1 แผนแม่บทสำหรับการควบคุมการบริหารโรงงาน

๑๑๗๑๘๑๑๓๐

สำหรับแผนแม่บทที่จะสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการควบคุมการบริหารโรงงานในอุตสาหกรรมผลิต
คลัตช์นี้ จะประกอบไปด้วยงบประมาณต่างๆ 17 งบด้วยกันดังนี้

1. งบประมาณการขาย
2. งบประมาณต้นทุนสินค้าขาย (ประเมินตามราคาค่าต้นทุนมาตรฐาน)
3. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย
4. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร
5. งบประมาณกำไรขาดทุน
6. งบประมาณเงินสด
7. งบประมาณผลิต
8. งบต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย
9. งบประมาณการใช้วัตถุดิบทางตรง
10. งบประมาณซื้อวัตถุดิบทางตรง
11. งบประมาณค่าแรงทางตรง
12. งบประมาณค่าใช้จ่ายโรงงาน
13. งบประมาณเงินสดจ่ายวัตถุดิบทางตรง
14. งบประมาณเงินสดจ่ายอื่น ๆ
15. งบประมาณเงินสดรับและจ่าย (Cash Flow Statement)
16. งบประมาณงานระหว่างทำ
17. งบประมาณงบดุล



งบประมาณที่เป็นส่วนประกอบของแผนแม่บทสำหรับการควบคุมการบริหารมักจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน งบประมาณแต่ละงบบส่วนใหญ่แล้วจะถูกกระทบกระเทือนโดยการตัดสินใจ หรือ การกะประมาณในการสร้างงบบประเภทอื่น ๆ และงบบประเภทเกือบทั้งหมดจะขึ้นอยู่กับปริมาณ ขายเป็นวางแผนไว้ ดังนั้นลำดับขั้นตอนเบื้องต้นในการสร้างแผนแม่บทสำหรับการควบคุมการบริหาร คือ การจัดทำงบประมาณขายและกระบวนการจะจบลงที่การจัดทำงบประมาณงบบคูล สำหรับรูปที่

3.1 จะแสดงถึงความสัมพันธ์ของงบบประเภทต่าง ๆ ในแผนแม่บท

3.1.1 งบประมาณการขาย การพยากรณ์การขายจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการ จัดทำแผนแม่บทสำหรับควบคุมการบริหาร เพราะว่าระดับสินค้าคงเหลือและการผลิตหรือต้นทุนทาง ตรง โดยทั่ว ๆ ไปจะขึ้นอยู่กับระดับของกิจกรรมการขายทั้งสิ้น การพยากรณ์การขาย สามารถทำให้การปฏิบัติงานในงบบประมาณนั้นก้าวหน้าหรือสิ้นสุดลงได้ ถ้าพยากรณ์การขายไว้สูงมากจนเกินไป โรงงานก็จะผลิตสินค้ามากเกินไปจนความจำเป็นและจบลงโดยการมีสินค้าคงเหลือจำนวนมากและ ราคาแพง ถึงแม้โรงงานจะหยุดการผลิตได้ทันเวลาก็ตาม แต่ทางโรงงานก็ได้จ่ายเกี่ยวกับวัตถุดิบและบุคคลสูงมากจนเกินไปแล้วอันเนื่องมาจากการทำนายปริมาณการผลิตไว้ผิดพลาด ในขณะที่ การพยากรณ์การขายต่ำไป จะทำให้ขาดแคลนกำลังการผลิตที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นจริง เป็นผลให้สูญเสียลูกค้าและชื่อเสียงที่ควรจะได้รับ ในรูปที่ 3.2 เป็นตัวอย่างแสดงให้เห็นว่างบบประเภทการขายจะประกอบไปด้วย ชื่อผลิตภัณฑ์ ปริมาณขาย (Amount) และราคาขาย ในที่นี้เป็นงบบประเภทแสดงปริมาณที่คาดว่าจะขายได้ในเดือน 1/1/2536

1. BUDGET OF SALE

DATE 1/1/36

SIZE	AMOUNT	PRICE/PIECE	TOTAL
150-110	4,441	40.00	177,640.00
160-110	912	50.00	45,600.00
170-110	277	60.00	16,620.00
180-125	4,223	55.00	232,265.00
180-130	138	55.00	7,590.00
184-127	888	55.00	48,840.00
190-130	624	60.00	37,440.00
190-132	317	60.00	19,020.00
200-130	3,592	60.00	215,520.00
200-130NG	284	60.00	17,040.00
200-140	1,617	60.00	97,020.00
212-140	810	65.00	52,650.00
215-145	574	75.00	43,050.00
215-150	477	75.00	35,775.00
225-150	3,183	77.00	245,091.00
240-150	237	88.00	20,856.00
240-160	2,076	88.00	182,688.00

รูปที่ 3.2 แสดงตัวอย่างงบประมาณการขาย

SIZE	AMOUNT	PRICE/PIECE	TOTAL
260-170	2,267	100.00	226,700.00
275-175	644	110.00	70,840.00
275-180	996	110.00	109,560.00
300-190	2,479	140.00	347,060.00
325-190	545	180.00	98,100.00
325-200	345	180.00	62,100.00
325-210	1,868	155.00	289,540.00
350-195	208	290.00	60,320.00
350-220	957	220.00	210,540.00
380-220	1,915	290.00	555,350.00
380-240	262	290.00	75,980.00
410-250	855	300.00	256,500.00
410-260	525	280.00	147,000.00
430-252	605	450.00	272,250.00
SUM	39,141		4,276,545.00

รูปที่ 3.2 (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบประมาณการขาย

3.1.2 งบประมาณต้นทุนสินค้าขาย (ประเมินตามราคาต้นทุนมาตรฐาน) เป็นงบที่คำนวณต้นทุนที่ขายโดยการใช้ต้นทุนมาตรฐานมาเป็นตัวจัดทำต้นทุน โดยราคารวมของงบบลิตภัณฑ์แต่ละประเภทเกิดจากปริมาณ (Amount) คูณด้วยต้นทุนต่อหน่วย (Cost/Piece) ตามมาตรฐานผลรวมทั้งหมดของทุกผลิตภัณฑ์จะเท่ากับยอดต้นทุนรวมที่ขาย ดังแสดงตัวอย่างงบประมาณได้ในรูปที่ 3.3

2. BUDGET OF COST

DATE 1/1/36

SIZE	AMOUNT	COST/PIECE	TOTAL
150-110	4,441	8.95300	39,760.27
160-110	912	11.19375	10,208.70
170-110	277	12.68425	3,513.54
180-125	4,223	14.92500	63,028.28
180-130	138	14.92500	2,059.65
184-127	888	14.92500	13,253.40
190-130	624	15.66525	9,775.12
190-132	317	14.92500	4,731.23
200-130	3,592	19.39650	69,672.23
200-130NG	284	20.89700	5,934.75
200-140	1,617	17.90600	28,954.00
212-140	810	21.63725	17,526.17

รูปที่ 3.3 แสดงตัวอย่างงบประมาณต้นทุนขาย

SIZE	AMOUNT	COST/PIECE	TOTAL
215-145	574	22.38750	12,850.43
215-150	477	22.38750	10,678.84
225-150	3,183	23.87800	76,003.67
240-150	237	29.85000	7,074.45
240-160	2,076	28.35950	58,874.32
260-170	2,267	33.58125	76,128.69
275-175	644	40.80325	26,277.29
275-180	996	40.80325	40,640.04
300-190	2,479	52.35700	129,793.00
325-190	545	78.53550	42,801.85
325-200	345	67.75200	23,374.44
325-210	1,868	61.59000	115,050.12
350-195	208	83.15700	17,296.66
350-220	957	78.53550	75,158.47
380-220	1,915	114.94800	220,125.42
380-240	262	111.93700	29,327.49
410-250	855	127.05200	108,629.46
410-260	525	114.94800	60,347.70
430-252	605	157.31200	95,173.76
SUM	39,141		1,494,023.44

รูปที่ 3.3 (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบประมาณต้นทุนขาย

3.1.3 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย เป็นงบประมาณที่เกิดจากการรวบรวม
ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการขาย เช่น เงินเดือนผู้จัดการฝ่ายขาย พนักงานขาย ค่าเช่า
ค่าโฆษณา ค่าสื่อมราคา ค่าเดินทาง เป็นต้น ดังแสดงตัวอย่างงบประมาณได้ในรูปที่ 3.4

3. SALE EXPENSE BUDGET

DATE 1/1/36

ITEM	AMOUNT (BAHT)
FREIGHT	50,000.00
FREE FOR EXPORT	1,500.00
SERVICE	300.00
TRAVEL	17,000.00
MANAGER	22,000.00
SALE	35,000.00
COMMISSION	15,000.00
CLERK	4,500.00
OVERHEAD	2,000.00
DEPRECIATION OF M/C & TOOL	2,000.00
DEPRECIATION OF BUILDING	2,500.00
ADVERTISING	30,000.00
RENT	10,000.00
TOTAL	191,800.00

รูปที่ 3.4 แสดงตัวอย่างงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขาย

3.1.4 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร เป็นงบประมาณที่เกิดขึ้นจากการรวบรวม ค่าใช้จ่ายที่เป็นช่องทางฝ่ายบริหารเพื่อให้การดำเนินการในการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินเดือนผู้บริหาร ค่าเดินทาง ค่าสังคม ค่าเสื่อมราคา ค่าเช่า ค่ารักษาความปลอดภัย ค่าประกันภัย เป็นต้น ดังแสดงตัวอย่างงบประมาณได้ในรูปที่ 3.5

4. MANAGEMENT EXPENSE BUDGET

DATE 1/1/36

ITEM	AMOUNT (BAHT)
MANAGER	40,000.00
TRAVEL	3,500.00
A PUBLIC UTILITY	1,800.00
SECURITY	2,500.00
DEPRICIATION OF M/C & TOOL	4,500.00
DEPRECIATION OF BUILDING	2,500.00
INSURANCE	1,500.00
RENT	8,000.00
REPAIR OFFICE	300.00
TRAIN AND SEMINAR	1,200.00
TRAD TAX	600.00
CLERK	17,513.00
WELFARE OF THE WORKER	3,500.00
OVERHEAD	1,000.00
SOCIAL SERVICE	400.00
TOTAL	88,813.00

รูปที่ 3.5 แสดงตัวอย่างงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร

3.1.5 งบประมาณกำไรขาดทุนเป็นงบประมาณการดำเนินงานทั้งหมดเริ่มตั้งแต่งบประมาณขาย งบประมาณต้นทุนสินค้าที่ขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร จะถูกรูปรู้อยู่ในงบประมาณกำไรขาดทุน แล้วผลลัพธ์สุทธิของการดำเนินงานสำหรับงวดงบประมาณจะถูกเสนอไว้ในงบนี้ ดังแสดงตัวอย่างงบประมาณได้ในรูปที่ 3.6

5. PROFIT BUDGET

DATE 1/1/36

ITEM		AMOUNT
SALE		4,276,545.00
COST OF GOODS SOLD		1,494,023.44 -
PROFIT FROM SALE		2,782,521.56
OPERATING EXPENSE:		
SALE EXPENSE	191,800.00	-
MANAGEMENT EXPENSE	88,813.00 +	280,613.00
		2,501,908.56
NON OPERATING EXPENSE:		
INTEREST OBLIGATION		5,000.00
PROFIT BEFORE TAX		2,496,908.56
TAX 35%		873,917.99 -
PROFIT AFTER TAX		1,622,990.56

รูปที่ 3.6 แสดงตัวอย่างงบประมาณกำไรขาดทุน

3.1.6 งบประมาณเงินสด ในการตั้งงบประมาณเงินสดต้องคำนึงถึงลูกหนี้และเงินพึงได้รับในระหว่างงวดงบประมาณ ดังนั้นเงินสดจะเท่ากับผลรวมของเงินได้จากลูกหนี้กับเปอร์เซ็นต์ที่เก็บเงินได้จากยอดขายระหว่างงวดงบประมาณ ดังแสดงในรูปที่ 3.7

6. CASH BUDGET

DATE 1/1/36

ITEM	AMOUNT (BAHT)
CUSTOMER	56,000.00
SALE (95.00%)	4,062,717.75 +

	4,118,717.75
	=====

รูปที่ 3.7 แสดงตัวอย่างงบประมาณเงินสด

3.1.7 งบประมาณผลิต การจัดทำงบประมาณผลิตจะมีจำนวนหน่วยที่ต้องการรวมทั้งสิ้น ซึ่งเป็นจำนวนรวมของจำนวนขายตามงบประมาณขายบวกด้วยสินค้าคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ ความต้องการรวมทั้งสิ้นจะสนองได้บางส่วนโดยสินค้าคงเหลือต้นงวดที่เหลือต้องได้มาจากการผลิตที่วางแผนไว้ ดังนั้นจำนวนหน่วยที่ต้องผลิตจะคำนวณได้ดังต่อไปนี้

ขายตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้	xxx
<u>บวก</u> สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ	<u>xxx</u>
สินค้าสำเร็จรูปที่ต้องการทั้งสิ้น	xxx
<u>หัก</u> สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือต้นงวด	<u>xxx</u>
จำนวนหน่วยที่ต้องการผลิต	<u>xxx</u>

จะสังเกตเห็นว่างบประมาณการผลิตถูกแสดงเป็นจำนวนหน่วยและการผลิตจะถูกกระทบกระเทือนโดยระดับสินค้าคงเหลือและงบประมาณการขาย บ่อยครั้งที่การผลิตถูกวางแผนให้มีเสถียรภาพด้วยการผลิตในจำนวนเกือบคงที่ตลอดทั้งปี แม้ว่าการขายจะขึ้น ๆ ลง ๆ ตามฤดูกาล เพราะฉะนั้นสินค้าคงเหลือจะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างการผลิตและการขาย โดยเป็นตัวรองรับที่สนองได้ไม่เฉพาะแต่ตามต้องการทางการตลาดสำหรับสินค้าเมื่ออุปสงค์สูงผิดปกติเท่านั้น แต่ยังสนองจุดมุ่งหมายที่จะให้มีการผลิตด้วยการใช้คนและเครื่องจักรอย่างมีเสถียรภาพ ดังแสดงในรูปที่ 3.8 สำหรับงบประมาณผลิตนี้จะถูกใช้ในการสร้างงบประมาณวัตถุดิบทางตรง งบประมาณแรงงานทางตรง

7. BUDGET OF PRODUCTION

DATE 1/1/36

SIZE	AMOUNT	APPR-END	PROD-DE	BE-GOODS	PROD
150-110	4,441	1,743	6,184	794	5,390
160-110	912	358	1,270	163	1,107
170-110	277	109	386	50	336
180-125	4,223	1,657	5,880	755	5,125
180-130	138	54	192	25	167
184-127	888	348	1,236	159	1,077
190-130	624	245	869	112	757
190-132	317	124	441	57	384
200-130	3,592	1,410	5,002	642	4,360
200-130NG	284	112	396	51	345
200-140	1,617	635	2,252	289	1,963
212-140	810	318	1,128	145	983
215-145	574	225	799	103	696
215-150	477	187	664	85	579
225-150	3,183	1,249	4,432	569	3,863
240-150	237	93	330	42	288
240-160	2,076	815	2,891	371	2,520

รูปที่ 3.8 แสดงตัวอย่างงบประมาณผลิต

SIZE	AMOUNT	APPR-END	PROD-DE	BE-GOODS	PROD
260-170	2,267	890	3,157	405	2,752
275-175	644	253	897	115	782
275-180	996	391	1,387	178	1,209
300-190	2,479	973	3,452	443	3,009
325-190	545	214	759	97	662
325-200	345	135	480	62	418
325-210	1,868	733	2,601	334	2,267
350-195	208	81	289	37	252
350-220	957	375	1,332	172	1,160
380-220	1,915	751	2,666	342	2,324
380-240	262	103	365	47	318
410-250	855	335	1,190	154	1,036
410-260	525	206	731	94	637
430-252	605	237	842	108	734
TOTAL	39,141	15,359	54,500	7,000	47,500

รูปที่ 3.8 (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบประมาณผลิต

3.1.8 งบประมาณมาตรฐานต่อหน่วย เป็นงบประมาณที่เกิดจากการไปทำการศึกษาในระบบการผลิตแล้วนำมาสร้างเป็นกฎเกณฑ์ที่ใช้คิดว่าผลิตภัณฑ์หนึ่งหน่วยจะต้องประกอบไปด้วยวัตถุดิบทางตรง แรงงานทางตรงและค่าใช้จ่ายโรงงานเป็นปริมาณเท่าไร เพื่อจะได้กำหนดเป็นต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วยของแต่ละผลิตภัณฑ์ ดังแสดงในรูปที่ 3.9

8. STANDARD COST PER SIZE (BUDGET)

DATE 1/1/35

DM COST PER KG. (BAHT) 130.05

DIRECT LABOUR COST

SIZE S(150-260) 3.19 BAHT PER KG.

M(275-350) 7.96 BAHT PER KG.

L(380-430) 5.23 BAHT PER KG.

FACTORY OVERHEAD

ALL SIZE 15.98 BAHT PER KG.

SIZE	AMOUNT	WE. ROOL	WE. TOTAL	COST			TOTAL COST/PCS
				DM/PCS	DL/PCS	FOH/PCS	
150-110	1	0.0600	0.0600	7.803000	0.19	0.96	8.95300
160-110	1	0.0750	0.0750	9.753750	0.24	1.20	11.19375
170-110	1	0.0850	0.0850	11.05425	0.27	1.36	12.68425
180-125	1	0.1000	0.1000	13.00500	0.32	1.60	14.92500
180-130	1	0.1000	0.1000	13.00500	0.32	1.60	14.92500
184-127	1	0.1000	0.1000	13.00500	0.32	1.60	14.92500
190-130	1	0.1050	0.1050	13.65525	0.33	1.68	15.66525
190-132	1	0.1000	0.1000	13.00500	0.32	1.60	14.92500
200-130	1	0.1300	0.1300	16.90650	0.41	2.08	19.39650

รูปที่ 3.9 แสดงตัวอย่างงบประมาณต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย

=====							
COST							TOTAL
SIZE	AMOUNT	WE.ROOL	WE.TOTAL	DM/PCS	DL/PCS	FOH/PCS	COST/PCS
=====							
200-130NG	1	0.1400	0.1400	18.20700	0.45	2.24	20.89700
200-140	1	0.1200	0.1200	15.60600	0.38	1.92	17.90600
212-140	1	0.1450	0.1450	18.85725	0.46	2.32	21.63725
215-145	1	0.1500	0.1500	19.50750	0.48	2.40	22.38750
215-150	1	0.1500	0.1500	19.50750	0.48	2.40	21.38750
225-150	1	0.1600	0.1600	20.80800	0.51	2.56	23.87800
240-150	1	0.2000	0.2000	26.01000	0.64	3.20	29.85000
240-160	1	0.1900	0.1900	24.70950	0.61	3.04	28.35950
260-170	1	0.2250	0.2250	29.26125	0.72	3.60	33.58125
275-175	1	0.2650	0.2650	34.46325	2.11	4.23	40.80325
275-180	1	0.2650	0.2650	34.46325	2.11	4.23	40.80325
300-190	1	0.3400	0.3400	44.21700	2.71	5.43	52.35700
325-190	1	0.5100	0.5100	66.32550	4.06	8.15	78.53550
325-200	1	0.4400	0.4400	57.22200	3.50	7.03	67.75200
=====							

รูปที่ 3.9 (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบประมาณงบต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย

SIZE	AMOUNT	WE.ROOL	WE.TOTAL	COST			TOTAL
				DM/PCS	DL/PCS	FOH/PCS	COST/PCS
325-210	1	0.4000	0.4000	52.02000	3.18	6.39	61.59000
350-195	1	0.5400	0.5400	70.22700	4.30	8.63	83.15700
350-220	1	0.5100	0.5100	66.32550	4.06	8.15	78.53550
380-220	1	0.7600	0.7600	98.83800	3.97	12.14	114.94800
380-240	1	0.7400	0.7400	96.23700	3.87	11.83	111.93700
410-250	1	0.8400	0.8400	109.24200	4.39	13.42	127.05200
410-260	1	0.7600	0.7600	98.83800	3.97	12.14	114.94800
430-252	1	1.0400	1.0400	135.25200	5.44	16.62	157.31200
TOTAL		9.7450	1,127.33725	55.12	155.75	1,478.20725	

รูปที่ 3.9 (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบประมาณต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วย



3.1.9 งบประมาณการใช้วัตถุดิบทางตรง เป็นงบที่คำนวณวัตถุดิบทางตรงที่ต้องการ
ใช้สำหรับการผลิตตามปริมาณที่ต้องการผลิต โดยจะนำจำนวนที่ต้องการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด
คูณด้วยสูตรการใช้วัตถุดิบทางตรงที่กำหนดขึ้น ดังแสดงในรูปที่ 3.10

9. RAW MATERIAL BUDGET

DATE 1/1/36

SIZE	AMOUNT	WEIGHT	ASBESTOS	RESIN	METANOL	RUBBER	SULPHER	TOLUENE	TASBESTO	TRESIN	THEANOL	TRUBBER	TSULPHERT	TTOLUENE
150-110	5,390	0.060	0.02295	0.0138	0.0220	0.0278	0.0035	0.0236	123.7005	74.3820	118.5800	149.8420	18.8650	127.2040
160-110	1,107	0.075	0.02870	0.0172	0.0275	0.0347	0.0044	0.0296	31.7709	19.0404	30.4425	38.4129	4.8708	32.7672
170-110	336	0.085	0.03250	0.0195	0.0312	0.0393	0.0049	0.0335	10.9200	6.5520	10.4832	13.2048	1.8484	11.2560
180-125	5,125	0.100	0.03830	0.0230	0.0367	0.0463	0.0058	0.0394	196.2875	117.8750	188.0875	237.2875	29.7250	201.9250
180-130	167	0.100	0.03830	0.0230	0.0367	0.0463	0.0058	0.0394	6.3961	3.8410	6.1289	7.7321	0.9686	6.5798
184-127	1,077	0.100	0.03830	0.0230	0.0367	0.0463	0.0058	0.0394	41.2491	24.7710	39.5259	49.8651	6.2466	42.4338
190-130	757	0.105	0.04020	0.0241	0.0386	0.0486	0.0061	0.0414	30.4314	18.2437	29.2202	36.7902	4.6177	31.3398
190-132	384	0.100	0.03830	0.0230	0.0367	0.0463	0.0058	0.0394	14.7072	8.8320	14.0928	17.7792	2.2272	15.1296
200-130	4,360	0.130	0.04970	0.0298	0.0477	0.0602	0.0076	0.0512	216.6920	129.9280	207.9720	262.4720	33.1360	223.2320
200-130NG	345	0.140	0.05360	0.0321	0.0514	0.0648	0.0081	0.0552	18.4920	11.0745	17.7330	22.3560	2.7945	19.0440
200-140	1,963	0.120	0.04590	0.0275	0.0441	0.0555	0.0070	0.0473	90.1017	53.9825	86.5683	108.9465	13.7410	92.8499
212-140	983	0.145	0.05550	0.0333	0.0533	0.0671	0.0084	0.0571	54.5565	32.7339	52.3939	65.9593	8.2572	56.1293
215-145	696	0.150	0.05740	0.0344	0.0551	0.0694	0.0087	0.0591	39.9504	23.9424	38.3496	48.3024	6.0552	41.1336
215-150	579	0.150	0.05740	0.0344	0.0551	0.0694	0.0087	0.0591	33.2346	19.9176	31.9029	40.1826	5.0373	34.2189
225-150	3,863	0.160	0.06120	0.0367	0.0587	0.0747	0.0093	0.0630	236.4156	141.7721	226.7581	285.8620	35.9259	243.3690
240-150	288	0.200	0.07650	0.0459	0.0735	0.0926	0.0116	0.0788	22.0320	13.2192	21.1680	26.6688	3.3408	22.6944

รูปที่ 3.10 แสดงตัวอย่างงบประมาณการวิจัยผลิตภัณฑ์ทางตรง

SIZE	AMOUNT	WEIGHT	ASBESTOS	RESIN	METANOL	RUBBER	SULPHER	TOLUENE	TASBESTO	TRESIN	TMETANOL	TRUBBER	TSULPHER	TTOLUENE
240-160	2,520	0.190	0.07270	0.0436	0.0698	0.0879	0.0110	0.0749	183.2040	109.8720	175.8980	221.5080	27.7200	188.7480
260-170	2,752	0.225	0.08610	0.0516	0.0826	0.1042	0.0131	0.0887	236.9470	142.0032	227.3152	286.7584	36.0512	244.1024
275-175	782	0.265	0.10140	0.0608	0.0973	0.1227	0.0154	0.1044	79.2948	47.5456	76.0886	95.9514	12.0428	81.6408
275-180	1,209	0.265	0.10140	0.0608	0.0973	0.1227	0.0154	0.1044	122.5926	73.5072	117.6357	148.3443	18.6186	126.2196
300-190	3,009	0.340	0.13010	0.0780	0.1249	0.1574	0.0198	0.1340	391.4709	234.7020	375.8241	473.6166	59.5782	403.2060
325-190	662	0.510	0.19510	0.1171	0.1873	0.2361	0.0297	0.2010	129.1562	77.5202	123.9926	156.2982	19.6614	133.0620
325-200	418	0.440	0.16830	0.1010	0.1616	0.2037	0.0256	0.1734	70.3494	42.2180	67.5488	85.1466	10.7008	72.4812
325-210	2,267	0.400	0.15300	0.0918	0.1469	0.1852	0.0233	0.1576	346.8510	208.1106	333.0223	419.8484	52.8211	357.2792
350-195	252	0.540	0.20660	0.1239	0.1983	0.2500	0.0314	0.2128	52.0632	31.2228	49.9716	63.0000	7.9128	53.6256
350-220	1,160	0.510	0.19510	0.1171	0.1873	0.2361	0.0297	0.2010	226.3160	135.8360	217.2680	273.8760	34.4520	233.1600
380-220	2,324	0.760	0.29070	0.1744	0.2791	0.3518	0.0442	0.2995	675.5868	405.3056	648.6284	817.5832	102.7208	696.0380
380-240	318	0.740	0.28310	0.1698	0.2718	0.3425	0.0430	0.2916	90.0258	53.9964	86.4324	108.91506	13.6740	92.7288
410-250	1,036	0.840	0.32130	0.1928	0.3085	0.3888	0.0488	0.3310	332.8668	199.7408	319.6060	402.7968	50.5568	342.9160
410-260	637	0.760	0.29070	0.1744	0.2791	0.3518	0.0442	0.2995	185.1759	111.0928	177.7867	224.0966	28.1554	190.7815
430-252	734	1.040	0.39790	0.2387	0.3819	0.4814	0.0605	0.4098	292.0586	175.2058	280.3146	353.3476	44.4070	300.7932
TOTAL	47,500		3.72825	2.23650	3.5787	4.5109	0.5666	3.8401	4,580.8967	2,747.9863	4,396.7378	5,542.7505	696.5281	4,718.0886

รูปที่ 3.10 (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบประมาณการวิจัยโดยตรง

3.1.10 งบประมาณซื้อวัตถุดิบทางตรง งบประมาณวัตถุดิบทางตรงสร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการผลิต ปริมาณวัตถุดิบที่จะใช้ในงวดนี้ สำหรับการซื้อวัตถุดิบนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับการผลิตที่กำหนดไว้ในงบประมาณการผลิต ส่วนในการซื้อวัตถุดิบจะได้รับอิทธิพลจากการใช้วัตถุดิบและระดับราคาสินค้าคงเหลือ การคำนวณจำนวนหน่วยที่ต้องซื้อจะเป็นดังนี้

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	XXX
<u>บวก</u> วัตถุดิบคงเหลือปลายงวดที่ต้องการ	<u>XXX</u>
วัตถุดิบที่ต้องการทั้งสิ้น	XXX
<u>หัก</u> วัตถุดิบคงเหลือต้นงวด	<u>XXX</u>
จำนวนวัตถุดิบที่ต้องซื้อ	<u>XXX</u>

10. BUDGET FOR PURCHASE RAW MATERIAL

DATE 1/1/36

NAME	USED-VAL	END-INV	TOTAL-VAL	BE-INV	PUR-VAL	COST/UNIT	PUR-COST
TABESTOS	4,580.8967	800	5,380.8967	600	4,780.8967	177.00	846,218.72
TRESIN	2,747.9863	600	3,347.9863	400	2,947.9863	65.50	193,093.10
TMETANOL	4,396.7378	800	5,196.7378	600	4,596.7378	6.20	28,499.77
TRUBBER	5,542.7505	1,000	6,542.7505	800	5,742.7505	86.56	497,092.48
TSULPHER	696.5281	200	896.5281	150	746.5281	6.92	5,165.97
TTOLUENE	4,718.0886	800	5,518.0886	600	4,918.0886	11.54	56,754.74
TOTAL							1,626,824.78

รูปที่ 3.11 แสดงตัวอย่างงบประมาณซื้อวัตถุดิบทางตรง

3.1.11 งบประมาณค่าแรงทางตรง เป็นการคำนวณแรงงานทางตรงที่ต้องใช้สำหรับการผลิตให้ได้ตามยอดการผลิตที่ตั้งไว้ในงบประมาณการผลิตโดยจะนำปริมาณหน่วยที่จะต้องผลิตคูณกับต้นทุนแรงงานต่อหน่วย ซึ่งจะได้ยอดรวมของต้นทุนแรงงานทั้งหมด ดังแสดงในรูปที่ 3.12

11. BUDGET FOR DIRECT LABOUR

DATE 1/1/36

SIZE	AMOUNT	RATE	DL-COST
150-110	5,390	0.19	1,024.10
160-110	1,107	0.24	265.68
170-110	336	0.27	90.72
180-125	5,125	0.32	1640.00
180-130	167	0.32	53.44
184-127	1,077	0.32	344.64
190-130	757	0.33	249.81
190-132	384	0.32	122.88
200-130	4,360	0.41	1,787.60
200-130NG	345	0.45	155.25
200-140	1,963	0.38	745.94
212-140	983	0.46	452.18
215-145	696	0.48	334.08

รูปที่ 3.12 แสดงตัวอย่างงบประมาณค่าแรงทางตรง

SIZE	AMOUNT	RATE	DL-COST
215-150	579	0.48	277.92
225-150	3,863	0.51	1,970.13
240-150	288	0.64	184.32
240-160	2,520	0.61	1,537.20
260-170	2,752	0.72	1,981.44
275-175	782	2.11	1,650.02
275-180	1,209	2.11	2,550.99
300-190	3,009	2.71	8,154.39
325-190	662	4.06	2,687.72
325-200	418	3.50	1,463.00
325-210	2,267	3.18	7,209.06
350-195	252	4.30	1,083.60
350-220	1,160	4.06	4,709.60
380-220	2,324	3.97	9,226.28
380-240	318	3.87	1,230.66
410-250	1,036	4.39	4,548.04
410-260	637	3.97	2,528.89
430-252	734	5.44	3,992.96
TOTAL	47,500		64,252.54

รูปที่ 3.12 (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบประมาณค่าแรงทางตรง

3.1.12 งบประมาณค่าใช้จ่ายโรงงาน เป็นงบประมาณที่รวบรวมเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในโรงงานในส่วนของการผลิต ซึ่งได้แก่เงินเดือนผู้จัดการโรงงาน ค่าแรงงานทางอ้อม ค่าวัสดุสิ้นเปลือง วัสดุทางอ้อม ค่าบริการ ค่าเสื่อมราคา ค่าประกันภัย เป็นต้น ดังแสดงตัวอย่างงบประมาณในรูปที่ 3.13

12. FACTORY OVERHEAD BUDGET

DATE 1/1/36

ITEM	AMOUNT (BAHT)
SALARY OF MANAGER	40,000.00
WELFARE	1,987.00
TRAVELING EXPENSE	11,996.00
ELECTRICAL EXPENSE	7,263.00
DEPRECIATION OF M/C & TOOL	43,414.00
DEPRECIATION OF BUILDING	3,000.00
INSURANCE	4,000.00
CONSTRUCTION EXPENSE	1,300.00
MAINTENANCE	7,344.00
GUARD EXPENSE	2,000.00
INDIRECT MATERIAL	12,127.12
SUPPLY MATERIAL	1,322.00
INDIRECT LABOUR	55,660.29
TOTAL	191,413.41

รูปที่ 3.13 แสดงตัวอย่างงบประมาณค่าใช้จ่ายโรงงาน

3.1.13 งบประมาณเงินสดจ่ายวัตถุดิบทางตรง เป็นการคำนวณเงินสดจ่ายค่าวัตถุดิบทางตรงโดยพิจารณายอดค้างจ่ายวัตถุดิบทางตรงต้นงวดโดยออกตัวเงินจ่าย และช้อระหว่างงวดหักด้วยยอดค้างจ่ายปลายงวด ดังแสดงในรูปที่ 3.14

13. CASH EXPENSE FOR DIRECT MATERIAL

DATE 1/1/36

ITEM	AMOUNT (BAHT)
IN ARREARS WITH ONE'S PAYMENT	300,000.00
PURCHASE	1,626,824.78
PROMISSORY NOTE	50,000.00 -
	1,576,824.78 +

CASH EXPENSES	1,876,824.78
	=====

รูปที่ 3.14 แสดงตัวอย่างงบประมาณเงินสดจ่ายวัตถุดิบทางตรง



3.1.14 งบประมาณเงินสดจ่ายอื่น ๆ เป็นงบที่แสดงถึงค่าใช้จ่ายแรงงานทางตรง ค่าใช้จ่ายโรงงาน ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามปกติของธุรกิจ ในงบประมาณเงินสดจ่ายนี้จะต้องพิจารณารายการค้างจ่ายและรายการจ่ายล่วงหน้าเมื่อเริ่มต้นงวดและปลายงวด ส่วนรายการค่าเสื่อมราคานั้นไม่ต้องนำมาเป็นรายจ่ายเพราะไม่ใช่เป็นการจ่ายเงินสด ดังแสดงในรูปที่ 3.15

14. CASH EXPENSE IN DIRECT MATERIAL, FACTORY OVERHEAD

SALE AND MANAGEMENT EXPENSES, NON OPERATE EXPENSES

DATE 1/1/36

ITEM	AMOUNT (BAHT)
DIRECT LABOUR BUDGET (11)	64,252.54
FACTORY OVERHEAD BUDGET (12)	191,413.41
SALE EXPENSES BUDGET (3)	191,800.00
MANAGEMENT EXPENSE BUDGET (4)	88,813.00
INTEREST OBLIGATION	5,000.00 +
	541,278.95

รูปที่ 3.15 แสดงตัวอย่างงบประมาณเงินสดจ่ายอื่น ๆ

ITEM	AMOUNT (BAHT)	
ADD BUDGET BEGINNING ACCRUED		
ACCRUED DIRECT LABOUR	15,000.00	
OTHER ACCRUED	20,000.00	
PREPAID INSURANCE	4,000.00	39,000.00 +
	-----	-----
		580,278.95
MINUS BUDGET ENDING ACCURED		
DIRECT LABOUR ACCRUED	20,000.00	
OTHER ACCURED	40,000.00	
INSURANCE	5,500.00	
DEPRECIATION OF M/C & TOOL	49,914.00	
DEPRECIATION OF BUILDING	8,000.00	123,414.00 -
	-----	-----
TOTAL		456,864.95
		=====

รูปที่ 3.15 (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบประมาณเงินสดจ่ายอื่น ๆ

3.1.15 งบประมาณเงินสดรับและจ่ายเป็นงบประมาณที่จัดทำขึ้นเพื่อพยากรณ์ผลกระทบต่อฐานะเงินสดอันเนื่องมาจากการดำเนินงาน งบประมาณเงินสดรับและจ่ายช่วยในการหลีกเลี่ยงการขาดแคลนเงินสดหรือการมีเงินสดมากเกินไปโดยไม่จำเป็น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะวางแผนให้มีเงินสดเหมาะสมกับความต้องการงบประมาณเงินสดจะพยากรณ์ล่วงหน้าว่างวดต่อไปจะมีเงินสดมากเกินไปหรือน้อยเกินไป เพื่อว่าในกรณีที่มีเงินสดมากเกินไปจะได้พิจารณาล่วงหน้าถึงช่องทางลงทุนระยะสั้นที่เป็นไปได้และในกรณีที่คาดว่าจะขาดแคลนเงินสดก็จะได้ติดต่อขอกู้เงินจากธนาคารมาใช้จ่ายได้ทันเวลาโดยไม่ทำให้ต้องตกอยู่ในฐานะทางการเงินที่เลื่อง ดังแสดงในรูปที่ 3.16

15. CASH FLOW STATEMENT

DATE 1/1/36

ITEM	AMOUNT (BAHT)	
CASH BUDGET (6)		4,118,717.75
EXPENSE BUDGET:		
DIRECT MATERIAL (13)	1,876,824.78	
CASH EXPENSES (14)	456,864.95	
TAX	50,000.00	
PURCHASE NEW MACHINE	30,000.00	
DIVIDEND	40,000.00	2,453,689.73
	-----	-----
RECEIVE > EXPENSE		1,665,028.02
		=====

รูปที่ 3.16 แสดงตัวอย่างงบประมาณเงินสดรับและจ่าย

3.1.16 งบประมาณงานระหว่างทำ เป็นงบที่จัดขึ้นเพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยที่ไม่ต้องเสียเวลาในเรื่องของเวลาในการตั้งเครื่อง เพื่อให้ทุกกระบวนการสามารถเริ่มต้นได้พร้อมกัน เป็นการใช้เครื่องจักร กำลังคน อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังแสดงในรูปที่ 3.17

16. WORK IN PROCESS BUDGET

DATE 1/1/36

ITEM	EN-GOODS	COST/UNIT	TOTAL-BE	END-INV	TOTAL-END
COVER ASBESTOS WITH RESIN	240	160.00	38,400	240	38,400
MIXING RESIN AND METANOL	1,200	20.00	24,000	1,200	24,000
LIQUID RUBBER	288	51.00	14,688	288	14,688
ASBESTOS & RUBBER	800	130.00	104,000	800	104,000
TOTAL			181,088		181,088

รูปที่ 3.17 แสดงตัวอย่างงบประมาณงานระหว่างทำ

3.1.17 งบประมาณงบดุล เมื่อจัดทำงบประมาณอื่น ๆ สำเร็จแล้ว งบประมาณ
 งบดุลจะถูกจัดทำขึ้นและแต่ละรายการในงบประมาณงบดุลจะได้มาจากรายละเอียดของแผนธุรกิจที่
 แสดงในงบประมาณต่าง ๆ ตั้งแต่บแรกจนถึงงบสุดท้าย งบประมาณงบดุลแสดงถึงฐานะทาง
 การเงินของบริษัทที่กะประมาณไว้ในงวดหน้าโดยสมมุติว่าเหตุการณ์ทั้งหมดที่วางแผนไว้ได้เกิดขึ้น
 ดังแสดงในรูปที่ 3.18 และ 3.19

17.1 BEGINNING BALANCE SHEET
 (BEGINNING OF BUDGET PERIOD)
 DATE 1/1/36

ASSET

CASH	50,000.00
DEBIT	56,000.00
RAW MATERIAL	213,330.00
WORK IN PROCESS	181,088.00
FINISH PRODUCT	267,246.85
INSURANCE	15,000.00
MACHINES AND TOOLS	2,000,000.00
LAND	4,000,000.00
BUILDING	1,920,000.00

	8,702,664.85
	=====

รูปที่ 3.18 แสดงตัวอย่างงบประมาณงบดุลต้นงวด

CREDIT AND CAPITAL

PROMISSARY NOTE	300,000.00
ACCURED LABOUR	15,000.00
OBLIGATION	200,000.00
OTHER ACCURED	20,000.00
RESERVE TAX	50,000.00
COMMON STOCK	4,000,000.00
CUMULATIVE PROFIT	4,117,664.85

	8,702,664.85
	=====

รูปที่ 3.18 (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบประมาณบุคคลต้นงวด

17.2 ENDING BALANCE SHEET

(ENDING OF BUDGET PERIOD)

DATE 1/1/36

ASSET

CASH	1,715,028.02
DEBIT	213,827.25
RAW MATERIAL	283,036.00
WORK IN PROCESS	181,088.00
FINISH PRODUCT	586,008.14
INSURANCE	13,500.00
MACHINES AND TOOLS	1,980,086.00
LAND	4,000,000.00
BUILDING	1,912,000.00

	10,884,573.41
	=====

รูปที่ 3.19 แสดงตัวอย่างงบประมาณงบดุลปลายงวด

CREDIT AND CAPITAL

PROMISSARY NOTE	50,000.00
ACCURED LABOUR	20,000.00
OBLIGATION	200,000.00
OTHER ACCURED	40,000.00
RESERVE TAX	873,918.00
COMMON STOCK	4,000,000.00
CUMULATIVE PROFIT	5,700,655.41

	10,884,573.41
	=====

รูปที่ 3.19 (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบประมาณงบดุลปลายงวด

สำหรับรายละเอียดที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณข้างต้นได้นำมาเป็นเพียงตัวอย่างหนึ่ง
เพื่อนำมาประกอบการอธิบายเท่านั้น โดยในที่นี้จะใช้ข้อมูลจากการพยากรณ์ การควบคุมบัญชี
คงคลัง และการวางแผนการผลิต โดยจะกล่าวถึงรายละเอียดในบทถัดไป