

มาตรการควบคุมเงินสด

เครื่องมือที่บริษัท ใช้เพื่อให้มีการควบคุมภายในที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนระยะยาว ซึ่งเป็นกรวางแผนนโยบายหลักเกี่ยวกับการจัดหาและใช้เงินทุนของบริษัท เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ฝ่ายบัญชีและการเงินจะเป็นหน่วยงานรับผิดชอบนโยบายทางการเงิน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่สุด รายงานสถานะทางการเงินจะช่วยในการวางแผนจัดหาเงินทุน ถึงแม้บริษัทจะไม่มีการทำงบประมาณเงินสด แต่รายงานเงินสดประจำวัน และการพยากรณ์เงินสดสำหรับระยะ 6 เดือนข้างหน้า ก็ช่วยให้บริษัท สามารถจัดเตรียมเงินทุนมาใช้จ่ายได้

การบริหารงานการเงินต้องการความรวดเร็วและคล่องตัว บริษัทฯ จึงจัดให้มีการอนุมัติรายการโดยผู้มีอำนาจตามตำแหน่งงานและวงเงินที่กำหนดโดยผู้บริหารชั้นสูง ทั้งนี้จึงควรมีการระมัดระวังให้อยู่ในขอบเขต โดยการจัดให้มีแผนกตรวจจ่ายการควบคุมเงินสดอีกวิธีหนึ่งคือโดยการหักค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบ ซึ่งอาจจะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ประกอบการวิเคราะห์รายการและประมาณการณ์ในอดีต วิธีการหนึ่งในการควบคุมการเงินที่สาขาต่างประเทศคือ การเปิดบัญชีเงินฝากแยกกับบัญชีรายจ่าย ทำให้สามารถควบคุมการใช้เงินโดยการตรวจสอบเอกสารและคำยืนยันยอดจากธนาคาร งบกระทบยอดเงินสดเป็นเครื่องมือที่ดีในการควบคุมภายในเกี่ยวกับรายการเงินสด ทำให้สามารถตรวจสอบว่ารายการที่บันทึกบัญชีตรงกับยอดรายงานธนาคาร เมื่อประกอบกับวิธีการรับเงินที่ดีและนำเงินฝากธนาคารทันที ก็ทำให้แน่ใจได้ว่า เงินสดรับจะไม่รั่วไหล แผนกตรวจสอบภายในมีบทบาทในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ ของฝ่ายการเงินรายงานต่อฝ่ายบริหาร รายงานผลการตรวจสอบจึงใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานบัญชีอย่างหนึ่ง

นอกเหนือจากความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ประจำ

งานด้านการบริหารเงินสดมีจำกัดขอบเขตแต่การควบคุมตัวเงินสด และความครบถ้วนของตัวเงินที่ได้รับกับรายงานการขายเท่านั้น ยังหมายถึงการนำเงินสดที่เหลือใช้ไปหาประโยชน์ด้วย ซึ่งในค่านี้นี้ บริษัทฯ มิได้ละเลยและถือเป็นสิ่งที่ต้องดูแลอยู่แล้ว

การเข้ามาตราการควบคุมเงินสดรับของบริษัทฯ จึงจัดว่า สามารถใช้เป็นเครื่องมือควบคุมภายในเกี่ยวกับรายการเงินสดได้อย่างแท้จริง นอกเหนือจากการควบคุมโดยระบบบัญชีอัตโนมัติ ซึ่งมีผลให้ผู้รับผิดชอบแต่ละหน่วยงาน สามารถสอบย้อนกันได้ และถึงจะมีข้อผิดพลาดก็สามารถค้นพบและแก้ไขได้ในเวลาอันรวดเร็ว

#### การวางแผนระยะยาว

ปัจจุบัน บริษัทการบินไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรัฐบาลถือหุ้นทั้งหมด โดยผ่านบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด การดำเนินนโยบายและโครงการต่าง ๆ ต้องเสนอต่อรัฐบาล เพื่อผ่านคณะรัฐมนตรีพิจารณาและอนุมัติโดยเสนอเป็นโครงการระยะยาว

คณะกรรมการวางแผนระยะยาวของบริษัทฯ ประกอบด้วย พนักงานของบริษัทฯ และเจ้าหน้าที่จากรัฐบาล โดยมีหน่วยปฏิบัติงานประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญของบริษัทฯ ร่วมกันทำงานเกี่ยวกับการประมวลสถิติตัวเลขเพื่อเสนอและเตรียมการประชุมคณะกรรมการฯ วางแผนด้านการเงิน อุปกรณ์และจัดเตรียมให้มีความร่วมมือในแผนกต่าง ๆ โครงการวางแผนระยะยาวจะทำเป็นงวด 5 ปี และ 1 ปี โดยทุก ๆ ปี จะทำเพิ่มอีก 1 ปี เพื่อให้เป็น 5 ปีเสมอ สำคัญในการงานแผนระยะยาวประกอบด้วย

1. การจัดหาเงินทุนพิจารณาตามความจำเป็น เช่นขอเพิ่มทุน หรือหาเงินทุนจากแหล่งอื่น
2. การกำหนดเขตและเส้นทางการบิน จะรักษาดลาดในเขตภูมิภาคเป็นอันดับแรก ส่วนเขตต่างประเทศนั้น พิจารณาความสามารถในการบิน

และเรื่องอื่น ๆ ประกอบด้วยซึ่งเป็นความสำคัญอันค้ำรอง

3. การสำรวจความต้องการของตลาดว่าเขตใดต้องการการจราจรเท่าใด  
ดูจากสถิติของสถานีต่าง ๆ และหน่วยวิจัย
4. การพิจารณาความสามารถในการบินและจำนวนเครื่องบินที่มีอยู่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ  
กับความสามารถทางการเงิน
5. การติดต่อกับรัฐบาลค้ำความช่วยเหลือการเงิน และสิทธิการบิน
6. การพิจารณาปัจจัยแรงงาน จำนวนพนักงาน และสมรรถภาพในการทำงาน

แผนระยะยาวที่จัดทำเป็นหนังสือ ประกอบด้วย ข้อวิจารณ์ สรุปการคำนวณ  
การพัฒนาของบริษัทฯ การพัฒนาเครื่องมือ ความถี่ของการเปลี่ยนแปลง การใช้ประโยชน์  
จากเครื่องบิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจราจร รายได้ตามเขตการบิน การคำนวณต้นทุน  
การคำนวณเส้นทางบิน การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย การพัฒนาหน่วยข้อมูล การพยากรณ์  
กำไรขาดทุน แผนการลงทุน การพยากรณ์เงินสดและการพัฒนาพนักงาน โดยถือเป็น  
เป้าหมายหลักในการบริหารงานของบริษัทฯ

การวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับงานการเงินมีสาระสำคัญ 2 ประการคือ

- ก. การจัดหาเครื่องบินและเงินทุนเพื่อใช้จ่ายในงานของกิจการ แหล่งเงินทุนที่มีต้นทุน  
ต่ำสุดคือ ทุนหุ้นสามัญ บริษัทฯ มีทุนหุ้นสามัญเมื่อเริ่มก่อตั้ง 2.0 ล้านบาท และมี  
การเพิ่มทุนขึ้นเป็นลำดับ

พ.ศ.	ตารางที่ 30		การเพิ่มทุน		
	จำนวนหุ้น	มูลค่าต่อหุ้น (บาท)	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	บคท. ร้อยละ	เอสเอเอส. ร้อยละ
2503	2,000	1,000	2.0	70	30
2505	40,000	1,000	40.0	70	30

2513	100,000	1,000	100.0	70	15
2518	200,000	1,000	200.0	85	15
2520(1เม.ย.)	200,000	1,000	200.0	100	-
2520(11ต.ค.)	500,000	1,000	500.0	40	-
				60	กระทรวงการคลัง

มาตรฐานผลได้ตอบแทนต่อการลงทุนในธุรกิจการบินมีอัตราร้อยละ 20 ของหุ้นสามัญ หรืออัตราร้อยละ 10 ของยอดขาย

บริษัทฯ มีการใช้เงินทุนต่อของเจ้าของต่ำ เมื่อเงินทุนหมุนเวียนลดลงจึงต้องมีการจัดหาเงินทุนจากการกู้ยืมหรือใช้เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร ตามอัตราดอกเบี้ยท้องถิ่น

เมื่อมีความต้องการแหล่งเงินทุนเพื่อการกู้ยืม บริษัทฯ จะพิจารณาจัดหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ คือ

#### 1. โดยการเพิ่มทุน

เนื่องจากบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม การขอเพิ่มทุนจึงต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ โดยทำเรื่องเสนอต่อสำนักงานประมาณ เมื่อมีความต้องการใช้เงินทุนเป็นจำนวนมากในการลงทุน เงินทุนที่มีต้นทุนถูกที่สุด แต่ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการก่อน

#### 2. โดยการกู้ยืมระยะยาว

จากธนาคารต่างประเทศโดยมีรัฐบาลเป็นประกัน เสียดอกเบี้ยในอัตราตลาดต่างประเทศ ปกติอัตราดอกเบี้ยจะต่ำกว่าในตลาดพาณิชย์ในประเทศ โดยปกติการกู้ยืมระยะยาวที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีระยะเวลาใช้คืนประมาณ 7 ปี

3. โดยการกู้ยืมระยะสั้น จากสถาบันเครดิตและธนาคาร เพื่อใช้จ่าย  
ในกรณีที่มีความจำเป็นระยะสั้น การใช้จ่าย  
กระทำภายใน 1 ปี เสียอัตราดอกเบี้ยตาม  
อัตราที่ตกลง
4. โดยการเบิกเงินเกินบัญชี จากธนาคารพาณิชย์เป็นครั้งคราว โดยเสีย  
ดอกเบี้ยในอัตราที่ตกลงกัน

แม้เงินทุนจะเพิ่มขึ้นปัจจุบันบริษัทฯ ยังประสบการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน  
ขณะที่ยอดขายได้มีมูลค่า 2835.2 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมูลค่าไม่ถึง  
หย่อนไปกว่ากัน นอกจากรายได้จากการดำเนินงานหลัก ซึ่งได้แก่การขนส่งผู้โดยสาร  
สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ บริษัทฯ ยังมีรายได้จากกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ครวการบิน การ  
จัดการภาคพื้นดิน ข้างเทคนิค การจัดการการขนส่งสินค้า ซึ่งให้บริการแก่สายการบินอื่น  
ด้วย กำไรสุทธิของบริษัทฯ มีอัตราร้อยละ 2.8 ของรายได้ และอัตราส่วนทุนเป็น  
ร้อยละ 6 ของรายได้ เมื่อเทียบกับมาตรฐานแล้วบริษัทฯ ยังดำเนินงานโดยใช้ต้นทุน  
จากเงินทุนในอัตราส่วนค่อนข้างต่ำ

การขยายเส้นทางบินทำให้บริษัทฯ ต้องมีเครื่องบินเพิ่มขึ้น ในระยะแรกบริษัทฯ  
ดำเนินการโดยเช่าเครื่องบิน ทำให้ไม่ต้องผูกพัน และเปลี่ยนแปลงเครื่องบินให้ตามสมัย  
และความต้องการของตลาด การจ่ายค่าใช้จ่ายนี้ต้องมีการเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคาร  
การดำเนินงานธุรกิจของบริษัทฯ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับเอกสารทางการบิน เช่น บัตรโดยสาร,  
ใบขนส่งสินค้า และการติดต่อกันระหว่างสายการบิน เอกสารเหล่านี้ต้องมีการตรวจสอบและ  
แยกประเภทรายการก่อนส่งไปเรียกเก็บ วิธีการต่าง ๆ ต้องใช้เวลา การชำระเงินทำ  
โดยผ่านสำนักหักบัญชีระหว่างสายการบิน ระยะเวลาการชำระเงินประมาณ 45 วันนับ  
แต่เกิดรายการ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่บริษัทฯ ต้องจ่ายในการดำเนินงานปกติและการ  
พนักงานจึงเป็นภาระหนักของบริษัทฯ ในการจัดหาเงินทุนมาใช้จ่าย ต่อมาเมื่อบริษัทฯ  
มีความคล่องตัวจึงได้เช่าซื้อเครื่องบินมาใช้โดยพิจารณาแบบที่มีความสามารถบรรทุกเหมาะ  
กับตลาด ราคาเช่าซื้อสูงกว่าค่าเช่า แต่บริษัทฯ จะได้เครื่องบินเป็นกรรมสิทธิ์เมื่อ

ครบกำหนดสัญญา ปัจจุบันบริษัทฯ สามารถทราบความต้องการของตลาดและต้องมีการขยายตัวเพื่อต่อสู้กับคู่แข่ง จึงมีการพิจารณาซื้อเครื่องบินมาเป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัท เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายภายหลัง 5 ปี

จากความจำเป็นในการจัดหาเครื่องบินและเงินทุนเพื่อใช้จ่ายดังกล่าว บริษัทฯ จึงควรมีการเพิ่มทุนจาก 200.0 ล้านบาท เป็น 600.0 ล้านบาท ถึง 800.0 ล้านบาท ทั้งนี้อยู่ในความพิจารณาของสำนักงบประมาณ และมติคณะรัฐมนตรี การเพิ่มทุนทำให้บริษัทฯ ใช้น้ำเงินในอัตราต่ำกว่าการกู้ยืมเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนเบิกเงินเกินบัญชี ซึ่งต้องมีการค้ำประกันหรือวางหลักทรัพย์เป็นประกัน รายจ่ายในแต่ละปีมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นโดยเฉพาะรายจ่ายในการซ่อมเครื่องบิน เมื่อปีนครบ 3,000 ชั่วโมงจะสูงขึ้นร้อยละ 68.0 บริษัทฯ ต้องเช่าเครื่องบินมาทดแทนลำที่ส่งไปซ่อม เพื่อสนองความต้องการเงินทุนหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้นจึงต้องมีการส่งเสริมกิจกรรมด้านการศึกษา ส่งผู้โดยสาร สินค้า สัมภาระ และไปรษณีย์ภัณฑ์ ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ มากขึ้น ปัจจุบันบริษัทฯ ได้รับสัมปทานในการจัดการธุรกิจให้สายการบินอื่น และบริการเดินรถ ตลอดจนจัดทำภัตตาคารการบินไทย และร้านค้าปลอดศุลกากร ทำให้โครงการของบริษัทฯ ขยายซับซ้อนขึ้น

#### ข. การวางแผนด้านรายรับและรายจ่าย

การวางแผนระยะยาวใช้ตัวเลขสถิติจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงประกอบด้วยแนวโน้มของธุรกิจมาเป็นหลักในการพยากรณ์ การพิจารณาโครงการใดก็ตามพิจารณาจากรายได้ต่อหน่วยหรือต้นทุนต่อหน่วย ปริมาณการผลิต ปริมาณการขนส่ง อัตราส่วนร้อยละการบรรทุกผู้โดยสาร จุดเสมอตัวอัตราส่วนการบรรทุก จำนวนผู้โดยสาร ต้นทุนต้น-กิโลเมตร รายได้ต้น-กิโลเมตร ตลอดจนจำนวนพนักงาน

หากรายได้จากการขายเพิ่ม หน่วยบรรทุกจะเกินจุดเสมอตัว กิจกรรมดำเนินการมีกำไร รายได้ควรอยู่ในระดับสม่ำเสมอหรือสูงขึ้น ผลได้ควรมีแนวโน้มสูงขึ้นและ

ต้นทุนลดลง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมี 2 ประเภท คือ ค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายแปรได้ เช่นการขายบัตรโดยสาร โดยมีส่วนลดในอัตราสูง จะทำให้ผลได้ตก เพราะต้องเอาส่วนลดนี้มาเฉลี่ยตามส่วน หรือยอดขายลดลง หากรายได้ไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ แผนกควบคุมการเงินจะต้องพยายามลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง โดยควรมีรายได้เท่านี้ควรมีรายจ่ายเท่าใดต่อผลได้ที่ควรได้แล้วพิจารณาตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกเพื่อให้อยู่ ณ จุดเสมอตัว ปกติต้นทุนของบริษัทฯ พยายามทำให้ต่ำอยู่แล้ว บางครั้งการลงทุนในโครงการต่าง ๆ มากขึ้นทำให้ต้นทุนสูงกว่าเดิมตามส่วน การพยายามลดต้นทุนเป็นสิ่งสำคัญต่อผลกำไรของบริษัทฯ

การประมาณรายได้จากการขนส่งจะได้รับตัวเลขจากเขตเส้นทางบินทุกเขตคิดเป็นตัน - กิโลเมตรผลิตได้ การพัฒนาผลิตขึ้นอยู่กับอุปกรณ์เครื่องมือน่าจะได้เพิ่มหรือไม่ การสำรวจเส้นทางบินและเหตุการณ์ของโลก การติดตามผลและปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

การวางแผนการต่าง ๆ จะเป็นไปตามเป้าหมายได้ ต้องมีเงินทุนหมุนเวียนใช้จ่ายพอเพียงและทันต่อความต้องการ การบริหารงานการเงินจึงมีความสำคัญต่อความดำรงอยู่ของบริษัทฯ ให้มีสภาพคล่องและสมรรถภาพในการหากำไรในอัตราที่เหมาะสม

#### การควบคุมโดยงบประมาณ (Budget Control)

เงินสดเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดเพราะมีความคล่องตัว (Liquidity) มากกว่าสินทรัพย์ชนิดอื่น สามารถใช้จ่ายในกรณีที่ต้องการความเร่งด่วนได้ทันที การเก็บสินทรัพย์ไว้ในรูปเงินสดมาก จะทำให้กิจการมีสภาพคล่องดี แต่การเก็บเงินสดไว้มากเกินไปย่อมทำให้กิจการขาดรายได้อันควรจะได้จากการนำเงินสดไปลงทุนหาผลกำไร บริษัทการบินไทยจึงเป็นอีกบริษัทฯ หนึ่งเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ที่นำเทคนิคการพยากรณ์ทางธุรกิจมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการควบคุมเงินสดให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท โดยใช้การพยากรณ์เงินสดเพื่อประมาณความต้องการใช้เงินสด และงบประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย

การพยากรณ์เงินสดและงบประมาณค่าใช้จ่าย ช่วยควบคุมเงินสดในอนาคตว่าในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ บริษัทจะมีเงินสดเท่าใดจึงจะเพียงพอจ่าย และช่วยฝ่ายการเงินในการจัดหาเงินสดสำรองไว้ได้ทัน ตลอดจนควบคุมมิให้บริษัทฯ ใช้จ่ายเกินกว่าประมาณการที่ตั้งไว้

การทำงานประมาณเป็นหน้าที่โดยตรงของคณะกรรมการงบประมาณ (Budget Committee) ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ ในการที่คาดการณ์และวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายระยะยาวของบริษัท

งบประมาณค่าใช้จ่ายทำในรูปงบประมาณแยกแผนก และขยายตามช่วงระยะเวลาในรูป Progressive ทุก 3 เดือน และ 1 ปี จึงมีการควบคุมโดยเปรียบเทียบตัวเลขที่เกิดขึ้นจริงกับตัวเลขตามงบประมาณ เพื่อมิให้มีส่วนแตกต่างเลย หรือมีส่วนแตกต่างน้อยที่สุด เมื่อตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายขึ้นมา ในงวดที่ 1 ถ้ามีส่วนแตกต่างในงวดนี้จะมีการปรับปรุงหาส่วนแตกต่างนำไปปรับปรุงงบประมาณค่าใช้จ่ายงวดที่ 2 ดังนั้นงบประมาณ งวดที่ 2 จะขึ้นอยู่กับงวดที่ 1 และงวดที่ 3 จะขึ้นอยู่กับงวดที่ 2 งวดที่ 4 จะขึ้นอยู่กับงวดที่ 3 ซึ่งในงวดที่ 4 นี้แทบจะไม่มีส่วนแตกต่างเลย ตัวเลขค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจะใกล้เคียงกับงบประมาณใหญ่มากที่สุด

ตัวอย่าง

แผนก ก

อัตราส่วน 1 : 1,000

รหัส บ/ช	ตัวเลขตาม งบประมาณ	ตัวเลขที่เกิดขึ้น จริง	ส่วนแตกต่าง	ดัชนีตัวเลข
1111	50	50	-	-
1212	15	20	(5)	-5/15, -33.33%
1389	18	17	1	1/18, 5.5%



เนื่องจากการทำบัญชีของบริษัทฯ แยกทำรายงานแสดงผลการดำเนินงาน  
แต่ละหน่วยงาน (Functional Accounting) การควบคุมโดยงบประมาณจึงแยกการ  
ควบคุมเป็นของแต่ละแผนก เช่นค่าใช้จ่ายประจำของแผนกนั้น รหัส 1111 ค่าขนส่ง  
1212 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ รหัส 1389 การควบคุมโดยงบประมาณนี้จะทำการควบคุมต่อ  
1 งวด ทุก 3 เดือน และหน่วยตัวเลขในงบประมาณจะมีอัตราส่วน 1 : 1000 เช่น  
ตัวเลข 50 ในงบประมาณจะเท่ากับ 5 หมื่นบาท ตามหลักที่ตั้งเอาไว้ ถ้ามีค่าใช้จ่าย  
อื่น ๆ นอกจากนี้ ถ้าต่ำกว่า 1000 บาท จะไม่ปรากฏในตารางงานเปรียบเทียบ-  
ตัวเลขจริงกับตัวเลขตามงบประมาณ

บริษัทฯ ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการลงบัญชี เมื่อถึงงบประมาณแล้วตัวเลข  
ในงบประมาณจะอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ ส่วนในช่องตัวเลขที่เกิดขึ้นจริงจะปรากฏ  
ในเครื่องเมื่อค่าใช้จ่ายนั้นเกิดขึ้นแล้ว ถ้าไม่มีส่วนแตกต่าง ดังนี้ตัวเลขจะเท่ากับ 0  
ถ้าตัวเลขที่เกิดขึ้นจริงสูงกว่าตัวเลขตามงบประมาณ ผู้ถึงงบประมาณจะต้องสอบถามเหตุผล  
ที่ค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณจากหัวหน้าแผนกนั้น แล้วพิจารณาว่า ในช่วงระยะเวลา  
ค่าใช้จ่ายชนิดนั้นจะสูงกว่างบประมาณเป็นประจำตลอดไปหรือไม่ ถ้างวดหน้าค่าใช้จ่าย  
จะยังสูงอยู่ในงวดต่อไปก็ต้องเพิ่มตัวเลขตามงบประมาณ แต่ส่วนมากตัวเลขที่เกินงบ-  
ประมาณนี้จะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนตัวเลขในงบประมาณ  
ถ้าตัวเลขที่เกิดขึ้นจริงต่ำกว่าตัวเลขตามงบประมาณ ต้องสอบถามและพิจารณาว่า ได้ตั้ง  
งบประมาณสูงไป หรือค่าใช้จ่ายยังจ่ายไม่ครบ ถ้าถึงงบประมาณสูงไปในงวดหน้าจะได้  
ตั้งงบประมาณให้ต่ำลง

การทำงานงบประมาณเป็นหน้าที่โดยตรงของแผนกงบประมาณที่จะคาดการณ์และ  
วางแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของบริษัทฯ มีขั้นตอนการทำงานดังนี้คือ.-

#### 1. งบประมาณที่ทำไว้ในตอนแรก (Preliminary Budgeting)

คณะกรรมการงบประมาณจะร่วมกันพิจารณาแผนงาน ซึ่งคณะกรรมการได้

มอบหมายให้หัวหน้างานต่าง ๆ เสนอขึ้นมาและจะใช้ผลการดำเนินงานของงวดบัญชีที่ผ่านมาควบคุมกันนโยบายของฝ่ายจัดการในปีต่อไปว่าจะมีการขยายด้านการตลาดเท่าใด และมีนโยบายการประหยัดและลดค่าใช้จ่ายเพียงใด ตลอดจนพิจารณาแผนงานที่เสนอขึ้นมาเห็นว่าเหมาะสมหรือไม่ หลักจากปรึกษาหารือแล้วจะลงมติ เสนอบประมาณที่เห็นสมควรต่อกรรมการผู้จัดการ เพื่ออนุมัติอีกทีหนึ่ง

การงบประมาณของบริษัท จะทำทุก 3 เดือน (Quarterly Basis) ซึ่งแยกย่อยในแต่ละงวดออกเป็นงบประมาณรายเดือนอีกที

ก. การตั้งงบประมาณจะตั้งจากตัวเลขที่เกิดขึ้นจริง ในรอบปีที่แล้ว ประกอบกับนโยบายของฝ่ายจัดการที่พยากรณ์ว่าการดำเนินงานในรอบปีใหม่จะขยายเพิ่มกว่าปีที่แล้วที่ % ในด้านการตลาดและนโยบายการประหยัดค่าใช้จ่ายมีมากขึ้นเพียงใด

เมื่อดำเนินการผ่านไป เพราะตัวเลขที่ปรากฏจะทราบว่ากำไรสูงหรือต่ำกว่าที่ตั้งไว้เท่าใด

## 2. งบประมาณที่แก้ไขใหม่ (Revised Budgeting)

เมื่อการดำเนินงานของบริษัท ผ่านมาครบงวดแรกของงบประมาณ คณะกรรมการงบประมาณจะเข้าประชุมพิจารณากันอีกทีหนึ่ง เพื่อพิจารณางบประมาณของงวดต่อไปโดยอาศัยความแตกต่าง (Variance) ระหว่างงบประมาณกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เมื่อพิจารณาสาเหตุต่าง ๆ แล้ว คณะกรรมการจะทำการแก้ไขปรับปรุงงบประมาณของงวดต่อไป โดยพิจารณานโยบายบริษัท ควบคุมกันไปด้วย

งบประมาณที่แก้ไขใหม่ (Revised Budget) เป็นงบประมาณที่ตั้งขึ้นหลังจากทำงบประมาณที่ทำไว้ในตอนแรก (Preliminary Budget) แล้วตัวเลขในงบประมาณที่แก้ไขใหม่ (Revised Budget) จะขึ้นต้นด้วยตัวเลขที่เกิดขึ้นจริงในงวดแรก เพื่อเป็นหลักฐานของงวดต่อไป นอกจากนี้งบประมาณรายเดือนจะช่วยให้มีส่วนต่างที่น้อยที่สุด เช่น

## งบประมาณรายเดือน

เดือน	งบประมาณ	ตัวเลขจริง	ส่วนแตกต่าง	ดัชนี
ม.ค.				
ก.พ.				

จากตารางนี้ ถ้าเดือน ม.ค. มีค่าใช้จ่ายสูงกว่าประมาณ เดือนถัดมาจะพยายามให้มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่างบประมาณ และเมื่อสิ้นงวดแล้ว จะพยายามให้มีส่วนต่างที่น้อยที่สุด หรือไม่ให้มีเลย

การพิจารณาบททวนงบประมาณจะมีการประชุมทุกงวดของปีการดำเนินงาน การประมาณรายได้และรายจ่าย จะทำโดยอาศัยโครงสร้างระบบ Functional Accounting กล่าวคือ แบ่งตามลักษณะหน้าที่งานและคอนดีชั่นเดือน ทุกเดือน ทุกหน่วยงานจะได้รับรายงานเปรียบเทียบงบประมาณ (Budget Comparison Report) ของหน่วยงานของตนจากแผนกบัญชีทุกสิ้นเดือน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้การดำเนินงานในเดือนต่อไปสอดคล้องกับงบประมาณของเดือนต่อไป

การประมาณรายรับรายจ่ายทางด้านเงินสด ฝ่ายบัญชีทั่วไปจัดทำมีการพยากรณ์เงินสด (Cash Forecast) ขึ้นเพื่อประมาณรายรับและรายจ่ายในแต่ละเดือน โดยทำการพยากรณ์ล่วงหน้าไปทุก 6 เดือน ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่นโดยมีเงินสดในวงเงินที่เพียงพอและไม่มากเกินไป

### รายงานสถานะทางการเงิน

#### 1. รายงานฐานะการเงินประจำวัน

เป็นรายงานภายในที่มีความสำคัญสำหรับบริษัท ทำให้ทราบสถานะทางการเงิน

ในแต่ละวัน รายงานฐานะการเงินประจำวันจะแสดงรายการยอดคงเหลือยกมา รายการรับและจ่ายประจำวัน และยอดคงเหลือยกไปของเงินสดประจำวันทุกประเภท ที่บริษัทมีอยู่ ได้แก่ เงินสดในมือ เงินฝากประจำ เงินฝากเผื่อเรียก เงินฝาก กระแสรายวัน ทั้งเงินบาทและเงินตราสกุลต่างประเทศ และแสดงการเคลื่อนไหวของแต่ละธนาคารประจำวัน

รายงานฐานะการเงินประจำวันเป็นเครื่องมือในการวางแผนล่วงหน้าในการ จัดเตรียมเงินสดให้มีความพอการจ่ายเงินเดือนและภาระผูกพันอื่น ๆ

## 2. การพยากรณ์เงินสด

เป็นการประมาณฐานะการเงินของบริษัทฯ ล่วงหน้าในระยะ 6 เดือนว่า จะมีการรับเงินมาจากแหล่งใดบ้างเท่าใด และต้องใช้จ่ายเงินเพื่อจ่ายค่าใช้จ่าย ประเภทต่าง ๆ เท่าใด เป็นประโยชน์ในการวางแผนจัดหาเงินทุนระยะสั้น การ ประเมินผลใช้ข้อมูลสถิติจากรยะเวลาดีที่ผ่านมาประกอบกับการคาดคะเนสภาวะเศรษฐกิจ

รายรับประมาณจาก การขายสดจากกิจกรรมต่าง ๆ การโอนเงินมาจาก สาขาต่างประเทศ การชำระหนี้จากสายการบินอื่น ดูหนี้ยภายในประเทศ และอื่น ๆ

รายจ่ายคาดว่าจะจ่ายค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าเช่า อุปกรณ์การบินและประกันภัย ค่าธรรมเนียมสนามบิน ค่าวัสดุสิ้นเปลือง การจ่ายเงินกู้และชำระคอกเบี้ย การจ่ายเงินเจ้าหนี้ และอื่น ๆ

ยอดรายรับประมาณการกับรายจ่ายที่คาดว่าจะจ่าย จะแสดงประมาณการ เงินสดขาดหรือคงเหลือจากการใช้จ่ายโดยประมาณ

การ เปรียบเทียบยอดเงินคงเหลือประจำวันกับการพยากรณ์เงินสดจะทำให้ สามารถคาดคะเนความต้องการ เงินทุนมาใช้จ่ายหรือจำนวนเงินคงเหลือเพื่อใช้ในการ ลงทุนขณะใดขณะหนึ่ง ถ้าเกิดผลต่างเป็นเงินจำนวนมาก หรือในลักษณะที่ผิดปกติจะต้อง มีการสืบหาข้อเท็จจริงและมีการแก้ไขปรับปรุงบางส่วน

### 3. งบแสดงที่มาและการใช้เงินทุน

เป็นการแสดงให้เห็นว่าในงวดการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้รับเงินทุนจากแหล่งใดบ้าง และนำเงินเหล่านั้นไปซื้อทรัพย์สินหรือใช้จ่ายอะไรบ้าง ทำให้ทราบว่ามีการใช้เงินทุนระหว่างปีอย่างไร

การทำงานงบแสดงที่มาและการใช้เงินทุนอาศัยตัวเลขการเปลี่ยนแปลงในงบดุลแสดงการใช้เงินทุนของบริษัทฯ ทั้งหมดในรอบ 1 ปี

กำไรของบริษัทฯ อันหมายถึงส่วนของรายได้เกินค่าใช้จ่ายไม่แน่นอนเนื่องจากมีปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลหลายประการ บริษัทฯ จึงไม่มีการพยากรณ์งบแสดงที่มาและการใช้เงินทุนและงบประมาณเงินสด เพราะไม่อาจประมาณรายได้ที่จะเกิดในระยะยาวให้แน่นอนได้ การพยากรณ์เงินสดงวด 6 เดือน มักให้รายละเอียดไม่เท่ารายการในงบประมาณเงินสด จึงมีประโยชน์ในการวางแผนระยะสั้น ขณะที่การดำเนินงานไม่แตกต่างจากประมาณการมากนัก และปริมาณงานสม่ำเสมอ หรือบริษัทมีแหล่งเงินทุนที่จะจัดหาได้ทันทั่วทั้งปี ในทางตรงกันข้ามถ้าการดำเนินงานไม่แน่นอน หรือบริษัทมีเงินทุนน้อย การจัดหาแหล่งเงินทุนทำได้ยาก งบประมาณเงินสดจะมีประโยชน์ในการวางแผนระยะยาวเพื่อป้องกันความเสียหายอันอาจเกิดเพราะเงินสดขาดมือ

ตารางที่ 31 งบแสดงที่มาและการใช้เงินทุน  
ประจำปีการเงินสิ้นสุดเพียงวันที่ 30 กันยายน 2519

	(ตัวเลข : ล้านบาท)	
	<u>2519</u>	<u>2518</u>
ที่มาของทุน :		
กำไรสุทธิประจำปี	63.8	96.9
ค่าเสื่อมราคา	130.7	118.6
ค่าใช้จ่ายลงทุนตัดจำหน่าย	<u>16.4</u>	<u>11.6</u>
สุทธิจากการดำเนินงาน	210.9	227.1
เงินทุนเพิ่มเติม	100.0	0.0
กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์	0.9	1.0
เงินกู้ระยะยาวเพื่อซื้ออุปกรณ์เครื่องปั้น	353.3	368.1
เจ้าหนี้ระยะสั้นเงินเบิกเกินบัญชีและเจ้าหนี้อื่น ๆ	27.1	149.9
รายได้จากขนส่งตั้งพัก	<u>10.1</u>	<u>126.0</u>
รวมเงินทุนได้มา	<u>702.3</u>	<u>872.1</u>
การใช้เงินทุน :		
เพิ่มเติมสินทรัพย์ประจำ	425.8	494.3
เพิ่มเติมอะไหล่อุปกรณ์	13.9	45.0
ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและฝึกอบรม	5.6	30.5
ชำระคืนเงินกู้ระยะยาว	89.5	36.9
เพิ่มเติมสินทรัพย์เดินสะพัด	<u>41.4</u>	<u>220.7</u>
รวมเงินทุนใช้ไป	<u>576.2</u>	<u>827.4</u>
ทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น	<u>126.1</u>	<u>44.7</u>

## อำนาจอนุมัติ

ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจค้ำให้บริการการขนส่ง มีการแข่งขันกับสายการบินอื่น อยู่ตลอดเวลา จึงต้องการความรวดเร็วเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์

ระบบบัญชีที่บริษัทฯ ใช้ถือตามหลักการบินพลเรือนสากล (Civil Aviation Board) โดยจัดให้มีความคล่องตัวที่สุด การจัดหน่วยงานองค์การแบ่งแยกเป็นแผนกต่าง ๆ ที่สำคัญ 7 ฝ่ายคือ ฝ่ายวางแผนนโยบาย ฝ่ายวางแผนการโดยสารและวิเทศสัมพันธ์ฝ่ายตลาด ฝ่ายบิน ฝ่ายบริการภาคพื้นดิน ฝ่ายช่างและฝ่ายการเงิน และบริหารทั่วไป แต่ละฝ่ายประกอบด้วยผู้อำนวยการใหญ่ฝ่าย ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการแผนก และพนักงานอาวุโสควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปโดยสะดวก กรรมการผู้จัดการระดับฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศจึงได้รับมอบอำนาจในการอนุมัติการจ่ายเงินในการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้ เช่นนี้การอนุมัติรายการจึงมาจากแหล่งรับผิดชอบต่าง ๆ กัน นอกเหนือจากการจ่ายเช็ค การเบิกเงินทำโดยใบเบิกเงินสดมีลายเซ็นอนุมัติจากเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจอนุมัติ แหล่งจ่ายเงินของบริษัทฯ มี 2 แหล่งใหญ่ คือ

1. แผนกการเงิน ทั้งที่สำนักงานใหญ่ ท่าอากาศยานและสำนักงานชายบุญมิตร และต่างประเทศ คือที่สำนักงานสาขา
2. สาขาและตัวแทนผู้รับมอบอำนาจทั่วไปในต่างประเทศ

เนื่องจากมีการให้อำนาจฝ่ายต่าง ๆ ในการอนุมัติรายการ แผนกการเงินจึงรับผิดชอบการจ่ายเงินว่าจะต้องมีการอนุมัติจากผู้ได้รับมอบอำนาจ และนำไปลงบัญชีให้ครบถ้วน ส่งให้แผนกบัญชีทั่วไปตรวจสอบเอกสารประกอบการบันทึกรายการว่าถูกต้องเป็นครั้งสุดท้ายก่อนจัดทำบัญชีแยกประเภท

ความรับผิดชอบในการตรวจสอบความถูกต้องของรายการจึงเป็นของฝ่ายต่าง ๆ

ที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายนั้น โดยจัดเจ้าหน้าที่ตรวจสอบก่อนเสนออนุมัติ เช่นแผนกบุคคลและการ  
 รับผิดชอบค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการพนักงานทั้งหมด โดยได้รับข้อมูลและรายละเอียดจาก  
 แผนกต่าง ๆ แผนกโฆษณารับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายในการเผยแพร่กิจกรรมและค่าโฆษณา  
 เป็นต้น

เพื่อเป็นการระมัดระวังในการตรวจสอบการอนุมัติรายการจ่ายเงินจึงควรมี  
 การรวบรวมรายชื่อและตำแหน่งของผู้อนุมัติรายการ พร้อมทั้งลายเซ็น และ  
 วงเงินสูงสุดของแต่ละหน้าที่งานที่จะอนุมัติได้ โดยจัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ มอบให้แก่  
 เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายเงินและตรวจสอบ

#### แผนกควบคุมค่าใช้จ่าย

เป็นแผนกใหม่เริ่มก่อตั้งเมื่อเดือน พฤษภาคม 2520 อยู่ในระหว่างทดลอง  
 การรายงานขึ้นตรงต่อฝ่ายควบคุมการเงิน มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งกลางในการ  
 ควบคุมและตรวจสอบการเบิกจ่าย เนื่องจากผู้อนุมัติรายการทำได้หลายฝ่าย และไม่มี  
 เจ้าหน้าที่เฉพาะตรวจสอบ บางครั้งมีการเบิกจากใบกำกับสินค้า แล้วนำสำเนาใบส่ง  
 ของมาเบิกซ้ำอีก โดยแจ้งว่าเอกสารหาย บริษัทฯ มีเจ้าหน้าที่มากมาย การวางบิลทำได้  
 ที่ฝ่ายจัดซื้อ, แผนกบัญชีทั่วไป หน่วยงานวางบิลและหน่วยงานสั่งซื้ออาหารที่ทำอากาศยาน  
 และไม่มี การควบคุมเจ้าหน้าที่รายตัวจึงยากแก่การตรวจสอบ

งานของแผนกควบคุมค่าใช้จ่ายมีดังนี้คือ

1. สอบทานรายการที่แผนกจัดซื้อ แผนกบัญชีทั่วไป หน่วยงานเจ้าหน้าที่ จัดส่งมาตรวจ-  
 สอบเอกสารประกอบรายการ และการคำนวณ ประทับตรา "ตรวจแล้ว"
2. จัดแยกประเภทเจ้าหน้าที่เพื่อจัดทำยอดเจ้าหน้าที่รายเดือน ทำรายละเอียดเจ้าหน้าที่  
 รายตัวแยกเป็นที่สำนักงานใหญ่ และทำอากาศยาน
3. เก็บรายละเอียดการเบิกค่าใช้จ่ายที่สำคัญ ๆ



4. ส่งเอกสารที่ตรวจสอบแล้วไปให้แผนกการเงินจัดเตรียมเช็ค
5. ตรวจสอบเช็คเสนอเช็กับเอกสารเบิกจ่ายว่าถูกต้อง เช่นกำกับแล้วส่งให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ และกรรมการอีก 1 ท่าน ลงนามในเช็คสั่งจ่าย
6. ตรวจสอบสำเนาดีเยี่ยมของใบขอซื้อว่ารับสินค้าครบและบันทึกการจ่ายเงิน ใบขอซื้ออาจมีการสั่งซื้อหลายรายการจึงต้องติดตามว่า มีการเบิกและจ่ายเงินถูกต้อง

เพื่อป้องกันการจ่ายซ้ำ บริษัทฯ จึงวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเอกสารประกอบรายการให้รัดกุม เช่น การซื้อสินค้าหรือสินทรัพย์จะต้องมีใบขอซื้อ ซึ่งผู้จัดการ-แผนกอนุมัติใบกำกับสินค้าและใบรับของตลอดจนใบเสร็จ เมื่อมารับเช็คจะต้องมีใบขอรับเช็ค ซึ่งเจ้าหน้าที่วางปิดมอบให้มาแสดง และไม่อนุญาตให้ใช้สำเนาแทนฉบับจริง การตรวจสอบจะต้องแน่ใจว่ามีเอกสารประกอบครบถ้วน การคำนวณเงินถูกต้องและเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ ซึ่งสมควรจ่าย พร้อมทั้งนำใบขอรับเช็คนำมาแสดงครบถ้วนตรงตามจำนวนเงินในเช็คและเอกสารเบิกจ่าย กัดคแนบกับเอกสารและประทับตรา "จ่ายแล้ว" ทุกใบ สำหรับกิจการขนาดใหญ่ หน่วยงานประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ และค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นหลายประเภท การมีหน่วยตรวจสอบค่าใช้จ่ายโดยแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ เช่น ค่าซื้อสินทรัพย์ประจำ พัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ จะช่วยลดในการควบคุมความถูกต้องของการอนุมัติรายการสั่งซื้อรับของ การคำนวณราคาและการเบิกจ่าย อันจะเป็นหนทางป้องกันการรั่วไหล

เมื่อบริษัทฯ ขยายใหญ่ขึ้น รายการต่าง ๆ มีมาก การจัดเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอกับปริมาณงาน และมีการตรวจสอบงานทั่วถึงจะมีความจำเป็นมาก การจัดตั้งแผนกตรวจสอบค่าใช้จ่ายจึงให้ประโยชน์ในการรวบรวมงานไว้ในแหล่งกลาง และสมควรขยายขอบเขตการปฏิบัติงานการตรวจจ่ายให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายจากเจ้าหน้าที่ประเภทต่าง ๆ

## ค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบ

เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะมีการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ และหาผลแตกต่าง สืบตามสาเหตุและการแก้ไข การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายเป็นการควบคุมเงินสจ่ายทางอ้อม ผลแตกต่างที่เกิดขึ้นอาจเป็นการลงบัญชีผิดประเภทหรือเกิดขึ้นเนื่องจากผลการดำเนินงาน ดังนั้นจึงต้องมีการทำการวิเคราะห์บัญชี ผู้บันทึกการบัญชีแยกประเภทต้องระมัดระวังในการจัดประเภทบัญชีให้ถูกต้องสม่ำเสมอและสอดคล้องกับงบประมาณค่าใช้จ่ายที่ตั้งไว้

การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจะเป็นแนวทางควบคุมค่าใช้จ่ายในอนาคต และใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละหน่วย

รายละเอียดรายไ้รายจ่ายเปรียบเทียบ  
ประจำปีการเงินสิ้นสุดเพียงวันที่ 30 กันยายน 2519

(ตัวเลข : ล้านบาท)

รายได้ในการขนส่ง :	2518/19		2517/18	
	ตัวเลขจริง	งบประมาณ %เพิ่ม(ลด)	ตัวเลขจริง	%เพิ่ม(ลด)
		จากงบประมาณ	จากปีก่อน	
ผู้โดยสาร	2,354.9	2,393.5 (1.6)	1,897.7	24.1
กระเป๋า	27.7	29.5 (6.1)	24.4	13.4
สินค้า	398.0	386.0 3.1	272.1	46.3
ไปรษณีย์ภัณฑ์	44.3	47.1 (5.9)	52.5	(15.6)
เที่ยวบินเหมาลำ	10.3	4.7 117.8	2.2	386.9
	<u>2,835.2</u>	<u>2,860.8</u> 0.9	<u>2,248.9</u>	<u>26.1</u>

รายละเอียดรายได้อายจ่ายเปรียบเทียบ (ต่อ)  
ประจำปีการเงินสิ้นสุดเพียงวันที่ 30 กันยายน 2519

(ตัวเลข : ล้านบาท)

ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง :	2518/19			2517/18	
	ตัวเลขจริง	งบประมาณ	%เพิ่ม(ลด) จากงบประมาณ	ตัวเลขจริง	%เพิ่ม(ลด) จากปีก่อน
ค่าใช้จ่ายบิน	931.3	951.4	2.1	755.8	(23.2)
ค่าดูแลรักษาซ่อมแซม	390.9	400.2	2.3	282.5	(38.3)
ค่าบริการภาคพื้นดิน	329.5	345.2	4.5	282.0	(16.8)
ค่าบริการผู้โดยสาร	283.0	289.0	2.0	232.0	(22.0)
ค่าใช้จ่ายตลาด	431.1	417.0	(3.4)	310.6	(38.8)
ค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไป	49.7	50.1	0.9	38.2	(30.3)
ค่าเช่าอุปกรณ์เครื่องบิน	190.8	194.1	1.7	143.8	(32.6)
ค่าเสื่อมราคา	138.5	138.1	0.3	127.3	(8.8)
	<u>2,744.8</u>	<u>2,785.1</u>	<u>1.4</u>	<u>2,172.2</u>	<u>26.4</u>

กิจกรรมอื่น ๆ :

คร่าวการบิน	+ 28.5	+ 28.8	(1.1)	31.2	(8.6)
ภัตตาคารที่ท่าอากาศยาน	+ 0.1	+ 0.4	(60.6)	0.0	100.0
สินค้าปลอดภาษี	+ 17.7	+ 15.1	17.2	14.1	25.4
บริการรถโดยสาร	+ 1.8	+ 1.4	21.7	-	100.0
	<u>+ 48.1</u>	<u>+ 45.7</u>	<u>5.2</u>	<u>45.3</u>	<u>6.0</u>
รายได้และค่าใช้จ่ายพิเศษ	<u>- 39.8</u>	<u>- 34.8</u>	<u>(14.6)</u>	<u>+ 31.8</u>	<u>(225.4)</u>
รายได้และค่าใช้จ่ายการเงิน	<u>- 66.5</u>	<u>- 66.9</u>	<u>0.8</u>	<u>- 74.0</u>	<u>10.1</u>

รายละเอียดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง  
ประจำปีการเงินสิ้นสุดเพียงวันที่ 30 กันยายน 2519

(ตัวเลข : ล้านบาท)

ค่าใช้จ่ายอื่น	2518/19			2517/18	
	ตัวเลขจริง	งบประมาณ	%เพิ่ม(ลด) จากงบประมาณ	ตัวเลขจริง	%เพิ่ม(ลด) จากปีก่อน
เงินค้ำประกัน	99.0	94.1	(5.2)	86.0	(15.1)
ค่าเดินทางนักบิน	17.8	17.4	(2.2)	13.0	(36.6)
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	751.9	778.6	3.4	611.6	(22.9)
ค่าประกันภัยอุปกรณ์	34.3	34.5	0.6	25.2	(36.3)
ค่าประกันภัยหนี้สิน	22.6	22.8	1.1	18.7	(20.8)
ค่าใช้จ่ายบริหาร	7.7	6.3	(23.1)	4.3	(79.3)
ค่าพิมพ์	(2.0)	(2.2)	(10.3)	(3.0)	(31.8)
	<u>931.3</u>	<u>951.4</u>	<u>2.1</u>	<u>755.8</u>	<u>(23.2)</u>
ค่าดูแลรักษาและซ่อมแซม					
ค่าซ่อมแซมใหญ่	267.5	276.0	3.1	198.6	(34.7)
ค่ารักษาเครื่อง	8.8	10.1	12.3	9.0	2.6
ค่าใช้จ่ายเทคนิค	5.8	0.5	(1126.2)	1.2	(374.5)
ค่าใช้จ่ายบริหารงานช่วย	12.8	13.3	3.6	10.2	(25.4)
ค่าซ่อมแซม	42.8	44.0	2.7	24.9	(71.9)
ค่าจัดการทางขวาง	55.5	60.4	8.1	35.7	(55.5)
ค่าบำรุงรักษา	(2.3)	(4.1)	(44.6)	2.9	179.7
	<u>390.9</u>	<u>400.2</u>	<u>2.3</u>	<u>282.5</u>	<u>(38.3)</u>

รายละเอียดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง (ต่อ)  
ประจำปีการเงินสิ้นสุดเพียงวันที่ 30 กันยายน 2519

(ตัวเลข : ล้านบาท)

ค่าบริการภาคพื้นดิน	2518/19			2517/18	
	ตัวเลขจริง	งบประมาณ	%เพิ่ม(ลด)จากงบประมาณ	ตัวเลขจริง	%เพิ่ม(ลด)จากปีก่อน
ค่าธรรมเนียมสนามบิน	154.1	158.2	2.7	132.1	(16.6)
ค่าจ้างรถ	23.3	28.9	19.3	16.2	(44.0)
ค่าจัดการและหีบห่อ	149.7	149.8	0.1	123.1	(21.6)
ค่าสถานีต่างประเทศ	26.0	25.4	(2.6)	27.1	3.5
ค่าจัดการภาคพื้นดิน	(13.5)	(9.0)	49.2	(3.0)	351.4
ค่าบำรุงรักษา	(10.1)	(8.2)	22.8	(13.5)	(24.8)
	<u>329.5</u>	<u>345.1</u>	<u>4.5</u>	<u>282.0</u>	<u>16.8</u>
ค่าบริการผู้โดยสาร					
เงินเคาน์เตอร์เรือ	43.3	43.6	0.6	33.3	(30.4)
ค่าเดินทางลูกเรือ	52.6	51.0	(3.1)	36.6	(43.8)
ค่าบริการผู้โดยสาร	188.3	197.0	4.4	164.0	(14.8)
การบริหารงานบริการ	5.9	4.7	(23.9)	4.6	(28.3)
สินค้าบนเครื่อง	(7.0)	(7.3)	(3.9)	(6.5)	8.9
	<u>283.1</u>	<u>289.0</u>	<u>2.0</u>	<u>232.0</u>	<u>22.0</u>
ค่าใช้จ่ายตลาด					
ค่านายหน้าตัวแทน	188.9	183.8	2.77	125.0	51.12
ค่าโฆษณา	51.6	52.1	0.8	35.6	(44.9)
ค่าใช้จ่ายในการขาย	150.9	144.6	4.36	124.0	21.69
ค่าติดต่อดูแล	20.4	15.6	(30.6)	10.6	(93.0)

รายละเอียดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง (ต่อ)  
ประจำปีการเงินสิ้นสุดเพียงวันที่ 30 กันยายน 2519

(ตัวเลข : ล้านบาท)

	ตัวเลขจริง	งบประมาณ	%	
			เพิ่ม(ลด) จากงบประมาณ	เพิ่ม(ลด) จากปีก่อน
การบริหารงานชาย	30.7	30.3	(4.8)	25.2 (25.9)
ค่าบริการสถานีสินค้า	(12.6)	(9.4)	34.4	(9.8) 28.6
	<u>431.1</u>	<u>417.0</u>	<u>3.4</u>	<u>310.6</u> <u>38.8</u>
ค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไป				
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ	17.2	13.6	(26.2)	12.0 (43.1)
ค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไป	<u>32.5</u>	<u>36.5</u>	<u>10.9</u>	<u>26.1</u> <u>(24.5)</u>
	<u>49.7</u>	<u>50.1</u>	<u>0.9</u>	<u>38.1</u> <u>(30.3)</u>
ค่าเช่าอุปกรณ์เครื่องบิน				
ค่าเช่าเครื่องบิน	133.9	133.1	(0.6)	93.9 (42.6)
ค่าเช่าอะไหล่อุปกรณ์	<u>56.9</u>	<u>61.0</u>	<u>6.8</u>	<u>49.9</u> <u>(13.9)</u>
	<u>190.8</u>	<u>194.1</u>	<u>1.7</u>	<u>143.8</u> <u>(32.6)</u>
ค่าเสื่อมราคา	<u>138.5</u>	<u>138.1</u>	<u>(0.3)</u>	<u>127.3</u> <u>(8.8)</u>

ตัวเลขค่าใช้จ่ายอยู่ในวงเล็บหมายถึงยอดสุทธิหลังจากให้บริการแก่ภายนอก

### การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้สมุห์บัญชีสาขา

สำนักงานชายที่บริษัทไปตั้ง ณ ต่างประเทศจะมีสมุห์บัญชีสาขาที่ได้รับหนังสือมอบอำนาจให้จัดการเกี่ยวกับบัญชีและการเงินโดยได้รับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ รายการเงินสดจ่ายต่าง ๆ จะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้จัดการสาขา

เมื่อมีการจัดตั้งสำนักงานชาย ณ ต่างประเทศ ซึ่งมีสถานบริการของบริษัทไปตั้งอยู่จะมีการเปิดบัญชีเงินฝากธนาคารดังต่อไปนี้คือ

1. บัญชีเงินฝากธนาคาร - สกุลเงินท้องถิ่น ( Depository Accounts - Local Currency )
2. บัญชีเงินฝากธนาคาร - สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐหรืออเมริกา ( Depository Accounts - US\$ Dollar Currency )
3. บัญชีทุนทำการหรือบัญชีสำหรับใช้จ่าย ( Working Fund or Disbursement Accounts )

ในบางประเทศจะมีเฉพาะบัญชีเงินฝากธนาคารสกุลเงินท้องถิ่น และบัญชีทุนทำการ ส่วนในบางประเทศจะมีทั้งสามบัญชี

บัญชีเงินฝากธนาคารทั้งสองสกุลจะไม่มีสิทธิใช้เช็ค ให้นำรายรับฝากเข้าบัญชีนี้ได้อย่างเดียว การเปิดถอนจากบัญชีนี้จะโอนได้โดยโอนมาสำนักงานใหญ่ได้แห่งเดียว หรือโอนไปบัญชีทุนทำการ

บัญชีทุนทำการ เป็นบัญชีสำหรับใช้จ่ายประจำวันของสาขา การสั่งจ่ายเงินทำโดยเช็ควงเงินที่ให้มีจำกัดตามความจำเป็นของแต่ละประเทศ เช่น สี่แสนบาท, หกแสนบาท หรือแปดแสนบาทแล้วแต่ปริมาณ ค่าใช้จ่ายของแต่ละสาขา ในระยะเวลาสิ้นงวดหนึ่งอาทิตย์, สองอาทิตย์หรือ หนึ่งเดือนแล้วแต่ระบุ ยอดเงินซึ่งเหลือน้อยไปกว่าวงเงินที่กำหนด ทางธนาคารจะเป็นผู้โอนบัญชีจากบัญชีเงินฝากธนาคารที่สาขามีบัญชีอยู่ มาสมทบเพื่อให้บัญชีทุนทำการอยู่ในวงเงินเท่าเดิม

ค่าใช้จ่ายของสาขาประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายซึ่งต้องจ่ายประจำได้แก่ เงินเดือน พนักงาน ค่าน้ำค่าไฟ ค่าพาหนะ ค่าเช่าบ้าน และค่าโทรศัพท์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายแปรได้ได้แก่ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าจัดการภาคพื้นดิน ค่าธรรมเนียม-นาร่องเครื่องปั้นและอื่น ๆ ค่าใช้จ่ายประเภทหลังนี้เปลี่ยนแปลงตามจำนวนเที่ยวบินที่มาแะ การควบคุมรายการเงินสดของสาขาทำได้ดังต่อไปนี้ คือ

ก. ผู้มีอำนาจเบิกจ่าย

บัญชีเงินฝากธนาคาร - สกุลเงินท้องถิ่นและสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ จำกัดสิทธิผู้เซ็นสั่งจ่ายให้เป็นเจ้าหน้าที่จากสำนักงานใหญ่เท่านั้นคือ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หรือ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เช่นสั่งจ่ายร่วมกับผู้อำนวยการใหญ่นายการเงินและบริหารทั่วไป ผู้จัดการสาขาและสมุหบัญชีสาขาหรือบุคคลอื่นไม่มีสิทธิเซ็นสั่งจ่ายหรือโอนบัญชีนี้

บัญชีทุนทำการ ผู้ที่มีสิทธิโอนหรือเบิกจ่ายได้ คือ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หรือ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หรือผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้จัดการสาขาและสมุหบัญชีสาขามีสิทธิเซ็นสั่งจ่ายได้

ข. การนำเงินฝากธนาคารและจ่ายเงินจากบัญชีทุนทำการ

ยอดขายทั้งหมดโดยไม่มีรายการจ่ายใด ๆ ทั้งสิ้นต้องมีการฝากเป็นประจำวันเว้นแต่บางประเทศซึ่งได้รับอนุมัติให้ถือเงินยอดขายไว้ได้เกินกว่า 1 วัน เนื่องจากสถานที่ตั้งสำนักงานกับสถานีบริการอยู่ห่างกัน และยอดขายมีไม่มากพอที่ผู้จัดการสาขาหรือสมุหบัญชี จะดูแลได้ ประกอบกับการมีพนักงานประจำสาขาน้อย ในกรณีนี้จะต้องได้รับอนุมัติจากสำนักงานใหญ่เป็นกรณีพิเศษ

การจ่ายเงินจากบัญชีทุนทำการ สั่งจ่ายโดยเช็คธนาคาร สมุหบัญชีสาขาและผู้จัดการสาขาเซ็นชื่อร่วมกันเพื่ออนุมัติการจ่าย



### ค. การรายงาน

สาขาจะทำการรายงานการรับจ่ายเงินบัญชีดังกล่าวทุกงวด 15 วัน พร้อม  
ทั้งหลักฐาน เอกสารประกอบส่งมาให้แผนกบัญชีสาขาต่างประเทศ 1 ชุด ภายใน  
7 วัน นับแต่วันสิ้นงวดรายงานเพื่อบันทึกบัญชี

แผนกบัญชีสาขาต่างประเทศจะตรวจสอบรหัสบัญชีการรับจ่ายเงินและ  
รายการอื่น ๆ ตามระบบบัญชีของบริษัทฯ แล้วส่งแผนกคอมพิวเตอร์ลงบัญชี

เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีเงินฝากธนาคารทั้งสามประเภท  
จะมีการทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคารประจำเดือน ณ วันสิ้นเดือนที่สาขา แล้วส่ง  
ให้แผนกบัญชีสาขาต่างประเทศภายใน 10 วัน นับแต่วันสิ้นเดือน

### ง. การโอนเงินระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา

สำนักงานใหญ่และสาขาจะมีการติดต่อถามยอดเงินคงเหลือระหว่างกันหลัง  
จากกะประมาณค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายในแต่ละเดือน สาขาจะโอนเงินมาให้สำนักงานใหญ่  
หรือหากสาขามีเงินไม่พอจะขอให้สำนักงานใหญ่โอนเงินไปให้ วิธีการโอนเงินผู้อำนวยการ  
ใหญ่ฝ่ายการเงินและบริหารทั่วไปจะมีคำสั่งให้สาขาโอนเงินมาให้ทางโทรเลข  
สำเนาจะส่งให้แผนกบัญชีทั่วไปและบัญชีสาขา เมื่อสาขาโอนเงินเข้ามาจะต้องแจ้ง  
ยืนยันกลับมาอีกครั้งหนึ่ง

### จ. การแจ้งยอดเงินคงเหลือ

สาขาจะแจ้งยอดเงินคงเหลือทุกสิ้นสัปดาห์มายังสำนักงานใหญ่ เพื่อให้  
สำนักงานใหญ่สามารถควบคุมสถานะการดำเนินงานการเงินทุกแห่ง ตลอดจนระดมแหล่ง  
เงินสที่เหลือใช้ กระจายไปยังแหล่งที่ต้องการหรือนำไปลงทุนหาประโยชน์ เพื่อ  
ลดปัญหาการใช้เงินกู้ยืมหรือเงินเบิกเกินบัญชีธนาคารโดยไม่จำเป็น

### งบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร

ทุกสิ้นเดือนธนาคารจะรายงานยอดเงินฝากธนาคารที่บริษัทฯ เบิกบัญชีไว้

โดยแสดงยอดยกมาจากเดือนก่อน รายการรับจากใบนำฝากและรายการจ่ายโดยเช็ค ตลอดจนใบนำเข้าและหักบัญชีที่เกิดขึ้นในระหว่างเดือน ยอดคงเหลือสิ้นเดือน

บริษัท จะเปรียบเทียบยอดตามรายงานธนาคารกับสมุดบัญชีเงินฝากธนาคารของบริษัทฯ ทุกสิ้นเดือน หากยอดทั้งสองไม่ตรงกันต้องทำงบกระทบยอดเพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของการบันทึกรายการทั้งสองรายงานธนาคารและสมุดบัญชีเงินฝากธนาคาร หากการลงบัญชีของทั้งสองฝ่ายถูกต้องยกภายหลังกระทบยอดจะตรงกัน

รายการที่ไม่ตรงกันมักเป็นเช็คสั่งจ่าย ซึ่งบริษัท หักบัญชีไปแล้วแต่ผู้ทรงยังไม่นำไปขึ้นเงิน ใบนำฝากที่บริษัทฯ บันทึกบัญชีเป็นเงินได้แล้ว แต่ธนาคารยังไม่ได้เข้าบัญชีให้ เนื่องจากเป็นเช็คระหว่างทางหรือเรียกเก็บต่างจังหวัด ใบหักบัญชีซึ่งธนาคารหักบัญชีเงินฝากแล้ว เช่น ค่าธรรมเนียมเปิดเช็คเดบิตหรือเครดิต ค่าดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชี ค่าอากรปิดสมุดเช็ค รายการเหล่านี้ควรจะมีการติดตามดูว่ามีการนำมาลงบัญชีในเดือนถัดมาถูกต้องทั้งด้านธนาคารและบริษัทฯ

รายการที่ติดค้างในงบกระทบยอดนานเกินกว่า 1 เดือน จะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด อาจเนื่องจากความล่าช้าในการส่งเอกสาร การตรวจอนุมัติเอกสารหาย บางครั้งอาจเป็นเพราะบริษัทบันทึกบัญชีผิด เหตุเหล่านี้ต้องมีการแก้ไขให้ถูก ในทางตรงกันข้าม ธนาคารอาจหักบัญชีหรือบันทึกการนำฝากเงินให้บริษัทฯ น้อยไปหรือมากไป การติดคอเพื่อแก้ไขรายการต้องกระทำอย่างรวดเร็ว เพื่อให้บริษัทฯ ต้องเสียประโยชน์จากการนำเงินไปใช้ในทางอื่นที่จำเป็น หรือเสียดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชีให้กับธนาคาร ในกรณีที่มีการเบิกเงินเกินบัญชี

งบกระทบยอดเป็นเครื่องพิสูจน์ว่า มีการนำเงินฝากธนาคารครบถ้วนตามเอกสารนำฝาก บัญชีฝากธนาคารถูกต้อง

แผนกที่รับผิดชอบในการทำงบกระทบยอดได้แก่

1. สำนักงานใหญ่ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใบสำคัญเงินสดและเงินฝากธนาคาร เป็นผู้ทำ

โดยจัดเจ้าหน้าที่เฉพาะทำการ เปรียบเทียบรายการบันทึกบัญชีกับรายงานธนาคาร  
 ระเบียบปฏิบัติงานของบริษัทฯ กำหนดให้แผนกการเงินจัดเจ้าหน้าที่บันทึกบัญชี-  
 เงินสดและเงินฝากธนาคารแยกต่างหากจากพนักงานรักษาเงินสด ซึ่งทำหน้าที่  
 รับเงินสดและจ่ายเช็ค ตลอดจนถือเงินสดย่อย เมื่อบันทึกบัญชีแล้ว เจ้าหน้าที่  
 ผู้นั้นจะส่งสมุดบัญชีมาพร้อมกับเอกสารประกอบรายการ เพื่อตรวจสอบและแยก  
 ประเภทบัญชี การปฏิบัติดังกล่าวดูไม่สมบูรณ์ตามหลักบัญชี แต่เนื่องจากเจ้าหน้าที่  
 ผู้นั้นที่รายการไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน นอกจากนี้ยังมีการทำงานกระหนาบ  
 โดยเจ้าหน้าที่จากแผนกบัญชีทั่วไปคอยตรวจสอบ จึงนับเป็นการควบคุมภายในเกี่ยว-  
 กับเงินฝากธนาคารที่เพียงพอ โดยมีการส่งรายงานธนาคารตรงแก่แผนกบัญชี  
 ทั่วไป การจัดเจ้าหน้าที่บันทึกบัญชีรับจ่ายเงินสดและเงินฝากธนาคารอยู่ในแผนก  
 การเงินทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องการนำส่งเอกสารรับจ่ายเงิน ช่วยให้เกิดความ-  
 กล่องตัวและมีการบันทึกรายการเบื้องต้นได้ทันที

2. สาขาต่างประเทศ สมุดบัญชีสาขามีหน้าที่ทำงานกระหนาบยอดเงินฝากธนาคารกับ  
 รายงานเงินสด รายเดือน เก็บไว้ที่สาขาหนึ่งจุด และส่งมาที่แผนกบัญชีสาขา  
 หนึ่งจุดเพื่อตรวจสอบ

งบทะหนายอดที่ติดค้างนานโดยไม่มีการแก้ไขหรือหาสาเหตุจึงเป็นจุดบกพร่อง  
 ของการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสด ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยความเอาใจใส่ของ-  
 พนักงานผู้รับผิดชอบ และเป็นสิ่งซึ่งผู้บริหารและผู้สอบบัญชีทั้งภายในและภายนอกให้  
 ความสนใจ

การทำงานกระหนาบมีวิธีการดังนี้

1. ทยอยเงินยกมาต้นงวดตามสมุดเงินฝากธนาคาร กับรายงานของธนาคารว่าตรงกัน
2. เปรียบเทียบจำนวนเงินตามเช็คที่ออกไปทั้งหมด ซึ่งปรากฏอยู่ทางค่าน้เครดิต  
 -ของสมุดเงินสดกับของเคบิทของรายงานธนาคาร ทำเครื่องหมายสำหรับรายงาน



ที่ตรงกัน รายการที่ไม่ตรงกันจัดเป็นประเภทเช็คที่ผู้รับเงินยังไม่นำไปเบิกเงินโดย  
เรียงตามลำดับเลขที่

3. เปรียบเทียบจำนวนเงินนำฝากที่ลงไว้ตามเคมิตของสมุดเงินฝากธนาคาร กับจำนวน  
เงินที่ธนาคารนำขึ้นบัญชีให้แล้วในของครุฑของรายงานธนาคาร รายการที่ตรงกัน  
ให้ทำเครื่องหมายไว้ รายการในสมุดเงินสดที่ไม่มีเครื่องหมายคือจำนวนเงินที่นำ-  
ฝากธนาคาร ซึ่งบันทึกในสมุดเงินฝากธนาคารแล้ว แต่ธนาคารยังไม่ได้นำเข้า  
บัญชีให้ รายการในรายงานธนาคารที่ไม่มีเครื่องหมาย คือเงินที่ธนาคารนำเข้า  
บัญชีลูกค้าแล้ว แต่ลูกค้ายังไม่ได้นำฝากในสมุดเงินฝากธนาคาร จัดรายการที่ไม่  
ตรงกันนี้แยกไว้เป็นพวก ๆ เมื่อรวบรวมรายการที่ไม่ตรงกันได้ครบแล้ว ก็ทำงบ-  
กระทบยอดเพื่อปรับปรุงยอดในสมุดเงินฝากธนาคารให้ตรงกับรายงานธนาคารหรือ  
จะปรับยอดตามรายงานธนาคารให้ตรงกับยอดในสมุดเงินฝากธนาคารก็ได้ การทำ  
ทั้งสองแบบไม่ได้แสดงว่ายอดที่ถูกต้องแท้จริงเป็นเท่าใด

ในเดือนถัดมา การทำงบกระทบยอดก็ใช้หลักข้างต้น แต่ต้องตรวจรายการ  
ที่ติดค้างมาจากงวดก่อนว่ามีการปรับปรุงแก้ไขหรือบันทึกบัญชีแล้วหรือไม่เพียงใด รายการ  
ที่ยังไม่ได้แก้ไขจะติดค้างอยู่ในงบกระทบยอดต่อไป

การทำงบกระทบยอดเพื่อหายอดที่ถูกต้องของสมุดเงินสดจะต้องตรวจรายการ  
ที่ธนาคารเข้าบัญชีให้ และหักรายการที่ธนาคารหักบัญชีไป เช่น ค่าธรรมเนียมอากรแสตมป์  
การหายอดที่ถูกต้องของยอดเงินฝากตามรายงานธนาคารต้องตรวจรายการเงินนำฝาก  
ที่ธนาคารยังไม่ขึ้นบัญชีให้ เช่น เช็คที่รับจากลูกค้า, ค่าขาย ซึ่งธนาคารขึ้นเงินให้  
ไม่ทัน หักด้วยเช็คสั่งจ่ายที่ผู้รับยังไม่นำไปเบิกเงิน

เมื่อได้ทำงบกระทบยอดเพื่อปรับปรุงยอดในสมุดเงินฝากธนาคารให้เป็นยอด  
ที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง ก็ต้องลงรายการแก้บัญชีให้ถูกต้องเพื่อให้สมุดบัญชีแสดง  
รายการครบถ้วนทำให้ยอดเงินสดในเดือนนั้น ๆ ถูกต้อง ในทางปฏิบัติของบริษัทฯ การ-  
ปรับปรุงรายการมักทำกับสมุดเงินฝากธนาคารนั้นโดยตรงในเดือนถัดมา

แผนกตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่ตรวจงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายการเงินและบริหารทั่วไปรายงานต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ว่าทำงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือนโยบายที่วางไว้  
สายงานขึ้นตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

เดิมการตรวจสอบภายในทำโดยบริษัทภายนอกแต่เนื่องจากค่าธรรมเนียมสูงและการตรวจสอบละเอียดถี่ถ้วนภายในไม่ได้ จึงตั้งแผนกตรวจสอบภายในขึ้น

งานตรวจสอบภายในครอบคลุมการปฏิบัติงานด้านบัญชีทุกแห่งทั้งที่สำนักงานใหญ่ท่าอากาศยานและสำนักงานชาย รวมทั้งสาขาที่ต่างประเทศ แผนกการตรวจสอบเกี่ยวกับเงินสดได้แก่ การตรวจนับเงินสด การเก็บรักษาเงินสดและวิธีการรับจ่ายเงิน ตลอดจนการบันทึบบัญชี ขอคำรับรองยอดจากธนาคาร ลูกหนี้และเงินยืม ตรวจสอบนโยบายเกี่ยวกับเงินสดและรายงานการตรวจสอบ เสนอข้อบกพร่อง ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไข

การบัญชีสาขาต่างประเทศมีศูนย์กลางอยู่ที่สำนักงานใหญ่ สาขาจะทำบัญชีแล้วส่งมาให้แผนกบัญชีสาขา ซึ่งอยู่ที่สำนักงานใหญ่ตรวจสอบและบันทึกรายการ แผนกตรวจสอบภายในจะตรวจบัญชีสาขาแต่ละแห่งหมุนเวียนไป โดยเน้นด้านเงินสดย่อย เงินสดในมือ และเงินฝากธนาคาร ตลอดจนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และวิธีการที่สาขาใช้ในการดำเนินงาน

การตรวจสอบจะทำโดยไม่มีภาระง้อให้ทราบล่วงหน้า เพื่อป้องกันการบิดเบ่งความไม่เหมาะสมถูกต้องต่าง ๆ โดยการตัดยอด ณ วันที่ทำการตรวจ

การลงทุนในสินทรัพย์ที่มีสภาพคล้ายเงินสด

เมื่อมีเงินสดเหลือเกินความจำเป็น กิจการจะนำเงินนั้นไปหาผลประโยชน์จะต้องตัดสินใจโดยฉับพลันว่าเงินสดที่เหลือควรจะนำไปลงทุนต่อหรือมันผลแก่ผู้เป็นเจ้าของ

และรับค่าเป็นการโดยทันที เงินสดที่เหลืออยู่ ก็มีการมองหาโอกาสที่เหมาะสมในการนำ  
 เงินนั้นไปลงทุน เพื่อมิให้เสียโอกาส จึงมีการนำเงินไปลงทุนเป็นการชั่วคราว และ  
 ดอนได้จ่ายเมื่อต้องการ โดยนำไปซื้อสินทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันที มีตลาด  
 ซื้อขายง่าย เช่นตั๋วสัญญาใช้เงิน พันธบัตร หุ้นกู้ เพื่อให้ได้รับประโยชน์ตอบแทน ขณะ-  
 ยังไม่ได้ใช้เงิน โดยเลือกหลักทรัพย์ที่มีอายุครบกำหนดได้ก่อนในเวลาอันสั้น เพื่อลด  
 ความเสี่ยงต่อการขาดทุนเนื่องจากราคาขึ้นลง เพราะอัตราดอกเบี้ยในตลาดทุนเปลี่ยน-  
 แปลงได้แก่หุ้นกู้หรือพันธบัตร ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยแน่นอน แม้จะต่ำแต่ก็เสี่ยงภัยน้อย

สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด เนื่องจากเงินทุนหมุนเวียนมีจำกัด จึงไม่มี  
 การนำเงินสดไปลงทุนในระยะยาว เมื่อมีเงินสดเหลือจะนำเงินไปฝาก  
 เป็นเงินฝากเผื่อเรียกที่ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันเครดิตที่มั่นคง เป็นครั้งคราว