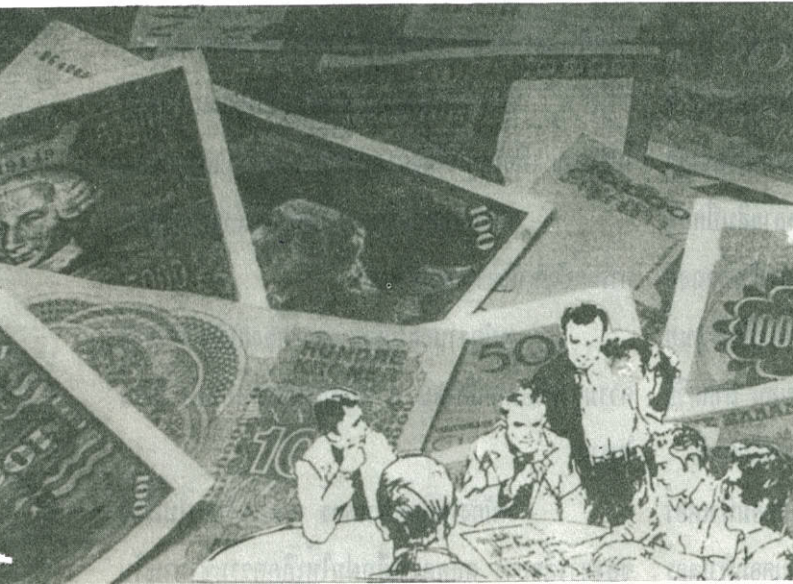


# การวางแผนและควบคุมกำไร



\* ศาสตราจารย์ประพันธ์ ศิริรัตนธำรงค์

## ความหมายของแผนกำไร (Profit Plan)

"แผนกำไร" มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันเช่น "operating plan" "Budgeting" หมายความว่าแผนกระทำการที่แสดงออกในรูปตัวเงินแสดงทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อให้ได้ผลกำไร ถือได้ว่าเป็นแนวทางสำหรับช่วยกำหนดนโยบาย การควบคุมการเงินรวมถึงการซื้อสินทรัพย์ถาวรเพิ่มเติม ของคงเหลือและฐานะเงินสด เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ฝ่ายบริหารใช้ควบคุมตรวจสอบการทำงาน และส่งเสริมให้ผลงานมีประสิทธิภาพหรืออีกนัยหนึ่งหมายความว่า เป็นรายละเอียดแผนทำงานซึ่งได้กำหนดขึ้นล่วงหน้า

หน้าและแจกจ่ายออกไป เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการในปัจจุบันและเพื่อเป็นหลักเกณฑ์อย่างหนึ่งในการวัดคุณค่าของงาน

## ประโยชน์ของแผนกำไร

- (๑) ช่วยให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน
- (๒) ช่วยให้มีการทำงานอย่างมีขั้นตอนตามแผนที่กำหนดไว้
- (๓) ช่วยให้มีจิตบันทึกเพื่อควบคุมการรับจ่ายเงิน

\* ประธานกรรมการบริษัท บางกอกเรียลเบอร์ จำกัด (มหาชน) : M.B.A. Syracuse University, N.Y. U.S.A.

(๔) ช่วยให้มีสิ่งควบคุมผู้ปฏิบัติงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงานระมัดระวังตน

(๕) ช่วยให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

(๖) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดผลงานที่ผ่านมาและนำไปประกอบการวิเคราะห์เพื่อหาทางปรับปรุงต่อไป  
ข้อจำกัดของการใช้แผนกำไร

(๑) แผนกำไรจัดทำขึ้นโดยถือหลักกะประมาณความผิดพลาดคลาดเคลื่อน จึงอาจเกิดขึ้นได้ การใช้ดุลยพินิจจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการแปลความและใช้ผลดังกล่าว

(๒) แผนกำไรจัดทำขึ้นในสถานการณ์หนึ่งซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ โปรแกรมของแผนกำไรจึงควรดัดแปลงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริง

(๓) แผนกำไรเป็นเพียงข้อความที่กำหนดขึ้นในแผ่นกระดาษ การบริหารแผนกำไรจะไม่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ของผู้บริหารทุกระดับ

(๔) แผนกำไรไม่อาจเข้ามาแทนที่ฝ่ายบริหารควรใช้แผนกำไรด้วยความฉลาดรอบคอบ โดยถือว่าแผนกำไรเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งเท่านั้น  
โครงสร้างของแผนกำไร

แผนกำไรโดยปกติจะประกอบไปด้วย

๑. แผนกำไรประจำปี ได้แก่

- แผนการขาย
- แผนการผลิต

การจัดหาวัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบรวมทั้งการใช้  
การเตรียมแรงงาน

การเตรียมอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการผลิต

- แผนการดำเนินงาน

ขาย

บริหาร

การเงิน

- แผนแสดงผลการดำเนินงาน

- แผนการรับ - จ่ายเงิน

- แผนแสดงฐานะการเงิน

๒. แผนการจ่ายลงทุน

หลักการสำคัญของการวางแผนและควบคุมกำไร

(๑) แผนกำไรต้องจัดวางขึ้นโดยถือนโยบายตามที่ได้แถลงและสอดคล้องกับข้อสมมติฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจซึ่งคาดว่าจะการดำเนินงานของธุรกิจต้องดำเนินไปตามนั้น

(๒) แผนกำไรควรแบ่งเป็นส่วน ๆ ตามความรับผิดชอบที่ปรากฏในผังการจัดองค์กร

(๓) การกะประมาณต่าง ๆ ซึ่งรวมอยู่ในแผนกำไรสำหรับหน่วยรับผิดชอบแต่ละหน่วยควรจะเริ่มจากผู้ที่อยู่ในหน่วยนั้น ๆ ให้มากที่สุด

(๔) ข้อมูลเกี่ยวกับบัญชีควรจะให้บันทึก และแยกออกเป็นประเภทตามความรับผิดชอบในแผนกำไร

(๕) ควรมีรายงานแสดงผลที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับแผนกำไรแยกเป็นงวด ๆ พร้อมทั้งแสดงให้เห็น

ผลแตกต่าง

ความรับผิดชอบในการจัดทำแผนกำไร

โดยปกติจะได้แก่ผู้อำนวยการงบประมาณ ซึ่งในทางปฏิบัติอาจเป็นคน ๆ เดียวกับ *Controller* หรือ *Financial Executive* สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่อาจแยกเป็นหน่วยงานอิสระแยกจากบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่เป็น *Staff Function* รายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการหรือประธานกรรมการบริหาร โดยมีหน้าที่ในการออกแบบและกำหนดวิธีการจัดทำแผนกำไร ทั้งนี้โดยอาศัยข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดส่วนการจัดทำแผนกำไรจะอยู่ในรูปคณะกรรมการหรือไม่ก็ได้

งวดของแผนกำไร

แผนกำไรที่นิยมใช้กันมากที่สุด ปกติคือแผนกำไรงวดหนึ่งปี โดยแบ่งออกเป็น งวดครึ่งปี ไตรมาส หรือรายเดือน

การกำหนดช่วงของแผนกำไรควรจะเป็นช่วงเท่าใดจึงจะเหมาะสม ให้พิจารณาจากปัจจัยสำคัญ ๆ ต่อไปนี้ประกอบ

- งวดของแผนกำไรควรจะเป็นช่วงพอที่จะผลิตสินค้าให้สำเร็จรูป
- ธุรกิจใดจำหน่ายสินค้าที่มีฤดูกาล งวดของแผนกำไรควรจะเป็นจำนวนปีหรือฤดูกาลหนึ่งเป็นอย่างน้อย
- แผนกำไรควรจะเป็นนานพอที่การจัดหาเงินสำหรับการผลิตได้เป็นไปโดยเรียบร้อยก่อนที่จะต้องการเงินนั้นจริง ๆ
- งานใหญ่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

ในรูปของวิธีการผลิตควรจะวางแผนล่วงหน้าไว้นานพอเพื่อจะได้หาจำนวนเงินที่ต้องการสำหรับการนี้

- งวดของแผนกำไรควรตรงกับงวดบัญชี เพื่อจะได้เปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับที่ประมาณไว้

ขั้นตอนการจัดทำแผนกำไร

(๑) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบกระเทือนต่อธุรกิจ

(๒) กำหนดเป้าหมายของธุรกิจ

(๓) กำหนดนโยบายของธุรกิจ

(๔) จัดให้มีคู่มือในการจัดทำแผนกำไร เพื่อให้หน่วยงานยึดถือเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกำไร

(๕) รวบรวมข้อมูลและจัดทำพยากรณ์การขายในรูปแบบต่าง ๆ

(๖) ประเมินข้อจำกัดต่าง ๆ

(๗) จัดทำแผนการขาย

(๘) เสนอการขายต่อผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาอนุมัติ

(๙) ใช้แผนการขายที่อนุมัติแล้วเป็นฐานในการพิจารณาจัดทำแผนการผลิต (รวมถึงแผนการจัดหาและใช้วัตถุดิบ การเตรียมแรงงาน และเครื่องอำนวยความสะดวกอื่น) และแผนการอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

(๑๐) เสนอแผนกำไรที่จัดทำเสร็จทั้งหมดต่อผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาอนุมัติ

แผนการขาย

แผนการขายจัดว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดของแผนกำไรซึ่งจะต้องจัดทำก่อนแผนอื่น ๆ และจำเป็น

จะต้องให้ความพิถีพิถันในการจัดทำด้วยความรอบคอบ โดยมีความ เป็นไปได้อย่างสูงสุด เพราะจะต้องให้เป็นหลัก ในการวางแผนส่วนที่เหลือทั้งหมด ถ้าผิดพลาดคลาดเคลื่อนจะทำให้แผนกำไรขาดความหมาย และไม่มี ประสิทธิภาพในด้านการควบคุม

แผนการขายตามปกติจะแสดงเป็นหน่วยสินค้า และจำนวนเงิน แต่ถ้านิดของสินค้ามีมากก็เป็นการยากที่จะทำเช่นนั้นได้ ปัญหาการเปลี่ยนจำนวนเงินที่ขายได้เป็น หน่วยของสินค้าจึงตกเป็นหน้าที่ของผู้วิเคราะห์ในหน่วยที่ จัดทำแผนกำไร

การเตรียมแผนการขายเป็นรายเดือนแล้วใช้ผล รวมเป็นงวด ย่อมดีกว่าการจัดเตรียมแผนการขายเป็นงวด แล้วค่อยแบ่งเป็นรายเดือน

#### แผนการผลิต

แผนการผลิตถือได้ว่าเป็นส่วนเริ่มของกระบวนการผลิตทั้งหมด เริ่มจากการใช้วัตถุดิบ การจัดหาวัตถุดิบ แรงงาน รวมทั้งการให้กำลังผลิต

แผนการผลิตจะจัดทำได้จำเป็นต้องอาศัย แผนการขายเป็นหลัก ผสมผสานนโยบายในด้านของ

คงเหลือ ทั้งนี้เพื่อเตรียมการตอบสนองแผนการขาย และเพื่อจำนวนที่อาจเกิดโดยไม่คาดฝัน

#### แผนการรับ-จ่ายเงินสด

แผนนี้แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มา และที่ใช้ไป ของเงินสดสำหรับงวดอนาคต ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบ จำนวนเงินสดที่ขาดแคลนหรือเหลือใช้ในแต่ละระยะเป็น การล่วงหน้าทำให้สามารถวางแผนรับมืออย่างเหมาะสมมิให้ สูญเสียเครดิตหรือประโยชน์ที่พึงรับได้สูงสุด

#### แผนการจ่ายลงทุน

แผนการซื้ออาจแยกได้ ๓ ส่วนคือ ส่วนแรก หมายถึงการอนุมัติ (Authorization) ซึ่งคาดว่าจะได้รับ สำหรับโครงการใหม่ระหว่างปีที่จะถึง ส่วนที่สองหมายถึง การจ่าย (Out lays) เงินสดที่คาดว่าจะเกี่ยวกับโครงการจ่าย ลงทุน ส่วนที่สาม หมายถึงอุปกรณ์การผลิตใหม่ ซึ่งคาดว่าจะ ทำสำเร็จระหว่างปี โดยปกติสองส่วนแรกมักจะรวมกัน

การวางแผนการจ่ายลงทุนควรพิจารณาควบคู่ไป กับแผนการวิจัย และค้นคว้าเงินทุนหมุนเวียนการได้ถอน หนี้สินและเงินปันผล □□