



การวางแผน และควบคุม

ค่าใช้จ่าย

ดร. ศิลปพร ศรีจันทร์เพชร*

“ในการประกอบธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากมาย และยังคงวางแผนและควบคุมการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้กิจการบรรลุเป้าหมายในการทำกำไร การวางแผนและควบคุมส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องเกี่ยวกับรายได้ และต้นทุน”

ซึ่งต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจอาจแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ต้นทุนการผลิตและต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต (ต้นทุนการดำเนินงาน) ต้นทุนการดำเนินงานมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าต้นทุนการผลิต และเป็นต้นทุนที่มีผลกระทบต่อกำไรขาดทุนของกิจการด้วย

บทความฉบับนี้อธิบายถึงการวางแผนและควบคุมต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขายและการดำเนินงานของกิจการ โดยต้นทุนในการดำเนินงานประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการขายและ

บริหาร (เช่น ค่าโฆษณา ค่านายหน้า ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น) ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา ภาษีเงินได้

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และทั่วไป

ค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไป เป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นเนื่องจากกิจกรรมการบริหารต่างๆ ไปด้วยค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไป เช่น เงินเดือนฝ่ายบริหาร ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น

ค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไปส่วนใหญ่

“สรรพากรสาร” ปีที่ 68 ฉบับที่ 8 สิงหาคม 2564

* หัวหน้าภาควิชาการบัญชี รองศาสตราจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประธานคณะกรรมการดำเนินการศึกษาและทศโนโลยีทางบัญชี สภาวิชาชีพบัญชีฯ



เป็นค่าใช้จ่ายคงที่และมีความสัมพันธ์น้อยมากกับปริมาณขาย (หรือปริมาณผลิต) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงปริมาณขายหรือปริมาณผลิตในระยะยาวจะมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไป กล่าวคือ การเพิ่มปริมาณขายหรือปริมาณผลิตทำให้กิจการต้องเพิ่มปริมาณงาน เช่น เพิ่มจำนวนพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารเพิ่มขึ้นด้วย ในทางตรงข้าม หากปริมาณขาย หรือปริมาณผลิตลดลงก็จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไปลดลง แม้ว่าโดยปกติแล้วค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง หรือมีลักษณะค่อนข้างคงที่ แต่ก็มีผลสำคัญต่อกำไรขาดทุนเช่นเดียวกับต้นทุนการผลิต เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการบริหารเกิดขึ้นจากหน้าที่งานต่างๆ หลายหน้าที่ นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไปยังรวมหน้าที่งานที่ไม่ได้ระบุไว้อย่างเฉพาะเจาะจง หน้าที่งานดังกล่าวอาจขึ้นอยู่กับการจัดโครงสร้างขององค์กร ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายทั่วไปในการบริหารอาจเกิดขึ้นในแผนกต่างๆ ในองค์กร (เช่น ค่าใช้จ่ายฝ่ายบริหาร ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล ฝ่ายตรวจสอบภายใน และฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น)

ค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการทั่วไป กิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานเหล่านี้ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการบริหาร ค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไปที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจการอาจมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไปที่มีเกือบทุกกิจการ เช่น เงินเดือนและค่าจ้างพนักงานสวัสดิการของพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าโทรศัพท์ ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา ค่าเช่า ค่าสาธารณูปโภค ค่าประกันภัย และค่ารับรอง

การวางแผนค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไป

ถึงแม้ว่าลักษณะของค่าใช้จ่ายในการบริหารจะแตกต่างจากต้นทุนการผลิตก็ตาม แต่กิจการก็สามารถนำเทคนิคการวางแผนค่าใช้จ่ายการผลิตมาประยุกต์กับค่าใช้จ่ายในการบริหารได้ ในที่นี้จะอธิบายถึงเทคนิคการวางแผนค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไปโดยใช้งบประมาณ

การวางแผนค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไปโดยใช้งบประมาณมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของค่าใช้จ่าย



ในการบริหาร เพื่อเป็นการกำหนดค่าใช้จ่ายตามโครงการ หน่วยงานและผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเพื่อเป็นการประเมินผล ควบคุมดูแล และติดตามการใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการบริหาร

งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม เมื่อกิจการวางแผนในรูปของข้อมูลที่เป็นตัวเลขแล้ว ฝ่ายปฏิบัติการจะปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด หลังจากปฏิบัติงานไปแล้ว กิจการจะรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลงาน งบประมาณให้ประโยชน์ต่อกิจการ เนื่องจากการจัดทำงบประมาณทำให้กิจการต้องมีการวางแผนล่วงหน้า การวางแผนทำให้ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและวางแผนแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น กิจการจะนำแผนงานของทุกหน่วยงานมารวมกัน เพื่อจะได้ปรับปรุงให้แผนงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการลดข้อขัดแย้งและปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายรวมของกิจการในที่สุด

ในการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหาร กิจการอาจจัดทำงบประมาณตามหน้าทำงาน หรือตามแผนงานโดยหัวหน้าแผนกต้องรับผิดชอบในการควบคุมต้นทุนของ

แต่ละแผนก และจัดเตรียมรายละเอียดเพื่อจัดทำงบประมาณ ตัวอย่างเช่น งบประมาณของฝ่ายบัญชีประกอบด้วยงบประมาณของแผนกย่อยหลายๆ แผนก (เช่น บัญชีทั่วไป บัญชีต้นทุน ภาษีอากร ตรวจสอบ บัญชีค่าแรง ประมวลข้อมูลทางการบัญชี เป็นต้น)

ในการกำหนดงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายที่มีลักษณะไม่คงที่ กิจการอาจใช้วิธีการกำหนดจำนวนคงที่จำนวนหนึ่งบวกด้วยค่าใช้จ่ายส่วนที่ผันแปรโดยกำหนดให้ผันแปรตามลักษณะของค่าใช้จ่ายที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เช่น ยอดขาย ปริมาณขาย หรือ ชั่วโมงของแรงงานทางตรง เป็นต้น

การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร

การควบคุมเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการบริหารนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะกิจการถึงแม้ว่าจะมีความสามารถในการหารายได้มากก็ตาม แต่ถ้าปล่อยให้มีการใช้จ่ายอย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดการรั่วไหลได้โดยง่าย วิธีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารอาจใช้มาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการควบคุมภายใน

การควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร



อาจใช้มาตรฐานของการดำเนินงานและต้นทุน โดยมาตรฐานที่ใช้นั้นสามารถนำมาประยุกต์ได้กับแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร ไม่ใช่เฉพาะฝ่ายผลิตและฝ่ายขายเท่านั้น ยังสามารถนำมาใช้ในหน่วยงานอื่นๆได้อีกด้วย โดยกิจการสามารถนำเอามาตรฐานต่อหน่วย หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานมาใช้ในการวัดผล การปฏิบัติงานของแต่ละหน้าที่งาน เช่น แผนก ลินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ อาจกำหนดต้นทุน มาตรฐานต่อการเรียกชำระหนี้จากลูกหนี้ หนึ่งราย

ค่าใช้จ่ายในการบริหารเป็นค่าใช้จ่ายที่มีความสำคัญต่อองค์กรไม่น้อย กิจการจึงควรมีระบบการควบคุมภายในที่ดีด้วย หลักการควบคุมทั่วไปเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการบริหาร

เช่น การจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารเพื่อทำการควบคุม รวมทั้งมีการติดตามเมื่อมีผลแตกต่างเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายในการบริหารจะต้องมีการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจถูกต้องและมีเอกสารประกอบครบถ้วน



ค่าใช้จ่ายในการบริหารมีลักษณะที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากในการวางแผนและควบคุม เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร เช่น การใช้งบประมาณ การกำหนดมาตรฐาน การวิเคราะห์ผลต่างจากงบประมาณหรือมาตรฐาน และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

