

## การวางแผนและการควบคุม

การวางแผนและการควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการธุรกิจ เพราะการวางแผนและการควบคุมเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย ช่วยชี้ให้เห็นว่าขณะนี้กิจการดำเนินงานไปถึงขั้นไหนแล้ว คือไม่ใช่ว่าอะไรควรปรับปรุงข้อบกพร่องเช่นไรจึงจะทันเหตุการณ์ นอกจากนี้ข้อมูลในการวางแผนและควบคุมยังเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์ในการควบคุมต่อไปได้อีก อย่างไรก็ตามจะต้องตระหนักว่าการวางแผนและควบคุมเป็นเพียงเครื่องมือในความคิดและบนกระดาษเท่านั้น การจะให้ได้ผลสมประสงค์จะต้องนำมาปฏิบัติจริงและปฏิบัติให้เหมาะสมกับเวลา สถานที่ งานและบุคคลเป็นต้น ในบทนี้จะกล่าวถึงการวางแผนและควบคุมในคลังสินค้า เฉพาะส่วนสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ การงบประมาณเกี่ยวกับคลังสินค้า การกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและขนย้ายสินค้า การวิเคราะห์ผลต่างระหว่างค่าใช้จ่ายเก็บรักษาและขนย้ายสินค้าที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ และการวิเคราะห์เอบีซี (ABC Analysis)

### การงบประมาณเกี่ยวกับคลังสินค้า

งบประมาณเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของคลังสินค้าก็เช่นเดียวกับงบประมาณของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องอาศัยงบประมาณการขายเป็นพื้นฐาน (โดยทั่วไป) คือ จากงบประมาณการขายจะสามารถทำงบประมาณการผลิตหรืองบประมาณการซื้อ งบประมาณสินค้าคงคลัง จากงบประมาณสินค้าคงคลังจะทราบว่าคลังสินค้ามีสินค้าอะไรบ้างเท่าไร ในแต่ละงวดที่กำหนด ซึ่งสามารถนำมาทำงบประมาณการใช้พื้นที่ได้ ส่วน

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและขนย้ายสินค้า ไ้มาจากงบประมาณการ  
ใช้พื้นที่หรืองบประมาณสินค้าคงคลัง (แล้วแต่กิจการ) ตัวอย่างการทำงานงบประมาณ  
ของคลังสินค้าจะกล่าวดังต่อไปนี้ โดยให้ตาราง ๗.๑, ๗.๒, ๗.๓ แสดงงบประมาณ  
การใช้พื้นที่ ตาราง ๗.๔, ๗.๕ แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและ  
ขนย้ายสินค้าตามลำดับ และตาราง ๗.๖ แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายในคลังสินค้า  
อย่างสังเขป

สมมติให้

๑. ให้จำนวนสินค้ารับจ่าย เท่ากับยอดผลิตยอดขายในงวดนั้น ดังปรากฏ  
ในตาราง ๗.๑
๒. ให้คลังสินค้ามีสินค้าชนิดเดียว ขนาดเดียวกันทุกหน่วย
๓. สินค้า ๑ หน่วย มี ๑ กลอง ขนาดกว้าง ๑ เมตร ยาว ๑ เมตร  
สูง ๔ เมตร โดยเฉลี่ยหนัก ๐.๑๐ กก. และสามารถกองซ้อนสูงอย่างปลอดภัยโดย  
เฉลี่ย ๑๖ เมตร ดังนั้นสินค้า ๑ แถวกองซ้อนสูงมี ๔ กลอง ใช้พื้นที่วาง ๑ ตารางเมตร
๔. ให้ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษามีอัตรา ๐.๒๐ บาทต่อตารางเมตร
๕. อัตราขนย้าย ๐.๕๐ บาทต่อกิโลกรัม (รวมค่าแรงยกขนแล้ว)
๖. ให้คลังสินค้ามีพื้นที่เก็บรักษาสุทธิ ๒๐,๐๐๐ ตารางเมตร และสินค้า  
คงคลังต้นงวดเดือนเมษายนมี ๑๑๒,๗๕๐ หน่วย

หลักในการคำนวณพื้นที่

๑. ศึกษาว่าคลังสินค้ามีพื้นที่เก็บรักษาสุทธิเท่าไร เพื่อตรวจดูว่าในแต่ละ  
งวดที่เก็บสินค้านั้นมีพื้นที่เก็บสินค้าในคลังสินค้าเพียงพอกับสินค้าคงคลังที่ประมาณหรือไม่  
ถ้าไม่เพียงพอจะได้จัดการ เตรียมฝากหรือเช่าคลังสินค้าอื่นต่อไป

๒. ศึกษาว่าในคลังสินค้าเก็บสินค้าชนิด จำนวนเท่าใด
๓. สินค้าแต่ละชนิดมีขนาดเท่าใด น้ำหนักเท่าใด
๔. ถ้านำสินค้ามากองซ้อนสูงอย่างปลอดภัยแล้วกองได้สูงเท่าใด

๕. จำนวนพื้นที่ หรือปริมาตรในข้อ ๔ ว่าเป็นเท่าใด (โดยมากนิยม  
 จำนวนเป็นพื้นที่เพราะสะดวกในการคำนวณมากกว่า เป็นปริมาตร) จะคำนวณพื้นที่หรือ  
 ปริมาตรของสินค้า ๑ ก้อนหรือ ๑ หน่วยโดยไม่กองซ้อนสูงไม่ได้ (ยกเว้นสินค้า  
 บางชนิดที่ห้ามกองซ้อนสูง) มิฉะนั้นการคำนวณการใช้พื้นที่เก็บรักษาจะไม่ถูกต้อง

บริษัท ก. ข. ค.  
 บประมาณการใช้พื้นที่คลังสินค้า  
 ประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๒

เดือน	สินค้าคงคลัง ต้นงวด (หน่วย)	ผลิตหรือ ซื้อ (หน่วย)	ขาย (หน่วย)	สินค้าคงคลัง ปลายงวด (หน่วย)	พื้นที่พื้นที่ เก็บรักษา (ม <sup>๒</sup> )
มกราคม	๑๑๒,๓๕๐	๒๓,๑๑๐	๔,๐๕๐	๑๓๑,๓๓๐	๓๓,๕๕๒.๕
กุมภาพันธ์	๑๓๕,๓๓๐	๑๕,๘๐๐	๒๒,๘๓๐	๑๑๘,๓๐๐	๒๙,๖๓๕.๐
มีนาคม	๑๑๘,๓๐๐	๕๓,๒๒๐	๘๕,๘๐๐	๘๕,๗๒๐	๒๑,๐๓๐.๐
เมษายน	๘๐,๑๒๐	๑๕๕,๑๕๐	๑๒๔,๓๕๐	๑๑๐,๙๒๐	๒๘,๑๓๐.๐
พฤษภาคม	๑๐๐,๕๒๐	๒๒๒,๓๕๐	๒๐๐,๐๐๐	๑๒๒,๘๗๐	๓๐,๘๒๓.๕
มิถุนายน	๑๒๓,๓๑๐	๑๕๐,๐๐๐	๑๘๘,๐๕๐	๑๒๕,๒๖๐	๓๑,๐๖๕.๐
กรกฎาคม	๑๒๕,๒๖๐	๑๐๕,๕๖๐	๑๐๐,๐๓๐	๑๒๘,๖๙๐	๓๒,๑๓๒.๕
สิงหาคม	๑๒๘,๖๙๐	๕๖,๑๒๐	๒๒,๓๕๐	๑๖๒,๔๖๐	๓๕,๕๐๕.๐
กันยายน	๑๕๒,๐๒๐	๒๕,๘๕๐	๕,๘๕๐	๑๖๑,๐๒๐	๔๐,๕๕๕.๐
ตุลาคม	๑๖๑,๐๒๐	๒๐,๕๐๐	๓,๕๐๐	๑๗๘,๐๒๐	๔๕,๓๒๐.๐
พฤศจิกายน	๑๗๘,๐๒๐	๑๘,๑๕๐	๓๖,๑๒๐	๑๖๐,๐๕๐	๔๐,๒๒๕.๐
ธันวาคม	๑๖๐,๐๕๐	๒๖,๓๓๐	๕๕,๕๖๐	๑๓๐,๘๒๐	๓๑,๕๕๒.๕
รวม	๑๑๒,๓๕๐	๕๐๓,๓๓๐	๘๘๘,๓๕๐	๑๒๓,๓๓๐	๓๑,๕๕๒.๕

- หมายเหตุ ๑. สินค้าคงคลังปลายงวด = สินค้าคงคลังต้นงวด + ผลิต (ซื้อ) - ขาย  
 ๒. พื้นที่พื้นที่เก็บรักษาสินค้า = สินค้าคงคลังปลายงวด ÷ ๔ กวอด (เพราะว่า  
 ๔ กวอดใช้พื้นที่ ๑ ตารางเมตร)

ตาราง ๓.๑ แสดงงบประมาณการใช้พื้นที่คลังสินค้า

เราอาจทำงานประมาณในรูปรายไตรมาสดังในตาราง ๗.๒ ก็ได้ ซึ่งในไตรมาสแรกนิยมแสดงเป็นรายเดือนจนครบไตรมาส และไตรมาสต่อไปแสดงยอดรวมจนครบทุกไตรมาส เมื่อครบไตรมาสแรกขึ้นไตรมาสที่สอง ก็จะแสดงเป็นรายเดือนจนครบไตรมาสที่สอง ไตรมาสที่สามและที่สี่แสดงยอดรวม ส่วนไตรมาสแรกจะแสดงยอดรวมหรือรายเดือนก็ได้

บริษัท ก.ช.ค.

งบประมาณการใช้พื้นที่คลังสินค้า

ประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๒

เดือน	สินค้าคงคลัง คงวก (หน่วย)	ผลิต หรือ ซื้อ (หน่วย)	ขาย (หน่วย)	สินค้าคงคลัง ปลายงวด (หน่วย)	พื้นที่พื้น คลังสินค้า (ม <sup>๒</sup> )
มกราคม	๑๑๒,๓๕๐	๒๗,๑๑๐	๔,๐๕๐	๑๓๕,๓๖๐	๓๓,๕๕๒.๕
กุมภาพันธ์	๑๓๕,๓๖๐	๑๕,๘๐๐	๓๒,๘๖๐	๑๑๘,๓๐๐	๒๙,๖๓๕.๐
มีนาคม	<u>๑๑๕,๓๐๐</u>	<u>๔๓,๒๒๐</u>	<u>๔๕,๘๐๐</u>	<u>๘๐,๑๒๐</u>	<u>๒๐,๐๓๐.๐</u>
ไตรมาสที่ ๑	๑๑๒,๓๕๐	๕๐,๑๓๐	๑๒๒,๗๑๐	๘๐,๑๒๐	๒๐,๐๓๐.๐
ไตรมาสที่ ๒	๘๐,๑๒๐	๕๕๗,๕๕๐	๑๕๓,๘๐๐	๑๒๔,๒๖๐	๓๑,๐๖๕.๐
ไตรมาสที่ ๓	๑๒๔,๒๖๐	๑๕๐,๔๓๐	๑๕๒,๗๑๐	๑๒๑,๙๘๐	๔๐,๔๕๕.๐
ไตรมาสที่ ๔	<u>๑๖๑,๕๘๐</u>	<u>๖๔,๘๗๐</u>	<u>๕๕,๐๘๐</u>	<u>๑๒๗,๓๗๐</u>	<u>๓๑,๕๕๒.๕</u>
รวม	<u>๑๑๒,๓๕๐</u>	<u>๕๐๓,๓๗๐</u>	<u>๔๔๘,๓๕๐</u>	<u>๑๒๗,๓๗๐</u>	<u>๓๑,๕๕๒.๕</u>

ตาราง ๗.๒ แสดงงบประมาณการใช้พื้นที่คลังสินค้าแบบรายไตรมาส

ถ้าสมมติให้

๑. การซื้อหรือผลิตสินค้าในแต่ละเดือนนั้นมีการจัดส่งสินค้าเข้าคลัง ๒ งววกเท่ากันคือ ในเดือนที่ซื้อหรือผลิตครั้งหนึ่ง และอีกครึ่งหนึ่งส่งเข้าคลังสินค้าในเดือนถัดต่อไป

๒. ยอดซื้อหรือผลิตในเดือนธันวาคม ปี ๒๕๒๑ มี ๓๐,๐๐๐ หน่วย ดังนั้น จะต้องส่งเขาค้างในเดือนมกราคมปี ๒๕๒๒ เป็นจำนวน ๑๕,๐๐๐ หน่วย
๓. สินค้าคงคลังต้นงวดเดือนมกราคมปี ๒๕๒๒ เท่ากับ ๑๑๒,๗๕๐ หน่วย
๔. การขายสินค้าออกจากคลังแต่ละครั้ง เท่ากับยอดขายในแต่ละเดือน และจ่ายหมักในเดือนที่มีการขายนั้น

จากข้อมูลข้างต้นจะต้องคำนวณการรับสินค้าเขาค้างในแต่ละเดือนดังตาราง ๗.๓ ต่อไปนี้ (เพราะยอดรับไม่เท่ากับยอดซื้อหรือผลิต)

การคำนวณยอดรับเข้าของสินค้า

ในคลังสินค้า

ประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๒

เดือน					รวมยอดรับ (หน่วย)
ธันวาคม ปี ๒๑	ซื้อ	๓๐,๐๐๐	หน่วย	ส่งงวดที่สอง	๑๕,๐๐๐
มกราคม ปี ๒๒	ซื้อ	๒๗,๑๑๐	"	หนึ่ง	๑๓,๕๕๕
				สอง	๑๓,๕๕๕
กุมภาพันธ์	ซื้อ	๑๕,๘๐๐	"	หนึ่ง	๗,๙๐๐
				สอง	๗,๙๐๐
มีนาคม	ซื้อ	๔๗,๒๒๐	"	หนึ่ง	๒๓,๖๑๐
				สอง	๒๓,๖๑๐
เมษายน	ซื้อ	๑๔๕,๑๕๐	"	หนึ่ง	๗๒,๕๗๕
				สอง	๗๒,๕๗๕
พฤษภาคม	ซื้อ	๒๒๒,๗๕๐	"	หนึ่ง	๑๑๑,๓๗๕
				สอง	๑๑๑,๓๗๕

เดือน					รวมยอดรับ (หน่วย)	
มิถุนายน ปี ๒๒	ซื้อ	๑๙๐,๐๐๐	หน่วย	ส่งงวดที่หนึ่ง	<u>๙๕,๐๐๐</u>	๒๐๖,๓๙๕
				" สอง	๙๕,๐๐๐	
กรกฎาคม	ซื้อ	๑๐๘,๘๖๐	"	" หนึ่ง	<u>๕๒,๒๓๐</u>	๑๘๓,๒๓๐
				สอง	๕๒,๒๓๐	
สิงหาคม	ซื้อ	๕๖,๑๒๐	"	" หนึ่ง	<u>๒๘,๐๖๐</u>	๘๐,๒๙๐
				สอง	๒๘,๐๖๐	
กันยายน	ซื้อ	๒๙,๘๕๐	"	" หนึ่ง	<u>๑๔,๙๒๕</u>	๙๕,๓๖๕
				สอง	๑๔,๙๒๕	
ตุลาคม	ซื้อ	๒๐,๘๐๐	"	" หนึ่ง	<u>๑๐,๒๐๐</u>	๒๕,๑๒๕
				สอง	๑๐,๒๐๐	
พฤศจิกายน	ซื้อ	๑๘,๑๘๐	"	" หนึ่ง	<u>๙,๐๙๐</u>	๑๙,๒๓๐
				สอง	๙,๐๙๐	
ธันวาคม	ซื้อ	๒๖,๓๓๐	"	" หนึ่ง	<u>๑๓,๑๖๕</u>	๒๒,๒๓๕
มกราคม ปี ๒๓				สอง	<u>๑๓,๑๖๕</u>	

ศูนย์วิทยพัสดุ  
ตาราง ๗.๓ แสดงการคำนวณยอดรับเช่าของสินค้าในคลังสินค้า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





บริษัท ก.ช.ค.  
งบประมาณการใช้พื้นที่คลังสินค้า  
ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒

เดือน	สินค้าคงคลัง ต้นงวด (หน่วย)	รับเข้า (หน่วย)	ขายหรือ จ่ายออก (หน่วย)	สินค้าคงเหลือ ในคลังสินค้า (หน่วย)	พื้นที่พื้น (ม <sup>๒</sup> )
มกราคม	๑๑๒,๓๕๐	๒๔,๕๕๕	๔,๐๙๐	๑๓๓,๒๑๕	๓๔,๓๐๓.๓๕
กุมภาพันธ์	๑๓๓,๒๑๕	๒๑,๔๕๕	๓๒,๘๓๐	๑๒๑,๘๔๐	๓๑,๔๕๐.๐๐
มีนาคม	๑๒๕,๘๐๐	๓๑,๕๑๐	๘๕,๘๐๐	๗๑,๕๑๐	๑๗,๘๓๖.๕๐
เมษายน	๗๑,๕๑๐	๙๖,๑๘๕	๑๒๔,๓๕๐	๑๒๓,๓๔๕	๑๐,๓๓๖.๒๕
พฤษภาคม	๑๒๓,๓๔๕	๑๘๓,๙๓๐	๒๐๐,๐๐๐	๑๐๗,๒๗๕	๖,๓๒๘.๙๕
มิถุนายน	๑๐๗,๒๗๕	๒๐๖,๓๙๕	๑๘๘,๐๕๐	๑๒๕,๖๒๐	๑๑,๐๖๕.๐๐
กรกฎาคม	๑๒๕,๖๒๐	๑๔๗,๒๓๐	๑๐๐,๐๓๐	๑๗๒,๘๒๐	๑๒,๘๖๕.๐๐
สิงหาคม	๑๗๒,๘๒๐	๘๐,๒๙๐	๑๒,๓๙๐	๑๓๙,๗๒๐	๓๒,๒๔๐.๐๐
กันยายน	๑๓๗,๓๓๐	๑๒,๙๘๕	๑๘,๘๙๐	๑๒๑,๔๒๕	๑๐,๕๑๓.๓๕
ตุลาคม	๑๒๑,๔๒๕	๒๕,๑๒๕	๓,๕๐๐	๑๔๓,๐๕๐	๑๕,๙๒๐.๐๐
พฤศจิกายน	๑๔๓,๐๕๐	๑๙,๒๓๐	๓๖,๑๒๐	๑๒๖,๑๖๐	๑๑,๓๐๓.๕๐
ธันวาคม	๑๒๖,๑๖๐	๒๒,๒๓๕	๕๙,๖๖๐	๑๘๘,๖๐๕	๓๒,๔๐๑.๒๕
รวม	<u>๑๑๒,๓๕๐</u>	<u>๙๐๕,๒๐๕</u>	<u>๘๘๘,๓๕๐</u>	<u>๑๒๙,๖๐๕</u>	<u>๓๒,๔๐๑.๒๕</u>

ตาราง ๗.๔ แสดงงบประมาณการใช้พื้นที่คลังสินค้าอีกกรณีหนึ่ง

เมื่อได้งบประมาณการใช้พื้นที่แล้ว ก็สามารถทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาได้ โดยนำอัตราค่าเก็บรักษาคูณกับจำนวนพื้นที่ในแต่ละเดือนที่ใช้ในการจัดวางสินค้า ในพื้นที่ใช้พื้นที่ในตาราง ๗.๑ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

บริษัท ก.ช.ค.  
งบประมาณค่าใช้จ่ายเกษียณ  
ประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๒

เดือน	พื้นที่พื้นที่คลั่งสินค้า (ม <sup>๒</sup> )	ค่าเกษียณ ๐.๒๐ บาท/ม <sup>๒</sup> (บาท)
มกราคม	๓๓,๘๕๒.๕	๖,๗๖๔.๕๐
กุมภาพันธ์	๒๘,๖๗๕.๐	๕,๗๓๕.๐๐
มีนาคม	๒๐,๐๓๐.๐	๔,๐๐๖.๐๐
เมษายน	๒๕,๑๓๐.๐	๕,๐๒๖.๐๐
พฤษภาคม	๓๐,๘๒๗.๕	๖,๑๖๕.๕๐
มิถุนายน	๓๑,๐๖๕.๐	๖,๒๑๓.๐๐
กรกฎาคม	๓๒,๑๗๒.๕	๖,๔๓๔.๕๐
สิงหาคม	๓๕,๕๐๕.๐	๗,๑๐๑.๐๐
กันยายน	๔๐,๘๘๕.๐	๘,๑๗๖.๐๐
ตุลาคม	๔๔,๗๒๐.๐	๘,๙๔๔.๐๐
พฤศจิกายน	๔๐,๒๒๕.๐	๘,๐๔๕.๐๐
ธันวาคม	๓๑,๘๕๒.๕	๖,๓๗๔.๕๐
	<u>๓๑,๘๕๒.๕</u>	<u>๗๘,๑๖๖.๐๐</u>

ตาราง ๘.๕ แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการเกษียณ

ในการทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการชดเชยสินค้า จะนำอัตราค่าชดเชยสินค้ามาคูณกับจำนวนสินค้าที่ชดเชย ซึ่งอาจจะเป็นน้ำหนักสินค้า หรือ จำนวนเที่ยวยกขนหรือจำนวนชั่วโมงยกขนหรือจำนวนชิ้นสินค้า หรือราคาสินค้า ซึ่งในกรณีหลังสุดนี้ อัตราค่าชดเชยจะขึ้นอยู่กับราคามูลค่าของสินค้า โดยจะนำจำนวนชิ้นของสินค้าที่มีราคา



เดียวกันคุณกับอัตราค่าขนย้ายที่กำหนด ในตัวอย่างนี้จะให้นำหนักสินค้า เป็นเกณฑ์ ในการคำนวณค่าขนย้าย ปัญหาในการคำนวณน้ำหนักสินค้าอยู่ที่ว่าจะรวมน้ำหนัก สินค้าเขาและออกจากคลังสินค้า หรือคำนวณเฉพาะสินค้า เขาค้างหรือสินค้าออก จากคลังอย่างเดียวใดอย่างหนึ่ง หลักเกณฑ์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับกิจการแต่ละแห่งที่จะเลือกใช้ ในที่นี้จะเลือกใช้การรวมน้ำหนักทั้ง เขาค้างสินค้าและออกจากคลังสินค้าด้วยกัน เพราะ การยกขนสินค้าทุกชนิดขอมมีทั้งขนย้ายเข้าและขนย้ายออกทุกหน่วย แต่มีบางกิจการ เพื่อความสะดวกในการคำนวณใช้แต่เพียงยอดขายสินค้า (จำนวน) อย่างเดียวเป็น หลักในการประมาณค่าใช้จ่ายในการขนย้าย ไม่มีการคำนึงถึงการรับสินค้า เขาค้าง สินค้าแต่อย่างใด

- สมมติให้
๑. จำนวนสินค้า เขาค้างสินค้า เท่ากับยอดผลิตหรือยอดซื้อ ในงวดหนึ่ง
  ๒. จำนวนสินค้าขายออกจากคลังสินค้า เท่ากับยอดขายในงวดนั้น
  ๓. งบประมาณค่าใช้จ่ายขนย้ายสินค้าในตาราง ๗.๖ ต่อไปนี้ ใช้ยอดผลิตหรือซื้อ และยอดขายจากตาราง ๗.๑ เป็น พื้นฐาน

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริษัท ก.ช.ค.  
งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้า  
ประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๒

เดือน	ผลิตหรือซื้อ (หน่วย)	ขาย (หน่วย)	รวมสินค้า เข้าออกคลัง (หน่วย)	น้ำหนัก ๑ กลอง/๐.๑๐กก. กก.	ค่าขนย้าย ๐.๕๐ บาท/กก. บาท
มกราคม	๒๗,๑๑๐	๔,๐๘๐	๓๑,๒๐๐	๓,๑๒๐	๑,๕๖๐
กุมภาพันธ์	๑๕,๘๐๐	๓๒,๘๗๐	๔๘,๖๗๐	๔,๘๖๗	๒,๔๓๓
มีนาคม	๔๓,๒๒๐	๘๕,๘๐๐	๑๓๓,๐๒๐	๑๓,๓๐๒	๖,๖๕๑
เมษายน	๑๔๕,๑๕๐	๑๒๔,๓๕๐	๒๖๙,๕๐๐	๒๖,๙๕๐	๑๓,๔๗๕
พฤษภาคม	๒๒๒,๓๕๐	๒๐๐,๐๐๐	๔๒๒,๓๕๐	๔๒,๒๓๕	๒๑,๑๑๘
มิถุนายน	๑๘๐,๐๐๐	๑๘๘,๐๕๐	๓๖๘,๐๕๐	๓๖,๘๐๕	๑๘,๙๐๒
กรกฎาคม	๑๐๔,๕๖๐	๑๐๐,๐๓๐	๒๐๔,๕๙๐	๒๐,๔๕๙	๑๐,๒๒๙
สิงหาคม	๕๖,๑๒๐	๕๒,๓๕๐	๑๐๘,๔๗๐	๑๐,๘๔๗	๕,๔๒๓
กันยายน	๒๘,๘๕๐	๙,๘๘๐	๓๘,๗๓๐	๓,๘๗๓	๑,๙๓๖
ตุลาคม	๒๐,๕๐๐	๓,๕๐๐	๒๓,๐๐๐	๒,๓๐๐	๑,๑๕๐
พฤศจิกายน	๑๘,๑๕๐	๓๖,๑๒๐	๕๔,๒๗๐	๕,๔๒๗	๒,๗๑๓
ธันวาคม	๒๖,๓๓๐	๕๕,๕๖๐	๘๑,๘๙๐	๘,๑๘๙	๔,๐๙๔
	<u>๕๐๓,๓๓๐</u>	<u>๘๘๐,๓๕๐</u>	<u>๑๓๘๑,๓๒๐</u>	<u>๑๓๘,๑๓๒</u>	<u>๖๘,๕๘๓</u>

ตาราง ๗.๖ แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้า

ส่วนค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าประกันภัย ค่าเสื่อมราคา ๆ ค่าบำรุงรักษา และซ่อมแซม ค่าไฟฟ้าประปา ค่าโทรศัพท์ ฯลฯ ก็ต้องประมาณเช่นกัน เมื่อประมาณค่าใช้จ่ายในคลังสินค้าครบแล้วให้รวบรวมเป็นรายเดือนหรือรายปีเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า อนึ่งถ้ามีค่าใช้จ่ายจัดสรรจากฝ่ายอื่น ๆ เช่น ฝ่ายบริหาร ก็ต้องรวมเป็นค่าใช้จ่ายคลังสินค้าด้วย

หลักในการทำงานประมาณที่ดี ควรพยายามให้ความยืดหยุ่นพอสมควร เพื่อประหยัดเวลาและสะดวกในการจัดทำงบประมาณใหม่ เมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง โดยจัดทำงบประมาณแปรได้ (Flexible Budget) ซึ่งจะจัดทำไว้หลายระดับ เช่น งบประมาณค่าใช้จ่ายคลั่งสินค้า ณ ระดับ ๑๐๐,๐๐๐ หน่วย, ๕๐๐,๐๐๐ หน่วย และ ๘๐๐,๐๐๐ หน่วย เป็นต้น (หรือจะแยกระดับการใช้พื้นที่พื้นคลั่งเป็น ณ ระดับ ๕๐,๐๐๐ ตารางเมตร ๘๐,๐๐๐ ตารางเมตร และ ๑๐๐,๐๐๐ ตารางเมตรก็ได้) ในแต่ละระดับนี้จะแยกค่าใช้จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายประจำและค่าใช้จ่ายแปรได้ซึ่งค่าใช้จ่ายประจำจะคงที่ในระดับหนึ่ง เมื่อเลขระดับนั้นขึ้นไปหรือมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายนี้จะเปลี่ยนแปลงด้วย ส่วนค่าใช้จ่ายแปรได้จะแปร เปลี่ยนไปตามเกณฑ์กิจการ กำหนด เช่น จำนวนหน่วยสินค้า จำนวนเวลา จำนวนระยะทาง ฯ ดังนั้นเมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง เช่น จาก ๑๐๐,๐๐๐ หน่วย เป็น ๓๐๐,๐๐๐ หน่วย ก็จะปรับปรุงเฉพาะรายการที่เป็นค่าใช้จ่ายแปรได้เสียส่วนมาก ค่าใช้จ่ายประจำจะคงที่หรืออาจเปลี่ยนแปลงก็ได้ โดยจะพิจารณาคุณแต่ละรายการ เช่นนี้จะทำให้การจัดทำงบประมาณใหม่รวดเร็วและสะดวกกว่าการจัดทำงบประมาณแบบไม่แยกค่าใช้จ่ายประจำและแปรได้ ถ้าเหตุการณ์แปร เปลี่ยนไปจากระดับหนึ่ง เช่น ๕๐๐,๐๐๐ หน่วย เป็น ๘๐๐,๐๐๐ หน่วย หรือ ๑๐๐,๐๐๐ หน่วย ก็จะสามารถใช้งบประมาณ ณ ระดับ ๘๐๐,๐๐๐ หน่วย หรือ ๑๐๐,๐๐๐ หน่วยได้ทันที เพราะกิจการได้จัดทำไว้พร้อมแล้ว นอกจากนี้บางรายการที่ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ ก็จะมีการปรับปรุงในรายการเหล่านั้นบ้าง นอกจากนี้ยังมีอีกวิธีหนึ่งในการจัดทำงบประมาณใหม่มีความยืดหยุ่น คือ การจัดทำงบประมาณตามระดับ โอกาสน่าจะเป็น (Chance of Probability) เช่น งบประมาณค่าใช้จ่ายคลั่งสินค้า ณ ระดับ ๐.๕๐, ๐.๖๐ และ ๐.๘๕ เป็นต้น แต่วิธีนี้ไม่เป็นที่นิยมใช้กันเพราะระดับ ๐.๕๐, ๐.๖๐ หรือ ๐.๘๕ ที่กำหนดนั้นขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของแต่ละบุคคลว่า เหตุการณ์ใดควรจะอยู่ในระดับ โอกาสน่าจะเป็นแค่ไหน และเมื่อโอกาสน่าจะเป็นเปลี่ยนแปลงไป ก็ต้องประมาณค่าใช้จ่ายนั้นใหม่ทั้งหมด วิธีนี้จะไม่มีความคล่องตัวจึงไม่เป็นที่นิยมกัน ตาราง ๗.๗ แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายคลั่งสินค้า โดยสังเขป

ในทางปฏิบัติแล้ว ในกิจการขนาดเล็กจะไม่มีการทำงานงบประมาณเกี่ยวกับคลังสินค้าเลย อย่างดีก็ประมาณเพียงวงเงินค่าใช้จ่ายขึ้นมาเท่านั้น ส่วนกิจการขนาดใหญ่มีการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคลังสินค้าอยู่บ้าง และมักจัดทำเป็นแบบรวมยอด คือไม่มีการทำงานงบประมาณการใช้จ่ายพื้นที่ งบประมาณค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้า เพียงแต่ทำเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายคลังสินค้าทั้งหมดออกมา โดยไม่มีการแสดงงบประมาณ ณะระดับการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อีกทั้งไม่แยกรายการค่าใช้จ่ายออกเป็นค่าใช้จ่ายประจำหรือค่าใช้จ่ายแปรได้ให้เห็น เหตุผลที่กิจการไม่นิยมทำงานงบประมาณแยกเป็นรายละเอียดถึงการใช้พื้นที่ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและขนย้ายสินค้า และงบประมาณแปรได้ เพราะประการแรกผลได้จากการใช้งบประมาณในการวางแผนและควบคุมเกี่ยวกับคลังสินค้าไม่คุ้มกับเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่ายที่จะเสียไป เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายผลิตฯ ประการที่สองเนื่องมาจากทัศนคติที่เห็นว่าคลังสินค้าเป็นหน่วยงานเล็ก ไม่มีความสำคัญมากจึงให้ความสนใจน้อย ประการที่สาม คือสินค้าในคลังสินค้านี้มีจำนวนมาก หลายชนิด หลายขนาด การจัดทำงบประมาณเกี่ยวกับคลังสินค้าจึงยุ่งยากและลำบากในการจัดทำ อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความเห็นว่าการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคลังสินค้าบางย้งดีกว่าการไม่จัดทำอะไรเลย

บริษัท ก.ช.ค.

งบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคลังสินค้า

ประจำเดือนมกราคม ๒๕๒๒

(ระดับการใช้พื้นที่คลังสินค้า ๖๐,๐๐๐ หน่วยสินค้า)

<u>ค่าใช้จ่ายโดยตรง</u>	<u>รวม</u>	<u>ค่าใช้จ่ายประจำ</u>	<u>ค่าใช้จ่ายแปรได้</u>
ค่าเช่าคลังสินค้า (ถ้ำมี)	๑๐,๐๐๐	๑๐,๐๐๐	—
เงินเคื่อนและคางจาง	๒๐,๐๐๐	๑๕,๐๐๐	๕,๐๐๐
คาลวงเวลา	๑,๐๐๐	—	๑,๐๐๐
ค่าเก็บรักษาสินค้า	๑๒,๐๐๐	—	๑๒,๐๐๐

ค่าใช้จ่ายโดยตรง	รวม	ค่าใช้จ่ายประจำ	ค่าใช้จ่ายแปรได้
ค่านายแลนคาคา	๑๘,๐๐๐	-	๑๘,๐๐๐
ค่าประกันภัย - อาคาร	๕,๐๐๐	๕,๐๐๐	-
- เครื่องมือเครื่องใช้	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	-
- ยานพาหนะ	๓,๐๐๐	๓,๐๐๐	-
- สิ้นค้า	๑๐,๐๐๐	๑๐,๐๐๐	-
- อื่น ๆ	๑,๐๐๐	๑,๐๐๐	-
ค่าบำรุงรักษาซ่อมแซม - อาคาร	๑,๐๐๐	๓๐๐	๓๐๐
- เครื่องมือเครื่องใช้	๑,๐๐๐	๕๐๐	๑๐๐
- ยานพาหนะ	๒,๐๐๐	๑,๕๐๐	๒๐๐
- อื่น ๆ	๕๐๐	๓๐๐	๒๐๐
ค่าเสื่อมราคา - อาคาร (ถาวร)	๕,๐๐๐	๕,๐๐๐	-
- เครื่องมือเครื่องใช้	๕,๐๐๐	๕,๐๐๐	-
- ยานพาหนะ	๘,๐๐๐	๘,๐๐๐	-
ค่าน้ำมันและเชื้อเพลิง	๑,๕๐๐	๕๐๐	๑,๑๐๐
ค่าน้ำประปาไฟฟ้า	๒,๐๐๐	๖๐๐	๑,๕๐๐
ค่าโทรศัพท์ โทรเลข ไปรษณีย์	๑,๐๐๐	๖๐๐	๕๐๐
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุบัติเหตุ	๑,๐๐๐	๑,๐๐๐	-
ค่าบริการพยาบาล	๕๐๐	๕๐๐	-
ค่าใช้จ่ายสวัสดิการและอื่น ๆ	๒,๐๐๐	๒,๐๐๐	-
รวมค่าใช้จ่ายโดยตรง	<u>๑๑๒,๕๐๐</u>	<u>๓๒,๕๐๐</u>	<u>๕๐,๑๐๐</u>

<u>ค่าใช้จ่ายจัดสรร</u>	<u>รวม</u>	<u>ค่าใช้จ่ายประจำ</u>	<u>ค่าใช้จ่ายแปรได้</u>
ค่าใช้จ่ายจัดสรร - ฝ่ายบริหารกลาง	๒,๐๐๐	๒,๐๐๐	-
- ฝ่ายอื่น ๆ	๑,๐๐๐	๑,๐๐๐	-
	<u>๓,๐๐๐</u>	<u>๓,๐๐๐</u>	<u>-</u>
รวมค่าใช้จ่าย (บาท)	<u>๑๑๕,๕๐๐</u>	<u>๗๕,๕๐๐</u>	<u>๔๐,๑๐๐</u>

ตาราง ๗.๗ แสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายคลังสินค้าโดยสังเขป

ระบบงบประมาณในการวางแผนและควบคุมนั้น จะต้องมี การเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติจริงกับแผนงานที่วางไว้ในงบประมาณว่ามีผลแตกต่างเช่นใด ผลแตกต่างนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ใด แล้ววิเคราะห์ผลแตกต่างว่าเกิดจากอะไร สามารถแก้ไขได้หรือไม่อย่างไร จึงจะทำให้การใช้งบประมาณเพื่อการวางแผนและควบคุมสมบูรณ์ อนึ่ง ยอดผลแตกต่างนั้นนอกจากแสดงประจำงวดที่วัดผลการปฏิบัติงานแล้ว ควรแสดงยอดสะสมของงวดก่อน ๆ จนถึงงวดปัจจุบันด้วย เพื่อช่วยในการพิจารณาวางแผนและควบคุมดีขึ้น ตาราง ๗.๘ แสดงการเปรียบเทียบผลแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายจริงกับงบประมาณประจำงวดและยอดสะสมของผลแตกต่างจนถึงปัจจุบันโดยสังเขป

ในทางปฏิบัติ กิจการโดยทั่วไปมักไม่วิเคราะห์ผลแตกต่างของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคลังสินค้าเลย ต้องการทราบแต่ยอดผลแตกต่างว่าเป็นเท่าใดเท่านั้นเอง และในกรณีที่มีการวิเคราะห์ผลแตกต่างก็จะเป็นการพิจารณาอย่างคร่าว ๆ คือเมื่อทราบผลแตกต่างแล้ว จะใช้ผลแตกต่างนี้เป็นเครื่องชี้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในคลังสินค้าทันที ซึ่งการกระทำเช่นนี้อาจผิดพลาดและทำให้พนักงานหมกมุ่นใจทำงานได้ เพราะบางครั้งผลแตกต่างนั้นอาจเกิดจากความผิดพลาดของฝ่ายบริหาร ผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวหรืออาจเกิดจากทั้งฝ่ายบริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันก็ได้ เหตุผลที่กิจการหรือคลังสินค้าวิเคราะห์ผลแตกต่างไม่ละเอียดก็เนื่องจากคลังสินค้ายังเป็นหน่วยงานเล็กมีความสำคัญมาก และมีความยุ่งยากลำบากในการ



วิเคราะห์ผลแตกต่างตลอดจนการกำหนดมาตรฐาน อย่างไรก็ตามกิจการควรมีการวิเคราะห์ผลแตกต่างในรายการที่มีความสำคัญต่อคลังสินค้าบาง เช่น ค่าใช้จ่ายในการขนย้ายและจัดเก็บรักษาสินค้าอันเป็นรายจ่าย และหน้าที่สำคัญของคลังสินค้า ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นจะจัดทำหรือไม่ก็ได้แล้วแต่กิจการ ในที่นี้จะกล่าวถึงการวิเคราะห์ผลแตกต่างเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและขนย้ายสินค้า ดังต่อไปนี้

บริษัท ก.ช.ค.  
รายงานเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริง  
กับงบประมาณของฝ่ายคลังสินค้า  
ประจำเดือนมิถุนายน ๒๕๒๒

	เดือนมิถุนายน			ยอดสะสมจนถึงปัจจุบัน		
	ปฏิบัติจริง	งบประมาณ	ผลแตกต่าง	ปฏิบัติจริง	งบประมาณ	ผลแตกต่าง
เงินเดือนและค่างวด	๒๐,๐๐๐	๑๘,๐๐๐	(๑,๐๐๐)	๑๕๐,๐๐๐	๑๒๐,๐๐๐	(๓๐,๐๐๐)
ค่าใช้จ่ายเก็บรักษา	๑๒,๐๐๐	๑๕,๐๐๐	๓๐๐	๑๐๐,๐๐๐	๙๐,๐๐๐	(๑๐,๐๐๐)
ค่าขนย้าย	๘,๕๐๐	๑๐,๐๐๐	๕๐๐	๗๐,๐๐๐	๘๕,๐๐๐	๑๕,๐๐๐
ค่าบำรุงรักษาซ่อมแซม	๑,๐๐๐	๘๐๐	(๒๐๐)	๓,๐๐๐	๓,๕๐๐	๕๐๐
ค่าใช้จ่ายอุบัติเหตุ	๒๐๐	๕๐๐	(๓๐๐)	๑,๐๐๐	๑,๘๐๐	๘๐๐
อื่น ๆ	๒,๐๐๐	๓,๐๐๐	๑,๐๐๐	๔,๐๐๐	๓,๐๐๐	(๑,๐๐๐)
	๔๕,๑๐๐	๔๘,๒๐๐	๓,๑๐๐	๓๑๘,๐๐๐	๓๐๓,๓๐๐	(๑๔,๗๐๐)

หมายเหตุ ผลแตกต่างที่แสดงในวงเล็บ คือ ผลแตกต่างที่ไม่พึงพอใจ

ตาราง ๗.๘ แสดงผลแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณประจำงวดและยอดสะสมผลแตกต่างถึงปัจจุบัน

ก่อนจะวิเคราะห์ผลแตกต่างค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและขนย้ายสินค้า ควรศึกษาถึงการกำหนดอัตราค่าเก็บรักษาและขนย้ายสินค้าเสียก่อน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

การกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา  
และค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้า

การกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและขนย้ายสินค้า กระทำได้ โดยศึกษาว่างานในหน้าที่เก็บรักษาสินค้าและขนย้ายสินค้านั้นมีค่าใช้จ่ายของตนเองอะไรบ้าง และได้รับจัดสรรค่าใช้จ่ายจากฝ่ายอื่นเท่าใด ให้รวมยอดค่าใช้จ่ายเหล่านี้ แล้วหารด้วยหน่วยวัดปริมาณงานที่กำหนด เช่น หน่วยน้ำหนัก หน่วยพื้นที่ หน่วยเวลา หน่วยชิ้น ฯลฯ เป็นต้น ค่าคืออัตราค่าใช้จ่ายตามหน่วยวัด และถ้าข้อมูล วิธีการคำนวณ หน่วยวัดปริมาณงานในการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายเหล่านี้ถูกต้องพอสมควรและเหมาะสมเชื่อถือได้ เราก็สามารถกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายนี้เป็นอัตรามาตรฐานค่าใช้จ่ายได้ควย ดังตัวอย่างต่อไปนี้แสดงการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าและขนย้ายสินค้าอย่างสังเขป

ตัวอย่างการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า

ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาต่อปี (จะกำหนดต่อเดือนก็ได้)

๑. ค่าใช้จ่ายโดยตรง

๑.๑ เงินเดือนและค่าจ้าง	๘๓,๐๐๐
๑.๒ ค่าเช่าคลังหรือที่ดิน (ถ้ามี)	๓๐,๐๐๐
๑.๓ ค่าประกันภัยคลังสินค้า	๒๒,๐๐๐
๑.๔ ค่าบำรุงรักษาซ่อมแซม	๓,๐๐๐
๑.๕ ค่าน้ำไฟฟ้า โทรศัพท์ ฯ	๕,๐๐๐
๑.๖ ค่าเสื่อมราคาค้างสินค้า	๑๐,๐๐๐
๑.๗ ดอกเบี้ยเงินกู้ (ในการสร้างหรือต่อเติมคลังสินค้า)	๒,๐๐๐
๑.๘ ค่าภาษีและค่าธรรมเนียมที่ดินหรือโรงเรือน	๕๐๐
๑.๙ อื่น ๆ	<u>๕๐๐</u>

รวมค่าใช้จ่ายโดยตรง

๑๖๐,๐๐๐ บาท/ปี

หมายเหตุ รายการ ๑.๒ ถึง ๑.๘ ถ้าคลังสินค้ามีแผนกอื่นตั้งอยู่ควยและใช้ประโยชน์ร่วมกันในอาคาร ก็วกับพื้นที่เก็บรักษา เช่น แผนกสำนักงานคลังสินค้า แผนกวำรุงรักษา ซ่อมแซม เช่นนี้ ค่าใช้จ่ายขางคน (๑.๒ - ๑.๘) ควรมีการแบ่งกันตามความเหมาะสมของการใช้ประโยชน์ระหว่างแผนกต่าง ๆ

๒. ค่าใช้จ่ายจัดสรร

๒.๑ ค่าใช้จ่ายจัดสรรจากฝ่ายบริหารและอื่น ๆ

๒๐,๐๐๐

รวมค่าใช้จ่ายจัดสรร

๒๐,๐๐๐ บาท/ปี

๓. รวมค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา (๑ + ๒)

๑๘๐,๐๐๐ บาท/ปี

พื้นที่คลังสินค้า

	ตารางเมตร		
	ชั้นล่าง	ชั้นบน	รวม
พื้นที่รวมทั้งหมด	๒๐,๐๐๐	๒๐,๐๐๐	๔๐,๐๐๐
หัก พื้นที่กำแพงฝาผนัง	๓๐๐	๓๐๐	๑,๕๐๐
พื้นที่สนับสนุนในการเก็บรักษาสินค้า เช่นพื้นที่รับจ่ายสินค้า ฯ	๔,๐๐๐	—	๔,๐๐๐
พื้นที่ทางเดิน	๑,๕๐๐	๑,๓๐๐	๓,๑๐๐
พื้นที่เสียเปล่า เช่น เสา บันได ลิฟท์ ฯ	๕๐๐	๒๐๐	๑,๕๐๐
๔. พื้นที่ในการเก็บรักษาสินค้า (สมมติ)	๑๓,๐๐๐	๑๗,๐๐๐	๓๐,๐๐๐

หมายเหตุ พื้นที่รวมทั้งหมด อาจวัดจากกรอบในของคลังสินค้าก็ได้ เพื่อประหยัดเวลาในการคำนวณ คือไม่ต้องวัดและคำนวณความหนาของกำแพงฝาผนัง

๕. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อพื้นที่ตารางหน่วยต่อปี

$$\begin{aligned} \text{จาก ๓} \times \frac{๔}{๑๘๐,๐๐๐} &= \frac{๑๘๐,๐๐๐}{๓๐,๐๐๐} \\ &= ๖๐ \text{ บาท/เมตร}^2/\text{ปี} \end{aligned}$$

๖. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อตารางเมตรต่อเดือน =  $\frac{๖๐}{๑๒}$

$$= ๕ \text{ บาท/เมตร}^2/\text{เดือน}$$

ถ้าให้ส่วนสูงของกองสินค้ากองซ้อนอย่างปลอดภัยโดยเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๕ เมตร

๗. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อปริมาตรลูกบาศก์หน่วยต่อปี =  $\frac{๖๐}{๒.๕}$

$$= ๒๔ \text{ บาท/เมตร}^3/\text{ปี}$$

๘. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อลูกบาศก์เมตรต่อเดือน =  $\frac{๕}{๑๒}$  หรือ  $\frac{๒๔}{๑๒}$

$$= ๒ \text{ บาท/เมตร}^3/\text{เดือน}$$

ถ้าต้องการคำนวณค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าน้ำหนักสินค้า ก็ใช้วิธีคล้ายกันคือ ให้เอาน้ำหนักสินค้าที่พื้นที่คลังสินค้าจะรับน้ำหนักได้ (ห้ามใช้น้ำหนักสินค้าที่กิจการต้องการเก็บ เพราะบางครั้งสินค้ามีน้ำหนักมากเกินไปพื้นที่คลังสินค้าจะรับน้ำหนักได้) ไปหารปริมาตรลูกบาศก์หน่วย หรือตารางหน่วยของพื้นที่คลังสินค้า ค่าตอบคือค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อน้ำหนักต่อลูกบาศก์หน่วยหรือตารางหน่วย มาตรฐานทั่วไปของการรับน้ำหนักของพื้นที่เท่ากับ ๑.๕ ตันต่อตารางเมตร หรือ ๕๐ กิโลกรัมต่อตารางเซนติเมตร (จำนวน ๕๐ กิโลกรัมนี้เป็นน้ำหนักที่องค์การกรมระหว่างประเทศเป็นผู้กำหนด คือเป็นน้ำหนักของหีบห่อหรือสิ่งของเฉลี่ยที่คน ๆ หนึ่งสามารถยกขนได้) จากตัวอย่างดังกล่าว

ร.ต. ชลิต แสงศักดิ์ ร.น., ค่าเก็บรักษา, เอกสาร โรเนียว ไม่ปรากฏ

ปี พ.ศ.

- จาก ๕ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อตารางเมตรต่อปี = ๖๐ บาท  
 การรับน้ำหนักของพื้นตามมาตรฐาน = ๑.๕ ตัน/เมตร<sup>๒</sup>
๘. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อน้ำหนักตันต่อปี =  $\frac{๖๐}{๑.๕}$   
 = ๔๐ บาท/ตัน/ปี
๙. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อตันต่อเดือน =  $\frac{๔๐}{๑๒}$  หรือ  $\frac{๕}{๑.๕}$   
 = ๓.๓๓๓ ... บาท

จาก ๕ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อตารางเมตรต่อปี = ๖๐ บาท  
 น้ำหนักเฉลี่ยที่คน ๆ หนึ่งยกของได้ตามที่องค์การกรรมกรระหว่างประเทศกำหนด  
 ทอนตารางเซนติเมตร เป็นตารางเมตร

$$= ๕๐ \text{ กก.} / ๓๓๓ \text{ มม.}^๒$$

$$= \frac{๕๐}{๓๓๓} \text{ ม}^๒$$

$$= \frac{๕๐ \times ๑๐๐ \times ๑๐๐}{๓๓๓} \text{ กก./ม}^๒$$

๑๐. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อน้ำหนักกิโลกรัมต่อปี =  $\frac{๖๐ \times ๓๓๓}{๕๐ \times ๑๐๐ \times ๑๐๐}$  บาท  
 = ๐.๓๕ บาท/กก./ปี

ตัวอย่างการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้า  
ค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้าต่อปี

๑. ค่าใช้จ่ายโดยตรง

๑.๑ ค่าแรงยกขน	๑๐,๐๐๐
๑.๒ เงินเดือนและค่าจ้าง เช่น หัวหน้าที่ควบคุมการยกขน	๘๐,๐๐๐
๑.๓ ค่าประกันภัยเครื่องมือ	๒๗,๐๐๐
๑.๔ ค่าบำรุงรักษาซ่อมแซมเครื่องมือ	๑๐,๐๐๐
๑.๕ ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือ	๒๐,๐๐๐

๑.๖ ค่าน้ำมัน เชื้อเพลิง	๑๕,๐๐๐
๑.๗ ค่าน้ำ ไฟฟ้า	๑๐,๐๐๐
๑.๘ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุบัติเหตุ	๑๐,๐๐๐
๑.๙ ค่ารักษาพยาบาล	๘,๐๐๐
๑.๑๐ ดอกเบี้ยเงินกู้ (ในการจัดหาเครื่องมือ)	๘,๐๐๐
๑.๑๑ อื่น ๆ	<u>๑,๐๐๐</u>
รวมค่าใช้จ่ายโดยตรง	<u>๖๐๐,๐๐๐</u> บาท/ปี

หมายเหตุ รายการ ๑.๒, ๑.๖, ๑.๗, ๑.๘ ถึง ๑.๑๒  
ถ้ามีการใช้ประโยชน์ร่วมกับแผนกอื่นในคลังสินค้า จะต้อง  
มีการแบ่งค่าใช้จ่ายให้แต่ละฝ่ายตามอัตราการใช้ประโยชน์นั้น

## ๒. ค่าใช้จ่ายจัดสรร

๒.๑ ค่าใช้จ่ายจัดสรรจากฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่น ๆ	<u>๕๐,๐๐๐</u>
รวมค่าใช้จ่ายจัดสรร	<u>๕๐,๐๐๐</u> บาท

๓. รวมค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้า (๑ + ๒) ๒๕๐,๐๐๐ บาท

ถ้าน้ำหนักสินค้าขนย้ายถ่วงเฉลี่ยใน ๑ ปี = ๕๖๐,๐๐๐ กก.

๔. ค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้าต่อน้ำหนักกิโลกรัม = ๒๕๐,๐๐๐

๕๖๐,๐๐๐

= ๐.๒๕ บาท/กก.

หรือจะคำนวณอีกวิธีหนึ่ง โดยคำนึงถึงเวลาที่ใช้ในการยกของตามน้ำหนัก  
สิ่งของที่คน ๆ หนึ่งจะยกขึ้นได้ (ตามกำหนดขององค์การกรมระหว่างประเทศ  
คือ ๕๐ กิโลกรัม) โดยจะต้องประมาณเวลาในการยกขนสินค้า ๕๐ กิโลกรัมออกมา  
ว่าเป็นเท่าใด แล้วคำนวณหาเวลาในการยกขนสินค้าทั้งหมด (จำนวนน้ำหนักสินค้า  
ที่ยกขนทั้งหมด เวลาที่ใช้ในการยกขนของ ๕๐ กก.) นำเวลาที่ได้นี้ไปหารค่าใช้จ่าย  
ในการขนย้ายหรือยกขนสินค้า จะได้อัตราค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้าต่อชั่วโมง  
ในการขนย้ายตามมาตรฐานน้ำหนักการขนย้ายหรือยกขน



ถ้าให้เวลาการขนย้ายสินค้า ๕๐ กิโลกรัมทั้งเข้าและออกจากคลังใช้เวลา  
๐.๒๐ ชั่วโมง

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้นน้ำหนักสินค้า } ๕๖๐,๐๐๐ \text{ กก. ใช้เวลาขนย้าย} &= \frac{๒๐ \times ๕๖๐,๐๐๐}{๖๐ \times ๕๐} \\ &= ๖,๕๐๐ \text{ ชม.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ๕. \text{ ค่าใช้จ่ายขนย้ายสินค้าต่อเวลาหนึ่งชั่วโมงตามมาตรฐาน} &= \frac{๒๕๐,๐๐๐}{๖,๕๐๐} \\ \text{น้ำหนักในการขนย้ายหรือยกขน} &= ๓๙.๕๐ \text{ บาท/ชม.} \end{aligned}$$

ถ้าอัตราค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและขนย้ายสินค้าข้างต้น เป็นอัตราที่กำหนดในแผนงาน (งบประมาณ) หรือเป็นอัตรามาตรฐาน ก็จะสามารรถนำพาควบคุมการปฏิบัติงานและวางแผนต่อไปได้ โดยใช้อัตราเหล่านี้เป็นเครื่องเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานจริงว่ามีผลแตกต่างเช่นไร เพียงใด แล้ววิเคราะห์ผลแตกต่างว่าเกิดจากอะไร กิจกรรมจะสามารถควบคุมผลแตกต่างนี้ได้หรือไม่ ดังตัวอย่างการวิเคราะห์ผลแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและขนย้ายสินค้าตามที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณดังต่อไปนี้

#### ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลแตกต่างค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า

สมมติให้ ๑. อัตรามาตรฐานของค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าเท่ากับ

๑.๑๐ บาทต่อตารางเมตร

๒. สินค้ามีลักษณะเป็นกล่อง โดย ๑ กล่องใช้พื้นที่ ๒ ตารางเมตร

๓. ในการปฏิบัติงานจริง เก็บสินค้าได้ ๕,๐๐๐ กล่อง ใช้พื้นที่

๑๒,๐๐๐ ตารางเมตร เสียค่าใช้จ่าย ๑๕,๐๐๐ บาท

สินค้า ๕,๐๐๐ กล่อง ถ้าใช้พื้นที่มาตรฐานแล้วควรใช้พื้นที่เพียง ๑๐,๐๐๐ ตารางเมตร เท่านั้น (๕,๐๐๐ กล่อง x ๒ ม<sup>๒</sup>) และควรเสียค่าใช้จ่ายมาตรฐาน ๑๑,๐๐๐ บาท (๑๐,๐๐๐ ม<sup>๒</sup> x ๑.๑๐ บาท) ผลแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายจริงและงบประมาณมีดังนี้

ผลแตกต่างรวม

ค่าใช้จ่ายจริง ๕,๐๐๐ กลอง (๑๒,๐๐๐ ม <sup>๒</sup> )	๑๕,๐๐๐ บาท
ค่าใช่จ่ายมาตรฐาน ๕,๐๐๐ กลอง ๑๐,๐๐๐ ม <sup>๒</sup>	
(๑๐,๐๐๐ × ๑.๑๐)	<u>๑๑,๐๐๐ บาท</u>
ผลแตกต่าง - ไม่พึงพอใจ	<u>๔,๐๐๐ บาท</u>

ผลแตกต่าง ๔,๐๐๐ บาทนี้เป็นผลแตกต่างไม่พึงพอใจ เพราะการปฏิบัติจริงเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าค่าใช่จ่ายมาตรฐาน แต่การทราบผลแตกต่างเพียงเท่านี้ยังไม่เพียงพอ ต้องวิเคราะห์ต่อไปอีกว่าผลแตกต่างนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร ใครรับผิดชอบดังต่อไปนี้

ผลแตกต่างเนื่องจากอัตราค่าเก็บรักษา

ค่าใช้จ่าย ๕,๐๐๐ กลอง	๑๕,๐๐๐ บาท
ค่าใช่จ่ายมาตรฐานในการใช้พื้นที่จริง ๑๒,๐๐๐ ม <sup>๒</sup>	
(๑๒,๐๐๐ × ๑.๑๐)	<u>๑๓,๒๐๐ บาท</u>
ผลแตกต่าง - ไม่พึงพอใจ	<u>๑,๘๐๐ บาท</u>
<u>ผลแตกต่างเนื่องจากปริมาณการใช้พื้นที่</u>	
ค่าใช่จ่ายมาตรฐานในการใช้พื้นที่จริง	๑๓,๒๐๐ บาท
ค่าใช่จ่ายมาตรฐาน	<u>๑๑,๐๐๐ บาท</u>
ผลแตกต่าง - ไม่พึงพอใจ	<u>๒,๒๐๐ บาท</u>

จะเห็นว่าผลแตกต่าง ๔,๐๐๐ บาท (ไม่พึงพอใจ) ประกอบด้วยผลแตกต่างเนื่องจากอัตราค่าใช่จ่ายและปริมาณการใช้พื้นที่เก็บรักษา ๑,๘๐๐ และ ๒,๒๐๐ บาท ตามลำดับ ซึ่งเป็นผลแตกต่างไม่พึงพอใจทั้งคู่ จึงควรแก้ไขโดยพยายามลดค่าใช้จ่ายและพยายามใช้พื้นที่ให้ประหยัดขึ้น หรืออาจปรับปรุงอัตราค่าเก็บรักษาและการใช้พื้นที่มาตรฐานให้เหมาะสม ถ้าการกำหนดมาตรฐานเดิมได้ทำไว้โดยไม่เหมาะสม

ส่วนการพิจารณาความรับผิดชอบในผลแตกต่างและการควบคุมผลแตกต่างนั้น มีหลักอยู่ว่า บุคคลใดเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์ในการควบคุมวางแผนหรือก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายบุคคลนั้นควรรับผิดชอบในกฎเกณฑ์หรือค่าใช้จ่ายนั้น และจะต้องพยายามควบคุมแก้ไขให้อยู่ในระดับที่ขึ้น ดังเช่น ผลแตกต่างเนื่องจากอัตราค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ๑,๕๐๐ บาทข้างต้น ถ้าวิธีการกำหนดอัตราค่าใช้จ่าย เช่น การกำหนดลักษณะค่าใช้จ่าย วิธีการจัดสรรแบ่งปันค่าใช้จ่ายกันระหว่างแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ๆ ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้จัดการคลังสินค้า ผลแตกต่างนี้จะอยู่ในความควบคุมของฝ่ายบริหาร และต้องรับผิดชอบแก้ไขผลแตกต่างนี้ให้เป็นที่พึงพอใจ โดยพยายามศึกษาวิธีการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาให้เหมาะสม อาจจะทำโดยศึกษาจากคลังสินค้าของกิจการเอง และของกิจการอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ส่วนพนักงานไต่บัญชีบัญชีหรือพนักงานบริหารระดับต่ำ ไต่แก้พนักงานเก็บรักษา ผลแตกต่างที่กล่าวมานี้พนักงานเก็บรักษาควบคุมไม่ได้ เพราะเขาไม่ได้เป็นผู้กำหนดอัตราค่าใช้จ่ายเก็บรักษา ดังนั้น จึงไม่ต้องรับผิดชอบ ในผลแตกต่างอันเกิดจากราคาใช้จ่ายในการเก็บรักษา แต่ถาพนักงานเก็บรักษาเป็นผู้กำหนดหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราค่าเก็บรักษาแล้ว ผลแตกต่างนี้จะอยู่ในความควบคุมและรับผิดชอบของพนักงานเก็บรักษาด้วย โดยมากแล้วผลแตกต่างนี้จะอยู่ในความควบคุมและรับผิดชอบของฝ่ายบริหารระดับสูง เพราะปกติเป็นผู้กำหนดอัตราค่าใช้จ่ายเอง และให้ผู้ไต่บัญชีบัญชีปฏิบัติตาม

ผลแตกต่างเนื่องจากปริมาณการใช้พื้นที่ ๒,๒๐๐ บาท โดยทั่วไปจะอยู่ในความรับผิดชอบของพนักงานเก็บรักษาสินค้า (พนักงานบริหารระดับต่ำ) เพราะพนักงานเหล่านี้มักเป็นผู้ควบคุมดูแลและพิจารณาการใช้พื้นที่คลังสินค้าเอง ดังนั้นเมื่อเกิดผลแตกต่างไม่พึงพอใจ เขาจะต้องหาวิธีการใช้พื้นที่คลังสินค้าให้เป็นประโยชน์มากกว่าเดิม และกำหนดปริมาณการใช้พื้นที่ใหม่ให้ถูกต้องเหมาะสม หากปริมาณการใช้พื้นที่เดิมไม่เหมาะสม

ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้าตามที่เกิดขึ้นจริง  
กับงบประมาณ

สมมติให้ ๑. อัตราค่าขนย้ายเท่ากับ ๑.๒๐ บาทต่อกิโลกรัม

๒. ในการปฏิบัติงานจริง มีการขนย้ายสินค้าเข้าออกคลังสินค้า ๕๐,๐๐๐ กิโลกรัม เสียค่าใช้จ่าย ๑๑๐,๐๐๐ บาท ในขณะที่มาตรฐานหรืองบประมาณการขนย้ายสินค้า เป็น ๑๐๐,๐๐๐ กิโลกรัม

ผลแตกต่างรวม

ค่าใช้จ่ายจริง	๑๑๐,๐๐๐	บาท
ค่าใช้จ่ายมาตรฐาน ๑๐๐,๐๐๐ กิโลกรัม		
(๑๐๐,๐๐๐ × ๑.๒๐)	๑๒๐,๐๐๐	บาท
ผลแตกต่าง - ฟิงพอใจ	๑๐,๐๐๐	บาท
<u>ผลแตกต่างเนื่องจากอัตราค่าขนย้าย</u>		
ค่าใช้จ่ายจริง	๑๑๐,๐๐๐	บาท
ค่าใช้จ่ายมาตรฐานในการขนย้ายจริง ๕๐,๐๐๐ กิโลกรัม		
(๕๐,๐๐๐ × ๑.๒๐)	๖๐,๐๐๐	บาท
ผลแตกต่าง - ไม่ฟิงพอใจ	๕๐,๐๐๐	บาท
<u>ผลแตกต่างเนื่องจากปริมาณการขนย้าย</u>		
ค่าใช้จ่ายมาตรฐานในการขนย้ายจริง	๖๐,๐๐๐	บาท
ค่าใช้จ่ายมาตรฐาน	๑๒๐,๐๐๐	บาท
ผลแตกต่าง - ฟิงพอใจ	๖๐,๐๐๐	บาท

ผลแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้าที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ มีสาเหตุเนื่องมาจากอัตราค่าขนย้ายและปริมาณการขนย้ายสินค้า จากตัวอย่างนี้ ผลแตกต่างรวม ๑๐,๐๐๐ บาทเป็นผลแตกต่างฟิงพอใจ ถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินจะคิดว่าคลังสินค้ามีความดีความชอบเพียงเท่านั้น และไม่ทราบใครเป็นผู้ทำความดีนี้ และอาจ

ทำให้การพิจารณาความดีความชอบผิดพลาดได้ ในที่นี้ผลแตกต่างรวมของค่าใช้จ่ายในการขนย้าย ๑๐,๐๐๐ บาทที่พึงพอใจเกิดจากผลแตกต่างพึงพอใจของปริมาณการขนย้าย ๑๒,๐๐๐ บาท และเฉลี่ยความพึงพอใจ ๒,๐๐๐ บาทให้ผลแตกต่างไม่พึงพอใจที่เกิดจากอัตราค่าใช้จ่าย จึงทำให้ผลแตกต่างรวมมีความพึงพอใจลดลงมาเป็น ๑๐,๐๐๐ บาท ดังนั้น ความดีความชอบในผลต่างรวมนี้ ควรเป็นของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับปริมาณขนย้ายเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งโดยมากได้แก่ พนักงานขนย้าย หัวหน้าขนย้าย เป็นต้น ส่วนฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับอัตราค่าขนย้ายจะต้องรับผิดชอบแก้ไขปรับปรุงในการกำหนดอัตราค่าขนย้ายหรือประมาณจำนวน (น้ำหนัก ชั่ง ชั่วโมง) การขนย้ายให้เหมาะสมขึ้น ปกติฝ่ายนี้ได้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูง เช่น ผู้จัดการคลังสินค้า หรือ ผู้อำนวยการส่วนกลาง เป็นต้น จากสองตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ผลแตกต่างให้ละเอียดเพื่อหาสาเหตุของผลแตกต่างจะช่วยให้การวางแผนและควบคุม ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบสามารถทำได้เป็นอย่างดี ผลดีขึ้น และหลักในการคำนวณผลแตกต่างอย่างสั้น เพื่อประหยัดเวลาในการคำนวณพอสรุปได้ดังนี้

$$\text{ผลแตกต่างรวม} = \text{ค่าใช้จ่ายจริง (ทั้งอัตราและปริมาณ)} - \text{ค่าใช้จ่ายมาตรฐาน (ทั้งอัตราและปริมาณ)}$$

$$\text{ผลแตกต่างเนื่องจากอัตรา} = (\text{ผลแตกต่างระหว่างอัตราจริงที่เกิดขึ้นกับอัตรามาตรฐาน}) \times \text{ปริมาณจริง}$$

$$\text{ผลแตกต่างเนื่องจากปริมาณ} = (\text{ผลแตกต่างระหว่างปริมาณที่ปฏิบัติจริงและมาตรฐาน}) \times \text{อัตรามาตรฐาน}$$

นอกจากค่าใช้จ่าย ๒ ประเภทดังกล่าว ยังมีรายการที่นำสนใจรองลงมาอีก ๒ รายการ คือ ค่าใช้จ่ายอุบัติเหตุและความเสียหาย (รวมทั้งภัยธรรมชาติด้วย) และค่าใช้จ่ายสินค้าเสียหายและสูญหาย แม้ว่าค่าใช้จ่ายทั้งสองนี้ยากต่อการประมาณและวิเคราะห์ผลแตกต่างก็ตาม แต่ก็ควรวางแผนและควบคุมเช่นกัน โดยกำหนดอัตราเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในคลังสินค้าที่จะยอมให้ใหม่ได้ เช่น ในหนึ่งปีจะยอมให้ค่าใช้จ่ายอุบัติเหตุและความเสียหาย และค่าใช้จ่ายสินค้าสูญเสียบ้างและเสียหาย เป็น ๕%



ของค่าใช้จ่ายคลังสินค้าทั้งหมดเท่ากับทั้งสองรายการ เมื่อสิ้นงวด (สิ้นปี) จะทำการเปรียบเทียบว่าสองรายการนี้เกิดขึ้นจริงเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายคลังสินค้า สมมติว่าค่าใช้จ่ายอุบัติเหตุและเสียหายและค่าใช้จ่ายสินค้าเสียหายและสูญหายเป็น ๒% และ ๗% ของค่าใช้จ่ายคลังสินค้าตามลำดับ เช่นนี้จะต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง อันเป็นเหตุให้สินค้าสูญหายและเสื่อมเสียให้มีจำนวนลดลง เช่นจัดตั้งสินค้าใหม่ หาวิธีการบำรุงรักษาและขนย้ายสินค้าให้ดีขึ้น เป็นต้น ส่วนค่าใช้จ่ายอุบัติเหตุและความเสียหายยังไม่เกินขีดจำกัดที่ยอมรับได้ กิจกรรมจะควบคุมแก้ไขหรือไม่แก้ไขก็ได้ แต่กิจกรรมมีระยะเวลาที่ยาวขึ้นจะดีกว่าการปล่อยและละเลย การป้องกันอุบัติเหตุและความเสียหาย ได้แก่ การบำรุงรักษาซ่อมแซม การออกกฎระเบียบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น เครื่องมือที่ช่วยได้มากในการวางแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งสองนี้ คือ การทำรายงานทุกครั้งที่เกิดอุบัติเหตุฯ สินค้าสูญหายและเสียหาย เสนอต่อผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาด และนำข้อมูลในรายงานนี้ไปวางแผนและควบคุมต่อไปให้ดีขึ้น (ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นจะใช้วิธีการวางแผนและควบคุมแบบนี้ก็ได้)

### การวางแผนและควบคุมสินค้าในคลังสินค้า

#### การวิเคราะห์เอบีซี (ABC Analysis)

การวางแผนและควบคุมสินค้าในคลังสินค้าเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เพราะในคลังสินค้านี้มีสินค้าหลายชนิด หลายขนาด จำนวนมาก และคุณสมบัติต่าง ๆ กัน จึงต้องเลือกรายการสินค้าเพื่อวางแผนและควบคุมในระดับต่าง ๆ กัน วิธีที่นิยมคือหลักการวิเคราะห์เอบีซี (ABC Analysis) หลักการนี้สรุปได้ว่า กิจกรรมควรให้ความสนใจและเอาใจใส่ในเรื่องที่สำคัญ ๆ ส่วนเรื่องที่สำคัญรองลงมา จะให้ความสนใจและเอาใจใส่ลดหลั่นลงมา หลักการนี้จะนำมาใช้กับสินค้าในคลังสินค้าโดยทำการคัดเลือกสินค้าที่มีความสำคัญมากน้อยต่อกิจการแยกเป็น ๓ กลุ่มดังต่อไปนี้



๑. กลุ่มเอ ( A Group ) สินค้ากลุ่มนี้มีความสำคัญต่อกิจการมาก เช่นให้ กำไรสูง ยอดขายสูง ปริมาณการขายสูง ราคาขายต่อหน่วยสูง ต้นทุนต่อหน่วยสูง สินค้าที่มีอันตราย สินค้าที่ดึงดูดใจคน หรือสินค้าที่มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของกิจการ (คือ อาจทำให้กิจการล้มละลายหรือรุดหน้า) เป็นต้น ดังนั้นจึงควรให้ความสนใจ เอาใจใส่ดูแลเป็นพิเศษและสม่ำเสมอแก่สินค้ากลุ่มนี้ โดยมากมักประมาณให้สินค้า กลุ่มนี้เป็น ๒๐% ของรายการสินค้า สมมติว่าคลังสินค้ามีสินค้า ๒๐๐ รายการสินค้า ดังนั้นสินค้าที่มีความสำคัญต่อกิจการในกลุ่มนี้จะมีประมาณ ๔๐ รายการสินค้า กิจการ ก็จะทำการศึกษาเลือกออกมา ๔๐ รายการสินค้าตามความต้องการที่จะใช้เกณฑ์อะไร เป็น ตัวกำหนดความสำคัญ

๒. กลุ่มบี ( B Group ) กลุ่มนี้จะมีมีความสำคัญรองลงมาจากกลุ่มเอ จะให้ความเอาใจใส่ดูแลแบบปกติธรรมดา กลุ่มนี้จะมีประมาณ ๓๐% ของรายการสินค้า จากตัวอย่างข้างต้นในข้อ ๑ ๓๐% ของ ๒๐๐ รายการสินค้า คือ ๖๐ รายการสินค้า ก็ทำการคัดเลือกสินค้าที่มีความสำคัญรองลงมาอีก ๖๐ รายการ เป็นกลุ่มบี

๓. กลุ่มซี ( C Group ) กลุ่มนี้มีความสำคัญต่อกิจการน้อยมากหรือมีความ สำคัญรองจากกลุ่มบี จึงให้ความสนใจน้อยลงเช่นกัน อาจจะมีการสำรวจนาน ๆ ครั้ง หรือมีการวางแผนและความคุมสินค้ากลุ่มนี้อย่างหยาบ ๆ ตัวอย่างสินค้ากลุ่มนี้ได้แก่ สินค้า ที่มีอัตราการแจกจ่ายต่ำ ราคาขายถูก ค่าขายต่ำทั้งจำนวนเงินและจำนวนชิ้น ต้นทุนต่ำ สินค้าที่ไม่เป็นอันตราย เป็นต้น กลุ่มนี้จะมีประมาณ ๕๐% ของรายการสินค้าหรือที่เหลือ จากกลุ่มเอและกลุ่มบี ในที่นี้ ๕๐% ของ ๒๐๐ รายการสินค้าคือ ๑๐๐ รายการสินค้า คำนวณเอง แต่ถารายการสินค้ากลุ่มซีมีมากเกินไปบางที่จะมีการแบ่งกลุ่มซีออกเป็น กลุ่มดี ( D Group ) และหรือถึงกลุ่มเอฟ ( F Group ) อีกรักได้

ถ้าให้ราคาขายเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มสินค้าแล้ว จะเรียกการวิเคราะห์ เบบีซีอีกชื่อหนึ่งว่า "กฎ ๒๐-๘๐" ( 20 - 80 Rule ) เพราะโดยทั่วไปแล้ว

สินค้ากลุ่มเอ - ๒๐% ของรายการสินค้าจะตรงกับ ๔๐% ของค่าขาย แต่ก็ไม่  
เสมอไปทั้งนี้อาจพบว่า ๒๐% ของรายการสินค้าจะตรงกับ ๖๕ - ๙๐% ของค่าขาย  
ก็ได้ ตัวอย่างในตาราง ๙.๕ ต่อไปนี้ แสดงวิธีการจัดกลุ่มโดยใช้ค่าขายเป็นเกณฑ์  
ในการแบ่งกลุ่มสินค้าเอ บี และ ซี ซึ่งเกณฑ์นี้เป็นที่นิยมใช้มากกว่าเกณฑ์อื่น ๆ

วิธีการการวิเคราะห์เอบีซี

- ๑. หาค่าขายแต่ละรายการสินค้า
- ๒. เรียงลำดับค่าขายจากสูงไปต่ำ โดยให้ลำดับที่ ๑, ๒, ๓ .....

สำหรับค่าขายสูงสุดและรองลงมาตามลำดับลกดันกันไปดังในตาราง ๙.๕

๓. รวมยอดสะสมของค่าขายแล้วหาเปอร์เซ็นต์ของค่าขายสะสม หรือ  
หาเปอร์เซ็นต์ค่าขายแต่ละรายการ ก่อนแล้วจึงหาค่าสะสมของเปอร์เซ็นต์ค่าขายก็ได้  
ในตาราง ๙.๕ ได้หาเปอร์เซ็นต์ค่าขายแต่ละรายการ ก่อนแล้วจึงหาค่าสะสมของ  
เปอร์เซ็นต์ค่าขาย

- ๔. คำนวณยอดสะสมของรายการสินค้าที่จัดลำดับแล้วในข้อ ๒
- ๕. จัดกลุ่มเอ บี ซี คือเลือกรายการสินค้าที่มีความสำคัญมาก (ค่าขายสูง)

ขึ้นมาประมาณ ๒๐% ของรายการสินค้าเป็นกลุ่มเอ ต่อไปเลือกรายการสินค้าที่มีความ  
สำคัญรองลงมา (ค่าขายสูงรองลงมา) ประมาณ ๓๐% ของรายการสินค้าเป็นกลุ่มบี  
และประมาณ ๕๐% ของรายการสินค้าที่มีความสำคัญน้อยที่สุด (ค่าขายต่ำ) เป็นกลุ่มซี

ตาราง ๙.๕ ได้จัดลำดับค่าขายประจำ และจัดกลุ่มสินค้าเรียบร้อยแล้ว  
ต่อไปนี้

## ตัวอย่าง การจัดกลุ่มสินค้าโดย

## วิธีการวิเคราะห์เอบีซี (ABC Analysis)

ชื่อหรือรหัสสินค้า	ลำดับ	ค่าขายประจำปี (พันบาท)	เปอร์เซ็นต์ค่าขาย	เปอร์เซ็นต์ค่าขาย	สะสมรายการสินค้า	กลุ่มสินค้าเอบีซี
D - 789-S	๑	๕๕,๐๐๐	๒๗.๕	๒๗.๕	๕.๐	A
D - 110	๒	๕๐,๐๐๐	๒๕.๐	๕๒.๕	๑๐.๐	A
J - 005	๓	๓๐,๐๐๐	๑๕.๐	๖๗.๕	๑๕.๐	A
A - 295-L	๔	๒๕,๐๐๐	๑๒.๕	๘๐.๐	๒๐.๐	<u>A</u>
O - 123	๕	๘,๐๐๐	๔.๐	๘๔.๐	๒๕.๐	B
O - 124	๖	๗,๕๐๐	๓.๗	๘๗.๗	๓๐.๐	B
O - 491	๗	๖,๐๐๐	๓.๐	๙๐.๗	๓๕.๐	B
A - 312	๘	๓,๖๐๐	๑.๘	๙๒.๕	๔๐.๐	B
M - 543	๙	๓,๐๐๐	๑.๕	๙๔.๐	๔๕.๐	B
Z - 906	๑๐	๒,๐๐๐	๑.๐	๙๕.๐	๕๐.๐	<u>B</u>
Z - 182	๑๑	๑,๖๐๐	๐.๘	๙๕.๘	๕๕.๐	C
S - 874	๑๒	๑,๕๐๐	๐.๗	๙๖.๕	๖๐.๐	C
S - 125	๑๓	๑,๕๐๐	๐.๗	๙๗.๒	๖๕.๐	C
S - 876	๑๔	๑,๒๐๐	๐.๖	๙๗.๘	๗๐.๐	C
S - 433	๑๕	๑,๒๐๐	๐.๖	๙๘.๔	๗๕.๐	C
E - 536	๑๖	๑,๐๐๐	๐.๕	๙๘.๙	๘๐.๐	C
D - 112	๑๗	๘๐๐	๐.๔	๙๙.๓	๘๕.๐	C
K - 666	๑๘	๘๐๐	๐.๔	๙๙.๗	๙๐.๐	C
F - 343	๑๙	๕๐๐	๐.๒	๙๙.๙	๙๕.๐	C
F - 955	๒๐	๒๐๐	๐.๑	๑๐๐.๐	๑๐๐.๐	C
		<u>๒๐๐,๐๐๐</u>	<u>๑๐๐.๐</u>			

ตาราง ๗.๘ แสดงการจัดกลุ่มสินค้าโดยวิธีการวิเคราะห์เอบีซี (ABC Analysis)

จากตาราง ๗.๕ จะเห็นว่าสินค้า D-๗๕-S, D-๑๑๐, J-๐๐๕ และ A-๒๕-I เป็นกลุ่มสินค้าที่กิจการควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เช่น การจัดทำหมาย การโฆษณา การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดหาพนักงานดูแลสินค้าเหล่านี้ ฯลฯ คลังสินค้าก็เช่นเดียวกันต้องให้ความสนใจใส่สินค้ากลุ่มเอเป็นพิเศษ เป็นต้นว่าการวางผังสินค้าว่าควรวางสินค้ากลุ่มนี้ที่ใดจึงจะหยิบง่ายจ่ายสะดวก ปลอดภัยจากการเสื่อมเสียและสูญหาย การตรวจสอบควบคุมสินค้าทั้งรับเข้าจ่ายออก และอยู่ในคลังสินค้า การจัดหาพนักงานดูแลรับผิดชอบ ตลอดจนการบำรุงรักษา

สินค้ากลุ่มนี้ เป็นต้น ส่วนสินค้ากลุ่มบี (ลำดับที่ ๕ ถึงลำดับที่ ๑๐) จะให้การเอาใจใส่แบบปกติธรรมดาหรือน้อยกว่ากลุ่มเอ เช่นสินค้ากลุ่มเอมีการบำรุงรักษาซ่อมแซม ๑ - ๓ วันต่อครั้ง สินค้ากลุ่มนี้อาจเป็น ๑ - ๓ สัปดาห์ต่อครั้ง หรือตัวอย่างการตรวจสอบควบคุมสินค้ากลุ่มเอจะตรวจสอบทุกหน่วยสินค้าทั้งการรับเข้าจ่ายออกและขณะอยู่ในคลังสินค้า สินค้ากลุ่มบีอาจตรวจสอบทุก ๑ โหลหรือทุกกล่องใหญ่ของสินค้า (Case) หรือทุกหน่วยใหญ่ของสินค้า (Lot) เป็นต้น ส่วนสินค้ากลุ่มสุดท้ายกลุ่มซี (ลำดับที่ ๑๑ ถึงลำดับที่ ๒๐) เป็นกลุ่มที่จะให้ความสนใจดูแลเล็กน้อยหรือรองลงมาจากกลุ่มบี เช่นการบำรุงรักษาอาจเป็น ๒ - ๖ เดือนต่อครั้ง หรือ ๑ ปีต่อครั้ง หรือในการวางผังสินค้ากลุ่มนี้อาจจะไว้ตอนในสุดของคลังสินค้า (กรณีที่เป็นสินค้าที่มีความถี่ในการจ่ายค่า) หรือตอนบนสุดของตู้เก็บของและชั้นวางของ เป็นต้น

งานการวางแผนและควบคุมสินค้าขณะที่อยู่ในคลังสินค้า เช่นการบำรุงรักษา ซ่อมแซมและความปลอดภัย การตรวจสอบสถานที่เก็บสินค้า การวางผังสินค้า ได้กล่าวมาแล้วในบทก่อน ๆ ในที่นี้ขอกล่าวถึงการตรวจนับสินค้า การควบคุมการรับสินค้าและจ่ายสินค้า

การตรวจนับสินค้าในคลังสินค้า มี ๓ วิธีคือ การตรวจนับแบบต่อเนื่อง การตรวจนับแบบสิ้นงวด และการตรวจนับแบบพิเศษ

๑. การตรวจนับแบบต่อเนื่อง เป็นการนับสินค้าให้ครอบคลุมได้ทุกชนิดของสินค้าตลอดเวลา เนื่องจากสินค้าในคลังสินค้ามีจำนวนมาก การจะให้ตรวจนับสินค้าได้ทุกชนิดในแต่ละวันเป็นสิ่งทำใยาก จึงมีการวางแผนและควบคุมการตรวจนับ โดยพยายามให้ทั่วถึงทุกชนิดของสินค้า ซึ่งมีหลายวิธีเป็นต้นว่า การสุ่มตัวอย่างนับทุกวันหรือทุกเดือนแล้วแต่กิจการ แต่วิธีนี้อาจไม่ทั่วถึงทุกชนิดของสินค้าก็ได้ วิธีการหมุนเวียนเป็นวิธีที่ถูกต้องวิธีสุ่มตัวอย่าง โดยที่พยายามให้สินค้าทุกชนิดได้ผ่านการตรวจนับเสมอกัน โดยให้นับหมุนเวียนกันไปจนครบรอบ แต่ถาสินค้าในคลังสินค้ามีมากก็อาจนับหมุนเวียนแบบเฉลี่ย เช่น สินค้าในคลังมี ๓,๖๐๐ ชนิด ในปีหนึ่งมี ๓๖๐ วันโดยประมาณ ดังนั้นการนับหมุนเวียนเฉลี่ยจะเฉลี่ยนับไ้วันละ ๑๐ ชนิด  $(๓๖๐๐ \div ๓๖๐)$  เมื่อสินค้าใดถูกตรวจนับจะบันทึกไว้ ส่วนสินค้าที่ยังไม่ได้รับการตรวจนับก็จะถูกตรวจนับในวันต่อไป หรือจะใช้วิธีนับโดยแบ่งกลุ่มตามความสำคัญ (เช่น ความถี่ในการแจกจ่าย ความปลอดภัย เป็นต้น) ตามการวิเคราะห์เอบีซี แล้วทำการตรวจนับโดยจะนับแบบหมุนเวียนหรือสุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม โดยตรวจนับสินค้าเอ บ่อยสม่ำเสมออาจจะเป็นทุกวันก็ได้ ส่วนกลุ่มบีอาจตรวจนับ ๑ สัปดาห์ต่อครั้ง กลุ่มซีอาจตรวจนับ ๔ - ๖ สัปดาห์ต่อครั้ง เป็นต้น

การตรวจนับแบบนี้จะทำโดยพนักงานในคลังสินค้าเอง อาจจะให้พนักงานตรวจสอบกันเอง ๒ คนและควบคุมโดยหัวหน้า หรือการตรวจนับโดยพนักงานในคลังสินค้าร่วมกับพนักงานตรวจสอบจากสำนักงานคลังสินค้าหรือจากฝ่ายอื่น เช่น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายตรวจสอบ เป็นต้น โดยมากแล้วจะให้พนักงานคลังสินค้าตรวจนับควบคุมกันเอง ส่วนสินค้าที่จะตรวจนับนั้นอาจมีกรบอกลให้ทราบล่วงหน้าหรือไม่บอกลให้ทราบล่วงหน้าก็ได้ การตรวจนับแบบนี้จะใช้เวลาเช็กก่อนทำงานหรือตอนเย็นก่อนเลิกงาน เพราะในช่วงนี้มีการเบิกจ่ายและรับสินค้าเข้าน้อยมาก การตรวจนับจะทำได้สะดวกและมีความถูกต้อง

๒. การตรวจนับแบบสิ้นงวด เป็นการตรวจนับในวันสิ้นงวดบัญชี หรือใกล้สิ้นงวดบัญชี (ยิ่งใกล้วันสิ้นงวดบัญชีเท่าใดยิ่งดี โอกาสถูกต้องจะมีมากที่สุด) การตรวจนับ



แบบนี้จะต้องนับสินค้าให้ครบทุกชนิดในคลังสินค้า ไม่มีการลุ่มคว้อย่างและหมุนเวียน  
 ผู้ทำการตรวจนับคือพนักงานฝ่ายบัญชีและหรือพนักงานตรวจสอบภายใน อาจจะให้  
 พนักงานคลังสินค้าช่วยเหลือและรวมตรวจนับก็ได้ และจะมีผู้สอบบัญชีจากภายนอก  
 เขารวมสังเกตการณ์ด้วย หลักในการสำรวจตรวจนับก็เหมือนกับการตรวจนับแบบ  
 ต่อเนื่อง คือพยายามให้สินค้าในคลังสินค้ามีจำนวนคงที่มากที่สุด งดการรับจ่าย  
 ทุกชนิด เพื่อให้การตรวจนับสะดวกรวดเร็วและได้ยอดบัญชีของ แต่บางกิจการ  
 ทำเช่นนี้ไม่ได้จึงใช้วิธีแบ่งสินค้าทุกชนิดออกเป็น ๒ ส่วน ส่วนที่หนึ่งแบ่งให้มีจำนวน  
 เพียงพอสำหรับการเบิกจ่ายในระยะที่ทำการตรวจนับ โดยตั้งพักไว้ที่หนึ่งค้างหาก  
 จากอีกส่วนหนึ่งที่ห้ามเบิกจ่าย ถ้าระยะนี้มีการส่งสินค้าเข้าคลังอีกก็จะตั้งพักไว้อีก  
 ที่หนึ่งไม่ปะปนกับสินค้าที่ห้ามเบิกจ่ายและรอการเบิกจ่าย (โดยปกติแล้วกิจการจะ  
 งดรับสินค้าเข้าคลังสินค้า) เมื่อตรวจนับสินค้าส่วนที่ห้ามเบิกจ่ายเรียบร้อยแล้ว  
 จึงมาสำรวจนับสินคารอเบิกจ่ายและตั้งพักรอเข้าคลังสินค้าในภายหลัง แล้วสรุป  
 ยอดสินค้าทั้งหมด อีกวิธีหนึ่งคล้ายคลึงกันคือ แทนที่คลังสินค้าจะจัดสินค้าส่วนหนึ่ง  
 ไว้รอการเบิกจ่าย ก็ขอภาวะนี้ให้ฝ่ายอื่นที่คงเบิกวัสดุสินค้าจากคลังสินค้าเป็น  
 ฝ่ายประมาณจำนวนสินค้าที่ตนต้องการในระยะปิดคลังสินค้าและเบิกไปไว้กับตนเอง  
 ถ้ามีสินค้าเข้าคลังสินค้าในระยะนี้อีก (ปกติจะงดรับ) ก็จะตั้งพักไว้ที่หนึ่งเหมือนวิธี  
 แรก แล้วมานับภายหลัง

๓. การตรวจนับแบบพิเศษ เป็นการตรวจนับเวลาใดก็ได้ตามความต้อง  
 การ เช่นกรณีต้องการสืบสวน กรณีสงสัย กรณีตรวจนับตามคำสั่งของรัฐบาลและ  
 เจ้าหน้าที่บริหารของกิจการเอง เป็นต้น ส่วนมากจะไม่มีกรบอกล่วงหน้าให้ทราบ  
 ก่อน แต่มีบางกรณีอาจจะมีกรบอกล่วงหน้า เช่น การตรวจนับตามคำสั่งของรัฐบาล  
 เป็นต้นว่าชาว เหล็กเส้น ฯลฯ บุคคลที่ทำการตรวจนับมีหลายฝ่าย ได้แก่ฝ่ายบัญชี  
 ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายคลังสินค้าเอง ผู้สอบบัญชีภายนอก เป็นต้น



## การรับสินค้าและจัดเก็บ

### แผนกรับสินค้า เมื่อได้รับสินค้าควรปฏิบัติดังนี้

๑. เปรียบเทียบสำเนาใบสั่งซื้อ ใบขอซื้อ (ถ้ามี) กับตัวสินค้า มีข้อแนะนำว่าสำเนาใบสั่งซื้อถ้าระบุจำนวนสินค้าแล้ว พนักงานอาจจะละเลยไม่ตรวจสอบและนับ จึงแก้ไขโดยแนะนำให้เดินช่องว่างไม่ระบุจำนวนสินค้าในสำเนาใบสั่งซื้อ ใบขอซื้อที่ส่งมายังแผนกรับสินค้า เพื่อให้พนักงานรับสินค้าตรวจสอบอย่างจริงจัง แต่วิธีนี้มีข้อเสียคือ ถ้ามีเหตุขัดข้องผิดพลาดจะไม่ทราบทันที ดังนั้นวิธีที่ช่วยให้การตรวจรับรวดเร็วและมีการตรวจจริงจังคือ มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งขึ้นมา และบุคคลนั้นเป็นคนที่ไว้ใจได้มาควบคุมการตรวจนับ ไม่ว่าจะเป็นการรับจำนวนหรือไม่ระบุจำนวนในใบสั่งซื้อก็ตาม

๒. ความเป็นวัสดุสินค้าที่ใช้ปกติประจำในกิจการหรือไม่ หากมีรายการใดผิดปกติควรตรวจดูว่าได้รับความเห็นชอบจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้มอบอำนาจหน้าที่ในการสั่งซื้อสินค้านั้นหรือไม่

๓. เมื่อตรวจดูทั้งปริมาณและคุณภาพแล้ว ให้แผนกรับสินค้าทำใบรับสินค้า และสำเนาอย่างน้อย ๔ ฉบับส่งไปให้แผนกซื้อ แผนกเก็บสินค้า แผนกบัญชี และแผนกรับสินค้าสำหรับเก็บไว้เอง ๑ ฉบับ

### ๔. ลักษณะใบรับสินค้าควรมีข้อมูลต่อไปนี้

- เลขที่ใบรับสินค้า
- วันเดือนปีที่รับสินค้า
- เลขที่ใบสั่งซื้อและใบขอซื้อ (ถ้ามี)
- ชื่อ ที่อยู่ และเลขที่ใบกำกับสินค้าของผู้ส่งสินค้าหรือผู้ขาย
- วิธีการขนส่ง (ส่งโดยวิธีใด เช่น รถบรรทุก รถไฟ เรือ พนักงานของผู้ขายที่มาส่งเอง)

- เลขทะเบียนรถบรรทุก เลขที่คอนเทนเนอร์ และรถไฟ ชื่อหรือเลขทะเบียนเรือ ชื่อพนักงานของผู้ขายและผู้ขนส่ง (ถ้ามี)

– ปริมาณ (จำนวน น้ำหนัก ฯ) และรายละเอียดของสินค้า

(ลักษณะ คุณภาพ)

– สถานที่เก็บสินค้า (ถ้ามี)

– ลายเซ็นผู้ตรวจนับ ผู้จัดเก็บ ผู้ทำรายงานการรับสินค้าหรือใบ

รับสินค้า

### แผนกเก็บสินค้า

๑. เมื่อรับสินค้าจากแผนกรับสินค้า พนักงานเก็บสินค้าต้องตรวจสินค้า กับสำเนาใบรับสินค้าที่แผนกรับสินค้าส่งมา หรือถ้ามีสำเนาใบสั่งซื้อ ใบขอซื้อ ก็ต้อง นำมาเปรียบเทียบกัน

๒. จัดแยกประเภทและชนิดสินค้าให้ถูกต้อง แล้วนำเก็บเข้าที่เก็บให้มั่นคง ปลอดภัย หน้าที่รับผิดชอบของพนักงานเก็บรักษานอกจากจัดเก็บสินค้าให้มั่นคงปลอดภัย แล้ว ยังต้องบำรุงรักษาและห้ามจ่ายออกโดยมิได้รับอนุญาตจากผู้อำนาจหน้าที่อนุมัติ

๓. ลงบันทึกบัตรสินค้า บัตรประจำภาชนะที่เก็บ ถึงวันเดือนปี จำนวนรับ จ่าย คงเหลือ และบัตรสถานที่เก็บสินค้า พร้อมทั้งตรวจสอบด้วย

๔. ควรมีการตรวจนับตรวจสอบเป็นครั้งคราวเพื่อให้ยอดจริงของตัวสินค้า ตรงกับยอดบันทึกในบัตรสินค้า บัตรประจำภาชนะ และยอดบัญชีสินค้าคงคลัง

๕. ข้อมูลบัตรประจำภาชนะที่เก็บสินค้าควรมีดังนี้

– เลขที่หรือรหัสที่เก็บสินค้า

– ชื่อและลักษณะสินค้า

– เลขที่ใบรับสินค้า และวันเดือนปีที่รับสินค้า

– หน่วยในการนับสินค้า เช่น กิโลกรัม ปอนด์ เป็นต้น

– วันเดือนปีที่เก็บในภาชนะ

– ชื่อและลายเซ็นของผู้จัดเก็บสินค้า

## การจ่ายสินค้า

ในการจ่ายสินค้านี้ขอควรปฏิบัติดังนี้

๑. การจ่ายวัสดุสินค้าไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูป วัสดุสิ้นเปลือง ฯลฯ ทุกครั้งทุกหนควรจะจ่ายต่อเมื่อมีหลักฐานใบเบิกจ่าย พร้อมทั้งลายมือชื่อของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเท่านั้น

๒. มีการบันทึกวันที่ทุกครั้งที่ยจ่ายสินค้า

๓. ในกรณีกิจการผลิตสินค้าเอง ฝ่ายผลิตเป็นกำลังสำคัญในการให้ความร่วมมือเกี่ยวกับการควบคุมค่าย คือ ฝ่ายควรจัดตั้งพนักงานที่ไว้วางใจได้ เชื่อถือได้ เป็นผู้รับผิดชอบในการอนุมัติเบิกวัตถุดิบและสงคิน เพื่อป้องกันการนำไปใช้ส่วนตัว และทุจริต

๔. สินค้าสำเร็จรูป เมื่อต้องจ่ายนอกจากมีลายเซ็นต์อนุมัติของผู้มีอำนาจแล้ว จะต้องตรวจสอบคู่ตัวสินค้าและเอกสาร การอนุมัติอีกครั้งหนึ่งด้วย

๕. ในกรณีรับจ่ายจากการรับและสงคินสินค้า ควรจัดให้มีแบบฟอร์มแยกต่างหากจากใบรับสินค้าและใบเบิกจ่ายสินค้า และต้องมีลายมือชื่ออนุมัติจากผู้มีอำนาจหน้าที่ด้วย

หลักในการบันทึกการเคลื่อนไหวสินค้าในคลังสินค้าคือ จะต้องบันทึกทุกครั้งที่มีการเคลื่อนไหวและแยกแสดงรายการรับ จ่าย คงเหลือให้เห็นเด่นชัด ถ้ามีการรับคืน สงคิน จะต้องแยกแสดงจากการรับจ่ายเนื่องจากการซื้อขายจริง โดยอาจเปิดของกรอกรายการ เฉพาะการรับและสงคิน หรือทำเครื่องหมายให้เห็นในช่องรายการรับจ่ายจากการซื้อขายจริงสำหรับการรับและสงคิน เป็นต้นว่าใส่เครื่องหมายวงเล็บ คอกจันท์ หรือเขียนด้วยหมึกสีแดง เพื่อให้กิจการทราบยอดแท้จริงว่ากิจการซื้อขายเท่าไร รับและสงคินเท่าไร ดังตัวอย่างบัตรสินค้าต่อไปนี้

## บัตรสินค้า

บริษัท ก.ข.ค. จำกัด

ชื่อสินค้า ..... หน่วยนับ .....

รหัสสินค้า ..... ราคาต่อหน่วย ..... บาท

สถานที่เก็บหรือรหัส ..... จุดสั่งซื้อเพิ่มเติม ..... หน่วย

วัน เดือน ปี	รับ	จ่าย	คงเหลือ	หมายเหตุ
๑ ม.ค. ๒๑	๑๐๐	๓๐	๗๐	ซื้อบันทึกรายละเอียด อย่างอื่น
๑ ม.ค. ๒๑	(๘)	๖๐	๑๘	
๘ ม.ค. ๒๑		(๑๐)	๘	
๓๐ ม.ค. ๒๑	๘๐	๒๐	๖๐	

### รูป ๗.๑ แสดงการบันทึกรับจ่ายสินค้าในบัตรสินค้า

จากรูป ๗.๑ ในรายการวันที่ ๑ มกราคม ๒๑ ของบัตรสินค้า คลังสินค้า รับสินค้าเนื่องจากการซื้อสินค้าของกิจการ ๑๐๐ หน่วยเท่านั้น (หรือรับจากโรงงานผลิตสินค้าส่งมาก็ได้) อีก ๘ หน่วยในวงเล็บในช่องรับนั้นเป็นการส่งสินค้าคืนไปยังผู้ขายของกิจการ ดังนั้นจึงใส่วงเล็บที่จำนวน ๘ หน่วยแยกต่างหากจากการรับเนื่องจากการซื้อของกิจการ ๑๐๐ หน่วย ในทำนองเดียวกันคลังสินค้าจ่ายสินค้าออกไปในวันที่ ๘ มกราคม ๒๑ ๑๐ หน่วยนั้นเป็นการรับสินค้าคืนจากลูกค้าของกิจการ มิใช่เป็นการจ่ายออกเนื่องจากการขายของกิจการ จึงใส่วงเล็บที่ ๑๐ หน่วยแยกต่างหากจากการขายของกิจการ การแยกแสดงรายการรับจ่ายเนื่องจากการรับและส่งคืนออกต่างหากจากการรับจ่ายเนื่องจากการซื้อขายนี้ จะช่วยให้กิจการทราบว่าในระยะ

เวลาหนึ่งกิจการมีการซื้อขายสุทธิเท่าไร รับและส่งคืนมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการรับคืนจากลูกค้ามาก ผู้บริหารจะต้องติดตามสืบสวนสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด ทำให้ไม่ถึงมีข้อผิดพลาดเช่นนี้ แล้งหาทางแก้ไขให้ขอรับคืนจากลูกค้าน้อยลง ส่วนการส่งคืนก็เช่นเดียวกันถ้าในระยะเวลาหนึ่งมีการส่งสินค้าคืนไปยังผู้ขายของกิจการจำนวนมาก ผู้บริหารอาจพิจารณาเปลี่ยนผู้ขายรายอื่นต่อไป (หันไปซื้อคนอื่นแทน) เพื่อให้ได้สินค้าตรงตามต้องการ

หลักในการวางแผนและควบคุมสินค้าในคลังสินค้า มีดังนี้

๑. กำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานในคลังสินค้า และออกกฎหมาย ผู้ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่เขาเกี่ยวข้องกับในคลังสินค้าอย่างเด็ดขาด ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของกิจการ หรือพนักงานในคลังสินค้าที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องนั้น ๆ ก็ตาม

๒. จัดให้มีพนักงาน ๒ คนหรือ ๒ ชุดทำงานในหน้าที่หนึ่ง ๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบและตรวจทานซึ่งกันและกัน

๓. จัดให้มีแบบฟอร์มการปฏิบัติงานแบบเดียวกันหมดเท่าที่จะกระทำได้ โดยให้ข้อความเหมาะสมกับงานแต่ละหน่วยพร้อมสำเนา และถ้าเป็นไปได้สำเนาควรทำเป็นสีต่าง ๆ เพื่อสะดวกในการติดตาม

๔. บันทึกการเคลื่อนไหวของสินค้าในคลังสินค้าทุกครั้งที่มีการเคลื่อนไหว และต้องบันทึกทันที เพื่อให้การบันทึกถูกต้อง

๕. สินค้าในคลังสินค้านี้มีหลายชนิดจำนวนมาก ดังนั้นควรให้ความสำคัญสินค้าที่มีความสำคัญต่อกิจการเป็นพิเศษ ส่วนสินค้าที่มีความสำคัญรองลงมาก็ให้ความสำคัญลดหลั่นลงมาตามลำดับ

๖. การควบคุมโดยการตรวจนับหรือตรวจสอบ ควรกระทำโดยทั้งพนักงานในคลังสินค้าเองและพนักงานจากฝ่ายอื่น ๆ ด้วย เพื่อให้การควบคุมเป็นที่เชื่อถือได้ ส่วนวิธีการควบคุมในคลังสินค้าควรมีทั้งแบบทางการ (คือโดยเจ้าหน้าที่ระดับสูงหรือฝ่ายอื่น) และแบบไม่เป็นทางการ (โดยเจ้าพนักงานในคลังสินค้าเอง) เพื่อให้บรรยากาศการควบคุมไม่ถึงเครียดตลอดเวลา.