

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการบริหารการเงินคือ การทำให้เงินสดในมือมีเพียงพอชำระหนี้ตามกำหนด และทำให้กำไรในอนาคตมีค่าในปัจจุบันมากที่สุด การรักษาสภาพคล่องให้อยู่ในระดับพอดีกับความต้องการทำได้ยาก เพราะแม้บริษัท จะสามารถประมาณการจ่ายเงินได้ค่อนข้างแน่นอนว่า รายจ่ายใดจะเป็นเท่าใดและเมื่อใด แต่จำนวนเงินสดคงเหลือในมือเป็นผลต่างระหว่างเงินสดที่ได้รับหักจากค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เงินสดรับของบริษัท มีที่มาจากแหล่งต่าง ๆ คือ ค่าขายสด การรับชำระหนี้จากลูกหนี้ ทั่วแทนและสายการบินอื่น ๆ จัดเป็นเงินสดรับจากแหล่งภายใน และเงินสดรับจากแหล่งภายนอกคือ เจ้าหนี้และส่วนของผู้ถือหุ้น เงินสดรับจากแหล่งภายในขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือ ระดับการขาย ซึ่งผันแปรตามความสามารถทำการบินของเครื่องบิน และสิทธิในเส้นทางการบินที่เหมาะสม และสามารถในการเรียกเก็บหนี้ ภาวะเศรษฐกิจและการส่งเสริมการท่องเที่ยวมีอิทธิพลอย่างมากต่อรายได้ของบริษัท การประมาณเงินสดจากแหล่งภายในจึงยาก และผิดพลาดง่าย รายจ่ายของบริษัท ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้แก่ ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน ค่าธรรมเนียมสนามบิน และจัดการสนามบิน ค่าใช้จ่ายในการบริการผู้โดยสาร และค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน เช่น ดอกเบี้ย ภาษี เป็นต้น ค่าใช้จ่ายเหล่านี้บางชนิดผันแปรตามการดำเนินงาน เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าธรรมเนียมสนามบิน ขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งที่ทำการบิน บางชนิดคงที่ เช่น ค่าเช่า ค่าพาหนะ ค่าใช้จ่ายเหล่านี้บริษัท ต้องจ่ายประจำเพื่อให้รายได้กลับคืนมา ค่าใช้จ่ายอีกประเภทหนึ่งเป็นการจ่ายเงินตามข้อผูกพัน เช่น ดอกเบี้ย ภาษี และการไถ่ถอนหนี้สิน การประมาณเงินสดที่จะใช้จ่ายจึงต้องมีสำรองเผื่อเหลือเผื่อขาด ใ้มีพอใช้จ่ายและชำระหนี้สินมิให้เครดิตของกิจการต้องเสียไป โดยจัด

ให้มีเงินสดหมุนเวียนในอัตราที่เร็ว จำนวนรอบหมุนมากเพื่อผลกำไรมากขึ้นด้วย

การรักษาสภาพคล่อง และการทำให้มีกำไรอนาคตสูงสุดในขณะเดียวกันไม่อาจบรรลุจุดมุ่งหมายทั้งสองได้พร้อมมูล บริษัทฯ จึงต้องเดินสายกลางคือ ให้มีสภาพคล่องตัวพอสมควร และมีกำไรมากพอ โดยให้เงินสดคงเหลืออยู่ในจำนวนที่จำเป็นและใช้ทรัพยากรในการลงทุนหาประโยชน์ภายนอก

การจัดให้มีการควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดที่คิดจะเป็นการรักษาสินทรัพย์ของกิจการไว้เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อไป

จากการสอบถามการควบคุมภายใน อาจพบข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นเพราะกิจการมิได้วางวิธีควบคุมภายในบางอย่างไว้หรือพนักงานละเลยไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในที่วางไว้ การที่กิจการมิได้วางวิธีการควบคุมภายในบางอย่าง ไม่จำเป็นต้องทำให้กิจการเกิดข้อบกพร่องเสมอไป ในบางกรณีอาจเห็นว่ากิจการยังมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะขาดวิธีการบางอย่างไป ตัวอย่างเช่น การควบคุมภายในทางค่านเงินสด มีวิธีการข้อหนึ่งว่า รายรับเงินสดควรนำฝากธนาคารทุกวัน แต่ในบางกรณีกิจการอาจมีวิธีการควบคุมภายในอย่างอื่นเพียงพอแล้ว ก็อาจนำเงินสดฝากธนาคารเพียงสัปดาห์ละครั้งก็ได้ วิธีการอื่น ๆ ที่จะใช้แทนวิธีการที่สำคัญนี้ต้องวางขึ้นด้วยความระมัดระวังและต้องให้มีการปฏิบัติตามวิธีการที่วางไว้ทุกแห่งจริง ๆ

อینگ ไม่มีระบบการควบคุมใดที่จะป้องกันหรือตรวจสอบข้อทุจริตได้โดยสิ้นเชิง การวางระบบควบคุมให้ได้ผลสมบูรณ์จะเสียค่าใช้จ่ายมาก ผลได้ไม่คุ้มกัน และไม่มีการควบคุมเงินสดระบบใดที่เมื่อวางระบบแล้ว จะทำหน้าที่ควบคุมได้ทันที เมื่อวางระบบแล้วจึงต้องมีการตรวจสอบและพัฒนาอยู่เสมอ

การศึกษาระบบงานจากระเบียบข้อบังคับของบริษัท พบว่ามีการควบคุมค่านเงินสดอย่างมีหลักเกณฑ์

ในด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับรายการเงินสดมีข้อน่าสังเกตคือ

1. ระบบบัญชีของบริษัท มีการควบคุมโดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแต่ละคนในแต่ละหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ของตนโดยบันทึกบัญชีตามระบบบัญชีที่วางไว้ รายการต่าง ๆ จะดำเนินไปโดยอัตโนมัติและสามารถทดสอบขอกันได้ หากการบันทึกบัญชีไม่ถูกต้องหรือมีรายการผิดปกติผู้ควบคุมบัญชีจะต้องรับผิดชอบและติดตามสาเหตุ

บางครั้งการติดตามรายการต้องอาศัยเวลาเนื่องจากมีหน่วยงานเกี่ยวข้องกันหลายฝ่ายด้วยกัน ถ้าตั้งบัญชีไม่ถูกต้อง ขาดการประสานงานกันและไม่ติดตามเรื่องราวการบันทึกบัญชีกันเคมิดและเคริดก็จะผิดพลาด ความร่วมมือระหว่างพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นนอกเหนือไปจากความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่งานและความวิริยะอุตสาหะของพนักงาน

2. บริษัท มีการตรวจนับเงินสดในมือและเงินสดย่อยน้อย เพราะผู้สอบบัญชีภายในต้องหมุนเวียนไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ผู้สอบบัญชีภายนอกมาตรวจบ้างปีละครั้ง การปฏิบัติงานคือความไว้วางใจในตัวพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตามโอกาสผิดพลาดก็อาจเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เช่น อาจบันทึกการนำเงินสดฝากธนาคารมากไปหรือน้อยไป หรือมีการนำเงินสดไปใช้ส่วนตัวก่อน เมื่อบ่อยครั้งเข้าเงินสดอาจขาดมือได้

ผู้มีหน้าที่ตรวจนับเงินสดคือ ผู้จัดการแผนกการเงิน การตรวจนับเงินสดคงเหลือในมือควรทำเมื่อสิ้นวันหรือโดยไม่บอกล่วงหน้า ฝ่ายตรวจสอบภายในมีการตรวจนับเงินสดปีละ 2 - 3 ครั้ง เงินสดเป็นสินทรัพย์ที่เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนที่เปลี่ยนมือง่ายกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ การทุจริตจึงเกิดได้ง่ายและพิสูจน์ยาก การตรวจนับอย่างรัดกุมเข้มงวดและสม่ำเสมอจึงเป็นวิธีป้องกันการทุจริตที่ดี และทำให้ผู้รักษาเงินสดมีความตื่นตัวระมัดระวังยิ่งขึ้น

3. รายจ่ายของบริษัทที่เป็นสินทรัพย์ขนาดใหญ่ มีการตรวจสอบโดยแผนกจัดซื้อ ส่วนรายจ่ายอื่น ๆ มีหน่วยงานรับผิดชอบตรวจสอบใบสำคัญและอนุมัติรายการ ปกติบริษัทได้รับระยะเวลาให้สินเชื่อจากเจ้าหนี้ 1 - 3 เดือน ในตอนสิ้นงวดเมื่อทำการปิดบัญชีจะมีการตั้งค่าใช้จ่ายค้างจ่ายโดยเก็บจากใบสำคัญต่าง ๆ ที่รอการจ่าย

เนื่องจากรายจ่ายของบริษัทมีหลายประเภท และเป็นจำนวนมาก การจัดแบ่ง
 เจ้าหนี้เป็นประเภทใหญ่ ๆ คือ เจ้าหนี้เงินกู้ เจ้าหนี้ค้าซื้อสินทรัพย์ เจ้าหนี้ค้าซื้อสินค้า
 และค่าใช้จ่ายค้างจ่าย จะทำให้แยกยอดการควบคุม ปัจจุบันขอบเขตการดำเนินงานของ
 บริษัทฯ ขยายตัวจึงควรใช้ประโยชน์จากแผนกตรวจจ่าย การใช้ระบบใบสำคัญส่งจ่ายจะ
 ช่วยให้การตั้งเจ้าหนี้ถูกต้อง และรวดเร็วยิ่งขึ้น

ข้อเสนอเพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับรายการเงินสดอันจะทำให้
 การปฏิบัติงานคล่องตัวยิ่งขึ้น มีดังต่อไปนี้คือ

1. จัดให้มีระเบียบปฏิบัติบัญชีเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงาน ป้องกันการผิดพลาด
 รับผิดชอบหรือละเว้นงานบางอย่างไป โดยจัดให้มีการประมวลคำสั่งและวิธีปฏิบัติงานไว้เป็น
 ส่วนกลางให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องของศึกษาและปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบที่
 วางไว้

งานบางอย่างที่มีการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนสามารถตัดลงได้ เนื่องจากบริษัทฯ
 จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานโดยเฉพาะแล้วจึงควรกำหนดหลักปฏิบัติให้แจ้งชัด เช่น การ
 ตรวจสอบการรับเงินสดกับรายงานค่าขายจากกิจกรรมอื่น การคำนวณค่าขาย มีเจ้าหน้าที่
 ควบคุมรายได้จากกิจกรรมอื่นดูแลเฉพาะ เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบใบสำคัญเงินสด และเงินฝาก
 ธนาคารไม่จำเป็นต้องคำนวณค่าขายอีก อาจทดสอบบ้างเป็นครั้งคราว

2. จัดเตรียมเอกสารบัญชีให้สามารถลงบัญชีได้ทันที เพื่อความรวดเร็วในการ
 ปฏิบัติงาน เช่น ทำช่องไว้ให้แยกประเภทบัญชีเป็นแบบฟอร์ม เอกสารใดที่ต้องเรียกเก็บ
 ควรจัดแบบฟอร์มให้ส่งไปเรียกเก็บได้ทันที จะทำให้ไม่สิ้นเปลืองเวลาและต้นทุนในการจัดเก็บ

3. บัญชีพักและคุมยอดมีประโยชน์ในการควบคุมงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้
 สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ รายการในบัญชีพักไม่ควรให้ค้างนาน ควรมีการติดตาม
 ทวงถาม และบันทึกบัญชีที่ถูกต้องโดยเร็ว

4. การใช้การงบประมาณจะช่วยให้การควบคุมค่าใช้จ่าย จึงควรนำมาใช้ในการ
 การควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการตั้งเจ้าหนี้ จัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยตรวจ

สอบควบคุมการตั้งค่าใช้จ่ายค้างจ่ายในแต่ละงวด ให้ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์รายการ
ค่าใช้จ่ายที่สำคัญบางครั้งที่การเบิกจ่ายจากเจ้าหน้าที่อาจมาช้า จึงควรมีผู้มีหน้าที่ประมาณราย
จ่ายจำนวนนี้ขึ้น และเมื่อมีรายจ่ายเกิดขึ้นจริง จะได้ติดตามหาส่วนแตกต่างจากจำนวนที่ควร
จ่าย หรือมีเจ้าหน้าที่คุมการประมาณค่าใช้จ่ายว่ามีการบันทึกครบถ้วนตรงตามงวดบัญชี

5. ขยายขอบเขตงานควบคุมค่าใช้จ่ายให้ครอบคลุมงานการจ่ายและวางบิลทุก
ประเภท ทั้งที่สำนักงานใหญ่ ท่าอากาศยาน โดยจัดเป็นแผนกตรวจจ่าย ควบคุมการตั้งบัญชี
เจ้าหน้าที่คุมยอดและรายตัว ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและควบคุมการจ่ายเงินและ
เสนอให้มีการใช้ระบบทะเบียนใบสำคัญจ่าย สำหรับรายการที่สาขาต่างประเทศจ่ายมีแผนก
ซึ่งรับผิดชอบควบคุมค่าใช้จ่ายที่สำคัญอยู่แล้ว โดยส่งมาขออนุมัติหลังจากบันทึกบัญชี โดยให้ผู้
จัดการสาขาอนุมัติขั้นหนึ่งก่อน

แผนกที่ก่อให้เกิดรายการขึ้น ควรรับผิดชอบในการตรวจสอบและอนุมัติค่าใช้จ่าย
จ่ายโดยตรง เช่น เงินเดือน ค่าโฆษณา หน่วยงานใบสำคัญส่งจ่ายเงินสดและเงินฝากธนาคาร
มีหน้าที่ในการตรวจสอบความสมบูรณ์ของเอกสารและการอนุมัติเป็นขั้นสุดท้าย นอกจากนี้จะมี
การตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีภายนอกเป็นครั้งคราว

6. จัดทำรายชื่อบุคคลที่มีสิทธิ์เสนอขออนุมัติการเบิกจ่ายของบริษัทฯ และจำนวนเงินขั้นสูง
ของแต่ละตำแหน่งหน้าที่งานซึ่งจะอนุมัติได้ให้ทันสมัยอยู่เสมอแจกจ่ายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องและ
ใช้ประโยชน์

7. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ควบคุมงานบริหารการเงินโดยเฉพาะทำหน้าที่เปรียบเทียบ
การพยากรณ์เงินสดกับรายการที่เกิดขึ้นจริงเพื่อหาส่วนแตกต่าง เพื่อเป็นประโยชน์ในการวาง
แผนเกี่ยวกับเงินสดต่อไป นอกจากนี้บริษัทมีการซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศสกุล
ต่าง ๆ ที่รับจากรายได้ประเภทต่าง ๆ ในแต่ละวันเป็นเงินจำนวนมาก จึงควรจัดให้มีเจ้า
หน้าที่ควบคุมอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่บันทึกบัญชีกับราคาตลาด และติดต่อกับ
ธนาคาร เพื่อควบคุมอัตราแลกเปลี่ยนที่ซื้อขายกัน

8. โตะรับเงินที่ท่าอากาศยานมีหลายแห่งตามแหล่งที่เกิดรายได้ พนักงานรักษา
เงินทำงานเป็นเงินสด การส่งมอบเงินแก่ผู้ควบคุมพนักงานรักษาเงินสดกระทำเมื่อหมดยอด

แล้ว ประกอบรายงานรับเงิน พนักงานบางคนเมื่อหมดผลัดก็หยุดไป การส่งงานอาจล่าช้า จึงควรวางวิธีให้มีการควบคุมการส่งมอบเงินและรายงานแต่ละผลัดที่รัดกุมและรวดเร็วขึ้น เพื่อให้สามารถตรวจสอบเงินสกรับกับรายงานที่ส่งให้ผู้อนุมัติพนักงานรักษาเงินสด ซึ่งจะรับและตรวจนับแล้วนำรวบรวมเพื่อฝากธนาคารได้โดยเร็ว

9. ระบบบัญชีและการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างสมบูรณ์ เมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไป ขนาดของธุรกิจใหญ่ขึ้น มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว หักการหรือกฎเกณฑ์ไม่ได้รับการปฏิบัติตาม มีการละเว้น สักชั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อความสะดวกของผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เหตุเหล่านี้อาจมีผลทำให้ระบบบัญชีหรือการควบคุมที่วางไว้ไม่รัดกุมพอ จำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมและตรวจสอบทั้งโดยหัวหน้างานและโดยกองตรวจสอบภายในซึ่งได้จัดตั้งขึ้นเป็นตัวแทนของฝ่ายจัดการ เพื่อทำการตรวจสอบสืบสวนความถูกต้องของข้อมูล ประเมินระบบการควบคุมภายในและประสิทธิภาพของการควบคุม ที่จําควรค้นหาข้อผิดพลาด ตลอดจนข้อบกพร่องในระบบการทำงานที่วางไว้กับผลการปฏิบัติงาน และป้องกันการทุจริตที่จะเกิดขึ้นโดยการตรวจสอบข้อมูลที่ฝ่ายบัญชีได้บันทึกไว้ ตรวจสอบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดในการปฏิบัติและหนทางแก้ไขเพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหาร เป็นแนวทางในการแก้ไขและวางมาตรการป้องกันต่อไป