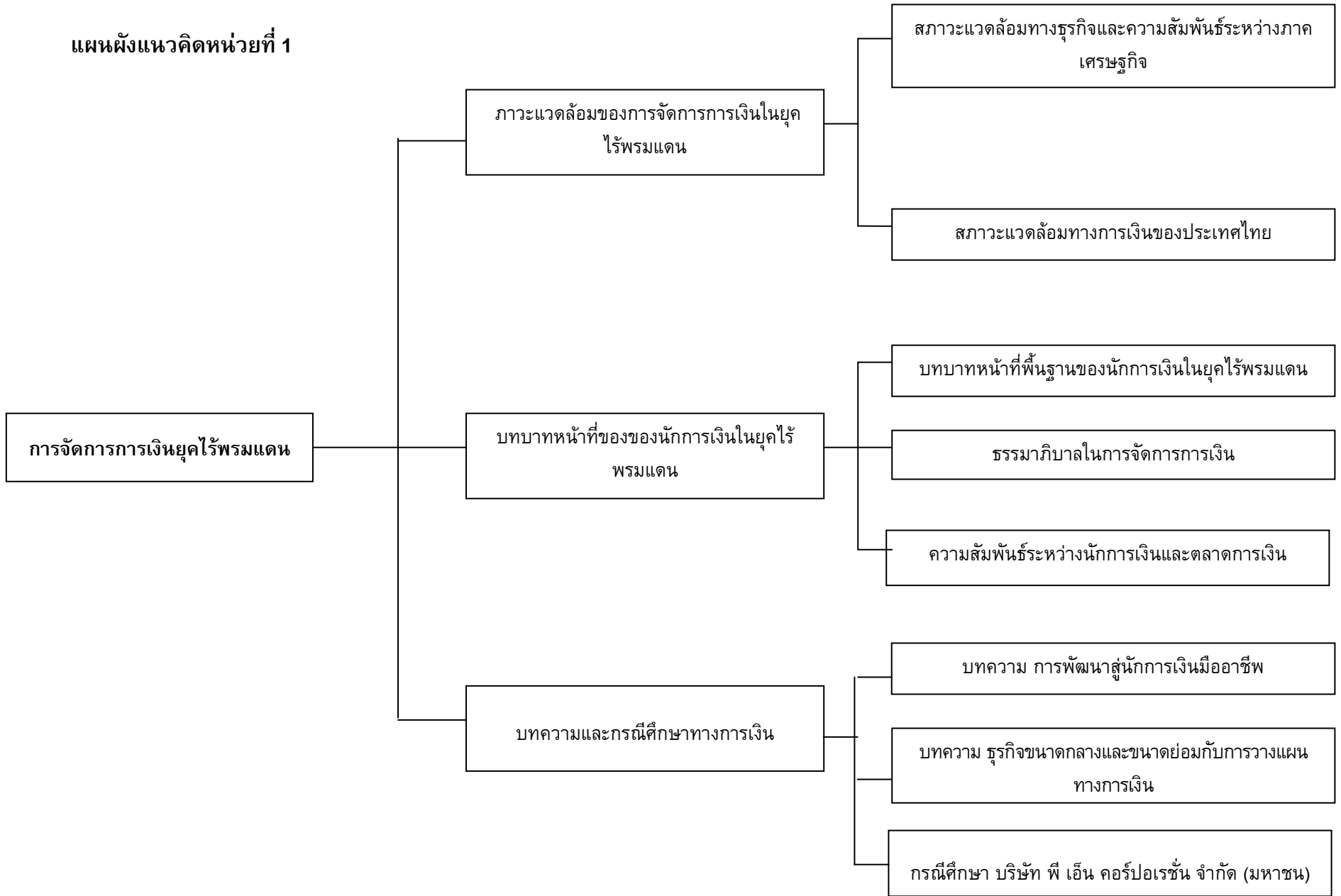


---

# หน่วยที่ 1

## การจัดการการเงินยุคไร้พรมแดน

แผนผังแนวคิดหน่วยที่ 1



## หน่วยที่ 1

### การจัดการการเงินยุคไร้พรมแดน

#### เค้าโครงเนื้อหา

- ตอนที่ 1.1 ภาวะแวดล้อมของการจัดการการเงินในยุคไร้พรมแดน
  - 1.1.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและความสัมพันธ์ระหว่างภาคเศรษฐกิจ
  - 1.1.2 สภาพแวดล้อมทางการเงินของประเทศไทย
- ตอนที่ 1.2 บทบาทหน้าที่ของของนักการเงินในยุคไร้พรมแดน
  - 1.2.1 บทบาทหน้าที่พื้นฐานของนักการเงินในยุคไร้พรมแดน
  - 1.2.2 ธรรมชาติในการจัดการการเงิน
  - 1.2.3. ความสัมพันธ์ระหว่างนักการเงินและตลาดการเงิน
- ตอนที่ 1.3 บทความและกรณีศึกษาทางการเงิน
  - 1.3.1 บทความ การพัฒนาสู่ นักการเงินมืออาชีพ
  - 1.3.2 บทความ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการวางแผนทางการเงิน
  - 1.3.3 กรณีศึกษา บริษัท พี เอ็น คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

#### แนวคิด

1. ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้เส้นแบ่งพรมแดนของแต่ละประเทศเป็นเพียงปัจจัยทางภูมิศาสตร์ส่งผลให้นักบริหารต้องปรับตัวและทำความเข้าใจในเงื่อนไขการบริหารในศตวรรษที่ 20 โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักการเงินที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของพลวัตที่คล่องตัวจากการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศ
2. นักบริหารการเงินไม่เพียงต้องเข้าใจนวัตกรรมใหม่ๆ ทางการเงินแต่ต้องเป็นผู้มีธรรมชาติในการบริหารจัดการเพื่อสร้างประโยชน์อย่างเหมาะสมให้เกิดกับผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งนี้กลไกของตลาดการเงินจะช่วยให้การจัดสรรเงินออมเป็นไปอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทุกฝ่าย
3. บทความทางการเงินแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เกิดขึ้นในสากล ซึ่งจำเป็นที่นักบริหารทางการเงินต้องเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

## วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 1 จบแล้วนักศึกษาสามารถ

1. อธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงินในยุคไร้พรมแดนได้
2. อธิบายผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศที่จะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้
3. อธิบายรูปแบบแนวทางบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงินที่จะเปลี่ยนแปลงไปเพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นอย่างรุนแรงในอนาคตอันใกล้ได้
4. อธิบายผลกระทบจากการขาดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อธรรมาภิบาลของธุรกิจได้

## กิจกรรม

1. กิจกรรมการเรียนรู้
  - 1) ศึกษาแผนผังแนวคิดหน่วยที่ 1
  - 2) อ่านแนวการศึกษาประจำหน่วยที่ 1
  - 3) ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 1
  - 4) ศึกษาเนื้อหาสาระ
  - 5) ปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง
  - 6) ตรวจสอบกิจกรรมจากแนวตอบ
  - 7) ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนหน่วยที่ 1
2. งานที่กำหนดให้ทำ
  - 1) ทำแบบฝึกหัดทุกข้อที่กำหนดให้ทำ
  - 2) อ่านเอกสารเพิ่มเติมจากบรรณานุกรม

## แหล่งวิทยาการ

1. สื่อการศึกษา
  - 1) แนวศึกษาหน่วยที่ 1
  - 2) ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 1
  - 3) เอกสารอ้างอิงในบรรณานุกรม
2. หนังสือตามที่อ้างอิงไว้ในบรรณานุกรม

## การประเมินผลการเรียน

1. ประเมินผลจากการสัมมนาเสริมและงานที่กำหนดให้ทำให้แผนกิจกรรม
2. ประเมินผลจากการสอบไล่ประจำภาคการศึกษา

## ตอนที่ 1.1

### สภาวะแวดล้อมของการจัดการการเงินในยุคไร้พรมแดน

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระพร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

- 1.1.1 สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจและความสัมพันธ์ระหว่างภาคเศรษฐกิจ
- 1.1.2 สภาวะแวดล้อมทางการเงินของประเทศไทย

#### แนวคิด

1. สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับภาคการผลิตและภาคการเงิน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระบบตลาดเสรี โดยเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบไปด้วยภาคการผลิตที่แท้จริง ภาคการเงิน และภาคการส่งออก
2. ประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจแบบเปิด ภาคเศรษฐกิจโดยเฉพาะภาคการเงินในส่วนของตลาดการเงินของประเทศไทยมีการเชื่อมโยงกับต่างประเทศอย่างใกล้ชิด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงมหภาคหรือจุลภาค ทั้งปัจจัยภายในหรือภายนอก ล้วนส่งผลต่อการบริหารการเงิน

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 1.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจและความสัมพันธ์ของภาคการผลิต ภาคการเงิน และภาคต่างประเทศรวมถึงผลกระทบที่มีต่อการบริหารการเงินได้
2. อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศไทยที่มีผลต่อการบริหารการเงินได้

## เรื่องที่ 1.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ

สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายการบริหาร เช่นเดียวกับการจัดการทางการเงิน ซึ่งปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการเงินมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับทศวรรษที่ผ่านมา โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลักจากการก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร (Telecommunication)

ความก้าวหน้าของทางด้านเทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร ทำให้เส้นแบ่งพรมแดนของแต่ละประเทศเป็นเพียงปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ในขณะที่การดำเนินการทางด้านธุรกิจไม่ได้มีขอบเขต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของการจัดการทางการเงิน อาทิตลาดแลกเปลี่ยนเงินตรา (FOREX) ซึ่งเปิดดำเนินการ 24 ชั่วโมง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรจึงมีข้อจำกัดในเรื่องของการเคลื่อนย้ายลดลงไปเรื่อยๆ ในขณะที่การตัดสินใจจำเป็นต้องดำเนินการไปอย่างรวดเร็วและเป็นไปอย่างรวดเร็ว

การจัดการทางการเงินต้องคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมภายนอก คือสภาพเศรษฐกิจของประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำ หรือสภาพเศรษฐกิจของประเทศที่มีอาณาเขตแดนติดกัน ความเชื่อมโยงอย่างไร้ขอบเขตส่งผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อการจัดการทางการเงิน ในแง่บวกคือ การที่ทรัพยากรต่างๆ สามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างรวดเร็ว โดยมีข้อจำกัดเพียงเล็กน้อย ทำให้ความสามารถในการนำทรัพยากรต่างๆ ไปใช้ประโยชน์หรือสร้างผลตอบแทนกระทำได้มากขึ้น ภายใต้ระดับความเสี่ยงเดิม

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในศตวรรษที่ 21 เป็นที่แน่ชัดว่านักการเงินจะต้องทำงานหนักภายใต้ภาวะแรงกดดันอย่างรุนแรง ดังนั้นการจัดทำเนื้อหาโดยรวมของชุดวิชาสัมมนาการเงิน จึงได้รวบรวมเนื้อหาหลักๆ ทางด้านการเงินไว้อย่างครอบคลุม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจของประเทศไทย

นักศึกษาจะทราบถึงสภาพการบริหารในยุคไร้พรมแดน ในส่วนของการจัดการทางการเงิน บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงินในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแม้จะครอบคลุมหน้าที่การบริหารเงินพื้นฐาน อาทิการประมาณความต้องการเงินทุน การบริหารสภาพคล่อง การจัดการโครงการลงทุน แต่ก็มีประเด็นใหม่ๆ ที่นักการเงินจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก อาทิ การควมรวมกิจการ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การจัดการการเงินระหว่างประเทศ และการทำความเข้าใจถึงความเข้าใจถึงตลาดการเงินใหม่ๆ เช่นตลาดตราสารตราสารอนุพันธ์ (Derivative Instrument) หรือตลาดล่วงหน้า (Future Market)

ทั้งนี้การจัดทำชุดวิชาสัมมนาการจัดการทางการเงิน จะประกอบไปด้วยพื้นฐานทางทฤษฎีทางการเงิน (Finance Theories) และการนำไปประยุกต์ใช้ในสภาพแวดล้อมของธุรกิจในยุคไร้พรมแดน

### สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ

ปัจจุบันบทบาทหน้าที่ของนักการเงินอาจแยกได้เป็น 2 ส่วนหลักๆ คือส่วนที่ 1 การทำงานทางด้านของการเงินแบบดั้งเดิม (Traditional Finance) โดยการทำงานในลักษณะของการเงินแบบดั้งเดิมจะเน้นบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้จัดการทางการเงิน ครอบคลุมการทำหน้าที่ในเรื่องของการประมาณการความต้องการใช้เงินทุน (Anticipation) การจัดหาเงินทุน (Acquisition) และการนำเงินลงทุนที่ได้ไปลงทุนให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด (Allocation)

สำหรับส่วนที่ 2 เป็นเรื่องของการบริหารทางการเงินในยุคสมัยใหม่ คือเรื่องของการให้บริการทางการเงิน (Financial Service) การให้บริการทางการเงิน เกี่ยวข้องกับการเงินยุคใหม่ (Modern Finance) เพราะการเงินยุคใหม่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ โดยอาศัยกลไกหรือเครื่องมือทางการเงินเป็นตัวหลักในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งนี้ความสัมพันธ์ของภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะภาคการผลิตและภาคการเงิน เป็นพื้นฐานสำคัญของการเข้าใจงานของนักการเงิน

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ

**ภาคการผลิต (Real Sector)** ภาคการผลิตเป็นภาคเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งก็คือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการโดยอาศัยกระบวนการผลิตที่ชัดเจน อาทิ ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ภาคการผลิตหมายถึงการที่ผู้ประกอบการนำปัจจัยการผลิต ได้แก่ที่ดิน แรงงาน เงินทุน มารวมกับการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพและผลิตเป็นสินค้า คือที่อยู่อาศัยไม่ว่าจะอยู่ในรูปของบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ คอนโดมิเนียม หรืออาคารพาณิชย์

ดังนั้นมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากภาคการผลิตจึงมาจากการที่ธุรกิจนำปัจจัยการผลิตต่างๆ มาผ่านกระบวนการบริหารจัดการให้มีต้นทุนที่ต่ำที่สุดพร้อมๆ กับการสร้างผลผลิตให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ คือการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) ครอบคลุมทั้งความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ดังนั้นมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิตจะมากขึ้นน้อยเพียงใด จึงมาจากการเพิ่มมูลค่าในแต่ละขั้นตอนของการผลิต ตลอดจนกระบวนการขายที่นำสินค้าไปสู่ผู้บริโภค

**ภาคการเงิน (Financial Sector)** ภาคการเงิน หมายถึงภาคเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดสรรเงินระหว่างผู้ที่มีเงินออมเหลือ (Saver) กับผู้ที่ต้องการเงินลงทุน (Investor) โดยผ่านกลไกทางการเงิน ได้แก่ ความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) โดยภาคการเงินจะช่วยให้ผู้ออมมีความมั่นใจว่าเงินออมของตนจะได้รับคืนพร้อมกับผลตอบแทนที่ตนพึงพอใจ ในขณะที่ผู้ต้องการเงินลงทุนก็มีภาระผูกพันที่จะต้องส่งมอบเงินลงทุนที่ยืมไปนั้นคืนกลับไปยังผู้ออม

จากการที่ภาคการเงินทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการบริหารความเสี่ยงระหว่างผู้ออม คือ **ความเสี่ยงที่ไม่ได้รับชำระเงินคืน (Default Risk)** กับความเสี่ยงของนักลงทุน คือ **ความเสี่ยงที่ไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่คาดหวัง (Operating Risk)** ดังนั้นมูลค่าเพิ่มในภาคการเงินจึงมาจากความสามารถในการบริหารความเสี่ยงให้ลดน้อยลง และเพิ่มผลตอบแทนให้มากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ออมและผู้ลงทุน สถาบันการเงิน อาชีพธนาคารพาณิชย์ถือเป็นกลไกสำคัญในภาคการเงิน เนื่องจากระบบเศรษฐกิจของไทยยังขาดความหลากหลายในเรื่องรูปแบบของสถาบันการเงินที่แตกต่าง (Niche Institution) ดังนั้นธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจึงทำหน้าที่เป็นผู้รับรองผลตอบแทนที่ผู้ออมจะได้รับ ผ่านกลไกการค้ำประกันเงินฝาก ขณะเดียวกันผู้ลงทุนก็มีโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนที่ต่ำ ภายใต้ภาระผูกพันของการส่งมอบเงินที่ได้กู้ยืมมา กลับคืนไปสู่ผู้ออมโดยใช้กลไกของภาคการเงิน

นอกเหนือจากการเพิ่มมูลค่าในภาคการเงินโดยการบริหารความเสี่ยงและผลตอบแทนคือการลดความเสี่ยง แต่เพิ่มผลตอบแทน ภาคการเงินยังเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจโดยการเพิ่มสภาพคล่องให้กับสินทรัพย์ในภาคการผลิต ตัวอย่างเช่น บริษัท คลอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) หรือ QH อาศัยกลไกในภาคการเงินทำการระดมเงินทุนโดยการขายหน่วยลงทุนของกองทุนอสังหาริมทรัพย์ (Property Funds)

หน่วยลงทุนที่จำหน่ายได้ ทางบริษัท คลอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ได้นำอาคารสำนักงานให้เช่า ซึ่งเป็นสินทรัพย์ของบริษัทที่อยู่บนถนนเพลินจิต (อาคารคิวเฮาส์เพลินจิต) ถนนวิฑู (อาคารคิวเฮาส์ลุมพินี) และถนนสาทร (อาคารเวฟเพลส) มาเป็นสินทรัพย์อ้างอิงสำหรับการโอนสิทธิรับค่าเช่าให้กับผู้ลงทุนที่เข้ามาซื้อหน่วยลงทุนอสังหาริมทรัพย์ โดยโอนสิทธิกระแสเงินสดรับจากรายได้ค่าเช่าของอาคารเหล่านี้ ให้กับนักลงทุนผู้เข้ามาถือหน่วยลงทุนโดยตรง ซึ่งจะมีคนกลางดูแลผลประโยชน์ (Trustee)

กลไกและกระบวนการจัดสรรเงินออมที่เกิดขึ้นตามตัวอย่างข้างต้น จึงเป็นการใช้ภาคการเงินในการเปลี่ยนสินทรัพย์ในภาคการผลิต คืออาคารสำนักงานให้เช่าในที่นี่ ไปเป็นสินทรัพย์ทางการเงิน (Financial Assets) เป็นการเพิ่มสภาพคล่องให้กับทางบริษัท QH เพราะ

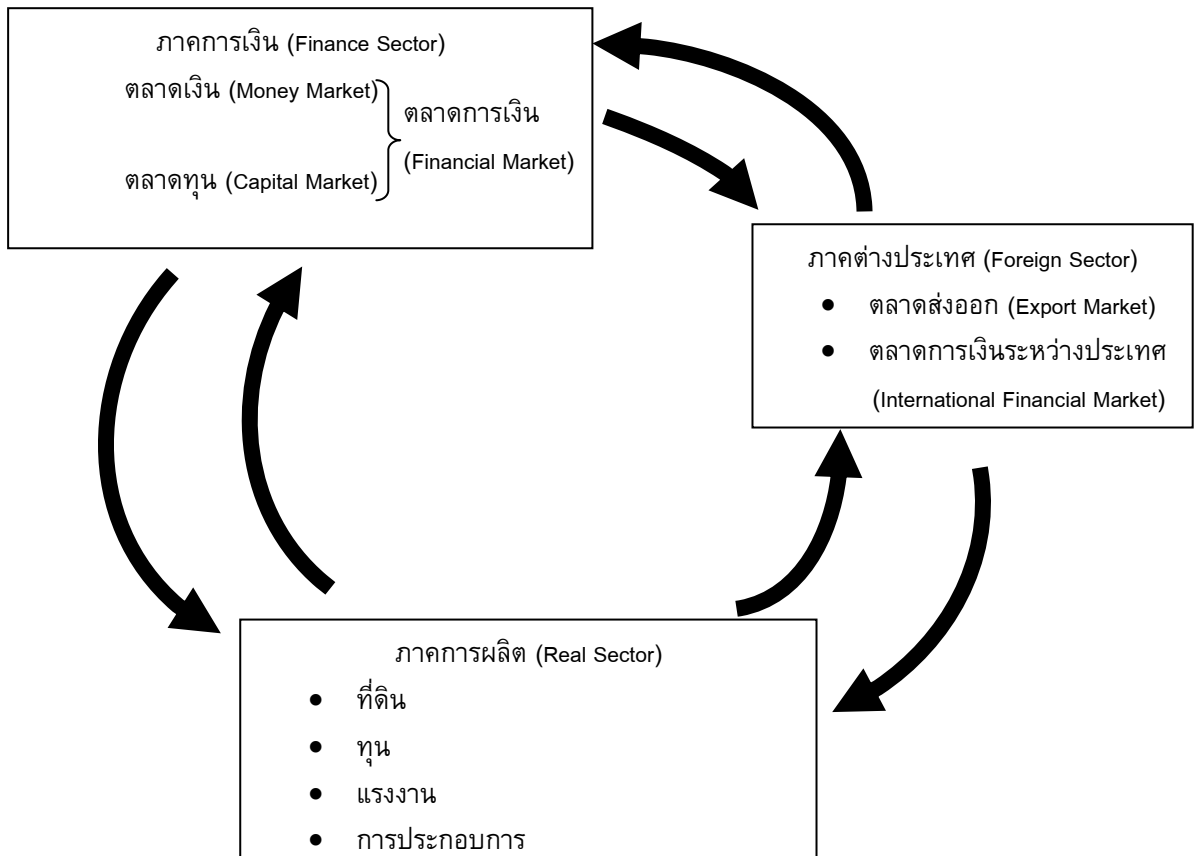


โดยปกตินักลงทุนรายใดรายหนึ่ง หากประสงค์จะซื้ออาคารสำนักงานของบริษัทคลอลิตี้เฮ้าส์ทั้งอาคารก็จำเป็นที่จะต้องมีเงินทุนจำนวนมาก ก่อให้เกิดขอบเขตที่จำกัดของเงินทุน

การดำเนินงานธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในขณะที่นำอาคารดังกล่าวมาผ่านกระบวนการและกลไกทางการเงินเป็นกองทุนอสังหาริมทรัพย์ ทางบริษัทคลอลิตี้เฮ้าส์ จะได้รับประโยชน์โดยการลดภาระหนี้ จากกระแสเงินสดที่ได้จากการจัดตั้งกองทุนอสังหาริมทรัพย์ไปชำระหนี้เป็นการลดความเสี่ยงจากการล้มละลายของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันผู้ถือหุ้นของบริษัทคลอลิตี้เฮ้าส์ ก็ได้รับประโยชน์ เพราะกำไรต่อหุ้นไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะผลกำไรต่อหุ้นลดน้อยลงอย่างรวดเร็วจากการเพิ่มทุนเป็นจำนวนมากในระยะสั้น (Dilution Effects)

ดังนั้นการที่บริษัทคลอลิตี้เฮ้าส์ ซึ่งได้รับเงินจากการระดมทุนผ่านการจัดตั้งกองทุนอสังหาริมทรัพย์โดยที่บริษัทฯ ยังมีสิทธิในการบริหารอสังหาริมทรัพย์นั้นๆ อยู่ต่อไป ถือได้ว่าทางบริษัทคลอลิตี้เฮ้าส์ ซึ่งอยู่ในภาคการผลิตที่แท้จริง ได้รับประโยชน์จากกลไกทางการเงินที่ช่วยให้การบริหารของบริษัทคลอลิตี้เฮ้าส์ สามารถเข้าถึงโอกาสในการทำกำไรใหม่จากแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำกว่าการกู้ยืมเงินเป็นอย่างมาก อีกทั้งแทบจะปราศจากความเสี่ยงทางการเงินเพราะผู้ถือหุ้นรายละลงทุนอสังหาริมทรัพย์เหล่านี้ไม่ได้มีสภาพเป็นเจ้าของบริษัทคลอลิตี้เฮ้าส์ แต่ถือเป็นผู้ร่วมลงทุนในสินทรัพย์ของบริษัทคลอลิตี้เฮ้าส์

อย่างไรก็ตามในหลายๆ ครั้งนอกเหนือจากการแบ่งภาคเศรษฐกิจออกเป็นภาคการผลิตที่แท้จริงและภาคการเงินแล้ว ในยุคที่การบริหารเป็นไปอย่างไร้พรมแดนเช่นในปัจจุบัน ภาคเศรษฐกิจยังแบ่งออกเป็นภาคต่างประเทศ (Foreign Sector) หรือบางครั้งเรียกว่าภาคการส่งออก (Export Sector) เนื่องจากความเป็นระบบเศรษฐกิจแบบเปิด ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาคเศรษฐกิจ

ภาพที่ 1.1 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาคการเงิน ภาคการผลิตและภาคต่างประเทศซึ่งเป็นไปอย่างใกล้ชิด ภาคการผลิตทำหน้าที่รวบรวมปัจจัยต่างๆ เพื่อการผลิตจากปัจจัยการผลิตทั้ง 4 ได้แก่ ที่ดิน ทุน แรงงาน และการประกอบการ โดยมีการกำหนดรูปแบบการสร้างผลิตผลหรือบริการอย่างชัดเจน ดังนั้นมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิตจึงเกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ

ภาคการผลิตโดยเพียงลำพัง ไม่อาจสร้างหรือผลักดันให้เศรษฐกิจของประเทศไทยให้เติบโตไปได้ จำเป็นต้องอาศัยกลไกการจัดสรรเงินทุนของภาคการเงิน (Finance Sector) เพราะภาคการผลิตเมื่อมีการจ้างงานก็จะมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตและมีการจ่ายค่าตอบแทนให้ปัจจัยการผลิต

ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ปัจจัยการผลิตส่วนใหญ่ คือครัวเรือน (Households) โดยหน่วยย่อยที่เป็นครัวเรือนต่างๆ เหล่านี้จะสะสมเงินรายได้ที่อยู่ในรูปของเงินออม คือเงินที่เหลือจากการใช้จ่าย และนำเงินออมดังกล่าวไปลงทุนในตลาดการเงิน (Financial Market) ซึ่งแบ่งเป็นตลาดเงิน ได้แก่ตลาดระยะสั้นที่มีอายุน้อยกว่า 1 ปี (Money Market) และตลาดทุน (Capital Market) ซึ่งเกี่ยวข้องกับระยะยาวที่มีอายุเกินกว่า 1 ปี

ทั้งนี้กลไกของตลาดการเงินจะช่วยจัดสรรเงินทุนกลับคืนไปสู่ภาคการผลิต ก่อให้เกิดการหมุนเวียนของระบบเศรษฐกิจ ทั้งนี้หากเศรษฐกิจเป็นระบบปิด (Closed Economy) วงจรการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจก็จะดำเนินการไปเพียงเท่านี้

อย่างไรก็ตามในโลกปัจจุบันทุกประเทศต่างเปิดประเทศของตน โดยให้ความสำคัญของเส้นแบ่งเขตแดนเพียงในบริบทความหมายทางการเมืองเท่านั้น เพื่อดึงดูดและรองรับการลงทุนจากต่างประเทศหรือทำการแสวงหาตลาดนอกประเทศในการสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศและพลเมืองของตน อาทิประเทศญี่ปุ่นได้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จมาแล้ว

ดังนั้นเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันภาคเศรษฐกิจอีกหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการผลักดันเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง คือภาคต่างประเทศ (Foreign Sector) โดยภาคต่างประเทศปกติจะประกอบได้ด้วยสองส่วนหลักๆ คือตลาดส่งออกสินค้า หมายถึงตลาดที่ผลิตสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ เพื่อสร้างรายได้กลับเข้ามาในประเทศ ขณะเดียวกันตลาดในประเทศก็จะทำหน้าที่เป็นเสมือนตลาดสำหรับการรองรับการขายสินค้าจากต่างประเทศเช่นกัน ถือเป็นกลไกพื้นฐานของการค้าระหว่างประเทศ

สำหรับในภาคต่างประเทศอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก คือตลาดการเงินระหว่างประเทศ (International Financial Market) โดยตลาดดังกล่าวเป็นตลาดที่มีศักยภาพอย่างยิ่งยวดต่อการหมุนเวียน เคลื่อนย้ายเงินทุนเพื่อแสวงหาช่องทางการลงทุน หรือแสวงหาเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ ปัจจุบันตลาดการเงินระหว่างประเทศมีการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วและหลายครั้งที่เงินทุนมีการเคลื่อนไหวอย่างรุนแรงยากต่อการคาดการณ์

**กล่าวโดยสรุป** ความสัมพันธ์ระหว่างภาคเศรษฐกิจต่างๆ ภายใต้ระบบเศรษฐกิจแบบเปิดเป็นไปอย่างใกล้ชิด โดยภาคการผลิตมีการสร้างมูลค่าเพิ่มจากกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ภาคการเงินสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้กลไกทางการเงินในการบริหารความเสี่ยงและผลตอบแทน คือการสร้างสินทรัพย์ทางการเงินจากสินทรัพย์แท้จริง และภาคต่างประเทศหรือภาคการส่งออก ทำหน้าที่เป็นเสมือนกลไกควบคุมสมดุลของการไหลเวียนเคลื่อนย้ายทั้งตัวสินค้าบริการและเงินทุน โดยภาวะเศรษฐกิจของประเทศใดประเทศหนึ่งจะดีหรือไม่ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับการรักษาสมดุลของภาคเศรษฐกิจทั้ง 3 ภาคส่วนโดยรวม

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.1.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.1

## เรื่องที่ 1.1.2 สภาวะแวดล้อมทางการเงินของประเทศไทย

การบริหารทางการเงินมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดต่อความสามารถในการคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ในอนาคต โดยความคาดการณ์ต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลตามหลักวิชาการ ทั้งนี้การคาดการณ์ต่างๆ ทางการเงินในอนาคตจะอาศัยข้อมูล มาจากดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจทั้งเชิงจุลภาคและมหภาค โดยดัชนีเศรษฐกิจที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทางการเงินได้แก่

### สภาวะแวดล้อมภายใน

1. ดัชนีชี้้นำเศรษฐกิจ (Leading Economic Index) ดัชนีชี้้นำเศรษฐกิจถูกใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการคาดการณ์แนวโน้มทางเศรษฐกิจ โดยให้ความสำคัญกับจุดวกกลับ (Turning Point) และจุดสูงสุด (Peak) ตลอดจนจุดต่ำสุด (Through) ซึ่งจะปรากฏในช่วงต่างๆ ตามวัฏจักรเศรษฐกิจ (Economic Cycle) ดังนั้น ในการบริหารทางการเงินจึงอาจคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจในช่วง 3 ถึง 4 เดือนข้างหน้า โดยอาศัยดัชนีชี้นำทางเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ตาม การใช้ดัชนีชี้นำทางเศรษฐกิจมีข้อจำกัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพราะผู้จัดทำดัชนีชี้นำทางเศรษฐกิจส่วนใหญ่คือหน่วยงานภาครัฐ เช่นธนาคารแห่งประเทศไทยหรือสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง โดยต่างก็อ้างอิงข้อมูลซึ่งให้น้ำหนักของปัจจัยต่างๆ ในสัดส่วนแตกต่างกัน

นอกจากนั้นข้อจำกัดของการจัดทำดัชนีชี้นำทางเศรษฐกิจให้ได้รายละเอียดลงไปในแต่ละประเภทของอุตสาหกรรมยังไม่สามารถดำเนินการได้ เพราะฐานข้อมูลของประเทศไทยในปัจจุบันยังไม่เพียงพอที่จะดำเนินการได้ภายในระยะเวลาอันจำกัด

การที่ธุรกิจจะนำตัวเลขของดัชนีชี้นำเศรษฐกิจไปใช้ประโยชน์ต้องระมัดระวังให้สอดคล้องกับธุรกิจ ที่ตนเองดำเนินการอยู่ เนื่องจากการวางแผนของธุรกิจต้องดำเนินการล่วงหน้าสำหรับการปรับเพิ่มหรือลดการผลิต ดังนั้นการปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับจุดเปลี่ยนจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ทั้งนี้ดัชนีชี้นำเศรษฐกิจเกือบทั้งหมดจะใช้ข้อมูลปี 2543 เป็นปีฐาน ในขณะที่การพิจารณาตัวเลขดัชนีเศรษฐกิจ จะพิจารณาค่าการเปลี่ยนแปลงปีต่อปี หากค่าดัชนีปรับตัวเพิ่มขึ้นก็สะท้อนถึงภาวะการณ โดยรวมของเศรษฐกิจที่ดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนๆ

**2. ดัชนีการอุปโภคบริโภคภาคเอกชน (Private Consumption Index)** เป็นดัชนีที่มีความสำคัญสำหรับการวิเคราะห์ โดยเฉพาะการประมาณการรายได้ของธุรกิจ ทั้งนี้ดัชนีอุปโภคบริโภค ภาคเอกชนจะประกอบไปด้วยดัชนีชี้วัดหมวดสินค้าไม่คงทน ซึ่งหลักๆ ได้แก่ ปริมาณการใช้ไฟฟ้าของที่อยู่อาศัยและโรงงานผลิต ปริมาณการใช้เชื้อเพลิง มูลค่าการนำเข้าสินค้าอุปโภคบริโภค ณ ราคาคงที่ และภาษีมูลค่าเพิ่ม ณ ราคาคงที่ ปริมาณการจำหน่ายรถยนต์นั่ง ทั้งนี้ดัชนีการอุปโภคบริโภคภาคเอกชนใช้ข้อมูลปี 2543 เป็นฐาน โดยมีการปรับค่าผลกระทบอันเนื่องมาจากฤดูกาล (Seasonal Effect) ค่าดัชนีที่เพิ่มขึ้นสะท้อนถึงภาวะการณอุปโภคบริโภคที่ดีขึ้น และสะท้อนถึงการเติบโตทางเศรษฐกิจ

**3. ดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจ (Business Sentiment Index)** พิจารณาจากผลประกอบการผลิต ตัวเลขการลงทุนและคำสั่งซื้อของแต่ละอุตสาหกรรมหลักของประเทศ ทั้งนี้ดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจมาจากการสำรวจผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่างธุรกิจขนาดกลางหรือธุรกิจขนาดใหญ่ โดยประมาณความเห็นของผู้ประกอบการเพื่อประเมินว่าผู้ประกอบการทางธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมมีการคาดการณ์ถึงอนาคตธุรกิจของตนอย่างไร ทั้งนี้ดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจจะอ้างอิงค่ากลางที่ 50 หมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามในสัดส่วนเท่าๆ กัน ประเมินว่าเศรษฐกิจจะดีและแย่ง โดยค่าดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจที่เกินกว่า 50 สะท้อนถึงภาวะเศรษฐกิจในอนาคตที่มีแนวโน้มดีขึ้น

**4. ดัชนีผลผลิตภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing Production Index)** ดัชนีผลผลิตภาคอุตสาหกรรมดำเนินการโดยรายงานแยกกิจกรรมการผลิตแต่ละประเภทของอุตสาหกรรมหลักๆ ของประเทศ ปัจจุบันหน่วยงานที่ดำเนินการรวบรวมข้อมูลสำหรับจัดทำดัชนีผลผลิตภาคอุตสาหกรรม คือหน่วยงานในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงการคลัง ได้แก่ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สกอ.) และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) ในส่วนของตัวเลขรายงานดัชนีผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรมที่เผยแพร่บนเว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทยจะพบว่ามีอุตสาหกรรมที่ได้จัดทำรายงานดัชนีผู้ผลิตอยู่ทั้งหมดในปัจจุบันตามข้อมูลของเดือน มกราคม 2550 จำนวนรวมทั้งสิ้น 96 อุตสาหกรรม โดยอ้างอิงข้อมูลปี 2543 เป็นปีฐาน ทั้งนี้ค่าเปรียบเทียบของดัชนีรายอุตสาหกรรม มาจากทั้งการเปรียบเทียบค่าของอุตสาหกรรมนั้นๆ ในอดีตโดยมีค่าดัชนีฐานที่ 100

**5. ดัชนีการใช้กำลังการผลิต (Capacity Utilization Index)** ตัวเลขของดัชนีจะรายงานถึงอัตรการใช้กำลังการผลิตแยกตามประเภทของอุตสาหกรรม ซึ่งตัวเลขของระดับการผลิตภาคอุตสาหกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสามารถใช้ในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของระดับราคาสินค้าและบริการ ซึ่งธุรกิจสามารถนำมาใช้คาดการณ์รายได้ของกิจการ โดยพิจารณาจากความเพียงพอของกำลังการผลิตเมื่อเปรียบเทียบกับกำลังซื้อที่

ประมาณการไว้ คือการประเมินอุปสงค์อุปทานสินค้าและบริการแต่ละประเภทนั่นเอง ทั้งนี้ข้อมูลของดัชนีครอบคลุมเกินกว่าร้อยละ 50 ของการผลิตอุตสาหกรรมโดยรวมของประเทศไทย ซึ่งอ้างอิงข้อมูลฐานปี 2543 ดังนั้นค่าที่เพิ่มขึ้นของดัชนีการใช้กำลังการผลิตจึงสะท้อนถึงภาวะการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ

**6. ดัชนีการลงทุนภาคเอกชน (Private Investment Index)** ดัชนีการลงทุนภาคเอกชนพิจารณาจากมูลค่าสินค้าทุนนำเข้า ณ ราคาคงที่ มูลค่าการจำหน่ายเครื่องมือเครื่องจักรในประเทศ ณ ราคาคงที่ จากฐานข้อมูลปี 2543 และปริมาณจำหน่ายรถยนต์เชิงพาณิชย์ในประเทศ ปริมาณการจำหน่ายปูนซีเมนต์ในประเทศ และจำนวนโครงการที่รัฐอนุญาตให้ก่อสร้างในเขตเทศบาลโดยเฉลี่ยเคลื่อนที่ 12 เดือน ค่าดัชนีการลงทุนภาคเอกชนแสดงให้เห็นทิศทางการแสดงความเชื่อมั่น หรือแนวโน้มการลงทุนในอนาคตอันใกล้ ซึ่งธุรกิจสามารถนำมาใช้ประกอบการคาดการณ์ภาวะการแข่งขัน โดยประเมินจากประมาณการอุปทานของสินค้าที่จะเพิ่มสูงขึ้นตามปริมาณการลงทุนพื้นฐานเพื่อการผลิต

**7. ดัชนีราคาที่อยู่อาศัย (Housing Price Index)** พิจารณาจากมูลค่าของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งหลักๆ ได้แก่บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ ที่ดินเปล่า บ้านเดี่ยวพร้อมที่ดิน ทาวน์เฮ้าส์พร้อมที่ดิน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับราคาปีฐาน ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานผู้รับผิดชอบจัดทำดัชนีใช้ข้อมูลปี 2543 เป็นปีฐาน ทั้งนี้ค่าที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจากอดีตสะท้อนถึงภาวะการเติบโตของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์

ตัวเลขของดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจทั้ง 7 ตัวเป็นเครื่องชี้ถึงภาวะการเติบโตหรือถดถอยของเศรษฐกิจโดยรวมได้เป็นอย่างดี ดังตัวอย่างตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 สรุปค่าตัวชี้วัดเศรษฐกิจ

ดัชนีตัวชี้วัดเศรษฐกิจ	งวดก่อนหน้า		ค่าดัชนี		ค่าดัชนี	
1. ดัชนีชี้หน้าเศรษฐกิจ	ก.พ. 50	มี.ค. 50	114.40	114.50		
2. ดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจ	ก.พ. 50	มี.ค. 50	199.10	119.40		
	ภาวะเศรษฐกิจค่อนข้างทรงตัวจากเดือนก่อนหน้า					
3. ดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจ	มี.ค.- พ.ค. 50	เม.ย.-มิ.ย. 50	51.30	47.10		
	ภาวะเศรษฐกิจแยกลงจากช่วงก่อนหน้า					
4. ดัชนีผลผลิตภาคอุตสาหกรรม						
4.1 ดัชนีรวม	ก.พ. 50	มี.ค. 50	170.90	189.50		
4.2 ดัชนีรวม ยกเว้นสุรา	ก.พ. 50	มี.ค. 50	169.0	188.30		
4.3 ดัชนีรวมปรับฤดูกาล	ก.พ. 50	มี.ค. 50	173.50	173.50		
	ภาวะเศรษฐกิจปรับตัวดีขึ้นเล็กน้อยจากเดือนก่อนหน้า					
5. ดัชนีการใช้จ่ายกำลังการผลิต						
5.1 ดัชนีรวม	ก.พ. 50	มี.ค. 50	73.0	80.10		
5.2 ดัชนีรวม ยกเว้นสุรา	ก.พ. 50	มี.ค. 50	73.0	80.3		
	ภาวะเศรษฐกิจปรับตัวดีขึ้นจากเดือนก่อนหน้า					
6. ดัชนีการลงทุนภาคเอกชน	ก.พ. 50	มี.ค. 50	168.70	167.70		
	ภาวะเศรษฐกิจทรงตัวจากเดือนก่อนหน้า					
7. ดัชนีราคาที่อยู่อาศัย						
7.1 บ้านเดี่ยว	ไตรมาส 4 ปี 49	ไตรมาส 1 ปี 50	158.0	153.0		
7.2 ทาวน์เฮาส์	ไตรมาส 4 ปี 49	ไตรมาส 1 ปี 50	136.2	135.7		
7.3 ที่ดิน	ไตรมาส 4 ปี 49	ไตรมาส 1 ปี 50	163.8	163.9		
7.4 บ้านเดี่ยวพร้อมที่ดิน	ไตรมาส 4 ปี 2549	ไตรมาส 1 ปี 50	161.5	159.5		
7.5 ทาวน์เฮาส์พร้อมที่ดิน	ไตรมาส 4 ปี 49	ไตรมาส 1 ปี 50	51.4	151.2		
	ค่อนข้างทรงตัวเชิงลบจากช่วงก่อนหน้า					

## สภาวะแวดล้อมภายนอก

นอกเหนือจากการพิจารณาดัชนีชี้วัดเศรษฐกิจต่างๆ ภายในประเทศ แล้วในการบริหารทางการเงินยังจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเครื่องชี้วัดภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยเสมอ อาทิ การขยายตัวของประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำ ซึ่งเป็นตลาดส่งออกหลักของประเทศไทย เช่น ภาวะการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป ประเทศในแถบเอเชีย อาทิ ญี่ปุ่น หรือจีน

การที่ประเทศไทยเป็นประเทศอ้างอิงพื้นฐานเศรษฐกิจจากเกษตรกรรม ดังนั้นการพิจารณาถึงอุปสงค์อุปทานของสินค้าเกษตรที่สำคัญๆ อาจใช้ประมาณการกำลังซื้อในประเทศ ประกอบ ประกอบกับข้อมูลอุปสงค์ต่างประเทศ เพราะผลผลิตภาคการเกษตร โดยเฉพาะผลิตผลพวงข้าวพืชมีการรายงานอย่างกว้างขวาง เช่นข้อมูลจากการรายงานขององค์กรระหว่างประเทศ อาทิ องค์กรอาหารและเกษตรกรรม (Food and Agriculture Organization: FAO) ที่ website URL: [www.fao.org](http://www.fao.org) เป็นต้น

การที่ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเปิด การพิจารณาดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจจึงควรครอบคลุมดัชนีชี้วัดเศรษฐกิจของประเทศไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ โดยมีดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจที่สำคัญในเชิงมหภาค คือปริมาณเงินสำรองระหว่างประเทศ ทั้งนี้เงินสำรองระหว่างประเทศของประเทศไทย สามารถสรุปรายการสำคัญๆ ได้ดังตารางที่ 1.2



**ตารางที่ 1.2 เงินสำรองระหว่างประเทศ**

วันที่	26 ม.ค. 50	31 ม.ค.50	2 ก.พ. 50
<b>รายการ</b>			
1. เงินสำรองระหว่างประเทศ (พันล้านบาท) <sup>1/</sup> (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	2,351.2 65.7	2,387.7 66.8	2,380.5 66.5
2. ฐานะสุทธิ Forward (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	8.2	7.7	7.9
3. สินเชื่อสุทธิที่ให้กับรัฐบาล (พันล้านบาท)	61.4	68.5	62.5
4. สินเชื่อสุทธิที่ให้กับสถาบันการเงิน (พันล้านบาท)	-924.4	-933.3	-935.6
5. ฐานะเงิน (พันล้านบาท)	815.8	844.0	827.0

ที่มา: [www.bot.or.th](http://www.bot.or.th), วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2550

<sup>1/</sup> ตั้งแต่วันที่ 26 พฤษภาคม 2543 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้รายงานตัวเลขเงินสำรองระหว่างประเทศรายสัปดาห์ โดยใช้การปรับมูลค่าตามราคาตลาด (Mark - to - Market Basis)

โดยมีรายละเอียดโดยสังเขปจากตารางที่ 1.2 ตามรายการหลักๆ ที่แสดงได้แก่

**เงินสำรองระหว่างประเทศ** ได้แก่ ยอดรวมของมูลค่าสำรองของทองคำ เงินตราต่างประเทศ สิทธิพิเศษในการถอน (Special Drawing Rights, SDRs) กองทุนการเงินระหว่างประเทศและฐานะเงินสำรองที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศ

**ฐานะสุทธิล่วงหน้า (Forward)** ประกอบไปด้วยสัญญาซื้อ แสดงด้วยเลขบวก หรือขาย ซึ่งแสดงด้วยเลขลบของเงินตราต่างประเทศกับเงินบาทล่วงหน้าปรากฏตามบัญชีของธนาคารแห่งประเทศไทย

**สินเชื่อสุทธิที่ให้กับรัฐบาล** หมายถึง สินเชื่อที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้กับรัฐบาล หักด้วยเงินฝากของรัฐบาลที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและเงินสดในมือรัฐบาล

**สินเชื่อสุทธิที่ให้กับสถาบันการเงิน** หมายถึงสินเชื่อที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้กับสถาบันการเงิน หักด้วยสินเชื่อที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้รับจากสถาบันการเงิน

ฐานเงิน หมายถึงจำนวนเงินสดหมุนเวียนในมือภาคเอกชน และเงินฝากของสถาบันการเงินที่ธนาคารแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ตัวเลขต่างๆ จำนวนเงินต่างๆในภาครัฐบาล หมายถึงรวมถึงตัวเลขของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งไม่รวมสถาบันการเงินในสังกัดของรัฐ ในขณะที่ตัวเลขของธนาคารแห่งประเทศไทย จะไม่รวมเงินที่อยู่กับกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงิน

ทั้งนี้การพิจารณาสภาพแวดล้อมทางการเงินทั้งภายในและภายนอกของประเทศไทย จะต้องพิจารณาภาคการคลัง ซึ่งแสดงภาวะทางการเงินของประเทศโดยตรง เพราะโดยปกติตัวเลขรายได้ภาษี จะปรับเปลี่ยนไปตามภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจริงๆ ในขณะที่รายจ่ายภาครัฐจะเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติจากรัฐสภาตามขั้นตอนทางกฎหมาย ดังนั้นหากเกิดภาวะการณ์ที่รายได้ คือการเก็บภาษี ไม่เป็นไปตามกรอบงบประมาณ รัฐบาลต้องเข้ากู้ยืมในตลาดเงิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงในตลาดการเงินได้ (Term Structure of Interest)

จากสภาพการณ์การพัฒนาในตลาดการเงินของประเทศไทย ซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะการพัฒนาในส่วนของตลาดทุน (Capital Market) ทำให้การบริหารการเงินต้องให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดภาวะของตลาดทุน ซึ่งอ้างอิงโดยตรงจากดัชนีตลาดหลักทรัพย์ (SET Index) นอกจากนี้ยังควรให้ความสนใจเรื่องจำนวนบริษัทจดทะเบียนซึ่งมีจำนวนรวมกันเกินกว่า 500 บริษัท ([www.set.or.th](http://www.set.or.th), ส.ค. 2550)

การบริหารการเงินต้องพิจารณาเรื่องของมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (Market Capitalization) ประกอบด้วยเสมอ เพื่อพิจารณาทางเลือกสำหรับการจัดหาเงินทุนเพราะตัวเลขของมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดจะบ่งบอกให้ทราบถึงความมั่งคั่งของภาคเศรษฐกิจของไทยภายใต้ระบบทุนนิยม ปัจจุบันมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของประเทศไทยโดยเฉลี่ย มีมูลค่าเกินกว่า 5 ล้านล้านบาท

การพิจารณาภาวะของตลาดทุนต้องพิจารณามูลค่าซื้อขายเฉลี่ยต่อวันทำการประกอบ เพราะสะท้อนให้เห็นภาวะความรุ่งเรือง หรือถดถอยของตลาดทุน ซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามดัชนีราคาหุ้นตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Index)

กล่าวโดยสรุป สภาพแวดล้อมทางภายในและภายนอกประเทศไทยมีความสำคัญอย่างมากสำหรับการบริหารทางการเงิน เพราะถือเป็นปัจจัยการนำเข้า สำหรับการวางแผนในการตัดสินใจทางการเงิน นอกจากนี้การทำหน้าที่ประสานของนักการเงินกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินการขององค์กรมีความเสี่ยงน้อยที่สุดจากภาวะความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้การใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่างๆ ที่หน่วยงานภาครัฐเป็นผู้จัดทำขึ้น องค์กรธุรกิจจะต้องทำความเข้าใจถึงนิยามและข้อจำกัด ตลอดจนรายละเอียดของฐานข้อมูลที่ใช้อ้างอิงเพื่อเปรียบเทียบให้ทราบถึงทิศทางและความหมายของตัวเลขที่ถูกใช้รายงาน

ทั้งนี้การใช้ประโยชน์จากดัชนีเศรษฐกิจต่างๆ ผู้บริหารหรือนักการเงินสามารถหาข้อมูลต่างๆ ได้จากทั้งในเว็บไซต์ของหน่วยงานภาครัฐ เช่นเว็บไซต์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ([www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)) เว็บไซต์ของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ([www.fpo.go.th](http://www.fpo.go.th)) เว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ([www.nesdb.go.th](http://www.nesdb.go.th)) หรือเว็บไซต์ของธนาคารพาณิชย์ต่างๆ เช่นธนาคารกรุงเทพ ([www.bbl.co.th](http://www.bbl.co.th)) ธนาคารไทยพาณิชย์ ([www.scb.co.th](http://www.scb.co.th)) เป็นต้น

**หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.1.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.1 เรื่อง 1.1.2**

## ตอนที่ 1.2

### บทบาทหน้าที่ของนักการเงินยุคไร้พรมแดน

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระพร้อมปฏิบัติการในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

เรื่องที่ 1.2.1 บทบาทหน้าที่พื้นฐานที่ของนักการเงินในยุคไร้พรมแดน

เรื่องที่ 1.2.2 ธรรมชาติในการจัดการการเงิน

เรื่องที่ 1.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างนักการเงินและตลาดการเงิน

#### แนวคิด

1. บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงินในยุคไร้พรมแดน ยังคงเกี่ยวข้องกับหน้าที่หลักๆ ในเรื่องของการประมาณการความต้องการเงินทุน การจัดหาเงินทุน และการจัดสรรเงินทุน แต่การปฏิบัติการตัดสินใจต่างๆ ของนักการเงินต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งแปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็วในยุคเศรษฐกิจไร้พรมแดน
2. ความจำเป็นในการระดมทุนสำหรับโครงการลงทุนขนาดใหญ่ทำให้แนวคิดการจัดตั้งบริษัทมหาชนเป็นไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งการเงินมีหน้าที่โดยตรงต่อความรับผิดชอบการใช้จ่ายเงินต่างๆ อย่างโปร่งใสและเป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกๆ ฝ่ายคือหลักการบริหารอย่างมีธรรมาภิบาล
3. นักการเงินมีความใกล้ชิดอย่างมากกับตลาดการเงิน โดยการพัฒนาที่ผ่านมาของประเทศไทย ทำให้ตลาดการเงินมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างส่งผลกระทบต่อการทำหน้าที่ของนักการเงิน

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 1.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายบทบาทหน้าที่ของนักการเงินในยุคไร้พรมแดนได้
2. อธิบายความหมายและความจำเป็นของธรรมาภิบาลในการจัดการทางการเงินได้
3. อธิบายนวัตกรรมทางการเงินซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของตลาดการเงินในประเทศไทยได้

## เรื่องที่ 1.2.1 บทบาทหน้าที่พื้นฐานของนักการทางการเงินในยุคไร้พรมแดน

การจัดการทางการเงิน (Financial Management) ถือเป็นศาสตร์การบริหารที่สำคัญสาขาหนึ่งในการบริหารธุรกิจ การจัดการทางการเงินอาจแบ่งเป็น 2 สาขาหลักๆ คือ การจัดการทางการเงินส่วนบุคคล (Personal Finance) และการจัดการทางการเงินธุรกิจ (Corporate Finance) ซึ่งความรู้ความเข้าใจในการบริหารการเงินทั้งสองสาขามีความเกี่ยวข้องคล้ายคลึงกันอยู่มาก แม้ว่าจะแตกต่างกันอยู่บ้างในเรื่องของวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทางการเงินส่วนบุคคลเป็นไปเพื่อสร้างความมั่งคั่งให้เกิดขึ้นมากที่สุดแก่ตัวบุคคล ในขณะที่การจัดการทางการเงินธุรกิจมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปไม่ว่าจะเป็นการสร้างผลกำไรสูงสุด (Profit Maximization) และความซับซ้อนในการจัดการ

แนวคิดของการจัดการทางการเงินส่วนบุคคลสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการทางการเงินธุรกิจขององค์กร คือการสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์การสูงสุด (Maximization of Shareholder Wealth) ทั้งนี้การจะสร้างมูลค่าความมั่งคั่งให้กับองค์การสูงสุดจะต้องอาศัยนักการเงินในการทำความเข้าใจถึงมูลค่าสูงสุด เพราะกิจการเมื่อเติบโตขึ้นจะเปลี่ยนสภาพเป็นนิติบุคคลแยกออกจากความเป็นบุคคลธรรมดาของผู้ก่อตั้ง

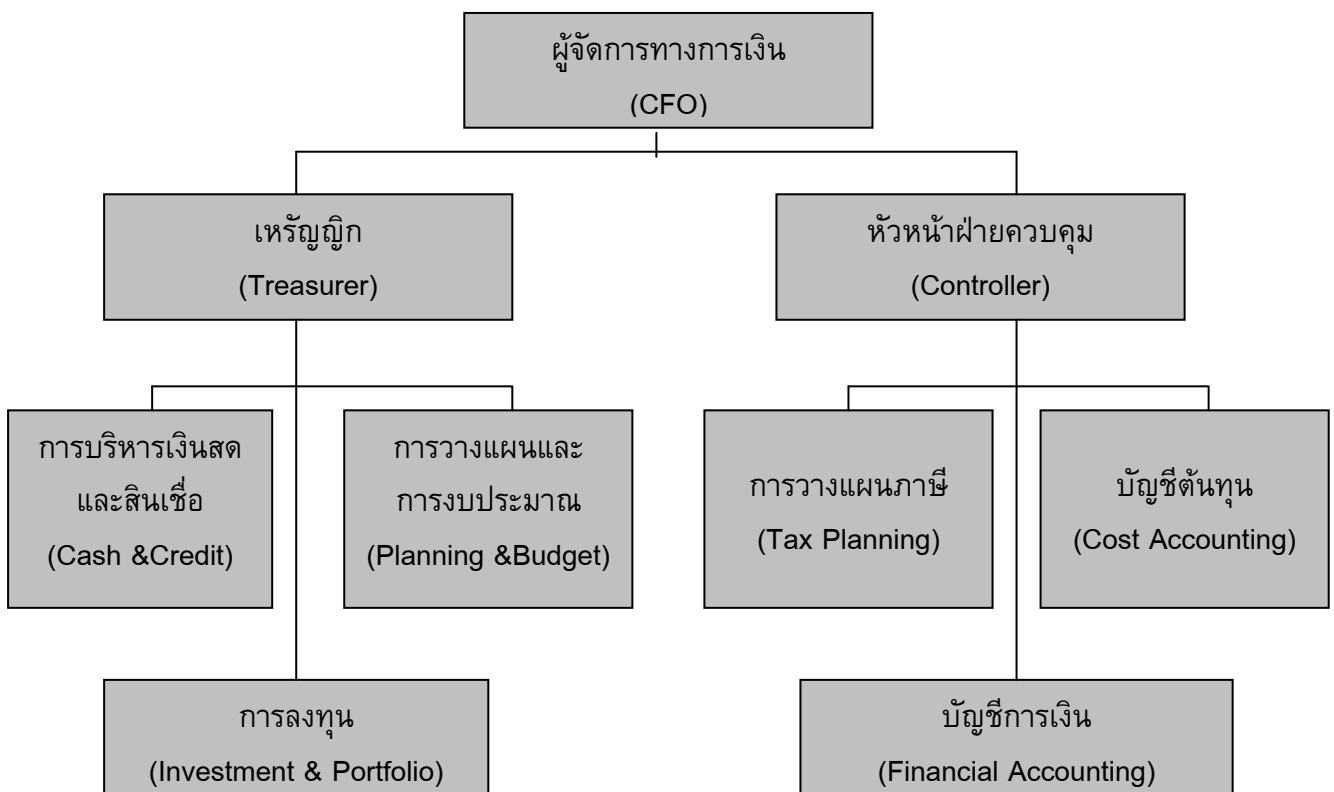
การเติบโตของนิติบุคคลในรูปของบริษัทจะเกี่ยวข้องกับการระดมทุนจากบุคคลภายนอก ซึ่งหมายถึงการพัฒนาบริษัทไปสู่การเป็นบริษัทมหาชน การเป็นบริษัทมหาชนมูลค่าของหุ้นจะถูกสะท้อนจากอุปสงค์และอุปทานของตลาดที่มีต่อการซื้อขายหุ้นสามัญของบริษัทนั้นๆ

ดังนั้นการประเมินมูลค่าหุ้นสามัญ จะมาจากการประเมินความสามารถในการทำกำไรในอนาคตหรือความสามารถในการบริหารสินทรัพย์อย่างโปร่งใสและน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างมูลค่าความมั่งคั่งสูงสุดให้กับองค์การ ซึ่งแนวคิดนี้แตกต่างจากในอดีตที่การทำกำไรจะเน้นตัวเลขผลประกอบการในระยะสั้น การบริหารงานที่ไม่มีความโปร่งใส เช่นการหลีกเลี่ยงการเสียภาษีโดยจัดทำบัญชีหลายเล่ม ดังนั้นการที่บริษัทจะสามารถบรรลุถึงความมั่งคั่งสูงสุดต่อองค์การในรูปแบบของการเป็นองค์การมหาชน จะต้องพัฒนาและแก้ไขการดำเนินงานที่ปราศจากความโปร่งใสให้เกิดความชัดเจนและมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุถึงประสิทธิผลขององค์การ

เนื้อหาในชุดวิชาสัมมนาการเงินจะพิจารณาความแตกต่างของนักการเงินและผู้จัดการทางการเงินจากขอบเขตความรับผิดชอบ ทั้งนี้ นักการเงิน หมายถึงบุคคลทั่วๆ ไปที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทางการเงินไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการประมาณความต้องการของเงินทุน การจัดหาเงินทุนและการจัดสรรเงินทุน ในขณะที่ผู้จัดการทางการเงิน จะเป็นการกล่าวถึงนักการเงินในแง่ของการเป็นนักบริหารระดับสูงในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรให้กับฝ่ายต่างๆ ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุปคือ นักการเงินคือผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านการเงิน ในขณะที่ผู้จัดการทางการเงินคือผู้บริหารที่ควบคุมดูแลทางสายงานด้านการเงิน แต่โดยหน้าที่และความรับผิดชอบหลักๆ มีความคล้ายคลึงกันระหว่างนักการเงินและผู้จัดการทางการเงินในเนื้อหาของชุดวิชานี้

โครงสร้างบริหารการจัดการทางการเงินสำหรับองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงิน (Chief Financial Officer: CFO) ทั้งนี้โครงสร้างการบริหารของผู้จัดการทางการเงินสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างการบริหารของCFO

จากภาพที่ 1.2 ผู้จัดการทางการเงิน (CFO) มีหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายควบคุม (Controller) เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในเรื่องของบัญชี ประกอบไปด้วย

บัญชีการเงิน (Financial Accounting) บัญชีต้นทุน (Cost Accounting) และการวางแผนภาษี (Tax Planning) สำหรับหน้าที่สำคัญส่วนที่ 2 คือ หน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับการควบคุมดูแลเงินสดของเหรัญญิก (Treasurer) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับจ่ายกระแสเงินสดและการควบคุมสินเชื่อ การวางแผนบริหารงบประมาณ และการลงทุน

### หน้าที่พื้นฐานของผู้จัดการทางการเงิน

หน้าที่ของผู้จัดการทางการเงิน โดยพื้นฐานเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3As ประกอบไปด้วย 1) การประมาณการความต้องการใช้เงินทุน (Anticipation) 2) การจัดหาเงินทุน (Acquisition) และ 3) การจัดสรรเงินทุน (Allocation) โดยมีรายละเอียดในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

**1) การประมาณการความต้องการใช้เงินทุน (Anticipation)** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประมาณการใช้ทรัพยากรเพราะไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือธุรกิจ ต่างก็ต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรเงินที่มีอยู่อย่างจำกัด ในการสร้างหรือตอบสนองความต้องการที่มีอยู่อย่างไม่จำกัด โดยมีความแตกต่างกันอยู่บ้างในประเด็นที่การประมาณการความต้องการใช้เงินทุนสำหรับการเงินส่วนบุคคลส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อการบริโภค (Consumption) ในขณะที่การประมาณการความต้องการใช้เงินทุนของธุรกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อการลงทุน (Investment)

**2) การจัดหาเงินทุน (Acquisition)** สำหรับทั้งบุคคลธรรมดาและธุรกิจ ต่างก็ต้องคำนึงถึงแหล่งที่มาของเงินทุน โดยการจัดหาเงินทุนเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือองค์กรภายนอกสำหรับการพิจารณาความเหมาะสมในการขอรับสินเชื่อ โดยหลักพื้นฐานจะมาจากการพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ (Creditability) ซึ่งรู้จักกันทั่วไปว่า 5Cs ได้แก่ คุณสมบัติ (Character) ทุน (Capital) ความสามารถ (Capacity) หลักประกัน (Collateral) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Condition) โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ตัวบุคคลหรือองค์กรทางธุรกิจจะพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการแสวงหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุดก่อน การเกิดขึ้นขององค์กรใหม่ๆ อย่าง เครดิทบูโร ([www.ncb.co.th](http://www.ncb.co.th)) ก็มีผลกระทบโดยตรงกับกิจกรรมด้านการจัดหาเงินทุนเนื่องจากความน่าเชื่อถือในการประเมินสินเชื่อจะถูกพิจารณาจากพฤติกรรมในอดีตของบุคคลหรือองค์กรธุรกิจ

**3) การจัดสรรเงินทุน (Allocation)** การจัดสรรเงินทุนของบุคคลธรรมดาและธุรกิจใช้หลักการพิจารณาเดียวกัน คือ หลักแห่งความคุ้มค่า โดยมีเครื่องมือทางการเงินที่สำคัญคืองบลงทุน (Capital Budgeting) ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ สำหรับความแตกต่างระหว่าง

ธุรกิจและบุคคลธรรมดาในเรื่องของการพิจารณาการจัดสรรเงินทุน คือ การตัดสินใจ เพราะบุคคลธรรมดาจะตัดสินใจโดยใช้หลักของความพึงพอใจ (Satisfaction) มากกว่าเกณฑ์ของความคุ้มค่าทางการเงิน

ทั้งนี้การทำหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงินในกิจกรรม 3As ที่ได้กล่าวไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับภาระวิเคราะห์ (Analysis) โดยการวิเคราะห์หลักๆ จะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาข้อมูลจากงบการเงิน ได้แก่ งบดุล (Balance Sheet) เพื่อประเมินสถานะภาพความมั่นคงของธุรกิจ งบกำไรขาดทุน (Income Statement) เพื่อดูผลประกอบการของธุรกิจและงบกระแสเงินสด (Cash Flow) เพื่อดูเงินสดสุทธิจาก 1) กิจกรรมการดำเนินงาน (Operation) 2) กิจกรรมการลงทุน (Investment) และ 3) กิจกรรมการจัดหาเงินทุน (Financing)

การวิเคราะห์งบการเงินจะอาศัยเครื่องมือหลักๆ ได้แก่ อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) ซึ่งประกอบไปด้วยอัตราส่วนหลักๆ ได้แก่ อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) อัตราส่วนการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ (Asset Management Ratio) อัตราส่วนความสามารถในการจัดการหนี้ (Debt Management Ratio) และอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)

นอกจากนี้ ในปัจจุบันความเกี่ยวข้องของการจัดการทางการเงินส่วนบุคคลและการจัดการทางการเงินธุรกิจทำให้อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Ratio) เพิ่มสูงขึ้น เช่น อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรกับราคาหุ้น (P/E Ratio) ซึ่งสะท้อนระดับราคาตลาดกับความความสามารถในการทำกำไรหรืออัตราส่วนเปรียบเทียบราคาหลักทรัพย์กับมูลค่าหุ้นทางบัญชี โดยอัตราส่วนดังกล่าวมีผลต่อการจัดหาเงินทุนของธุรกิจ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับระดับความเสี่ยงของผู้สนับสนุนเงินทุน

ความรับผิดชอบของผู้จัดการทางการเงินเกี่ยวข้องกับการประมาณการความต้องการใช้เงินทุน เพราะผู้จัดการทางการเงินมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องเป็นผู้ประสานข้อมูลเพื่อให้ได้ตัวเลขของการประมาณการความต้องการใช้เงินทุน ในเรื่องของรายได้ (Income) และต้นทุน (Costs) ซึ่งอ้างอิงจากการประมาณการความต้องการใช้เงินทุน เปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมองค์การภายนอกโดยรวม อาทิ อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินและความรุ่งเรืองของระดับราคาหุ้นในตลาดทุน

ดังนั้นหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงิน จึงเกี่ยวข้องกับการวางแผนในเรื่องของการรักษาระดับสภาพคล่องของธุรกิจ การจัดหาเงินทุนระยะสั้นและการจัดหาเงินทุนระยะยาว เพื่อใช้กำหนดยุทธศาสตร์การเงินขององค์กรโดยรวม



นอกจากนั้นผู้จัดการทางการเงินควรมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของตลาดการเงิน และกำหนดขอบเขตแหล่งเงินทุนประเภทต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการจัดหาเงินทุน เพื่อเปรียบเทียบผลตอบแทนและความเสี่ยงของโครงการลงทุนโดยอาศัยเครื่องมือทางการเงิน อย่างเช่น งบลงทุน ในการประเมินความคุ้มค่าของการลงทุน

ผู้จัดการทางการเงินจึงควรที่จะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารการเงินใน ลักษณะของการปฏิบัติ หรือการวางแผนทางธุรกิจ ซึ่งในความหมายนี้ ผู้จัดการทางการเงินเป็นผู้มีบทบาททั้งในความหมายแบบแคบ และความหมายแบบกว้าง

ในความหมายแบบแคบบทบาทของผู้จัดการทางการเงินหมายถึงการบริหารจัดการการเงินขององค์กร (Administration of Money for Company) คือการทำหน้าที่ในการเป็นผู้ประสานสำหรับชี้แจงทำความเข้าใจกับฝ่ายต่างๆ ในองค์กรให้ตระหนักถึงข้อจำกัดของทรัพยากรทางการเงิน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของแต่ละฝ่าย

ในความหมายแบบกว้างสำหรับการวางแผนทางการเงินของผู้จัดการทางการเงิน หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะทางการเงินกับตัวองค์กรธุรกิจโดยรวม ในลักษณะที่เป็นการสนับสนุนให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงโดยควบคุมความเสี่ยงให้เหลือน้อยมากที่สุด

### บทบาทผู้จัดการทางการเงินในศตวรรษที่ 21

บทบาทของผู้จัดการทางการเงินในยุคไร้พรมแดนมีความแตกต่างจากในอดีตที่ผ่านมา ดังนี้

1. การเป็นผู้จัดการทางการเงิน
2. การมีธรรมาภิบาล
3. การร่วมกำหนดโครงสร้างองค์กร
4. การตรวจสอบติดตามผลโครงการ
5. การพยากรณ์เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน
6. สนับสนุนการสร้างเครือข่ายสื่อสาร

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การเป็นผู้จัดการทางการเงิน

บทบาทของการเงินในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคไร้พรมแดนมีความแตกต่างจากในอดีตที่ผ่านมาเป็นอย่างมาก โดยในอดีตที่ผ่านมาผู้จัดการทางการเงินมักจะเติบโตมาจากมาจากทาง

สายของบัญชี เนื่องจากเห็นว่าการทำงานในขอบเขตหน้าที่ของการเป็นผู้จัดการทางการเงินเกี่ยวข้องกับตัวเลขของบัญชีหรืองบการเงินเป็นหลัก

ดังนั้นในอดีตที่ผ่านมา การทำงานของผู้จัดการทางการเงินจึงถูกจำกัดบทบาทในฐานะของการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialists) ต่อมาเมื่อมีการแปลผลข้อมูลทางบัญชีเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับผู้จัดการทางการเงินมากขึ้น ทำให้ความจำเป็นของ CFO ที่จะต้องมาจากทางสายบัญชีโดยตรงลดน้อยลง

นอกจากผู้จัดการทางการเงินจะต้องมีความรู้ในภาพรวมขององค์กรและเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านของเงินเป็นการเฉพาะ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนมุมมองของผู้จัดการทางการเงิน จากมุมมองของการเป็นนักบัญชีสู่การเป็นมุมมองของการเป็นนักการเงิน

## 2. การมีธรรมาภิบาล

บทบาทของผู้จัดการทางการเงินในศตวรรษที่ 21 เน้นหนักในเรื่องของการมีธรรมาภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) และความสามารถประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในองค์กร อาทิ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการผลิต หรือฝ่ายบัญชี ลักษณะดังกล่าวผู้จัดการทางการเงินในศตวรรษที่ 21 จึงมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการเป็นผู้ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยใช้ทรัพยากรทางการเงินมาเป็นตัวควบคุมในการบริหาร และมององค์กรในภาพรวมจากทรัพยากรโดยรวมที่มี เพื่อพิจารณากิจกรรมที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับองค์กรมากที่สุด (Economic Value Added: EVA) การทำงานของผู้จัดการทางการเงิน (CFO) อย่างมีสัมฤทธิ์ผลเป็นการช่วยสนับสนุนงานของกรรมการผู้จัดการ (CEO) ขององค์กร

นอกจากนี้สำหรับองค์กรของธุรกิจขนาดใหญ่ บทบาทของ CFO ยังถูกกำหนดไว้ในโครงสร้างของกลไกธรรมาภิบาลซึ่งเกี่ยวข้องกับการติดตามตรวจสอบองค์กรอย่างเป็นทางการ อาทิ การทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการของบริษัท (Board of Directors) การเป็นคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท (Audit Committee) การเป็นกรรมการของคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทน (Compensation Committee)

นอกจากนั้นแล้วในหลายองค์กรซึ่งกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารงานของธุรกิจเป็นการเฉพาะ (Executive Committee) เพื่อทำหน้าที่ในการวางแผนและควบคุมมักจะกำหนดให้ CFO ทำหน้าที่เป็นกรรมการหรือเลขานุการโดยตำแหน่ง

### 3. การร่วมกำหนดโครงสร้างองค์กร

ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของ CFO ในศตวรรษที่ 21 บทบาทของ CFO จะถูกกำหนดในนโยบายเรื่องของการเติบโต โดยร่วมประเมินจากการพิจารณาความเป็นไปได้ของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่อาจจะอยู่ในช่วงของภาวะการเติบโต (Growth) คงที่ (Stability) หรือถดถอย (Retrenchment)

ในภาวะเศรษฐกิจในแต่ละช่วง ผู้จัดการทางการเงินจะต้องเข้ามาเสนอแนะการตัดสินใจในเรื่องของการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) หรือการขายสินทรัพย์ออกไป (Divestiture) ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงินในศตวรรษที่ 21 จึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

### 4. การพยากรณ์เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน

การทำหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงินในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากอดีตที่ผ่านมา เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการวางแผนในลักษณะของการวางแผนเป็นรายปีเพียงอย่างเดียวไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว จึงทำให้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพยากรณ์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด และนำผลของการประมาณการความต้องการใช้เงินทุน มาเปรียบเทียบกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อทำการประเมินและทบทวนแผนต่างๆ ซึ่งผู้จัดการทางการเงินเกี่ยวข้องโดยตรงและควบคุมโครงสร้างทุนของธุรกิจไม่ให้เกิดความเสี่ยงเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะทำให้ธุรกิจประสบปัญหาถึงขั้นล้มละลาย (Bankruptcy)

### 5. การตรวจสอบติดตามผล

การที่ผู้จัดการทางการเงินทำหน้าที่ประสานเพื่อกำหนดให้การจัดหาเงินทุน (Fund Raising Strategy) มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด การจะทำให้นโยบายการทำงานของธุรกิจเป็นไปอย่างเกิดสัมฤทธิ์ผล ผู้จัดการทางการเงินจะต้องวางระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) ผ่านระบบงบประมาณและมีการติดตามงบประมาณต่างๆ อย่างใกล้ชิด ภายใต้นโยบายบัญชีอย่างเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ และรักษามาตรฐานการทำงานของธุรกิจให้เป็นไปตามมาตรฐานทางบัญชีที่เกี่ยวข้อง

นอกเหนือจากนี้แล้ว ในปัจจุบันการนำดัชนีตัวชี้วัด (Key Performance Index: KPI) มาใช้ประเมินผลก็มักจะถูกอ้างอิงจากข้อมูลทางการเงิน ซึ่งผู้จัดการทางการเงินจะต้องเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการวัดผลอย่างสมเหตุสมผล

## 6. สหับสนุนการสร้างเครือข่ายสื่อสาร

นอกเหนือจากการบริหารองค์การโดยรวมแล้ว ผู้จัดการทางการเงินยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสนับสนุนเพื่อสร้างเครือข่ายการสื่อสาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในส่วนของโครงสร้างบุคลากร เพราะเป็นการใช้ทรัพยากรทางการเงินขององค์การโดยรวม เนื่องจากผู้จัดการทางการเงินจะต้องเข้าไปเป็นผู้สนับสนุนและสร้างความเข้าใจกับคณะกรรมการของบริษัทให้เห็นความสำคัญของการมีจริยธรรมในองค์การ ซึ่งหมายถึงความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความเคารพต่อผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ขององค์การ (Stakeholders) โดยการสร้างเครือข่ายการสื่อสารและยกระดับของความสำคัญในเรื่องของการมีจริยธรรมให้เป็นหัวข้อขององค์การ มิใช่หัวข้อของฝ่ายบริหารฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นการเฉพาะ

จากสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในเรื่องที่ 1.1.2 ผู้จัดการทางการเงิน (CFO) ไม่อาจหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และต้องประสานในเรื่องของความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นไปอย่างหลากหลาย ดังนั้นเครื่องมือสำคัญที่ผู้จัดการทางการเงินต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือ การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) ซึ่งการควบคุมทางการเงินจะเกี่ยวข้องกับการทำงานงบประมาณรายปี และเกี่ยวข้องกับการกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

**1) การจัดทำงบประมาณรายปี** เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับตัวเลขที่ได้วางแผนไว้เพื่อหาความแตกต่างและอธิบายความแตกต่าง ตลอดจนเสนอแนะการแก้ไขความแตกต่างในรูปของการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์

**2) การจัดทำการควบคุมภายใน** การควบคุมภายใน หมายถึงการจัดวางระบบทางบัญชีและการควบคุมเอกสารทางการเงินให้พร้อมต่อการตรวจสอบและควบคุมเพื่อนำผลการตรวจสอบและควบคุมมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน

**3) การประเมินผลการดำเนินงาน** เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขทางการเงิน เพื่อพิจารณาว่าแผนกลยุทธ์ที่ธุรกิจวางไว้สามารถบรรลุผลมากน้อยเพียงไร โดยพิจารณาจากอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ อาทิ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI หรือ ROA) หรืออัตราส่วนกำไรขั้นต้น (Profit Margin) จากนั้นก็นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม

โดยภาพรวมของการควบคุมทางการเงินนอกเหนือจากการวิเคราะห์ตัวเลขแล้วผู้จัดการทางการเงินยังจำเป็นที่จะต้องพิจารณาข้อมูลเชิงคุณภาพ อาทิ ความสามารถในการแข่งขันของกิจการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น (Comparative Advantage) พร้อมกับการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อธุรกิจ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาเปรียบเทียบ

กับคู่แข่งชั้นหรืออุตสาหกรรมโดยรวม หรือสภาพโดยรวมทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ

**กล่าวโดยสรุป** บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทางการเงินในยุคไร้พรมแดนแห่งศตวรรษที่ 21 จะเกี่ยวข้องกับการทำงานไม่เพียงเฉพาะหน้าที่ทางการเงินเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงหน้าที่อื่นในองค์กรอีกอย่างหลากหลาย

อย่างไรก็ตามการดำเนินการของผู้จัดการทางการเงินยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักๆ คือ กิจกรรม 3As ประกอบไปด้วยการประมาณการความต้องการใช้เงินทุน (Anticipation) การจัดหาเงินทุน (Acquisition) และจัดสรรเงินลงทุน (Allocation) ทั้งนี้การบริหารงานของผู้จัดการทางการเงินอย่างสอดคล้องเหมาะสมในกิจกรรมทั้งสาม จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายความมั่งคั่งสูงสุด (Maximize Wealth of Shareholders) โดยธุรกิจต้องให้ความสำคัญตามหลักของการมีธรรมาภิบาล (Corporate Governance) คือความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้กลไกการตรวจสอบและควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ

**หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.2 เรื่อง 1.2.1**

## เรื่องที่ 1.2.2 ธรรมชาติของการจัดการทางการเงิน

ปัจจุบันคำว่า “ธรรมชาติ” เป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและเป็นเรื่อง ที่ได้รับความคาดหวังอย่างมากโดยเฉพาะจากบรรดานักการเงิน เนื่องจากกระแสเรียกร้องสิทธิ ของผู้มีส่วนได้เสียตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วขอบเขต (Globalization) ทำให้เงินทุนสามารถที่จะเคลื่อนย้ายอย่างรวดเร็วไม่ยึดติดกับสภาพภูมิศาสตร์ อย่างเช่นในอดีตที่ผ่านมา

การลงทุนต่างๆ โดยปกติเป็นไปตามความคาดหวังถึงความโปร่งใสจากผลตอบแทนที่ คาดว่าจะได้รับการลงทุน โดยปราศจากข้อกั๊กใดๆ ต่อการบริหารเงินทุนนั้นๆ เพราะว่า แม้เงินทุนอาจจะเคลื่อนย้ายไปยังที่มีผลตอบแทนมากขึ้น แต่ความเสี่ยงของการสูญเสียเงิน ลงทุนจากความไม่โปร่งใสมีผลกระทบอย่างมากสำหรับการตัดสินใจต่อการเลือกลงทุน นักการ เงินจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการมีธรรมชาติในองค์กรเป็น อย่างดี

ทั้งนี้ความแตกต่างของบทบาทระหว่างนักการเงินกับผู้จัดการทางการเงินในเรื่อง ธรรมชาติเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ตำแหน่งในองค์กร แต่โดยพื้นฐานหลักของหน้าที่การ จัดการทางการเงินไม่มีความแตกต่างระหว่างกัน

### ความหมายและองค์ประกอบของธรรมชาติ

ธรรมชาติมีรากฐานมาจากภาษาอังกฤษสองคำคือ บริษัท (Corporation) รวมกับคำ ว่าภิบาล (Governance) โดยบริษัทปัจจุบันไม่ได้หมายถึงเพียงแต่องค์กรทางธุรกิจหรือ วิสาหกิจขนาดใหญ่ที่ดำเนินงานเพื่อมุ่งแสวงหาผลกำไร (Profit) เสถียรภาพ (Stability) และการ เติบโต (Growth) เท่านั้น แต่ยังหมายถึงองค์กร โดยทั่วไปที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสังคม อาทิจานาหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่ธรรมชาติ (Governance) หมายถึงการปกครองดูแล ด้วย การเอื้ออาทรเคารพต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิจานา ผู้ถือหุ้น คู่ค้า พนักงานหรือแม้กระทั่งหน่วยงานภาครัฐผู้กำกับดูแล

ดังนั้นธรรมชาติ หมายถึง การที่องค์กรมีระบบบริหารเงินอย่างโปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้ว่ามีการดำเนินงานที่เป็นไปด้วยความถ้อยที ถ้อยอาศัยเคารพต่อสิทธิของผู้ที่ เกี่ยวข้องของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้ทุกคนสามารถอยู่รวมกันได้อย่างเป็นสุข ดังนั้น องค์ประกอบของธรรมชาติจึงประกอบไปด้วย 3 มิติ ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในองค์กร

จากภาพที่ 1.3 ข้างต้นสามารถอธิบายองค์ประกอบในแต่ละส่วนโดยสังเขป ดังนี้

1. โครงสร้างและกระบวนการ (Structure and Process) หมายถึง การดำเนินงาน การประสานงาน และการควบคุมภายในองค์กรให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้
2. จริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Ethics and Integrity) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากเพราะถือเป็นหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาล แม้ว่าจริยธรรมจะเป็นนามธรรมแต่ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการบรรลุสู่การเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลที่ดี
3. ความสามารถและภูมิปัญญา (Competence and Wisdom) ความสามารถ หมายถึง ศักยภาพและความพร้อมของคนในองค์กรที่จะนำเอาความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญมารวมกัน เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นภูมิปัญญาความสามารถขั้นสูงที่จะปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่แปรเปลี่ยนไป

#### บทบาทของผู้จัดการทางการเงินต่อการสร้างธรรมาภิบาล

การที่ผู้จัดการทางการเงินจะผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กรได้จำเป็นต้องที่ผู้จัดการทางการเงินต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักๆ ดังนี้

**1. การมีความเข้าใจที่ถูกต้อง** ธรรมชาติของชีวิตไม่อาจเกิดขึ้นได้ในองค์กร หากผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการและประโยชน์ในระยะยาวของการมีธรรมชาติขององค์กร ดังนั้นผู้จัดการทางการเงิน จึงมีหน้าที่โดยตรงในการผลักดันให้เกิดการถ่ายทอด ความรู้และความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเป็นการภายใน ก่อนขยายผลไปสู่บุคคลภายนอกองค์กร

**2. การมีความคิดที่ถูกต้อง** การมีความคิดที่ถูกต้องในเรื่องธรรมชาติของชีวิต คือการมีความเข้าใจ ถึงนิยามของธรรมชาติของชีวิต คือความคิดความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องของโครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) จริยธรรม (Ethics) ความสามารถ (Competence) และภูมิปัญญา (Wisdom) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

**3. ความทุ่มเท** ผู้จัดการทางการเงินต้องผลักดันองค์กรให้มีการจัดสรรทรัพยากรส่วนหนึ่งเพื่อสร้างความเข้าใจและความคิดที่ถูกต้อง เพื่อให้การเกิดการถ่ายทอดและพัฒนาขึ้นเป็นค่านิยม (Value) ขององค์กรได้อย่างถาวร

**4. การกระทำอย่างถูกต้อง** ธรรมชาติของชีวิตจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการวางแผน การดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ อย่างมีเหตุผล โดยอ้างอิงหลักการที่ถูกต้อง มีการคัดเลือกทีมงาน กำหนดกฎเกณฑ์การวางแผนการดำเนินการอย่างเหมาะสม และมีการกำหนดบทลงโทษ หรือให้รางวัลแก่ผู้สนับสนุน หรือลงโทษผู้ขัดขวางการพัฒนาธรรมชาติขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

**5. การติดตามและตรวจสอบที่ถูกต้อง** การติดตามตรวจสอบช่วยกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และแนวทางในการควบคุมให้เกิดธรรมชาติของชีวิตอย่างรวดเร็วและเหมาะสม ทั้งนี้ผู้จัดการทางการเงินต้องพิจารณาถึงต้นทุนและผลตอบแทนของการติดตามและตรวจสอบว่าเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล สำหรับการดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาวหรือไม่

นอกจากนี้ผู้จัดการทางการเงินต้องพยายามสร้างระบบการติดตามและตรวจสอบพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและมีคุณธรรมในการติดตามและตรวจสอบ รวมถึงการมีทักษะที่เหมาะสมต่อการประเมินวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างของผลลัพธ์กับแผนงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนรับฟังความเห็นต่อการเสนอแนวทางในการตรวจสอบและควบคุมที่ดีจากทุกๆ ฝ่ายในองค์กร

**6. การประเมินผลและปรับแก้ไข** ผู้จัดการทางการเงินต้องกำหนดให้เป็นหน้าที่ในการประเมินผลและแก้ไขการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพการณ์แวดล้อมต่างๆ โดยผ่านการประเมินอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้องค์กรสามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมชาติได้

ผู้จัดการทางการเงินมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการประสานกับผู้บริหารในทุกๆ ระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงที่จะสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการมีธรรมชาติของชีวิต เพราะการมีธรรมชาติของชีวิตจะช่วยเพิ่มศักยภาพของ



ความสามารถในการแข่งขัน และได้รับผลประโยชน์ที่จากการลดความสูญเสียขององค์กรโดยรวม อันเนื่องมาจากการฉกฉวยผลประโยชน์ส่วนบุคคลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

นอกจากนั้น การมีธรรมาภิบาลจะช่วยสนับสนุนโอกาสในการเข้าถึงตลาดการเงินนอกประเทศ เนื่องจากผู้ลงทุนประเภทสถาบันให้ความสำคัญอย่างมากกับความโปร่งใสในการบริหารงาน อีกทั้งการมีธรรมาภิบาลที่ดี จะช่วยเพิ่มโอกาสในการแสวงหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) ส่งเสริมการพัฒนายกระดับสู่การเป็นองค์กรในระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศขนาดกลางอย่างประเทศไทย

องค์กรที่ขาดธรรมาภิบาลจะมีลักษณะสำคัญ คือขาดการให้ความสำคัญต่อการบริหารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรไม่เด่นชัดและขาดความเข้มแข็ง บุคลากรไม่มีความผูกพันหรือซื่อสัตย์ต่อองค์กร ขาดความโปร่งใสในการบริหาร ผู้บริหารมาจากตัวแทนผู้ถือหุ้นเฉพาะกลุ่ม โดยผู้ถือหุ้นประเภทสถาบัน ซึ่งได้แก่พวกกองทุนต่างๆ หรือบริษัทประกันชีวิตไม่ให้ความสนใจในการลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัท

นอกจากนี้องค์กรที่ขาดธรรมาภิบาลยังมีลักษณะของการขาดการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงมีความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ โดยเฉพาะการแบ่งแยกระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรและผลประโยชน์ส่วนตัว (Conflict of Interest)

หากองค์กรขาดธรรมาภิบาลจะเกิดเหตุการณ์การออกคำสั่งหรือกฎเกณฑ์โดยปราศจากการอ้างอิงหลักการ หรือบางครั้งก็เป็นการออกกฎเกณฑ์และข้อบังคับที่ละเอียดมากเกินความจำเป็น รวมถึงการออกกฎระเบียบที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลเฉพาะกลุ่มสร้างภาระค่าใช้จ่ายต่อองค์กรโดยรวม

ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้จัดการทางการเงินในฐานะที่เป็นคนกลางในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรจะต้องทำหน้าที่สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับทุกๆ ระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นๆ สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลโดยสร้างหรือพัฒนาเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร

ทั้งนี้ผู้จัดการทางการเงินจะต้องสร้างให้เกิดความน่าเชื่อถือ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) และปรับเปลี่ยนทัศนคติของการสร้างมูลค่าหุ้นในระยะสั้นให้เป็นการสร้างมูลค่าหุ้นในระยะยาว (Long-term Share Value) โดยมีการปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม เพราะเมื่อระบบธรรมาภิบาลของบริษัทพัฒนาไปสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้จัดการ

ทางการเงิน ต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีให้เป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Code of Best Practice) และกำหนดให้มีการตรวจสอบเพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นกับองค์การโดยรวม

ทั้งหมดนี้ผู้จัดการทางการเงินสามารถดำเนินการได้โดยผู้ถือหุ้นได้แก่นักลงทุนสถาบัน (Institutional Investor) อาทิจากบริษัทประกันชีวิต กองทุนรวม โดยเฉพาะนักลงทุนสถาบันซึ่งเป็นระดับนานาชาติจะช่วยให้การสนับสนุน และทำหน้าที่ผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์การผ่านกลไกการจัดสรรเงินลงทุน และจะผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาลต่อองค์การผ่านการลงคะแนน (Voting Method) สำหรับการเลือกคณะกรรมการของบริษัท

### แนวทางการสร้างธรรมาภิบาลในองค์การ

แนวทางการสร้างธรรมาภิบาลในให้กับองค์การสามารถสรุปได้โดยสังเขป ดังนี้

1. การสร้างความน่าเชื่อถือ (Accountability)
2. ความโปร่งใส (Transparency)
3. การสร้างทัศนคติความสำคัญของมูลค่าหุ้นในระยะยาว (Long-term Share Value)
4. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
5. การประมวลผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Code of Best Practice)
6. การสร้างระบบตรวจสอบอย่างสมดุล (Check and Balance)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1. การสร้างความน่าเชื่อถือ (Accountability)** แม้ว่าผู้จัดการทางการเงินมีหน้าที่โดยตรงที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น แต่ก็มีอาจจะเลยความรับผิดชอบขององค์การที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ขององค์การ อาทิ หน่วยงานภาครัฐหรือ คู่ค้า (Suppliers) โดยผู้จัดการทางการเงินจะต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการตรวจสอบ ดูแลการใช้จ่ายเงินขององค์การ โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้จ่ายของผู้บริหารของบริษัท ผู้จัดการทางการเงินจะต้องคำนึงเสมอว่าแม้ตนเองได้รับแต่งตั้งโดยผู้จัดการของบริษัทผ่านกระบวนการลงคะแนนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ แต่ก็ต้องไม่ละทิ้งความสำคัญของผู้ถือหุ้นรายย่อยซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับทางบริษัท

**2. ความโปร่งใส (Transparency)** ผู้จัดการทางการเงินต้องสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในเรื่องความโปร่งใส ซึ่งหมายถึง การบรรลู่องค์ประกอบ เรื่องความชัดเจนของการปฏิบัติงาน คือการปฏิบัติอย่างสมเหตุ สมผลซึ่งวิญญูชนทั่วไปจะพึงรับได้ การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอโดยไม่เลือกปฏิบัติเรื่องใดเป็นกรณีเฉพาะ (Consistent) หมายถึงการปฏิบัติในเรื่องใดๆ จะต้องมีความเสมอภาค หรือการตัดสินใจที่อ้างอิงเหตุและผลอย่างเป็นหลักเป็นเกณฑ์

สามารถที่จะเปรียบเทียบกับกรณีอื่นๆ (Comparable) ดังนั้นการตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใดๆ จะต้องสามารถอ้างอิงความแตกต่างที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์แต่ละแบบที่เกิดขึ้น โดยได้รับการยอมรับจากส่วนใหญ่ของผู้มีส่วนได้เสีย

**3. การสร้างทัศนคติความสำคัญของมูลค่าหุ้นในระยะยาว (Long-term Share Value)** ผู้จัดการทางการเงินมักได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูงให้ใส่ใจกับราคาหุ้น ซึ่งสะท้อนถึงตัวเลขผลกำไรของบริษัทในแต่ละงวดระยะเวลาการดำเนินงาน ทั้งๆ ที่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความมั่งคั่งของกิจการโดยรวมในระยะยาว เพราะมูลค่าของกิจการควรเป็นไปโดยสอดคล้องและสมเหตุสมผลระหว่างผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ในองค์กร ดังนั้นผู้จัดการทางการเงินจึงมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นให้มองเห็นถึงมูลค่าหุ้นในระยะยาวของธุรกิจเป็นสำคัญมากกว่าตัวเลขผลกำไรเพียงสั้นๆ ในแต่ละช่วงเวลา

**4. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน** ผู้จัดการทางการเงินมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับผู้ถือหุ้น ทั้งผู้ถือหุ้นรายเล็กและรายใหญ่อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติจากความแตกต่างจากปัจจัยส่วนบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสัญชาติ หรือจำนวนหุ้นที่ถือครอง

**5. การประมวลผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Code of Best Practice)** ผู้จัดการทางการเงินมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการจัดทำแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน โดยการคำนึงถึงมาตรฐานทางด้านกฎหมายและมาตรฐานทางด้านสังคม ซึ่งได้แก่เรื่องของจริยธรรม คุณค่าทางสังคม ภูมิปัญญาของท้องถิ่น เพื่อนำมาใช้กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างสอดคล้องตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ในองค์กร

**6. การสร้างระบบตรวจสอบอย่างสมดุล (Check and Balance)** ผู้จัดการทางการเงินมีหน้าที่ที่จะต้องผลักดันให้เกิดความสมดุลต่อการบริหารและการตรวจสอบ โดยคำนึงความสิ้นเปลือง ซึ่งก็คือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการตรวจสอบและการติดตามผล ได้แก่การควบคุมต้นทุนและประเมินผลประโยชน์ของการตรวจสอบและติดตามผลไม่เป็นภาระต่อค่าใช้จ่ายของกิจการจนเกินควร

**กล่าวโดยสรุป** ผู้จัดการทางการเงินมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรด้วยสาเหตุที่ผู้จัดการทางการเงินเป็นผู้ควบคุมหรือประสานงานการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรโดยตรงให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นหากผู้จัดการทางการเงินดำเนินการในเรื่องของการธรรมาภิบาล สร้างความรู้ ความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) อย่างเหมาะสมให้เห็นถึงความสำคัญของมูลค่าขององค์กรในระยะยาวจากการมีธรรมาภิบาล โดยไม่ได้คำนึงถึงเพียงแต่ตัวเลขของผลกำไรในระยะสั้น ซึ่งอาจเป็นเพียงการเบียดบังเอาประโยชน์จากสังคม เช่น การสร้างมลพิษต่อสภาพแวดล้อม หรือการสร้างภาระโดยการเอาเปรียบตัวลูกจ้าง พนักงาน เป็นต้น ก็จะช่วยให้องค์กรนั้นๆ สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมอย่าง

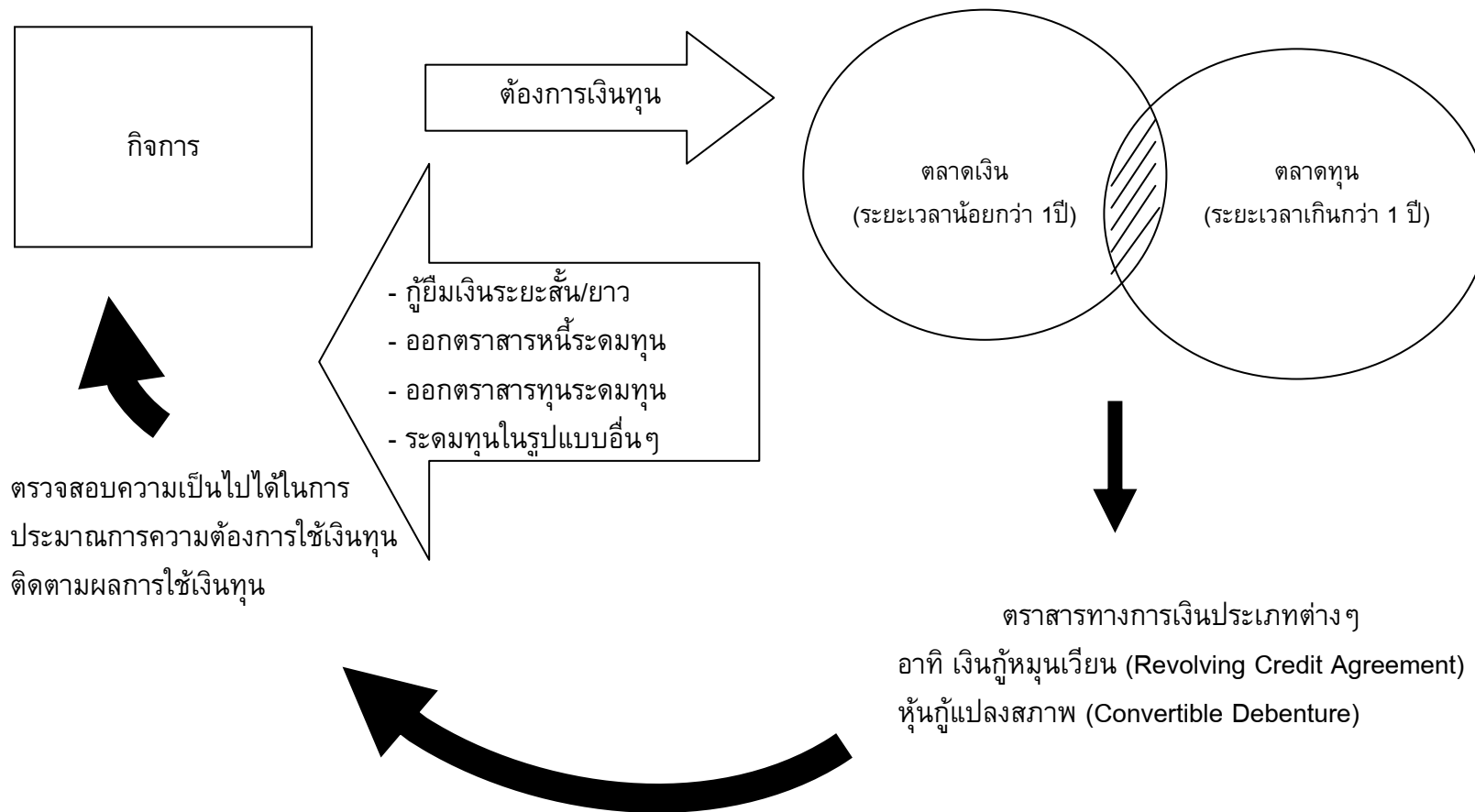
ปกติสุข ขณะเดียวกันสังคมก็จะมี การเติบโตสามารถพัฒนาไปได้ทุกๆ ด้าน ก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศชาติต่อไป

**หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.3**

### เรื่องที่ 1.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างนักการเงินกับตลาดการเงิน

ตลาดการเงิน (Financial Market) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการทำงานของนักการเงินในการจัดการทางการเงิน เพราะธุรกิจต้องดำเนินกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับทางการเงินในเรื่องของการจัดหาเงินทุนภายหลังจากที่ได้มีการประมาณการความต้องการเงินทุนของธุรกิจในรูปของประมาณความต้องการเงินทุนจากภายนอก (External Financial Needs : EFNs)

ดังนั้นตลาดการเงินจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดหาเงินทุนของกิจการ เพราะตลาดการเงินจะช่วยทำหน้าที่ตรวจสอบประสิทธิภาพของธุรกิจโดยรวมว่าสมควรได้รับการจัดสรรเงินทุนมากหรือน้อยเพียงใด โดยประเมินผลจากตัวเลขที่เกี่ยวข้อง อาทิ ยอดขายที่คาดว่าจะสามารถทำได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดเงื่อนไขในการให้ความสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจ



ภาพที่ 1.4 ความสัมพันธ์ตลาดการเงินกับหน้าที่ทางการบริหารการเงิน

ภาพที่ 1.4 แสดงความสัมพันธ์ของตลาดการเงินกับนักการเงิน โดยเมื่อธุรกิจมีความต้องการเงินทุนจากภายนอก (EFN) ธุรกิจก็จะทำการประเมินทางเลือกสำหรับการจัดหาเงินทุน อาทิ การจัดหาเงินทุนจากการก่อหนี้ ทั้งในรูปของเงินกู้ระยะสั้นและเงินกู้ระยะยาว หรือการออกตราสารหนี้ระดมทุนจากผู้ลงทุน หรือการระดมทุนในรูปของการออกเป็นหุ้นสามัญ แม้กระทั่งการลงทุนการระดมทุนในรูปอื่นๆ เช่น การออกหุ้นกู้แปลงสภาพ (Convertible Debenture) หรือ การจัดตั้งกองทุนอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในตลาดการเงิน ประกอบไปด้วยตลาดเงิน (ตลาดที่มีระยะเวลาของการจัดสรรเงินทุนน้อยกว่า 1 ปี) หรือตลาดทุน (ตลาดที่มีการจัดสรรเงินทุนเกินกว่าระยะเวลา 1 ปี)

ตลาดการเงินจะกำหนดรูปแบบของการจัดสรรแหล่งเงินทุนประเภทต่างๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการของเงินทุน โดยอาศัยกลไกหลัก 2 ตัว คือ 1) ผลตอบแทน (Return) ที่สอดคล้องกับ 2) ความเสี่ยง (Risk) อย่างไรก็ตามในบางครั้ง ความคาบเกี่ยวของตลาดเงินและตลาดทุนอยู่ที่ประเภทของตราสารที่มีลักษณะยืดหยุ่น เช่นการให้เงินกู้หมุนเวียน (Revolving Credit Agreement) ซึ่งเป็นสัญญาการให้สินเชื่อปีต่อปี และการให้สินเชื่อสามารถต่อสัญญาได้ ขึ้นกับความสามารถในการบริหารของธุรกิจ ว่าสามารถสร้างความพึงพอใจหรือความมั่นใจให้กับผู้สนับสนุนเงินทุนมากน้อยเพียงใด ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การกำหนดกลไกการตรวจสอบดูแลการใช้เงินทุนอย่างใกล้ชิดของธุรกิจ

## องค์ประกอบของตลาดการเงิน

ตลาดการเงินประกอบไปด้วยตลาดเงินและตลาดทุน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**ตลาดเงิน (Money Market)** เป็นตลาดสำหรับการระดมเงินทุนหรือการให้สินเชื่อที่มีระยะเวลาการครบกำหนดไม่เกิน 1 ปี หรือเกี่ยวข้องกับธุรกรรมการโอนเงิน การซื้อขายหลักทรัพย์ทางการเงินที่อายุการไถ่ถอนน้อยกว่า 1 ปี อาทิ ตัวแลกเงิน ตัวสัญญาใช้เงิน และตัวเงินคงคลัง ตลาดเงินเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการหมุนเวียนเงินทุนระยะสั้นของธุรกิจเป็นไปได้ด้วยดีตัวอย่างธุรกรรมในตลาดเงิน อาทิ การจัดหาเงินทุนให้แก่ธุรกิจ การให้สินเชื่อบุคคล หรือการจัดสรรเงินทุนระยะสั้นแก่ภาครัฐผ่านตราสารทางการเงินระยะสั้น ตลาดเงินอาจแบ่งได้เป็น

**1. ตลาดเงินในระบบ** ประกอบด้วยสถาบันการเงินที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายที่ชัดเจน เช่นธนาคารพาณิชย์ หรือบริษัทเงินทุนโดยมีกิจกรรมสำคัญสำหรับตลาดเงินในระบบ คือการกู้ยืมระหว่างธนาคารด้วยกัน (Inter-bank) หรือการให้กู้ยืมระหว่างธุรกิจ (Call Loan) ซึ่งส่วนใหญ่จะมีช่วงระยะเวลามาตรฐาน 1 วัน 7 วัน 15 วัน หรือ 30 วัน เป็นต้นหรืออาจเป็นการกู้โดยตรง (Loan) หรือการเบิกเงินเกินบัญชี (Overdraft) แม้แต่รูปแบบการกู้เงินโดยการออกตรา

สารทางการเงินระยะสั้น ได้แก่ตั๋วเงินคลัง ตั๋วสัญญาใช้เงิน ตราสารการค้า (Commercial Papers) หรือตราสารอื่นที่ธนาคารในระบบให้การรับรองเพื่อรับเงินไว้ในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี

**2. ตลาดเงินนอกระบบ** เป็นตลาดเงินที่ไม่มีกฎหมายรองรับสถานภาพอย่างชัดเจน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทางการเงินในตลาดการเงินนอกระบบหลักๆ เช่น การให้กู้ การเล่นแชร์ การขายฝาก เป็นต้น ทั้งนี้ตลาดเงินนอกระบบมีบทบาทอย่างมากสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา เช่นประเทศไทย

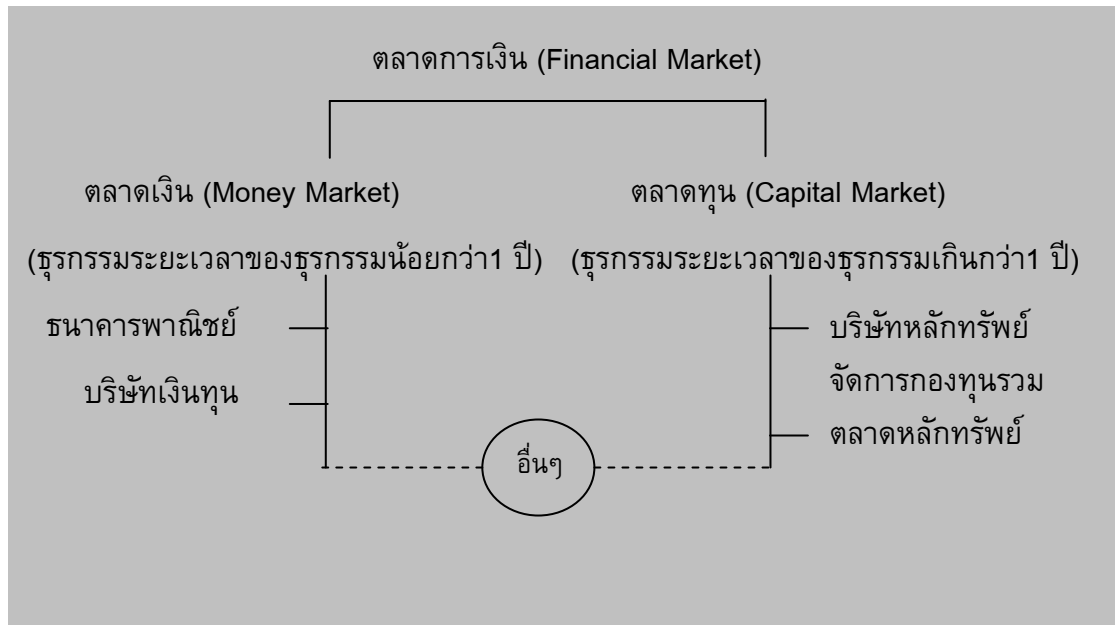
**ตลาดทุน (Capital Market)** เป็นแหล่งระดมเงินออมระยะยาว หรือสินเชื่ระยะยาวที่ช่วงเวลาเกินกว่าตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป อาทิ เงินฝากประจำ หุ้นกู้ หุ้นสามัญ พันธบัตรทั้งของภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้ตลาดทุนอาจแบ่งได้เป็นตลาดแรก (Primary Market) และตลาดรอง (Secondary Market) โดยตลาดแรกหมายถึงการซื้อขายหลักทรัพย์ที่เป็นการออกจำหน่ายครั้งแรก โดยผู้ออกหลักทรัพย์เป็นผู้ได้รับเงินทุนจากการออกหลักทรัพย์นั้นๆ ทั้งนี้ในทางเศรษฐศาสตร์ถือว่าตลาดหลักทรัพย์ในตลาดแรกเป็นการลงทุนที่แท้จริง ขณะที่การซื้อขายในตลาดรองเป็นการเปลี่ยนมือระหว่างผู้ถือหลักทรัพย์เท่านั้น

อย่างไรก็ตามสภาพการณ์ในตลาดรองมีบทบาทอย่างมากต่อสภาพคล่องในตลาดแรก เพราะการมีตลาดรองนั้นจะช่วยให้หลักทรัพย์สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดได้ (Marketable Securities) และช่วยให้การจำหน่ายหลักทรัพย์ในตลาดแรกเป็นไปอย่างคล่องตัว

ในส่วนของสถาบันการเงินในตลาดทุนประกอบไปด้วยสถาบันหลักๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ในธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อที่ระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทประกันชีวิต เป็นต้น

อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันทำให้การแบ่งแยกระหว่างตลาดเงินและตลาดทุนเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะธุรกรรมที่คาบเกี่ยวระหว่างการจัดหาเงินทุนระยะสั้นและระยะยาวเป็นไปอย่างใกล้ชิดกันมากขึ้น ดังภาพที่ 1.5





ภาพที่ 1.5 ภาพรวมตลาดการเงิน

ความสัมพันธ์ระหว่างนักการเงินและตลาดการเงินเป็นไปอย่างใกล้ชิด เพราะนักการเงินต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในตลาดการเงินที่นับวันจะทวีความซับซ้อนอย่างคาดการณได้ยาก เนื่องจากพัฒนาการของตราสารทางการเงินใหม่ๆ ที่ออกแบบโดยวิศวกรรมทางการเงิน (Financial Engineering) โดยอาศัยการผนวกระหว่างคณิตศาสตร์กับทฤษฎีทางการเงินในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk) และผลประโยชน์ตอบแทน (Return) โดยมีความมุ่งหมายที่จะลดความเสี่ยงและเพิ่มผลตอบแทนเพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้ลงทุนหรือผู้จัดการทางการเงิน ดังนั้นการทำความเข้าใจถึงนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ นักการเงิน

นักการเงินควรมีความเข้าใจอย่างดีสำหรับองค์ประกอบของตราสารการเงินประเภทพื้นฐาน (Plain Vanilla) เพราะตราสารทางการเงินโดยองค์ประกอบพื้นฐานเกิดจากการจัดสรรระหว่างองค์ประกอบหลักๆ ได้แก่กระแสเงินสดเข้า (Cash Inflows) และต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average Cost of Capital : WACC) เปรียบเทียบกับปัจจัยเรื่องของราคาที่จะจ่ายออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิในตราสารทางการเงินนั้นๆ

ดังนั้นผู้จัดการทางการเงิน จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง เพื่อจะได้ทำการเลือกสรรปัจจัยที่ธุรกิจสามารถจะควบคุมได้ มาจัดทำเป็นตราสารทางการเงินประเภทใหม่ๆ เพื่อลดต้นทุนของการจัดหาเงินทุน เพราะต้นทุนทางการเงินของธุรกิจโดยรวมที่ลดลงจะช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้มากขึ้น เนื่องจากต้นทุนทางการเงินเป็นต้นทุนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

**กล่าวโดยสรุป** ตลาดการเงินทำหน้าที่เป็นกลไกจัดสรรระหว่างเงินของผู้มีเงินออมไปยังผู้ที่มีความต้องการเงินลงทุน ดังนั้นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดการเงินซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทำให้เส้นแบ่งเขตแดนเป็นเพียงปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ดังนั้นการที่ธุรกิจจะสามารถจัดการทางการเงินได้อย่างเกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ซึ่งหมายถึงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้จัดการทางการเงินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบพื้นฐานของตราสารทางการเงิน และเข้าใจถึงสภาพของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ว่าปัจจัยใดมีผลกระทบต่อธุรกิจและจะสามารถบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเหล่านั้นให้เกิดความไม่แน่นอนน้อยที่สุดได้อย่างไร ก่อนที่จะนำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ในการออกแบบสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นตราสารทางการเงินใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับธุรกิจและบรรลุเป้าหมายของการสร้างความมั่งคั่งสูงสุด จากการบริหารต้นทุนทางการเงินให้อยู่ในระดับต่ำสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งจะช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้สามารถแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

**หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.3**

## ตอนที่ 1.3

### บทความและกรณีศึกษาทางการเงิน

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระพร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

- 1.3.1 บทความ การพัฒนานักการเงินมืออาชีพ
- 1.3.2 บทความ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการวางแผนทางการเงิน
- 1.3.3 กรณีศึกษา บริษัท พีเอ็น คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน)

#### แนวคิด

1. การพัฒนาสู่การเป็นการเงินอย่างมืออาชีพต้องประกอบไปด้วยทักษะ ความรู้ ในทางการเงินและการบริหารเชิงกว้าง รวมถึงการเป็นผู้มีคุณธรรม
2. ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นพลังขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจที่สำคัญของ ประเทศไทย ทั้งนี้การวางแผนทางการเงินเป็นกลไกสำคัญต่อความอยู่รอดและ บรรลุถึงความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. การบริหารการเงินเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ซึ่งต้องมีความโปร่งใสเป็นธรรมตรวจสอบได้ การขาดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียจากการขาดธรรมาภิบาลของธุรกิจจะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง และเป็นไปในวงกว้าง โดยเฉพาะกิจกรรมการจัดหาเงินทุน

#### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 1.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวทางการพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้จัดการทางการเงินมืออาชีพได้
2. อธิบายความสำคัญและรูปแบบการวางแผนทางการเงินสำหรับ SMEs อย่างมีประสิทธิภาพได้

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระพร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

### เรื่องที่ 1.3.1 บทความ การพัฒนาสู่นักการเงินมืออาชีพ

วัตถุประสงค์ของการเสนอบทความการพัฒนาสู่นักการเงินมืออาชีพคือ ในการเรียน การศึกษา นักศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจทั้งในส่วนของทฤษฎี และการที่จะนำทักษะไปใช้ ประโยชน์ในการประกอบอาชีพภายใต้ความมีคุณธรรม บทความนี้นำเสนอเนื้อหาโดยรวมถึง หน้าที่ และบทบาทของผู้จัดการทางการเงินในการเป็นนักการเงินมืออาชีพที่ประกอบไปทั้งใน ส่วนของการทำหน้าที่บริหารพื้นฐาน และการทำหน้าที่บริหารเชิงยุทธศาสตร์

ทั้งสองส่วนมีความแตกต่างกันในแง่ของความเป็นศาสตร์และเป็นศิลป์ เมื่อนักศึกษาได้ ศึกษาจนจบชุดวิชาสัมมนาการเงิน นักศึกษาคงกลับมาอ่านบทความนี้อีกครั้งเพื่อพิจารณาว่า นักศึกษามีความเข้าใจถึงการเป็นนักการเงินมืออาชีพและมีความพร้อมในการที่จะพัฒนาตนเอง ไปสู่การเป็นนักการเงินมืออาชีพมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่นักศึกษาจะต้องปรับปรุงเพื่อที่จะ ให้นำความรู้ และทักษะไปใช้ประโยชน์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

มหาวิทยาลัยในฐานะที่รับผิดชอบการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษามีภารกิจหลักใน การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ทั้งนี้การสร้างบัณฑิตในสายวิชาทางการเงินไม่ได้มีความแตกต่าง จากสาขาวิชาชีพอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตาม การที่จะพัฒนาบัณฑิตสู่การเป็นนักการเงินมืออาชีพ (Smart Financial Professionals) จำเป็นต้องส่งเสริมการปลูกฝังในองค์ประกอบ 3 ประการหลักๆ ได้แก่

**ประการแรก การเป็นผู้มีทักษะ (Skill)** ซึ่งเป็นความหมายที่กว้างกว่าการเป็นเพียงผู้ ฉลาดเฉลียว (Smart) เพราะการเป็นผู้มีทักษะหมายถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสิ่งที่ ตนเองจะต้องกระทำ ซึ่งความหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสร้างบัณฑิตใน สภาพแวดล้อมของสังคมไทย ที่ให้ความสำคัญกับความเคารพต่อขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม มากกว่าการที่เป็นเพียงแค่คนฉลาด (Smart) เท่านั้น

ทั้งนี้การที่จะเป็นผู้มีทักษะในการเป็นนักการเงินมืออาชีพ ควรจะประกอบไปด้วยการ เป็นผู้ที่มีทักษะทางด้านภาษา (Language) เนื่องจากตลาดการเงิน ซึ่งมีความสำคัญอย่างมาก สำหรับกิจกรรมการระดมทุน (Financing Activities) เป็นตลาดที่ไม่มีขอบเขต (No Boundary)

การหมุนเวียนของกระแสเงิน เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นไปอย่างรวดเร็วโดยเป็นการ เคลื่อนย้ายจากที่มีผลตอบแทนต่ำ ความเสี่ยงสูง โดยเปรียบเทียบกับตลาดการเงินอื่น ไปยังที่ ที่ให้ผลตอบแทนสูงและความเสี่ยงต่ำกว่าโดยเปรียบเทียบ

การที่ตลาดการเงินของประเทศไทยเป็นตลาดค่อนข้างเล็ก อีกทั้งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยมีความต้องการเงินทุนสนับสนุนต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อใช้ในการสนับสนุนเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อการส่งออกเป็นจำนวนมาก สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญอย่างยิ่งของตลาดการเงินระหว่างประเทศ

ดังนั้นนักการเงินมืออาชีพจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ภาษาที่ดี โดยทักษะทางภาษาที่ดีนั้น ไม่ได้หมายถึงเพียงเป็นผู้มีความสามารถในภาษาอังกฤษเป็นอย่างดีเพียงเท่านั้น แต่นักการเงินอาจจะมีผู้เชี่ยวชาญเป็นการเฉพาะในภาษาอื่น ๆ สำหรับแหล่งระดมเงินทุนที่มีศักยภาพสำหรับไทยในอนาคตเช่น ภาษาจีนกลาง หรือภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น

นอกเหนือจากทักษะทางด้านภาษาแล้ว นักการเงินมืออาชีพยังควรที่จะมีทักษะของการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) เนื่องจากการเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในฐานะนักการเงินมืออาชีพเป็นอย่างมาก เพราะงานของนักการเงินจำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลากหลาย และผู้ที่นักการเงินจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง ก็มีพื้นฐานส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปตามภูมิหลังการศึกษา หรือภูมิหลังทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล

ดังนั้นการที่นักการเงินมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จึงจำเป็นอย่างมากที่จะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของนักการเงินสามารถลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ได้มุ่งหมายไว้ได้อย่างราบรื่น

ทักษะอีกประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการเป็นนักการเงินมืออาชีพ คือ ทักษะทางด้านของการวิเคราะห์ (Analytical Skills) เพราะงานของนักการเงิน จำเป็นที่จะต้องอาศัยการวิเคราะห์โดยอ้างอิงข้อมูลต่าง ๆ และประเมินความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อคาดการณ์ผลในอนาคต

ดังนั้นการเป็นผู้ที่มีทักษะในการวิเคราะห์จะช่วยให้นักการเงินสามารถเข้าใจถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้งแบบมืออาชีพ ช่วยให้การวางแผนต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือบรรเทาเหตุการณ์เลวร้ายที่อาจจะเกิดขึ้น แม้กระทั่งการพลิกกลับเรื่องร้ายให้เป็นเรื่องดี

**ประการที่สอง** นักการเงินมืออาชีพจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ทั้งในงานที่เป็นรูปแบบดั้งเดิม (Traditional Finance) คืองานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการทางการเงิน (Financial Management) ที่ครอบคลุมถึงการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องของการประมาณการความต้องการของเงินทุน (Anticipation) ทั้งในเรื่องของระยะเวลาและจำนวน การจัดหาเงินทุน

(Acquisition) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารต้นทุนการจัดหาเงินทุนจากแหล่งต่างๆ และการจัดสรรเงินทุน (Allocation) ไปยังโครงการลงทุนต่างๆ อย่างเหมาะสม

การปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานเหล่านี้ เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปในชื่อของ 3As of Finance ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานของนักการเงินในฐานะมืออาชีพในการสนับสนุนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ในลักษณะการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม และช่วยประสานความต้องการของแต่ละส่วนขององค์กรให้เกิดจุดที่เหมาะสม (Optimal Point) ระหว่างฝ่ายผลิตต่างๆ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ขององค์กรโดยรวมในระยะยาว เพราะองค์กรนั้นถูกจัดตั้งขึ้นและดำเนินการโดยมีปัญหาคือความจำกัดของทรัพยากร

นอกจากความรู้ในเรื่องการเงินแบบดั้งเดิม (Traditional Finance) ที่นักการเงินต้องมีความรู้แล้ว นักการเงินมืออาชีพยังจำเป็นจะต้องมีความรู้ในเรื่องการเงินสมัยใหม่ (Modern Finance) ซึ่งครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานในการให้บริการทางการเงิน (Financial Service) เพราะการเป็นผู้ให้บริการทางการเงิน จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในลักษณะของการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) เนื่องจากงานทางด้านการเงินเป็นงานที่มีพัฒนาการตลอดเวลาอย่างรวดเร็วและไม่เคยหยุดนิ่ง อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตัวองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งทำให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ๆ ทางการเงิน พร้อมๆ กับความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ประการที่สาม** ความเป็นมืออาชีพ (Professionals) ที่หมายถึงการเป็นทั้งผู้ที่มีความรู้ (Knowledge) และเป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Ethics) ซึ่งปัจจุบันความต้องการนักการเงินมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถเกิดขึ้นพร้อมๆ กับความต้องการนักการเงินที่มีคุณธรรม โดยในส่วนของความรู้ความสามารถ ย่อมหมายถึงการเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ต่องานและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ อีกทั้งมีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนเองได้รับมอบหมายจากทรัพยากรต่างๆ ที่ได้รับจัดสรรอย่างเหมาะสม และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นความรู้ของนักการเงินมืออาชีพจึงจำเป็นที่จะต้องครอบคลุมทั้งในแง่ของความรู้ในส่วนของสาขาการเงิน และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารงานด้านอื่นๆ อาทิ การตลาด การบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการผลิต

สำหรับการเป็นผู้ที่มีคุณธรรม นักการเงินมืออาชีพจะต้องบริหารงาน โดยการสร้างสมดุลของความต้องการที่เกิดจากผู้ที่มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (Stakeholders) อย่างเหมาะสม และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ทั้งนี้การเป็นผู้ที่มีคุณธรรมไม่ได้หมายถึงการละทิ้งความ

รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (Stockholders) ผู้แต่งตั้งนักการเงินเข้าเป็นผู้บริหารการเงินในองค์กร ทางอ้อมผ่านกรรมการผู้จัดการของบริษัทแล้วละทิ้งเป้าหมายในการทำกำไรโดยสิ้นเชิง

การมีคุณธรรมในฐานะนักการเงินมืออาชีพ หมายถึงการเป็นผู้มีธรรมาภิบาลหรือมุ่งมั่นที่จะปลูกฝังธรรมาภิบาล (Corporate Governance) ให้เกิดขึ้นกับทุกระดับในองค์กร เพราะหากองค์กรมีธรรมาภิบาลที่ดีแล้วย่อมหมายถึงการมีความโปร่งใส (Transparency) ที่พร้อมต่อการตรวจสอบทุกเมื่อ โดยหากผู้บริหารขององค์กรมีความซื่อสัตย์ บริหารองค์กรอย่างโปร่งใส และยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียก็จะทำให้องค์การนั้น ได้รับความเชื่อถือจากทุกๆ ฝ่าย ช่วยลดต้นทุนในการติดตาม (Monitoring) และตรวจสอบ (Examination) ก่อให้เกิดผลดีคือ ผู้ถือหุ้นจะ ได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นจากค่าใช้จ่ายขององค์กรที่ลดน้อยลง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของนักการเงินมืออาชีพ

**กล่าวโดยสรุป** การพัฒนาสู่การเป็นนักการเงินมืออาชีพ (Smart Financial Professionals) ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การเป็นนักการเงินที่เก่งและมุ่งมั่นที่จะสร้างผลตัวเลขของผลกำไรที่สูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องหมายถึงการเป็นนักการเงินที่มีทักษะในการบริหาร ที่จะสามารถนำพาองค์กรธุรกิจของประเทศไทยให้ทัดเทียมกับนานาชาติ และมีศักยภาพเพียงพอต่อการแข่งขันในเวทีการค้าระหว่างประเทศ โดยนักการเงินมืออาชีพจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และมีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติหน้าที่ในทุกๆ ด้าน ทั้งที่เป็นศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art)

ในส่วนของความรู้ การพัฒนาให้นักการเงินมีความรู้พื้นฐานอย่างถ่องแท้ในเรื่องของทฤษฎีทางการเงินจะช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างหลากหลาย ตลอดจนสามารถที่จะนำความรู้พื้นฐานที่มี ไปพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเป็นการเฉพาะ

การพัฒนานักการเงินให้เป็นนักการเงินมืออาชีพจำเป็นที่จะต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กับการปลูกฝังในเรื่องของคุณธรรม ความซื่อสัตย์ เช่นเดียวกับการพัฒนาสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นกับนักการเงินตั้งแต่ยังเป็นบัณฑิต โดยคุณธรรมที่มุ่งหวังนั้นคงมิได้เป็นเพียงแค่การเป็นคนดี หรือความเป็นคนซื่อสัตย์ แต่ยังต้องหมายถึงความตั้งใจที่จะช่วยผลักดันส่งเสริมให้องค์การบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการทำหน้าที่ตามที่นักการเงินมืออาชีพได้รับการมอบหมายและไว้วางใจจากผู้ถือหุ้น เพราะหากทำได้ทั้งหมดดังที่กล่าวมาแล้ว เมื่อองค์กรเป็นที่เชื่อถือของทุกๆ ฝ่ายที่เป็นผู้มีส่วนได้เสีย การจัดหาเงินทุนขององค์กรก็จะมีต้นทุนที่ต่ำลง และด้วยเหตุที่ต้นทุนทางการเงินเป็นต้นทุนหลักในการผลิตหรือ

ดำเนินธุรกิจ การที่มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ ย่อมหมายถึงความสามารถหรือศักยภาพทางการแข่งขันในเวทีการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทยที่จะยกระดับเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

**หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.3.1  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.3 เรื่อง 1.3.1**



### เรื่องที่ 1.3.2 บทความ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการวางแผนทางการเงิน\*

วัตถุประสงค์ของการนำเสนอบทความธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการวางแผนทางการเงิน เนื่องมาจากการวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารทางธุรกิจ ทั้งนี้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเกี่ยวข้องกับการจ้างงาน การผลิตและการลงทุนในประเทศเป็นสัดส่วนที่สูง ในขณะที่เดียวกันการมีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะช่วยให้สามารถนำทักษะดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ เมื่อธุรกิจมีการเติบโตไปสู่การเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ การเรียนรู้เรื่องของการวางแผนสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการทำงานและประกอบอาชีพของนักศึกษา

**“รู้เขารู้เรา ร้อยรบไร้พ่าย ไม่รู้เขารู้เรา จะชนะครึ่งหนึ่ง ไม่รู้เขาไม่รู้เรา จะแพ้ทุกศึก”**

จากบทประพันธ์พิชัยสงคราม ของซุนวู ซึ่งอ้างมาจากบทที่ 3 เรื่องการวางแผนในตำราพิชัยสงครามของซุนวู จะเห็นได้ว่าความสำคัญของการวางแผนมีมานานนับตั้งแต่อดีตกาลแล้ว เนื่องจากการวางแผนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ

สำหรับธุรกิจแล้ว การวางแผนถือเป็นกิจกรรมลำดับแรกและเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ การวางแผนไม่ได้หมายถึงการประมาณการความต้องการใช้เงินทุน โดยไร้เหตุผล แต่การวางแผนที่ดีหมายถึงการคาดการณ์ เหตุการณ์ ในอนาคตอย่างสมเหตุ สมผล

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดการพัฒนาเทคนิคต่างๆ อย่างมากมาย และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารธุรกิจ ปัจจุบันบริษัทใหญ่ ๆ ให้ความสำคัญกับการวางแผนอย่างมาก ถึงขนาดกำหนดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) อย่างต่อเนื่อง ทั้งการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนล่วงหน้าหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผน

การวางแผนทางการเงิน อาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญต่อธุรกิจไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการวางแผนในด้านอื่นๆ โดยเฉพาะตามแนวคิดการวางแผนทรัพยากรของธุรกิจโดยรวม (Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่งเป็นการมองภาพรวมของธุรกิจ และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทุกประเภทของธุรกิจ ทั้งผู้จำหน่ายวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Supplier) ลูกค้า (Customer) ลูกจ้าง (Employee) หรือหน่วยงานภาครัฐ

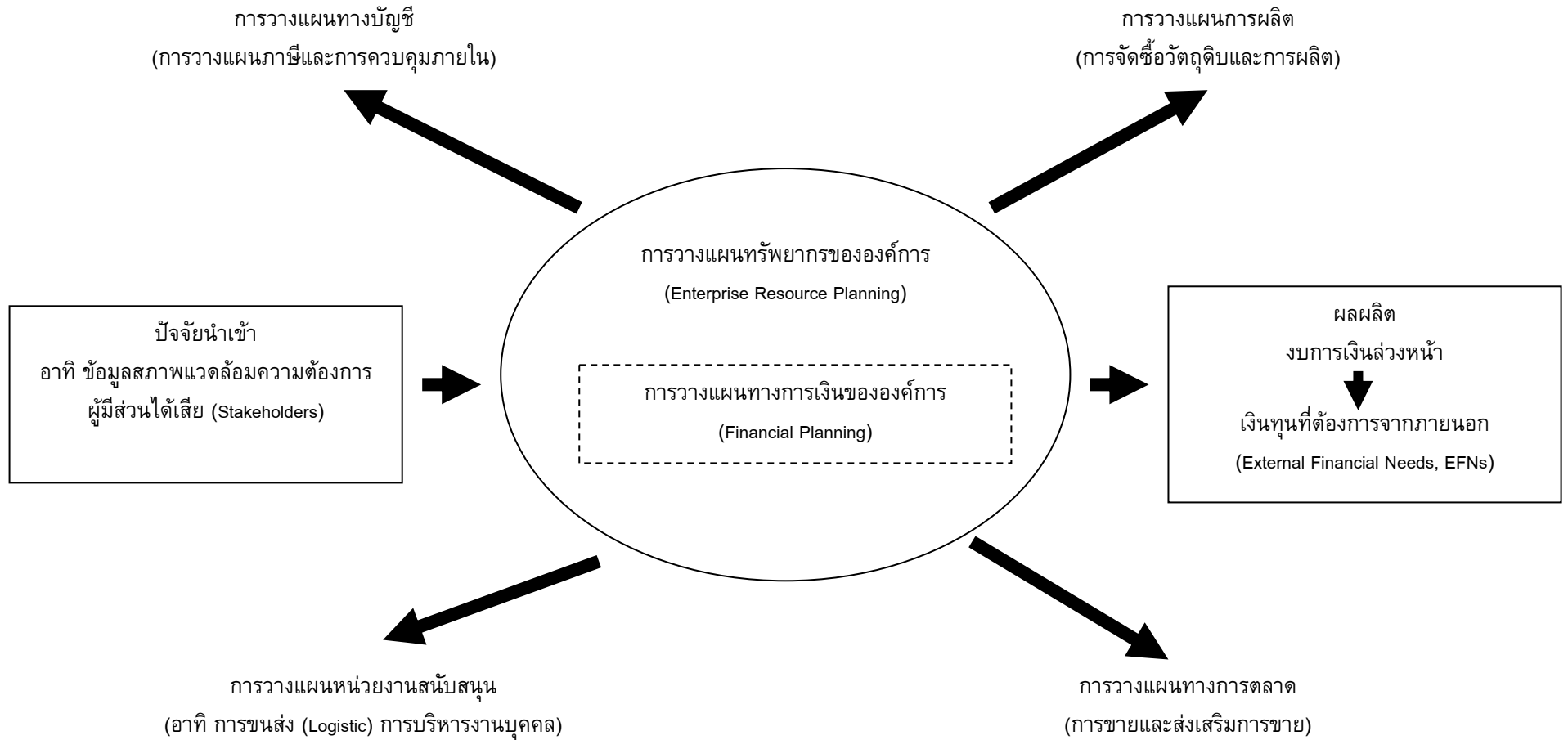
\* ตีพิมพ์ในหนังสือ The Key. 2550. บมจ. กลีกรไทย พ.ศ.2550, หน้า 84 - 97

การจัดทำธุรกิจอย่างสมบูรณ์ ประกอบไปด้วยการรวบรวมปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจจากฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบัญชี ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดส่งสินค้า ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการผลิต ตลอดจนฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ เช่นฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประเด็นสำคัญของการบริหารทรัพยากรของธุรกิจโดยรวม คือการบริหารการเงิน เพราะการบริหารการเงินโดยหน้าที่คือ การประเมินศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหรือความสามารถต่อการรองรับเหตุการณ์ต่างๆ รอบธุรกิจที่แปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้การวางแผนทางการเงินเกี่ยวข้องกับภาพรวมของการบริหารการเงินของธุรกิจในทุกๆ ด้าน โดยหน้าที่การบริหารการเงินเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เรียกว่า 3 As of Finance ประกอบไปด้วย ลำดับแรกการประมาณการความต้องการใช้เงินทุน (Anticipation Financial Needs) หมายถึงการประมาณความต้องการทั้งจำนวนเงิน และระยะเวลาความต้องการเงินทุน โดยประเมินจากกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจที่จะมีขึ้น หรือวางแผนไว้ว่าจำเป็นต้องมีเพื่อรองรับต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้น

สำหรับกิจกรรมทางการเงินลำดับที่สอง คือการจัดหาเงินทุน (Acquisition Financial Resource) หมายถึงการสร้างเครือข่ายความเป็นไปได้ของการจัดหาเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ทั้งแหล่งเงินทุนซึ่งมีความเป็นไปได้ของการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสูง และแหล่งเงินทุนที่อาจเป็นไปได้ต่ำต่อการจัดหา อาทิ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แม้จะสามารถระดมทุนจากผู้ถือหุ้นได้ แต่กระบวนการในการขออนุมัติเพื่อระดมเงินทุนโดยการขายหุ้นต่อผู้ถือหุ้น ต้องใช้ระยะเวลาในการขออนุมัติทั้งจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นและการได้รับอนุมัติจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง คือสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) หากสภาพแวดล้อมเกิดปัญหา เช่นเกิดภาวะตกต่ำของดัชนีราคาหลักทรัพย์ การจัดหาเงินทุนโดยการระดมทุนจากการขายหุ้นให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม ก็อาจเป็นไปได้โดยไม่ราบรื่น อาทิ จำหน่ายไม่ได้ราคาหรือจำหน่ายได้ไม่หมด ส่งผลระยะยาวกับภาระต้นทุนจากมูลค่าการระดมทุนที่อยู่ในระดับต่ำ หน้าที่ของนักการเงินในการจัดหาเงินทุนจึงจำเป็นต้องวางแผนทางการเงินให้ทราบถึงภาพรวมความเป็นไปได้ในการจัดหาเงินทุนจากแหล่งต่างๆ

สำหรับกิจกรรมลำดับสุดท้ายทางการเงิน คือการจัดสรรเงินลงทุน (Allocation Financial Funds) คือกระบวนการนำเงินที่ได้รับจากการระดมทุน ตามแผนงานที่วางไว้ไปลงทุนในโครงการลงทุนต่างๆ ให้ได้ผลตอบแทนตามที่คาดหวัง โดยมีเครื่องมือทางการเงินที่สำคัญ คืองบลงทุน (Capital Budgeting) โดยงบลงทุนจะช่วยให้ธุรกิจมองเห็นภาพรวมของการลงทุนและผลตอบแทนที่ได้รับเป็นอย่างดี โดยภาพรวมของการวางแผนทางการเงิน จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจ ดังภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6 การวางแผนทางการเงินโดยรวม

ภาพที่ 1.6 แสดงการวางแผนทางการเงินโดยรวมเห็นได้ว่าหน้าที่ของนักการเงินจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรภายใต้การวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยมีผู้จัดการทางการเงินเป็นผู้ควบคุมดูแล โดยการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า คือสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ทั้งภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ต่อตัวองค์กร และประเมินผลผลิตที่เป็นไปได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากงบการเงินล่วงหน้า โดยการประมาณเงินทุนที่ต้องการจากภายนอก เพื่อพิจารณาจัดหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

การจะบรรลุเป้าหมายของการวางแผนทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยการวางแผนจากหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ ได้แก่การวางแผนทางบัญชีซึ่งเน้นถึงการบริหารควบคุมภายในและกำหนดนโยบายภาษีอย่างสมเหตุสมผล การวางแผนด้านการผลิตซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการซื้อวัตถุดิบและดำเนินการผลิต รวมถึงการวางแผนทางการตลาดซึ่งเกี่ยวข้องกับการขายและการกำหนดนโยบายส่งเสริมการขาย โดยมีการประสานงานกับหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ อาทิ การขนส่ง การบริหารงานบุคคล การพิจารณาข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนทางการเงิน มีทั้งการวางแผนระยะสั้นซึ่งหมายถึงระยะเวลาที่น้อยกว่า 12 เดือนและการวางแผนระยะยาว ซึ่งเกินกว่า 12 เดือน ทั้งนี้ปัจจัยนำเข้าของการวางแผนระยะสั้นย่อมใกล้เคียงกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน มากกว่าการวางแผนในระยะยาว เพราะระยะเวลาที่ยิ่งห่างออกไป ยิ่งทำให้การวางแผนมีความคลาดเคลื่อนสูง แต่ธุรกิจสามารถแก้ไขได้ โดยจัดให้ได้มีการทบทวนและแก้ไขแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่องจากการติดตามปัจจัยนำเข้าต่างๆ อย่างใกล้ชิด

ข้อมูลสำคัญที่ต้องใช้ในการวางแผนทางการเงิน คือข้อมูลสภาพแวดล้อมทางการเงิน อาทิ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม ภาวะเศรษฐกิจโดยรวม เช่น ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ผลิตและผู้บริโภค อัตราการใช้กำลังการผลิต เป็นต้น เพื่อประเมินว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจจะดีขึ้นหรือทรงตัวหรือลดต่ำลง เพราะภาวะเศรษฐกิจที่คาดการณ์ไว้ในแต่ละระดับ ล้วนมีผลต่อการกำหนดรูปแบบกิจกรรม และการวางแผนการลงทุนของธุรกิจ การใช้เทคนิคหรือการใช้เครื่องมือทางการเงินเข้ามาช่วยในการประเมินปัจจัยนำเข้า อาจทำได้โดยการวิเคราะห์ความไวหรือความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

การประเมินความอ่อนไหว คือการตั้งเงื่อนไขของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และประเมินว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นๆ มีผลกระทบอย่างไรต่อกระแสเงินสดของธุรกิจและความสามารถในการทำกำไร เพราะในทางการเงิน หลักสำคัญของการจัดการทางการเงิน คือเรื่องของกระแสเงินสดไม่ใช่ตัวเลขของกำไร นอกจากนั้นปัจจัยแวดล้อมเชิงเศรษฐกิจต้องถูกนำมา

ประกอบในฐานะที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ปัจจัยการนำเข้าที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งคือ ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เพราะผู้มีส่วนได้เสียเป็นผู้ที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว

การวางแผนต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างดุลยภาพความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย อาทิกรณีของบริษัทจำหน่ายก๊าซ รายหนึ่งซึ่งเป็นรายใหญ่ของประเทศ ประสบปัญหาสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้ลงทุนต่อระบบควบคุมภายในของธุรกิจ ซึ่งคือเรื่องธรรมาภิบาลของบริษัท ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจในระยะยาว

ตัวอย่างที่เกิดขึ้นจากกรณีของบริษัทดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดทิศทางของบริษัทมีอาจกำหนดโดยความต้องการของผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงความต้องการของสังคม ที่คาดหวังให้ธุรกิจมีระบบการบริหารงานที่โปร่งใสและเป็นไปอย่างยุติธรรมทั้งต่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้ถือหุ้นรายย่อย

การพิจารณาปัจจัยนำเข้าในเรื่องของสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ถูกใช้กำหนดเป็นแนวทางเลือกในการวางแผนทางการเงินของธุรกิจ อาทิ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งหนึ่ง คือบริษัทแผ่นดินทองพร็อพเพอร์ตี้ ซึ่งใช้ชื่อย่อในการซื้อขายว่า GOLD เดิมบริษัททำธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อจำหน่าย ต่อมาทางบริษัทประเมินว่าสภาพแวดล้อมในเมืองไทยนั้น มีความไม่แน่นอนสูง บริษัทจึงวางแผนการลงทุนเพื่อเพิ่มสัดส่วนของรายได้จากค่าเช่าให้ได้มากยิ่งขึ้นโดยการพัฒนาโครงการในลักษณะการจัดทำเป็นอพาร์ทเมนท์ให้บริการ (Serviced Apartment) หรือการวางแผนการนำที่ดินที่มีอยู่จำนวนมากทั้งในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดกระบี่มาจัดทำเป็นโรงแรม หรือรีสอร์ท สำหรับนักท่องเที่ยว ซึ่งจะเป็นการสร้างรายได้ให้กับบริษัทในระยะยาวต่อไป

ดังนั้นการประเมินปัจจัยนำเข้าโดยสรุป จึงหมายถึงความพยายามที่จะแปรเปลี่ยนความไม่แน่นอนต่าง ๆ ให้เป็นความแน่นอนโดยยังคงรักษาอัตราการเติบโต และประเมินความต้องการของเงินทุนในแต่ละสถานการณ์ไว้อย่างสมเหตุผล

กระบวนการการวางแผนทางการเงิน เกี่ยวข้องกับการประสานในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร ทั้งในเรื่องของการวางแผนการผลิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อวัตถุดิบในกระบวนการผลิต การวางแผนบัญชีซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผนภาษีและควบคุมภายใน การวางแผนทางการตลาดซึ่งเกี่ยวข้องกับการขายและส่งเสริมการขาย ตลอดจนการวางแผนของหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ เช่นการขนส่ง (Logistic) หรือการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

---

การวางแผนทางการเงินคือความพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ในเชิงปริมาณของปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่คาดหวัง อาทิ การประมาณความต้องการของเงินทุนจากยอดขาย ดังนั้นหากยอดขายเพิ่มขึ้นก็คาดว่าความต้องการของเงินทุนจะเพิ่มขึ้น

สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การวางแผนทางการเงินถือว่ามี ความสำคัญอย่างมาก ดังที่ชุนวูกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ว่า การจะเอาชนะได้จะต้องรู้ทั้งตนเองและ คู่แข่งอย่างถ่องแท้ สำหรับบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ต้องคำนึงถึงความจำกัดของ ทรัพยากรที่มี ดังนั้นความล้มเหลวในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำรงอยู่ของธุรกิจ SMEs

ดังนั้นการวางแผนทางการเงินจึงเป็นหัวใจของการอยู่รอดของธุรกิจเพราะหากการ วางแผนทางการเงินของธุรกิจเกิดความล้มเหลวก็จะทำให้สิ่งที่ธุรกิจได้ดำเนินการไว้ทั้งหมดสูญ สลายไป ดังนั้นการวางแผนทางการเงินจึงมีความสำคัญอย่างมาก สำหรับวิธีการวางแผน ทางการเงินที่ดีสำหรับ SMEs ควรจะเป็นอย่างไรนั้น คำตอบที่ได้คงไม่แตกต่างจากการวางแผน ของธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ต้องเป็นไปอย่างจริงจังและรอบคอบ อย่างไรก็ตามความได้เปรียบที่ เห็นชัดสำหรับการวางแผนทางการเงินสำหรับ SMEs คือความซับซ้อนของการวางแผนที่มีไม่ มาก เพราะธุรกิจมีขนาดเล็ก ขณะที่ลำดับชั้นของการบริหารไม่ได้เป็นไปอย่างซับซ้อนแต่ อย่งใด

การวางแผนทางการเงินสำหรับ SMEs ประกอบไปด้วยการพิจารณาปัจจัยนำเข้าส่วน ใหญ่คือยอดขาย ทั้งนี้การประมาณการความต้องการใช้เงินทุน ยอดขายถือเป็นงานที่ยุ้งยากมี ความคลาดเคลื่อนสูงขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมที่ดำเนินการ เพราะการวางแผนในเรื่องของยอดขาย ของ SMEs จะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกอย่างหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือวิธีการของกลุ่มแข่งขัน อาทิการกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด ซึ่ง ส่งผลกระทบต่อแผนงานของธุรกิจ เพราะหาก SMEs ไม่ดำเนินการตอบสนองต่อกล ยุทธ์ของกลุ่ม อย่างเท่าทันยอดขายธุรกิจก็ย่อมลดน้อยลง แต่หากธุรกิจปรับยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ในการดำเนินการเรื่องส่งเสริมการขายของธุรกิจก็ย่อมส่งผลกระทบต่อกระแส เงินสดของธุรกิจที่ประเมินไว้

นอกเหนือจากเรื่องของยอดขายแล้ว อีกสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นเรื่องที่ติดตาม มากับยอดขายก็คือเรื่องของการผลิต โดยการผลิตที่ดีสำหรับ SMEs จำเป็นที่จะต้องมีการ วางแผนอย่างใกล้ชิดกับยอดขาย เพราะการมีสินค้าคงคลังในระดับสูงไม่ได้ส่งผลดีแต่อย่างใดต่อ ธุรกิจโดยรวม เพราะธุรกิจต้องประสพภาระค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา อาทิ ดอกเบี้ยของต้นทุน

เงินที่นำมาใช้ในการเก็บสินค้าอื่นๆ ขณะเดียวกันสินค้าคงคลังที่เก็บรักษาไว้ก็เสี่ยงต่อความล้าสมัยหรือการชำรุดอย่างมาก ซึ่งไม่ได้เป็นประโยชน์แต่อย่างใดต่อธุรกิจเลย

ดังนั้นการประมาณการความต้องการใช้เงินทุน ยอดขายสำหรับธุรกิจ SMEs ควรจะเป็นการวางแผนอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมที่ SMEs นั้นๆ อยู่ อาทิ หากอยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผู้ซื้อรายใหญ่ที่ชัดเจน เช่นในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ การประมาณยอดการผลิตก็ควรเป็นไปอย่างใกล้ชิดกับผู้ซื้อ โดยให้ความสำคัญกับเรื่องของผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งหมายถึงการผลิตในต้นทุนที่ต่ำและมีคุณภาพสูงตรงตามที่ถูกคำสั่งการ เพราะหากสินค้าไม่ได้มาตรฐานแล้วลูกค้าก็ย่อมส่งสินค้าคืนกลับมาก่อให้เกิดภาระต้นทุนกับธุรกิจ แม้แต่การสูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้าในระยะยาวได้ ทำให้การบริหารสินค้าคงคลังของธุรกิจไม่สามารถพัฒนาไปสู่การมีสินค้าคงคลังระดับต่ำ (Just In Time : JIT) ทั้งนี้หากธุรกิจสามารถพัฒนาการผลิตให้มีคุณภาพและดำเนินการผลิตอย่างใกล้ชิดตามความต้องการของลูกค้าแล้ว ความไม่แน่นอนของกระแสเงินสดที่จะได้รับก็จะน้อยลงเป็นอย่างมาก ทำให้การบริหารของธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถสร้างรายได้ให้กับตัวธุรกิจได้อย่างมั่นคง

สำหรับกระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนทางการเงินสำหรับ SMEs ที่เป็นที่ยอมรับคือการใช้งบประมาณเงินสด (Cash Budget) สาเหตุที่งบประมาณเงินสดมีความสำคัญเป็นพิเศษก็เนื่องจากธุรกิจจำเป็นต้องบริหารโดยใช้เงินสดเป็นตัวจ่ายชำระหนี้ และเงินสดก็มักแตกต่างจากตัวเลขของกำไรที่ธุรกิจดำเนินการได้ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์สิทธิหรือเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis)

ดังนั้นการจัดทำงบเงินสดจะช่วยบอกให้เห็นถึงสถานการณ์ในปัจจุบันของธุรกิจว่ามีสภาพคล่องมากหรือน้อยเพียงไร และเมื่อนำงบประมาณเงินสดที่ได้ไปเปรียบเทียบกับงบล่วงหน้า (Proforma) ก็จะให้เห็นภาพรวมของธุรกิจ SMEs นั้นๆ ว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามแผนหรือแตกต่างจากแผนมากน้อยเพียงไร ในส่วนสุดท้ายหาก SMEs ได้บริหารงานโดยพิจารณาข้อมูลของปัจจัยนำเข้าโดยใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

การจัดทำรายงานสถานะของธุรกิจให้อยู่ในรูปของบัญชีบริหาร (Managerial Accounting) ก็เป็นเรื่องสำคัญต่อการติดตามประเมินผลเพราะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจว่าเกิดปัญหาที่จุดใด และควรจะต้องกำหนดหรือดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นๆ โดยเร่งด่วนนั้นๆ อย่างไร

การที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องวางแผนทางการเงินอย่างรอบคอบ ภายใต้อาณัติของเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีในปัจจุบัน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถชี้

ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้ อาทิ การใช้ธนาคารผ่านระบบเครือข่าย (E-banking) เพราะการใช้บริการผ่านระบบเครือข่ายจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจในการควบคุมกระแสเงินสดเข้าออกโดยสามารถทำการตรวจสอบกระแสเงินสดได้ทันที

อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีดังกล่าวก็มาพร้อมกับความตระหนักถึงความเข้มงวดในการควบคุมดูแล เพราะมิฉะนั้นแล้ว การวางแผนที่ดีไม่อาจป้องกันความสูญเสียจากการทุจริตของเจ้าหน้าที่ไปได้ ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีต่างๆ จึงต้องเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการกำหนดระบบควบคุมภายในอย่างเข้มงวด

นอกจากนี้แล้ว เครื่องมือทางการเงินสมัยใหม่ยังเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารและวางแผนทางการเงินของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาทิ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการส่งสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศสามารถใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อบริหารความเสี่ยงจากความแปรปรวนผันแปรของอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นโดยการซื้อขายเงินล่วงหน้าในตลาดแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward Market) ซึ่งธนาคารพาณิชย์เกือบทุกแห่งสามารถให้บริการนี้ได้อย่างครบวงจร

**กล่าวโดยสรุป** การวางแผนทางการเงินแม้ว่าจะได้ดำเนินการอย่างรอบคอบแต่การที่ปัจจัยนำเข้าคือสภาพแวดล้อมรอบตัว ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่หนึ่ง มีการปรับเปลี่ยนแปรปรวนได้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการวางแผนทางการเงินที่ดี จึงต้องกำหนดทางเลือกในความเป็นไปได้ต่อการรองรับความเสี่ยง อาทิ การบริหารความเสี่ยงโดยการซื้อกรรมธรรม์ประกันภัย

ตัวอย่างเช่นโรงงานผู้ผลิตที่ไปตั้งอยู่ในเขตชายแดนระหว่างจังหวัดกาญจนบุรีกับประเทศพม่าแม้จะได้ประโยชน์อย่างมากจากค่าแรงงานที่อยู่ในระดับต่ำ แต่ก็มีความเสี่ยงหลายประการทั้งความเสี่ยงจากความไม่ปลอดภัยทางการเมือง หรือแม้กระทั่งความเสี่ยงซึ่งได้มีการแสดงความกังวลเมื่อเร็วๆ นี้คือเรื่องความเสี่ยงของแผ่นดินไหว เพราะจังหวัดกาญจนบุรีตั้งอยู่บนแยกของรอยเลื่อนแผ่นดินไหว

ดังนั้นแม้ว่าทาง SMEs จะได้วางแผนไว้อย่างรอบคอบเพียงใดก็ตาม หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้นก็จะทำให้เกิดความสูญเสียได้อย่างมากมายเพราะความสูญเสียที่เกิดขึ้น อาทิ แผ่นดินไหวย่อมหมายถึงความสูญเสียทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงของการจัดทำแผนทางการเงิน โดยการซื้อกรรมธรรม์ไว้ล่วงหน้าก็จะเป็นประโยชน์และช่วยลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งการวางแผนทางการเงินสำหรับ SMEs ก็มีลักษณะเช่นเดียวกับการวางแผนของธุรกิจขนาดใหญ่ แต่มีความละเอียดมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ โดยการคำนึงถึงปัจจัยการ



---

นำเข้า คือข้อมูลสภาพแวดล้อมต่างๆ และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่มีผลกระทบโดยตรงกับธุรกิจ เพื่อประเมินข้อมูลที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ

เมื่อประเมินปัจจัยนำเข้ากับสิ่งที่ธุรกิจมีไม่ว่าจะเป็นขนาดของสินทรัพย์ ยอดขาย ส่วนของทุนของธุรกิจ ภาระหนี้ที่มี แล้วก็ทำการเชื่อมโยงรายการตามลำดับความสำคัญ โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่เป็นเชิงปริมาณ เช่นการอ้างอิงตัวเลขยอดขาย หรือตัวเลขของสินทรัพย์ เพื่อประเมินว่าธุรกิจต้องการเงินทุนสนับสนุนต่อการเติบโตจากภายนอกเท่าไร จากนั้นจึงนำข้อมูลต่างๆ ไปจัดทำรายงานซึ่งอยู่ในรูปของงบการเงินล่วงหน้า และนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดรูปแบบและแผนของการดำเนินงานของบริษัทในระยะยาวต่อไป การวางแผนทางการเงินที่ดี จะช่วยลดความเสี่ยงของความล้มเหลวของธุรกิจจากภาวะไม่คาดฝัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากได้มีการใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงต่างๆ อย่างเหมาะสม

**หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.3.2  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.3 เรื่องที่ 1.3.2**

### เรื่องที่ 1.3.3 กรณีศึกษา บริษัท พีเอ็น คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) \*

กรณีศึกษาบริษัท พีเอ็น คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นการแสดงให้เห็นให้นักศึกษาได้เห็นถึงภาพรวมของการบริหารเงินในยุคไร้พรมแดนข้อมูลข่าวสารมีการเผยแพร่ไปอย่างรวดเร็วและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภาวะการขาดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียต่อตัวองค์กรก็เป็นไปอย่างรุนแรง และการที่จะแก้ไขสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับตัวองค์กรภายหลังจากการเกิดความไม่เชื่อมั่นต่อการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลจะส่งผลกระทบต่อการจัดการทางการเงินของตัวองค์กรธุรกิจนั้นๆ และส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจนั้นๆ ในระยะยาว

#### โครงสร้างธุรกิจของบริษัทพีเอ็น คอร์ปอเรชั่น

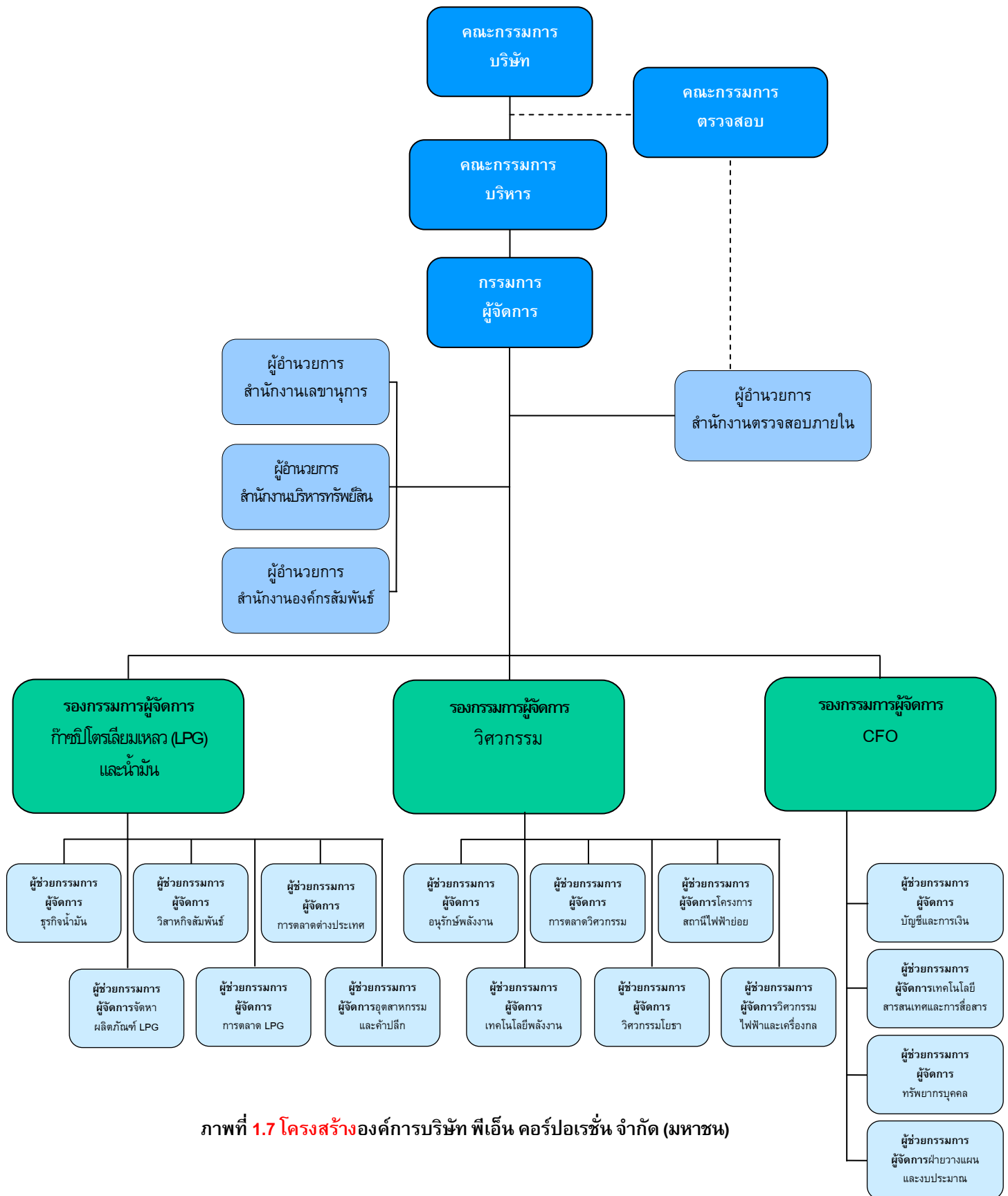
บริษัท พีเอ็น คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ค้าก๊าซปิโตรเลียมเหลวโดยใช้ตราสินค้า “พีเอ็นแก๊ส” ในปัจจุบันบริษัทฯ และบริษัทย่อย (บริษัท วี แก๊ส (ประเทศไทย) จำกัด) ภายใต้เครื่องหมายการค้า “วีแก๊ส” มีส่วนแบ่งทางการตลาดในประเทศไทยรวมกัน โดยประมาณร้อยละ 22 นอกจากนี้บริษัทฯ ยังประกอบธุรกิจด้านวิศวกรรมประเภทรับเหมาติดตั้งระบบอาคาร ระบบไฟฟ้า ระบบประปา ระบบสุขาภิบาล รวมถึงมีการดำเนินการในธุรกิจค้าน้ำมันปิโตรเลียมภายใต้เครื่องหมายการค้า “MM Petroleum”

ปัจจุบันบริษัท ฯ มีบริษัทย่อยในเครือรวมทั้งสิ้น 5 บริษัท ฯ ได้แก่

1. บริษัท เอส เอส ที เบโตร ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (SST) ประกอบธุรกิจค้าก๊าซปิโตรเลียมเหลวในประเทศเวียดนาม โดยใช้เครื่องหมายการค้า เอส ซี ที โดยทางบริษัทฯ ถือหุ้นทั้งจำนวน
2. บริษัท พีเอ็น คอร์ปอเรชั่น (สิงคโปร์) จำกัด เป็นตัวแทนของบริษัทฯ ในการซื้อก๊าซปิโตรเลียมเหลวจากภูมิภาคต่างๆ ทั้งในแถบเอเชียและพื้นที่ใกล้เคียง โดยบริษัทฯ ถือหุ้นทั้งจำนวน
3. บริษัท พีเอ็น มารีน จำกัด ประกอบธุรกิจรับจ้างขนส่งก๊าซ LPG บิวเทน โพรเพน และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยบริษัทฯ ถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 30
4. บริษัท พีเอ็น เอทานอล จำกัด ประกอบธุรกิจผลิตและขายเอทานอล และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นใน บริษัทฯ นี้เกือบทั้งหมด
5. บริษัท วี แก๊ส (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบธุรกิจค้าก๊าซปิโตรเลียมเหลวภายใต้เครื่องหมายการค้า “วีแก๊ส” โดยบริษัทฯ ได้ซื้อหุ้นเกือบทั้งหมด

โครงสร้างการบริหารองค์กรของบริษัทฯ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1.7

\*เป็นกรณีศึกษาสำหรับการเรียนเท่านั้น ไม่อนุญาตให้อ้างอิงกับบริษัทใดๆ เพื่อวัตถุประสงค์อื่น



ภาพที่ 1.7 โครงสร้างองค์กรบริษัท พีเอ็น คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

## ภาพรวมบริษัท พีเอ็น คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ปัจจุบันบริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายดำเนินธุรกิจหลักๆ ก็คือ บริษัทฯ ตั้งเป้าหมายการขายแก๊สภายใต้เครื่องหมายการค้า “พีเอ็นแก๊ส” ให้ได้ไม่น้อยกว่า 51,000 ตันโดยประมาณต่อเดือน โดยบริษัทฯ คาดหมายว่าจะสามารถมีส่วนแบ่งทางการตลาดได้ประมาณร้อยละ 30 จากการลงทุนเพิ่มในการสร้างคลังเก็บก๊าซเพิ่มขึ้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการทางการตลาดของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่วนการลงทุนของบริษัทฯ ในประเทศเวียดนามบริษัทฯ คาดว่าจะมีส่วนแบ่งทางการตลาดได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ภายในระยะเวลา 5 ปี ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ซื้อโรงบรรจุแก๊สในจังหวัด Vungtao และจังหวัด Dalat ซึ่งตราสินค้าของบริษัทฯ ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี

ในส่วนของธุรกิจวิศวกรรมบริการและการดำเนินการด้านการก่อสร้างระบบสาธารณูปโภคของบริษัทฯ ซึ่งกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือหน่วยงานด้านระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของรัฐ ปัจจุบันมีโครงการที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงานคือโครงการของการไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคการไฟฟ้าฝ่ายผลิต และการประปานครหลวง

ทั้งนี้บริษัทฯ มีการพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ให้บริการอย่างครบวงจร ตั้งแต่การเป็นที่ปรึกษาบริหารโครงการ (Project Management Consultants) การรับจ้างออกแบบ (Designer) และการรับเหมาก่อสร้าง (Contractor) โดยมีการบริหารโครงการในลักษณะของการร่วมทุนกับผู้รับเหมาต่างประเทศที่มีเทคโนโลยีและความชำนาญเฉพาะ (Turnkey Contractor) เป็นรายโครงการ

สำหรับธุรกิจในอนาคตของบริษัทฯ คือการลงทุนโรงงานผลิตเอทานอลเพื่อเป็นส่วนประกอบในการปรับปรุงคุณภาพของเชื้อเพลิงปิโตรเลียมซึ่งคาดว่าจะแหล่งสร้างรายได้ให้แก่บริษัทฯ ในระยะยาว ทั้งนี้บริษัทฯ กำหนดแผนการผลิตเอทานอลของบริษัทฯ ให้เป็นเอทานอลที่มีคุณภาพสูง โดยมีระดับความบริสุทธิ์ร้อยละ 99.5

## ความเสี่ยงของบริษัทพีเอ็น คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ความเสี่ยงทางธุรกิจของบริษัทฯ หลักๆ จะมาจากความเสี่ยงจากการควบคุมราคาก๊าซ โดยปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติได้นำระบบราคาก๊าซลอยตัวมาใช้และมีคำสั่งยกเลิกการควบคุมราคาขายปลีกของก๊าซปิโตรเลียมเหลว

ดังนั้นการควบคุมราคาขายก๊าซจึงจำกัดอยู่เฉพาะการคำสั่งเท่านั้น ทำให้การปรับราคาของผู้ค้าก๊าซต้องได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติ และกรรมการค้าภายในก่อนจึงจะปรับราคาจำหน่ายได้ อย่างไรก็ตาม คาดว่าอีกไม่นานคงต้องมีการยกเลิกการควบคุมราคาโดยภาครัฐตามนโยบายการค้าเสรี ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงกับบริษัท

จากการที่บริษัท มีการดำเนินธุรกิจอย่างครบวงจรแม้ว่าต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการเปิดเสรีใบอนุญาตเป็นผู้จำหน่ายตามมาตรา 7 แต่เชื่อว่าผู้เข้าแข่งขันรายใหม่จะกระทำได้ยากขึ้น นอกเหนือจากนั้นการที่ปัจจุบันรัฐบาลกำหนดให้มีการจัดทำโครงการก๊าซธรรมชาติ (Natural Gas for Vehicle : NGV - Project) ก็เป็นประโยชน์แก่ทางบริษัท เพราะบริษัทสามารถเข้าสู่ธุรกิจการเป็นสถานีเติมก๊าซ NGV ซึ่งคาดว่าจะช่วยขยายฐานรายได้เป็นอย่างดี โดยคาดว่าจะมีจำนวนสถานีบริการเกินกว่า 100 แห่งภายในปี 2550

นอกจากนี้การดำเนินการของบริษัท ยังมีความเสี่ยงการดำเนินงานจากถังบรรจุก๊าซซึ่งบรรจุก๊าซปิโตรเลียมเหลวถือเป็นวัตถุไวไฟและอันตรายหากมีการใช้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นถังบรรจุก๊าซจึงต้องเป็นไปตามมาตรฐานของกระทรวงอุตสาหกรรม ทั้งนี้บริษัท มีการบริหารความเสี่ยงโดยบริษัท กำหนดอายุการใช้งานของถังบรรจุก๊าซไว้ 5 ปี และทุกครั้งก่อนที่จะนำถังไปใช้หมวนเวียนก็จะมีการตรวจสอบความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของธุรกิจที่บริษัท ที่ได้ไปลงทุนในประเทศเวียดนาม เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันในประเทศเวียดนามยังไม่อยู่ในระดับที่รุนแรงมากนัก แต่การที่ในระบบราคาก๊าซในเวียดนามเป็นแบบลอยตัวโดยมีผู้ค้าเพียงไม่กี่ราย ก็อาจจะเกิดความรุนแรงเป็นช่วงๆ ในเรื่องของการแข่งขันด้านราคา หากรายใดรายหนึ่ง มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาด

อย่างไรก็ตามบริษัทย่อยของบริษัท คือบริษัท SCT มีข้อได้เปรียบ คือ มีคลังก๊าซที่ตั้งอยู่ริมน้ำ และมีท่าเรือเป็นของตนเอง รวมทั้งมีการจัดทำระบบโรงบรรจุก๊าซที่มีประสิทธิภาพ บริษัท จึงเชื่อว่าบริษัทย่อย SCT จะมีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดเวียดนามได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้กฎหมายของประเทศเวียดนามได้กำหนดให้ร้านค้าปลีกก๊าซสามารถขายก๊าซของบริษัทย่อยได้เพียงบริษัทเดียว ดังนั้นการที่บริษัทย่อยของบริษัท คือบริษัท SCT อยู่ในระบบผู้ค้าก๊าซของเวียดนามในปัจจุบัน ทางบริษัท เชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการแข่งขันในอนาคต

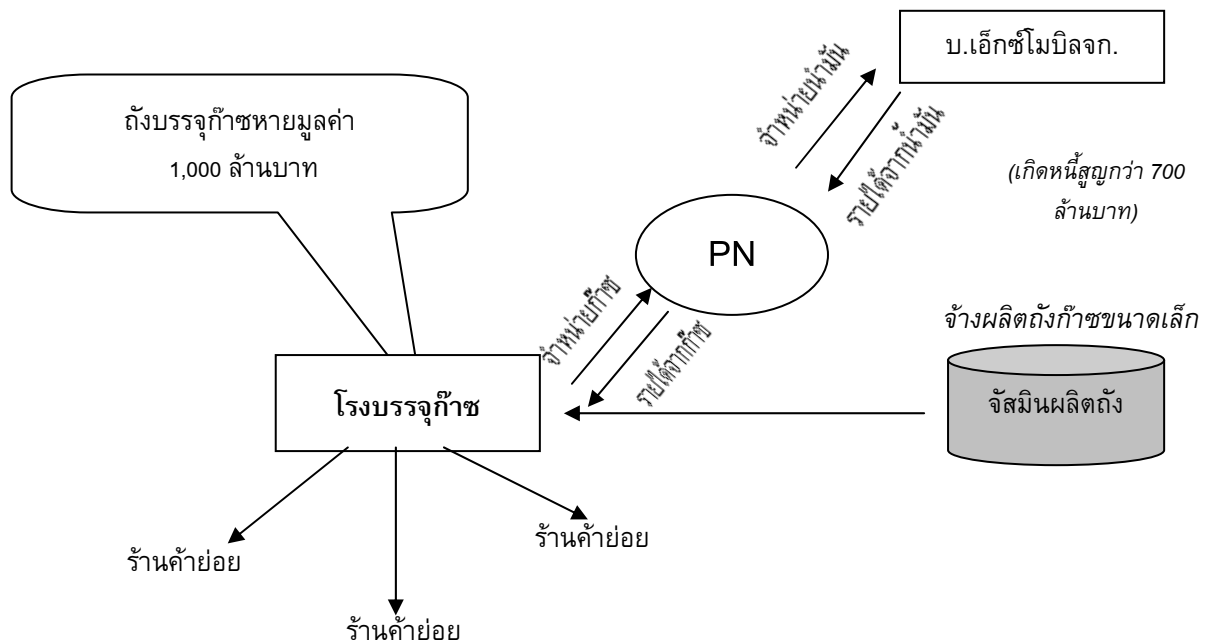
## ประเด็นปัญหาของบริษัท พีเอ็น คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

นักลงทุนขาดความเชื่อมั่นกับทางบริษัทฯ เป็นอย่างมาก หลังจากได้มีการกล่าวหาว่าทางบริษัทฯ มีการทุจริตของผู้บริหารในลักษณะของการยกยอกทรัพย์ เช่นมีการเบิกจ่ายเงินสดของบริษัทฯ จำนวนนับพันล้านบาทออกไป ราคาหุ้นของบริษัทฯ นับจากที่มีข่าวเกิดขึ้น ลดลงจากระดับราคา 20 บาท จนปัจจุบันเหลือไม่ถึงหนึ่งบาท ซึ่งเป็นราคาตามมูลค่า (Par Value) ปัญหาของบริษัทฯ สรุปได้ดังนี้

ความสามารถในการชำระหนี้ บริษัทฯ มีปัญหาสภาพคล่องเป็นอย่างมาก เนื่องจากอัตราส่วนสภาพคล่องของทางบริษัทฯ เปรียบเทียบอัตราส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนกับหนี้สินหมุนเวียนมีค่าเพียง 0.68 ปัจจุบันบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจอยู่ได้โดยการจัดหาเงินทุนจากกิจกรรมการกู้ยืม (Financing Activities) และการขายสินทรัพย์ (Investing Activities) บริษัทฯ จึงมีการจัดหาแหล่งเงินกู้ระยะสั้นเป็นจำนวนมากเพื่อใช้ในการดำเนินงาน

แม้ว่าทางบริษัทฯ จะมีสินทรัพย์ถาวรเป็นจำนวนไม่ใช่น้อย แต่เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจจากการบริหารสินทรัพย์ระยะสั้นพบว่าลดน้อยลงเป็นอย่างมาก นับจากที่ได้มีข่าวความไม่โปร่งใสของผู้บริหาร นอกจากนี้สถานการณ์ในปัจจุบันของทางบริษัทฯ คือ การประสบปัญหาความไม่แน่นอนของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Going Concern) ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานของพนักงานอย่างมาก

**2. ธรรมาภิบาล** บริษัทฯ ถูกตรวจสอบเรื่องความโปร่งใสในการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารของบริษัทฯ ถูกกล่าวหาโดยผู้สอบบัญชีว่าการถ่ายโอนทรัพย์สิน ซึ่งแสดงถึงภาพที่ 1.8



ภาพที่ 1.8 การทำธุรกรรมซื้อขายผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ภาพที่ 1.8 ข้างต้นบริษัทฯ ถูกกล่าวหาว่าได้ขายก๊าซให้กับกลุ่มโรงงานบรรจุก๊าซซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บริหารคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 1 ใน 5 ของยอดขายก๊าซทั้งหมด โดยราคาขายต่อหน่วยที่ขายให้กับโรงงานบรรจุก๊าซเหล่านี้มีราคาที่สูงกว่าราคาท้องตลาดทั่วไปประมาณร้อยละ 20 ซึ่งทางบริษัทฯ ให้เหตุผลว่าราคาจำหน่ายที่สูงกว่าลูกค้าทั่วไปร้อยละ 20 ก็เนื่องจากทางบริษัทฯ กำหนดเงื่อนไขการชำระเงินเป็นระยะเวลายาวถึง 90 วัน ในขณะที่ผู้ค้ารายอื่นโดยมาตรฐานแล้วจะให้เครดิตหรือให้สินเชื่อสำหรับการชำระเงินเพียงแค่ 30 วันเท่านั้น

นอกจากการขายก๊าซให้กับโรงบรรจุก๊าซแล้วทางบริษัทฯ ยังถูกกล่าวหาว่าขายน้ำมันปิโตรเลียมของบริษัทฯ ในเครือให้กับกลุ่มบริษัทฯ ที่ดำเนินธุรกิจบรรจุก๊าซที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารของบริษัทฯ โดยมีระยะเวลาค้างชำระเกินกว่า 6 เดือน อย่างไรก็ตาม ทางบริษัทฯ ได้มีการตั้งสำรองรายการเหล่านี้แล้วเกือบทั้งจำนวน

นอกจากนี้ผู้สอบบัญชียังกล่าวหาว่าทางบริษัทฯ มีการสั่งทำถังบรรจุก๊าซขนาดเล็กจากบริษัทฯ ในเครือคือบริษัท จัสมินผลิตถัง เป็นมูลค่าถึง 2,100 ล้านบาท ก่อนจะส่งให้โรงงานบรรจุก๊าซเช่าและนำไปขายให้กับร้านค้ารายย่อย ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ ในลักษณะเป็นเครือญาติกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ซึ่งทางผู้ตรวจสอบบัญชีได้ประเมินไว้ว่า

---

มูลค่าของถึงบรรจุภัณฑ์ที่ทางบริษัทฯ รายงานนั้นแท้จริงแล้วมีมูลค่าที่ต่ำกว่าที่ได้รายงานเป็นจำนวนประมาณ 1,000 ล้านบาท โดยบริษัทฯ มีการจ่ายเงินชำระเงินค่าถึงล่วงหน้าไปแล้ว แต่ไม่ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนว่ามีการส่งมอบถึงบรรจุภัณฑ์ตามจำนวนกล่าวอ้างเป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ

นับจากที่เกิดปัญหาขึ้นทางบริษัทฯ กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาเรื่องการสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญจากบัญชีลูกหนี้ค้างชำระผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ทั้งค่าก๊าซ ค่าถึงก๊าซ และค่าน้ำมัน โดยทางบริษัทฯ ได้มีการตัดเงินค้างชำระเหล่านี้ เป็นค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญจำนวนประมาณ 1,600 ล้านบาท ส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทฯ ประสบผลขาดทุนเป็นจำนวนกว่า 2,500 ล้านบาทในรอบบัญชีเดียว

นอกจากนี้ผลการตรวจสอบเอกสารของบริษัทฯ อาทิ บัญชีควบคุมสินทรัพย์ก็พบว่าไม่มีเอกสารและทะเบียนคุมอย่างชัดเจน อีกทั้งการพิจารณาอนุมัติวงเงินสินเชื่อแก่ลูกหนี้ค้างชำระขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงโดยปราศจากการถ่วงดุลโดยคณะกรรมการของบริษัทฯ อย่างสมเหตุสมผล

**หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.3.3  
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.3 เรื่อง 1.3.3**