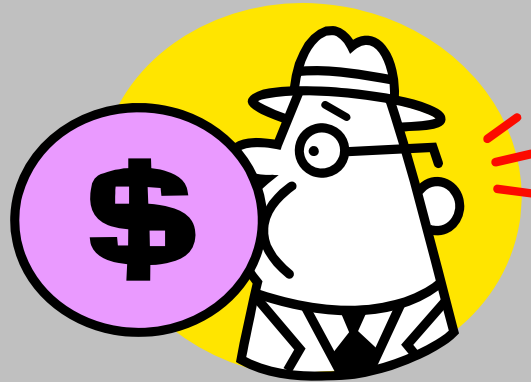


โครงการสัมมนา “ได้ร่วมพระบารมี-การบัญชีก้าวไกล”

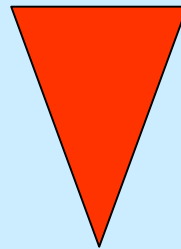


OPEN THE BOOK MANAGEMENT

ไม่ไกลเกินฝันสำหรับนักบัญชี

โดย คุณอำพล เรืองธุรกิจ

แนวคิดในการมีส่วนร่วมของนักบัญชี ในการจัดทำข้อมูลบัญชี เพื่อการบริหาร



เพื่อสานฝันให้เป็นจริง





Accountant

ฝันอยากจะเป็นอะไร?

1. Accountant

นาย...แม่.....นี่ง



2. CONTROLLER

(จริง...พันธุ์แท้)

3. CFO

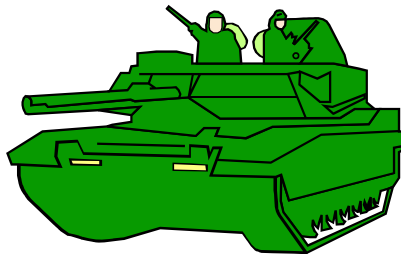
(แม่..พันธุ์ทาง)

4. CEO

(ช่างเผือก)

5. (เลือก) อื่นๆ

(ตื่น...สร้างฝัน)



ฝันได้ – เป็นจริงได้

OPEN THE BOOK MANAGEMENT

Typical Type of Accounting

FINANCIAL ACCOUNTING

การบัญชีการเงิน

การทำบัญชี ตามมาตรฐาน/GAAP

MANAGERIAL ACCOUNTING

การบัญชีเพื่อการจัดการ

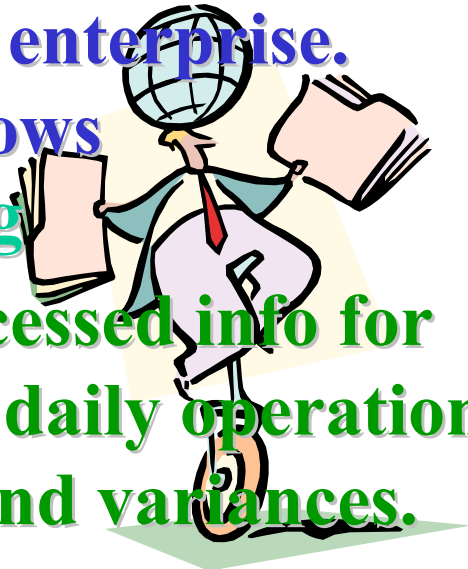
การทำบัญชีเพื่อประโยชน์ในการบริหาร



Alternate Type of Accounting

Cost-based/GAAP Accounting vs Value-based Accounting

- **Basic Accounting : Bookkeeping**
Record monetary quantities associated
With financial transactions of enterprise.
Debit & Credit ... real cash flows
- **Tactical Management Accounting**
Accounting that provides processed info for
monitoring and controlling of daily operations.
Identify existing s/t problem and variances.
(internally)



Alternate Type of Accounting (cont)

- **Strategic Management Accounting**

Provides special reports or studies for identifying and evaluating non-routine L/T risk or Opportunities / planning. - Internal



- **Financial Accounting**

**Used to convey info to outside interested parties
According to GAAP (Accounting professionals).
(less accepted and less understood by end-users)**

Alternate Type of Accounting (cont)

- **Responsibility Accounting**

Provides info to support and measure activities of managers (authority and responsibilities) – Profit Center – for rewards and punishments



- **Tax Accounting**

Based on financial accounting – adjusted to generate desired tax revenue. (to minimize taxes and maximize after tax revenue within the Constraints of tax)

Alternate Type of Accounting (cont)

- **Regulatory Accounting**

Provides info according to requirements of Regulators, which may be different from Financial Accounting, e.g. insurance, bank, Pension, securities regulators.

- **Merger and Acquisition Accounting**

Attempting to capture all future values for Acquisition. Meaningful+current & accurate → Current + projected cash flows → valuation.



Alternate Type of Accounting (cont)

- **Value-Added Accounting**

Attempting to measure shareholder value added to the company.

Adjusting traditional retrospective earnings with Total cost of capital → EVA concept



ALL – to create values to the COMPANY



Through – Value-based Accounting

Open The Book Management



10 Signs ที่จะทำให้ฝันไม่เป็นจริง

Ten signs that you're never going to make it to the big chair.

1. **Deep Down, You're Still a Bean Counter**
2. **You Can't Handle Office Politics**
3. **You've Got a Swelled Head**
4. You've got No "Heart"
5. **You're Too Content with the Status Quo**

10 Signs ที่จะทำให้ฝันไม่เป็นจริง (ต่อ)



6. You Don't Care Enough about Operations

7. You're the "Quiet One"

8. You've Got a "Financial Disconnect"

9. You Pay No Attention to the CIO Behind the Curtain

10. You're Not a Leader

ตัวอย่างแนวคิดในการสร้าง

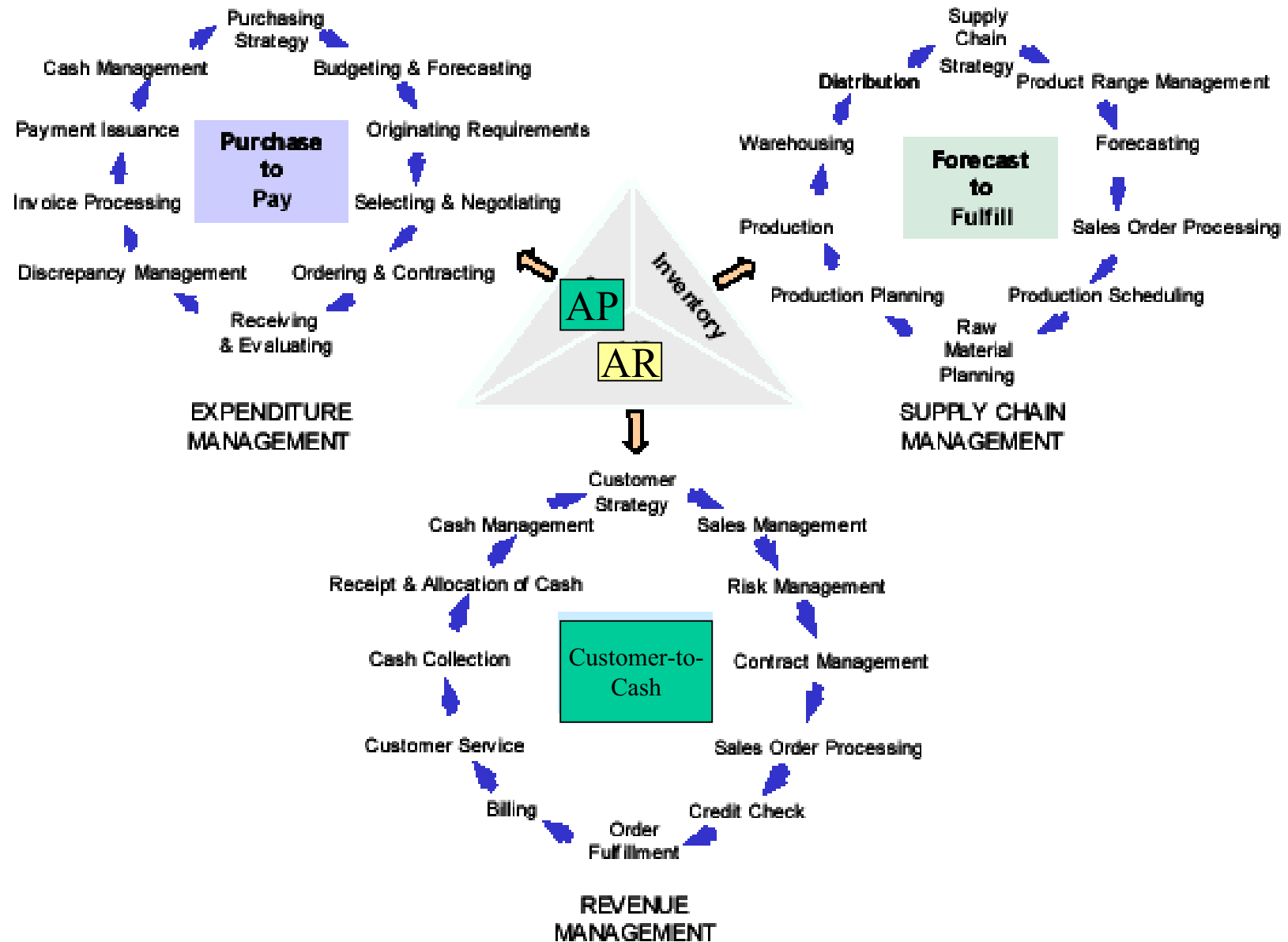
VALUE ADDED

โดย

นักบัญชี

WORKING CAPITAL
MANAGEMENT

TWCM: A Holistic View of Working Capital Management



การจัดการเงินทุนหมุนเวียน

(Total Working Capital Management)

หลักการที่เข้าใจกันทั่วไปว่าถูกต้อง

เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเงิน

เป็นรายการที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับงบดุล

จะมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นก็ต่อเมื่อต้องมีการนำระบบงานมาใช้หรือมีการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์

มีผลในทางลบต่อการบริการลูกค้า เช่น เก็บเงินเร็วขึ้น ผลักดันสินค้า จ่ายช้าลง)

ทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อกิจการเพียง

เล็กน้อย

หลักการที่ถูกต้อง

เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรือกิจกรรมของกิจการมากกว่า

มีผลต่อกำไร/ขาดทุนของกิจการ

การเปลี่ยนแปลงเกิดได้จากนโยบายใหม่ๆ กระบวนการใหม่ๆ และจากการผสมผสานกัน

เป็นการปรับปรุงบริการลูกค้า (จ่ายเงินจัดส่งสินค้า เก็บเงิน ตามข้อตกลงที่ทำกันไว้)

เป็นวิธีเร็วที่สุดที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่

ผู้ถือหุ้น

ลักษณะบ่งชี้ผลการดำเนินงานด้านเงินทุนหมุนเวียน

บริษัทที่มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการเงินทุนหมุนเวียนที่ดี มักจะมีลักษณะที่เหมือนกันบางประการดังนี้

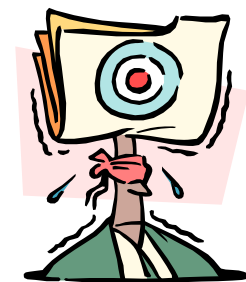
- **Policies** นโยบาย วางไว้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย พนักงานมีความเข้าใจในนโยบายอย่างดี
- **Processes** วิธีปฏิบัติงานถูกพัฒนาอย่างระมัดระวังถึงผลกระทบที่จะมีต่อองค์กรโดยรวม ใช้ระบบ **automation** เท่าที่จะทำได้ เพื่อประหยัดเวลาและลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด
- **People** พนักงานถูกฝึกฝน ให้ผลตอบแทนจากการมีส่วนร่วม ในผลงานที่ดีในด้านเงินทุนหมุนเวียน มีการจัดองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในหลายๆกรณีจะใช้หลักของ **shared services**



- **Systems** ระบบงานยืดหยุ่นพอที่จะปรับเปลี่ยนไปตามวิถีปฏิบัติ หรือความต้องการขององค์กร โดยไม่ต้องใช้วิธี force-fitting
- **Metrics** การผสมผสานที่เน้นทั้งผลที่เกี่ยวข้องกับงบดุลและงบกำไรขาดทุนโดยที่ไม่ก่อให้เกิดการโต้แย้ง



การจัดการเงินทุนหมุนเวียนที่ดี
**VALUE TO THE
COMPANY**



WORKING CAPITAL MANAGEMENT

: RATIOS :

DSO : Days Sales Outstanding = $AR/Net\ sales\ per\ day$

ประสิทธิภาพในการติดตามการชำระเงินจากลูกค้า

DIO : Days Inventory Outstanding

= $Inventory/Net\ sales\ per\ day$

การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ ตั้งแต่ผลิต/ซื้อสินค้ามา

จนกระทั่งขายออกไปได้ หรือนำไปใช้ในการผลิตจนกระทั่งสร้างยอดขาย

กลับเข้ากิจการได้

Inventory = F/G + WIP + Spare Parts + R/M + Stores & Supplies



DPO : Days Payable Outstanding = AP/Net sales per day
ประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินทุนจากเจ้าหนี้การค้า

DWC : Days Working Capital Outstanding
= Working Capital/Net sales per day
การหมุนเวียนของของเงินทุนหมุนเวียนในการสร้างรายได้ให้กับกิจการ (ต่ำ → ควบคุม WC ได้ดี)

$$\text{Working Capital} = A/R + \text{Inventory} - A/P$$

Ratio เป็นตัววัดที่ดี แต่จะสร้าง Value เพิ่มในด้าน
Working Capital ได้อย่างไร ?
ใน capacity ของ นักบัญชี

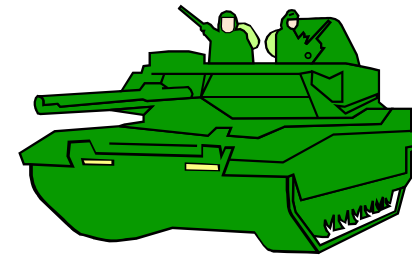


WORKING CAPITAL MANAGEMENT

แนวคิดในการสร้าง VALUE ADDED - AP

1. วิเคราะห์สัญญาเงินเฟ้อ – Purchase-to-Pay (AP)

- ดอกเบี้ยที่จ่ายให้ผู้ขายสูงขึ้น
- บริษัทมีการโต้แย้งในเรื่องการชำระเงินมากขึ้น
- บริษัทมีการทำรายการจ่ายเงินทุกวัน
- จำนวนรายชื่อผู้ขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว
- ผู้ขายรายเดียวกัน ส่งของหลายจุด หลายเทอมการชำระเงิน
- ไม่มีเทอมการชำระเงินมาตรฐาน
- บริษัทไม่มีอำนาจดำเนินการที่กำหนดไว้ในการอนุมัติเทอมการค้าที่แตกต่างกัน
- มีการยกเลิกหรือจำกัดวงเงินหรือเงื่อนไขเครดิตของผู้ขาย
- รายการที่เกี่ยวกับต้นทุนสินค้าขายถูกทำนอกระบบจัดหาปกติ
- ส่วนลดน้อยลง แรงกดดันในการจ่ายเงินสูงขึ้น

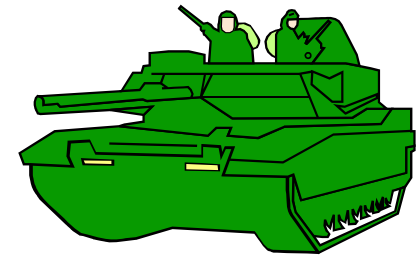


แนวคิดในการสร้าง **VALUE ADDED - AP**

2. เลือก **Best Practice** ที่เหมาะสมมาใช้กับกิจการ – **Purchase-to-Pay (AP)**

การประวิงเวลาชำระเงิน ไม่เหมาะสมในระยะยาว ผู้ขายสามารถเห็นเจตนา
และจะผลักต้นทุนเพิ่มมา พิจารณา

- รวมการติดต่อธุรกิจกับผู้ขายน้อยรายเข้าด้วยกัน
- แยกกลุ่มผู้ขาย ความเสี่ยงต่อธุรกิจ ใช้วิธีการที่แตกต่างกัน
- เน้นสร้างความสัมพันธ์ การใช้ประโยชน์ของข้อมูล พัฒนาระบบงานร่วมกัน
- จัดระบบซื้ออัตโนมัติกับผู้ขายที่มีความเสี่ยงและผลกระทบต่อกำไรต่ำ
เช่น **P-Cards/Credit Card**
- หาผู้ขายรายใหม่หรือแหล่งทดแทนในกรณีผู้ขายที่มีความเสี่ยงสูง
- เจรจาเทอมโดยรวมซื้อ รวมสัญญา **Blanket PO**
- ควบคุมไม่ให้มีการจ่ายเงินล่วงหน้ามากกว่าเงื่อนไขที่ตกลงไว้
- รวมกระบวนการอนุมัติจ่ายกับกระบวนการจัดหา เพื่อการตัดสินใจ
เลือกการชำระเงินก่อนกำหนดเพื่อรับส่วนลด

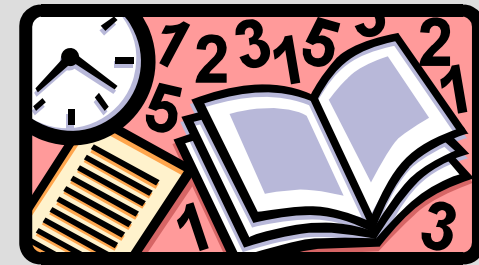


WORKING CAPITAL MANAGEMENT

แนวคิดในการสร้าง VALUE ADDED - AR

1. วิเคราะห์สัญญาณเตือนภัย – Customer-to-Cash (AR)

- บริษัทมีหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มสูงขึ้น
- มีลูกหนี้ค้างชำระเกินกำหนดสูงขึ้น
- เห็นหนี้ไม่ได้เพราะปัญหาสินค้าหรือบริการ
- ลูกหนี้ชำระไม่เต็มจำนวนเนื่องจากปัญหาคุณภาพ
- บริษัทยกเลิกหรือลดการให้สินเชื่อกับลูกค้า
- ประมาณการกระแสเงินสดของบริษัทแยลง
- ใช้พนักงานมากขึ้นเพื่อจัดการใบแจ้งหนี้ที่ดำเนินการไม่ทัน
- ลูกหนี้เพิ่มไม่เป็นสัดส่วนกับยอดขาย
- เงินเข้าบัญชีไม่ถูกต้อง พนักงานติดตามไม่ทัน
- ปิดบัญชีได้ช้าเนื่องจากออกใบแจ้งหนี้ไม่ทัน
- บริษัทต้องเร่งทุกสิ้นเดือนเพื่อเร่งยอดขายและเงินเข้า



แนวคิดในการสร้าง **VALUE ADDED - AR**

2. เลือก **Best Practice** ที่เหมาะสมมาใช้กับกิจการ

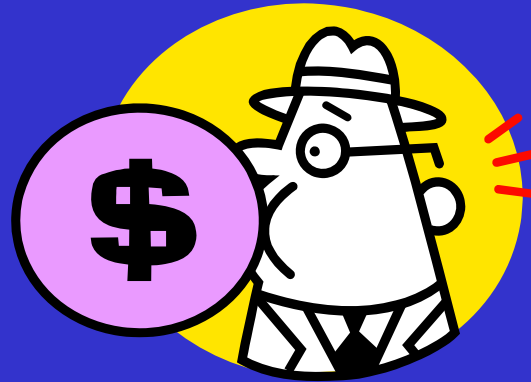
– **Customer-to-Cash (AP)**

ปกติลูกค้ามักจะสร้างภาระการเงินให้กับผู้ขาย นอกเหนือไปจากภาระหนี้เสีย/หนี้สูญ

..... พิจารณาดำเนินการ

- ทบทวนนโยบายความเสี่ยงในการให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- ลดทอนให้น้อยที่สุด ตามความเสี่ยง กำหนดกติกาที่ชัดเจน
ให้ฝ่ายขายรับรู้ด้วย บางครั้งก็ต้องแยกประเภทของลูกค้า
- ปรับปรุงระบบการออกใบแจ้งหนี้ให้รวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงการชำระเงินช้า
- กำหนด **KPI** กำหนดความรับผิดชอบ ติดตามกระบวนการ
- กำหนดวิธีการ จัด **Priority**+ปฏิบัติการเชิงรุก ทันเวลา
- ติดตามลูกค้าก่อนถึงเวลา แก้ปัญหา ให้ชำระได้ตามเงื่อนไข
- ระบบชำระเงินอัตโนมัติ เพื่อลดต้นทุน ทุนเวลา
- ทบทวนเป็นระยะๆ แก้ปัญหา เพื่อไม่ให้เรื่องเดิมเกิดขึ้นอีก

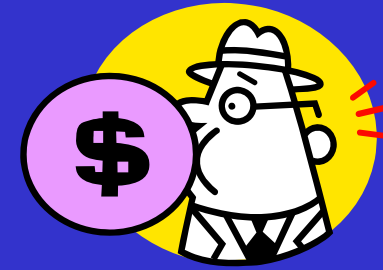




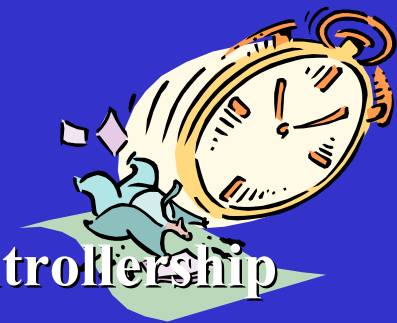
นักบัญชี ควรเป็นอย่างไร?

ถ้าจะสร้างฝันให้เป็นจริง

คุณสมบัติของนักบัญชีที่เป็นที่ต้องการ



- มีความรู้จริงในมาตรฐานบัญชี ระบบบัญชี และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (มีอาชีพทางการบัญชี)
- มี **Service Mind - Customer Oriented**
- **Well around** มีความรู้ในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การเงิน การบริหารธุรกิจ คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี ผลิต ตลาด ภาษาอังกฤษ/ไทย
- มีความสามารถในการวิเคราะห์ (**Analytical Ability**) มองได้ในมุมที่กว้างและไกล ทั้งที่เกี่ยวกับปัจจุบันและอนาคต จับประเด็นได้เร็ว
- มีบทบาทเป็น **Promoter** และ **Stimulator** ในองค์กร
- มีความยืดหยุ่น ฉับไว ในการทำงาน ทำงานได้หลายด้าน
- กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
- สามารถแสดงบทบาท ที่เหมาะสมในฝ่ายจัดการของบริษัท - **Controllership**



คุณสมบัติของนักบัญชีที่เป็นที่ต้องการ (ต่อ)



- **Offensive** ทำงานเชิงรุก ไม่หยุดรอ / **Proactive**
- **Leadership + Delegation**
- กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง/เสี่ยงอย่างเหมาะสม เมื่อมีโอกาส
- **International / Globalization** / ความเป็นมืออาชีพระดับสากล
- มีความสามารถในการเชื่อมโยง **operation** กับงานบัญชีหรืองานบริการได้ดี
- **Efficient Time Management** + ทันกับ **speed** ของธุรกิจ
- มีความสามารถในการสื่อสารในภาษาธุรกิจ ให้เข้าใจได้ง่ายและชัดเจน
- มี **Business Sense/ Business Mind**
- **Update/Upgrade** ตัวเองตลอดเวลา ทั้งในเรื่องวิชาชีพและ **Technology**
- **Exceptional Case** เป็น **CEO** ได้



คุณสมบัติของนักบัญชีที่เป็นที่ต้องการ (ต่อ)

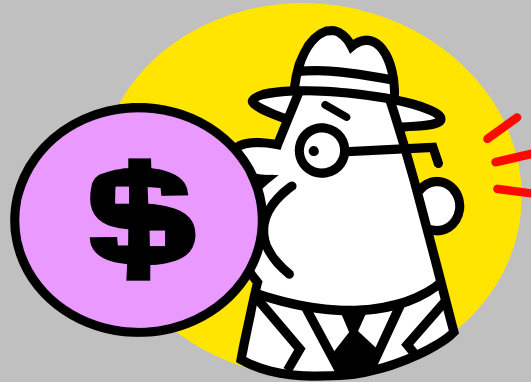


- **Accuracy** ละเอียด รอบคอบ (ไม่สัพเพร่า)
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- **Interpretation** ตีโจทย์แตก เห็นปัญหากว้างไกล สร้างทางเลือกได้
- ช่างสังเกตความผิดปกติ ชี้สาเหตุได้ดี
- นักบัญชีที่ดี มีความสามารถ สามารถ **advice** นายได้

นักบัญชีในฝัน ???



โครงการสัมมนา “ได้ร่วมพระบารมี-การบัญชีก้าวไกล”



OPEN THE BOOK MANAGEMENT

ไม่ไกลเกินฝันสำหรับนักบัญชี