



การเงินสำหรับสายงานอื่นที่ไม่ใช่ฝ่ายการเงิน: การบริหารกระแสเงินสดและต้นทุน

Finance for Non-Finance: Cash and Cost Management

บทนำหลักสูตร (Introduction)

ในสภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวนและความไม่แน่นอนสูง องค์กรธุรกิจจำนวนมากต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรภายใน ปัญหาสำคัญที่พบได้บ่อยในระดับปฏิบัติการและบริหารคือ บุคลากรสายงานอื่นที่ไม่ใช่ฝ่ายการเงินมักขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนและกระแสเงินสด มองเห็นเพียงยอดขายหรือตัวเลขกำไรทางบัญชี แต่ละเลยความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและการรั่วไหลของต้นทุนแฝง ส่งผลให้การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณและการดำเนินโครงการต่างๆ เกิดความผิดพลาดเชิงระบบ เกิดภาวะเงินสดขาดมือหรือการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งเป็นจุดอ่อนร้ายแรงที่อาจนำพาองค์กรไปสู่ภาวะล้มละลายได้โดยไม่รู้ตัว

หลักสูตรนี้จึงถูกออกแบบขึ้นเพื่ออุดรอยรั่วไหลดังกล่าว โดยประยุกต์ใช้ศาสตร์ด้านประสาทวิทยา (Neuroscience) มาช่วยจัดลำดับการนำเสนอตัวเลขทางการเงินให้ออกเป็นขั้นบันไดที่เข้าใจง่าย เพื่อลดความย่อท้อและการต่อต้านระบบตัวเลขของสมอง พร้อมทั้งใช้หลักจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) และกระบวนการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitation) มุ่งเน้นการปรับกรอบความคิด (Financial Mindset) ให้ผู้เรียนมองเห็นความจริงของต้นทุนอย่างตรงไปตรงมา ผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มและการสะท้อนคิด

คุณค่าของหลักสูตรนี้ (Value Proposition) คือการเปลี่ยนข้อมูลตัวเลขทางบัญชีที่ซับซ้อนให้กลายเป็นเครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่บุคลากรทุกสายงานสามารถนำไปใช้ประเมินความเสี่ยง ควบคุมความสูญเสีย และวางแผนการใช้จ่ายได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อมูลทั่วไป

- **ชื่อหลักสูตร (ภาษาไทย):** การเงินสำหรับสายงานอื่นที่ไม่ใช่ฝ่ายการเงิน: การบริหารกระแสเงินสดและต้นทุน
- **ชื่อหลักสูตร (ภาษาอังกฤษ):** Finance for Non-Finance: Cash and Cost Management
- **ประเภทการฝึกอบรม:** การยกระดับฝีมือ (Upskilling)
- **วัตถุประสงค์หลัก:**
 1. เพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลกำไรทางบัญชีกับกระแสเงินสดหมุนเวียนได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์คงค้าง
 2. เพื่อจำแนกและประเมินโครงสร้างต้นทุนรวมถึงต้นทุนที่มองไม่เห็นในกระบวนการทำงานผ่านแบบจำลอง VPC Model ได้อย่างเป็นระบบ
 3. เพื่อจัดทำและควบคุมงบประมาณเชิงกลยุทธ์โดยการแปลงความสูญเสียให้เป็นต้นทุนด้วยเครื่องมือ Loss Cost Matrix
 4. เพื่อวางแผนและตัดสินใจเลือกรูปแบบการใช้จ่ายระหว่าง CapEx และ OpEx ให้สอดคล้องกับขีดความสามารถด้านกระแสเงินสดขององค์กร
- **ระยะเวลาการฝึกอบรม:** 1 วัน (6 ชั่วโมง)
- **กลุ่มเป้าหมาย:** ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้เกณฑ์งบประมาณและการตัดสินใจด้านค่าใช้จ่ายขององค์กร จำนวน 25 คน

โครงสร้างและเนื้อหาหลักสูตร (Module Description)

Module 1: Financial Mindset และแกนหลักทางการเงินเชิงระบบ

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งเน้นการปรับกรอบความคิดทางการเงินโดยมองว่าเงินคือทรัพยากรระบบหมุนเวียนที่เปรียบเสมือนกระแสเลือดหล่อเลี้ยงธุรกิจผ่านแนวคิด 4M ประกอบด้วย Man, Money, Machine และ Material ผู้เรียนจะได้ทำความเข้าใจทฤษฎี "4 แกนหลักทางการเงิน" ซึ่งแบ่งบทบาทหน้าที่ออกเป็น กำไร (พระเอก) สภาพ

คล่อง (นางเอก) ทรัพย์สิน (พระรอง) และหนี้สิน (นางรอง) เพื่อให้เห็นกลไกความเชื่อมโยงของงบการเงินทั้งหมด วิเคราะห์ความแตกต่างอย่างตรงไปตรงมาระหว่างเกณฑ์เงินสด (Cash Basis) และเกณฑ์คงค้าง (Accrual Basis) บนหลักการจับคู่รายได้และค่าใช้จ่าย (Matching Principle) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าเหตุใดธุรกิจที่มีกำไรจึงอาจประสบภาวะขาดเงินสดได้ นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงทฤษฎีมูลค่าเงินตามเวลา (Time Value of Money: TVM) เพื่อเรียนรู้วิธีคำนวณมูลค่าปัจจุบัน (Present Value: PV) และมูลค่าในอนาคต (Future Value: FV) ผ่านสูตรทางคณิตศาสตร์การเงิน เพื่อใช้เปรียบเทียบมูลค่าของเงินในกรอบเวลาที่แตกต่างกันได้อย่างถูกต้อง

- **กิจกรรม:** "วิเคราะห์สมดุล 4 แกนและคำนวณ TVM ของโครงการ" เป็นกิจกรรมกลุ่มที่ผู้เรียนต้องนำข้อมูลตัวเลขรายได้และค่าใช้จ่ายจากโจทย์สถานการณ์จำลองมาคัดแยกตามเกณฑ์คงค้าง พร้อมทั้งใช้สูตรคำนวณหา PV ของกระแสเงินสดในอนาคตเพื่อประเมินความคุ้มค่าของโครงการ
- **Debrief:** การถอดบทเรียนมุ่งเน้นการสะท้อนให้เห็นว่าการตัดสินใจที่ยึดติดกับตัวเลขกำไรในงบกำไรขาดทุนเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงกรอบเวลาและสภาพคล่องทางกายภาพ ถือเป็นความเสี่ยงขั้นรุนแรง ทางเลือกในการป้องกันคือต้องให้ความสำคัญกับนางเอกหรือสภาพคล่องควบคู่ไปด้วยเสมอเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

Module 2: การวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure Analysis)

เนื้อหาในโมดูลนี้จะเจาะลึกทฤษฎีและการจำแนกประเภทต้นทุนเพื่อสร้างระบบการมองเห็นต้นทุนอย่างรอบด้าน โดยแบ่งออกเป็น ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) ต้นทุนส่วนเพิ่ม (Marginal Cost) ต้นทุนจม (Sunk Cost) และต้นทุนที่มองไม่เห็น (Invisible Cost) รวมถึงต้นทุนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-monetary Cost) เช่น ค่าเสียโอกาส ความเครียดของพนักงาน และการเสียชื่อเสียงขององค์กร พร้อมทั้งทำความเข้าใจพฤติกรรมของต้นทุนรวม (Total Cost) และต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วย (Average Cost) ที่แปรผันตามจำนวนหน่วยการผลิต ตลอดจนการประยุกต์ใช้แบบจำลอง VPC Model (Variable Cost, Fixed Cost, Price, Value) เพื่อวิเคราะห์สัดส่วนโครงสร้างต้นทุนและราคาขายที่เหมาะสมในแต่ละประเภทธุรกิจ เช่น ธุรกิจค้าปลีก ร้านอาหาร ธุรกิจตัวแทน และงานบริการ เพื่อให้เห็นแรงกดดันของต้นทุนคงที่ต่อจุดคุ้มทุน (Break-even Point) ขององค์กร

- **กิจกรรม:** "การจัดทำชั้นโครงสร้างต้นทุนและจำแนกประเภทต้นทุนผ่าน VPC Model" ผู้เรียนต้องนำรายการค่าใช้จ่ายทั้งหมดของธุรกิจตัวอย่างมาจำแนกออกเป็นกลุ่มต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร จากนั้นนำไปเรียงลำดับตามความสำคัญจากจำเป็นมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดตามแนวคิดชั้นบันไดโครงสร้างต้นทุน เพื่อค้นหาจุดวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อราคาและคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า
- **Debrief:** การถอดบทเรียนชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างต้นทุนของแต่ละธุรกิจมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง การไม่เข้าใจธรรมชาติของต้นทุนคงที่ที่สูงเกินไปจะสร้างแรงกดดันมหาศาลเมื่อยอดขายลดลง แนว

ทางแก้ไขคือการควบคุมและเฝ้าระวังต้นทุนที่มองไม่เห็นซึ่งเป็นต้นทุนที่น่ากลัวที่สุด โดยต้องสร้างระบบตรวจสอบเพื่อลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง

Module 3: หลักการทำงานงบประมาณ (Budgeting Principle)

เนื้อหาในโมดูลนี้เชื่อมโยงโครงสร้างต้นทุนเข้าสู่กระบวนการจัดทำงบประมาณและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยเครื่องมือ Business Model Canvas (BMC) ในช่อง Cost Structure และ Revenue Streams เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมหลักและงบประมาณที่ต้องใช้ เรียนรู้โครงสร้างงบกำไรขาดทุน (Income Statement Layout) ตั้งแต่รายได้จากการขาย การหักต้นทุนสินค้าเพื่อหา Gross Margin (Survival Index) ไปจนถึงการหักค่าใช้จ่ายดำเนินงานเพื่อหา EBITDA, EBIT และกำไรสุทธิ (Net Profit) นอกจากนี้ยังเน้นการนำเครื่องมือ "Loss Cost Matrix" มาใช้ในกระบวนการงบประมาณ โดยการวิเคราะห์ความสูญเสียหลัก 16 ประการในกระบวนการทำงาน (เช่น Breakdown loss, Minor stoppage, Scrap and rework, Energy loss) แล้วแปลงมูลค่าความสูญเสียเหล่านั้นให้กลายเป็นตัวเลขต้นทุนเชิงปริมาณ เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายในการลดงบประมาณและเพิ่มสัดส่วนกำไรที่แท้จริง

- **กิจกรรม:** "การวางแผนงบประมาณเชิงกลยุทธ์ด้วย Loss Cost Matrix และ BMC" ผู้เรียนต้องสวมบทบาทเป็นผู้บริหารคัดเลือกความสูญเสียจากตาราง Matrix ที่กำหนดให้ นำมาคำนวณเป็นมูลค่าความเสียหายรวม จากนั้นร่วมกันจัดสรรงบประมาณใหม่ลงในช่อง Cost Structure ของ BMC เพื่อสร้างมาตรการป้องกันความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ต้นทุน
- **Debrief:** การถอดบทเรียนเน้นย้ำว่าการทำงบประมาณที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่การตัดลดค่าใช้จ่ายแบบสุ่มสี่สุ่มห้า แต่ต้องลดงบประมาณในส่วนที่เป็นต้นทุนจากความสูญเสีย (Loss Cost) และคงไว้หรือเพิ่มงบประมาณในส่วนที่สร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์ให้กับธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด

Module 4: Expenditure Management: กลยุทธ์การบริหาร CAPEX VS OPEX

เนื้อหาในโมดูลนี้เน้นการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายสองประเภทหลัก ได้แก่ Capital Expenditures (CapEx) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการลงทุนเพื่อได้มาซึ่งสินทรัพย์ถาวรหรือสินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่มีอายุการใช้งานเกิน 1 ปี และ Operating Expenditures (OpEx) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประจำวันที่ใช้หรือรรถประโยชน์หมดไปภายใน 1 ปี ศึกษาทฤษฎีผลกระทบของ CapEx และ OpEx ที่มีต่อบิลค่าใช้จ่ายและงบการเงินอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะการทยอยตัดค่าเสื่อมราคา (Depreciation) และค่าตัดจำหน่าย (Amortization) รวมถึงการประเมินข้อดีข้อเสียในมิติต่างๆ เช่น การได้สิทธิ์เต็มในทรัพย์สิน ภาระผูกพันระยะยาว

ความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนเทคโนโลยี และผลประโยชน์ทางภาษี เพื่อวางแผนการตัดสินใจที่ชัดเจนว่าเมื่อใดควรเลือกใช้สถาปัตยกรรมทางการเงินแบบ CapEx หรือ OpEx

- **กิจกรรม:** "การแปลงโครงสร้าง CapEx เป็น OpEx จากกรณีศึกษาโครงการเสาเข็มไฮดรอลิก" ผู้เรียนต้องร่วมกันวิเคราะห์กรณีศึกษาของบริษัทรับจ้างตอกเสาเข็มที่เปลี่ยนกลยุทธ์จากการซื้อเครื่องจักรขนาดใหญ่ (CapEx) มาเป็นการเช่าเครื่องจักรและจ้างแรงงานภายนอกรายอื่น (OpEx) เพื่อประเมินสถานะสภาพคล่อง ความเสี่ยง และผลประกอบการทางการเงิน
- **Debrief:** การถอดบทเรียนชี้ให้เห็นอย่างตรงไปตรงมาว่า ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจมเงินสดไว้กับ CapEx อาจทำให้องค์กรขาดความยืดหยุ่นและต้องแบกรับค่าเสื่อมราคาจำนวนมาก ทางเลือกในการป้องกันความเสี่ยงคือการแปลงต้นทุนคงที่ให้เป็นต้นทุนผันแปรผ่านโมเดล OpEx ซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันเมื่อไม่มีรายได้และเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes)

- **ความรู้ (Knowledge):** ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายทฤษฎี 4 แกนหลักทางการเงิน ความแตกต่างระหว่างเกณฑ์เงินสดและเกณฑ์คงค้าง โครงสร้างต้นทุนทุกประเภทตามแบบจำลอง VPC Model และผลกระทบของ CapEx และ OpEx ที่มีต่อบิลงการเงินได้อย่างถูกต้อง
- **ทักษะ (Skills):** ผู้เข้าอบรมสามารถคำนวณมูลค่าเงินตามเวลา (TVM) จัดทำชั้นโครงสร้างต้นทุนเพื่อค้นหาจุดคุ้มทุน วิเคราะห์ความสูญเสียผ่าน Loss Cost Matrix และจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับ Business Model Canvas ได้อย่างชำนาญ
- **เจตคติ (Attitudes):** ผู้เข้าอบรมเกิดกรอบคิดทางการเงินที่ถูกต้อง มีความรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากร ปราศจากความกลัวในการเผชิญหน้ากับข้อมูลตัวเลข และพร้อมปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อรักษาเสถียรภาพกระแสเงินสดขององค์กร

การประเมินผล

- **เกณฑ์เวลาเรียน:** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมและการบรรยายไม่น้อยกว่า 80% ของเวลาเรียนทั้งหมดตามข้อกำหนดของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- **เกณฑ์ผ่านการประเมินผลงาน:** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องได้คะแนนจากการประเมินผลงานและการทดสอบรวมไม่น้อยกว่า 70%

- **เครื่องมือการประเมิน:** แบบประเมินพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม (Checklist) และเอกสารแผนปฏิบัติการบริหารต้นทุนและงบประมาณเชิงกลยุทธ์ (Action Plan) ที่ผู้เรียนต้องจัดทำเพื่อนำไปประยุกต์ใช้จริงในหน่วยงาน

วิทยากร

- **ชื่อวิทยากร:** ดร.นารา กิตติเมธิกุล
- **ประวัติโดยย่อและความเชี่ยวชาญ:** สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก บริหารธุรกิจ สาขาธุรกิจการกีฬา และการบันเทิง มหาวิทยาลัยศรีปทุม ปริญญาโท คณะเศรษฐศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และปริญญาตรี คณะเศรษฐศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์การเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีประสบการณ์ตรงในภาคสถาบันการเงินในฐานะอดีตพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อ ซึ่งรับผิดชอบการออกแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อส่วนบุคคล อดีตผู้จัดการธนาคารไทยเครดิต รายย่อย จำกัด (มหาชน) และ Relationship Manager ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาควิชาการ ดำรงตำแหน่งเป็นอดีตอาจารย์ประจำและผู้ช่วยคณบดี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย โดยรับผิดชอบสอนในวิชาการวิเคราะห์รายงานทางการเงิน นอกจากนี้ยังเป็นคณะกรรมการกลยุทธ์ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด และกองบรรณาธิการวารสารสมาคมนักวิจัยแห่งประเทศไทย
- **ความเชื่อมโยงความเชี่ยวชาญเข้ากับเนื้อหาหลักสูตร:** ประสบการณ์ตรงจากการเป็นพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและการออกแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อส่วนบุคคล ช่วยให้วิทยากรมีความเชี่ยวชาญเชิงลึกในการประเมินความเสี่ยง โครงสร้างกระแสเงินสด และการวิเคราะห์สภาพคล่องขององค์กรจากมุมมองทางปฏิบัติที่เป็นจริง ประกอบกับประสบการณ์ในฐานะอาจารย์มหาวิทยาลัยผู้สอนวิชาการวิเคราะห์รายงานทางการเงิน ทำให้วิทยากรมีทักษะในการย่อยทฤษฎีทางการเงิน เกณฑ์คงค้าง และโครงสร้างต้นทุนที่ซับซ้อนให้กลายเป็นเนื้อหาเชิงระบบที่เข้าใจง่าย ช่วยให้ผู้อบรมสายงานอื่นที่ไม่ใช่ฝ่ายการเงินสามารถนำรอบคอบคิดและเครื่องมือทางการเงินไปใช้ในการวางแผนงบประมาณและบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการฝึกอบรม

หลักสูตรนี้ใช้แนวทางการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (Experiential Learning) โดยบูรณาการศาสตร์ 3 ด้าน ประกอบด้วย จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เปิดกว้าง ประสาทวิทยา



บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด

3/1 ซอยวิชิตธรรมาสถิต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771

(Neuroscience) เพื่อจัดลำดับเนื้อหาให้สมองจดจำได้ง่าย และกระบวนการอำนวยความสะดวก (Facilitation) เพื่อดึงศักยภาพของผู้เรียนผ่านกิจกรรมกลุ่ม โดยมีสัดส่วนกิจกรรมดังแสดงในตารางต่อไปนี้