



International
Labour
Organization



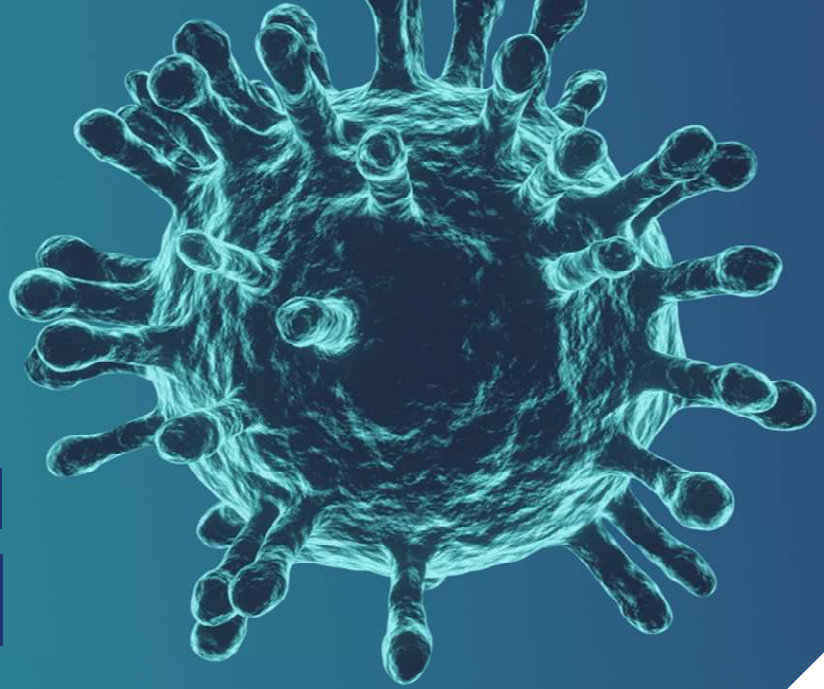
สร้างความยืดหยุ่นเพื่อรับมือระหว่าง
และภายหลังการระบาดของโควิด-19



คู่มือ และรายการปฏิบัติช่วงโควิด-19



สำหรับโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่ม และ
ผู้จัดการ



การจัดการกระแสเงินสด

สำหรับผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มที่ต้องจัดการกับสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 คู่มือนี้ช่วยให้โรงงานสามารถคอยติดตามสังเกตกระแสเงินสดของพวกเขาเพื่อให้ผ่านวิกฤตินี้ไปได้

เริ่มต้น



ประกอบด้วย:
แผนแบบตาราง
จัดการ และ
รายการปฏิบัติ

ในคู่มือนี้:

- ▶ ทำไมการจัดการกระแสเงินสดจึงมีความจำเป็นในช่วงการระบาดของโรค
- ▶ วิธีเตรียมงบกระแสเงินสด และการพยากรณ์กระแสเงินสด
- ▶ คำแนะนำในการปรับปรุงกระแสเงินสดอย่างกระตือรือร้น



1. เหตุใดการคอยติดตามสังเกตฐานะเงินสดจึงมีความจำเป็นในช่วงการระบาดของโรค

การสังเกตติดตามกระแสเงินสดของโรงงานของคุณมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากคุณจะสามารถตรวจสอบรายจ่าย หลีกเลี่ยงการขาดทุน และมันทำให้คุณมั่นใจว่าโรงงานของคุณมีสภาพคล่องที่ดี และช่วยให้คุณทำกำไรได้เพิ่ม กระแสเงินสดของคุณคือสิ่งที่กำหนดว่าคุณมีเงินมากเท่าใดสำหรับใช้จ่ายในช่วงเวลาหนึ่งๆ

ความเข้าใจ
ที่ดีถึงกระแส
เงินสดของ
คุณจะช่วย
ให้โรงงาน
ของคุณอยู่
รอดได้
ภายใต้สภาวะ
การณ้โควิด-
19



ในช่วงสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 นั้นสำคัญอย่างยิ่งที่โรงงานจะต้องพิจารณากระแสเงินสดของพวกเขา หลายโรงงานที่ต้องล้มเลิกกิจการต่างพลาดตรงที่มีเงินสดไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายต่างๆ การทำความเข้าใจให้ดีถึงกระแสเงินสดของคุณในปัจจุบันและอนาคตจะช่วยให้โรงงานของคุณอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะการณ้โควิด-19 และยังช่วยให้ง่ายต่อการกลับมาดำเนินกิจการอีกครั้ง

การทำความเข้าใจกระแสเงินสดของคุณคือจุดเริ่มต้นการจัดการทางการเงินของโรงงานทั้งในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 และทั้งในระยะยาว มันอาจเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าถึงการขาดแคลนเงินสดในอนาคต และมันยังช่วยให้คุณมีเวลาหามาตรการรับมือก่อนที่จะคุณเผชิญกับสถานการณ์ที่คุณไม่มีเงินสดจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ



2. เข้าใจกระแสเงินสด

กระแสเงินสดคือจำนวนเงินสดที่ผ่านเข้ามา และออกไปจากโรงงาน หากมีเงินเข้ามา มากกว่าจำนวนเงินที่ออกไปแสดงว่าโรงงานของคุณมี “กระแสเงินสดเป็นบวก” ในทางกลับกันหากโรงงานของคุณมีค่าใช้จ่ายมากกว่าเงินที่เข้ามา โรงงานของคุณมี “กระแสเงินสดติดลบ”

คุณควรพยายามทำให้กระแสเงินสดเป็นบวกตลอดเพื่อให้คุณมีเงินสดเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายต่างๆ บางครั้งโรงงานที่ทำกำไรได้กลับมีกระแสเงินสดติดลบ ตัวอย่างเช่น หากโรงงานนั้นใช้เงินจำนวนมากในการซื้อวันฤดูบ หรือสินค้าคงคลัง ในขณะที่วันฤดูบนั้นมีมูลค่าตีเป็นเงินมหาศาล ถ้าหากโรงงานไม่ทำเงินให้ได้อย่างรวดเร็ว กำไรยังไม่มี โรงงานอาจจะม่กระแสเงินสดติดลบจนกระทั่งโรงงานเอาสินค้าคงคลังมาผลิต ส่งขาย และรับเงินค่าสินค้าอีกครั้ง ด้วยเหตุนี้คุณจำเ็นจะต้องหาวิธีลดระยะเวลาวงจรเงินทุนหมุนเวียนเหล่านี้ให้ได้



สำหรับการคำนวณหากระแสเงินสด คุณจำเป็นต้องสรุปสิ่งต่อไปนี้ของโรงงาน:

- ▶ **กระแสเงินเข้า:** จำนวนเงินทั้งหมดที่โรงงานทำได้ ทั้งจากการขาย กู้ยืมธนาคาร และจากช่องทางอื่นๆ เช่น รับเหงานนอก ขายเศษผ้า ขายเครื่องนุ่งห่มที่ตกเกรด
- ▶ **กระแสเงินออก:** จำนวนเงินทั้งหมดที่โรงงานจ่ายทั้งต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปร เช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าจ้างพนักงาน ค่าสาธารณูปโภค และค่าใช้จ่ายอื่นๆ

การจัดการกระแสเงินสดประกอบไปด้วยการสังเกตประวัติด้านเงินสดเพื่อวิเคราะห์แบบแผน และให้เข้าใจกระแสเงินเข้า และกระแสเงินออกของคุณ **งบกระแสเงินสด** ช่วยให้คุณสรุปประวัติกระแสเงินสดของคุณได้ เพื่อให้คุณสามารถประมาณค่าใช้จ่ายในอนาคตของคุณคุณอาจต้อง**พยากรณ์กระแสเงินสด** ซึ่งคือการประมาณการค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งค่าแรง ค่าวัสดุ และค่าใช้จ่ายแฝงอื่นๆ เพื่อที่จะได้ทราบว่า你需要มีเงินสดเท่าใดในการชำระค่าใช้จ่ายเหล่านี้ นอกจากนี้คุณยังต้องประมาณกระแสเงินเข้าของช่วงเวลานั้นๆ ด้วยการนำตัวเลขนี้มาเปรียบเทียบกับกันคุณจะได้ทราบว่า คุณจะมีเงินสดเพียงพอที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ในเดือนนั้นๆ ได้หรือไม่ หรือคุณจำเป็นต้องหาเงินจากช่องทางอื่นๆ เพิ่มเติมหรือดำเนินการกู้เงินระยะสั้น หรือระยะกลาง



3. เตรียมพร้อมสำหรับการปฏิบัติ

ตอนนี้คุณสามารถเข้าใจมากขึ้นว่าการจัดการกระแสเงินสดคืออะไร และทำไมมันจึงสำคัญมากขนาดนั้นสำหรับโรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่ม ช่วงต่อจากนี้จะอธิบายขั้นตอนการจัดการกระแสเงินสดของคุณอย่างมีความรับผิดชอบ



สร้างความยืดหยุ่นเพื่อรับมือระหว่าง
และภายหลังการระบาดของโควิด-19



4 ขั้นตอนสำหรับโรงงานในการ ปรับปรุงการจัดการกระแสเงินสด

01

จัดเตรียมงบกระแสเงินสดของโรงงาน

ทำความเข้าใจว่าโรงงานของคุณมีเงินสดเท่าใด

02

เตรียมการพยากรณ์กระแสเงินสด

เพื่อวางแผนเกี่ยวกับผลกระทบทางการเงินจากวิกฤตการณ์โควิด-19 และ
วิกฤตอื่นๆ

03

ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และทำการควบคุม

ใช้ข้อมูลต่างๆ ที่คุณมี

04

ปรับปรุงกระแสเงินสดโดยทันที และต่อเนื่องไป

พิจารณาสถานการณ์ปัจจุบัน และในอนาคต





วางมาตรการในการปฏิบัติการ: รายการปฏิบัติสำหรับโรงงาน

1. จัดเตรียมงบกระแสเงินสดของโรงงาน

ลำดับแรกเตรียมงบกระแสเงินสดซึ่งจะช่วยให้คุณวิเคราะห์ว่าโรงงานของคุณทำเงินได้มากเท่าใดในอดีต และใช้จ่ายไปเท่าใด มันจะช่วยให้คุณเข้าใจว่าคุณมีเงินจำนวนเท่าใด และเป็นจุดเริ่มต้นของการพยากรณ์กระแสเงินสดในอนาคต



Factory_Cash_Flow_Template.xlsx

คำแนะนำ: ใช้แผ่นแบบตารางจัดการ (Excel Sheet) สำหรับการเตรียมงบกระแสเงินสด

การปฏิบัติ	ความยากง่ายในการปฏิบัติ	ช่วงเวลา	สำเร็จ
ตรวจสอบบันทึกยอดขายและค่าใช้จ่าย มั่นใจว่าคุณมีข้อมูลตัวเลขที่เป็นปัจจุบัน	✓✓✓	»»» ระยะสั้น	☐
เติมตัวเลขกระแสเงินสดเข้าสำหรับเดือนนี้หากมี และเดือนก่อนๆ หากเป็นไปได้ มั่นใจว่าคุณรวมเงินสดทั้งหมดที่เป็นตัวเงิน และอยู่ในธนาคารตอนต้นเดือนแต่ละเดือน	✓✓✓	»»» ระยะสั้น	☐
เติมตัวเลขกระแสเงินสดออกของเดือนนี้ โดยรวมทั้งค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปร หากเป็นไปได้ให้เติมของเดือนก่อนๆ ด้วย	✓✓✓	»»» ระยะสั้น	☐
ตรวจสอบงบกระแสเงินสดของคุณในเดือนนี้ และเดือนก่อนๆ ด้วยหากคุณสามารถหาข้อมูลได้เพื่อให้ทราบว่า你有กระแสเงินสดเป็นบวก หรือติดลบ (เนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 เป็นไปได้ว่ากระแสเงินสดของคุณอาจจะติดลบ)	✓✓	»»» ระยะสั้น	☐
หากเดือนนี้คุณมีกระแสเงินสดติดลบ คุณจำเป็นต้องดูฐานะเงินสดปัจจุบัน และกำหนดว่าคุณจะจัดการด้วยวิธีที่ดีที่สุดอย่างไร ถามตัวเองดังต่อไปนี้: ▶ คุณต้องใช้เงินเท่าใดสำหรับชำระค่าใช้จ่ายต่างๆ ในเดือนนี้ ▶ ค่าใช้จ่ายใดบ้างที่สามารถเลื่อนชำระได้ ▶ คุณสามารถหาเงินจากแหล่งอื่นเพื่อชำระค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้หรือไม่	✓✓	»»» ระยะสั้น	☐

2. เตรียมการพยากรณ์กระแสเงินสด

ทางที่ดีที่สุดในการเตรียมตัวรับมือกับผลกระทบของโควิด-19 และวิกฤตอื่นๆ คือคุณต้องทราบฐานะการเงินของบริษัทของคุณดีพอ และมันจะเกิดผลเสียอย่างไรได้บ้าง สำหรับจุดประสงค์ข้อนี้คุณสามารถใช้การพยากรณ์กระแสเงินสดได้ ในขั้นตอนนี้ คุณจะได้เตรียมการพยากรณ์กระแสเงินสดสำหรับ 6 เดือนหน้า

คำแนะนำ: ใช้แผ่นแบบตารางจัดการ (Excel Sheet) สำหรับการเตรียมการพยากรณ์กระแสเงินสด

การปฏิบัติ	ความยากง่ายในการปฏิบัติ	ช่วงเวลา	สำเร็จ
ตรวจสอบงบกระแสเงินสดของคุณ และวิเคราะห์รายรับ และรายจ่ายในอดีต ล้างถามตัวเองดังนี้: ▶ โรงงานของคุณมีรายรับโดยเฉลี่ยเท่าไรใน 3 เดือนที่ผ่านมา ▶ โรงงานของคุณมีรายจ่ายเท่าไรโดยเฉลี่ยใน 3 เดือนที่ผ่านมา คำแนะนำ: หากคุณสามารถดูได้ย้อนหลังหลายเดือนมากกว่านี้ งบกระแสเงินสดของคุณจะแสดงฐานะทางธุรกิจของคุณได้ชัดเจนกว่า	✓✓	»»» ระยะสั้น	☐

พยายามประมาณว่าโควิด-19 จะมีผลกระทบมากเท่าใดต่อการเงินของโรงงานในเดือนต่อไป	✓	»» ระยะสั้น	☐
▶ ตรวจสอบว่าฐานะเงินสดเปลี่ยนแปลงอย่างไร จากการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย การจ่ายเงิน การตามเก็บเงิน และการดำเนินธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากโควิด-19 ▶ ค้นหาข้อมูลออนไลน์ หรือผ่านทางสมาคมเครื่องนุ่งห่มว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างกับอุตสาหกรรมนี้ ▶ หารือกับผู้ซื้อ ผู้ผลิต และคนงานเพื่อให้ทราบได้ว่าคุณต้องผลิต และขายเท่าใดในช่วงเดือนที่จะถึงนี้	✓✓	»» ระยะสั้น	☐
ใส่ตัวเลขโดยประมาณของกระแสเงินเข้าสำหรับ 6 เดือนข้างหน้า ฟังระลึกไว้ว่า ยิ่งเก็บข้อมูลก่อนหน้านี้นี้ได้มากเท่าใด ยิ่งง่ายต่อการคาดคะเนกระแสเงินเข้าในอนาคต	✓✓	»» ระยะสั้น	☐
ใส่ตัวเลขโดยประมาณสำหรับกระแสเงินออกใน 6 เดือนข้างหน้า	✓✓	»» ระยะสั้น	☐
ตอนนี้ถึงเวลาปรับปรุงแก้ไขการพยากรณ์กระแสเงินสด คุณคาดว่ากระแสเงินสดที่คุณคาดประมาณไว้จะเป็นบวกหรือติดลบใน 6 เดือนข้างหน้า ถามตนเองดังนี้:	✓✓	»» ระยะสั้น	☐
▶ โรงงานของเราจะสามารถอยู่รอดได้ถึง 6 เดือนหรือไม่หากมีกระแสเงินสดติดลบ (หรืออยู่รอดได้นานที่สุดเท่าที่คุณคาดคะเนไว้ได้หรือไม่) ▶ เรามีเงินมากแค่ไหนที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายคงที่ต่อเดือน ▶ มีแหล่งเงินเข้าอื่นๆ ทางใดบ้างที่จะสามารถนำมาช่วยเติมกระแสเงินสดที่ติดลบ	✓✓	»» ระยะสั้น	☐
ต้องไม่ลืมที่จะปรับปรุงแก้ไขการพยากรณ์กระแสเงินสดอยู่เสมอหากคุณได้รับข้อมูลใหม่ๆ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ตรงนี้จะช่วยให้คุณสมารถพยากรณ์ได้แม่นยำมากขึ้นในอนาคต	✓✓	»» »» ระยะกลาง	☐

3. ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และทำการควบคุม

งบกระแสเงินสด และการพยากรณ์กระแสเงินสดของคุณคือเครื่องมือที่สำคัญในการหาทางออกให้โรงงาน ใช้ข้อมูลที่คุณมีอยู่ในการช่วยตัดสินใจต่างๆ ด้านการเงิน ในขั้นตอนนี้คุณจะได้คำนวณหาตัวเลขที่สำคัญเพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับฐานะทางการเงินของโรงงานในระยะยาว

คำแนะนำ: ใช้แผ่นแบบตารางจัดการ (Excel Sheet) สำหรับการคำนวณหาตัวเลขเหล่านี้ในโรงงานของคุณ

การปฏิบัติ	ความยากง่ายในการปฏิบัติ	ช่วงเวลา	สำเร็จ ✓
คำนวณหาอัตรากำไรกระแสเงินสด (cash flow margin) อัตรากำไรกระแสเงินสดคือตัววัดผลกำไรที่สำคัญที่แสดงให้เห็นว่าโรงงานของคุณเปลี่ยนยอดขายสุทธิให้เป็นเงินสดได้ดีแค่ไหน กำไรกระแสเงินสดคืออัตราส่วนระหว่างกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน ต่อยอดขายสุทธิจำนวนร้อยละที่ไต่สูงเท่าใดยิ่งแสดงว่าโรงงานของคุณยังทำเงินสดได้จากยอดขายสุทธิมากเท่านั้น คุณควรบันทึกกระแสเงินสดไว้อย่างต่ำ 6 เดือนก่อนจะคำนวณหาตัวเลขนี้	✓✓	»» »» »» ระยะกลาง/ระยะยาว	☐
คำนวณหาอัตราการเผาเงินทุน (burn rate) อัตราการเผาเงินทุนของคุณแสดงให้คุณเห็นว่ากระแสเงินสดติดลบต่อเดือนของคุณสูงเท่าใด อัตราการเผาเงินทุนทำให้คุณทราบว่า你需要มีเงินสดในมือต่อเดือนเท่าใดจึงจะสามารถอยู่รอดได้หากไม่มีรายได้	✓✓	»» »» »» ระยะกลาง/ระยะยาว	☐

4. พยายามปรับปรุงกระแสเงินสดโดยทันที และทำอยู่เมื่อเวลาผ่านไป

คุณมีข้อมูลอะไรอยู่ในมือบ้าง คุณควรพยายามปรับปรุงกระแสเงินสดของคุณเรื่อยๆ เมื่อเวลาผ่านไป

การปฏิบัติ	ความยากง่าย ในการปฏิบัติ	ช่วงเวลา	สำเร็จ ✓
พยายามหาแหล่งรายได้อื่น เช่น รัฐบาลของคุณอาจมีโครงการช่วยเหลือด้านการเงิน และการคืนภาษีให้โรงงานผลิตเครื่องนุ่งห่ม ติดต่อกับสมาคมผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มใกล้เคียง หรือโรงงานอื่นๆ เพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติม คำแนะนำ: เข้าไปดูข้อมูลจากคู่มือ 'การหาแหล่งรายได้อื่น' จากชุดคู่มือนี้เพื่อเพิ่มเงินได้ให้โรงงานคุณ	✓✓	»» ระยะสั้น	☐
หากคุณมั่นใจว่าโรงงานของคุณปลอดภัยสำหรับคนงาน พยายามหาโอกาสทำการขาย ติดต่อกับผู้ซื้อเก่าหรือพยายามหาผู้ซื้อรายใหม่	✓✓	»» »» ระยะสั้น/ระยะกลาง	☐
รวบรวมบัญชีลูกหนี้ และพยายามให้พวกเขาจ่ายให้ตรงเวลา การจ่ายเงินล่าช้าของลูกหนี้สามารถทำให้เกิดการสูญเสียกระแสเงินสดของคุณได้	✓	»» »» ระยะสั้น/ระยะกลาง	☐
หากการเก็บเงินลูกหนี้ล่าช้า ให้พิจารณาส่วนลดให้พวกเขาเล็กน้อย ทำตราสารหนี้ (L/C) หรือติดต่อบริษัทการเงินเพื่อทำการซื้อขายบัญชีลูกหนี้เพื่อเพิ่มอัตราการชำระหนี้ของบัญชีลูกหนี้ของคุณ	✓	»» »» ระยะสั้น/ระยะกลาง	☐
ติดต่อธนาคารของคุณเพื่อเจรจาขอกู้เงินระยะสั้น-ระยะกลาง เพื่อเพิ่มสภาพคล่อง คุณสามารถใช้สิ่งที่มีในโรงงาน เช่น เครื่องจักร หรือทรัพย์สินส่วนตัวเป็นหลักประกันได้	✓✓	»» »» ระยะสั้น/ระยะกลาง	☐
หารือกับธนาคาร หรือผู้ผลิตของคุณถึงวิธีการปรับปรุงหนี้ในระยะสั้น-ระยะกลาง ค่ามัดที่น้อยลง หรือการเลื่อนการชำระ และอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำลงช่วยให้คุณลดกระแสเงินสดออกต่อเดือนได้	✓	»» »» ระยะสั้น/ระยะกลาง	☐
ตรวจสอบความถูกต้องของการเงิน และพยายามหาวิธีเพิ่มอัตรากำไร คุณอาจเพิ่มอัตรากำไรได้โดยการปรับปรุงระบบโรงงาน และวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และโดยการจัดอบรมแรงงาน	✓✓	»» »» ระยะสั้น/ระยะกลาง	☐
พยายามลดกระแสเงินสดออกให้มากที่สุด และขอเวลาการชำระเงินแก่ผู้ผลิตของคุณให้ยาวขึ้น คำแนะนำ: อ่านคู่มือ 'การลดต้นทุน' จากชุดคู่มือนี้เพื่อหาวิธีลดต้นทุนให้แก่โรงงาน	✓✓	»» »» ระยะสั้น/ระยะกลาง	☐
ลดสินค้าคงคลังให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เป็นการดองเงินสดไว้ในโกดังนานเกินไป	✓	»» »» »» ระยะกลาง/ระยะยาว	☐



คู่มือนี้ถูกพัฒนาโดยแผนกวิสาหกิจ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ
สำหรับโครงการ **Decent Work in the Garment Sector Supply
Chains in Asia** และได้รับทุนสนับสนุนจากรัฐบาลสวีเดน

สำหรับคู่มือ และแหล่งข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับการระบาดของโรคโควิด-19
กรุณาไปที่เว็บไซต์:

► ilo.org/covid19

คณะผู้เชี่ยวชาญเพื่อการทำงานที่มีคุณค่าประจำภูมิภาค
เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และแปซิฟิก

อาคารสหประชาชาติ ชั้น 10

ถนนราชดำเนินนอก

กรุงเทพฯ 10200, ประเทศไทย

โทรศัพท์: +662 288 1234

โทรสาร: +662 288 3058

อีเมล: BANGKOK@ilo.org

DECENT WORK

A better world starts here.