



ดร.ปวิทรธน์ พันธุรธรรมภ์

วิถีชาบูโร วิถีไทย วิถีโลก

ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรา กำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อยๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงงานหลักสองด้านของฝ่ายบัญชี เพื่อให้สามารถรวบรวมต้นทุนแยกแต่ละผลิตภัณฑ์ได้อย่างถูกต้อง และทิ้งท้ายไว้ว่าหากแม่พิมพ์มีอายุใช้งาน 4 ปี แต่ใช้จริงเพียง 2 ปี ถ้าตัดค่าเสื่อมราคาตามการใช้งานจริง พอถึงปีที่ 3 ต้นทุนแม่พิมพ์จะเหลือ 0 ซึ่งจะทำให้บรรลุลเป้าหมายการลดต้นทุนโดยไม่ต้องทำอะไรเลย จึงไม่น่าจะถูกต้อง เรามาดูวิธีคิดที่ถูกต้องกันนะครับว่าควรทำอย่างไร?

ที่ถูกต้องนั้น การคิดคำนวณต้นทุนเพื่อการควบคุมที่ดีจะใช้แนวคิดที่ว่า “ค่าเสื่อมราคาคิดจากค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อปีตลอดอายุแม่พิมพ์ 4 ปี” ครับ

แต่หากอายุ (การขาย) ของรถรุ่นที่ใช้แม่พิมพ์ดังกล่าวมีเพียง 1 ปี ก็จะใช้ระยะเวลา 1 ปีในการตัดค่าเสื่อมราคาแม่พิมพ์ตามความเป็นจริง

การกระทำเช่นนี้ทำให้การคิดคำนวณต้นทุนเป็นไปตามความเป็นจริงมากที่สุดครับ

ค่าใช้จ่ายในงานการออกแบบ และการพัฒนา ก็เป็นเช่นเดียวกันที่ประเทศญี่ปุ่นจะมีความยืดหยุ่นในเรื่องนี้ค่อนข้างสูงมาก ยกตัวอย่างเช่น ถึงจะมีค่าใช้จ่ายของงานถึงจำนวนหมื่นล้านแสนล้านเยน ในรายงานบัญชีบริษัทก็สามารถจะตัดเป็นค่าเสื่อมราคาที่เป็นค่าใช้จ่ายภายในปีเดียวได้

แต่ทว่า หากเป็นค่าใช้จ่ายรถรุ่นที่ขายได้ 4 ปีแล้ว ในส่วนรายงานบัญชีต้นทุนก็จะหาค่าเฉลี่ยต่อปีตัดเป็นค่าเสื่อมราคาตลอดระยะเวลา 4 ปี (ในขณะที่รายงานด้านบัญชีการเงินของบริษัทจะคิดเป็นค่าใช้จ่ายทั้งจำนวนในระยะเวลาเพียง 1 ปีเท่านั้น)

จะเห็นได้ว่าวิธีการจัดการ และ **วิธีการคำนวณระหว่างรายงานบัญชีการเงินบริษัทที่เป็นทางการ กับรายงานต้นทุนนั้นผิดแผกแตกต่างกันมาก** ต้นทุนที่คำนวณได้ในรายงานบัญชีการเงินบริษัทกับรายงานต้นทุนจึงย่อมมีค่าผิดกันได้ ความรู้เกี่ยวกับต้นทุนเช่นนี้ พนักงานในส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการถ่ายทอด และทำความเข้าใจให้ถูกต้องด้วย



การกำหนดรูปแบบงานการลดต้นทุนเป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชี

ดังได้กล่าวไว้แล้วว่า งานของฝ่ายบัญชีที่โตโยต้าแบ่งประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท โดยประเภทหนึ่งคือการทำงานบัญชีไปที่หน้างานฝ่ายปฏิบัติการแล้วรับผิดชอบในการควบคุมต้นทุนที่หน้างานนั้นๆ

หากบริษัทอื่น ๆ พึงคำกล่าวนี้แล้วก็
ผลิผลตามแบบโตโยต้าแล้วละก็ มีโอกาส
ที่จะเกิดการขัดแย้งหรือข้อพิพาทได้ครับ

ทำไมนะหรือครับ ?

ประการแรก **ฝ่ายบัญชีเองจะต่อต้าน**
เต็มทีกับการมอบหมายภาระในลักษณะดังกล่าว
เหตุผลที่ต่อต้านก็ง่ายมากครับ เพราะเสมือน
อยู่ดี ๆ ก็ไปเพิ่มงานให้กับฝ่ายบัญชีนอกเหนือ
หน้าที่ปรกติ

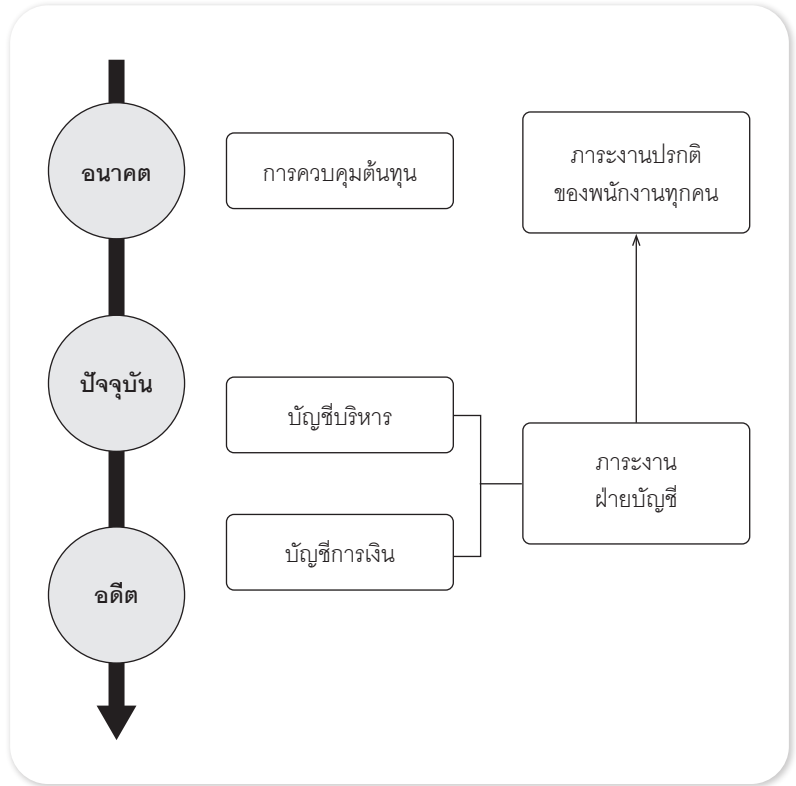
แต่ที่ว่า ภาระงานนี้เป็นภาระกิจที่มีคุณค่า
ต่อทั้งองค์กร ผมจึงคิดว่าแม้จะเป็นภาระงาน
ครึ่งหนึ่งของฝ่ายบัญชีบริษัท แต่ควรจะต้อง
ให้นำหนักความสำคัญกับการควบคุมต้นทุน
แยกแต่ละสินค้าให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้

ที่เป็นเช่นนี้เพราะ หากเราสามารถสกัด
เอาต้นทุนแยกแต่ละสินค้าออกมาได้อย่าง
ถูกต้อง ชัดเจน และกำหนดมาตรการลดต้นทุนที่
มีประสิทธิภาพได้ ก็จะสามารถสร้างผลกำไรได้

ภายในระยะเวลาครึ่งปีถึงหนึ่งปีอย่างแน่นอนครับ

ลองดูที่รูปที่ 8 ที่แสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่า “การควบคุม
ต้นทุน” นั้น คือการสร้างผลกำไรให้กับบริษัทได้ในอนาคตนั่นเอง

เมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานปรกติของการทำรายงานทาง
บัญชีการเงินแล้ว ภาระงานปรกตินี้ก็คือการทำแค่การรวบรวม
ผลลัพธ์การทำงานในอดีตเมื่อครึ่งปีหรือหนึ่งปีที่ผ่านมา
เท่านั้นแหละครับ ซึ่งก็รายงานได้เป็นแค่ประเภทผลลัพธ์ในอดีต
เช่น



รูปที่ 8 ภาพตัวอย่าง “การควบคุมต้นทุน” เพื่อก่อให้เกิดผลกำไรในอนาคต

“ครึ่งปีที่ผ่านมาเราขาดทุนนะ” ...หรือ

“เมื่อเดือนที่แล้วเรากำไร 5 ล้านบาท”

เป็นต้น ซึ่ง**ไม่ใช่เป็นข่าวสารข้อมูล**ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิด

ผลกำไรในอนาคตได้เลยครับ

ผู้บริหารระดับสูงมารู้เอาไว้ว่าขาดทุนเมื่อเวลาผ่านไปแล้ว
ครึ่งปี ถึงจะประกาศว่า

“มาคิดหามาตรการสร้างผลกำไรให้ได้เถอะ”

ก็**สายเกินไปแล้ว**ครับ เพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ
ต้องรู้ให้ได้ว่า

“ขณะนี้ค่าต้นทุนของสินค้าเป็นอย่างไร ? ได้กำไรหรือ
ขาดทุนอยู่?”

“ต่อไปนี่เราควรจะทำมาตรการอะไรบ้างเพื่อให้ได้กำไร?”

ซึ่งควรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเข้าใจให้ถ่องแท้ หาก
สถานการณ์ไม่ดีแล้ว **ต้องมีมาตรการในการดำเนินการอย่าง
ทัน่วงที ณ เวลานั้น**

ดังนั้นที่โตโยต่านั้นจึงมอบหมายสั่งการฝ่ายบัญชี ตั้งแต่เริ่ม
ส่งทีมงานบัญชีส่วนหนึ่งไปอยู่ที่หน้างานปฏิบัติการแล้วว่า

“การกำหนดรูปแบบการลดต้นทุนเป็นหน้าที่งานของฝ่าย
บัญชี” เช่นกัน

