

วิถีชาบูโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรรักษ์ พันธุบรรยงก์

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

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงการคำนวณต้นทุนที่ใช้ในการควบคุมต้นทุนกับการคิดต้นทุนในรายงานบัญชีกิจการ ซึ่งจะใช้แนวคิดคนละแบบ และจบท้ายด้วยว่า หน้าทำงานสำคัญอีกประการหนึ่งของฝ่ายบัญชีคือการกำหนดรูปแบบการลดต้นทุนที่หน้างานมาคุยกันต่อเลยนะครับ

การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบให้เป็นผู้กำหนดรูปแบบการลดต้นทุนที่หน้างานด้วยนี้ หากเป็นพนักงานฝ่ายบัญชีใน

บริษัทอื่นๆ จะไม่สามารถยอมรับได้ว่าเป็นหน้าที่ของตน แต่สำหรับฝ่ายบัญชีของโตโยต้าแล้วจะไม่ใช่สักเป็ดแปลกประหลาดแต่อย่างใด

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ “การลดต้นทุน” นั้นควรต้องเปิดเผยให้ทุกคนได้ทราบ

เมื่อผมได้รับคำปรึกษาจากบริษัทผลิตจักรเย็บผ้าที่ขยายกิจการไปที่เวียดนาม ว่า

“ทำอย่างไรดีครับ ทางเราพยายามพร่ำบอกพนักงานจนปากเปียกปากแฉะขอความร่วมมือให้ช่วยกันลดต้นทุน แต่บอกเท่าไรๆ ก็ไม่มีใครให้ความร่วมมือเลย ?”

ผมถามกลับไปว่า

“ได้เปิดเผยข้อมูลต้นทุนให้พนักงานทราบไหมล่ะครับ ?”

ก็ได้รับคำตอบสวนกลับมาทันทีว่า

“โห้ย... ต้นทุนเป็นความลับสุดยอดเลยนะครับ !!”

แน่นอนครับว่าหากเป็นข้อมูลการเงินที่ใช้ทำรายงานบัญชี

กิจการแล้ว จะสามารถเห็นตัวเลขประมาณการรายรับ หรือรายรับที่คาดคะเนในอนาคตได้อย่างชัดเจน ยิ่งไปกว่านั้น หากเป็นหน่วยงานเล็กๆ แล้ว ก็อาจสามารถประเมินเงินเดือนของเพื่อนร่วมงานได้ ก่อให้เกิดสภาวะการณ์ที่ไม่เหมาะไม่ควร หรือข้อมูลรั่วไหลไปสู่ที่อื่น ๆ ซึ่งไม่ว่าบริษัทใด ๆ ก็ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น

ทว่า สิ่งที่ผมอยากจะเรียนท่านทั้งหลายนั้น เป็นเรื่องของข้อมูลเกี่ยวกับ “ต้นทุนรายสินค้า” ซึ่งใช้ในการควบคุมต้นทุนครับ

หากพนักงานหน้างานแต่ละคน ไม่รู้ว่าภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่นั้น มีความสัมพันธ์กับต้นทุนของสินค้าที่ตนเองทำขึ้นมาอย่างไร ? ทั้งยังไม่รู้อีกว่าจะประยุกต์หรือ



วิชามูโธ วิทยาไทย ทั่วโลก

พลิกแปลงดัดแปลงอย่างไรให้ต้นทุนสินค้านั้นลดลงได้? ไม่ว่าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะพูดปาว ๆ สักแค่ไหนว่าให้ช่วยกัน “ลดต้นทุนกันหน่อยซี” พนักงานก็ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรต้นทุนที่ว่ามาถึงจะลดลงได้จริง ๆ

ข้อมูลของ “ต้นทุนรายสินค้า” คือสิ่งที่ จะสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานหน้างานได้ **อย่างชัดเจนว่างานที่ตนเองแต่ละคนรับผิดชอบ** **อยู่นั้นมีส่วนเท่าใดกับต้นทุนนั้น**

เมื่อเข้าใจได้แล้ว ก็จะสามารถเห็นต่อไปได้ **ว่าน่าจะต้องพัฒนาปรับปรุงการทำงานอย่างไร** จึงจะสามารถส่งผลให้ต้นทุนรายสินค้าลดลงได้

ดังนั้น **ผมจึงอยากให้เปิดเผยข้อมูล** **ต้นทุนให้พนักงานหน้างานได้ทราบอย่าง** **ชัดเจนที่สุดครับ**

ต้นทุนนั้นมิได้มีประเภทเดียวหรือ **หรือ?**

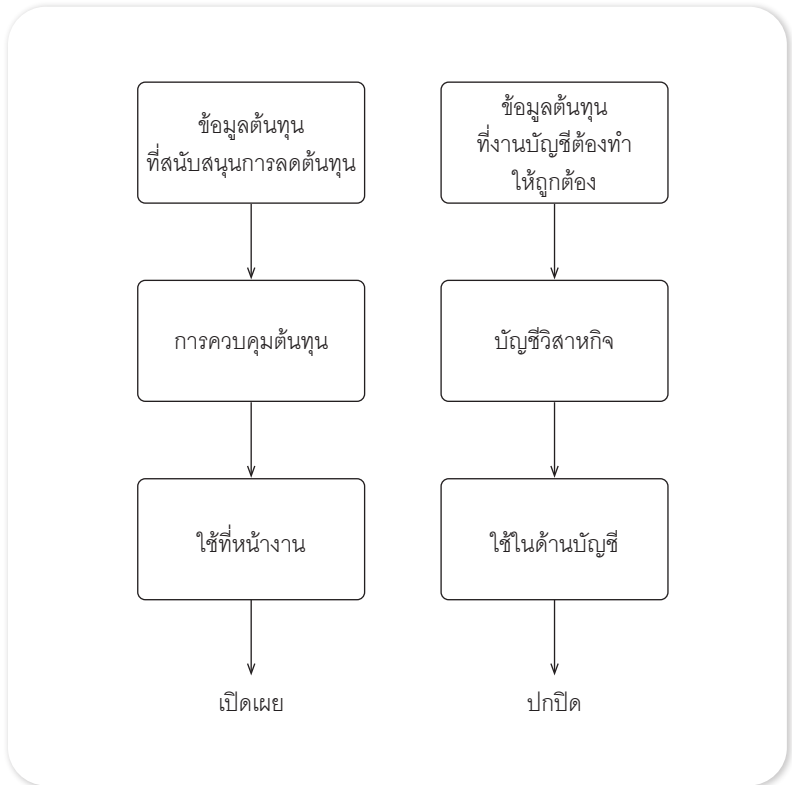
เราแบ่งต้นทุนเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 4 **ประเภท ตามวัตถุประสงค์การใช้งาน**

วิธีคำนวณต้นทุนสำหรับทำรายงานการเงินของกิจการนั้น **มีเพียงวิธีเดียว** ครับ เพราะเป็นการคำนวณต้นทุนที่จะนำมาใช้คิดภาษีได้อย่างถูกต้องนั่นเอง

แต่ที่ว่า **ที่หน้างานนั้นการคิดคำนวณต้นทุนมิได้จำกัด** **อยู่เพียงแบบเดียว**

เพราะหากเรามอง “ต้นทุน” จากแง่มุมหนึ่งอาจจะได้ค่า 1000 เยน แต่หากมอง “ต้นทุน” จากอีกแง่มุมหนึ่งก็อาจจะได้ค่า 800 เยน

ดังนั้น ถึงแม้จะเรียกว่า “ต้นทุน” เหมือนกัน แต่วิธีการคำนวณจะผิดแผกแตกต่างกันมากมาย ขึ้นกับชนิดของงาน และรูปแบบการใช้งานค่าต้นทุนนั้น ๆ



รูปที่ 9 แสดงความแตกต่างระหว่างข้อมูลต้นทุนในรายงานบัญชีกิจการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรปกปิด และข้อมูลต้นทุนที่ใช้ในการควบคุมต้นทุน ซึ่งต้องเปิดเผยให้พนักงานหน้างานได้ทราบชัด

พอพูดมาอย่างนี้ หลายคนก็อาจจะมึนงงสงสัยขึ้นมาได้ แต่ **นี่แหละครับคือรูปลักษณ์ต่าง ๆ** ที่แท้จริงของ “ต้นทุนที่จำเป็นต้องใช้หน้างาน” นั่นเองครับ

แม้กระนั้น **ผมคิดว่าบริษัทส่วนใหญ่มิได้มีการแยกแยะ** **การใช้ข้อมูลต้นทุนออกเป็นประเภทต่าง ๆ อย่างที่ควรทำ**

ในที่นี้ **ผมไม่สามารถจะหยิบยกเอาวิธีคิดคำนวณต้นทุน** **ทุกวิธีที่มีอยู่มาอธิบายได้หมด** แต่จะขอนำหลักคิด และการใช้งานวิธีคิดคำนวณต้นทุนหลัก ๆ 4 วิธี ซึ่งใช้ประโยชน์ได้มากมาย มาเล่าสู่กันฟัง

ในการหาค่าของ **“ต้นทุนเพื่อใช้ในการควบคุมต้นทุน”** **นั้น มีวิธีการคำนวณหลัก ๆ อยู่ 4 วิธี ได้แก่**

- ① การพิจารณาทางเศรษฐศาสตร์
- ② การพิจารณาผลผลิตภายในหรือภายนอก
- ③ จุดคุ้มทุน
- ④ ต้นทุนส่วนเพิ่ม ต้นทุนแท้จริง

ต่อไปเรามารู้กันถึงวิธีคำนวณแต่ละวิธีตามลำดับกัน **นะครับ**

พบกันใหม่ฉบับหน้า

