

วิถีชาบูโร

วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์

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

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงการเปิดเผยต้นทุนให้พนักงาน หน่วยงานได้ทราบเพื่อสร้างแรงจูงใจ ช่วยกันแสวงหาแนวทางในการลดต้นทุน ได้ทั้งทำเอาไวถึงเรื่องวิธีพิจารณา และคำนวณต้นทุน 4 ประเภทหรือ 4 รูปแบบ เรามาคุยกันต่อเลยนะครับ

การพิจารณาต้นทุนเชิงเศรษฐศาสตร์หรือการคำนวณรูปแบบที่ ① นั้น คืออะไร ? นี่คือการประเมินผลได้-เสียจากทางเลือกต่าง ๆ

ขอให้พิจารณารูปที่ 10 ประกอบคำอธิบายนะครับ ในเบื้องต้นนั้น “การคำนวณต้นทุนเชิงเศรษฐศาสตร์” พูดย่าง ๆ ก็คือ **การประเมินผลได้เสียจากทางเลือกต่าง ๆ** นั่นเองครับ

ยกตัวอย่างเช่น การบริหารเงินลงทุน 100 ล้านบาทนั้น จะนำไปฝากธนาคารซื้อตั๋วเงิน หรือซื้อพันธบัตรค่าประกัน สำหรับบริษัทแล้วจึงจะคุ้มค่ามากที่สุด วิธีการคำนวณที่ว่านี้คือ “การพิจารณาเชิงเศรษฐศาสตร์” นั่นเองครับ

รูปที่ 10 : 4 วิธีการคำนวณต้นทุนเพื่อใช้ในการควบคุม

	ประเภท	รายละเอียด	จุดสังเกตในวิธีใช้เพื่อการควบคุม
1. การพิจารณาทางเศรษฐศาสตร์ ต้นทุนแปรผันตามการตัดสินใจ	ต้นทุนแปรผัน	ค่าใช้จ่ายผันแปรตามการตัดสินใจ	การพิจารณาเชิงเศรษฐศาสตร์ (คิดผลได้เสีย) จำเป็นต้องพิจารณาว่าจะมองระยะยาวหรือระยะสั้น (เช่น อุปกรณ์ที่มีอยู่แล้ว หากมองระยะยาวก็จะมีเปลี่ยนแปลงได้)
	ต้นทุนคงที่	ค่าใช้จ่ายไม่ผันแปรตามการตัดสินใจ	
2. การพิจารณาการผลิตภายในภายนอก เงื่อนไขพื้นฐานของต้นทุนจะแตกต่างกัน	ต้นทุนจริง	ต้นทุนที่คำนวณจากราคา และปริมาณที่ใช้จริงต่อยอดผลิต	จำเป็นต้องแยกแยะตามประเภทการใช้งาน ตัวอย่าง) ในต้นทุนจริงบางช่วงเวลาอาจมีต้นทุนที่เกิดเป็นพิเศษเฉพาะช่วงรวมอยู่
	ต้นทุนพื้นฐาน	ต้นทุนที่พิจารณาจากเงื่อนไขการผลิตมาตรฐาน	
	ต้นทุนคาดคะเน	ต้นทุนที่คำนวณจากราคาและปริมาณที่คาดคะเนว่าจะใช้จริงต่อยอดผลิต	

รูปที่ 10 : 4 วิธีการคำนวณต้นทุนเพื่อใช้ในการควบคุม (ต่อ)

	ประเภท	รายละเอียด	จุดสังเกตในวิธีใช้เพื่อการควบคุม
3. จุดคุ้มทุน ต้นทุนผันแปรตามปริมาณผลิต	ต้นทุนแปรผัน	ยอดรวมต้นทุน เปลี่ยนแปลงตามยอดผลิต	บางครั้งไม่สามารถแยกแยะประเภทค่าใช้จ่ายได้
	ต้นทุนคงที่	ยอดรวมต้นทุน ไม่ขึ้นกับยอดผลิต	
4. ต้นทุนส่วนเพิ่ม ต้นทุนสมบูรณ์ ช่วงต้นทุนขึ้น กับลักษณะต่างๆ	ต้นทุนส่วนเกิน	ต้นทุนที่แปรผันตามประเภทต่างๆ ต้นทุนเฉพาะที่เปลี่ยนแปลง	ต้นทุนส่วนเพิ่มนี้ จะเป็นต้นทุนที่ดึงเอาค่าใช้จ่ายส่วนผันแปรที่ไม่จำเป็นต่อประสิทธิภาพออก
	ต้นทุนทั้งหมด ต้นทุนสมบูรณ์ (full cost)	ต้นทุนที่รวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด	

หากใช้วิธีการคำนวณต้นทุนโดยทั่วไปแล้วอาจทำให้ได้ข้อสรุปที่ผิดพลาดได้

ยกตัวอย่างเช่น ในการออกแบบกรอบแว่นตานั่น วัสดุที่ใช้ อาจจะเป็นพอลิเมอร์ (พลาสติก) อลูมิเนียม หรือไทเทเนียม ก็ได้ ในที่นี้ได้เลือกพอลิเมอร์ และอลูมิเนียม เพื่อใช้เป็นวัสดุทางเลือก ในการทำกรอบแว่นตา ด้วยสมมติฐานว่าสมรรถนะของวัสดุทั้งสอง ไม่แตกต่างกัน บริษัทจึงได้พิจารณาอย่างง่าย ๆ ว่า “เลือกใช้วัสดุ ที่ต้นทุนถูกที่สุด” สำหรับบริษัทนี้จะมีเครื่องมืออุปกรณ์ในการขึ้นรูปอลูมิเนียมอยู่พร้อมแล้ว

การคำนวณต้นทุนโดยปกตินั้น จะพิจารณาทั้งต้นทุนวัสดุ และค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักรอุปกรณ์ร่วมด้วยครับ

จากการคำนวณดังกล่าวพบว่า

“หากผลิตด้วยอลูมิเนียมต้นทุนเป็น 1,000 เยนต่อชิ้น แต่ ถ้าเป็นพลาสติกต้นทุนจะเป็น 800 เยนต่อชิ้น”

ซึ่งได้ข้อสรุปว่าผลิตด้วยพลาสติกจะถูกกว่าเพราะต้นทุนแค่ 800 เยนเท่านั้น

แต่ทว่า การพิจารณาเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น มิได้คิดเช่นนั้น บริษัทนี้มีอุปกรณ์ในการขึ้นรูปอลูมิเนียมอยู่แล้ว ดังนั้นค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักรอุปกรณ์ที่จะใช้สำหรับการทำกรอบอลูมิเนียม จึงเท่ากับศูนย์



ในกรณีของพลาสติกนั้นที่ **บริษัทไม่มีเครื่องจักรอุปกรณ์ สำหรับกระบวนการขึ้นรูปวัสดุชนิดพลาสติกนี้** จะต้องมีการสั่งซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์เฉพาะสำหรับการผลิตกรอบพลาสติกเข้ามาจึงจะผลิตได้

ด้วยเหตุนี้ เมื่อลองคำนวณต้นทุนใหม่โดยคิดค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรอุปกรณ์ของอลูมิเนียมเป็นศูนย์แล้ว ก็จะได้ค่าต้นทุนการผลิตกรอบอลูมิเนียมเป็น 500 เยน ซึ่งถูกกว่าการทำกรอบพลาสติก

การคำนวณใหม่ทำให้ผลสรุปกลับทิศได้เลยนะครับ

เมื่อมีเครื่องจักรอุปกรณ์อยู่แล้วผลลัพธ์ออกมาเป็นเช่นนี้ก็ไม่น่าแปลกอะไรใช่ไหมครับ ?

อย่างไรก็ตาม การคำนวณต้นทุนปกติทั่วไปนั้น จะนำเอาต้นทุนของเครื่องจักรอุปกรณ์เข้าไปรวมอยู่ด้วยแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งผู้ที่อยู่ในฝ่ายบัญชีอาจคิดเพียงว่า “ต้นทุนนั้นมีเพียงค่าเดียวเท่านั้น” ซึ่งทำให้เกิดการสรุปที่ผิดพลาดได้ เพราะ **คิดค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรอุปกรณ์ในการผลิตกรอบจากวัสดุทั้งคู่โดยฐานเดียวกันคือใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่เหมือนกัน** กันนี้แหละครับ

การพิจารณาภายในหรือภายนอกหรือการคำนวณรูปแบบที่ ② นั่นคืออะไร ? นี่คือการประเมินว่าจะส่งผลิตภายนอกหรือผลิตเองภายใน ?

ต่อไปเราลองมาดูเรื่อง “การพิจารณาภายในหรือภายนอก” กันนะครับว่าเป็นการคำนวณต้นทุนแบบใด

บริษัทโดยทั่วไปนั้นมักจะชอบใช้การส่งผลิตจากภายนอกเป็นหลัก บางกรณีอาจเป็นเพราะไม่มีเทคนิคในการผลิตชิ้นส่วนอย่างใดอย่างหนึ่ง การที่จะฝึกทักษะพนักงานให้สามารถทำได้เองก็ไม่มีเวลาเพียงพอ เป็นต้น