

# วิธชามูโร

## 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” และเรียบเรียงมาแล้วส่งกันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงแนวคิดเรื่องต้นทุนการผลิตภายนอก หรือผลิตเองภายในซึ่งเป็นวิธีคิดคำนวณต้นทุนวิธีที่ 2 และอีกแนวคิดหนึ่งเรื่องต้นทุน คือ การคำนวณจุดคุ้มทุนซึ่งเป็นวิธีคิดคำนวณต้นทุนวิธีที่ 3 คราวนี้เรามาดูเรื่องการคิดคำนวณต้นทุนวิธีที่ 4 ซึ่งเป็นวิธีสุดท้ายกันเลยนะครับ

การคำนวณต้นทุนแบบที่ ④ “ต้นทุนส่วนต่าง และต้นทุนเต็มจำนวน” คืออะไร? เป็นประเภทของต้นทุนที่เลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การลดต้นทุน

ต้นทุนแบบที่ ④ ที่เรียกว่า “ต้นทุนส่วนต่าง (Marginal Cost)” และต้นทุนเต็มจำนวน (Full Cost)” คืออะไรกันล่ะครับ?

สมมติว่าฝ่ายงานผลิต A มีการเปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในการผลิต ทำให้สามารถลดต้นทุนได้จาก 100 เยน เหลือเพียง 97 เยน เท่ากับลดต้นทุนไปได้ 3 เยน

ส่วนฝ่ายงานผลิต B เปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในการผลิตเช่นกัน ทำให้ลดต้นทุนลงไปได้ 5 เยน

ในลักษณะเช่นนี้ การที่สามารถลดต้นทุนลงได้จากในอดีต 3 เยน และ 5 เยนนั้น เรียกว่า “ต้นทุนส่วนต่าง” นั่นเองครับ

เมื่อรวม “ต้นทุนส่วนต่าง” เข้าด้วยกัน แน่นอนว่าต้นทุนจะลดลงเท่ากับ 8 เยนนะครับ

แต่ทว่า ในขั้นตอนสุดท้ายเมื่อลองรวมต้นทุนทั้งหมดดูแล้วพบว่าต้นทุนไม่ได้ลดลง 8 เยนหรอกนะครับ ในทางปฏิบัติมักพบว่า “ผลลัพธ์ต้นทุนลดลงได้จริงแค่ 6 เยนเท่านั้น”

จำนวนเงิน 6 เยนที่ว่าเป็นสิ่งนี้เรียกว่า “ต้นทุนเต็มจำนวน” นั่นเองครับ

เรื่องนี้ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นที่อื่น ๆ เท่านั้นนะครับ ที่โตโยต้าเองได้ใช้การคำนวณต้นทุนส่วนต่างแล้วเกิดความผิดพลาดจนเป็นประสบการณ์ที่ขมขื่นมาแล้วหลายครั้งครับ

แล้วที่จริงมันเกิดอะไรขึ้นล่ะครับ?

ตัวอย่างเช่น ในขั้นตอนเริ่มต้นฝ่ายงานออกแบบลดต้นทุนลงได้ 2 เยน แล้วก็ลดลงได้อีก 7 เยน ผลลัพธ์ก็น่าจะเป็นว่าต้นทุนรวมลดลงได้ 9 เยนใช่ไหมล่ะครับ?

ทว่า พอเข้าสู่ขั้นตอนการผลิตจริงต้นทุนที่ประเมินว่าลดลงได้ 9 เยนนั้น กลับลดลงได้จริง ๆ เพียงแค่ 6 เยนเท่านั้น ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นบ่อยมากทีเดียวครับ

ทำไมต้นทุนถึงไม่ลดลงไปเท่ากับที่เราคำนวณไว้ตอนแรกล่ะครับ?

ในกรณีนี้ ฝ่ายงานที่เปลี่ยนไปใช้วัสดุใหม่ที่ราคาถูกลงนั้น ต้นทุนย่อมลดลงได้แน่นอนครับ แต่การเปลี่ยนวัสดุจากที่เคยใช้อยู่เดิมเป็นวัสดุใหม่นั้น ฝ่ายงานอื่นที่ไม่คุ้นชินกับวัสดุใหม่ก็อาจมีการกัดกลึงตัดแต่งเนื้อวัสดุใหม่ออกไปมากเกินไป หรือขึ้นรูปพลาด ทำให้ต้องเปลี่ยนเอาวัสดุชิ้นใหม่มาทำแทนชิ้นเก่าที่ใช้ไม่ได้ไป เหตุเล็ก ๆ น้อย ๆ เหล่านี้รวม ๆ กันเข้าก็ทำให้ต้นทุนกลับเพิ่มสูงขึ้นได้

ในการผลิตสินค้าต่าง ๆ นั้น จะมีฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องมากมายหลายฝ่าย กระบวนการผลิตมีความซับซ้อนมากทีเดียวครับ ในระหว่างฝ่ายงานผลิตต่าง ๆ ที่ไม่สามารถจะกำกับดูแลกันไปได้อย่างทั่วถึงนั้น ต้นทุนมักจะมีลักษณะอาการที่เพิ่มขึ้นได้อยู่เสมอ ๆ ล่ะครับ

และด้วยความสัมพันธ์ในทางลบตามคำพังเพยญี่ปุ่นที่ว่า “ฝั่งไหนยกขึ้น ฝั่งนี้กลับไม่ยก” ดังนั้นในแต่ละฝ่ายงานนั้นถึงแม้จะคิดคำนวณด้วย “ต้นทุนส่วนต่าง” แล้วพบว่าการลดต้นทุนประสบผลสำเร็จก็ตาม จำเป็นต้องมีการคำนวณ “ต้นทุนเต็มจำนวน”

## วิชาชีพ วิถีไทย วิถีโลก

ดูด้วยว่าสุดท้ายแล้วต้นทุนลดลงได้จริงหรือไม่? และลดได้จริงเท่าใด?

แล้วถ้าเป็นอย่างนี้ การคำนวณด้วย “ต้นทุนส่วนต่าง” นั้นไม่มีประโยชน์เลยหรือ?

ไม่ใช่อย่างนั้นหรอกครับ กรณีที่เราต้องการจะคิดต้นทุนว่าลดลงได้หรือไม่อย่างง่าย ๆ เร็ว ๆ แล้วละก็ การคำนวณโดย “ต้นทุนส่วนต่าง” จะเป็นประโยชน์มากครับ

กล่าวโดยสรุป การคำนวณ “ต้นทุนส่วนต่าง” จะเป็นวิธีการคำนวณอย่างคร่าว ๆ ได้ผลเร็ว ส่วนการคำนวณ “ต้นทุนเต็มจำนวน” นั้น เพื่อให้ทราบว่าสามารถลดต้นทุนลงได้อย่างแท้จริงมากน้อยเพียงใด เป็นการเลือกใช้วิธีการคำนวณตามวัตถุประสงค์นั่นเองครับ

หากคำนวณต้นทุนไม่เก่งแล้วจะไม่สามารถตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ ๆ ได้

การจัดทำเอกสารเพื่อขออนุมัติโครงการต่าง ๆ จากคณะกรรมการบริษัทนั้น จะต้องมี การแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าโครงการต่าง ๆ นั้น “โครงการใดที่ควรลงทุน”

ในกรณีเช่นนี้ไม่สามารถใช้ตัวเลขจากรายงานการเงินของกิจการโดยปกติได้ จำเป็นต้องแสดงการคิดคำนวณผลได้ผลเสียโดยใช้การพิจารณาสถานะความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ หรือการคิดคำนวณต้นทุนแบบที่ ① นั่นเองครับ เพื่อที่จะเปรียบเทียบต้นทุนของโครงการต่าง ๆ อย่างชัดเจน

หากไม่สามารถแสดงให้เห็นสถานะความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ได้แล้ว เอกสารเสนอขออนุมัติโครงการไม่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริษัทอย่างแน่นอนครับ

ดังนั้น พนักงานในทุกฝ่ายงานจะต้องพัฒนาทักษะความสามารถในการคิดคำนวณต้นทุนด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในการนำเสนอข้อมูลเรื่องต้นทุนเพื่อให้งานในความรับผิดชอบของตนเดินต่อไปได้โดยสะดวกครับ

ตัวอย่างเช่น บริษัทด้านการเงินหรือบริษัทด้านการประกันภัยนั้นจะใช้การประเมินผลได้ผลเสียของงานหรือโครงการต่าง ๆ โดยการคิดคำนวณแบบที่ ① ดูสถานะความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์เป็นหลัก

ส่วนกรณีของงานที่จะลดราคาหรือการให้รางวัลทางการเงินเพื่อสร้างแรงจูงใจกับให้ร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายเป็นจำนวนเท่าใดนั้น ก็จะต้องใช้การคำนวณแบบที่ ③ จุดคุ้มทุน เพื่อให้ทราบต้นทุนที่เหมาะสม ไม่อย่างนั้นก็ไม่สามารถตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ เหล่านี้ได้ ซึ่งกิจการที่เกี่ยวกับการขนส่งสินค้าก็เป็นเช่นเดียวกัน การคิดคำนวณเกี่ยวกับต้นทุนนั้นมีสิ่งที่จะต้องทำโดยอุตสาหกรรมผลิตเพียงอุตสาหกรรมเดียวเท่านั้น

ที่โดยดำนั้น ฝ่ายงานที่ต้องแม่นยำในเรื่องการคิดคำนวณต้นทุนอย่างแน่นอนได้แก่ ฝ่ายงานออกแบบและพัฒนา ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต ฝ่ายงานเครื่องจักรอุปกรณ์ ฝ่ายแผนวิสาหกิจ และฝ่ายงานโรงงาน

ทว่า แม้แต่ฝ่ายงานจัดซื้อที่จัดหาชิ้นส่วนต่าง ๆ มาจากผู้ผลิตชิ้นส่วน ก็ต้องคิดคำนวณต้นทุนด้วยตนเองตาม “วิธีการคิดคำนวณต้นทุนที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์”

ด้วยการสั่งสมประสบการณ์เหล่านี้ที่ละเล็กทีละน้อย จึงทำให้คนของโตโยดำนั้นเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในเรื่องการคิดคำนวณต้นทุนโดยวิธีการที่เหมาะสมต่าง ๆ ควบจบทุกวันนี้ครับ

### รูปที่ 12 แสดงประเภทของการลดต้นทุนและฝ่ายงานที่รับผิดชอบ

ค่าใช้จ่าย		แนวคิดการแยกประเภท		
ต้นทุนวัสดุคงคลัง	ค่าวัสดุ	สิ่งที่สามารถจะเก็บข้อมูลจำนวนที่ใช้ต่อผลิตภัณฑ์ 1 ชิ้นได้อย่างชัดเจน	แผ่นเหล็ก แท่ง เหล็ก สีเคลือบ เป็นต้น	
	ค่าซื้อชิ้นส่วน	ชิ้นส่วน ชุดผลิตภัณฑ์จากภายนอก	ยาง วิทยุ เป็นต้น	
	ค่าซื้อชิ้นส่วนประกอบแล้ว	ค่าวัสดุ ค่าขึ้นรูปของผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบแล้ว	Module (ชุดส่วนประกอบ)	
	ค่าจัดการของเสียผลิตผิด	ส่วนเพิ่มของต้นทุนจริง	วัสดุเสีย ขึ้นรูปเสีย ค่าจัดการเศษวัสดุ	
ค่าขึ้นรูป	ค่าแรง	ค่าใช้จ่ายบุคลากร	ค่าแรง เงินเดือน เงินรางวัล เป็นต้น	
	ค่าเสื่อมราคา		ค่าอุปกรณ์ อาคาร	ค่าเสื่อมราคา
	ค่าวัสดุเสริมเครื่องมือ		ค่าใช้จ่ายที่เป็นทางตรง และทางอ้อมในการผลิต แต่แยกแยะเป็นค่าใช้จ่ายต่อชิ้นงานได้ยาก	ค่าใช้จ่ายวัสดุเสริม ค่าบำรุงรักษา
	ค่าใช้จ่ายส่วนงานสนับสนุน		ค่าใช้จ่ายสำนักงานสนับสนุนการผลิต	ค่าใช้จ่ายส่วนเทคนิค การผลิต
	ค่าใช้จ่ายงานทดสอบ งานวิจัย		ค่าใช้จ่ายสำนักงาน วิจัย และพัฒนา	ค่าใช้จ่ายฝ่ายผลิต