



ต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC)

มัลลิกา คงแก้ว

ในการบริหารจัดการยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับต้นทุนเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในการผลิตสินค้า, ต้นทุนในการจัดซื้อสินค้า รวมถึงต้นทุนในการให้บริการต่าง ๆ ไม่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับต้นทุน แต่หากองค์กรของรัฐหรือหน่วยงานราชการก็ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อการจัดทำต้นทุน เช่นเดียวกัน เนื่องจากข้อมูลทางด้านต้นทุนจะเป็นเครื่องมือหรือข้อบ่งชี้ให้เห็นภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี การที่จะวางแผน, ดำเนินการหรือกำหนดกลยุทธ์ใด ๆ ที่จะนำมาใช้ในองค์กรต้องมีภาวะวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและหนึ่งในข้อมูลที่กิจการต้องคำนึงถึงก็คือข้อมูลทางด้านต้นทุนนั่นเอง

หน่วยงานราชการในอดีตนั้นไม่ได้ให้ความสำคัญกับต้นทุนในการดำเนินงานเนื่องจากการประกอบกาเพื่อให้บริการแก่ประชาชนโดยไม่หวังผลกำไร การใช้จ่ายจากงบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานกลาง โดยการนำเสนอแผนการดำเนินงานขึ้นไปเมื่อได้รับการพิจารณา รัฐบาลก็จะอนุมัติเงินงบประมาณเพื่อในการดำเนินงาน ประจำปีสิ้นสุดปีงบประมาณ หน่วยงานราชการก็จะนำเสนอรายงานผลการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้นำเสนอที่ได้ไปเมื่อต้นปี โดยไม่ได้มีการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณดังกล่าวว่าคุ้มค่างกับผลงานที่ได้รับหรือไม่ หากในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประยุคต์ บทบาทในการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานราชการมากขึ้น จะเห็นได้จากการจัดทำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ

การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน, การจัดทำ การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของหน่วยงานราชการขึ้น คำนวณถึงค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของการดำเนินงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการดำเนินงาน ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง สิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่ทุกองค์กรควรให้ความสนใจอย่างยิ่ง

แนวคิดในการบริหารจัดการด้าน ต้นทุนที่ได้รับความสนใจอย่างมากในขณะนี้ได้แก่ **ต้นทุนกิจกรรม** ความหมายอย่างง่าย ๆ ต่อการทำความเข้าใจในเรื่องต้นทุนกิจกรรมก็คือการคำนวณ ต้นทุนขององค์กรด้วยกิจกรรมจากการดำเนินงาน ของกิจการ เช่น การสั่งซื้อสินค้า กิจกรรมคือ การติดต่อสื่อสารกับผู้ขาย (โทรศัพท์, อินเทอร์เน็ต,

โทรสาร) การจัดทำเอกสารในการสั่งซื้อ (ใบสั่งซื้อ, ใบกำกับภาษี, ใบรายการสินค้า) การตรวจรับสินค้า (ใช้แรงงานคน, ใช้เครื่องจักร) การบันทึกข้อมูลในการสั่งซื้อและประสานงานไปยังแผนกต่างๆ (ใช้การเดินเอกสาร, การเก็บข้อมูลในคอมพิวเตอร์) เหล่านี้เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการสั่งซื้อสินค้า ซึ่งแต่ละกิจกรรมจะมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นค่าโทรศัพท์, ค่ากระดาษในการจัดทำเอกสาร, ค่าแรงงานคนตรวจนับสินค้า, ค่าไฟฟ้าในการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะสัมพันธ์กับกิจกรรมที่ทำ หากมีการใช้ต้นทุนกิจกรรมในการบริหารจัดการจะต้องมีการจัดกลุ่มกิจกรรมให้เหมาะสม เพื่อใช้ในการวัดผลประเมินผล กิจกรรมใดก่อให้เกิดต้นทุนแต่ไม่ได้รับประโยชน์ในการทำกิจกรรมนั้น ก็ควรตัดออกหรือลดลง เพื่อการประหยัดต้นทุน

ระบบการคิดต้นทุนกิจกรรมหรือ ABC จะเน้นการบริหารต้นทุนโดยแบ่งการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นกิจกรรมต่างๆ การระบุกิจกรรมจะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานของกิจการประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง ตลอดจนเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งผลได้จากการประกอบกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น กิจกรรม (Activity) ในที่นี้จะหมายถึงการกระทำใดก็ตามที่เปลี่ยนทรัพยากรขององค์กร (เช่น วัตถุดิบ แรงงานและเทคโนโลยีต่างๆ) ออกมาเป็นผลได้ ขึ้นต่อนาง่ายๆ ของระบบ ABC ประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรม การคิดต้นทุนกิจกรรม และการวัดผลปฏิบัติงาน (ทั้งในรูปเวลาและคุณภาพ) หลักการเบื้องต้นของระบบ ABC มีดังนี้

1. วิเคราะห์กิจกรรม คือ การระบุกิจกรรมที่สำคัญๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ในการบ่งบอกลักษณะของการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์กิจกรรมจะเริ่มด้วยการแบ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน ออกเป็นกิจกรรมย่อย โดยพิจารณากิจกรรมของแต่ละแผนกประกอบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและการจัดทำงานประมาณค่าใช้จ่ายของ

แต่ละแผน ตัวอย่างเช่น กิจการโรงแรม จะแบ่งกิจกรรมตามแผนกห้องพัก แผนกต้อนรับ แผนกห้องอาหาร เป็นต้น กิจกรรมของแผนกห้องพัก คือ แม่บ้านจัดห้องพักรวมทั้งการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในห้องพักแขก การตรวจเช็คอาหารและสิ่งของหลังจากแขก Check Out การทำความสะอาดห้องพัก แผนกต้อนรับ กิจกรรมคือ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า (ใช้เครื่องมืออุปกรณ์การสื่อสาร) การบันทึกข้อมูลในการเข้าพักของแขก การจัดบันทึก การใช้คอมพิวเตอร์ แผนกห้องอาหาร กิจกรรมคือ การจัดซื้อวัตถุดิบในการประกอบอาหาร การปรุงอาหารโดยแม่ครัว การจัดสถานที่ของห้องอาหาร การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับอาหารของลูกค้า เป็นต้น ทั้งหมดนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการวิเคราะห์กิจกรรมของกิจการ ซึ่งแต่ละกิจการจะมีรายละเอียดที่ต่างกันไป ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์กิจกรรมได้อย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการคำนวณต้นทุน การวิเคราะห์กิจกรรมจะช่วยให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรของแต่ละแผนกและของกิจการเป็นส่วนรวม โดยพิจารณาทั้งหมดว่ามีกิจกรรมใดบ้างเป็นกิจกรรมเพิ่มค่าและกิจกรรมใดบ้างเป็นกิจกรรมไม่เพิ่มค่า

2. การระบุต้นทุนกิจกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การระบุต้นทุนกิจกรรมคือ การคิดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้แก่กิจกรรมตามที่เกิดขึ้นจริง หากกิจกรรมใดเป็นกิจกรรมเดียวที่ใช้ทรัพยากรนั้น ก็จะทำให้การคำนวณต้นทุนทำได้ง่าย เช่น เงินเดือนพนักงานขาย ซึ่งทำหน้าที่ขายสินค้าเพียงอย่างเดียว ก็จะคิดต้นทุนเงินเดือน ดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายของฝ่ายขาย แต่หากกิจกรรมนั้นๆ เกิดค่าใช้จ่ายขึ้นจากการทำงานหลายๆ ส่วน จะต้องมีการปันส่วนค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้เหมาะสมกับงานที่ทำแต่ละงาน เช่น เงินเดือนผู้จัดการ ซึ่งจะต้องดูแลงานในหลายๆ แผนก จะต้องมีการปันส่วนโดยใช้เกณฑ์หลายรูปแบบ เช่น ปันส่วนให้ฝ่ายขาย ใช้เกณฑ์ยอดขายในแต่ละเดือน, ปันส่วนให้ฝ่ายบุคคล ใช้เกณฑ์ปริมาณพนักงาน ปันส่วนให้ฝ่ายผลิตใช้

เกณฑ์จำนวนผลผลิต เป็นต้น ซึ่งการจะเลือกใช้เกณฑ์ใดนั้นต้องดูว่ากิจกรรมนั้นสัมพันธ์กับงานใดมากที่สุดการระบุว่าใช้จ่ายเหล่านี้เข้ากิจกรรมต่างๆ ต้องเป็นไปในลักษณะที่ต้องอาศัยดุลยพินิจเข้าช่วย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานจริงกับแผนงานที่ได้วางไว้ล่วงหน้าซึ่งเรียกว่างบประมาณ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลต่างๆ ซึ่งมักจะแสดงเป็นตัวเลขทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณขาย งบประมาณผลิต งบประมาณวัตถุดิบ งบประมาณค่าแรงงาน งบประมาณค่าใช้จ่าย งบประมาณงบ

กำไรขาดทุน เป็นต้น เมื่อเกิดรายได้หรือค่าใช้จ่ายจริงขึ้น ก็จะมาเปรียบเทียบกับงบประมาณ เพื่อดูผลแตกต่างถ้าผลแตกต่างเป็นไปในทางที่ดี เช่น ค่าใช้จ่ายน้อยกว่างบประมาณ ก็สามารถที่จะไม่ให้ความสนใจในจุดดังกล่าวได้ แต่ถ้าหากผลแตกต่างเป็นไปในทางที่ไม่ดี เช่น ค่าใช้จ่ายจริงสูงกว่างบประมาณที่วางไว้ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ต้องรับผิดชอบ จะต้องมาดูถึงสาเหตุของผลแตกต่างว่าเกิดเนื่องจากอะไร จากนั้นจะต้องทำการแก้ไขก่อนที่จะเกิดความเสียหายต่อกิจการ ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของการประเมินการปฏิบัติงานของกิจการ

รายละเอียดกิจกรรม	ค่าใช้จ่ายจริง	ค่าใช้จ่ายโดยประมาณ (บาท)	ผลต่างกิจกรรม (บาท)
1. การเตรียมการเพื่อจัดซื้อ	30,000	36,000	6,000
2. การจัดซื้อของ	45,000	47,000	2,000
3. การตรวจรับของ	20,000	26,000	6,000
4. การจัดทำเอกสาร	30,000	32,000	2,000
5. การจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผู้ขาย	130,000	128,000	(2,000)
6. การประสานงานกับฝ่ายการเงินและบัญชี	125,000	120,000	(5,000)
รวม	380,000	389,000	9,000

กิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบต้องให้ความสนใจคือ กิจกรรมที่ 5 การจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผู้ขาย ซึ่งมีค่าใช้จ่ายจริงมากกว่างบประมาณ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจาก เกิดการจัดเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนหรือไม่เป็นปัจจุบัน มีการจัดเก็บข้อมูลผิดพลาดจากความไม่ชำนาญงานของพนักงานจัดเก็บข้อมูล หรือสาเหตุอื่นๆ เป็นต้น เมื่อทราบสาเหตุแล้วต้องหาทางแก้ไขเพื่อไม่ให้ค่าใช้จ่ายส่วนนี้สูงกว่างบประมาณ และกิจกรรมที่ 6 การประสานงานกับฝ่ายการเงินและบัญชี อาจมีสาเหตุมาจาก การจัดส่งเอกสารไม่ถูกต้อง, ข้อมูลไม่เป็นข้อมูลทางบัญชีทำให้เกิดปัญหาในการบันทึกรายการหรือสาเหตุอื่นๆ เป็นต้น

3. การระบุผลได้ของกิจกรรม หมายถึงการกำหนดผลที่จะได้รับจากกิจกรรมที่ทำ เพื่อจะได้ใช้ในการประมาณต้นทุน ตัวอย่างของกิจกรรมและผลได้ของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลได้
การจัดทำรายงานทางการเงิน	รายงาน
การโฆษณาผลิตภัณฑ์	ชิ้นโฆษณา
การขายสินค้า	เงินสดหรือลูกหนี้

ผลได้ของกิจกรรมคือผลลัพธ์จากการประกอบกิจกรรม ไม่ใช่เป้าหมายของการประกอบกิจกรรม กำหนดขึ้นเพื่อให้เห็นผลการดำเนินกิจกรรม และประมาณต้นทุนให้กับกิจกรรมนั้นๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการ

คำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์หรือบริการเมื่อกิจกรรมต่างๆ แล้ว ยังใช้เป็นแนวในการควบคุมและลดต้นทุนของกิจกรรมได้อีกด้วย

4. การระบุต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่สิ่งที่จะนำมาคิดต้นทุน

ระบบ ABC ถือว่า กิจกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ ลูกค้าหรือสิ่งที่จะนำมาคิดต้นทุน เป็นสิ่งที่ใช้กิจกรรมอีกทีหนึ่ง การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์จะมีความถูกต้องใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้นก็ต่อเมื่อได้มีการระบุกิจกรรมและต้นทุนของกิจกรรมต่างๆ เข้าสู่ผลิตภัณฑ์ตามปริมาณการใช้กิจกรรมที่แท้จริง ในการนี้จะต้องมีการพิจารณาล่วงหน้าว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการแต่ละชนิดจะต้องผ่านกิจกรรมใดบ้าง และมีลักษณะการใช้ตัวผลิตภัณฑ์อย่างไร จากนั้นจึงจะทำการกำหนดกลุ่มรายการกิจกรรมขึ้น (Bill of Activities) กลุ่มรายการกิจกรรมที่กำหนดขึ้นจะให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารถึงรูปแบบของการใช้กิจกรรมต่างๆ ของผลิตภัณฑ์หรือบริการแต่ละชนิดซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความสามารถในการทำกำไรระยะยาวจากส่วนผลของผลิตภัณฑ์หรือบริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

5. การกำหนดปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว สิ่งที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ก็คือกลยุทธ์นั่นเอง การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะกำหนดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ทิศลวดของการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมือง สังคม และอุตสาหกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทบทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์กร รวมทั้งศักยภาพแวดล้อมภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี การสื่อสารภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กร เพื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเององค์กร ขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ก็คือการทำแผน

ปฏิบัติการเพื่อกำหนด ส่วนงานและบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินการอย่างเด่นชัด ภายใต้เงื่อนไขเวลาที่กำหนด ในกรณีนี้แต่ละหน่วยงานก็จะทำโครงสร้างกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการจากนั้นแต่ละหน่วยงานจะต้องควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าการประกอบกิจกรรมต่างๆ เป็นไปโดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ตลอดจนแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ระบบ ABC จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการประสานความคิดของผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในด้านคุณภาพ การส่งมอบต้นทุน ตลอดจนความยืดหยุ่นในการประกอบการและการสร้างสรรค์

6. การประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความมีประสิทธิภาพเกิดจากการพิจารณาผลงานที่ได้เมื่อเปรียบเทียบกับการใช้ทรัพยากร ซึ่งต้นทุน กิจกรรมจะให้ข้อมูลในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหาร หากผลงานที่ได้รับคุ้มค่าหรือมากกว่าการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรขององค์กร ก็แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานนั้นเกิดประสิทธิภาพ ส่วนประสิทธิผลนั้นเป็นการพิจารณาถึงความสำเร็จของงานว่าการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ต้นทุนกิจกรรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่ได้วางไว้ อันจะเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ระบบ ABC ช่วยให้การเป็นเลิศได้อย่างไร

ระบบต้นทุนกิจกรรมช่วยให้กิจกรรมได้รับประโยชน์จากการนำหลักการดังกล่าวมาใช้ได้ดังนี้

1. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือก่อให้เกิดผลขาดทุน การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ ให้สัมพันธ์กับต้นทุนที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง อันจะก่อให้เกิดราคายุติธรรมแก่ลูกค้า (โดย

มีต้นทุนต่ำสุด) ข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์ควรจะสะท้อนถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์นั้นๆ โดยตรง ตลอดจนความยากง่ายที่อยู่เบื้องหลังการผลิตผลิตภัณฑ์นั้นๆ อย่างแท้จริง

2. ลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด โดยการวิเคราะห์กิจกรรมทั้งหมดขององค์กรว่ากิจกรรมใดบ้างที่เป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า ควรจะลดหรือปรับเปลี่ยน เช่น การสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์หรืออินเทอร์เน็ต แทนการเดินทางไปสั่งซื้อเอง เป็นต้น

3. เชื่อมโยงกลยุทธ์ในการดำเนินงานของกิจการเข้ากับการตัดสินใจอันจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ในการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ที่ถือเป็นจุดเด่นขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งให้ข้อมูลสำคัญแก่ผู้บริหารในการปรับปรุงโครงสร้างกิจกรรมต่างๆ โดยการลดหรือตัดทอนกิจกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อความเป็นเลิศของกิจการให้เหลือน้อยหรือหมดไป

4. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ในการประเมินผลกระทบจากการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ว่า เป็นไปตามที่ได้คาดการณ์ไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขต่อไป

5. สร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในด้านเวลา คุณภาพ ความยืดหยุ่นในการประกอบ การ ตลอดจนการส่งมอบสินค้าหรือการให้บริการที่ตรงต่อเวลาโดยการเชื่อมโยงตัววัดผลการปฏิบัติงานเข้ากับกลยุทธ์ของกิจการ

6. มาตรฐานให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control)

7. เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดงบประมาณ โดยการระบุความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับผลการปฏิบัติงาน ณ ระดับต่างๆ ของการให้บริการ

8. เพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรจากผลิตภัณฑ์ โดยติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์อย่างใกล้ชิด รวมทั้ง

จัดทำรายงานที่จะสะท้อนถึงความสามารถในการทำกำไรจากผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

9. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วแก่ผู้บริหารเพื่อหาแนวทางแก้ไข

10. สร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารได้ว่ากิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ได้ระบุไว้ในแผนก ลงทุนต่างๆ โดยใช้ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมเป็นเครื่องมือในการติดตามผล

11. ประเมินความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนระบุโอกาสหรือช่องทาง ในการลงทุนในอนาคต

12. กำหนดผลการปฏิบัติงานเป้าหมาย เป้าหมายทางด้านต้นทุน ตลอดจนเป้าหมายของกิจกรรม

13. แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ที่ต้นเหตุ ก่อนที่จะเกิดผลกระทบในทางที่ไม่ดี

การบริหารงานโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมนับได้ว่าให้ประโยชน์แก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป็นการแก้ไขข้อบกพร่องของการคำนวณต้นทุนแบบเดิม ซึ่งจะใช้ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนที่เกิดกับผลิตภัณฑ์โดยใช้ความสัมพันธ์อย่างเดียว เช่น การใช้ชั่วโมงการทำงานของเครื่องจักรในการคิดค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักร ความเป็นจริงนั้น ค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักร อาจจะเกิดขึ้นจากสาเหตุอื่นนอกเหนือจากการใช้ชั่วโมงการทำงานของเครื่องจักรมาคำนวณ ซึ่งการหาสาเหตุดังกล่าวจะได้มาจากการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ซึ่งเป็นภาพโดยรวมทั้งหมดในการใช้เครื่องจักรนั้น จะทำให้ผู้บริหารได้รับรู้ข้อมูลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา

สำหรับหน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร ก็สามารถนำต้นทุนกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ได้ โดยการคำนึงถึงกิจกรรมที่ทำ ผลของงานที่ได้รับ ว่าคุ้มค่ากับต้นทุนที่จ่ายไปหรือไม่ ตรงกับวัตถุประสงค์หรือ งบประมาณที่ตั้งเป้าหมายไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งผลกำไรที่เกิดจากการควบคุมต้นทุนกิจกรรม อาจจะไม่ได้รับเป็นตัวเงิน เหมือนกับหน่วยธุรกิจ แต่จะให้ผลในการเพิ่มประสิทธิภาพ

การทำงาน การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ให้บริการหรือประชาชน อันจะเป็นผลระยะยาวในการพัฒนาองค์กรเช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าต้นทุนกิจกรรมจะให้ประโยชน์ แก่กิจการอย่างมาก แต่ก็มีจุดด้อยเช่นเดียวกัน การคำนวณต้นทุนกิจกรรมนั้นจะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจการจะต้องคำนวณต้นทุนอย่างละเอียดถี่ถ้วน หลายขั้นตอน ยิ่งกิจการมีขนาดใหญ่และซับซ้อน การใช้ต้นทุนกิจกรรมก็จะมีความยุ่งยากมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงผลได้ ผลเสีย ความคุ้มค่าในการนำต้นทุนกิจกรรมมาใช้ด้วย ■

เอกสารอ้างอิง

ดร.วรศักดิ์ ทูมมานนท์, ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรม กรุงเทพมหานคร ; ไอโอเน็ค, 25...