

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาแนวทางการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม กรณีศึกษา บริษัท สยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด โดยการสนทนา การสัมภาษณ์เชิงลึก และจดบันทึกภาคสนาม ได้ ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 วิเคราะห์กิจกรรม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวหลักต้นทุน

ตอนที่ 3 แนวทางการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม

### ตอนที่ 1 วิเคราะห์กิจกรรม

ในขั้นตอนของการวิเคราะห์กิจกรรม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์กิจกรรมตามฝ่ายโดย แบ่งเป็นแผนกตามลักษณะ โครงสร้างองค์กรของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ การระบุกิจกรรม การรวมกิจกรรม และการรายงานกิจกรรม

#### ขั้นตอนที่ 1 การระบุกิจกรรม

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทั้ง 3 ฝ่าย หัวหน้า ส่วนจำนวน 8 คน และหัวหน้าแผนกทุกแผนกจำนวน 13 คน เพื่อนำผลมาวิเคราะห์ และระบุ กิจกรรม พบว่าขาดข้อมูลบางประการที่เกี่ยวกับรายละเอียดของกิจกรรม จึงสัมภาษณ์พนักงาน เพิ่มเติมจากฝ่ายการผลิต และฝ่ายบริหาร ผลการสัมภาษณ์สามารถนำมาระบุกิจกรรมทั้ง 3 ฝ่ายได้ ดังนี้

1. ฝ่ายการตลาด ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือ ส่วนการตลาด 1 ส่วนการตลาด 2 และ ส่วนการตลาด 3 ซึ่งแต่ละส่วนการตลาดนั้นจะมีลักษณะหน้าที่เหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันที่กลุ่ม ลูกค้า และประเภทสินค้าที่จำหน่าย ดังนั้นการระบุกิจกรรมของฝ่ายการตลาดของ บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด ในแต่ละส่วนการตลาดจึงมีกิจกรรมที่เหมือนกัน ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายการตลาด บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

ส่วนการตลาด			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
1. การติดต่อลูกค้าและ การเสนอราคา	ข่าวการประมูล และ ประกวดราคาและกลุ่ม รายชื่อลูกค้าโครงการ ต่างๆ	ใบเสนอราคา	ผู้แทนขาย
2. การเจรจาต่อรอง	ใบเสนอราคา	รายงาน โครงการ	พนักงาน ประสานงานขาย
3. การออกไปสั่งขาย	รายงาน โครงการ	ใบสั่งขาย	พนักงาน ประสานงานขาย
4. การออกไปสั่งผลิต	ใบสั่งขาย	ใบสั่งผลิต	ฝ่ายผลิต
5. การติดตามการส่ง มอบสินค้าให้กับลูกค้า	ใบสั่งผลิต	ใบสั่งจัดบรรทุกสินค้า	แผนกขนส่ง
6. การออกไปสั่งกำกับ สินค้า/ใบกำกับภาษี	ใบสั่งจัดบรรทุกและ โทรศัพท์	บันทึกการร้องเรียน	แผนกการเงิน
7. การบันทึกข้อ ร้องเรียนจากลูกค้า	จดหมายร้องเรียนและ โทรศัพท์	บันทึกการร้องเรียน	ฝ่ายบริหาร
8. การติดตามทวงถาม หนี้ที่มีปัญหา	รายงานหนี้ที่มีปัญหา	ลูกหนี้ที่เก็บเงินได้	แผนกการเงิน
9. การจัดทำรายงาน	ใบเสนอราคาและ ใบสั่งขายและข้อ ร้องเรียนจากลูกค้า	รายการที่จัดทำ เรียบร้อยแล้ว	ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ/ ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการ
10. การโฆษณา และ การส่งเสริมการขาย	รายงานลูกค้าโครงการ ต่างๆ	จำนวนลูกค้าที่กลับมา ซื้ออีกครั้ง	ผู้จัดการฝ่าย
11. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวน สัมมนา	รายงานสรุปผลจาก การสัมมนา	ทุกแผนก
12. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	ทุกแผนก

2. ฝ่ายการผลิต ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนผลิต ส่วนซ่อมบำรุง และส่วนบริการเทคนิค ซึ่งส่วนผลิตประกอบด้วย 3 แผนกคือ แผนกผลิต แผนกควบคุมคุณภาพ และแผนกคลังสินค้า ส่วนซ่อมบำรุงประกอบด้วย 2 แผนกคือ แผนกซ่อมบำรุง แผนกแบบและอะไหล่ และส่วนบริการเทคนิคประกอบด้วย 2 แผนกคือ แผนกขนส่ง และแผนกบริการเทคนิค

ทั้งนี้ในการระบุกิจกรรมของฝ่ายการผลิต ของ บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด จะทำการวิเคราะห์แยกส่วน และแผนก ซึ่งแสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายการผลิต - ส่วนผลิต ดังตารางที่ 6 ฝ่ายการผลิต - ส่วนซ่อมบำรุง ตารางที่ 7 และฝ่ายการผลิต - ส่วนบริการเทคนิคตารางที่ 8

ตารางที่ 6 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายการผลิต - ส่วนผลิต บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

ส่วนผลิต - แผนกผลิต			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
1. การเตรียมแท่นผลิต	ใบสั่งผลิต	แท่นผลิตที่ทำความสะอาดแล้ว	แผนกผลิต
2. การชโลมน้ำมัน	ใบสั่งผลิต	แท่นผลิตที่พร้อมทำการผลิต	แผนกผลิต
3. การตั้งลวด	ใบสั่งผลิต	แท่นผลิตที่พร้อมทำการผลิต	แผนกผลิต
4. การผสมคอนกรีต	ใบสั่งผลิต	คอนกรีตที่พร้อมทำการผลิต	แผนกผลิต
5. การขนย้ายวัตถุดิบ	ใบสั่งผลิต	แท่นผลิตที่เทคอนกรีตเรียบร้อยแล้ว	แผนกผลิต
6. การเดินเครื่องจักร	แท่นผลิตที่เตรียมพร้อมแล้ว	สินค้าสำเร็จรูปตามขนาดที่ลูกค้าต้องการ	แผนกคลังสินค้า
7. การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป	สินค้าสำเร็จรูป	รายงานการผลิต	แผนกคลังสินค้า

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ส่วนผลิต - แผนกผลิต			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
8. การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน	รายงานสินค้าชำรุดเสียหาย	สินค้าที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว	แผนกคลังสินค้า
9. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวนสัมมนา	รายงานสรุปผลการสัมมนา	พนักงานฝ่ายผลิต
10. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	หัวหน้าฝ่ายผลิต
ส่วนผลิต - แผนกควบคุมคุณภาพ			
1. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า	ใบสั่งผลิต	สินค้าที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว	แผนกผลิต
2. การตรวจสอบระบบมาตรฐานเครื่องมือวัดภายในโรงงาน	ตารางการทำงาน	ผลสรุปจากการตรวจสอบ	แผนกผลิต
3. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวนสัมมนา	รายงานสรุปผลจากการสัมมนา	ทุกแผนก
4. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	ทุกแผนก
ส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้า			
1. การจัดเก็บสินค้าเข้าคลังสินค้า	รายงานการผลิต	สินค้าสำเร็จรูปที่จัดเก็บเข้าคลังเรียบร้อยแล้ว	แผนกขนส่งและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. การจัดบรรจุทุกสินค้า	ใบสั่งจัดบรรจุทุกสินค้า	สินค้าที่จัดบรรจุทุกเตรียมพร้อมที่จะส่งให้ลูกค้า	แผนกขนส่ง
3. การจัดเรียงสินค้าให้เป็นระเบียบ	รายงานสินค้าคงเหลือ	สินค้าที่จัดเป็นระเบียบ	แผนกคลังสินค้า

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้า			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
4. การตรวจนับสินค้า	รายงานสินค้าคงเหลือ	จำนวนสินค้าคงเหลือ ที่ตรวจนับได้	แผนกบัญชีและ แผนกคลังสินค้า และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
5. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวน สัมมนา	รายงานสรุปผลจาก การสัมมนา	แผนกคลังสินค้า
6. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	แผนกคลังสินค้า

ตารางที่ 7 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายการผลิต - ส่วนซ่อมบำรุง บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

ส่วนซ่อมบำรุง- แผนกซ่อมบำรุง			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
1. ตรวจสอบเครื่องจักร ประจำวัน	ตารางการทำงาน ประจำวัน	เครื่องจักรที่ตรวจเช็ค เรียบร้อยแล้ว พร้อม ใช้งาน	แผนกผลิต
2. การซ่อมบำรุง เครื่องจักรตามวาระ	ประวัติเครื่องจักร	เครื่องจักรที่ใช้งานได้ และจำนวน เครื่องจักรที่ต้องซ่อม	แผนกผลิต และ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
3. การซ่อมบำรุง ลูกเงิน	ใบแจ้งซ่อม	เครื่องจักรที่ซ่อมเสร็จ เรียบร้อยแล้ว	หน่วยงานที่แจ้ง ซ่อม
4. การจัดทำรายงาน	ใบแจ้งซ่อมและประวัติ เครื่องจักร	รายงานประจำเดือน	ผู้จัดการฝ่ายและ ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ส่วนซ่อมบำรุง- แผนกซ่อมบำรุง			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
5. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวน สัมมนา	รายงานสรุปผลจาก การสัมมนา	แผนกผลิต
6. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	แผนกผลิต
ส่วนซ่อมบำรุง- แผนกแบบและอะไหล่			
1. การทำแบบผลิต	ผลการประชุมระหว่าง แผนกการตลาด และ แผนกผลิต	แบบผลิตที่จัดทำเสร็จ เรียบร้อย	แผนกผลิต
2. การซ่อมแซมแบบ ผลิต	รายงานแบบผลิตที่ใช้ งานไม่ได้	แบบผลิตที่ซ่อมเสร็จ เรียบร้อยแล้ว	แผนกผลิต
3. การสร้างอะไหล่ ให้กับเครื่องจักร	แผนกซ่อมบำรุง	อะไหล่ที่สร้างเสร็จ	แผนกซ่อมบำรุง
4. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวน สัมมนา	รายงานสรุปผลจาก การสัมมนา	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
5. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 8 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายการผลิต - ส่วนบริการเทคนิค บริษัทสยามมาสเตอร์  
คอนกรีต จำกัด

ส่วนบริการเทคนิค- แผนกขนส่ง			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
1. การวางแผนการ ขนส่ง	รายงานการสั่งผลิต	แผนการจัดส่งสินค้า	แผนกขนส่ง
2. การจัดบรรทุก สินค้า	ใบสั่งจัดบรรทุก	สินค้าที่จัดบรรทุก เรียบร้อยแล้ว	แผนกขนส่ง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ส่วนบริการเทคนิค- แผนกขนส่ง			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
3. การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า	สินค้าที่จัดบรรทุก เรียบร้อยแล้วพร้อม ขนส่ง	สินค้าที่ถึงมือลูกค้า เรียบร้อยแล้ว	แผนกบริการ เทคนิค
4. การคืนสินค้าเสียหายกลับคืนโรงงาน	สินค้ามีปัญหาระหว่าง ขนส่ง	รายงานสินค้าแตกหัก เสียหาย	แผนกคลังสินค้า
5. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวน สัมมนา	รายงานสรุปผลจาก การสัมมนา	ส่วนบริการเทคนิค
6. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	ส่วนบริการเทคนิค
ส่วนบริการเทคนิค-แผนกบริการเทคนิค			
1. การจัดวางสินค้า	ใบขนย้าย	ใบขนย้ายสินค้าที่ ลูกค้าเซ็นรับ	แผนกการเงิน
2. การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จแล้ว	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	งานที่ได้รับบริการ ปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว	แผนกการตลาด
3. การให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า	ข้อหารือของลูกค้า	ลูกค้าที่ได้รับ คำปรึกษา	แผนกการตลาด
4. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวน สัมมนา	รายงานสรุปผลจาก การสัมมนา	ส่วนบริการเทคนิค
5. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	ส่วนบริการเทคนิค

3. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนบัญชีการเงินประกอบด้วย 3 แผนกคือ แผนกจัดซื้อ/สโตร์ แผนกการเงิน และแผนกบัญชี ส่วนธุรการและงานบุคคลประกอบด้วย 2 แผนกคือ แผนกบุคคล และแผนกส่งเสริมกิจกรรม การระบุกิจกรรมในฝ่ายบริหาร ซึ่งแสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายบริหาร - ส่วนบัญชีการเงินดังตารางที่ 9 และฝ่ายบริหาร - ส่วนธุรการและงานบุคคลดังตารางที่ 10

ตารางที่ 9 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายบริหาร - ส่วนบัญชีการเงิน บริษัทสยามมาสเตอร์  
คอนกรีต จำกัด

ส่วนบัญชีการเงิน-แผนกจัดซื้อและสโตร์			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
1. การตรวจสอบ รายการตามใบขอ อนุมัติซื้อ	ใบขออนุมัติซื้อ	รายการสินค้าตามใบ ขออนุมัติซื้อ	หน่วยงานที่ขอ อนุมัติ
2. การเบิกสินค้าจาก สโตร์	ใบขออนุมัติซื้อ	รายชื่อผู้จำหน่าย พร้อมทั้งรายละเอียด	หน่วยงานจัดซื้อ
3. การติดต่อผู้จำหน่าย	ใบขอเบิกสินค้า	สินค้าตามใบเบิก สินค้า	หน่วยงานที่ขอเบิก
4. การจัดทำใบสั่งซื้อ	ใบขออนุมัติซื้อ	ใบสั่งซื้อ	พนักงานซื้อสินค้า
5. การซื้อสินค้าตาม ใบสั่งซื้อ	ใบสั่งซื้อ	สินค้าตามใบสั่งซื้อ	หน่วยงานที่ขอ อนุมัติ
6. การตรวจรับสินค้า	ใบส่งสินค้า	ใบรับสินค้า	หน่วยงาน คลังสินค้า
7. การจัดทำรายงาน การจัดซื้อประจำวัน	ใบรับสินค้าและใบส่ง สินค้า	รายงานที่พร้อมจัดส่ง	แผนกบัญชี
7. การจัดทำรายงาน การจัดซื้อประจำวัน	ใบรับสินค้าและใบส่ง สินค้า	รายงานที่พร้อมจัดส่ง	แผนกบัญชี
8. การจัดเก็บ รายละเอียดผู้จำหน่าย	รายงานการซื้อสินค้า/ การรับสินค้าและ รายงานการติดต่อผู้ จำหน่าย	ทะเบียนผู้จำหน่าย	หน่วยงานจัดซื้อ และฝ่ายบริหาร
9. การประสานงาน กับฝ่ายบัญชีและ การเงิน	คำร้องเรียนจากผู้ จำหน่ายและบิลที่มี ปัญหา	ผลสรุปในเรื่องต่างๆ เช่น วันที่ชำระเงิน	ฝ่ายบริหาร
10. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวน สัมมนา	รายงานสรุปผลจาก การสัมมนา	ส่วนบัญชีการเงิน



ตารางที่ 9 (ต่อ)

ส่วนบัญชีการเงิน-แผนกจัดซื้อและสต็อก			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
11. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	ส่วนบัญชีการเงิน
ส่วนบัญชีการเงิน-แผนกการเงิน			
1. การออกใบวางบิล	ใบกำกับสินค้าและ ใบกำกับภาษี	ใบวางบิล	เจ้าหน้าที่การเงิน และแผนกบัญชี
2. การติดต่อทวงถาม หนี้	ใบวางบิลที่ถูกค้านัด ชำระ	จำนวนใบวางบิลที่ เก็บเงินได้	เจ้าหน้าที่การเงิน
3. การติดต่อธนาคาร	เช็คที่ครบกำหนดนำ ฝากและเงินสด	ใบนำฝากธนาคาร	แผนกบัญชี
4. การจัดทำรายงาน การรับชำระหนี้	ใบเสร็จรับเงิน	รายงานการรับเงิน	แผนกบัญชี
5. การติดต่อทนาย	รายงานเช็คคืนและ ลูกหนี้ที่มีปัญหา	สรุปผลการติดต่อ เช่น ส่งฟ้อง หรือ จดหมายติดตาม	ผู้จัดการฝ่าย
6. การจ่ายเงินเจ้าหนี้	ใบสำคัญจ่าย	ใบสำคัญจ่ายที่ จ่ายเงินแล้ว	แผนกบัญชี
7. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวน สัมมนา	รายงานสรุปผลจาก การสัมมนา	ส่วนบัญชีการเงิน
8. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	ส่วนบัญชีการเงิน
ส่วนบัญชีการเงิน-แผนกบัญชี			
1. การจัดทำใบสำคัญ ซื้อ	ใบสั่งซื้อและใบกำกับ สินค้าและใบรับสินค้า	ใบสำคัญซื้อ	แผนกบัญชี
2. การจัดทำใบสำคัญ ขาย	ใบส่งสินค้าและ ใบกำกับภาษี	ใบสำคัญขาย	แผนกบัญชี
3. การจัดทำใบสำคัญ จ่าย	สำเนาใบสำคัญซื้อและ ใบสั่งซื้อสินค้า (หาก ซื้อเงินสด)	รายงานต้นทุนการ ผลิตประจำเดือน	แผนกบัญชี

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ส่วนบัญชีการเงิน-แผนกบัญชี			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
4. การจัดทำใบสำคัญรับ	รายงานการรับเงินประจำวัน	ใบสำคัญรับ	แผนกบัญชี
5. การจัดทำบัญชีต้นทุน	ใบเบิกวัตถุดิบและรายงานการผลิต	รายงานต้นทุนการผลิตประจำเดือน	แผนกบัญชีและฝ่ายบริหาร
6. การจัดทำบัญชีทั่วไป	ใบสำคัญต่างๆ	งบการเงินประจำเดือนและงบการเงินเพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหารและรายงานทางการเงินต่างๆ	ผู้จัดการฝ่ายและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการและผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. การติดต่อหน่วยงานราชการ เช่น สรรพากร	จดหมายเชิญพบ	ผลสรุปจากการเชิญพบ	ส่วนบัญชีการเงิน
8. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวนสัมมนา	รายงานสรุปผลจากการสัมมนา	ส่วนบัญชีการเงิน
9. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	ส่วนบัญชีการเงิน

ตารางที่ 10 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายบริหาร - ส่วนธุรการและงานบุคคล บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

ส่วนธุรการและงานบุคคล- แผนกบุคคล			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
1. การสรรหาบุคลากร	ใบแสดงความต้องการกำลังคน	จำนวนพนักงานที่คัดเลือกได้	องค์กร

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ส่วนธุรกิจและงานบุคคล-แผนกบุคคล			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
2. การฝึกอบรมพนักงาน	โครงการฝึกอบรม	จำนวนพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม	พนักงาน
3. การจัดทำบัญชีเงินเดือนและค่าแรงพนักงาน	ข้อมูลจากการสแกนนิ้วมือและบัตรคอก เวลาการทำงาน พนักงาน	รายงานสรุปเงินเดือนและค่าแรง ประจำเดือน	แผนกบัญชี
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน	แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	รายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน	ผู้จัดการฝ่าย
5. การดูแลรักษาความปลอดภัย	ระบบรักษาความปลอดภัย	ความปลอดภัยที่เกิดขึ้นภายในโรงงาน	ทุกหน่วยงานในองค์กร
6. การนำคนเจ็บส่งโรงพยาบาล	ใบส่งตัว	คนที่เจ็บถึงโรงพยาบาลและได้รับการรักษา	หน่วยงานในองค์กร
7. การติดต่อประกันสังคม	แบบนำส่งประกันสังคม	ข่าวสารประกันสังคมและสิทธิประโยชน์ต่างๆ	ส่วนธุรกิจและงานบุคคล
8. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวนสัมมนา	รายงานสรุปผลจากการสัมมนา	ส่วนธุรกิจและงานบุคคล
9. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	ส่วนธุรกิจและงานบุคคล
ส่วนธุรกิจและงานบุคคล-แผนกส่งเสริมกิจกรรม			
1. การจัดทำกิจกรรม 5 ส	รายงานการประชุม	กิจกรรมที่ได้ทำ	งานบุคคล
2. การจัดทำกิจกรรม จป.	รายงานการประชุม	กิจกรรมที่ได้ทำ	งานบุคคล

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ส่วนธุรการและงานบุคคล-แผนกส่งเสริมกิจกรรม			
กิจกรรม (Activity)	สิ่งนำเข้า (Input)	ผลงาน (Output)	ผู้นำไปใช้ (User)
3. การจัดทำกิจกรรม ควบคุมคุณภาพ	รายงานการประชุม	กิจกรรมที่ได้ทำ	งานบุคคล
4. การจัดทำกิจกรรม ส่งเสริมความสามัคคี	รายงานการประชุม	กิจกรรมที่ได้ทำ	งานบุคคล
5. การจัดสัมมนา	เอกสารเชิญชวน สัมมนา	รายงานสรุปผลจาก การสัมมนา	งานบุคคล
6. การประชุม	หนังสือเชิญประชุม	รายงานการประชุม	งานบุคคล

## ขั้นตอนที่ 2 การรวมกิจกรรม

ภายหลังจากที่มีการระบุกิจกรรมในแต่ละแผนกแล้วพบว่ามีกิจกรรมทั้งหมด 97 กิจกรรมจาก 13 แผนก โดยพิจารณาเฉพาะกิจกรรมที่มีสิ่งนำเข้า (input) ผลงาน (output) และผู้นำไปใช้ (user) ที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความสะดวกในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ อีกทั้งยังทำให้ค่าใช้จ่ายในการวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมต่ำลง โดยทำการพิจารณาเป็นรายแผนกได้ดังนี้

1. ส่วนการตลาด เมื่อพิจารณาทั้ง 12 กิจกรรมของส่วนการตลาดแล้วพบว่ามีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 1 การติดต่อลูกค้าและการเสนอราคา กิจกรรมที่ 2 การเจรจาต่อรอง และกิจกรรมที่ 3 การออกไปสั่งขาย กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่คือ “การเสนอราคา” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ข่าวสารการประมูลและประกวดราคา มีผลงาน (output) คือ รายงานโครงการ และผู้นำไปใช้ (user) คือ พนักงานประสานงานขายเป็นผลให้ส่วนการตลาดมีกิจกรรมคงเหลือ 10 กิจกรรมจาก 12 กิจกรรม

2. ส่วนผลิต - แผนกผลิต มีกิจกรรมทั้งหมด 10 กิจกรรม พบว่ามีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกัน คือ กิจกรรมที่ 1 การเตรียมแท่นผลิต กิจกรรมที่ 2 การขโตน้ำมัน และกิจกรรมที่ 3 การคั่งลวด กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่คือ “การเตรียมการผลิต” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบสั่งผลิต มีผลงาน (output) คือ แท่นผลิตที่พร้อมทำการผลิต และผู้นำไปใช้ (user) คือ แผนกผลิต

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกัน คือ กิจกรรมที่ 4 การผสมคอนกรีต และกิจกรรมที่ 5 การขนย้ายวัสดุคืบ ที่รวมเป็นกิจกรรม “ขนย้ายวัสดุคืบ” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบบังผลิต มีผลงาน (output) แทนผลิตที่เทคอนกรีตเรียบร้อยแล้ว และผู้นำไปใช้ (user) คือ แผนกผลิตเป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกผลิตมีกิจกรรมคงเหลือ 7 กิจกรรมจาก 10 กิจกรรม

3. ส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้า เมื่อพิจารณาทั้ง 6 กิจกรรมของส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้าแล้วพบว่ามียังมีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 3 การจัดเรียงสินค้าให้เป็นระเบียบ และกิจกรรมที่ 4 การตรวจนับสินค้า กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การตรวจนับสินค้าและการจัดเรียง” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ รายงานสินค้าคงเหลือ มีผลงาน (output) คือ จำนวนสินค้าคงเหลือที่ตรวจนับได้ และผู้นำไปใช้ (user) คือ แผนกบัญชี แผนกคลังสินค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้ามีกิจกรรมคงเหลือ 5 กิจกรรมจาก 6 กิจกรรม

4. ส่วนผลิต - แผนกซ่อมบำรุง เมื่อพิจารณาทั้ง 6 กิจกรรมของส่วนผลิต - แผนกซ่อมบำรุงแล้วพบว่ามียังมีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 1 การตรวจเช็คเครื่องจักรประจำวัน กิจกรรมที่ 2 การซ่อมบำรุงเครื่องจักรตามวาระ และกิจกรรมที่ 3 การซ่อมบำรุงฉุกเฉิน กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การซ่อมแซมเครื่องจักรอื่นๆ” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบแจ้งซ่อม มีผลงาน (output) คือ เครื่องจักรที่ซ่อมเสร็จเรียบร้อยแล้ว และผู้นำไปใช้ (user) คือ แผนกที่เกี่ยวข้องเป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกซ่อมบำรุงมีกิจกรรมคงเหลือ 4 กิจกรรมจาก 6 กิจกรรม

5. ส่วนผลิต - แผนกขนส่ง เมื่อพิจารณาทั้ง 6 กิจกรรมของส่วนผลิต - แผนกขนส่งแล้วพบว่ามียังมีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 2 การจัดบรรจุทุก และกิจกรรมที่ 3 การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การส่งมอบสินค้า” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบบังจัดบรรจุทุก มีผลงาน (output) สินค้าที่ถึงมือลูกค้าเรียบร้อยแล้ว และผู้นำไปใช้ (user) คือ แผนกบริการเทคนิคเป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกขนส่งมีกิจกรรมคงเหลือ 5 กิจกรรมจาก 6 กิจกรรม

6. ส่วนบัญชีการเงิน - แผนกจัดซื้อและสโตร์ มีกิจกรรมทั้งหมด 5 กิจกรรม พบว่ามีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 1 การตรวจสอบรายการตามใบขออนุมัติซื้อ กิจกรรมที่ 2 การเบิกสินค้าจากสโตร์ และกิจกรรมที่ 3 การติดต่อผู้จำหน่าย กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การเตรียมการจัดซื้อ” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบขออนุมัติซื้อ มีผลงาน (output) คือ ใบบังซื้อ และผู้นำไปใช้ (user) คือ หน่วยงานจัดซื้อ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกัน คือ กิจกรรมที่ 4 การจัดทำใบสั่งซื้อ และกิจกรรมที่ 5 การซื้อสินค้าตามใบสั่งซื้อ กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การสั่งซื้อสินค้า” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบสั่งซื้อ มีผลงาน (output) คือ สินค้าตามใบสั่งซื้อ และผู้นำเข้าไปใช้ (user) คือ หน่วยงานที่ขออนุมัติซื้อเป็นผลให้ส่วนบัญชีการเงิน - แผนกจัดซื้อและสต็อก มีกิจกรรมคงเหลือ 2 กิจกรรมจาก 5 กิจกรรม

ส่วนกิจกรรมการจัดสัมมนา และกิจกรรมการประชุม ซึ่งทุกส่วน ทุกแผนกจะต้องมีนั้น รวมเป็นกิจกรรมเดียวคือกิจกรรม “การจัดประชุม สัมมนา” มีผลให้ทุกส่วน ทุกแผนกลดกิจกรรมลงอีก 1 กิจกรรม รวมทั้งหมดคงเหลือ 69 กิจกรรม จาก 13 แผนก

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานกิจกรรม

กิจกรรมทั้งหมดในแต่ละแผนก ภายหลังจากที่มีการรวมกิจกรรมเข้าด้วยกันแล้ว ซึ่งจะแสดงถึงกิจกรรมในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก เพื่อนำไปวิเคราะห์ตัวหลักต้นทุนต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 11 - 13

ตารางที่ 11 แสดงการรายงานกิจกรรมของฝ่ายการตลาด บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

แผนก	กิจกรรม
แผนกการตลาด	1. การเสนอราคา
	2. การออกใบสั่งผลิต
	3. การติดตามการส่งมอบ
	4. การออกใบกำกับสินค้าและใบกำกับภาษี
	5. การบันทึกขอร้องเรียน
	6. การติดตามทวงหนี้ที่มีปัญหา
	7. การจัดทำรายงาน
	8. การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย
	9. การจัดประชุมและสัมมนา

ตารางที่ 12 แสดงการรายงานกิจกรรมของฝ่ายการผลิต บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

แผนก	กิจกรรม
แผนกผลิต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเตรียมการผลิต</li> <li>2. การขนย้ายวัตถุดิบ</li> <li>3. การเดินเครื่องจักร</li> <li>4. การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป</li> <li>5. การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน</li> <li>6. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>
แผนกควบคุมคุณภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า</li> <li>2. การตรวจสอบระบบมาตรฐานเครื่องมือวัดภายในโรงงาน</li> <li>3. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>
แผนกคลังสินค้า	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดเก็บสินค้าเข้าคลัง</li> <li>2. การจัดบรรทุกสินค้า</li> <li>3. การตรวจนับสินค้าและการจัดเรียง</li> <li>4. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>
แผนกขนส่ง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การส่งมอบสินค้า</li> <li>2. การรับคืนสินค้าเสียหาย</li> <li>3. การวางแผนการขนส่ง</li> <li>4. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>
แผนกบริการเทคนิค	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดวางสินค้า</li> <li>2. การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จแล้ว</li> <li>3. การให้คำปรึกษา</li> <li>4. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>
แผนกซ่อมบำรุง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การซ่อมแซมเครื่องจักร/อื่นๆ</li> <li>2. การจัดทำรายงาน</li> <li>3. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แผนก	กิจกรรม
แผนกแบบและอะไหล่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำแบบผลิต</li> <li>2. การซ่อมแซมแบบผลิต</li> <li>3. การสร้างอะไหล่</li> <li>4. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>

ตารางที่ 13 แสดงการรายงานกิจกรรมของฝ่ายบริหาร บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

แผนก	กิจกรรม
แผนกจัดซื้อและสโตร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเตรียมการจัดซื้อ</li> <li>2. การสั่งซื้อสินค้า</li> <li>3. การตรวจรับสินค้า</li> <li>4. การจัดทำรายงาน</li> <li>5. การจัดเก็บรายละเอียดผู้จำหน่าย</li> <li>6. การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน</li> <li>7. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>
แผนกการเงิน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การออกใบวางบิล</li> <li>2. การติดตามทวงถามหนี้</li> <li>3. การติดต่อธนาคาร</li> <li>4. การจัดทำรายงาน</li> <li>5. การติดต่อทนาย</li> <li>6. การจ่ายชำระหนี้</li> <li>7. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>
แผนกบัญชี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำใบสำคัญซื้อ</li> <li>2. การจัดทำใบสำคัญขาย</li> <li>3. การจัดทำใบสำคัญจ่าย</li> </ol>



## ตารางที่ 13 (ต่อ)

แผนก	กิจกรรม
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. การจัดทำใบสำคัญรับ</li> <li>5. การจัดทำบัญชีต้นทุน</li> <li>6. การจัดทำบัญชีทั่วไป</li> <li>7. การติดต่อหน่วยงานราชการ</li> <li>8. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>
แผนกบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสรรหาบุคลากร</li> <li>2. การฝึกอบรมพนักงาน</li> <li>3. การจัดทำบัญชีเงินเดือนและค่าแรง</li> <li>4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>5. การดูแลรักษาความปลอดภัย</li> <li>6. การติดต่อหน่วยงานราชการ</li> <li>7. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>
แผนกส่งเสริมกิจกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต</li> <li>2. การจัดทำกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี</li> <li>3. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>

## ตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน

## ขั้นตอนที่ 1

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ จำนวน 3 คน หัวหน้าส่วน จำนวน 8 คน และหัวหน้าแผนก จำนวน 13

## ขั้นตอนที่ 2

นำผลการสัมภาษณ์มาจัดระบบ และรวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ รวมทั้งศึกษาข้อมูลจากคำบรรยายลักษณะงาน จากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก ได้เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก

## ขั้นตอนที่ 3

วิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเกิดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน ในการประยุกต์ระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในบริษัทสยามมาสคอส์คอนกรีต จำกัด นั้นเป็นการประยุกต์

เพื่อเป็นแนวทางในการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม ดังนั้น ตัวหลักคั่นที่เลือกใช้จึงอยู่ในรูปของสิ่งนำเข้า (input) หรือที่เรียกว่า ตัวหลักคั่นต้นทุนซึ่งในแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นนั้นสามารถวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดกิจกรรมอันเป็นที่มาของการเกิดต้นทุน และระบุตัวหลักคั่นได้ ดังตารางที่ 14 - 16

ตารางที่ 14 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดกิจกรรม และตัวหลักคั่นต้นทุนของกิจกรรมในฝ่ายการตลาด บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

กิจกรรม	สาเหตุของการเกิดกิจกรรม	ตัวหลักคั่นต้นทุน
<b>แผนกการตลาด</b>		
1. การเสนอราคา	เป็นขั้นตอนของการประมูลงาน	จำนวนใบเสนอราคา
2. การออกไปส่งผลิต	เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	จำนวนรายงาน โครงการ
3. การติดตามการส่งมอบ	การส่งสินค้าไม่ตรงตามกำหนด	จำนวนครั้งที่ติดตาม
4. การออกไปส่งกำกับสินค้าและใบกำกับภาษี	เพื่อให้แผนกบัญชีและแผนกการเงินนำไปเก็บเงินจากลูกค้า	จำนวนใบจัดบรรทุก
5. การบันทึกซื้อร้องเรียน	การปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน	จำนวนซื้อร้องเรียน
6. การติดตามทวงถามหนี้สินที่มีปัญหา	การวิเคราะห์สินเชื่อไม่มีประสิทธิภาพ ลูกหนี้มีปัญหา	จำนวนหนี้ที่มีปัญหา
7. การจัดทำรายงาน	ความต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
8. การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย	การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้า	จำนวนครั้งที่ลูกค้าที่กลับมาซื้อ
9. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา

ตารางที่ 15 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดกิจกรรม และตัวหลักต้นตอของกิจกรรม  
ในฝ่ายการผลิต บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

กิจกรรม	สาเหตุของการเกิดกิจกรรม	ตัวหลักต้นตอ
<b>แผนกผลิต</b>		
1. การเตรียมการผลิต	เป็นขั้นตอนในการผลิตสินค้า	จำนวนครั้งในการเตรียมการผลิต
2. การขนย้ายวัตถุดิบ	การจัดแผนผังโรงงาน ทำให้ต้องมี การขนย้ายวัตถุดิบ	จำนวนครั้งในการขนย้าย
3. การเดินเครื่องจักร	ขบวนการผลิตสินค้า	จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร
4. การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป	การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป เก็บใน คลังสินค้า	จำนวนครั้งในการขนย้าย
5. การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน	การปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน	จำนวนครั้งที่แก้ไข
6. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา
<b>แผนกควบคุมคุณภาพ</b>		
1. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า	ต้องการให้สินค้าออกมามี คุณภาพ ตรงตามมาตรฐาน	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
2. การตรวจสอบระบบมาตรฐานเครื่องมือวัดภายในโรงงาน	ต้องการให้เครื่องมือมีคุณภาพ พร้อมใช้งาน	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
3. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา
<b>แผนกคลังสินค้า</b>		
1. การจัดเก็บสินค้าเข้าคลัง	เตรียมจัดบรรทุกเพื่อส่งมอบ สินค้าให้กับลูกค้า	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
2. การจัดบรรทุกสินค้า	เตรียมสินค้าเพื่อส่งมอบให้กับ ลูกค้า	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน

ตารางที่ 15 (ต่อ)

กิจกรรม	สาเหตุของการเกิดกิจกรรม	ตัวหลักต้นตอ
3. การตรวจนับและการจัดเรียง	การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงเหลือ	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
4. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา
<b>แผนกขนส่ง</b>		
1. การส่งมอบสินค้า	นำสินค้าส่งมอบให้กับลูกค้า	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
2. การรับคืนสินค้าเสียหาย	สินค้าเกิดความเสียหายระหว่างการขนส่ง	จำนวนครั้งที่รับคืน
3. การวางแผนการขนส่ง	เป็นการจัดคิวการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้า	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
4. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา
<b>แผนกบริการเทคนิค</b>		
1. การจัดวางสินค้า	ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าใช้งานได้	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
2. การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จแล้ว	การปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐาน	จำนวนครั้งที่แก้ไข
3. การให้คำปรึกษา	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับกิจการ	จำนวนครั้งที่ให้คำปรึกษา
4. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา
<b>แผนกซ่อมบำรุง</b>		
1. การซ่อมแซมเครื่องจักรและอื่นๆ	เครื่องจักรเกิดความเสียหาย การป้องกันความเสียหาย	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
2. การจัดทำรายงาน	ความต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน

ตารางที่ 15 (ต่อ)

กิจกรรม	สาเหตุของการเกิดกิจกรรม	ตัวหลักต้นตอ
3. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา
<b>แผนกแบบและอะไหล่</b>		
1. การทำแบบผลิต	การผลิตสินค้าตามแบบที่ลูกค้าต้องการ	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
2. ซ่อมแซมแบบผลิต	แบบผลิตเกิดความเสียหายหรือไม่ได้มาตรฐาน	จำนวนครั้งของการซ่อมแซม
3. การสร้างอะไหล่	ความต้องการใช้อะไหล่ของหน่วยงานซ่อมบำรุง	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
4. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา

ตารางที่ 16 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดกิจกรรม และตัวหลักต้นตอของกิจกรรมในฝ่ายบริหาร บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

กิจกรรม	สาเหตุของการเกิดกิจกรรม	ตัวหลักต้นตอ
<b>แผนกจัดซื้อและสต็อก</b>		
1. การเตรียมการจัดซื้อ	ความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพและราคาถูก	จำนวนใบขออนุมัติซื้อ
2. การสั่งซื้อสินค้า	ความต้องการวัตถุดิบและวัสดุ	จำนวนใบสั่งซื้อสินค้า
3. การตรวจรับสินค้า	ต้องการตรวจสอบคุณภาพสินค้าและปริมาณ	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
4. การจัดทำรายงาน	ความต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
5. การจัดเก็บรายละเอียดผู้จำหน่าย	ความต้องการข้อมูลเกี่ยวกับผู้จำหน่าย	จำนวนผู้จำหน่ายที่เก็บ

ตารางที่ 16 (ต่อ)

กิจกรรม	สาเหตุของการเกิดกิจกรรม	ตัวหลักต้นทุน
6. การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน	บิลของผู้จำหน่ายมีปัญหา	จำนวนบิลที่มีปัญหา
7. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา
<b>แผนการเงิน</b>		
1. การออกใบวางบิล	เพื่อนำไปเก็บเงินจากลูกค้า	จำนวนใบวางบิลที่ออก
2. การติดตามทวงถามหนี้	ลูกหนี้ถึงกำหนดชำระเงิน	จำนวนหนี้ที่ถึงกำหนด
3. การติดต่อธนาคาร	การนำเงินไปฝากธนาคาร	จำนวนครั้งที่ติดต่อธนาคาร
4. การจัดทำรายงาน	ความต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร	จำนวนชั่วโมงในการทำงาน
5. การติดต่อทนาย	เช็คที่รับจากลูกหนี้ที่มีปัญหา	จำนวนเช็คที่มีปัญหา
6. การจ่ายชำระหนี้	ถึงกำหนดต้องจ่ายชำระเงิน	จำนวนใบสำคัญจ่าย
7. การจัดประชุม/สัมมนา	การแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา
<b>แผนบัญชี</b>		
1. การจัดทำใบสำคัญซื้อ	ขั้นตอนในการปฏิบัติงานก่อนที่ จะมีการทำใบสำคัญจ่าย	จำนวนบิลที่ได้รับ
2. การจัดทำใบสำคัญขาย	ขั้นตอนในการปฏิบัติงานก่อนที่ จะรับเงิน	จำนวนใบกำกับสินค้าและ ใบกำกับภาษี
3. การจัดทำใบสำคัญจ่าย	การเตรียมจ่ายเงินให้กับเจ้าหนี้ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ	จำนวนใบสำคัญจ่ายที่จัดทำ
4. การจัดทำใบสำคัญรับ	เพื่อนำไปจัดทำรายงานต่อไป	จำนวนใบสำคัญรับที่จัดทำ
5. การจัดทำบัญชีต้นทุน	ความต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร และหน่วยงานราชการ	จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการ ทำงาน
6. การจัดทำบัญชีทั่วไป	ความต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร และหน่วยงานราชการ	จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการ ทำงาน

ตารางที่ 16 (ต่อ)

กิจกรรม	สาเหตุของการเกิดกิจกรรม	ตัวหลักต้นตอ
7. การติดต่อหน่วยงานราชการ (สรรพากร)	การต้องคำชี้แจงของหน่วยงานราชการ	จำนวนครั้งที่ติดต่อ
8. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา
<b>แผนกบุคคล</b>		
1. การสรรหานุเคราะห์	ความต้องการพนักงานของหน่วยงาน	จำนวนครั้งที่ต้องการ
2. การฝึกอบรมพนักงาน	ต้องการพัฒนานุเคราะห์ภายในองค์กร	จำนวนพนักงานที่เข้าอบรม
3. การจัดทำบัญชีเงินเดือนและค่าแรง	การจ่ายเงินเดือน/ค่าแรงประจำเดือน	จำนวนพนักงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติ	การวัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน	จำนวนพนักงาน
5. การดูแลรักษาความปลอดภัย	ต้องการดูแลรักษาทรัพย์สินภายในองค์กร	จำนวนจุดในการรักษาความปลอดภัย
6. การติดต่อหน่วยงานราชการอื่น (โรงพยาบาล)	การบาดเจ็บของคณงาน และสวัสดิการต่างๆ	จำนวนครั้งที่ติดต่อ
7. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา
<b>แผนกส่งเสริมกิจกรรม</b>		
1. การจัดทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต	ต้องการให้สินค้าและบริการมีคุณภาพ	จำนวนโปรแกรมเพิ่มผลผลิตที่จัดทำ
2. การจัดทำกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี	ต้องการให้เกิดความสามัคคี	จำนวนครั้งของกิจกรรม
3. การจัดประชุมและสัมมนา	การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา

#### ขั้นตอนที่ 4

จากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท เมื่อมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุน รวมทั้งการวิเคราะห์ตัวหลักคั่นต้นทุนของกิจกรรมแล้ว ขั้นตอนต่อไปวิเคราะห์กิจกรรมจำแนก ออกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงผลการวิเคราะห์กิจกรรมจำแนกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า

# กิจกรรมที่เหมือนกันทุกแผนก

กิจกรรมที่เพิ่มค่า	กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า
แผนกการตลาด	
1. การเสนอราคา	1. การติดตามการส่งมอบ
2. การออกไปส่งผลิต	2. การบันทึกซื้อร้องเรียน
3. การออกไปส่งกำกับสินค้า/ใบกำกับภาษี	3. การติดตามทวงถามหนี้สินที่มีปัญหา
4. การจัดทำรายงาน #	
5. การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย	
6. การจัดประชุม/สัมมนา #	
แผนกผลิต	
1. การเตรียมการผลิต	1. การขนย้ายวัตถุดิบ
2. การเดินเครื่องจักร	2. การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป
3. การจัดประชุม/สัมมนา #	3. การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน
แผนกควบคุมคุณภาพ	
1. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า	
2. การตรวจสอบระบบมาตรฐานเครื่องมือวัด ภายในโรงงาน	
3. การจัดประชุม/สัมมนา #	
แผนกคลังสินค้า	
1. การจัดเก็บสินค้าเข้าคลัง	1. การตรวจนับและการจัดเรียง
2. การจัดบรรทุกสินค้า	
3. การจัดประชุม/สัมมนา #	



ตารางที่ 17 (ต่อ)

# กิจกรรมที่เหมือนกันทุกแผนก

กิจกรรมที่เพิ่มค่า	กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า
แผนกขนส่ง	
1. การส่งมอบสินค้า	1. การรับคืนสินค้าเสียหาย
2. การวางแผนการขนส่ง	
3. การจัดประชุม/สัมมนา #	
แผนกบริการเทคนิค	
1. การจัดวางสินค้า	1. การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จแล้ว
2. การให้คำปรึกษา	
3. การจัดประชุม/สัมมนา #	
แผนกการซ่อมบำรุง	
1. การซ่อมแซมแบบผลิต	
2. การจัดทำรายงาน #	
3. การจัดประชุม/สัมมนา #	
แผนกแบบและอะไหล่	
1. การทำแบบ	1. การซ่อมแซมแบบผลิต
2. การสร้างอะไหล่	
3. การจัดประชุม/สัมมนา #	
แผนกจัดซื้อและสต็อก	
1. การเตรียมการจัดซื้อ	1. การตรวจรับสินค้า
2. การสั่งซื้อสินค้า	2. การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน
3. การจัดทำรายงาน #	
4. การจัดเก็บรายละเอียดผู้จำหน่าย	
5. การจัดประชุม/สัมมนา #	
แผนกการเงิน	
1. การออกใบวางบิล	1. การติดต่อทนาย

ตารางที่ 17 (ต่อ)

# กิจกรรมที่เหมือนกันทุกแผนก

กิจกรรมที่เพิ่มค่า	กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า
2. การติดตามทวงถามหนี้	
3. การติดต่อธนาคาร	
4. การจัดทำรายงาน #	
5. การจ่ายชำระหนี้	
6. การจัดประชุม/สัมมนา #	
แผนกบัญชี	
1. การจัดทำใบสำคัญซื้อ	1. การติดต่อหน่วยงานราชการ
2. การจัดทำใบสำคัญขาย	
3. การจัดทำใบสำคัญจ่าย	
4. การจัดทำใบสำคัญรับ	
5. การจัดทำบัญชีต้นทุน	
6. การจัดทำบัญชีทั่วไป	
7. การจัดประชุม/สัมมนา #	
แผนกบุคคล	
1. การสรรหาบุคลากร	1. การติดต่อหน่วยงานราชการ
2. การฝึกอบรมพนักงาน	
3. การจัดทำบัญชีเงินเดือน/ค่าแรง	
4. การประเมินผลการปฏิบัติ	
5. การดูแลรักษาความปลอดภัย	
6. การจัดประชุม/สัมมนา #	
แผนกส่งเสริมกิจกรรม	
1. การจัดทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต	
2. การจัดทำกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี	
3. การจัดประชุม/สัมมนา #	

จากการวิเคราะห์กิจกรรมจำแนกออกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าตาม ตารางที่ 4.13 สรุปได้ว่ากิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นภายในกิจการ 69 กิจกรรม 13 แผนก ทั้งนี้ในแต่ละ แผนกมีกิจกรรมที่เหมือนกันคือ กิจกรรมกิจการจัดทำรายงาน และเข้าร่วมประชุม/สัมมนา ดังนั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และไม่เพิ่มค่าของทั้งกิจการจึงเหลือกิจกรรมเพียง 54 กิจกรรมเท่านั้น โดยนำกิจกรรมที่เหมือนกันทุกแผนก คือ กิจกรรมกิจการจัดทำรายงานมีจำนวน 4 กิจกรรม และการจัดประชุม/สัมมนา มีจำนวน 13 กิจกรรม ยุบรวมกันเหลือ 2 กิจกรรม ดังนั้น กิจกรรมที่เพิ่มค่ามีจำนวน 39 กิจกรรมและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าจำนวน 15 กิจกรรม

### ตอนที่ 3 แนวทางในการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม

ผู้วิจัยได้จัดทำแนวทางการลดต้นทุนกิจกรรม โดยพิจารณาตัดทอนกิจกรรม การลด กิจกรรม การทำกิจกรรมร่วมกัน และการเลือกกิจกรรมใหม่ เมื่อทราบแล้วว่าในบริษัท มีกิจกรรม ใดบ้างที่ไม่เพิ่มค่า จึงควรให้ความสำคัญในการบริหารกิจกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่ไม่เพิ่ม ค่า โดยพยายามลดหรือตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า เพื่อลดความสูญเปล่าให้หมดไปหรือให้เหลือน้อยที่สุด ทั้งนี้หากกิจการสามารถลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าลงได้แล้วค่าใช้จ่ายผันแปรที่เกิดขึ้น เนื่องจากกิจกรรมนี้ก็จะมีหมดไป เช่น ค่าน้ำมัน ค่าทนาย เป็นต้น ในส่วนของค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น เงินเดือนพนักงาน ซึ่งไม่สามารถลดลงได้ แต่กิจการสามารถให้พนักงานใช้เวลาที่เหลืออยู่ไป สนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มค่าแทน โดยเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในระยะยาว ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวทางในการบริหารกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงแนวทางในการบริหารกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า

กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า	แนวทางในการบริหารกิจกรรมเพื่อลดต้นทุน
1. การติดตามการส่งมอบ	- ควรจัดทำตารางการส่งมอบ - มีการวางแผนการผลิตเพื่อให้สินค้าเสร็จตามกำหนด - มีการประสานงานที่ดีระหว่างฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดส่ง ก่อนที่จะนัดวันส่งสินค้ากับลูกค้า

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า	แนวทางในการบริหารกิจกรรมเพื่อลดต้นทุน
2. การบันทึกข้อร้องเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรให้ความสำคัญในการบริการลูกค้า ทั้งในเรื่องของการส่งมอบที่ตรงเวลา การติดตั้งที่ได้มาตรฐาน</li> <li>- จัดส่งสินค้าที่มีมาตรฐานให้กับลูกค้าเพื่อลดปัญหาการร้องเรียนให้หมดไป</li> </ul>
3. การติดตามทวงถามหนี้ที่มีปัญหา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรให้ความสำคัญในการให้สินเชื่อกับลูกค้า อาจหลีกเลี่ยงการขายเป็นเงินเชื่อ การเรียกเก็บเงินมัดจำบางส่วน การขอหนังสือค้ำประกัน การรับเช็คล่วงหน้า เป็นต้น</li> </ul>
4. การขนย้ายวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงแผนผังโรงงาน หรืออุปกรณ์ในการขนย้ายให้ขนย้ายได้ในปริมาณที่มากขึ้น เพื่อลดจำนวนครั้งในการขนย้ายลง</li> </ul>
5. การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการวางแผนผลิต และการขนส่งให้สอดคล้องกัน</li> <li>- ลดขั้นตอนในขนย้ายโดยแทนที่จะขนย้ายสินค้าเก็บไว้ในคลังสินค้า อาจจะขนย้ายสินค้าเพื่อเตรียมจัดบรรจุทุกให้กับลูกค้า เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้สั้นลง เนื่องจากการผลิตสินค้านั้นจะกระทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้าอยู่แล้ว</li> </ul>
6. การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการเข้มงวดในเรื่องของส่วนผสม หรือ ขบวนการผลิต อาจเพิ่มจุดในการตรวจสอบคุณภาพเพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างทำการผลิตให้เหลือน้อยลง</li> </ul>
7. การตรวจนับและการจัดเรียง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการวางแผนในการจัดเรียงสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ การจัดทำรายงานสินค้าคงเหลือให้ทันเวลาอยู่เสมอ และมีการตรวจนับอยู่เสมอเพื่อให้ข้อมูลที่เป็น</li> </ul>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า	แนวทางในการบริหารกิจกรรมเพื่อลดต้นทุน
	ประโยชน์ และลดเวลาในการทำงานให้น้อยลง
8. การรับคืนสินค้าเสียหาย	- การขนส่งสินค้านั้นควรมีการเข้มงวดกับพนักงานขับรถ เพื่อให้มีความระมัดระวังในการขนส่งมากขึ้น
9. การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จ	- ควรมีการฝึกอบรมพนักงานบริการเทคนิคอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความชำนาญในงานที่ทำ และมีความระมัดระวัง รอบคอบในการทำงาน
10. การซ่อมแซมแบบผลิต	- ควรให้หัวหน้างานคอยตรวจสอบการทำงานของลูกน้อง อย่างสม่ำเสมอ และทุกขั้นตอนเพื่อลดความเสียหายที่เกิดขึ้น
11. การตรวจรับสินค้า	- เพื่อลดการตรวจรับสินค้าให้น้อยลง กิจการควรเลือกติดต่อกับผู้จำหน่ายที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และซื่อสัตย์ - พิจารณาคัดเลือกผู้จำหน่ายจากทะเบียนผู้จำหน่าย โดยดูประวัติที่ผ่านมา หรือเลือกผู้จำหน่ายที่ได้รับ ISO เป็นต้น
12. การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน	- มีการตรวจสอบชื่อ ที่อยู่ ที่ผู้จำหน่ายออกให้กับกิจการทุกครั้งที่มีการติดต่อ และแก้ไขให้ถูกต้อง - ตรวจสอบเงื่อนไขในการชำระหนี้ และราคาสินค้า ซึ่งควรมีลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดการเกิดกิจกรรมนี้ได้
13. การติดต่อทนาย	- หากเป็นลูกค้ารายใหม่ ควรหลีกเลี่ยงการรับเช็ค และเน้นการขายสินค้าเป็นเงินสด
14. การติดต่อหน่วยงานราชการ (สรรพากร)	- ควรจัดทำบัญชีให้ถูกต้อง และครบถ้วน - มีการให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อลดการทำงานผิดพลาด เช่น นำใบกำกับภาษีซื้อ ไปขอคืน ทั้งที่

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า	แนวทางในการบริหารกิจกรรมเพื่อลดต้นทุน
	เป็นภาษีซื้อต้องห้ามหรือมีการขึ้นแบบต่างๆ ไม่ตรงกำหนด
15. การติดต่อหน่วยงานราชการอื่น เช่น โรงพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรให้หน่วยงานเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยที่ดูแลการทำงานในหน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อลดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นให้หมดไป หรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด</li> <li>- มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร และวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อลดอุบัติเหตุอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>

กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าแต่ละข้อระบุได้ว่าควรลดกิจกรรม โดยกิจการต้องพยายามลดเวลาและทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า ได้แก่ กิจกรรมการขนย้ายวัตถุดิบ กิจกรรมการขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน การรับคืนสินค้าเสียหาย การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จ การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน การติดต่อทนาย การติดต่อหน่วยงานราชการ (สรรพากร) และการติดต่อหน่วยงานราชการอื่น เช่น โรงพยาบาล และท้ายสุดควรตัดทอนกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าให้หมดไป ได้แก่ การติดตามการส่งมอบ การบันทึกข้อร้องเรียน การติดตามทวงถามหนี้ที่มีปัญหา การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน การตรวจนับและการจัดเรียง การซ่อมแซมแบบผลิต และการตรวจรับสินค้า เพราะถ้าหากกิจการตัดกิจกรรมเหล่านี้ไปก็ไม่ส่งผลกระทบต่อภาระงานของกิจการ อีกทั้งพนักงานที่ใช้เวลาในการทำกิจกรรมนี้ ยังสามารถนำเวลาที่เหลืออยู่ไปใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มค่าโดยการเตรียมการผลิตหรือการใช้บริการด้านอื่นๆ แก่ลูกค้าทำให้ค่าใช้จ่ายของกิจการลดลง นำไปสู่การลดต้นทุนของกิจการ

กิจการควรเลือกกิจกรรมใหม่ เช่น การจัดทำกิจกรรม 5 ส และการจัดทำกิจกรรมเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเลือกกิจกรรมที่มีต้นทุนต่ำที่สุดจากหลายๆ กิจกรรม หรือทำกิจกรรมที่จำเป็น ร่วมกันเช่น การเสนอราคา การเตรียมการผลิต การตรวจสอบคุณภาพ การจัดวางสินค้า การทำแบบ และการเตรียมการจัดซื้อ เพื่อเพิ่มผลได้ของกิจกรรมนี้ได้ นั้นหมายถึงกิจการสามารถสร้างรายได้ของกิจการเพิ่มขึ้นจากกิจกรรมนี้ แต่ทั้งนี้ต้นทุนของกิจกรรมนี้ต้องไม่เพิ่มขึ้น