



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการประกอบธุรกิจนั้น ผู้บริหารย่อมมุ่งหวัง “ความเป็นเลิศ” (Excellence) ทางธุรกิจ ความหมายของความเป็นเลิศ และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ก็ย่อมแตกต่างกันไป ยิ่งด้วยสภาวะการแข่งขันรุนแรง ตลาดการค้าที่ขยายกว้างออกไประดับโลก เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ก็ยิ่งบีบบังคับให้มีการพัฒนากลยุทธ์ของตนให้ก้าวล้ำกว่าคู่แข่งให้ได้ จึงเป็นที่มาของศาสตร์สู่ความเป็นเลิศอย่างหนึ่งที่ได้แพร่หลายอย่างรวดเร็วในประเทศไทยราว 3-4 ปีมานี้ นั่นก็คือ “ต้นทุนฐานกิจกรรม” หรือ Activity-Based Costing (ABC) นั่นเอง (ดร. วรศักดิ์ ทูมมานนท์ , 2543)

Brimson* ปรมาจารย์ผู้ชำนาญในด้านการบัญชีผู้หนึ่ง ได้ให้คำนิยามของความเป็นเลิศของกิจการไว้ดังนี้ “Enterprise excellence is the cost-effective integration of activities within all units of an organization to continuously improve the delivery of products and services that satisfy the customer.----- The ability to achieve and sustain enterprise excellence requires the deliberate and continuous improvement of all activities -----.” (J.A. Brimson , 1994, PP.5) ดังจะเห็นได้ชัดถึงองค์ประกอบสำคัญของการเป็นเลิศของกิจการว่ามีความเกี่ยวข้องกับต้นทุน และกิจกรรมอย่างแท้จริง ท่านจึงเป็นผู้หนึ่งที่ได้ร่วมเสนอแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับทั้ง 2 ปัจจัยนี้ขึ้น คือ “การบัญชีต้นทุนกิจกรรม” หรือ ABC และต่อมาก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากแทบทุกด้านธุรกิจทั่วโลก ดังตัวอย่างเช่น General Motors, Hewlett-Packard และ Siemens เป็นต้น

มองย้อนกลับมาที่งานการบริหารในภาคอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ซึ่งก็นับเป็นรูปแบบหนึ่งของธุรกิจ ที่ก็ต้องยอมรับว่าต้องการความเป็นเลิศ เฉกเช่นเดียวกับธุรกิจอื่นๆ ประกอบกับการตอบสนองนโยบายของจุฬาลงกรณ์ ที่เตรียมพร้อมจะออกนอกระบบ จึงยิ่งจะเป็นสาเหตุสำคัญที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการตื่นตัวเตรียมพร้อมรับการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยคู่แข่งอื่นๆ ด้วยเหตุผลดังประการนี้ ABC จึงนับเป็นทางเลือกที่น่าสนใจมากที่สุด ทางเลือกหนึ่งทีเดียว ที่จะนำมาใช้พัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานมากที่สุด

* J.A. Brimson. Activity Accounting: An Activity-Based Costing, John Wiley & Son, Inc.1994, PP.5.

การจัดสรรงบประมาณของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นจริงๆแล้ว เป็นสิ่งที่ทำกันอยู่เป็นประจำ ซึ่งวิธีการแบบเดิมจะเป็นวิธีคิดต้นทุนตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น หรือวิธีการคิดต้นทุนแบบ Traditional ซึ่งนับได้ว่าเป็นวิธีที่ทำได้ง่าย และทำกันอย่างแพร่หลาย ไม่เว้นแม้แต่ในธุรกิจเอกชนหลายแห่ง แต่อย่างไรก็ตามวิธีดังกล่าวนี้ ก็พบว่าไม่ได้ตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายใต้นโยบายการปฏิรูประบบบริหาร เพื่อตอบสนองต่อการบีบคั้นทางการเงิน และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก ทำให้เกิดศาสตร์และวิชาความรู้มากมาย ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งยวดในการบริหาร และศาสตร์ที่มองข้ามไม่ได้อีกอย่างหนึ่งก็คือ "การจัดทำต้นทุนฐานกิจกรรม" หรือ "Activity-Based Costing (ABC)" ก็เพราะการคิดต้นทุนด้วยวิธีนี้ จะก่อให้เกิดให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณ ได้ดังที่หน่วยงานต้องการ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร และก็เป็นพื้นฐานการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไปด้วย

ดังที่สภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลก เต็มไปด้วยการแข่งขัน และการบีบคั้นทางการเงิน ตามที่ทราบกันมาแล้ว ก็ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาและความกดดันแก่ธุรกิจหลายแห่งมิใช่น้อย ไม่เว้นแม้แต่หน่วยงานของรัฐอย่างมหาวิทยาลัย จึงก่อให้เกิดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาขึ้น และภายใต้นโยบายนี้ จะกำหนดให้มหาวิทยาลัยที่มีฐานะในส่วนราชการ ดำเนินการปรับปรุงสถานภาพให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็ได้ถูกเลือกให้เป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบแห่งหนึ่ง เพื่อรองรับการจัดสรรงบประมาณตามรายหัวจากรัฐบาลภายใต้มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบการปฏิรูปแบบบริหารภาครัฐ เพื่อมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐ ไปสู่รูปแบบการบริหารโครงการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานที่ยึดเหตุผลเป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปแบบ จึงให้มีการดำเนินการเพื่อใช้ทำข้อตกลงระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักงานงบประมาณ เพื่อให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยดำเนินการปรับปรุงระบบการเงิน และการบริหารตามรายการที่กำหนด ได้แก่ (รองศาสตราจารย์ สฤทธิเดช พัฒนเศรษฐพงษ์ , 2543)

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
2. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing)
3. การจัดการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

4. การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budgeting Control)
5. รายงานการเงิน และแผนการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)
6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)
7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม จึงนับเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่คณะผู้บริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และองค์กร สำนักวิชา วิทยาลัย และสถาบันจะต้องเร่งดำเนินการ ดังที่ ได้เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการคำนวณต้นทุนกิจกรรมแล้ว ทางภาควิชาอุตสาหกรรม การ วิศวกรรมศาสตร์ ก็เป็นองค์กรหนึ่งในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องกับงานนี้โดยตรง จึงได้รับสนองต่อนโยบายของทางจุฬาลงกรณ์ฯ ในการทดลองนำการคิดคำนวณบัญชีต้นทุนกิจกรรมมาใช้ภายในภาควิชา เพราะเห็นถึงความเหมาะสม และตรงตามเหตุผลดังต่อไปนี้

ภาควิชาอุตสาหกรรม เป็นแหล่งรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานการบริหาร ไม่ว่าจะเป็น ความเชี่ยวชาญด้วยมีอาจารย์ที่ชำนาญงานในด้านการบริหารมากมาย งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทักษะความรู้ที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการทำ ABC ก็มีอยู่ครบมิได้ขาด ฉะนั้นจึงจัดได้ว่า เป็นองค์กรที่เหมาะสม และมีความพร้อมที่จะนำ ABC มาใช้

การจะทดลองใช้ ABC กับองค์กรที่มีขนาดใหญ่อย่างจุฬาฯ ย่อมจะเกิดปัญหามากมาย หากไม่มีการเตรียมพร้อมที่ดี ก็ย่อมจะทำให้การทำงานยืดเยื้อไม่เสร็จสิ้น ฉะนั้นการทดลอง นำ ABC มาใช้กับองค์กรย่อยที่เล็กกว่าอย่างภาคอุตสาหกรรม จึงจัดว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม เพราะ องค์กรขนาดเล็กกว่า จะมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องน้อยกว่า การทำงานจึงสามารถทำได้รวดเร็วขึ้น จะ สามารถเห็นปัญหา และแก้ปัญหาได้เร็ว จึงนับเป็นการปูทางสู่การนำ ABC มาใช้จริงกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้อย่างดี

เนื่องจากการเล็งเห็นถึงความจำเป็นของการนำต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้ แม้ไม่เกี่ยวข้องกับนโยบายของจุฬาฯ ภาควิชาอุตสาหกรรมก็ควรที่จะเร่งรีบนำ ABC นี้มาใช้อยู่แล้ว เพราะ การทำงานขององค์กรไม่ควรจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ ควรจะพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง การเล็งเห็นถึง สิ่งที่มีประโยชน์ แล้วไม่มองข้าม กลับรีบรับมาประยุกต์ใช้นับเป็นสิ่งที่ดี และจำเป็นสำหรับทุกๆ องค์กร

นโยบายอีกอย่างของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีความจำเป็นจะขอยกนอกระบบ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงการทำงานทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นงานบริการ การเรียนการสอน และการบริหาร เนื่องจากจะต้องพบกับความกดดัน และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาในด้านการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารที่เยี่ยมขึ้นกว่าเดิม จำเป็นที่จะต้องมีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่ง ABC ก็เป็นคำตอบของความจำเป็นเหล่านี้นั่นเอง

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

พัฒนาระบบสำหรับการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อลดความซับซ้อนของงานเอกสาร สำหรับภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของงานจำกัดแต่เพียงกิจกรรมที่เกิดขึ้นกับบุคลากร และโดยบุคลากรในภาควิชาเท่านั้น งานที่ทำโดยบุคลากรของส่วนกลาง ของคณะ หรือของจุฬาฯ จะไม่นำมาคิด

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน กล่าวคือ มีข้อมูลของต้นทุนที่สื่อความหมายได้มากขึ้น และส่งเสริมการตัดสินใจของผู้บริหารได้
2. การบริหารงานสามารถมองกิจกรรมต่างๆได้ว่าเป็นภาพรวม และเห็นความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดี
3. สามารถให้ความสำคัญได้กับทุกกิจกรรมของภาควิชา มิใช่เพียงแต่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายโดยตรงเท่านั้น
4. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนากิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา อย่างเช่น สามารถลดกิจกรรมที่เป็น Non-Value Added Activities ได้
5. ช่วยลดความซ้ำซ้อนของเอกสาร และขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งเพิ่มความสะดวกในการทำงานจัดสรรงบประมาณของภาควิชาอุตสาหการ

1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

1. “ สำรวจงานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ” อันเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม ประโยชน์ที่ได้รับ ขั้นตอนในการประยุกต์ รวมทั้งตัวอย่างโปรแกรมทาง ABC ที่บริษัทในต่างประเทศใช้กัน
2. “ ศึกษาและรวบรวมข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับกิจกรรมของภาควิชาอุตสาหกรรม ” ซึ่งเป็นขั้นตอนในการเก็บข้อมูลขั้นแรกของการทำ ABC เพราะ ABC ต้องเริ่มที่การกำหนดกิจกรรมก่อน
3. “ ศึกษาปัญหาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความต้องการของภาควิชา ” เพื่อหาปัญหาและความต้องการที่แท้จริง อันจะทำให้การประยุกต์ใช้ ABC ทำได้ตรงจุด และมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. “ กำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน ตามทฤษฎีที่ได้ศึกษามา ” แนวทางการปรับปรุงงานก็คือการประยุกต์นำ ABC ไปใช้จริงนั่นเอง หลังจากที่ทราบปัญหาและความต้องการแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงควรที่จะกำหนดแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานได้
5. “ เริ่มทำการปรับปรุงและวางระบบที่ได้วางแนวทางไว้ ” ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการปฏิบัติจริง ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเคร่งครัด เพื่อลดความยุ่งยากในการแก้ไขในภายหลัง
6. “ จัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ” เพื่อตอบสนอง และส่งเสริมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
7. “ ทำการตรวจสอบ และแก้ไขงานที่ดำเนินการ ” เป็นขั้นตอนที่ขาดไม่ได้ เพราะการดำเนินให้ถูกต้องที่สุดครั้งแรกย่อมทำได้ยากยิ่ง โดยเฉพาะผู้จัดทำที่ยังขาดประสบการณ์ ฉะนั้นในขั้นตอนนี้จึงอาจจะต้องอาศัยระยะเวลายาวนานพอสมควร
8. “ สรุปผล และประเมินผลการทำงานวิจัย ” เป็นการทบทวน และสรุปผลการทำงาน ประโยชน์ที่ได้รับ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข สำหรับการนำ ABC มาประยุกต์ใช้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์และแนวทางที่สำคัญในทำ ABC ในโอกาสต่อไปด้วย
9. “ จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์ ” เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการทำวิจัยหลังจากที่ดำเนินการเสร็จทุกสิ่งทุกอย่างแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงควรเป็นการทำรูปเล่ม เพื่อให้สามารถเป็นแหล่งความรู้ในการค้นคว้าต่อไปได้