



สรุปการวิจัยและขอเสนอแนะ

การจัดการสินทรัพย์ประจำของกิจการ ปีโตรเลียมในประเทศไทย ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ หมายถึงการจัดการในสินทรัพย์ประจำของกิจการที่เป็นผู้ผลิต และผู้จำหน่ายเท่านั้น มิได้ครอบคลุมถึง ผู้ขายปลีก และผู้บริโภค ซึ่งได้แก่ สถานีบริการ และโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ผู้ผลิตได้แก่ โรงกลั่นน้ำมัน ปีโตรเลียม ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยมี 3 แห่ง ส่วนผู้จำหน่าย ได้แก่ บริษัทที่เป็นสาขาของบริษัทต่างประเทศซึ่งมีทั้งหมด 4 แห่ง และองค์การเชื้อเพลิงของกระทรวงกลาโหมอีก 1 แห่ง รวมเป็น 5 แห่ง

การจัดการสินทรัพย์ประจำ หมายถึงการจัดการสินทรัพย์ที่ธุรกิจจัดหามาไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน เป็นระยะเวลาอันคึกคักอันหลาย ๆ ปี ที่กล่าวไว้ใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน หมายความว่า ประโยชน์ในการผลิต ได้แก่ สินทรัพย์ที่ใช้ในโรงกลั่นน้ำมัน ปีโตรเลียมทั้งหมด ประโยชน์ในการตลาด ได้แก่ สินทรัพย์ที่ใช้ในคลังเก็บน้ำมัน ปีโตรเลียม อุปกรณ์และเครื่องมือที่ให้ลูกค้าขอยืมใช้ตามสถานีบริการจำหน่ายน้ำมันทั่วไป ยานพาหนะเพื่อบรรทุกและขนส่งน้ำมันปีโตรเลียม นอกจากนี้ยังหมายถึงสินทรัพย์ที่ใช้ประโยชน์ทางด้านบริหาร ได้แก่ เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องใช้ประจำบ้าน และรถยนต์นั่ง

จากการศึกษาระบบการจัดการสินทรัพย์ประจำทั้งในด้านการบัญชีและปฏิบัติแล้วจะเห็นว่า การจัดการสินทรัพย์ประจำมิได้มีความหมายอยู่ในวงจำกัดสำหรับด้านบัญชีอย่างเดียว แต่จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่น ๆ ด้วย เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายซ่อมแซมและบำรุง เป็นต้น บทบาทของการจัดการดังกล่าวจะเริ่มตั้งแต่การวางแผนที่จะจัดหาสินทรัพย์ประจำไว้ล่วงหน้า โดยทำอยู่ในรูปงบประมาณเงินทุน การจัดหาสินทรัพย์ประจำอาจทำได้หลายทาง ได้แก่ ซื้อ, เช่า, เช่าซื้อ นักวิเคราะห์ลงทุนจะทำการพิจารณาตัดสินเลือกการลงทุนในสินทรัพย์ประจำที่มีอัตราผลตอบแทนที่ดีที่สุด ซึ่งหมายถึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เงินลงทุนสุทธิ ผลตอบแทนที่จะได้รับในระหว่างอายุใช้งาน และความสามารถที่สินทรัพย์ชิ้นนั้นจะทำงานให้ได้ตามข้อกำหนดที่ต้องการ ซึ่งการพิจารณาในข้อหลังนี้ต้องอาศัยนักวิศวกรผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประมาณความสามารถในการใช้งานและคุณภาพ ตลอดจนค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย เมื่อได้สินทรัพย์ประจำ

แล้วนักบัญชีจะเป็นผู้บันทึกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยจะจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายลงทุน และค่าใช้จ่ายประจำตามนโยบายที่ตั้งไว้ สำหรับค่าใช้จ่ายลงทุนจะถือเป็นเงินลงทุนในสินทรัพย์ประจำ นอกจากนี้นักบัญชียังมีหน้าที่ในการจัดสรรต้นทุนสินทรัพย์ประจำเป็นค่าใช้จ่ายประจำงวด เป็นค่าเสื่อมราคา ตามนโยบายของฝ่ายจัดการ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงอายุใช้งานที่แท้จริง และข้อกำหนดของกฎหมายไทยประกอบด้วย

เมื่อได้สินทรัพย์ประจำแล้ว ผู้ที่จะรับผิดชอบในสินทรัพย์ ได้แก่ ผู้ใช้สินทรัพย์นั้น ๆ ความรับผิดชอบจะครอบคลุมถึงการดูแลรักษาสินทรัพย์มิให้สูญหาย และอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ปกติ สำหรับอุปกรณ์สถานีบริการที่ให้ลูกค้ายืมใช้ (บางกิจการมีประมาณ 50 % ของยอดสินทรัพย์ประจำทั้งหมด) ผู้แทนฝ่ายขายแต่ละเขตจะเป็นผู้รับผิดชอบ การดูแลรักษาสินทรัพย์ดังกล่าวจะรวมถึงการนำสินทรัพย์เข้าซ่อมแซมที่โรงซ่อมในเขตใกล้เคียง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสินทรัพย์ ซึ่งได้แก่ เพิ่ม, โยกย้าย และตัดจำหน่าย จำเป็นต้องทำตามหลักเกณฑ์ที่กิจการวางไว้ โดยต้องผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่เสียก่อน การปรับปรุงรายการทางบัญชีจะได้ถูกต้องและทันกับเหตุการณ์ ทั้งนี้จะต้องให้มีการควบคุมภายในที่ดีแก่สินทรัพย์ประจำของกิจการด้วย

สำหรับรายละเอียดของการจัดการสินทรัพย์ประจำ ผู้เขียนได้แบ่งเป็น 3 ตอน ใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

1. การวิเคราะห์การลงทุนก่อนที่จะลงทุนในสินทรัพย์ประจำ
2. การจัดสรรค่าใช้จ่ายเป็นค่าเสื่อมราคา
3. การควบคุมภายใน เมื่อเกิดการเพิ่ม เคลื่อนย้าย และตัดจำหน่ายสินทรัพย์

ประจำ

การวิเคราะห์การลงทุน ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์การลงทุน ต้องตรวจสอบเกณฑ์การแบ่งค่าใช้จ่ายลงทุน และค่าใช้จ่ายประจำว่าได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่

- ค่าใช้จ่ายลงทุน ประกอบด้วย ค่าก่อสร้างและขยาย ค่าซื้อถดถอยเมื่อก่อสร้างและขยาย ค่าเปลี่ยนแปลง ค่าปรับปรุงสินทรัพย์ให้ดีขึ้น ค่าซ่อมแซมพิเศษอันทำให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้น

- ค่าใช้จ่ายประจำ ประกอบด้วย ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา ค่าใช้จ่ายโรงงาน ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ที่มีค่าน้อย

การแบ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะทำให้ประมาณเงินลงทุนสินทรัพย์ประจำได้ถูกต้องใกล้เคียงความจริง จากนั้นจะนำมาทำงบประมาณขอใช้จ่ายเงินลงทุน การที่ฝ่ายจัดการจะอนุมัติให้มีการลงทุนหรือไม่ของท่าการวิเคราะห์การลงทุน ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจลงทุนประกอบด้วย

- การลงทุนในสินทรัพย์ด้วยความจำเป็น ได้แก่ การลงทุนเพื่อลดความเสี่ยงภัยของสังคม และความขบถบังคับของกฎหมาย การตัดสินใจมักจะไม่ได้อิงพิจารณาถึงอัตราผลตอบแทนของเงินลงทุน
- การลงทุนเพื่อรักษารายได้และกำลังการผลิต เป็นการลงทุนเพื่อทดแทนสินทรัพย์ประจำเดิม
- การลงทุนเพื่อขยายกิจการและปรับปรุงการผลิตให้ดีขึ้น การลงทุนในวิธีนี้จะต้องคำนึงถึงอัตราผลตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ

ในกรณีที่กิจการจำเป็นต้องหาผลตอบแทน ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ต้องเข้าใจความหมายของคำว่า เงินลงทุนสุทธิ ผลตอบแทนที่จะได้รับจากเงินลงทุน อัตราผลตอบแทนต่ำสุดที่กิจการสามารถยอมรับได้ จากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์การลงทุน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 วิธี คือ วิธีระยะเวลาดำเนินทุน อัตราผลตอบแทนทางการบัญชี ค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราส่วนลดของกระแสเงินสด ในทางปฏิบัติของกิจการ บริษัท เสียมในประเทศไทยส่วนใหญ่ ใช้วิธีระยะเวลาดำเนินทุน ค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราส่วนลดของกระแสเงินสดประกอบกัน ทั้งนี้เพื่อให้โอกาสตัดสินใจผิดพลาดมีน้อยลง เนื่องจากการลงทุนในสินทรัพย์ประจำให้ผลตอบแทนเป็นระยะเวลานาน เวลาหรืองวดที่ได้นั้นคืนแต่ละงวดย่อมมีความสัมพันธ์กับค่าของเงินสำหรับวิธีอัตราผลตอบแทน กิจการบางแห่งให้ความเห็นว่า เป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกก็จริง แต่ไม่ควรใช้เป็นมาตรการในการตัดสินใจลงทุน เพราะวิธีนี้มีจุดอ่อน คือ ใช้ยอดกำไรสุทธิหลังหักภาษีเงินได้ และค่าเสื่อมราคา ซึ่งจะเห็นว่ายอดกำไรสุทธินี้ไม่ได้คำนึงถึงรายได้ที่เป็นเงินสดที่จะได้รับจริง

เมื่อคำนวณหาอัตราผลตอบแทนแล้วจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับอัตราผลตอบแทนต่ำสุดที่กิจการยอมรับ และปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ อันได้แก่ ภาวะการดำเนินงานธุรกิจ นโยบายทางการเงินของประเทศไทย และนโยบายของคู่แข่งอื่น อย่างไรก็ตามอัตราผลตอบแทนต่ำสุด

ที่ทางสำนักงานใหญ่เป็นผู้กำหนดก็ได้ค่านึงถึงปัจจัยนี้เหล่านั้นบ้างแล้ว

การเลือกใช้แหล่งของเงินทุน นอกจากได้รับเงินทุนบางส่วนจากสำนักงานใหญ่ ในต่างประเทศแล้ว ก็กิจการมักจะใช้เงินกู้จากภายนอกกิจการ ซึ่งจะเริ่มใช้เงินกู้จาก ธนาคารจนหมดสิทธิแล้ว จึงขอกู้จากบริษัทเงินทุนต่าง ๆ

ฉะนั้นจะเห็นว่า การตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำที่คือ จัดหาสินทรัพย์ได้ ถูกต้องตามความต้องการของฝ่ายผลิต ฝ่ายดำเนินงาน และเป็นไปตามหลักการที่ประหยัด ที่สุดนั้น จะต้องมีองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งล้วนแต่เป็นเรื่องที่ต้องคาดการณ์ในระยะ เวลาข้างหน้า ยากที่จะกำหนดให้ถูกต้องแน่นอน เช่น อายุของสินทรัพย์ ราคาเศษ ภาวะ เศรษฐกิจ นโยบายของคู่แข่ง และนโยบายทางการเมือง การตัดสินใจที่รอบคอบถึง ข้อมูลในอดีต ข้อมูลในปัจจุบัน ข้อมูลและเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ย่อมทำให้ โอกาสในการตัดสินใจผิดพลาดมีน้อยลง การตัดสินใจลงทุนถ้าผิดพลาดแล้ว นอกจากจะเสีย เงินทุนจำนวนมากแล้ว ยังต้องเสียโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทน เนื่องจากการลงทุนใน โครงการอื่นด้วย

ค่าเสื่อมราคา การคิดค่าเสื่อมราคาเป็นการแบ่งต้นทุนหรือรายจ่ายที่เกี่ยวกับ สินทรัพย์ประจำออกเป็นส่วน ๆ เพื่อจัดสรรเป็นรายจ่ายประจำงวดต่าง ๆ ที่ได้รับประโยชน์ จากการใช้สินทรัพย์นั้น วิธีคำนวณค่าเสื่อมราคามีหลายวิธีด้วยกัน ได้แก่ วิธีอัตราเส้นตรง วิธีคิดโดยค่านึงถึงอัตราดอกเบี้ย วิธีจำนวนเงินลดลง วิธีหน่วยการผลิต และวิธีราคา

ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการคำนวณค่าเสื่อมราคา ได้แก่ การประมาณอายุ ใช้งาน ราคาต้นทุนของสินทรัพย์ และราคาเศษ โดยจะใช้ราคาเศษหักออกจากต้นทุนของ สินทรัพย์ เพื่อหาส่วนที่ให้ประโยชน์แก่กิจการอย่างแท้จริง กรณีที่มีคาร์บอน จะต้องนำ ค่าใช้จ่ายนั้นรวมเป็นต้นทุนของสินทรัพย์ด้วย สำหรับการวางแผนว่าจะเลือกวิธีคำนวณอัตรา ค่าเสื่อมราคาวิธีใดนั้น ควรพิจารณาให้รอบคอบ เพราะจะมีผลกระทบต่อเรื่องต่อไปนี้ คือ การวัดอัตราผลตอบแทนประจำงวด การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน และการเสีย ภาษีเงินได้ ในการวางแผนดังกล่าวไม่จำเป็นต้องใช้วิธีเดียวกันหมด กิจการอาจแบ่ง สินทรัพย์ออกเป็นหมวดหมู่ แล้วใช้วิธีการคำนวณที่แตกต่างกันได้ วิธีคำนวณค่าเสื่อมราคา ที่สำคัญมีดังนี้

- วิธีอัตราเส้นตรง วิธีนี้ถือว่ากิจการได้รับประโยชน์จากการใช้สินทรัพย์ประจำเท่ากันทุกปี วิธีนี้ง่าย สะดวก และประหยัดเวลา แต่มีข้อเสีย คือ ค่าเสื่อมราคาสัมพันธ์กับเวลาอย่างเดียว แต่ไม่ได้เป็นส่วนสำคัญกับการเสื่อมสภาพที่แท้จริง เนื่องจากการเสื่อมของสินทรัพย์บางชนิดขึ้นอยู่กับการใช้งาน และผลของการล่าสมัย ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและความนิยมของผู้ใช้

- วิธีคิดโดยมีคอกเบี้ย วิธีนี้แก้จุดอ่อนของวิธีแรก โดยถือคอกเบี้ยเป็นต้นทุนอย่างหนึ่ง เหมาะกับสินทรัพย์ที่มีราคาแพง และมีอายุใช้งานนาน อัตราค่าเสื่อมราคานี้จะมีแนวโน้มจากน้อยไปหามาก โดยค่าที่แท้จริงของอัตราค่าเสื่อมราคาเท่ากันทุกปี นอกจากนี้ยังเหมาะกับสินทรัพย์ที่ทำงานโดยมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปีด้วย

- วิธีจำนวนเงินลดลง ค่าเสื่อมราคาที่คำนวณได้นี้ถือว่าสินทรัพย์ให้ประโยชน์แกกิจการมากในปีแรก ๆ และลดลงตามลำดับทุกปี เหมาะกับสินทรัพย์ที่มีความล่าสมัยง่าย และสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพในการผลิตในปีแรก ๆ สูง หรือค่าซ่อมแซมมีแนวโน้มเพียงเพิ่มขึ้นในปีท้าย ๆ ซึ่งจะ ทำให้มีการจัดสรรต้นทุนที่เหมาะสม นอกจากนี้จะทำให้เกิดการลดหย่อนภาษีเงินได้อีกด้วย*

- วิธีหน่วยการผลิต เหมาะสำหรับสินทรัพย์ที่สามารถวัดค่าเสื่อมราคาจากจำนวนผลิต เช่น เครื่องมือชุกเจาะน้ำมัน เครื่องมือผลิตแก๊ส เป็นต้น

- วิธีราคา วิธีนี้ถือเอาราคาที่แตกต่างกันระหว่างต้นงวดและปลายงวดเป็นค่าเสื่อมราคา ค่าเสื่อมราคาจึงเป็นส่วนแตกต่างของราคาสินทรัพย์ที่ลดลง ข้อบกพร่องของวิธีนี้ คือ การที่ราคาสินทรัพย์ ปกติควรหาค่าเมื่อเลิกกิจการเท่านั้น

ในทางปฏิบัติ กิจการปีใดจะมี 3 ใน 4 แห่งใช้วิธีคำนวณแบบอัตราเส้นตรง ส่วนอีก 1 แห่ง ใช้วิธีอัตราที่ลดลง โดยอาศัยหลักเกณฑ์ผลบวกของหน่วยปีที่ใช้ อายุใช้งานที่กิจการทุกแห่งนำมาใช้ถือตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด ซึ่งฝ่ายจัดการถือว่าได้รับความสะดวกกว่าการประมาณอายุใช้งานจากค่าสึกหรอและอายุทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจริง นอกจากนี้

*ดูรายละเอียดในหน้า 40.

ยังละเลยถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับอัตราภาษีรายได้ อันมีผลทำให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจจัดหาสินทรัพย์ประจำ ไม่ได้แสดงต้นทุนที่ประหยัดได้ หรือสมรรถภาพในการหารายได้ของสินทรัพย์นั้นอย่างแท้จริง

การควบคุมภายในเมื่อเกิดการเพิ่ม เคลื่อนย้าย และตัดจำหน่ายสินทรัพย์ประจำ ต้องมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสิทธิในการ เชื้ออนุมัติ อย่างชัดเจนและมีหลักเกณฑ์การส่งเอกสารภายหลังการเคลื่อนย้าย ควรทำอย่างรัดกุมและรวดเร็ว ทั้งนี้ ผู้รับเอกสารในขั้นสุดท้ายจะได้บันทึกรายการในสมุดบัญชีให้ถูกต้องทันเหตุการณ์ กิจการควรได้กำหนดเวลาการตรวจนับสินทรัพย์ประจำ และดำเนินการตรวจนับโดยเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจเป็นผู้ใช้สินทรัพย์นั้นเอง หรือผู้ตรวจสอบภายใน หลังจากการตรวจนับแล้วจะนำรายละเอียดจากการตรวจนับมาเปรียบเทียบกับบัญชีย่อยสินทรัพย์ ถ้ามีผลต่างเกิดขึ้นจะต้องมีการสืบสวนถึงสาเหตุ

อุปสรรคในการจัดการสินทรัพย์ประจำของกิจการปิโตรเลียมและข้อเสนอแนะ

อุปสรรคในการจัดการสินทรัพย์ประจำ

ธุรกิจปิโตรเลียมในประเทศไทยแต่ละแห่งจะมีระบบการจัดการสินทรัพย์ประจำเป็นของตนเอง โดยเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจะต้องปฏิบัติเกี่ยวกับสินทรัพย์ประจำตามนโยบายที่วางไว้ แต่ในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่รับผิดชอบไม่สามารถที่จะดำเนินการตามหลักทฤษฎีของการจัดการ และนโยบายของกิจการอย่างเคร่งครัดได้เนื่องจากมีอุปสรรคบางประการ ซึ่งได้แก่

1. เกี่ยวกับการลงทุนในสินทรัพย์ประจำของกิจการปิโตรเลียม

ก. การขาดแคลนสินทรัพย์ประเภททุน เนื่องจากประเทศไทยยังไม่สามารถผลิตเครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ใช้ในกิจการปิโตรเลียมได้ เช่น ปิมน้ำมันปิโตรเลียม เครื่องอัดแก๊สสูงคม เครื่องแลกเปลี่ยน และถ่ายเทความร้อน ฯลฯ หรืออาจผลิตได้บ้างบางชนิด แต่คุณภาพยังไม่ดีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับหรือเป็นที่เชื่อถือกันมากนัก กิจการปิโตรเลียมส่วนใหญ่จึงนิยมใช้ของต่างประเทศ ทำให้การเลือกจัดหาหรือโอกาสที่จะเปรียบเทียบชนิดและยี่ห้อมีน้อยลง กิจการบางแห่งตัดสินใจซื้อโดยพิจารณาจากรายละเอียดหรือหนังสือคู่มือการใช้งานสินทรัพย์ประจำ การขาดแคลนสินทรัพย์ประเภททุนเช่นนี้ จึงทำให้การตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ประจำของกิจการปิโตรเลียมต่าง ๆ ที่มีอยู่ในประเทศไทย

มีขอบเขตจำกัด ไม่สามารถเลือกจัดหาสินทรัพย์ที่ให้ต้นทุนต่ำ หรือที่ไทยลตอพบแทนการลงทุนสูงได้

ข. ลักษณะธุรกิจของกิจการ บี โคร เลียมในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นสาขาของบริษัทใหญ่ในต่างประเทศ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ จะขึ้นกับความเห็นของชาวต่างประเทศ ทำให้คนไทยไม่มีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองได้ ทำให้การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับคนกลุ่มน้อย

2. การคิดค่าเสื่อมราคา ฝ่ายจัดการของบริษัทผู้จัดทำนายบางราย ถือความสะดวกเป็นปัจจัยสำคัญในการคิดค่าเสื่อมราคา โดยคำนึงถึงอายุใช้งานตามที่กฎหมายกำหนดมากกว่าที่จะคำนึงถึงค่าสึกหรออันเนื่องมาจากการใช้งาน หรืออายุทาง เศรษฐกิจของสินทรัพย์หรือไม่ได้คำนึงผลกระทบต่อเงินที่จะเกิดกับการตัดสินใจลงทุนและภาษีเงินได้ ทำให้กิจการไม่สามารถแสดงผลการดำเนินงานได้ใกล้เคียงความจริง และไม่สามารถดำเนินตามนโยบายที่ตั้งไว้ได้

3. ขาดการประสานงานที่กระหว่างเจ้าของสินทรัพย์กับผู้ควบคุมบัญชีสินทรัพย์ เนื่องจากเจ้าของสินทรัพย์ โดยเฉพาะผู้แทนฝ่ายขาย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในสินทรัพย์ของกิจการที่ให้ลูกค้าขอยืมถือว่าหน้าที่ใหญ่ คือ การพยายามขายน้ำมัน บี โคร เลียมให้ได้ปริมาณมากที่สุด ส่วนการปฏิบัติที่เกี่ยวกับเอกสารจะถือเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ ฉะนั้นเมื่อมีการเคลื่อนย้ายสินทรัพย์ที่ให้ลูกค้าขอยืม ผู้แทนฝ่ายขายอาจจะไม่ได้ส่งเอกสารแจ้งการย้ายมาให้ผู้ควบคุมบัญชีสินทรัพย์ หรือในการซื้อสินทรัพย์เพิ่มภายหลังติดตั้งสินทรัพย์ที่สถานีบริการแล้วไม่ได้แจ้งการเพิ่มสินทรัพย์นั้นมายังแผนกบัญชี ทำให้ตัวเลขที่แผนกบัญชีนำมาใช้ในการทำรายงานเสนอฝ่ายจัดการ หรือป้อนให้แผนกอื่น ๆ ที่ต้องการทราบเกี่ยวกับสินทรัพย์ประจำผิดจากความจริงไป

4. ขนาดของธุรกิจ กิจการ บี โคร เลียมที่มีขนาดเล็กจะกำหนดอำนาจในการเลือกอนุมัติอย่างจำกัด เช่น การจัดจำหน่ายสินทรัพย์ประจำทุกครั้งจะต้องผ่านผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ทำให้งานล่าช้า เพราะต้องรอคอยเจ้าหน้าที่ผู้นั้น สำหรับกิจการ บี โคร เลียมบางแห่งที่มีขนาดใหญ่มากจะมีขั้นตอนของความรับผิดชอบมากขึ้น เช่น จะตั้งแผนกขนย้ายและซ่อมแซมสินทรัพย์ประจำเป็นแผนกหนึ่ง โดยเฉพาะ เจ้าหน้าที่ในแผนกนี้จะต้องเข้ามามีบทบาทในการ-

เช่นอุปสรรคมีขึ้น ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะสลับซับซ้อน อันเป็นผลให้การซ่อมแซมนั้นไม่ทัน การ ขนาดของธุรกิจที่เล็กหรือใหญ่เกินไป ถ้าไม่กำหนดความรับผิดชอบ อำนาจการอนุมัติ ให้ชัดเจนและรัดกุมแล้ว ก็จะทำให้เป็นอุปสรรคในการจัดการสินทรัพย์อย่างยิ่ง

5. เลขหมายที่ปรากฏบนเครื่อง การจัดการสินทรัพย์ประจำที่ก็จะรวมถึงการมี รายละเอียดในบัญชีสินทรัพย์ประจำถูกต้องกับที่ปรากฏจริง เลขหมายที่ปรากฏในเครื่องจักร แต่ละชิ้นควรจะถูกจองตรงกับที่บ่งอยู่ในบัญชีด้วย แต่ในทางปฏิบัติจะพบว่า เลขหมายที่ปรากฏ บนเครื่องบางชิ้นไม่ตรงกับที่ปรากฏในบัญชี ทั้งนี้เนื่องจากการเคลื่อนย้ายสินทรัพย์ส่วนหนึ่ง ส่วนใดเพียงบางส่วนเพื่อนำไปปรับปรุงและซ่อมแซมนั้น บางครั้งไม่ได้นำสินทรัพย์เดิมกลับ คืนมา เนื่องจากฝ่ายซ่อมแซมมีชิ้นส่วนชนิดเดียวกันแต่คนละ เลขหมายสำรองอยู่จึงนำมาติด ตั้งให้แทน ทำให้ไม่เสียเวลาในการรอคอยการซ่อมแซม ชิ้นส่วนใหม่นี้จึงมีเลขหมายของ เครื่องแตกต่างจากในบัญชี

6. การตรวจนับสินทรัพย์ประจำ (Fixed Asset Verification) ถึงแม้ได้ กล่าวแล้วว่าการจัดการสินทรัพย์ประจำที่ก็จะรวมถึงการมีสินทรัพย์ตรงกับรายการในสมุด บัญชี ซึ่งการตรวจนับอาจจะจัดให้มีขึ้นตามระยะเวลาที่กำหนดขึ้น แต่ในทางปฏิบัติมักจะไม คอยมีการตรวจนับเท่าที่ควร โดยเฉพาะในบางกิจการยังไม่เคยได้จัดให้มีการตรวจนับขึ้น เลย เหตุที่การตรวจนับสินทรัพย์ประจำได้รับการละเลยนี้ อาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก สินทรัพย์ประจำของกิจการ ปีใดปีหนึ่งเป็นรายการที่แลกเปลี่ยนเป็นเงินสดได้มากกว่า สินค้าคงคลังของกิจการ และส่วนมากจะคิดตั้งอยู่กับที่ การที่จะได้รับความเสียหายหรือถูก ขโมยทำได้ยากกว่าสินค้าคงคลัง นอกจากนี้การตรวจนับสินทรัพย์ประจำจะได้รับความ ยุ่งยากในการค้นหาสินทรัพย์ เพราะสินทรัพย์บางรายการอยู่ใต้ดิน บางรายการสลับซับซ้อน มาก เช่น สินทรัพย์ในโรงกลั่นน้ำมัน และบางรายการต้องใช้เวลานานในการตรวจนับ เช่น สินทรัพย์ที่ให้ผู้ขายปลี๊กขอยืมใช้ ปัจจัยเหล่านี้ อาจทำให้ฝ่ายจัดการละเลยที่จะขอร้อง ให้ฝ่ายตรวจสอบภายในของกิจการดำเนินการตรวจสอบสินทรัพย์ประจำ

7. นโยบายการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน เนื่องจากกิจการปีใดปีหนึ่ง บางแห่งมีนโยบายในการโยกย้ายพนักงานเพื่อให้ได้เรียนรู้งานทุก ๆ ด้าน ฝ่ายจัดการในแต่ละ สมัยจึงมีความเห็นที่แตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายในการจัดการสินทรัพย์ประจำ

จึงขึ้นกับฝ่ายจัดการแต่ละสมัยนั้นด้วย ทำให้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไม่คงที่ เป็นเหตุให้เกิดความยุ่งยากในการควบคุมสินทรัพย์ประจำในเวลาต่อมา ตัวอย่างที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายการแบ่งค่าใช้จ่ายเงินทุน และค่าใช้จ่ายประจำ กิจกรรมปิโตรเลียมแห่งหนึ่ง ประสบปัญหาการเพิ่มวงเงินของค่าใช้จ่ายเงินทุน และปัญหาการถือคาคิดตั้งและค่าซ่อมแซมเป็นค่าใช้จ่ายเงินทุน ปัญหาเหล่านี้เกิดจากฝ่ายจัดการคนใหม่เปลี่ยนนโยบายที่มีอยู่เดิม ฝ่ายควบคุมบัญชีจำเป็นต้องรักษารายการเดิมให้คงอยู่ในสมุดบัญชี จะเปลี่ยนนโยบายการบันทึกค่าใช้จ่ายดังกล่าวสำหรับรายการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเท่านั้น ฉะนั้นในสมุดบัญชีจึงประกอบด้วยรายการของนโยบายทั้งสองสมัย ทำให้ยุ่งยากสำหรับผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบสินทรัพย์ประจำในเวลาต่อมา

นอกจากนี้การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานดังกล่าว อาจหมายถึงการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในสินทรัพย์ประจำนั้นด้วย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ไม่มีการโอนสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน ดังนั้นเมื่อขาน ๆ เข้าจึงเกิดปัญหาทางค่านบัญชีตามมา เนื่องจากบุคคลผู้รับหน้าที่ใหม่จะไม่ทราบว่าสินทรัพย์ประจำอะไรบ้างที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน

8. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ขาดความรู้ในเรื่องการจัดการสินทรัพย์ประจำ เนื่องจากการจัดการสินทรัพย์ประจำของธุรกิจ ปิโตรเลียมจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลทุกฝ่ายทุกแผนกของบริษัท แม้กระทั่งบุคคลที่ดำเนินกิจการสถานีบริการน้ำมัน เพราะสถานีบริการเหล่านี้ทางบริษัทจะต้องก่อสร้างสถานีบริการให้พร้อมทั้งให้มีอุปกรณ์ต่าง ๆ ดังนั้นการที่จะให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ประจำเข้าใจถึงระบบการจัดการสินทรัพย์นั้นเป็นการยาก เพราะบุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่มักจะไม่มีความรู้ทางด้านนี้เลย โดยเฉพาะเกี่ยวกับค่านบัญชี

จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ทำงานเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกับสินทรัพย์ประจำของกิจการ ปิโตรเลียม ทำให้สามารถรวบรวมมาตรการที่สามารถนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหานั้นได้ ดังนี้คือ

1. การแก้ไขการขาดแคลนสินทรัพย์ประเภททุนสำหรับกิจการปิโตรเลียมนี้ ทาง
 รัฐบาลควรมีการช่วยส่งเสริมให้มีการผลิตสินค้าประเภททุนให้มากขึ้น ควบคุมให้การผลิต
 มีมาตรฐานเป็นที่เชื่อถือได้ โดยอาจส่งเสริมให้ชาวต่างประเทศสนใจมาลงทุน ซึ่งอุตสาหกรรม
 น้ำมันปิโตรเลียม และผลิตภัณฑ์จากน้ำมันปิโตรเลียมก็เป็น 1 ใน 16 โครงการของแผนพัฒนา
 อุตสาหกรรมระหว่างปี 2515 - 2519¹⁶ อย่างไรก็ตามความต้องการในปัจจุบันเกี่ยวกับ
 สินทรัพย์ประเภททุนของธุรกิจปิโตรเลียมยังคงมีอยู่ ควรได้เรียกร้องให้รัฐบาลดำเนินการต่อ
 ไปภายหลังปี 2519 ซึ่งเป็นปีสิ้นสุดของแผนพัฒนาดังกล่าว

สำหรับการแก้ไขอำนาจการตัดสินใจจากพนักงานชาวต่างประเทศนั้น กิจการปิโตร-
 เลียมบางแห่งสามารถปรับปรุงข้อบกพร่องนี้ได้บ้าง โดยเลื่อนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ชาวไทยให้
 อยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง เช่น บริษัท อ.มีคนไทยที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย โดยมีผู้กำกับ
 บัญชาเป็นชาวต่างประเทศ

2. จัดตั้งวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือนโยบายในการดำเนินงานของกิจการ
 และพยายามให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงนโยบายดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อจะได้คำนวณ
 ค่าเสื่อมราคาให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น ๆ

3. ควรจะมีคู่มือที่เขียนเกี่ยวกับสินทรัพย์ประจำของบริษัท ซึ่งคู่มือนี้จะมีเรื่องดัง
 ต่อไปนี้

ก. สินทรัพย์ที่ซื้อใหม่หรือก่อสร้างเพิ่มเติม ซึ่งจะต้องอธิบายว่าในการจัดซื้อ
 สินทรัพย์ใหม่หรือก่อสร้างเพิ่มเติมนั้นจะต้องปฏิบัติทางบัญชีอย่างไร ใครหรือบุคคลในตำแหน่ง
 ระดับใดจึงจะมีสิทธิอนุมัติได้ การกำหนดอำนาจอนุมัติและความรับผิดชอบควรทำอย่างไร
 และชัดเจน

¹⁶ วิจิตรวงศ์ ณ ป้อมเพ็ชร, "แผนพัฒนาอุตสาหกรรมระหว่างปี 2515 - 2519"
วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ (ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 ประจำเดือนสิงหาคม 2513,
 พระนคร, กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2514), หน้า 69.

ข. การโยกย้ายหรือจัดจำหน่ายสินทรัพย์ประจำ จะต้องใช้เอกสารอะไรในการบันทึกทางบัญชี บุคคลซึ่งอยู่ในตำแหน่งระดับใดบ้างจึงจะมีสิทธิเช่นอนุโมติได้

ค. สินทรัพย์ประจำ ซึ่งจะระบุว่าสินทรัพย์ประเภทใดบ้างจึงจะนับเป็นสินทรัพย์ประจำ มิฉะนั้นจะทำให้เกิดความสับสนเกี่ยวกับสินทรัพย์ประจำ

4. การจะมีการอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบเกี่ยวกับสินทรัพย์ประจำ ถึงแม้ว่า จะมีคู่มือเกี่ยวกับสินทรัพย์ประจำดังกล่าวแล้วก็ตาม ทางบริษัทควรจะต้องให้การอบรมพนักงานเป็นบางครั้งบางคราว เพื่ออธิบายเพิ่มเติมหรือชี้แจงเหตุผลหรือวัตถุประสงค์ของ บริษัท เพราะพนักงานบางคนอาจจะมีข้อสงสัยที่ต่องการอธิบายเพิ่มเติมหรือการที่มีการอบรมนี้อาจจะเป็นการเตือนพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสินทรัพย์ประจำมิให้ลืมในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

5. ในทางระบบบัญชี ควรจะจัดให้มีระบบทางบัญชีที่สามารถอธิบายได้ทันทีว่าสินทรัพย์ชนิดใดหรือประเภทใดอยู่ในความรับผิดชอบของใคร อยู่ที่ไหน หากมีการซื้อสินทรัพย์ใหม่ หรือมีการโยกย้ายหรือมีการจำหน่ายสินทรัพย์จะต้องมีการบันทึกทางบัญชีทันที เพื่อที่จะให้ระบบทางบัญชีถูกต้องเสมอ

6. ในทางด้านพนักงานผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสินทรัพย์ประจำ พนักงานแต่ละคนควรมีรายการของสินทรัพย์ประจำที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน เพื่อที่ตนจะรู้ว่า มีสินทรัพย์อะไรบ้างที่ยังอยู่ในความรับผิดชอบของตน หากมีการโยกย้ายหรือจำหน่ายสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน จะต้องมีการทำเอกสารทางบัญชี เพื่อแจ้งให้ทางฝ่ายบัญชีทราบเพื่อทำการบันทึกทางบัญชีต่อไป หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้ที่รับผิดชอบ ก็จะต้องมีการโอนรายการสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน และจัดทำรายการสินทรัพย์ที่อยู่ในครอบครองโดยให้เป็นที่รับรองของทั้งสองฝ่าย

7. สินทรัพย์ประจำที่อยู่ตามสถานีบริการที่ให้บริการนอกคำเนนิกิจการ ทางบริษัทควรมีสัญญาระหว่างบริษัทกับบุคคลที่คำเนนิกิจการว่ามีรายการสินทรัพย์ประจำอะไรบ้างที่บริษัทให้ยืมที่อยู่ในความรับผิดชอบของเขา ทางบริษัทจะต้องมีพนักงานเป็นผู้รับผิดชอบคือพนักงานฝ่ายขาย เพราะถ้าไม่มีสัญญาระหว่างกันแล้ว มักจะเกิดปัญหาตามมาในภายหลังเนื่องจากสินทรัพย์ประจำบางอย่างบุคคลภายนอกผู้คำเนนิกิจการอาจจะทำการซื้อเองได้

8. สิ้นทรัพย์ประจำที่คิดทั้งตามโรงงานอุตสาหกรรม ทางบริษัทจะต้องให้ลูกค้าประเภทโรงงานยืมสิ้นทรัพย์ประจำด้วย ซึ่งจะคงทำสัญญาระหว่างกันว่ามีสิ้นทรัพย์อะไรบ้างที่บริษัทให้ยืม มีฉะนั้นแล้วหากมีการเลิกกิจการแล้ว ทางบริษัทก็จะได้ทำการรื้อถอนสิ้นทรัพย์ประจำกลับคืน จะได้ไม่มีปัญหาทางด้านกฎหมาย พนักงานของบริษัทผู้รับผิดชอบในสิ้นทรัพย์ประจำประเภทนี้ก็คือ พนักงานฝ่ายขายนั่นเอง

9. ในด้านการสำรวจสิ้นทรัพย์ประจำ ทางฝ่ายการบัญชีควรจะมีการสำรวจสิ้นทรัพย์ประจำอย่างน้อยปีละครั้ง โดยการส่งรายการสิ้นทรัพย์ประจำไปยังพนักงานผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการสำรวจนี้จะต้องกำหนดระยะเวลาในการสำรวจให้กับพนักงานผู้รับผิดชอบ เพื่อส่งผลของการสำรวจมายังฝ่ายการบัญชีตามกำหนดเวลา หากมีผลแตกต่างกันระหว่างรายการทางบัญชีกับสิ้นทรัพย์ที่มีอยู่จริง ทางฝ่ายการบัญชีก็จะปรับปรุงทางด้านการบัญชีต่อไป

10. ทางด้านพนักงานตรวจสอบ นอกจากมีการสำรวจสิ้นทรัพย์ประจำ โดยพนักงานบัญชีผู้มีหน้าที่ควบคุมสิ้นทรัพย์ประจำแล้ว พนักงานตรวจสอบบัญชีควรจะมีตรวจสอบโดยการออกตรวจนับสิ้นทรัพย์ประจำยังสถานที่ต่าง ๆ ตามที่สิ้นทรัพย์ประจำติดตั้งอยู่อีกด้วย เพื่อความแน่นอนและถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง และเพื่อเป็นการตรวจเช็คความพนักงานผู้มีหน้าที่รับผิดชอบได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันธุรกิจ บีโตร์เสื่อมในประเทศไทยยังเห็นความสำคัญของสิ้นทรัพย์ประจำน้อยไป ยังไม่มีการควบคุมที่ดีพอ ความจริงแล้วเงินลงทุนที่เกี่ยวข้องกับสิ้นทรัพย์ประจำนั้นมีจำนวนมิใช่น้อยเลยทีเดียว ถ้าหากเป็นบริษัทที่มีโรงกลั่นน้ำมันบีโตร์เสื่อมของตนเอง จะมีสิ้นทรัพย์ประจำเป็นจำนวนเงินมากถึงพันล้านบาท ซึ่งการสูญหายในสิ้นทรัพย์ประจำอาจมีจำนวนสูง การที่จะปฏิบัติงานให้เกิดการจัดการที่ดี จึงต้องได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การจัดการสิ้นทรัพย์ประจำของกิจการ บีโตร์เสื่อมที่ได้กล่าวในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์กับกิจการ บีโตร์เสื่อมโดยตรงแล้ว ธุรกิจที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันหรือมีสิ้นทรัพย์ประจำที่มีลักษณะเดียวกันและมีความมากนับเป็นพันล้านบาท ก็อาจนำระบบการจัดการสิ้นทรัพย์ประจำนี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ได้