บทที่ 4

การจัดทำงบประมาณดำเนินการ ระบบต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

จากการศึกษา ระบบต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing) ในบทที่ 3 พบว่าระบบนี้สามารถให้ข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ใน 2 แนวทาง คือ ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมที่นำมาใช้เพื่อคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ โดยการปันส่วนเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ตามปริมาณการใช้กิจกรรม และข้อมูลต้นทุนกิจกรรมที่นำมาใช้เพื่อการบริหาร โดยนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ใช้ทรัพยากรในแต่ละกิจกรรมอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และเนื่องจากในปัจจุบัน รัฐบาลได้เปิดโอกาสให้เอกชนสามารถผลิตกระแสไฟฟ้าได้ และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตเองก็กำลังอยู่ในขั้นตอนของการแปรรูปเป็นบริษัทเอกชน ซึ่งจะต้องมีการแข่งขันในการดำเนินงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยลดค่าใช้จ่ายในงานที่ปฏิบัติอยู่เดิม หรือควบคุมค่าใช้จ่ายในในการดำเนินงานเท่าเดิมแต่สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเป็นสิ่งที่สำคัญ ในบทนี้จึงจะทำการศึกษาเฉพาะการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้เพื่อการบริหาร โดยศึกษา การจัดทำงบประมาณดำเนินการระบบต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ซึ่งจะทำตามขั้นตอนของการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ การบันทึกการใช้งบประมาณ แล้วทำการยกตัวอย่างการจัดทำงบประมาณดำเนินการระบบต้นทุนกิจกรรมของแผนกเดินเครื่องกะ1 หลังจากนั้นจะทำการเปรียบเทียบการจัดทำงบประมาณดำเนินการทั้ง 2 ประเภท เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร หากเห็นชอบให้นำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการจัดทำงบประมาณดำเนินการของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ข้อมูลเหล่านี้จะได้นำมาใช้สำหรับเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ
ต่อไป

ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณดำเนินการระบบต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

การศึกษา การจัดทำงบประมาณดำเนินการระบบต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะจะดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ ซึ่งแสดงดังภาพที่ 13

ขั้นตอนที่1ชี้แจงให้ผู้บริหารระดับสูงของโรงไฟฟ้าแม่เมาะเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลทางด้านบัญชีและงบประมาณที่นำมาใช้ในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานและเห็นว่าระบบต้นทุนกิจกรรมหากนำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณจะสามารถให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานมากขึ้น

ขั้นตอนที่2นำการจัดทำงบประมาณดำเนินการตามความรับผิดชอบมาใช้ก่อน เพราะจะเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ต่อไป เนื่องจากได้มีการแบ่งการดำเนินงานออกเป็นศูนย์ความรับผิดชอบอยู่แล้ว

ขั้นตอนที่3ทำการกำหนดกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมซึ่งผู้บริหารจะได้ทราบว่ามีการทำกิจกรรมอะไรบ้างในโรงไฟฟ้าแม่เมาะและความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆที่มีต่อกัน

ขั้นตอนที่4ทำการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม หรือที่เรียกว่า ตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) เพราะเมื่อทราบถึงสาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม ผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการบริหารกิจกรรมต่อไป

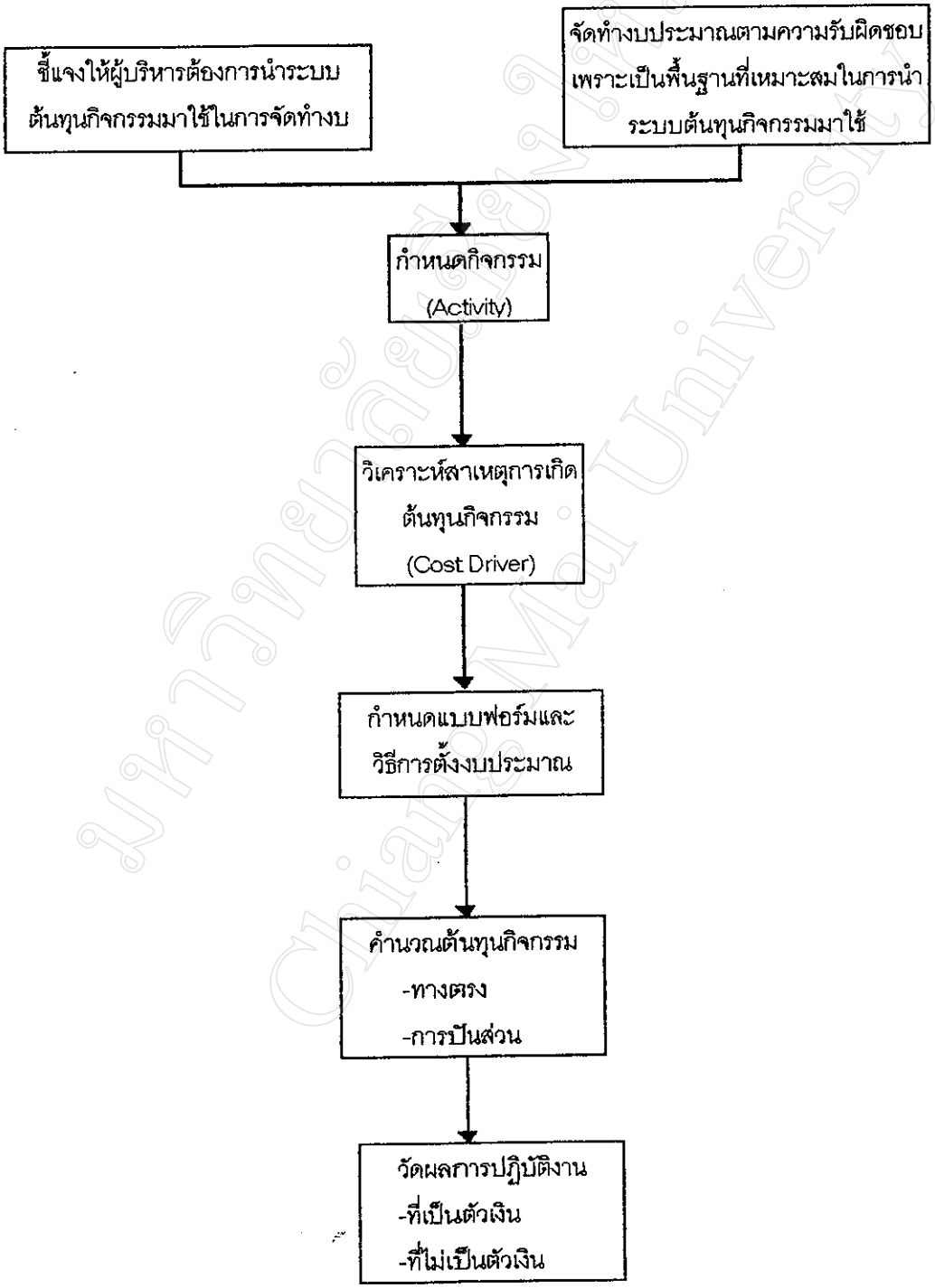
ขั้นตอนที่5ทำการกำหนดแบบฟอร์มและวิธีการตั้งงบประมาณดำเนินการตามกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้แล้วในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเรียกว่า งบประมาณดำเนินการระบบต้นทุนกิจกรรม

ขั้นตอนที่6ทำการคำนวณต้นทุนกิจกรรมตามหลักเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุนทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรม

ขั้นตอนที่7ทำการวัดผลการปฏิบัติงาน(Performance) ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

ภาพที่ 13 แสดงขั้นตอนการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการจัดทำงบประมาณดำเนินการของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ



ขั้นตอนที่1 ชี้แจงให้ผู้บริหารของโรงไฟฟ้าแม่เมาะมีความสนใจต่อระบบต้นทุนกิจกรรม

ในปัจจุบัน ผู้บริหารของโรงไฟฟ้าแม่เมาะได้เห็นความสำคัญของข้อมูลทางด้านบัญชีและงบประมาณเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร และต้องการที่จะปรับปรุงการจัดทำงบประมาณให้สามารถนำเสนอข้อมูลได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากจะต้องเตรียมตัวสู่การแปรรูปเป็นองค์การเอกชน ต้องมีการแข่งขันในการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องทำการชี้แจงให้ผู้บริหารของโรงไฟฟ้าแม่เมาะมีความสนใจต่อการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการจัดทำงบประมาณดำเนินการ และเชื่อว่าจะสามารถนำเสนอข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจได้มากขึ้น เพื่อที่จะสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการจัดทำงบประมาณดำเนินการ

ขั้นตอนที่2 การจัดทำงบประมาณตามความรับผิดชอบและการแบ่งส่วนงานตามความรับผิดชอบของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

จากการที่โรงไฟฟ้าแม่เมาะได้จัดทำงบประมาณดำเนินการตามความรับผิดชอบ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 จึงมีความเหมาะสมต่อการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ เพราะได้มีการตั้งศูนย์ความรับผิดชอบไว้แล้ว หากนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ก็จะทำการกำหนดกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ เพื่อให้แต่ละศูนย์ความรับผิดชอบสามารถตั้งงบประมาณได้ตามประเภทกิจกรรม

ขั้นตอนที่3 การกำหนดกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

เมื่อได้ศึกษาลักษณะการดำเนินงานในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบจากคำบรรยายลักษณะงาน(Job Description) และจากการเข้าไปศึกษาการปฏิบัติงานจริงแล้ว จะทำการกำหนดกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.เนื่องจากในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบจะต้องปฏิบัติกิจกรรมหลายกิจกรรม บางกิจกรรมเป็นกิจกรรมหลักของศูนย์ความรับผิดชอบนั้น บางกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องปฏิบัติแต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการตั้งศูนย์ความรับผิดชอบนั้นซึ่งเรียกว่ากิจกรรมเสริม ดังนั้นในการกำหนดกิจกรรมจึงจะกำหนดทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ เพื่อให้เห็นถึงกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องปฏิบัติในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ

2.การปฏิบัติงานในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบของโรงไฟฟ้าแม่เมาะจะใช้เวลาในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ย 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ยกเว้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า

จะใช้เวลาในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ย 168 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพราะจะต้องปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมงต่อวัน ดังนั้นกิจกรรมที่จะกำหนดขึ้นแต่ละกิจกรรมจะต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10% ของเวลาการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องมีเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 3 ½ ชั่วโมง ต่อสัปดาห์สำหรับหน่วยงานทั่วๆไป หรือต้องมากกว่า 17 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า

3.การกำหนดกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ จะไม่กำหนดมากเกินไปเพราะหากกำหนดกิจกรรมละเอียดมากเกินไป ข้อมูลที่ได้ก็อาจจะไม่มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บข้อมูลไปโดยเปล่าประโยชน์

จากหลักเกณฑ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะสามารถนำมากำหนดกิจกรรม ในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่อไป กิจกรรมที่ได้กำหนดขึ้นสำหรับแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบแสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

หน่วยงาน	กิจกรรม
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ธุรกิจผลิตไฟฟ้า 2 – โรงไฟฟ้าแม่เมาะ	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ สนับสนุนช่วยเหลือสังคมและสาธารณะประโยชน์ ควบคุมความปลอดภัย
แผนกรักษาความปลอดภัย	รักษาความปลอดภัย
แผนกประชาสัมพันธ์	ส่งเสริมและเผยแพร่
ฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าแม่เมาะ	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
แผนกสิ่งแวดล้อม	ศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม ควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
กองการผลิต 1	ทำงานจัดการ ทำงานธุรกิจ ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
แผนกเดินเครื่องกะ 1/1	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า ควบคุมการรับน้ำ ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง

หน่วยงาน	กิจกรรม
แผนกเดินเครื่องกะ 1/2	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า ควบคุมการรับน้ำ ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง
แผนกเดินเครื่องกะ 1/3	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า ควบคุมการรับน้ำ ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง
แผนกเดินเครื่องกะ 1/4	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า ควบคุมการรับน้ำ ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง
แผนกประสิทธิภาพ 1	วิเคราะห์ข้อมูลและรายงาน
แผนกเคมี 1	ควบคุมการใช้สารเคมีปรับสภาพ วิเคราะห์น้ำและไอน้ำในระบบผลิต
กองการผลิต 2	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
แผนกเดินเครื่องกะ 2/1	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
แผนกเดินเครื่องกะ 2/2	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
แผนกเดินเครื่องกะ 2/3	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
แผนกเดินเครื่องกะ 2/4	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
แผนกประสิทธิภาพ 2	วิเคราะห์ข้อมูลและรายงาน
แผนกเคมี 2	ควบคุมการใช้สารเคมีปรับสภาพ วิเคราะห์น้ำและไอน้ำในระบบผลิต
กองการผลิต 3	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
แผนกเดินเครื่องกะ 3/1	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
แผนกเดินเครื่องกะ 3/2	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
แผนกเดินเครื่องกะ 3/3	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า

หน่วยงาน	กิจกรรม
แผนกเดินเครื่องกะ 3/4	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
แผนกประสิทธิภาพ 3	วิเคราะห์ข้อมูลและรายงาน
กองเชื้อเพลิง ถ่าน และน้ำ	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ควบคุมการเดินเครื่องอุปกรณ์ผลิตน้ำ
แผนกเดินอุปกรณ์สายพานและจัดหาน้ำ 1	ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ควบคุมการเดินเครื่องอุปกรณ์ผลิตน้ำ
แผนกเดินอุปกรณ์สายพานและจัดหาน้ำ 2	ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ควบคุมการเดินเครื่องอุปกรณ์ผลิตน้ำ
แผนกเดินอุปกรณ์สายพานและจัดหาน้ำ 3	ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ควบคุมการเดินเครื่องอุปกรณ์ผลิตน้ำ
แผนกเดินอุปกรณ์สายพานและจัดหาน้ำ 4	ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ควบคุมการเดินเครื่องอุปกรณ์ผลิตน้ำ
แผนกเคมี	ผลิตผลิตภัณฑ์ทางเคมี วิเคราะห์น้ำและไอน้ำในระบบผลิต
แผนกประสานงานปฏิบัติการ 1	ประสานงาน
กองขี้เถ้าและระบบกำจัดก๊าซ ซัลเฟอร์ไดออกไซด์	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ควบคุมการเดินเครื่องกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์
แผนกเดินเครื่องกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ 1	ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ควบคุมการเดินเครื่องกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์
แผนกเดินเครื่องกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ 2	ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ควบคุมการเดินเครื่องกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์
แผนกเดินเครื่องกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ 3	ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ควบคุมการเดินเครื่องกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์

หน่วยงาน	กิจกรรม
แผนกเดินเครื่องกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ 4	ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ควบคุมการเดินเครื่องกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์
แผนกประสานงานปฏิบัติการ 2	ประสานงาน
กองโยธา	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
แผนกงานอาคาร	บำรุงรักษาอาคารโรงไฟฟ้า ปรับปรุงอาคารโรงไฟฟ้า
แผนกงานบริเวณ	บำรุงรักษาบริเวณ บำรุงรักษาถนนและระบบระบายน้ำ ขยายพันธุ์ไม้ดอกไม้ประดับ
แผนกงานทั่วไป	บำรุงรักษาระบบประปา บำรุงรักษาสิ่งปลูกสร้าง ผลิตและซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ไม้ ทำงานศิลปกรรมและงานบริการ
แผนกตรวจสอบเชื้อนและอ่างเก็บน้ำ	บำรุงรักษาระบบจัดส่งน้ำ
ฝ่ายบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าแม่เมาะ	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
กองบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า 1	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
แผนกวางแผนบำรุงรักษา 1	จัดทำแผนการบำรุงรักษาและรายงาน ควบคุมงาน
แผนกบำรุงรักษาหม้อน้ำ 1	บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Generator
แผนกบำรุงรักษากังหัน 1	บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Generator
แผนกบำรุงรักษาไฟฟ้า 1	บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าในโรงไฟฟ้า บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าทั่วไป
แผนกบำรุงรักษาอุปกรณ์ควบคุมและเครื่องวัด 1	บำรุงรักษาอุปกรณ์ในระบบควบคุม บำรุงรักษาอุปกรณ์ Instruments

หน่วยงาน	กิจกรรม
แผนกบำรุงรักษาอุปกรณ์เชื้อเพลิงชี้เถ้าและน้ำ 1	บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงถ่าน บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงชี้เถ้า บำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบผลิตน้ำ
กองบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า 2	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
แผนกวางแผนบำรุงรักษา 2	จัดทำแผนการบำรุงรักษาและรายงาน ควบคุมงาน
แผนกบำรุงรักษาหม้อน้ำ 2	บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Generator
แผนกบำรุงรักษากังหัน 2	บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Turbine
แผนกบำรุงรักษาไฟฟ้า 2	บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าในโรงไฟฟ้า
แผนกบำรุงรักษาอุปกรณ์ควบคุมและเครื่องวัด 2	บำรุงรักษาอุปกรณ์ในระบบควบคุม บำรุงรักษาอุปกรณ์ Instruments
กองบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า 3	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
แผนกวางแผนบำรุงรักษา 3	จัดทำแผนการบำรุงรักษาและรายงาน ควบคุม
แผนกบำรุงรักษาหม้อน้ำ 3	บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Generator
แผนกบำรุงรักษากังหัน 3	บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Turbine
แผนกบำรุงรักษาไฟฟ้า 3	บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าในโรงไฟฟ้า
แผนกบำรุงรักษาอุปกรณ์ควบคุมและเครื่องวัด 3	บำรุงรักษาอุปกรณ์ในระบบควบคุม บำรุงรักษาอุปกรณ์ Instruments
กองบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า 4	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
แผนกบำรุงรักษาเครื่องกลระบบลำเลียงชี้เถ้า 4	บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงชี้เถ้า
แผนกบำรุงรักษาไฟฟ้า 4	บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงถ่าน บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงชี้เถ้า บำรุงรักษาระบบกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์ บำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบผลิตน้ำ

หน่วยงาน	กิจกรรม
	บำรุงรักษาระบบไฮโดรเจนและออกซิเจน
แผนกบำรุงรักษาอุปกรณ์ควบคุมและเครื่องวัด 4	บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงถ่าน บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงขี้เถ้า บำรุงรักษาระบบกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์ บำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบผลิตน้ำ บำรุงรักษาระบบไฮโดรเจนและออกซิเจน
แผนกวางแผนบำรุงรักษา 4	จัดทำแผนการบำรุงรักษาและรายงาน ควบคุมงาน
แผนกบำรุงรักษาเครื่องกลระบบลำเลียงเชื้อเพลิง	บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงถ่าน
แผนกบำรุงรักษาเครื่องกลระบบผลิตน้ำ	บำรุงรักษาระบบไฮโดรเจนและออกซิเจน บำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบผลิตน้ำ
แผนกบำรุงรักษาเครื่องกลระบบกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์	บำรุงรักษาระบบกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์
กองบำรุงรักษาโรงไฟฟ้ากลาง	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
แผนกวางแผนบำรุงรักษากลาง	จัดทำแผนการบำรุงรักษาและรายงาน ควบคุมงาน
แผนกบำรุงรักษาหม้อน้ำกลาง	บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Generator
แผนกบำรุงรักษากังหันกลาง	บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Turbine
แผนกบำรุงรักษาไฟฟ้ากลาง	บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าในโรงไฟฟ้า
แผนกบำรุงรักษาอุปกรณ์ควบคุมและเครื่องวัดกลาง	บำรุงรักษาอุปกรณ์ในระบบควบคุม บำรุงรักษาอุปกรณ์ Instruments
แผนกโรงงานเครื่องกล	บำรุงรักษายานพาหนะ บำรุงรักษาเครื่องจักร ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่
แผนกโรงงานไฟฟ้า	ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่

หน่วยงาน	กิจกรรม
ฝ่ายธุรการและการเงินโรงไฟฟ้าแม่เมาะ	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
กองบริการทั่วไป	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
แผนกธุรการและบริการ	บริการงานด้านยานพาหนะ บริการห้องประชุม บริการห้องสมุด บริการรับส่งเอกสาร
แผนกพัสดุ	บริหารงานคลังพัสดุ บริการเบิกจ่ายน้ำมัน
แผนกจัดหา	จัดหาพัสดุอุปกรณ์
แผนกสารสนเทศ	บริหารฐานข้อมูล
แผนกกฎหมาย	สอบสวนกรณีเกิดความเสียหาย ดำเนินการด้านนิติกรรมสัญญา
แผนกบุคคล	สรรหาบุคลากร จัดทำและปรับปรุงทะเบียนประวัติ ดูแลสวัสดิการพนักงาน
กองบัญชีและการเงิน	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
แผนกการเงิน	รับ-จ่ายเงิน
แผนกตรวจจ่าย	ตรวจสอบใบสำคัญด้านการเงินทุกประเภท
แผนกบัญชีและงบประมาณ	ทำงานบัญชี จัดทำและควบคุมงบประมาณ
แผนกวิเคราะห์	ทำบัญชีคุมพัสดุ วิเคราะห์ข้อมูลและรายงาน
กองการแพทย์และอนามัย	ทำงานจัดการ ทำงานธุรการ
แผนกการแพทย์	ตรวจรักษาและป้องกันโรค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

หน่วยงาน	กิจกรรม
	ตรวจรักษาทางกายภาพบำบัด ตรวจทางรังสี
แผนกทันตกรรม	ตรวจรักษาทางทันตกรรม
แผนกเภสัชกรรม	บริหารคลังยา จ่ายยา
แผนกอนามัย	ตรวจรักษาและป้องกันโรค ทำงานส่งเสริมสุขภาพ ทำงานสาธารณสุขทั่วไป
แผนกธุรการและสถิติผู้ป่วย	ทำงานธุรการ ทำงานสถิติและรายงาน

เมื่อได้กำหนดกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบของโรงไฟฟ้าแม่เมาะแล้ว จะทำการวิเคราะห์ตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) เนื่องจาก ตัวผลักดันต้นทุนคือปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนและการปฏิบัติกิจกรรม

ขั้นตอนที่4 การวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

เพื่อให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการบริหาร และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรม จึงจะทำการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ หรือที่เรียกว่า ตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1.เหตุการณ์หรือปัจจัยใดที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมและมีผลทำให้ต้นทุนรวมของกิจกรรมเปลี่ยนแปลงไป จะถือว่าสิ่งนั้นเป็นสาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

2.จากกิจกรรมที่กำหนดขึ้นอาจมีสาเหตุที่เกิดกิจกรรมได้หลายสาเหตุจึงจะระบุทุกสาเหตุของการเกิดกิจกรรม ในขณะเดียวกันสาเหตุบางอย่างสามารถก่อให้เกิดกิจกรรมได้หลายกิจกรรม ดังนั้นจึงสามารถที่จะกำหนดสาเหตุของการเกิดกิจกรรมร่วมกันได้ในหลายกิจกรรม

3.สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมจะแตกต่างจากตัววัดผลได้จากการประกอบกิจกรรม

4.สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมที่วิเคราะห์ออกมาจะสามารถวัดได้ เพื่อนำไปใช้เปรียบเทียบกับต้นทุนกิจกรรมในรูปของอัตราต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของตัวผลักดันต้นทุน การวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะจะสามารถแสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม (Cost Driver)		กิจกรรม
การที่มีแผนงานที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ	จำนวนชั่วโมงทำงาน	ทำงานจัดการ
ความต้องการช่วยลดภาระการทำงานจัดการ	จำนวนชั่วโมงทำงาน	ทำงานธุรการ
ชุมชนรอบโรงไฟฟ้าแม่เมาะยังขาดคุณภาพชีวิตที่ดี	จำนวนพื้นที่ที่ต้องให้ความช่วยเหลือ	สนับสนุนช่วยเหลือสังคมและสาธารณะประโยชน์
ความสูญเสียขององค์กรหากเกิดอุบัติเหตุ	จำนวนบุคลากรในองค์การ	ควบคุมความปลอดภัย
การสูญหายของทรัพย์สินขององค์กร	มูลค่าทรัพย์สินขององค์การ	รักษาความปลอดภัย
การเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร	จำนวนเอกสารที่เผยแพร่	ส่งเสริมและเผยแพร่
การเกิดมลภาวะทางอากาศกับชุมชน	จำนวนครั้งที่ออกศึกษา	ศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม
การเกิดมลภาวะทางอากาศกับชุมชน	จำนวนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ	ควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
การที่ต้องหยุดเดินเครื่องนอกแผน	จำนวนครั้งของการหยุดเดินเครื่อง	ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า
การที่ต้องใช้น้ำมาล้างไอน้ำผลิตไฟฟ้า	จำนวนครั้งของการตรวจสอบเพื่อนำน้ำเข้าผลิตไฟฟ้า	ควบคุมการรับน้ำ
การที่ต้องหยุดเดินเครื่องนอกแผน	จำนวนครั้งของการหยุดของสายพาน	ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง
ความต้องการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	จำนวนรายงานที่หน่วยงานต่างๆต้องการ	วิเคราะห์ข้อมูลและรายงาน
ความต้องการควบคุมคุณภาพน้ำที่ใช้ในการผลิต	ปริมาณน้ำที่ต้องทำการปรับสภาพ	ควบคุมการใช้สารเคมีปรับสภาพ

สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม (Cost Driver)		กิจกรรม
ความต้องการควบคุมคุณภาพน้ำที่ใช้ในการผลิต	จำนวนตัวอย่างน้ำ	วิเคราะห์น้ำและไอน้ำในระบบผลิต
ความต้องการควบคุมคุณภาพน้ำที่ใช้ในการผลิต	จำนวนครั้งที่อุปกรณ์หยุดทำงาน	ควบคุมการเดินเครื่องอุปกรณ์ผลิตน้ำ
การที่ต้องใช้สารเคมีในระบบผลิต	ปริมาณสารเคมีที่หน่วยงานต่างๆต้องการ	ผลิตผลิตภัณฑ์ทางเคมี
งานที่ต้องปฏิบัติโดยอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน	จำนวนครั้งที่ติดต่อประสานงาน	ประสานงาน
การเกิดมลภาวะทางอากาศกับชุมชน	จำนวนครั้งที่ปริมาณ ซัลเฟอร์สูงกว่ามาตรฐาน	ควบคุมการเดินเครื่องกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์
การชำรุดทรุดโทรมของอาคารโรงไฟฟ้า	จำนวนใบสั่งงาน	บำรุงรักษาอาคารโรงไฟฟ้า
ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานของอาคารโรงไฟฟ้า	จำนวนใบสั่งงาน	ปรับปรุงอาคารโรงไฟฟ้า
ความต้องการให้บริเวณรอบโรงไฟฟ้าเป็นระเบียบเรียบร้อย	จำนวนพื้นที่ต้องบำรุงรักษา	บำรุงรักษาบริเวณ
การชำรุดทรุดโทรมของถนนและระบบระบายน้ำจากการใช้งาน	ระยะทางของถนนและระบบระบายน้ำที่ชำรุดเสียหาย	บำรุงรักษาถนนและระบบระบายน้ำ
ความต้องการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	จำนวนกล้าไม้ที่ปลูก	ขยายพันธุ์ไม้ดอกไม้ประดับ
การชำรุดเสียหายของระบบประปา	จำนวนครั้งของการแจ้งซ่อมระบบประปา	บำรุงรักษาระบบประปา
การชำรุดทรุดโทรมของสิ่งปลูกสร้าง	จำนวนใบสั่งงาน	บำรุงรักษาสิ่งปลูกสร้าง
ความต้องการใช้ครุภัณฑ์ไม้ของหน่วยงาน	จำนวนใบสั่งงาน	ผลิตและซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ไม้
การเข้าร่วมกิจกรรมงานประเพณีต่างๆภายในจังหวัด	จำนวนครั้งที่ต้องเข้าร่วม	ทำงานศิลปกรรมและงานบริการ
การที่ต้องใช้น้ำมาสร้างไอน้ำผลิตไฟฟ้า	จำนวนใบสั่งงาน	บำรุงรักษาระบบจัดส่งน้ำ
หน่วยงานด้านบำรุงรักษาต้องการข้อมูลเพื่อเตรียมการทำงาน	จำนวนรายงานที่หน่วยงานขอให้ทำ	จัดทำแผนบำรุงรักษาและรายงาน

สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม (Cost Driver)		กิจกรรม
ความต้องการให้งานเสร็จตามแผน	จำนวนชั่วโมงทำงาน	ควบคุมงาน
การเกิดเหตุขัดข้องกับอุปกรณ์ Stream Generator	จำนวนStream Generator	บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Generator
การเกิดเหตุขัดข้องกับอุปกรณ์ Stream Turbine	จำนวน Stream Turbine	บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Turbine
การเกิดเหตุขัดข้องกับอุปกรณ์ไฟฟ้าในโรงไฟฟ้า	จำนวนอุปกรณ์ไฟฟ้า	บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าในโรงไฟฟ้า
การเกิดเหตุขัดข้องกับอุปกรณ์ไฟฟ้าทั่วไป	จำนวนใบสั่งงาน	บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าทั่วไป
การเกิดเหตุขัดข้องกับอุปกรณ์ในระบบควบคุม	จำนวนใบสั่งงาน	บำรุงรักษาอุปกรณ์ในระบบควบคุม
การเกิดเหตุขัดข้องกับอุปกรณ์ Instruments	จำนวนInstruments	บำรุงรักษาอุปกรณ์Instruments
การเกิดเหตุขัดข้องกับระบบสายพานลำเลียงถ่าน	จำนวนใบสั่งงาน	บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงถ่าน
การเกิดเหตุขัดข้องกับระบบสายพานลำเลียงขี้เถ้า	จำนวนใบสั่งงาน	บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงขี้เถ้า
การเกิดเหตุขัดข้องกับอุปกรณ์ระบบผลิตน้ำ	จำนวนใบสั่งงาน	บำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบผลิตน้ำ
การเกิดเหตุขัดข้องกับอุปกรณ์ ระบบกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์	จำนวนใบสั่งงาน	บำรุงรักษาระบบกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์
การเกิดเหตุขัดข้องกับระบบไฮโดรเจน	จำนวนใบสั่งงาน	บำรุงรักษาระบบไฮโดรเจนและออกซิเจน
การเสื่อมสภาพของยานพาหนะที่ใช้ในการทำงาน	จำนวนยานพาหนะที่ต้องรับการบำรุงรักษา	บำรุงรักษายานพาหนะ
การเสื่อมสภาพของเครื่องจักร	จำนวนเครื่องจักรที่ต้องรับการบำรุงรักษา	บำรุงรักษาเครื่องจักร
แหล่งภายนอกไม่มีชิ้นส่วนอะไหล่จำหน่ายหรือมีราคาสูง	จำนวนใบสั่งงาน	ผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่
ความต้องการลดปริมาณการใช้ยานพาหนะ	จำนวนครั้งของการขอใช้ยานพาหนะ	บริการงานด้านยานพาหนะ
ความต้องการสถานที่สำหรับให้หน่วยงานต่างๆ ได้ประชุมหารือร่วมกัน	จำนวนครั้งของการขอใช้ห้องประชุม	บริการห้องประชุม

สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม (Cost Driver)		กิจกรรม
ความต้องการแหล่งสันทนาการ	จำนวนคนที่เข้าใช้บริการ	บริการห้องสมุด
ความต้องการส่งเอกสารระหว่างหน่วยงาน	จำนวนเอกสาร	บริการรับ-ส่งเอกสาร
ความต้องการรักษาระดับประมาณพัสดุคงคลังให้เหมาะสม	พื้นที่ของคลังเก็บของ	บริหารงานคลังพัสดุ
ความต้องการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงของยานพาหนะในองค์กรมีมาก	จำนวนยานพาหนะที่เข้ามาเติมน้ำมัน	บริการเบิกจ่ายน้ำมัน
ความต้องการพัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพมาใช้ในการดำเนินงาน	จำนวนใบเบิกซื้อ	จัดหาพัสดุอุปกรณ์
หน่วยงานใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานและใช้เชื่อมโยงข้อมูล	จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ต้องดูแล	บริหารฐานข้อมูล
การเกิดเหตุการณ์ที่สร้างความเสียหาย	จำนวนครั้งที่เกิดเหตุ	สอบสวนกรณีเกิดความเสียหาย
การที่ต้องทำเอกสารผูกพันกับบุคคลภายนอก	ปริมาณงานที่ต้องทำสัญญา	ดำเนินการด้านนิติกรรมสัญญา
ความต้องการพนักงานที่ความรู้ความสามารถตรงกับงาน	จำนวนพนักงานที่หน่วยงานสรรหา	สรรหาบุคลากร
ความต้องการมีแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน	จัดทำและปรับปรุงทะเบียนประวัติ
ความต้องการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน	จำนวนพนักงาน	ดูแลสวัสดิการพนักงาน
ความต้องการแหล่งควบคุมเงินสด	จำนวนชั่วโมงทำงาน	รับ-จ่ายเงิน
ป้องกันการเกิดปัญหาเกี่ยวกับเอกสารทางการเงิน	จำนวนเอกสารที่ต้องทำการตรวจสอบ	ตรวจสอบใบสำคัญด้านการเงินทุกประเภท
ความต้องการข้อมูลที่เป็นตัวเลขที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร	จำนวนชั่วโมงทำงาน	ทำงานบัญชี
การที่หน่วยงานต้องใช้เงินงบประมาณในการดำเนินงาน	จำนวนหน่วยงาน	จัดทำและควบคุมงบประมาณ
การสูญหายของพัสดุ	จำนวนชิ้นของพัสดุ	ทำบัญชีคุมพัสดุ

สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม (Cost Driver)		กิจกรรม
สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยของพนักงานและครอบครัว	จำนวนผู้มีสิทธิเข้ารับการตรวจรักษา	ตรวจรักษาและป้องกันโรค
สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยของพนักงานและครอบครัว	จำนวนผู้มีสิทธิเข้ารับการตรวจรักษา	ตรวจรักษาทางกายภาพบำบัด
สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยของพนักงานและครอบครัว	จำนวนผู้มีสิทธิเข้ารับการตรวจรักษา	ตรวจทางรังสี
สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยของพนักงานและครอบครัว	จำนวนผู้มีสิทธิเข้ารับการตรวจรักษา	ตรวจรักษาทางทันตกรรม
ความต้องการให้ปริมาณยามีเพียงพอต่อความต้องการใช้	จำนวนครั้งของการเบิกซื้อยา	บริหารคลังยา
สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยของพนักงานและครอบครัว	จำนวนผู้เข้ารับการตรวจรักษา	จ่ายยา
สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการทำงาน	จำนวนครั้งที่ออกให้การแนะนำ	ทำงานส่งเสริมสุขภาพ
สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการทำงาน	จำนวนครั้งที่ออกให้การแนะนำ	ทำงานสาธารณสุขทั่วไป
ความต้องการข้อมูลที่เป็นตัวเลขที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารบริหาร	จำนวนรายงานที่ผู้บริหารต้องการ	ทำงานสถิติและรายงาน

หลังจากกำหนดกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ และได้รับทราบถึงสาเหตุของการเกิดต้นทุนในแต่ละกิจกรรมแล้ว จะเห็นได้ว่ามีหลายศูนย์ความรับผิดชอบ ที่ต้องปฏิบัติกิจกรรมมากกว่า 1 กิจกรรม และแต่ละกิจกรรมก็มีสาเหตุที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแตกต่างกันไป ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร จึงจะทำการตั้งงบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรม ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

ขั้นตอนที่5 การกำหนดแบบฟอร์มและวิธีการตั้งงบประมาณดำเนินการตามกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

การตั้งงบประมาณดำเนินการของโรงไฟ้าแม่เมาะจะมีวงจรการจัดทำงบประมาณเหมือนดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 ซึ่งเป็นงบประมาณดำเนินการที่มีรอบระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่ 1 ต.ค. ถึง 30 ก.ย. มีผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบเป็นผู้ตั้งงบประมาณและควบคุมการใช้งบประมาณ หลังจากที่ได้กำหนดกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบและวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมแล้ว ในขั้นตอนถัดมาของการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ คือการกำหนดแบบฟอร์มและวิธีการตั้งงบประมาณดำเนินการตามกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

การกำหนดแบบฟอร์ม

เนื่องจากการตั้งงบประมาณดำเนินการแบบเดิมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะเป็นการตั้งตามประเภทค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ ดังนั้นเมื่อนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ก็จะตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายตามที่ตามที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม ในการกำหนดแบบฟอร์มการตั้งงบประมาณดำเนินการจึงจะมีช่องสำหรับกรอกว่า เป็นงบประมาณสำหรับกิจกรรมใด แบบบฟอร์มการตั้งงบประมาณ 1 ฉบับ จึงใช้ตั้งงบประมาณสำหรับ 1 กิจกรรมภายในศูนย์ความรับผิดชอบนั้นๆ หากศูนย์ความรับผิดชอบประกอบด้วย 3 กิจกรรม ก็จะกรอกแบบฟอร์มการตั้งงบประมาณจำนวน 3 ฉบับ และเพื่อให้การตั้งงบประมาณดำเนินการสอดคล้องกับแผนงานในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ ซึ่งแต่เดิมหน่วยงานต่างๆมักจะไม่ได้คำนึงถึงในการตั้งงบประมาณ จึงจะกำหนดให้แบบฟอร์มการตั้งงบประมาณแยกช่องวงเงินออกเป็น 12 ช่อง สำหรับใช้กรอกวงเงินงบประมาณดำเนินการจำนวน 12 เดือน เพื่อให้หน่วยงานได้พิจารณาเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้รูปแบบของแบบฟอร์มการตั้งงบประมารดำเนินการจะแสดงดังภาพที่ 14

วิธีการตั้งงบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

เมื่อได้แบบฟอร์มการตั้งงบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรมแล้ว ผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบจะเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตั้งงบประมาณดำเนินการเหมือนกับการตั้งงบประมาณดำเนินการตามความรับผิดชอบ แต่วงเงินงบประมาณจะถูกประมาณโดยสอดคล้องกับแผนงานมากขึ้น เพราะจะต้องตั้งงบประมาณดำเนินการสำหรับแต่ละกิจกรรมตามประเภทค่าใช้จ่าย และจะต้องประมาณค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเป็นรายเดือน ดังนั้นในการตั้งงบประมาณผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบ ควรจะประมาณวงเงินงบประมาณตามวิธีการต่อไปนี้

ภาพที่ 14 แสดงแบบฟอร์มการตั้งงบประมาณ

ปีงบประมาณ_____

ฝ่าย_____กอง_____แผนก_____

กิจกรรม_____ หน่วย:บาท

ประเภทกิจกรรม	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
รวม												

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

1.ให้ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการทำกิจกรรม

2.ประมาณวงเงินงบประมาณจากการพิจารณาแผนงานที่ต้องดำเนินการในช่วงเดือนต่างๆของปี

3.ศึกษาข้อมูลจากแหล่งภายนอกหรือหน่วยงานอื่นๆ แล้วนำมาใช้เป็นเกณฑ์ว่าเกิดค่าใช้จ่ายเท่าไรในการทำกิจกรรมลักษณะเดียวกัน

4.พิจารณาเปรียบเทียบการใช้งบประมาณต้นทุนกิจกรรมในแต่ละปีว่าควรเป็นเท่าไร การตั้งงบประมาณและการใช้งบประมาณเป็นไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่ แล้วปรับปรุงการตั้งงบประมาณต้นทุนกิจกรรมในปีถัดๆไป

ขั้นตอนที่6 การคำนวณต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

เมื่อหน่วยงานตั้งงบประมาณดำเนินการสำหรับแต่ละกิจกรรมและงบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว หน่วยงานสามารถใช้งบประมาณได้ตั้งแต่ 1 ตุลาคม โดยค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้น ในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ จะต้องถูกระบุเข้าสู่กิจกรรมในศูนย์ความรับผิดชอบนั้น เพื่อให้การคำนวณต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะมีความถูกต้องและเหมาะสม จึงจะนำหลักเกณฑ์ 2 ประการมาใช้ในการปันส่วนต้นทุนกิจกรรม

1.การระบุโดยตรง

ค่าใช้จ่ายใดที่สามารถระบุได้โดยตรงว่าเป็นไปเพื่อกิจกรรมใด จะผลักดันค่าใช้จ่ายในส่วนนั้นเข้าสู่กิจกรรมโดยตรงทั้งจำนวน ได้แก่

ค่าวัสดุอุปกรณ์ อันประกอบด้วย

1. วัสดุและอุปกรณ์โรงไฟฟ้า เช่น หม้อน้ำ กังหัน เครื่องกำเนิดไฟฟ้า เป็นต้น
2. วัสดุและอุปกรณ์ของสายส่งและสถานีไฟฟ้าแรงสูง เช่น เสาไฟฟ้าแรงสูง ลูกถ้วย สายส่งไฟฟ้า หม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง เป็นต้น
3. วัสดุและอุปกรณ์สื่อสาร
4. วัสดุและอุปกรณ์ทางการแพทย์
5. วัสดุและอุปกรณ์ห้องทดลอง
6. วัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง
7. วัสดุและอุปกรณ์ยานพาหนะและเครื่องจักรกล
8. วัสดุและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์

9. วัสดุสำนักงาน เช่น วัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ในสำนักงาน (เครื่องเขียนแบบพิมพ์, กระดาษ, ฟิล์มถ่ายรูป เป็นต้น)

ค่าใช้จ่ายอื่นๆ อันประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายเดินทาง ค่าเช่ายานพาหนะ ค่าเช่าเครื่องจักรก่อสร้าง ค่าเช่าอาคาร ค่าเช่า เครื่องใช้สำนักงาน ค่าแรงจ้างเหมา ค่าน้ำมันยานพาหนะ-เครื่องจักรกล เครื่องมือเครื่องใช้ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ เหล่านี้ จะถูกระบุเข้าสู่กิจกรรมได้โดยตรง ในทุกครั้งที่ค่าใช้จ่ายเหล่านี้เกิดขึ้น โดยการกำหนดแบบฟอร์ม การเบิกวัสดุหรือค่าใช้จ่ายดังกล่าวข้างต้น ให้ระบุว่าเป็นไปเพื่อกิจกรรมใด ดังภาพที่ 15

2.การปันส่วน

หากไม่สามารถระบุค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นว่าเกิดจากกิจกรรมใดได้ ก็จะปันส่วนค่าใช้จ่ายเหล่านั้นเข้าสู่กิจกรรม โดยการกำหนดตัวผลักดันทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรม (Resource Driver) ในที่นี้กำหนดให้สัดส่วนการทำกิจกรรมในและศูนย์ความรับผิดชอบ เป็นตัวผลักดัน (Driver) โดยกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ และมีแบบฟอร์มสำหรับให้แต่ละศูนย์ความรับผิดชอบกรอกอัตราส่วนตามประเภทกิจกรรม เป็นร้อยละ (%) ของแต่ละเดือน ตามภาพที่ 16หน่วยงานจะต้องกรอกแบบฟอร์มตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ก่อนที่จะมีการใช้งบประมาณ เพื่อที่ว่าในระหว่างปีงบประมาณเมื่อค่าใช้จ่ายเหล่านี้เกิดขึ้น จะถูกปันส่วนเข้าสู่กิจกรรมตามสัดส่วนที่ได้กำหนดไว้ในการกำหนดสัดส่วนการทำกิจกรรม ผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบควรที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดด้วยและหากมีการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการทำกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบต้องทำการแจ้งทุกครั้ง ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถระบุได้ว่าเกิดจากกิจกรรมใด ได้แก่

ค่าใช้จ่ายประเภทเงินเดือน/ค่าแรงลูกจ้างชั่วคราวระยะยาว เงินเพิ่มพิเศษวิชาชีพที่ขาดแคลน พสร. และสวัสดิการ ซึ่งประกอบด้วย เงินจ่ายสมทบทุนสงเคราะห์ เงินจ่ายสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือค่ากระแสไฟฟ้า ค่ารักษาพยาบาล ค่าทดแทนอุบัติเหตุและทุพพลภาพ ค่าตอบแทนในการทำงาน เงินช่วยเหลือเกี่ยวกับบุตร เงินชดเชยการเปลี่ยนฐานะ เงินช่วยเหลือค่าทำศพ เงินช่วยเหลือกรณีบ้าน หรือทรัพย์สินอื่นประสบภัย

การกำหนดรหัสกิจกรรม

เมื่อได้กำหนดกิจกรรม และหลักเกณฑ์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายเข้าสู่กิจกรรมแล้ว การตั้งงบประมาณต้นทุนกิจกรรมจะตั้งตามรหัสกิจกรรม เนื่องจากการกำหนดให้ตัวเลขใช้แสดงความหมายแทนตัวอักษร จะช่วยให้การบันทึกข้อมูล การจัดหมวดหมู่ของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ประมวลผลทำได้สะดวกขึ้น แต่โครงสร้างรหัสบัญชี แบบเดิมยังไม่ได้มีการกำหนดรหัสบัญชีในส่วน

ภาพที่ 15 แสดงแบบฟอร์มการขอเบิก

ฝ่าย_____ **วัน/เดือน/ปี**_____

กอง_____

แผนก_____

เพื่อใช้งานกิจกรรม (Activity)_____

ประเภทค่าใช้จ่าย	จำนวน	หน่วย	จำนวนเงินรวม
		รวม	

*ลงนามผู้มีอำนาจอนุมัติ*_____

( )

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

ภาพที่ 16 แสดงแบบฟอร์มระบุสัดส่วนการทำกิจกรรม

ฝ่าย_____กอง_____แผนก_____

ประเภทกิจกรรม	ต.ค. %	พ.ย. %	ธ.ค. %	ม.ค. %	ก.พ. %	มี.ค. %	เม.ย. %	พ.ค. %	มิ.ย. %	ก.ค. %	ส.ค. %	ก.ย. %
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

ของกิจกรรมไว้ ดังนั้นจึงจะปรับปรุงรหัสบัญชี โดยการกำหนดตัวเลข 3 หลัก แทนความหมายของกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงรหัสกิจกรรม

กิจกรรม	รหัสบัญชี
ทำงานจัดการ	001
ทำงานธุรการ	002
สนับสนุนช่วยเหลือสังคมและสาธารณะประโยชน์	003
ควบคุมความปลอดภัย	004
รักษาความปลอดภัย	005
ส่งเสริมและเผยแพร่	006
ศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม	007
ควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อม	008
ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า	009
ควบคุมการรับน้ำ	010
ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง	011
วิเคราะห์ข้อมูลและรายงาน	012
ควบคุมการใช้สารเคมีปรับสภาพ	013
วิเคราะห์น้ำและไอน้ำในระบบผลิต	014
ควบคุมการเดินเครื่องอุปกรณ์ผลิตน้ำ	015
ผลิตผลิตภัณฑ์ทางเคมี	016
ประสานงาน	017
ควบคุมการเดินเครื่องกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์	018
บำรุงรักษาอาคารโรงไฟฟ้า	019
ปรับปรุงอาคารโรงไฟฟ้า	020
บำรุงรักษาบริเวณ	021
บำรุงรักษาถนนและระบบระบายน้ำ	022
ขยายพันธุ์ไม้ดอกไม้ประดับ	023
บำรุงรักษาระบบประปา	024

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

กิจกรรม	รหัสบัญชี
บำรุงรักษาสิ่งปลูกสร้าง	025
ผลิตและซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ไม้	026
ทำงานศิลปกรรมและงานบริการ	027
บำรุงรักษาระบบจัดส่งน้ำ	028
จัดทำแผนบำรุงรักษาและรายงาน	029
ควบคุมงาน	030
บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Generator	031
บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Turbine	032
บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าในโรงไฟฟ้า	033
บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าทั่วไป	034
บำรุงรักษาอุปกรณ์ในระบบควบคุม	035
บำรุงรักษาอุปกรณ์Instruments	036
บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงถ่าน	037
บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงขี้เถ้า	038
บำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบผลิตน้ำ	039
บำรุงรักษาระบบกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์	040
บำรุงรักษาระบบไฮโดรเจนและออกซิเจน	041
บำรุงรักษายานพาหนะ	042
บำรุงรักษาเครื่องจักร	043
ผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่	044
บริการงานด้านยานพาหนะ	045
บริการห้องประชุม	046
บริการห้องสมุด	047
บริการรับ-ส่งเอกสาร	048
บริหารงานคลังพัสดุ	049
บริการเบิกจ่ายน้ำมัน	050
จัดหาพัสดุอุปกรณ์	051
บริหารฐานข้อมูล	052

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

กิจกรรม	รหัสบัญชี
สอบสวนกรณีเกิดความเสียหาย	053
ดำเนินการด้านนิติกรรมสัญญา	054
สรรหาบุคลากร	055
จัดทำและปรับปรุงทะเบียนประวัติ	056
ดูแลสวัสดิการพนักงาน	057
รับ-จ่ายเงิน	058
ตรวจสอบใบสำคัญด้านการเงินทุกประเภท	059
ทำงานบัญชี	060
จัดทำและควบคุมงบประมาณ	061
ทำบัญชีคุมพัสดุ	062
ตรวจรักษาและป้องกันโรค	063
ตรวจรักษาทางกายภาพบำบัด	064
ตรวจทางรังสี	065
ตรวจรักษาทางทันตกรรม	066
บริหารคลังยา	067
จ่ายยา	068
ทำงานส่งเสริมสุขภาพ	069
ทำงานสาธารณสุขทั่วไป	070
ทำงานสถิติและรายงาน	071

การบันทึกการใช้งบประมาณ

การบันทึกการใช้เงินในเอกสารทางการเงิน จะต้องใส่เลขรหัสกิจกรรม เพื่อแยกประเภทค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม ซึ่งเลขรหัสกิจกรรมนี้ได้เคยกรอกไว้ในแบบฟอร์มการตั้งงบประมาณในช่องกิจกรรมแล้ว ดังนั้นจึงสามารถเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่ตั้งไว้กับที่เกิดขึ้นจริงได้ตามประเภทกิจกรรม

การจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรม

เมื่อได้มีการระบุค่าใช้จ่ายตามประเภทกิจกรรม ทั้งในส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงและการตั้งงบประมาณแล้ว ในการจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายเพื่อเสนอผู้บริหาร จะดึงตัวเลขค่าใช้จ่ายแยก

ตามประเภทกิจกรรม เพื่อให้ผู้บริหารได้เห็นต้นทุนของแต่ละกิจกรรม เปรียบเทียบกับที่ได้ตั้งไว้ และเนื่องจากการตั้งงบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรม ได้ตั้งตามแผนการปฏิบัติงานในแต่ละเดือน ดังนั้นในรายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรม จึงสามารถแสดงผลต่างการใช้งบประมาณที่ตั้งไว้จนถึงเดือนปัจจุบัน กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจนถึงเดือนปัจจุบัน ซึ่งสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากขึ้นแก่ผู้บริหาร รายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรมจะมีรูปแบบตามภาพที่ 17

ขั้นตอนที่7 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measure)

การวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นการวัดผลลัพท์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติกิจกรรม จากการศึกษาระบบต้นทุนกิจกรรมในบทที่ 3 จะเห็นได้ว่า เมื่อนำระบบนี้มาใช้จะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน โดยที่การวัดผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วย การวัดประสิทธิภาพในการทำงาน การวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน คุณภาพและบริการ

การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน

รายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรมถือเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินของแต่ละกิจกรรม ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลต้นทุนกิจกรรม มาเปรียบเทียบกับตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) จะได้ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของตัวผลักดันต้นทุน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารต่อไป นอกจากนั้น ผลต่างที่เกิดขึ้นผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบ จะต้องพิจารณาว่า เกิดจากการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมไม่มีประสิทธิภาพหรือเกิดจากการตั้งงบประมาณไม่เหมาะสม โดยการเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานภายนอกใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมลักษณะเดียวกันนั้น หากเป็นเพราะการตั้งงบประมาณก็จะสามารถนำข้อมูลนี้ไปใช้ปรับปรุงการตั้งงบประมาณในปีถัดไป แต่หากเกิดจากการปฏิบัติงานก็จะสามารถแยกพิจารณาได้ในแต่ละประเภทกิจกรรมว่าจะสามารถปรับลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมประเภทต่างๆได้อย่างไร

การวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

การวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของงานหรือบริการ จากกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ จะสามารถกำหนดตัววัดการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินได้ดังตารางที่ 7

ภาพที่ 17 แสดงรูปแบบรายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรม

หน่วยงาน

ตั้งแต่_____**ถึง**_____

กิจกรรม	รายละเอียด	ค่าใช้จ่ายเดือนปัจจุบัน (1)	ค่าใช้จ่ายสะสม (2)	งบประมาณถึงเดือนปัจจุบัน (3)	ผลต่างการใช้งบประมาณ (4)=(3)-(2)	งบประมาณที่ตั้งไว้ (5)	งบประมาณคงเหลือ (6)=(5)-(2)
	รวม						
	รวม						
	รวมทั้งสิ้น						

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

ตารางที่ 7 แสดงตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

กิจกรรม	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน ที่ไม่เป็นตัวเงิน	หน่วยการวัด
ทำงานจัดการ	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	- -
ทำงานธุรการ	-ความผิดพลาดของเอกสาร -ความผิดพลาดในการส่งเอกสาร -ความล่าช้าในการส่งเอกสาร	ครั้ง/เดือน ครั้ง/เดือน วัน/ครั้ง
สนับสนุนช่วยเหลือสังคมและสาธารณะประโยชน์	ความพึงพอใจของชุมชนรอบโรงไฟฟ้า	-
ควบคุมความปลอดภัย	จำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง/เดือน
รักษาความปลอดภัย	จำนวนครั้งของการเกิดการสูญหายของทรัพย์สิน	ครั้ง/เดือน
ส่งเสริมและเผยแพร่	ระยะเวลาที่ใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล	วัน/เดือน
ศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม	ระยะเวลาในการนำเสนอข้อมูล	ภายในวันที่ของเดือน
ควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อม	ความพึงพอใจของชุมชนรอบโรงไฟฟ้า	-
ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า	ปริมาณกระแสไฟฟ้าที่ผลิตได้ตามเงื่อนไข	MWH/เดือน
ควบคุมการรับน้ำ	ปริมาณน้ำที่นำมาใช้ในการผลิต	ลบ.ม./เดือน
ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง	-ปริมาณถ่านหินที่ป้อนให้โรงไฟฟ้า -ความสามารถในการลำเลียงขี้เถ้า	ตัน/เดือน ตัน/เดือน
วิเคราะห์ข้อมูลและรายงาน	-ความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูล -ระยะเวลาในการนำเสนอข้อมูล	- ภายในวันที่ของเดือน
ควบคุมการใช้สารเคมีปรับสภาพ	ปริมาณน้ำที่ได้รับการปรับสภาพ	ลบ.ม./เดือน
วิเคราะห์น้ำและไอน้ำในระบบผลิต	จำนวนตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์	ตัวอย่าง/เดือน

กิจกรรม	ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	หน่วยการวัด
ควบคุมการเดินเครื่องอุปกรณ์ผลิตน้ำ	ปริมาณน้ำที่นำมาใช้ในการผลิตไฟฟ้า	ลบ.ม./เดือน
ผลิตผลิตภัณฑ์ทางเคมี	ปริมาณสารเคมีที่ผลิตได้	ลบ.ม./เดือน
ประสานงาน	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
ควบคุมการเดินเครื่องกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์	-ปริมาณซัลเฟอร์ฯที่ปล่อยสู่บรรยากาศ -จำนวนครั้งของการหยุดเดินเครื่อง	ตัน/เดือน ครั้ง/เดือน
บำรุงรักษาอาคารโรงไฟฟ้า	-จำนวนครั้งของการตรวจสภาพโรงไฟฟ้า -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้า	ครั้ง/เดือน - วัน/แผนงาน
ปรับปรุงอาคารโรงไฟฟ้า	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้า	- วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาบริเวณ	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนพื้นที่ในความรับผิดชอบ	- ตร.ม.
บำรุงรักษาถนนและระบบระบายน้ำ	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ระยะทางในความรับผิดชอบ	- กม.
ขยายพันธุ์ไม้ดอกไม้ประดับ	จำนวนพันธุ์ไม้ที่เพาะชำ	ต้น/เดือน
บำรุงรักษาระบบประปา	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
บำรุงรักษาสิ่งปลูกสร้าง	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	- วัน/แผนงาน
ผลิตและซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ไม้	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	- วัน/แผนงาน
ทำงานศิลปกรรมและงานบริการ	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	- วัน/แผนงาน

กิจกรรม	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน ที่ไม่เป็นตัวเงิน	หน่วยการวัด
บำรุงรักษาระบบจัดส่งน้ำ	จำนวนครั้งของการตรวจสภาพเชื่อน	ครั้ง/เดือน
จัดทำแผนการบำรุงรักษาและรายงาน	-ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน -ระยะเวลาในการนำเสนอข้อมูล	- ภายในวันที่ของเดือน
ควบคุมงาน	-ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	- วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Generator	-จำนวนครั้งของการบำรุงรักษา -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้า	ครั้ง/ปี - วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาอุปกรณ์ Steam Turbine	-จำนวนครั้งของการบำรุงรักษา -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้า	ครั้ง/ปี - วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าในโรงไฟฟ้า	-จำนวนครั้งของการบำรุงรักษา -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	ครั้ง/ปี - วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าทั่วไป	-จำนวนพื้นที่ในความรับผิดชอบ -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	ตร.ม. - วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาอุปกรณ์ในระบบควบคุม	-จำนวนครั้งของการบำรุงรักษา -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	ครั้ง/ปี - วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาอุปกรณ์ Instruments	-จำนวนครั้งของการบำรุงรักษา -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	ครั้ง/ปี -

กิจกรรม	ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	หน่วยการวัด
	-จำนวนวันที่ดำเนินการล่าช้ากว่ากำหนด	วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงถ่าน	-จำนวนครั้งของการบำรุงรักษา -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	ครั้ง/ปี - วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาระบบสายพานลำเลียงขี้เถ้า	-จำนวนครั้งของการบำรุงรักษา -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	ครั้ง/ปี - วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบผลิตน้ำ	-จำนวนครั้งของการบำรุงรักษา -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	ครั้ง/ปี - วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาระบบกำจัดซัลเฟอร์ไดออกไซด์	-จำนวนครั้งของการบำรุงรักษา -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	ครั้ง/ปี - วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาระบบไฮโดรเจนและออกซิเจน	-จำนวนครั้งของการบำรุงรักษา -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	ครั้ง/ปี - วัน/แผนงาน
บำรุงรักษายานพาหนะ	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด	- วัน/แผนงาน
บำรุงรักษาเครื่องจักร	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -จำนวนวันที่ดำเนินงานล่าช้า	- วัน/แผนงาน

กิจกรรม	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน ที่ไม่เป็นตัวเงิน	หน่วยการวัด
ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
บริการงานด้านยานพาหนะ	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
บริการห้องสมุด	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
บริการห้องประชุม	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
บริการรับ-ส่งเอกสาร	-ความผิดพลาดในการส่งเอกสาร	ครั้ง/เดือน
	-ความล่าช้าในการส่งเอกสาร	วัน/ครั้ง
บริหารงานคลังพัสดุ	-จำนวนรายการที่พัสดุขาด Stock	รายการ/เดือน
บริการการเบิกจ่ายน้ำมัน จัดหาพัสดุอุปกรณ์	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ระยะเวลาในการดำเนินการ -ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ความผิดพลาดจากการดำเนินการ	- วัน/ครั้ง - ครั้ง/เดือน
บริหารฐานข้อมูล	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
สอบสวนกรณีเกิดความเสียหาย	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ระยะเวลาในการดำเนินการ	- วัน/ครั้ง
ดำเนินการด้านนิติกรรมสัญญา	-ระยะเวลาในการดำเนินการ	วัน/ครั้ง
สรรหาบุคลากร	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ระยะเวลาในการดำเนินการ	- วัน/ครั้ง
จัดทำและปรับปรุงทะเบียนประวัติ	-ระยะเวลาในการดำเนินการ -ความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูล	ครั้ง/เดือน -
ดูแลสวัสดิการพนักงาน	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ระยะเวลาในการดำเนินการ	- วัน/ครั้ง
รับ-จ่ายเงิน	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ความผิดพลาดจากการดำเนินการ	- ครั้ง/เดือน
ตรวจสอบใบสำคัญด้านการเงินทุกประเภท	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ความผิดพลาดจากการดำเนินการ	- ครั้ง/เดือน
ทำงานบัญชี	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ความผิดพลาดจากการดำเนินการ	- ครั้ง/เดือน

กิจกรรม	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน ที่ไม่เป็นตัวเงิน	หน่วยการวัด
จัดทำและควบคุมงบประมาณ	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ -ระยะเวลาในการนำเสนอข้อมูล	- ภายในวันที่ ของเดือน
ทำบัญชีคุมพัสดุ	-ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำข้อมูล	วัน/ครั้ง
ตรวจรักษาและป้องกันโรค	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
ตรวจรักษาทางกายภาพบำบัด	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
ตรวจทางรังสี	-จำนวนครั้งของการดำเนินการ	ครั้ง/ปี
ตรวจรักษาทางทันตกรรม	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
บริหารคลังยา	-จำนวนรายการยาขาด Stock	รายการ/เดือน
จ่ายยา	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	-
ทำงานส่งเสริมสุขภาพ	-จำนวนครั้งของการดำเนินการ	ครั้ง/เดือน
ทำงานสาธารณสุขทั่วไป	-จำนวนครั้งของการดำเนินการ	ครั้ง/เดือน
ทำงานสถิติและรายงาน	-ความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูล -ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำข้อมูล	- วัน/ครั้ง

เมื่อได้กำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงินแล้ว หากมีการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการจัดทำงบประมาณของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ หน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำตัววัดผลการปฏิบัติงานแต่ละตัวที่เกิดขึ้นจริงมาใช้เปรียบเทียบกับแผนงาน ผลแตกต่างที่เกิดขึ้นจะนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น เป็นการขั้นตอนการจัดทำงบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรมของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ โดยการกำหนดกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ วิเคราะห์สาเหตุของการเกิดต้นทุนในแต่ละกิจกรรม กำหนดแบบฟอร์มในการตั้งงบประมาณดำเนินการระบบต้นทุนกิจกรรม แบบฟอร์มในการปันส่วนค่าใช้จ่ายเข้าสู่กิจกรรม แบบฟอร์มการเบิกซื้อ/จ้างที่ต้องระบุว่าเป็นไปเพื่อกิจกรรมใด รวมถึงรูปแบบรายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรมและตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน เพื่อให้สามารถเข้าใจขั้นตอนในการนำมาใช้จริง จึงขอยกตัวอย่างการการจัดทำงบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรมของแผนเดินเครื่องกะ 1

ตัวอย่างการจัดทำงบประมาณดำเนินการระบบต้นทุนกิจกรรมของแผนกเดินเครื่องกะ 1

แผนกเดินเครื่องกะ 1 มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการควบคุมการเดินเครื่องโรงไฟฟ้าแม่เมาะเครื่องที่1-3 นอกจากควบคุมการเดินเครื่องผลิตกระแสไฟฟ้าแล้ว ยังมีหน้าที่ควบคุมการรับน้ำที่ใช้ในการผลิต และควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียงถ่านด้วย เพื่อให้สามารถผลิตกระแสไฟฟ้าได้ตามแผน ดังนั้นจึงสามารถกำหนดกิจกรรมของแผนกเดินเครื่องกะ1 ได้3 กิจกรรม คือ กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า

กิจกรรมควบคุมการรับน้ำ

กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง

โดยถือว่า *กิจกรรมหลัก* คือกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า เพราะเป็นวัตถุประสงค์หลักของการตั้งศูนย์ความรับผิดชอบนี้

กิจกรรมเสริม คือกิจกรรมควบคุมการรับน้ำและกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง เพราะเป็นกิจกรรมที่ไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักของศูนย์ความรับผิดชอบ แต่เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการเพื่อให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินการได้

กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า มีสาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม คือจำนวนครั้งของการหยุดเดินเครื่องนอกแผน เนื่องจากการที่ต้องหยุดเดินเครื่องผลิตกระแสไฟฟ้านอกแผน จะเกิดจากการมีเหตุขัดข้องในระบบผลิต และอาจมีผลให้ต้องเสียค่าปรับหากไม่สามารถทำการผลิตกระแสไฟฟ้าได้ตามแผน ดังนั้นจึงต้องปฏิบัติกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า

กิจกรรมควบคุมการรับน้ำ มีสาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม คือ จำนวนครั้งของการตรวจสอบเพื่อนำน้ำเข้าระบบผลิต เนื่องจากโรงไฟฟ้าแม่เมาะเป็นโรงไฟฟ้าพลังไอน้ำ ดังนั้นจึงต้องใช้น้ำในระบบผลิต และต้องมีการควบคุมคุณภาพของน้ำที่นำมาใช้ในการผลิตกระแสไฟฟ้าด้วย เพราะจะมีผลต่ออุปกรณ์และประสิทธิภาพในการผลิต

กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง มีสาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรม คือ จำนวนครั้งของการที่สายพานหยุดทำงาน เนื่องจากโรงไฟฟ้าแม่เมาะใช้ลิกไนต์เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตกระแสไฟฟ้า ดังนั้นจึงต้องมีการป้อนลิกไนต์เข้าสู่กระบวนการผลิตตามแผนงาน แต่หากเกิดเหตุขัดข้องระบบสายพานหยุดทำงาน ไม่สามารถนำลิกไนต์เข้าผลิตกระแสไฟฟ้าได้ ก็จะไม่สามารถผลิตกระแสไฟฟ้าได้

การตั้งงบประมาณดำเนินการตามระบบต้นทุนกิจกรรม

แผนกเดินเครื่องกะ 1 จะต้องตั้งงบประมาณดำเนินการสำหรับทั้ง 3 กิจกรรม ตามแผนงาน และตามที่ได้สอบถามจากผู้ปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบกับแผนเดินเครื่องกะอื่น แผนงานแผนกเดินเครื่องกะ 1 แสดงดังตารางที่ 8

การตั้งงบประมาณดำเนินการของแผนกเดินเครื่องกะ 1 จะไม่ตั้งงบประมาณในส่วนของค่าเชื้อเพลิงในการผลิตกระแสไฟฟ้า เนื่องจากค่าเชื้อเพลิง ฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า(ฝคฟ.) จะเป็นผู้ประมาณและตั้งงบประมาณให้ที่ระดับกอง ในที่นี้ คือ กองการผลิต 1 ดังนั้นจึงจะตั้งงบประมาณเฉพาะค่าใช้จ่ายที่ใช้ทั่วๆไป ได้แก่ ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ เงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงินเพิ่มพิเศษ ค่าใช้จ่ายเดินทาง เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ เครื่องมือเครื่องใช้ เงินสวัสดิการ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด แต่เนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการทางการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯจะถือว่าเป็นข้อมูลส่วนบุคคลไม่ควรนำมาเปิดเผยทั่วไป แผนกเดินเครื่องกะ 1 จึงไม่ต้องตั้งงบประมาณในส่วนนี้ เพียงแต่กรอกข้อมูลสัดส่วนการทำกิจกรรมในแผนกเดินเครื่องกะ 1 เพื่อใช้ในการปันส่วนเงินเดือนและสวัสดิการเข้าสู่กิจกรรม ทั้งในส่วนของงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ค่าใช้จ่ายประเภทเงินเดือนและสวัสดิการได้แก่ เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ เงินสมทบกองทุนสงเคราะห์ และเงินสวัสดิการ ดังนั้นสามารถสรุปรายการตั้งงบประมาณได้ดังต่อไปนี้

ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์

เนื่องจากโรงไฟฟ้าแม่เมาะจะทำการซื้อเครื่องเขียนแบบพิมพ์มาสำรองคลังไว้ เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสั่งซื้อ ดังนั้นแผนกเดินเครื่องจะทำการเบิกจากคลังเดือนละครั้ง ในปริมาณที่คาดว่าจะพอใช้ทั้งเดือน การตั้งงบประมาณจึงจะตั้งไว้ทุกเดือน

ค่าล่วงเวลา

เนื่องจากหากเหตุการณ์เป็นปกติจะไม่มีการทำงานล่วงเวลา จะมีการทำงานล่วงเวลาในกรณีที่เกิดเหตุขัดข้องกับระบบผลิต ซึ่งไม่สามารถคาดได้ว่าจะเกิดขึ้นในช่วงไหน จึงจะตั้งงบประมาณไว้ทุกเดือน

ค่าใช้จ่ายเดินทาง

เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการเดินทางที่จะจ่ายให้หากต้องเดินทางไปปฏิบัติงานหรือรับการฝึกอบรมนอกเขตจังหวัดลำปาง ซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นทุกเดือน ดังนั้นจึงตั้งงบประมาณไว้ทุกเดือน

ตารางที่ 8 แสดงแผนงานของแผนกเดินเครื่องกะ 1

กิจกรรม	แผนงาน	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า	กระแสไฟฟ้าที่ต้องผลิต (MKWh)	36	26	21	27	23	37.5	37	37.5	37	37	37	36
ควบคุมการรับน้ำ	ปริมาณน้ำใส(ลบ.ม.)	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000	125,000
	ปริมาณน้ำบริสุทธิ์(ลบ.ม.)	2,375	2,375	2,375	2,375	2,375	2,375	2,375	2,375	2,375	2,375	2,375	2,375
ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง	ปริมาณการใช้ถ่าน(ตัน)	33,800	24,500	19,700	25,300	21,600	35,200	34,700	34,700	34,700	34,700	34,700	33,800

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University

ค่าตอบแทนบุคคลภายนอก

เป็นค่าจ้างที่จ่ายให้กับบุคคลภายนอกที่มาทำงานให้ อาจจะไม่เกิดขึ้นกับทุกกิจกรรม ซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นเฉพาะกับกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง ในการจ้างบุคคลภายนอกมาทำความสะอาดสายพานลำเลียง ซึ่งคาดว่าค่าใช้จ่ายจะถูกกว่าดำเนินการเอง ดังนั้นงบประมาณในส่วนนี้จะตั้งเฉพาะกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง

ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ

เนื่องจากต้องใช้ยานพาหนะในการติดต่อประสานงาน ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นได้แก่ ค่าน้ำมันยานพาหนะ ค่าซ่อมบำรุงยานพาหนะ ค่าน้ำมันยานพาหนะจะใช้ในปริมาณใกล้เคียงกันทุกเดือน ดังนั้นจึงตั้งไว้เท่ากันทุกเดือน ส่วนค่าซ่อมบำรุงยานพาหนะจะทำการตรวจเช็คทุกเดือน ดังนั้นจึงจะตั้งบประมาณไว้ทุกเดือน กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียงจะเกิดค่าใช้จ่ายในด้านยานพาหนะสูง เพราะต้องทำการดูแลสายพานลำเลียงซึ่งมีระยะทางยาวจากบ่อเหมืองถึงโรงไฟฟ้าแม่เมาะ

เครื่องมือเครื่องใช้

เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเช่น ชุดเครื่องมือ ตู้เก็บเอกสาร โต๊ะ เก้าอี้ และเนื่องจากปฏิบัติงานเป็นกะดังนั้นจึงสามารถเบิกซื้อเครื่องครัวได้ด้วย เช่น หม้อหุงข้าว กระติกต้มน้ำ แต่เนื่องจากเครื่องมือเครื่องใช้จะมีอายุการใช้งานนานดังนั้นจึงมักจะไม่ค่อยมีค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เกิดขึ้น การตั้งงบประมาณจะตั้งไว้ทุกเดือนแต่ในวงเงินที่ไม่สูงนัก

ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าจ้างล้างอัดฟิล์ม ค่าอาหารและเครื่องดื่มสำหรับการประชุม ค่าเลี้ยงรับรอง เป็นต้น จะตั้งไว้ทุกเดือนสำหรับใช้จ่ายทั่วๆไป

ทั้ง 3 กิจกรรมจะมีประเภทค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกัน แต่วงเงินงบประมาณสำหรับแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันไปตามแผนงาน และตามที่ผู้ปฏิบัติงานคาดว่าจะต้องใช้ในการทำกิจกรรม รูปแบบการตั้งงบประมาณสำหรับกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้าแสดงดังตารางที่ 9 สำหรับกิจกรรมควบคุมการรับน้ำแสดงดังตารางที่ 10 และสำหรับกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียงแสดงดังตารางที่11โดยที่ตัวเลขในตารางจะเป็นตัวเลขสมมติ

ตารางที่ 9 แสดงการตั้งงบประมาณสำหรับกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า

ประเภทค่าใช้จ่าย	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	รวม
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000
ค่าล่วงเวลา	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
ค่าใช้จ่ายเดินทาง	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
เครื่องมือเครื่องใช้	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	114,000
รวม	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	552,000

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

ตารางที่ 10 แสดงการตั้งงบประมาณสำหรับกิจกรรมควบคุมการรับน้ำ

ประเภทค่าใช้จ่าย	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	รวม
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
ค่าล่วงเวลา	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
ค่าใช้จ่ายเดินทาง	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
เครื่องมือเครื่องใช้	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
รวม	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

ตารางที่ 11 แสดงการตั้งงบประมาณสำหรับกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง

ประเภทค่าใช้จ่าย	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	รวม
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
ค่าล่วงเวลา	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
ค่าใช้จ่ายเดินทาง	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
ค่าตอบแทนบุคคลภายนอก	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	360,000
ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	594,000
เครื่องมือเครื่องใช้	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
รวม	111,500	111,500	111,500	111,500	111,500	111,500	111,500	111,500	111,500	111,500	111,500	111,500	1,338,000

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

การคำนวณต้นทุนกิจกรรมของแผนกเดินเครื่องกะ1

เมื่อได้ตั้งงบประมาณไว้สำหรับแต่ละกิจกรรมแล้ว การทำกิจกรรมต่างๆจะเกิดค่าใช้จ่ายขึ้น ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นสามารถระบุเข้าสู่กิจกรรมได้ 2 แนวทาง คือ

1.การระบุโดยตรง

ค่าใช้จ่ายที่ระบุเข้าสู่กิจกรรมในทุกครั้งที่มีการเบิก ในที่นี้ได้แก่ การเบิกซื้อเครื่องเขียนแบบพิมพ์ การเบิกค่าล่วงเวลา ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าตอบแทนบุคคลภายนอก ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ เครื่องมือเครื่องใช้ และค่าใช้จ่าเบ็ดเตล็ด โดยการกรอกลงในแบบฟอร์มขอเบิกถึงประเภทค่าใช้จ่าย จำนวนหน่วยที่เบิก และจำนวนเงิน และระบุว่าเพื่อใช้งานกิจกรรมใด ภาพแสดงการขอเบิกสำหรับกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้าแสดงดังภาพที่ 18 ภาพแสดงการขอเบิกกิจกรรมควบคุมการรับน้ำแสดงดังภาพที่ 19 ภาพแสดงการขอเบิกกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียงแสดงดังภาพที่ 20 โดยที่ตัวเลขและรายการที่ระบุในตารางเป็นการสมมติ

2.การปันส่วน

ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้การปันส่วนเข้าสู่กิจกรรมได้แก่ เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และเงินสวัสดิการ แผนกเดินเครื่องกะ 1 จะต้องกรอกแบบฟอร์มระบุสัดส่วนการดำเนินกิจกรรม ตั้งแต่ตอนต้นปีงบประมาณ เมื่อค่าใช้จ่ายเหล่านี้เกิดขึ้นจะถูกปันส่วนเข้าสู่กิจกรรมตามสัดส่วนที่ได้กำหนดไว้ ในการระบุสัดส่วนการดำเนินกิจกรรม ผู้จัดการศูนย์ความรับผิดชอบสามารถขอให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดได้ ตารางแสดงการระบุสัดส่วนการดำเนินกิจกรรมของแผนกเดินเครื่องกะ 1 แสดงดังตารางที่ 17

เมื่อสามารถระบุค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเข้าสู่กิจกรรมได้แล้ว ก็จะได้ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมซึ่งจะแสดงในรูปแบบของรายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรม สำหรับรายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรมของแผนกเดินเครื่องกะ 1 จะแสดงดังตารางที่ 18

ภาพที่ 18 แสดงการขอเบิกสำหรับกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า

ฝ่าย ฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าแม่เมาะ **วัน/เดือน/ปี**_____

กอง กองเดินเครื่อง 1

แผนก แผนกเดินเครื่องกะ 1

เพื่อใช้งานกิจกรรม (Activity) ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า

ประเภทค่าใช้จ่าย	จำนวน	หน่วย	จำนวนเงินรวม
Mouse	1	EA.	1,200.-
ค่าน้ำมันรถยนต์	150	ลิตร	1,500.-
ค่าน้ำมันเครื่อง	1	GL.	500.-
ค่าล่วงเวลา	350	ช.ม.	2,500.-
		รวม	5,700.-

*ลงนามผู้มีอำนาจอนุมัติ*_____

( )

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

ภาพที่ 19 แสดงการขอเบิกสำหรับกิจกรรมควบคุมการรับน้ำ

ฝ่าย ฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าแม่เมาะ **วัน/เดือน/ปี**_____

กอง กองเดินเครื่อง 1

แผนก แผนกเดินเครื่องกะ 1

เพื่อใช้งานกิจกรรม (Activity) ควบคุมการรับน้ำ

ประเภทค่าใช้จ่าย	จำนวน	หน่วย	จำนวนเงินรวม
กระดาษ A4	2	รีม	150.-
		รวม	150.-

*ลงนามผู้มีอำนาจอนุมัติ*_____

( )

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

ภาพที่ 20 แสดงการขอเบิกสำหรับกิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง

ฝ่าย ฝ่ายการผลิตโรงไฟฟ้าแม่เมาะ **วัน/เดือน/ปี**_____

กอง กองเดินเครื่อง 1

แผนก แผนกเดินเครื่องกะ 1

เพื่อใช้งานกิจกรรม (Activity) ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง

ประเภทค่าใช้จ่าย	จำนวน	หน่วย	จำนวนเงินรวม
จ้างทำความสะอาดสายพาน	1	เดือน	2,000.-
ทำสีรถยนต์	1	คัน	17,500.-
น้ำมันรถยนต์	250	ลิตร	2,500.-
		รวม	22,000.-

*ลงนามผู้มีอำนาจอนุมัติ*_____

( )

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

ตารางที่ 12 แสดงการระบุสัดส่วนการดำเนินกิจกรรมของแผนกเดินเครื่องกะ 1

ประเภทกิจกรรม	ต.ค. %	พ.ย. %	ธ.ค. %	ม.ค. %	ก.พ. %	มี.ค. %	เม.ย. %	พ.ค. %	มิ.ย. %	ก.ค. %	ส.ค. %	ก.ย. %
ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
ควบคุมการรับน้ำ	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

ตารางที่ 13 แสดงรายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรมแผนกเดินเครื่องกะ 1

กิจกรรม	รายละเอียด	ค่าใช้จ่ายเดือนปัจจุบัน	ค่าใช้จ่ายสะสม	งบประมาณถึงเดือนปัจจุบัน	ผลต่างการใช้งบประมาณ	งบประมาณที่ตั้งไว้	งบประมาณคงเหลือ
ควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า(009)	ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	1,200.00	1,200.00	4,000.00	2,800.00	48,000.00	46,800.00
	เงินเดือน	566,577.00	566,577.00	634,000.00	67,423.00	7,576,800.00	7,010,223.00
	ค่าล่วงเวลา	2,500.00	2,500.00	25,000.00	22,500.00	300,000.00	297,500.00
	เงินเพิ่มพิเศษ	350,000.00	350,000.00	275,000.00	-75,000.00	3,300,000.00	2,950,000.00
	ค่าใช้จ่ายเดินทาง	0.00	0.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00	30,000.00
	เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	52,895.00	52,895.00	62,700.00	9,805.00	752,400.00	699,505.00
	ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ	2,000.00	2,000.00	3,000.00	1,000.00	36,000.00	34,000.00
	เครื่องมือเครื่องใช้	0.00	0.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00	24,000.00
	เงินสวัสดิการ	111,225.00	111,225.00	124,500.00	13,275.00	1,494,000.00	1,382,775.00
	ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	0.00	0.00	9,500.00	9,500.00	114,000.00	114,000.00
	รวม	1,086,397.00	1,086,397.00	1,142,200.00	55,803.00	13,675,200.00	12,588,803.00
ควบคุมการรับน้ำ (010)	ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	150.00	150.00	1,000.00	850.00	12,000.00	11,850.00
	เงินเดือน	103,014.00	103,014.00	114,800.00	11,786.00	1,377,600.00	1,274,586.00
	ค่าล่วงเวลา	0.00	0.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00	60,000.00
	เงินเพิ่มพิเศษ	0.00	0.00	50,000.00	50,000.00	600,000.00	600,000.00
	ค่าใช้จ่ายเดินทาง	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00	12,000.00

รายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรมแผนกเดินเครื่องกะ 1 (ต่อ)

กิจกรรม	รายละเอียด	ค่าใช้จ่ายเดือนปัจจุบัน	ค่าใช้จ่ายสะสม	งบประมาณถึงเดือนปัจจุบัน	ผลต่างการใช้งบประมาณ	งบประมาณที่ตั้งไว้	งบประมาณคงเหลือ
	เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	9,617.00	9,617.00	11,400.00	1,783.00	136,800.00	127,183.00
	ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00	12,000.00
	เครื่องมือเครื่องใช้	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00	12,000.00
	เงินสวัสดิการ	20,223.00	20,223.00	23,000.00	2,777.00	276,000.00	255,777.00
	ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00	12,000.00
	รวม	133,004.00	133,004.00	209,200.00	76,196.00	2,510,400.00	2,377,396.00
ควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง (011)	ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	0.00	0.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00	36,000.00
	เงินเดือน	360,549.00	360,549.00	401,800.00	41,251.00	4,821,600.00	4,461,051.00
	ค่าล่วงเวลา	0.00	0.00	20,000.00	20,000.00	240,000.00	240,000.00
	เงินเพิ่มพิเศษ	0.00	0.00	175,000.00	175,000.00	2,100,000.00	2,100,000.00
	ค่าใช้จ่ายเดินทาง	0.00	0.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00
	เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	33,660.00	33,660.00	39,900.00	6,240.00	478,800.00	445,140.00
	ค่าตอบแทนบุคคลภายนอก	2,000.00	2,000.00	30,000.00	28,000.00	360,000.00	358,000.00
	ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ	20,000.00	20,000.00	49,500.00	29,500.00	594,000.00	574,000.00
	เครื่องมือเครื่องใช้	0.00	0.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00
	เงินสวัสดิการ	70,780.00	70,780.00	82,000.00	11,220.00	984,000.00	913,220.00
	ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	0.00	0.00	6,000.00	6,000.00	72,000.00	72,000.00
	รวม	486,989.00	486,989.00	810,200.00	323,211.00	9,722,400.00	9,235,411.00
รวมทั้งสิ้น		1,706,390.00	1,706,390.00	2,161,600.00	455,210.00	25,908,000.00	24,201,610.00

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

การนำต้นทุนกิจกรรมมาใช้เพื่อการบริหาร

เมื่อได้ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมแล้ว ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลนี้มาใช้เพื่อการบริหารได้ โดยการเปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของสาเหตุการเกิดต้นทุนกิจกรรม

กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า

กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้ามีต้นทุนกิจกรรมต่อเดือนเท่ากับ 1,086,397.-

สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมคือ จำนวนครั้งของการหยุดเดินเครื่องนอกแผน

หากมีการหยุดเดินเครื่องนอกแผน 4ครั้งในเดือนปัจจุบัน

อัตราต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของสาเหตุการเกิดต้นทุนกิจกรรม = 1,086,397/4

= 271,560.-

จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายต่อครั้งของการหยุดเดินเครื่องนอกแผนเป็นจำนวนเงินที่มากหากเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมดในแผนก

ดังนั้นจึงควรควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อให้ต้นทุนต่อครั้งของการที่ต้องหยุดเดินเครื่องผลิตไฟฟ้าลดลง

กิจกรรมควบคุมการรับน้ำ

กิจกรรมควบคุมการรับน้ำมีต้นทุนกิจกรรมต่อเดือนเท่ากับ133,004.-

สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมคือ จำนวนครั้งของการตรวจสอบเพื่อนำน้ำเข้าระบบผลิต

หากมีการตรวจสอบเพื่อนำน้ำเข้าระบบผลิต 4ครั้งในเดือนปัจจุบัน

อัตราต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของสาเหตุการเกิดต้นทุนกิจกรรม = 133,004/4

=33,251.-

จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายต่อครั้งของการตรวจสอบเพื่อนำน้ำเข้าระบบผลิต เป็นจำนวนเงินที่ไม่สูง แต่เนื่องจากน้ำที่ต้องตรวจรับเกิดมาจากการปฏิบัติกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตน้ำในศูนย์ความรับผิดชอบอื่น ดังนั้นหากน้ำที่ผลิตมาสามารถผลิตได้ตามมาตรฐาน ก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมควบคุมการรับน้ำลงไปได้

กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพาน

กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานมีต้นทุนกิจกรรมต่อเดือนเท่ากับ486,989.-

สาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมคือ จำนวนครั้งของการหยุดของสายพานนอกแผน

หากมีการหยุดของสายพานนอกแผน 1 ครั้งในเดือนปัจจุบัน

อัตราต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของสาเหตุการเกิดต้นทุนกิจกรรม = 486,989/1

=486,989.-

จะเห็นได้ว่ามีค่าใช้จ่ายที่สูงมากหากคิดต่อครั้งของการหยุดของสายพานนอกแผน แต่เนื่องจากไม่สามารถที่จะไม่ทำกิจกรรมนี้ได้ เพราะหากเกิดการหยุดทำงานของระบบสายพานลำเลียงก็จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการผลิตกระแสไฟฟ้าได้ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายในวงเงินที่สูงกว่า ดังนั้นจึงควรทำกิจกรรมนี้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการลดค่าใช้จ่ายที่จะต้องเกิดขึ้นในการทำกิจกรรม

การวัดผลการปฏิบัติงานของแผนกเดินเครื่องกะ 1

การนำระบบต้นทุนกิจกรรมาใช้กับแผนกเดินเครื่องกะ 1 จะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินคือ การวัดต้นทุนในการทำกิจกรรม ซึ่งแสดงในรูปแบบของ รายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรมของแผนกเดินเครื่องกะ 1 ดังตารางที่13ในรายงานค่าใช้จ่ายต้นทุนกิจกรรมได้แสดงเปรียบเทียบงบประมาณที่ตั้งไว้ จนถึงเดือนปัจจุบัน กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงถึงเดือนปัจจุบัน ผลต่างที่เกิดขึ้นแสดงถึงการใช้จ่ายเงินเพื่อทำกิจกรรมสอดคล้องกับแผนงานที่ตั้งไว้หรือไม่ อีกส่วนหนึ่งของรายงานแสดงยอดงบประมาณที่ได้รับอนุมัติมาทั้งปี และยอดงบประมาณคงเหลือ ดังนั้นผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในส่วนนี้เพื่อการบริหารโดยใช้ปรับปรุงแผนงาน เพื่อให้การใช้เงินอยู่ภายในวงเงินงบประมาณที่คงเหลืออยู่ ต่อไป

ส่วนการวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ในแต่ละกิจกรรมสามารถวัดได้ดังต่อไปนี้

กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องผลิตไฟฟ้า วัดจาก ปริมาณกระแสไฟฟ้าที่ผลิตได้ (MKWh)

กิจกรรมควบคุมการรับน้ำ วัดจาก ปริมาณน้ำที่ใช้ในการผลิต(ลบ.ม.)

กิจกรรมควบคุมการเดินเครื่องระบบสายพานลำเลียง วัดจาก ปริมาณถ่านหินที่ป้อนให้โรงไฟฟ้า(ตัน)

ผู้จัดการแผนกเดินเครื่องกะ 1 สามารถนำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับแผนงานที่ตั้งไว้ แล้วสามารถนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุว่าการปฏิบัติงานจริงแตกจากแผนงานเพราะอะไร เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

เปรียบเทียบงบประมาณดำเนินการตามความรับผิดชอบกับงบประมาณดำเนินการระบบต้นทุนกิจกรรม

เพื่อให้สามารถเห็นความแตกต่างของงบประมาณดำเนินการตามความรับผิดชอบ กับงบประมาณดำเนินการต้นทุนกิจกรรม จึงขอเปรียบเทียบความแตกต่างของงบประมาณดำเนินการทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

งบประมาณตามความรับผิดชอบ

1.การตั้งงบประมาณตั้งตามศูนย์ความรับผิดชอบ

2.จัดหมวดหมู่ค่าใช้จ่ายตามผลของการกระทำ(รหัสบัญชี) ทำให้ไม่ทราบสาเหตุของการเกิดค่าใช้จ่าย

3.การรายงานค่าใช้จ่ายขององค์กรแยกตามศูนย์ความรับผิดชอบ

4.ควบคุมการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์ผลต่างการดำเนินงานซึ่งไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดจากอะไร

5.การวัดผลการปฏิบัติงานเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน

6.การแบ่งแยกองค์กรออกเป็นศูนย์ความรับผิดชอบตามหน้าที่ (Functions) ทำให้ผู้บริหารไม่เห็นความสัมพันธ์ของการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆในองค์กร ทั้งที่ผลที่เกิดจากกิจกรรมหนึ่งอาจเป็นผลนำเข้าของอีกกิจกรรมหนึ่ง

งบประมาณต้นทุนกิจกรรม

1.การตั้งงบประมาณตั้งตามกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ

2.จัดเก็บตัวเลขค่าใช้จ่ายตามเหตุของการกระทำ(ตามกิจกรรม)

3.การรายงานค่าใช้จ่ายแยกตามประเภทกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ

4.ควบคุมการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์กิจกรรมซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ ที่จะนำมาปรับปรุงการปฏิบัติกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังสามารถระบุกิจกรรมเพิ่มค่าและกิจกรรมไม่เพิ่มค่า เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น นอกจากนั้นการระบุสาเหตุของการเกิดต้นทุน(Cost Driver) และการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานจะได้นำไปใช้ในการพัฒนากิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่อง

5.การวัดผลการปฏิบัติงานจะเชื่อมโยงการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ต้นทุน(Cost) คุณภาพ(Quality) เวลา(Time) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Service) โดยที่การสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงพนักงานกับการปฏิบัติกิจกรรม จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานในด้านต่างๆให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.การกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดต้นทุนกิจกรรมได้ในที่สุด

จากการเปรียบเทียบงบประมาณทั้ง 2 ประเภท จะเห็นได้ว่าการกำหนดกิจกรรมในแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ และจัดทำงบประมาณดำเนินการระบบต้นทุนกิจกรรม สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆที่มีต่อกันภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ช่วยให้ข้อมูลในการวางแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยควบคุมการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์กิจกรรม ว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมเพิ่มค่า หรือเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า และใช้ประเมินผลการการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University