

บทที่ 5

การวิเคราะห์ระบบบัญชีต้นทุนของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของระบบบัญชีต้นทุน ทำให้ทราบถึงแนวคิดและหลักการของระบบบัญชีต้นทุน การจำแนกประเภทต้นทุน รวมถึงการบัญชีและการรายงานตามความรับผิดชอบ เมื่อนำมาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวมาศึกษากับระบบบัญชีต้นทุนของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จึงแยกการวิเคราะห์ระบบบัญชีต้นทุนดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างขององค์กร
2. การนำเสนอรายงานและข้อมูลให้ผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจและการควบคุม
3. การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์ต้นทุน
4. ปัญหาของระบบบัญชีต้นทุน โดยวิเคราะห์ถึง
 - ปัญหาจากบุคลากร
 - ปัญหาจากอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - ปัญหาจากการกำหนดโครงสร้างขององค์กร
 - ปัญหาจากการนำเสนอรายงานและข้อมูล
 - ปัญหาจากการวัดผลการดำเนินงาน
 - ปัญหาจากระบบบัญชีต้นทุนไม่มีใบสั่งงาน

การกำหนดกำหนดโครงสร้างขององค์กร

องค์กรที่มีการเติบโตจากการดำเนินกิจการ มีแนวโน้มของการเพิ่มขึ้นทางด้านปริมาณงานและขอบเขตของงาน ดังนั้นจึงต้องมีการแบ่งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบงานต่างๆ ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงเรื่องของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร การบริหารงานแบบกระจายอำนาจมีประโยชน์ต่อองค์กรคือ

1. การตัดสินใจจะถูกตัดสินใจโดยบุคคลที่มีความรู้มากที่สุดเกี่ยวกับการดำเนินงานในท้องถิ่นนั้นๆ
2. ภาระงานเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงได้ถูกกระจายออกไป ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาเพียงพอสำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ
3. ทำให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้บริหารในระดับต่างๆ ที่จะตัดสินใจให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4. ผู้บริหารระดับต่างๆ มีความสามารถมากขึ้นในการควบคุมการดำเนินงาน

ดังนั้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2541 บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ขยายภารกิจเป็นหน่วยงานการบินแห่งชาติ จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างสอดคล้องและทั่วถึง รวมทั้งสามารถรองรับการบริหารงานตามภาระความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในส่วนเฉพาะต้นทุน จากหลักการการจัดประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบ จึงถือว่าศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ เหมาะสมที่จะเป็นศูนย์ต้นทุนของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

การนำเสนอรายงานและข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการควบคุม

จากขั้นตอนการปฏิบัติงานทางการเงิน บัญชี และงบประมาณนั้น จะเห็นว่าการรวบรวมและบันทึกข้อมูล 2 ทาง คือทางศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ และทางกองการเงินและงบประมาณ โดยการนำเสนอรายงานและข้อมูลทางด้านต้นทุนของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการนำเสนอ ดังนี้ คือ

1. การรวบรวมข้อมูลจากกองการเงินและงบประมาณ นำเสนอรายงานถึงฝ่ายที่ควบคุมดูแลกำกับกับปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ในที่นี่คือฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งจะใช้ข้อมูลนี้เป็นแนวทางในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน รวมถึงการใช้เป็นฐานข้อมูลในการพิจารณางบประมาณในปีต่อไป
2. การรวบรวมข้อมูลจากกองการเงินและงบประมาณนำเสนอรายงานถึงผู้อำนวยการศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ซึ่งจะใช้ข้อมูลนี้เป็นแนวทางในการจัดตั้งงบประมาณในปีต่อไป

การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์ต้นทุน

การวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน มีความจำเป็นสำหรับการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาในด้านแรงจูงใจและการควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายรวมขององค์กร ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ใช้รายงานแสดงผลการดำเนินงานประจำเดือนของศูนย์รับผิดชอบ ที่จัดทำโดยกองการเงินและงบประมาณ เป็นตัววัดผลการดำเนินงาน องค์กรประกอบของรายงานแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์รับผิดชอบประกอบไปด้วยรายงาน 2 ชุด โดยชุดที่ 1 มีรายละเอียดประกอบไปด้วย การแสดงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงภายในระยะเวลาของเดือน เปรียบเทียบกับงบประมาณที่จัดตั้งไว้ ใน

ส่วนรายงานชุดที่ 2 มีรายละเอียดประกอบไปด้วยการแสดงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงภายในระยะเวลาของเดือนเปรียบเทียบกับงบประมาณที่จัดตั้งไว้พร้อมทั้งแสดงผลต่างที่เป็นจำนวนและผลต่างที่แสดงเป็นร้อยละ ทั้งนี้ในรายงานยังประกอบด้วยการแสดงยอดสะสมของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับยอดสะสมของงบประมาณที่จัดตั้งไว้ พร้อมทั้งแสดงผลต่างที่เป็นจำนวนและผลต่างที่แสดงเป็นร้อยละ ดังตารางที่ 2 เป็นตารางรายงานแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์รับผิดชอบ ประจำเดือนกรกฎาคม 2544

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

ตารางที่ 2 รายงานแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์รับผิดชอบ

ข้อมูลเมื่อ : 15/08/2001

บริษัท วิชาการบิณแห่งประทศไทย จำกัด
รายงานแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์รับผิดชอบ
เดือน กรกฎาคม 2544

ฝ่าย : ฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค

หน่วย : ล้านบาท

กอง : ศูนย์ควบคุมการบิณเชิงใหม่

รายการ	งบประมาณประจำปี 2544	เกิดขึ้นจริง กรกฎาคม	ละดงดงตั้งแต่ตุลาคม-กรกฎาคม	งบประมาณคงเหลือ
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ				
เงินเดือนและค่าตอบแทน	76.722	6.350	65.602	11.120
กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	4.872	0.408	4.104	0.768
กองทุนสวัสดิการ	3.984	0.326	3.278	0.706
ค่าใช้จ่ายอื่นเกี่ยวกับพนักงาน	0.590	0.000	0.417	0.173
รวมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	86.168	7.084	73.401	12.767
ค่าเสื่อมราคาอาคารและสิ่วมปรับปรุงอาคาร	5.990	0.499	4.991	0.999
ค่าเสื่อมราคา/ระบบอันรควมสะดวก	0.163	0.011	0.107	0.056
ค่าเสื่อมราคา/รถบรรทุกและอุปกรณ์เสื่อตาร	14.364	1.158	12.055	2.309
ค่าเสื่อมราคา/เครื่องมื่ออุปกรณ์เครื่องทำน้ไฟฟ้า	0.172	0.039	0.107	0.065
ค่าเสื่อมราคา/เครื่องมืออุปกรณ์และกรูบิณฑ์	0.947	0.111	0.830	0.117
ค่าเสื่อมราคา/เครื่องคดกน่ดงและเครื่องใช้สำนักงาน	0.153	0.012	0.126	0.027
รวมค่าเสื่อมราคา	21.789	1.860	18.216	3.573
ค่าซ่อมแซมปรับปรุงรักษาอุปกรณ์	1.600	0.120	0.772	0.828
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคารและสถานที่	7.300	0.342	3.321	3.979
รวมค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	8.900	0.462	4.093	4.887

ข้อมูลเมื่อ : 15/08/2001

บริษัท วิหตุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
รายงานแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์รับผิดชอบ
เดือน กรกฎาคม 2544

ฝ่าย : ฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค
กอง : ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่
หน่วย : ล้านบาท

รายการ	งบประมาณประจำปี 2544	เกิดขึ้นจริง กรกฎาคม	ระยะหลังตุลาคม-กุมภาพันธ์	งบประมาณคงเหลือ
ค่าเช่าที่ดินและอาคาร	33.696	45.884	45.884	-12.188
ค่าเช่ารถ	3.070	0.114	2.107	0.963
รวมค่าเช่าทรัพย์สิน	36.766	45.998	47.991	-11.225
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์สำหรับฝ่ายปฏิบัติการ	0.050	0.000	0.047	0.003
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	0.310	0.041	0.263	0.047
ค่าวัสดุของใช้สิ้นเปลือง	0.410	0.031	0.428	-0.018
ค่าเครื่องอุปโภค/บริโภค	0.440	0.041	0.239	0.141
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	0.300	0.014	0.047	0.253
รวมค่าวัสดุสิ้นเปลืองใช้ไป	1.510	0.127	1.084	0.426
ค่าน้ำประปา	0.940	0.043	0.436	0.504
ค่าไฟฟ้า	6.030	0.864	5.873	0.157
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสื่อสาร	0.920	0.137	1.138	-0.218
รวมค่าสาธารณูปโภคและการสื่อสาร	7.890	1.044	7.447	0.443

ข้อมูลเมื่อ : 15/08/2001

บริษัท วิสาหกิจพัฒนาแห่งประเทศไทย จำกัด
รายงานแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์รับผิดชอบ
เดือน กรกฎาคม 2544

ฝ่าย : ฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค
กอง : ศูนย์ฯ แผนกการเงิน/สินเชื่อใหม่

หน้าผ : ด้านงบ

รายการ	งบประมาณประจำปี 2544	เบิกขึ้นจริง กรกฎาคม	และตั้งตาม-ปรากฏ	งบประมาณคงเหลือ
ค่าจัดประชุม	0.100	0.000	0.028	0.072
ค่าใช้ข่ยประชาชนสัมพันธ์	0.420	0.014	0.335	0.085
เงินบำรุงและบริจาค	0.000	0.100	0.176	-0.176
ค่าเลี้ยงรับรอง	0.100	0.288	0.667	-0.567
ค่าเลี้ยงรับรอง	0.100	0.288	0.667	-0.567
รวมค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป	0.620	0.402	1.206	-0.586
ค่าใช้ข่ยเดินทาง	1.236	0.075	0.768	0.468
ค่าธรรมเนียม	0.015	0.002	0.013	0.002
ค่าฝึกอบรม	0.067	0.019	0.027	0.040
สินทรัพย์ตั้งจำหน่าย	0.329	0.026	0.929	-0.600
ค่าติดตั้งและทดสอบ	0.000	0.000	0.072	-0.072
ค่ารักษาความปลอดภัย	1.580	0.098	0.905	0.675
ค่าใช้ข่ยบุคคล	0.460	0.082	0.325	0.135
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	3.687	0.302	0.039	0.468

ข้อมูลเมื่อ : 15/08/2001

บริษัท วิสาหกิจบริหารแห่งประเทศไทย จำกัด
รายงานแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์รับบริจาคขอ
เคื่อง กรกฎาคม 2544

ฝ่าย : ฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค
กอง : ศูนย์ควบคุมการเป็นเชิงใหม่

หน้า : 1 จาก 1

รายการ	งบประมาณประจำปี 2544	เกิดขึ้นจริง กรกฎาคม	สะสมตั้งแต่เดือน-กรกฎาคม	งบประมาณเหลือ
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานก่อนการขึ้นส่วน	167.330	57.249	156.477	10.853
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	167.330	57.249	156.477	10.853

หมายเหตุ: งบประมาณปี 2544 เป็นตัวเลขงบประมาณที่ได้รับจากการพิจารณาในรอบประชุมเมื่อวันที่ 30-31 สิงหาคม 2543

ข้อมูลเมื่อ : 15/08/2001

บริษัท วิสาหกิจพัฒนาประเทศไทย จำกัด
รายงานแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์บริการสังคม
เดือน กรกฎาคม 2544

ฝ่าย : ฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค
กอง : ศูนย์ควบคุมการขึ้นทะเบียน

หน่วย : ไร่

รายการ	(1)	(2)	(3) = (1) - (2)	(4) = (3)/(2)	(5)	(6)	(7) = (5) - (6)	(8) = (7) / (6)
เกิดเงินจริงเดือน กรกฎาคม	งบประมาณเดือน กรกฎาคม	ผลต่าง	%	ยอดรวมเกิดขึ้น จริงจนถึงปัจจุบัน	ยอดสะสม งบ.บ. จนถึงปัจจุบัน	ผลต่าง	%	
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน								
เงินเดือนและค่าตอบแทน	6.350	6.393	-0.043	-0.67	65.602	1.666	2.61	
กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	0.408	0.406	0.002	0.49	4.104	0.044	1.08	
กองทุนสวัสดิการ	0.326	0.332	-0.006	-1.81	3.278	-0.042	-1.27	
ค่าใช้จ่ายสิทธิ์กับพนักงาน	0.000	0.014	-0.014	-100.00	0.417	-0.144	-25.67	
รวมค่าใช้จ่ายสิทธิ์กับพนักงาน	7.084	7.145	-0.061	-0.85	71.401	1.524	2.12	
ค่าเสื่อมราคา/ค่าเสื่อมค่าส่วนปรับปรุงอาคาร	0.499	0.499	0.000	0.00	4.991	0.001	0.02	
ค่าเสื่อมราคา/ระบบอำนวยความสะดวก	0.011	0.013	-0.002	-15.38	0.107	-0.030	-21.90	
ค่าเสื่อมราคา/อาคารและอุปกรณ์สื่อสาร	1.158	1.197	-0.039	-3.26	12.055	0.084	0.70	
ค่าเสื่อมราคา/อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน	0.039	0.014	0.025	178.57	0.107	-0.037	-25.69	
ค่าเสื่อมราคา/เครื่องมืออุปกรณ์และครุภัณฑ์อื่น	0.111	0.079	0.032	40.51	0.830	0.043	5.46	
ค่าเสื่อมราคา/เครื่องตกแต่งและใช้สำนักงาน	0.012	0.013	-0.001	-7.69	0.126	-0.001	0.79	
รวมค่าเสื่อมราคา	1.830	1.815	0.015	0.83	18.216	0.060	0.33	
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาอุปกรณ์	0.120	0.131	-0.011	-8.40	0.772	-0.554	-41.78	
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคารและสถานที่	0.342	0.414	-0.072	-17.39	3.321	-2.954	-47.08	
รวมค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	0.462	0.545	-0.083	-15.23	4.093	-3.508	-46.15	

ข้อมูลเมื่อ : 15/08/2001

บริษัท วิสาหกิจพัฒนาแห่งประเทศไทย จำกัด
รายงานแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์บริการ
คือน กรมควบคุมมลพิษ 2544

ฝ่าย : ฝ่ายบริหารทั่วไป
กอง : ศูนย์ควบคุมมลพิษเชียงใหม่

หน่วย : ก

รายการ	(1)	(2)	(3) - (1) - (2)	(4) = (3)/(2)	(5)	(6)	(7) = (5) - (6)	(8) = (7) / (6)
	สิทธิประโยชน์ กรมควบคุมมลพิษ	งบประมาณเดือน กรมควบคุมมลพิษ	ผลต่าง	%	ยอดสะสมถึงสิ้น ปีงบประมาณ	ยอดสะสม งบปี จนถึงปัจจุบัน	ผลต่าง	%
ค่าเช่าที่ดินและอาคาร	45.884	0.042	45.842	109,147.62	45.884	0.416	45.468	10,929.81
ค่าเช่ารถ	0.114	0.267	-0.153	-57.30	2.187	2.537	-0.430	-16.95
รวมค่าเช่าทรัพย์สิน	45.998	0.309	45.689	14,786.08	47.991	2.953	45.038	1,525.16
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์สำหรับฝ่ายปฏิบัติการ	0.000	0.004	-0.004	-100.00	0.047	0.041	0.006	14.63
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ที่	0.041	0.027	0.014	51.85	0.263	0.256	0.007	2.73
ค่าวัสดุของใช้สิ้นเปลือง	0.031	0.018	0.013	72.22	0.428	0.372	0.056	15.05
ค่าเครื่องอุปโภคบริโภค	0.041	0.033	0.008	24.24	0.299	0.368	-0.069	-18.75
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	0.014	0.025	-0.011	-44.00	0.047	0.249	-0.202	-81.12
รวมค่าวัสดุสิ้นเปลือง	0.127	0.107	0.020	18.69	1.084	1.286	-0.202	-15.71
ค่าน้ำประปา	0.043	0.080	-0.037	-46.25	0.436	0.784	-0.348	-44.39
ค่าไฟฟ้า	0.864	0.503	0.361	71.77	5.873	5.025	0.848	16.88
ค่าใช้ขาดเกี่ยวกับสาร	0.137	0.075	0.062	82.67	1.138	0.766	0.372	48.56
รวมค่าสาธารณูปโภคและสารต่างๆ	1.044	0.658	0.386	58.66	7.447	6.575	0.872	13.26

ข้อมูลเมื่อ : 15/08/2001

บริษัท วิชาสารนิเทศแห่งประเทศไทย จำกัด
รายงานแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์วิจัยศึกษาของ
ศูนย์ กรมวิชาการ 2544

ฝ่าย : ฝ่ายบริหารศูนย์ภูมิภาค
กอง : ศูนย์ควบคุมการดำเนินงานเชิงใหม่

หน่วย : ไร่

(1)	(2)	(3) = (1) - (2)	(4) = (3)/(2)	(5)	(6)	(7) = (5) - (6)	(8) = (7) / (6)
รายการ	งบประมาณเดือน กรกฎาคม	ผลต่าง	%	ยอดสะสมเกิดขึ้น จริงจนถึงปัจจุบัน	ยอดสะสม งบ จนถึงปัจจุบัน	ผลต่าง	%
ค่าจัดประชุม	0.000	0.000	0.00	0.028	0.090	-0.062	-68.89
ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์	0.014	-0.038	-73.08	0.335	0.362	-0.027	-7.46
เงินบำรุงและบริจาค	0.100	0.100	0.00	0.176	0.000	0.176	0.00
ค่าสิ่งรับรอง	0.288	0.290	3,500.00	0.667	0.080	0.587	733.75
รวมค่าใช้จ่ายการบริหารงานทั่วไป	0.402	0.342	570.00	1.206	0.532	0.674	126.69
ค่าใช้จ่ายเดินทาง	0.075	-0.063	-45.65	0.768	1.011	-0.243	-24.04
ค่าธรรมเนียม	0.002	0.001	100.00	0.013	0.0012	0.001	8.33
ค่าฝึกอบรม	0.019	0.017	850.00	0.027	0.063	-0.036	-57.14
เงินרכתัดจำหน่าย	0.026	0.026	0.00	0.929	0.329	0.600	182.37
ค่าคิดพิมพ์และทดลอง	0.000	0.000	0.00	0.072	0.000	0.072	0.00
ค่ารักษาความปลอดภัย	0.098	-0.035	-26.32	0.905	1.312	-0.407	-31.02
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	0.082	0.043	110.26	0.325	0.382	-0.057	-14.92
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	0.302	-0.011	-3.51	3.039	3.109	-0.070	-2.25
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงานก่อนการปันส่วน	57.249	46.297	422.73	156.477	112.089	44.388	39.60
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	57.249	46.297	422.73	156.477	112.089	44.388	39.60

หมายเหตุ : งบประมาณปี 2544 เป็นตัวเลขประมาณการที่ได้รับการพิจารณาตามการประเมินวันที่ 30-31 สิงหาคม 2543

จากข้อมูลในตารางที่ 2 ซึ่งเป็นตารางแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์รับผิดชอบประจำเดือนกรกฎาคม 2544 อ้างถึงงบประมาณประจำปี ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในเดือนนั้น ยอดสะสมค่าใช้จ่ายตั้งแต่เริ่มปีงบประมาณจนถึงเดือนกรกฎาคม 2544 และงบประมาณคงเหลือ ข้อมูลตามตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายดำเนินงานของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ตามงบประมาณประจำปี 2544 มีจำนวน 167.330 ล้านบาท มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในเดือนกรกฎาคม 2544 จำนวน 57.249 ล้านบาท มียอดค่าใช้จ่ายสะสมตั้งแต่เดือนตุลาคม 2543 ถึง เดือนกรกฎาคม 2544 จำนวน 156.477 ล้านบาท และมีงบประมาณคงเหลือจำนวน 10.853 ล้านบาท เมื่อดูภาพรวมจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานทั้งหมดตั้งแต่เดือนตุลาคม 2543 จนถึงเดือนกรกฎาคม 2544 การใช้จ่ายแต่ละรายการส่วนใหญ่ของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้ จะมีเพียงรายการบัญชีค่าเช่าทรัพย์สิน ที่มีจำนวนค่าใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณอยู่ 11.225 ล้านบาท และรายการบัญชีค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป ที่มีจำนวนค่าใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณอยู่ 0.586 ล้านบาท

และจากข้อมูลในตารางที่ 3 ซึ่งเป็นตารางแสดงผลการดำเนินงานของศูนย์รับผิดชอบประจำเดือนกรกฎาคม 2544 โดยแสดงการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงของเดือนกรกฎาคม 2544 จำนวน 57.249 ล้านบาท เปรียบเทียบกับงบประมาณเดือนกรกฎาคม 2544 จำนวน 10.592 ล้านบาท ผลต่างของการใช้จ่ายประจำเดือนกรกฎาคม 2544 จำนวน 46.297 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 422.73 ในส่วนของยอดสะสมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงตั้งแต่เดือนตุลาคม 2543 จนถึงเดือนกรกฎาคม 2544 จำนวน 156.477 ล้านบาท เปรียบเทียบกับยอดสะสมงบประมาณตั้งแต่เดือนตุลาคม 2543 จนถึงเดือนกรกฎาคม 2544 จำนวน 112.089 ล้านบาท ผลต่างของการใช้จ่ายซึ่งเป็นยอดสะสมจำนวน 44.388 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 39.60 จากข้อมูลในตารางที่ 3 แสดงให้เห็นถึงการใช้จ่ายจากภาพรวมของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่มีการใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ เช่น บัญชีค่าเช่าทรัพย์สิน มีค่าใช้จ่ายสะสมที่เกินกว่างบประมาณจำนวน 45.038 ล้านบาท และบัญชีค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป จำนวน 0.674 ล้านบาท จากข้อมูลทั้ง 2 ตารางแล้วมีการแสดงรายการเพียงตัวเลขเท่านั้น ไม่มีการรายงานถึงสาเหตุของการใช้จ่ายที่เกินกว่างบประมาณ รวมถึงข้อเสนอแนะ ทำให้มองถึงความครบถ้วนของการแสดงข้อมูลค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ มีข้อบกพร่องและยังไม่สมบูรณ์เนื่องจากไม่สามารถให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้

ปัญหาของระบบบัญชีต้นทุน

จากการศึกษาระบบบัญชีต้นทุน ของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบถึงปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ปัญหาจากบุคลากร

เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรมีการกระจายอำนาจ ทำให้ทุกกอง/ศูนย์/สำนัก ต้องมีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำบัญชีรวมทั้งงบการเงินในเบื้องต้นเองและต้องมีความสามารถที่จะแจกแจงรายการต่างๆให้ถูกต้อง ในการเลือกสรรบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ทางด้านบัญชีนั้นเป็นการเลือกสรรพนักงานในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ และเป็นบุคลากรที่ไม่ได้มีความรู้ทางด้านบัญชีโดยตรงแต่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ทางการเงินและบัญชีจากโครงการพัฒนาความรู้จากบริษัทฯ ในระยะเวลาที่จำกัด และปัญหาการปรับเปลี่ยนบุคลากรที่ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง การปฏิบัติงานจึงไม่ต่อเนื่องกัน และยังทำให้เสียงบประมาณและเวลาในการฝึกอบรมบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานทดแทนอีกด้วย

2. ปัญหาจากอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานยังใช้เอกสารเป็นหลักในการบันทึกและเก็บรวบรวมข้อมูล ถึงแม้จะมีระบบคอมพิวเตอร์ ONLINE เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน แต่ยังไม่มีการพัฒนาระบบให้เข้ามาใช้ร่วมกันได้ จึงทำให้เกิดปัญหาในความไม่แน่นอนของข้อมูล ความไม่ทันสมัยของข้อมูล และความเชื่อถือได้ของข้อมูล ปัญหาที่กล่าวมานั้นล้วนแต่เป็นอุปสรรคสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร

3. ปัญหาจากการกำหนดโครงสร้างขององค์กร

การกำหนดโครงสร้างขององค์กรเป็นการกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ มีอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรที่มีการพัฒนาและเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่หากเกิดความไม่พร้อมขององค์กรทั้งทางด้านบุคลากรและทางด้านอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการไม่พัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว การกระจายอำนาจเพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรย่อมส่งผลเสียที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จากการศึกษาของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะส่วนของค่าใช้จ่ายซึ่งถือว่าเป็นศูนย์ต้นทุนขององค์กร ทำให้ศักยภาพในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรเป็น ไปอย่างแท้จริง ขาดความชัดเจน ย่อมถือว่าเป็นจุดอ่อนขององค์กรข้อหนึ่ง

4. ปัญหาจากการนำเสนอรายงานและข้อมูล

การนำเสนอรายงานและข้อมูลโดยการบันทึกรายการและรวบรวมข้อมูลมาจัดทำรายงานแสดงผลการดำเนินงานศูนย์รับผิดชอบ จากขั้นตอนการปฏิบัติงานทางด้านการเงิน บัญชี และงบประมาณนั้น จะเห็นว่ามีกรรวบรวมและบันทึกข้อมูล 2 ทาง คือทางศูนย์ควบคุมการบินเชิงใหม่ และทางกองการเงินและงบประมาณ หากทางกองการเงินและงบประมาณจะทำการบันทึกและรวบรวมข้อมูลได้จะต้องได้รับเอกสารจากทางศูนย์ควบคุมการบินเชิงใหม่ที่ได้บันทึกรายการไว้เรียบร้อยแล้ว และนำมาบันทึกอีกครั้งหนึ่งถือว่าการทำงานซ้ำซ้อน หากช่วงระยะเวลาการส่งเอกสารอาจมีการเหลื่อมล้ำระหว่างเดือนทำให้ข้อมูลของทั้ง 2 หน่วยงานไม่ตรงกันได้

5. ปัญหาจากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

รายงานการดำเนินงานตามความรับผิดชอบที่ทางกองการเงินและงบประมาณจัดทำเพื่อให้ทราบถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบ โดยเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ ไม่ได้รายงานถึงสาเหตุ รวมถึงข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นในกรณีที่มีการใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ จึงทำให้ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการบัญชีต้นทุนที่ต้องการให้นำข้อมูลทางด้านการบัญชีต้นทุนที่รวบรวมได้มาจัดทำรายงานและนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจวางแผนและใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการตัดสินใจ

6. ปัญหาจากระบบบัญชีต้นทุนไม่มีใบสั่งงาน

ในการคิดต้นทุนด้านการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นการคิดโดยใช้อัตราค่าแรงที่ปรากฏอยู่ในภาคผนวกซึ่งเป็นประกาศของทางบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในการคำนวณค่าใช้จ่ายสำหรับพนักงานที่จะออกไปปฏิบัติหน้าที่ให้กับหน่วยงานภายนอกจะคิดอัตราค่าแรงนี้เป็นเกณฑ์ โดยจะกำหนดให้ผู้ที่ไปปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สำเร็จคล่องไปตามวัตถุประสงค์ โดยจะคิดอัตราค่าแรงจากเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งนั้นคูณกับชั่วโมงที่ปฏิบัติงานในแต่ละครั้งซึ่งเป็นการกำหนดมาจากผู้ว่าจ้าง (โดยปกติจะกำหนดอยู่ที่ 8 ชั่วโมง) หากแต่ปัญหาที่พบ ปรากฏว่าไม่สามารถที่จะส่งเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งที่นำไปคิดต้นทุนการปฏิบัติงานภายนอกออกไปปฏิบัติงานจริงได้ทุกครั้งเนื่องจากเกิดปัญหาทางด้านการติดภาระกิจของพนักงาน พนักงานไม่สบาย หรือแม้กระทั่งจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ ที่ตั้งในตำแหน่งนั้นไม่เพียงพอ จึงทำให้การคิดคำนวณต้นทุนทางด้านการบริการไม่สอดคล้องกับการที่หน่วยงานต้องจ่ายค่าตัวเวลาให้กับพนักงาน

ที่ไปปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าการจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับพนักงานที่ไปปฏิบัติงานนั้นจะสูงกว่าที่ได้คิดค่าบริการกับผู้ว่าจ้าง ทำให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น และเนื่องจากบริษัทฯ มีการพิจารณาปรับเงินเดือนให้กับพนักงานในทุกๆ ปี แต่ไม่มีการทบทวนอัตรารค่าแรงที่ประกาศใช้ทำให้การคิดค่าบริการให้กับหน่วยงานภายนอกต่ำไป

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University