

บทที่ 4

การประยุกต์ใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต ของบริษัท อุตสาหกรรมถุงพลาสติกไทย จำกัด

การประยุกต์ใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมของบริษัท อุตสาหกรรมถุงพลาสติกไทย จำกัด เพื่อใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต มีประโยชน์เพื่อให้ผู้บริหารสามารถรู้ต้นทุนผลิตภัณฑ์ ที่ถูกต้องในการประยุกต์ใช้ต้นทุนกิจกรรมจะใช้เพื่อการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead) ของแผนกต่าง ๆ จำนวน 10 แผนก ได้แก่ แผนกผลิต-เป่าและพิมพ์ถุงพลาสติก แผนกผลิต-ตัดและบรรจุถุงพลาสติก แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต แผนกจัดซื้อ แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกคลังสินค้า แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกธุรการ แผนกวิศวกรรม และแผนกซ่อมบำรุง

การประยุกต์ใช้ต้นทุนกิจกรรมเพื่อใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต เริ่มตั้งแต่การเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead) จากระบบบัญชีแยกประเภทของศูนย์ต้นทุน เก็บข้อมูลการทำงานของศูนย์ต้นทุนตามกิจกรรม ระยะเวลาในการทำงานของแต่ละกิจกรรม คำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตต่อกิจกรรม และสุดท้ายคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตเข้าเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์

การศึกษานี้จะทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการทั้ง 10 แผนก เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมและสัดส่วนระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานของแต่ละกิจกรรม และเพื่อป้องกันความเสียหายจากการใช้ข้อมูลด้านต้นทุนของบริษัทอุตสาหกรรมถุงพลาสติกไทย จำกัด จึงได้ทำการปรับปรุงข้อมูลบางส่วน

ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ศึกษาการจัดทำระบบต้นทุนกิจกรรมของบริษัท อุตสาหกรรมถุงพลาสติกไทย จำกัด

ส่วนที่ 2 การคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต ด้วยระบบต้นทุนกิจกรรม

ส่วนที่ 1 ศึกษาการจัดทำระบบต้นทุนกิจกรรมของบริษัท อุตสาหกรรมถุงพลาสติกไทย จำกัด

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์กิจกรรม

ระบบบัญชีต้นทุนกิจกรรมถือว่ากิจกรรมทำให้เกิดต้นทุน การวิเคราะห์กิจกรรมเป็นการระบุกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ในการบ่งบอกลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

ในขั้นตอนนี้ จะทำการศึกษาโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกทั้ง 10 แผนก เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมและสัดส่วนเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม เมื่อเทียบกับเวลาในการทำงานทั้งหมดของแผนกนั้น ๆ

โดยหลักเกณฑ์ในการกำหนดหรือวิเคราะห์กิจกรรม มีดังนี้¹⁰

1. ต้องเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และชี้แจงให้ผู้บริหารเห็นถึงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของกิจกรรมนั้นๆ
2. กิจกรรมที่กำหนดต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีทั้งกิจกรรมเบื้องต้น (Primary Activity) คือกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกและกิจกรรมรอง (Secondary Activity) คือกิจกรรมเสริมแต่มีความจำเป็นต่อแผนก เช่น การประชุม
3. ในการกำหนดกิจกรรมของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบไม่ควรเกิน 5-10 กิจกรรม เพราะหากมากเกินไปจะทำให้ต้นทุนในการวิเคราะห์กิจกรรม (Measurement Cost) สูง การป้อนส่วนค่าใช้จ่าจากบัญชีแยกประเภทจะมีความยุ่งยากและทำให้เกิดความสับสนในการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากมีข้อมูลมากเกินไป (Overload Information)
4. กิจกรรมนั้นต้องสามารถมองเห็นผลได้ (Output) ที่ชัดเจน สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปให้ผู้อื่นเอาไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น แผนกบริหารงานบุคคลและทั่วไปมีกิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรม ในการรับพนักงานใหม่จะต้องมีการฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในการทำงานในโรงงาน ผลได้ ก็จะเป็นจำนวนครั้งของการฝึกอบรมหรืออาจจะเป็นจำนวนพนักงานที่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปทำงานในแผนกผลิตได้ ซึ่งในการกำหนดผลได้นั้นจะกล่าวถึงรายละเอียดและวิธีการในขั้นตอนที่ 3 คือ การกำหนดตัวผลัดกันกิจกรรม/ตัววัดผลการปฏิบัติงาน
5. กิจกรรมนั้นๆ ควรจะใช้เวลามากกว่า หรือเท่ากับร้อยละ 5 ของเวลาปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ โดยเน้นความมีสาระของงาน ดังนั้นกิจกรรมที่เหลืออยู่ก็จะต้องดูดซับต้นทุนของกิจกรรมที่ถูกตัดออกไป ซึ่งโดยทั่วไปเวลาของแต่ละกิจกรรมควรจะมากกว่า หรือเท่ากับร้อยละ 10 แต่สาเหตุที่กำหนดให้บริษัท โอที พรินซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้เวลามากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 5 ของเวลาปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์เนื่องจากต้องการคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย (Cost per Output) ให้ผู้บริหารได้เห็นถึงตัวเลขที่ชัดเจนและสามารถนำไปเป็นแนวทางในการควบคุมต้นทุนกิจกรรมของแต่ละแผนก ได้ง่ายขึ้น

¹⁰ อ่ำพร อัสวาทิตถิวิน, การจัดทำบัญชีต้นทุนกิจกรรมของบริษัท โอที พรินซ์ (ประเทศไทย) จำกัด : 2543, หน้า 32.

6. เมื่อนำเวลาของทุกๆ กิจกรรมมารวมกันแล้วจะต้องมากกว่า หรือเท่ากับร้อยละ 80 ของเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน โดยรวมของแต่ละแผนก

7. การกำหนดกิจกรรม จะต้องกำหนดกิจกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันและครอบคลุมถึงกิจกรรมในอนาคตด้วย ซึ่งจะทำการศึกษาถึง

7.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ของบริษัท

7.2 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของบริษัท

7.3 ทำการสัมภาษณ์ และสังเกตการณ์การทำงานของพนักงานในแผนกต่าง ๆ โดยในการสัมภาษณ์จะสอบถามถึงประเภทของกิจกรรมและสัดส่วนเวลาที่ใช้ในการทำงาน โดยใช้แบบฟอร์มตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แบบฟอร์มที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์กิจกรรม และสัดส่วนเวลาที่ใช้ในการทำงานของแต่ละกิจกรรม

แผนก

ค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead)

เกณฑ์ที่ใช้เป็นส่วน : สัดส่วนเวลาที่ใช้ทั้งหมดของแต่ละกิจกรรม (Total Time Approach)

รายการที่	กิจกรรม	สัดส่วนร้อยละเวลาที่ใช้
รวม		

ผู้ให้ข้อมูล

วันที่

ผู้สัมภาษณ์

วันที่

ตารางที่ 1 เป็นแบบฟอร์มที่ใช้ในการเก็บข้อมูลกิจกรรม และสัดส่วนเวลาที่ใช้ในการทำงานของแต่ละกิจกรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกต่างๆ ทั้ง 10 แผนกและเข้าสังเกตการณ์การทำงานของพนักงานในแผนกต่างๆ จำนวน 20 คน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์ตามแบบฟอร์มในตารางที่ 1 เมื่อนำมาวิเคราะห์กิจกรรมตามหลักเกณฑ์ในข้อ 1-7 ทำให้ได้กิจกรรมที่แต่ละแผนกได้ทำและสัดส่วนเวลาที่ได้ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์กิจกรรมและสัดส่วนเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม

แผนกผลิต-ป่าและพิมพ์ถุงพลาสติก	สัดส่วนร้อยละ การทำงานที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	10
เป่าถุงพลาสติก	30
พิมพ์ถุงพลาสติก	22
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	8
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ	5
รายงานผลการผลิต	10
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	10
รายงานเพื่อการบริหาร	5
รวม	100
แผนกผลิต-ตัดและบรรจุถุงพลาสติก	สัดส่วนร้อยละ การทำงานที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	10
ตัดและบรรจุถุงพลาสติก	50
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการผลิต	5
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	6
ตรวจสอบการบรรจุสินค้า	5
รายงานผลการผลิต	10
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	9
รายงานเพื่อการบริหาร	5
รวม	100

ตารางที่ 2 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์กิจกรรมและสัดส่วนเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม (ต่อ)

แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต	สัดส่วนร้อยละ การทำงานที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม
วางแผนการผลิต	30
ควบคุมกำหนดการผลิต	20
วางแผนปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการ	25
ควบคุมการสั่งซื้อสินค้าคงคลัง	10
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	10
รายงานเพื่อการบริหาร	5
รวม	100
แผนกจัดซื้อ	สัดส่วนร้อยละ การทำงานที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม
จัดทำเอกสารการสั่งซื้อ	14
ติดต่อผู้ขาย	12
ต่อรองราคา/คุณภาพ/เงื่อนไขต่าง ๆ	20
บันทึกข้อมูลการซื้อ	8
ติดตามการสั่งซื้อ	18
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	18
รายงานเพื่อการบริหาร	10
รวม	100
แผนกควบคุมคุณภาพ	สัดส่วนร้อยละ การทำงานที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม
กำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้า	30
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้น	5
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าทางเทคนิค	25
การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ	30
เก็บรวบรวมประวัติการผลิต	5
รายงานเพื่อการบริหาร	5
รวม	100
แผนกคลังสินค้า	สัดส่วนร้อยละ การทำงานที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม
ตรวจสอบและรับเข้าสินค้าและวัตถุดิบ	25
จัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ	10
เบิกจ่ายสินค้าและวัตถุดิบ	20
บันทึกรายการเคลื่อนไหวสินค้าและวัตถุดิบ	30
รายงานเพื่อการบริหาร	15
รวม	100

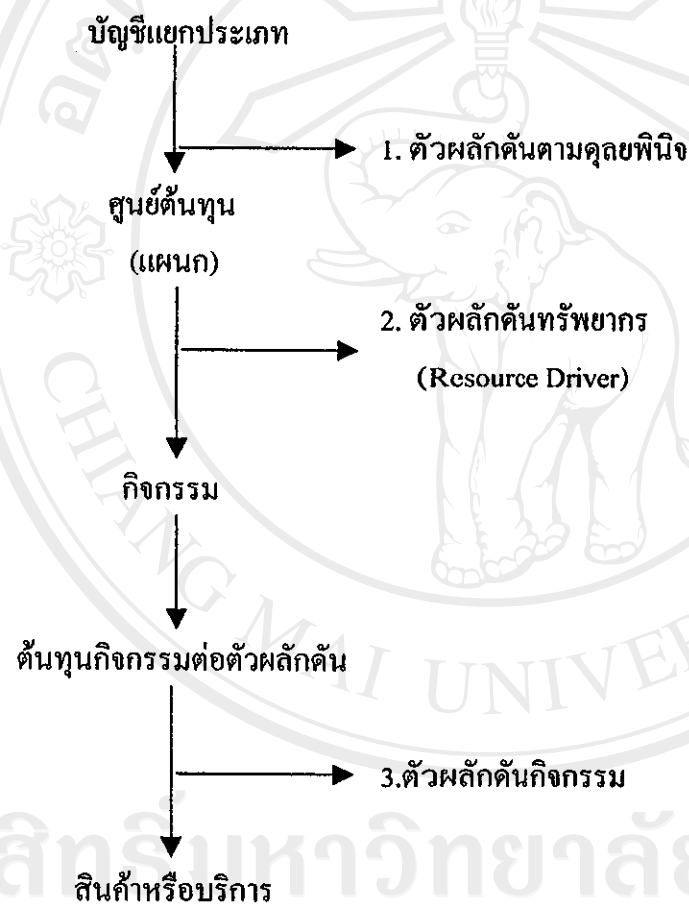
ตารางที่ 2 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์กิจกรรมและสัดส่วนเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม (ต่อ)

แผนกทรัพยากรบุคคล	สัดส่วนร้อยละ การทำงานที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม
บริหารงานบุคคล	20
การจัดหาบุคลากร	20
บริหารเงินเดือนและค่าจ้าง	20
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	15
การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	20
รายงานเพื่อการบริหาร	5
รวม	100
แผนกธุรการ	สัดส่วนร้อยละ การทำงานที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม
ควบคุมความสะอาดปลอดภัยของสถานที่ทำงาน	50
บริหารสวัสดิการพนักงาน	20
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	20
รายงานเพื่อการบริหาร	10
รวม	100
แผนกวิศวกรรม	สัดส่วนร้อยละ การทำงานที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม
คำนวณสูตรการผลิตและวางสายการผลิต	35
ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์	25
กำหนดสูตรและขั้นตอนการผลิต	18
พัฒนาขั้นตอนและขบวนการผลิต	12
รายงานเพื่อการบริหาร	10
รวม	100
แผนกซ่อมบำรุง	สัดส่วนร้อยละ การทำงานที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม
ซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์	55
ประสานงานการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์	15
อบรมการบำรุงรักษาและซ่อมเครื่องจักรในขั้นต้น	20
รายงานเพื่อการบริหาร	10
รวม	100

ตารางที่ 2 ได้แสดงชื่อกิจกรรมต่างๆที่แต่ละแผนกได้ทำและสัดส่วนเวลาที่ได้ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การคำนวณต้นทุนกิจกรรม

เมื่อได้สัดส่วนเวลาในการทำงานของแต่ละกิจกรรมแยกตามแผนกแล้ว ก็สามารถนำสัดส่วนเวลาที่ได้จากเวลารวมมาคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายการผลิตในแต่ละกิจกรรม โดยการใช้ข้อมูลค่าใช้จ่ายการผลิตตามแต่ละแผนก ที่ได้รับการปันส่วนมาจากระบบบัญชีแยกประเภท (General Ledger) คูณกับสัดส่วนระยะเวลาที่ได้ใช้ไปในการทำงานในแต่ละกิจกรรม จะได้เป็นค่าใช้จ่ายการผลิตแยกตามแผนกแต่ละกิจกรรม แล้วจึงคำนวณเป็นต้นทุนกิจกรรมต่อตัวผลิตภัณฑ์ กิจกรรม และสุดท้ายนำไปคำนวณต้นทุนกิจกรรมลงสู่สิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมสามารถแสดงได้ตามภาพที่ 9 แสดงขั้นตอนการคำนวณต้นทุนกิจกรรม



ภาพที่ 9 แสดงขั้นตอนการคำนวณต้นทุนกิจกรรม

ในการรวบรวมค่าใช้จ่ายจากระบบบัญชีแยกประเภทลงสู่ศูนย์ความรับผิดชอบและจากศูนย์ความรับผิดชอบลงสู่กิจกรรม มีขั้นตอนดังนี้¹¹

1. ระดับตัวผลิตภัณฑ์ตามดุลยพินิจ (Arbitrary Driver) คือระดับการปันส่วนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จากระบบบัญชีแยกประเภท ลงสู่ศูนย์ความรับผิดชอบ ซึ่งก็คือแผนกต่างๆ ทั้ง 10 แผนก ในส่วนของโรงงานตามผังโครงสร้างองค์กร มีหลักเกณฑ์ในการระบุค่าใช้จ่ายได้แก่

1.1 การระบุทางตรง (Direct Charging) ค่าใช้จ่ายที่สามารถระบุได้จากการระบุผู้ใช้หรือผู้ขอซื้อ จากการเบิกจ่ายเงินหรือจากใบสั่งซื้อหรือใบสั่งซื้อ

1.2 การระบุโดยการประมาณ (Estimation) ในกรณีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นมีแผนกที่ใช้หลายแผนก จะทำการปันส่วน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น จำนวนพนักงาน จำนวนพื้นที่ ฯลฯ

1.3 การระบุโดยใช้ดุลยพินิจ (Arbitrary Allocation) ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถปันส่วนจากการใช้เกณฑ์ทั้ง 2 เกณฑ์แรกได้ เป็นค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปเพื่อการดำเนินงานของทั้งกิจการ เช่น เงินบริจาค ฯลฯ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

¹¹ อ่ำพร อัสวาศิตติกวิน, การจัดทำบัญชีต้นทุนกิจกรรมของบริษัท โอกิ พรินซ์ (ประเทศไทย) จำกัด : 2543, หน้า 41.

ในการระบุค่าใช้จ่ายจากระบบบัญชีแยกประเภทลงศูนย์ความรับผิดชอบ หรือแผนกต่าง ๆ ทั้ง 10 แผนกในส่วนของโรงงานของบริษัท อุตสาหกรรมพลาสติกไทย จำกัด ได้สรุปหลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณ ตามตารางที่ 3 แสดงสรุปวิธีการระบุค่าใช้จ่ายจากระบบบัญชีแยกประเภทลงสู่แผนก ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงสรุปวิธีการระบุค่าใช้จ่ายจากบัญชีแยกประเภทลงสู่ศูนย์ต้นทุน/แผนก

บัญชีแยกประเภท		ทางตรง Direct Charge	ประมาณ Estimation	ดุลยพินิจ Arbitrary	วิธีคำนวณ
501001	ค่าแรง	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
501008	เงินเดือน-โรงงาน	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
501100	ค่าล่วงเวลา-โรงงาน	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
501101	โบนัส-โรงงาน	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
501102	ค่าอาหาร-โรงงาน	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
501103	ค่าแบบฟอร์ม-โรงงาน	X			ตามจริง
501105	ค่ารักษาพยาบาล-โรงงาน	X			ตามจริง
01106	เงินประกันสังคม-โรงงาน	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
501107	เงินสมทบกองทุนเงิน ทดแทน-โรงงาน	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
501109	ค่าสวัสดิการอื่น-โรงงาน	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
510010	ค่าจ้างผลิต	X			ตามจริง
511001	ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	X			ตามจริง
511002	ค่าเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ	X			ตามจริง
512001	ค่าซ่อมแซม-อาคาร โรงงาน	X			ตามจริง
512002	ค่าซ่อมแซม-ส่วนปรับปรุง โรงงาน	X			ตามจริง
512003	ค่าซ่อมแซม-เครื่องจักร	X			ตามจริง
512004	ค่าซ่อมแซม-ปรับปรุง เครื่องจักร	X			ตามจริง
512005	ค่าซ่อมแซม-อุปกรณ์โรงงาน	X			ตามจริง
512006	ค่าซ่อมแซม-อุปกรณ์ตกแต่ง และติดตั้ง	X			ตามจริง
512007	ค่าซ่อมแซม-รถยนต์โรงงาน	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
512008	ค่าซ่อมแซม-ระบบ สาธารณูปโภค	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
514001	ค่าเช่า-อุปกรณ์โรงงาน	X			ตามจริง
514002	ค่าเช่า-รถยนต์โรงงาน	X			ตามจริง

ตารางที่ 3 แสดงสรุปวิธีการระบุค่าใช้จ่ายจากบัญชีแยกประเภทลงสู่แผนก/ศูนย์ต้นทุน (ต่อ)

บัญชีแยกประเภท		ทางตรง Direct Charge	ประมาณ Estimation	ดุลยพินิจ Arbitrary	วิธีคำนวณ
515001	ค่าไฟฟ้า-โรงงาน	X			ตามจริง
516005	ค่าน้ำมันรถยนต์-โรงงาน	X			ตามจริง
516006	ค่าใช้จ่ายอื่น-รถยนต์โรงงาน	X			ตามจริง
516009	ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด-โรงงาน			X	-
516010	ค่าภาษีโรงเรือน			X	-
516012	ค่าภาษีและค่าธรรมเนียมอื่นๆ			X	-
517001	ค่าเสื่อมราคา-อาคาร โรงงาน		X		ตามพื้นที่
517002	ค่าเสื่อมราคา-ส่วนปรับปรุง โรงงาน	X			ตามจริง
517003	ค่าเสื่อมราคา-เครื่องจักร	X			ตามจริง
517004	ค่าเสื่อมราคา-ส่วนปรับปรุง เครื่องจักร	X			ตามจริง
517005	ค่าเสื่อมราคา-อุปกรณ์ โรงงาน	X			ตามจริง
517006	ค่าเสื่อมราคา-อุปกรณ์ตกแต่ง และติดตั้ง	X			ตามจริง
517008	ค่าเสื่อมราคา-ระบบ สาธารณูปโภค			X	-
517009	ค่าเสื่อมราคา-รถยนต์โรงงาน	X			ตามจริง
517101	ค่าเบี่ยงประกันภัย-อาคาร โรงงาน	X			ตามจริง
517102	ค่าเบี่ยงประกันภัย-เครื่องจักร และอุปกรณ์อื่นๆ	X			ตามจริง
517103	ค่าเบี่ยงประกันภัย-สินค้า	X			ตามจริง
517105	ค่าเบี่ยงประกันภัย-รถยนต์ โรงงาน	X			ตามจริง
517201	ค่าใช้จ่ายเดินทางในประเทศ- โรงงาน	X			ตามจริง
517202	ค่าใช้จ่ายเดินทางต่างประเทศ- โรงงาน	X			ตามจริง
517302	ค่าน้ำประปา-โรงงาน		X		จำนวนพนักงาน
517303	ค่าน้ำบาดาล-โรงงาน		X		จำนวนพนักงาน
517401	ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์- โรงงาน	X			รายงานจากแผนกธุรการ

ตารางที่ 3 แสดงสรุปวิธีการระบุค่าใช้จ่ายจากบัญชีแยกประเภทลงสู่แผนก/ศูนย์ต้นทุน (ต่อ)

บัญชีแยกประเภท		ทางตรง Direct Charge	ประมาณ Estimation	ดุลยพินิจ Arbitrary	วิธีคำนวณ
517402	ค่าไปรษณีย์/โทรเลข-โรงงาน	X			รายงานจากแผนกธุรการ
517403	ค่าโทรศัพท์/โทรสาร-โรงงาน	X			รายงานจากแผนกธุรการ
517405	ค่าใช้จ่ายจัดประชุม-โรงงาน	X			รายงานจากแผนกทรัพยากรบุคคล
517406	ค่าที่ปรึกษา-โรงงาน			X	-
517407	ค่าสมาชิกอื่นๆ-โรงงาน			X	-

จากตารางที่ 3 ได้แสดงสรุปวิธีการระบุค่าใช้จ่ายจากระบบบัญชีแยกประเภทลงสู่แผนกในการระบุทางตรง โดยใช้หลักที่ว่าแผนกใดใช้บริการในเรื่องใดหรือรับผิดชอบในเรื่องใด ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนั้นจะถือเป็นของแผนกนั้น เช่น แผนกธุรการเบิกค่าเดินทางเพื่อไปติดต่อกับส่วนราชการ ค่าใช้จ่ายที่เกิดมาจากการทำงานในความรับผิดชอบของแผนกธุรการ ค่าใช้จ่ายนี้จะระบุโดยตรงเป็นค่าใช้จ่ายของแผนกธุรการ แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต ทำใบขอซื้อแบบพิมพ์เพื่อใช้ในการวางแผนการผลิต ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องเขียนแบบพิมพ์นี้ จะระบุโดยตรงเป็นค่าใช้จ่ายของแผนกวางแผนและควบคุมการผลิต ตามผู้ขอซื้อและผู้ให้บริการ ในการระบุโดยการประมาณการ จะนำมาใช้เมื่อมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นและมีผู้ให้บริการหลายแผนก เช่น ค่าน้ำประปา ที่ได้ใช้ร่วมกันหลายแผนก จะใช้เกณฑ์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายตามจำนวนพนักงานของแต่ละแผนก และในกรณีที่ไม่สามารถใช้วิธีการระบุค่าใช้จ่ายโดยตรงและโดยการประมาณการได้ จะนำวิธีการระบุโดยดุลยพินิจมาใช้

จากข้อมูลค่าใช้จ่ายการผลิตในบัญชีแยกประเภทของบริษัท ได้แสดงค่าใช้จ่ายการผลิตตามรหัสบัญชีและจำนวนเงินรวม ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าใช้จ่ายการผลิตที่เกิดขึ้นของบริษัท

งบแสดงค่าใช้จ่ายการผลิต สำหรับปีสิ้นสุดวันที่		
รหัสบัญชี	รายการ	จำนวนเงิน
	ค่าใช้จ่ายการผลิต	
501001	ค่าแรง	24,920,056.43
501008	เงินเดือน-โรงงาน	6,601,048.34
501100	ค่าล่วงเวลา-โรงงาน	6,868,160.44
501101	โบนัส-โรงงาน	659,077.17
501102	ค่าอาหาร-โรงงาน	1,041,865.80
501103	ค่าแบบฟอร์ม-โรงงาน	77,501.82
501105	ค่ารักษาพยาบาล-โรงงาน	208,501.65
501106	เงินประกันสังคม-โรงงาน	104,557.34
501107	เงินสมทบกองทุนเงินทดแทน-โรงงาน	77,253.82
501109	ค่าสวัสดิการอื่น-โรงงาน	39,528.38
511001	ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	1,069,345.57
511002	ค่าเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ	1,174,191.41
512001	ค่าซ่อมแซม-อาคาร โรงงาน	1,745,191.41
512002	ค่าซ่อมแซม-ส่วนปรับปรุงโรงงาน	1,158,383.68
512003	ค่าซ่อมแซม-เครื่องจักร	22,884,687.48
512004	ค่าซ่อมแซม-ส่วนปรับปรุงเครื่องจักร	3,177,300.00
512005	ค่าซ่อมแซม-อุปกรณ์โรงงาน	4,733,020.98
512006	ค่าซ่อมแซม-อุปกรณ์ตกแต่งและติดตั้ง	515,242.73
512007	ค่าซ่อมแซม-รถยนต์โรงงาน	248,586.38
512008	ค่าซ่อมแซม-ระบบสาธารณูปโภค	1,934,877.77
514001	ค่าเช่า-อุปกรณ์โรงงาน	534,000.00
514002	ค่าเช่า-รถยนต์โรงงาน	690,366.60
515001	ค่าไฟฟ้า-โรงงาน	30,447,209.80

ตารางที่ 4 แสดงค่าใช้จ่ายการผลิตที่เกิดขึ้นของบริษัท (ต่อ)

งบแสดงค่าใช้จ่ายการผลิต สำหรับปีสิ้นสุดวันที่		
รหัสบัญชี	รายการ	จำนวนเงิน
516005	ค่าน้ำมันรถยนต์-โรงงาน	1,431,180.13
516006	ค่าใช้จ่ายอื่น-รถยนต์โรงงาน	432,622.20
516009	ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด-โรงงาน	652,330.84
516010	ค่าภาษีโรงเรือน	295,480.00
516012	ค่าภาษีและค่าธรรมเนียมอื่นๆ	45,805.11
517001	ค่าเสื่อมราคา-อาคาร โรงงาน	4,718,350.27
517002	ค่าเสื่อมราคา-ส่วนปรับปรุงโรงงาน	120,185.63
517003	ค่าเสื่อมราคา-เครื่องจักร	32,335,618.23
517004	ค่าเสื่อมราคา-ส่วนปรับปรุงเครื่องจักร	1,037,807.41
517005	ค่าเสื่อมราคา-อุปกรณ์ โรงงาน	4,296,562.55
517006	ค่าเสื่อมราคา-อุปกรณ์ตกแต่งและติดตั้ง	333,362.74
517008	ค่าเสื่อมราคา-ระบบสาธารณูปโภค	132,004.01
517009	ค่าเสื่อมราคา-รถยนต์โรงงาน	1,330,531.33
517101	ค่าเบี้ยประกันภัย-อาคาร โรงงาน	227,211.37
517102	ค่าเบี้ยประกันภัย-เครื่องจักรและอุปกรณ์อื่นๆ	150,330.20
517103	ค่าเบี้ยประกันภัย-สินค้า	128,662.74
517105	ค่าเบี้ยประกันภัย-รถยนต์โรงงาน	241,368.00
517201	ค่าใช้จ่ายเดินทางในประเทศ-โรงงาน	79,551.65
517202	ค่าใช้จ่ายเดินทางต่างประเทศ-โรงงาน	119,567.90
517302	ค่าน้ำประปา-โรงงาน	9,935.17
517303	ค่าน้ำบาดาล-โรงงาน	81,384.20
517401	ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์-โรงงาน	88,402.49
517402	ค่าไปรษณีย์/โทรเลข-โรงงาน	225,022.97
517403	ค่าโทรศัพท์/โทรสาร-โรงงาน	45,413.44
517405	ค่าใช้จ่ายจัดประชุม-โรงงาน	216,937.50
517406	ค่าที่ปรึกษา-โรงงาน	104,130.00
517407	ค่าสมาชิกอื่นๆ-โรงงาน	120,462.92
	รวมค่าใช้จ่ายการผลิต	159,901,314.65

จากข้อมูลบางส่วนของบริษัทได้แสดงจำนวนพื้นที่ จำนวนพนักงานและได้คำนวณเป็นสัดส่วนจากจำนวนรวมของทั้ง 10 แผนกในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงข้อมูลพื้นที่ จำนวนพนักงานและสัดส่วนร้อยละที่ใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตสู่แผนก

แผนก	เกณฑ์ที่ใช้			
	พื้นที่		จำนวนพนักงาน	
	ตารางเมตร	สัดส่วนร้อยละ	คน	สัดส่วนร้อยละ
ผลิต-เป่าถุงและพิมพ์ถุงพลาสติก	3,350	33.50	300	20.00
ผลิต-ตัดและบรรจุถุงพลาสติก	3,720	37.20	359	24.00
วางแผนและควบคุมการผลิต	197	1.97	128	8.50
จัดซื้อ	316	3.16	87	5.80
ควบคุมคุณภาพ	335	3.35	113	7.50
คลังสินค้า	283	2.83	99	6.60
ทรัพยากรบุคคล	440	4.40	66	4.40
ธุรการ	455	4.55	80	5.30
วิศวกรรม	75	0.75	112	7.50
ซ่อมบำรุง	829	8.29	156	10.40
รวม	10,000	100.00	1,500	100.00

จากข้อมูลสัดส่วนร้อยละของจำนวนพื้นที่และจำนวนพนักงานของแต่ละแผนกจะใช้เป็นเกณฑ์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตจากบัญชีแยกประเภทลงสู่ศูนย์ความรับผิดชอบ/แผนกตามสัดส่วนพื้นที่และจำนวนพนักงาน นำมาคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตแยกตามรหัสบัญชีตามศูนย์ความรับผิดชอบ/แผนก ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่าใช้จ่ายการผลิตตามศูนย์ความรับผิดชอบต่อแผนก

รหัส บัญชี	ชื่อบัญชี	แผนกผลิต- เป็นและพิมพ์ อุทกศาสตร์	แผนกผลิต- และบรรจุ อุทกศาสตร์	แผนกวางแผน และควบคุม การผลิต	แผนกจัดซื้อ	แผนก ควบคุม คุณภาพ	แผนกคลัง สินค้า	แผนก ทรัพยากร บุคคล	แผนกอาคาร	แผนก วิศวกรรม	แผนก ซ่อมบำรุง	รวม
501001	ค่าแรง			3,995,199.43	2,496,999.64	2,996,399.57	2,796,639.60	1,679,959.76	2,496,999.65	3,745,499.46	4,694,359.33	24,920,056.43
501008	เงินเดือน-โรงงาน			1,001,944.84	683,680.01	884,068.97	777,980.70	518,653.80	624,742.07	884,068.97	1,225,908.98	6,601,048.34
501100	ค่าล่วงเวลา-โรงงาน			1,042,488.64	711,345.19	919,842.91	809,461.77	539,641.18	650,022.33	919,842.91	1,275,515.52	6,868,160.44
501101	โบนัส-โรงงาน			100,038.50	68,261.57	88,269.27	77,676.95	51,784.64	62,376.95	88,269.27	122,400.04	659,077.17
501102	ค่าอาหาร-โรงงาน			158,140.34	107,907.53	139,535.60	122,791.33	81,860.88	98,605.16	139,535.60	193,489.36	1,041,865.80
501103	ค่าแบบฟอร์ม-โรงงาน			11,726.03	8,001.29	10,346.49	9,104.91	6,069.94	7,311.52	10,346.49	14,347.14	77,253.82
501104	ค่ารักษาพยาบาล-โรงงาน			31,647.57	21,594.81	27,924.33	24,573.41	16,382.27	19,733.19	27,924.33	38,721.73	208,501.65
501106	เงินประกันสังคม-โรงงาน			15,870.31	10,829.15	14,603.22	12,322.83	8,215.22	9,895.61	14,003.22	19,417.79	104,557.34
501107	เงินสมทบกองทุนเงินทดแทน-โรงงาน			11,726.03	8,001.29	10,346.49	9,104.91	6,069.94	7,311.52	10,346.49	14,347.14	77,253.82
501109	ค่าวัสดุบริการอื่น ๆ -โรงงาน			5,999.84	4,094.01	5,293.98	4,658.70	3,105.80	3,741.08	5,293.98	7,340.99	39,528.38
511001	ค่าวัสดุอื่นปละสิ่ง			58,814.01	62,022.04	80,200.92	70,576.81	47,051.21	56,675.32	80,200.92	111,211.93	1,069,345.57
511002	ค่าซ่อมมือเครื่องใช้ต่าง ๆ			352,373.42	68,125.53	88,093.36	77,522.15	51,681.44	62,252.64	88,093.36	122,156.11	1,174,578.07
512001	ค่าซ่อมแซม-อาคาร-โรงงาน			418,845.94	101,221.10	130,889.36	115,182.63	76,788.42	92,495.14	130,889.36	181,499.91	1,745,191.41
512002	ค่าซ่อมแซม-ส่วนปรับปรุงโรงงาน			98,462.61	67,186.25	86,878.78	76,453.32	50,968.88	61,394.34	86,878.78	120,471.90	1,158,383.68
512003	ค่าซ่อมแซม-เครื่องจักร			12,586,578.1126	-	-	-	-	-	-	-	22,884,687.48
512004	ค่าซ่อมแซม-ส่วนปรับปรุงเครื่องจักร			635,460.00	184,283.40	238,297.50	209,701.80	139,801.20	168,396.90	238,297.50	330,439.20	3,177,300.00
512005	ค่าซ่อมแซม-อุปกรณ์โรงงาน			946,604.20	274,515.22	354,976.57	312,379.38	208,252.92	250,850.11	354,976.57	492,234.19	4,733,020.98
512006	ค่าซ่อมแซม-อุปกรณ์คัดแยกและติดตั้ง			103,048.55	29,884.08	38,643.21	34,006.02	22,670.68	27,307.86	38,643.21	53,585.24	515,242.73
512007	ค่าซ่อมแซม-รถยนต์โรงงาน			-	-	87,005.23	161,581.15	-	-	-	-	248,586.38
512008	ค่าซ่อมแซม-ระบบสารการผูกโลก			164,464.61	112,222.91	145,115.83	127,701.93	85,134.62	102,548.52	145,115.83	201,227.29	1,934,877.77
514001	ค่าเช่า-อุปกรณ์โรงงาน			45,390.00	30,972.00	40,050.00	35,244.00	23,496.00	28,302.00	40,050.00	55,536.00	534,000.00
514002	ค่าเช่า-รถยนต์โรงงาน			58,681.16	40,041.26	51,777.49	45,564.20	30,376.13	36,589.43	51,777.49	71,798.13	690,366.60

ตารางที่ 6 แสดงค่าใช้จ่ายการผลิตตามศูนย์ความรับผิดชอบ/แผนก (ต่อ)

รหัส บัญชี	ชื่อบัญชี	แผนกผลิต- เป็นอะพาร์ท อุงทองเล็ก	แผนกผลิต- และบรรจุ อุงทองเล็ก	แผนกวางแผน และควบคุม การผลิต	แผนกจัดซื้อ	แผนกควบคุม คุณภาพ	แผนกคลัง สินค้า	แผนก ทรัพยากร บุคคล	แผนก บุคลากร	แผนก วิศวกรรม	แผนก ซ่อมบำรุง	รวม
517302	ค่าน้ำประปา-โรงงาน	1,987.04	2,384.44	844.49	576.24	745.14	655.72	437.15	526.56	745.14	1,033.25	9,935.17
517302	ค่าน้ำบาดาล-โรงงาน	16,276.84	19,532.21	6,917.66	4,720.28	6,103.81	5,371.36	3,580.90	4,313.36	6,103.81	8,463.95	81,384.20
517401	ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์-โรงงาน	17,680.50	21,216.60	7,514.21	5,127.34	6,630.19	5,834.56	3,889.71	4,685.33	6,630.19	9,193.86	88,402.49
517402	ค่าไปรษณีย์/โทรเลข-โรงงาน	45,741.75	54,890.09	19,440.25	13,265.11	17,153.17	15,094.79	12,095.10	12,121.55	17,153.17	18,068.00	225,022.97
517405	ค่าใช้จ่ายจัดประชุม-โรงงาน	9,082.69	10,899.23	3,860.14	2,633.98	3,406.01	2,997.29	1,998.19	2,406.91	3,406.01	4,723.00	45,413.44
517406	ค่าที่พักนร-โรงงาน	44,500.00	53,400.00	18,912.50	12,905.00	16,687.50	14,685.00	9,790.00	11,792.50	16,687.50	17,577.50	216,937.50
517407	ค่าสมาชิกอื่น ๆ -โรงงาน	21,360.00	25,632.00	9,078.00	6,194.40	8,010.00	7,048.80	4,699.20	5,660.40	8,010.00	8,437.20	104,130.00
517450	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ -โรงงาน	24,600.81	29,520.96	10,455.35	7,134.24	9,759.30	8,118.26	5,412.18	6,519.21	9,225.30	9,717.32	120,462.92
	รวมต้นทุนให้ยู่การผลิต	53,353,425.29	46,911,622.15	8,267,201.83	5,618,956.50	7,790,808.18	8,186,111.94	4,350,610.65	5,646,791.88	7,969,793.44	11,805,992.79	159,901,314.65

เมื่อนำค่าใช้จ่ายการผลิตรวมทุกรหัสบัญชีที่ได้ทำการป้อนส่วนแล้ว ของทุกแผนกมาคูณกับ สัดส่วนระยะเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม จะได้ค่าใช้จ่ายการผลิตของแผนกแยกตามกิจกรรมใน ตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงสรุปค่าใช้จ่ายการผลิตของทุกแผนก แยกตามกิจกรรม

แผนกผลิต-เป่าและพิมพ์ถุงพลาสติก	ค่าใช้จ่ายการผลิต ต่อกิจกรรม	สัดส่วนร้อยละการทำงาน
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	5,335,342.53	10
เป่าถุงพลาสติก	16,006,027.59	30
พิมพ์ถุงพลาสติก	11,737,753.56	22
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	4,268,274.02	8
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ	2,667,671.26	5
รายงานผลการผลิต	5,335,342.53	10
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	5,335,342.53	10
รายงานเพื่อการบริหาร	2,667,671.26	5
รวม	53,353,425.28	100
แผนกผลิต-ตัดและบรรจุถุงพลาสติก	ค่าใช้จ่ายการผลิต ต่อกิจกรรม	สัดส่วนร้อยละการทำงาน
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	4,691,162.22	10
ตัดและบรรจุถุงพลาสติก	23,455,811.08	50
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการผลิต	2,345,581.11	5
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	2,814,697.33	6
ตรวจสอบการบรรจุสินค้า	2,345,581.11	5
รายงานผลการผลิต	4,691,162.22	10
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	4,222,045.99	9
รายงานเพื่อการบริหาร	2,345,581.11	5
รวม	46,911,622.17	100

ตารางที่ 7 แสดงสรุปค่าใช้จ่ายการผลิตของทุกแผนก แยกตามกิจกรรม (ต่อ)

แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต	ค่าใช้จ่ายการผลิต ต่อกิจกรรม	สัดส่วนร้อยละการทำงาน
วางแผนการผลิต	2,480,160.55	30
ควบคุมกำหนดการผลิต	1,653,440.37	20
วางแผนปริมาณวัสดุที่ต้องการ	2,066,800.46	25
ควบคุมการสั่งซื้อสินค้าคงคลัง	826,720.18	10
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	826,720.18	10
รายงานเพื่อการบริหาร	413,360.09	5
รวม	8,267,201.83	100
แผนกจัดซื้อ	ค่าใช้จ่ายการผลิต ต่อกิจกรรม	สัดส่วนร้อยละการทำงาน
จัดทำเอกสารการสั่งซื้อ	786,653.91	14
ติดต่อผู้ขาย	674,274.78	12
บันทึกข้อมูลการซื้อ	1,123,791.30	20
ติดตามการสั่งซื้อ	449,516.52	8
ต่อรองราคา/คุณภาพ/เงื่อนไขต่าง ๆ	1,011,412.17	18
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	1,011,412.17	18
รายงานเพื่อการบริหาร	561,895.65	10
รวม	5,618,956.50	100
แผนกควบคุมคุณภาพ	ค่าใช้จ่ายการผลิต ต่อกิจกรรม	สัดส่วนร้อยละการทำงาน
กำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้า	2,337,242.45	30
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้น	389,540.41	5
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าทางเทคนิค	1,947,702.05	25
การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ	2,337,242.45	30
เก็บรวบรวมประวัติการผลิต	389,540.41	5
รายงานเพื่อการบริหาร	389,540.41	5
รวม	7,790,808.18	100

ตารางที่ 7 แสดงสรุปค่าใช้จ่ายการผลิตของทุกแผนก แยกตามกิจกรรม (ต่อ)

แผนกคลังสินค้า	ค่าใช้จ่ายการผลิต ต่อกิจกรรม	สัดส่วนร้อยละการทำงาน
ตรวจสอบและรับเข้าสินค้าและวัตถุดิบ	2,046,527.99	25
จัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ	818,611.19	10
เบิกจ่ายสินค้าและวัตถุดิบ	1,637,222.39	20
บันทึกรายการเคลื่อนไหวสินค้าและวัตถุดิบ	2,455,833.58	30
รายงานเพื่อการบริหาร	1,227,916.79	15
รวม	8,186,111.94	100
แผนกทรัพยากรบุคคล	ค่าใช้จ่ายการผลิต ต่อกิจกรรม	สัดส่วนร้อยละการทำงาน
บริหารงานบุคคล	870,122.13	20
การจัดหาบุคลากร	870,122.13	20
บริหารเงินเดือนและค่าจ้าง	870,122.13	20
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	652,591.60	15
การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	870,122.13	20
รายงานเพื่อการบริหาร	217,530.53	5
รวม	4,350,610.65	100
แผนกธุรการ	ค่าใช้จ่ายการผลิต ต่อกิจกรรม	สัดส่วนร้อยละการทำงาน
ควบคุมความสะอาดปลอดภัยของสถานที่ทำงาน	2,823,395.90	50
บริหารสวัสดิการพนักงาน	1,129,358.36	20
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	1,129,358.36	20
รายงานเพื่อการบริหาร	564,679.18	10
รวม	5,646,791.80	100
แผนกวิศวกรรม	ค่าใช้จ่ายการผลิต ต่อกิจกรรม	สัดส่วนร้อยละการทำงาน
คำนวณสูตรการผลิตและวางสายการผลิต	2,789,427.70	35
ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์	1,992,448.36	25
กำหนดสูตรและขั้นตอนการผลิต	1,434,562.82	18
พัฒนาขั้นตอนและขบวนการผลิต	956,375.21	12
รายงานเพื่อการบริหาร	796,979.34	10
รวม	7,969,793.43	100

ตารางที่ 7 แสดงสรุปค่าใช้จ่ายการผลิตของทุกแผนก แยกตามกิจกรรม (ต่อ)

แผนกซ่อมบำรุง	ค่าใช้จ่ายการผลิต ต่อกิจกรรม	สัดส่วนร้อยละการทำงาน
ซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์	6,493,296.03	55
ประสานงานการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์	1,770,898.92	15
อบรมการบำรุงรักษาและซ่อมเครื่องจักรขั้นต้น	2,361,198.56	20
รายงานเพื่อการบริหาร	1,180,599.28	10
รวม	11,805,992.79	100

ข้อมูลในตารางที่ 7 ได้แสดงค่าใช้จ่ายการผลิตของแต่ละกิจกรรมที่ได้จากการปันส่วนตามสัดส่วนระยะเวลาที่ได้ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver Analysis)

การวิเคราะห์ตัวผลักดันต้นทุนมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ถึงสาเหตุต้นตอที่ทำให้เกิดต้นทุนกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้ถูกคิดที่จะหาหนทางที่จะจัดการกับตัวผลักดันต้นทุนแนวคิดที่สำคัญของการวิเคราะห์ตัวผลักดันต้นทุน คือ การมองถึงความพยายามที่จะควบคุมต้นทุน ณ จุดที่ต้นทุนนั้น ๆ เกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วการวิเคราะห์ตัวผลักดันต้นทุนประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้¹²

1. ระบุตัวผลักดันต้นทุนทั้งในระดับกิจกรรมและระดับกระบวนการ การเชื่อมโยงไปถึงกลยุทธ์ของกิจการจะช่วยให้สามารถแบ่งตัวผลักดันต้นทุนได้เป็น 2 ประเภทคือ Structural Cost Driver (ตัวผลักดันต้นทุนที่เป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับโครงสร้างทางเศรษฐศาสตร์ ได้แก่ ขนาดการลงทุนในโรงงานหรือในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการรวมกิจการในแนวนอน (Scale) การรวมกิจการในแนวตั้ง (Scope) จำนวนครั้งในอดีตที่กิจการได้ทำสิ่งใดซ้ำกับที่เคยทำมาแล้ว (Experience) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในแต่ละขั้นตอนของลูกโซ่ คุณค่าของกิจการ (Technology) และความสลับซับซ้อนของสายการผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า (Complexity)) และ Executional Cost Driver (ตัวผลักดันต้นทุนที่เกี่ยวเนื่องกับความสามารถของกิจการในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ เช่น การพนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานการบริหารคุณภาพโดยรวม ขนาดของกำลังการผลิตที่ใช้งาน ประสิทธิภาพในการออกแบบโรงงาน

¹² วรศักดิ์ ทุมมานนท์, ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรม, บริษัท ไอ โอนิก จำกัด, กรุงเทพฯ : 2544, หน้า

รายละเอียดจำเพาะของผลิตภัณฑ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้แก่กิจการ ตลอดจนลูกค้านักงาของกิจการ)

2. ทบทวนการเกิดและความคล้ายคลึงกันของตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนต่าง ๆ เพื่อกำหนดตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่แท้จริง
3. ประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ในตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่มีต่อต้นทุนกิจกรรม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis Techniques)
4. ระบุและประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะบริหารตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน
5. วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินมาตรการต่าง ๆ เพื่อพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ในการกำหนดตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนมีปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงดังนี้¹³

1. ค่าใช้จ่ายในการวัดตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม (Measurement Cost) คือการได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการกำหนดตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน มีความยากง่ายเพียงใด การที่จะลดค่าใช้จ่ายในการวัดตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนนี้ได้ จะต้องเลือกตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่ง่ายต่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนนั้น ๆ เพื่อที่จะได้มีต้นทุนที่ต่ำ
2. สหสัมพันธ์ (Correlation) คือการพิจารณาว่าปริมาณการใช้กิจกรรมที่แท้จริง (Actual Consumption of the Activity) มีสหสัมพันธ์กับปริมาณการใช้กิจกรรมที่แฝงอยู่ในตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่เลือกมานั้นเพียงใด การลดความเสี่ยงต่อการที่ข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์จะบิดเบือนไปจากความเป็นจริง ทำโดยใช้ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทรัพยากรจริง เพื่อจะทำให้ได้รับข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้อง
3. ผลกระทบเชิงพฤติกรรม (Behavioral Effect) คือ ตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่เลือกมาทำให้พฤติกรรมของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การลดผลกระทบนี้ทำได้โดยเลือกตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในทางสร้างสรรค์การวิเคราะห์และเลือกตัวผลิตภัณฑ์ที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ตัวผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้ต้นทุนของกิจกรรมนั้นเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะช่วยให้การบริหารต้นทุนของกิจการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

¹³ สุปราณี มณีศรี, แนวทางในการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม กรณีศึกษา บริษัท วี ที เอช กรุ๊ป จำกัด, หน้า 13-14,

เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวหลักคณกิจกรรมของแต่ละกิจกรรม ของทุกแผนก จึงทำการ สัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกต่างๆ โดยใช้แบบฟอร์มตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แบบฟอร์มที่ใช้ในรวบรวมข้อมูลตัวหลักคณกิจกรรมของแต่ละกิจกรรม

แผนก

กิจกรรม.....

ลำดับที่	ตัวหลักคณกิจกรรม	หน่วยนับ	จำนวนตัวหลักคณ กิจกรรม
1.	<input type="checkbox"/> จำนวนสินค้าที่ผลิต	<input type="checkbox"/> เมตริกตัน	
2.	<input type="checkbox"/> จำนวนรายงาน	<input type="checkbox"/> รายงาน	
3.	<input type="checkbox"/> จำนวนใบสั่งงานการผลิต	<input type="checkbox"/> ใบ	
4.	<input type="checkbox"/> จำนวนใบสั่งซื้อ	<input type="checkbox"/> ใบ	
5.	<input type="checkbox"/> จำนวนสินค้าที่ทดสอบ	<input type="checkbox"/> รายการ	
6.	<input type="checkbox"/> จำนวนใบรับสินค้าและวัตถุดิบ	<input checked="" type="checkbox"/> ใบ	
7.	<input type="checkbox"/> จำนวนใบรับและใบเบิก	<input type="checkbox"/> ใบ	
8.	<input type="checkbox"/> จำนวนบุคลากรทั้งโรงงาน	<input type="checkbox"/> คน	
9.	<input type="checkbox"/> จำนวนครั้งที่ติดต่อ	<input type="checkbox"/> ครั้ง	
10.	<input type="checkbox"/> จำนวนฝึกรอบรม	<input type="checkbox"/> ครั้ง	
11.	<input type="checkbox"/> จำนวนพื้นที่	<input type="checkbox"/> ตารางเมตร	
12.	<input type="checkbox"/> จำนวนครั้งที่ติดตั้งเครื่องจักร	<input type="checkbox"/> ครั้ง	
13.	<input type="checkbox"/> จำนวนรูปแบบสินค้า	<input type="checkbox"/> รูปแบบ	
14.	<input type="checkbox"/> จำนวนครั้งในการซ่อม	<input type="checkbox"/> ครั้ง	
15.	<input type="checkbox"/> จำนวนการจัดอบรม	<input type="checkbox"/> ครั้ง	

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกตามแบบฟอร์ม ตารางที่ 9 ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ
ตัวหลักคั้นกิจกรรม ตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ตัวหลักคั้นกิจกรรมและจำนวนตัวหลักคั้นกิจกรรม
ของทุกแผนก

กิจกรรมต่าง ๆ ของแผนก	ตัวหลักคั้นกิจกรรม	จำนวนตัวหลักคั้น กิจกรรม	หน่วยนับ
แผนกผลิต-เป่าและพิมพ์ถุงพลาสติก			
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
เป่าถุงพลาสติก	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
พิมพ์ถุงพลาสติก	จำนวนสินค้าที่ผลิต	20,060	เมตริกตัน
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
รายงานผลการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	882	รายงาน
แผนกผลิต-ตัดและบรรจุถุงพลาสติก			
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
ตัดและบรรจุถุงพลาสติก	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
ตรวจสอบการบรรจุสินค้า	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
รายงานผลการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	760	รายงาน
แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต			
วางแผนการผลิต	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	2,400	ใบ
ควบคุมกำหนดการผลิต	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	2,400	ใบ
วางแผนปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการ	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	2,400	ใบ
ควบคุมการสั่งซื้อสินค้าคงคลัง	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	2,400	ใบ
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	561	รายงาน

ตารางที่ 9 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ตัวหลักด้านกิจกรรมและจำนวนตัวหลักด้านกิจกรรม
ของทุกแผนก (ต่อ)

กิจกรรมต่าง ๆ ของแผนก	ตัวหลักด้านกิจกรรม	จำนวนตัวหลักด้าน กิจกรรม	หน่วยนับ
แผนกจัดซื้อ			
จัดทำเอกสารการสั่งซื้อ	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ
ติดต่อผู้ขาย	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ
ต่อรองราคา/คุณภาพ/เงื่อนไขต่าง ๆ	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ
บันทึกข้อมูลการซื้อ	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ
ติดตามการสั่งซื้อ	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	380	รายงาน
แผนกควบคุมคุณภาพ			
กำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้า	จำนวนสินค้าที่ทดสอบ	2,500	รายการ
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้น	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าทางเทคนิค	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
เก็บรวบรวมประวัติการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	621	รายงาน
แผนกคลังสินค้า			
ตรวจสอบและรับเข้าสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนใบรับสินค้าวัตถุดิบ	2,000	ใบ
จัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนใบรับสินค้าวัตถุดิบ	2,000	ใบ
เบิกจ่ายสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
บันทึกรายการเคลื่อนไหวสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนใบรับและใบเบิก	4,500	ใบ
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	452	รายงาน
แผนกทรัพยากรบุคคล			
บริหารงานบุคคล	จำนวนบุคลากรทั้งโรงงาน	1,500	คน
การจัดหาบุคลากร	จำนวนบุคลากรทั้งโรงงาน	1,500	คน
บริหารเงินเดือนและค่าจ้าง	จำนวนบุคลากรทั้งโรงงาน	1,500	คน
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	จำนวนครั้งที่ติดต่อ	96	ครั้ง
การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	จำนวนฝึกอบรม	151	ครั้ง
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	702	รายงาน

ตารางที่ 9 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ตัวหลักคณกิจกรรมและจำนวนตัวหลักคณกิจกรรม
ของทุกแผนก (ต่อ)

กิจกรรมต่าง ๆ ของแผนก	ตัวหลักคณกิจกรรม	จำนวนตัวหลักคณ กิจกรรม	หน่วยนับ
แผนกธุรการ			
ควบคุมความสะอาดปลอดภัยของสถานที่	จำนวนพื้นที่	10,000	ตารางเมตร
บริหารสวัสดิการพนักงาน	จำนวนบุคลากรทั้งโรงงาน	1,500	คน
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	จำนวนครั้งที่ติดต่อ	160	ครั้ง
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	488	รายงาน
แผนกวิศวกรรม			
คำนวณสูตรการผลิตและวางสายการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิต	34,000	เมตริกตัน
ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์	จำนวนครั้งที่ติดตั้งเครื่อง	166	ครั้ง
กำหนดสูตรและขั้นตอนการผลิต	จำนวนรูปแบบสินค้า	150	รูปแบบ
พัฒนาขั้นตอนและขบวนการผลิต	จำนวนรูปแบบสินค้า	150	รูปแบบ
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	665	รายงาน
แผนกซ่อมบำรุง			
ซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์	จำนวนครั้งในการซ่อม	3,600	ครั้ง
ประสานงานการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์	จำนวนใบสั่งซื้อ	3,400	ใบ
อบรมการบำรุงรักษาและซ่อมเครื่องจักร	จำนวนการจัดอบรม	240	ครั้ง
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	520	รายงาน

ตารางที่ 9 ได้แสดงถึงตัวหลักคณกิจกรรมที่เป็นต้นเหตุการใช้ทรัพยากรหรือทำให้เกิด
ค่าใช้จ่ายการผลิตในกิจกรรมนั้นๆ และจำนวนตัวหลักคณทั้งหมดในแต่ละกิจกรรม

เมื่อนำจำนวนตัวหลักต้นของแต่ละกิจกรรมจากการวิเคราะห์กิจกรรม นำไปหาค่าเฉลี่ยของต้นทุนแต่ละกิจกรรมจะได้เป็นต้นทุนกิจกรรมต่อตัวหลักต้น ตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงต้นทุนกิจกรรมต่อตัวหลักต้น

กิจกรรมต่าง ๆ ของแผนก	ตัวหลักต้นกิจกรรม	จำนวนตัวหลักต้นกิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม	ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย
แผนกผลิต-แปรรูปและพิมพ์ถุงพลาสติก					
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	5,335,342.53	156.92
เป่าถุงพลาสติก	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	16,006,027.59	470.77
พิมพ์ถุงพลาสติก	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	20,060	เมตริกตัน	11,737,753.56	585.13
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	4,268,274.02	125.54
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	2,667,671.26	78.46
รายงานผลการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	5,335,342.53	156.92
ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	5,335,342.53	156.92
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	882	รายงาน	2,667,671.26	3,024.57
แผนกผลิต-ตัดและบรรจุถุงพลาสติก					
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	4,691,162.22	137.98
ตัดและบรรจุถุงพลาสติก	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	23,455,811.08	689.88
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	2,345,581.11	68.99
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	2,814,697.33	82.79
ตรวจสอบการบรรจุสินค้า	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	2,345,581.11	68.99
รายงานผลการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	4,691,162.22	137.98
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	4,222,045.99	124.18
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	760	รายงาน	2,345,581.11	3,086.29
แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต					
วางแผนการผลิต	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	2,400	ใบ	2,480,160.55	1,033.40
ควบคุมกำหนดการผลิต	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	2,400	ใบ	1,653,440.37	688.93
วางแผนปริมาณวัสดุที่ต้องกร	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	2,400	ใบ	2,066,800.46	861.17
ควบคุมการสั่งซื้อสินค้าคงคลัง	จำนวนใบสั่งซื้อ	3,400	ใบ	826,720.18	243.15
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	2,400	ใบ	826,720.18	344.47
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	561	รายงาน	413,360.09	736.83
แผนกจัดซื้อ					
จัดทำเอกสารการสั่งซื้อ	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ	786,653.91	83.69
ติดต่อผู้ขาย	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ	674,274.78	71.73
ต่อรองราคาคุณภาพ/เงื่อนไขต่าง ๆ	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ	1,123,791.30	119.55
บันทึกข้อมูลการซื้อ	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ	449,516.52	47.82
ติดตามการสั่งซื้อ	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ	1,011,412.17	107.60
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	จำนวนใบสั่งซื้อ	9,400	ใบ	1,011,412.17	107.60
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	380	รายงาน	561,895.65	1,478.67

ตารางที่ 10 แสดงต้นทุนกิจกรรมต่อตัวผลิตภัณฑ์ (ต่อ)

กิจกรรมต่าง ๆ ของแผนก	ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม	จำนวนตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม	ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย
แผนกควบคุมคุณภาพ					
กำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้า	จำนวนสินค้าที่ทดสอบ	2,500	รายการ	2,337,242.45	934.90
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้น	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	3,400	เมตริกตัน	389,540.41	11.46
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าทางเทคนิค	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	3,400	เมตริกตัน	1,947,702.05	57.29
การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	3,400	เมตริกตัน	2,337,242.45	68.74
เก็บรวบรวมประวัติการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	3,400	เมตริกตัน	389,540.41	11.46
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	621	รายงาน	389,540.41	627.28
แผนกคลังสินค้า					
ตรวจสอบและรับเข้าสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนใบรับสินค้า/วัตถุดิบ	2,000	ใบ	2,046,527.99	1,023.26
จัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนใบรับวัตถุดิบ	2,000	ใบ	818,611.19	409.31
เบิกจ่ายสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	1,637,222.39	48.15
บันทึกการเคลื่อนย้ายสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนใบรับและใบเบิก	4,500	ใบ	2,455,833.58	545.74
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	452	รายงาน	1,227,916.79	2,716.63
แผนกทรัพยากรบุคคล					
บริหารงานบุคคล	จำนวนบุคลากรทั้งโรงงาน	1,500	คน	870,122.13	580.08
การจัดหาบุคลากร	จำนวนบุคลากรทั้งโรงงาน	1,500	คน	870,122.13	580.08
บริหารเงินเดือนและค่าจ้าง	จำนวนบุคลากรทั้งโรงงาน	1,500	คน	870,122.13	580.08
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	จำนวนครั้ง	96	ครั้ง	652,591.60	6,797.83
การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	จำนวนฝึกอบรม	151	ครั้ง	870,122.13	5,762.40
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	702	รายงาน	217,530.53	309.87
แผนกธุรการ					
ควบคุมความสะอาดปลอดภัยของสถานที่	จำนวนพื้นที่	10,000	ตารางเมตร	2,823,395.90	282.34
บริหารสวัสดิการพนักงาน	จำนวนบุคลากรทั้งโรงงาน	1,500	คน	1,129,358.36	752.91
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	จำนวนครั้งที่ติดต่อ	160	ครั้ง	1,129,358.36	7,058.49
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	488	รายงาน	564,679.18	1,157.13
แผนกวิศวกรรม					
คำนวณสูตรการผลิตและวางสายการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	34,000	เมตริกตัน	2,789,427.70	82.04
ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์	จำนวนครั้งที่ติดตั้งเครื่อง	166	ครั้ง	1,992,448.36	12,002.70
กำหนดสูตรและขั้นตอนการผลิต	จำนวนรูปแบบสินค้า	150	รูปแบบ	1,434,562.82	9,563.75
พัฒนาขั้นตอนและขบวนการผลิต	จำนวนรูปแบบสินค้า	150	รูปแบบ	956,375.21	6,375.83
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	665	รายงาน	796,979.34	1,198.47
แผนกซ่อมบำรุง					
ซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์	จำนวนครั้งในการซ่อม	3,600	ครั้ง	6,493,296.04	1,803.69
ประสานงานการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์	จำนวนใบสั่งซื้อ	3,400	ใบ	1,770,898.92	520.85
อบรมการบำรุงรักษาและซ่อมเครื่องจักรขั้นต้น	จำนวนการอบรม	240	ครั้ง	2,361,198.56	9,838.33
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	520	รายงาน	1,180,599.28	2,270.38

ในตารางที่ 10 ได้แสดงต้นทุนในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งต่อหน่วยนับ ที่ได้ทำกิจกรรมนั้น ตัวอย่างเช่น กิจกรรมการเป่าถุงพลาสติก ของแผนกผลิต-เป่าและพิมพ์ถุงพลาสติก ใน

การเป่าถุงพลาสติก 1 หน่วยเมตริกตันจะมีต้นทุนกิจกรรมเท่ากับ 470.77 บาท กิจกรรมการจัดทำเอกสารสั่งซื้อของแผนกจัดซื้อ จัดทำเอกสารสั่งซื้อ 1 ใบ มีต้นทุนกิจกรรมในการจัดทำเท่ากับ 83.69 บาท เป็นต้น

ส่วนที่ 2 การคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต ด้วยระบบต้นทุนกิจกรรม

ในการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต ด้วยระบบต้นทุนกิจกรรมได้รวบรวมข้อมูลจำนวนตัวผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นในการผลิต ผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ชนิด ได้แก่ ถุงพลาสติกพิมพ์ลาย ถุงพลาสติกไม่พิมพ์ลาย และถุงพลาสติกสำหรับใส่ขยะของแผนกต่าง ๆ ทั้ง 10 แผนก ตามแบบฟอร์มใน ตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงแบบฟอร์มที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล จำนวนตัวผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นของแต่ละกิจกรรม

แผนก

ประเภทผลิตภัณฑ์ที่ผลิต

ลำดับที่	กิจกรรม	จำนวนตัวผลิตภัณฑ์ กิจกรรมที่เกิดขึ้น	หน่วยนับ
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

ตารางที่ 11 เป็นแบบฟอร์มที่ใช้ในการเก็บรวบรวมจำนวนตัวผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นในการผลิต ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

จากการรวบรวมข้อมูลจำนวนตัวหลักต้นกิจกรรมที่เกิดขึ้นแต่ละผลิตภัณฑ์ตามแบบฟอร์ม
ในตารางที่ 11 ได้ทำการสรุปเป็นจำนวนตัวหลักต้นกิจกรรมที่เกิดขึ้นไว้ในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนตัวหลักต้นกิจกรรมของแต่ละแผนกแยกตามผลิตภัณฑ์

กิจกรรมต่าง ๆ ของแผนก	ตัวหลักต้นกิจกรรม	หน่วยนับ	จุดพลาสติก พิมพ์ลาย	จุดพลาสติก ไม่พิมพ์ลาย	จุดพลาสติก สำหรับ ใส่ชยะ
แผนกผลิต-เป่าและพิมพ์จุดพลาสติก					
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	20,120	6,120	7,760
เป่าจุดพลาสติก	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	21,560	6,120	6,320
พิมพ์จุดพลาสติก	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	20,060	-	-
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	25,060	6,120	2,820
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	25,060	6,120	2,820
รายงานผลการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	22,560	6,120	5,320
ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	21,060	6,120	6,820
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	รายงาน	550	159	173
แผนกผลิต-ตัดและบรรจุจุดพลาสติก					
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	21,310	6,120	6,570
ตัดและบรรจุจุดพลาสติก	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	22,560	6,120	5,320
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	21,560	6,120	6,320
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	21,560	6,120	6,320
ตรวจสอบการบรรจุสินค้า	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	21,560	6,120	6,320
รายงานผลการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	20,060	6,120	7,820
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	20,060	6,120	7,820
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	รายงาน	478	137	145
แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต					
วางแผนการผลิต	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	ใบ	1,776	360	264
ควบคุมกำหนดการผลิต	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	ใบ	1,776	360	264
วางแผนปริมาณวัสดุที่ต้องการ	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	ใบ	1,776	360	264
ควบคุมการสั่งซื้อสินค้าคงคลัง	จำนวนใบสั่งซื้อ	ใบ	2,506	612	282
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	จำนวนใบสั่งงานการผลิต	ใบ	1,416	432	552
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	รายงาน	381	101	79

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมของแต่ละแผนกแยกตามผลิตภัณฑ์ (ต่อ)

กิจกรรมต่าง ๆ ของแผนก	ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม	หน่วยนับ	จุฬาลงกรณ์ พิมพ์ลาย	จุฬาลงกรณ์ ไม่พิมพ์ลาย	จุฬาลงกรณ์ สำหรับ ใส่ช่
แผนกจัดซื้อ					
จัดทำเอกสารการสั่งซื้อ	จำนวนใบสั่งซื้อ	ใบ	6,928	1,416	1,056
ติดต่อผู้ขาย	จำนวนใบสั่งซื้อ	ใบ	6,928	1,416	1,056
ต่อรองราคา/คุณภาพ/เงื่อนไขต่าง ๆ	จำนวนใบสั่งซื้อ	ใบ	6,928	1,416	1,056
บันทึกข้อมูลการซื้อ	จำนวนใบสั่งซื้อ	ใบ	6,928	1,416	1,056
ติดตามการสั่งซื้อ	จำนวนใบสั่งซื้อ	ใบ	6,928	1,416	1,056
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	จำนวนใบสั่งซื้อ	ใบ	6,928	1,416	1,056
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	รายงาน	225	68	87
แผนกควบคุมคุณภาพ					
กำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้า	จำนวนสินค้าที่ทดสอบ	รายการ	1,850	400	250
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้น	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	20,060	6,120	7,820
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าทางเทคนิค	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	20,060	6,120	7,820
การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	20,060	6,120	7,820
เก็บรวบรวมประวัติการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	20,060	6,120	7,820
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	รายงาน	405	112	104
แผนกคลังสินค้า					
ตรวจสอบและรับเข้าสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนใบรับสินค้า/วัตถุดิบ	ใบ	1,180	360	460
จัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนใบรับวัตถุดิบ	ใบ	1,180	360	460
เบิกจ่ายสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	รายการ	20,060	6,120	7,820
บันทึกรายการเคลื่อนไหวสินค้าและวัตถุดิบ	จำนวนใบรับและใบเบิก	ใบ	2,910	810	780
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	รายงาน	267	81	104
แผนกทรัพยากรบุคคล					
บริหารงานบุคคล	จำนวนบุคลากรทั้ง โรงงาน	คน	893	270	337
การจัดหาบุคลากร	จำนวนบุคลากรทั้ง โรงงาน	คน	893	270	337
บริหารเงินเดือนและค่าจ้าง	จำนวนบุคลากรทั้ง โรงงาน	คน	893	270	337
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	จำนวนครั้ง	ครั้ง	57	17	22
การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	จำนวนฝึกอบรม	ครั้ง	89	27	35
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	รายงาน	415	126	161
แผนกธุรการ					
ควบคุมความสะอาดปลอดภัยของสถานที่	จำนวนพื้นที่	ตารางเมตร	6,095	1,800	2,105
บริหารสวัสดิการพนักงาน	จำนวนบุคลากรทั้ง โรงงาน	คน	885	270	337
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	จำนวนครั้งที่ติดต่อ	ครั้ง	94	29	37
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	รายงาน	288	88	112

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนตัวหลักคั่นกิจกรรมของแต่ละแผนกแยกตามผลิตภัณฑ์ (ต่อ)

กิจกรรมต่าง ๆ ของแผนก	ตัวหลักคั่นกิจกรรม	หน่วยนับ	ถุงพลาสติก พิมพ์ลาย	ถุงพลาสติก ไม่พิมพ์ลาย	ถุงพลาสติก สำหรับ ใส่ขยะ
แผนกวิศวกรรม					
คำนวณสูตรการผลิตและวางสายการผลิต	จำนวนสินค้าที่ผลิตเสร็จ	เมตริกตัน	20,060	6,120	7,820
ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์	จำนวนครั้งที่ติดตั้งเครื่องจักร	คน	103	30	33
กำหนดระยะเวลามาตรฐานการทำงาน	จำนวนรูปแบบสินค้า	รูปแบบ	83	27	40
พัฒนาขั้นตอนและขบวนการผลิต	จำนวนรูปแบบสินค้า	รูปแบบ	88	27	35
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	รายงาน	392	120	153
แผนกซ่อมบำรุง					
ซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร และอุปกรณ์	จำนวนครั้งในการซ่อม	ครั้ง	2,374	648	578
ประสานงานการจัดซื้อเครื่องจักรและ อุปกรณ์	จำนวนใบสั่งซื้อ	ใบ	2,068	612	720
อบรมการบำรุงรักษาและซ่อม เครื่องจักร	จำนวนการอบรม	ครั้ง	142	43	55
รายงานเพื่อการบริหาร	จำนวนรายงาน	รายงาน	306	94	120

ตารางที่ 12 ได้แสดงจำนวนตัวหลักคั่นกิจกรรมที่เกิดขึ้นของแต่ละแผนก แยกตามกิจกรรม ในการผลิต ผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ชนิด จากข้อมูลนี้จะนำไปใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตต่อกิจกรรม โดยนำไปคูณกับต้นทุนกิจกรรมต่อตัวหลักคั่นได้เป็นค่าใช้จ่ายการผลิตต่อกิจกรรมในการผลิตถุงพลาสติกพิมพ์ลายในตารางที่ 13 ถุงพลาสติกไม่พิมพ์ลายในตารางที่ 14 และถุงพลาสติกสำหรับใส่ขยะ ในตารางที่ 15

ตารางที่ 13 แสดงการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติก
พิมพ์ลาย

ผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกพิมพ์ลาย	จำนวนตัวผลิตภัณฑ์ กิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม ต่อตัวผลิตภัณฑ์	จำนวนเงิน
ค่าใช้จ่ายการผลิต:-				
แผนกผลิต-เป่าและพิมพ์ถุงพลาสติก				
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	20,120	เมตริกตัน	156.92	3,157,267.40
เป่าถุงพลาสติก	21,560	เมตริกตัน	470.77	10,149,704.55
พิมพ์ถุงพลาสติก	20,060	เมตริกตัน	585.13	11,737,753.56
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	25,060	เมตริกตัน	125.54	3,145,969.03
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ	25,060	เมตริกตัน	78.46	1,966,230.64
รายงานผลการผลิต	22,560	เมตริกตัน	156.92	3,540,156.69
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	21,060	เมตริกตัน	156.92	3,304,773.93
รายงานเพื่อการบริหาร	550	รายงาน	3,024.57	1,663,513.83
แผนกผลิต-ตัดและบรรจุถุงพลาสติก				
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	21,310	เมตริกตัน	137.98	2,940,254.91
ตัดและบรรจุถุงพลาสติก	22,560	เมตริกตัน	689.88	15,563,620.53
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการผลิต	21,560	เมตริกตัน	68.99	1,487,374.37
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	21,560	เมตริกตัน	82.79	1,784,849.25
ตรวจสอบการบรรจุสินค้า	21,560	เมตริกตัน	68.99	1,487,374.37
รายงานผลการผลิต	20,060	เมตริกตัน	137.98	2,767,785.71
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	20,060	เมตริกตัน	124.18	2,491,007.14
รายงานเพื่อการบริหาร	478	รายงาน	3,086.29	1,475,247.06
แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต				
วางแผนการผลิต	1,766	ใบ	1,033.40	1,835,318.81
ควบคุมกำหนดการผลิต	1,776	ใบ	688.93	1,223,545.87
วางแผนปริมาณวัสดุที่ต้องการ	1,776	ใบ	861.17	1,529,432.34
ควบคุมการสั่งซื้อสินค้าคงคลัง	2,506	ใบ	243.15	609,341.41
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	1,416	ใบ	344.47	487,764.91
รายงานเพื่อการบริหาร	381	รายงาน	736.83	280,731.19
แผนกจัดซื้อ				
จัดทำเอกสารการสั่งซื้อ	6,928	ใบ	83.69	579,780.67
ติดต่อบริษัท	6,928	ใบ	71.73	496,954.86
ต่อรองราคา/คุณภาพ/เงื่อนไขต่าง ๆ	6,928	ใบ	119.55	828,258.10
บันทึกข้อมูลการซื้อ	6,928	ใบ	47.82	331,303.24
ติดตามการสั่งซื้อ	6,928	ใบ	107.60	745,432.29
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	6,928	ใบ	107.60	745,432.29
รายงานเพื่อการบริหาร	225	รายงาน	1,478.67	332,701.37

ตารางที่ 13 แสดงการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติก
พิมพ์ลาย (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกพิมพ์ลาย	จำนวนตัวผลิตภัณฑ์ กิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม ต่อตัวผลิตภัณฑ์	จำนวนเงิน
แผนกควบคุมคุณภาพ				
กำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้า	1,850	รายการ	934.90	1,729,559.42
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้น	20,060	เมตริกตัน	11.46	229,828.84
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าทางเทคนิค	20,060	เมตริกตัน	57.29	1,149,144.21
การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ	20,060	เมตริกตัน	68.74	1,378,973.05
เก็บรวบรวมประวัติการผลิต	20,060	เมตริกตัน	11.46	229,828.84
รายงานเพื่อการบริหาร	405	รายงาน	627.28	254,048.09
แผนกคลังสินค้า				
ตรวจสอบและรับเข้าสินค้าและวัตถุดิบ	1,180	ใบ	1,023.26	1,207,451.51
จัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ	1,180	ใบ	409.31	482,980.60
เบิกจ่ายสินค้าและวัตถุดิบ	20,060	เมตริกตัน	48.15	965,961.21
บันทึกรายการเคลื่อนไหวสินค้าและวัตถุดิบ	2,910	ใบ	545.74	1,588,105.72
รายงานเพื่อการบริหาร	267	รายงาน	2,716.63	725,340.23
แผนกทรัพยากรบุคคล				
บริหารงานบุคคล	893	คน	580.08	518,012.71
การจัดหาบุคลากร	893	คน	580.08	518,012.71
บริหารเงินเดือนและค่าจ้าง	893	คน	580.08	518,012.71
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	57	ครั้ง	6,797.83	387,476.26
การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	89	ครั้ง	5,762.40	512,853.44
รายงานเพื่อการบริหาร	415	รายงาน	309.87	128,597.11
แผนกธุรการ				
ควบคุมความสะอาดปลอดภัยของสถานที่	6,095	ตารางเมตร	282.34	1,720,859.80
บริหารสวัสดิการพนักงาน	893	คน	752.91	672,344.68
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	94	ครั้ง	7,058.49	663,498.04
รายงานเพื่อการบริหาร	288	รายงาน	1,157.13	333,253.29
แผนกวิศวกรรม				
คำนวณสูตรการผลิตและวางสายการผลิต	20,060	เมตริกตัน	82.04	1,645,762.35
ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์	103	ครั้ง	12,002.70	1,236,278.20
กำหนดระยะเวลามาตรฐานการทำงาน	83	รูปแบบ	9,563.75	793,791.43
พัฒนาขั้นตอนและขบวนการผลิต	88	รูปแบบ	6,375.83	561,073.46
รายงานเพื่อการบริหาร	392	รายงาน	1,198.47	469,798.35

ตารางที่ 13 แสดงการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติก
พิมพ์ลาย (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกพิมพ์ลาย	จำนวนตัวหลักตัน กิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม ต่อตัวหลักตัน	จำนวนเงิน
แผนกซ่อมบำรุง				
ซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์	2,374	ครั้ง	1,803.69	4,281,968.00
ประสานงานการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์	2,068	ใบ	520.85	1,077,123.22
อบรมการบำรุงรักษาและซ่อมเครื่องจักรขั้นต้น	142	ครั้ง	9,838.33	1,397,042.48
รายงานเพื่อการบริหาร	306	รายงาน	2,270.38	694,737.27
รวมค่าใช้จ่ายการผลิต				106,760,597.50
จำนวนสินค้าที่ผลิตได้	20,060 เมตริกตัน			
ค่าใช้จ่ายการผลิตต่อเมตริกตัน				5,322.06

ตารางที่ 13 ได้แสดงค่าใช้จ่ายการผลิตของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกพิมพ์ลาย ที่คำนวณด้วยระบบต้นทุนกิจกรรม มีค่าใช้จ่ายการผลิต เท่ากับ 106,760,597.50 บาท เมื่อคำนวณต่อจำนวนสินค้าที่ผลิตได้ เท่ากับ 5,322.06 บาทต่อเมตริกตัน

ตารางที่ 14 แสดงการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติก
ไม่พิมพ์ลาย

ผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกไม่พิมพ์ลาย	จำนวนตัวผลิตภัณฑ์ กิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม ต่อตัวผลิตภัณฑ์	จำนวนเงิน
ค่าใช้จ่ายการผลิต:-				
แผนกผลิต-เป่าและพิมพ์ถุงพลาสติก				
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	6,120	เมตริกตัน	156.92	960,361.66
เป่าถุงพลาสติก	6,120	เมตริกตัน	470.77	2,881,084.97
พิมพ์ถุงพลาสติก	0	เมตริกตัน	585.13	0
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	6,120	เมตริกตัน	125.54	768,289.32
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ	6,120	เมตริกตัน	78.46	480,180.83
รายงานผลการผลิต	6,120	เมตริกตัน	156.92	960,361.66
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	6,120	เมตริกตัน	156.92	960,361.66
รายงานเพื่อการบริหาร	159	รายงาน	3,024.57	480,906.72
แผนกผลิต-ตัดและบรรจุถุงพลาสติก				
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	6,120	เมตริกตัน	137.98	844,409.20
ตัดและบรรจุถุงพลาสติก	6,120	เมตริกตัน	689.88	4,222,045.99
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการผลิต	6,120	เมตริกตัน	68.99	422,204.60
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	6,120	เมตริกตัน	82.79	506,645.52
ตรวจสอบการบรรจุสินค้า	6,120	เมตริกตัน	68.99	422,204.60
รายงานผลการผลิต	6,120	เมตริกตัน	137.98	844,409.20
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	6,120	เมตริกตัน	124.18	759,968.28
รายงานเพื่อการบริหาร	137	รายงาน	3,086.29	422,821.86
แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต				
วางแผนการผลิต	360	ใบ	1,033.40	372,024.08
ควบคุมกำหนดการผลิต	360	ใบ	688.93	248,016.05
วางแผนปริมาณวัสดุที่ต้องการ	360	ใบ	861.17	310,020.07
ควบคุมการสั่งซื้อสินค้าคงคลัง	612	ใบ	243.15	148,809.63
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	432	ใบ	344.47	148,809.63
รายงานเพื่อการบริหาร	101	รายงาน	736.83	74,419.55
แผนกจัดซื้อ				
จัดทำเอกสารการสั่งซื้อ	1,416	ใบ	83.69	118,500.21
ติดต่อผู้ขาย	1,416	ใบ	71.73	101,571.61
ต่อราคา/คุณภาพ/เงื่อนไขต่าง ๆ	1,416	ใบ	119.56	169,286.01
บันทึกข้อมูลการซื้อ	1,416	ใบ	47.82	67,714.40
ติดตามการสั่งซื้อ	1,416	ใบ	107.60	152,357.41
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	1,416	ใบ	107.60	152,357.41
รายงานเพื่อการบริหาร	68	รายงาน	1,478.67	100,549.75

ตารางที่ 14 แสดงการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้ต้นทุนกิจกรรม ของผลิตภัณฑ์-อุงพลาستيك
ไม่พิมพ์ลาย (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์-อุงพลาستيكไม่พิมพ์ลาย	จำนวนตัวผลิตภัณฑ์ กิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม ต่อตัวผลิตภัณฑ์	จำนวนเงิน
แผนกควบคุมคุณภาพ				
กำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้า	400	รายการ	934.90	373,958.79
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้น	6,120	เมตรกตัน	11.46	70,117.27
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าทางเทคนิค	6,120	เมตรกตัน	57.29	350,586.37
การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ	6,120	เมตรกตัน	68.74	420,703.64
เก็บรวบรวมประวัติการผลิต	6,120	เมตรกตัน	11.46	70,117.27
รายงานเพื่อการบริหาร	112	รายงาน	627.28	70,255.28
แผนกคลังสินค้า				
ตรวจสอบและรับเข้าสินค้าและวัตถุดิบ	360	ใบ	1,023.26	368,375.04
จัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ	360	ใบ	409.31	147,350.01
เบิกจ่ายสินค้าและวัตถุดิบ	6,120	ใบ	48.51	294,700.03
บันทึกรายการเคลื่อนไหวสินค้าและวัตถุดิบ	780	ใบ	545.74	442,050.04
รายงานเพื่อการบริหาร	81	รายงาน	2,716.63	220,047.04
แผนกทรัพยากรบุคคล				
บริหารงานบุคคล	270	คน	580.08	156,621.98
การจัดหาบุคลากร	270	คน	580.08	156,621.98
บริหารเงินเดือนและค่าจ้าง	270	คน	580.08	156,621.98
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	17	ครั้ง	6,797.83	115,563.10
การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	27	ครั้ง	5,762.40	155,584.75
รายงานเพื่อการบริหาร	126	รายงาน	309.87	39,043.94
แผนกธุรการ				
ควบคุมความสะอาดปลอดภัยของสถานที่	1,800	ตารางเมตร	282.34	508,211.26
บริหารสวัสดิการพนักงาน	270	คน	752.91	203,284.50
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	29	ครั้ง	7,058.49	204,696.20
รายงานเพื่อการบริหาร	88	รายงาน	1,157.13	101,827.39
แผนกวิศวกรรม				
คำนวณสูตรการผลิตและวางสายการผลิต	6,120	เมตรกตัน	82.04	502,096.99
ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์	30	ครั้ง	12,002.70	360,081.03
กำหนดระยะเวลามาตรฐานการทำงาน	27	รูปแบบ	9,563.75	258,221.31
พัฒนาขั้นตอนและขบวนการผลิต	27	รูปแบบ	6,375.83	172,147.54
รายงานเพื่อการบริหาร	120	รายงาน	1,198.47	143,815.82

ตารางที่ 14 แสดงการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติก
ไม่พิมพ์ลาย (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกไม่พิมพ์ลาย	จำนวนตัวผลิตภัณฑ์ กิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม ต่อตัวผลิตภัณฑ์	จำนวนเงิน
แผนกซ่อมบำรุง				
ซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์	648	ครั้ง	1,803.69	1,168,793.29
ประสานงานการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์	612	ใบ	520.85	318,761.81
อบรมการบำรุงรักษาและซ่อมเครื่องจักรขั้นต้น	43	ครั้ง	9,838.33	423,048.07
รายงานเพื่อการบริหาร	94	รายงาน	2,270.38	213,416.02
รวมค่าใช้จ่ายการผลิต				26,287,411.63
จำนวนสินค้าที่ผลิตได้	6,120 เมตริกตัน			
ค่าใช้จ่ายการผลิตต่อเมตริกตัน				4,295.33

ตารางที่ 14 ได้แสดงค่าใช้จ่ายการผลิตของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกพิมพ์ไม่พิมพ์ลาย
ที่คำนวณด้วยระบบต้นทุนกิจกรรม มีค่าใช้จ่ายการผลิต เท่ากับ 26,287,411.63 บาท เมื่อคำนวณต่อ
จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ เท่ากับ 4,295.33 บาทต่อเมตริกตัน

ตารางที่ 15 แสดงการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมของผลิตภัณฑ์-อุ้งพลาสติก
สำหรับใส่ขยะ

ผลิตภัณฑ์-อุ้งพลาสติกสำหรับใส่ขยะ	จำนวนตัวหลักตัน กิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม ต่อตัวหลักตัน	จำนวนเงิน
ค่าใช้จ่ายการผลิต:-				
แผนกผลิต-เป่าและพิมพ์อุ้งพลาสติก				
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	7,760	เมตริกตัน	156.92	1,217,713.47
เป่าอุ้งพลาสติก	6,320	เมตริกตัน	470.77	2,975,238.07
พิมพ์อุ้งพลาสติก	0	เมตริกตัน	585.13	0
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	2,820	เมตริกตัน	125.54	354,015.67
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ	2,820	เมตริกตัน	78.46	221,259.79
รายงานผลการผลิต	5,320	เมตริกตัน	156.92	834,824.18
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	6,820	เมตริกตัน	156.92	1,070,206.94
รายงานเพื่อการบริหาร	173	รายงาน	3,024.57	523,250.71
แผนกผลิต-ตัดและบรรจุอุ้งพลาสติก				
เตรียมวัตถุดิบและวัสดุในการผลิต	6,570	เมตริกตัน	137.98	906,498.11
ตัดและบรรจุอุ้งพลาสติก	5,320	เมตริกตัน	689.88	3,670,144.56
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการผลิต	6,320	เมตริกตัน	68.99	436,002.14
ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต	6,320	เมตริกตัน	82.79	523,202.56
ตรวจสอบการบรรจุสินค้า	6,320	เมตริกตัน	68.99	436,002.14
รายงานผลการผลิต	7,820	เมตริกตัน	137.98	1,078,967.31
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	7,820	เมตริกตัน	124.18	971,070.58
รายงานเพื่อการบริหาร	145	รายงาน	3,086.29	447,512.18
แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต				
วางแผนการผลิต	264	ใบ	1,033.40	272,817.66
ควบคุมกำหนดการผลิต	264	ใบ	688.93	181,878.44
วางแผนปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการ	264	ใบ	861.17	227,348.05
ควบคุมการสั่งซื้อสินค้าคงคลัง	282	ใบ	243.15	68,569.14
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	552	ใบ	344.47	190,145.64
รายงานเพื่อการบริหาร	79	รายงาน	736.83	58,209.35
แผนกจัดซื้อ				
จัดทำเอกสารการสั่งซื้อ	1,056	ใบ	83.69	88,373.03
ติดต่อผู้ขาย	1,056	ใบ	71.73	75,748.32
ต่อราคาคุณภาพ/เงื่อนไขต่าง ๆ	1,056	ใบ	119.55	126,247.19
บันทึกข้อมูลการซื้อ	1,056	รายการ	47.82	50,498.88
ติดตามการสั่งซื้อ	1,056	รายการ	107.60	113,622.47
ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ	1,056	ใบ	107.60	113,622.47
รายงานเพื่อการบริหาร	87	รายงาน	1,478.67	128,644.53

ตารางที่ 15 แสดงการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติก
สำหรับไส้ขยะ (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกสำหรับไส้ขยะ	จำนวนตัวผลิตภัณฑ์ กิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม ต่อตัวผลิตภัณฑ์	จำนวนเงิน
แผนกควบคุมคุณภาพ				
กำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้า	250	รายการ	934.90	233,724.25
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้น	7,820	เมตรกตัน	11.46	89,594.29
การตรวจสอบคุณภาพสินค้าทางเทคนิค	7,820	เมตรกตัน	57.29	447,971.47
การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ	7,820	เมตรกตัน	68.74	537,565.76
เก็บรวบรวมประวัติการผลิต	7,820	เมตรกตัน	11.46	89,594.29
รายงานเพื่อการบริหาร	104	รายงาน	627.28	65,237.04
แผนกคลังสินค้า				
ตรวจสอบและรับเข้าสินค้าและวัตถุดิบ	460	ใบ	1,023.26	470,701.44
จัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ	460	ใบ	409.31	188,280.57
เบิกจ่ายสินค้าและวัตถุดิบ	7,820	ใบ	48.15	376,561.15
บันทึกรายการเคลื่อนไหวสินค้าและวัตถุดิบ	780	ใบ	545.74	425,677.82
รายงานเพื่อการบริหาร	104	รายงาน	2,716.63	282,529.53
แผนกทรัพยากรบุคคล				
บริหารงานบุคคล	337	คน	580.08	195,487.44
การจัดหาบุคลากร	337	คน	580.08	195,487.44
บริหารเงินเดือนและค่าจ้าง	337	คน	580.08	195,487.44
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	22	ครั้ง	6,797.83	149,552.24
การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	35	ครั้ง	5,762.40	201,683.94
รายงานเพื่อการบริหาร	161	รายงาน	309.87	49,889.48
แผนกธุรการ				
ควบคุมความสะอาดปลอดภัยของสถานที่	2,105	ตารางเมตร	282.34	594,324.84
บริหารสวัสดิการพนักงาน	337	คน	752.91	253,729.18
ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก	37	ครั้ง	7,058.49	261,164.12
รายงานเพื่อการบริหาร	112	รายงาน	1,157.13	129,598.50
แผนกวิศวกรรม				
คำนวณสูตรการผลิตและวางสายการผลิต	7,820	เมตรกตัน	82.04	641,568.37
ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์	33	ครั้ง	12,002.70	396,089.13
กำหนดระยะเวลามาตรฐานการทำงาน	40	รูปแบบ	9,563.75	382,550.09
พัฒนาขั้นตอนและขบวนการผลิต	35	รูปแบบ	6,375.83	223,154.22
รายงานเพื่อการบริหาร	153	รายงาน	1,198.47	183,365.17

ตารางที่ 15 แสดงการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติก
สำหรับใส่ขยะ (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกสำหรับใส่ขยะ	จำนวนตัวผลิตภัณฑ์ กิจกรรม	หน่วยนับ	ต้นทุนกิจกรรม ต่อตัวผลิตภัณฑ์	จำนวนเงิน
แผนกซ่อมบำรุง				
ซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์	578	ครั้ง	1,803.69	1,042,534.75
ประสานงานการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์	720	ใบ	520.85	375,013.89
อบรมการบำรุงรักษาและซ่อมเครื่องจักรขั้นต้น	55	ครั้ง	9,838.33	541,108.00
รายงานเพื่อการบริหาร	120	รายงาน	2,270.38	272,445.99
รวมค่าใช้จ่ายการผลิต				26,853,305.44
จำนวนสินค้าที่ผลิตได้	7,820 เมตริกตัน			
ค่าใช้จ่ายการผลิตต่อเมตริกตัน				3,433.93

ตารางที่ 15 ได้แสดงค่าใช้จ่ายการผลิตของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกสำหรับใส่ขยะที่คำนวณด้วยระบบต้นทุนกิจกรรม มีค่าใช้จ่ายการผลิต เท่ากับ 26,853,305.44 บาท เมื่อคำนวณต่อจำนวนสินค้าที่ผลิตได้ เท่ากับ 3,433.93 บาทต่อเมตริกตัน

จากค่าใช้จ่ายการผลิตที่คำนวณด้วยระบบต้นทุนกิจกรรมของผลิตภัณฑ์-ถุงพลาสติกพิมพ์ลายในตารางที่ 13 ถุงพลาสติกไม่พิมพ์ลายในตารางที่ 14 และถุงพลาสติกสำหรับใส่ขยะในตารางที่ 15 เมื่อนำมาคำนวณรวมกับค่าวัสดุทางตรงและค่าแรงงานทางตรง จะได้ต้นทุนผลิตภัณฑ์สำหรับวัสดุทางตรงและค่าแรงงานทางตรงเป็นต้นทุนที่คำนวณด้วยระบบต้นทุนแบบเดิม จึงไม่มีผลต่อการศึกษาในเรื่องการประยุกต์ใช้ต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต

จากต้นทุนผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ที่คำนวณด้วยระบบต้นทุนแบบเดิม ประกอบด้วย ค่าวัสดุทางตรงและค่าแรงงานทางตรง นำมาเปรียบเทียบกับต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่คำนวณด้วยต้นทุนกิจกรรม ได้แสดงผลต่างในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงต้นทุนผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยสินค้าที่ผลิต ตามระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมและระบบต้นทุนกิจกรรม

ประเภท ต้นทุน	ถุงพลาสติกพิมพ์ลาย			ถุงพลาสติกไม่พิมพ์ลาย			ถุงพลาสติกสำหรับใส่ขยะ		
	ต้นทุน ปัจจุบัน	ระบบ ต้นทุน กิจกรรม	เพิ่มขึ้น	ต้นทุน ปัจจุบัน	ระบบ ต้นทุน กิจกรรม	ลดลง	ต้นทุน ปัจจุบัน	ระบบ ต้นทุน กิจกรรม	ลดลง
วัสดุทาง ตรงและ ค่าแรง งานทาง ตรง	35,371.73	35,371.73		33,235.29	33,235.29	-	27,754.88	27,754.88	-
ค่าใช้จ่าย การผลิต	4,879.37	5,322.06	442.69	4,859.71	4,295.33	564.38	4,127.84	3,433.93	693.91
รวม ต้นทุน ผลิต ภัณฑ์	40,251.10	40,693.79	442.69	38,095.00	37,530.62	564.38	31,882.72	31,188.81	693.91

จากข้อมูลในตารางที่ 16 พบว่าเมื่อนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต ค่าใช้จ่ายการผลิตของถุงพลาสติกพิมพ์ลาย เท่ากับ 5,322.06 บาทต่อเมตริกตัน ค่าใช้จ่ายการผลิตของถุงพลาสติกไม่พิมพ์ลาย เท่ากับ 4,295.33 บาท ต่อเมตริกตัน ค่าใช้จ่ายการผลิตของถุงพลาสติกสำหรับใส่ขยะ เท่ากับ 3,433.93 บาทต่อเมตริกตัน เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายการผลิตในปัจจุบัน พบว่าค่าใช้จ่ายการผลิตที่คำนวณด้วยระบบต้นทุนกิจกรรมของถุงพลาสติกพิมพ์ลาย เพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน 442.69 บาทต่อเมตริกตัน ถุงพลาสติกไม่พิมพ์ลายลดลงจากปัจจุบัน 564.38 บาทต่อเมตริกตัน และถุงพลาสติกสำหรับใส่ขยะ ลดลงจากปัจจุบัน 693.91 บาทต่อเมตริกตัน

นอกจากการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตเพื่อให้ทราบต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่คำนวณด้วยต้นทุนกิจกรรม ทำให้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทแล้ว กิจการยังสามารถนำข้อมูลใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมได้แก่

การวิเคราะห์กิจกรรมการวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ และการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการควบคุมและลดต้นทุนได้ โดยทำการวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรม (Value Analysis) เพื่อแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. กิจกรรมที่เพิ่มค่า (Value Added Activity) หมายถึง¹⁴

- 1.1 กิจกรรมที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดคุณค่าในสายตาลูกค้า
- 1.2 กิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และระดับการบริการที่ลูกค้าควรจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และระดับการให้บริการที่ลูกค้าควรจ่าย เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และระดับการให้บริการนั้น
- 1.3 กิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร

2. กิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่า (Non-Value Added Activity) หมายถึง¹⁵ กิจกรรมที่สามารถลดลงหรือขจัดให้หมดไปได้ ในขณะที่เดียวกันยังช่วยให้กิจการยังคงสามารถแข่งขันได้ในแง่การตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของลูกค้า กิจกรรมเหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับการแก้ไขหรือทบทวนข้อบกพร่องต่าง ๆ

กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า มีวิธีในการลดต้นทุนกิจกรรม 4 วิธี ได้แก่

1. การกำจัดกิจกรรม (Activity Elimination) คือการตัดกิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็น
ต้องทำ
2. การลดกิจกรรม (Activity Reduction) คือการลดกิจกรรม โดยการลดต้นทุนในการทำกิจกรรมหรือเพิ่มจำนวนตัวผลิตภัณฑ์
3. การทำกิจกรรมร่วมกัน (Activity Sharing) คือรวบรวมกิจกรรมที่สามารถทำรวมกัน
กันได้
4. การเลือกทำกิจกรรมใหม่ (Activity Selection) คือการทำกิจกรรมใหม่แทน
กิจกรรมที่ทำในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรม พบว่ามีกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า 4 กิจกรรมได้แก่

1. กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการส่งมอบ ของแผนกผลิต-เป่าและพิมพ์
ถุงพลาสติก มีต้นทุนกิจกรรม 2,667,671.26 บาท

¹⁴ วรศักดิ์ ทุมมานนท์ . การคิดต้นทุนกิจกรรมและการบริหารต้นทุนกิจกรรม. เอกสารการสัมมนา. บริษัท บีซิเนส คอนซัลแทนน์ เซ็นเตอร์ จำกัด. กรุงเทพฯ : 2543 หน้า 45.

¹⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 45.

2. กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการผลิต ของแผนกผลิต-ตัดและบรรจุ
ถุงพลาสติก มีต้นทุนกิจกรรม 2,345,581.11 บาท
3. กิจกรรมบันทึกข้อมูลการซื้อ ของแผนกจัดซื้อ มีต้นทุนกิจกรรม 449,516.52 บาท
4. กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้นของแผนกควบคุมคุณภาพ มีต้นทุน
กิจกรรม 389,540.41 บาท



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

กิจการสามารถลดต้นทุนกิจกรรมโดยใช้แนวทาง ที่ได้แสดงไว้ ในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงแนวทางในการลดต้นทุนกิจกรรมของบริษัท อุตสาหกรรมถุงพลาสติกไทย จำกัด

แผนก/ กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า	แนวทางในการลดต้นทุน
<p>แผนกผลิต-เป่าและพิมพ์ถุงพลาสติก</p> <p>-การตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ</p>	<p>การตรวจสอบคุณภาพสินค้าของแผนกผลิต เป่า และพิมพ์ถุงพลาสติก เป็นการตรวจสอบคุณภาพสินค้าทางกายภาพ ได้แก่ การตรวจสอบขนาด สีเนื้อถุง ลายพิมพ์และกลิ่น การตรวจสอบมี 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบสินค้าให้กับแผนกผลิตในขั้นตอนการผลิตต่อไป ในกิจกรรมการตรวจสอบก่อนการส่งมอบเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า</p> <p>เนื่อง จากเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อนกับกิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต เป็นการตรวจสอบสินค้าในลักษณะที่เหมือนกัน แต่ได้ทำในช่วงเวลาที่ต่างกัน กิจการสามารถกำจัดกิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการส่งมอบได้โดยการมุ่งเน้นให้กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต ได้ทำการตรวจสอบคุณภาพสินค้าอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและสม่ำเสมอตามคู่มือการตรวจสอบที่กิจการมีอยู่แล้ว แต่ได้ละเลยในการปฏิบัติงาน การกำจัดกิจกรรมนี้ ทำให้ลดต้นทุนในกิจกรรมได้เป็นเงิน 2,667,671.26 บาท</p>

ตารางที่ 17 แสดงแนวทางในการลดต้นทุนกิจกรรมของบริษัท อุตสาหกรรมถุงพลาสติกไทย
จำกัด (ต่อ)

แผนก/ กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า	แนวทางในการลดต้นทุน
<p>แผนกผลิต-ตัดและบรรจุถุงพลาสติก -การตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ</p>	<p>การตรวจสอบคุณภาพสินค้าของแผนกผลิต-ตัดและบรรจุถุงพลาสติกมี 3 กิจกรรมคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.ตรวจสอบสินค้าก่อนการผลิต 2.ตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่กำลังผลิต 3.ตรวจสอบการบรรจุสินค้า <p>การตรวจสอบคุณภาพสินค้าเหล่านี้ เป็นการตรวจสอบคุณภาพสินค้าทางกายภาพ ได้แก่ การตรวจสอบขนาด สีดู รูปแบบดู ลายพิมพ์และกลิ่น กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการผลิตเป็นการตรวจสอบที่ซ้ำซ้อนกับกิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบของแผนกผลิต-เป่าและพิมพ์ถุงพลาสติก เป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า กิจกรรมสามารถกำจัดกิจกรรมนี้ได้ จะทำให้ลดต้นทุนได้เป็นเงิน 2,345,581.11 บาท</p>
<p>แผนกจัดซื้อ-บันทึกข้อมูลการซื้อ</p>	<p>การบันทึกข้อมูลการซื้อเป็นการบันทึกการรับของจากการสั่งซื้อ มีข้อมูลที่ต้องบันทึก ได้แก่ รายการรับของ จำนวน ราคา วันที่รับ ราคาในใบส่งของ การบันทึกมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้รู้การรับของตามใบสั่งซื้อ ยอดค้างส่ง ราคาซื้อในปัจจุบันระบบจัดซื้อไม่สามารถจะใช้ข้อมูลการบันทึกการรับของจากแผนกคลังสินค้าเพื่อนำมาใช้ในการบันทึกข้อมูลการซื้อได้ พนักงานในแผนกจัดซื้อต้องนำเอกสารที่ได้รับผู้รับของในแผนกคลังสินค้านำมาบันทึกรายการรับของด้วย</p>

ตารางที่ 17 แสดงแนวทางในการลดต้นทุนกิจกรรมของบริษัท อุตสาหกรรมถุงพลาสติกไทย
จำกัด (ต่อ)

แผนก/ กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า	แนวทางในการลดต้นทุน
	<p>ตนเอง จากการทำงานที่ ซ้ำซ้อนกันระหว่างแผนก จัดซื้อกับแผนกคลังสินค้าที่ทำหน้าที่บันทึก รายการรับของจากการซื้อนี้ กิจการควรทำการ พัฒนาเพื่อให้สามารถนำข้อมูลชนิดเดียวกันที่ได้ ถูกบันทึกโดยแผนกอื่นแล้ว สามารถเชื่อมโยง ข้อมูลระหว่างแผนกกันได้ โดยไม่ต้องมีการ บันทึกข้อมูลชนิดเดียวในหลาย ๆ ครั้ง กิจกรรมการบันทึกข้อมูลของแผนกจัดซื้อเป็น กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า กิจการควรใช้วิธีการทำ กิจกรรมร่วมกัน เพื่อเป็นการลดต้นทุนของ กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่านี้ ทำให้สามารถลดต้นทุนได้ เป็นเงิน 449,516.52 บาท</p>
<p>แผนกควบคุมคุณภาพ - การตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้น</p>	<p>ในปัจจุบันการตรวจสอบคุณภาพสินค้าขั้นต้น เป็นกิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ผลิตในทุก ช่วงของการผลิต โดยการตรวจสอบคุณภาพใน ขั้นต้น ได้แก่ ขนาด ความหนา สี ลายพิมพ์ กลิ่น การตรวจสอบนี้เป็นการตรวจสอบที่ซ้ำกับ การตรวจสอบโดยแผนกผลิต เนื่องเป็นการตรวจ สอบคุณภาพสินค้าทางกายภาพที่เหมือนกัน กิจการควรลด ต้นทุนของกิจกรรมนี้โดยการกำจัด กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพสินค้าในขั้นต้น โดยกำหนดให้แผนกผลิตเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพ สินค้าขั้นต้น เนื่องจากเป็นการตรวจสอบทาง กายภาพไม่ต้องใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ในการ</p>

ตารางที่ 17 แสดงแนวทางในการลดต้นทุนกิจกรรมของบริษัท อุตสาหกรรมถุงพลาสติกไทย
จำกัด (ต่อ)

แผนก/ กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า	แนวทางในการลดต้นทุน
	<p>ตรวจสอบ และเพื่อเป็นการป้องกันการผลิตสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพเนื่องจากการตรวจสอบคุณภาพภายในขบวนการผลิต หากพบว่าสินค้าผลิตไม่ได้คุณภาพ กิจการสามารถทำการแก้ไขปรับปรุงการผลิตได้ทันทีเพื่อลดการสูญเสียจากการผลิตได้ การกำจัดกิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพขั้นต้นของแผนกควบคุมคุณภาพ จะทำให้ลดต้นทุนของกิจกรรมได้เป็นเงิน 389,540.41 บาท</p>

จากการที่กิจการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาประยุกต์ใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต ทำให้กิจการได้รับรู้ค่าใช้จ่ายการผลิตและต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่คำนวณด้วยระบบต้นทุนกิจกรรมสามารถนำไปใช้ในการกำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่แท้จริงนั้น และยังสามารถนำระบบต้นทุนกิจกรรมไปใช้ในการวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุมและลดต้นทุนกิจกรรมสำหรับกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า นอกจากนั้นกิจการยังสามารถนำข้อมูลต้นทุนของ แต่ละกิจกรรมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปีของแต่ละแผนกได้อีกด้วย