

วิถีซามูไร วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์

ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า "COST THE TOYOTA WAY" ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 *เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อยๆ "ถอดความ" และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า "ผม" ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ*

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงวิธีการ และตารางในการเก็บข้อมูลเพื่อให้สามารถรวบรวมต้นทุนแยกแต่ละผลิตภัณฑ์ได้อย่างถูกต้อง คราวนี้เรามาคุยกันต่อในเรื่องบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบัญชีกันนะครับ

ฝ่ายบัญชีของโตโยต้านั้นมีงานหลักสองด้านในการต่อสู้กับต้นทุน

หากจะคิดว่าฝ่ายบัญชีของโตโยต้ารับผิดชอบเฉพาะรายงานทางการเงินในภาพรวมแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ส่วนการควบคุมจัดการต้นทุนหน้างานนั้น มอบให้หัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้รับผิดชอบ ก็จะเป็นความเข้าใจผิดอย่างยิ่งครับ

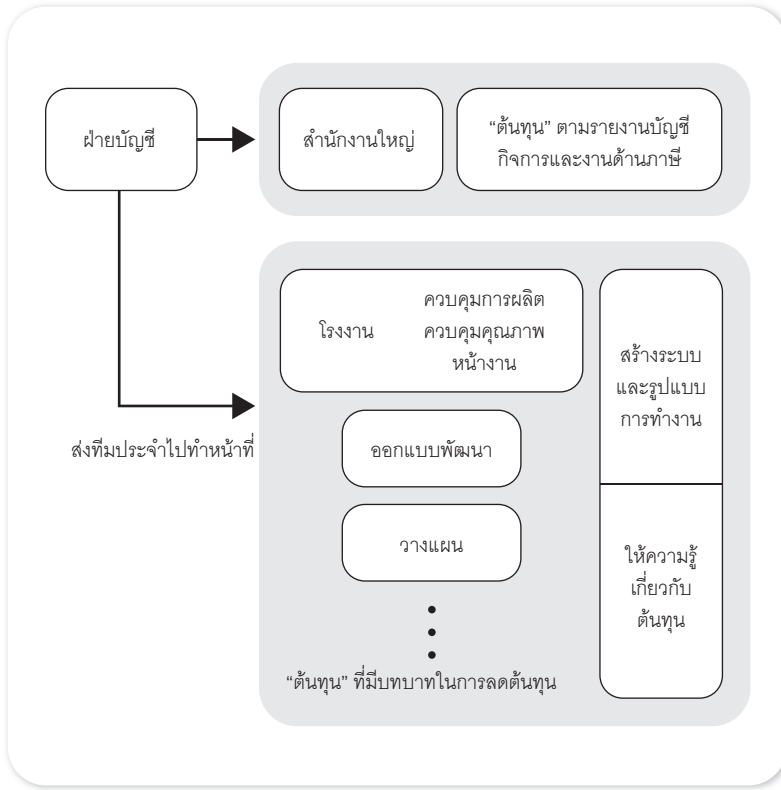
ฝ่ายบัญชีของโตโยต้านั้น จะแตกต่างจากบริษัทอื่นๆ โดยรับงานหลักสองด้าน ได้แก่

- *ทำหน้าที่นักบัญชี รับภาระจัดทำบัญชีกิจการ และรายงานการเงิน (ตามที่กฎหมายกำหนด)*
- *ทำหน้าที่นักบัญชี รับภาระงานควบคุมต้นทุน (งานลดต้นทุน)*

ในกรณีหน้าที่นักบัญชีที่จัดทำบัญชีกิจการตามกฎหมายกำหนดนั้น ก็จะเป็นภาระหน้าที่ซึ่งเหมือนกับฝ่ายบัญชีของบริษัททั่วไป คือ รับผิดชอบการจัดทำรายงานบัญชีมีสถานที่ทำงานประจำที่สำนักงานใหญ่

ในอีกภาระหน้าที่หนึ่งที่เกี่ยวกับ**การควบคุมต้นทุน**นั้น จะมีพนักงานส่วนหนึ่งประจำอยู่ในฝ่ายบัญชีปกติ แต่พนักงานส่วนมากที่ทำหน้าที่นี้**มักจะส่งไปประจำอยู่ที่ฝ่ายออกแบบ หรือฝ่ายโรงงานเป็นหลัก** ดังแสดงในรูปที่ 7 ครับ

พนักงานเหล่านี้จะมีหน้าที่ในการจัดทำข้อมูล จัดรูปแบบการทำงาน และสร้างระบบการควบคุมต้นทุนที่สมบูรณ์แบบ ***ภาระงานเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านบัญชีเป็นผู้จัดทำ*** จึงต้องให้กลุ่มของพนักงานบัญชีในส่วนนี้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง



รูปที่ 7 ฝ่ายบัญชีมี 2 ทีมงาน เพื่อปฏิบัติภารกิจ

หัวหน้างานที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการนั้น จะมีงานในความรับผิดชอบของตนเองอยู่แล้ว หากเป็นงานธรรมดาสามัญทั่วไป เช่น การป้อนข้อมูลจากบาร์โค้ดก็อาจมอบหมายให้หัวหน้างานในสายการผลิตหรือวิศวกรในฝ่ายงานออกแบบช่วยทำได้

แต่หากต้องจัดรูปแบบการทำงานหรือระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนอย่างถูกต้องแม่นยำแล้ว ก็ควรต้องใช้ *"หมอให้ถูกโรค"* จึงจะดีที่สุดครับ

ดังนั้น ภาระงานในส่วนนี้จึงต้องอาศัยทีมพนักงานเชี่ยวชาญทางด้านบัญชี ส่งไปประจำตามฝ่ายงานต่างๆ ที่จำเป็น จึงจะประสบความสำเร็จ

สำหรับกลุ่มพนักงานเหล่านี้ ยังมีภาระงานสำคัญที่ได้รับมอบหมายอยู่อีกประการหนึ่งครับ

นั่นคือ เป็นวิทยากรหรือโค้ชที่ให้ความรู้ และคำแนะนำเกี่ยวกับต้นทุนแก่พนักงานหน้างานทั้งหลาย เช่น *ต้นทุนคืออะไร งานในความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนเกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนอย่างไร* โดยต้องให้ความรู้กับพนักงานหน้างานในสายการผลิต และฝ่ายออกแบบให้เข้าใจได้อย่างแท้จริง

งานให้ความรู้ด้วยการให้ศึกษาอบรมนี้ก็มอบหมายให้เป็นหน้าที่ของทีมงานบัญชีที่ส่งไปประจำที่หน้างานเช่นกันครับ

คำว่า "ต้นทุน" ในส่วนของรายงานบัญชีกิจการ และ "ต้นทุน" ในส่วนของการควบคุมต้นทุนนั้น มีความแตกต่างกันอย่างไร?

ในส่วนของการควบคุมต้นทุนหน้างานนั้นจะรวมค่าใช้จ่ายทุกอย่างเป็น "ต้นทุน" ทั้งหมด



จะว่ากันไปแล้ว "ต้นทุน" ในรายงานบัญชีกิจการ และ "ต้นทุน" ที่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการลดต้นทุนหน้างานนั้นแตกต่างกันอย่างไรล่ะครับ?

พูดง่ายๆ ก็คือ "ต้นทุน" ที่จำเป็นต้องนำมาใช้พิจารณาที่หน้างานนั้น "แม้เป็นสิ่งที่มิได้มีผลให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์แต่หากสามารถจับจำนวนค่าใช้จ่ายได้เป็นรูปธรรมก็มีความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา" นี่เป็นจุดแตกต่างจาก "ต้นทุนทางบัญชี" ที่เห็นได้ชัดที่สุด

ยกตัวอย่างเช่น เกิดของเสียจากการขึ้นรูป (ชิ้นงานที่กำจัดทิ้งเพราะใช้งานไม่ได้) 2 ชิ้น ในรายงานบัญชีของกิจการจะไม่เกิดความรู้สึกว่ามีต้นทุนเพิ่มเพราะชิ้นงานเสีย 2 ชิ้นนี้

แต่ทว่า สำหรับการลดต้นทุนแล้ว **ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากของเสีย 2 ชิ้นนี้ จะต้องมีการเก็บรวบรวม** เพราะถือว่าเป็น**ส่วนหนึ่งของต้นทุน**ในการทำงานนั่นเอง

ในการคิดค่าใช้จ่ายที่เป็น*ค่าเสื่อมราคา*ก็มีจุดที่แตกต่างกันครับ ในกรณีของบริษัทผลิตรถยนต์หรือเครื่องใช้ไฟฟ้าของญี่ปุ่นนั้น ในส่วนรายงานทางบัญชีของกิจการจะคิดค่าเสื่อมราคาของ "แม่พิมพ์ขึ้นรูป" หรือ "จิ๊ก" ***โดยตัดเป็นค่าใช้จ่ายในช่วงเวลา 2 ปี***

ความจริงแล้วแม่พิมพ์ของรถ หากคิดตามระยะเวลาการขายรถแต่ละรุ่นจะมี**ระยะเวลาใช้งานได้ 4 ปี** การคิดค่าเสื่อมราคาโดยตัดเป็นค่าใช้จ่ายทั้งในกรณีของแม่พิมพ์ และจิ๊กก็ควรคิดโดยใช้ระยะเวลา 4 ปีจึงจะถูกต้อง

แต่ตามระเบียบวิธีการรายงานบัญชีกิจการของญี่ปุ่นแล้วจะคิดเพียงแค่ 2 ปีเท่านั้น

ซึ่งก็หมายความว่าต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายที่คิดมาจากการตัดค่าเสื่อมราคาของแม่พิมพ์ และจิ๊กนั้นจะมีมูลค่าแต่ละปีที่***สูงกว่าความเป็นจริง***ครับ

คิดในมุมกลับ *เมื่อถึงปีที่ 3 ค่าใช้จ่ายที่คิดมาจากการตัดค่าเสื่อมราคาของแม่พิมพ์และจิ๊กจะกลายเป็น 0 ในทันทีทันใด*

แปลว่า **ไม่ต้องทำอะไรเลยก็บรรลุเป้าหมายการลดต้นทุนได้สบายๆ จริงหรือไม่ครับ?**

คิดแบบนี้จะถูกต้องแล้วหรือครับ?