

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาแนวทางการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม กรณีศึกษา บริษัท สยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด โดยการสนทนา การสัมภาษณ์เชิงลึก และจดบันทึกภาคสนาม ได้ ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 วิเคราะห์กิจกรรม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวหลักต้นทุน

ตอนที่ 3 แนวทางการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม

### ตอนที่ 1 วิเคราะห์กิจกรรม

ในขั้นตอนของการวิเคราะห์กิจกรรม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์กิจกรรมตามฝ่ายโดย แบ่งเป็นแผนกตามลักษณะ โครงสร้างองค์กรของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ การระบุกิจกรรม การรวมกิจกรรม และการรายงานกิจกรรม

#### ขั้นตอนที่ 1 การระบุกิจกรรม

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทั้ง 3 ฝ่าย หัวหน้า ส่วนจำนวน 8 คน และหัวหน้าแผนกทุกแผนกจำนวน 13 คน เพื่อนำผลมาวิเคราะห์ และระบุ กิจกรรม พบว่าขาดข้อมูลบางประการที่เกี่ยวกับรายละเอียดของกิจกรรม จึงสัมภาษณ์พนักงาน เพิ่มเติมจากฝ่ายการผลิต และฝ่ายบริหาร ผลการสัมภาษณ์สามารถนำมาระบุกิจกรรมทั้ง 3 ฝ่ายได้ ดังนี้

1. ฝ่ายการตลาด ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือ ส่วนการตลาด 1 ส่วนการตลาด 2 และ ส่วนการตลาด 3 ซึ่งแต่ละส่วนการตลาดนั้นจะมีลักษณะหน้าที่เหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันที่กลุ่ม ลูกค้า และประเภทสินค้าที่จำหน่าย ดังนั้นการระบุกิจกรรมของฝ่ายการตลาดของ บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด ในแต่ละส่วนการตลาดจึงมีกิจกรรมที่เหมือนกัน ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายการตลาด บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

| ส่วนการตลาด                                 |  |                                      |  |
|---|--|--------------------------------------|--|
| กิจกรรม (Activity)                          | สิ่งนำเข้า (Input)   | ผลงาน (Output)                       | ผู้นำไปใช้ (User)                                  |
| 1. การติดต่อลูกค้าและ<br>การเสนอราคา        | ข่าวการประมูล และ<br>ประกวดราคาและกลุ่ม<br>รายชื่อลูกค้าโครงการ<br>ต่างๆ | ใบเสนอราคา                           | ผู้แทนขาย  |
| 2. การเจรจาต่อรอง                           | ใบเสนอราคา   | รายงาน โครงการ                       | พนักงาน<br>ประสานงานขาย                            |
| 3. การออกไปสั่งขาย                          | รายงาน โครงการ   | ใบสั่งขาย                            | พนักงาน<br>ประสานงานขาย                            |
| 4. การออกไปสั่งผลิต                         | ใบสั่งขาย  | ใบสั่งผลิต                           | ฝ่ายผลิต   |
| 5. การติดตามการส่ง<br>มอบสินค้าให้กับลูกค้า | ใบสั่งผลิต   | ใบสั่งจัดบรรทุกสินค้า                | แผนกขนส่ง  |
| 6. การออกไปสั่งกำกับ<br>สินค้า/ใบกำกับภาษี  | ใบสั่งจัดบรรทุกและ<br>โทรศัพท์   | บันทึกการร้องเรียน                   | แผนกการเงิน  |
| 7. การบันทึกข้อ<br>ร้องเรียนจากลูกค้า       | จดหมายร้องเรียนและ<br>โทรศัพท์   | บันทึกการร้องเรียน                   | ฝ่ายบริหาร   |
| 8. การติดตามทวงถาม<br>หนี้ที่มีปัญหา        | รายงานหนี้ที่มีปัญหา   | ลูกหนี้ที่เก็บเงินได้                | แผนกการเงิน  |
| 9. การจัดทำรายงาน                           | ใบเสนอราคาและ<br>ใบสั่งขายและข้อ<br>ร้องเรียนจากลูกค้า                   | รายการที่จัดทำ<br>เรียบร้อยแล้ว      | ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ/<br>ผู้ช่วยกรรมการ<br>ผู้จัดการ |
| 10. การโฆษณา และ<br>การส่งเสริมการขาย       | รายงานลูกค้าโครงการ<br>ต่างๆ   | จำนวนลูกค้าที่กลับมา<br>ซื้ออีกครั้ง | ผู้จัดการฝ่าย                                      |
| 11. การจัดสัมมนา                            | เอกสารเชิญชวน<br>สัมมนา  | รายงานสรุปผลจาก<br>การสัมมนา         | ทุกแผนก  |
| 12. การประชุม                               | หนังสือเชิญประชุม  | รายงานการประชุม                      | ทุกแผนก  |

2. ฝ่ายการผลิต ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนผลิต ส่วนซ่อมบำรุง และส่วนบริการเทคนิค ซึ่งส่วนผลิตประกอบด้วย 3 แผนกคือ แผนกผลิต แผนกควบคุมคุณภาพ และแผนกคลังสินค้า ส่วนซ่อมบำรุงประกอบด้วย 2 แผนกคือ แผนกซ่อมบำรุง แผนกแบบและอะไหล่ และส่วนบริการเทคนิคประกอบด้วย 2 แผนกคือ แผนกขนส่ง และแผนกบริการเทคนิค

ทั้งนี้ในการระบุกิจกรรมของฝ่ายการผลิต ของ บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด จะทำการวิเคราะห์แยกส่วน และแผนก ซึ่งแสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายการผลิต - ส่วนผลิต ดังตารางที่ 6 ฝ่ายการผลิต - ส่วนซ่อมบำรุง ตารางที่ 7 และฝ่ายการผลิต - ส่วนบริการเทคนิคตารางที่ 8

ตารางที่ 6 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายการผลิต - ส่วนผลิต บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

| ส่วนผลิต - แผนกผลิต         |                            |  |                   |
|-----------------------------|----------------------------|--|-------------------|
| กิจกรรม (Activity)          | สิ่งนำเข้า (Input)         | ผลงาน (Output)                         | ผู้นำไปใช้ (User) |
| 1. การเตรียมแท่นผลิต        | ใบสั่งผลิต                 | แท่นผลิตที่ทำความสะอาดแล้ว             | แผนกผลิต          |
| 2. การชโลมน้ำมัน            | ใบสั่งผลิต                 | แท่นผลิตที่พร้อมทำการผลิต              | แผนกผลิต          |
| 3. การตั้งลวด               | ใบสั่งผลิต                 | แท่นผลิตที่พร้อมทำการผลิต              | แผนกผลิต          |
| 4. การผสมคอนกรีต            | ใบสั่งผลิต                 | คอนกรีตที่พร้อมทำการผลิต               | แผนกผลิต          |
| 5. การขนย้ายวัตถุดิบ        | ใบสั่งผลิต                 | แท่นผลิตที่เทคอนกรีตเรียบร้อยแล้ว      | แผนกผลิต          |
| 6. การเดินเครื่องจักร       | แท่นผลิตที่เตรียมพร้อมแล้ว | สินค้าสำเร็จรูปตามขนาดที่ลูกค้าต้องการ | แผนกคลังสินค้า    |
| 7. การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป | สินค้าสำเร็จรูป            | รายงานการผลิต                          | แผนกคลังสินค้า    |

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ส่วนผลิต - แผนกผลิต                              |                          |  |                                   |
|--|--------------------------|--|-----------------------------------|
| กิจกรรม (Activity)                               | สิ่งนำเข้า (Input)       | ผลงาน (Output)                                   | ผู้นำไปใช้ (User)                 |
| 8. การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน                | รายงานสินค้าชำรุดเสียหาย | สินค้าที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว                      | แผนกคลังสินค้า                    |
| 9. การจัดสัมมนา                                  | เอกสารเชิญชวนสัมมนา      | รายงานสรุปผลการสัมมนา                            | พนักงานฝ่ายผลิต                   |
| 10. การประชุม                                    | หนังสือเชิญประชุม        | รายงานการประชุม                                  | หัวหน้าฝ่ายผลิต                   |
| ส่วนผลิต - แผนกควบคุมคุณภาพ                      |                          |  |                                   |
| 1. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า                        | ใบสั่งผลิต               | สินค้าที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว                      | แผนกผลิต                          |
| 2. การตรวจสอบระบบมาตรฐานเครื่องมือวัดภายในโรงงาน | ตารางการทำงาน            | ผลสรุปจากการตรวจสอบ                              | แผนกผลิต                          |
| 3. การจัดสัมมนา                                  | เอกสารเชิญชวนสัมมนา      | รายงานสรุปผลจากการสัมมนา                         | ทุกแผนก                           |
| 4. การประชุม                                     | หนังสือเชิญประชุม        | รายงานการประชุม                                  | ทุกแผนก                           |
| ส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้า                        |                          |  |                                   |
| 1. การจัดเก็บสินค้าเข้าคลังสินค้า                | รายงานการผลิต            | สินค้าสำเร็จรูปที่จัดเก็บเข้าคลังเรียบร้อยแล้ว   | แผนกขนส่งและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |
| 2. การจัดบรรจุทุกสินค้า                          | ใบสั่งจัดบรรจุทุก        | สินค้าที่จัดบรรจุทุกเตรียมพร้อมที่จะส่งให้ลูกค้า | แผนกขนส่ง                         |
| 3. การจัดเรียงสินค้าให้เป็นระเบียบ               | รายงานสินค้าคงเหลือ      | สินค้าที่จัดเป็นระเบียบ                          | แผนกคลังสินค้า                    |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้า |                         |                                     |  |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--|
| กิจกรรม (Activity)        | สิ่งนำเข้า (Input)      | ผลงาน (Output)                      | ผู้นำไปใช้ (User)  |
| 4. การตรวจนับสินค้า       | รายงานสินค้าคงเหลือ     | จำนวนสินค้าคงเหลือ<br>ที่ตรวจนับได้ | แผนกบัญชีและ<br>แผนกคลังสินค้า<br>และหน่วยงานที่<br>เกี่ยวข้อง |
| 5. การจัดสัมมนา           | เอกสารเชิญชวน<br>สัมมนา | รายงานสรุปผลจาก<br>การสัมมนา        | แผนกคลังสินค้า   |
| 6. การประชุม              | หนังสือเชิญประชุม       | รายงานการประชุม                     | แผนกคลังสินค้า   |

ตารางที่ 7 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายการผลิต - ส่วนซ่อมบำรุง บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

| ส่วนซ่อมบำรุง- แผนกซ่อมบำรุง          |                                     |   |   |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| กิจกรรม (Activity)                    | สิ่งนำเข้า (Input)                  | ผลงาน (Output)  | ผู้นำไปใช้ (User)                               |
| 1. ตรวจสอบเครื่องจักร<br>ประจำวัน     | ตารางการทำงาน<br>ประจำวัน           | เครื่องจักรที่ตรวจเช็ค<br>เรียบร้อยแล้ว พร้อม<br>ใช้งาน       | แผนกผลิต  |
| 2. การซ่อมบำรุง<br>เครื่องจักรตามวาระ | ประวัติเครื่องจักร                  | เครื่องจักรที่ใช้งานได้<br>และจำนวน<br>เครื่องจักรที่ต้องซ่อม | แผนกผลิต และ<br>หน่วยงานที่<br>เกี่ยวข้อง       |
| 3. การซ่อมบำรุง<br>ลูกเงิน            | ใบแจ้งซ่อม                          | เครื่องจักรที่ซ่อมเสร็จ<br>เรียบร้อยแล้ว                      | หน่วยงานที่แจ้ง<br>ซ่อม                         |
| 4. การจัดทำรายงาน                     | ใบแจ้งซ่อมและประวัติ<br>เครื่องจักร | รายงานประจำเดือน  | ผู้จัดการฝ่ายและ<br>ผู้ช่วยกรรมการ<br>ผู้จัดการ |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ส่วนซ่อมบำรุง- แผนกซ่อมบำรุง           |   |                                      |                           |
|--|---|--------------------------------------|---------------------------|
| กิจกรรม (Activity)                     | สิ่งนำเข้า (Input)                                | ผลงาน (Output)                       | ผู้นำไปใช้ (User)         |
| 5. การจัดสัมมนา                        | เอกสารเชิญชวน<br>สัมมนา                           | รายงานสรุปผลจาก<br>การสัมมนา         | แผนกผลิต                  |
| 6. การประชุม                           | หนังสือเชิญประชุม                                 | รายงานการประชุม                      | แผนกผลิต                  |
| ส่วนซ่อมบำรุง- แผนกแบบและอะไหล่        |   |                                      |                           |
| 1. การทำแบบผลิต                        | ผลการประชุมระหว่าง<br>แผนกการตลาด และ<br>แผนกผลิต | แบบผลิตที่จัดทำเสร็จ<br>เรียบร้อย    | แผนกผลิต                  |
| 2. การซ่อมแซมแบบ<br>ผลิต               | รายงานแบบผลิตที่ใช้<br>งานไม่ได้                  | แบบผลิตที่ซ่อมเสร็จ<br>เรียบร้อยแล้ว | แผนกผลิต                  |
| 3. การสร้างอะไหล่<br>ให้กับเครื่องจักร | แผนกซ่อมบำรุง                                     | อะไหล่ที่สร้างเสร็จ                  | แผนกซ่อมบำรุง             |
| 4. การจัดสัมมนา                        | เอกสารเชิญชวน<br>สัมมนา                           | รายงานสรุปผลจาก<br>การสัมมนา         | หน่วยงานที่<br>เกี่ยวข้อง |
| 5. การประชุม                           | หนังสือเชิญประชุม                                 | รายงานการประชุม                      | หน่วยงานที่<br>เกี่ยวข้อง |

ตารางที่ 8 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายการผลิต - ส่วนบริการเทคนิค บริษัทสยามมาสเตอร์  
คอนกรีต จำกัด

| ส่วนบริการเทคนิค- แผนกขนส่ง |                    |                                     |                   |
|-----------------------------|--------------------|-------------------------------------|-------------------|
| กิจกรรม (Activity)          | สิ่งนำเข้า (Input) | ผลงาน (Output)                      | ผู้นำไปใช้ (User) |
| 1. การวางแผนการ<br>ขนส่ง    | รายงานการสั่งผลิต  | แผนการจัดส่งสินค้า                  | แผนกขนส่ง         |
| 2. การจัดบรรทุก<br>สินค้า   | ใบสั่งจัดบรรทุก    | สินค้าที่จัดบรรทุก<br>เรียบร้อยแล้ว | แผนกขนส่ง         |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ส่วนบริการเทคนิค- แผนกขนส่ง          |   |   |                      |
|--------------------------------------|---|---|----------------------|
| กิจกรรม (Activity)                   | สิ่งนำเข้า (Input)                                | ผลงาน (Output)                              | ผู้นำไปใช้ (User)    |
| 3. การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า       | สินค้าที่จัดบรรทุก<br>เรียบร้อยแล้วพร้อม<br>ขนส่ง | สินค้าที่ถึงมือลูกค้า<br>เรียบร้อยแล้ว      | แผนกบริการ<br>เทคนิค |
| 4. การคืนสินค้าเสียหายกลับคืนโรงงาน  | สินค้ามีปัญหาระหว่าง<br>ขนส่ง                     | รายงานสินค้าแตกหัก<br>เสียหาย               | แผนกคลังสินค้า       |
| 5. การจัดสัมมนา                      | เอกสารเชิญชวน<br>สัมมนา                           | รายงานสรุปผลจาก<br>การสัมมนา                | ส่วนบริการเทคนิค     |
| 6. การประชุม                         | หนังสือเชิญประชุม                                 | รายงานการประชุม                             | ส่วนบริการเทคนิค     |
| ส่วนบริการเทคนิค-แผนกบริการเทคนิค    |   |   |                      |
| 1. การจัดวางสินค้า                   | ใบขนย้าย  | ใบขนย้ายสินค้าที่<br>ลูกค้าเซ็นรับ          | แผนกการเงิน          |
| 2. การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จแล้ว | ข้อร้องเรียนจากลูกค้า                             | งานที่ได้รับบริการ<br>ปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว | แผนกการตลาด          |
| 3. การให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า           | ข้อหารือของลูกค้า                                 | ลูกค้าที่ได้รับ<br>คำปรึกษา                 | แผนกการตลาด          |
| 4. การจัดสัมมนา                      | เอกสารเชิญชวน<br>สัมมนา                           | รายงานสรุปผลจาก<br>การสัมมนา                | ส่วนบริการเทคนิค     |
| 5. การประชุม                         | หนังสือเชิญประชุม                                 | รายงานการประชุม                             | ส่วนบริการเทคนิค     |

3. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนบัญชีการเงินประกอบด้วย 3 แผนกคือ แผนกจัดซื้อ/สโตร์ แผนกการเงิน และแผนกบัญชี ส่วนธุรการและงานบุคคลประกอบด้วย 2 แผนกคือ แผนกบุคคล และแผนกส่งเสริมกิจกรรม การระบุกิจกรรมในฝ่ายบริหาร ซึ่งแสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายบริหาร - ส่วนบัญชีการเงินดังตารางที่ 9 และฝ่ายบริหาร - ส่วนธุรการและงานบุคคลดังตารางที่ 10

ตารางที่ 9 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายบริหาร - ส่วนบัญชีการเงิน บริษัทสยามมาสเตอร์  
คอนกรีต จำกัด

| ส่วนบัญชีการเงิน-แผนกจัดซื้อและสโตร์          |  |  |                                  |
|---|--|--|----------------------------------|
| กิจกรรม (Activity)                            | สิ่งนำเข้า (Input)   | ผลงาน (Output)                             | ผู้นำไปใช้ (User)                |
| 1. การตรวจสอบ<br>รายการตามใบขอ<br>อนุมัติซื้อ | ใบขออนุมัติซื้อ  | รายการสินค้าตามใบ<br>ขออนุมัติซื้อ         | หน่วยงานที่ขอ<br>อนุมัติ         |
| 2. การเบิกสินค้าจาก<br>สโตร์                  | ใบขออนุมัติซื้อ  | รายชื่อผู้จำหน่าย<br>พร้อมทั้งรายละเอียด   | หน่วยงานจัดซื้อ                  |
| 3. การติดต่อผู้จำหน่าย                        | ใบขอเบิกสินค้า   | สินค้าตามใบเบิก<br>สินค้า                  | หน่วยงานที่ขอเบิก                |
| 4. การจัดทำใบสั่งซื้อ                         | ใบขออนุมัติซื้อ  | ใบสั่งซื้อ                                 | พนักงานซื้อสินค้า                |
| 5. การซื้อสินค้าตาม<br>ใบสั่งซื้อ             | ใบสั่งซื้อ   | สินค้าตามใบสั่งซื้อ                        | หน่วยงานที่ขอ<br>อนุมัติ         |
| 6. การตรวจรับสินค้า                           | ใบส่งสินค้า  | ใบรับสินค้า                                | หน่วยงาน<br>คลังสินค้า           |
| 7. การจัดทำรายงาน<br>การจัดซื้อประจำวัน       | ใบรับสินค้าและใบส่ง<br>สินค้า  | รายงานที่พร้อมจัดส่ง                       | แผนกบัญชี                        |
| 7. การจัดทำรายงาน<br>การจัดซื้อประจำวัน       | ใบรับสินค้าและใบส่ง<br>สินค้า  | รายงานที่พร้อมจัดส่ง                       | แผนกบัญชี                        |
| 8. การจัดเก็บ<br>รายละเอียดผู้จำหน่าย         | รายงานการซื้อสินค้า/<br>การรับสินค้าและ<br>รายงานการติดต่อผู้<br>จำหน่าย | ทะเบียนผู้จำหน่าย                          | หน่วยงานจัดซื้อ<br>และฝ่ายบริหาร |
| 9. การประสานงาน<br>กับฝ่ายบัญชีและ<br>การเงิน | คำร้องเรียนจากผู้<br>จำหน่ายและบิลที่มี<br>ปัญหา                         | ผลสรุปในเรื่องต่างๆ<br>เช่น วันที่ชำระเงิน | ฝ่ายบริหาร                       |
| 10. การจัดสัมมนา                              | เอกสารเชิญชวน<br>สัมมนา  | รายงานสรุปผลจาก<br>การสัมมนา               | ส่วนบัญชีการเงิน                 |



ตารางที่ 9 (ต่อ)

| ส่วนบัญชีการเงิน-แผนกจัดซื้อและสต็อก |   |  |                                    |
|--------------------------------------|---|--|------------------------------------|
| กิจกรรม (Activity)                   | สิ่งนำเข้า (Input)  | ผลงาน (Output)                                       | ผู้นำไปใช้ (User)                  |
| 11. การประชุม                        | หนังสือเชิญประชุม   | รายงานการประชุม                                      | ส่วนบัญชีการเงิน                   |
| ส่วนบัญชีการเงิน-แผนกการเงิน         |   |  |                                    |
| 1. การออกใบวางบิล                    | ใบกำกับสินค้าและ<br>ใบกำกับภาษี                             | ใบวางบิล   | เจ้าหน้าที่การเงิน<br>และแผนกบัญชี |
| 2. การติดต่อทวงถาม<br>หนี้           | ใบวางบิลที่ถูกค้านัด<br>ชำระ                                | จำนวนใบวางบิลที่<br>เก็บเงินได้                      | เจ้าหน้าที่การเงิน                 |
| 3. การติดต่อธนาคาร                   | เช็คที่ครบกำหนดนำ<br>ฝากและเงินสด                           | ใบนำฝากธนาคาร  | แผนกบัญชี                          |
| 4. การจัดทำรายงาน<br>การรับชำระหนี้  | ใบเสร็จรับเงิน  | รายงานการรับเงิน                                     | แผนกบัญชี                          |
| 5. การติดต่อทนาย                     | รายงานเช็คคืนและ<br>ลูกหนี้ที่มีปัญหา                       | สรุปผลการติดต่อ<br>เช่น ส่งฟ้อง หรือ<br>จดหมายติดตาม | ผู้จัดการฝ่าย                      |
| 6. การจ่ายเงินเจ้าหนี้               | ใบสำคัญจ่าย   | ใบสำคัญจ่ายที่<br>จ่ายเงินแล้ว                       | แผนกบัญชี                          |
| 7. การจัดสัมมนา                      | เอกสารเชิญชวน<br>สัมมนา                                     | รายงานสรุปผลจาก<br>การสัมมนา                         | ส่วนบัญชีการเงิน                   |
| 8. การประชุม                         | หนังสือเชิญประชุม   | รายงานการประชุม                                      | ส่วนบัญชีการเงิน                   |
| ส่วนบัญชีการเงิน-แผนกบัญชี           |   |  |                                    |
| 1. การจัดทำใบสำคัญ<br>ซื้อ           | ใบสั่งซื้อและใบกำกับ<br>สินค้าและใบรับสินค้า                | ใบสำคัญซื้อ  | แผนกบัญชี                          |
| 2. การจัดทำใบสำคัญ<br>ขาย            | ใบส่งสินค้าและ<br>ใบกำกับภาษี                               | ใบสำคัญขาย   | แผนกบัญชี                          |
| 3. การจัดทำใบสำคัญ<br>จ่าย           | สำเนาใบสำคัญซื้อและ<br>ใบสั่งซื้อสินค้า (หาก<br>ซื้อเงินสด) | รายงานต้นทุนการ<br>ผลิตประจำเดือน                    | แผนกบัญชี                          |

ตารางที่ 9 (ต่อ)

| ส่วนบัญชีการเงิน-แผนกบัญชี              |                                |   |  |
|---|--------------------------------|---|--|
| กิจกรรม (Activity)                      | สิ่งนำเข้า (Input)             | ผลงาน (Output)  | ผู้นำไปใช้ (User)  |
| 4. การจัดทำใบสำคัญรับ                   | รายงานการรับเงินประจำวัน       | ใบสำคัญรับ  | แผนกบัญชี  |
| 5. การจัดทำบัญชีต้นทุน                  | ใบเบิกวัตถุดิบและรายงานการผลิต | รายงานต้นทุนการผลิตประจำเดือน   | แผนกบัญชีและฝ่ายบริหาร                                     |
| 6. การจัดทำบัญชีทั่วไป                  | ใบสำคัญต่างๆ                   | งบการเงินประจำเดือนและงบการเงินเพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหารและรายงานทางการเงินต่างๆ | ผู้จัดการฝ่ายและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการและผู้ที่เกี่ยวข้อง |
| 7. การติดต่อหน่วยงานราชการ เช่น สรรพากร | จดหมายเชิญพบ                   | ผลสรุปจากการเชิญพบ  | ส่วนบัญชีการเงิน   |
| 8. การจัดสัมมนา                         | เอกสารเชิญชวนสัมมนา            | รายงานสรุปผลจากการสัมมนา  | ส่วนบัญชีการเงิน   |
| 9. การประชุม                            | หนังสือเชิญประชุม              | รายงานการประชุม   | ส่วนบัญชีการเงิน   |

ตารางที่ 10 แสดงการระบุกิจกรรมของฝ่ายบริหาร - ส่วนธุรการและงานบุคคล บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

| ส่วนธุรการและงานบุคคล- แผนกบุคคล |                          |                            |                   |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------|
| กิจกรรม (Activity)               | สิ่งนำเข้า (Input)       | ผลงาน (Output)             | ผู้นำไปใช้ (User) |
| 1. การสรรหาบุคลากร               | ใบแสดงความต้องการกำลังคน | จำนวนพนักงานที่คัดเลือกได้ | องค์กร            |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ส่วนธุรกิจและงานบุคคล-แผนกบุคคล           |   |  |                       |
|---|---|--|-----------------------|
| กิจกรรม (Activity)                        | สิ่งนำเข้า (Input)  | ผลงาน (Output)                             | ผู้นำไปใช้ (User)     |
| 2. การฝึกอบรมพนักงาน                      | โครงการฝึกอบรม  | จำนวนพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรม              | พนักงาน               |
| 3. การจัดทำบัญชีเงินเดือนและค่าแรงพนักงาน | ข้อมูลจากการสแกนนิ้วมือและบัตรคอก<br>เวลาการทำงานของพนักงาน | รายงานสรุปเงินเดือนและค่าแรง<br>ประจำเดือน | แผนกบัญชี             |
| 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน       | แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน                                   | รายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน                  | ผู้จัดการฝ่าย         |
| 5. การดูแลรักษาความปลอดภัย                | ระบบรักษาความปลอดภัย  | ความปลอดภัยที่เกิดขึ้นภายในโรงงาน          | ทุกหน่วยงานในองค์กร   |
| 6. การนำคนเจ็บส่งโรงพยาบาล                | ใบส่งตัว  | คนที่เจ็บถึงโรงพยาบาลและได้รับการรักษา     | หน่วยงานในองค์กร      |
| 7. การติดต่อประกันสังคม                   | แบบนำส่งประกันสังคม   | ข่าวสารประกันสังคมและสิทธิประโยชน์ต่างๆ    | ส่วนธุรกิจและงานบุคคล |
| 8. การจัดสัมมนา                           | เอกสารเชิญชวนสัมมนา   | รายงานสรุปผลจากการสัมมนา                   | ส่วนธุรกิจและงานบุคคล |
| 9. การประชุม                              | หนังสือเชิญประชุม   | รายงานการประชุม                            | ส่วนธุรกิจและงานบุคคล |
| ส่วนธุรกิจและงานบุคคล-แผนกส่งเสริมกิจกรรม |   |  |                       |
| 1. การจัดทำกิจกรรม 5 ส                    | รายงานการประชุม   | กิจกรรมที่ได้ทำ                            | งานบุคคล              |
| 2. การจัดทำกิจกรรม จป.                    | รายงานการประชุม   | กิจกรรมที่ได้ทำ                            | งานบุคคล              |

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ส่วนธุรการและงานบุคคล-แผนกส่งเสริมกิจกรรม |                         |                              |                   |
|---|-------------------------|------------------------------|-------------------|
| กิจกรรม (Activity)                        | สิ่งนำเข้า (Input)      | ผลงาน (Output)               | ผู้นำไปใช้ (User) |
| 3. การจัดทำกิจกรรม<br>ควบคุมคุณภาพ        | รายงานการประชุม         | กิจกรรมที่ได้ทำ              | งานบุคคล          |
| 4. การจัดทำกิจกรรม<br>ส่งเสริมความสามัคคี | รายงานการประชุม         | กิจกรรมที่ได้ทำ              | งานบุคคล          |
| 5. การจัดสัมมนา                           | เอกสารเชิญชวน<br>สัมมนา | รายงานสรุปผลจาก<br>การสัมมนา | งานบุคคล          |
| 6. การประชุม                              | หนังสือเชิญประชุม       | รายงานการประชุม              | งานบุคคล          |

## ขั้นตอนที่ 2 การรวมกิจกรรม

ภายหลังจากที่มีการระบุกิจกรรมในแต่ละแผนกแล้วพบว่ามีกิจกรรมทั้งหมด 97 กิจกรรมจาก 13 แผนก โดยพิจารณาเฉพาะกิจกรรมที่มีสิ่งนำเข้า (input) ผลงาน (output) และผู้นำไปใช้ (user) ที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความสะดวกในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ อีกทั้งยังทำให้ค่าใช้จ่ายในการวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมต่ำลง โดยทำการพิจารณาเป็นรายแผนกได้ดังนี้

1. ส่วนการตลาด เมื่อพิจารณาทั้ง 12 กิจกรรมของส่วนการตลาดแล้วพบว่ามีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 1 การติดต่อลูกค้าและการเสนอราคา กิจกรรมที่ 2 การเจรจาต่อรอง และกิจกรรมที่ 3 การออกไปสั่งขาย กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่คือ “การเสนอราคา” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ข่าวสารการประมูลและประกวดราคา มีผลงาน (output) คือ รายงานโครงการ และผู้นำไปใช้ (user) คือ พนักงานประสานงานขายเป็นผลให้ส่วนการตลาดมีกิจกรรมคงเหลือ 10 กิจกรรมจาก 12 กิจกรรม

2. ส่วนผลิต - แผนกผลิต มีกิจกรรมทั้งหมด 10 กิจกรรม พบว่ามีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกัน คือ กิจกรรมที่ 1 การเตรียมแท่นผลิต กิจกรรมที่ 2 การขโตน้ำมัน และกิจกรรมที่ 3 การคั่งลวด กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่คือ “การเตรียมการผลิต” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบสั่งผลิต มีผลงาน (output) คือ แท่นผลิตที่พร้อมทำการผลิต และผู้นำไปใช้ (user) คือ แผนกผลิต

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกัน คือ กิจกรรมที่ 4 การผสมคอนกรีต และกิจกรรมที่ 5 การขนย้ายวัสดุคืบ ที่รวมเป็นกิจกรรม “ขนย้ายวัสดุคืบ” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบบังผลิต มีผลงาน (output) แทนผลิตที่เทคอนกรีตเรียบร้อยแล้ว และผู้นำไปใช้ (user) คือ แผนกผลิตเป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกผลิตมีกิจกรรมคงเหลือ 7 กิจกรรมจาก 10 กิจกรรม

3. ส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้า เมื่อพิจารณาทั้ง 6 กิจกรรมของส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้าแล้วพบว่ามียังมีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 3 การจัดเรียงสินค้าให้เป็นระเบียบ และกิจกรรมที่ 4 การตรวจนับสินค้า กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การตรวจนับสินค้าและการจัดเรียง” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ รายงานสินค้าคงเหลือ มีผลงาน (output) คือ จำนวนสินค้าคงเหลือที่ตรวจนับได้ และผู้นำไปใช้ (user) คือ แผนกบัญชี แผนกคลังสินค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้ามีกิจกรรมคงเหลือ 5 กิจกรรมจาก 6 กิจกรรม

4. ส่วนผลิต - แผนกซ่อมบำรุง เมื่อพิจารณาทั้ง 6 กิจกรรมของส่วนผลิต - แผนกซ่อมบำรุงแล้วพบว่ามียังมีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 1 การตรวจเช็คเครื่องจักรประจำวัน กิจกรรมที่ 2 การซ่อมบำรุงเครื่องจักรตามวาระ และกิจกรรมที่ 3 การซ่อมบำรุงฉุกเฉิน กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การซ่อมแซมเครื่องจักรอื่นๆ” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบแจ้งซ่อม มีผลงาน (output) คือ เครื่องจักรที่ซ่อมเสร็จเรียบร้อยแล้ว และผู้นำไปใช้ (user) คือ แผนกที่เกี่ยวข้องเป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกซ่อมบำรุงมีกิจกรรมคงเหลือ 4 กิจกรรมจาก 6 กิจกรรม

5. ส่วนผลิต - แผนกขนส่ง เมื่อพิจารณาทั้ง 6 กิจกรรมของส่วนผลิต - แผนกขนส่งแล้วพบว่ามียังมีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 2 การจัดบรรจุทุก และกิจกรรมที่ 3 การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การส่งมอบสินค้า” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบบังจัดบรรจุทุก มีผลงาน (output) สินค้าที่ถึงมือลูกค้าเรียบร้อยแล้ว และผู้นำไปใช้ (user) คือ แผนกบริการเทคนิคเป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกขนส่งมีกิจกรรมคงเหลือ 5 กิจกรรมจาก 6 กิจกรรม

6. ส่วนบัญชีการเงิน - แผนกจัดซื้อและสโตร์ มีกิจกรรมทั้งหมด 5 กิจกรรม พบว่ามีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 1 การตรวจสอบรายการตามใบขออนุมัติซื้อ กิจกรรมที่ 2 การเบิกสินค้าจากสโตร์ และกิจกรรมที่ 3 การติดต่อผู้จำหน่าย กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การเตรียมการจัดซื้อ” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบขออนุมัติซื้อ มีผลงาน (output) คือ ใบบังซื้อ และผู้นำไปใช้ (user) คือ หน่วยงานจัดซื้อ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกัน คือ กิจกรรมที่ 4 การจัดทำใบสั่งซื้อ และกิจกรรมที่ 5 การซื้อสินค้าตามใบสั่งซื้อ กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การสั่งซื้อสินค้า” โดยมีข้อมูลนำเข้า (input) คือ ใบสั่งซื้อ มีผลงาน (output) คือ สินค้าตามใบสั่งซื้อ และผู้นำเข้าไปใช้ (user) คือ หน่วยงานที่ขออนุมัติซื้อเป็นผลให้ส่วนบัญชีการเงิน - แผนกจัดซื้อและสต็อก มีกิจกรรมคงเหลือ 2 กิจกรรมจาก 5 กิจกรรม

ส่วนกิจกรรมการจัดสัมมนา และกิจกรรมการประชุม ซึ่งทุกส่วน ทุกแผนกจะต้องมีนั้น รวมเป็นกิจกรรมเดียวคือกิจกรรม “การจัดประชุม สัมมนา” มีผลให้ทุกส่วน ทุกแผนกลดกิจกรรมลงอีก 1 กิจกรรม รวมทั้งหมดคงเหลือ 69 กิจกรรม จาก 13 แผนก

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานกิจกรรม

กิจกรรมทั้งหมดในแต่ละแผนก ภายหลังจากที่มีการรวมกิจกรรมเข้าด้วยกันแล้ว ซึ่งจะแสดงถึงกิจกรรมในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก เพื่อนำไปวิเคราะห์ตัวหลักต้นทุนต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 11 - 13

ตารางที่ 11 แสดงการรายงานกิจกรรมของฝ่ายการตลาด บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

| แผนก        | กิจกรรม                              |
|-------------|--------------------------------------|
| แผนกการตลาด | 1. การเสนอราคา                       |
|             | 2. การออกใบสั่งซื้อผลิต              |
|             | 3. การติดตามการส่งมอบ                |
|             | 4. การออกใบกำกับสินค้าและใบกำกับภาษี |
|             | 5. การบันทึกขอร้องเรียน              |
|             | 6. การติดตามทวงหนี้ที่มีปัญหา        |
|             | 7. การจัดทำรายงาน                    |
|             | 8. การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย      |
|             | 9. การจัดประชุมและสัมมนา             |

ตารางที่ 12 แสดงการรายงานกิจกรรมของฝ่ายการผลิต บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

| แผนก             | กิจกรรม  |
|------------------|--|
| แผนกผลิต         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเตรียมการผลิต</li> <li>2. การขนย้ายวัตถุดิบ</li> <li>3. การเดินเครื่องจักร</li> <li>4. การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป</li> <li>5. การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน</li> <li>6. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol> |
| แผนกควบคุมคุณภาพ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า</li> <li>2. การตรวจสอบระบบมาตรฐานเครื่องมือวัดภายในโรงงาน</li> <li>3. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>  |
| แผนกคลังสินค้า   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดเก็บสินค้าเข้าคลัง</li> <li>2. การจัดบรรทุกสินค้า</li> <li>3. การตรวจนับสินค้าและการจัดเรียง</li> <li>4. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>  |
| แผนกขนส่ง        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การส่งมอบสินค้า</li> <li>2. การรับคืนสินค้าเสียหาย</li> <li>3. การวางแผนการขนส่ง</li> <li>4. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>  |
| แผนกบริการเทคนิค | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดวางสินค้า</li> <li>2. การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จแล้ว</li> <li>3. การให้คำปรึกษา</li> <li>4. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>  |
| แผนกซ่อมบำรุง    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การซ่อมแซมเครื่องจักร/อื่นๆ</li> <li>2. การจัดทำรายงาน</li> <li>3. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>  |

ตารางที่ 12 (ต่อ)

| แผนก             | กิจกรรม  |
|------------------|--|
| แผนกแบบและอะไหล่ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำแบบผลิต</li> <li>2. การซ่อมแซมแบบผลิต</li> <li>3. การสร้างอะไหล่</li> <li>4. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol> |

ตารางที่ 13 แสดงการรายงานกิจกรรมของฝ่ายบริหาร บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

| แผนก                | กิจกรรม  |
|---------------------|--|
| แผนกจัดซื้อและสโตร์ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเตรียมการจัดซื้อ</li> <li>2. การสั่งซื้อสินค้า</li> <li>3. การตรวจรับสินค้า</li> <li>4. การจัดทำรายงาน</li> <li>5. การจัดเก็บรายละเอียดผู้จำหน่าย</li> <li>6. การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน</li> <li>7. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol> |
| แผนกการเงิน         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การออกใบวางบิล</li> <li>2. การติดตามทวงถามหนี้</li> <li>3. การติดต่อธนาคาร</li> <li>4. การจัดทำรายงาน</li> <li>5. การติดต่อทนาย</li> <li>6. การจ่ายชำระหนี้</li> <li>7. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>   |
| แผนกบัญชี           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำใบสำคัญซื้อ</li> <li>2. การจัดทำใบสำคัญขาย</li> <li>3. การจัดทำใบสำคัญจ่าย</li> </ol>  |



## ตารางที่ 13 (ต่อ)

| แผนก                | กิจกรรม  |
|---------------------|--|
|                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. การจัดทำใบสำคัญรับ</li> <li>5. การจัดทำบัญชีต้นทุน</li> <li>6. การจัดทำบัญชีทั่วไป</li> <li>7. การติดต่อหน่วยงานราชการ</li> <li>8. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>  |
| แผนกบุคคล           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสรรหาบุคลากร</li> <li>2. การฝึกอบรมพนักงาน</li> <li>3. การจัดทำบัญชีเงินเดือนและค่าแรง</li> <li>4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>5. การดูแลรักษาความปลอดภัย</li> <li>6. การติดต่อหน่วยงานราชการ</li> <li>7. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol> |
| แผนกส่งเสริมกิจกรรม | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต</li> <li>2. การจัดทำกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี</li> <li>3. การจัดประชุมและสัมมนา</li> </ol>   |

## ตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน

## ขั้นตอนที่ 1

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ จำนวน 3 คน หัวหน้าส่วน จำนวน 8 คน และหัวหน้าแผนก จำนวน 13

## ขั้นตอนที่ 2

นำผลการสัมภาษณ์มาจัดระบบ และรวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ รวมทั้งศึกษาข้อมูลจากคำบรรยายลักษณะงาน จากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก ได้เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก

## ขั้นตอนที่ 3

วิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเกิดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน ในการประยุกต์ระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในบริษัทสยามมาสคอส์คอนกรีต จำกัด นั้นเป็นการประยุกต์

เพื่อเป็นแนวทางในการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม ดังนั้น ตัวหลักคั่นที่เลือกใช้จึงอยู่ในรูปของสิ่งนำเข้า (input) หรือที่เรียกว่า ตัวหลักคั่นต้นทุนซึ่งในแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นนั้นสามารถวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดกิจกรรมอันเป็นที่มาของการเกิดต้นทุน และระบุตัวหลักคั่นได้ ดังตารางที่ 14 - 16

ตารางที่ 14 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดกิจกรรม และตัวหลักคั่นต้นทุนของกิจกรรมในฝ่ายการตลาด บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

| กิจกรรม                                 | สาเหตุของการเกิดกิจกรรม                                | ตัวหลักคั่นต้นทุน                   |
|---|--|-------------------------------------|
| <b>แผนกการตลาด</b>                      |  |                                     |
| 1. การเสนอราคา                          | เป็นขั้นตอนของการประมูลงาน                             | จำนวนใบเสนอราคา                     |
| 2. การออกไปส่งผลิต                      | เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงาน                             | จำนวนรายงาน โครงการ                 |
| 3. การติดตามการส่งมอบ                   | การส่งสินค้าไม่ตรงตามกำหนด                             | จำนวนครั้งที่ติดตาม                 |
| 4. การออกไปส่งกำกับสินค้าและใบกำกับภาษี | เพื่อให้แผนกบัญชีและแผนกการเงินนำไปเก็บเงินจากลูกค้า   | จำนวนใบจัดบรรทุก                    |
| 5. การบันทึกซื้อร้องเรียน               | การปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน                             | จำนวนข้อร้องเรียน                   |
| 6. การติดตามทวงถามหนี้สินที่มีปัญหา     | การวิเคราะห์สินเชื่อไม่มีประสิทธิภาพ ลูกหนี้ที่มีปัญหา | จำนวนหนี้ที่มีปัญหา                 |
| 7. การจัดทำรายงาน                       | ความต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร                         | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 8. การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย         | การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้า                 | จำนวนครั้งที่ลูกค้าที่กลับมาซื้อ    |
| 9. การจัดประชุมและสัมมนา                | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น                         | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |

ตารางที่ 15 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดกิจกรรม และตัวหลักต้นตอของกิจกรรม  
ในฝ่ายการผลิต บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

| กิจกรรม  | สาเหตุของการเกิดกิจกรรม                             | ตัวหลักต้นตอ                        |
|--|---|-------------------------------------|
| <b>แผนกผลิต</b>                                  |   |                                     |
| 1. การเตรียมการผลิต                              | เป็นขั้นตอนในการผลิตสินค้า                          | จำนวนครั้งในการเตรียมการผลิต        |
| 2. การขนย้ายวัตถุดิบ                             | การจัดแผนผังโรงงาน ทำให้ต้องมี<br>การขนย้ายวัตถุดิบ | จำนวนครั้งในการขนย้าย               |
| 3. การเดินเครื่องจักร                            | ขบวนการผลิตสินค้า                                   | จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร             |
| 4. การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป                      | การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป เก็บใน<br>คลังสินค้า       | จำนวนครั้งในการขนย้าย               |
| 5. การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน                | การปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน                          | จำนวนครั้งที่แก้ไข                  |
| 6. การจัดประชุมและสัมมนา                         | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น                      | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |
| <b>แผนกควบคุมคุณภาพ</b>                          |   |                                     |
| 1. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า                        | ต้องการให้สินค้าออกมามี<br>คุณภาพ ตรงตามมาตรฐาน     | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 2. การตรวจสอบระบบมาตรฐานเครื่องมือวัดภายในโรงงาน | ต้องการให้เครื่องมือมีคุณภาพ<br>พร้อมใช้งาน         | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 3. การจัดประชุมและสัมมนา                         | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น                      | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |
| <b>แผนกคลังสินค้า</b>                            |   |                                     |
| 1. การจัดเก็บสินค้าเข้าคลัง                      | เตรียมจัดบรรทุกเพื่อส่งมอบ<br>สินค้าให้กับลูกค้า    | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 2. การจัดบรรทุกสินค้า                            | เตรียมสินค้าเพื่อส่งมอบให้กับ<br>ลูกค้า             | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |

ตารางที่ 15 (ต่อ)

| กิจกรรม                              | สาเหตุของการเกิดกิจกรรม                          | ตัวหลักต้นตอ                        |
|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| 3. การตรวจนับและการจัดเรียง          | การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงเหลือ                    | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 4. การจัดประชุมและสัมมนา             | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น                   | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |
| <b>แผนกขนส่ง</b>                     |  |                                     |
| 1. การส่งมอบสินค้า                   | นำสินค้าส่งมอบให้กับลูกค้า                       | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 2. การรับคืนสินค้าเสียหาย            | สินค้าเกิดความเสียหายระหว่างการขนส่ง             | จำนวนครั้งที่รับคืน                 |
| 3. การวางแผนการขนส่ง                 | เป็นการจัดคิวการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้า          | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 4. การจัดประชุมและสัมมนา             | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น                   | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |
| <b>แผนกบริการเทคนิค</b>              |  |                                     |
| 1. การจัดวางสินค้า                   | ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าใช้งานได้   | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 2. การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จแล้ว | การปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐาน                    | จำนวนครั้งที่แก้ไข                  |
| 3. การให้คำปรึกษา                    | การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับกิจการ  | จำนวนครั้งที่ให้คำปรึกษา            |
| 4. การจัดประชุมและสัมมนา             | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น                   | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |
| <b>แผนกซ่อมบำรุง</b>                 |  |                                     |
| 1. การซ่อมแซมเครื่องจักรและอื่นๆ     | เครื่องจักรเกิดความเสียหาย การป้องกันความเสียหาย | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 2. การจัดทำรายงาน                    | ความต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร                   | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |

ตารางที่ 15 (ต่อ)

| กิจกรรม                  | สาเหตุของการเกิดกิจกรรม                  | ตัวหลักต้นตอ                        |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| 3. การจัดประชุมและสัมมนา | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น           | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |
| <b>แผนกแบบและอะไหล่</b>  |  |                                     |
| 1. การทำแบบผลิต          | การผลิตสินค้าตามแบบที่ลูกค้าต้องการ      | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 2. ซ่อมแซมแบบผลิต        | แบบผลิตเกิดความเสียหายหรือไม่ได้มาตรฐาน  | จำนวนครั้งของการซ่อมแซม             |
| 3. การสร้างอะไหล่        | ความต้องการใช้อะไหล่ของหน่วยงานซ่อมบำรุง | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน              |
| 4. การจัดประชุมและสัมมนา | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น           | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |

ตารางที่ 16 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดกิจกรรม และตัวหลักต้นตอของกิจกรรมในฝ่ายบริหาร บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

| กิจกรรม                           | สาเหตุของการเกิดกิจกรรม                | ตัวหลักต้นตอ           |
|-----------------------------------|--|------------------------|
| <b>แผนกจัดซื้อและสต็อก</b>        |  |                        |
| 1. การเตรียมการจัดซื้อ            | ความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพและราคาถูก | จำนวนใบขออนุมัติซื้อ   |
| 2. การสั่งซื้อสินค้า              | ความต้องการวัตถุดิบและวัสดุ            | จำนวนใบสั่งซื้อสินค้า  |
| 3. การตรวจรับสินค้า               | ต้องการตรวจสอบคุณภาพสินค้าและปริมาณ    | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน |
| 4. การจัดทำรายงาน                 | ความต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร         | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน |
| 5. การจัดเก็บรายละเอียดผู้จำหน่าย | ความต้องการข้อมูลเกี่ยวกับผู้จำหน่าย   | จำนวนผู้จำหน่ายที่เก็บ |

ตารางที่ 16 (ต่อ)

| กิจกรรม                               | สาเหตุของการเกิดกิจกรรม                               | ตัวหลักต้นทุน                        |
|---------------------------------------|---|--------------------------------------|
| 6. การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน | บิลของผู้จำหน่ายมีปัญหา                               | จำนวนบิลที่มีปัญหา                   |
| 7. การจัดประชุมและสัมมนา              | การแก้ไขปัญหาค้างๆ ที่เกิดขึ้น                        | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา  |
| <b>แผนการเงิน</b>                     |   |                                      |
| 1. การออกใบวางบิล                     | เพื่อนำไปเก็บเงินจากลูกค้า                            | จำนวนใบวางบิลที่ออก                  |
| 2. การติดตามทวงถามหนี้                | ลูกหนี้ถึงกำหนดชำระเงิน                               | จำนวนหนี้ที่ถึงกำหนด                 |
| 3. การติดต่อธนาคาร                    | การนำเงินไปฝากธนาคาร                                  | จำนวนครั้งที่ติดต่อธนาคาร            |
| 4. การจัดทำรายงาน                     | ความต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร                        | จำนวนชั่วโมงในการทำงาน               |
| 5. การติดต่อทนาย                      | เช็คที่รับจากลูกหนี้ที่มีปัญหา                        | จำนวนเช็คที่มีปัญหา                  |
| 6. การจ่ายชำระหนี้                    | ถึงกำหนดต้องจ่ายชำระเงิน                              | จำนวนใบสำคัญจ่าย                     |
| 7. การจัดประชุม/สัมมนา                | การแก้ไขปัญหาค้างๆ ที่เกิดขึ้น                        | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา  |
| <b>แผนบัญชี</b>                       |   |                                      |
| 1. การจัดทำใบสำคัญซื้อ                | ขั้นตอนในการปฏิบัติงานก่อนที่<br>จะมีการทำใบสำคัญจ่าย | จำนวนบิลที่ได้รับ                    |
| 2. การจัดทำใบสำคัญขาย                 | ขั้นตอนในการปฏิบัติงานก่อนที่<br>จะรับเงิน            | จำนวนใบกำกับสินค้าและ<br>ใบกำกับภาษี |
| 3. การจัดทำใบสำคัญจ่าย                | การเตรียมจ่ายเงินให้กับเจ้าหนี้<br>และค่าใช้จ่ายอื่นๆ | จำนวนใบสำคัญจ่ายที่จัดทำ             |
| 4. การจัดทำใบสำคัญรับ                 | เพื่อนำไปจัดทำรายงานต่อไป                             | จำนวนใบสำคัญรับที่จัดทำ              |
| 5. การจัดทำบัญชีต้นทุน                | การต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร<br>และหน่วยงานราชการ    | จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการ<br>ทำงาน     |
| 6. การจัดทำบัญชีทั่วไป                | การต้องการข้อมูลของฝ่ายบริหาร<br>และหน่วยงานราชการ    | จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการ<br>ทำงาน     |

ตารางที่ 16 (ต่อ)

| กิจกรรม                                    | สาเหตุของการเกิดกิจกรรม               | ตัวหลักต้นตอ                        |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 7. การติดต่อหน่วยงานราชการ (สรรพากร)       | การต้องคำชี้แจงของหน่วยงานราชการ      | จำนวนครั้งที่ติดต่อ                 |
| 8. การจัดประชุมและสัมมนา                   | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น        | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |
| <b>แผนกบุคคล</b>                           |                                       |                                     |
| 1. การสรรหานุเคราะห์                       | ความต้องการพนักงานของหน่วยงาน         | จำนวนครั้งที่ต้องการ                |
| 2. การฝึกอบรมพนักงาน                       | ต้องการพัฒนานุเคราะห์ภายในองค์กร      | จำนวนพนักงานที่เข้าอบรม             |
| 3. การจัดทำบัญชีเงินเดือนและค่าแรง         | การจ่ายเงินเดือน/ค่าแรงประจำเดือน     | จำนวนพนักงาน                        |
| 4. การประเมินผลการปฏิบัติ                  | การวัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน | จำนวนพนักงาน                        |
| 5. การดูแลรักษาความปลอดภัย                 | ต้องการดูแลรักษาทรัพย์สินภายในองค์กร  | จำนวนจุดในการรักษาความปลอดภัย       |
| 6. การติดต่อหน่วยงานราชการอื่น (โรงพยาบาล) | การบาดเจ็บของคณงาน และสวัสดิการต่างๆ  | จำนวนครั้งที่ติดต่อ                 |
| 7. การจัดประชุมและสัมมนา                   | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น        | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |
| <b>แผนกส่งเสริมกิจกรรม</b>                 |                                       |                                     |
| 1. การจัดทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต              | ต้องการให้สินค้าและบริการมีคุณภาพ     | จำนวนโปรแกรมเพิ่มผลผลิตที่จัดทำ     |
| 2. การจัดทำกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี      | ต้องการให้เกิดความสามัคคี             | จำนวนครั้งของกิจกรรม                |
| 3. การจัดประชุมและสัมมนา                   | การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น        | จำนวนชั่วโมงต่อวันในการประชุมสัมมนา |

#### ขั้นตอนที่ 4

จากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท เมื่อมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุน รวมทั้งการวิเคราะห์ตัวหลักคั่นต้นทุนของกิจกรรมแล้ว ขั้นตอนต่อไปวิเคราะห์กิจกรรมจำแนก ออกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงผลการวิเคราะห์กิจกรรมจำแนกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า

# กิจกรรมที่เหมือนกันทุกแผนก

| กิจกรรมที่เพิ่มค่า                                   | กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า               |
|--|-------------------------------------|
| แผนกการตลาด  |                                     |
| 1. การเสนอราคา                                       | 1. การติดตามการส่งมอบ               |
| 2. การออกไปสั่งผลิต                                  | 2. การบันทึกซื้อร้องเรียน           |
| 3. การออกไปสั่งกำกับสินค้า/ใบกำกับภาษี               | 3. การติดตามทวงถามหนี้สินที่มีปัญหา |
| 4. การจัดทำรายงาน #                                  |                                     |
| 5. การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย                      |                                     |
| 6. การจัดประชุม/สัมมนา #                             |                                     |
| แผนกผลิต   |                                     |
| 1. การเตรียมการผลิต                                  | 1. การขนย้ายวัตถุดิบ                |
| 2. การเดินเครื่องจักร                                | 2. การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป         |
| 3. การจัดประชุม/สัมมนา #                             | 3. การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน   |
| แผนกควบคุมคุณภาพ                                     |                                     |
| 1. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า                            |                                     |
| 2. การตรวจสอบระบบมาตรฐานเครื่องมือวัด<br>ภายในโรงงาน |                                     |
| 3. การจัดประชุม/สัมมนา #                             |                                     |
| แผนกคลังสินค้า                                       |                                     |
| 1. การจัดเก็บสินค้าเข้าคลัง                          | 1. การตรวจนับและการจัดเรียง         |
| 2. การจัดบรรทุกสินค้า                                |                                     |
| 3. การจัดประชุม/สัมมนา #                             |                                     |



ตารางที่ 17 (ต่อ)

# กิจกรรมที่เหมือนกันทุกแผนก

| กิจกรรมที่เพิ่มค่า                | กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า                 |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| แผนกขนส่ง                         |                                       |
| 1. การส่งมอบสินค้า                | 1. การรับคืนสินค้าเสียหาย             |
| 2. การวางแผนการขนส่ง              |                                       |
| 3. การจัดประชุม/สัมมนา #          |                                       |
| แผนกบริการเทคนิค                  |                                       |
| 1. การจัดวางสินค้า                | 1. การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จแล้ว  |
| 2. การให้คำปรึกษา                 |                                       |
| 3. การจัดประชุม/สัมมนา #          |                                       |
| แผนกการซ่อมบำรุง                  |                                       |
| 1. การซ่อมแซมแบบผลิต              |                                       |
| 2. การจัดทำรายงาน #               |                                       |
| 3. การจัดประชุม/สัมมนา #          |                                       |
| แผนกแบบและอะไหล่                  |                                       |
| 1. การทำแบบ                       | 1. การซ่อมแซมแบบผลิต                  |
| 2. การสร้างอะไหล่                 |                                       |
| 3. การจัดประชุม/สัมมนา #          |                                       |
| แผนกจัดซื้อและสต็อก               |                                       |
| 1. การเตรียมการจัดซื้อ            | 1. การตรวจรับสินค้า                   |
| 2. การสั่งซื้อสินค้า              | 2. การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน |
| 3. การจัดทำรายงาน #               |                                       |
| 4. การจัดเก็บรายละเอียดผู้จำหน่าย |                                       |
| 5. การจัดประชุม/สัมมนา #          |                                       |
| แผนกการเงิน                       |                                       |
| 1. การออกใบวางบิล                 | 1. การติดต่อทนาย                      |

ตารางที่ 17 (ต่อ)

# กิจกรรมที่เหมือนกันทุกแผนก

| กิจกรรมที่เพิ่มค่า                    | กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า      |
|---------------------------------------|----------------------------|
| 2. การติดตามทวงถามหนี้                |                            |
| 3. การติดต่อธนาคาร                    |                            |
| 4. การจัดทำรายงาน #                   |                            |
| 5. การจ่ายชำระหนี้                    |                            |
| 6. การจัดประชุม/สัมมนา #              |                            |
| แผนกบัญชี                             |                            |
| 1. การจัดทำใบสำคัญซื้อ                | 1. การติดต่อหน่วยงานราชการ |
| 2. การจัดทำใบสำคัญขาย                 |                            |
| 3. การจัดทำใบสำคัญจ่าย                |                            |
| 4. การจัดทำใบสำคัญรับ                 |                            |
| 5. การจัดทำบัญชีต้นทุน                |                            |
| 6. การจัดทำบัญชีทั่วไป                |                            |
| 7. การจัดประชุม/สัมมนา #              |                            |
| แผนกบุคคล                             |                            |
| 1. การสรรหาบุคลากร                    | 1. การติดต่อหน่วยงานราชการ |
| 2. การฝึกอบรมพนักงาน                  |                            |
| 3. การจัดทำบัญชีเงินเดือน/ค่าแรง      |                            |
| 4. การประเมินผลการปฏิบัติ             |                            |
| 5. การดูแลรักษาความปลอดภัย            |                            |
| 6. การจัดประชุม/สัมมนา #              |                            |
| แผนกส่งเสริมกิจกรรม                   |                            |
| 1. การจัดทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต         |                            |
| 2. การจัดทำกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี |                            |
| 3. การจัดประชุม/สัมมนา #              |                            |

จากการวิเคราะห์กิจกรรมจำแนกออกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าตาม ตารางที่ 4.13 สรุปได้ว่ากิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นภายในกิจการ 69 กิจกรรม 13 แผนก ทั้งนี้ในแต่ละ แผนกมีกิจกรรมที่เหมือนกันคือ กิจกรรมกิจการจัดทำรายงาน และเข้าร่วมประชุม/สัมมนา ดังนั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และไม่เพิ่มค่าของทั้งกิจการจึงเหลือกิจกรรมเพียง 54 กิจกรรมเท่านั้น โดยนำกิจกรรมที่เหมือนกันทุกแผนก คือ กิจกรรมกิจการจัดทำรายงานมีจำนวน 4 กิจกรรม และการจัดประชุม/สัมมนา มีจำนวน 13 กิจกรรม ยุบรวมกันเหลือ 2 กิจกรรม ดังนั้น กิจกรรมที่เพิ่มค่ามีจำนวน 39 กิจกรรมและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าจำนวน 15 กิจกรรม

### ตอนที่ 3 แนวทางในการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม

ผู้วิจัยได้จัดทำแนวทางการลดต้นทุนกิจกรรม โดยพิจารณาตัดทอนกิจกรรม การลด กิจกรรม การทำกิจกรรมร่วมกัน และการเลือกกิจกรรมใหม่ เมื่อทราบแล้วว่าในบริษัท มีกิจกรรม ใดบ้างที่ไม่เพิ่มค่า จึงควรให้ความสำคัญในการบริหารกิจกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่ไม่เพิ่ม ค่า โดยพยายามลดหรือตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า เพื่อลดความสูญเปล่าให้หมดไปหรือให้เหลือน้อยที่สุด ทั้งนี้หากกิจการสามารถลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าลงได้แล้วค่าใช้จ่ายผันแปรที่เกิดขึ้น เนื่องจากกิจกรรมนี้ก็หมดไป เช่น ค่าน้ำมัน ค่าทนาย เป็นต้น ในส่วนของค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น เงินเดือนพนักงาน ซึ่งไม่สามารถลดลงได้ แต่กิจการสามารถให้พนักงานใช้เวลาที่เหลืออยู่ไป สนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มค่าแทน โดยเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในระยะยาว ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวทางในการบริหารกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงแนวทางในการบริหารกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า

| กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า | แนวทางในการบริหารกิจกรรมเพื่อลดต้นทุน   |
|-----------------------|---|
| 1. การติดตามการส่งมอบ | - ควรจัดทำตารางการส่งมอบ<br>- มีการวางแผนการผลิตเพื่อให้สินค้าเสร็จตามกำหนด<br>- มีการประสานงานที่ดีระหว่างฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดส่ง ก่อนที่จะนัดวันส่งสินค้ากับลูกค้า |

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

| กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า             | แนวทางในการบริหารกิจกรรมเพื่อลดต้นทุน  |
|-----------------------------------|--|
| 2. การบันทึกข้อร้องเรียน          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรให้ความสำคัญในการบริการลูกค้า ทั้งในเรื่องของการส่งมอบที่ตรงเวลา การติดตั้งที่ได้มาตรฐาน</li> <li>- จัดส่งสินค้าที่มีมาตรฐานให้กับลูกค้าเพื่อลดปัญหาการร้องเรียนให้หมดไป</li> </ul>  |
| 3. การติดตามทวงถามหนี้ที่มีปัญหา  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรให้ความสำคัญในการให้สินเชื่อกับลูกค้า อาจหลีกเลี่ยงการขายเป็นเงินเชื่อ การเรียกเก็บเงินมัดจำบางส่วน การขอหนังสือค้ำประกัน การรับเช็คล่วงหน้า เป็นต้น</li> </ul>  |
| 4. การขนย้ายวัตถุดิบ              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงแผนผังโรงงาน หรืออุปกรณ์ในการขนย้ายให้ขนย้ายได้ในปริมาณที่มากขึ้น เพื่อลดจำนวนครั้งในการขนย้ายลง</li> </ul>   |
| 5. การขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการวางแผนผลิต และการขนส่งให้สอดคล้องกัน</li> <li>- ลดขั้นตอนในขนย้ายโดยแทนที่จะขนย้ายสินค้าเก็บไว้ในคลังสินค้า อาจจะขนย้ายสินค้าเพื่อเตรียมจัดบรรจุทุกให้กับลูกค้า เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้สั้นลง เนื่องจากการผลิตสินค้านั้นจะกระทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้าอยู่แล้ว</li> </ul> |
| 6. การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการเข้มงวดในเรื่องของส่วนผสม หรือ ขบวนการผลิต อาจเพิ่มจุดในการตรวจสอบคุณภาพเพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างทำการผลิตให้เหลือน้อยลง</li> </ul>   |
| 7. การตรวจนับและการจัดเรียง       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการวางแผนในการจัดเรียงสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ การจัดทำรายงานสินค้าคงเหลือให้ทันเวลาอยู่เสมอ และมีการตรวจนับอยู่เสมอเพื่อให้ข้อมูลที่เป็น</li> </ul>  |

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

| กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า                  | แนวทางในการบริหารกิจกรรมเพื่อลดต้นทุน  |
|--|--|
|  | ประโยชน์ และลดเวลาในการทำงานให้น้อยลง  |
| 8. การรับคืนสินค้าเสียหาย              | - การขนส่งสินค้านั้นควรมีการเข้มงวดกับพนักงานขับรถ เพื่อให้มีความระมัดระวังในการขนส่งมากขึ้น   |
| 9. การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จ       | - ควรมีการฝึกอบรมพนักงานบริการเทคนิคอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความชำนาญในงานที่ทำ และมีความระมัดระวัง รอบคอบในการทำงาน   |
| 10. การซ่อมแซมแบบผลิต                  | - ควรให้หัวหน้างานคอยตรวจสอบการทำงานของลูกน้อง อย่างสม่ำเสมอ และทุกขั้นตอนเพื่อลดความเสียหายที่เกิดขึ้น  |
| 11. การตรวจรับสินค้า                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อลดการตรวจรับสินค้าให้น้อยลง กิจการควรเลือกติดต่อกับผู้จำหน่ายที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และซื่อสัตย์</li> <li>- พิจารณาคัดเลือกผู้จำหน่ายจากทะเบียนผู้จำหน่าย โดยดูประวัติที่ผ่านมา หรือเลือกผู้จำหน่ายที่ได้รับ ISO เป็นต้น</li> </ul>                    |
| 12. การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการตรวจสอบชื่อ ที่อยู่ ที่ผู้จำหน่ายออกให้กับกิจการทุกครั้งที่มีการติดต่อ และแก้ไขให้ถูกต้อง</li> <li>- ตรวจสอบเงื่อนไขในการชำระหนี้ และราคาสินค้า ซึ่งควรมีลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดการเกิดกิจกรรมนี้ได้</li> </ul> |
| 13. การติดต่อทนาย                      | - หากเป็นลูกค้ารายใหม่ ควรหลีกเลี่ยงการรับเช็ค และเน้นการขายสินค้าเป็นเงินสด   |
| 14. การติดต่อหน่วยงานราชการ (สรรพากร)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรจัดทำบัญชีให้ถูกต้อง และครบถ้วน</li> <li>- มีการให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อลดการทำงานผิดพลาด เช่น นำใบกำกับภาษีซื้อ ไปขอคืน ทั้งที่</li> </ul>  |

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

| กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า                          | แนวทางในการบริหารกิจกรรมเพื่อลดต้นทุน   |
|--|---|
|  | เป็นภาษีซื้อต้องห้ามหรือมีการขึ้นแบบต่างๆ ไม่ตรงกำหนด   |
| 15. การติดต่อหน่วยงานราชการอื่น เช่น โรงพยาบาล | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรให้หน่วยงานเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยที่ดูแลการทำงานในหน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อลดอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นให้หมดไป หรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด</li> <li>- มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร และวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อลดอุบัติเหตุอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul> |

กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าแต่ละข้อระบุได้ว่าควรลดกิจกรรม โดยกิจการต้องพยายามลดเวลาและทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า ได้แก่ กิจกรรมการขนย้ายวัตถุดิบ กิจกรรมการขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน การรับคืนสินค้าเสียหาย การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จ การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน การติดต่อทนาย การติดต่อหน่วยงานราชการ (สรรพากร) และการติดต่อหน่วยงานราชการอื่น เช่น โรงพยาบาล และท้ายสุดควรตัดทอนกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าให้หมดไป ได้แก่ การติดตามการส่งมอบ การบันทึกข้อร้องเรียน การติดตามทวงถามหนี้ที่มีปัญหา การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน การตรวจนับและการจัดเรียง การซ่อมแซมแบบผลิต และการตรวจรับสินค้า เพราะถ้าหากกิจการตัดกิจกรรมเหล่านี้ไปก็ไม่ส่งผลกระทบต่อภาระงานของกิจการ อีกทั้งพนักงานที่ใช้เวลาในการทำกิจกรรมนี้ยังสามารถนำเวลาที่เหลืออยู่ไปใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มค่าโดยการเตรียมการผลิตหรือการใช้บริการด้านอื่นๆ แก่ลูกค้าทำให้ค่าใช้จ่ายของกิจการลดลง นำไปสู่การลดต้นทุนของกิจการ

กิจการควรเลือกกิจกรรมใหม่ เช่น การจัดทำกิจกรรม 5 ส และการจัดทำกิจกรรมเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเลือกกิจกรรมที่มีต้นทุนต่ำที่สุดจากหลายๆ กิจกรรม หรือทำกิจกรรมที่จำเป็น ร่วมกันเช่น การเสนอราคา การเตรียมการผลิต การตรวจสอบคุณภาพ การจัดวางสินค้า การทำแบบ และการเตรียมการจัดซื้อ เพื่อเพิ่มผลได้ของกิจกรรมนี้ได้ นั้นหมายถึงกิจการสามารถสร้างรายได้ของกิจการเพิ่มขึ้นจากกิจกรรมนี้ แต่ทั้งนี้ต้นทุนของกิจกรรมนี้ต้องไม่เพิ่มขึ้น