

## 1 การวางแผนการคำนวณต้นทุน

### □ วิธีการวางแผนการคำนวณต้นทุน

ก่อนที่จะเริ่มคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์ เราควรวางแผนการคำนวณกันก่อน  
ก่อนอื่น ต้องกำหนดจุดสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ที่ต้องการคำนวณต้นทุน ควรเลือกสถานปฏิบัติงานฯ  
ที่คิดว่าน่าจะเหมาะสมสำหรับการใช้วิธีการคำนวณแบบ ABC ในกรณีที่ต้องการคำนวณสถานปฏิบัติงานฯ  
ทุกจุดทั่วทั้งบริษัท ก็ควรเริ่มจากการลงคำนวณเป็นตัวอย่าง 1 จุดก่อนแล้วจึงขยายผลต่อไปยังจุดอื่น ๆ  
จะทำให้การคำนวณเป็นไปอย่างราบรื่น

กำหนดการในภาพรวมจะมีลักษณะดังที่จะกล่าวต่อไปนี้ เมื่อลงสังเกตดู  
จะเห็นว่ามีส่วนซับซ้อนต่างจากการคำนวณที่ได้อธิบายไว้ใน Part 2 บ้างเล็กน้อย  
ซึ่งที่นำเสนอในบทนี้เป็นขั้นตอนที่สะดวกและมีอุปสรรคน้อยกว่าเมื่อนำไปใช้ในการคำนวณจริง  
ท่านสามารถนำไปใช้เป็นตัวอย่างอ้างอิงในการวางแผนการคำนวณต้นทุนของบริษัทท่านได้

### □ การเกิดการปรับเปลี่ยนการกำหนดกิจกรรม

การสำรวจ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน” และ “ปริมาณการปฏิบัติงาน” จะต้องสำรวจในช่วงเวลาเดียวกัน  
นอกจากนี้ การสำรวจนี้อาจต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวนมาก จึงต้องกำหนด “กิจกรรม” ให้ชัดเจนก่อน

หลังจากสำรวจ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน” และ “ปริมาณการปฏิบัติงาน” แล้ว ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง  
“กิจกรรม” ก็ต้องเริ่มสำรวจใหม่ตามขั้นตอนเดิมอีกครั้ง ดังนั้น เพื่อเป็นการลดปัญหาการสำรวจใหม่  
ในขั้นตอนก่อนเริ่มสำรวจ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน” และ “ปริมาณการปฏิบัติงาน”  
ควรพิจารณารายละเอียดของ “กิจกรรม” และ “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ให้ถี่ถ้วนก่อนจึงกำหนด “กิจกรรม”  
อย่างชัดเจน

แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหลังการสำรวจ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน” และ “ปริมาณการปฏิบัติงาน”  
แล้วพบว่ามีความจำเป็น ก็ต้องปรับเปลี่ยนการกำหนด “กิจกรรม” ให้เหมาะสม ในบางครั้งเมื่อสำรวจ  
“เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน” อาจพบว่า “มีการปฏิบัติงานบางขั้นตอนเกิดขึ้นด้วย” ก็จำเป็นต้องกำหนด  
“กิจกรรม” ใหม่อีกครั้ง หรือพบว่า “ได้กำหนดแยกเป็นแต่ละกิจกรรมแล้ว  
แต่ในทางปฏิบัติกลับเป็นกิจกรรมที่ทำต่อเนื่องกัน และไม่สามารถแบ่งเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้”  
ในกรณีนี้แทนที่จะพยายามกระจายจำนวนชั่วโมงไปตามแต่ละกิจกรรม  
การเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงเป็นหนึ่งกิจกรรมน่าจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องกว่า ฯลฯ

ในการปรับเปลี่ยนการกำหนด “กิจกรรม” ต้องไม่ลืมว่าจะต้องเปลี่ยนนิยามของกิจกรรมนั้น  
และพิจารณาปริมาณการปฏิบัติงานใหม่อีกครั้งด้วย

นอกจากนี้ “การเก็บข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงาน” ในขั้นตอนการคำนวณได้อธิบายไว้ในขั้นตอนหลัง ๆ  
แต่ในที่นี้จะขอเข้าไปไว้ในขั้นตอนต่อจาก “การกำหนดกิจกรรม” เพราะการพิจารณาความเหมาะสมของ  
“การกำหนดกิจกรรม” และ “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ควรทำไปพร้อม ๆ กันจะเกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่า

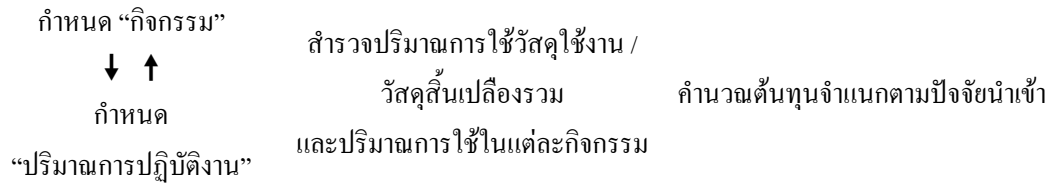


การวางแผนการคำนวณต้นทุน



ตั้งทีมคำนวณ ระบุวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และ ใช้แผนการร่วมกัน

ขั้นตอนของโครงการ



สำรวจจำนวนชั่วโมงการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์

สำรวจเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

สำรวจปริมาณการปฏิบัติงาน

สำรวจเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน / ปริมาณการปฏิบัติงานอย่างละเอียด

คำนวณต้นทุนกิจกรรม / ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย

## 2 การกำหนด “กิจกรรม”

### □ การกำหนด “กิจกรรม”

ก่อนอื่นจะเริ่มที่การกำหนด “กิจกรรม” ซึ่งการคำนวณ ABC ด้านโลจิสติกส์จะขึ้นอยู่กับ “กิจกรรม” เป็นหลัก ถ้าการกำหนดกิจกรรมเป็นไปอย่างละเอียดก็สามารถบริหารจัดการได้อย่างละเอียด แต่ก็จะทำให้การเก็บข้อมูลด้านต้นทุนหรือปริมาณการปฏิบัติงาน ฯลฯ ยุ่งยากมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้น ในขั้นแรกไม่จำเป็นต้องกำหนดอย่างละเอียดจนเกินไป และในกระบวนการคำนวณหรือการพิจารณาจึงค่อยปรับ “รวบรวม” หรือ “แตกย่อย” ไปตามความเหมาะสม

ในซอฟต์แวร์ที่แนบมากับหนังสือเล่มนี้ (ต่อไปจะเรียกย่อ ๆ ว่า “ซอฟต์แวร์ในการคำนวณ”) ได้กำหนดกิจกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยได้กำหนดไว้ 38 กิจกรรมย่อย ภายใต้ 7 หมวดกิจกรรมหลักดังต่อไปนี้

#### [กิจกรรมหมวดหลัก]

- การรับเข้า
- การเก็บรักษา
- การส่งมอบ
- การแปรรูปเพื่อการกระจายสินค้า
- การส่งคืน
- การบริหารจัดการข้อมูล
- งานธุรการจัดการ และอื่น ๆ

บางท่านอาจคิดว่าน้อยเกินไป แต่ถ้าจำกัดกิจกรรมเฉพาะในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์แล้วนับว่าครอบคลุมได้อย่างเพียงพอแล้ว

ในการดำเนินการบริหารจัดการ ถ้าพบว่ามีกิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่มีปัญหา ก็สามารถกำหนดแบ่งย่อยลงอีกก็ได้ เช่น ในกิจกรรมการคิดป้ายราคา กรณีที่การคิดป้ายราคาตามคำสั่งซื้อของบริษัท A ใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าบริษัทอื่นถึง 2 เท่า เราก็สามารถกำหนดกิจกรรมแยกย่อยเป็น “การคิดป้ายราคาของบริษัท A” เพื่อจะได้เก็บข้อมูลจริงในกิจกรรมนี้ได้อย่างละเอียดยิ่งขึ้น

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

★ กิจกรรมที่กำหนดไว้ใน “ซอฟต์แวร์ในการคำนวณ”

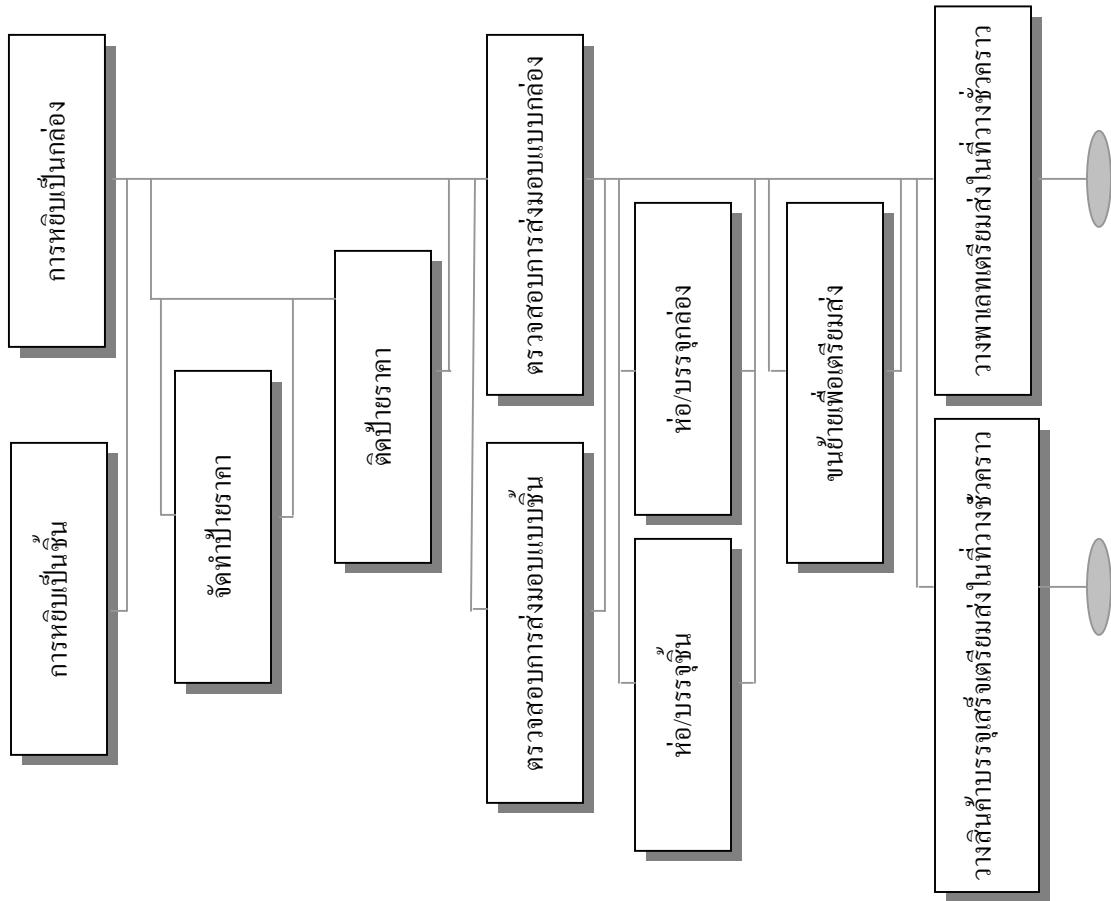
⊙ การรับเข้า	⊙ การแปรรูปเพื่อการกระจายสินค้า
การรับ / ตรวจสอบกล่องสินค้า	การ ตัดป้ายราคา
การรับ / ตรวจสอบสินค้าเป็นชั้น	การบรรจุใส่ถุง
การรับ / ตรวจสอบสินค้าชั้นใหญ่	การห่อบรรจุแยกชั้น
การนำไปเก็บโดยใช้สายพานลำเลียง	การแนบใบโฆษณา ฯลฯ
การนำไปเก็บโดยใช้รถยก (forklift)	การบรรจุของสมนาคุณ
การนำไปเก็บโดยใช้รถเข็น / มือ	
การเก็บสินค้าชั้นใหญ่	⊙ การส่งคืน
	การรับ / ตรวจสอบของส่งคืน
⊙ การเก็บรักษา	การรีไซเคิล
การเก็บรักษาแนวราบ	การส่งคืนชั้นวาง
การเก็บรักษาบนชั้นวาง	การส่งคืนผู้ขาย
⊙ การส่งมอบ	⊙ การจัดการข้อมูลข่าวสาร
การเตรียมการหยิบ	การจัดทำรายการหยิบเป็นชั้น
การหยิบเป็นกล่อง	การจัดทำใบส่งของ
การหยิบเป็นชั้น	การจัดทำฉลาก
การหยิบสินค้าชั้นใหญ่	
การตรวจสอบกล่องด้วยสายตา	⊙ งานธุรการจัดการ และอื่น ๆ
การตรวจสอบกล่องด้วยเครื่องมือ	งานธุรการจัดการ
การตรวจสอบชั้นสินค้าด้วยสายตา	การจัดเก็บ/ทำความสะอาด
การตรวจสอบชั้นสินค้าด้วยเครื่องมือ	การจัดระเบียบของที่ต้องเก็บรักษา
การตรวจสอบสินค้าชั้นใหญ่ด้วยสายตา	
การตรวจสอบสินค้าชั้นใหญ่ด้วยเครื่องมือ	
การบรรจุกล่องกระดาษลูกฟูก	
การบรรจุสินค้าชั้นใหญ่	
การคัดแยกตามผู้รับปลายทาง	
การติดฉลาก	

การสรุปกิจกรรมภายในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ให้ดูเข้าใจได้ในทันที

สถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเป้าหมายของการคำนวณ มีการปฏิบัติงานอะไรบ้าง และมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง ถ้ามีการสรุปจะทำให้กำหนด “กิจกรรม” ได้ง่ายขึ้น ดังนั้น จึงควรมีการสรุปกิจกรรมที่ปฏิบัติในสถานปฏิบัติงานฯ นั้น และจัดทำ “Activity Flow (ขั้นตอนกิจกรรม)” จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

แผนภาพต่อไปนี้ เป็นตัวอย่าง “Activity Flow”  
เกี่ยวกับการส่งมอบสินค้าและการแปรรูปเพื่อการกระจายสินค้าของบริษัทแห่งหนึ่ง  
กิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นในสถานปฏิบัติงานฯ ที่เป็นเป้าหมายของการคำนวณ เมื่อนำมาสรุปเช่นนี้ จะทำให้เราสามารถจำแนกหมวดกิจกรรมและดูเข้าใจได้ในทันที

★ ตัวอย่าง “Activity Flow” ที่เกี่ยวข้องกับกำรส่งมอบสินค้า



การประยุกต์ใช้ “Activity Flow”

“Activity Flow” นี้ไม่เพียงแต่ใช้ประกอบการกำหนด “กิจกรรม” เท่านั้น  
แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้ในด้านต่าง ๆ ได้ด้วย

เช่น เมื่อคำนวณต้นทุนแบบ ABC เสร็จเรียบร้อยแล้ว สามารถใช้ “Activity Flow”  
จัดทำตารางต้นทุนต่อหน่วยได้

นั่นคือเขียนต้นทุนต่อหน่วยที่คำนวณได้ใส่ในกรอบของแผนภาพ “Activity Flow”  
โดยใส่เฉพาะในกรอบที่มีการผ่านขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ตามแต่ละประเภทสินค้าหรือลักษณะการสั่งซื้อ  
และเมื่อบวกต้นทุนเหล่านั้น ก็สามารถทราบถึงต้นทุนรวมได้โดยทันที

การให้บริการด้านโลจิสติกส์จะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะการสั่งซื้อ  
แต่เราสามารถทราบถึงสาเหตุของส่วนต่างของต้นทุนที่เกิดขึ้นได้อย่างง่ายดายโดยการประยุกต์ใช้ “Activity Flow”  
เช่นนี้

#### การให้คำนิยามของ “กิจกรรม”

ในการกำหนด “กิจกรรม” สิ่งที่ขาดเสียไม่ได้คือ “การให้คำนิยามของกิจกรรม” สิ่งที่เราเรียกว่าเป็น  
“กิจกรรม” ต้องมีความหมายเดียวกันไม่ว่าใครจะเป็นคนพูดถึง ดังนั้น ในการกำหนดกิจกรรม  
ต้องมีการระบุคำนิยามของ “กิจกรรม” นั้นด้วย

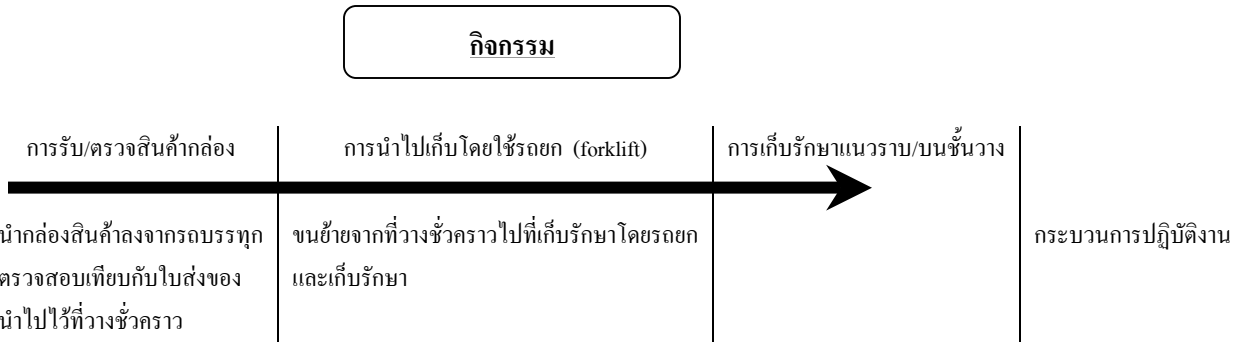
แน่นอน การทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเฉพาะในบริษัทเราเท่านั้นก็เพียงพอแล้ว  
ถึงแม้ในบริษัทอื่นมีการกำหนดชื่อของกิจกรรมเหมือนกัน แต่มีเนื้อหากิจกรรมต่างกันก็ไม่มีปัญหาใด ๆ  
นอกจากในกรณีที่ต้องการเปรียบเทียบข้อมูลของบริษัททั้งสอง จึงจำเป็นต้องนิยามขอบเขตให้ตรงกันด้วย

และนอกจากจะมีการกำหนดเป็นคำศัพท์ที่ใช้ภายในบริษัทเป็นที่แน่นอนแล้วก็ตาม  
เพื่อไม่ให้เกิดการตีความหมายต่างกันไปตามแต่ละบุคคล ยังควรมีการระบุเป็นเอกสารอย่างชัดเจนด้วย

สาเหตุที่ต้องเคร่งครัดให้มีการระบุอย่างชัดเจน  
ก็เพื่อให้สามารถใช้เป็นคำศัพท์ธุรกิจที่ใช้ในการกล่าวถึงผลของการคำนวณต้นทุนแบบ ABC คำว่า “ต้นทุน”  
เป็นคำศัพท์สากลในวงการธุรกิจก็จริง แต่ถ้า “กิจกรรม”

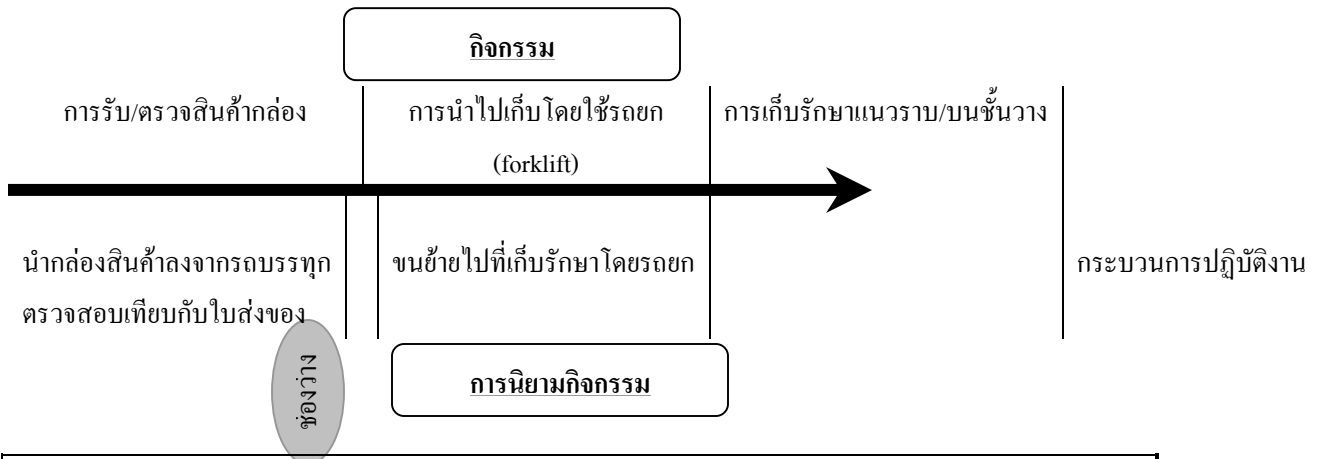
ซึ่งเป็นฐานในการคำนวณต้นทุนนั้นกลับถูกตีความหมายต่าง ๆ กันไปตามแต่ละบุคคลแล้ว  
ถึงแม้จะเป็นเพียงจุดเล็กน้อยก็ตาม อาจถูกประเมินว่า “ถ้ามีการรวมเอาสิ่งที่ไม่ใช่เข้ามาด้วยเช่นนี้แล้ว  
ต้นทุนที่คำนวณได้นี้จะสามารถเชื่อถือได้ขนาดไหนก็ไม่รู้!”

★ ตัวอย่างการนิยามกิจกรรมที่ดี



**การนิยามกิจกรรม**

★ ตัวอย่างการนิยามกิจกรรมที่ไม่ดี



การนิยามกิจกรรมในตัวอย่างล่างยังไม่ครอบคลุมดีพอ  
 ไม่ได้ระบุว่าหลังจากตรวจรับแล้วให้นำของไปวางที่ใดและการขนย้ายไปเก็บรักษาโดยใช้รถยกนั้นขนย้ายจากที่ใด  
 จะเห็นว่าเกิด “ช่องว่าง” ระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานทั้งสอง

★ ตัวอย่างการนิยามกิจกรรม

กิจกรรม	การนิยาม
◎ กิจกรรมเกี่ยวกับการรับเข้า	
การรับ/ตรวจสินค้ากล่อง	นำกล่องสินค้าลงจากรถบรรทุก ตรวจสอบเทียบกับใบส่งของนำไปไว้ที่วางชั่วคราว
การนำไปเก็บโดยใช้สายพานลำเลียง	ขนย้ายสินค้ารับเข้าโดยสายพานลำเลียง จากที่วางชั่วคราวไปที่เก็บรักษาและเก็บรักษา
การนำไปเก็บโดยใช้รถยก	ขนย้ายสินค้ารับเข้าโดยรถยก จากที่วางชั่วคราวไปที่เก็บรักษาและเก็บรักษา
◎ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเก็บรักษา	
การเก็บรักษาแนวราบ	
การเก็บรักษามบนชั้นวาง	เก็บรักษามบนชั้นวาง
◎ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการส่งมอบ	
การเตรียมการหีบ	แยกประเภทใบรายการหีบ เตรียมการหีบเช่น เตรียมกล่องใส่ ฯลฯ
การหีบเป็นกล่อง	นำใบรายการหีบ ไปหีบสินค้าเป็นกล่องจากสถานที่เก็บรักษาขนย้าย นำไปวาง ณ จุดเตรียมตรวจสอบ
◎ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการแปรรูปเพื่อการกระจายสินค้า	
การตัดป้ายราคา	ติดป้ายราคาที่สินค้าตามความประสงค์ของลูกค้า นำใส่ภาชนะบรรจุที่ละจำนวนตามความเหมาะสม ส่งไปจุดตรวจสอบ
การบรรจุถุง	แบ่งเป็นจำนวนย่อยและบรรจุถุงตามความประสงค์ของลูกค้า นำใส่ภาชนะบรรจุที่ละจำนวนตามความเหมาะสม ส่งไปจุดตรวจสอบ
การห่อบรรจุแยกชิ้น	ห่อบรรจุแยกชิ้นตามความประสงค์ของลูกค้า นำใส่กล่องกระดาษลูกฟูก
◎ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการส่งคืน	
การรับ/ตรวจสอบของส่งคืน	รับและตรวจสอบของส่งคืน บันทึกลงในรายงานพิจารณาตัดสินว่าจะนำไปรีไซเคิลหรือส่งคืน ส่งไปแผนกที่เกี่ยวข้อง
การรีไซเคิล	เปลี่ยนกล่อง ฯลฯ ให้เหมือนสินค้าปกติ เพื่อให้สามารถส่งมอบเป็นสินค้าได้อีกครั้ง ส่งกลับไปสถานที่เก็บรักษา
การส่งคืนผู้ขาย	ดำเนินตามขั้นตอนการส่งคืนผู้ขาย ส่งมอบให้กับผู้ขนสินค้า