

กัญฐณา ดิษฐ์แก้ว.

การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ = *Strategic Cost Management*.

1. การควบคุมต้นทุนการผลิต.
2. การบัญชีต้นทุน.

HD47.3

ISBN 978-616-602-057-1

ลิขสิทธิ์ของรองศาสตราจารย์ ดร.กัญฐณา ดิษฐ์แก้ว

สงวนลิขสิทธิ์

ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 เดือนตุลาคม 2566

จำนวน 200 เล่ม

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต

99 หมู่ 18 อาคารโรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชั้น 2 ห้อง 205

ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอลำลูกหลวง จังหวัดปทุมธานี 12121

โทร. 085-112-6081, 085-112-6968

<http://thammasatpress.tu.ac.th>, e-mail: unipress@tu.ac.th

พิมพ์ที่โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ภาพปก: <https://www.freepik.com/>

ราคาเล่มละ 320.- บาท

สารบัญ

สารบัญรูป	(9)
สารบัญตาราง	(11)
คำนำ	(12)
คำศัพท์ที่ควรทราบ	(13)
บทที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารต้นทุน	1
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์	2
แนวคิดและโครงสร้างการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธีการบัญชีแบบอโຈล์	4
แนวคิดการบัญชีอโຈล์	5
แนวคิดการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธีการบัญชีแบบอโຈล์	8
โครงสร้างการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์	11
จริยธรรมทางธุรกิจและจรรยาบรรณวิชาชีพนักบัญชี	13
จริยธรรมธุรกิจ	13
จรรยาบรรณวิชาชีพนักบัญชี	16
การประยุกต์ใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารต้นทุน	18
กรณีศึกษาบทที่ 1	21
บทที่ 2 การประเมินสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์ต้นทุน	23
การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	23
การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	27
การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix	30
การวิเคราะห์ต้นทุน	32
การประยุกต์ใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ต้นทุน	41
กรณีศึกษาบทที่ 2	44
บทที่ 3 การวางแผนและพยากรณ์แบบอโຈล์เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารต้นทุน	46
ทฤษฎีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน	46
การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนด้วยการสร้างตารางเมทริกซ์	47
การตัดสินใจด้วยแนวคิดอโຈล์	53
การพยากรณ์แบบอโຈล์เพื่อการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์	58
การพยากรณ์เชิงปริมาณ	59
การพยากรณ์เชิงคุณภาพ	65

การวางแผนแบบอโจล์เพื่อการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์	66
การประยุกต์ใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการตัดสินใจ	70
กรณีศึกษาบทที่ 3	73
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์บริหารต้นทุน: ประเด็นต้นทุนทรัพยากร	74
รูปแบบและวิธีการปันส่วนต้นทุนฐานกิจกรรม	74
การบริหารฐานกิจกรรม	88
โครงสร้างการบริหารฐานกิจกรรม	88
วัตถุประสงค์ของการบริหารฐานกิจกรรม	90
แนวคิดการบริหารฐานกิจกรรมและการลดต้นทุนด้วยการบริหารฐานกิจกรรม	92
งบประมาณฐานกิจกรรม	93
การประยุกต์ใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารต้นทุน:	
ประเด็นต้นทุนทรัพยากร	98
กรณีศึกษาบทที่ 4	100
บทที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์บริหารต้นทุน: ประเด็นการผลิตแบบทันเวลาและการผลิตแบบลีน	103
การผลิตแบบทันเวลา	103
ความหมายของระบบการผลิตแบบทันเวลา	104
แนวคิดของระบบการผลิตแบบทันเวลา	105
ระบบการจัดซื้อแบบทันเวลา	107
การบัญชีต้นทุนสำหรับการผลิตแบบทันเวลา	109
แนวคิดเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบลีน	119
แนวคิดการผลิตแบบลีน	120
การบัญชีลีน	122
การประยุกต์ใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์บริหารต้นทุน:	
ประเด็นการผลิตแบบทันเวลาและการผลิตแบบลีน	125
กรณีศึกษาบทที่ 5	128
บทที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์บริหารต้นทุน: ประเด็นห่วงโซ่คุณค่าและต้นทุนไคเซ็น	131
การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า	131
ต้นทุนตามเป้าหมาย	134
ต้นทุนไคเซ็น	136
ลักษณะของไคเซ็น	136
การลดต้นทุนด้วยการค้นหาและกำจัดความสูญเปล่า	145

การบริหารต้นทุนตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์	147
การประยุกต์ใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์บริหารต้นทุน:	
ประเด็นต้นทุนไคเซ็น	150
กรณีศึกษาบทที่ 6	152
บทที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์บริการต้นทุน: ประเด็นต้นทุนคุณภาพและต้นทุนมาตรฐาน	154
ต้นทุนคุณภาพ	154
การวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ	155
การรายงานต้นทุนคุณภาพ	158
การจัดการคุณภาพโดยรวม	161
การกำหนดต้นทุนมาตรฐาน	165
การประยุกต์ใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์:	
ประเด็นต้นทุนคุณภาพและต้นทุนมาตรฐาน	171
กรณีศึกษาบทที่ 7	175
บทที่ 8 การนำกลยุทธ์การบริการต้นทุนไปปฏิบัติและประเมินผลการดำเนินงาน	177
กลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติ	177
เครื่องมือทางการบริหารเพื่อนำกลยุทธ์บริหารต้นทุนไปปฏิบัติ	180
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	184
การประเมินผลวิธีการวัดผลคุณภาพ	184
การประเมินผลด้วยเกณฑ์อัตราส่วนทางการเงิน	186
การประเมินผลด้วยเกณฑ์ด้านมูลค่าที่ผู้ถือหุ้นได้รับ	193
การประเมินผลจากการวิเคราะห์กำไร	194
การประเมินผลตามศูนย์ความรับผิดชอบ	199
การควบคุมกลยุทธ์บริหารต้นทุน	202
การประยุกต์ใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์บริหารต้นทุนไปปฏิบัติ	203
กรณีศึกษาบทที่ 8	206
บทที่ 9 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์	208
เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์	208
ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์	213
การนำเสนอรายงานเพื่อการควบคุมและตัดสินใจ	217
ลักษณะเชิงคุณภาพของรายงานเพื่อการตัดสินใจ	218
รูปแบบการตัดสินใจเพื่อการบริหารต้นทุน	220

ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ	221
รูปแบบการนำเสนอรายงานต้นทุนเพื่อการบริหาร	223
การประยุกต์ใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเพื่อการบริหารต้นทุน	225
กรณีศึกษาบทที่ 9	228
ภาคผนวก: ตาราง PVIF	229
บรรณานุกรม	235
ดัชนีค้นคำ	241
ประวัติผู้เขียน	243

สารบัญรูป

รูปที่ 1-1	การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี	4
รูปที่ 1-2	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในงานทางบัญชี	5
รูปที่ 1-3	วิธีการทำบัญชีแบบอโจล์เพื่อการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์	7
รูปที่ 1-4	ตัวแบบการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์	11
รูปที่ 1-5	โครงสร้างการบริหารต้นทุน	13
รูปที่ 2-1	สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	24
รูปที่ 2-2	สภาพแวดล้อมทั่วไป	25
รูปที่ 2-3	ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั่วไปต่อสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม	26
รูปที่ 2-4	BCG Matrix เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	28
รูปที่ 2-5	การวิเคราะห์ SWOT	30
รูปที่ 2-6	TOWS Matrix	31
รูปที่ 2-7	การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิต	35
รูปที่ 2-8	การจำแนกต้นทุนตามงวดบัญชี	36
รูปที่ 3-1	เทคนิคการพยากรณ์ต้นทุนจากกราฟ	59
รูปที่ 3-2	การพยากรณ์ต้นทุนด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ	64
รูปที่ 3-3	เทคนิคการวางแผนบริหารต้นทุน	66
รูปที่ 3-4	ขั้นตอนการวางแผนแบบอโจล์เพื่อการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์	68
รูปที่ 3-5	กระบวนการสำหรับการวางแผนกลยุทธ์	69
รูปที่ 4-1	การเปรียบเทียบการจัดสรรทรัพยากรการดำเนินงานระหว่างบัญชีต้นทุนแบบดั้งเดิม และแบบต้นทุนฐานกิจกรรม	77
รูปที่ 4-2	โครงสร้างการบริหารฐานกิจกรรม	90
รูปที่ 4-3	ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนฐานกิจกรรมและการบริหารฐานกิจกรรม	91
รูปที่ 4-4	กระบวนการจัดทำงบประมาณฐานกิจกรรม	94
รูปที่ 5-1	ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม	119
รูปที่ 5-2	ระบบบัญชีต้นทุนการผลิตเข้าบัญชีต้นทุนขายโดยตรง	119
รูปที่ 5-3	งบกำไรขาดทุนแบบสิ้น	124
รูปที่ 6-1	ห่วงโซ่คุณค่า	132
รูปที่ 6-2	แนวคิดต้นทุนเป้าหมาย	134
รูปที่ 6-3	หลักการคิดของไคเซ็น (ญี่ปุ่น)	137
รูปที่ 6-4	หลักการ E-C-R-S (ไคเซ็นต่างประเทศ)	138
รูปที่ 6-5	วงจรการปรับปรุง (วงจรไคเซ็น)	139
รูปที่ 6-6	วงจรการปรับปรุง (วงจรไคเซ็น) อย่างง่าย	141

รูปที่ 6-7	แนวคิดเกี่ยวกับงานที่มีมูลค่าเพิ่มและงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม	142
รูปที่ 6-8	ความสูญเปล่า 8 ประการ (7+1 Waste)	143
รูปที่ 6-9	ความสูญเปล่าในสำนักงาน (I3P Waste in Office)	144
รูปที่ 6-10	5W 1H เพื่อการปรับปรุงงาน	145
รูปที่ 6-11	องค์ประกอบของ MUDA	145
รูปที่ 6-12	การกำจัดความสูญเปล่าในงานทั่วไป	147
รูปที่ 6-13	ต้นทุนในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (มุมมองด้านต้นทุน)	148
รูปที่ 6-14	ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนเป้าหมาย ต้นทุนไคเซ็นและต้นทุนในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (มุมมองด้านต้นทุน)	149
รูปที่ 7-1	กราฟวงกลมรายงานต้นทุนคุณภาพ	160
รูปที่ 7-2	กราฟแท่งรายงานต้นทุนคุณภาพ	160
รูปที่ 7-3	กราฟรายงานต้นทุนคุณภาพ	161
รูปที่ 7-4	หลักการพื้นฐานของการจัดการคุณภาพโดยรวม	163
รูปที่ 7-5	การจัดการคุณภาพโดยรวมและการบริหารต้นทุนคุณภาพ	164
รูปที่ 8-1	การนำกลยุทธ์บริหารต้นทุนไปปฏิบัติกับกลยุทธ์ทั่วไปของ Michel E. Porter	179
รูปที่ 8-2	กรอบแนวคิดของ McKinsey (McKinsey's 7s Framework)	181
รูปที่ 8-3	กลยุทธ์การบริหารต้นทุนกับการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC)	185
รูปที่ 8-4	แนวโน้มสภาพคล่องของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม	190
รูปที่ 8-5	แนวโน้มการบริหารจัดการสินทรัพย์ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม	190
รูปที่ 8-6	แนวโน้มการบริหารหนี้สินของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม	191
รูปที่ 8-7	ความสามารถในการทำกำไรของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรม	192
รูปที่ 8-8	แนวคิดการวิเคราะห์กำไร	195
รูปที่ 8-9	การวิเคราะห์ผลต่างระดับที่ 1	196
รูปที่ 8-10	การวิเคราะห์ผลต่างระดับที่ 2	197
รูปที่ 8-11	การวิเคราะห์ผลต่างระดับที่ 2 และ 3	198
รูปที่ 8-12	การออกแบบระบบการควบคุมกลยุทธ์การบริหารต้นทุน	203
รูปที่ 9-1	ความสัมพันธ์ของฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกันโดยผ่านเครื่อง Database Server	212
รูปที่ 9-2	ส่วนประกอบของระบบสารสนเทศ	213
รูปที่ 9-3	หน้าที่ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารต้นทุน	214
รูปที่ 9-4	กระบวนการตัดสินใจ	219
รูปที่ 9-5	รูปแบบการตัดสินใจ	221
รูปที่ 9-6	ระดับการตัดสินใจกับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำเสนอรายงาน	222

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1-1	โครงสร้างการบริหารต้นทุนทั้งองค์กรให้เป็นมาตรฐาน	12
ตารางที่ 4-1	การวิเคราะห์กิจกรรมเพื่อระบุกิจกรรม	78
ตารางที่ 4-2	การวิเคราะห์กิจกรรมตามระดับกิจกรรม	79
ตารางที่ 4-3	การวิเคราะห์กิจกรรมจากคุณค่าของกิจกรรม	80
ตารางที่ 4-4	ลักษณะตัวผลักดันต้นทุนของแต่ละกิจกรรม	81
ตารางที่ 7-1	อัตราส่วนต้นทุนคุณภาพ	158
ตารางที่ 7-2	ความแตกต่างระหว่างการจัดการคุณภาพโดยรวม และการจัดการคุณภาพแบบดั้งเดิม	162