



การบัญชี บริหาร

Management Accounting

รองศาสตราจารย์ ดร.ชื่นจิตร อังวรารงค์

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ราคา 220 บาท



การบัญชี บริหาร

Management Accounting

รองศาสตราจารย์ ดร.ชินจิตร อังวรารงค์
คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ราคา 220 บาท

การบัญชีบริหาร

(Management Accounting)

ชื่นจิตร อังวรารวงศ์.

การบัญชีบริหาร.-- พิมพ์ครั้งที่ 4.-- ขอนแก่น : คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2561.

278 หน้า

1. การบัญชีบริหาร. I. ชื่อเรื่อง

658.1511

ISBN 978-616-438-338-8

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย

พิมพ์ครั้งที่ 2 : ธันวาคม 2561

พิมพ์ครั้งที่ 3 : ตุลาคม 2562

จำนวน : 200 เล่ม

จัดทำโดย : รศ.ดร.ชื่นจิตร อังวรารวงศ์ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น 123 ถนนมิตรภาพ ตำบลในเมือง
อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40002

โทรศัพท์ 0-4320-2100 โทรสาร 0-4320-2100

คำนำ

ตำรา การบัญชีบริหาร เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอนของทั้งนักศึกษาและอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อ่านและใช้ตำรานี้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบัญชีบริหาร การบัญชีต้นทุน การใช้ข้อมูลทางการบัญชี กระบวนการนำเสนอข้อมูลทางการบัญชี เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับภาพรวมของการบัญชีบริหาร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แนวคิดและการจำแนกประเภทของต้นทุน ระบบบัญชีต้นทุน งานสั่งทำ ระบบบัญชีต้นทุนช่วง การวิเคราะห์พฤติกรรมต้นทุน การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณและกำไร การจัดทำงบกำไรขาดทุนด้วยวิธีการต้นทุนผันแปร ระบบการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม การวางแผนกำไรด้วยการจัดทำงบประมาณ การจัดทำงบประมาณยืดหยุ่นและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ต้นทุนมาตรฐานและค่าวัดผลการดำเนินงาน การจัดทำรายงานแยกตามส่วนงานและการกระจายอำนาจ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจ และการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณการลงทุน ผู้เขียนได้เขียนเนื้อหาและเรียงลำดับของเนื้อหาในทุกบทให้อ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย ประโยชน์อันใดที่เกิดจากหนังสือเล่มนี้ของมอแบต์ ครู อาจารย์ทุกท่านที่เคยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และมอแบต์บุพการีและครอบครัวข้าพเจ้าทุกคน

รศ.ดร.ชินจิตร์ อังวรารวงศ์

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 การบัญชีบริหารและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	1
ลักษณะของข้อมูลทางการบัญชี	3
ความแตกต่างระหว่างการบัญชีการเงินและบัญชีบริหาร	5
ความสัมพันธ์ของการบัญชีบริหารกับบัญชีต้นทุน	6
หน้าที่ของผู้บริหารกับความต้องการข้อมูลทางการบัญชีบริหาร	7
วงจรการบริหารธุรกิจ	8
ลักษณะของข้อมูลทางการบัญชีบริหาร	9
การบัญชีบริหารกับบทบาทหน้าที่ในองค์กร	9
แบบฝึกหัดบทที่ 1	11

บทที่ 2 แนวคิด และการจำแนกประเภทของต้นทุน

คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	13
ความหมายและประเภทของต้นทุน	14
การจำแนกประเภทต้นทุนตามหน้าที่	15
การจำแนกประเภทต้นทุนตามงวดบัญชี	17
การจำแนกประเภทต้นทุนตามพฤติกรรม	18
การจำแนกประเภทต้นทุนตามวิธีการจัดสรรต้นทุน	21
การจำแนกประเภทต้นทุนตามความเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ	22
การจำแนกประเภทต้นทุนในงบการเงิน	24
เส้นทางของต้นทุนสินค้า	25
วิธีการคำนวณต้นทุนการผลิต	26
แบบฝึกหัดบทที่ 2	29

บทที่ 3 ระบบบัญชีต้นทุนงานสั่งทำ

คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	31
ระบบบัญชีต้นทุนงานสั่งทำ	32
การเลือกเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายการผลิต	39
การบันทึกบัญชีในระบบบัญชีต้นทุนงานสั่งทำ	40
การจัดสรรค่าใช้จ่ายการผลิตต่ำไปและสูงไป	44
อัตราค่าใช้จ่ายการผลิตจัดสรรล่วงหน้าหลายอัตรา	47
ต้นทุนงานสั่งทำของกิจการบริการ	47
แบบฝึกหัดบทที่ 3	47

บทที่ 4 ระบบบัญชีต้นทุนช่วง

คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	51
ระบบบัญชีต้นทุนช่วง	52
การบันทึกบัญชีในระบบบัญชีต้นทุนช่วง	53
หน่วยเทียบเท่าหน่วยผลิตเสร็จ	54
การคำนวณหาหน่วยเทียบเท่าหน่วยผลิตเสร็จด้วยวิธีถัวเฉลี่ย	55
การคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยเทียบเท่าหน่วยผลิตเสร็จด้วยวิธีถัวเฉลี่ย	56
แบบฝึกหัดบทที่ 4	63

บทที่ 5 การวิเคราะห์พฤติกรรมต้นทุน

คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	67
ลักษณะพฤติกรรมของต้นทุน	68
ต้นทุนผันแปรและช่วงของกิจกรรมที่ใช้พิจารณาต้นทุน	70
ต้นทุนคงที่และช่วงของกิจกรรมที่ใช้พิจารณาต้นทุน	73
การวิเคราะห์ต้นทุนผสม	76
งบกำไรขาดทุนรูปแบบแสดงกำไรส่วนเกิน	81

แบบฝึกหัดที่ 5	83
บทที่ 6 การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณและกำไร	
คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	87
ความสำคัญของการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณและกำไร	88
แนวคิดพื้นฐานของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ต้นทุน ปริมาณและกำไร	89
การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	91
การวิเคราะห์กำไรตามเป้าหมาย	95
ส่วนเกินที่ปลอดภัย	96
ความเสี่ยงในการดำเนินงาน	97
การประยุกต์การตัดสินใจโดยการวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณและกำไร	98
การวิเคราะห์ส่วนผลของการขาย	99
แบบฝึกหัดบทที่ 6	100
บทที่ 7 วิธีการต้นทุนผันแปร	
คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	103
แนวคิดการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์	104
การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ตามวิธีต้นทุนรวม	105
การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ตามวิธีการต้นทุนผันแปร	107
แบบฝึกหัดบทที่ 7	119
บทที่ 8 ระบบการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม	
คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	123
วัตถุประสงค์ของการปันส่วนต้นทุน	124
องค์ประกอบของการปันส่วนต้นทุน	126

	หน้า
การปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์	128
ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	129
กระบวนการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม	131
แบบฝึกหัดบทที่ 8	144
 บทที่ 9 การวางแผนกำไร	
คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	149
ความหมายของงบประมาณ	150
ประโยชน์ของการงบประมาณ	151
งบประมาณแบบมีส่วนร่วม	152
งบประมาณหลัก	153
แบบฝึกหัดบทที่ 9	169
 บทที่ 10 งบประมาณยืดหยุ่นและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	
คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	174
ข้อบกพร่องของงบประมาณคงที่ตามแผน	175
การวิเคราะห์ผลต่าง	179
งบประมาณยืดหยุ่น	179
งบประมาณยืดหยุ่นที่มีตัวหลักต้นทุนหลายอย่าง	185
แบบฝึกหัดบทที่ 10	186
 บทที่ 11 ต้นทุนมาตรฐานและค่าวัดผลการดำเนินงาน	
คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	189
ต้นทุนมาตรฐาน	191
การกำหนดต้นทุนมาตรฐาน	191

	หน้า
โมเดลทั่วไปสำหรับการวิเคราะห์ผลต่าง	196
การวิเคราะห์ผลต่างและการบริหารโดยข้อยกเว้น	205
การประเมินการควบคุมโดยใช้ต้นทุนมาตรฐาน	206
แบบฝึกหัดบทที่ 11	208
 บทที่ 12 การรายงานแยกตามส่วนงานและการกระจายอำนาจ	
คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	211
ลักษณะการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ	213
การบัญชีตามความรับผิดชอบ	214
ประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบ	215
การประเมินผลงานของศูนย์ความรับผิดชอบ	218
การกำหนดราคาโอน	230
แบบฝึกหัดบทที่ 12	234
 บทที่ 13 ต้นทุนที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจ	
คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	237
แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ	238
การตัดสินใจเพิ่มและยกเลิกสายผลิตภัณฑ์หรือส่วนงาน	244
การตัดสินใจผลิตหรือซื้อ	246
การตัดสินใจรับคำสั่งซื้อพิเศษ	249
การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	251
ต้นทุนผลิตภัณฑ์ร่วม	254
แบบฝึกหัดที่ 13	257

บทที่ 14 การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณการลงทุน

คำอธิบายเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการเรียน	259
มูลค่าของเงินตามเวลา	260
เงินลงทุนและผลตอบแทนในรูปเงินสด	261
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ	261
อัตราผลตอบแทนภายใน	265
การนำวิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิมาใช้เปรียบเทียบการลงทุน	267
ระยะเวลาคืนทุน	272
แบบฝึกหัดบทที่ 14	274
บรรณานุกรม	278

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1-1 แสดงความแตกต่างระหว่างการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหาร	6
ตารางที่ 2-1 จากข้อมูลในตัวอย่างที่ 2-1	18
ตารางที่ 2-2 จากข้อมูลในตัวอย่างที่ 2-2	20
ตารางที่ 5-1 จากข้อมูลในตัวอย่างที่ 5-1	69
ตารางที่ 5-2 จากข้อมูลในตัวอย่างที่ 5-2	72
ตารางที่ 5-3 สรุปพฤติกรรมต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่	74
ตารางที่ 5-4 แสดงการเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนรูปแบบดั้งเดิมและ รูปแบบแสดงกำไรส่วนเกิน	82
ตารางที่ 5-5 แสดงกำไรส่วนเกินต่อหน่วยและอัตรากำไรส่วนเกิน	82
ตารางที่ 6-1 แสดงกำไรส่วนเกินต่อหน่วยและอัตรากำไรส่วนเกิน	90
ตารางที่ 9-1 งบประมาณการขาย	157
ตารางที่ 9-1.1 งบประมาณเงินสดรับจากการขายเชื่อ	157
ตารางที่ 9-2 งบประมาณการผลิต	158
ตารางที่ 9-3 งบประมาณวัตถุดิบทางตรง	159
ตารางที่ 9-3.1 งบประมาณวัตถุดิบทางตรง	160
ตารางที่ 9-4 งบประมาณแรงงานทางตรง	161
ตารางที่ 9-5 งบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิต	162
ตารางที่ 9-6 งบประมาณสินค้าคงเหลือปลายงวด	163

ตารางที่ 9-7 งบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	164
ตารางที่ 9-8 งบประมาณเงินสด	166
ตารางที่ 9-9 ประมาณการงบกำไรขาดทุน	167
ตารางที่ 9-10 ประมาณการงบแสดงฐานะการเงิน	168
ตารางที่ 10-1 งบประมาณที่วางแผนไว้แบบคงที่	176
ตารางที่ 10-2 แสดงผลการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้น	177
ตารางที่ 10-3 แสดงงบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณคงที่ตามแผน กับผลการดำเนินงานจริง	178
ตารางที่ 10-4 งบประมาณยืดหยุ่น	180
ตารางที่ 10-5 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณคงที่ตามแผน กับงบประมาณยืดหยุ่น	181
ตารางที่ 10-6 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณยืดหยุ่น กับผลการดำเนินงานจริง	182
ตารางที่ 10-7 แสดงรายงานผลการดำเนินงาน	184
ตารางที่ 10-8 งบประมาณยืดหยุ่นที่มีตัวหลักต้นทุนหลายอย่าง	185

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1-1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างนักบัญชีและข้อมูลทางการบัญชีสำหรับผู้บริหาร	4
ภาพที่ 1-2 วงจรการบริหารธุรกิจ	8
ภาพที่ 1-3 ผังโครงสร้างองค์กร	10
ภาพที่ 2-1 แสดงการจำแนกประเภทต้นทุนตามหน้าที่	17
ภาพที่ 2-2 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผันแปร	19
ภาพที่ 2-3 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนคงที่	20
ภาพที่ 2-4 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผสม	21
ภาพที่ 2-5 เส้นทางของต้นทุนสินค้าในกิจการผลิต	25
ภาพที่ 2-6 เส้นทางของการบันทึกบัญชีต้นทุนสินค้าในกิจการผลิต	26
ภาพที่ 2-7 งบต้นทุนการผลิต	28
ภาพที่ 3-1 แสดงระบบต้นทุนงานสั่งทำ	33
ภาพที่ 3-2 บัตรต้นทุนงานสั่งทำ	33
ภาพที่ 3-3 ใบเบิกวัตถุดิบ	34
ภาพที่ 3-4 การบันทึกต้นทุนวัตถุดิบทางตรงลงในบัตรต้นทุนงาน	35
ภาพที่ 3-5 บัตรบันทึกเวลา	35
ภาพที่ 3-6 การบันทึกต้นทุนแรงงานทางตรงลงในบัตรต้นทุนงาน	36
ภาพที่ 3-7 การบันทึกต้นทุนค่าใช้จ่ายการผลิตลงในบัตรต้นทุนงาน	38
ภาพที่ 3-8 การสรุปต้นทุนการผลิตในบัตรต้นทุนงาน	38

	หน้า
ภาพที่ 3-9 ลำดับทางเดินเอกสารของบัญชีต้นทุนงานสั่งทำ	40
ภาพที่ 3-10 เส้นทางการบันทึกบัญชีในระบบบัญชีต้นทุนงานสั่งทำ	40
ภาพที่ 3-11 วงจรต้นทุนวัตถุดิบ	41
ภาพที่ 3-12 วงจรค่าแรงงาน	42
ภาพที่ 3-13 วงจรค่าใช้จ่ายการผลิต	43
ภาพที่ 4-1 แสดงการไหลของต้นทุนในระบบบัญชีต้นทุนช่วง	52
ภาพที่ 4-2 เส้นทางการบันทึกบัญชีในระบบบัญชีต้นทุนช่วง	53
ภาพที่ 5-1 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผันแปรรวม	69
ภาพที่ 5-2 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	70
ภาพที่ 5.3 กราฟต้นทุนผันแปรและช่วงของกิจกรรมที่ใช้พิจารณาต้นทุน	71
ภาพที่ 5-4 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนคงที่รวม	72
ภาพที่ 5-5 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	72
ภาพที่ 5-6 กราฟต้นทุนคงที่และช่วงของกิจกรรมที่ใช้พิจารณาต้นทุน	73
ภาพที่ 5-7 กราฟของพฤติกรรมต้นทุนผสม	75
ภาพที่ 5-8 แสดงการจำแนกต้นทุนด้วยวิธีสร้างกราฟ	77
ภาพที่ 5-9 แสดงวิธีการถดถอยกำลังสองน้อยที่สุด	80
ภาพที่ 6-1 กราฟความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน ปริมาณและกำไร	94
ภาพที่ 7-1 วิธีต้นทุนรวมและวิธีต้นทุนผันแปร	105
ภาพที่ 7-2 แสดงการคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ตามวิธีต้นทุนรวม	106
ภาพที่ 7-3 แสดงการคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ตามวิธีต้นทุนผันแปร	107

	หน้า
ภาพที่ 8-1 แสดงองค์ประกอบการป็นส่วนต้นทุน	126
ภาพที่ 9-1 การรับส่งข้อมูลในระบบงบประมาณแบบมีส่วนร่วม	153
ภาพที่ 9-2 ความสัมพันธ์ภายในงบประมาณหลัก	155
ภาพที่ 11-1 วงจรการวิเคราะห์ผลต่าง	190
ภาพที่ 11-2 โมเดลทั่วไปในการวิเคราะห์ผลต่างสำหรับต้นทุนการผลิตผันแปร	197
ภาพที่ 11-3 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างวัตถุดิบทางตรง	198
ภาพที่ 11-4 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างราคาวัตถุดิบทางตรง กรณีซื้อไม่เท่าใช้	200
ภาพที่ 11-5 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างปริมาณวัตถุดิบทางตรง กรณีซื้อไม่เท่าใช้	200
ภาพที่ 11-6 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างแรงงานทางตรง	201
ภาพที่ 11-7 แสดงการวิเคราะห์ผลต่างค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร	203
ภาพที่ 11-8 แผนภาพควบคุมทางสถิติ	206
ภาพที่ 12-1 การแยกส่วนงานของ บริษัท รุ่งสว่าง จำกัด	216
ภาพที่ 12-2 การแยกส่วนงานตามภูมิศาสตร์	217
ภาพที่ 12-3 การแยกส่วนงานตามลูกค้า	217
ภาพที่ 12-4 ดูป้องท์โมเดล	224
ภาพที่ 12-5 แสดงการเคลื่อนไหวของผลิตภัณฑ์และราคาโอน	233
ภาพที่ 13-1 ผลิตภัณฑ์ร่วม	255

บทที่ 1

การบัญชีบริหารและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(Managerial Accounting and the Business Environment)

คำอธิบายเนื้อหา

ศึกษาลักษณะของข้อมูลทางการบัญชี ความแตกต่างระหว่างการบัญชีการเงินและบัญชีบริหาร ความสัมพันธ์ของการบัญชีบริหารกับบัญชีต้นทุน หน้าที่ของผู้บริหารกับความต้องการข้อมูลทางการบัญชีบริหาร วงจรการบริหารธุรกิจ ลักษณะของข้อมูลทางการบัญชีบริหาร และการบัญชีบริหารกับบทบาทหน้าที่ในองค์กร

วัตถุประสงค์ในการเรียน

1. อธิบายลักษณะของข้อมูลทางการบัญชี
2. อธิบายความแตกต่างระหว่างการบัญชีการเงินและบัญชีบริหาร
3. อธิบายความสัมพันธ์ของการบัญชีบริหารกับบัญชีต้นทุน
4. อธิบายหน้าที่ของผู้บริหารกับความต้องการข้อมูลทางการบัญชีบริหาร
5. อธิบายวงจรการบริหารธุรกิจ
6. อธิบายลักษณะของข้อมูลทางการบัญชีบริหาร
7. อธิบายการบัญชีบริหารกับบทบาทหน้าที่ในองค์กร

บทที่ 1

การบัญชีบริหารและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

(Managerial Accounting and the Business Environment)

ภายใต้สถานการณ์ของโลกไร้พรมแดน เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา และยังคงส่งผลกระทบต่อกระบวนกรดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน รวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงทำให้กิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการบริหาร ตลอดจนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรหรือกิจการสามารถอยู่รอดและมีพื้นฐานที่ดีสำหรับการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งข้อมูลด้านการเงินบัญชีจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารจะใช้เป็น สารสนเทศในการบริหารจัดการ โดยการนำหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการบริหารกิจการอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ เช่น การปรับเทคโนโลยีการผลิตโดยใช้การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time Manufacturing : JIT) การผลิตแบบลีน (Lean Production) การปรับปรุงกระบวนการผลิตแบบซิกส์ซิกมา (Six Sigma) ทฤษฎีข้อจำกัด (Theory of Constraints : TOC) การใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing : ABC) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) และการบริหารจัดการโดยมีวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) เป็นต้น ล้วนเป็นเทคนิคที่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของแต่ละกิจการ

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการบริหารกิจการให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้อยู่ที่การเริ่มต้นหรือการนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการบริหาร แต่จะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการทำหน้าที่ทางการบริหารได้อย่างสมบูรณ์มากน้อยเพียงไร ซึ่งหนึ่งในปัจจัยของความสมบูรณ์ในการทำหน้าที่ทางการบริหารจะขึ้นอยู่กับความพร้อม ตลอดจนความสามารถในการจัดหาและการใช้ข้อมูล (Information) ได้ดีมากน้อยเพียงไร โดยข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อการบริหารหรือเพื่อการจัดการนั้น จะถูกแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ก. ข้อมูลภายในกิจการ (Internal Information)

ลักษณะของข้อมูลภายในกิจการ ได้แก่ ข้อมูลที่สามารถจัดเก็บและรวบรวมได้จากการดำเนินกิจกรรมของกิจการ และกิจการสามารถควบคุมเองได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการตลาด ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต ข้อมูลทางบัญชีและการเงิน เป็นต้น

ข. ข้อมูลภายนอกกิจการ (External Information)

ลักษณะของข้อมูลภายนอกกิจการ ได้แก่ ข้อมูลที่เกิดจากกิจกรรมภายนอกที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ ข้อมูลการดำเนินงานของผู้แข่ง ข้อมูลทางด้านกฎหมาย การเมืองและสังคม เป็นต้น

ลักษณะของข้อมูลทางการบัญชี

เมื่อกล่าวถึงข้อมูลทางการบัญชีแล้ว คนทั่วไปก็มักจะคำนึงถึงข้อมูลทางการบัญชี (Accounting Information) ที่เกิดจากการจัดเก็บและรวบรวมตามขั้นตอนการบันทึกบัญชีต่างๆ ตามหลักการบัญชีที่ถือปฏิบัติกันทั่วไป แต่แท้จริงแล้วข้อมูลทางการบัญชีมิได้มีความหมายแคบแค่นี้เท่านั้น ข้อมูลทางการบัญชีได้มีการพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จนกระทั่งทำให้เกิดข้อมูลทางการบัญชีที่เรียกว่า “การบัญชีบริหารหรือการบัญชีเพื่อการจัดการ (Managerial Accounting)” ความหมายและประโยชน์ของการบัญชีบริหาร มีความหมายแตกต่างจากการบัญชีทั่วไป คือ ลักษณะของการบัญชีบริหาร เป็นวิธีการในการที่จะเสนอข้อมูลทางการบัญชีเพื่อให้ผู้บริหารได้นำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและวางแผนเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นลักษณะของข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหารจึงได้มีการกำหนดการจัดทำข้อมูลเป็นหลักเกณฑ์หรือวิธีการที่แน่นอน ทั้งนี้ควรที่จะทำความเข้าใจว่า ในเรื่องของการบริหารธุรกิจนั้นจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ และวิธีการเพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกิจการจากการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้วยเหตุผลนี้ ข้อมูลทางการบัญชีจึงมีความสำคัญมากขึ้น แต่ระบบข้อมูลทางการบัญชีที่เกิดขึ้นในอดีตไม่สามารถที่จะสนองความต้องการของผู้บริหารได้ดี จึงทำให้กับบัญชีต้องนำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์และพยากรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมต่อการที่ผู้บริหารจะนำไปใช้ในการตัดสินใจ นักบัญชีที่ทำหน้าที่เหล่านี้จึงถูกเรียกว่า “นักบัญชีบริหารหรือนักบัญชีเพื่อการจัดการ” ด้วยความจำเป็นและเหตุผลจากความต้องการข้อมูลทางการบัญชีของผู้บริหารดังกล่าว จึงทำให้ข้อมูลทางการบัญชีถูกจำแนกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

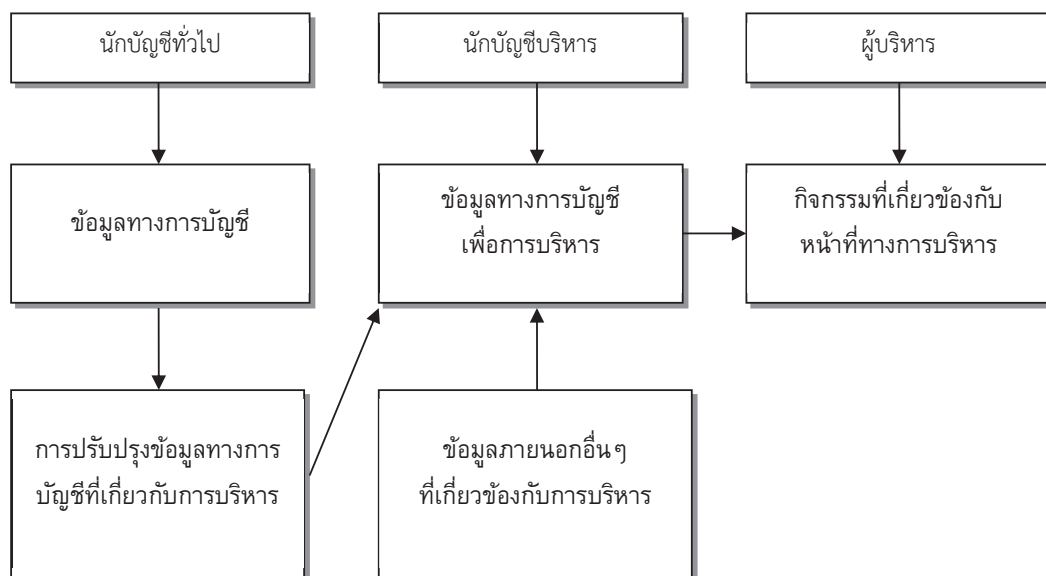
ก. **ข้อมูลทางการบัญชีการเงิน (Financial Accounting Information)** เป็นข้อมูลทางการบัญชีที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอก ซึ่งการจัดทำข้อมูลทางการบัญชีต้องจัดทำตามหลักการบัญชีที่ยอมรับทั่วไป (Generally Accepted Accounting Principles : GAAP) ดังนั้นข้อมูลทางการบัญชีการเงินจึงมักจะเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตและจัดเก็บรวบรวมตามหลักฐานอันเที่ยงธรรม เช่น ใบเสร็จรับเงิน ใบกำกับสินค้า สัญญานิติกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

ข. **ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร (Managerial Accounting Information)** เป็นข้อมูลทางการบัญชีที่โดยปกติแล้ว มักจะถูกทำขึ้นโดยวัตถุประสงค์ที่จะเสนอข้อมูลให้แก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

ดังนั้นวิธีการและรูปแบบของข้อมูลทางการบัญชีที่นำเสนอผู้บริหาร จึงได้มีการกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ที่แน่นอน และไม่จำเป็นต้องทำตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกันทั่วไป ทั้งนี้จะคำนึงถึงแต่ชนิดและลักษณะของข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อความต้องการข้อมูล เพื่อการจัดการตามหน้าที่ทางการบริหารของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เท่านั้น จึงทำให้ลักษณะของข้อมูลทางการบัญชีที่นำเสนอส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น จากลักษณะและหน้าที่ของนักบัญชีบริหารหรือนักบัญชีเพื่อการจัดการ จึงเปรียบเสมือนกับเป็นตัวเชื่อมระหว่างนักบัญชีและผู้บริหาร นั่นก็คือ เมื่อผู้บริหารจะทำการตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลทางการบัญชี แต่เมื่อผู้บริหารไม่มีความเข้าใจในการที่จะนำข้อมูลทางการบัญชีไปใช้ในการตัดสินใจได้ จึงต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่นำข้อมูลทางการบัญชีมาทำการวิเคราะห์และเสนอให้แก่ผู้บริหารเพื่อทำการตัดสินใจก็คือ นักบัญชีบริหารหรือนักบัญชีเพื่อการจัดการนั่นเอง

จากความสัมพันธ์ของนักบัญชี ผู้บริหารและข้อมูลทางการบัญชี จึงสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างนักบัญชีและข้อมูลทางการบัญชีสำหรับผู้บริหาร

ความแตกต่างระหว่างการบัญชีการเงินและบัญชีบริหาร

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหาร จึงขอกล่าวถึงโดยสรุปและเปรียบเทียบลักษณะของการบัญชี ทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

การบัญชีการเงิน (Financial Accounting) คือ กระบวนการทางการบัญชีที่เกี่ยวกับการจัดเก็บ รวบรวม บันทึกรวบรวม จำแนก และรายงานข้อมูลทางการเงินของกิจการที่เกิดขึ้นในอดีตของกิจการให้แก่บุคคลภายนอก (External users) ที่ต้องการใช้ข้อมูลทางการเงินนั้น เช่น นักลงทุน เจ้าหนี้ และหน่วยงานของรัฐบาล ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลทางการเงินของบุคคลภายนอก และเพื่อให้การเสนอข้อมูลทางการเงินของกิจการต่าง ๆ มีมาตรฐานเดียวกัน การบัญชีการเงิน จึงถูกจัดทำขึ้นภายใต้หลักการบัญชีที่ยอมรับกันทั่วไป (Generally Accepted Accounting Principles : GAAP) และเป็นไปตามข้อบังคับหรือข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น กฎหมายการจัดทำบัญชี ประกาศของกรมสรรพากร หรือข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

การบัญชีบริหาร (Managerial Accounting) คือ กระบวนการในการระบุ การวัดผลงาน การสะสมข้อมูล การวิเคราะห์ การจัดเตรียม การตีความ และการติดต่อสื่อสารข้อมูลทางการเงิน ซึ่งฝ่ายบริหารภายในองค์กร (Internal users) จะสามารถใช้ข้อมูลจากการบัญชีบริหารเพื่อการวางแผน การควบคุมและการประเมินผลภายในกิจการ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรของกิจการ ดังนั้น สามารถที่จะกล่าวสรุปได้ว่า การบัญชีบริหาร ก็คือ การบัญชีเพื่อการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของกิจการ การบัญชีบริหาร จึงมีหลักการที่ยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้บริหาร มากกว่าที่จะปฏิบัติตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกันทั่วไป ซึ่งเราสามารถสรุปความแตกต่างระหว่างการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหารได้ในแง่มุมต่างๆ ดังตารางที่ 1-1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 - 1 แสดงความแตกต่างระหว่างการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหาร

การบัญชีการเงิน	การบัญชีบริหาร
1. รายงานจัดเตรียมให้แก่บุคคลภายนอกองค์กร	1. รายงานจัดเตรียมให้แก่ผู้ภายในองค์กร
2. เน้นข้อมูลทางการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต	2. เน้นข้อมูลต่อการตัดสินใจในอนาคต
3. เน้นข้อมูลที่พิสูจน์ได้และวัดได้	3. เน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจเพื่อการวางแผนและการควบคุม
4. ต้องเสนอข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำ	4. เน้นข้อมูลที่ทันเวลาต่อการตัดสินใจ
5. เสนอข้อมูลในภาพรวมของกิจการ	5. เสนอข้อมูลโดยเน้นตามส่วนงาน
6. จัดทำรายงานขึ้นตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป	6. ไม่มีข้อกำหนดให้ต้องจัดทำ
7. เสนอข้อมูลตามรอบระยะเวลาบัญชี	7. เสนอข้อมูลตามเวลาที่ผู้บริหารต้องการ

ความสัมพันธ์ของการบัญชีบริหารกับบัญชีต้นทุน

หน้าที่สำคัญของนักบัญชีประการหนึ่งคือ การจัดเก็บ บันทึก รวบรวมข้อมูลของต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่ได้ผลิตและขายออกไปให้ถูกต้องแก่กิจการ ซึ่งสินค้าที่ได้ขายออกไปแล้วจะแปรสภาพจากสินทรัพย์หมุนเวียน (ในงบแสดงฐานะการเงิน) เป็นต้นทุนขาย (ในงบกำไรขาดทุน) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะกิจการจะผลิตสินค้าขึ้นมาขายเองหรือซื้อสินค้าจากแหล่งภายนอกมาจำหน่าย จำเป็นอย่างยิ่งที่กิจการนั้นจะต้องมีระบบการบันทึกบัญชีต้นทุนที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ผู้บริหารกิจการและบุคคลภายนอก แต่การจัดเก็บและการคำนวณข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนผลิตภัณฑ์ก็มีหลากหลายแนวคิดและความเหมาะสมกับกิจการที่มีลักษณะแตกต่าง ๆ กัน ข้อมูลกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการคิดต้นทุนของผลิตภัณฑ์ และการปันส่วนต้นทุนเพื่อให้ทราบต้นทุนสินค้าที่ขายและนำไปแสดงในงบกำไรขาดทุน ตลอดจนมูลค่าของสินค้าคงเหลือในงบแสดงฐานะการเงิน รวมเรียกกระบวนการดังกล่าวว่า **การคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ (Product Costing)** : ซึ่งจะได้อธิบายถึงในบทถัดไป

นักบัญชีที่รับผิดชอบการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ คือ นักบัญชีต้นทุน ทั้งนี้หน้าที่ของนักบัญชีต้นทุนไม่ได้จำกัดแต่เพียงเฉพาะการบันทึก รวบรวมต้นทุนของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่บางส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักบัญชีการเงิน คือ การจัดทำบัญชีต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและได้ขายออกไปเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำงบการเงิน (Financial Statement) อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับนักบัญชีบริหารในส่วนที่เกี่ยวกับการช่วยผู้บริหารในการวางแผนและควบคุมต้นทุนในการผลิต ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

หน้าที่ของผู้บริหารกับความต้องการข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

โดยทั่วไป ภาระงานหรือหน้าที่ของฝ่ายบริหารในกิจการต่าง ๆ สามารถจำแนกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

การวางแผน (Planning) คือ การระบุทางเลือกที่เป็นไปได้ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ส่วนใหญ่แล้วการวางแผนขององค์กร มักจะจัดทำขึ้นในรูปแบบของงบประมาณ(Budget)

การสั่งการและการจูงใจ (Directing and Motivating) ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการสั่งการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีความทักษะในการสั่งการและการจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้รับมอบหมาย

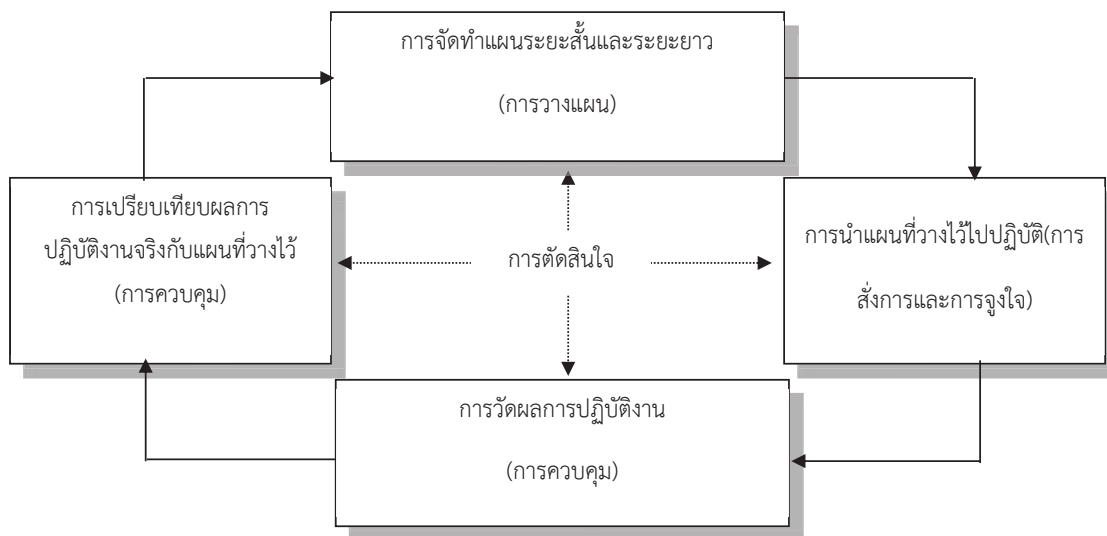
การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมที่ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจว่า มีการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ โดยจะมีข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) เป็นปัจจัยสำคัญในการควบคุมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยอาจจะจัดทำเป็น “รายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance Report)

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด และให้กิจการสามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้ซึ่งการตัดสินใจนี้จะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของฝ่ายบริหาร เช่น การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการวางแผน การตัดสินใจเลือกวิธีในการสั่งการและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายและการตัดสินใจเลือกเครื่องมือหรือวิธีการในการควบคุมเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่ทางการบริหารดังกล่าวข้างต้น ได้อย่างสมบูรณ์จำเป็นต้องมีข้อมูลที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ทางการบริหารได้อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ข้อมูล (Information) จึงเปรียบเสมือนเชื้อเพลิงที่จะขับเคลื่อนการบริหารให้ดำเนินต่อไปได้ ผู้บริหารคนใดไม่มีข้อมูลเพื่อการบริหารก็จะขาดทิศทางที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้

วงจรการบริหารธุรกิจ

หน้าที่งานของฝ่ายบริหารสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1 - 2 วงจรการบริหารธุรกิจ (Management Activities Cycle) จะเริ่มต้นด้วย การวางแผน การสั่งการและการจูงใจ และการควบคุม ซึ่งในทุกขั้นตอนจะมีกิจกรรมในส่วนของการตัดสินใจเกี่ยวข้องด้วยเสมอ โดยทุกกิจกรรมจะวนกลับไปเริ่มต้นที่การวางแผนอีกครั้งเรื่อยไป



ภาพที่ 1 - 2 วงจรการบริหารธุรกิจ (Management Activities Cycle)

ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร นับว่าเป็นข้อมูลประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารในระดับต่างๆ ทั้งนี้เพราะข้อมูลทางการบัญชีบริหารเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรของกิจการและให้แนวทางที่ชัดเจนในเรื่องเกี่ยวกับต้นทุนและผลตอบแทน (Cost and benefit) ที่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร เมื่อมองถึงหน้าที่ทางการบริหารเราจะพบว่าหน้าที่ทางการบริหารมีการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหาร ดังแนวทางที่จะกล่าวต่อไปนี้

ลักษณะของข้อมูลทางการบัญชีบริหาร

ในเรื่องของข้อมูลทางการบัญชีบริหารนั้น มักจะมีการวิพากษ์วิจารณ์กันอยู่เสมอว่า ข้อมูลที่ดีของข้อมูลทางการบัญชีบริหารนั้นควรที่จะมีลักษณะอย่างไร ซึ่งเมื่อพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการค้าในปัจจุบัน ทำให้สามารถที่จะสรุปได้ว่าข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่ดีและเหมาะสมต่อการตัดสินใจของผู้บริหารควรมีลักษณะดังนี้

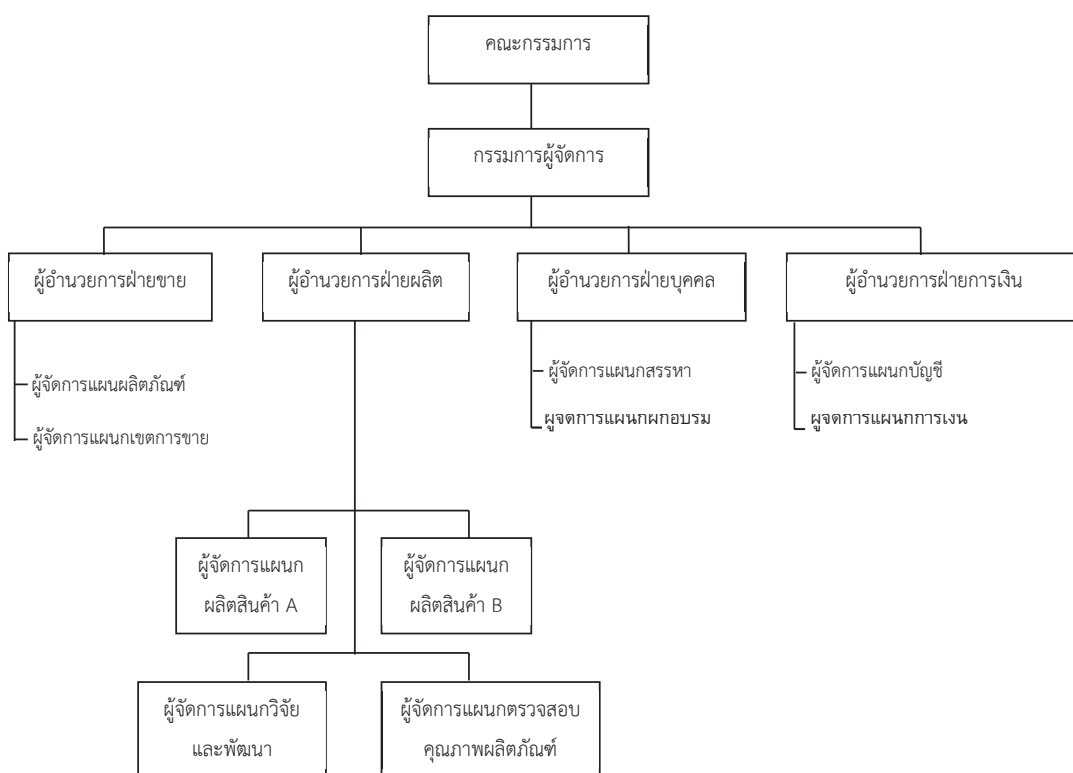
1. เป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องหรือมีการพยากรณ์ที่ใกล้เคียงความจริงที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด
2. ข้อมูลจะต้องรวดเร็วและทันเวลาสำหรับการตัดสินใจ
3. ข้อมูลจะต้องมีความกะทัดรัด ชัดเจนและสมบูรณ์
4. ข้อมูลที่ได้จะต้องคำนึงถึงต้นทุน (Cost) และผลตอบแทน (Benefit)

ถ้าข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีลักษณะดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารก็จะได้รับประโยชน์จากการนำข้อมูลทางการบัญชีมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าข้อมูลทางการบัญชีบริหารจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานานนับสิบปี แต่ก็ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการข้อมูลของผู้บริหารได้อย่างสมบูรณ์จนทำให้เกิดคำถามขึ้นอยู่เสมอว่า ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีความจำเป็นสำหรับการบริหารกิจการจริงหรือไม่ซึ่งถ้าจะตอบคำถามนี้โดยหลักการแล้วก็พอจะกล่าวได้ว่าข้อมูลทางการบัญชีบริหารที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารกิจการ เพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแต่ละได้ประโยชน์จริงหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลทางการบัญชีบริหารนั้นๆ ว่ามีลักษณะที่ดีตามที่กล่าวข้างต้นหรือไม่นั่นเอง

การบัญชีบริหารกับบทบาทหน้าที่ในองค์กร

นักบัญชีบริหาร มีหน้าที่เสนอข้อมูลทางบัญชีและการเงินที่จำเป็นต่อผู้บริหารของกิจการเพื่อใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ ดังนั้น กิจการจึงจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อรองรับหน่วยงานบัญชีไว้ให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และมีอิสระ ด้วยเหตุนี้ โครงสร้างขององค์กรโดยทั่วไปก็มักจะมีหน่วยงานด้านบัญชีและนักบัญชีต้นทุน นักบัญชีบริหาร นักบัญชีการเงิน อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน (Chief Financial Officer) ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรก็จะมีแบ่งอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. **หน่วยงานหลัก (Line)** มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมหลักที่สำคัญของกิจการ เช่น แผนกผลิต A จะมีหน้าที่หลักในการรับผิดชอบเกี่ยวกับการผลิตสินค้า A หรือ แผนกขายก็จะรับผิดชอบในการขายสินค้าให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้ หน่วยงานหลักจะมีอำนาจในการสั่งการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสังกัดได้โดยตรง
2. **หน่วยงานสนับสนุน (Staff)** จะไม่มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินกิจกรรมหลักแต่อย่างใด แต่จะมีหน้าที่เพียงให้การสนับสนุนหน่วยงานหลัก ด้วยการให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น หรือเสนอแนะทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้ หน่วยงานสนับสนุนสามารถให้ข้อเสนอแนะได้กับทั้งผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า สูงกว่า หรือแม้แต่ในระดับเดียวกันก็ได้ ในภาพที่ 1 - 3 ได้แสดงตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์กรที่ทำให้เห็นลักษณะของหน่วยงานที่จัดว่าเป็นหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน



ภาพที่ 1 - 3 ผังโครงสร้างองค์กร(Organization Chart)

บทบาทของผู้บริหารฝ่ายการเงิน(Chief Financial Officer : CFO) มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเตรียมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจให้ทันต่อความต้องการในการวางแผนและการควบคุมตลอดจนการจัดเตรียมงบการเงินเพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอก ซึ่งคุณสมบัติของผู้บริหารฝ่ายการเงินนี้จะต้องมีความรอบรู้ทั้งบัญชีและการเงิน มีความเป็นผู้นำ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถสื่อสารกับส่วนงานอื่นๆ ขององค์กรด้วยข้อมูลที่เข้าใจง่ายและชัดเจน และสามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจากฝ่ายต่างๆ ได้ดี

แบบฝึกหัดบทที่ 1

- ข้อ 1 ให้อธิบายความแตกต่างของการบัญชีการเงินและการบัญชีบริหาร อย่างละเอียด
- ข้อ 2 ให้อธิบายหน้าที่ของผู้บริหารและความสำคัญของแต่ละหน้าที่ อย่างละเอียด
- ข้อ 3 ให้อธิบายความแตกต่างระหว่างพนักงานสายปฏิบัติการ(Line) และพนักงานสายสนับสนุน(Staff) ในองค์กร พอสังเขป
- ข้อ 4 ให้อธิบายความหมายของคำต่อไปนี้
 - 4.1 ระบบทันเวลาพอดี (Just-in Time : JIT)
 - 4.2 การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม(Total Quality Management : TQM)
 - 4.3 ทฤษฎีแห่งข้อจำกัด(Theory of Constraints : TOC)
 - 4.4 การผลิตแบบลีน(Lean Production)
 - 4.5 แนวทางการคิดแบบลีน(Lean Thinking Model)
 - 4.6 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน(Supply Chain Management)
 - 4.7 การบริหารจัดการโดยมีวัตถุประสงค์(Management by Objective : MBO)

