

# บทที่ 11

- การบัญชีตามความรับผิดชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ในการประกอบธุรกิจ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารองค์กรซึ่งถ้าเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารงานด้วยตนเองทั้งหมดเรียกว่า การบริหารแบบรวมอำนาจ
- ถ้ามอบอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารระดับล่างลงไป เรียกว่า การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

# การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

- เป็นการบริหารที่ผู้บริหารระดับสูงได้มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารตามลำดับสายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีตัวการ-ตัวแทน

# ข้อดีของการกระจายอำนาจ

- 1. ลดภาระการทำงานของผู้บริหารระดับสูง
- 2. ผู้บริหารระดับล่างรู้ข้อมูลที่ตนเองดูแลอยู่ สามารถแก้ไขปัญหาได้
- 3. เสริมสร้างประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารระดับล่าง
- 4. สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่พนักงาน

# ข้อเสียการบริหารแบบกระจายอำนาจ

- 1. ผู้บริหารระดับล่างอาจตัดสินใจผิดพลาด
- 2. อาจก่อให้เกิดปัญหาในการประสานงานระหว่างผู้บริหารงานอื่น
- 3. เป็นอุปสรรคต่อการเกิดแนวความคิดสร้างสรรค์
- 4. เกิดค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงขึ้น

# การบัญชีตามความรับผิดชอบ

- เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารงานตามหน่วยงานย่อยต่างๆ ธุรกิจจำเป็นต้องจัดทำบัญชีตามความรับผิดชอบ เพื่อติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของหน่วยงานย่อยนั้น

# ประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบ

- 1. ศูนย์ต้นทุน
  - ผู้บริหารศูนย์ต้นทุนต้องควบคุมและรับผิดชอบต่อต้นทุน เพื่อให้เกิดต้นทุนน้อยที่สุด

## 2. ศูนย์รายได้

- ผู้บริหารศูนย์รายได้มีหน้าที่ต้องควบคุมและรับผิดชอบเฉพาะรายได้ของกิจการ

### 3. ศูนย์กำไร

- ผู้บริหารศูนย์กำไรมีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบต่อต้นทุนและรายได้ที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานย่อยของศูนย์กำไร ต้องพยายามสร้างรายได้ให้กับหน่วยงานให้ได้มากที่สุด

## 4. ศูนย์การลงทุน

- ผู้บริหารศูนย์ลงทุนมีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบต่อต้นทุน รายได้และเงินลงทุนที่ต้องใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์ของศูนย์ลงทุนนั้นๆ

# การรายงานผลการปฏิบัติงาน

- สำหรับการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแต่ละประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบต่างๆ จะถูกรวบรวมข้อมูลและสรุปผลเสนอต่อผู้บริหารในรูปแบบของรายงานผลการปฏิบัติงาน

# การรายงานแยกตามส่วนงาน

- 1. จัดทำงบกำไรขาดทุนด้วยวิธีต้นทุนผันแปร
- 2. แยกต้นทุนคงที่ระบุส่วนงานได้

# งบกำไรขาดทุนแยกตามส่วนงาน

	รวม	แผนก	
•		ซอฟต์แวร์	ซอฟต์แวร์
•		บัญชี	ทั่วไป
• ขาย	480,000	250,000	230,000
• หัก			
ต้นทุนขายผันแปร	250,000	120,000	130,000
ค่าใช้จ่ายผันแปร	311,500	162,000	149,500
กำไรส่วนเกิน	168,500	88,000	80,500

# งบกำไรขาดทุนแยกตามส่วนงาน

	รวม	แผนก ซอฟต์แวร์ บัญชี	ซอฟต์แวร์ ทั่วไป
● หัก ค่าใช้จ่ายคงที่ ที่ระบุส่วนงานได้	90,000	50,000	40,000
● กำไรขั้นต้นแยก	78,500	37,000	40,500
● หัก ค่าใช้จ่ายคงที่ กลาง	30,000	20,000	10,000
● กำไรจากการดำเนินงานสุทธิ	<u>48,500</u>		

# การประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์ความรับผิดชอบต่อ

## ลงทุน

- มี 3 วิธี
- 1. วิธีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน
- 2. วิธีกำไรส่วนที่เหลือ
- 3. วิธีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

# อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน(ROI)

- $ROI = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์ดำเนินงาน}}$
- หรือ
- $ROI = \text{อัตรากำไร} \times \text{อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์}$
- $= \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{ขาย}} \times \frac{\text{ขาย}}{\text{สินทรัพย์ดำเนินงาน}}$
- 
-

## ตัวอย่างที่ 2

- ROI = กำไรจากการดำเนินงาน
- สินทรัพย์ดำเนินงาน
- = 20,000
- 150,000
- = **13.40%**

หรือ

- $ROI = \text{อัตรากำไร} \times \text{อัตราการลงทุนเวียนของสินทรัพย์}$
- $= \frac{20,000}{300,000} \times \frac{300,000}{150,000}$
- $= 13.40 \%$

# สมมติผู้บริหารตัดสินใจลงทุนซื้อสินทรัพย์เพิ่ม

- ROI = กำไรจากการดำเนินงาน
- สินทรัพย์ดำเนินงาน
- = 50,000
- 170,000
- = 29.5%

# หรือ

- ROI = อัตรากำไรส่วนเกิน X อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์
- = กำไรจากการดำเนินงาน X ขาย
- ขาย สินทรัพย์ดำเนินงาน
- = 50,000 X 340,000
- 340,000 170,000
- = 29.5%

# วิธีคำนวณที่เหลือ (RI)

- $RI =$  กำไรจากการดำเนินงานสุทธิ  $-$  (อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ  
ขั้นต่ำ  $\times$  สินทรัพย์ดำเนินงานเฉลี่ย)

# ตัวอย่าง สมมติบริษัทซอฟต์แวร์ จำกัด ต้องการผลตอบแทน จากการลงทุนขั้นต่ำ 10%

- $RI = 20,000 - (10\% \times 150,000)$
- $= 20,000 - 15,000$
- $= 5,000$

# มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA)

- เป็นวิธีที่ถูกนำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของศูนย์การลงทุน  
วิธีการคำนวณคล้ายคลึงกับวิธีกำไรส่วนที่เหลือ (RI)