

บทที่ 8

การใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการตัดสินใจระยะสั้น

ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เป็นข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเลขไม่สามารถวัดเป็นจำนวนเงินได้ เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สภาพของการแข่งขัน ความร่วมมือของพนักงาน ความสัมพันธ์ของกิจการกับลูกค้า

ข้อมูลเชิงปริมาณ

เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวเลข สามารถวัดเป็นจำนวนเงินได้จากการจัดบันทึกทางการบัญชี เช่น รายได้ ต้นทุนต่าง ๆ

ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ

1. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
2. ข้อมูลที่หลีกเลี่ยงได้
3. ข้อมูลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีส่วนแตกต่างระหว่างทางเลือก เช่น

ขั้นตอนในการตัดสินใจ

1. กำหนดปัญหาที่กำลังตัดสินใจ
2. กำหนดทางเลือกของปัญหาที่เกิดขึ้น
3. รวบรวมข้อมูล และประเมินค่าของแต่ละทางเลือก
 - 3.1 รวบรวมข้อมูลต้นทุนทั้งหมดของแต่ละทางเลือกที่กำลังพิจารณา
 - 3.2 ตัดต้นทุนจมหรือต้นทุนในอดีตออกไป
 - 3.3 ตัดต้นทุนที่ไม่แตกต่างระหว่างทางเลือกต่างๆ
 - 3.4 ทำการตัดสินใจ
4. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

การวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ

1. วิธีต้นทุนรวม (total cost method) วิเคราะห์โดยพิจารณาทั้งต้นทุนและรายได้ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในแต่ละทางเลือก
2. วิธีต้นทุนส่วนที่แตกต่างหรือต้นทุนส่วนเพิ่ม (differential cost method) วิเคราะห์เฉพาะต้นทุนและรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในแต่ละทางเลือก โดยพิจารณาถึงต้นทุนและรายได้ส่วนที่มีความแตกต่างในแต่ละทางเลือก รวมทั้งต้นทุนเสียโอกาส(ถ้ามี)ในการวิเคราะห์

ประเภทของปัญหาที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ

1. การตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อ
2. การตัดสินใจรับคำสั่งซื้อพิเศษ
3. การตัดสินใจยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือส่วนงาน
4. การตัดสินใจเกี่ยวกับการขายหรือผลิตต่อ
5. การตัดสินใจปิดโรงงานชั่วคราว
6. การตัดสินใจใช้ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่จำกัด

1. การตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อ

- 1.1 ต้นทุนที่เกิดขึ้นระหว่างผลิตเองและซื้อจากบุคคลภายนอกเพื่อนำมาเปรียบเทียบ
- 1.2 กิจการมีความรู้ความสามารถในการผลิตขึ้นส่วนประกอบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการหรือไม่
- 1.3 กิจการมีกำลังการผลิตเพียงพอที่จะผลิตขึ้นส่วนประกอบเองหรือไม่
- 1.4 การผลิตเองหรือซื้อขึ้นส่วนประกอบจากบุคคลภายนอกจะต้องมีกำหนดเวลาที่แน่นอนที่สามารถนำมาใช้ประกอบได้ทันเวลากำหนด

ตัวอย่างที่ 1 บริษัท สัมโอ จำกัด ทำการผลิตขึ้นส่วนประกอบ 5,000 หน่วย เพื่อนำไปประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมของลูกค้า ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตขึ้นส่วนมีดังนี้

	ต้นทุนต่อหน่วย (บาท)
วัตถุดิบทางตรง	3
แรงงานทางตรง	8
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร	4
ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่	7.50
รวม	22.50

ขณะนี้บริษัทผู้ผลิตภายนอกรายหนึ่งได้เสนอขายขึ้นส่วนประกอบดังกล่าวในราคา 19 บาทต่อหน่วย และบริษัทสัมโอได้มีข้อมูลในการผลิตเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่เกิดขึ้นนั้นมีจำนวน 2 ใน 3 ส่วน ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ถึงแม้จะไม่ผลิตก็ตาม เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าเสื่อมราคาโรงงาน เงินเดือนผู้ควบคุมโรงงาน และค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร

จากตัวอย่างที่ 1 สามารถวิเคราะห์ว่าจะผลิตชิ้นส่วนประกอบเองหรือซื้อจากบุคคลภายนอก ดังนี้

1. วิธีต้นทุนรวม

ซื้อชิ้นส่วนประกอบ (1,000 หน่วย)	ผลิตชิ้นส่วนประกอบ (1,000 หน่วย)
ราคาซื้อ	วัตถุดิบทางตรง
19,000	3,000
ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่	แรงงานทางตรง
	8,000
ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้	ค่าใช้จ่ายในการผลิตผันแปร
5,000	4,000
รวมต้นทุน	ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่
24,000	ที่หลีกเลี่ยงได้
	2,500
	ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
	5,000
	รวมต้นทุน
	22,500

สรุป จากการวิเคราะห์โดยวิธีต้นทุนรวมในจำนวน 1,000 หน่วย บริษัท สัมโ อ ควรเลือกที่จะผลิตเองดีกว่า เพราะมีต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการผลิตเองต่ำกว่าซื้อจากบุคคลภายนอก เท่ากับ 1,500 บาท (24,000 – 22,500) หรือ ถ้าคิดต่อหน่วยก็เท่ากับ 1.50 บาท (24.00 – 22.50)

2. วิธีต้นทุนส่วนที่แตกต่าง

ซื้อชิ้นส่วนประกอบ (1,000 หน่วย)	ผลิตชิ้นส่วนประกอบ (1,000 หน่วย)
ราคาซื้อ	วัตถุดิบทางตรง
19,000	3,000
รวมต้นทุน	แรงงานทางตรง
19,000	8,000
	ค่าใช้จ่ายในการผลิตผันแปร
	4,000
	ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่
	ที่หลีกเลี่ยงได้
	2,500
	รวมต้นทุน
	17,500

สรุป จากการวิเคราะห์โดยวิธีต้นทุนส่วนที่แตกต่าง บริษัท สัมโ อ ควรที่จะผลิตเองเพราะมีต้นทุนโดยรวมต่ำกว่าเท่ากับ 1,500 บาท (19,000 – 17,500) หรือมีต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ 1.50 บาท (19.00 – 17.50)

2. การตัดสินใจรับคำสั่งซื้อพิเศษ

2.1 การยอมรับคำสั่งซื้อพิเศษ จะต้องมีกำไรส่วนเกินที่เกิดจากผลต่างของราคาขายและต้นทุนผันแปรจากคำสั่งซื้อพิเศษ

2.2 การยอมรับคำสั่งซื้อพิเศษ จะไม่มีผลกระทบต่อยอดขายปกติของกิจการ

2.3 การยอมรับคำสั่งซื้อพิเศษ กิจการต้องมีกำลังการผลิตว่างเปล่าเหลืออยู่ผลิตสินค้า นั้นได้ โดยไม่มีทางเลือกที่จะใช้กำลังการผลิตไปในทางอื่น ทำให้ไม่เกิดต้นทุนเสียโอกาส

ตัวอย่างที่ 2 บริษัททงุ่น จำกัด ทำการผลิตและขายสินค้าโดยปกติจำนวน 4,000 หน่วย กำลังการผลิตสูงสุด 5,000 หน่วย ในราคาหน่วยละ 40 บาท และมีข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการผลิต ดังนี้

	ต้นทุนต่อหน่วย(บาท)	ต้นทุนรวม(บาท)
วัตถุดิบทางตรง	8	32,000
แรงงานทางตรง	6	24,000
ค่าใช้จ่ายในการผลิต		
ผันแปร	4	16,000
คงที่	2	8,000
รวม	20	80,000

บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารผันแปรต่อหน่วยเท่ากับ 2 บาท มีค่าใช้จ่ายคงที่ต่อปี ดังนี้

ค่าใช้จ่ายการผลิต	8,000 บาท
ค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร	10,000 บาท
บริษัทได้รับคำสั่งซื้อพิเศษจำนวน	1,000 หน่วย
ในราคาหน่วยละ	30 บาท

จากตัวอย่างที่ 2 สามารถวิเคราะห์ที่จะรับคำสั่งซื้อพิเศษนี้หรือไม่ดังนี้

1. วิธีต้นทุนรวม

	หน่วย: บาท	
	ปฏิเสธคำสั่งซื้อ	ยอมรับคำสั่งซื้อ
	(4,000 หน่วย)	(5,000 หน่วย)
ขาย	160,000	190,000
หัก ต้นทุนผันแปร		
ต้นทุนขาย	72,000	90,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	8,000	10,000
รวมต้นทุนผันแปร	<u>80,000</u>	<u>100,000</u>
กำไรส่วนเกิน	80,000	90,000
หัก ต้นทุนคงที่		
ค่าใช้จ่ายในการผลิต	8,000	8,000
ค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร	10,000	10,000
รวมต้นทุนคงที่	<u>18,000</u>	<u>18,000</u>
กำไรสุทธิ	62,000	72,000

สรุป จากการวิเคราะห์โดยวิธีต้นทุนรวมบริษัทควรรับคำสั่งซื้อพิเศษเพราะมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 10,000 บาท (72,000 – 62,000)

2. วิธีต้นทุนส่วนที่แตกต่าง

รายได้ส่วนเพิ่ม (1,000 * 30)	30,000 บาท
หัก ต้นทุนส่วนเพิ่ม (1,000 * 20)	20,000 บาท
กำไรส่วนที่เพิ่ม	10,000 บาท

สรุป จากการวิเคราะห์โดยวิธีต้นทุนส่วนแตกต่างจะมีผลของการวิเคราะห์เหมือนกันกับวิธีต้นทุนรวมคือ ควรรับคำสั่งซื้อพิเศษเพราะทำให้มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 10,000 บาท

3. การตัดสินใจยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือส่วนงาน

- 3.1 ทางด้านต้นทุน
- 3.2 ความสัมพันธ์ทางการตลาดหรือการขาย
- 3.3 ด้านการแข่งขัน

ตัวอย่างที่ 3 บริษัท มะม่วง จำกัด ทำการผลิตและขายผลิตภัณฑ์ 3 ชนิด คือ ก ข ค บริษัทกำลังทำการตัดสินใจว่าควรจะยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือไม่ เนื่องจากผลการดำเนินงานขาดทุนโดยมีข้อมูลดังนี้

	ผลิตภัณฑ์(หน่วย: บาท)			
	ก	ข	ค	ง
ขาย	100,000	400,000	500,000	1,000,000
หัก ต้นทุนผันแปร	85,000	260,000	315,000	660,000
กำไรส่วนเกิน	15,000	140,000	185,000	340,000
หัก ต้นทุนคงที่				
เงินเดือน	10,000	30,000	50,000	90,000
ค่าโฆษณา	5,000	25,000	35,000	65,000
ค่าสาธารณูปโภค	6,000	25,000	25,000	56,000
ค่าเสื่อมราคา	5,000	20,000	35,000	60,000
รวมต้นทุนคงที่	26,000	100,000	145,000	271,000
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	(11,000)	40,000	40,000	69,000

จากตัวอย่างที่ 3 พิจารณางบกำไรขาดทุน จะพบว่าผลิตภัณฑ์ ก มีผลการดำเนินงานเป็นขาดทุนจำนวน 11,000 บาท การที่จะตัดสินใจขายหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์ ก

สำหรับตัวอย่างที่ 3 สมมุติ ต้นทุนคงที่ในส่วนของเงินเดือน เป็นเงินเดือนที่จ่ายให้พนักงานของแต่ละผลิตภัณฑ์โดยตรง ส่วนค่าโฆษณา ค่าสาธารณูปโภค และค่าเสื่อมราคาเป็นต้นทุนทั้งบริษัท โดยรวมใช้ร่วมกัน

1. วิธีต้นทุนรวม

	ยกเลิกผลิตภัณฑ์	ไม่ยกเลิกผลิตภัณฑ์
ขาย	900,000	1,000,000
หัก ต้นทุนผันแปร	575,000	660,000
กำไรส่วนเกิน	325,000	340,000
หัก ต้นทุนคงที่		
เงินเดือน	80,000	90,000
ค่าโฆษณา	65,000	65,000
ค่าสาธารณูปโภค	56,000	56,000
ค่าเสื่อมราคา	<u>60,000</u>	<u>60,000</u>
รวมต้นทุนคงที่	<u>261,000</u>	<u>271,000</u>
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	64,000	69,000

สรุป จากการวิเคราะห์โดยวิธีต้นทุนรวม บริษัทไม่ควรยกเลิกผลิตภัณฑ์ ก เพราะยกเลิกแล้วทำให้กำไรลดลง 5,000 (69,000 – 64,000)

2. วิธีต้นทุนรวม

รายได้ที่ลดลง		100,000
หัก ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ทีลดลง		
ต้นทุนผันแปร	85,000	
ต้นทุนคงที่ทางตรง	<u>10,000</u>	<u>95,000</u>
กำไรจากการดำเนินงานลดลง		5,000

สรุป จากการวิเคราะห์โดยวิธีต้นทุนส่วนที่แตกต่าง จะมีผลของการวิเคราะห์เหมือนกับวิธีต้นทุนรวมคือบริษัทไม่ควรยกเลิกผลิตภัณฑ์ ก ควรจะขายต่อ เพราะทำให้มีกำไรลดลง 5,000 บาท

4. การตัดสินใจเกี่ยวกับการขายหรือผลิตต่อ

- 4.1 ต้นทุนผลิตภัณฑ์ร่วมหรือต้นทุนรวม
- 4.2 ต้นทุนในการผลิตต่อถือเป็นต้นทุนส่วนเพิ่ม
- 4.3 การตัดสินใจ

ตัวอย่างที่ 4 บริษัทแยกคำ จำกัด ผลิตภัณฑ์ร่วมโดย ณ จุดแยกออกได้ผลิตภัณฑ์ 3 ชนิด ออกมาคือ A B และ C ผลิตภัณฑ์ A และ B บริษัทตั้งใจที่จะขายแต่ C บริษัทกำลังตัดสินใจอยู่ว่าจะขายหรือผลิตต่อแล้วขาย โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับราคาขายและต้นทุนการผลิตก่อนการผลิตต่อดังนี้

ราคาขายต่อหน่วย 460 บาท

ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย คือ

วัตถุดิบทางตรง	112 บาท
แรงงานทางตรง	90 บาท
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร	76 บาท
ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่	72 บาท

ต้นทุนการผลิตรวม 350 บาท

ถ้าบริษัท ทำการผลิตต่อสามารถขายได้หน่วยละ 570 บาท ต้นทุนการผลิตต่อ ต่อหน่วย คือ

วัตถุดิบทางตรง	30 บาท
แรงงานทางตรง	24 บาท
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร	24 บาท

ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่ที่ไม่ได้ใช้เพิ่มขึ้น เนื่องจากอยู่ในช่วงของกำลังผลิตปกติของบริษัท

1. วิธีต้นทุนรวม

ผลิตภัณฑ์ C	ขาย ณ จุดแยก	ขายหลังผลิตต่อ
รายได้ต่อหน่วย	460	570
<u>หัก ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย</u>		
วัตถุดิบทางตรง	112	142
แรงงานทางตรง	90	114
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร	76	100
ค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่	72	72
ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย	<u>350</u>	<u>428</u>
กำไรสุทธิต่อหน่วย	110	142

สรุป บริษัทควรตัดสินใจให้ผลิตภัณฑ์ขายหลังจากผลิตต่อแล้วเพราะจะทำให้กำไรสุทธิ

ต่อหน่วย เพิ่มขึ้น 32 บาท (142 - 110)

2. วิธีต้นทุนส่วนที่แตกต่าง

2.1 วิเคราะห์ส่วนเพิ่ม

รายได้ส่วนเพิ่ม (570 -- 460)	110 บาท
หัก ต้นทุนส่วนเพิ่ม (428 - 350)	78 บาท
กำไรส่วนเพิ่ม	32 บาท

2.2 วิเคราะห์ต้นทุนเสียโอกาส

รายได้จากการขายหลังผลิตต่อ		570 บาท
หัก ต้นทุนผลิตต่อ		
วัตถุดิบทางตรง	30	
แรงงานทางตรง	24	
ค่าใช้จ่ายการผลิตผันแปร	24	78
ต้นทุนเสียโอกาส		460
กำไรส่วนเพิ่ม		538 บาท
		32 บาท

5. การตัดสินใจปิดโรงงานชั่วคราว

$$\text{จุดปิดโรงงาน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่} - \text{ค่าใช้จ่ายหยุดดำเนินงานชั่วคราว}}{\text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย}}$$

ตัวอย่างที่ 5 บริษัทตะลุมพุก จำกัด ผลิตและจำหน่ายสินค้าชนิดหนึ่ง ราคาขายหน่วยละ 30 บาท ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย 15 บาท โดยปกติ บริษัท ผลิตและขายสินค้า จำนวน 50,000 หน่วยต่อปี และมีต้นทุนคงที่ในการดำเนินงานต่อปีดังนี้

วัสดุสิ้นเปลือง	45,000	บาท
ค่าแรงงานทางอ้อม	75,000	บาท
ค่าบำรุงรักษา	17,000	บาท
ค่าประกันภัย	4,500	บาท
ค่าซ่อมแซม	5,000	บาท
ค่าน้ำค่าไฟฟ้า	7,500	บาท
ค่าภาษี	5,000	บาท

ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	3,000	บาท
ค่าเสื่อมราคา - อาคาร	10,000	บาท
ค่าเสื่อมราคา - เครื่องจักร	<u>7,000</u>	บาท
รวม	179,000	บาท

ขณะนี้ผู้บริหารบริษัท กำลังพิจารณาที่จะตัดสินใจว่าจะหยุดการดำเนินงานชั่วคราวหรือไม่ เนื่องจากบริษัทประสบปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างมาก ทำให้ยอดขายลดลงเหลือเพียง 5,000 หน่วย และมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อย ๆ ในระหว่างหยุดดำเนินงานชั่วคราวจะมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ดังนี้

วัสดุสิ้นเปลือง	1,500	บาท
ค่าแรงงานทางอ้อม	15,000	บาท
ค่าบำรุงรักษา	1,000	บาท
ค่าประกันภัย	2,500	บาท
ค่าซ่อมแซม	1,000	บาท
ค่าน้ำค่าไฟฟ้า	700	บาท
ค่าภาษี	5,000	บาท
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	1,500	บาท
ค่าเสื่อมราคา - อาคาร	10,000	บาท
ค่าเสื่อมราคา - เครื่องจักร	<u>7,000</u>	บาท
รวม	45,200	บาท

จากตัวอย่าง สามารถวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจหยุดการดำเนินงานชั่วคราวหรือไม่ดังนี้

1. วิธีต้นทุนรวม

	ดำเนินงานต่อ	หยุดชั่วคราว
ยอดขาย	150,000	-
หัก ต้นทุนผันแปร	75,000	-
กำไรส่วนเกิน	75,000	-
หัก ต้นทุนคงที่	179,000	45,200
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(104,000)	(45,200)

สรุป จากการวิเคราะห์โดยวิธีเปรียบเทียบโดยรวม บริษัทควรที่จะหยุดการดำเนินงานชั่วคราว เพราะมีผลขาดทุนน้อยกว่า ดำเนินงานต่อไปเท่า 58,800 บาท (104,000 – 45,200)

2. วิธีต้นทุนส่วนที่แตกต่าง

สมมติถ้าหยุดการดำเนินงานชั่วคราว

รายได้ที่ลดลง		150,000 บาท
หัก ต้นทุนที่ลดลง		
ต้นทุนผันแปร	75,000	
ต้นทุนคงที่	<u>133,800</u>	<u>208,800</u> บาท
ต้นทุนที่ลดลงมากกว่ารายได้ที่ลดลง		58,800 บาท

สรุป จากการวิเคราะห์บริษัทควรที่จะหยุดการดำเนินงานชั่วคราวเพราะจะทำให้มีผลขาดทุนลดลง 58,800 บาท

6. การตัดสินใจใช้ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่จำกัด

กำไรส่วนเกินต่อหน่วยของปัจจัยที่มีจำกัดสามารถคำนวณได้ ดังนี้

$$= \frac{\text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย}}{\text{จำนวนปัจจัยการผลิตที่มีจำกัดต่อหน่วย}}$$

ตัวอย่างที่ 6 บริษัท แอนนา จำกัด มีเครื่องจักรที่สามารถผลิตสินค้าได้ 3 ชนิด คือ A B และ C มีชั่วโมงเดินเครื่องจักรที่จำกัด คือ 6,000 ชั่วโมง ที่สามารถผลิตได้เต็มที่ ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าทั้ง 3 ชนิดต่อหน่วย มีดังนี้

A B C

ราคาขาย	40	50	60
ต้นทุนผันแปร	30	20	40
กำไรส่วนเกิน	10	30	20
เวลาที่ใช้ในการผลิต	2	10	5
ความต้องการของสินค้า	800	250	500

จากตัวอย่าง บริษัท จะต้องวางแผนการผลิตและขาย AB และ C ดังนี้

คำนวณหากำไรส่วนเกินต่อหน่วยของปัจจัยการผลิตที่มีจำกัด

	A	B	C
กำไรส่วนเกิน	10	30	20
หารด้วยเวลาที่ใช้ในการผลิต	2	10	5
กำไรส่วนเกินต่อชั่วโมง	5	3	4

บริษัทสามารถผลิตและขายสินค้าทั้ง 3 ชนิด ดังนี้

สินค้า	จำนวนหน่วย	ชั่วโมงเครื่องจักรสะสม	กำไรส่วนเกิน
A	800	1,600	8,000
B	500	4,100	10,000
C	190	6,000	<u>5,700</u>
	รวม		23,700

ตัวอย่างที่ 6 (ต่อ)

จากการคำนวณ จะเห็นว่า ถ้าไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของชั่วโมงที่ใช้ในการผลิต จำนวน 6,000 ชั่วโมง บริษัทควรที่จะผลิตและขายสินค้า B ให้มากที่สุดตามความต้องการของลูกค้าเพราะมีกำไรส่วนเกินต่อหน่วยสูงสุด(30 บาทต่อหน่วย)

แต่เมื่อคำนวณกำไรส่วนเกินต่อชั่วโมง ซึ่งเป็นข้อจำกัดจะพบว่าสินค้า A มีกำไรส่วนเกินต่อชั่วโมงสูงสุด(800) C รองลงมา (500) และ B ต่ำสุด (190)

ดังนั้น บริษัทจึงต้องผลิตและขาย A ตามความต้องการของลูกค้า อันดับแรก เมื่อมีชั่วโมงเหลือจึงผลิตและขาย C และ B ตามลำดับ

แต่จะผลิตและขาย B ได้แค่ 190 หน่วย เพราะจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการผลิตหมดแล้ว คือ 6,000 ชั่วโมง ซึ่งการผลิตและขาย ครึ่งนี้จะทำให้บริษัทมีกำไรสูงสุด

ข้อควรระวังในการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการตัดสินใจ

1. ความไม่แน่นอนของข้อมูล
2. การรู้จักเลือกใช้ข้อมูล
3. ข้อมูลการบัญชีที่ได้จากวิธีการบัญชีที่ต่างกัน
4. ความเชื่อถือได้ของข้อมูลเชิงคุณภาพ
5. ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อข้อมูล

สรุป

การใช้ข้อมูลต้นทุนเพื่อการตัดสินใจระยะสั้น เป็นการวางแผน เพื่อการตัดสินใจที่ผู้บริหารนำข้อมูลต้นทุนมาช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ซึ่งต้นทุนที่จะมีผลในการตัดสินใจจะต้องเป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น หลีกเลียงได้ และเป็นต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต และมีส่วนต่างระหว่างทางเลือก

ปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะพบบ่อย ๆ และต้องตัดสินใจ ได้แก่ การยอมรับคำสั่งซื้อพิเศษหรือไม่ การผลิตเองหรือซื้อจากบุคคลภายนอก การยกเลิกหรือขายต่อไป ขายทันที ณ จุดแยกออกหรือขายหลังทำต่อ เป็นต้น