

บทที่ 11

การบัญชีตามความรับผิดชอบ

หัวข้อเนื้อหา

1. การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ
2. การบัญชีตามความรับผิดชอบ
3. ประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบ
4. การรายงานผลการปฏิบัติงานตามศูนย์ความรับผิดชอบ
5. การจัดทำรายงานจำแนกตามส่วนงาน
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โครงสร้างการบริหารงานขององค์กรธุรกิจ

โครงสร้างการบริหารงานขององค์กรธุรกิจ สามารถจัดแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ

1. การบริหารงานแบบรวมอำนาจ
2. การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

1. การบริหารงานแบบรวมอำนาจ เป็นรูปแบบการบริหารที่รวมอำนาจการบริหารงานไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด การวางแผน การตัดสินใจ การควบคุมการดำเนินงาน
2. การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตามลำดับชั้นให้แก่ผู้บริหารหน่วยงานย่อย ได้มีสิทธิในการตัดสินใจในเรื่องบางเรื่องภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

เป็นการบริหารที่ผู้บริหารระดับสูงได้มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารตามลำดับสายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีตัวการ – ตัวแทน

ข้อดีของการกระจายอำนาจ

1. ลดภาระงานการทำงานของผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมดูแลหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงขึ้น
3. เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานในการบริหารของผู้บริหารระดับล่าง
4. สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่พนักงาน

ข้อเสียของการบริหารแบบกระจายอำนาจ

1. ผู้บริหารระดับกลางอาจตัดสินใจผิดพลาด
2. ผู้บริหารระดับกลางมีรูปแบบการบริหารที่ต่างกัน
3. เป็นอุปสรรคต่อการเกิดแนวความคิดสร้างสรรค์
4. เกิดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานสูงขึ้น

การบัญชีตามความรับผิดชอบ

การบัญชีตามความรับผิดชอบ หมายถึง กระบวนการในการรวบรวม จัดประเภท จดบันทึก วิเคราะห์ และสรุปผลข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหน่วยงานตามความรับผิดชอบ

เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารตามหน่วยงานย่อยต่างๆ ธุรกิจจำเป็นต้องจัดทำบัญชีตามความรับผิดชอบ เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยและประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ ที่ภายในองค์กร เช่น แผนก สำนักงาน สาขา เขต หน่วยงานเหล่านี้เราเรียกว่า “ศูนย์ความรับผิดชอบ (responsibility centers)” แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ศูนย์ต้นทุน ศูนย์รายได้ ศูนย์กำไร และศูนย์ลงทุน

ประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบ

1. **ศูนย์ต้นทุน (Cost Center)** ผู้บริหารศูนย์ต้นทุนต้องควบคุมและรับผิดชอบต่อต้นทุนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดต้นทุนน้อยที่สุด
2. **ศูนย์รายได้ (Revenue Center)** ผู้บริหารศูนย์รายได้มีหน้าที่ต้องควบคุมและรับผิดชอบต่อเฉพาะรายได้ของกิจการ เช่น แผนกขาย เขตการขาย ที่รับผิดชอบต่อรายได้ที่เกิดขึ้น
3. **ศูนย์กำไร (Profit Center)** ผู้บริหารศูนย์กำไรมีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบต่อต้นทุนและรายได้ที่เกิดขึ้น
4. **ศูนย์ลงทุน (Investment Centers)** ผู้บริหารศูนย์ลงทุนมีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบต่อต้นทุน รายได้และเงินลงทุนที่ต้องใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์ของศูนย์ลงทุนนั้นๆ

การรายงานผลการปฏิบัติงาน

การรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแต่ละประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบต่างๆ เช่น รายงานผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาลำพูน สาขาหาดใหญ่จะรวมเสนอต่อผู้จัดการฝ่ายขาย เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์ความรับผิดชอบต่อการลงทุน

ผู้บริหารศูนย์การลงทุนมีหน้าที่คือ ควบคุมและรับผิดชอบต่อต้นทุน รายได้และเงินลงทุนที่ต้องใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์ของศูนย์ลงทุน สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติของศูนย์การลงทุนนั้นโดยปกติมีวิธีที่นิยมใช้ อยู่ 3 วิธี ดังนี้

1. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI)
2. วิธีกำไรส่วนที่เหลือ (Residual Income : RI) และวิธี 3.
3. มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added : EVA)

อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)

เป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ถึงความสัมพันธ์ระหว่างกำไรจากการดำเนินงานกับเงินลงทุนและสามารถประเมินผลการดำเนินงานว่าผลตอบแทนที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร

วิธีกำไรส่วนที่เหลือ (RI)

การประเมินการปฏิบัติงานของศูนย์การลงทุน โดยพิจารณาจากส่วนของกำไรจากการดำเนินงานสุทธิที่เกินกว่าผลตอบแทนที่ต้องการขั้นต่ำจากเงินลงทุนของศูนย์การลงทุนนั้นสินทรัพย์การดำเนินงาน

มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA)

วิธีมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐกิจคำนึงถึงผลตอบแทนที่เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น จะได้รับจากการลงทุนในธุรกิจนั้น สำหรับธุรกิจที่นำวิธีกำไรส่วนที่เหลือ และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติแล้ว วัตถุประสงค์หลักจะเน้นไปที่การเพิ่มกำไรให้กับองค์กรให้มากที่สุด

สรุป

การบริหารแบบกระจายอำนาจ เมื่อมีการมอบหมายให้ส่วนงานย่อยต่างๆ ได้มีอำนาจในการวางแผน ควบคุม ตัดสินใจในส่วนของตนเอง

การบริหารแบบกระจายอำนาจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นองค์กรต้องจัดทำบัญชีตามความรับผิดชอบ เพื่อติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยต่างๆ คือ “ศูนย์ความรับผิดชอบ” แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ ศูนย์ต้นทุน ศูนย์รายได้ ศูนย์กำไร และศูนย์ลงทุน

เทคนิคนิยมนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์การลงทุน ประกอบด้วย 3 เทคนิคคือ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) กำไรส่วนที่เหลือ (RI) และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA)