



บทที่ 5

การจัดทำระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

ในการจัดทำบัญชีต้นทุนเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในเรื่องของการตัดสินใจ และประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ก็คือการคำนวณต้นทุนผลผลิตให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด ดังนั้นวิธีการต้นทุนฐานกิจกรรมจึงได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้

การคำนวณต้นทุนโดยใช้วิธีการต้นทุนฐานกิจกรรมในการทำวิจัยครั้งนี้ ใช้ข้อมูลทางบัญชีขององค์การเภสัชฯที่เกิดขึ้นในเดือนเมษายน พ.ศ. 2550 และขั้นตอนการของการคำนวณมีดังนี้

5.1 ระบุประเภทของหน่วยงาน

องค์การเภสัชฯประกอบด้วย 12 ฝ่าย และในแต่ละฝ่ายประกอบด้วยหน่วยงานระดับกองอีกชั้นหนึ่ง ฝ่ายทั้ง 12 ฝ่ายขององค์การเภสัชฯ ประกอบด้วยฝ่ายผลิต (Business Unit) 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิตยา ฝ่ายชีววัตถุ และฝ่ายเภสัชเคมีภัณฑ์ ฝ่ายสนับสนุน (Support Unit) 9 ฝ่ายประกอบด้วย ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัย ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายวิศวกรรมและเทคโนโลยี สำนักอำนวยการ ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายบริหารพัสดุและผลิตภัณฑ์ ฝ่ายผลิตยา ฝ่ายชีววัตถุและฝ่ายเภสัชเคมีภัณฑ์ ซึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้แต่ละฝ่ายเป็นศูนย์ต้นทุน

5.2 บันทึกข้อมูลค่าใช้จ่ายทางบัญชี (Cost Element) ของทุกฝ่าย

เก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายทางบัญชีของทุกฝ่ายที่เกิดขึ้นในเดือนเมษายน ในบทนี้ขอ ยกตัวอย่างค่าใช้จ่ายทางบัญชีของ ฝ่ายบัญชีและการเงินแสดงได้ดังตารางที่ 5.1 ส่วนค่าใช้จ่ายของฝ่ายอื่นๆ แสดงไว้ใน ภาคผนวก ก

ตารางที่ 5.1 การบันทึกค่าใช้จ่ายที่เกิดในฝ่ายบัญชีและการเงิน เดือนเมษายน

ประเภทของค่าใช้จ่าย	บาท
เงินเดือน	3,160,230.00
ค่าจ้างชั่วคราวและอื่น ๆ	55,240.00
ค่าแรงล่วงเวลา	36,818.16
ค่าเล่าเรียนบุตร	45,810.00
ค่ารักษาพยาบาล	145,946.00

ประเภทของค่าใช้จ่าย	บาท
เงินสทบกองทุนบำเหน็จ	21,260.00
เงินสทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	289,657.30
เงินช่วยเหลือบุตรฯ	1,350.00
ค่าพาหนะไปราชการ	1,000.00
ค่าเช่าที่ดิน	89,990.09
ค่าธรรมเนียมต่างๆ	34,382.04
ค่าเบี้ยประกันภัย	3,048.89
ค่าซ่อมครุภัณฑ์	1,841.03
ค่าซ่อมจักรกล	1,073.85
ค่าภาษีโรงเรือน	5,495.69
ค่าจ้างเหมาบริการ	15,621.72
ค่าไปรษณีย์โทรเลข	145.00
ค่าโทรศัพท์	12,464.22
ค่าน้ำประปา	5,152.61
ค่าไฟฟ้า	49,230.97
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	10,653.07
ค่าเสื่อมราคา	80,407.78
ค่าบริการงานซ่อมแซมสินทรัพย์	49,742.44
ค่าตอบแทนและที่ปรึกษา	295,000.00
ค่าพาหนะเก็บเงิน	15,480.00
Total	4,427,040.86

5.3 ระบุประเภทของทรัพยากรที่ใช้

ในการทำวิจัยนี้ ได้แยกประเภทค่าใช้จ่ายที่บันทึกได้จากฝ่ายบัญชีและการเงิน เป็นประเภทของทรัพยากรทั้งหมด 5 ประเภทเพื่อความสะดวกในการบันทึกค่าใช้จ่ายเข้าสู่กิจกรรม ซึ่งทรัพยากรทั้ง 5 ประเภทประกอบด้วย

1. คน (People) เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง
2. วัสดุคิบ (Materials) : ค่าวัสดุคิบ ไม่ต้องระบุ เนื่องจากค่าวัสดุคิบมีการการบันทึกแยกไว้ในฝ่ายผลิตแต่ละฝ่าย

3. อาคารเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ (Plant/Equipment) : เช่น ค่าเสื่อมราคา
4. ผู้รับจ้างภายนอก (Contractor) : เช่น ค่าจ้าง, ค่าเช่า
5. ทรัพยากรสนับสนุน (Facilities) : เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนทรัพยากร 4 ประเภทข้างต้น

ในบทนี้ขอยกตัวอย่างการระบุประเภทของทรัพยากรที่ใช้ที่เกิดขึ้นในเดือนเมษายนของฝ่ายทรัพยากรบุคคล แสดงดังตาราง 5.2 ส่วนฝ่ายอื่นแสดงไว้ในภาคผนวก ก

5.4 ระบุกิจกรรม

ในการทำวิจัยนี้ได้กำหนดให้ฝ่ายเป็นศูนย์ต้นทุน (Cost Center) และกองเป็นศูนย์กิจกรรม (Activity Center) และในแต่ละศูนย์กิจกรรมจะประกอบด้วยกิจกรรมอาจจะมี 1 กิจกรรมหรือหลายกิจกรรมซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของศูนย์กิจกรรมนั้น

กิจกรรมที่ระบุในวิธีการต้นทุนฐานกิจกรรมต้องสามารถระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนได้ การระบุกิจกรรมของทุกฝ่ายในองค์การเภสัชฯ แสดงได้ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.2 การระบุประเภทของทรัพยากรที่ใช้ที่เกิดขึ้นในเดือนเมษายนของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

รายการ	เม.ย.-50	People	Material	Facilities Relate to			Plant/Equipment	Contractor
				People	Plant/Equipment	Contractor		
เงินเดือน	1,785,240.00	1,785,240.00						
ค่าจ้างชั่วคราวและอื่น ๆ	50,296.98	50,296.98						
ค่าแรงล่วงเวลา	39,764.14			39,764.14				
ค่าเล่าเรียนบุตร	29,920.00			29,920.00				
ค่ารักษาพยาบาล	110,226.95			110,226.95				
เงินสหทบกองทุนบำเหน็จ	3,117.00			3,117.00				
เงินสหทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	172,749.30			172,749.30				
เงินช่วยเหลือบุตรฯ	1,700.00			1,700.00				
ค่าพาหนะไปราชการ	200.00			200.00				
ค่าใช้จ่ายในการศึกษาฝึกอบรมและดูงาน	240,045.00			240,045.00				
ค่าเช่าที่ดิน	62,519.47							62,519.47
ค่าธรรมเนียมต่างๆ	10.70						10.70	
ค่าเบี้ยประกันภัย	3,629.42							3,629.42
ค่าปรับปรุงบริเวณโรงงาน	3,757.57						3,757.57	
ค่าซ่อมครุภัณฑ์	2,509.74						2,509.74	

รายการ	เม.ย.-50	People	Material	Facilities Relate to			Plant/Equipment	Contractor
				People	Plant/Equipment	Contractor		
ค่าซ่อมจักรกล	8,350.00						8,350.00	
ค่าชักฟอก	1,402.00				1,402.00			
ค่าภาษีโรงเรือน	5,694.51							5,694.51
ค่ารับรอง	5,469.00					5,469.00		
ค่าจ้างเหมาบริการ	334,216.22							334,216.22
ค่าโทรศัพท์	16,631.02			16,631.02				
ค่าน้ำประปา	3,349.20				3,349.20			
ค่าไฟฟ้า	67,212.89				67,212.89			
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	20,049.65				20,049.65			
หนังสือห้องสมุด	101,743.00			101,743.00				
วัสดุไฟฟ้าและวิทยุ	882.58				882.58			
วัสดุงานบ้าน	514.63				514.63			
ค่าเสื่อมราคา	69,057.57						69,057.57	
ค่าบริการงานซ่อมแซมสินทรัพย์	224,397.78						224,397.78	
ค่าตอบแทนและที่ปรึกษา	142,450.00							142,450.00
ค่าโฆษณา	5,500.00							5,500.00

รายการ	เม.ย.-50	People	Material	Facilities Relate to			Plant/Equipment	Contractor
				People	Plant/Equipment	Contractor		
รวม	3,512,606.32	1,835,536.98	-	716,096.41	93,410.95	5,479.70	308,072.66	554,009.62

ตารางที่ 5.3 การระบุกิจกรรมของทุกฝ่าย

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
บัญชีและการเงิน	การทำบัญชี	บันทึกและตรวจสอบรายการบัญชีทั้งหมด	ได้งบการเงิน	เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร
		บันทึกและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับลูกหนี้และเจ้าหนี้	ได้รายงานลูกหนี้และเจ้าหนี้คงเหลือ	นำไปใช้ในการจัดทำงบการเงิน
	การต้นทุน	คำนวณต้นทุนการผลิตฯ	ได้ต้นทุนฯ	เพื่อจัดทำงบการเงิน
		จัดทำบัญชีคุมสินค้า	ได้รายงานสินค้าคงเหลือ	เพื่อตรวจสอบจำนวนสินค้าให้ตรงตามความเป็นจริง
	การเงิน	บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการรับจ่ายเงิน	ได้รายงานการรับ-จ่ายเงิน	เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำงบการเงิน
การจัดทำงบประมาณ	การบริหารติดตามงบประมาณ	ได้ติดตามการใช้งบประมาณ	เพื่อควบคุมการใช้งบประมาณ	
ตรวจสอบภายใน	การตรวจสอบ	การวางแผนการตรวจสอบ	แผนงานการตรวจสอบ	เพื่อกำหนดขอบเขตแนวทางและทรัพยากรการตรวจสอบ

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
		การตรวจสอบหน่วยงาน	ได้รายงานผลการตรวจสอบ นำเสนอผู้บริหารและหน่วย ตรวจรับ	เพื่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
		การให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงาน	ได้แบบรายงานการให้ คำปรึกษา	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงาน
	งานเฉพาะกิจ	การประสานงานกับสำนักตรวจเงินแผ่นดิน	ได้การชี้แจงต่อข้อสังเกตของ สำนักตรวจเงินแผ่นดิน	เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง ต่อการปฏิบัติงานขององค์การ
ทรัพยากรบุคคล	งานบุคคล	การสรรหา และคัดเลือกพนักงานและลูกจ้าง	ได้พนักงานตรงตามความ ต้องการของหน่วยงานทันเวลา	เพื่อตอบสนองความต้องการ ของหน่วยงานที่ร้องขอ
		บันทึก ปรับปรุงแก้ไข ประวัติของพนักงานและ ลูกจ้าง	ได้ข้อมูลที่ต้องการและทันสมัย	เพื่อใช้ในการประกอบพิจารณา งานด้านบุคคล
		รายงานผลการตรวจตรา	ได้จัดทำรายงานผลการตรวจ ตรา	เพื่อแจ้งผลการรายงานใน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ
	พัฒนาบุคลากร	การจัดการฝึกอบรม	ได้การอบรมที่เหมาะสม สำหรับบุคลากร	เพื่อพัฒนา และเพิ่ม ความสามารถของบุคลากร
		การฝึกอบรมดูงาน ณ ต่างประเทศ	ได้การดูงาน ที่มีประโยชน์ สำหรับองค์การ	เพื่อพัฒนา และสร้างวิสัยทัศน์ แก่บุคลากร
งานด้าน	งานด้านการจ่ายเงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่า	ได้การนำเงินเข้าบัญชีให้แก่	เพื่อการจ่ายค่าตอบแทนได้	

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	สวัสดิการต่างๆ	พนักงานและลูกจ้าง	ถูกต้อง
		การรวบรวมและบันทึกข้อมูลด้านภาษีของบุคลากร	ได้การหักภาษีที่ถูกต้อง	เพื่อความสะดวกแก่บุคลากรในการเสียภาษี
		เงินกู้สวัสดิการ	ได้การให้เงินกู้ที่ถูกต้อง	เพื่อจัดสวัสดิการเงินกู้ตามระเบียบข้อบังคับ
	แรงงานสัมพันธ์และวินัย	การลงโทษทางวินัยและแรงงานสัมพันธ์	ได้รับและพิจารณาข้อร้องทุกข์ ข้อเสนอแนะ และการลงโทษทางวินัย	เพื่อความเป็นธรรมแก่พนักงานและองค์กร
	การแพทย์และอนามัย	การแพทย์และอนามัย	ได้การตรวจและรักษาผู้ป่วย	เพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
สำนักวิจัย	การสนับสนุนงานวิจัย	สืบค้นข้อมูล	ได้ข้อมูลในการวิจัยด้านสิทธิบัตร การวิเคราะห์ เกสซ์ วิทยา	เพื่อนำข้อมูลไปใช้กับงานวิจัย
	การวิจัยทั่วไป	วิเคราะห์วัตถุดิบ	ได้ผลการวิเคราะห์วัตถุดิบ	เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในงานวิจัย
		พัฒนาสูตรตำรับยา	ได้สูตรตำรับยา	เพื่อคัดเลือกสูตรไปทดลองผลิต Pilot Scale
		ทดลองผลิตยา (Pilot Scale)	ได้สูตรยาที่มีความคงตัวดี	เพื่อนำไปผลิตในระดับ

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
				อุตสาหกรรม
		ศึกษาความคงตัว (Stability) ของตัวยา	ได้ข้อมูลของตัวยา ทั้งสภาพแรง และอุณหภูมิห้อง	เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดอายุของยา
	การวิจัยแบบโครงการ	การดำเนินงานวิจัย	ได้ผลิตภัณฑ์	เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
ประกันคุณภาพ	งานทะเบียนยา	ทบทวนและอนุมัติ เอกสารควบคุมในระบบ GMP	ได้เอกสารที่มีความถูกต้อง	เพื่อให้เอกสารสอดคล้องกับระบบ GMP
		รวบรวมข้อมูลคำรับยา และขึ้นทะเบียนยา	ได้ขึ้นทะเบียนคำรับยาทุกคำรับที่ผลิตกับองค์การ	เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภค ว่ายามีคุณภาพและปลอดภัย
		ตรวจคุณภาพยาที่ถูกค้าส่งคืนเพื่อจำหน่ายใหม่หรือทำลาย	ได้ตรวจคุณภาพยาที่ส่งคืนมาทุกรายการ	เพื่อตัดสินใจว่าจะจำหน่ายใหม่หรือทำลายอย่างเหมาะสม
		บริการสืบค้นเอกสารบันทึกการผลิต (BPR)	ได้มีเอกสารบันทึกการผลิตไว้สืบค้น	เพื่อเก็บรักษาเอกสาร และ ง่ายต่อการสืบค้นข้อมูล
	การพัฒนาคุณภาพ	ตรวจสอบความถูกต้องวิธีการวิเคราะห์ของยาแต่ละรายการ	ได้วิธีการวิเคราะห์ ที่เหมาะสม รวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น	เพื่อให้ยาที่ผลิตมีมาตรฐานตามข้อกำหนด GMP
		ตรวจสอบกระบวนการผลิต	ได้กระบวนการผลิตที่มีความถูกต้อง	เพื่อปฏิบัติตามข้อบังคับของ WHO, GMP และ FTA

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
		การตรวจสอบความคงตัวของตัวยา	ได้ผลทดสอบความคงตัวของยา	เพื่อรับรองคุณภาพของยา
		การสอบเทียบเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์	ได้การสอบเทียบเครื่องมือครบถ้วนทุกชิ้น	เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้มีความถูกต้องแม่นยำ
		การจัดทำมาตรฐานของสารเคมี	ได้สารมาตรฐาน	เพื่อความถูกต้องในการใช้สารเคมี
		การบริหารอุปกรณ์และสารเคมี	ได้การเบิก-จ่าย อุปกรณ์และสารเคมี	เพื่อนำไปใช้ในการตรวจวิเคราะห์ยา
	งานมาตรฐาน วัตถุดิบ	การควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ	ได้ดำเนินการตรวจคุณภาพวัตถุดิบด้วยวิธีการที่ถูกต้อง	เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสำหรับนำไปทำการผลิต
	งานมาตรฐาน บรรจุภัณฑ์	ตรวจคุณภาพบรรจุภัณฑ์	ได้บรรจุภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน	เพื่อให้ได้มาซึ่งบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับบรรจุยา
		จัดทำมาตรฐานของบรรจุภัณฑ์	ได้ข้อกำหนดในการจัดซื้อและเกณฑ์ในการตรวจคุณภาพ	เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจรับ
	งานมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์	ตรวจคุณภาพยา	ได้ผลการตรวจสอบที่ถูกต้อง	เพื่อรับรองว่ายาที่ออกจำหน่ายมีคุณภาพตามข้อกำหนด
	งานมาตรฐาน ชีววิทยา	ตรวจสอบด้านมาตรฐานชีววิทยา	ได้กระบวนการตรวจสอบถูกต้องตามมาตรฐาน	เพื่อให้ได้วัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
	งานมาตรฐานชีววัตถุ	ตรวจสอบด้านมาตรฐานชีววัตถุ	ได้ผลการตรวจสอบที่ถูกต้อง	เพื่อให้ได้วัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ
	งานพัฒนาระบบงาน	ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (CQIT)	ได้จำนวนกลุ่มคุณภาพที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จัดตั้งกลุ่ม CQIT	เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้รวมกลุ่มปรับปรุงงาน
		ติดตาม แก้ไข และตอบ ขอร้องเรียนของผู้ตรวจสอบจากภายนอก	สามารถแก้ไขข้อร้องเรียนได้ครบถ้วน	เพื่อให้ผ่านการรับรองมาตรฐาน GMP
		ตรวจสอบโรงงานผู้ผลิตอื่น ที่ได้ทำการว่าจ้างให้ผลิต	ได้ทำตามแผนการจ้างผลิต	เพื่อคัดเลือกโรงงานและประกันคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ หรือ จัดจ้าง
เทคโนโลยีและวิศวกรรม	การบำรุงรักษาเครื่องจักร	งานวิศวกรรมบำรุงรักษา (Maintenance Engineering)	ได้มาตรฐานที่ถูกต้องและแผนตรวจสอบที่เหมาะสมของเครื่องจักร	เพื่อให้ได้เครื่องจักรที่พร้อมใช้งาน
		การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)	ได้ทำบำรุงรักษาเชิงป้องกันตามแผนที่วางไว้	เพื่อให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน
		การซ่อมเครื่องจักรที่เสียกะทันหัน (Breakdown Maintenance)	ได้เครื่องจักรที่กลับมาใช้งานได้ตามปกติ	เพื่อทำการผลิตได้ตามปกติ
		การบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance)	ได้เครื่องจักรที่มีการปรับปรุง	เพื่อลดการเสียของเครื่องจักร

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
			แก้ไขให้ง่ายต่อการบำรุงรักษา	และง่ายต่อการบำรุงรักษา
	การสนับสนุน และการบริการ โรงงาน	ประมาณราคาสำหรับการจัดจ้างงานทางวิศวกรรม	ได้ราคาที่เป็นกลาง และถูกต้อง	เพื่อให้เกิดการจัดจ้าง
		งานด้านรับ-จ่าย วัสดุ และอุปกรณ์ช่าง	ได้การจ่ายที่ถูกต้องแลรวดเร็ว	เพื่อดูแลคลังวัสดุและ อุปกรณ์ช่าง
	งานวิศวกรรม	ออกแบบ คำนวณทางวิศวกรรม และสถาปัตยกรรม	ได้เอกสารแบบ ราคากลาง งด งาน	เพื่อเป็นเอกสารประกอบการใช้ งบประมาณหรือการประกวด ราคา
		ควบคุม ตรวจสอบ การวางโครงการ	ได้งานก่อสร้างหรือปรับปรุง แล้วเสร็จตามสัญญาว่าจ้าง	เพื่อให้โครงการเป็นไปตาม สัญญาการว่าจ้าง
		การจัดการพลังงานโรงงาน	ได้ น้ำสะอาด และระบบไอน้ำ สำหรับใช้ในการผลิต และ องค์การ	เพื่อให้มีพลังงานได้ใช้อย่าง เพียงพอ
	การพิมพ์	ออกแบบผลิตสิ่งพิมพ์	ได้แบบสิ่งพิมพ์	เพื่อทำสิ่งพิมพ์
		สร้างแบบพิมพ์	ได้เพลทสำหรับพิมพ์	เพื่อใช้พิมพ์แบบ
		การพิมพ์	ได้งานพิมพ์	เพื่อผลิตงานที่มีคุณภาพ ตรง ตามความต้องการ
	งานความ	งานด้านความปลอดภัยและชีวอนามัย	ได้ตรวจคุณภาพ อากาศ และ	เพื่อสภาพที่ปลอดภัย สะอาด

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
	ปลอดภัยและ สิ่งแวดล้อม		สภาพแวดล้อมในการผลิต	สำหรับการผลิต
		จัดการของเสียอันตราย	ได้ทำลายของเสียอันตราย	เพื่อความปลอดภัยด้าน สิ่งแวดล้อม
		การตรวจวิเคราะห์น้ำทิ้ง	ได้นำทิ้งที่ผ่านมาตรฐานตามที่ กฎหมายกำหนด	เพื่อความปลอดภัยด้าน สิ่งแวดล้อม
		การสอบสวนการเกิดอุบัติเหตุ	ได้สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ	เพื่อลดอุบัติเหตุ
สำนักอำนวยการ	งานธุรการ	งานสารบรรณ	ได้ คำสั่ง หนังสือ ประกาศ ระเบียบข้อบังคับ	เพื่อให้ทุกหน่วยงานทราบ ข่าวสารและระเบียบข้อบังคับ ต่างๆ
		การบริหารการประชุม	ได้เอกสารและสถานที่การ ประชุม	เพื่อจัดการประชุม
	งานกฎหมาย	แก้ไขและปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ คำสั่งองค์กร	ได้ระเบียบข้อบังคับ ที่สามารถ ใช้ปฏิบัติได้	เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน
		ดำเนินการจัดทำสัญญาและข้อตกลงต่างๆ	ได้สัญญาที่ถูกต้อง	เพื่อใช้ในการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง
	การ ประชาสัมพันธ์	การจัดนิทรรศการ	ได้เผยแพร่ความรู้เรื่องการใช้ยา	เพื่อประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ ขององค์กร

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
		จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อประชาสัมพันธ์	ได้เผยแพร่ข่าวสารขององค์การ	เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารและผลิตภัณฑ์ขององค์การ
		บริการด้านโสตทัศนูปกรณ์	ได้บริการอุปกรณ์ด้านโสตแก่หน่วยงานที่ต้องการใช้	เพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานที่ร้องขอ
		ผลิตสื่อโสตทัศนูปกรณ์	ได้ชิ้นงานสื่อโสตเกี่ยวกับองค์การ	เพื่อใช้ในการเผยแพร่
		บริการเสียงตามสาย	ได้บริการข่าวสาร และรณรงค์ประชาสัมพันธ์	เพื่อเผยแพร่ข่าวสารและประชาสัมพันธ์
	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	งานการจัดการระบบสารสนเทศของงานขาย	ได้ระบบงานขายอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	เพื่อทราบข้อมูลการขายสินค้า
		งานการจัดการระบบสารสนเทศของงานบัญชี	ได้ระบบบัญชีในสภาพพร้อมใช้งาน	เพื่อใช้ปฏิบัติงานทางด้านบัญชี
		งานการจัดการระบบสารสนเทศของงานผลิต	ได้ระบบสารสนเทศของการผลิต	เพื่อใช้ตรวจติดตามงานในสายการผลิต
		แก้ไขปัญหาด้านคอมพิวเตอร์	ได้บริการแก้ปัญหาแก่หน่วยงานที่ร้องขอ	เพื่อให้คอมพิวเตอร์สามารถทำงานได้ตามปกติ
		ดูแลระบบฐานข้อมูลและแก้ไขชุดคำสั่งโปรแกรมในระบบงาน	ได้ฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง	เพื่อระบบทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
		การฝึกอบรมทางด้านคอมพิวเตอร์	ได้ให้บริการฝึกอบรมแก่หน่วยงานที่ร้องขอ	เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร
	นโยบายและแผนวิสาหกิจ	การจัดทำแผนวิสาหกิจ งบประมาณ และรายงานประจำปี	ได้แผน งบประมาณ และรายงาน	เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์การ
	งานธุรกิจร่วมทุน	ติดต่อประสานงานกับบริษัทที่เข้าร่วมทุน	ติดต่อประสานงานกับบริษัทที่เข้าร่วมทุน	เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
	การบริหารความเสี่ยง	การบริหารจัดการความเสี่ยง	ได้วิธีการบริหารความเสี่ยงจากการประชุม	เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
การตลาดและการขาย	ธุรกิจต่างประเทศ	การติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศ	ได้ การสื่อสารทางธุรกิจ	เพื่อตรวจสอบ หรือตกลงราคาสำหรับการซื้อขายสินค้า
		การขายสินค้าลูกค้าต่างประเทศ	ได้สินค้าที่พร้อมจัดส่ง	เพื่อขายสินค้าให้กับลูกค้าต่างประเทศ
	ลูกค้าสัมพันธ์	จัดการสัมมนาระหว่างลูกค้ากับองค์การ	ได้การสัมมนาร่วมกัน	เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
		การติดต่อกับลูกค้า	ได้แจ้งข้อมูลแก่ลูกค้าหรือ รับข้อร้องเรียนจากลูกค้า	เพื่อบริการข่าวสารและตอบข้อซักถามของลูกค้า
		ประสานงานกับฝ่ายบัญชีในการติดตามหนี้สินลูกค้าภาครัฐ	ได้ให้ข้อมูลลูกหนี้แก่ฝ่ายบัญชี	เพื่อติดตามหนี้สิน

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
	การตลาด	การพยากรณ์ยอดขาย และจัดทำแผนงานการตลาด	ได้ค่าพยากรณ์และแผนงาน การตลาด	เพื่อใช้ในการผลิต สํารองพัสดุ และวางแผนการตลาด
		ออกแบบบรรจุภัณฑ์	ได้บรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่	เพื่อเพิ่มความสวยงามแก่ ผลิตภัณฑ์
	ขายภาครัฐ	การขายแก่ลูกค้าภาครัฐ	ได้ส่งสินค้าไปให้ภาครัฐ	เพื่อขายสินค้าให้ภาครัฐ
	ขายภาคเอกชน	การขายแก่ลูกค้าภาคเอกชน	ได้ส่งสินค้าไปให้ภาคเอกชน	เพื่อขายสินค้าให้ภาคเอกชน
บริหารพัสดุและ ผลิตภัณฑ์	การบริหาร ผลิตภัณฑ์	ตรวจสอบค่าพยากรณ์ ยอดขาย ขาดคลั่งและแผน ผลิต	ได้ใช้เพื่อสํารองผลิตภัณฑ์	เพื่อมียอดบสนองลูกค้าอย่าง เพียงพอ
		จัดทำรายงานข้อมูลผลิตภัณฑ์	ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย	เพื่อใช้ในการรายงานผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง
		รวบรวมข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่	ได้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่เสนอ ในคณะกรรมการขาใหม่	เพื่อให้ขบวนการผลิตขาใหม่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
	จัดซื้อทั่วไป	จัดซื้อพัสดุที่ใช้ในการดำเนินงาน	ได้พัสดุสําหรับการดำเนินงาน	เพื่อซื้อพัสดุที่ต้องใช้ในการ ดำเนินงาน
		สํารองพัสดุที่ใช้ในการดำเนินงาน	ได้จำนวนสํารองพัสดุที่ เหมาะสม	เพื่อมีพัสดุเพียงพอสําหรับการ ดำเนินงาน
	จัดซื้อและสํารอง	การจัดซื้อวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์	ได้วัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์	เพื่อซื้อวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์	
	วัตถุดิบและ บรรจุภัณฑ์		สำหรับผลิต	ที่ต้องใช้ในการผลิต	
		การรับ-จ่ายวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์	ได้การรับ-จ่ายที่ถูกต้องและ ทันเวลา	เพื่อนำไปใช้ในการผลิต	
		การสำรองวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์	ได้จำนวนสำรองวัตถุดิบ และ บรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม	เพื่อมีวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์ที่ เพียงพอสำหรับการผลิต	
	การบริหารการ สั่งซื้อ	การบริหารคำสั่งซื้อของลูกค้า	ได้จำนวนการสั่งซื้อ	เพื่อบันทึกคำสั่งซื้อเข้าระบบIT	
		รับ-คืนแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์	ได้จำนวนผลิตภัณฑ์ที่รับคืน หรือ แลกเปลี่ยน	เพื่อรับ คืนหรือแลกเปลี่ยน ผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า	
	การคลัง ผลิตภัณฑ์	การสำรองผลิตภัณฑ์	ได้จำนวนสำรองผลิตภัณฑ์ที่ เหมาะสม	เพื่อมีผลิตภัณฑ์ส่งให้ลูกค้า เพียงพอ	
		บรรจุผลิตภัณฑ์	ได้ผลิตภัณฑ์ที่บรรจุเข้ากล่อง	เพื่อรอส่งให้ลูกค้า	
		การจัดส่งผลิตภัณฑ์	ได้ส่งผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้า	เพื่อให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์ที่ ต้องการและทันเวลา	
	สาขาภาค	บัญชีลูกหนี้สาขาภาค		ได้จำนวนใบแจ้งหนี้	เพื่อติดตามการชำระหนี้ของ ลูกหนี้
		บริหารคำสั่งซื้อของลูกค้าสาขาภาค		ได้คำสั่งซื้อ	เพื่อบริหารจัดการการสั่งซื้อ อย่างมีประสิทธิภาพ

ศูนย์ต้นทุน	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรม	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์
		เปลี่ยนหรือค้ายาสาขาภาค	จำนวนการเปลี่ยนหรือค้ายา	เพื่อความถูกต้องของการเปลี่ยนหรือค้ายา
		สำรองผลิตภัณฑ์สาขาภาค	ได้จำนวนสำรองผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม	เพื่อมีผลิตภัณฑ์ส่งให้ลูกค้าเพียงพอ
		กิจกรรม: การบรรจุหีบห่อและจัดส่งผลิตภัณฑ์สาขาภาค	ได้ผลิตภัณฑ์ที่พร้อมจัดส่งให้ลูกค้า	เพื่อให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์ที่ต้องการและทันเวลา
ผลิตยา	บริหารการผลิต	วางแผนและควบคุมการผลิต	ได้ผลผลิตตามความต้องการ	เพื่อผลิตยาได้ตามแผน
	การผลิต	การผลิต	ได้ผลิตภัณฑ์ยา	เพื่อผลิตยาที่มีคุณภาพและได้จำนวนตามที่ต้องการ
ชีววัตถุ	บริหารการผลิต	วางแผนและควบคุมการผลิต	ได้ผลผลิตตามความต้องการ	เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ได้ตามแผน
	การผลิต	การผลิต	ได้ผลิตภัณฑ์ด้านชีววัตถุ	เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้จำนวนตามที่ต้องการ
เภสัชเคมีภัณฑ์	บริหารการผลิต	วางแผนและควบคุมการผลิต	ได้ผลผลิตตามความต้องการ	เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ได้ตามแผน
	การผลิต	การผลิต	ได้ผลิตภัณฑ์ด้านเคมีภัณฑ์	เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้จำนวนตามที่ต้องการ

5.5 กำหนดตัวป้อนเพื่อป้อนทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรม

กำหนดตัวป้อนเพื่อจัดสรรทรัพยากรทั้ง 5 ประเภทเข้าสู่ศูนย์กลางกิจกรรม ถ้าศูนย์กลางกิจกรรมใดมีหลายกิจกรรมจะให้การให้นำหนักกิจกรรมที่เกิดในศูนย์กลางกิจกรรมนั้นเป็นตัวป้อนอีกชั้นหนึ่ง ตัวป้อนทรัพยากรทั้ง 5 ประเภทแสดงได้ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 ตัวป้อนที่ใช้ป้อนทรัพยากรทั้ง 5 ประเภทเข้าสู่ศูนย์กลางกิจกรรม

ประเภทของทรัพยากร	ตัวป้อนที่ใช้
1. คน (People)	จำนวนคน
2. วัตถุดิบ (Materials)	ไม่ต้องป้อนเนื่องจากมีการบันทึกต้นทุนของวัตถุดิบเข้าสู่ฝ่ายผลิตแต่ละฝ่ายโดยตรง
3. อาคารเครื่องจักรและอุปกรณ์ (Plant/Equipment)	ค่าเสื่อมราคา
4. ผู้รับจ้างภายนอก (Contractor)	ค่าจ้างเหมา
5. ทรัพยากรสนับสนุน (Facilities)	ป้อนตามประเภทของทรัพยากรที่ไปสนับสนุน เช่น ถ้าสนับสนุน People ให้ป้อนตาม People

จากตารางที่ 5.4 มีตัวป้อนของทรัพยากรเพียง 3 ประเภทเนื่องจากวัตถุดิบ (Materials) สามารถจัดสรรเข้าฝ่ายผลิตได้โดยตรง และทรัพยากรสนับสนุนนั้นใช้ตัวป้อนเดียวกับประเภทของทรัพยากรที่ไปสนับสนุนนั้นๆ เช่น ทรัพยากรสนับสนุนที่สนับสนุนคน (Facility for People) ให้ป้อนตามตัวป้อนทรัพยากรคน (People) ซึ่งคือจำนวนคน

การป้อนทรัพยากรเข้าสู่ศูนย์กลางกิจกรรมในที่นี้ยกตัวอย่างการป้อน คน(People) ของฝ่ายเทคโนโลยีและวิศวกรรมด้วยตัวป้อนคือจำนวนคนเข้าสู่แต่ละศูนย์กลางกิจกรรม โดยแสดงได้ดังตารางที่ 5.5 ส่วนรายละเอียดของตัวป้อนทั้งหมดของทุกฝ่ายแสดงไว้ในภาคผนวก ข

ตารางที่ 5.5 ตัวอย่างการป้อนทรัพยากรประเภท People เข้าสู่ศูนย์กลางกิจกรรม

หน่วยงาน	พนักงาน	ป้อน จากศูนย์กลางต้นทุน	น้ำหนัก
ฝ่ายเทคโนโลยีและวิศวกรรม (ศูนย์กลางต้นทุน)	2 คน	ลงสู่ศูนย์กลางกิจกรรม	การป้อน
ศูนย์กลางกิจกรรมงานวิศวกรรม	21 คน	21.25 คน	12.65%
ศูนย์กลางกิจกรรมการบำรุงรักษาเครื่องจักรกล	40 คน	40.48 คน	24.10%
ศูนย์กลางกิจกรรมการสนับสนุนและบริการ โรงงาน	48 คน	48.58 คน	28.92%
ศูนย์กลางกิจกรรมการพิมพ์	46 คน	46.55 คน	27.71%

ศูนย์กิจกรรมการงานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	11 คน	11.13 คน	6.63%
รวมทุกทั้งหมด	168 คน	168 คน	100.00%

จากตารางที่ 5.5 ใช้จำนวนพนักงานเป็นสำหรับค่าใช้จ่ายทรัพยากรประเภท People โดยเก็บข้อมูลจำนวนพนักงานที่ทำงานในศูนย์กิจกรรมนั้นๆ และต้องป็นพนักงานที่อยู่ในระดับฝ่าย ซึ่งก็คือหัวหน้าฝ่ายและรอง ลงมาสู่ศูนย์กิจกรรมโดยยึดหลักว่าถ้าศูนย์กิจกรรมใดมีจำนวนพนักงานมากจะต้องใช้จำนวนพนักงานจากระดับฝ่าย (ศูนย์ต้นทุน) มากตามไปด้วย ดังนั้นเปอร์เซ็นต์การป็นทรัพยากรประเภท คน (People) เข้าสู่ศูนย์กิจกรรมงานวิศวกรรม เท่ากับ 12.65% ศูนย์กิจกรรมการบำรุงรักษาเครื่องจักรกล เท่ากับ 24.10% ศูนย์กิจกรรมการสนับสนุนและบริการโรงงานเท่ากับ 28.92% ศูนย์กิจกรรมการพิมพ์ เท่ากับ 27.71% และศูนย์กิจกรรมงานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เท่ากับ 6.63 % ต่อจากนี้ต้องทำการป็นจากศูนย์กิจกรรมลงสู่กิจกรรมเช่น ศูนย์กิจกรรมงานวิศวกรรมประกอบด้วย 3 กิจกรรม ดังนั้นต้องป็น 12.65% ลงสู่กิจกรรมอีกครั้งหนึ่งตามน้ำหนักของกิจกรรม (Activity Weight) ที่กำหนดไว้ ซึ่งน้ำหนักของกิจกรรมจะระบุในช่อง “Activity Weight” ใน Cost Mapping โดย Cost Mapping ของทุกฝ่ายแสดงไว้ในภาคผนวก ค

5.6 ป็นทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรม

การป็นทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรม คือนำค่าใช้จ่ายที่ได้แยกเป็นทรัพยากรทั้ง 5 ประเภท จากหัวข้อ 5.3 คูณกับเปอร์เซ็นต์การป็นของแต่ละกิจกรรมจากหัวข้อ 5.4 และน้ำหนักของกิจกรรมในศูนย์กิจกรรม จะได้ต้นทุนต่อกิจกรรมที่เกิดขึ้น ในหัวข้อนี้ขอยกตัวอย่างการป็นของทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ดังแสดงได้ดังรูปที่ 5.1

Cost Element	ต้นทุน (บาท)	ค่าใช้จ่าย (บาท)	People	Material	Facilities relate to			Plant/Equipment	Contractor	กอง(ส่วน)กิจกรรม)	Activity Weight
					People	Plant/Equipment	Contractor				
Activity (Cost Object)	767,256.38	593,117.28	-	100,100.38	8,937.70	3,600.00	34,070.29	27,430.73			
1. กิจกรรม: การวางแผนการตรวจสอบ เป้าหมาย: แผนงานการตรวจสอบ วัตถุประสงค์: เพื่อกำหนดขอบเขต แนวทางและทรัพยากรการตรวจสอบ	165,642	128,509	0	21,688	1,866	750	7,114	5,715	ตรวจสอบ	25%	
2. กิจกรรม: การตรวจสอบหน่วยงาน เป้าหมาย: ได้รายงานผลการตรวจสอบนำเสนอผู้บริหารและหน่วยงานรับ วัตถุประสงค์: เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	430,670	334,123	0	56,390	4,852	1,950	18,496	14,858	ตรวจคณม	65%	
3. กิจกรรม: การให้คำปรึกษา และ นำการปฏิบัติงาน เป้าหมาย: ได้มอบรายงานการให้คำปรึกษา วัตถุประสงค์: เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	66,257	51,403	0	8,675	746	300	2,846	2,286	ตรวจคณม	10%	
4. กิจกรรม: การประสานงานกับสำนักตรวจเงินแผ่นดิน เป้าหมาย: ได้การชี้แจงข้อสงสัยของสำนักตรวจเงินแผ่นดิน วัตถุประสงค์: เพื่อให้มีความเข้าใจถูกต้องต่อการปฏิบัติงานขององค์การ	104,688	79,082	0	13,347	1,473	600	5,614	4,572	งานเฉพาะกิจ	100%	

รูปที่ 5.1 การปันของทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

5.7 ระบุตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน (Cost Driver) บันทึกงานที่ทำได้ และคำนวณค่า Cost Driver Rate

เมื่อทราบต้นทุนต่อกิจกรรม จากนั้นจะกำหนดตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน (Cost Driver) ของทุกกิจกรรม และบันทึกงานที่ทำได้ของตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน เพื่อใช้ในการคำนวณค่า Cost Driver Rate โดยค่า Cost Driver Rate เท่ากับต้นทุนของกิจกรรมหารด้วย งานที่ทำได้ของกิจกรรม เมื่อถึงขั้นตอนนี้จะได้ตาราง Cost Mapping ที่สมบูรณ์ โดยได้แสดงไว้ในภาคผนวก ค แต่ในบทนี้จะแสดงการกำหนดค่า Cost Driver งานที่ทำได้ และ Cost Driver rate ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กรเท่านั้น แสดงได้ดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 การระบุค่า Cost Driver งานที่ทำได้ และคำนวณ Cost Driver Rate

กิจกรรม	Operating Cost	Cost Driver	งานที่ทำได้	Cost Driver rate (บาท/cost Driver)
บันทึกและตรวจสอบรายการบัญชีทั้งหมด	1,152,754	รายการ	5,947	194
บันทึกและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับลูกหนี้และเจ้าหนี้	768,503	รายงาน	7,940	97
คำนวณต้นทุนการผลิตยา	301,470	รายงาน	50	6,029

กิจกรรม	Operating Cost	Cost Driver	งานที่ทำได้	Cost Driver rate (บาท/cost Driver)
จัดทำบัญชีคุมสินค้า	301,470	รายการ	52	5,797
บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการรับจ่ายเงิน	1,543,231	ครั้ง	3,048	506
การบริหารติดตามงบประมาณ	359,613	รายงาน	1,552	232
การวางแผนการตรวจสอบ	165,642	เรื่อง	219	756
การตรวจสอบหน่วยงาน	430,670	รายงาน	71	6,066
การให้คำปรึกษาและแนะนำการปฏิบัติงาน	66,257	รายงาน	13	5,097
การประสานงานกับสำนักตรวจเงินแผ่นดิน	104,688	ครั้ง	5	20,938
การสรรหา และคัดเลือกพนักงานและลูกจ้าง	344,985	ราย	29	11,896
บันทึก ปรับปรุงแก้ไข ประวัติของพนักงานและลูกจ้าง	394,269	ครั้ง	5,633	70
รายงานผลการตรวจตรา	246,418	ครั้ง	664	371
การจัดการฝึกอบรม	485,323	หลักสูตร	28	17,333
การฝึกอบรมครูงาน ณ ต่างประเทศ	485,323	หลักสูตร	3	161,774
งานด้านการจ่ายเงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่าสวัสดิการต่างๆ	466,481	ราย	12,411	38
การรวบรวมและบันทึกข้อมูลด้านภาษีของบุคลากร	133,280	ราย	2,255	59
เงินกู้สวัสดิการ	66,640	ราย	30	2,221
การลงทะเบียนวินัยและแรงงานสัมพันธ์	281,137	เรื่อง	37	7,598
การแพทย์และอนามัย	608,750	ครั้ง	1,910	319
สืบค้นข้อมูล	540,549	เรื่อง	19	28,450
วิเคราะห์วัตถุประสงค์	565,899	ลီอต	42	13,474
พัฒนาสูตรตำรับยา	565,899	ลီอต	53	10,677
ทดลองผลิตยา (Pilot Scale)	565,899	ลီอต	4	141,475
ศึกษาความคงตัว (Stability) ของตัวยา	565,899	ลီอต	60	9,432
การดำเนินงานวิจัย	1,676,315	โครงการ	4	419,079
ทบทวนและอนุมัติ เอกสารควบคุมในระบบ GMP	159,826	ฉบับ	150	1,066
รวบรวมข้อมูลตำรับยา และขึ้นทะเบียนยา	133,188	ตำรับยา	6	22,198
ตรวจคุณภาพยาที่ถูกค้าส่งคืนเพื่อจำหน่ายใหม่หรือทำลาย	133,188	รายการ	184	724
บริการสืบค้นเอกสารบันทึกการผลิต (BPR)	106,551	เรื่อง	639	167

กิจกรรม	Operating Cost	Cost Driver	งานที่ทำได้	Cost Driver rate (บาท/cost Driver)
ตรวจสอบความถูกต้องวิธีการวิเคราะห์ของยาแต่ละรายการ	76,393	รายการ	7	10,913
ตรวจสอบกระบวนการผลิต	458,357	ครั้ง	22	20,834
การตรวจสอบความคงตัวของตัวยา	458,357	งาน	81	5,659
การสอบเทียบเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์	381,964	เครื่อง	118	3,237
การจัดทำมาตรฐานของสารเคมี	76,393	ขวด	57	1,340
การบริหารอุปกรณ์และสารเคมี	76,393	ครั้ง	173	442
การควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ	1,228,687	ตัวอย่าง	1,431	859
ตรวจคุณภาพบรรจุภัณฑ์	281,685	รายการ	216	1,304
จัดทำมาตรฐานของบรรจุภัณฑ์	120,722	รายการ	23	5,249
ตรวจคุณภาพยา	1,816,190	งาน	2,911	624
การตรวจสอบด้านมาตรฐานชีววิทยา	751,685	ตัวอย่าง	2,847	264
ตรวจสอบด้านมาตรฐานชีววัตถุ	998,304	ตัวอย่าง	833	1,198
ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (CQIT)	393,037	กลุ่ม	16	24,565
ติดตาม แก้ไข และตอบ ข้อร้องเรียนของผู้ตรวจสอบจากภายนอก	655,062	รายงาน	33	19,850
ตรวจสอบโรงงานผู้ผลิตอื่น ที่ได้ทำการว่าจ้างให้ผลิต	262,025	โรงงาน	7	37,432
งานวิศวกรรมบำรุงรักษา (Maintenance Engineering)	262,485	เครื่อง	9	29,165
การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)	874,949	เครื่อง	503	1,739
การซ่อมเครื่องจักรที่เสียหายทันที (Breakdown Maintenance)	437,474	เครื่อง	84	5,208
การบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance)	174,990	งาน	17	10,294
ประมาณราคาสำหรับการจัดจ้างงานทางวิศวกรรม	920,061	ครั้ง	18	51,114
งานด้านรับ-จ่าย วัสดุ และอุปกรณ์ช่าง	2,146,808	ครั้ง	2,508	856
ออกแบบ คำนวณทางวิศวกรรม และสถาปัตยกรรม	493,386	แบบ	12	41,116
ควบคุม ตรวจสอบ การวางโครงการ	246,693	โครงการ	5	49,339
การจัดการพลังงานโรงงาน	493,386	ชั่วโมง	240	2,056
ออกแบบผลิตภัณฑ์	524,212	แบบ	128	4,095
สร้างแบบพิมพ์	524,212	แบบ	94	5,577
กรพิมพ์	1,048,425	ชั่วโมง	240	4,368

กิจกรรม	Operating Cost	Cost Driver	งานที่ทำ ได้	Cost Driver rate (บาท/cost Driver)
งานด้านความปลอดภัยและชีวอนามัย	346,765	จุด	472	735
จัดการของเสียอันตราย	173,382	ครั้ง	10	17,338
การตรวจวิเคราะห์น้ำทิ้ง	138,706	ตัวอย่าง	11	12,610
การสอบสวนการเกิดอุบัติเหตุ	34,676	งาน	3	11,559
งานสารบรรณ	642,491	รายการ	288	2,231
การบริหารการประชุม	428,327	ครั้ง	46	9,311
แก้ไขและปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ คำสั่งองค์กร	172,366	เรื่อง	16	10,773
ดำเนินการจัดทำสัญญาและข้อตกลงต่างๆ	689,463	สัญญา	206	3,347
การจัดนิทรรศการ	252,946	ครั้ง	4	63,237
จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อประชาสัมพันธ์	295,104	ฉบับ	20,500	14
บริการด้าน โสตทัศนอุปกรณ์	126,473	ครั้ง	45	2,811
ผลิตสื่อ โสตทัศนอุปกรณ์	84,315	ชิ้นงาน	3	28,105
บริการเสียงตามสาย	84,315	ครั้ง	594	142
งานการจัดการระบบสารสนเทศของงานขาย	773,999	ชั่วโมง	160	4,837
งานการจัดการระบบสารสนเทศของงานบัญชี	773,999	ชั่วโมง	160	4,837
งานการจัดการระบบสารสนเทศของงานผลิต	773,999	ชั่วโมง	240	3,225
แก้ไขปัญหาด้านคอมพิวเตอร์	309,600	ครั้ง	900	344
ดูแลระบบฐานข้อมูลและแก้ไขชุดคำสั่ง โปรแกรมในระบบงาน	309,600	ครั้ง	137	2,260
การฝึกอบรมทางด้านคอมพิวเตอร์	154,800	ชั่วโมง	64	2,419
การจัดทำแผนวิสาหกิจ งบประมาณ และรายงานประจำปี	453,560	ชั่วโมง	160	2,835
ติดต่อประสานงานกับบริษัทที่ร่วมลงทุน	195,341	ครั้ง	153	1,277
การบริหารจัดการความเสี่ยง	186,833	ครั้ง	4	46,708
การติดต่อกับลูกค้าต่างประเทศ	206,812	ครั้ง	45	4,596
การขายสินค้าลูกค้าต่างประเทศ	384,080	ครั้ง	5	76,816
จัดการสัมมนาระหว่างลูกค้ากับองค์กร	440,665	ครั้ง	2	220,332
การติดต่อกับลูกค้า	1,321,994	ครั้ง	1,292	1,023
ประสานงานกับฝ่ายบัญชีในการติดตามหนี้สินลูกค้าภาครัฐ	440,665	ครั้ง	54	8,160

กิจกรรม	Operating Cost	Cost Driver	งานที่ทำได้	Cost Driver rate (บาท/cost Driver)
การพยากรณ์ยอดขาย และจัดทำแผนงานการตลาด	1,701,595	รายการ	300	5,672
ออกแบบบรรจุภัณฑ์	1,134,396	แบบ	10	113,440
การขายแก่ลูกค้าภาครัฐ	3,634,630	ครั้ง	185	19,647
การขายแก่ลูกค้าภาคเอกชน	13,544,214	ครั้ง	2,006	6,752
ตรวจสอบค่าพยากรณ์ ยอดขาย ขาขึ้นคลังและแผนผลิต	199,284	รายการ	272	733
จัดทำรายงานข้อมูลผลิตภัณฑ์	99,642	รายงาน	133	749
รวบรวมข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่	99,642	รายการ	26	3,832
จัดซื้อพัสดุที่ใช้ในการดำเนินงาน	773,324	ครั้ง	105	7,365
สำรองพัสดุที่ใช้ในการดำเนินงาน	515,549	รายการ	600	859
การจัดซื้อวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์	2,154,937	ครั้ง	293	7,355
การรับ-จ่ายวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์	1,616,203	รายการ	13,215	122
การสำรองวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์	1,616,203	รายการ	1,196	1,351
การบริหารคำสั่งซื้อของลูกค้า	1,657,146	ฉบับ	1,805	918
รับ-คืนแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์	1,104,764	รายการ	258	4,282
การสำรองผลิตภัณฑ์	3,247,200	รายการ	4,942	657
บรรจุผลิตภัณฑ์	3,788,401	กล่อง	39,024	97
การจัดส่งผลิตภัณฑ์	3,788,401	ครั้ง	1,630	2,324
บัญชีลูกหนี้สาขาภาค	542,693	ฉบับ	864	628
บริหารคำสั่งซื้อของลูกค้าสาขาภาค	542,693	ฉบับ	747	726
เปลี่ยนหรือคืนยาสาขาภาค	542,693	ฉบับ	66	8,223
สำรองผลิตภัณฑ์สาขาภาค	542,693	รายการ	750	724
การบรรจุหีบห่อและจัดส่งผลิตภัณฑ์สาขาภาค	542,693	กล่อง	27,352	20
วางแผนและควบคุมการผลิต (ผลิตยา)	1,434,890	ชั่วโมง	160	8,968
การผลิต (ผลิตยา)	25,976,273	ชั่วโมง	240	108,234
วางแผนและควบคุมการผลิต (ผลิตด้านชีววัตถุ)	481,447	ชั่วโมง	160	3,009
การผลิต (ผลิตด้านชีววัตถุ)	8,082,081	ชั่วโมง	240	33,675
วางแผนและควบคุมการผลิต (ผลิตด้านเภสัชเคมีภัณฑ์)	1,048,070	ชั่วโมง	160	6,550

กิจกรรม	Operating Cost	Cost Driver	งานที่ทำได้	Cost Driver rate (บาท/cost Driver)
การผลิต (ผลิตด้านเภสัชเคมีภัณฑ์)	3,122,098	ชั่วโมง	240	13,009

5.8 จัดสรรต้นทุนของฝ่ายสนับสนุน (Support Unit) เข้าสู่ฝ่ายผลิต (Business Unit)

ทำการจัดสรรต้นทุนที่เกิดในฝ่ายสนับสนุน (Support Unit) เข้าสู่ฝ่ายผลิต (Business Unit) เพื่อหาต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นในฝ่ายผลิตแต่ละฝ่าย ซึ่งในการคิดต้นทุนระบบฐานกิจกรรมครั้งนี้ ได้เลือกใช้การปันโดยวิธีการ Simultaneous นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในฝ่ายผลิตต้องรวมค่าวัตถุดิบด้วย ดังนั้นต้นทุนของทุกฝ่ายในองค์การเภสัชฯ ประจำเดือนเมษายน พ.ศ. 2550 แสดงได้ดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 ต้นทุนของทุกฝ่ายในองค์การเภสัชฯ ประจำเดือนเมษายน 2550

ฝ่าย(ศูนย์ต้นทุน)	ประเภทของหน่วยงาน	ต้นทุนการดำเนินงาน (บาท)	ค่าวัตถุดิบ (บาท)	ต้นทุนรวม (บาท)
บัญชีและการเงิน	Support Unit	4,427,041	-	4,427,041
ตรวจสอบภายใน	Support Unit	767,256	-	767,256
ทรัพยากรบุคคล	Support Unit	3,512,606	-	3,512,606
สำนักวิจัย	Support Unit	4,480,462	-	4,480,462
ประกันคุณภาพ	Support Unit	8,568,005	-	8,568,005
วิศวกรรมและเทคโนโลยี	Support Unit	8,840,611	-	8,840,611
สำนักอำนวยการ	Support Unit	6,707,533	-	6,707,533
การตลาดและการขาย	Support Unit	22,809,051	-	22,809,051
บริหารพัสดุและผลิตภัณฑ์	Support Unit	23,374,159	-	23,374,159
ผลิตยา	Business Unit	27,411,163	117,261,344	144,672,507
ชีววัตถุ	Business Unit	8,563,527	36,633,644	45,197,171
เภสัชเคมีภัณฑ์	Business Unit	4,170,167	17,839,429	22,009,596

เมื่อระบุต้นทุนของแต่ละหน่วยงานแล้ว จากนั้นจะทำการปันโดยใช้วิธีการปันแบบ Simultaneous เนื่องจากเป็นวิธีการที่มีความแม่นยำที่สุด แม้ว่าจะเป็นวิธีที่ยุ่งยาก และมีความสลับซับซ้อน ผลลัพธ์จากการปันด้วยวิธีการ Simultaneous ต้นทุนที่ฝ่ายผลิต (Business Unit) ทั้ง 3 ฝ่ายได้รับมาจากฝ่ายสนับสนุน (Support Unit) แสดงได้ดังตารางที่ 5.8 แต่วิธีการปันและขั้นตอนการปันแบบ Simultaneous อย่างละเอียดได้แสดงไว้ในภาคผนวก จ

ตารางที่ 5.8 ต้นทุนในฝ่ายผลิตหลังจากการปันโดยวิธี Simultaneous

ฝ่ายผลิต (Business Unit)	ต้นทุนที่เกิดในฝ่าย (บาท)	ต้นทุนที่ได้รับจากฝ่าย สนับสนุน(Support Unit) (บาท)	ต้นทุนรวม (บาท)
ผลิตยา	144,672,507	58,743,552	203,416,059
ชีววัตถุ	45,197,172	13,243,200	58,440,372
เภสัชเคมีภัณฑ์	22,009,597	11,499,972	33,509,569
รวม	211,879,276	83,486,724	295,366,000