



บทที่ ๗ การบัญชีตามความรับผิดชอบ  
และ การประเมินผลการทำงาน

# วัตถุประสงค์การวิจัย

- + แนวคิดการกระจายอำนาจ
- + ความหมายของการบัญชีตามความรับผิดชอบ และประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบ
- + ลักษณะของการรายงานผลการปฏิบัติงาน
- + การจัดทำรายงานตามส่วนงาน
- + การประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์การลงทุนตาม 1) วิธีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน 2) วิธีกำไรส่วนที่เหลือ และ 3) วิธีมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ
- + แนวคิด balanced scorecard
- + การกำหนดราคาโอน
- + การคำนวณราคาโอนในแต่ละกรณี

เป็นการแบ่งอำนาจการตัดสินใจ  
การกำหนดนโยบาย การ  
แก้ปัญหา ของหน่วยงานเอง  
และการปฏิบัติงานประจำวัน คด  
งานของผู้บริหารระดับสูงได้

ข้อดี

ผู้บริหารระดับสูงมีเวลา  
มากขึ้นในระดับนโยบาย

ผู้บริหารระดับล่าง  
มีโอกาสมากขึ้น

ผู้บริหารระดับล่างใกล้ชิด  
หน่วยงานเองมากกว่า

ผู้บริหารระดับล่างอาจ  
ตัดสินใจผิดพลาด

วัตถุประสงค์ผู้บริหารระดับ  
ล่างต่างจากของธุรกิจ

ค่าใช้จ่าย  
ดำเนินงานสูงขึ้น

การบริหารงานแบบ  
กระจายอำนาจ

ข้อเสีย

# การบัญชีตามความรับผิดชอบ

การบัญชีตามความรับผิดชอบ (Responsibility Accounting)

โดยการบริหารงานแบบกระจายอำนาจต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานย่อย เพื่อประเมินประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร และ หน่วยงานย่อยในแต่ละระดับตามสายงาน โดยเน้นการควบคุม ตามการวางแผน

โดยมีการกำหนดขอบเขตของหน่วยงาน ตามโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีการกำหนด วัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อย ซึ่งอาจจะแบ่ง แผนก สาขา เวที ประเภทสินค้า ซึ่งเร็วกว่า ศูนย์ความรับผิดชอบ การบัญชีตามความรับผิดชอบ จึงเก็บรวบรวม ข้อมูล แต่ละศูนย์

# ประเภทของศูนย์ความรับผิดชอบ

ศูนย์ต้นทุน  
(Cost Centre)

01

ศูนย์รายได้  
(Revenue Centre)

02

ศูนย์กำไร  
(profit centre)

03

ศูนย์การลงทุน  
(Investment Centre)

04



ศูนย์ต้นทุน (cost centre)

รับผิดชอบต้นทุนที่เกิดขึ้น ต้อง

ควบคุมให้ต้นทุนต่ำสุด โดย  
เปรียบเทียบกับต้นทุนมาตรฐาน หรือ  
ตามงบประมาณ ไม่ต้องรับผิดชอบต่อ  
รายได้ ได้แก่ แผนกบัญชี ฝ่ายบุคคล

แผนกซ่อมบำรุง

ศูนย์กำไร (profit centre) ต้องรับผิดชอบต่อทั้ง

รายได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้น โดยต้องพยายามหา  
รายได้ให้มากที่สุด และควบคุมให้ต่ำที่สุด เพื่อให้  
เกิดกำไรมากที่สุด เปรียบเทียบกับกำไรตาม  
เป้าหมาย หรือ งบประมาณ (โดยไม่มีความ  
รับผิดชอบต่อการลงทุน ได้แก่ สาขาของธนาคาร  
พาณิชย์ ร้านอาหารสาขาต่างๆ

ศูนย์รายได้ (Revenue centre) ควบคุม

และรับผิดชอบต่อรายได้ที่เกิดขึ้น ต้อง  
พยายามหารายได้ให้มากที่สุด โดย  
เปรียบเทียบกับเป้าหมายรายได้ หรือตาม  
งบประมาณ ไม่มีความรับผิดชอบต่อ  
ต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย หรือเงินลงทุน เช่น

แผนกการขาย ศูนย์บริการลูกค้า แผนก

ศูนย์การลงทุน (Investment) ต้อง

รับผิดชอบต่อ รายได้ ต้นทุน และ  
เงินลงทุนในสินทรัพย์ที่ใช้ดำเนินงาน  
โดยต้องหารายได้ให้มากที่สุด  
ควบคุมต้นทุนให้ต่ำสุด และใช้เงิน  
ลงทุนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด  
โดยประเมินผลจาก อัตรา  
ผลตอบแทนจากลงทุน (ROI) หรือ  
Residual Income ได้แก่ สาขา  
ของห้างสรรพสินค้า สาขาของ

โรงงาน

บ.คคองหลวงจำกัด

สาขา  
อุบลราชธานี

สาขา  
นครราชสีมา

ห้องอาหารออร์  
แกนิก

ศูนย์ดูแลผู้ป่วย

ศูนย์  
ถ่ายภาพบำบัด

ห้องอาหาร

ห้องครัว

# รายงานผลการปฏิบัติงาน

ประธานบริษัทคอง

ควง

ผู้จัดการสาขา

อุบลราชธานี

ผู้จัดการห้องอาหาร

ออร์แกนิก

หัวหน้าแผนกห้องอาหาร

หัวหน้าฟู้ดทรัว

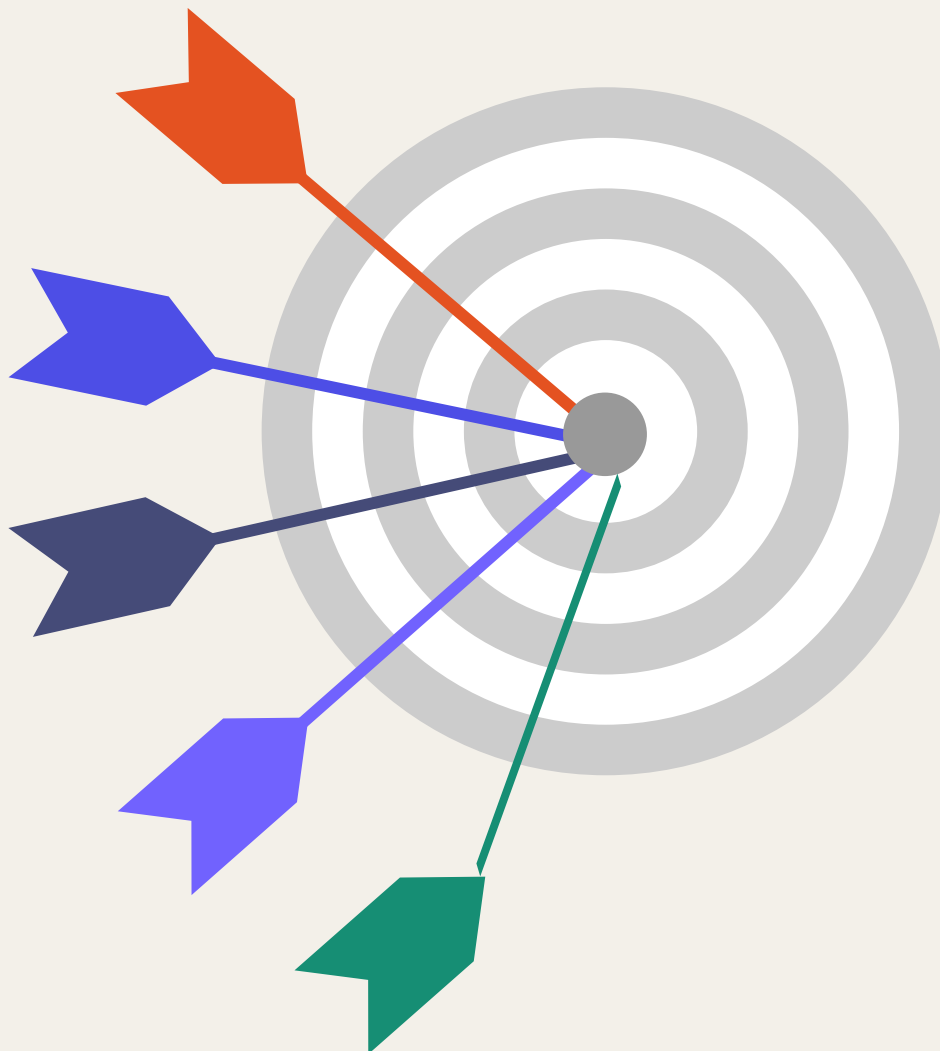
ศูนย์การลงทุน

ศูนย์การลงทุน

ศูนย์กำไร

ศูนย์กำไร

ศูนย์ต้นทุน



	งบประมาณ		เกิดจริง		ผลต่าง	
	มិ.ง.	ส=สม	มิ.ง.	ส=สม	มิ.ง.	ส=สม
<b>บริษัท คลองหลวง จำกัด</b>						
สาขาอุบลราชธานี	880	5,065	889	4,916	9 F	149 U
สาขานครราชสีมา	640	3,800	620	3,700	20 U	100 U
รวม	1,520	8,865	1,509	8,616	11 U	249 U
<b>สาขาอุบลราชธานี</b>						
ห้องอาหารออร์แกนิก	500	3,000	540	2,900	40 F	100 U
ศูนย์ดูแลผู้ป่วย	180	865	169	806	11 U	59 U
ศูนย์กายภาคบำบัด	200	1,200	180	1,210	20 U	10 F
รวม	880	5,065	889	4,916	9 F	149 U

# การปันส่วนต้นทุน (Cost Allocation)

หมายถึง การโอนต้นทุนเข้าเป็นต้นทุนของหน่วยงาน หรือของสินค้า หรือบริการที่รับประโยชน์จากต้นทุนนั้นโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนบางรายการเป็นการใช้ประโยชน์ร่วมกันของ หน่วยงานต่างๆและไม่ได้เกิดจากการดำเนินงานของหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง

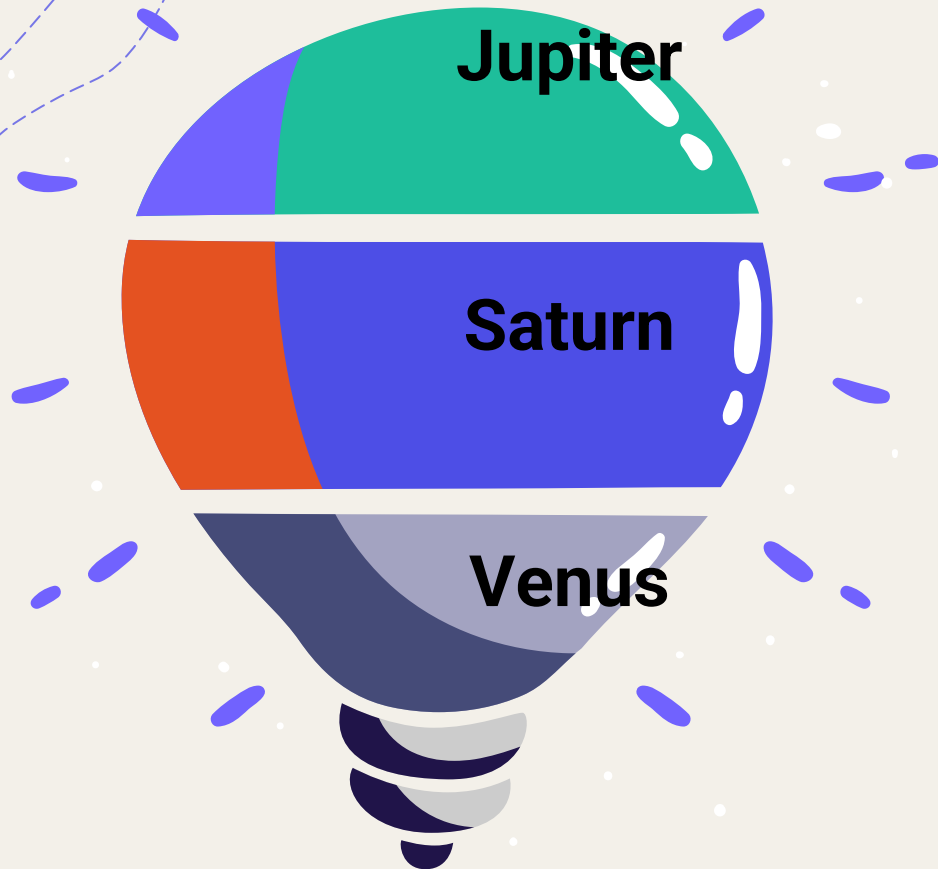
# ตัวอย่างเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุน

ประเภทต้นทุน	เกณฑ์การปันส่วน
ค่าเสื่อมราคาอาคาร	สัดส่วนพื้นที่
ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร/อุปกรณ์	จำนวนชั่วโมงทำงาน
ค่าทำความสะอาด	สัดส่วนพื้นที่
ค่าใช้จ่ายฝ่ายบุคคล	จำนวนพนักงานในแต่ละหน่วยงาน
ค่าใช้จ่ายฝ่ายการเงินและบัญชี	ปริมาณใบสำคัญหรือปริมาณรายการ
ค่าน้ำ-ค่าไฟ	ประมาณการปริมาณการใช้ในแต่ละหน่วยงาน
ค่ารักษาพยาบาล	สัดส่วนพนักงานที่ใช้บริการ
ค่าใช้จ่ายฝ่ายจัดซื้อ	จำนวนใบสั่งซื้อ

**ต้นทุนคงที่ร่วม (Common Fixed Cost/Common Cost)** ไม่ควรปันส่วน เพราะจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานผิดจากความ真正成为 เพราะ ผู้บริหารหน่วยงานย่อยไม่มีส่วนในการควบคุมต้นทุนนั้นๆ เช่นค่าโฆษณา ค่าส่งเสริมการขาย ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง

# รายงานตามส่วนงาน (Segment Report)

มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ



1

จัดแสดงข้อมูลกำไรส่วนเกิน โดยแยก  
พฤติกรรมต้นทุนเป็นต้นทุนผันแปร และ  
ต้นทุนคงที่

2

แยกต้นทุนคงที่ที่ควบคุมได้ และ ควบคุม  
ไม่ได้สำหรับผู้บริหารส่วนงานแต่ละระดับ

3

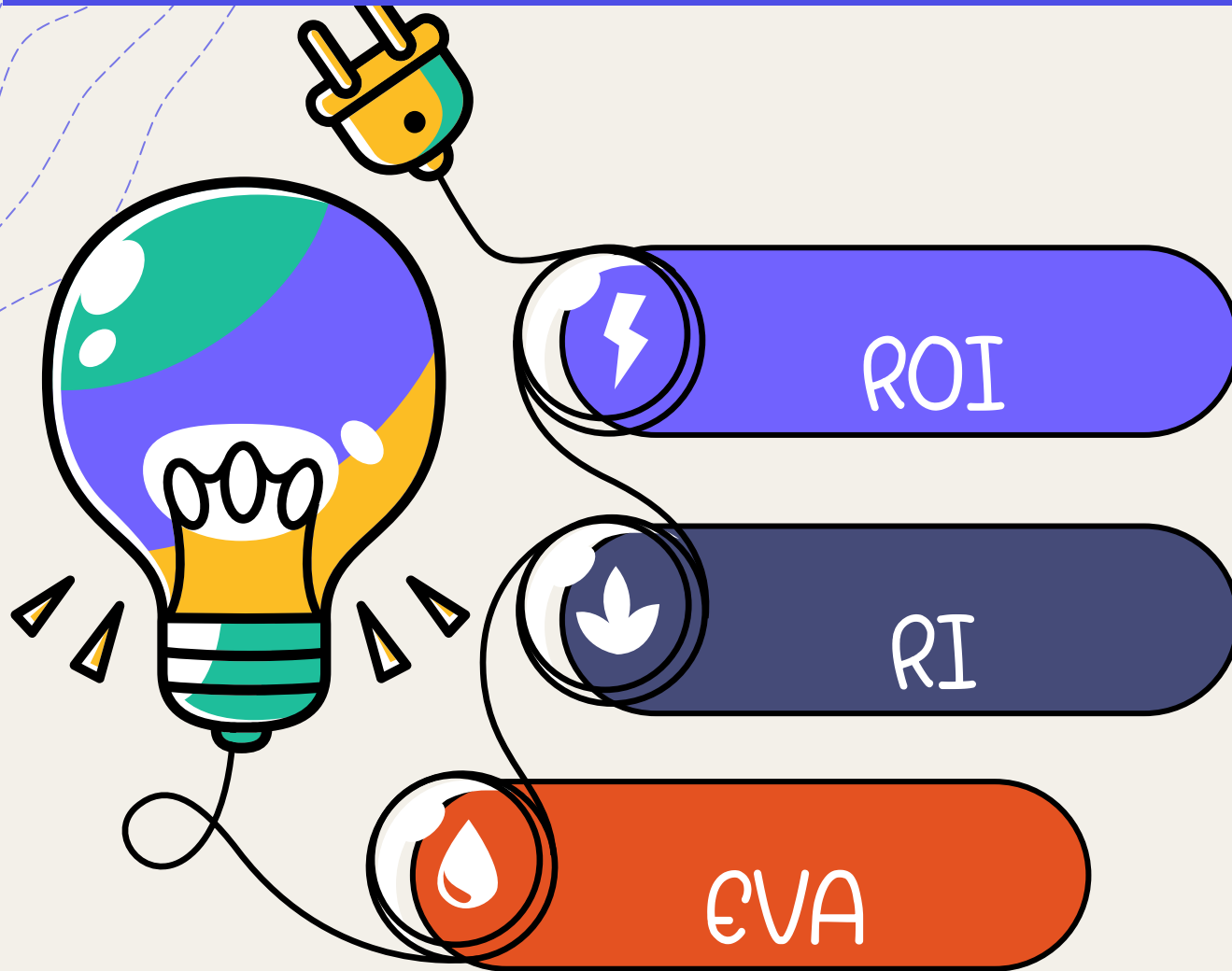
แสดงกำไรของส่วนงาน (segment  
margin) ซึ่งเป็นส่วนประกอบของกำไร  
รวมของธุรกิจ

# ตัวอย่างรายงานตามส่วนงานระดับสาขาของ บ.คลองหลวง จำกัด

	บจก.คลองหลวง	บจก.คลองหลวง		สาขาอุบลราชธานี		
		อุบลราชธานี	นครราชสีมา	ห้องอาหาร	ศูนย์ดูแลผู้ป่วย	ภาพภาพบำบัด
รายได้	41,000	25,000	16,000	10,400	10,200	4,400
ค่าใช้จ่ายผันแปร	(25,740)	(15,940)	(9,800)	(6,220)	(7,140)	(2,500)
กำไรส่วนเกินของหน่วยงาน	15,260	9,060	6,200	4,180	3,060	1,820
หัก ต้นทุนคงที่ที่ควบคุมได้	(9,500)	(5,000)	(4,500)	(1,800)	(2,000)	(1,200)
กำไรส่วนเกินของหน่วยงานที่ควบคุมได้	5,760	4,060	1,700	2,380	1,060	620
หัก ต้นทุนคงที่ ที่ควบคุมไม่ได้	(4,060)	(2,860)	(1,200)	(1,300)	(860)	(700)
กำไร(ขาดทุน)ของส่วนงาน	1,700	1,200	500	1,080	200	(80)
หัก ต้นทุนคงที่รวม	(900)					
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	800					

หน่วย : ล้านบาท

# การประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์การลงทุน



วิธีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน  
Return on Investment

วิธีการไรส่วนที่เหลือ  
(Residual Income)

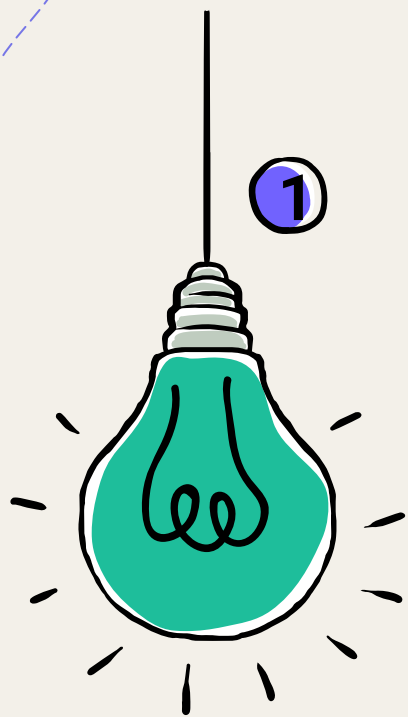
วิธีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ  
(Economic Value Added)

# วิธีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)

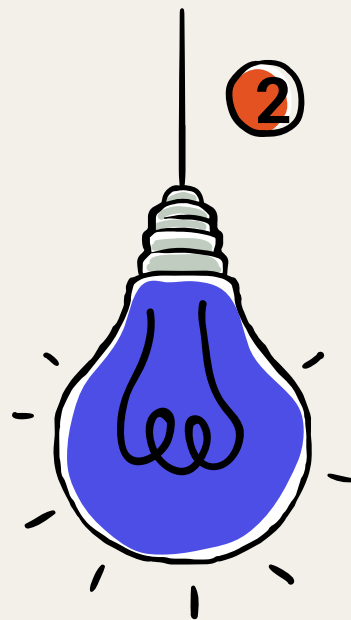
$$\text{ROI} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย หรือ เงินลงทุนถัวเฉลี่ย}}$$

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{ยอดขาย}} \times \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย}} \\ &= \text{อัตรากำไร ต่อ ยอดขาย} \times \text{อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์} \\ &\quad 20\% \times 10\% \\ &\quad 10\% \times 5\% \end{aligned}$$

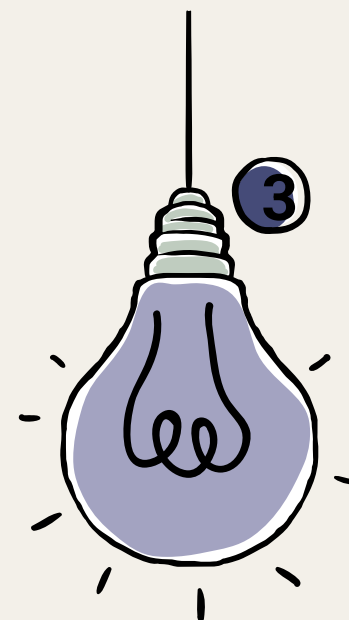
# การปรับปรุงผลตอบแทนจากการลงทุน



เพิ่มยอดขาย



ลดค่าใช้จ่าย



ลดการลงทุนในสินทรัพย์

# วิธีคำนวณเพิ่ม (RI)

กำไรในส่วนที่ศูนย์ลงทุนทำได้ หักด้วย กำไรขั้นต่ำที่ต้องการจากสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงาน  
= จำนวนเงินของกำไรส่วนที่เหลือ

## สาขาอุบลราชธานี

กำไรของส่วนงาน	1,200,000
หัก ผลตอบแทนขั้นต่ำ ที่ต้องการ $30,000,000 \times 3\%$	<u>(900,000)</u>
กำไรส่วนที่เหลือ	300,000

## สาขานครราชสีมา

กำไรของส่วนงาน	500,000
หัก ผลตอบแทนขั้นต่ำ ที่ต้องการ $10,000,000 \times 3\%$	<u>(300,000)</u>
กำไรส่วนที่เหลือ	200,000

สาขาอุบลมีขนาดใหญ่กว่า สาขานครราชสีมา ดูจากเงินลงทุน (สินทรัพย์) ถึง 3 เท่า จึงมี  
โอกาสทำกำไรส่วนที่เหลือได้มากกว่า วิธีนี้ไม่เหมาะกับการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน

# วิธีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

คล้าย RI แต่มีการคำนึงถึง ภาษีเงินได้ ที่ผู้ประกอบการต้องจ่าย  
WACC = อัตราผลตอบแทนที่คำนวณจากการถ่วงน้ำหนักต้นทุนของเงินทุนที่เกิดจากการใช้เงินทุน 2 แหล่ง คือ จากเจ้าของ - จ่ายผลตอบแทนเป็น เงินปันผล ใช้หักภาษีไม่ได้

จากส่วนของผู้ถือหุ้น - จ่ายผลตอบแทนเป็น ดอกเบี้ยจ่าย ใช้หัก ภาษีได้ (ต้นทุนต่ำกว่า)

กำไรจากการดำเนินงาน	200,000
สินทรัพย์รวม	1,100,000
หนี้สินหมุนเวียน	100,000
หนี้สินไม่หมุนเวียน	400,000
ส่วนของผู้ถือหุ้น	600,000
อัตราเงินปันผล	14%
อัตราดอกเบี้ยหนี้สินไม่หมุนเวียน	10%
อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล	30%

$$WACC = \frac{\left[ \left\{ \begin{array}{l} \text{ต้นทุนของ} \\ \text{หนี้หลังภาษี} \end{array} \right\} \times \text{จำนวนหนี้} \right] + \left[ \left\{ \begin{array}{l} \text{ต้นทุนส่วน} \\ \text{ของเจ้าของ} \end{array} \right\} \times \text{จำนวนทุนของเจ้าของ} \right]}{\text{จำนวนหนี้} + \text{จำนวนส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

$$\begin{aligned} WACC &= \left[ 10\% \times (1-30\%) \right] \times 400,000 + (14\% \times 600,000) \\ &= \frac{28,000 + 84,000}{1,000,000} \\ &= 11.20\% \end{aligned}$$

## การคำนวณ EVA

กำไรจากการดำเนินงาน	200,000
หัก ภาษี 30%	<u>(60,000)</u>
กำไรจากการดำเนินงานหลังภาษี	140,000
หัก ต้นทุนของเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (1,000,000 x 11.20%)	<u>(112,000)</u>
มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ	<u>28,000</u>

# ข้อพิจารณาเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

สินทรัพย์รวม

สินทรัพย์หมุนเวียน + สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

สินทรัพย์รวม หัก หนี้สินหมุนเวียน

เป็นแนวคิดให้ผู้บริหารใช้สินทรัพย์ให้น้อยที่สุด และใช้ประโยชน์หนี้สินระยะสั้นให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานมากที่สุด

สินทรัพย์เฉพาะที่ใช้ในการดำเนินงาน

สินทรัพย์หมุนเวียน + สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน แต่ไม่รวมสินทรัพย์ที่ยังไม่ใช้ประโยชน์เช่นที่ โรงงานระหว่างก่อสร้าง

การเลือกใช้สินทรัพย์

# การใช้ราคาทุน หรือราคาตามบัญชีในการประเมินผลงาน

ความแตกต่างของราคาทุน และราคาตามบัญชี คือ ราคาตามบัญชี จะเป็น ราคาทุนที่หัก ด้วยบัญชีปรับมูลค่า ได้แก่ ค่าเสื่อมราคา ซึ่งจะทำให้ ราคาตามบัญชีเปลี่ยนแปลงไปทุกกรอบบัญชี

## การใช้ราคาทุนเดิมของสินทรัพย์

ปีที่	กำไรจากการดำเนินงาน	ราคาทุนเดิมของสินทรัพย์	ROI
1	1,200,000	30,000,000	4%
2	1,200,000	30,000,000	4%
3	1,200,000	30,000,000	4%

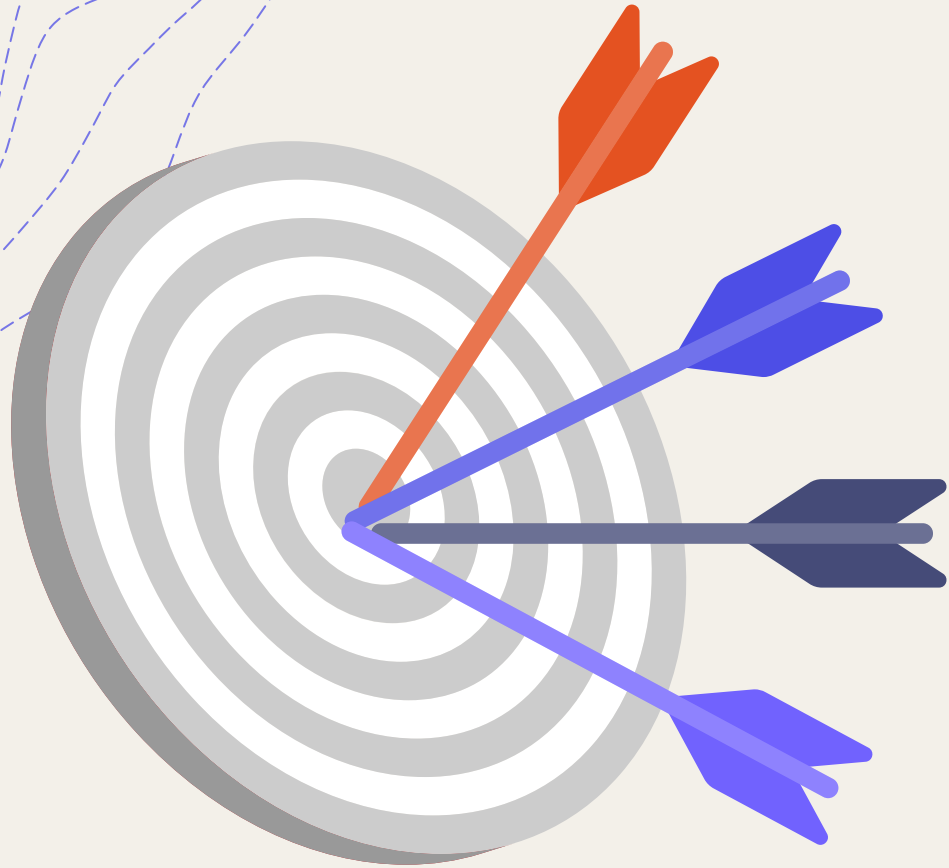
## การใช้ราคาตามบัญชี

ปีที่	กำไรจากการดำเนินงาน	ราคาตามบัญชี ราคาทุนเดิม หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	ROI
1	1,200,000	27,000,000	4.44%
2	1,200,000	24,000,000	5%
3	1,200,000	21,000,000	5.71%

# แนวคิดการประเมินผลองค์กรอย่างดุลยภาพ

Balanced Scorecard (BSC) เป็นการประเมินผลองค์กรอย่างดุลยภาพ โดยการวัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ แบ่งเป็น 4 มุมมอง โดยต้องมีความสมดุลกัน ธุรกิจจึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

# แนวคิดการประเมินผลองค์กรอย่างดุลยภาพ



ด้านการเงิน

ด้านลูกค้า

ด้านกระบวนการภายใน

ด้านการเรียนรู้และเติบโต

Balanced Scorecard (BSC) เป็นการประเมินผลองค์กรอย่างดุลยภาพ โดยการวัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ แบ่งเป็น 4 มุมมอง โดยต้องมีความสมดุลกัน ธุรกิจจึงจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

# การกำหนดราคาโอน (Transfer Price)

ราคาโอน = ต้นทุนที่ต้องจ่ายเพิ่ม สำหรับผลิตสินค้าที่โอน + ต้นทุนเสียโอกาส จากการโอนสินค้า

**ด้านผู้โอน** ราคาที่โอนต้องไม่ต่ำกว่าต้นทุนที่ได้จ่ายไป (ต้นทุนผันแปรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้านั้น + ต้นทุนค่าเสียโอกาสจากการที่ไม่ได้ขายให้กับลูกค้าภายนอกองค์กร

**ด้านผู้รับโอน** จะยอมรับราคาโอนสูงสุดได้ไม่เกินราคาที่สามารถซื้อได้จากผู้ขายภายนอกองค์กร

# ตัวอย่างการกำหนดราคาโอน

กำลังการผลิตเบเกอรี่สุขภาพ ต่อเดือน	5,000 ชิ้น
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	8 บาท
ต้นทุนคงที่ต่อเดือน	15,000 บาท
ราคาขายให้กับลูกค้าภายนอก	20 บาท /ชิ้น
ราคาขายที่ผู้ผลิตภายนอกเสนอขายต่อ ศูนย์ดูแลผู้ป่วย	19 บาท /ชิ้น

# กรณีไม่กำลังการผลิตว่าง

ต้นทุนค่าเสียโอกาสจะไม่เกิดขึ้น เพราะไม่ต้องเสียสละกำลังการผลิตจากการขายให้ลูกค้าภายนอก

ปัจจุบันแผนกเบเกอรี่ขายสินค้าให้ลูกค้าภายนอกเดือนละ

2,000 ชิ้น

ศูนย์ดูแลผู้ป่วยๆต้องการเดือนละ

2,500 ชิ้น

การกำหนดราคาโอน **ราคาโอนต่ำสุดที่ห้องครัวยอมรับได้**

$$\text{ราคาโอน} \geq \text{ต้นทุนผันแปร} + \text{ต้นทุนค่าเสียโอกาส}$$

$$\geq 8 + 0$$

$$\geq 8 \text{ บาท / ชิ้น}$$

**ราคาโอนสูงสุดที่ศูนย์ดูแลผู้ป่วย ๆ จะยอมรับได้**

$$\text{ราคาโอน} \leq \text{ราคาที่จะซื้อจากผู้ผลิตภายนอก}$$

$$\leq 19 \text{ บาท / ชิ้น}$$

$$8 \leq \text{ราคาโอน} \leq 19$$

# กรณีไม่มีกำลังการผลิตว่าง

จะเกิดต้นทุนค่าเสียโอกาส เพราะต้องเสียสละกำลังการผลิตจากการขายให้ลูกค้าภายนอก ทำให้เสียโอกาสจะได้รับกำไรส่วนเกินจากราคาขายปกติ ในกรณีนี้ ราคาโอนไม่ควรต่ำกว่าราคาขายปกติ

ปัจจุบันแผนกเบเกอรี่ขายสินค้าให้ลูกค้าภายนอกเดือนละ 5,000 ชิ้น ๆละ 20 บาท  
ศูนย์ดูแลผู้ป่วยฯต้องการเดือนละ 2,500 ชิ้น

การกำหนดราคาโอน **ราคาโอนต่ำสุดที่ห้องครัวยอมรับได้**

$$\text{ราคาโอน} \geq \text{ต้นทุนผันแปร} + \frac{\text{กำไรส่วนเกินที่สูญเสียไป}}{\text{จำนวนหน่วยที่โอน}}$$

$$\geq 8 + \frac{(20 - 8) \times 2,500}{2,500}$$

$$\geq 8 + 12 \geq 20 \text{ บาท / ชิ้น}$$

**ราคาโอนสูงสุดที่ศูนย์ดูแลผู้ป่วยฯ จะยอมรับได้**

$$\text{ราคาโอน} \leq \text{ราคาที่จะซื้อจากผู้ผลิตภายนอก}$$

$$\leq 19 \text{ บาท / ชิ้น}$$

**กรณีนี้จะไม่เกิดการโอนสินค้ากันขึ้น**

# กรณีที่มีกำลังการผลิตว่าง แต่ไม่เพียงพอ

**กรณีที่ 1 โอนให้ตามจำนวนที่มีกำลังการผลิตว่างเหลืออยู่**

ปัจจุบันแผนกเบเกอรี่ขายสินค้าให้ลูกค้าภายนอกเดือนละ 3,500 ชิ้น ๆ ละ 20 บาท

เหลือกำลังการผลิต 1,500 ชิ้น

ศูนย์ดูแลผู้ป่วยฯ ต้องการเดือนละ

2,500 ชิ้น

การกำหนดราคาโอน **ราคาโอนต่ำสุดที่ห้องครัวยอมรับได้**

ราคาโอน  $\geq$  ต้นทุนผันแปร + ต้นทุนค่าเสียโอกาส

$$\geq 8 + 0$$

$$\geq 8 \text{ บาท / ชิ้น}$$

**ราคาโอนสูงสุดที่ศูนย์ดูแลผู้ป่วย ๆ จะยอมรับได้**

ราคาโอน  $\leq$  ราคาที่จะซื้อจากผู้ผลิตภายนอก

$$\leq 19 \text{ บาท / ชิ้น}$$

ดังนั้นราคาโอนของเบเกอรี่ จำนวน 1,500 ชิ้น จะอยู่ระหว่าง 8-19 บาท / ชิ้น

$$8 \leq \text{ราคาโอน} \leq 19$$

# กรณีที่มีกำลังการผลิตว่าง แต่ไม่เพียงพอ

## กรณีที่ 2 ต้องโอนให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

ปัจจุบันแผนกเบเกอรี่ขายสินค้าให้ลูกค้าภายนอกเดือนละ 3,500 ชิ้น ๗ ละ 20 บาท

เหลือกำลังการผลิต 1,500 ชิ้น

ศูนย์ดูแลผู้ป่วยต้องการเดือนละ

2,500 ชิ้น

ในกรณีนี้ห้องครัวต้องยอมสละ 1,000 ชิ้นขายภายใน

การกำหนดราคาโอน **ราคาโอนต่ำสุดที่ห้องครัวยอมรับได้**

$$\text{ราคาโอน} \geq \text{ต้นทุนผันแปร} + \frac{\text{กำไรส่วนเกินที่สูญเสียไป}}{\text{จำนวนหน่วยที่โอน}}$$

$$\geq 8 + \frac{(20 - 8) \times 1,000}{2,500}$$

$$\geq 8 + 4.80 \geq 12.80$$

**ราคาโอนสูงสุดที่ศูนย์ดูแลผู้ป่วย ๗ จะยอมรับได้**

$$\text{ราคาโอน} \leq \text{ราคาที่จะซื้อจากผู้ผลิตภายนอก}$$

$$\leq 19 \text{ บาท / ชิ้น}$$

$$12.8 \leq \text{ราคาโอน} \leq 19$$

# วิธีการกำหนดราคาโอน

## ราคาโอนที่ใช้การ เจรจาต่อรองกัน

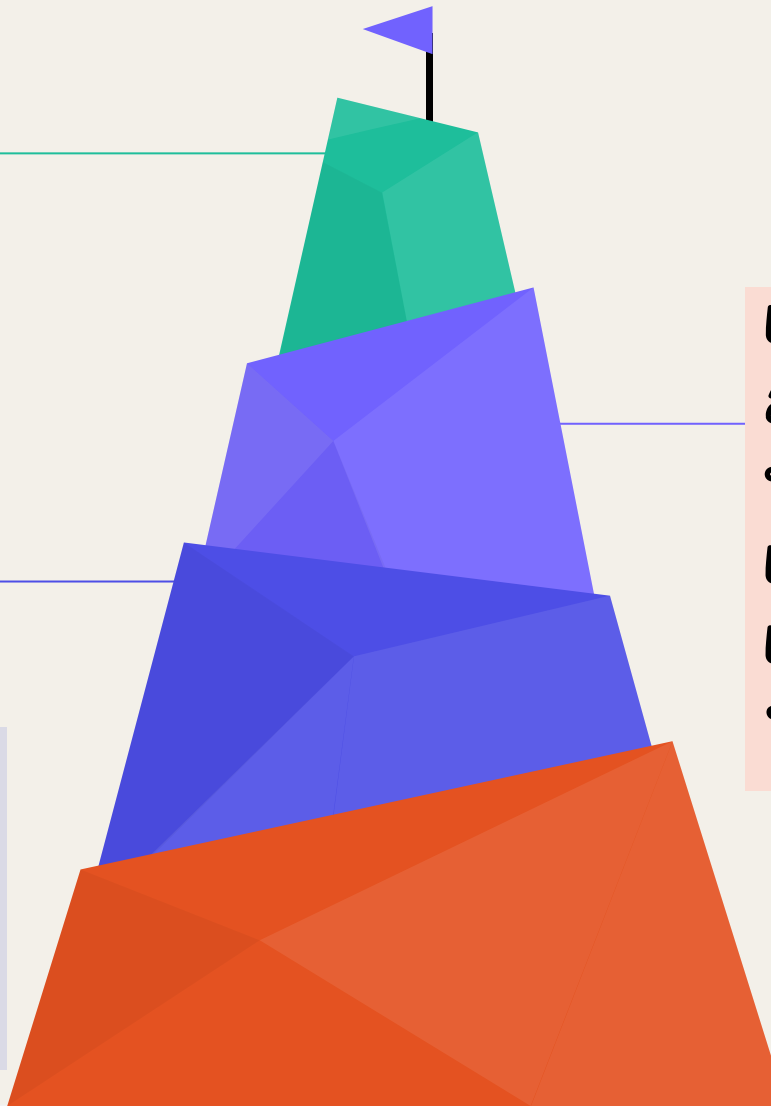
เป็นราคาที่ผู้โอน และผู้รับ  
โอนมีอิสระต่อกันในการ  
ต่อรองราคากัน

## ราคาโอนที่ใช้ต้นทุน เป็นเกณฑ์

เป็นราคาต้นทุน บวก ส่วนเพิ่ม  
ต้องพิจารณา ว่าใช้ ต้นทุนจริง  
หรือ ต้นทุนมาตรฐาน ต้นทุนผัน  
แปร หรือต้นทุนรวม

## ราคาโอนที่ใช้ราคา ตลาดเป็นเกณฑ์

เป็นราคาขายภายนอกที่หัก  
ส่วนลดที่เกิดจากการโอนภายใน โดย  
หลักการที่ว่า ผู้รับโอนไม่ควรซื้อได้  
แพงกว่าซื้อจากบุคคลภายนอก  
และผู้โอนไม่ควรได้รับราคาที่สูงกว่า  
ขายให้ลูกค้าภายนอก



# งานมอบหมาย

แบบฝึกหัด บทที่ 5

ข้อ 2,3,4

ข้อ 6,7,8 ครูจะส่งเฉลย ที่แก้ไข มีบทวิเคราะห์

แบบฝึกหัดบทที่ 6

ข้อ 1 และ 2

และจะเฉลยข้อที่น่าสนใจ คราวหน้า

แบบฝึกหัดบทที่ 7

ข้อ 1 (ไม่ต้องส่ง)