

ใครได้ ใครเสีย ของการขึ้นแรงงานขั้นต่ำ

ระวังเป็นผู้รับกรรมของตลาดผูกขาด ที่อาจเกิดขึ้นในประเทศไทยเป็นที่แรก Part I

To focus on Actual Cost data being collected while work progresses or gets completed reported by the Control Account Manager(s). My ulterior motive is to push the term 'Cost Accrual' or 'Accrual' to the background and put the term 'Estimated Actuals' on the foreground.

Cr. <https://thepmocompany.com/the-case-for-estimated-actuals/>.

กิตตินันต์ พิศสุวรรณ

นักวิชาการอิสระ

E mail : coachphetnj@gmail0com

.....ปัญหาด้านต่าง ๆ ยังไม่นิ่ง ปัญหาทุกครั้ง ทุกคราว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงค่าแรงขั้นต่ำ

.....ใครได้ใครเสีย.....ผู้บริโภค(คือประชาชน) ผู้ผลิตสินค้าและบริการมันไม่ได้เกิดขึ้นครั้งแรกของประเทศไทย แต่มันมีมานานแล้ว ทำไมต้องเกิดซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะอะไร? ในฐานะนักเศรษฐศาสตร์คนหนึ่ง ทำไมไม่นำปัญหาในอดีต มาแก้ไข สถานการณ์ในปัจจุบันมาดูเหตุการณ์ที่สำคัญเกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจไทย (เฉพาะค่าแรงงานและราคาสินค้าที่เพิ่มขึ้นจากการขึ้นค่าแรงงานขั้นต่ำ) มาดูตัวนี้ก่อนครับ.....

Accrual: Where cost is incurred during an accounting period, but which has not been paid or received. This language can be heard in the CFO office of a corporation.

ความเข้มแข็งของผู้บริหาร (ผมใช้คำนี้ นะครับ) กลยุทธ์ด้านการตลาด หรือการเข้าถึงข้อมูลที่แท้จริง อยู่ที่ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการ เพราะแน่นอนครับว่า ผู้บริหารอาจมีการตกแต่งบัญชีให้สวยงาม หรือ ทำกิจการให้เกิดกำไร เพราะต้องการสื่อให้รู้ว่าบริษัทตนเองเข้มแข็ง เพราะนักลงทุนจะได้มั่นใจในการซื้อหุ้นต่าง ๆ (Heard in the CFO office of a Corporation) โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าผูกขาด ครอบครองเศรษฐกิจไทยยังมีระบบเงินทอง (Cr. ผู้บริหารปันทองกรู๊ป ในการประชุมในเดือนกุมภาพันธ์) มันอาจจะเกิด Cluster ได้ อะไรคือ มารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน (Geographic Proximity) มีความร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร (Commonality and Complementary) ทั้งใน

แนวดิ่งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Linkage) เป็นความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม ตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และความเชื่อมโยงในแนวนอน (Horizontal Linkage) เป็นความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนด้านต่างๆ รวมทั้งธุรกิจให้บริการสมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ด้วยการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างนวัตกรรมร่วมกันอ่านเพิ่มเติมได้ที่ <http://info.dip.go.th/โครงการ/โครงการหลกสอ/Cluster/tabid/137/Default.aspx> (ที่มา เว็บไซต์กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม) เพราะอะไรครับ เพราะต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบมันแพง กลุ่มเหล่านี้ก็จับมือกัน เพื่อกำหนดราคาขายไงครับ

Estimated Actual Cost: In situations where earned value is claimed but the invoice/hours has not been booked/paid. This language should be heard in the Project Management Office.

แน่นอนที่สุดครับ อุตสาหกรรมต่าง ๆ ย่อมมีการบริหารแบบต้นทุนมาตรฐาน กับต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น แนวคิดนี้คือการคาดเดาต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นอะไรคือต้นทุนมาตรฐาน และต้นทุนจริง

ต้นทุนมาตรฐานถูกจัดทำขึ้น เพื่อเป็นการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า โดยงบประมาณที่จัดทำขึ้นจะประมาณการต้นทุนการดำเนินงานและผลกำไรที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ณ ระดับกิจกรรมการดำเนินงานหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเป็นไปได้ค่อนข้างมากกว่าจะเกิดเหตุการณ์เหล่านั้น เช่น คาดว่า จะผลิตและขายในปีต่อไปได้ประมาณ 5,000 หน่วย จากการที่ได้สำรวจและวิจัยตลาด รวมถึงประมาณการถึงสภาวะทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว เป็นต้น(ที่มา <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=1337§ion=30&issues=80>)

โดยการทำ Action Plan ในแต่ละแผนกต้องทำการประมาณการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในวันพรุ่งนี้(เดิมใช้คำว่า เกิดในอนาคต แต่ปัจจุบัน สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงต้องใช้คำวันพรุ่งนี้)อะไรคือ Action Plan เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักเรียบร้อยแล้ว ภาระอันหนักอึ้งอย่างหนึ่งของ คนทำงาน โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานต่างๆคือ การจัดทำแผนงาน/โครงการพร้อมกับแผนการดำเนินงาน หรือที่นิยมเรียกกันว่า Action Plan นั่นเอง หลายคนมีคำถามว่าจะทำอย่างไรให้ Action Plan มี ประสิทธิภาพ แต่ก็ยังมีอีกหลายคนถามว่ามันคืออะไร เจ้านายบอกให้ทำ Action Plan ถ้าให้แปลเป็นไทยก็ พอเข้าใจว่ามันคือแผนปฏิบัติงานหรือแผนการดำเนินงาน ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ความหมายของคำว่า Action Plan แต่...อยู่ที่ว่าจะเริ่มต้นตรงไหนและใน Action Plan ควรมีอะไรบ้าง

Action Plan ก่อนนะครับ ถ้าแปลเป็นไทยแบบตรงๆตัวก็น่าจะเรียกว่า "แผนปฏิบัติ" บางท่านก็เรียกว่า แผนการดำเนินการ แผนการดำเนินงาน ก็แล้วแต่ใครจะชอบแบบไหนนะครับ ผมขอเรียกว่าแผนปฏิบัติก็แล้วกัน แผนปฏิบัติมีความสำคัญตรงที่เป็นเครื่องมือในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติและช่วยในการควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานปฏิบัติงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรเมื่อไหร่ ลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

1. **ชื่อแผนปฏิบัติ** เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการเยอะมาก ดังนั้น เราควรจะต้องตั้งชื่อแผนปฏิบัติให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องตั้งชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัตินั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างแบรนด์เนมของแผนปฏิบัตินั้นๆ

2. **ขั้นตอนหลัก** ในแผนปฏิบัติควรที่จะกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆไว้ให้ชัดเจนโดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายก่อน เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สามให้เก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่สี่...ห้า....ฯลฯ

3. **กิจกรรม** เมื่อเราได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วให้กำหนดกิจกรรมย่อยๆของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม จะมีกิจกรรมย่อยๆต่างๆ อาจจะเป็น การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร แจกกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆรับทราบ ฯลฯ

4. **วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ** เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติควรที่จะระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นๆด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ การใช้อีเมล เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ ฯลฯ

5. **กำหนดวันเวลาสถานที่** ให้ระบุว่ากิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ ถ้าระบุวันเวลาและสถานที่ได้จะดีมาก ทั้งนี้เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติได้ว่ามีกิจกรรมไหนบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมไหนบ้างที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะดำเนินการได้

6. **ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม** เพื่อให้แผนปฏิบัติเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติจริงๆจึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้นๆด้วยว่ามีอะไรบ้าง เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่างๆงานเยอะไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้ครั้งละมากๆ

7. **แผนปฏิบัติรองรับ/แผนปฏิบัติสำรอง** ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาทางป้องกันแก้ไข ผ่อนหนักให้เป็นเบา เพื่อป้องกันหรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนดการฝึกอบรมให้เร็วขึ้น และทยอยฝึกอบรมทั้งปี

8. **งบประมาณ** ควรจะมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้แผนปฏิบัติมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าเราประมาณการงบประมาณน้อยมากเท่าไร โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

9. **ผู้รับผิดชอบ** ควรจะมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (Action Plan Leader/Owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาได้ว่าใครรับผิดชอบมากน้อยเกินไป น้อยเกินไป คนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆหรือไม่

จากรายละเอียดของแผนปฏิบัติดังกล่าวนี้ น่าจะพอมีประโยชน์กับท่านผู้อ่านที่กำลังจัดทำแผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติสำหรับปีงบประมาณหน้าได้บ้างนะครับ ก่อนที่จะจัดทำแผนปฏิบัติในปีหน้ากรุณาทบทวนข้อดีข้อด้อยของแผนปฏิบัติในปีที่ผ่านมาว่า จะนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติในปีหน้าได้อย่างไรบ้าง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าปีหน้าแผนปฏิบัติของท่านจะช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการบริหารงานได้ดียิ่งขึ้นนะครับ

คัดลอกข้อมูลจาก <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=poramags&month=14-11-2008&group=1&gblog=1>

"Plan your work, work you plan, your plan will work" ถึงแม้เราได้มีการวางแผนงาน/โครงการไว้อย่างดีแค่ไหน แต่ถ้าเราไม่ทำตามแผนที่วางไว้ แผนงานนั้นก็ไม่มีความหมายอะไร อะไรที่จะช่วยให้เราทำตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ สิ่งนั้นก็คือ Action Plan

ต้นทุนจริง เราลองมาดูว่า Actual Cost คือ ระบบการคิดต้นทุนที่คำนวณต้นทุนการผลิตสินค้าจากข้อมูลจริง กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็น วัตถุดิบทางตรงก็คิดจากที่ใช้จริง ค่าแรงงานที่จ่ายจริง และสุดท้ายค่าใช้จ่ายการผลิตก็ต้องเป็นที่ย่อยไปจริงๆ สำหรับการผลิตนั้นๆ สำหรับระบบนี้ในทางปฏิบัติจริงอาจมีความยุ่งยาก เพราะการเก็บข้อมูลจริงนั้นอาจต้องใช้เวลาในทางปฏิบัติแล้ววัตถุดิบทางตรง และค่าแรงงานทางตรง

อาจสามารถทราบได้ แต่ค่าใช้จ่ายการผลิตอาจต้องรอเก็บข้อมูลการจ่ายค่าใช้จ่ายจริง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งหมด เช่น ค่าน้ำ – ค่าไฟ ต้องรอสิ้นเดือน ค่าโทรศัพท์ต้องรอบิลเรียกเก็บ หรือแม้แต่ค่าซ่อมแซมเครื่องจักร เป็นต้น ดังนั้น ถึงแม้ว่าระบบนี้จะให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงตรง แต่ก็อาจไม่ทันท่วงทีต่อการนำข้อมูลไปใช้

In order to set-up the stage for my case around 'Estimated Actuals' I'm presenting the following five (5) definitions below;

1. Planned Value and Earned Value are intended to permit measurement of events which reflect progress in contract performance.

แค่เราประกาศรับรองว่าค่าจ้างจะขึ้น มันก็เป็นกระบอกข่าวให้ผู้ผลิตขึ้นราคา รวมตัว หรือ อื่น ๆ ที่สามารถได้เพื่อให้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด

2. Planned Value and Earned Value are NOT for measurement of administrative or financial events.

ผู้บริหารหรือผู้ผลิต เขาเหล่านั้นไม่ได้มีผลกระทบทางการเงินขององค์กรเลย และไม่ได้เป็นตัววัดค่าทางการเงิน

3. Planned Value should normally be scheduled in accordance with a contract event.

แน่นอนที่สุดเป็นเรื่องธรรมดา ของเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน พวกเขาเห็นว่ามันไม่ได้สำคัญอะไร

4. Earned Value should be earned when the event occurs / completes.

พวกเขาสามารถสร้างรายได้ของพวกเขาโดยผ่านระบบเศรษฐกิจที่ผันแปรได้

5. To avoid distortion, actual cost should be recorded when EV is earned.

นั่นคือการลดต้นทุน

How many of you have done your project performance measurement analysis using actual cost from the system and overtime constantly being confronted with disturbing deviations (artificial variances?) which questions the quality of your reporting?

Often the project management team has to deal with long lead-times within the CFO department to book cost on supplier invoices, or face unprocessed time-cards, or struggle with change orders whereby the actual work is ahead of the supporting administrative work.

The devil is in the details and zooming in on those actual cost details often shows that not all actual cost have been collected in the system, providing perhaps 'favorable' but at least incorrect performance status. These are the moments in time that the Project Manager and Control Account Manager should be aware that in situations where Earned Value is claimed and the invoice has not been paid, estimated actual cost needs to be incorporated into Actual Cost data.

The Control Account Manager has to take the lead to create those 'Estimated Actuals' using the various sources of information which is at his disposal including;

สรุปตอนที่ 1

ที่สำคัญต้นทุนที่เห็นได้แบบชัดแจ้งคือค่าแรง มันเป็นตัวเลขที่เห็นได้ชัดเจน และผู้ประกอบการมักจะทำ แรงงานเพิ่มค่าจ้าง สินค้าก็เพิ่มต้นทุนทุกการผลิต ใครได้ใครเสียของ “เงินทอง” อย่าลืมแรงงานต่างด้าวมาจ่อคิวอยู่หน้าครับ

พบกันตอนต่อไปนะครับ ว่าอะไรมีผลกระทบต่ออะไร

While setting up the project, mobilizing the resources, creating the Project Management Plan, it's important to set-up a process that captures 'Estimated Actuals' before Project Performance Measurement Reports are created and shared with all the relevant stakeholders.

- A process that enables you to estimate actual cost for equipment and materials together with your procurement lead.
- A process that enables you to estimate actual labor hours (on missing time-cards) with the Control Account Manager(s)*.

**) tip: When time-cards are missing and the Control Account Manager is unable to support, one can e.g. estimate the actual labor hours based on trends (actual labor hours from previous time-cards).*

รักษะในฐานะคนใช้แรงงานเหมือนกัน / คำแก้ว

