

# การบริหารสินทรัพย์อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

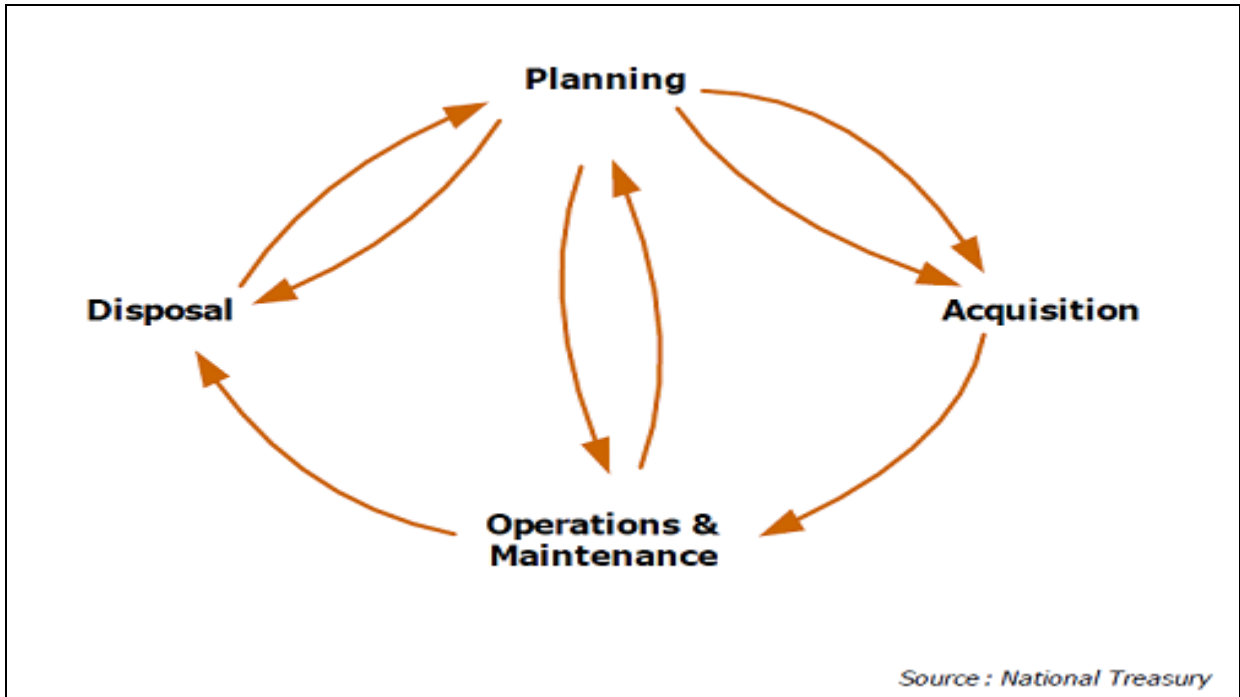
โดย ปณิฏฐา บริพันธ์กุล ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มบริษัทที่ม

มีนักธุรกิจจำนวนมากสงสัยว่า ทำไมทำธุรกิจและมีรายได้จำนวนมาก แต่ได้กำไรเข้ากระเป๋าไม่มากอย่างที่ควรจะเป็น ทั้งที่พยายามลดค่าใช้จ่ายแล้วก็ตาม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากว่าท่านได้ละเอียดที่จะเหลียวกลับไปมองเรื่องการบริหารสินทรัพย์ในบริษัทหรือองค์กรนั่นเองซึ่งหากเราทำความเข้าใจในเรื่องการบริหารสินทรัพย์แล้ว จะพบว่ามันเป็นเส้นผมบังภูเขจริง ๆ

เรื่องหันกลับมามองการบริหารสินทรัพย์จริงๆ นั้นไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่แต่อย่างใด เพียงแต่เป็นเรื่องที่ผู้บริหารจำนวนมากมองข้าม การบริหารสินทรัพย์ก็คือ การทำอะไรให้สินทรัพย์ขององค์กรมีคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่ม ซึ่งองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศได้มีการนำแนวคิดของการบริหารสินทรัพย์มาใช้กับองค์กร และพบว่า ภายหลังจากการมุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์แล้ว ได้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ผลตอบแทนคุ้มค่า สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยรวมมีต้นทุนที่ต่ำลง และ ลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็น ด้วยการวางแผนการจัดการที่เป็นระบบ

**สินทรัพย์** แบ่งเป็น สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) ได้แก่ ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ยานพาหนะ ฯลฯ และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) อันได้แก่ ทรัพย์สินทางปัญญา สัดส่วนของสินทรัพย์แต่ละประเภทขององค์กรหนึ่งนั้น ขึ้นกับโครงสร้างและลักษณะของธุรกิจขององค์กร ในกรณีของธุรกิจก่อสร้าง จะมีสินทรัพย์ถาวรหรือสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Fixed Assets) มีสัดส่วนสูงสุดและมากกว่าสินทรัพย์ไม่มีตัวตน แต่ธุรกิจคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ จะมีสินทรัพย์ที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาสูงกว่า เนื่องจากซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ หรือบริษัทโคคาโคล่า เชื่อกันว่า มูลค่าของตราสินค้า (Brand) ของโคคาโคล่า อาจจะมีมูลค่าอย่างน้อยเท่ากับสินทรัพย์ถาวรของบริษัทก็เป็นได้

สินทรัพย์ก็มีวัฏจักรชีวิต (Life Cycle) ของสินทรัพย์ เหมือนคนซึ่งมีการเกิด แก่ เจ็บ และตาย การบริหารสินทรัพย์จึงทำตามวัฏจักรชีวิตของสินทรัพย์ดังรูปที่ 1 เริ่มจากมีการวางแผนกำหนดความต้องการ (Planning) การจัดซื้อเพื่อให้ได้มา (Acquisition) การใช้งานของสินทรัพย์ (Operation) การซ่อมแซมและการบำรุงรักษา (Maintenance) และการกำจัดสินทรัพย์หรือการจำหน่ายสินทรัพย์เมื่อหมดความจำเป็น (Disposal) องค์กรธุรกิจควรจัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ ซึ่งแสดงชัดเจนว่า องค์กรจะจัดหาหรือพัฒนาสินทรัพย์ ใหม่อะไร อย่างไร และเมื่อไร จะดำเนินการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ และบำรุงรักษาหรือเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างไร และเมื่อไร เพื่อให้มันไม่ว่า การดำเนินธุรกิจขององค์กรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่ากับเงินลงทุนมากที่สุด



**รูปที่ 1 การบริหารสินทรัพย์ตามวัฏจักรชีวิตของสินทรัพย์**

เราจะเริ่มต้นการบริหารสินทรัพย์อย่างไรดี

ในการจะเริ่มต้นการบริหารสินทรัพย์นั้น เราจะเริ่มจากการจัดทำข้อมูลสินทรัพย์ของหน่วยงานโดยการเก็บข้อมูลในปัจจุบันว่า องค์กรเราในขณะนี้ มีสินทรัพย์อะไรอยู่บ้าง ทั้งที่ใช้งานอยู่และไม่ได้ใช้งานแล้วซึ่งองค์กรจะนำข้อมูลสินทรัพย์ที่มีอยู่นั้น มาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการสินทรัพย์ ซึ่งการบริหารสินทรัพย์มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

**1.การวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์**

การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหาร ความสำเร็จขององค์กรทั้งหลายจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อใช้แผน (PLAN) เป็นเข็มทิศหรือแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ดังนั้นการวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์กับการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป นั้นแสดงให้เห็นว่า ในการจัดทำแผนงานหรือโครงการอะไรก็ตามแล้วแต่ ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ได้ว่า แผนงานหรือโครงการนั้นต้องการ “สินทรัพย์” ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงานเริ่มต้นจาก (1) การกำหนดผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายเป็นอันดับแรก จากนั้นจะตามด้วย (2) การกำหนดผลงานหรือวัตถุประสงค์แล้วจึงตามด้วย (3) การกำหนดกระบวนการหรือวิธีการ และ (4) การกำหนดทรัพยากร ตัวอย่างเช่น โครงการสร้างเขื่อนซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ราษฎรมีน้ำไว้ใช้อุปโภคบริโภค และใช้ในการเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ ให้ความช่วยเหลือหมู่บ้านเป้าหมายมิให้ขาดแคลนน้ำกินน้ำใช้รวมถึงป้องกันน้ำท่วมในช่วงน้ำหลาก วัตถุประสงค์รองคือ เป็นแหล่งเพาะพันธุ์ปลาและเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ ส่งเสริมรายได้ให้กับราษฎรในพื้นที่ รวมทั้งส่งเสริมการท่องเที่ยวในจังหวัด ขั้นตอนการวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์จึงต้องกำหนดผลลัพธ์คือ ต้องมีเขื่อนก่อนเป็นอันดับแรก โดยอาจมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการสร้างเขื่อนในพื้นที่เป้าหมายก่อนเมื่อเห็นว่าเหมาะสม ต่อไป (2) จึงกำหนดผลงานที่ได้จากการที่มีเขื่อนตามผลการศึกษาความเป็นไปได้สรุปไว้ และวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองดังกล่าว ต่อไป (3) จึงมีการดำเนินการวิธีให้ได้พื้นที่ เมื่อได้แล้วจึงรวบรวมจัดทำเป็นโครงการก่อสร้างเขื่อน และ (4) ระบุทรัพยากรต่างๆที่ต้องใช้ทั้งหมด รวมถึงงบประมาณในการดำเนินการก่อสร้าง เพื่อเสนอขออนุมัติผู้มีอำนาจต่อไปเป็นอันเสร็จในการวางแผน

การดำเนินการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ (EFFICIENCY) จะเป็นการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดโดยใช้ทรัพยากรที่ประหยัด นั้นแสดงให้เห็นว่า ในการจัดทำแผนงาน โครงการต่างๆจะต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการ "สินทรัพย์" ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ และหากต้องการให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุดก็จำเป็นต้องจัดหา "สินทรัพย์" ที่มีปริมาณ คุณภาพ ราคาที่เหมาะสมและได้มาในเวลาที่ต้องการใช้ ดังนั้น คำว่า "ประหยัดมากที่สุด" มิได้หมายถึง ใช้สินทรัพย์ให้น้อยที่สุด แต่เป็นการแสดงให้เห็นถึงการ ใช้สินทรัพย์ให้เต็มศักยภาพของสินทรัพย์นั้นๆ ดังนั้นในการดำเนินการจัดหาซึ่งสินทรัพย์เพื่อใช้ในการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆขององค์กร ควรคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) สินทรัพย์ที่ต้องการนำมาใช้งานชนิดนั้นมีอยู่เดิมบ้างหรือไม่ สภาพเป็นอย่างไร
- 2) หากสินทรัพย์นั้นไม่มีอยู่เดิม ต้องพิจารณาดูว่ามีการใช้งานเต็มศักยภาพหรือไม่
- 3) สามารถใช้สินทรัพย์ชนิดนั้นร่วมกับโครงการอื่นได้หรือไม่
- 4) แล้วจึงจะมาพิจารณาว่า จำนวนสินทรัพย์เหล่านั้นมีความจำเป็นต้องจัดหาเพิ่มเติมจำนวนเท่าใด

นอกจากนั้นในการกำหนดแผนความต้องการ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะนำมาประกอบการพิจารณาคือ ช่วงเวลาในการใช้งานของสินทรัพย์ชนิดต่างๆ นั่นคือ การจัดหาจะต้องมีความสอดคล้องกับช่วงเวลาในการใช้งานด้วย

2. การซื้อสินทรัพย์ สร้างสินทรัพย์ หรือรับโอนสินทรัพย์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการใช้งานสินทรัพย์ และอายุการใช้งานของสินทรัพย์ ได้แก่ ความยั่งยืน เงินลงทุน (Capital Cost) การออกแบบและมาตรฐานการก่อสร้าง การทดสอบใช้งาน และการรับประกันของผู้จำหน่ายหรือผู้ก่อสร้าง ซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่า จะซื้อใหม่ หรือสร้างขึ้นเอง หรือรับโอนมาจากที่อื่นหรือโครงการอื่น โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่จะใช้ และจำนวนชั่วโมงการใช้งานต่อวัน หากเป็นการใช้เพียงครั้งเดียว ก็ควรพิจารณาเช่า หรือยืมมาจากโครงการอื่น หรือหน่วยงานอื่น เป็นต้น แต่หากเป็นการใช้อย่างเต็มเวลาหรือตลอดเวลาก็ควรพิจารณาซื้อมาใช้

3. การใช้งานหรือการบำรุงรักษาสินทรัพย์ การใช้งานเป็นเรื่องของการใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ หรืออาคารต่างๆ ส่วนการบำรุงรักษาประกอบด้วย การซ่อมบำรุงเพื่อป้องกัน (Preventive Maintenance) เพื่อยืดอายุการใช้งาน และการซ่อมบำรุงเพื่อแก้ไข (Reactive Maintenance) ในกรณีที่ไม่สามารถใช้งานสินทรัพย์ได้ ซึ่งผู้บริหารควรคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้งานและบำรุงรักษาเช่น รถยนต์ยุโรปนอกจากจะมีราคาสูงแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่สูงอีกด้วย

4. การติดตามประเมินสภาพและผลการทำงานของสินทรัพย์เพื่อหาว่า การทำงานของสินทรัพย์จะล้มเหลวเมื่อไรและอย่างไร และจะต้องดำเนินการแก้ไขอย่างไร โดยการบำรุงรักษา การฟื้นฟูสภาพเพื่อให้ใช้งานได้อีก การตัดจำหน่ายและขายสินทรัพย์ที่ใช้งานไม่ได้แล้ว หรือไม่จำเป็นอีกต่อไป หรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่น

ระบบการบริหารสินทรัพย์อาจจะดูยุ่งยากและใช้เวลานานสำหรับการเริ่มต้นในครั้งแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เราไม่เคยทำมาก่อน แต่เมื่อเราได้นำขั้นตอนต่างๆ ในการบริหารสินทรัพย์มาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะพบว่า องค์กรของท่านสามารถวางแผน ปรับเปลี่ยน และเลือกการลงทุนได้ง่ายขึ้นเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและลดความเสี่ยงและความเสี่ยง การทำเช่นนี้จะส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว