

การประเมินผลการควบคุมรายจ่ายการบริการบนเครื่องบิน

การควบคุมรายจ่ายเกี่ยวกับการบริการบนเครื่องบินของบริษัทการบิน จะมีหน่วยงานที่
ทำหน้าที่ทางค่านนี้ 2 หน่วยงาน คือ

1. แผนกจัดการและควบคุมงบประมาณของฝ่ายบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน
2. แผนกวางแผนและควบคุมงบประมาณ

1. แผนกจัดการและควบคุมงบประมาณ เป็นหน่วยงานหนึ่งในฝ่ายบริการผู้โดยสาร
บนเครื่องบิน มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้
โดยเฉพาะทางค่านรายจ่ายซึ่งไม่ใช่รายจ่ายทางค่านการลงทุนและรายจ่ายทางค่านบุคลากร
(Investment and Personnel) เพราะรายจ่ายทั้ง 2 นี้ เป็นหน้าที่ของแผนกวางแผนและ
ควบคุมงบประมาณที่จะทำหน้าที่ควบคุม แต่แผนกนี้จะมีหน้าที่ควบคุมรายจ่ายอื่น ๆ ที่ฝ่ายบริการ
ผู้โดยสารบนเครื่องบินต้องรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ตรวจสอบรายจ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับการ
บริการบนเครื่องบินที่ทางฝ่ายบริการผู้โดยสารบนเครื่องบินได้วางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้ว
โดยตรวจสอบความถูกต้องของรายจ่ายเหล่านั้นว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่นรายจ่ายเกี่ยว
กับอาหารและเครื่องดื่มที่สถานีอื่นเรียกเก็บเงินค่าบริการจากบริษัท เป็นต้น การทำงานของ
หน่วยงานนี้เป็นการควบคุมรายจ่ายภายในฝ่ายเท่านั้น

2. แผนกวางแผนและควบคุมงบประมาณ เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้การบริหารของ
ฝ่ายการเงินและบริหารทั่วไป มีหน้าที่ควบคุมรายจ่ายของทุก ๆ หน่วยงานในบริษัทเกี่ยวกับราย
จ่ายลงทุนและบุคลากร โดยที่การลงทุนของหน่วยงานใดก็ตามจะต้องได้รับการพิจารณาจากแผนก
นี้ก่อน จึงจะดำเนินการต่อไปได้ ส่วนการบุคลากรเป็นรายจ่ายที่ควบคุมได้ง่ายและเหมือน ๆ
กันทุกหน่วยงานจึงมอบให้แผนกนี้ทำหน้าที่ควบคุมรายจ่ายประเภทนี้ทั้งหมด การปฏิบัติเช่นนี้เป็น
การสะดวกกว่าที่จะให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบไป

โดยทั่วไปบริษัทการบินไทยจะมีการกำหนดแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าในรูปของงบ-
ประมาณการดำเนินงาน ดังนั้นทุกหน่วยงานภายในบริษัทจะมีงบประมาณของตนเองพร้อมทั้งราย

ละเอียด ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น งานของฝ่ายการบินก็จะทำการกำหนดหลักสูตรการ อบรมพนักงานต้อนรับพร้อมทั้งประมาณค่าใช้จ่ายตลอดปี กำหนดตารางการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนพร้อมทั้งคำนวณเงินเดือนและค่าเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น งบประมาณต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานโดยการนำรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ ส่วนแตกต่างของรายจ่ายที่เกิดขึ้นจะนำมาวิเคราะห์สาเหตุและประเมินผลภายหลัง

เนื่องจากวิทยานิพนธ์เรื่องนี้กล่าวถึงเฉพาะการควบคุมรายจ่ายเกี่ยวกับการบริการบนเครื่องบิน ดังนั้นในการประเมินผลจะแสดงเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริการบนเครื่องบินเท่านั้น ปัจจุบันบริษัทการบินไทยได้กำหนดวงบัญชีเริ่มตั้งแต่ เดือนตุลาคมและสิ้นสุดเดือนกันยายนของปีต่อไป ดังนั้นข้อมูลการเงินเปรียบเทียบที่จะแสดงในที่นี้จะแบ่งออกได้ดังนี้

- งวดที่ 1 ปี พ.ศ.2517/18 เริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2517 ถึง 30 กันยายน พ.ศ.2518
- งวดที่ 2 ปี พ.ศ.2518/19 เริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2518 ถึง 30 กันยายน พ.ศ.2519
- งวดที่ 3 ปี พ.ศ.2519/20 เริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2519 ถึง 30 กันยายน พ.ศ.2520

จากรายละเอียดรายจ่ายในการบริการผู้โดยสารที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 1 เป็นการเปรียบเทียบรายจ่ายจริงกับงบประมาณของการดำเนินงานทั้ง 3 งวด โดยแสดงให้เห็นรายจ่ายจริง รายจ่ายที่ประมาณไว้ ส่วนแตกต่าง และอัตราส่วนร้อยละของรายจ่ายจริงที่ต่างไปจากงบประมาณ

เมื่อพิจารณาข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในงวด พ.ศ.2517/18 และ พ.ศ.2518/19 รายจ่ายในการบริการผู้โดยสารที่เกิดขึ้นจริงน้อยกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ แต่ในงวด พ.ศ.2519/20 รายจ่ายจริงสูงกว่างบประมาณ ซึ่งถ้าพิจารณารายจ่ายเปรียบเทียบกับรายไต่จากผู้โดยสารแล้ว จะเห็นว่า ในงวด พ.ศ. 2519/20 รายไต่จากผู้โดยสารมีจำนวนเงินสูงกว่างบประมาณ แต่ในงวด พ.ศ. 2517/18 และงวด พ.ศ. 2518/19 รายไต่ที่เกิดขึ้นจริงมีจำนวนเงินต่ำกว่างบประมาณ การที่รายไต่สูงขึ้นแสดงว่ามีจำนวนผู้โดยสารมากขึ้น จึงเป็นเหตุให้รายจ่ายที่แปรไปตามจำนวนผู้โดยสารสูงขึ้นด้วย ซึ่งไต่แก่ ค่าอาหาร ถ้าพิจารณาในตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า

รายจ่ายโดยตรงในการบริการผู้โดยสารซึ่งรวมค่าอาหาร ของแต่ละปี จะมีอัตราส่วนระหว่าง 60-70% ของรายจ่ายทั้งหมด นั่นคือ เมื่อรายได้สูงขึ้น รายจ่ายบางรายการจะสูงขึ้นด้วย ในอัตราที่ต่างกัน

สรุปโดยทั่วไปจากกล่าวได้ว่า บริษัทมีการควบคุมรายจ่ายในการบริการผู้โดยสาร อย่างดีพอควรและเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ แต่มีข้อสังเกตว่า รายจ่ายจริงที่ต่ำกว่างบประมาณนั้นมีแนวโน้มลดลง นั่นคือ ในงวด พ.ศ. 2517/18 มีรายจ่ายจริงต่ำกว่างบประมาณหรือส่วนแตกต่างที่น่าพอใจ 9,052,000 บาท และในงวด พ.ศ. 2518/19 มีส่วนแตกต่างที่น่าพอใจ 5,894,000 บาท จนกระทั่งในงวด พ.ศ. 2519/20 รายจ่ายจริงมีจำนวนเงินสูงกว่างบประมาณ 4,635,000 บาท การที่รายจ่ายจริงสูงกว่างบประมาณนั้นยังไม่อาจจะสรุปได้ว่า บริษัทมีการควบคุมรายจ่ายที่ไม่ดี ทั้งนี้เพราะการที่เกิควส่วนแตกต่างขึ้นนี้อาจเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการซึ่งจะมีทั้งสาเหตุที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ดังนั้นเพื่อให้การประเมินผลได้ใกล้เคียงความจริงจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์รายละเอียดของรายจ่ายในการบริการผู้โดยสาร เพื่อศึกษาดูว่า ส่วนแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละงวดนั้น เนื่องมาจากรายจ่ายประเภทใด มีจำนวนเงินเท่าใด และสามารถควบคุมได้หรือไม่

เนื่องจากรายจ่ายในการบริการผู้โดยสารประกอบด้วย รายจ่ายย่อย 5 หมวด ซึ่งในแต่ละหมวดยังแบ่งเป็นรายจ่ายทางตรงและรายจ่ายทางอ้อมอีก ได้แก่

1. เงินเดือนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฯลฯ
2. รายจ่ายในระหว่างปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
3. รายจ่ายโดยตรงในการบริการผู้โดยสาร
4. รายจ่ายในการบริหารของฝ่ายบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน
5. ค่าขายสินค้าบนเครื่องบิน

ดังนั้นในการประเมินผลรายจ่ายในการบริการผู้โดยสาร จะพิจารณาเฉพาะรายจ่ายทางตรงเท่านั้น เนื่องจากเป็นรายจ่ายที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ส่วนรายจ่ายทางอ้อมเป็นรายจ่ายที่ถูกจัดสรรมาจากฝ่ายบริหาร รายละเอียดของรายจ่ายมีดังนี้

1. เงินเดือนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฯลฯ (Cabin Crew, Salaries and etc.) รายจ่ายหมวดนี้ยังรวมถึงรายจ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

1.1 รายจ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้แก่ รายจ่ายของแผนกฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือนของพนักงานต้อนรับที่เข้ารับการฝึกอบรม และอุปกรณ์การอบรม เป็นต้น

1.2 เงินเดือนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รายจ่ายในหมวดนี้นอกจากเงินเดือนแล้วยังรวมถึงรายจ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน อาทิเช่น สวัสดิการพนักงานบำเหน็จ เครื่องแบบ ค่ารักษาพยาบาล ค่าทำวีซ่า และค่าพาหนะเดินทาง เป็นต้น

1.3 รายจ่ายในการฝึกอบรมสำหรับภาคปฏิบัติเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน (Emergency Training) เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยที่จะทำการฝึกอบรมเป็นภาคสุดท้ายก่อนที่จะจบหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

รายจ่ายส่วนใหญ่ในหมวดนี้ ได้แก่ เงินเดือนที่จ่ายให้พนักงานรวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ รายจ่ายเงินเดือนเป็นรายจ่ายที่ควบคุมได้ เนื่องจากนโยบายของบริษัทเกี่ยวกับเรื่องนี้มักจะไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก เช่น การขึ้นเงินเดือนพนักงานก็อยู่ในอัตรา 7% เป็นต้น

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าในงวด พ.ศ.2517/18 รายจ่ายหมวดเงินเดือนที่จ่ายจริงสูงกว่างบประมาณประมาณ 529,000 บาท หรือ 1.6% แต่ในงวด พ.ศ. 2518/19 และงวด พ.ศ. 2519/20 รายจ่ายจริงต่ำกว่างบประมาณประมาณ 257,000 บาท หรือ 0.6% และ 2,649,000 บาท หรือ 4.9% ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวไม่อาจจะสรุปได้ว่า ในงวด พ.ศ. 2517/18 มีการควบคุมรายจ่ายไม่ดี และในงวด พ.ศ. 2518/19 และงวด พ.ศ. 2519/20 มีการควบคุมที่ดี ทั้งนี้เพราะว่า รายจ่ายในหมวดนี้แบ่งออกเป็นรายจ่ายทางตรงและรายจ่ายทางอ้อม ดังนั้น ถ้าจะประเมินผลการควบคุมจึงควรพิจารณาจากรายละเอียดของรายจ่ายในหมวดนี้ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 3

จากตารางที่ 3 ซึ่งแสดงรายละเอียดของรายจ่ายหมวดเงินเดือนเปรียบเทียบกับรายจ่ายจริงกับงบประมาณพร้อมทั้งส่วนแตกต่างที่เป็นจำนวนเงินและอัตราส่วนร้อยละ เมื่อพิจารณาเฉพาะรายจ่ายทางตรงแล้ว จะเห็นได้ว่าในงวด พ.ศ. 2517/18 รายจ่ายจริงต่ำกว่างบประมาณ แต่ในงวด พ.ศ. 2518/19 รายจ่ายจริงสูงกว่างบประมาณ นั่นคือ ในงวด พ.ศ. 2517/18 และงวด พ.ศ. 2518/19 การที่รายจ่ายจริงเกี่ยวกับเงินเดือนพนักงานต้อนรับแตกต่างไปจากงบประมาณเนื่องมาจากรายจ่ายทางอ้อมที่ได้รับจัดสรรในแต่ละงวดมีจำนวนไม่แน่นอน ตัวอย่างเช่น รายจ่ายทางอ้อมในงวด พ.ศ. 2518/19 ที่ได้รับจัดสรรเป็นจำนวนต่ำกว่างบประมาณมาก จึงทำให้รายจ่ายจริงต่ำกว่างบประมาณทั้ง ๆ ที่รายจ่ายทางตรงสูงกว่างบประมาณ

เมื่อพิจารณารายละเอียดของรายจ่ายในหมวดนี้ จะเห็นว่า รายจ่ายในการฝึกอบรมมีแนวโน้มที่จะสูงกว่างบประมาณ นั่นคือ ในงวด พ.ศ. 2517/18 และงวด พ.ศ. 2518/19 รายจ่ายจริงต่ำกว่างบประมาณ แต่ในงวด พ.ศ. 2519/20 รายจ่ายจริงสูงกว่างบประมาณ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก

1. ภาวะเศรษฐกิจของประเทศผันแปรไปเนื่องมาจากวิกฤตการณ์น้ำมัน ทำให้ราคาสินค้าทั่วไปสูงขึ้น จึงมีผลกระทบกระเทือนรายจ่ายต่าง ๆ ในการฝึกอบรม รวมทั้งค่าอุปกรณ์ในการฝึกอบรมด้วย เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้เป็นเหตุการณ์ที่บริษัทไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้
2. ในงวด พ.ศ. 2519/20 บริษัทได้วางแผนที่จะซื้อเครื่องบินใหม่ จึงต้องทำการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้คุ้นเคยกับเครื่องบินและอุปกรณ์ชนิดใหม่
3. จำนวนพนักงานที่เข้ารับการอบรมมีมากกว่างบประมาณที่กำหนดไว้

สำหรับรายจ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการอื่น ๆ ไม่สามารถศึกษาแนวโน้มได้ เนื่องจากรายจ่ายประเภทนี้ใ้รวมค่ารักษาพยาบาล ค่าทำวิชา ซึ่งเป็นรายจ่ายที่ไม่สามารถกำหนดได้แน่นอนเหมือนเงินเดือนและเป็นรายจ่ายที่ควบคุมไม่ได้ ตัวอย่างเช่น ค่ารักษาพยาบาล รายจ่ายจำนวนนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนการเบิกและอัตราค่ารักษาพยาบาล พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนมีสิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามที่จ่ายจริง แม้ว่าจะเป็นสถานพยาบาลของเอกชนก็ตาม ถ้าพนักงานส่วนใหญ่ไปรับการรักษายาบาลจากสถานพยาบาลของเอกชน เนื่องจาก

สะดวกและรวดเร็วกว่า อัตราค่ารักษาพยาบาลก็จะสูงเมื่อเทียบกับสถานพยาบาลของราชการ ดังนั้นในแต่ละงวดรายจ่ายประเภทนี้อาจจะมากหรือน้อยกว่างบประมาณก็ได้ ในทำนองเดียวกัน รายจ่ายในการฝึกอบรมภาคปฏิบัติฉุกเฉินก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรในการฝึกอบรม ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำจึงไม่สามารถควบคุมได้

2. รายจ่ายในระหว่างปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Crew Route Expenses) รายจ่ายในหมวดนี้ได้แก่ ค่าเบี้ยเลี้ยง (Flight Per dium) และค่าที่พักสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในระหว่างปฏิบัติหน้าที่นอกประเทศ (Hotel & Accommodation) พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะได้รับเบี้ยเลี้ยงเดินทางนอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับประจำ ส่วนค่าที่พักตามเมืองต่าง ๆ บริษัทจะเป็นผู้จ่ายให้ทั้งหมด ค่าที่พักจะเป็นรายจ่ายประเภทกิ่งแปรได้ นั่นคือ บริษัทจะสำรองห้องพักรายวันหนึ่งไว้ให้พนักงานตามเมืองต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดให้เป็นสถานที่สับเปลี่ยนพนักงานต้อนรับ และถ้ามีพนักงานพักเกินจำนวนห้องที่สำรองไว้ บริษัทก็จะจ่ายเพิ่มขึ้น แต่ถ้าวินิจฉัยไม่มีพนักงานมาพักตามห้องที่สำรองไว้ บริษัทก็ต้องจ่ายค่าที่พักเต็มตามที่ตามจำนวนห้องที่สำรอง

จากข้อมูลในตารางที่ 4 จะเห็นว่าในงวด พ.ศ. 2517/18 รายจ่ายในระหว่างปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตามที่จ่ายจริงต่ำกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ประมาณ 1,210,000 บาท หรือเท่ากับ 3.2% แต่ในงวด พ.ศ. 2518/19 และงวด พ.ศ. 2519/20 ปรากฏว่า รายจ่ายจริงสูงกว่างบประมาณ 1,561,000 บาท หรือเท่ากับ 3.1% และ 6,017,000 บาท หรือเท่ากับ 10.9% ตามลำดับ แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะรายจ่ายทางตรง จะเห็นว่า ในงวด พ.ศ. 2518/19 ส่วนแตกต่างจะเปลี่ยนไปคือ รายจ่ายจริงมีจำนวนเงินต่ำกว่างบประมาณ 2,278,000 บาท หรือเท่ากับ 4.2% ดังนั้น ในการวิเคราะห์สาเหตุของส่วนแตกต่างจึงควรพิจารณารายละเอียดของรายจ่ายด้วย

รายจ่ายค่าที่พักซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 4 ในงวด พ.ศ. 2518/19 แสดงส่วนแตกต่างที่น่าพอใจ และส่วนแตกต่างที่ไม่น่าพอใจในงวด พ.ศ. 2517/18 และงวด พ.ศ. 2519/20 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงวด พ.ศ. 2519/20 รายจ่ายจริงสูงกว่างบประมาณ 3,579,000 บาท

หรือประมาณ 14.9% ตามที่ได้กล่าวแล้วว่า รายจ่ายประเภทนี้เป็นรายจ่ายซึ่งบริษัทไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากพนักงานต้อนรับจะต้องพักระหว่างเดินทางโดยเฉพาะเส้นทางบินระยะยาว ดังนั้นการสำรองห้องพักทุกวันจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น นอกจากนี้บริษัทก็ไม่สามารถจะควบคุมรายจ่ายจำนวนนี้ให้เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้ได้ เนื่องจากโรงแรมตามเมืองต่าง ๆ เป็นผู้กำหนดอัตราค่าห้องพักและโรงแรมจะคิดค่าห้องเต็มอัตราตามจำนวนห้องที่สำรองไว้ แม้ว่าจะมีพนักงานมาพักไม่เต็มจำนวนก็ตาม ในขณะที่เดียวกันอัตราค่าห้องก็สูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตามอัตราค่าครองชีพของประเทศนั้น ๆ ทำให้รายจ่ายจริงสูงกว่างบประมาณที่ตั้งไว้

สำหรับค่าเบี่ยงเบนเดินทางตามที่แสดงไว้ในตารางที่ 4 ในงวด พ.ศ. 2517/18 รายจ่ายจริงต่ำกว่างบประมาณ 1,235,000 บาท หรือเท่ากับ 5.7% แต่ในงวด พ.ศ. 2518/19 และงวด พ.ศ. 2519/20 รายจ่ายจริงสูงกว่างบประมาณ 127,000 บาท และ 2,317,000 บาท ตามลำดับ สาเหตุที่ทำให้รายจ่ายจริงสูงกว่างบประมาณ คือ

1. มีเหตุขัดข้องทางเทคนิคทำให้เครื่องบินออกล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้พนักงานต้อนรับต้องพัก ณ เมืองนั้นนานกว่ากำหนดเดิม
2. มีจำนวนเที่ยวบินเพิ่มขึ้นกว่าที่ประมาณไว้
3. มีจำนวนพนักงานต้อนรับมากกว่าที่ประมาณไว้

3. รายจ่ายโดยตรงในการบริการผู้โดยสาร (Direct Passenger Service)
รายจ่ายในหมวดนี้ได้แก่

3.1 รายจ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ อุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ทางโภชนาการ รายการอาหาร (Menu) และสิ่งตีพิมพ์ เป็นต้น

3.2 รายจ่ายเกี่ยวกับการบริการผู้โดยสาร เช่น อาหารและเครื่องดื่ม ค่าดูแลอุปกรณ์ และกระดาษ หนังสือ วารสาร เป็นต้น

3.3 รายจ่ายเกี่ยวกับการบริการด้านความบันเทิงต่าง ๆ เช่น ค่าหุฟง ค่าเช่าภาพยนตร์ เป็นต้น

ในตารางที่ 2 ซึ่งแสดงอัตราส่วนของรายจ่ายหมวดต่าง ๆ ในการบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน จะเห็นได้ว่า รายจ่ายโดยตรงในการบริการผู้โดยสารมีอัตราส่วนมากกว่า 65% ตลอดทั้ง 3 งวดที่ผ่านมา แสดงว่า รายจ่ายหมวดนี้เป็นรายจ่ายที่สำคัญของการบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน ซึ่งบริษัทควรจะต้องมีการวางแผนที่ดีและมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อที่จะควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุดหรืออย่างน้อยให้มีรายจ่ายเกิดขึ้นจริงภายในงบประมาณที่ตั้งไว้

การเปรียบเทียบรายจ่ายหมวดนี้ในตารางที่ 1 จะเห็นว่า ตลอด 3 งวด ที่ผ่านมา รายจ่ายโดยตรงในการบริการผู้โดยสารที่จ่ายจริงมีจำนวนต่ำกว่างบประมาณ แต่มีข้อสังเกตว่า แนวโน้มของรายจ่ายจริงที่ต่ำกว่างบประมาณนี้มีอัตราลดลงตามลำดับดังนี้ คือ 5.3% 4.4% และ 0.2% และรายจ่ายที่แสดงในตารางที่ 1 เป็นรายจ่ายรวมของรายจ่ายทางตรงและรายจ่ายทางอ้อม จึงทำให้ส่วนแตกต่างที่เกิดขึ้นไม่ใช่ผลจากการดำเนินงานที่แท้จริงของหน่วยงานนี้ ดังนั้น เพื่อที่จะศึกษารายละเอียดเรื่องนี้ จึงควรพิจารณาเฉพาะรายจ่ายทางตรงซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 5

จากข้อมูลในตารางที่ 5 จะเห็นว่า ในงวด พ.ศ. 2517/18 และงวด พ.ศ. 2518/19 รายจ่ายทางตรงที่จ่ายจริงต่ำกว่างบประมาณ แต่ในงวด พ.ศ. 2519/20 รายจ่ายทางตรงที่จ่ายจริงสูงกว่างบประมาณเล็กน้อย เมื่อพิจารณาส่วนประกอบของรายจ่ายทางตรง ส่วนใหญ่จะเป็นรายจ่ายเกี่ยวกับการบริการผู้โดยสาร ดังนั้น การที่รายจ่ายจริงแตกต่างไปจากงบประมาณ ส่วนใหญ่จะเนื่องมาจากรายการค่าอาหารที่บริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน แม้ว่าจะได้มีวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานไว้อย่างดีแล้วก็ตาม ทั้งนี้เนื่องมาจากสาเหตุที่บริษัทไม่สามารถจะควบคุมได้ คือ

1. ราคาอาหารที่บริษัททำสัญญากับสถานีในต่างประเทศ มีราคาสูงขึ้นกว่าราคาที่ประมาณไว้ในงบประมาณ ทั้งนี้ เพราะอัตราค่าครองชีพสูงขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงรายการอาหารบางอย่างเพื่อความเหมาะสม

2. ค่าบริการในการดูแลรักษาและอุปกรณ์ของสถานีในต่างประเทศ มีอัตราค่อนข้างสูงขึ้น โดยเฉพาะในบางประเทศซึ่งมีบริษัทที่ให้บริการค่านี้นี้เพียงบริษัทเดียว ก็จะคิด

ค่าบริการในอัตราที่สูงมาก โดยบริษัทไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ เพราะจำเป็นต้องใช้บริการ
 คันนี้เพื่อขนถ่ายภาชนะที่ใช้แล้ว และบรรจุภาชนะใหม่เพื่อให้บริการต่อไป

3. มีผู้โดยสารขอเลื่อนการเดินทางกระชั้นน้อยกว่า 24 ชั่วโมง ทำให้บริษัทไม่สามารถจะลดจำนวนอาหารที่สั่งไว้ตามจำนวนที่นั่งเดิมได้ทันเวลา ในกรณีนี้บริษัทจะเป็น
 ผู้รับผิดชอบรายจ่ายค่าอาหารของผู้โดยสารเหล่านั้น เพราะต้นทุนของอาหาร จะคิดตามจำนวน
 ที่สั่ง รายจ่ายค่าอาหารจะสูงขึ้นมากในกรณีที่ เป็นผู้โดยสาร เดินทางเป็นกลุ่มและไปยังปลายทาง
 ซึ่งจะต้องบริการอาหารหลายมือ เนื่องจากบริษัทจะต้องเตรียมอาหารทุกมือไว้ล่วงหน้าสำหรับ
 ผู้โดยสารตลอดระยะเวลาการเดินทาง เมื่อมีการเลื่อนการเดินทางกระชั้น อาหารที่เตรียมไว้
 ล่วงหน้าก็จะถูกขนขึ้นเครื่องบินเกินจำนวนผู้โดยสาร ซึ่งจะต้องทิ้งไปทั้งหมด

4. ผู้โดยสารชั้นหนึ่งในแต่ละเที่ยวบินมีจำนวนไม่สมมูลกับจำนวนอาหารที่เตรียม
 ไว้เนื่องจากอาหารที่ใช้บริการผู้โดยสารในชั้นนี้ จะต้องเตรียมไว้ล่าสุดสำหรับผู้โดยสาร 8 คน
 (1 ชุด) ดังนั้นในกรณีที่ มีผู้โดยสารเพียง 1 คน ฝ่ายบริการผู้โดยสารก็จะต้องเตรียมอาหาร
 เต็มที่ 8 คน เมื่อเปรียบเทียบรายไคกับรายจ่ายค่าอาหารแล้ว จะเห็นว่า มีอัตราสูงมาก แต่
 อย่างไรก็ตามวิธีปฏิบัติดังกล่าว เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สาเหตุที่ทำให้รายจ่ายสูงขึ้นกว่า
 งบประมาณก็คือ ในกรณีที่ มีผู้โดยสาร 9 คน ฝ่ายบริการผู้โดยสารบนเครื่องบินก็ต้องเตรียม
 อาหารไว้สำหรับ 16 คน บริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบรายจ่ายค่าอาหารของจำนวน 7 คน ที่
 ต้องเตรียมเกิน

4. รายจ่ายในการบริหารของฝ่ายบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน (Passenger
 Service Administration) รายจ่ายในหมวดนั้นนอกจากรายจ่ายที่เกิดขึ้นในสำนักงานแล้ว
 ยังรวมรายจ่ายของผู้ดูแลการบริการบนเครื่องบิน (Inflight Service Inspector) ด้วย
 ซึ่งได้แก่ ค่าที่พักโรงแรม ค่าพาหนะในระหว่างพักตามเมืองต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ หน้าที่
 ของผู้ดูแล คือ การเดินทางไปกับเที่ยวบินต่าง ๆ ของบริษัทเพื่อดูแลเกี่ยวกับการบริการ ความ
 ประพฤติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รวมทั้งตรวจสอบเกี่ยวกับภาชนะและเครื่องมือเครื่อง
 ใช้ตามสถานีต่าง ๆ การจัดเตรียมอาหารของบริษัทที่ทำสัญญากันว่า คุณภาพและปริมาณตรงกับข้อ
 ตกลงหรือไม่ แล้วรายงานโดยตรงต่อฝ่ายบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า รายจ่ายหมวดนี้มีจำนวนเงินสูงกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก

1. รายจ่ายของผู้ดูแลการบริการบนเครื่องบินขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้ดูแลว่าจะพักตามที่ต่าง ๆ นานาเพียงใดและจะทำอะไรบ้าง ทำให้บริษัทไม่สามารถกำหนดจำนวนเงินได้แน่นอน

2. มีการเปลี่ยนแปลงเอกสารซึ่งใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานและต้องส่งให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่มือการบรรทุกอาหารขึ้นเครื่อง เมื่อจัดพิมพ์ใหม่ก็จะทำให้รายจ่ายสูงขึ้นด้วย

5. การขายสินค้าบนเครื่องบิน (Sales on board) หมายถึง การขายเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เบียร์ น้ำหอม บุหรี่ ให้แก่ผู้โดยสารบนเครื่องบินในราคาที่ปลอดอากร โดยที่พนักงานต้อนรับจะได้นำมาแสดงไว้ในรายงานการเงินภายใต้หัวข้อ "รายจ่ายการบริการบนเครื่องบิน" โดยจะแสดงเฉพาะรายได้สุทธิจากการขายสินค้าภายหลังหักค่านายหน้าและต้นทุนของสินค้าแล้ว

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่า รายได้จากการขายสินค้าบนเครื่องบินจะเป็นรายการที่ช่วยลดต้นทุนรายจ่ายของฝ่ายบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน และมีจำนวนสูงขึ้นทุกงวด แต่เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณแล้วจะเห็นว่า ในระหว่าง 3 งวดดังกล่าว รายได้สุทธิของแต่ละงวดมีจำนวนต่ำกว่างบประมาณ สาเหตุที่ทำให้เกิดส่วนแตกต่างอาจเนื่องมาจากผู้โดยสารไม่นิยมซื้อ การขายไม่มีประสิทธิภาพดีพอหรืออาจเนื่องมาจากจำนวนสินค้าที่ขึ้นขึ้นเครื่องหรือคงเหลือจากการขายกับจำนวนที่ระบุไว้ในรายการไม่ตรงกัน ต้นทุนส่วนแตกต่างของจำนวนสินค้า บริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะมีผลทำให้รายได้สุทธิลดลง

สรุปได้ว่า บริษัทมีการควบคุมเกี่ยวกับรายจ่ายของการบริการบนเครื่องบินในระหว่าง 3 งวดที่ผ่านมา คือ พ.ศ. 2517/18 พ.ศ. 2518/19 และ พ.ศ. 2519/20 เป็นอย่างดี

แม้ว่าจะมีบางรายการที่เกินงบประมาณ ซึ่งก็เนื่องมาจากสาเหตุที่บริษัทไม่อาจจะควบคุมได้ ถ้าเปรียบเทียบรายจ่ายของ 3 งวดดังกล่าว จะเห็นว่า มีจำนวนเงินสูงขึ้นทุกปี สาเหตุหนึ่งก็คือ การเพิ่มขึ้นของรายได้และการขยายงานของบริษัท จึงทำให้รายจ่ายในการบริการผู้โดยสาร เช่น ค่าอาหารสูงขึ้นด้วย

ตารางที่ ๑ : ตารางแสดงการเปรียบเทียบรายได้จากผู้โดยสารและรายจ่ายของการบริการบนเครื่องบินตามที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ

(พันบาท)	พ.ศ. ๒๕๑๘/๒๐				พ.ศ. ๒๕๑๘/๑๘				พ.ศ. ๒๕๑๗/๑๘			
	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%
จำนวนผู้โดยสาร : คน	๑,๓๒๐,๘๐๓	-	-	-	๑,๓๑๖,๑๐๒	-	-	-	๑,๑๖๘,๑๑๖	-	-	-
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร	๒,๔๗๑,๓๓๑	๒,๔๖๕,๗๘๐	(๕๕๕๑)	(๐.๒๒๖)	๒,๓๘๓,๕๕๔	๓๘,๖๐๙	๑.๖๑	๑,๘๙๗,๗๔๐	๑,๙๖๐,๘๗๕	๖๓,๑๓๕	๓.๒๒	
รายจ่ายของการบริการบนเครื่องบิน:												
๑. เงินเดือนพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและ ฯลฯ	๕๒,๐๖๕	๕๔,๗๑๔	๒,๖๔๙	๕.๕	๕๓,๒๙๒	๕๓,๕๕๙	๒๖๗	๐.๖	๓๓,๑๘๙	๓๒,๖๖๐	(๕๒๙)	(๑.๖)
๒. รายจ่ายในระหว่างปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	๖๑,๐๐๙	๕๔,๙๙๒	(๖,๐๑๗)	(๑๐.๙)	๕๒,๖๐๖	๕๑,๐๔๕	(๑,๕๖๑)	(๓.๑)	๓๖,๕๘๘	๓๗,๗๙๘	๑,๒๑๐	๓.๒
๓. รายจ่ายโดยตรงในการบริการผู้โดยสาร	๒๑๐,๙๐๗	๒๑๑,๒๑๘	๓๑๑	๐.๒	๑๘๘,๓๒๘	๑๙๖,๙๕๖	๘,๖๒๘	๔.๔	๑๖๔,๐๓๔	๑๗๓,๒๒๗	๙,๑๙๓	๕.๓
๔. รายจ่ายในการบริหารของฝ่ายบริการผู้โดยสาร	๖,๒๕๐	๕,๖๓๑	(๖๑๙)	(๑๑.๐)	๕,๘๗๔	๕,๗๕๑	(๑,๑๒๓)	(๒๓.๙)	๕,๕๗๙	๕,๐๘๐	(๕๙๙)	(๑๒.๒)
๕. ค่าขายสินค้าบนเครื่องบิน	(๘,๐๕๕)	(๘,๐๑๔)	(๔๔๑)	(๕.๕)	(๗,๐๓๖)	(๗,๓๒๓)	(๒๘๗)	(๓.๙)	(๖,๕๖๑)	(๖,๗๘๔)	(๒๒๓)	(๔.๘)
รวมรายจ่ายของการบริการบนเครื่องบิน	๓๒๒,๑๗๖	๓๑๗,๕๕๑	(๔,๖๒๕)	(๑.๕)	๒๘๓,๐๖๔	๒๘๘,๙๕๘	๕,๘๙๔	๒.๐	๒๓๑,๙๒๙	๒๔๐,๙๘๑	๙,๐๕๒	๓.๘

เปอร์เซ็นต์	พ.ศ. 2519/20		พ.ศ. 2518/19		พ.ศ. 2517/18	
	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ
เงินเคื้อนพนักงานคอนรับบนเครื่อง- บินและ ฯลฯ	16.16	17.23	15.29	15.07	14.31	13.55
รายจ่ายในระหว่างปฏิบัติงานของ พนักงานคอนรับบนเครื่องบิน	18.94	17.32	18.58	17.66	15.78	15.69
รายจ่ายโดยตรงในการบริการ ผู้โดยสาร	65.46	66.52	66.53	68.16	70.73	71.88
รายจ่ายในการบริหารของฝ่าย บริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน	1.94	1.77	2.08	1.64	1.97	1.69
ค่างายสินค้าบนเครื่องบิน	(2.50)	(2.84)	(2.48)	(2.53)	(2.79)	(2.81)
รวมรายจ่ายในการบริการผู้โดยสาร	100	100	100	100	100	100

(พื้นที่)	พ.ศ. 2519/20				พ.ศ. 2518/19				พ.ศ. 2517/18			
	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%
จำนวนพนักงานคอนกรีตรับบนเครื่อง- ปั้น : คน	567	567	(9)	1.59	459	460	1	0.22	401	401	-	-
รายจ่ายในการฝึกอบรม	1,904	1,268	(636)	(50.2)	1,161	1,275	114	8.9	707	930	223	24.0
เงินเดือนพนักงานคอนกรีตรับบน เครื่องปั้น	51,555	54,072	2517	4.7	42,524	40,937	(1587)	(3.9)	31,057	31,376	319	1.0
การฝึกอบรมภาคปฏิบัติฉุกเฉิน	75	153	78	51.0	158	56	(102)	(1821)	124	77	(47)	(61.0)
รายจ่ายทางตรง	53,534	55,493	1959	3.53	43,843	42,268	(1575)	(3.7)	30,888	32,383	495	1.5
รายจ่ายทางอ้อม	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
รวมรายจ่ายเงินเดือนพนักงาน คอนกรีตรับบนเครื่องปั้นและาลา บาท	52,065	54,714	2649	4.9	43,292	43,549	257	0.6	33,189	32,660	(529)	(1.6)

ตารางที่ 4 ตารางแสดงการเปรียบเทียบรายจ่ายในระหว่างปฏิบัติงานของพนักงานคอนกรีตบนเครื่องปั้นที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ

(พื้นที่)	พ.ศ.2519/20				พ.ศ.2518/19				พ.ศ.2517/18			
	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%
จำนวนพนักงานคอนกรีตบนเครื่องปั้น:คน	576	567			459	460			401	401		
ค่าที่พัก	27,579	24,000	(3,579)	(14.9)	21,038	23,443	2,405	10.3	15,945	15,938	(7)	-
ค่าเบี้ยเลี้ยง	32,917	30,600	(2,317)	(7.6)	31,291	31,164	(127)	(0.4)	20,353	21,588	1,235	5.7
รายจ่ายทางตรง	60,496	54,600	(5,896)	(10.8)	52,329	54,607	2,278	4.2	36,298	37,526	1,228	3.3
รายจ่ายทางอ้อม	XXXX	XXXX	XXXX	XXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
รวมรายจ่ายในระหว่างปฏิบัติงานของพนักงานคอนกรีตบนเครื่องปั้น บาท	61,009	54,992	(6,017)	(10.9)	52,606	51,045	(1,561)	(3.1)	36,588	37,798	1,210	3.2

ตารางที่ 5 ตารางแสดงการเปรียบเทียบรายจ่ายโดยตรงในการบริการผู้โดยสารที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ

(พันบาท)	พ.ศ.2519/20				พ.ศ.2518/19				พ.ศ.2517/18			
	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%	เกิดขึ้นจริง	งบประมาณ	ส่วนแตกต่าง	%
จำนวนผู้โดยสาร : คน	1,320,803	-	-	-	1,316,102	-	-	-	1,168,116	-	-	-
รายจ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ	27,808	29,101	1293	4.5	23,700	35,633	11,933	33.5	20,202	21,143	851	4.0
รายจ่ายเกี่ยวกับการบริการผู้โดยสาร	182,088	179,903	(2185)	(1.2)	164,395	171,757	7,362	4.3	143,103	150,904	7801	5.17
รายจ่ายเกี่ยวกับความบันเทิงต่าง ๆ	1,001	1,251	250	20.0	847	408	(439)	(107.6)	729	1,180	451	38.2
รายจ่ายทางตรง	210,897	210,255	(642)	(0.3)	188,942	207,798	18,856	9.1	164,034	173,227	9193	5.3
รายจ่ายทางอ้อม	XXXX	XXXX	XXX	XXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX	XXXX	XXXX	XXX	XX
รวมรายจ่ายโดยตรงในการบริการผู้โดยสาร บาท	210,907	211,218	311	0.2	188,328	207,798	8,618	4.4	164,034	173,227	9193	5.3